都市类媒体深度融合的策略选择

◎ 王文坚

近年来，传统都市类媒体在融合大潮中奋力转型，作出了很多新尝试。随着媒体融合向纵深推进，要变革图强，唯有找到正确的策略方针，找准融合的正确路径。

**流量不等于“留量”，都市类媒体转型面临挑战**

主流媒体曾经着力于在各新媒体商业平台开设账号,为深度触达不同平台用户,调集大量人力、资源进行维护。有的平台账号尽管通过运维获得了较大数量的用户，但精准数据均掌握在平台手中，内容生产者不能对用户数据进行充分分析，变现能力不强。

短视频的爆发式增长，带来传播生态的巨大变化，各类“10万+”成为评判新闻是否受欢迎的简单量化方式。一张图片，配上几行文字和背景音乐，就能成为一条新闻；几秒钟的突发现场，也能带来较大的流量。从报纸、网站，再到移动端、智能端，伴随着行业发展和竞争加大，传统主流媒体的用户被不断稀释。由于平台众多，以及技术因素的制约，不少传统媒体构建的融媒矩阵不能自主进行用户画像，无法高效地建立有黏性的连接。在细分垂直领域，尽管逐步建立了有辨识度的品牌，但仍难以实现跨平台社群传播的“一键三连”，内容共享、运营开发等机制难以展开与实现。

另一方面，尽管不少传统媒体自有平台下载数量尚可，但是流量不等于“留量”，他们中的大多数在短时间内难以实现内容传播的进一步规模化快速增长。此外，传统都市类媒体大多面临从业者平均年龄老化等问题，且传统媒体人缺乏融合转型技能，存在本领危机。如何提供公平、有竞争力的待遇来吸引优秀人才，也是未来需要面对的挑战。

**着眼关键点，从四个维度找准策略方向**

着眼传播——人在哪里，新闻舆论阵地就在哪里。2020年9月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》中，明确了媒体深度融合发展的总体要求，开启了“一体化深融”的战略性布局，明确提出建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。面对挑战，新闻工作者应不断学习党的创新理论，全面挺进媒体融合发展的主战场，以内容优势、技术赋能、创新管理赢得发展优势。

着眼改变——从短视频探索中寻找方向感。传统媒体做短视频，怎样才能出圈？比如，南京一家专业的新媒体运营孵化机构，从 “南京头条”微博、微信发轫，继而全面发力短视频，积极在汽车、美妆等更易变现的垂直领域占领一席之地。尽管与传统媒体思维相比，短视频创作、传播模式有很大改变，但这一正处风口的领域也蕴含着新的机会和可能，需要给予足够重视。

着眼场景——从经典品牌打造中寻求最优解。短视频以多元的内容生产主体、形式丰富的传播形式，构建了生活场景中新的“舆论场”。目前，15秒的短视频备受欢迎，但过于碎片化，信息不完整。对于主流媒体来说，4分钟左右的视频比较完整，相当于“深度报道”，有完整叙事和观点，能打造经典品牌。算法时代，大家更多是看点击量、消费量，其实还要看能给用户提供怎样的长期价值，包括信息浓度、价值感等。传统媒体的优势在于公信力，能呈现更厚实的内容和内涵价值，同时也要学习自媒体之长，更加注意内容情绪价值的挖掘，让产品引发共鸣共情。

着眼连接——用创意、体验与用户取得紧密联系。传统媒体的读者、听众、观众并不等同于用户。用户是指媒体能切实掌握其各方面数据及真实需求的受众。传统媒体与用户的连接渐弱，如何唤醒、召回老用户，拉动新用户？我们认为，需要借助技术的力量，打造高质量数据产品，沉淀用户数据，进行用户画像。

在技术支持下，以用户为导向，是重新开启连接的第一步。以打造私域流量形式加强用户连接，是一种不错的选择。通过社群、微信朋友圈、创意互动等多重手段，与用户重新建立联系，并以内容生产、分发、运营等为抓手，搭建运营应用架构，通过内容运营、活动运营、营销运营、会员运营等方式形成用户闭环，深度挖掘粉丝经济、注意力经济，提高用户黏性，并提升变现能力。

**发挥公信力优势，运用新技术手段向深度融合挺进**

推动一体化发展，媒体融合赢在顶层设计。当前，媒体深融进入深水区，人工智能、云计算、大数据、区块链、元宇宙等概念频出，智媒时代来临。作为一项全面深化改革的复杂工程，需要通过顶层设计，促进融合发展的一体化进程。要在战略规划上进行系统思考、整体规划，促进内容、产品、薪酬、运营、人才等一体化统筹。要处理好报纸与新媒体优先级、图文与视频产量比、自有平台与公共账号侧重比等矛盾关系，在一体化的同时又能较好实现各平台的协调发展。

推动平台建设，做强主流媒体服务新功能，积极构建舆论传播新阵地。建设主流舆论传播新格局，挖掘主流媒体的新功能，需要构建下沉新管道，拓展垂类新服务，开发互动新功能，开门办报、办端，凝聚基层群众智慧做好信息“新枢纽”。扬子晚报在媒体融合实践中，全力打造“抖快视”（抖音、快手、视频号）运营团队，同时将“扬眼”客户端转型做视频直播，在短视频领域打通舆论引导的“最后一公里”，传递正能量，画好网上网下同心圆，不断提升主流媒体传播力、引导力、影响力、公信力。

积极提升“新闻+服务”新功能，搭建开门办媒新枢纽。主流媒体是社会公共服务的重要组成部分。扬子晚报不断从“新闻+服务”方面发力，在“新闻+政务”的时政服务、“新闻+教育健康”的民生服务，“新闻+乡村振兴和基层治理”的智库服务、“新闻+公共服务”的便民实践中，增强用户黏性。

扬子晚报以扬子社区行、扬子城市社群部和“有事找紫牛”栏目为抓手服务基层，聚焦社区居民需求，倾听群众声音，沉到社区抓“活鱼”，让人民利益诉求畅通表达，让用户的获得感、体验感、交互感、愉悦感、幸福感得到更大的满足。

推动人才建设，夯实优质内容与服务的桩基。媒体转型发展，关键在人才，核心在队伍。主流媒体需要创新人才引进机制、培养管理机制、评价激励机制，体现优才优酬，充分调动人才工作热情。

扬子晚报积极探索双向选择、人岗适配、打造学习型组织等有效的人才建设举措。为人才创造成就事业的平台，让员工能通过双向选择等找到适合自己的工作岗位，提升个人价值；在重要项目的操盘中，以路演等方式公平竞争，引进竞争机制。在人才培育方面，扬子晚报推出名师带徒制度、全员培训计划，提升员工能力，赋能报社发展。下一步，还将结合组织架构和部门设置的调整，创新激励机制，优化考核方案，进一步激发员工创造力。

研究客户需求，直击痛点，不做隔靴搔痒的无用功。通过技术赋能，扬子晚报在创新表达方面不断进行积极探索，目前表现形式主要有新闻短视频、微纪录片、海报视频、动画视频以及直播、慢直播等，并打造了系列记者出镜栏目，如“勇哥探案”“赵酱紫讲”“紫牛聊斋”等。36912工作室推出了原创AI（人工智能）绘画视频《立夏遇见AI》《端午国潮40秒》，运用最新AI技术进行视频制作。平台内容部开辟“一图了然”栏目，探索AI绘画海报制作。同时，扬子晚报还在虚拟主播、虚拟演播室等方面进行布局，着力打造系列自主品牌。

多方联动，与用户重新建立紧密连接。扬子晚报扩大优质内容产能，布局“紫牛头条”“有事找紫牛”“牛刀斩谣”等专栏，发挥内容生产优势，加强舆论监督，采写了一系列有社会影响力、频繁上榜热搜的独家新闻。目前，通过自身的内容生产、传播发布，凭借在思政教育、公益、副刊等方面积极探索，在一些领域实现了用户的紧密连接。例如，“少年志”客户端以丰富内容吸引广大中小学生；报社举办的一系列跑步活动获得许多运动爱好者的热情参与；在副刊领域，繁星写作营、诗歌训练营、舞台艺术评论培训班等陆续破冰开班。

未来，还须进一步加强媒体的头部效应，学习私域流量运营，学习“客户端+小程序”等汇流加持模式。

**跨界、破圈、整合资源，创新促经营**

在智媒时代，如何实现经营突破，有哪些可借鉴的盈利模式？

向先进技术要效益。扬子晚报从“三智”（智能+智慧+智库）发力，构建“智慧扬子”。在智能方面，引进聊天机器人等加强互动，实现高科技新闻展现；在智慧方面，通过对功能环境的关注，介入各类组织的智慧治理，并关注银发经济、适老改造等；在智库领域，助力乡村振兴建设，同时在基层治理、城市群发展等方面，提升主流媒体的内容深度和影响力。

向社群思维要效益。打造社群入口，通过产业跨界、整合营销等实现多方赋能。扬子晚报举办的首届造趣节和牛牛市集等线下活动便是如此。活动有效整合了客户和社群资源，受到大家的欢迎。实践证明，必须用社群思维不断增进对用户的了解，不断改进用户服务质量。

向整合资源要效益。今年，扬子晚报举办的奥特莱斯峰会吸引了众多业内人士目光，还与江南影视艺术职业学院开展战略合作，揭牌扬子融媒体产业学院，助力高质量的职业教育发展和职业人才培养。此外，在户外广告路牌、大屏资源等领域，也不断通过整合套餐营销“出圈”。未来，要更多使用地铁、大牌、大屏等友好资源为报纸赋能。

向内容定制要效益。2023年先后举办的全国诗人采风行、长三角晚报（客户端）总编打卡江苏交通等各类定制活动，都证明了传统媒体具备良好的社会召集与组织能力。应利用这一优势，积极帮助政府和企事业单位组织战略智囊服务团、操办招商推介、承办大型活动等。

因势而谋、应势而动、顺势而为，扬子晚报将持续加快推动媒体融合发展，形成网上网下同心圆，让正能量更强劲、主旋律更高昂，在融合转型之路上找到适合自己的独特的制胜韬略。

 （作者系扬子晚报总编辑）

责任编辑：武艳珍