

# 聚合战略引领全媒体转型发展

目标是实现真正的全媒体生产、全介质传播、全方位经营，以统一的全媒体平台统领传统媒体与新兴媒体的融合发展。

## ● 方楠

在艰辛的探索实践中，南方报人凝聚共识：以“聚合战略”为引领，着力于顶层制度设计和品牌基础建设，有效推进全媒体转型发展。

### 南方报业初步实现全媒体生产、全介质传播

在聚合战略的引领下，南方报业已初步实现了全媒体生产、全介质传播，并努力构建全媒体生产、全介质传播、全方位经营的发展新格局。

目前，集团从事信息技术及新媒体业务方向的人员有631人（不含大粤网），其中新媒体采编人员339人，技术美编类人员183人；全集团拥有服务器469台。从人员规模及信息化基础设施建设水平来看，已经达到了一个有实力的互联网企业的规模，总体水平处于同业领先地位。

整个集团官方微博集群已经覆盖了6000多万的活跃网民；不久前，中国人民大学舆论研究所发布了2012年度媒体官方微博影响力排行榜，前20强中南方报业占了4强。

近3年来，集团的新媒体业务总体上仍处于投入阶段，但主要的新媒体单元已进入了快速发展、加速发展的快车道，取得一定收益。2011年，集团新媒体业务实现营

收约1.38亿，其中南方网实现营收约4000万，奥一网实现营收约3400万，21世纪新视界传媒有限公司实现营收2347万元，上线仅4个月的大粤网实现营收超过1000万。据初步预测，2012年集团新媒体业务将实现总营收约2.54亿，同比增长84%。其中，大粤网2012年的营业收入预计将超过5000万元，利润超过1200万元；新视界公司收入预计超过8000万元，利润超过1000万元。

### 深耕全媒体生产线，以媒介融合为理念完善顶层设计

南方报业的全媒体转型，是在充分发挥南方报业内容生产优势、长期积累形成的品牌优势与公信力优势的基础上，结合新技术、新渠道的速度与宽度优势而实现的。目标是实现真正的全媒体生产、全介质传播、全方位经营，以统一的全媒体平台统领传统媒体与新兴媒体的融合发展。

南方日报作为南方报业的旗舰，要在10年改版成功的基础上，走出一条全媒体转型的新路，成为集团、行业的标杆。因此，南方日报率先吹响了党报全媒体转型的号角，从一份传统的报纸，裂变延伸成为拥有6条产品生产线的强势主流媒体。这6条产



南方报业传媒集团的全媒体转型实践表明：转型绝不是简单地把平面媒体的内容移植到网络，而是一次全新的创业。要有全新的视野和全新的运作模式。

品生产线分别是平面媒体、网络媒体、移动媒体、广电媒体、户外LED媒体和电子阅报栏。

2012年10月23日，南方日报进行第九次改版，以打造“南网”为主轴，着重发展网络问政、即时播报和官方微博为代表的社会化媒体。从成立全媒体突击队、组建制作广电节目（含适合网络播出的视听新闻）的全媒体采编虚拟团队，到将要闻编辑部和新媒体部整合为全媒体编辑部，通过采编部门共建频道、推动流程重组，使改革摆脱“报网互动”的旧思维，升级到“媒介融合”的新境界。南方

日报全媒体传播的成功经验，在于发挥出各个媒介之间的协同效应，让核心新闻资源产生最大化的传播效益，让纸媒、网络、移动终端和户外媒体等各个传播介质在充分发挥自身优势的同时，最大限度弥补各自的不足。

6条产品生产线建起6大传播平台所形成的惊人“聚合力”，就是全媒体强大的新闻产品生产力和全介质强大的传播力。

从新闻采编的角度来看。南方日报创造性地将平面媒介、广播影视媒介、互联网媒介与新兴技术结合起来，信息集成处理，衍生出全介质的新闻产品，然后通过融合文字、图片、音频、视频多种表现形式的平台，有效地向用户（即读者、观众、听众、网民等受众）群体传播。

从运营拓展的角度来看。以用户阅读习惯为导向的内容生产和发布平台，正成为南方日报全媒体价值链的有力支撑。调研数据显示，关注南方日报、南网的用户属于“三高”人群：学历较高、地位较高、收入较高。事实证明，发展全媒体不仅不会影响传统的发行业务，还会得益于用户覆盖面扩大，进一步提高报纸广告的吸附能力和全媒体运营的拓展能力。

不论全媒体转型的推进如何如火如荼，内容生产始终是其价值链上最为重要的一环，是核心竞

争力。如果传统的报业价值链是“采编—出版—印刷—发行—广告”的话，那么全媒体转型后的价值链应该是“内容生产—内容传播—内容增值”，传媒产业的价值链还是紧紧围绕采编与经营业务而展开的。

因此，我们认为全媒体转型不是赶网络时髦，也不是简单把传统的采编部门换个招牌就能取得成功。身为党报，时时刻刻要牢记履行党报使命。只有打通两个舆论场，以及时鲜活、权威可信、富

有价值的内容广泛赢得用户的高度认可，才能谈得上转型成功。

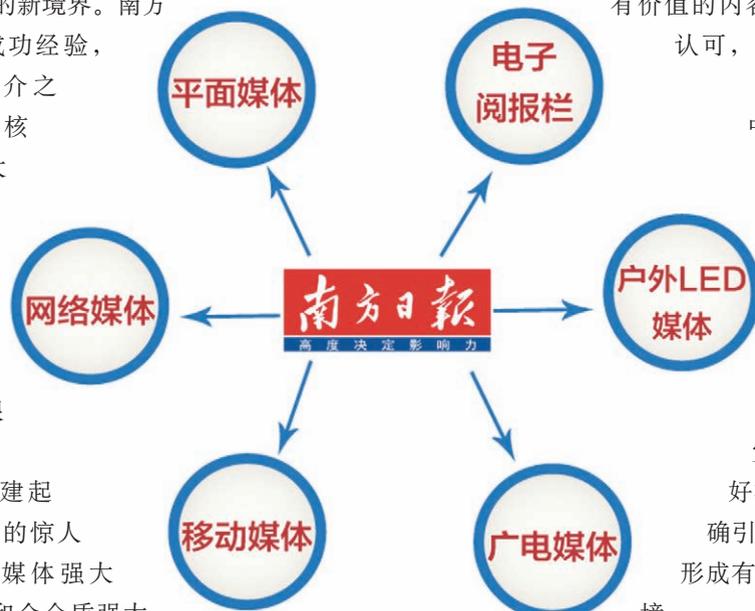
南方日报在转型过程中，重点结合有效传播的需求，完成了新闻生产的双向交流：自下而上的引导议程和自上而下的设置议程。

自上而下的设置议程。体现在紧密围绕党和政府中心工作，做好社会热点新闻策划和正确引导，以新闻方式做宣传，形成有利于社会发展的舆论环境。

自下而上的引导议程。充分利用官方微博、问政平台、网络论坛和移动终端，筛选党和政府高度关注且正在努力解决的热点问题，进行传播和引导。当

这些相关问题得到有关部门的重视，采取有力措施得到解决之后，再次以新闻报道方式给予关注，从而形成“网民提出问题—政府采纳意见—合力解决问题”的舆论正反馈模式。

推进全媒体转型的未来几年，南方日报将继续发挥旗舰媒体的作用，以“媒介融合”理念为指引，从顶层制度设计的高度来布局并完善全媒体采编生产线、数字发行物流生产线、数字广告经营生产线等，针对全媒体转型需求重组业务底层结构。南方日报必须站在全集团的战略高度，履行总指挥部的职能，全面吸纳各个子报系的试点经验，融合南方报业传统核心优势，分阶段、分层次地将传统生产线予以升级换代。在激发系列子报刊发挥各自特色的同时，共享底层大数据，以统一领先的云信息技术实现内



南方日报6条产品生产线示意图



南方报网改版升级为“南网”

容的差异化，从而避免重复建设和资源浪费，最终搭建起一个能够适应集团战略发展需求的全媒体云平台。

### 聚合集团优势资源，以品牌建设为核心 推进全媒体发展

充分激发“南方”品牌聚合效应产生的巨大潜能

世界品牌实验室公布的2012年《中国500最具价值品牌》排行榜显示：南方报业旗下的南方日报、21世纪经济报道等4家报纸上榜，品牌总价值达317.61亿元，居中国平面媒体集团首位。可见，中国报业的“南方”品牌，的确声名显赫。南方报业的全媒体转型成效显著，其根本原因就是实现了各种媒介传播方式在“南方”品牌之下的有效聚合。如果没有充分发挥这种主要由平面媒体核心竞争力凝聚而成的品牌效应，以传统报业集团目前的新媒体技术和资金实力，是不可能形成现在的全媒体影响力的。因此，未来的转型发展之路，仍然是充分激发“南方”品牌聚合效应产生的巨大潜能。

从发展趋势来看，未来媒体的社交属性、个性化属性将越来越成为主流，

信息技术的发展又将使数据量、信息量惊人膨胀，因此能否从海量数据中挖掘出对用户有价值的信息和观点，将是下一代媒体制胜的法宝。南方报业旗下各品牌媒体瞄准这一方向发力，加速转型发展。

#### 合纵连横、强强联合，创建影响力强大新品牌

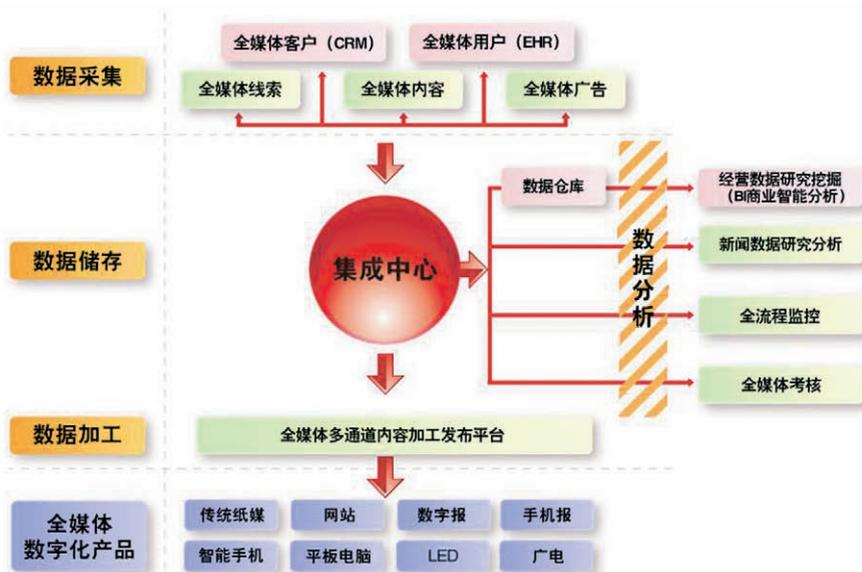
以网络为标志的新媒体天然的开放性，本质上决定了走联合发展之路的合理性；而媒体行业演变为资金密集型行业，又进一步揭示了走联合发展之路的必要性。南方报业在全媒体转型过程中，充分发掘利用自身资源，积极开展内外合作，走联合发展之路。

南方报业与腾讯公司合办的大粤网2011年8月上线。大粤网充分整合集团和腾讯的优势资源，上线仅两个月，在区域内网站流量即排名第一，超过后九家网站的流量总和，成为华南第一区域门户网站。到2012年底，各项经营业绩逆势飘红，好于预期。

未来几年，任何一条生产线，都要强化品牌管理能力，从传统的采编、经营、行政的“三驾马车”格局升级为由品牌、采编、行政、经营构成的“四轮驱动”格局，通过全媒体流程重组，形成全媒体的生产能力、突出全介质的传播能力、提高全方位的经营能力，才能与集团以媒介融合为理念的顶层设计紧密配套，最终聚合成真正的全媒体集群管理模式。

(作者单位：南方日报社)

责任编辑：冷梅



南都全媒体信息集成处理示意图