

全媒体运营策略浅析

□陈建立

【摘要】全媒体不仅以巨大的创新性和优越性打开了传媒发展的新天地,而且以突出的复杂性和开放性带来了传播活动、传媒运营的新难度,并对媒体的战略设计能力、资源整合能力、产业运营能力提出了新要求。结合国内全媒体运营的实际情况,对全媒体运营提出了应对策略:围绕优势资源,打造优势平台;坚持量力而行,做到有进有退;注重产业协同,优化产业生态;优化输出通路,提升服务质量。

【关键词】全媒体;媒体运营;策略分析

随着报纸杂志、广播电视、新兴媒体纷纷向全媒体转型,全媒体渐渐成为传媒产业发展的方向。全媒体不仅是各种媒体形态、各种传播形式、各种媒介方式的叠加式整合,而且是打破各种媒体形态、各种传播形式、各种媒介方式的边界和壁垒的互入式融合;不仅是传播形态的创新,而且是运营模式的创新。面对全媒体带来的新一轮变革浪潮,有的媒体如鱼得水、乘势而上,有的媒体冒险下海、溺水而亡,而后果迥异的背后常常是截然不同的运营策略。因此,要成为激荡澎湃的全媒体大潮的弄潮儿,不但要有勇立潮头、敢闯敢试的勇气,更要有乘风破浪、得当运营的策略。

策略一:围绕优势资源,打造优势平台

平台本来是一个工程学的概念,指的是为了便于生产或施工而设置的工作台,带有“某种活动和工作得以运行的支撑”的含义,后来应用到经济学领域并构建平台经济学。对媒体而言,所谓平台,是指通过一定的通用介质如数字技术、互联网络和传输协议,在用户与内容和服务提供商之间搭建一个扁平的、通用的交互场域,双方或者多方主体只要通过接口接入这个交互场域,就可以实现与另一方中任何主体的互融互通。

在全媒体时代,数字技术、网络技术和传播技术的融合发展带来内容形式、传输渠道、传播方式的丰富多样和信息生产、信息消费的爆炸式增长,曾经制约传播活动的资源瓶颈被一一打破,同时,技术的进步突破了各种媒介间的界限,媒介融合已成发展大势,内容、渠道、终端各方的关联度加深,并使相互之间产生了更高的耦合性要求,信息传播的主客体关系发生了颠覆性变化,传者和受者的地位逆转,生产和消费不分彼此,甚至角色互换,在这种情况下,靠控制或者垄断某个环节获得竞争优势

的战略不再适用,“内容为王”“渠道为王”“终端为王”让位于“平台为王”,谁占有平台,谁就将拥有用户,谁就将掌控未来。

同时,由于传播渠道和接收终端的增加和丰富,也由于媒介消费碎片化和随机化特性的固化和凸显,平均每个用户增长对业务增长和收入增长的拉动作用明显钝化,一味地通过细分来满足用户偏好或者瞄准现有市场中不同用户群落提供不同营销组合的市场策略效用锐减,媒体要想保持业务和收入的持续增长,需要面向代表潜在需求的受众整体,通过合并细分市场,整合用户需求和内部资源,打通内部流程,再造组织架构,实施融合业务,最大限度地提升自己的核心能力,这就要求媒体打破以媒介或者部门为区隔、相互独立、各自为战、资源利用率低的运营惯例,建设以资源利用最优化、整体绩效最大化为目标,以业务流程为中轴,以用户为核心,以市场为导向的一体化运营平台,并在同一平台上设置多种出口,提供多种业务。

可见,全媒体之间的竞争不是内容之争、渠道之争,而是平台之争。而平台之争是一场胜者通吃的游戏,谁抢占了平台高地,谁就掌握了信息传播的制高点和产业运营的制高点,可谓“成王败寇”,除了胜利者,其他角色将转变为服务于这个平台的内容或者服务的提供商。对于媒体来说,如果不能利用好自身的能力和优势,尽快完成向平台运营商的角色转换,很有可能在未来会沦为单纯的内容或者服务提供商。面对全媒体时代的竞争新态势和新规则,媒体再也不能继续以拥有内容或者控制渠道自满自得,而应该全力打造属于自己的全媒体运营平台。

从现有情况看,全媒体运营平台的结构可以归纳为“两网”“三库”和“五平台”。“两网”即内网和外网,“三库”即媒体内容库、业务运营库和管理库,“五

平台”即内容生产平台、业务运行平台、客户服务平台、决策管理平台和网络支撑平台。对全媒体运营来说,物质化的或者硬件化的平台建设固然是极端重要、不可或缺的,但更为重要、更不可或缺的是全媒体运营商打造平台经济的战略思维,这种思维要求利用全媒体运营平台提供的支撑环境和市场机制,构筑一个多接口的数字化的开放型系统,把社会上的内容生产组织、机构、企业吸附到这个系统上来,形成紧密型的产业运营联盟。

由于全媒体是数字化、网络化的产物,全媒体平台必然天然地具有数字化、网络化的特征,这种与生俱来的天性促使平台内部各个部分、各种要件、各种元素以及它们各自所承载的内容、渠道、终端在横向、纵向、交叉、系统层面实现互联互通,直至发生融合,因此全媒体平台的模型不会是平面的网状,而应是立体的网状。网络化意味着去中心化,但在建构全媒体平台的实践中,运营商应找到并打造出一个坚实的内核。一般而言,全媒体运营商通常是全媒体产业链上的某种核心资源的相对垄断者,而这一资源通常就是运营商独具的竞争优势。平台建设要围绕这一核心资源做文章,把它打造成为全媒体平台最重要的支撑点和产业链最主要的驱动力。如南方都市报在建构全媒体平台时采取的策略就是以报系旗舰南方都市报为内核打造内容平台,通过做大做强内容平台来吸聚上中下各层级平台的资源并使之成为平台生态体系的重要组成部分,从而获得全媒体生产能力、全介质传播能力和全方位运营能力,最终建构起南都全媒体集群式平台。^[1]

策略二:坚持量力而行,做到有进有退

对于全媒体运营,现在业界有两种认识上的误区,一种认为全媒体运营就是要运营全部的媒体,只有最广泛地建立、占有各种媒体资源和通道,才有可能实现全媒体。在这种认识之下,一些传媒集团拼命跑马圈地,以拥有尽可能多的媒介种类为运营目标,每出现一种新的媒介形态或媒体业态,都要不遗余力地去“抢滩登陆”。另一种认为任何一家媒体都不具备运营全部媒体的资源和能力,所以全媒体运营是个伪命题。在这种认识之下,一些人全盘否定全媒体运营,宣称“全媒体热,是中国传媒界面对新媒体带来的挑战压力与机遇诱惑陷入的一个集体迷思”,“如果不走出全媒体的集体迷思,中国媒体就有可能在传媒格局大变革中走入歧途,付出不必要乃至惨痛的代价”。^[2]

从字面来看,全媒体就是全部媒体,全媒体战略意在“全”,也就是要全方位涉足各种传播介质,媒体

类型要“应有尽有”。^[3]但从运营的角度来看,全媒体却不能做到如此之“全”。因为任何一家媒体,不论多么强大,它所拥有的能力和资源都是有限的,都不可能“包打天下”“通吃市场”。但是,我们也不能因为这一点就全盘否定全媒体运营的价值和意义。因为全媒体已是活生生的现实,在全媒体时代,渠道越来越多元化,而在用户总量不会大幅增加的情况下,只有打通媒体之间的边界,开展全媒体运营,传媒才能获得更大市场,实现规模经济基础上更好的效益。因此,笔者认为上述两种观点都有失偏颇。

从实践层面考察,全媒体运营实际上是一种传媒产业运营的战略思维和整体模式,这种战略思维和整体模式就是把传媒产业运作从单一媒体、单一品种转为多个媒体、多个品种,从而使媒体具有更全的内容生产能力和更全的媒介传播能力以及更全的业务经营能力,因此,全媒体运营企求的应该是“更全”而不是“最全”,一个传媒机构只要运营两种以上的媒体,就可以称之为全媒体运营。

在开展全媒体运营时,一定要根据所处的传媒市场的实际,找到与自身条件、实力及资源相适应的发展之路,有所为、有所不为,不能面面俱到,更忌贪大求全。只有这样,才能在竞争中站稳脚跟,实现既有质量又有效益的可持续发展。

在全媒体时代,产品构成更加复杂,产业流程更加细化,技术难度不断增加,传统媒体面对这些往往力不从心。全媒体运营商应当采取战略联盟模式、资源共享模式、合资参股模式、业务外包模式、共同研发模式等多种方式,将自己不具备竞争优势的或竞争力较弱的业务剥离出去,将大量的增值业务和功能化业务交给更专业的机构去做;要充分利用一体化运营平台的资源聚集能力和业务吸附效应,把价值链的其他参与者整合进全媒体运营之中,以获取竞争优势并弥补自身的不足。

策略三:注重产业协同,优化产业生态

任何产业都有一个内在的产业价值创生、传送的链条,任何产业的运营都离不开产业价值链的有效支撑。只有通过对多种技术、多种媒介、多种媒体、多种渠道、多种平台以及在内容、服务、市场、技术等方面具有关联性和互补性的产业及其组织进行融合、整合或者集合,打造出一条紧密合作、优势互补、利益同享、风险共担的产业链条,全媒体才能作为一个产业形态进行运营,并在市场上实现其服务和价值。

产业价值链的存在,是以产业内部的分工和合作为前提的。光有分工,没有合作,缺乏协同,产业价

价值链就无从产生,因此,各个产业增值环节之间的协同性是产业价值链得以存在的基础条件。全媒体运营商要深入思考产业价值链上每个环节的协调性和互联性,深入思考怎样提高对用户需求的响应速度,深入思考如何减少链上非增值环节的时间占用和资金耗费,深入思考链上资源的优化配置和利用,发挥主导权、话语权优势,增进协同配合、互动联动,从而能够更有效地满足不断变化、日益个性化的用户需求。

在全媒体驱动下,传媒的产业链条迅速延伸和发展。伴随新业务和新媒体如雨后春笋般不断涌现,整个传媒产业链已经由传统的“内容供应商—内容消费者”单向的垂直的线性的封闭型链条演变成了以全媒体运营商为核心,由网络平台供应商、内容供应商、终端供应商、应用开发商、用户等上中下游多个部分共同组成的立体的网状的开放型的链条。处于核心位置的全媒体运营商连接各方需求,沟通多方市场,不仅要做好自身环节的建设,还要积极介入网络、内容、终端、应用服务市场的培育,培养有利于自身发展的生态环境,比如,全媒体运营商可以与网络平台提供商开展合作,以助于网络与服务的开发和升级;可以与内容供应商开展合作,以助于产品的研发创新和适销对路;可以与终端厂商开展合作,以助于提升消费体验,更好地为用户服务。

策略四:优化输出通路,提升服务质量

在全媒体的运营模式下,前端生产链条融合,后端传播链条分化,海量媒体产品汇流成一个大市场,再分流给多种终端,由用户自己进行个性化配置。^[4]“内容为王”的一家独大,变成了内容、渠道和服务的三足鼎立,全媒体产品和服务的市场价值能否得到实现更大程度上取决于用户,而不是取决于生产者,谁掌握了用户这个稀缺资源,谁就掌握了主动权。因此,全媒体运营的核心是争取用户,全媒体运营商要想取得成功,必须深度挖掘用户价值,千方百计黏住用户。

全媒体运营商要通过整合业务与服务,从远离用户的高高在上的社会守护者变为以货真价实的产品和服务拥有用户的社会服务者;要通过增值业务的发展带动品牌延伸和衍生产品的发展,为用户提供更多超值的增值服务和消费回报,增强媒体黏着度;要通过用户资源、服务资源的共享共用、互联互通,来连接多元化的利益群体,锁定更多的用户群落。比如,运营商在提供内容产品的同时,可以将不同的资源如金融、理财、房车、电商、餐饮、休闲、玩乐等整合集成在一起,为用户提供特定生活项目的综合解决方案,并努力成为他们生活的伙伴和助手,使

用户对媒介产品的单一依赖转变为一种对生活方式和社会身份认知的依赖,从而不断增强全媒体的核心价值,让全媒体的消费者实实在在地感受到自己是“用户”而不是“受众”。同时,全媒体运营商要像一名真正的服务业者那样为用户提供端到端的质量保证和后期维护。

美国麻省理工学院教授浦尔曾经指出:“分化与融合是同一现象的两面。”在全媒体运营中,我们不仅要关注媒体之合、媒介之合、平台之合、服务之合,更要关注与“合”伴生的“分”。就如尼葛洛庞帝在《数字化生存》中所说:“在后信息时代,大众传播的受众往往是单独的一人,所有商品都可以订购,信息变得极端个人化。”对于全媒体运营商来说,要想获得更大的突破和更好的发展,就要不断探索研究如何以创新和创造更好地满足用户的个性化需求,比如,在传播媒介形式上,如何针对单一的用户统筹运用纸媒、广播、电视、网络、手机等不同的载体;在传播内容形式上,如何借助文字、声音、图像、动画、视频等媒介符号系统调动用户视、听、触等全部感官;在技术平台上,如何综合利用基于广电网、互联网、电信网的无所不在的终端,让用户随时随地获取所需要的信息,等等。总之,全媒体运营商要充分利用现有媒体资源,通过提供多种方式和多种层次的个性化聚合服务,满足用户的细分需求,使用户获得更及时、更多角度、更多听觉和视觉满足的媒体体验。

在全媒体时代,传统的报刊网、无线广播网、无线电视网等将风光不再,对内容产品售卖的支撑作用将大幅下滑,基于微信、微博、社交网站、门户网站的新媒体渠道会不断地扩展,其在内容传输总量的占比将大幅提升。在渠道布局方面,全媒体运营商将不再强调某种单独的传输渠道,而是通盘考虑各种渠道,在巩固并不断强化固有的传统渠道的同时,大力发展和利用微信、微博等公共网络平台上的新兴渠道。

参考文献:

- [1]刘长乐.全媒体时代的思维转变与战略实施[J].中国记者,2011(5).
- [2]曹轲,庄慎之,陈雨.南都全媒体集群构想[J].南方传媒研究,2010(4).
- [3]同心,吕强龙.全媒体战略:媒介改良的动因分析[J].新闻爱好者,2011(10).
- [4]唐润华.走出“全媒体”的集体迷思[EB/OL].cctv.com,2011-09-16.
- [5]郑艳华.全媒体背景下的印刷媒体[J].新闻爱好者,2011(15).

(作者单位:河南日报社)

编校:张红玲