

传播力重建，融合转型转出新格局



黄常开

南方报业传媒集团
党委书记、社长

【摘要】南方报业的改革就是以提升传播力为首要任务，推动报业集团向具有强大传播效能和综合竞争实力的全媒体集团转型。战略层面实施“三个一体化”——内容一体化生产、技术一体化支撑、经营一体化统筹；战术层面实施“四化”——移动化、平台化、可视化、智慧化。在此过程中，果断自我革命，突破体制机制掣肘，培育南方名记人才，引领整体发展变革，提升品牌影响力。

【关键词】媒体融合 现代传播能力 一体化

南方报业是中国最早推动传统媒体与新兴媒体融合发展且成效较明显的传媒集团之一。2013年至今，南方报业积极响应中央号召，从自身可持续发展需要出发，探索实施具有南方特色的媒体融合战略，把原来纸上的强大传播力转移到互联网特别是移动互联网，开始了传播力重建之路。从2015年开始，集团各媒体传播力、影响力、营收力触底反弹，逐年上升。特别是近两年上升速度较快，多项指标处于历史最好水平。

南方报业的改革概括成一句话，就是以提升传播力为首要任务，推动报业集团向具有强大传播效能和综合竞争实力的全媒体集团转型。目前，集团构建了以《南方日报》为龙头，报、刊、网、端、微、屏等多元传播矩阵，包括5家报纸、8种刊物、1家出版社、16个网站、6个手机客户端，还拥有370个微博、微信、抖音、头条号等第三方平台账号，3000块互动触控屏，1万平方米户外LED大屏。南方报业已从原来“纸媒时代”的一纸风行，到现在

“纸”与“网”两大传播介质并存共生，初步建成内容结构合理、传播实力雄厚的全媒体集团。原来办得很好的纸媒，现在依然办得不错；同时集中资源办的自主可控移动平台也起来了，南方+客户端已成长为高传播力、高影响力、高营收力的新型主流媒体。可谓“旧业还在，新业初成”，“此长彼长、此优彼优”。

我们坚持转型但不转行，一直将主要精力放在办好媒体、做好内容生产传播上，通过做强主业，让传播力、影响力产生溢出效益，从而撬动产业、带来多元收入。这几年集团收入结构发生重大变化，各业务板块的平衡性不断改善，新的增长点不断涌现。2020年集团新媒体经营收入占总营收比重达21%，规模接近传统广告收入。以前占营收半壁江山的报刊发行收入，现只占26%，说明原来过于依赖传统业务的局面已得到改变。传播力提升带动的多元化业务收入占比29%，并逐步成为集团主要业务板块。

一、改革理念：没有传播力，就没有一切

媒体作为社会信息流转的介质，传播力是最根本、最基础的能力。传播力建设好了，在此基础上的经营、拓展、服务等功能、业务，便可以水到渠成。而没有传播力，就没有一切。

究竟什么是传播力，如何全面准确把握传播力？在新的媒体格局下，南方报业传媒集团为何如此重视传播力，如何以传播力重建为最主要任务，走出一条具有南方特色的融合转型之路？

1. 认识传播力：传播力是媒体实力、能力和效力的综合反映

综合学界研究来看，新闻媒体传播力主要指实现有效传播的能力，包含传播实力与能力。只有凝聚社会共识和主流价值观，形成正向传播效力的新闻媒体，才可以说具有强大传播力。我们在实践中把传播力定义为：新闻媒体通过内容生产、分发形成积极社会效果的能力，是媒体规模实力、覆盖能力以及传播效力的综合反映。评价新闻媒体传播力的主要指标是：采编实力、传播能力和传播效力；影响传播力的主要因素有：传播内容质量、媒介人员素养、传播渠道建设、技术支撑手段和媒体经济实力等；提升传播力的关键在于：打造“高品质内容生产—精准分发与广泛覆盖—形成积极有效影响”的传播闭环。

2018年8月，习近平总书记在全国宣传思想工作会议上，提出提升新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力的要求。一方面，新闻舆论“四力”是一个有机整体，相互作用，互为促进；但“四力”之间并不是绝对的正相关关系。例如很多自媒体的爆款文章，虽然传播力强、阅读量高，但并不等同于公信力强，甚至有的自媒体爆款在引导力上还有可能与主流价值观相偏离。另一方面，要增强新闻舆论“四力”，打造新型主流媒体，传播力的基础性作用是毋庸置疑的，离开了传播力，引导力、影响力和

公信力就会成为无源之水、无本之木；只有不断提升传播力，把高品质内容生产出来、传播开来，才能不断强化媒体机构的品牌和口碑，才能在激烈的市场竞争中抢得先机、赢得未来，才能在多元复杂的舆论场上占据主动、居于主导。

2. 重建传播力：全面提升媒体面向互联网的传播力

改革开放以来，南方报业先后创办了《南方周末》《南方都市报》《21世纪经济报道》《南方人物周刊》《南都周刊》《南都娱乐》等子报子刊，“办一个成功一个”。

重视传播全链条建设，将内容视为媒体通往人心的钥匙，从内容生产开始就带着强烈的读者思维，正是这些媒体在群雄环伺的广东报业市场迅速崛起的密码之一。每一家媒体都聚焦各自的细分领域，每一次改版都不断提升内容的权威性、可读性、贴近性，每一类新闻作品无论是评论、深度报道还是视觉表达、版式设计等，都引领风气之先。此外还在全国省报当中率先通过自建发行渠道来提高内容供给效率，通过多元拓展来提高集团各媒体的影响覆盖面。

自报纸诞生以来的四个多世纪中，基本都采用这样的“二次销售”模式来生存发展：第一次销售是把报纸卖给读者，销售的是有独特价值的信息，落脚点是发行量；第二次销售是把读者的注意力卖给广告客户，落脚点是广告量。这样就形成了完整的商业闭环和有效的盈利模式。

但互联网的迅猛发展对报纸的冲击和影响是颠覆性的。“战场”变了——在移动互联网这个全新的蓝海中开疆拓土成为必然趋势；“玩法”也变了——内容不再是唯一的“王”，还有“技术为王”“渠道为王”“平台为王”“流量为王”“数据为王”等，不一而足。虽然南方报业品牌、内容、人才“三大优势”依然存在，但在移动互联网领域，我们的技术短板越发凸显，加上缺乏新媒体拳头产品，这两大掣肘

导致我们在以互联网思维生产并传播内容、送到用户手中的手段和能力方面,明显落后了。传统媒体面临一定的“用户连接失效”的危机。

在互联网一浪高过一浪的冲击中,要清醒认识到,如果在过去的功劳簿上“躺平”,不进则退,可能会被无情淘汰。互联网时代的媒体生存发展,还是要回到媒体的自身变革上来,回到传播力建设这个根本上来。重建传播力,既要积极拥抱新技术、“新玩法”,又要一切从现实出发,认清自己的优劣势,做必须做、能做成之事,不能在变革中迷失自我。

这些年南方报业改革的方向是正确的,路径是可行的,是符合中央精神、行业趋势和集团实际的。比如南方+经过5年多建设,发展稳健。根据人民网研究院发布的《2019年全国党报融合传播指数报告》,南方+传播力排名仅次于人民日报客户端,位居全国第二、地方省级党报第一;人民网研究院《2020年全国党报融合传播指数报告》显示,作为地方党报APP的NO.1,南方+客户端有3亿多下载量。目前南方+拥有近400个频道,日活数580万,年发稿量超过117万篇,入驻“南方号”超过7000家,其中与广东各地、各单位合作共建频道超300个,深深扎根基层一线。在2020年以来的新冠肺炎疫情阻击战中,南方+发挥重大作用,凸显广东战“疫”主平台的价值,牢牢占据“广东第一权威移动发布平台”制高点。全省各地群众的朋友圈、小区业主群、学校师生群、亲人朋友群等,纷纷将南方+作为权威信息来源,广泛转发。

二、改革实践:提升传播力的战略与战术

围绕提升传播力这个主要任务,南方报业的实践之路,大致可概括为:以合理介质组成媒体融合生态,战略层面实施“三个一体化”——内容一体化生产、技术一体化支撑、经营一体化统筹;战术层面实施“四化”——移动化、平台化、可视化、智

慧化。在此过程中,果断自我革命,突破体制机制掣肘,培育南方名记人才,引领整体发展变革,提升品牌和影响力。

1. 融合之策:内容、技术、经营三个一体化

媒体融合,指的是气质相近、逻辑相洽的多种媒体融合形成一种新的媒体生态。比如《南方日报》《南方》杂志和南方网、南方+客户端都是党的权威媒体平台,可以组成一个生态;《南方都市报》《南都周刊》《南都娱乐》以及奥一网、南都APP、N视频、各类第三方平台账号都是基于都市类媒体发展起来,可以组成另一个生态。一个个小生态互融共生形成集团这个大生态。

内容一体化生产,就是整合同一生态圈内的采编力量,形成一支队伍、一个系统服务报网端微多个介质、生产各类产品的一体化生产新格局。比如南方日报的采访力量和资源较强,南方+就不另设采访队伍,南方网记者也不会与南方日报记者重复生产。这就要求南方日报的采访部门及时转变思维方式、生产方式、传播方式,重构组织架构、生产流程、体制机制,全面提升面对全媒体的生产传播能力。南方都市报、南方周末、南方农村报等也与南方+建立了内容共建共享机制。2021年上半年,南方+客户端推出原创稿件近11万条,均是各媒体不分彼此、充分融合、共同生产的,其中来自南方日报各采访部门的稿件超过3万条。

技术一体化支撑,就是将技术作为“硬核”能力撑起融合生态传播力的底盘,充分整合分散于各媒体的技术资源,共商共建共享强大、统一、高效的技术体系。比如南方智媒云建设就坚持“一个技术系统、一个技术标准、一套技术语言、一个技术思维”原则,为各媒体的数字化传播提供技术支撑和服务。如果每个媒体都组建一支队伍、搭建一套系统、购买大量设备,不仅会造成低水平重复建设,而且很难做到用户连通、流程畅通、数据流通。这几年集团的技术力量迅速壮大,不再仅仅是内容

背后的配角,而是走到了新闻生产前线,成为媒体融合转型的发动机和加速器。

经营一体化统筹,就是将南方日报原本只负责报纸广告的经营队伍,转型为服务南方日报、南方网、南方+客户端等多个平台的团队;通过经营制度优化和绩效考核导向,打通报网端,让全案营销和全媒体经营成为可能。一体化经营充分释放了经营队伍活力,提高了党媒抗风险能力。因为是一支队伍,也就没有利益壁垒和沟通障碍,不至于把宝贵精力耗费在如何切分新媒体收入、传统版面收入的“斤斤计较”上。

2. 转型之路:移动化、平台化、可视化、智慧化

围绕移动互联网时代的传播能力建设,因应技术变革所触发的用户阅读场景和需求,南方报业明确提出推进“四化”,着力“在内容的不可替代性、服务的不可或缺性上下功夫”——

推进移动化,坚持“移动优先”,开展一系列全面而深刻的流程再造,推动采编主要力量向移动端转移,着力提升内容品质,奋力抢占舆论制高点。

推进平台化,以打造新媒体拳头产品南方+为切入点,强化内容的专业生产、聚合生产、开放生产,加强与读者和用户之间的互动和连接,打造适应新型主流媒体建设要求的党端、我端、大端、强端。

推进可视化,充分整合利用内外技术力量和资源,创新提升融媒体产品生产能力和手段,以供给侧结构性改革不断满足用户的多元化产品需求,推出一批又一批具有现象级传播效果的可视化产品。

推进智慧化,主要是智能化、智库化,一方面依托大数据技术强化内容分发、精准传播,在内容生产和传播过程中加大技术赋能、创意赋能;另一方面突出“新闻+服务”,打造传媒智库矩阵,生产一系列对象化、定制化智库产品,提升党报围绕中心、服务大局的新能力。

在“四化”中,移动化具有牵一发而动全身的地位。当手机屏幕取代了报纸,当用户可以随时随

地轻松获取资讯、与内容生产者无缝连接互动时,其所传达的不止是读者的阅读需求和品位变了,而且是舆论传播场景变了。移动化正是一系列变革的起点。基于移动化变革的平台化、可视化、智慧化,意味着传播枢纽和方式方法的重大变革和综合服务能力的延伸。相比于报纸的单向度传播,移动端平台化充分展现了在内容聚合和服务连接等方面的巨大潜力;借助图片、直播、短视频、图表、动漫、H5等可视化呈现,为新闻真正“活”起来提供无限可能;综合运用大数据、云计算、人工智能等手段,不仅使新闻生产本身变得更“聪明”、更有针对性,同时拓展出包括智库产品在内的众多智慧型内容品种和服务。

3. 支撑之基:体制机制改革与名记工程

作为治本之策、长远之计,近年来集团对原有体制机制进行除弊革新,“哪里不顺就向哪里动刀子”,对集团提升总体传播效能和综合竞争实力起到重要支撑保障作用。

在组织变革方面,组建了报网端融合运营委员会,全面协调指挥报网端融合运营;南方日报所有采访部都转型为报网端的采访部;完善南方+管理架构,抽调各媒体、各部门精锐力量担任南方+总裁、副总裁、副总编辑、副总经理、编委、频道编委等;成立报网端音视频部、报刊网端理论评论部、报网端版权工作部等,理顺“一体化”工作机制。

在优化流程方面,对原有“三会”制度进行改革,将采前会转变为全媒体策划会,实现报网端一体化统筹协调,突出“三个加强”——加强报网端融合、加强传播效果反馈、加强重点选题统筹。

在薪酬考核方面,改革“工分制”按分计酬方式,在内容生产部门稳步推进以费用包干、一人一策、按质计酬和协议薪酬为基础的“年薪制”薪酬和绩效考核体系。

在人才培养方面,2016年起实施南方名记者培育工程,至今6批次近百名培育对象专注主业、制作

爆款、全媒作业、做优原创、做强平台,引领采编人员更新理念观念,实现全媒体转型,在人才培育、内容生产、薪酬考核三方面的探路作用非常明显。

综观南方报业的发展历程,有两样东西最为成功、最为宝贵。一是人才,良好的土壤使一批批人才成长成才成名,这是南方报业事业生生不息、历久弥新的关键。二是传播力,报业时代我们办了众多全国都有很大影响的一流纸媒,新媒体时期,我们将传统优势转到移动互联网上,建成全媒体传播体系,使南方报业的政治价值和社会价值持续增长。

三、改革成效:重塑传播体系重构盈利模式

这些年,以内容生产传播为主业的意识在南方报人心里扎了根。在2020年7月集团年中工作会议上,南方周末有位同志说,“对内容的投资,仍然是南周当前性价比最高的投资”,“只要采编内容保持貌美如花,经营就能做到赚钱养家”,引起大家的共鸣。

不管传媒环境如何变化,做好内容生产传播、办好媒体是我们的立身之本和发展之基。这几年,集团旗下各媒体重塑了传播体系,与用户重新建立起有机连接,商业模式和盈利模式的重构也就水到渠成,服务能力和经营能力大幅提升。

1.《南方日报》巩固了传统优势,南方+客户端快速崛起

新世纪以来的二十年,《南方日报》从未停止改革创新步伐,连续十七次改版改革,始终保持“小步快跑,循序渐进”的不竭动力,将这张报纸打造成全新的、优质的“政经纸”“观点纸”“深度纸”,体现政治的高度、思想的深度、理论的厚度、人文的温度、文字的精度。面对互联网冲击,《南方日报》成功守住了舆论引导力和影响力,也成功稳住了经营大盘。目前发行量超过80万份,连续35年居全国省级党报首位。传统广告营收稳定在3亿

多元,连续多年维持高位运行。被誉为中国传媒市场“风向标”的“2019—2020中国传媒经营价值百强榜”中,《南方日报》连续11年蝉联“省级日报十强”第一位。2021年6月23日,南方日报为庆祝中国共产党成立100周年推出大型特刊《恰是百年风华》,足足260多版,盛况空前,创下了《南方日报》单日报出版纪录,获得政治效应、社会效应、专业效应、经济效应的全面丰收。

因为紧紧依靠全集团做好内容、做强技术、做大营收、做好管理,南方+传播力、影响力、营收力在短时间内获得高增长,其中营业收入2016年1000万元、2017年突破3000万元、2018年实现1.2亿元、2019年跃升为2.1亿元,2020年超过2.6亿元。6年来累计利润超2亿元。

2.《南方》杂志:建设守正创新的智慧型党刊

《南方》杂志是广东省委机关刊。2014年确定了“与集团全面融合”“加快与新兴媒体深度融合”的“两个融合”发展战略,以党建传播、党建研究、党建服务为三大重点,着力建设“有思想、有温度、有功用、有综合传播力和持续发展能力”的“四有”智慧型党刊社。当前杂志每期发行量突破60万份,成功迈入营收“亿元党刊”行列。

3.南方网:以“新闻+政务服务商务”实现突围

南方网是首批拥有一级新闻登载资质的全国重点新闻网站,近年来深度参与广东“数字政府”建设,接连承接研发广东省“政府网站集约化平台”、粤港澳大湾区(广东)大数据中心和“政务南方云”“南方双创汇”等一系列新产品新平台新应用,在“互联网+治理”领域实现了全新价值。2018年到2020年,南方网连续3年迈入营收“亿元俱乐部”,2020年超过1.5亿元。营收能力反哺内容生产能力,为南方网带来广泛传播力影响力,流量最高进入Alexa全球网站排名前300位,形成良性循环。

4.南方周末:付费智媒建设计划推进自身重塑

在新的技术与传播大变局下,南方周末2018年

起将“付费智媒建设计划”作为转型的顶层战略和行动指南。“付费”是指“南方周末内容付费工程”，即建设计量式软性内容付费墙和打造有南周调性的知识付费产品线；“智媒”是指智库建设，核心是南方周末研究院的建设。这项改革进展顺利，南周报系总收入实现连续增长。其中非发行经营性收入增幅高达20%，整合营销服务占比超60%，新媒体平台营收占比上浮显著，业务结构进一步优化，品牌影响进一步加强。来自付费智媒建设计划的新型业务收入快速增长，形成南方周末经营“V”形反转的重要支撑。南方周末成为国内少数可以凭借自身优质内容实现可持续发展的机构媒体之一。

5. 南方都市报：新闻生产与智库生产比翼齐飞

南方都市报经过实践探索，逐步构建起“优质原创+创意传播+智慧服务”三大核心能力，形成“优质原创+民生帮办+检测评价+治理类产品+垂直类产品+创意传播类产品”六大核心产品，建立了智库产品全新标准体系，形成与媒体同行的供给差异，重新标识了新时期市场化媒体内容特色。2020年底，南都营收近5亿元，利润超亿元，利润连续3年大幅增长，接近历史最好时期；营收结构发生质变，新媒体和新服务收入占比远超传统广告收入，达到三分之二。

6. 南方农村报：开拓“三农”垂直市场广阔空间

南方农村报多年来追求报道大众化、内容接地气、经营市场化，深度服务“三农”工作，成为我国“三农”媒体中的领先者。移动互联网的勃兴让南方农村报能够突破传播的时空限制，迎来发展壮大的重大机遇。大力发展融媒体，培养核心用户，深度服务利基市场，构建产业生态圈，实现媒体与产业融合，为产业及广东乡村振兴战略的实施提供高品质、专业化、特色型的智慧服务。2018年底南方农村报营收首次突破亿元大关，成为国内难得一见的“亿元农媒”；到2020年底实现营收1.5亿元，十年间增长十倍。

四、未来：以现代传播能力建设为主要任务

改革没有完成时，南方报业所取得的成绩，跟自身比有了一定的发展进步，但置身党中央战略部署、全国媒体融合发展最好水平的比照坐标中，仍然差距明显，必须继续深化改革、加快转型。

2020年8月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，吹响了媒体融合向纵深发展的新号角。南方报业经过深入调研，制定了实施方案，将未来三年改革发展的总体目标设定为：以现代传播能力建设为最主要任务，牢牢把握正确政治方向、舆论导向和价值取向，大力建设智慧型传播体系、多元化产业体系、引领性技术体系和高效能治理体系，形成高质量的媒体服务能力、产业发展能力和支撑保障能力，全面建成具有强大传播效能和综合竞争实力的智慧型文化传媒集团。

重点任务有三项，一是推动主力军全面挺进主战场，把更多优质内容、先进技术、专业人才、项目资金向互联网主战场汇集、向移动端倾斜。二是建成高水平新型主流媒体，用2至3年时间，有效整合集团各类媒体资源和生产要素，将更多人财物投向南方+，将之建成高水平新型主流媒体，实现总下载量继续位居全国前列，日活上千万，日均发稿量超5000条、年营收超3亿元；围绕“大湾区、年轻态”的定位，将N视频打造成为“视频版广东发布”，成为广东最权威的视频平台。三是加快构建全媒体传播体系，完善媒体融合发展规划布局，既“造船传播”，又“借船传播”，最终形成资源集约、结构合理、差异发展、协同高效的全媒体传播体系。

媒体融合发展是持久战。已初步实现传播力大幅提升的南方报业，当前传统主业稳定增长，新媒体业务加速增长，多元化业务收入初具规模。只要我们一张蓝图干到底，持续推进现代传播能力建设，必将在新的媒体格局下展现新的生机活力。