

用“三个思维”打造融媒新生态

——以长沙晚报社系列融媒体建设为例

摘要：运用好用户思维、治理思维、产品思维，秉持精益求精的工匠精神，以内容、关系与服务为抓手，强化“智能+政务+商务+服务”，才能形成“一个平台、多方汇集、共同推进”的社会善治新局面，实现社会效益、经济效益的双丰收。

关键词：媒体融合 用户思维 治理思维 产品思维

● 肖和平 屈金轶

推动媒体深度融合早已上升为国家战略。习近平总书记强调：“推动媒体融合发展、建设全媒体成为我们面临的一项紧迫课题”；“我们要因势而谋、应势而动、顺势而为，加快推动媒体融合发展，使主流媒体具有强大传播力、引导力、影响力、公信力”。

在媒体融合上半场，主流媒体大力发展全媒体，中央厨房、两微一端、短视频等各显神通，基本完成“相加式”的物理变化。如何完成“相融式”的化学变化，让内容生产更高效，用户体验更沉浸，成为媒体融合下半场的重要方向。近年来，长沙晚报社系列媒体及融媒体矩阵，运用用户思维、治理思维、产品思维，逐步构建起了报、网、端、号、微、屏全媒体传播新格局，经营收入呈逆势上扬的良好态势，实现了社会效益、经济效益的双丰收，探索出了一条符合报社实际的媒体融合发展之路。

运用好用户思维，打造内容精准生产的“集团军”

让专业生产成为融合传播的“主力军”

自2014媒体融合元年后，长沙晚报社下属系列

媒体持续强化互联网思维，精准把脉网络时代下的用户需求、接受心理、消费习惯、应用场景等特征，主动打造新的媒体平台，转换话语体系，创新新闻呈现方式，重构新型内容与用户关系，既“千人千面”地满足用户个性化需求，又“润物细无声”地实现媒体的社会价值，占领了舆论阵地的制高点。

创刊近66年的长沙晚报旗下有星沙时报、湘江早报、浏阳日报、高新麓谷、知识博览报等系列媒体及融媒体矩阵。星沙时报的媒体融合，一直小步快跑在路上，打造了以“中央厨房”为核心，集新闻策划、内容采编、渠道分发、宣传推广、反馈互动、数据分析、舆情监测等多重功能于一体的融媒体技术平台。

坚持“移动优先”发展战略，以用户为导向，主动顺应全媒体融合趋势，让主力军挺进主阵地，把以往七成人员做精报纸、三成人员做新媒体，调整为三成人员巩固报纸阵地、七成人员做活新媒体，实现工作重心转移，让专业生产成为融合传播的主力军。与此同时，以技术驱动为牵引，面向移动用户做增量，构建渠道多元、覆盖广泛、传播有效的移动传播矩阵。

“掌上星沙”APP由新闻资讯、本地服务、商讯广



浏阳日报新媒体工作人员在大围山镇拍摄“打卡美丽宜居村庄”系列视频。

场等板块组成,拥有超200万平台用户,巩固和释放了县级融媒体的综合新优势,催化了融合质变。通过该APP,手机用户可实时听音频、看视频、读报纸,第一时间获取新闻和资讯。星沙时报官方微信粉丝达40万,排名稳居全国县域媒体前列和湖南省纸媒排行榜前三,微信矩阵粉丝总数达160万。

让用户生产成为融合传播的“后备军”

在基于网络互联的Web1.0与基于社交的Web2.0时代,新闻内容生产主要是PGC(采编专业生产),传统媒体拥有专业化的采编队伍、权威的信息渠道、规范的采编流程,具有新媒体无法比拟的原创优质内容专业生产优势。而基于移动的Web3.0时代,是一个“人人都有麦克风”的时代,也是一个新闻内容生产与分发以兴趣、语言、主题、职业、专业进行聚集和管理的时代,更是一个PGC和UGC两种内容生产方式并存的时代,用户生产的内容越来越丰富,潜在生产者日益增多,形成了新的商业模式。

在Web3.0新传播环境下,长沙晚报社下属系列媒体融媒体建设,在发挥专业媒体队伍优势的同时,日益重视公众在新闻生产中的参与协同作用。以湖南首个园区融媒体中心——高新麓谷融媒体为例,

它扎根于长沙高新区,结合长沙高新区各街道、各企业推行的网格化管理特色工作,将高新区管委会所辖街道和企业园区数百名网格员全部吸纳为通讯员队伍,在融媒体采编系统中为通讯员开设单独账号,提供投稿通道,内容生产的脚力、眼力、脑力、笔力触达基层“最后一米”。定期组织UGC人员培训,强化视频、音频、图片、

文字的融合创作。这些模式,不但拓宽了媒介信源,更提高了内容生产的竞争力。

让个性生产壮大融合传播的“朋友圈”

随着融媒体平台用户基数的不断扩大,海量信息爆炸式增长,面对由文化程度、年龄层次,消费习惯、喜好口味各异的个体组成的庞大用户群体,我国各级各类媒体及融媒体矩阵一直努力探索打破“众口难调”的僵局。

如何不断保持用户黏性,聚合读者的注意力资源?长沙晚报社下属系列媒体,以细分用户为手段,以深耕本土化内容为优势,进行个性化生产、千人千面推送,将各类用户一并融入融媒体大潮中。

浏阳日报融媒体发行范围与服务对象,主要是浏阳市行政事业单位和浏阳经济技术开发区,辖区内高新企业众多。这些企业是浏阳市经济社会发展的中坚力量,也是浏阳日报融媒体经营的重要客户群体。为此,浏阳日报融媒体中心实施“线上新闻+线下服务”的策略,千方百计服务企业,为媒体融合发展培育了一大批客户群体。线下,着手建设企业社群,为当地企业家群体搭建类似银企合作等交流平台,通过引进经济论坛、专家讲座等方式帮助企业实现自我提升。线上,整合传统媒体与网

络媒体优势,开设《产经周刊》专刊或栏目,以企业新闻、产业资讯发布为核心,以服务企业新闻第一发布平台为定位,为企业提供平面、网络、移动等全方位全形态的新闻营销和增值服务。

扎根湖南湘江新区的湘江早报实施“移动优先”战略,媒体影响力传播力持续扩大,已形成了一报一端一微多屏的媒体格局,着力针对不同的用户群进行个性化生产与推送,持续壮大融合传播的“朋友圈”。在“掌上长沙”县区(市、园区)各单位热度指数排行中,湘江早报融媒体位列前茅,点击数在10万+的稿件每年有近百条。

运用好治理思维,打造智能政务生活平台

互联网时代,媒体的社会功能开始由单纯的新闻宣传工具,拓展泛化为社会发展和治理的综合信息平台。互联网媒体一改传统媒体流程直线性、沟通单向性为社交扁平化、实时互动化,成为引导网上舆论、监测分析网络舆情的重要阵地,党和政府“民有所呼,我有所应”的重要平台。长沙晚报社下属系列媒体积极顺应这一趋势,通过响应用户需求,强化“智能+政务+商务+服务”,重构用户关系,形成了“一个平台、多方汇集、共同推进”的社会善治新局面,使民众参与社会治理的过程简化、时间缩短、成本降低。

强化垂直服务

通过垂直应用业务的渗透和便民惠民业务的聚合,长沙晚报社下属系列媒体致力于打造智能化生活平台,为百姓提供一站式服务。“掌上星沙”客户端用户黏性大大增强。

高新麓谷融媒体中心围绕建党一百周年,2021年初就启动了“党建+直播”红色直播等系列模式。红色直播将党史故事、重要思想、重要会议、志愿活动通过直播的方式,对直播间群众进行讲解、宣传、实时互动。它是网络党建、网络社会治理的创新实践,既可以为党员学习提供便利,又拓宽了党建思想的传播范围,受到园区党政领导及普通党员频频点赞。

强化渠道下沉

长沙晚报社下属系列媒体,按照“媒体+”理

念,从单纯的新闻宣传向公共服务领域拓展。通过渠道与服务下沉,为用户提供“媒体+政务商务服务”等综合服务,打造指尖上的服务平台,增强了用户黏性。

浏阳日报融媒体“浏创业”云课堂2021年9月正式上线。该平台依托“浏阳就业”微信公众号,利用“互联网+视频教学”新模式,创业者无论身在何处都可随时登录学习创业知识,提升创业技能,实现足不出户即可享受优质创业培训、就业信息和就业指导。“掌上浏阳”直播“农产品集市”展销会的服务功能也越来越强。直播不仅展出了浏阳各地特色农产品,还推出了“逛展打卡”“直播互动”“一元秒杀”等线上体验活动,人气爆棚,在线观看人数达5.56万人次,为展现浏阳地方特色,推广浏阳物产起到了很好的效果。

强化智库功能

星沙时报利用云媒体电视资源和技术,建设智慧广电政务平台,满足政府各部门信息化和智慧社区服务需求。利用传统媒体天然的“智库”基因,充分发挥政府“智囊团”作用。推出的“问道五强”大型调研报道,为长沙县实现挺进全国五强县的目标提供了决策参考。曾两次受长沙县委、县政府委托,向全社会公开征集“金点子”,面向全球“引智”。其中,临空经济发展“金点子”征集活动在几天时间内便收集到了3万余条建议。

运用好产品思维,打造现象级IP爆款

在当下互联网传播的激烈竞争格局中,用户需求日益多元化、个性化与潮流化。新闻媒体应顺势而为,从以往的“作品思维”转向新媒体时代的“产品思维”,打造现象级IP爆款,重新构建与用户的持久而有效的连接。近年来,长沙晚报社下属系列媒体融媒体建设,秉持精益求精的工匠精神,以内容、关系与服务为抓手,通过新媒体产品的打造和运营,重塑融媒平台化生态,生产出了许多竞争力强的现象级IP爆款。

以“好的立意”作为打造爆款的前提

好的立意,是互联网内容产品成为爆款的前提。

评判立意好坏的标准,就在于能否精准切中用户内心最钟情的那个引爆点,既要摆脱主旋律题材的“教师爷”形象,又不能单纯地追求“眼球效应”和感官刺激,必须坚守“导向正确、富有情理、短小精悍、融合传播”的文创理念。

自开启融媒体建设以来,星沙时报融媒体中心注重培养采编队伍的文创理念,让“手中的笔不仅仅局限于笔杆子,而是代表了口头、笔头、镜头及各类媒体传输终端”。以星沙时报融媒体《字述红色基因》为例。在新中国成立70周年之际,创作团队以“仰望中国历史的天空,一颗颗‘长沙星’璀璨夺目:陈树湘、徐特立、许光达……

用生命捍卫信仰、用精神的光亮照耀后人”为引子,用图、文、音、视等全媒体形式,叙述了当下各条战线的优秀人才,不忘初心追思革命先辈,牢记使命传承红色基因的平凡而伟大的事迹,精心提炼出忠、实、真、俭、义、贤等核心词,形成了内容产品的清晰脉络和鲜明主题,构建了坚实有力的精神“骨架”,反响颇佳。

以“美的内容”作为打造爆款的关键

巧整资源、潜心研创美的内容,是立意兑现、精品出炉的关键,否则一切好的创意皆是水中月镜中花。央视网创意时政微视频《人民代表习近平履职记》,立意高远、情感真挚、故事感人,获得1.25亿次的全网播放量,成为2019年全国两会期间的爆款产品。

在湖南湘江新区,国际知名油画家李自健个人美术馆是一张崭新的文化名片。湘江早报融媒体着力打造《李自健油画背后的故事》专栏,通过报、网、微、端、屏立体传播。其中,《用人性与爱叙说清水塘畔故事》阅读量50万+,《父亲,是一生不可触碰的疼痛》阅读量60万+。

近年来,无论国家政治、经济、文化等宏观叙事,还是事关长沙百姓的住房、医疗、教育、养老等微观话题,星沙时报融媒体都巧妙用力借力找力,快速整合资源,优势互补,强强联手,创新表达,采用视频



融媒体工作人员在拍摄视频。

直播、创意H5、Flash动漫、无人机航拍、720度全景拍摄及VR技术,打造立体多维的新闻阅读体验,推出数十篇爆款融媒产品。其中,着力打造的H5产品《安全的区块链,才好意思提Style》《2018,我在长沙县等你》创意新颖,迅速成为全网爆款。《一条鱼儿的真情告白》《工程机械展奇妙夜》等长图刷爆朋友圈。《今天,长沙县正式向全世界发出邀请!》24小时内阅读量突破10万+,网友广为转发。

以“全的渠道”提升打造爆款的成效

酒香也怕巷子深。打造爆款离不开好的立意、美的内容,更离不开后续全形态的传播渠道。特别是随着传播技术的迭代升级,移动式互动式参与式传播渠道迅速崛起,长沙晚报社下属系列融媒体,充用利用新兴主流渠道形式,顺应传播的新规律、渠道的新要求和受众的新需求,打造爆款产品。

星沙时报融媒体开发研制的以“十九大知识竞答”为主题的“星沙答题”小程序,着力打造知识性、趣味性、互动性,累积参与人数超200万+,获得中央网信办的表扬;《我的青春在项目》《四时知味》《纪念田汉诞辰120周年》等数十部制作精良的系列视频产品,在全网引发热议。[6]

(作者肖和平系长沙晚报社党委委员、副社长、副总编辑,屈金轶系该社党委办公室副主任)

责任编辑:武艳珍