

# 构建融媒平台生态体响应机制

## ——沈阳日报社全媒体发展路径探索

□ 程谟刚 常玲

如何构建真正意义上的全媒体，探索符合自身特征的融媒平台生态体创建路径，已成为主流媒体集团的关键问题。沈阳日报社以全媒体总编室为“脑”、全媒体工作室为“体”、全媒体运营中心为“市”、全媒体用户节为“场”，进而探索融媒平台生态体的改革路径。

### 一、沈阳日报社全媒体建设的逻辑架构

传统报业集团进行融媒体探索的主要目标就是重新进入互联网时代的主赛道，通过整合体系优势和品牌优势，完成整个行业的转型升级，形成崭新的传媒平台生态，进而高效而高级地传播党的声音，服务用户。

现实中，区域中心城市报业集团往往拥有党报、都市报、地方门户网站、地铁报和若干子报子刊。如果做“全整合、大一统”的单个平台生态体，势必需要动辄上亿的大笔资金支持，平台试错的成本极高。

沈阳日报社的逻辑架构是：组建以党报、党网、帅正APP、党端矩阵为核心的“帅正新闻客户端平台”；和以晚报、地铁报、市场端矩阵、子报子刊为核心的“指尖沈阳本地综合服务聚合平台”。“党端平台”与“市场端平台”在“全媒体总编室”的统筹下

官统则统，宜分则分，互融互通，错位互补。

“全媒体总编室”在2018年沈阳国际马拉松、2019年中国赛艇大师赛、2020年抗疫报道等全媒体报道案例中发挥了巨大作用。作为马拉松和赛艇比赛运营单位的沈阳日报社，基于全媒体总编室的统一指挥调度，运用短视频、微信、微博、视频直播、图文直播、H5、数字联播网等多种传播方式，即时、立体、生动、全面地进行了轰炸式宣传。数据统计显示，大赛期间每日线上平均浏览人次突破750万，各平台累计总播放量过亿。

在2020年全国上下抗击新冠肺炎疫情期间，全媒体总编室指挥沈阳日报社所有新媒体平台7×24小时持续高负荷运转。采用MV、延时摄影、短视频、视频直播、图文直播、创意海报、虚拟主播、VR、音频、H5、动漫等形式，创下了一个个流量纪录。由沈阳日报社参与并组织推出的《启程——献给赴武汉的逆行者》《相信春暖花开》《谢谢你的爱，让生命澎湃》三首抗疫公益歌曲，获中央媒体点赞。指尖沈阳全网首发的《沈阳华晨宝马27位外籍员工自发录制2分45秒视频告诉全世界：我们在中国！我们爱中国！》，阅读量突破200万。沈阳晚报抖音平台发布短视频《楼下确诊楼上被感染，咋传

染的？》，视频剪辑角度紧扣市民关注，播放量达1000万+。新媒体中心视频作品《十送辽医》，获省委宣传部、市委宣传部分别点名表扬。

### 二、“全媒体工作室”的内涵及外延

沈阳日报社首创全媒体工作室模式，秉承“深耕区县市、细做委办局”的原则，通过发挥“报、刊、网、端、微、屏”全媒体矩阵的联动效应，回应各区县市、委办局、企事业单位在互联网时代对于传播和媒体服务升级的真实需求，探索出一条符合沈阳日报特色、融媒创新的新型报业发展之路。

“市场端平台”的架构逻辑必须以赢利模式倒推出平台生态的组建策略。而在互联网时代，区域中心城市报业集团的互联网平台产品，其直接竞争对手就是BAT等互联网巨头。那么互联网巨头给区域中心城市报业集团留下的市场空间，就是本地化、刚需化、社群化运营中难以被简单量化的服务。这些服务既来自于政府购买服务，也来自于高频生活类综合服务。

以沈阳日报社在某局设立的全媒体工作室为案例解剖，会发现，该局对于传播服务的政府购买需求，已从单点、文图宣传升级为视频拍摄、直播、舆情智库、新媒体矩阵运营、杂



志采编运营、网站运营、大型活动、文艺作品创作等全方位传播服务。那么，在一个区域中心城市中，能同时具有上述服务能力，且在信息安全、数据安全等方面提供保障的机构，报业集团很可能是首选。在该案例中，我们发现，报业集团派驻全媒体工作室的5名记者全天候提供服务，“党端平台”的信息触角体系得以进一步完善，内容产品的技术含量随之提升，专业传播队伍得以思维深化，“党端平台”的生态进一步完善。而“市场端平台”在视频制作、舆情智库、新媒体矩阵运营、杂志采编运营、大型活动等方面完成了报业集团作为乙方的服务角色转变和市场资源配置，使“市场端平台”生态进一步优化迭代。

截至2020年9月，沈阳日报社已与和平区、沈河区、浑南区、沈北新区，市纪委监委、市文旅局、市总工会、市城管综合行政执法局等32个区县（市）、委办局联合成立了全媒体工作室。通过全媒体工作室达成的政府购买服务项目年标的额少则数十万，多则千余万。

随着各需求主体的认知到位，这种全媒体工作室的需求会越来越旺盛，在新兴自贸区、经济体、孵化器中，还可能升级为合资传媒公司形态，沈阳日报社与沈抚新区合资成立的传媒公司，就已经趟出了一条新路。

### 三、“全媒体运营中心”与“全媒体总编室”“全媒体工作室”的化学反应

任何一个互联网平台类产品，



一旦将其内容生产、运营和经营三分离，势必造成超高的沟通成本和低下的效率。全媒体运营中心的设计为破解其中的深层次矛盾提供了解决可能。

首先，全媒体运营中心对应“党端平台”和“市场端平台”分别设计了经营出口。它在集团层面整体承接大型项目方面起到了后端总服务的作用；又在中端层面各种资源组合方面起到了分项目支撑的作用。未来的“党端平台”将围绕“帅正新闻客户端”整合成更具党报党网特征的平台生态；“市场端平台”将围绕“指尖沈阳综合服务聚合平台”整合成更具市场赢利能力的市场端平台生态。在这一进程中，编辑部的项目引领作用日益突显，原来广告部的财会服务、综合服务功能日益完善，将使经营血脉灵活且源源不断地为两个生态体供氧。

其次，全媒体总编室和全媒体工作室搭建起的是内容传播的平台，而全媒体运营中心和全媒体用户节则搭建起媒体经营的平台。在全媒体运营中心的实际操作中，我们往往遇到各经营主体激励机制不同、操作能力不同、领地意识强烈、整合后责权不一等现实问题。全媒体运营中心只要全集团一盘棋，依据生产力标准，设计好激励机制，就可以畅通经营血脉，做大原有的蛋糕。

第三，全媒体运营中心扮演财务总入口和激励机制总设计的角色。在媒体的经营实践中，我们发现，纵向的常设垂直项目与横向的广告承接项目共同形成了媒体经营生态，缺一不



可。就好比社会治理体系中区县市的设置和委办局的设置一样，形成了纵横交错的网格化管理。这使一个报业集团面对各体量、各种类用户时，既可以捏成一个拳头拿“航母全案”，也可以提供各个层级、组合式的“舰载机子案”，以确保用自己的网格生态擒住目标用户。

2020年初，新冠肺炎疫情突然来袭，使报业集团的大型活动、市场端项目受到巨大冲击。全媒体运营中心调整战略，主攻线上，与全媒体总编室、全媒体工作室联合发力，做出了前所未有的创新探索。疫情胶着为农户和中小企业带来严峻的生存考验，沈阳辽中区数百万枝玫瑰滞销。沈阳日报社紧急上线“指尖沈阳公益互助电商平台”，由市民在线上购买“辽中玫瑰”，再将玫瑰集中送给一线抗疫英雄。《拍一朵战地玫瑰，赠沈阳抗疫天使》公益义卖刚上线一个半小时，就售出爱心玫瑰4713支，售出100余幅书画家义卖作品。一周之内，网友将500余万枝玫瑰抢购一空。辽中区深受触动，又联合沈阳日报社成立全媒体工作室。工作室以全网关注“辽中玫瑰”为契机，策划“寻找辽中玫瑰大使”“辽中玫瑰，留香传爱”全城快闪、辽中玫瑰七夕嘉年华等系列活动。持续一个月的辽中玫瑰全城行动盛况空前，辽中区也牢牢树立起自己的电商品牌。在电商巨头纷纷下沉到社区的“最后一公里”的全力抢滩

战中，权威媒体以其公信力、传播力、策划执行力和资源整合力，仍有机会在群雄逐鹿中锁定属于自己的电商整合营销策略，在电商红海中杀出一条“公益互助电商”之路。

#### 四、“全媒体用户节”：与用户关系的迭代转型

全媒体用户节不仅仅代表着一场大型活动，而且是整个集团非报产业领域向办展、办节、办会、办活动的转变；更代表着报业集团作为平台生态体以“用户思维”为导向整合B端、C端用户资源的迭代新玩法。

2019年6月30日，首届“沈阳日报社全媒体用户节”在浑河岸边举行。通过活动，报社对外的融媒体形象在用户当中得到了一次充分展示。同时，指尖沈阳App正式面向用户推出，用户节当天下载量增加7031次，沈阳晚报官方微信增粉1600余人，集团全媒体矩阵用户节线上共触达3480.3万人次，让用户实现了与沈阳日报社融媒体矩阵的良好互动。

用户节独创了“1+N、众筹+招商”的盈利模式：一就是一个主会场，N就是N个分会场。一个主会场往往让商家觉得单薄，展示时间不够，触达人群不充分。所以用户节做了“嵌套式”招商，将一个主会场和200个社区分会场展卖招商联合进行。地产、高端酒店、车商等有品牌宣传需求的商家多选择主会场，而快销品、

教育机构、电商、食品类商家多选择进入社区，实现展卖销售。而这200个社区又可以进行自定义，从而达成菜单式个性化服务，同时延长了用户节的长尾效应。用户节还将一个分会场开到沈阳—通辽高铁上，借助中国第一条草原高铁旅游专列首发，冠名该高铁为“沈阳晚报号”，高铁上的350名旅客全部由沈阳晚报招募，并开创了一条草原高铁游新线路，大大发掘了市民高铁草原游的市场需求，为后几列旅游高铁专列的开行奠定了基础。

对于那些对报纸投放没有好感的客户，用户节采取了众筹的方式，成功吸引了他们的注意力。用户节列出若干物品众筹清单，只要为社会公众发放实际福利超过5000元的企业，都可以参加，不收取展位费。用户节现场火爆的人气反过来也改变了这些商家对报业集团的固有思维模式。

沈阳日报社全媒体发展路径，以全媒体总编室、全媒体工作室、全媒体运营中心、全媒体用户节为总设计，所有探索都指向同一战略目标，即完成自身从传统纸媒向“新闻-互联网-跨界”的新型“媒体+科技+文化+服务”综合生态体的蝶变。<sup>②</sup>（作者程谟刚系沈阳日报社党委书记、社长；常玲系沈阳日报社委、沈阳晚报总编辑、地铁第一时间报总编辑）

编辑 申琰