打造主流新闻客户端的路径探索：从资源整合到数据转化

赵 林

2020年6月29日浙江广电集团融媒体新闻中心重组挂牌，成为集团构建新闻全媒体融合传播体系的主体单位。重构组织架构、重塑生产流程、重订考核机制、重立运行方式……毋庸讳言，在磨合过程中我们遇到很多障碍，碰到很多问题。所幸融媒体新闻中心老底子深厚，打硬仗的本领还在，虽然磕磕绊绊，仍旧曲折向前。8个多月以来，在浙江广电集团、浙江卫视的领导下，在打造中国蓝新闻客户端过程中我们取得了一定的成绩，主要体现为两个关键数据：日新增用户平均增长50倍，日活量平均增长7倍。

成绩背后是思路和人。思路决定出路，人决定结果。最开始的时候，我们遵循内容为王，客户端进行了大改版，新媒体产量、质量大幅提高。然而事实证明，在基础薄弱、列强环伺的情况下，酒香也怕巷子深，产品出来了没人看等于无效劳动，我们必须实现马克思所说的商品的“惊险的一跃”。

2020年8月25日，中心首次把一周客户端数据变化以PPT形式作为例会第一个讲解环节，面对严峻的数据，提出“我们该怎么看，怎么办”；9月初，购买100多本管理类书籍《向解放军学习：最有效率组织的管理之道》，发给全体党员，要求努力打造高效率组织；9月中旬，新考核机制正式实行，明确重点考核用户下载量、阅读量、日活量，全体树立运营意识、取得增量业绩；10月初，中心进一步提出：不要迷恋过去的老路，坚决由原先单纯的生产思维，延伸到生产+运营思维。

突破是从一个小栏目、小策划、小活动开始的。10月13-15日，《爱心浙江》栏目发起盲人节融媒特别策划“无障碍观影”，活动与省残联合作，由一系列短视频、一场新媒体直播、一次影院打卡组成，最终导入3000多残疾人和残联工作人员下载中国蓝新闻客户端。不要小看这3000多人下载量，它至少创造了2020年前10月客户端下载量、日活量的新高，更重要的是，它成为我们做大做强客户端路径探索的第一次试水，并在实践层面推动理念层面逐渐清晰可见。

多年深耕电视新闻，其实我们积累了丰厚的资源，只是还埋藏在地下。这里所说的资源，包括但不仅仅是新闻资源，而是从新闻延伸到社会的广泛意义上的资源。如何打造主流新闻客户端？如何走好融合发展之路？现阶段我们的策略是：整合内外资源，转化为小屏数据，达成影响力变现。概况地说，就是资源整合-资源转化-资源变现，这个实现路径在理论上是可知的，在逻辑上是可行的，在实践上是可见的。

以“生产+运营”锁定“到达”，以项目为龙头带动客户端各项数据增长。具体到链条上，

第一步是在策划端，把大小屏内容与运营任务结合；第二步是在执行端，强化部门协同，分解任务及人员；第三步是在考核端，对项目及团队按实际效果进行奖惩。新闻宣传到哪里，客户端覆盖就到哪里。链条的背后是传统新闻人的转型，是新闻机构运行方式的变化，是主流新闻影响力的辐射。

① 新闻行动《忠实践行“八八战略” 奋力打造“重要窗口”》

② “中国共产党为什么能”

③ 移动直播《千岛湖水下约会胖头鱼》

模式明确了，接下来就是落地见效，此后客户端各项数据屡破历史纪录。新闻行动《忠实践行“八八战略” 奋力打造“重要窗口”》[1]推出新媒体“互动直播：提问县委书记”，每场平均新增用户破万，互动量超万次；“中国共产党为什么能”第11季、12季[2]化身思政课直播课堂走进高校，客户端点击及互动数据创新高；移动直播《千岛湖水下约会胖头鱼》[3]两上微博热搜榜，话题阅读量近亿次；蓝媒联盟全省协作完善“外宣+运营”双轮驱动，省内实现大项目、重点活动同步“联播”；“金牛奖”[4]“风云浙商”[5]“浙江骄傲”[6]三大活动互动访问量超百万，整合集团内部资源初见成效。

④ 金牛奖

⑤ 风云浙商

⑥ 浙江骄傲

回顾过去，从纵向看，我们取得一些成绩，但从横向看，我们离目标还有很大距离。新的战场上，新问题总是一个接一个冒出来。比如，除了几千、几万“蚂蚁搬家”式拉新之外，有没有几十万、几百万拉新创意可以实现，从而一举上个新台阶？目前中心正在谈一个百万级别拉新大项目，卡在我们比较薄弱的技术能力上，正在想办法解决。再比如，用户进来了如何留住？目前新用户的留存率大致在20%-40%浮动，而老用户也大多沉睡。那么问题又来了：

什么内容、什么手段能激活用户、提高日活量？打造客户端的过程，基本上就是一个解决问题的过程，从全新改版到记者署名，大大小小、方方面面，问题无处不在、无时不在。我经常觉得好像回到了上世纪90年代，那时候电视台在野蛮生长中很多方面都不规范，但没什么东西能阻碍它的蓬勃发展。

从新闻到资源到数据，我个人认为以上所讲的还是在“小融合”范畴打转，当下更为迫切的是针对“大融合”的破题——体制机制如何成为助力融合发展坚强有力的后盾？资源配置，特别是人财物的配置，如何成为助力融合发展腾飞的翅膀？顶层决定底层，高端决定低端。作为一个执行部门，我们最渴望的是顶层设计与基层创新的有机结合，最憧憬的是在一个有效体系内展开生动实践。

媒体融合的时代课题落到我们这一代人头上，说实话很累，很难。不过想想我们吃了广电差不多30年的红利，心里也就平衡了。“花繁柳密处，拨得开，才是手段；风狂雨急时，立得定，方见脚跟”。祝愿集团，也祝愿我们自己，在融合发展路上走稳走好，继续勇立潮头！

（作者系浙江卫视副总监、集团融媒体新闻中心主任）