

# 从供给侧视角探析 传统纸媒转型发展路径

——以嘉兴广电报社融媒实践为样本

陈琳

近年来，随着互联网尤其是移动互联网的迅猛发展，传统纸媒受到较大的冲击，一些知名报刊出现休刊、停刊的现象。作为传统弱势媒体的《嘉兴广播电视》（简称“嘉兴广电报”）却迎来了35周岁的生日，且社会效益和经济效益稳步提升。近年来，嘉兴广播电视报社（简称“嘉兴广电报社”）先后获得“全国知名品牌·改革创新示范单位”“全国报业协会创新项目三等奖”“中国地市融合媒体最具创新传播力奖”等殊荣，报社的经营创收也连年位居全省同行第一。那么，在传统纸媒步履维艰

的情况下，嘉兴广电报社是如何在“危”机中寻得商“机”，在机遇中获得发展的？又做了哪些有益的尝试？

## 一、调整供给结构，走转型发展之路

嘉兴广电报创刊于1986年6月1日，是由嘉兴市广播电视集团（简称“嘉广集团”）主办，嘉兴广电报社编辑出版的全彩印周报。自创刊以来，嘉兴广电报经历了由一页新闻纸到4个版、8个版、16个版，再到36个版、44个版、52个版的变化，版面不断扩充，内容也日益丰富，从最初的广播电视节目表，发展成为集娱乐

资讯、生活服务、嘉兴新闻等于一体的时尚读本。嘉兴广电报是嘉兴最早走入家庭、联系千家万户的一份报纸，发行量曾超过当地主流报纸，广告客户想在广电报上刊登广告得提前半个月排队预约。自2010年起，嘉兴广电报连年被评为全国十佳广电报，2014年荣获“中国城市生活周报创新十强”称号。

随着互联网的飞速发展，崛起的新媒体给传统媒体带来了新的挑战和威胁。作为传统媒体的报纸发行量、广告收入呈下降趋势，嘉兴广电报也不例外。作为一份周报，其局限性变得尤为明显：每周固定的出版时间无法快速传递信息，单向的传播方式又制约了其传播范围。而人们快节奏的生活方式，追求“碎片化”的阅读习惯，却要求新闻内容传播快速、即时、便捷。供给与需求不平衡、不协调的矛盾日益凸显，急需调整供给结构，解决供需错位问题，走转型发展之路。

为了让自身产品和运营适应新的市场需求，嘉兴广电报率先从传播渠道入手进行改革。早在2005年，嘉广集团高瞻远瞩，创办了嘉广集团的官网——嘉兴人网，并让嘉兴广电报负责嘉兴人网的运营，把这一当时的新兴媒体与传统的嘉兴广电报相融合，并加大对网站的投入。网站具有承载信息多、传播速度快、传播范围广、互动性强等优势，深受年轻受众的青睐。到2010年底，嘉兴人网注册会员突破13万人，日均独立IP地址发文突破1万，总发帖量达到160万帖，成为嘉兴市最大的生活服务类门户网站，获得了“2009年度浙江网络电视联盟‘十佳’网站”称号。

然而，时代发展飞速的脚步让人有点猝不及防，随着移动互联网时代的到来，网站很快被划入了传统媒体。2014年8月，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。该《意见》对新形势下如何推动媒体融合发展提出了明确要求，做出了具体部署。正是在这份文件的启发下，2015年初，一直对新媒体、新技术保持密切关注的嘉广集团，面对不断涌现的新媒体市场，迅速膨胀的新媒体受众，提出要研发一款集新闻资讯、社交娱乐、生活

服务于体的手机应用客户端，并把这项工作作为媒体融合发展主题年的重要内容之一，以提升媒体的传播力。集团把研发、运营手机客户端的重任交给了嘉兴广电报社。

2015年9月21日，经过半年多的开发，嘉广集团新媒体传播平台“禾点点”手机客户端正式上线，这是嘉兴市第一个由主流媒体打造的手机客户端。在具体运作上，除“禾点点”自身采编团队外，集团全媒体新闻中心、频道、频率均向“禾点点”供稿，并且将“禾点点”作为首发平台，让受众第一时间了解最新资讯，既满足嘉兴移动互联网用户的信息需求，也为嘉兴的新闻宣传开辟新的舆论阵地。“禾点点”推出后，不仅得到了嘉兴市民的热情下载，更得到了嘉兴市委市政府的充分肯定。到2021年5月10日，“禾点点”手机应用客户端下载量突破100万，已成为本地最权威的网络主流舆论阵地。

嘉兴广电报社通过对传播渠道的调结构、转方式，突破单一报纸产品的局限，形成了面向不同受众群的报、网、端传播新格局。

## 二、找准供给定位，举融合传播之力

面对新媒体的冲击，嘉兴广电报社主动拥抱互联网，打造出新媒体产品“禾点点”手机客户端，从而形成了嘉兴广电报、嘉兴人网、“禾点点”手机客户端的全媒体格局，并走上了融合发展的道路。但“报网端”的融合不是不同传播载体的简单叠加，而是要从运作方式和生产机制上进行全面融合。嘉兴广电报与嘉兴人网在实施报网融合时就着手这一工作。从一开始的报网两个编辑部一起策划话题，分头根据自身定位采写报道，到整合报纸和人网两个编辑部，对报网实行统一管理，记者先为网站供稿，然后再精选网站上的部分稿件深加工后刊登在广电报上，真正实现报网采编一体化。报、网重组拓展了报纸的内涵与外延，实现了传统纸媒融入新媒体的一次跨越。

作为“禾点点”手机客户端的运营部门，嘉兴广电报社更是把“报网端”的机制创新和融媒体人才培养作为重要工作来抓。针对用户阅读习惯不断从报刊向移动端转移的现状，嘉兴广电报社通过实施版面优化和减版机制，把优质的新闻资源、产能、成本从传统的版面、

栏目中释放出来，向移动端转移。同时对采编人员采取送出去培训和邀请专家前来授课等方式，提高其融媒体实操能力，并要求采编人员从理念上转过来，顺应移动互联网时代发展新趋势，把自己培养成为具有融媒体采编运营能力的复合型人才。

针对受众对信息需求呈现出的个性化、多样性、分众化特征，嘉兴广电报社又从供给侧角度出发，细分受众类型，找准供给定位，既关注到喜欢快餐式阅读的年轻受众，他们是新媒体的铁杆粉丝；也不忘记还有一批享受慢品生活的中老年受众，他们是嘉兴广电报的忠实读者；更牢记广电报是一份反映与广电相关内容的专业报刊，报道好广电的人和事是它义不容辞的职责。“报网端”找准自己的受众主体，拿出各自的看家本领，满足不同受众的需求。

2019年6月19日，国家广电总局公布了当年一季度优秀国产纪录片名单，由嘉广集团为建党百年策划摄制的三集文献纪录片《王会悟》成功入选。7月23日是中共一大召开的纪念日。嘉广集团当年7月连续三天在嘉兴电视台新闻综合频道播出这部纪录片。在纪录片播出的前后，“禾点点”推出了《揭开嘉兴奇女子神秘面纱，这些最了解她的人告诉你……》《纪录片<王会悟>幕后花絮 配乐：<小街><还珠格格>作曲徐景新倾情创作》等10篇报道。这些报道运用大量的视频、图片、音乐等赢得了新媒体用户的转发，点击量全部破万，最高点击量突破15万。嘉兴广电报则精心采写了通讯《以初心致敬初心——纪录片<王会悟>用镜头追寻共产党人初心》，挖掘纪录片《王会悟》创作背后的故事，受到读者的好评。该通讯获得了2019年度浙江省广播电视报刊与新闻专稿二等奖。新媒体和传统媒体互为补充，联合为纪录片《王会悟》的播出造势，取得了良好的社会效果。

近年来，在各类采访报道中，嘉兴广电报社的记者已习惯先在新媒体“禾点点”平台发稿、传送照片、推送短视频等，嘉兴人网同步上传，同时做好广电报的深度报道。这一运作模式不仅减少了人力、资金和设备投入，降低了生产成本，还提升了人们对广电报、嘉兴人网、“禾点点”手机客户端的关注度，赢得了社会各

界的好评。嘉兴广电报社的记者也通过自身的努力实现了从纸媒记者向全媒体记者的转型。

如今，嘉兴广电报以精耕细作著称，嘉兴人网以海量信息取胜，“禾点点”手机客户端以即时、快速发布信息见长，三者全面融合，并结合自身特色，围绕读者、网友、用户关心的人和事策划、组织做好各项宣传报道，形成立体传播优势。2020年“禾点点”团队荣获广播影视业管理创新团队荣誉称号，“禾点点”APP获评浙江省广播电视媒体融合典型案例单位，并成为我省向广电总局推荐的广播电视媒体融合典型案例中唯一新闻客户端。

### 三、创新供给模式，赢得发展活力

嘉兴广电报、嘉兴人网、“禾点点”手机客户端的融媒体聚合传播不仅使新闻传播呈现出良好的发展态势，也使广告发布产生了叠加效应。前些年，随着报纸广告断崖式下降，嘉兴广电报社的经营创收也面临着极大的挑战。面对压力，报社迎难而上，创新经营思路和供给模式，树立用户观念，与新技术、新渠道融合，走多样化盈利模式。

首先，嘉兴广电报社在经营上把报纸、网站、手机客户端这些媒介形态一一打通，“报网端”打包营销，形成合力，并充分发挥新媒体即时、精准、互动的优势，从用户需求出发为其量身定制产品和服务。这一传统媒体和新兴媒体融合营销的做法，取得了意想不到的成效。嘉兴广电报社的大部分广告都是通过这一模式实现的。

其次，嘉兴广电报社开展活动营销，以活动带人气，以活动促创收。2014年10月1日至3日，在嘉广集团的支持下，嘉兴广电报社成功策划并举办了嘉兴首届儿童嘉年华暨儿童产业博览会，此次童博会参与面广、规格高，涉及儿童吃穿住行玩各个领域。2015年又成功举办了第二届童博会。2016年嘉兴广电报的童博会被列为嘉兴市端午民俗文化节的重要组成部分，规模空前，童博会在嘉兴已成为一个响当当的品牌。

针对嘉兴是浙江省老龄化程度最高地区之一的现状，为了更好地促进嘉兴养老事业和养老产业的发展，2019年12月，嘉兴广电报社举办了嘉兴市首届养老服务博览会，集中展出

了嘉兴市各地养老机构运营的产品、服务、养老产业项目等，共吸引了100多家参展商参展，为嘉兴市养老产业的供需各方提供了一个兼具权威性、服务性、综合性于一体的大舞台。2020年又成功举办了嘉兴市第二届养老服务产业博览会，参展企业达150多家。三天内，参观的市民达10.6万人次。今年，已连续两届为嘉兴“老博会”冠名的一家金融企业继续为嘉兴市第三届“老博会”冠名，嘉兴“老博会”这一品牌已经打响。

嘉兴广电报社还不断尝试新的传播手段、商业运作模式，为融合发展聚力增效益。2016年被誉为移动直播元年，嘉广集团紧跟潮流建设移动直播平台，及时出台《推动移动直播和短视频发展工作办法》等，推动“禾点点”直播发展。“禾点点”抓住这一契机，经过五年的努力，新闻类直播、活动类直播以及主播秀等已经形成规模效应。2020年全年开展新闻、活动、主播秀等各类直播538场，成为嘉兴第一网络直播平台，社会效益、经济效益相得益彰。

2018年，嘉兴广电报社又依托融媒体平台，涉足智慧停车产业，将技术优势转化为产业输出。“禾点点”先后与南湖区、秀洲区国资公司成立合资公司，共同实施“禾点点”智慧

停车项目。相关停车场经过智能化改造，与“禾点点”数据共享，实现智能化管理，目前已实现嘉兴市区和重点镇域新建停车场的智慧化运用全覆盖。

此外，嘉兴广电报社发挥自己的采编优势，办好外接杂志、宣传册等刊物，先后与南湖区委宣传部、嘉兴科技城管委会、嘉兴市房地产业协会等合作，创办了《南湖文化》《城》《嘉兴楼市》等杂志，与有需求的单位合作创办期刊，既增加了报社的盈利点，也得到了受众和合作伙伴的肯定。近年来，嘉兴广电报社的经营创收稳居全省同行第一，并在全国同行业中名列前茅。

新媒体的到来刺激了传统媒体的改革、转型，推动了传统媒体和新媒体的融合，为传统媒体的发展赢得了活力，也为受众带来了更好的服务。纵观嘉兴广电报社这几年的发展轨迹不难发现，报社在嘉广集团的指导和支持下，既在供给侧改革上发力，调整供给结构，满足受众需求，提高自身竞争力；又不忘初心，坚守主业，在艰难的困境中，积极探索，打造了一个全新的“报网端”全媒体传播平台，走出了一条传统媒体和新兴媒体全面融合的可持续发展之路。

（作者单位：嘉兴市广播电视台）