

“增粉行动”：从一张报纸到新媒体矩阵



许扬,2015年11月至2019年9月在江南晚报主持工作。其间多次开展“增粉行动”,为江南晚报由传统纸媒向移动客户端媒体的转型迈出跨越性步伐。

11月30日上午,记者在无锡广电集团19楼办公室采访许扬时,他正在翻阅一本《元宇宙基石:Web3.0与分布式存储》。回忆当年那一波波被同行们称为“无锡新闻界史无前例”的行动,既有一种历史回溯的感触,又少不了几分当事者的兴奋。

叙述:许扬 整理:汪自力

道阻且长,行则将至

诞生在经济发达的长三角中心城市无锡的江南晚报,一向注重科技对新闻传播的影响。它是全国报纸中,较早实现从铅与火到光与电技术革新的报纸,也是全国媒体中较早拥抱互联网的传媒。

许扬认为,这些数字化转型的尝试,与江南晚报在全国都市报阵营中所处的地位是匹配的。但当时的新媒体平台是建立在PC上的,更多的是纸媒的一种补充。以后随着进入3G时代和智能手机的发展,虽然也有各种探索,但大体是一个“配角”的作用,并不是重点打造的方向。

曾分管过集团新传媒部和数字出版部的许扬,一直关注着媒体转型的问题。2015年11月底,根据上级安排,他全面主持江南晚报工作。当时的首要问题是,江南晚报和全国所有都市报一样,面临着黄金发展期已过,在以微信公众号为代表的自媒体冲击下,主流舆论场话语权不断丧失、经营效益“断崖式”下滑。如何加快媒体转型,迅速扼止颓势,必须要找到一个发力点。

赶上迟到的“晚集”

编委会研讨转型的路径,费了许多精力,考察学习了许多当年“火”过的兄弟媒体,最后统一了认识:还是要抓住内容和渠道这两个关键。他认为,在新闻生产流程再造上,要抓住传播方式的变化,把传播时效从“日”改变为“时”,把原先的记者中心制改为编辑中心制,编辑和记者随时保持沟通,记者报题与编辑策划结合,“时时刻刻”生产出新闻产品。

在传播渠道上,决定以当时影响力最大的微信公众号作为突破点,以“江南晚报公众号”为核心,再针对受众关注度,组织一批对应特定人群的专业公众号,如针对小记者的“升学团子”、面向美食爱好者的“壹搭无锡”、金融理财类的“大钱袋”、传播保健知识的“大夫来了”、关注楼市的“江南晚报购房团”,辅以江南晚报微博、江南晚报网等,形成一个规模化的新媒体矩阵。



【数字】

自无锡市新媒体排行榜(无锡市委网信办、无锡市新闻工作者协会指导,无锡市互联网传播研究会、江南大学无锡互联网传播研究中心主办)发布以来,江南晚报微信公众号一直位居前三名。在11月20-26日的榜单中,发布总数、头条阅读数均为第一。

在江苏省委网信办与人民网舆情数据中心联合推出的2022年上半年江苏省重点新闻媒体微博、微信排行榜中,江南晚报微信公众号排名第六、江南晚报微博排名第十。

增的是“粉”,长的是“气”

方向定了,更要有行动。江南晚报公众号早在2012年11月就开办了,但粉丝一直是靠自然发展的,从来没有超过10万,与报纸的地位不相符了。2016年春节前举行的全体职工动员大会,要求全员投入,实现短期内公众号粉丝的增加。有考核的指标、有奖励的措施。当许扬在会上提出层层分解指标,年内要把粉丝数提升到20万时,许多人感到震惊,一些人甚至在节日里想到这个“不可能的任务”都忐忑不安。

回顾当时的决策,许扬表示,除了现实的紧迫性,更有激发全体员工对转型危机感知、提升对新媒体认识的考虑。与其天天喊“狼来了”,不如让大家有些实际的感受更好。“就以我自己来说,也知道开口向陌生人扫码的不容易。我们这个群体毕竟是文化人,现在要做的是求人的事呵。”他表示,江南晚报1992年底创办的时候,大家也是一家家去敲门征订、扫街征订的。我们为江南晚报公众号粉丝的增加,一个个地扫码、求关注,其实是做的同一件事。

当然我们也不是把大家赶到街上了事,我们发动各方面的力量,也学习了许多成熟的经验,为大家组织订购了许多“小道具”,培训了一些技巧。也有许多同事创造了许多办法,像有的同事邀集起来,上下班乘地铁时一节节车厢逐人扫码(当时地铁尚未有禁止此类活动的规定)。有的同事托请各种关系,走进大企业、学校,趁着午餐时间,在食堂里给吃饭的职工、同学们一个个扫码加关注。就连一些日常管理十分严格的大牌外企,我们都“挤”了进去。当年9月,粉丝数就增长到了16万,年底时就非常接近20万了。

粉丝数的直线上升,一方面提升了广告的价值,另一方面激励了采编人员转型新媒体的信心。我们还鼓励采编人员自己办公号(后来是学习视频制作),亲身感受新的媒体生态,在琢磨、探索中学习。还有晚报抖音、快手号的开办,都是员工们自己主动提出的申请。

“媒体转型,根本是媒体人自己原有习惯的改变。我们采取上街进厂的非常手段,同时还起到了凝聚员工精气神的作用,给大家造成一种不变不行的心理冲击。”除了不怕吃苦流汗,大家还通过采购扫码自动拍照机、利用与通讯运营合作,以及后来的自己组织各种活动等方式,一步步推进江南晚报公众号的粉丝量20万、30万、45万……的不断增长。2020年7月,粉丝数终于突破60万,此后虽有小的波动,但基本都稳定在了60万以上。

可喜的是,十年过去了,江南晚报抓住内容生产这个核心,全体员工经过一系列“增粉行动”的磨炼,已经初步适应了传播渠道不断变化的形势,能够紧跟技术的演进,不断在新的渠道上推出产品,让“江南晚报”这块金字招牌继续在不同的受众人群中闪亮。

从目前的各项统计、数字指标来看,江南晚报的新媒体稳固守着本地媒体的头部地位,“我对它的未来是充满信心的”。

