

# 浅议县级媒体新闻采编流程再造

庄卫东

进入融媒体时代,作为兼有广播、电视、报纸、“两微一端”等多种类型媒体的县级台,该如何实施新闻采编流程再造,使主流媒体具有强大的传播力、引导力、影响力、公信力?这是摆在大家面前的一项挑战性课题。

2019年6月刚刚起步的桐乡市传媒中心,也同样面临着整合后平台资源富裕、人员激增、日常宣传中既要突出重点又要善于“弹钢琴”的窘境,探索一条适合县级台新闻采编流程的路径迫在眉睫。

## 一、县级媒体采编流程再造的瓶颈

采编流程再造,是对原有采编架构的重新设计建构。要打破惯有的方式,建立新的以过程划分的组织架构,全面整合广播、电视、网络、报纸等多类型业务单元,实行“一次采集、多次生成、多元发布”的全媒体生产,实现跨媒体内容共享。

这种新的传播格局,对县级台来说可谓“前无古人”,没有现成的经验可以“拿来”参照借鉴,遇到的困难也特别多。

从平台建设看,县级融媒体中心建设选择由哪家媒体来建这个平台,成为一个颇有分歧的问题。省报、省台都建有云平台且各具特色,令人难以取舍。从实践来看,不管由哪个云平台提供支撑,这个平台必须满足大屏和小屏的专业视频制作播出需求,适应电视端、移动端的传播特点。

何况,报纸和广电之间,新闻生产和操作流程各不相同,

传统媒体的时效性也有差别。报纸的文字表述和广播电视的语言表达各具特色,不能照搬照抄。全能型的专业人才缺乏,过去办报纸的不懂电视,做电视的不懂报纸,成为流程再造中的突出问题。

县级媒体的融合传播转型,面对着这样那样的突出问题,内容生产上要求具备图片处理、视频剪辑、数据可视化等多样化技术开发和技术应用。县级融媒体在运行机制、薪酬体系、人员引进培养等方面缺乏灵活性和竞争力,对优秀信息技术人才吸引力不足,致使发展中的技术支撑明显不足。同时,县级融媒体建设中兼职、兼岗的多,非专业、非在编人员多,流动性大,稳定性差,专业化程度低。

此外,县级媒体普遍存在报道稿件和电视质量难以保证的问题,县级媒体的文字报道、新闻节目领导干部出镜比较多,部分根本没有传播价值的会议等日常活动占据报纸版面、电视画面,让群众十分反感。这些问题都有待于通过改革加以解决。

## 二、县级媒体再造采编流程的抓手

新闻采编流程的改造,涉及到整个传媒中心架构的改变。然而万变不离其宗,个性之外有共性,队伍、平台、产品等要素一个都不能缺。

(一)建立统一化的全媒体记者队伍必不可少。整合前端新闻采访,首先必须建立一支跨媒体的“全媒体记者群”。要求全媒体记者根据传播终端的不同定位和需求,策划采写不

同的稿件,综合完成平面媒体、广播、电视及网络、手机客户端等传播终端的发稿,对同一新闻题材进行差异化层级开发。并且还要熟练掌握摄像、录音、照相、写稿等多种技能,并且能在第一时间完成音频、视频、图片、文字的发送和回传。

为了适应媒体融合发展需要,桐乡市传媒中心加强对全媒体人才的培养,有效解决“本领恐慌”、人才缺失等问题。建立完备的培训机制,对采编播人员实施“1+X”职责考核,锻造一支一专多长的全媒体人才队伍。

(二)搭建集成化平台形成强有力的技术支撑。要实现“一次采访、多种生成、多元发布”,必须打造一个强大的“中央厨房”,也就是一个兼具内容聚合、内容分发、内容管控、统一认证、统一指挥等多种功能的技术平台,各种类型的媒体在这个平台上实现“内容共享、自由分发”。经过前期充分调研分析,桐乡传媒融媒体指挥平台采用浙报集团的“天目云”为主要技术支撑,实现广播、电视、报纸、新媒体等媒体内容的一次采集、多次生成、多渠道分发,同时选用浙江广电集团“蓝云”部分功能模块,畅通电视节目上送省台渠道,打造一个符合新媒体舆论主阵地要求的、自主可控的“新闻+政务+服务”的移动平台。

(三)生产个性化节目是满足不同受众需求的必然选择。融媒体的最大魅力,就是各类型媒体对同一内容播发的“百花齐放”。在防御今年第9号台风“利奇马”期间,桐乡市传媒

中心组建了70多人的融合报道团队,搭建了全市“一张网”的信息发布主平台。广播、电视、报纸、网站、手机报等传播渠道,发挥各自优势和特色,生产符合传播规律的媒体产品,进行个性化发布和播出。其中首次开设的“全天候”网上直播平台,累计完成滚动直播52小时,更新防汛防台信息326条,推出短视频20多条,总阅读量达到22.46万次。记者共采集完成各类报道150多篇、新闻图片1500多张,为微信、报纸等平台共享,“炒焖煎炸”各取所需,亮出最擅长的“烹调”手艺,各平台节目做到了特色鲜明,彰显个性。

(四)形成多元化的分发渠道实现传播效率最大化。“多元发布”,是新闻采编流程改造成果的最终体现形式。矩阵建好了,如何实现新闻内容的多元分发是下一步的关键问题。如长沙广电搭建的技术平台采用开放式架构,除了接入传统的广播电视渠道外,还接入了互联网站、移动客户端、微信、微博等新媒体渠道。依托技术平台,同一条新闻稿件可以瞬间实现广播、电视、互联网络(微信、微博、客户端等“两微一端”)、移动车载(公交车、出租车、地铁、磁悬浮等)等多种渠道的自由分发。

融媒体时代,内容依然为王。新闻生产流程优化再造仍应以内容为核心,桐乡传媒中心建立满足不同需求的全天候信息发布机制。记者采集的内容按照传播速度的快慢,分四个层级发布,新媒体平台为第一发布层级,广播新闻栏目为第二发布层级,电视日播新闻栏目为第三发布层级,台内其它栏目为第四发布层级,形成了“音视频、图片、文字”等齐聚

的立体式报道,初步显现了做优产品,做美声屏,增强媒体宣传吸引力、感染力、引导力和影响力的传播效应。

### 三、实践中要处理好的几个关系

一是要处理好记者采访与后期编辑的关系。经过改造后的新闻采编流程,形成了前端采访部和后期编辑部的组成格局,前者由全媒体记者为基本构成,后者以平台新闻内容资源为依托,这两个要素部门如何实现有机融合?因为各类媒体对新闻内容的要求不尽相同,有的偏重文字,有的偏重图片,有的偏重视频,有的要求短小精悍,有的要求深度和背景,有的还要求转化为网络语言,所以后期编辑团队要根据节目构想的需要,及时协调一线记者如何确定报道的重点、采集需要的素材以及报道的形式等,同时及时调用平台媒资库里的新闻资源,或者重新组织相关的人物访谈、观点归纳、背景重塑等,才能形成个性化的立体报道格局。

二是要处理好新旧机制衔接转换的关系。改造后的新闻采编流程必然会倒逼老的机制产生这样那样的变革。比如,在审稿签发机制方面,新媒体的签发流程肯定会更加快捷、高效,才能体现出新媒体“快”的特色。如何让新机制和老机制很好地结合?美国《今日美国》报业集团采取了一种“并联型”的组织架构。这种架构将探索性业务单元和传统业务单元隔离开来,只是在高级管理层面上融为一体,确保新成立的业务单元能够利用现有的资源(现金、人才、客户),同时又保护他们免受“按老规矩办事”造成的创新寒蝉效应。在这种

“并联型”组织架构下,考核机制、用人机制等都在发生着明显的转变。<sup>①</sup>

三是要处理好传播效果与薪酬考核的关系。全媒体记者的考核与传统媒体的考核有所不同,应更有针对性。在考核体系的设计上,原先“一对一”的单一用稿设计,现在变成了“一对多”的媒体用稿。同一稿件在一个平台上与同时在多个平台上使用应该有所区分,所以薪酬设计上,要以提高采编人员分享内容的积极性和创造性为出发点,给予新媒体从业人员绩效工资政策倾斜;为此,我们实施《新媒体信息发布流程及审核制度》《新媒体工作考核细则及问责管理办法》等一系列相关制度,以激发工作潜能,调动大家的积极性。

当然,采编流程再造对原来广播电视媒体的内容生产负责人提出新的要求,把向“中央厨房”提供不同类型的新闻素材作为基本任务纳入考核指标。同时,把整合嫁接打通资源的能力强不强作为衡量各媒体“一把手”是否优秀的重要指标,促进媒体融合工作快速发展。

县级媒体融合的过程是渐进的,新闻采编流程改造的过程也是一个不断探索优化的过程。通过新闻采编流程再造后,如果我们实现了新闻“即时性”和“立体式”传播,受众也转换成了“用户”。这也说明这样的流程再造不仅符合现代传播规律,而且是富有成效的。

#### 参考文献:

① 鲍新文:《融媒体背景下新闻采编流程再造的实践与思考》,《中国广播电视学刊》2017年第02期。

(作者单位:桐乡市传媒中心)