

“三步”探寻

媒体融合发展的“龙港模式”

——全国首个“镇改市”融媒体变革管窥

汤秋黎

龙港作为全国首个镇改市也是全国最年轻的县级市，从2019年9月设市以来，围绕“大部制、扁平化、低成本、高效率”的总路径，不断书写改革新篇章。作为本地唯一的官方主流媒体，龙港市融媒体中心从零起步，高起点谋划、高站位布局，结合龙港传媒实际，尊重新闻传播规律，不断强化融合创新，探索出媒体融合发展的“龙港模式”。

一、从无到有，守正创新构筑多元传播新矩阵

龙港设市之前，仅有龙港镇广播电视站承担基层媒体宣传任务，拍摄视频新闻用于上送宣传。龙港市融媒体中心于2019年12月成立以来，在这个备受全国瞩目的新城市，因势而谋、创新而为，迅速构筑起立体宣传、多元传播的融媒体矩阵。

(一) 夯实舆论阵地，凝聚发展动力

“推动媒体融合发展、建设全媒体成为我们面临的一项紧迫课题。”这是习近平总书记对新时代媒体人提出的新要求。龙港市融媒体中心成立伊始，凝心聚力，做大做强主流媒体。新团队到岗第一个月，实现了电视节目《龙港新闻》日播、微信公众号《龙港发布》首次官宣、报刊《今日龙港》试刊。

在此基础上，龙港融媒体中心逢山开路、遇水架桥，坚定不移地推进媒体深度融合和转型发展，以新媒体为突破口，打造多平台传播阵地。2020年疫情期间，《龙港融媒体》抖音号上线，短时间内粉丝量达40多万，超过龙港市民数量。阅读量最高的作品，点击量超过1亿人次。这些为更快速、更广泛、更通俗地实现新兴媒介传播打开了另一扇窗。2020年底，《今日龙港》数字报上线，纸媒实现了掌上阅读。同时，

承载着“新闻资讯、政务信息、便民服务、社群交互”为一体的APP新闻客户端——《龙港在线》进入试运行阶段。

目前，龙港市融媒体中心旗下拥有一个电视频道《龙港综合频道》、一份报纸《今日龙港》、一个网站《龙港新闻网》、两个微信公众号《龙港发布》《龙港综合新闻》、一个微博平台《龙港融媒体微博》、一个抖音号《龙港融媒体官方抖音》和一个APP新闻客户端《龙港在线》，以及若干个短视频平台和微直播平台。短短一年多时间，实现了全国首个镇改市主流媒体的排兵布阵。

(二) 获取传播资质，实现融媒协作

在国家、省、市各级主管部门的大力支持下，新生的龙港市融媒体中心努力争取多种媒体传播资质的合法化。2020年，相继获批互联网信息服务许可证、信息网络传播视听节目许可证，取得了图文、视频传播资质。2021年初，国家广电总局和省广电局先后批复，将龙港市融媒体中心纳入县级广播电视播出机构范畴管理，意味着龙港市融媒体中心正式拥有了“龙港市广播电视台”的播出机构资质和广播电视播出许可证。这些传媒机构运营资质的获得，为龙港新闻传播事业“深融致远”打下了基础。

与此同时，龙港融媒体中心主动出击，争取多方融媒协作，实现优势互补、资源共享。浙报集团全省首家县级共享联盟、浙江广电集团蓝媒联盟龙港协作站、省直播电商基地、温州广播电视传媒集团龙港工作联络站、温州新闻网支站等先后在龙港融媒体中心挂牌落地、深耕合作，派员常驻龙港、谋划重大主题报道、开辟媒体合作渠道，最大限度扩大龙港新闻传播的广度和深度。

(三) 打造中央厨房，提供技术保障

龙港融媒体中心结合自身实际，经过综合

比较和统筹考虑，选择依托浙江广电集团的“中国蓝云”，启动建设中央厨房。主要包括技术平台新建项目（含指挥平台、高清演播室、供电保障系统）、电视IP融合高清播出平台、高清采编设备项目、数字电视前端系统等，力争打造独具特色的“中央厨房”，为真正实现“一次采集、多种生成、多平台发布”的全媒体格局提供技术保障。

为此，龙港融媒体中心购置了更加智能化、更加便利化的采编设备。除了传统电视记者出门必备的摄像机、话筒之外，每人一支可转换文字的录音笔、每人一个可随时拍照的微单相机，也成为龙港融媒体采编人员的标配。

二、从有到优，力学笃行打造高效采编新生态

（一）在运行架构上，理顺新闻采编日常流程

考虑到龙港大部制、扁平化、人少事多的现状，龙港市融媒体中心根据三定方案，成立了两室八部，即办公室、总编室、采访部、新媒体部、电视部、广播部、报刊部、媒体经营部、技术保障部、网络建设服务部。在每日新闻产品采编播制生产线上，实行采访部“首单制”、完成采集、拍摄、写稿、初剪等基本流程，其他各平台根据不同媒体特点进行编发。遇到重大主题报道或重要新闻任务，则打破各科室、各媒体平台壁垒，突出总编室“派单制”，由总编室进行全面策划、综合统筹，协调采编口相关科室、相关力量成立“模块化”工作专班，完成专项新闻产品的生产、加工、发布等流程。

一年多的大部制运作，倒逼龙港融媒体中心的采编人员成为多面手，“提笔能写、对筒能讲、举机能拍”。每篇稿件的写作，兼顾电视、报纸、新媒体等多种平台发布需要。每条视频的剪辑，充分考虑传统电视新闻、新媒体短视频的不同特点。各媒体平台的编辑也逐渐练就了纷繁复杂的稿件线索中整理、甄别各自所需所求的本领。采编队伍重新认识并努力适应媒体变化，内容为王、兼收并蓄，实现了1+1大于2的传播效果。

（二）在人力资源上，聚合专业人才多方力量
龙港市融媒体中心整合了原苍南县广播电视台、原苍南县新闻宣传中心、原龙港广播电视

站、原苍南华数广电网络有限公司龙港分公司的人员力量。其中，年轻、有活力、有专业特长的人力向采编队伍靠拢、向采访一线倾斜。通过“幸福融媒体”党建品牌创建、“先锋模范岗”“每月之星”评选、保障业务培训、鼓励职称晋升等，以人为本，激发干劲，注入可持续发展动力。

考虑到经费、编制的限制，龙港融媒体中心一方面通过政府购买服务、校招、社招等渠道积极引进人才，另一方面招募组建特约媒体观察员和特约新闻通讯员“两大员”队伍，实现部门、社区新闻线索互联互通，有效弥补专业人才短缺的短板问题。

（三）在体制机制上，激发采编队伍内生动力

龙港市委市政府于2020年10月出台了《关于扶持推进龙港市融媒体中心改革发展的若干意见》，建立健全符合中心实际的薪酬激励机制，深入推动符合新时代新媒体发展的各媒介资源、各生产要素的有效融合，以更大力度、更实举措，为媒体融合向纵深发展提供强有力的保证。

为充分发挥采编人员的积极性和创造性，鼓励创新创优，多出精品力作，提高整体新闻质量，参照各地新闻单位的普遍做法和成功经验，坚持多劳多得、绩大酬优、奖罚分明、公平公正的原则，龙港市融媒体中心试运行并逐步完善以分层分类量化考核为核心的稿费薪酬制度和优秀作品评选制度，向一线岗位尤其是关键岗位和优秀人才倾斜。

三、从优到精，履践致远谱写立体宣传新篇章

（一）全媒联动，唱好内宣主旋律

中心旗下电视、报纸、网站、微信、微博、抖音等融媒体矩阵坚持同向发声，坚决打好有秩序、有层次、有格局的舆论战，出色完成龙港市首届党代会、“两会”、拆迁攻坚、改革高峰论坛等重点报道。党代会和“两会”图文直播与报告图解阅读量均突破34万；国家新型城镇化综合改革新闻发布会、中国（龙港）首届“港”为人先全球创新创业大赛总决赛等直播阅读量累计达280多万。策划推出有高度、有深度、有力度的主题报道，如“解放思想大

讨论”“交通秩序环境卫生大会战”“龙港正式运行100天”“村改社区”“美丽田园创建”“主播带您看龙港”等，社会反响强烈。

龙港融媒体中心成立第一年，电视《龙港新闻》自采播发新闻1600多条；报纸《今日龙港》编辑出版70多期100多万份；微信公众号《龙港发布》发布信息2400多条，累计阅读量达1100万。各媒体平台积极通过《龙城聚焦》《曝光台》等专栏开展舆论监督，曝光点评、跟踪问政，做党委政府中心工作的有力抓手和助推器，为龙港改革发展增加原动力、凝聚正能量。

（二）借势借力，打好外宣主动战

龙港是新闻的富矿，吸引了上级媒体垂青的目光。设市以来，龙港融媒体中心与各级媒体主动对接、沟通联系，谋划了多篇有分量的外宣报道。尤其与浙江卫视、浙报集团分别合作的“龙港撤镇设市改了啥”“蛟龙出港”“龙港改革身边事”等，更是充分挖掘出龙港精彩蝶变、改革发展的鲜活新闻，引导网上与网下、官方与民间同频共振。2020年以来，龙港市

20多个作品在“学习强国”发表，100多篇报道被央媒录用，200多条新闻在省媒刊播。

（三）赋能“新闻+”，当好改革参与者

除了做好新闻报道外，龙港融媒体中心以本地唯一主流媒体的使命和担当，促进“新闻+”外延，相加累积，参与、记录、传播龙港设市以来的改革进程。

2021年5月，“守好红色根脉 关注龙港现象——龙港市党史理论研讨会”召开。在会前、会中、会后，中心在有策划、有节奏地推进新闻报道的同时，还积极跟进前期策划、专家对接、报道反馈、资料整理等环节，为新型城镇化改革示范窗口贡献媒体力量，提升主流媒体新闻舆论宣传的权威性和公信力。

“能取势者可为人先，能谋势者必有所成”。随着传媒格局的交融、创新，媒体生态、受众对象、传播技术都在日新月异。龙港市融媒体中心也在新生、重塑、机遇和挑战中不断开拓创新，发出具有改革特色的时代之音。

（作者单位：龙港市融媒体中心）