

媒体融合机制 在应急状态下的“蛛网效应”

——从金华广播电视总台融媒改革应对疫情大考谈起

沙向明 陈江莘

摘要：本文以金华广播电视总台在疫情防控宣传中的表现为例，探讨融媒机制在应急状态下的运作规律和特点，提出“蛛网效应”的概念，从信息传达、供求平衡、创作心理三个方面来进行论证，为媒体融合研究提供一个课题方向。

关键词：蛛网效应 同频共振 动态平衡 创造激情

一场突如其来的新冠疫情，给各个领域都出了一份考题。答卷五花八门，媒体界的表现，体现了浓厚的融媒特色。几乎每家媒体都是声屏报网端同时发力，360度无死角跟进。跟以往的突发报道相比，无论是应急反应，还是响应面、创造力、到达率、透明度，都达到了前所未有的高度。不可否认，当前改革正热的媒体融合机制在其中发挥了至关重要的作用。2019年底，金华广播电视总台刚刚完成媒体融合的全面改革，十七个中心呈扁平化管理。其中时政新闻中心、社会民情中心、视听节目中心、新媒体产品中心、社区服务中心、大型活动中心这六大中心负责宣传运营，各中心都兼而生产多种形态的新闻产品，互相之间配合联动，最终汇聚到指挥调度中心这个枢纽进行信息交换和统筹，其它中心则在不同的站点输出

保障和服务。这样一张像“蛛网”一样的运行结构，改变了以往金字塔型的层层递接关系，大家可以第一时间同时接收信息组织应对，在应急状态下，有着不可比拟的优势。笔者将之称为媒体融合机制的“蛛网效应”，其具体特点和运作规律，从这次抗击疫情的新闻阻击战中可找到鲜活的事例。

一、一线牵全网同频共振

就象蛛网一样，各个散点看起来是在不同的位置，但它们互相支撑又各司其职，其实由一根线织成。这根线牵连着全局，信息感应可瞬间同时触达各个点位。这样的功效，在疫情发生时，让各个宣传口可以第一时间作出反应又不致于盲动、乱动。

金华广播电视总台设立指挥调度中心在全国地市台中可谓开了先河，这个中心的设立就是确保大家能够同频共振。抗“疫”期间，大量信息在这个中心进出、碰撞，有来自政府宣传部门的指令，有来自各中心的线索和策划，有来自其它媒体的启发和推动，还有上级媒体的需求，都汇聚到指挥调度中心进行统筹。指挥调度中心确定专人专线对接钉钉群、微信群、机要电话等各路口径，通过每天定时召开线上线下的新闻联席会议，使信息渠道多向畅通。每天下午 16:30 则召开线上会议，各栏目制片

人报送选题，筛选确定第二天报道的主要内容，落实记者分工、外宣及重点报道题材。第二天上午9:00召开线下会议，分管栏目的各中心负责人面对面对重点选题进行进一步梳理，群策群力确定下一步报道思路和融合策划方案，并通过指挥清单强化责任和明确考核。每天两个定时的线上和线下会议发挥了传达、接收、交流和梳理的作用，最后形成既能体察领导意见，又能遵循业务规律；既能掌控全局，又能兼顾各方需求的集体意见，使各宣传口在同一频率上振动，产生最大的震荡波。

为了防止疫情蔓延，金华的居家隔离措施非常严格，但同时也带来居民生活的不便，和大量农产品滞销、无法运送到居民手中。现实问题如何破解？一方面是“居家隔离要强服务”的宣传导向和要求，另一方面是各中心记者纷纷收到农户的求助信息，社区线上线下团购生活用品的方式也日渐流行，对农部门更是在积极筹划助农行动。整合各方面信息之后，金华广电迅速经由指挥调度中心的新闻联席会议，形成一项全媒体的新闻行动，视听节目中心、社会民情中心、新媒体产品中心三大中心联动，会同金华市农业农村局、金华市蔬菜办、运输企业以及多个社区进行协调，从2月1日开始，派出多支助农采访小分队分赴金东区江东镇、婺城区长山乡、婺城区乾西乡等地的种养殖基地进行采访对接，一边展开融媒体报道，在对农广播、交通音乐广播等广播频率滚动播出；在《小马开讲》《百姓零距离》《乡村发现》等电视栏目播出；在无限金华客户端推出相关专题。同时在社区开设“无人售菜点”，并通过无限金华APP“家门口的爱心农超”专区，把农场与市民厨房的距离大大缩短，既解了农民的困，也给市民送了暖，在非常时期成为一个可以复制推广的经典做法。目前金华已有十多个小区设置了无人售菜点，相关新闻也在央视《朝闻天下》播出。浙江省广电局局长张伟斌批示点子准、效果好，希望进一步总结经验、丰富完善。在这起案例中，广播电视传统媒体和客户端、微信等新媒体合力运作，使融媒体的同频共振发挥出了强有力的影响。

二、精细分工维系的动态平衡

蛛网是一个韧性十足的弹力结构，虽然时常摇摆风中，并且要经受外力的冲击，但总能很快恢复平衡。媒体融合之后，一个比较显著的特点是应对各方的需求更从容也更有针对性了，这使整个媒体结构更富弹性。

新闻产品是有供求关系的，如何维持供求的动态平衡，是现如今媒体要保持活力和生命力所必须解决的一大课题，特别是在应急状态下，这个问题尤其突出。同频共振可以在一定程度上确保平衡，但面对短时间内暴涨的各种动态需求，还要有一个更为弹性的内部应对机制，融媒体在这时候就显出特别的优势。

金华广播电视总台的时政新闻中心、社会民情中心、视听节目中心和新媒体产品中心，在设置之初就考虑到了服务对象的大致划分：时政新闻中心以服务金华市委市政府的决策为主，社会民情中心以服务广大老百姓为主，视听节目中心以对农为主，新媒体产品则更多体现个性化的需求和点对点的传播。每个中心都同时生产电视、广播、平面、网络端产品，但把自己相关的内容精细化、多样化、专业化，从而避免了以往电视及各频道、广播及各频率、平面、网络各自为阵时，面对蜂拥而来的信息眉毛胡子一把抓，一方面应接不暇，一方面又资源重复内耗的状况，而是做到在宣传口径统一的前提下，守土有责，各自生产相关的媒体产品，最后大家再汇集到不同的平台进行传播。

时政新闻中心针对自己的服务对象，采取的细分措施是成立多个专班，有舆论监督专班、外宣工作专班和广播新闻专班等，不但监督成效显著，许多现实问题得到切实的整改，外宣主题策划还达到了50个之多。截至2月13日，时政新闻中心采制的有关疫情防控电视报道被浙江卫视采用30条，央视采用4条，学习强国刊发15条；广播在中国之声《全国新闻联播》播出2条，浙江之声连线6条、《浙广早新闻》《浙江新闻联播》播出稿件43条，五期广播纪实作品《我们在一起》登陆了学习强国；新媒体作品也有几十个。截至3月17日，金华广电总台共上央视37条，卫视102条，央广6条，浙广113条，学习强国120条，人民视频

35条，央视频292条。

社会民情中心的精细化分工又呈现不同的特点，他们是根据老百姓的需求，例如信息公开需求、情感需求、故事需求、服务需求等，依托“民生突击小分队”来进行灵活机动的报道，既有短平快，又有特写和主题报道，各档新闻栏目打通作战，在重点做好电视广播的同时，积极研发新媒体产品，推出“主播朋友圈”短视频系列，利用主播的特长和影响力来宣传疫情防控，受到当地老百姓的欢迎。

虽然目前的操作还存在着一些问题，同一拨人既做电视，又做广播，还兼做平面和网络，会有分身乏术、偏重一种形态而其它形态流于应付的问题。如果后期编辑和制作力量能够加强并细分，这个问题应该可以解决。

三、一网多吃触发的创造激情

蜘蛛一网捕多个昆虫纯粹是生存的需要，融媒体对新闻形态表现出来的渴求以及因此激发的创造力，则有着更为复杂的心理机制。

首先，媒体融合提供了形式的多种可能性，它带来的创作自由是不言而喻的。一个有想象力的记者，可以在一定程度上获得天马行空的快感，从策划到设计到实施到呈现，个性化的投射前所未有地放大。相比内容和主题受的制约较多，在形式上寻找着力点，成了当下融媒体记者们最愿意投入创作的尝试。金华广电新媒体产品中心在这次疫情防控期间，就第一时间推出了大量适合在朋友圈转发的新媒体产品，有九宫格海报，有音频视频，有方言短剧，有长图表格，还有诗歌、MV、漫画、抖音等等。各类专题也非常接地气，象“捉谣记”用有趣的形式及时整理关于疫情的谣言，并推出防护指南，发布科学的防护知识，很受欢迎。

其次，跨界带来的新鲜感，让广播记者更愿意去尝试视频，电视记者开始尝试摄影报道和文字评论，摄影记者兼顾摄像记录，平面记者涉足视频策划等等。新的视角和关照方式，产生百花齐放的效果，也给旧有的报道形式提供了新思路。在这次疫情防控的宣传中，金华广播电视总台就有多位电台主持人、编导甚至后期制作人员成为新晋网红，她们用形式多样的短视频配上富有表现力的声音，来演绎居家

隔离期间要注意的事项，绘声绘色，颇具感染力，一时间刷爆朋友圈。

再次，融媒传播因满足了各个层面的需求，其到达率和影响力成倍数增长。加上新媒体的互动性质，记者的参与感、成就感和责任感会有大幅度提升。这反过来也促进了创作激情和创造力的迸发。大年三十，金华广电总台社会民情中心最先对金华首批驰援湖北的医疗队进行报道，第一时间编发的消息被学习强国平台采用，在社会上引起强烈反响。记者们由此受到鼓舞，进一步开展分组报道，对医生临行前的准备、领导和家人的嘱托等进行细节记录，把充满真情的片段编成图片、短视频的形式，实时通过“无限金华”客户端、抖音和朋友圈编发，产生了非常好的传播效果，并在接下来进入医院隔离病区采访，以及采访金华市首批新冠肺炎患者治愈出院案例中，持续保持了旺盛的创作力。两档主要栏目每天的新闻产量爆棚，编辑和制片人因此有更多的空间来筛选好作品，打磨精品。

从这次疫情防控大考看来，融媒机制的“蛛网效应”也体现在传播上。如果画一个图，可以发现，融媒报道的阶段性加强、多样性重复、多角度完善、多终端接收反馈以及线上线下的联动，都一改以往的单向性输出传播，是一个发散状的叠加往复的网状传播。应该说，广播电视台的媒体融合走到现在，因为在体制机制上动了真格，才真正开始打破媒介之间的壁垒。疫情期间，金华广播电视总台还启用了虚拟主播“小晴”，先是在无限金华客户端推出“主播说防控”专栏，每天用15秒的时间为大家播报一个防疫主题；之后不久就在金华电视台公共频道的《小马开讲》栏目正式上线，开了我省电视节目启用虚拟主播的先河，这一举措，对融媒机制更顺畅地运行，有很好的辅助润滑作用。

虽然，“蛛网效应”只是笔者提出的一个比喻性的概念，推演的例子也仅限于金华广播电视台在这次抗“疫”报道中的表现，还远远不足于构成一个理论体系，但窥一斑知全豹，希望这样的思考能给媒体融合研究提供一个可作深入探讨的样本。

（作者单位：金华广播电视总台）