

# 县级融媒体中心 建设的方向与路径

郭全中

自从2014年8月18日中央提出媒体融合以来,媒体融合不断落实和深化,取得了不错的效果,但是距离想要达到的目标仍存在不小的差距,而县级融媒体中心则是媒体融合的进一步下沉。

## 一、县级融媒体中心是媒体融合的进一步下沉

### (一)媒体融合提出

2014年8月18日,中央全面深化改革领导小组第四次会会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》,习近平同志指出“推动传统媒体和新兴媒体融合发展,要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律,强化互联网思维,坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展,坚持先进技术为支撑、内容建设为根本,推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合,着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体,建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团,形成立体多样、融合发展的现代传播体系。”在媒体融合的顶层设计上首次提出:一是在融合思维上要强化互联网思维;二是融合目标是建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团。

### (二)县级融媒体中心建设的提出

2018年8月21日,习近平同志在全国宣传思想工作会议上指出,“要扎实抓好县级融媒体中心建设,更好引导群众、服务群众”。这标志着推动媒体深度融合发展的新进程已经开启,我国媒体融合的战略中心下沉到县级区域,并且要求在引导好群众的同时要服务好群众,对媒体融合目标提出了更高的要求。2018年9月20日,中宣部作出部署,要求2020年底基本实现县级融媒体中心在全国的全覆盖,2018年先行启动600个县级融媒体中心建设。

### (三)提出“媒体融合发展不仅仅是新闻单位的事”

2019年1月25日,中共中央政治局在人民日报社就全媒体时代和媒体融合发展举行第十二次集体学习,习近平同志指出“要坚持一体化发展方向,加快从相加阶段迈向相融阶段,通过流程优化、平台再造,实现各种媒介资源、生产要素有效整合,实现信息内容、技术应用、平台终端、管理手段共融互通,催化融合质变,放大一体效能,打造一批具有强大影响力、竞争力的新型主流媒体。”在顶层设计上,对如何实现科学的媒体融合做出了具体部署。并在深刻认识到传统媒体自身力量不足背景下,习近

平同志进一步指出“媒体融合发展不仅仅是新闻单位的事,要把我们掌握的社会思想文化公共资源、社会治理大数据、政策制定权的制度优势转化为巩固壮大主流思想舆论的综合优势。”这为媒体融合充分利用制度优势进行跨界融合指明了方向,其本质是指充分整合各类资源来打造新时代的治国理政新平台。

## 二、县级融媒体中心建设中的难题

第一,新旧融合,比新建更难。当前县级媒体的主要形式是县级电视台,这就决定了县级融媒体中心建设是以当地的县级电视台为主,并整合当地的其他媒体资源来组建。媒体融合的实践已经证明,这种基于旧媒体的整合式融合必然会面临观念转变、人员整合、体制机制调整、利益重构等一系列难题,这也导致县级融媒体中心建设面临的挑战会比直接建设新媒体更多,也更难解决。

第二,定位狭窄,依然难以跳出媒体看媒体。当前,囿于观念、能力、路径依赖等因素的制约,绝大多数县级融媒体中心仍然只是把自身定位为媒体,而没有跳出媒体看媒体,也没有充分利用体制性优势来获取其它稀缺资源,更没有致力于成为当地治理能力体系和治理能力现代化的核心抓手。

第三,观念陈旧,路径依赖。从目前传媒业发展实践整体来看,在观念上,传统媒体落后于互联网,传统电视落后于传统报刊,地市级电视台尤其是县级电视台落后于中央和省级电视台。可以毫不夸张地说,绝大多数县级电视台的观念仍然停留在十年前甚至更久的时间前,他们不仅自身观念陈旧、落后,不少还有着盲目的自信和骄傲情绪。县级融媒体中心观念陈旧主要体现在如下方面:一是认为本身是事业单位,国家一定会兜底,自然没有动力改变;二是仍然把自身定位为媒体,导致自身难以充分利用体制性优势;三是由于本领恐慌,仍然较难接受采编流程的彻底重构;四是虽然认识到技术的重要性但是内心深处仍然对技术有轻视之心;五是对用户高度参与仍然抱有排斥心;六是过度重视传统媒介的传播效果而相对轻视互联网传播的效果,重社会效益而轻视经济效益,重舆论引导而轻视服务能力;七是依然摈斥“内容为王”的理念,在融合转型的过程中采取的是“内容+”思路,即只是把自身有限的内容拷贝到互联网媒介上,而不是采取“互联网+”思路;八是依然是升级和优化既有设备,而不是按照“移动优先”、“数据优先”、“智能优先”的思路,进行彻底的互联网转型。例如,现在不少县级融媒体中心花费了大量的宝贵资金更新换代既有设备,重设备轻人才,重硬件轻软件,导致融合方向出现偏差。

第四,队伍老化,本领缺失。互联网和人工智能时代,对县级融媒体中心人员提出了更高的要求,但是县级融媒体中心

的人才队伍不容乐观,综合素质和能力远远不能满足融媒体中心建设的高标准和高要求。

第五,机制僵化,激励不够。县级媒体尤其是县级电视台长期以来采取的是事业单位体制,基本上依靠财政补贴生存,不仅体制机制相对僵化,而且缺乏有效的激励机制,导致整个单位的活力严重匮乏、市场化能力缺失、服务意识和能力低下。

第六,落后地区的资金不足,举步维艰。从浙江的县级媒体发展实践来看,除了萧山日报、瑞安日报等40多家县级报、浙江长兴传媒等少数的县级融媒中心和县级电视台之外,无论是发达地区的还是欠发达地区的县级媒体,其主要收入来源都是财政补贴。对于实力强的经济发达地区来说,只要当地给予充分的重视,县级融媒中心建设的资金就会相对充足。在实地调研中,有些地方除了给予事业编制人员收入保障外,还给予设备购置费、项目专项费和融媒体中心建设专项费等,县级市每年给予的各类补贴在数千万元之上。但是对于实力弱的经济落后地区来说,当地即使再重视,也难以给予充足的资金保障。例如,一些经济落后地区的县在当地县级融媒体中心建设只给予200万左右的费用,除了购买用于展示的大屏之外,基本上就没有资金做其它的事情了。

### 三、县级融媒体中心建设的方向与路径

(一)融媒体中心建设的主要思路与方向

县级融媒体中心建设的主要思路如下:一是致力于打造当地的新时代治国理政新平

台;二是先ToG,再ToB,再ToC;三是整合当地的政务资源和媒体资源,建设统一的融媒体中心;四是技术和内容双驱动,大幅度提升市场化能力。

建设方向与路径如下:方向是新时代治国理政新平台,具体表现为:智慧城市+智慧政务+政府大数据+智媒体+智慧社区;路径是省级云平台+市县融媒体中心。例如,以“中国蓝云”平台为支撑,服务支持全省市县两级融媒体中心建设。集团通过“整体代建、部分代建、轻量级接入”等多种方式建成融媒体中心项目。具体措施如下:一是强化政府引导,走稳媒体融合发展道路;二是健全制度管理,促进媒体融合规范化发展;三是重视人才培养,构建媒体融合多元化人才队伍;四是主动跨界合作,实现媒体融合经营管理创新。

(二)具体思路:一二三四思路

1.一大中心:建立用户连接  
要想更好地引导群众、服务群众,必须以拥有足够多的用户为前提,这就要求县级融媒体中心必须以用户为中心,与用户之间建立起有效连接。

首先,“以用户为中心”,是指“用户在哪里,我们就到哪里;用户需要什么,我们就提供什么样的服务”。在具体实施方面,是指在搭建大数据技术和资源平台、智能生产和传播平台、用户沉淀平台三大平台的基础上,通过结合不同的场景为用户提供个性化、精准化、定制化的资讯和服务,使之沉淀在自身的平台,成为自身的真正用户。

其次,要清晰理解用户的概念。所谓用户,是指县级融媒

中心能够切实掌握其各方面的数据和真实需求的用户。具体来说,用户必须是在线的和高频的,也必须是基于大数据技术的。唯有如此,才能积累起能够有效分析用户需求的数据量和合理的数据频度,才能利用大数据技术对用户进行精准画像,也才能切实有效地掌握用户的真正需求。

2. 两大目标:建设现代传播能力和构建新商业模式和盈利模式

理论上讲,无论是县级融媒体中心还是其他媒体的融合转型,最终目标都是两个:一是打造现代传播能力,即打造互联网用户众多且传播能力强的基于互联网的传播能力,其本质是传播能力的现代化,也即互联网化;二是重建商业模式和盈利模式,即在重建用户连接的基础上通过打造数据产品或垂直化服务或多元化产业来重构商业模式和盈利模式,其本质也是打造互联网的“免费+收费”的商业模式和盈利模式。

当然,由于我国不同区域经济社会发展水平差距悬殊,不同县级传媒业市场空间差距也很大,对于经济发达、人口数量多、传媒市场规模大的县,其目标既要打造现代传播能力又要重构商业模式和盈利模式。例如,浙江、广东、江苏等地经济较为发达的县级区域;对于经济欠发达、人口数量较少、传媒业市场空间有限的县,重建商业模式和盈利模式的难度很大,目标应定为单一的打造现代传播能力。

3. 三大原则:四化;综合服务化;充足的资金保障

首先,要坚持移动化、数据化、智能化、服务化的四化原

则。一是当前智能手机已经成为标配,移动互联网已经成为整个社会的操作系统,这就要求县级融媒体中心必须基于移动化来进行构建;二是大数据正在蓬勃发展,要想变受众为用户必须充分利用大数据技术,这也要求县级融媒体中心必须基于数据化进行构建;三是人工智能技术正在重构各行各业尤其是资讯服务业,这就要求县级融媒体中心也要基于智能化来进行构建;四是由于县级区域难以有充足的新闻资讯,这就必须加强服务类资讯的采集,来更好地服务好当地用户。尤其需要指出的是,对于县级融媒体中心来说,移动化的红利已经难以获取,而数据化、智能化和服务化还有很多红利值得深度挖掘。

其次,坚持综合服务化的原则。对于县级融媒体中心建设来说,存在着两种方案,一种是仅仅具有新闻传播功能,另外一种则是融合其他功能。当前随着大数据、人工智能等新技术的快速发展,大融合已经成为大势所趋,政务服务、政府数据公开、智慧城市建设和智能传播已经密不可分。因此,在这种情况下,应以融合的方式,实现智能传播、政务服务、政府数据公开、智慧城市建设和智能传播有机融合。

第三,坚持充足资金保障的原则。当前,传统媒体在向互联网转型的过程中存在的一大难题是人才严重流失,具体到县级融媒体中心的建设,就要求县级融媒体中心要有充分的资金保障。而充足的资金保障一种来自于成功构建商业模式和盈利模式,另外一种则基本来自于当地财政补贴。当然还有另

外一种方式,即通过多元化经营来反哺县级融媒体中心建设。

4. 四大关键:观念转变是先导;三大平台建设为抓手;流程再造是条件;市场化能力是保障。

(1) 观念转变是先导

一是变“内容为王”为“用户体验为王”。传统媒体以内容起家,长期以来奉行“内容为王”的圭臬,但是在互联网带来了第三次工业革命并已经成为整个社会和商业的底层架构和标配的情况下,就要求世易而时变,扬弃以往成功的经验,树立起适应互联网思维的新想法。而要真正实现“换脑”,一要切实转变传统的“内容为王”思维,确立“用户体验为王”的思维,真正赢得用户的信任;二是要实现绝大多数员工和管理层观念的彻底改变。

二是积极进行观念转型。一要放空。互联网媒体和传统媒体存在本质性的区别,传统媒体的运作规则完全不适用于互联网媒体,这就要求传统媒体进行彻彻底底地转型,必须彻底清零、归零旧观念,然后再植入新观念,即“放空”。二要一把手先完成转变。传统媒体转型的关键在于有一个优秀的一把手,只有一把手实现了观念转型,才能进一步积极推动领导班子观念的转变,再进一步推动整个团队观念的转变。三要利用系统培训来毁“旧三观”。任何重大转型和改革的实施,必须先变观念,而培训无疑是转变观念的最为有效手段。四要内部研讨。转变观念的另外一种有效途径就是内部研讨。

(2) 以三大平台建设为抓手  
一是在大数据信息资源平

台建设方面。核心是通过互联网采集、接口导入、历史数据导入、远程汇聚等各种方式,将传媒集团内部资源、互联网资源、第三方资源以及UGC资源汇聚到大数据资源中心,实现信息和数据资源的汇集。二是在智能生产和传播平台建设方面。核心是建立起智能化的新闻线索智能决策系统、智能创作系统和融媒体智能发布系统,实现创作的智能化、个性化,提高新闻采编的效率和针对性,进而实现新闻内容的一次加工和多渠道多终端统一发布,将新闻资讯和信息服务点对点推送给潜在用户,实现信息服务的个性化、智能化。三是在用户沉淀平台建设方面。核心是用

户画像,即对采集数据进行分析,通过不同模型及算法实现对用户肖像的刻画、行为轨迹的分析等多维度的分析,为产品优化、精准营销,以及面向用户的智能化服务提供服务。

### (3) 流程再造是前提

融媒体中心既是新理念,又是技术系统,更是新流程。当前很多传统媒体搭建的融媒体中心难以日常化运作,其根本原因是没有对采编流程进行彻底重构和优化,导致旧有采编流程和融媒体中心存在根本性冲突和矛盾,融媒体中心难以真正有效发挥作用。对于县级融媒体中心来说,必须首先按照融媒体中心的要求来重构采编流程。

### (4) 市场化能力是保障

县级融媒体中心要真正有效运作,必须具备强大的市场化能力,否则即使县级融媒体中心建设得再好,也难以有效运转。具体来说,一是具有强互联网思维和互联网能力,能够有效实施“互联网+”;二是县级融媒体中心的队伍要精干高效,具有较强的业务能力;三是建立起激励有力、约束有效的薪酬制度以及能上能下的干部任用制度,充分激活全体员工的积极性、主动性和创造性;四是高效的服务能力,发展转型服务能力是关键,没有服务能力一切都是妄谈。

(作者为中共中央党校(国家行政学院)文史教研部高级经济师)

