

推进县级媒体融合改革的探索与思考

冯萍

县级融媒体中心建设由中央有关部门负责顶层设计和统一协调推动，是在国家体制和统一改革格局下建立的县级新型传媒单位，是在县一级成立的宣传机构，将原有的县广播电视台、县党报、县属网站等媒体单位全部纳入，整合成为县级党委政府唯一的一个宣传单位，负责全县所有信息发布服务，包括政务新闻、天气预报、医疗信息、交通信息、社区服务信息等各种信息发布和信息服务，实现资源集中、统一管理、信息优质、服务规范，更好为党委政府服务，为当地群众服务。根据规划部署，2020年底将基本实现在全国的全覆盖，2018年先行启动600个县级融媒体中心建设。

按照深入推进区级媒体深度融合和一体化发展要求，绍兴柯桥区委区政府于2018年11月制定《柯桥区媒体融合工作方案》，并先后出台了《组建绍兴市柯桥区融媒体中心等事宜的通知》和《绍兴市柯桥传媒集团有限公司组建实施方案》，整合柯桥日报社与柯桥区广播电视总台职能、人员和资产等资源，组建成立柯桥传媒集团、柯桥区融媒体中心，于2019年4月挂牌成立，并于同年9月搬入新传媒大楼融合办公，基本实现了融为一体的、实现“一体策划、一次采集、多种生成、全媒传播”的工作格局。融合改革成效初现，各项工作有序推进。

一、梳理职能，推进体制机制逐步建立

柯桥区融媒体中心、柯桥传媒集团实行两块牌子一套班子，区融媒体中心为区委、区政府直属正科级事业单位，定编115名；柯桥传媒集团为区直属国有企业，注册资本1.7亿



元。中心（集团）日常运作实行企业化管理，实行党委会、编委会和董事会合一的领导机制和“媒体+公司”的运行模式。

一是重塑组织架构。根据中心（集团）三定方案，遵循宣传主业和经营发展需要，设置新闻采访部、融媒体编辑一部、融媒体编辑二部、融媒体编辑三部、融媒体编辑四部、舆论监督部、对外传播部7个业务部门和办公室、计划财务部、技术保障部和品牌服务部4个综合保障部门，下辖柯桥文化传播有限公司、柯桥展会运营有限公司、柯桥文创发展有限公司和柯桥智慧城市建设有限公司4个公司。

二是建章立制规范管理。根据融合改革的进程，梳理原“一报一台”工作管理规程，吸收优化，先后出台了党委议事规则、党风廉政建设、采编安全规范、经营招投标、绩效考核、人事管理、财务审批、会议管理等方面制度30多项，以制度管人管事。

三是打破身份统一管理。中心（集团）实行事业单位企业化运行，员工实名制统一管

理，不分人员性质，事业人员工资计入档案，作为计发退休工资的依据。试行统一岗位薪酬绩效考核办法，变身份管理为岗位管理，坚持“按需设岗、按岗聘用、岗变薪变”和“同岗同酬、多劳多得、优劳优酬”的原则。

二、顺势而为，构建“一核多平台”发布端

按照“合二为一，融为一体”的原则，打造“移动优先”融媒生态，对采编进行“机构重置、流程再造”，实现新闻内容策采编发多渠道多平台融合互动。构建“一核多平台”。“一核”，即牢固树立变“移动优先、移动为本”理念，全力打造“笛扬”移动APP。“多平台”，即改版做好《柯桥日报》纸媒端深度文章；整合做强“新闻综合”“轻纺城·时尚”两个电视端频道；可视化提升“FM106.8”广播端亚红热线等品牌栏目；撤销广电总台网、绍兴同城网两个PC端，整合做优中国柯桥网；撤销“柯桥日报”“柯桥广电总台”“柯桥生活家”三个微信公众号，保留做强“柯桥发布”“柯桥传媒”“FM106.8经典汽车广播”三个微信公众号，优化“柯桥发布”微博，注册“柯桥发布”抖音号和“柯小微”抖音号；笛扬新闻APP作为柯桥区全媒体矩阵的核心阵地，已拥有粉丝8.2万，新媒体用户总数超过99.6万。

三、立足主阵地，围绕中心全媒立体宣传

中心充分运用报纸、电视、广播等传统宣传平台与移动端新媒平台形成全媒矩阵，为柯桥区争当“融杭接沪示范区”、奋进“十强区”，建设重要窗口等进行立体式全方位宣传，全媒体联动效应得到真正发挥。

一是围绕大局，履行党媒职责。围绕区委区政府中心工作，及时有力开展新闻宣传报道。今年以来，中心（集团）高频次、连续性、多角度在各个发布平台推出“我们这样抗疫”“坚决打赢防控阻击战，发展总体战”“两手硬、两战赢”“实施步鱼计划推进制造业高质量发展”“建设重要窗口 贡献柯桥力量”“蓝天保卫战在行动”“三驻三服务 行动在一线”等20余组重大主题报道。坚持“正

能量是总要求”，做好社会主义核心价值观、文明城市创建等开展公益宣传，履行主流媒体职责。

二是服务中心，展示柯桥形象。为更好地展示柯桥区经济社会发展情况，中心紧紧围绕疫情防控和复工复产、“六保六稳”等政府中心工作，积极开展宣传报道。《浙江柯桥保产业链供应链稳定 在创新产业链上寻求商机》《网络直播带动游客下单》《柯桥纺织印染行业如何“在磨难中成长，从磨难中奋起”》《科学控疫情 统筹谋发展蹲点一线 浙江-硬科技大显身手》《步鱼之静换步鱼之精》等先后在央视、新华社、浙江卫视等播发。

三是服务百姓，关注基层民生。中心注重“亚红热线”“柯小微”等品牌栏目和品牌团队的打造，履行好主流媒体服务基层，服务群众的职责。“亚红热线”通过音视频同步直播、报纸专栏，搭建起政府与百姓沟通桥梁，为百姓答疑解惑，排忧解难；每年接听听众电话在3000个左右，热线反馈率始终保持在100%，在“亚红热线”中开设的“行风广播对话”栏目已经坚持了20年，由区作风建设领导小组主办，今年有39个机关局办部门单位参与。柯小微团队以“柯小微带你游”“柯小微云带货”方式，深入30多个村居采访，走进田头山林，挖掘文化，带动乡村旅游，以视频形式为农户自产的春笋、兰花、梅干菜、春茶等直播带货。这种助农方式也获得了央视、新华网、人民日报客户端等上级媒体转发报道。

四是加强监督，聚焦舆论热点。中心紧扣区委区政府重大决策、重点工作和基层百姓关注的热点难点等问题，通过跟踪报道，履行新闻舆论监督，推进全区各项工作顺利进行。从3月24日开播以来，集团新开设《笛扬关注》栏目对康郡违法建筑、垃圾分类乱象、坟墓违建乱象、车库出租回潮、在建工地扬尘措施不到位、个别企业乱排工业废气、小餐饮油烟乱排放、露天焚烧秸秆、小区消防通道被堵塞等问题深入调查采访报道。目前已播出《笛扬关注》节目22期，并在纸媒

上同期呈现节目内容,为柯桥区打赢蓝天保卫战、整治违建、垃圾分类等工作提供坚实的新闻舆论监督基石。

四、融合改革中存在的几个问题

柯桥区融媒体中心建设实践过程中,还存在着一些亟待解决的问题。

一是被动融合的思想有待根除。柯桥广电总台与柯桥日报都经历漫长的发展历程,经历了发展壮大,兴衰沉浮。原广电总台由1950年12月最早建立绍兴县广播收音站,和1987年5月成立绍兴县电视摄制站逐渐演变而来。作为《柯桥日报》前身的《绍兴经济报》创办于1985年1月1日。两者体制机制不同,广电总台为柯桥区直属差额拨款事业单业,而柯桥日报社2004年开始作为浙报集团旗下子公司,已实行企业化管理,人员性质不同,有事业编制、编制外合同工,还有企业合同工。对此次融合改革,各类人员对改革的期盼、改革的认识不尽相同,各种思想碰撞激烈,认同感难以统一,对这次融合改革存在着观望犹疑,被动接受改革的心态较重,主动融合的积极性不高。

二是人员综合能力素养有待提升。“一报一台”作为传统媒体信息传播的主要阵地,已经形成了成熟的固有的采编机制,在工作中按照“传统套路”惯性操作,思维上存在着不少局限性,由于缺乏全媒体思维,有时难免出现简单粗暴地将一篇原本用于纸媒发布的文章放到新媒上,以及出现电视版广播新闻等情况。而且广电在融合前就存在着人员队伍老化、主持人结构配比不合理等问题。队伍建设、人员综合能力亟待提升以适应融媒体时代的新专业化要求。

三是绩效考核机制有待完善。在绩效考核试行的过程中难以达到预期效果,尤其是业务线,中心根据采编播工作流程及各平台特性设置7个业务部室,工作内容既有定性也有定量的;既有单兵作战,也有团队合作流水线工作;新媒、报纸、电视、广播四个平台设置的栏目、制作流程、呈现方式完全不同,对记者采集生成的内容并不能“一键式”调

用,必须进行二次加工。各部室实际运行成本和产生的效率不同,难以用统一的标准去考核。在集团切块分配绩效中,产生部室之间的不平衡。

四是政务服务等功能实现有待破题。习近平总书记在全国宣传思想工作会议上发表重要讲话,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。”融媒体中心建设要对接政府部门技术平台,按照“媒体+”的要求,实现政务服务功能。政务服务包含政府民生、经济等几十个领域,涉及到各委办局的职能让渡,而现实是各委办局也都想利用互联网赋予的机会扩大自己的便民范围,并作为管理工具,很难让他们主动让出这些职能。现行融媒体中心建设大多还只是画了个框架。根据《柯桥区媒体融合工作方案》,柯桥区委区政府对融媒体中心参与智慧城市建设和有了明确的要求,但相应的工作机制、配套政策还有待建立。要真正实现这一目标,还有很长的路要走。

五、深化融合改革的几点建议

随着移动互联网与社交媒体的兴起,传播方式多样化,阅读方式碎片化,需要融媒体中心作为主流媒体牢牢掌握舆论主动权和主导权,引导正确的理想信念、价值理念、道德观念,彰显主流媒体的价值与担当。为此,必须补齐短板,提升工作实效,以更好发挥主流媒体的传播力、引导力。

(一) 重视能力提升,打造全媒体队伍

人才队伍建设、能力素质培养已到了刻不容缓的时候。当前县级融媒体中心在上级的重视下,在当地政府财政的支持下,硬件设施、体制改革已基本到位,要加快发展媒体生产力,就必须全面提高人的综合素质,因为人是生产力中最活跃的因素。笔者认为,无论是信息采集方式的明显变化、内容生产流程的不断完善,还是信息传播平台的广泛拓展,县级融媒体中心都离不开一支既会采访、写作、摄影、摄像、录音、出镜、编辑,又熟悉新媒体运作的记者队伍。为此要以习近平总书记全媒体理念为指引,充分调动全体采编人员的积极

性，按照习总书记的要求打造一支“提笔能写，对筒能讲，举机能拍”的高素质的全媒体记者。记者需要掌握新的采编技能，积极学习摄影摄像、视频和音频的录制剪辑等技能。补齐县级融媒体中心的人才短板，以适应融媒体由“跨行业”到“全产业”的发展趋势。通过与专业院校对接合作，通过请进来、走出去等多种形式，开展分线、分类专题业务培训，加强融媒业务技能提升，强化实战性的培训，短视频、抖音、活动案例分享等，不断提高专业素养，跟上媒体融合步伐。

（二）发挥优势，确保专业与效率

在人人都是自媒体，全民皆可传播的时代，作为更专业的主流媒体，怎么跟自媒体竞争？怎么跟事发现场的普通网民去竞争？去适应受众对新闻即刻性、无限量的需求。这些都逼迫我们更好地去发挥专业优势提升工作效率以适应新的传播格局。县级融媒体中心作为地方主流媒体，从内容的供给生产，从效率、质量到流量都有雄厚的基础和竞争力。既有着一支专业的采编播人才队伍和遍布全县的信息员队伍，具有海量信息汇聚优势，从而形成天然的内容优势。加上融合建设中，财政支持的新技术、新设备、新应用的配置，这是一般的自媒体无可比拟的优势。通过专业的采编人员对文字、图片、语音和视频等的加工制作，通过多样化的表达方式，满足受众对资讯多元化的需求，实现更好的传播效果。

（三）加强融合传播，打造“网红”团队

主流媒体融合传播中要不断提高传播力、引导力和影响力，更好引导群众、服务群众，必须根据受众需要，创新管理模式，依靠集体智慧、团队的协同，以产品思维、平台思维、运营思维、用户思维和营销思维，实行“部门统筹、人才融通”工作机制。构建既有较高的策划水平和较强的组织指挥协调能力、能对新技术应用自如的领军人物，又有既熟悉内容生产与加工的全媒体特点，能担任记者、编辑、主持人的多重角色为骨干的“网红团队”，以灵活组合形式开展线上线下融合传播，增加黏

性，通过圈粉增加流量，逐渐达到流量变现，实现可持续发展。柯桥区融媒体中心“柯小微”“FM106.8”正逐渐成为绍兴地区的“网红团队”，影响力正在大幅攀升。

（四）建立科学的考核机制

在当前正在进行的媒体融合改革过程中，要使内设机构设置科学，机构内设岗位合理以及建立一套公平合理、可量化考核的考核体系，形成有效的工作激励机制，充分调动媒体人创新创业的激情，形成积极向上的良好氛围，达到改革预期目标：一是合理核定工作量。通过熟悉融合平台的资深专业人士、人力资源管理方面的专业人员组成的绩效考核评估小组，广泛深入调研，分析梳理每个部室（平台）的工作职能，合理评估每一个岗位的工作职责、工作性质、承担的责任，科学核定工作量，确定每个岗位系数和绩效基数；二是确保人岗匹配。通过择优竞争，让适合的人到合适的岗位工作，岗位匹配适宜，发挥人员专长，实现岗位效率最大化；三是科学制定考核办法。通过明确部门每月工作任务和绩效额度，由考核小组、部室逐级考核，实行多劳多得，优劳优酬的分配机制。

（五）积极争取多方支持

要实现“媒体+政务+服务”模式的媒体融合改革要求，必须通过地方党委政府出台相关政策，逐步推进各职能部门技术平台与融媒体中心对接，支持融媒体中心创业创新，推进产业改革，加强意识形态阵地建设，建立利益共享机制。柯桥区将整合区内党政部门信息资源，支持融媒体中心参与智慧城市建设，与区委大数据中心联合开展柯桥区信息化建设已作出相关规划，可行性运行方案制订、智慧城市建设有限公司筹建已启动；整合全区户外大屏、楼宇广告、公交候车亭等公共宣传点位统一归集到融媒体中心（传媒集团）管理和运营，使之成为公共文化传播、新闻信息发布、旅游文化展示、公共数据采集、应急管理、互联网监测等多功能平台。

（作者单位：绍兴市柯桥区融媒体中心）