

媒体深度融合发展的实践与思考

——基于浙江广电集团媒体融合的实践分析

何莎莎

媒体融合发展自2014年加速以来,经过近7年的探索实践,已经取得阶段性成就,正步入改革的“深水期”。处于省级广电媒体头部阵营的浙江广播电视集团,近年来认真贯彻中央和省里加快推进媒体深度融合发展的意见精神,坚持“拓面、提质、增效”,重组挂牌集团融媒体中心,初步建立起适应新媒体产品、融媒体运作、全媒体传播的新闻宣传一体化组织架构,全力推动集团融合发展提速增效。坚持探索产业合作和资本经营,做优产品、做强跨界、做活营销,为探索融合发展开疆拓土、积累经验。集团通过收购上市公司“唐德影视”控制权,接轨资本市场,产业转型取得重要突破。

本文拟从内容创新、传播渠道、体制机制、技术支撑、人才建设等方面,分析探讨浙江广电集团加速推进媒体深度融合发展的探索实践。

一、创新推进内容建设 做大做强主流媒体

从国家治理和社会发展层面来考量,媒体融合发展战略的主要目标是通过加快融合步伐,

尽快建设一批具有强大影响力和竞争力的新型主流媒体和主流媒体集团,进一步做大做强主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力。在这一战略目标中,内容建设始终是深度融合发展的根本。所以,要向纵深推进媒体融合发展,必须始终秉持内容为王,将融合发展优势建立于内容建设优势之上。

近年来,浙江广电集团坚持新闻立台、文化强台、融合用台,积极打造精品内容,深度探索新媒体产品、融媒体运作、全媒体传播,新闻、综艺、纪录片均涌现出不少网微端屏多样适配、广大网民喜闻乐见的精品佳作,有效扩大了主流传播的全媒体影响力。2020年以来,浙江广电集团立足重大主题内容矩阵,更好构筑新闻宣传平台。坚持统筹疫情防控宣传和重大主题宣传双战线,率先启动疫情防控宣传一级响应,集团全网传播影响仅次于中央广播电视总台、湖北广播电视台,位居全国省级以上广电机构第三。聚焦重大主题,推出系列重点专栏、重磅新闻行动、重要理论节目,完

成重大报道任务，彰显主流担当。立足做强标杆品牌内容矩阵，更好构筑文化宣传平台。浙江卫视全新确立美好中国品牌战略定位，创新打造《中国好声音》《奔跑吧》《还有诗和远方》《蓝莓孵化营》等标杆品牌，升级打造三大年度人物评选活动，持续打造重点活动，策划打造公益文化活动，有力彰显主流媒体价值担当。浙江卫视2020年剧场收视挺进前三，创下近年收视最好成绩。集团主投主创电视剧《瞄准》受到追捧，纪录片“东西南北中”人文精品工程成功合龙，综艺节目和人文纪录片注重全程多端，在不断拓展全媒体新赛道中释放优质内容的破圈传播效能，集团文化宣传彰显新风采。立足做强国际传播内容矩阵，更好构筑对外宣传平台。开办浙江国际频道英语传播窗口ZTV NEWS,中国蓝新闻客户端同步上线外宣频道，上送央视、央广浙江新闻再创历史新高。加强中国蓝国际融媒矩阵建设，打造国际传播联盟。

二、构建全媒体传播渠道 持续完善全媒体矩阵

推进媒体深度融合发展，迫切需要构建全媒体传播体系。习近平总书记在2018年6月15日给人民日报创刊70周年的贺信中就要求构建全媒体传播格局。在2019年1月25日十九届中央政治局第十二次集体学习时的讲话中强调要“坚持移动优先策略，建好自己的移动传播平台，让主流媒体借助移动传播，牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点”。

2016年以来，浙江广电集团谋划打造“中国蓝云”平台，组建覆盖全省11市90个县（市）区的融合传播协作体“蓝媒联盟”，加强与全国各大主流媒体平台和头部视音频平台深度合作，不断完善跨屏融合、破圈传播的全媒体矩阵。聚力打造中国蓝新闻、中国蓝TV、喜欢听等重点客户端，悉心布局“美丽浙江”、钱江视频、浙样红TV、牛视频、黄金眼融媒、一刻视频等特色新媒体端。浙江卫视新媒体矩阵粉丝量突破1亿，短视频播放量超过3000亿，“美丽浙江”抖音号跻身全国省级政务发布类抖音号头部，教科影视频道“牛视频”品牌

上线8个月，全网粉丝量近300万，单条最高播放量突破1.8亿。广播频道公众号全部进入全国行业新媒体“百强榜”。其中，浙江电台交通之声积极探索广播融媒新生态，打造的北高峰App，目前注册用户已达60多万，实现了广播与听众用户全天性交融；浙江电台城市之声融媒矩阵已稳居中国广播融媒第一方阵，建成中国广播唯一粉丝超千万IP群。

今年全国两会期间，集团全力做好两会新闻宣传和舆论引导工作，可谓“有亮点、出爆款，精彩纷呈”。集团各宣传单位采取“前采后编、云媒制播、融合传播”策略，大小屏共推出报道和新媒体产品800余条，“中国蓝新闻”客户端、“美丽浙江”抖音号等新媒体矩阵总浏览量近6000万。中央广播电视总台《新闻联播》实现平均一天一条浙江新闻，央媒新媒体端及头条新闻、新浪新闻等平均每天推荐转发浙江广电集团融媒产品超50条，融合传播成效得以初步呈现。

三、推进体制机制创新 完善争先创优激励

大力推进体制机制创新，进一步激发主流媒体生产力，是推动媒体深度融合发展的必由之路。习近平总书记在十九届中央政治局第十二次集体学习时的讲话中指出：“在信息生产领域，也要进行供给侧结构性改革，通过理念、内容、形式、方法、手段等创新，使正面宣传质量和水平有一个明显提高。”中央关于加快推进媒体深度融合发展的意见强调“要深化主流媒体体制机制改革，建立适应全媒体生产传播的一体化组织架构，构建新型采编流程，形成集约高效的内容生产体系和传播链条”。所以，要尽快建立适应全媒体生产传播的组织架构和传媒生态，抓紧创建全媒体节目内容生产流程、工作机制。

浙江广电集团坚持“顶层设计”和“基层创新”相结合，优化“统分结合、统分适度”集团两级管理体制，健全完善一系列宣传管理制度，全媒体导向管理持续加强，加速推进集团治理体系和治理能力现代化。设立集团“改革先锋奖”，深化推进创新孵化项目。着力优化频道结构，关停留学世界频道，整合教科影视频道，推动优质内容向优质平台集聚。大力弘

扬“基层首创”精神，推广基层分配改革、机制创新经验做法，鼓励频道单位加速推进事业部、项目制、工作室、专班制等工作机制，努力激发内生活力。完善争先创优激励，设计适应媒体深度融合发展的“绩效考核和薪酬分配方案”，探索“集团控股文化企业股权激励试点方案”，发挥集团“改革先锋奖”和“创新项目孵化基金”等政策导向作用，将人力成本支出向业务骨干和贡献突出者倾斜，实现一流人才享一流待遇，一流贡献获一流报酬。集团下属新媒体公司在前几年推行KPI考核基础上，今年进一步深化考核机制，推出全数字导向的“三全”考核办法，形成“经营班子+全体员工”全覆盖、“线上+线下”全渠道、“用户+会员+广告”全业务考核体系，更好地激发全员的积极性、能动性。

四、推进技术平台建设 构建新型融媒生态

媒体深度融合发展本质上是高质量发展，是以先进技术为支撑的发展。习近平总书记在十九届中央政治局第十二次集体学习时的讲话中明确指出，“从全球范围看，媒体智能化进入快速发展阶段。我们要增强紧迫感和使命感，推动关键技术自主创新不断实现突破，探索将人工智能运用在新闻采集、生产、分发、接收、反馈中，用主流价值导向驾驭‘算法’，全面提高舆论引导能力。”浙江广电集团近年来坚持科技创新、数智赋能，强化技术引领，全面升级扩容“中国蓝云”技术平台，完成蓝云现场、蓝云智剪、蓝云包装、蓝云热搜等项目优化，实现在新媒体生产发布流程的应用场景全覆盖。战“疫”期间，云连线、云录制、云推广、在线编辑等技术手段密集运用，确保新闻宣传平稳有序、综艺节目提前复产、媒体活动线上开花。加强技术保障，注重技术输出，通过“整体代建、部分代建、轻量级接入”等三种模式，服务建成全省县级融媒体中心51家，上线46家。提升技术装备，集团电视频道全面实现高清播出，浙江卫视新闻高清制播系统、电视地面频道和“两报一刊”全媒体改造，推进广播新媒体融合发展，集团官方音频“喜欢听”APP正式开放浙江省市县台合作机制，构建

“小、灵、快”的移动互联融媒生态，致力探索适合广播的全域融媒发展之路，集团内容生产、播出、管理的技术数字化、移动化、智能化水平得到新提升。

下一步，浙江广电集团将加大力度推进技术平台建设，合力攻坚运营管理瓶颈，加快构建完善整体智治综合应用平台。持续增强技术支撑服务能力，深化实施“中国蓝云”融媒中台战略，有序推进分布式大数据中心、智能媒资、轻质化生产、通用分级存储、全媒化考评系统，以及内容集控平台和IP基础技术架构等项目建设，不断增强“中国蓝云”省级技术平台对集团全媒体业务和全省市县融媒体中心建设运营的主引擎功能。持续增强新兴技术引领能力，密切关注技术发展给媒体带来的颠覆性变革，适时跟进5G通信、车联网、量子信息、区块链等前沿技术研究应用，分步建设大数据、5G超高清视频、人工智能等实验室，推广运用“新蓝算法”，推进智慧监测监管系统建设。持续增强集团技术衍生能力，探索推进技术要素市场化、产业化，依托浙江“数字化”领先优势，加强与公共服务大数据和政府部门连通对接，与智慧城市建设、乡村振兴战略、新型城镇化战略等对接，构建服务经济社会治理和发展的枢纽平台。结合行业发展要求，适时推进4K超高清节目和信号传输项目建设，为受众带来全新的、更加优质的视听体验。努力在搭建自身平台、接入省级平台上干在前、走在前，以数字化改革促进集团各业务单元互融互通，助推媒体深度融合发展。

五、优化队伍结构 打造全媒体人才队伍

人才是媒体深度融合发展的第一资源。中央关于加快推进媒体深度融合发展的意见指出：“要大力培养全媒体人才，实行更加积极、开放、有效的人才引进政策，提高主流媒体人才吸引力和竞争力。要优化队伍结构，把更多熟悉新媒体的中青年优秀人才充实到关键岗位，充分释放人才活力”。近年来，浙江广电集团立足“培养人才、用好人才、留住人才”，积极营造“干事有平台、创业有机会、发展有空间、待遇有保障”的人才成长环境，着力强化

“四个突出”。一是突出培育选拔重点，重视会宣传、会融合、会管理、会经营的“四会干部”和高端的新闻宣传、文化创制、媒体融合、企业管理、资本运营的“五类人才”的培育选拔使用。二是突出育用制度建设，创新实施工业“领军人才工程”和“青年创新人才工程”。着力打破身份年龄、论资排辈等限制和惯性思维，拓宽选人育人渠道，进一步健全干部人才成长“选、育、管、用”链条，强化机制和平台吸附效应，努力让内部人才冒得出、干得好，让外部人才愿进来、能进来。三是突出人才资源储备，探索试行“管理培训生”“职业经理人”“外部独立董事”等系列制度，深化实习总监（总经理）培养选拔和一线轮岗锻炼、交流制度，切实建好人才战略储备“蓄水池”。四是突出全员综合培训，继续办好“融媒体学院”“蓝研社”“赋能工作坊”等内

训平台，建设职工在线学习平台，强化与高校、科研院所等外部机构联合培养机制，完善全媒体人才评价体系，不断提升集团宣传队伍的“四力”，更好打造一支政治强、业务精、善创新、能融合的全媒体人才队伍，为集团广播电视事业深度融合发展提供坚实的人才队伍支撑。

媒体融合发展正步入深水区，浙江广电集团将立足数智赋能，加力加速推进数字化改革，以系统性重塑理念深度推进媒体融合发展，立足主流主力打造“中国蓝新闻”客户端，立足全国一流打造视听人文综艺旗舰平台，立足开放合作打造全方位协作传播平台，进一步推动集团主力军全面挺进互联网主战场，奋力打造“重要窗口”的闪亮窗眼，努力为建设现代传播强省作出广电贡献。

（作者单位：浙江电视台教科影视频道）