



我看深度融合

TELEVISION

探索地市级媒体深度融合 一体化发展的创新路径

朱南靖

摘要：近年来，媒体融合向纵深化推进，要求坚持一体发展和移动优先，建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。丽水市广播电视台对标中央两办精神，立足自身实际，创新体制机制，成立全媒体新闻中心，打造资源集成、深度融合的全媒体新闻宣传主引擎，实现全台新闻宣传工作扁平化管理、一体化运行，推进多屏互动、矩阵传播。

关键词：媒体深度融合 一体化发展 半实体化专班 矩阵传播

2020年9月26日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，要求坚持一体发展，坚持移动优先，推动传统媒体和新兴媒体在体制机制、政策措施、流程管理、人才技术等方面加快融合步伐，建立以内容建设为根本、先进技术为支

BROADCAST

撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。①根据这一改革目标，丽水市广播电视台创新体制机制，成立全媒体新闻中心，统筹各大平台资源，实现全台新闻宣传工作扁平化管理、一体化运行，推进多屏互动、矩阵传播，打造资源集成、深度融合的全媒体新闻宣传主引擎，构建移动优先、一体发展的全媒体传播格局。

一、因地制宜 创新体制机制

媒体深度融合，体制机制是保障，只有符合实际的体制机制，才能真正助力媒体的深度融合，释放改革红利。2019年丽水市广播电视台将全台含广播、电视、网站、报纸等九个宣传平台融合整合成四大平台（新闻综合频道、公共和文化休闲频道、广播中心、新媒体中心）。2020年改革持续推进，在原有基础上继续融合，形成电视中心、广播中心、新媒体中心三大中心。同时，在保证原有经营平台不变的基础上，打破各平台相对独立形态，创新成立全媒体新闻中心，统筹全台新闻宣传工作。

（一）半实体化专班运行模式

全媒体新闻中心，实行半实体化的专班运行模式，由分管宣传副总编担任，负责中心全面工作，各平台分管新闻宣传工作的负责人带领所在部门宣传口工作人员，加入全媒体新闻中心。半实体化专班模式，运行灵活度高，资源集中，适合资源的统筹和部门之间的有效协调，同时又保持原有平台经营的自主独立性，是一种创新的工作机制。

（二）“中心+平台”双重考核

基于台里发展实际，中心采编人员在一体化管理基础上，实行“中心+平台”的双重考核管理。由中心根据不同平台属性制定目标任务，负责年度宣传总任务完成情况绩效管理，各团队负责人每月对所属人员按工作完成情况进行打分，中心的绩效考核结果由各平台按一定权重，纳入个人综合绩效考核。

实践证明，全媒体新闻中心这一模式既保证了新闻宣传的一体化协同运行，又满足了总台经营发展的现实需求，是一种符合实际的体制机制创新。

二、整合资源 促进一体发展

媒体深度融合，只有真正实现融为一体、

合而为一，才能使其优势与先进性得以彰显。在媒体融合改革进程中，丽水市广播电视台始终坚定不移地践行融合发展理念，有效整合生产要素，优化资源配置，特别是进一步推动全媒体新闻中心与各大平台创新联动，引领各平台的媒体共融互通，开拓融合发展新境界，持续推动构建全媒体格局，不断提升主流舆论的传播力、引导力、影响力和公信力。

全媒体新闻中心是总台新闻宣传工作的主引擎，各大平台在中心牵头下进一步集约化、特色化，实现扁平化管理、一体化协同的高效运转机制。中心充分整合电视中心、新媒体中心、广播中心三大平台资源，统筹全台的创意、线索、人力、渠道、平台，重构“策、采、编、发”生产流程，变封闭、独立的传统媒体线性生产为“你中有我、我中有你”的融合生产，形成“统一策划、一次采集、多种生成、全媒传播”的现代传播格局，打开了新时代融媒体从简单“相加”到深度“相融”的融合新局面。

（一）内容生产一体化

一体化是媒体深度融合的目标之一，丽水台全媒体新闻中心旨在统筹调度全台广播、电视、新媒体新闻采编资源，构建创意策划、采访制作、推送分发等生产全流程的一体化格局，实现策采编播一体化，大小屏融合生产一体化。

2020年以来，在全媒体新闻中心统筹管理下，各平台推出一批现象级的精品力作。其中短视频《胡海峰邀您游丽水》微信阅读量达93万+，点赞量1万+；《丽水市长吴晓东邀您品味丽水》微信阅读量达17万+。两个短视频目前全网合计阅读量9600万人次，网友留言评论700多条。两个短视频的创意谋划、采访拍摄、制作推送是一体化发展的生动呈现，主创团队集合了各平台的精干力量，以项目化方式运作推进，体现了集中力量办大事的优势，也展现了主流媒体的专业水准。

（二）人员管理一体化

在新闻产品生产制作过程中，进入中心管理的人员由全媒体新闻中心统一调配安排。中心下设采访制作部和综合编辑部，各平台新闻采访制作部门人员组成采访制作部，负责所有新闻栏目、微信公众号、无限丽水APP等平台

采访制作工作，做好选题报送、人员派工、重点项目（活动）策划落地。各平台编辑部人员组成综合编辑部，负责所有新闻栏目、微信公众号、无限丽水APP等平台编发工作，做好重点项目（活动）创意策划、执行跟进。中心每周召开周例会，每日召开新闻早会，负责创意、选题、分发等内容的统筹安排。日常选题，各平台按原有计划部署采制；重点选题，协调各平台人员配合采制。重大主题和重大新闻行动，中心所有人员根据项目重新调配分组。例如一选题适合多重呈现的，记者到现场后第一时间广播连线，再负责新媒体图文采制或直播，同时也负责电视新闻的拍摄制作，记者不再是单一平台内容的呈现，而是按照选题的属性进行多种媒体形态的呈现。

三、移动优先 实现矩阵传播

全媒体新闻中心在做好原有广播电视等传统媒体基础上，突出移动优先战略，推动移动媒体建设，推进各平台既融通协作、又特色鲜明的发展格局，实现多层分众式的矩阵传播。电视中心：新闻综合频道深耕行政部门资源，做强电视“时政融媒平台”；公共和文化休闲频道联动民生服务资源，做强电视“民生融媒平台”；广播中心：开发主持人团队资源，加快智慧广播建设，打造“看得见的广播融媒平台”；新媒体中心：深度开发“无限丽水”APP，完善APP服务功能和社交功能，做强“移动社区融媒平台”。

（一）移动优先的两种探索

在做好内容生产的基础上，主流媒体应进一步强化移动阵地的建设，提高内容的用户触达率。一方面，全媒体新闻中心做强自有平台无限丽水APP，强化新闻+政务+服务，完善功能版块，提高用户使用率。2019年以来，无限丽水APP新增部门单位、教育机构入驻版块，提高实用性；新增“四季丽水慢直播”版块，引入21路覆盖丽水九县（市、区）视频信号，根据季节特点，轮流慢直播丽水各地美景。松阳西坑村、景宁敕木山的24小时雪景慢直播引

发网民关注，日观看人次突破10万；新增“无限头条”和“快讯滚动”版块。在客户端首页推出三个“无限头条”专区和一个实时滚动专区，推送重点稿件和时效强的稿件；新增信息弹屏推送功能，让用户第一时间获取信息，有效增加用户黏性。

另一方面，中心借船出海，在抖音、快手、微博、微信等开设短视频账号，实现在互联网端的媒体品牌延伸。目前中心已推出金蝉视频（资讯号）、瞰丽水（航拍号）、茂盛哥哥（剧情号）、老白谈天（社区民生服务类）、无限丽水时光机（旧时光的人和景），各有特色，分众化布局，将丽水故事和丽水声音传播得更远更广。

（二）立体全面的矩阵传播

一是台内梯次推送。第一构建以台内移动端首发为主、各平台梯次推送的全媒体传播推送模式。第二构建以台内微信公众号、“无限丽水”APP为龙头，以微博号、抖音号、各主流平台头条号为支撑，建立全媒体全网联动推送格局。第三建立台内全员推送发布管理办法。

二是台外上下协作。中心积极做好对接，拓展中央、省、市、县四级融媒传播协作，实现全媒体传播。以“飞越丽水再出发”大型融媒直播为例，活动以丽水市县直播联盟为依托，集结全市各地融媒体中心主力航拍力量，直播以“无限丽水”APP平台为主，九县（市、区）融媒体中心同步直播，并通过“中国蓝新闻”“央视新闻+”“中国新闻网”等平台同步推送，四级矩阵传播，扩大影响力，总观看点击量突破700万，全面展现丽水蓬勃发展的新面貌。

参考文献：

①《中办、国办印发〈关于加快推进媒体深度融合发展的意见〉》，央广网，2020年9月27日，[HTTP://CHINA.CNR.CN/NEWS/20200927/T20200927_525277730.SHTML](http://china.cnr.cn/news/20200927/T20200927_525277730.shtml)。

（作者单位：丽水市广播电视台）