

深度融合促变革创新 转型发展需突破瓶颈

——浙江省市级媒体深度融合背景下广播电视建设管理情况调研报告

课题调研组组长:徐晓 成员:林勇毅 俞加坤 江梦 许悦

地市级媒体在四级媒体架构中处于承上启下的“腰部”，是党的重要舆论阵地和执政资源，在传播党的声音、引导和服务人民群众等方面具有不可替代的作用。早在2020年9月，中办、国办印发了《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，提出了建设全媒体传播体系的发展目标，并强调要完善中央媒体、省级媒体、市级媒体和县级融媒体中心四级融合发展布局。此后，相关内容也被写进了国家“十四五”规划。2022年4月，中宣部、财政部、国家广电总局联合下发《关于推进地市级媒体加快深度融合发展实施方案的通知》，在全国遴选60家市级融媒体中心建设试点单位，要求“聚焦深化改革、深度融合目标，研究制定推进试点建设的具体举措，细化建设项目，明确任务书、时间表，扎实推进，确保实效”。省委宣传部、省财政厅、省广电局也印发相关具体实施方案。

为进一步增强广电人推进媒体深度融合发展的责任感与紧迫感，浙江省广播电视局于2023年5-6月组织开展了专项调研，形成了《深度融合促变革创新 转型发展需突破瓶颈——浙江省市级媒体深度融合背景下广播电视建设管理情况》调研报告，供上级部门决策和相关媒体单位参考。

一、深度融合背景下市级广电媒体发展现状

目前，除杭州市广播电视台、宁波广播电视集团作为副省级城市台未列入此次市级媒体全面融合范围外，我省其余9家市级广播电视台均已

完成融合并先后举办了挂牌仪式，最后一个融合的温州市新闻传媒中心，也于6月28日正式挂牌。5月份以来，调研组以下发问卷、实地走访、座谈交流和电话访问等方式，对全省市级广电媒体的发展建设现状进行摸底调查。从调研情况来看，深度融合后我省市级广电媒体总体上呈现良好发展态势，主要体现在以下5个方面。

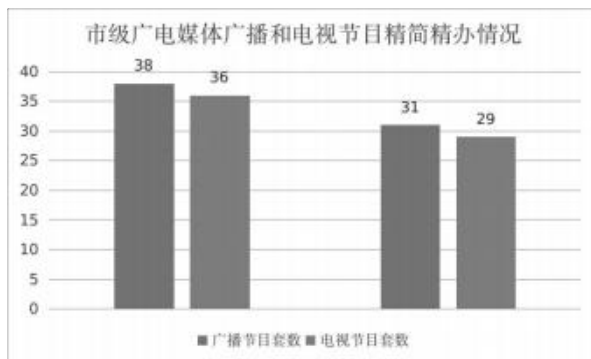
1. 主题宣传和活动有声有色。2023年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，是改革开放45周年、“八八战略”实施20周年、“千万工程”实施20周年和“浦江经验”20周年，是贯彻落实浙江省第十五次党代会精神的关键之年，也是杭州亚运会举办之年。各市级广电媒体在融合后激发创新活力，继续发挥好主流媒体主阵地作用和广播电视优势特色，围绕我省“两个先行”奋斗目标和新时代文化高地建设任务，紧扣重大主题，新闻报道、舆论引导出新出彩。按照总局和省委宣传部部署，各市广电媒体开设了“学习贯彻党的二十大精神”等专题专栏，着力打造一批反映新时代、具有浙江特色的节目栏目，反映各地学习贯彻党的二十大精神生动实践。围绕“八八战略”实施20周年、“一带一路”倡议提出10周年等重大主题，精心做好宣传报道。深化“党的创新理论传播工程”，通过展现浙江路径与经验，以实践成果反映思想伟力，用心用情用力宣传好习近平新时代中国特色社会主义思想。精心策划组织亚运主题报道和宣传活动，全方位、多角度、全景式宣传各项赛区

赛事筹备情况，营造浓厚亚运文化氛围。

2. 节目创新创优成效显著。市级媒体深度融合后，传统平台和新媒体得到更充分的整合，传播的覆盖面、精准度和有效性得到提升。各市级融媒体中心进一步建立完善了创新创优机制，出台激励政策，鼓励创优创新，通过对重点题材、重点作品进行项目化运作、专班化推进，定目标、给资源、督进度、看结果，实现了创新创优的新突破。市级广电媒体聚焦党的二十大主线，围绕中华优秀传统文化、社会主义核心价值观、乡村振兴等主题，把握时代脉搏、扎根火热生活、遵循创作规律，制作播出了一系列优秀广播电视作品。如嘉兴台出台了新媒体作品创优奖励办法，对省级及以上广播电视新媒体奖获奖者给予奖励，提升从业人员的创优积极性，获奖数量明显提升。台州台探索以整体观念、融媒思维做好宣传报道，节目获奖数量、质量不断刷新历史记录。温州台出台了《广播电视获奖作品奖励规定》《加强广电内参报道工作方案》，成立工作专班，定期召开创新创优工作例会。作为我省第一家实行媒体融合的绍兴新闻传媒中心，2019年4月融合以来获得省级以上新闻（节目）奖达200余件，其中广播电视类120余件。2021-2022年度共有11件作品送评中国新闻奖。

3. 频率频道重构深入推进。各市广电媒体认真贯彻落实省委宣传部、省财政厅、省广电局《关于推进市级媒体加快深度融合发展的通知》要求和省广电局的指导意见，在实施深度融合的过程中，因地制宜、扎实推进专业频率频道精简精办、融合创新，高质量发展。我省市级广电融合前，办有广播节目38套、电视节目36套（其中1套付费）。深度融合发展后，广播节目精简7套，现为31套；电视节目精简7套，现为29套（见图1-1）。广播频率中，宁波电台老年与少儿广播，温州台经济广播、对农广播，金华台经济广播，舟山台文艺广播，台州台音乐广播，丽水台新农村广播列入精简范围；电视频道中，宁波电视台少儿频道，温州台都市生活频道、公共频道，台州台公共频道被精简，未获总局正式批准但由于历史原因一直存在的3个电视频道，以此次融合改革为契机全部关停。杭州、宁波作为副省级城市台，未列入此次市级媒体全面整合范

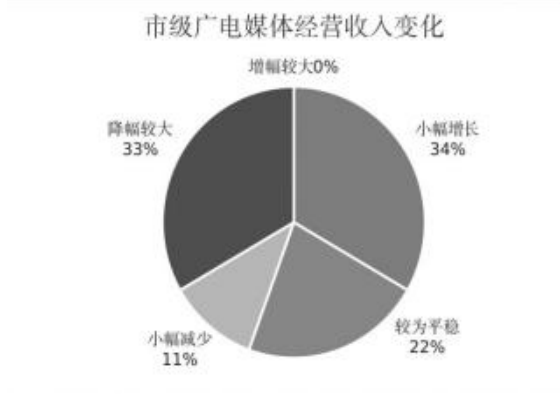
围，但两家媒体在频率频道精简精办和整体重塑方面已有初步计划。



图(1-1)

融合过程中各市台保留的频率频道，其节目类型、结构和运作方式等也进行了调整和优化，压缩掉的频率频道中的一些较为优质的节目，合并到相关频率频道之中，力求达到精办的目的。同时，市级媒体融合挂牌为新闻传媒中心后，内外部资源整合效率提高，原有的平台、人员、流程通过整合与重塑，更加集约化、专业化、一体化，广播电视频率频道和其他媒体按职能分工协作，人员互通互补，资源有效利用，提升了运作效率。

4. 产业经营创收艰难转型。近年来，传统广播电视行业经营创收处于艰难转型阶段，从传统的硬广和栏目转向以活动创收为主，创收渠道趋于单一。与此同时，受近3年来新冠疫情的严重冲击，不少广播电视台面临经营收入明显减少的窘境，且这一态势还在延续。市级广电媒体经营收入变化中，小幅增长的占34%，较为平稳的占22%，小幅减少的占11%，降幅较大的占33%（见图1-2）。

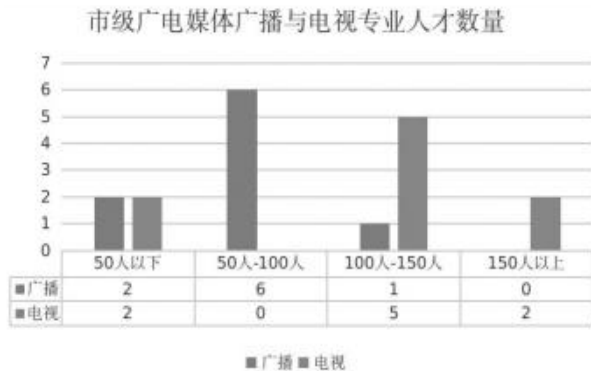


图(1-2)

值得一提的是,有部分广电媒体通过开源节流,优化经营考核机制,努力提升融合生产力,加快转型发展,有效抵冲了传统广告创收下滑的不利影响,产业经营保持稳步增长。如一些市级媒体融合后,对自办的规模较小、业务重叠、效益不佳的文化广告创意公司实行兼并重组,有效提升了资源配置效益率和运营服务能力。一些广电媒体深化统分结合的广告经营体制和管理机制,组建广播传媒中心与电视传媒中心,配套成立广播传媒公司和电视融媒公司,构建“中心+公司”模式。一些广电媒体围绕“新闻+政务+服务+商务”,推进行业垂直开发,探索个性化的混合经营模式。有的市级媒体还全力向产业多元拓展转型,加快构建媒体运营、智慧科技、股权投资、影视演艺、文化创意等主营业务版块,力争改变传统广告单一的经营模式,形成新的产业发展格局。此外,有的市级媒体融合后还加强顶层设计,强化技术赋能,调优经营结构。如湖州市新闻传媒中心布局电竞宇宙、智能充电等新兴产业项目,打造文化产业链,实现经营收入稳中向好。

5. 人才队伍结构不断优化。市级媒体深度融合后,普遍重视加强和创新人才队伍建设,聚焦行业需求,强化政策引导,坚持改革驱动,加强从业人员规范管理,深化人事和分配制度改革,人才队伍结构不断优化,为广播电视事业发展提供坚强人才保障。

据调查统计,目前市级广电媒体专业人才数量方面,广播专业人才数量50人以下的有2家,50-100人的有6家,100-150人的有1家,150人以上为0家;电视专业人才数量50人以下的有2家,50-100人有0家,100-150人有5家,150人以上的有2家(见图1-3)。



图(1-3)

融合改革后,各市新闻传媒中心认真落实党管干部原则,探索完善“多渠道培养、多通道晋升、多样化激励”的干部队伍管理机制。坚持事业为上、德才兼备、人岗相适、群众公认的原则,调整选好用好各岗位干部。同时,变身份管理为岗位管理,根据岗位确定绩效工资系数。同时,注重围绕媒体融合与采编实务,开展全员培训。有的开辟每月一次的“高端业务讲座”,有的与高等院校合作开展“传媒智库”建设,每月抽取重点节目栏目由专家进行书面点评,促进人员素质提升。

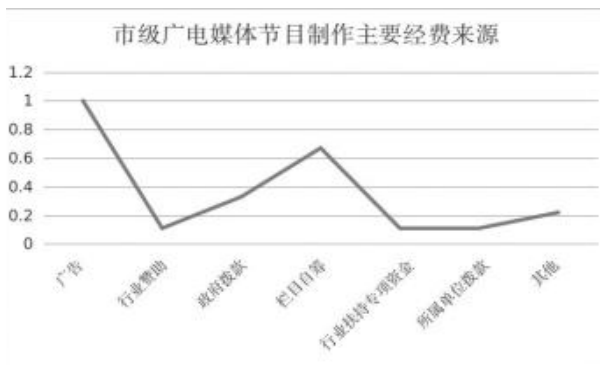
二、融合过程中广播电视建设管理存在的问题

中央2020年9月印发的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》提出: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。要发挥市场机制作用,增强主流媒体的市场竞争意识和能力,探索建立“新闻+政务+服务+商务”的运营模式,创新媒体投融资政策,增强自我造血功能。对照中央的要求和整改发展的目标任务,目前我省市级媒体还存在明显的差距,主要体现在3个方面。

1. 体制机制不够完善,内部结构需要调整。其中,内容生产机制上,广播电视和客户端协同策划实施宣传的机制仍需探索,大小屏联动能力不强。内部管理体制上,市级广电媒体以新闻宣传和事业发展为中心,实行“一体两面”管理体系,但在实际操作中与单一企业管理模式有较大不同,许多行权模式需要在实践中不断调整完善,无法与管理运作比较成熟的企业相提并论。人员调配机制上,融合后媒体单位人员体量大,构成复杂,涉改人员多,人员“进退留转”面临不少困境。此外,受内外部因素影响,行业收入整体并不乐观,媒体机构自收自支压力大,也加剧了人员流失。

2. 资金投入力度不足,经营模式缺乏创新。从统计数据来看,我省对于市级广电媒体发展建设方面的投入还不够。自2020年以来,广播电视项目的建设资金投入较大,主要为高清化设备设施项目建设。在调研的9家市级广电媒体中,除

嘉兴台、台州台、舟山台将政府拨款作为节目制作主要经费来源之一外，其余6家单位节目制作经费需要通过自主营收等方式补齐（见图2-1）。

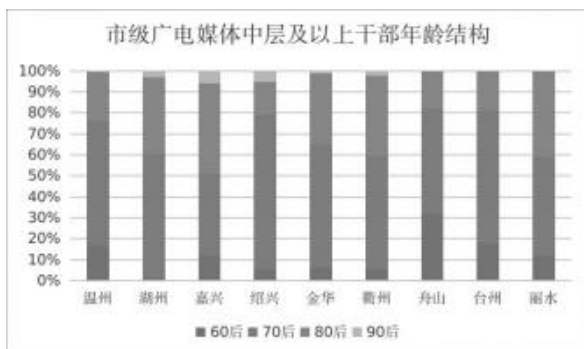


图(2-1)

鉴于近年来广电广告创收持续大幅下滑、活动执行利润偏低及产业拓展仍有待持续培育等因素，目前多数广电媒体自营能力尚不足以支撑融合改革的需求。特别是创新经营方面，地市级广播、电视媒体，一直以来在中央、省级媒体和县（市、区）媒体的夹缝中求生存，近年来更是受到自媒体和新媒体双重冲击，传播力影响力有所下降，受众被大量分流，政府及企业的宣传合作、广告投放意愿减弱，原有市场份额被分割挤压，整体经营压力较大。虽然在融合发展过程中力求突破，但仍需要通过一定的时间探索和创新经营模式等实现反哺。

3. 节目创优能力不强，人才梯队建设不足。在深度融合后新的工作节奏下，部分市级媒体采编播人员转型和适应的步伐还不够快，以融媒体理念、新媒体手段方法带动传统新闻报道的视角与表达创新的意识还不强，加上创优经费投入不足，精品生产显得较为乏力。近年来，市级广电媒体人才队伍年龄断档问题也逐渐凸显，年龄结构偏老化，新员工成长不够快，“名特优专”和懂采编、善经营、会管理的复合型、“一专多能”型人才短缺问题没有得到有效缓解。据统计，9家市级媒体中层及以上职务干部的年龄结构中，70后占比较大，其次是80后、60后占比，90后干部占比最低（见图2-2）。

广播电视类专业人才流失较快，存在高技能专业人才尤其是新技术人才紧缺、难招等明显的问题。受制于行业下行仍在加剧、干部员工收入下降、体制机制约束等因素影响，人才



图(2-2)

队伍建设仍面临不少新问题，如干部职工队伍的观念转型落后于融合步伐，对全媒体条件下新载体、新渠道和新特性了解不深、掌握不够、运用不熟；薪酬水平和员工期待还有差距，同时，现有激励手段有限，一定程度上制约了员工的工作积极性；受大环境影响，年轻骨干人才的择业观和从业目标发生变化，将广播电视或新闻传媒作为终身职业的观念日趋退化。

三、深度融合后加强广播电视建设管理意见建议

针对以上在调研中发现的问题，加快推进我省市级广播电视媒体深度融合发展，迫切需要各方面共同努力。

1. 推动体制机制创新激发融合发展活力。体制机制创新，实现各种要素优化整合，是媒体融合发展的关键。在内容生产上，要打通壁垒促进内容融合。统筹各种传播渠道，探索发展大屏连小屏、小屏回大屏、多屏连用户等新模式，推动视频、音频、文字、图片各种信息流高效快速传播，释放全媒体内容生产力，满足用户服务需求。在队伍建设上，要完善机制激发人员活力。构建更为完善的行业人才保障体系，健全人员“进退流转”机制，用活、用好政策，激发媒体人发展活力。在经营管理上，要构建能够适应市场竞争的一体化运行机制，进一步畅通各媒体平台经营联动协同机制，激发广播电视媒体发展活力。

2. 拓展盈利模式提升传媒产业市场化程度。媒体深度融合后，要积极转变经营创收的理念创新产业发展模式，提升传媒产业市场化程度，深度融合拓展营收渠道。要探索“新闻+”变现途径，利用优质传播内容抓住用户，打造爆

款产品，培育粉丝流量，用大流量带动影响力，争取盈利主动权。要盘活资源要素，主动寻求与政府、企业的战略合作，增强市场竞争力。要推进产业多元拓展转型，主动谋划数字文化产业发展，积极探索广电媒体与数字经济融合途径，增强盈利能力。要立足服务地方经济社会发展，深耕本土特色优势产业版块。通过一系列创新举措，持续加强内容、渠道、平台、经营、管理等方面的改革创新、深度融合，同时通过优质高效的策划服务、活动执行来提升产业发展空间，增强可持续发展能力。

3. 加强优秀专业人才引进和培育。广电媒体深度融合后，要坚持“人才强台、人才优先”的发展战略，把打造人才队伍新质态作为核心任务，不断加强专业队伍建设，外引、内育并举，激励、管理齐抓，为广电事业新发展提供强劲的智力支持和人才保障。广电媒体人才培养周期长、领域宽、分类细、专业强，要探索建立完善的“培养+引进+使用”机制，尤其是对广播、电视高技专业人才，要打破传统引才、用才政策，强化考核激励，用感情留人、用事业留人、用待遇留人。要加强职业规划，拓展选调生、管培生等新型用人渠道。要树立起鲜明的用人导向，践行“事业选人、能力用人”的价值观，通过重点工作、专项工作的“揭榜挂帅”机制，鼓励年轻人敢于冒出来、责任担当起来、干劲使出来，为有想法、能干事的人提供干事创业的广阔舞台，从而在实战中挑选、锤炼、培养一批可用之才。

4. 加大政策支持和资金扶持力度。全省市级广电媒体营收逐年下降局面一时难以扭转，产业经营新业务的拓展需要相应时间，而发挥融合后媒体集成优势也需要一定的过程，在当前媒体运行存在一定困难的情况下，各市政府机构应更加关心重视广播电视事业发展，加大财政资金的支持力度。市级政府部门、企事业单位加强与融合后的广电媒体在相关业务和服务方面合作，增强市级

广电的资源聚合力、融合运营力。建设数字化改革项目等媒体产业发展方面给予必要的政策支持，增强地方媒体自身造血能力，解决媒体事业长远发展问题。国家财政部近期下发了《关于下达2023年中央支持地方公共文化服务体系建设项目补助资金预算的通知》，明确基本公共文化服务项目具体支出范围包括收听广播、观看电视、公共数字文化服务等。省市广电管理部门要积极落实有关政策，进一步拓展广电媒体发展资金来源。通过多措并举，努力保障融合后市级媒体健康稳定发展。

5. 推进主流媒体融合纵深发展。推动媒体融合向纵深发展是一项具有全局性、战略性的系统工程，需要统筹谋划、综合施策、整体推进，努力破解媒体融合发展中各方面、各层面和各环节的问题，不断开创主流媒体深度融合发展新局面。要坚持统筹谋划，加强顶层设计。把握人工智能等技术应用给新闻生产传播方式带来的深刻影响，洞悉媒体融合发展的新趋势新方向，通盘考虑主流媒体融合发展的目标任务，不断优化全媒体传播体系建设的战略设计。要完善主流媒体融合发展的整体布局。在形成网上网下一体化、内宣外宣有效联动方面下功夫，处理好媒体融合发展中的各种重大关系，推动主流媒体融合发展走深走实。要坚持问题导向，精准差异施策。媒体融合发展所面临的问题复杂繁多，需要运用系统思维把握战略重点，处理好主要矛盾和次要矛盾、矛盾的主要方面和次要方面的关系，精准施策、有序推进。要坚持协调联动，提升整体效能。作为一项系统工程，推动媒体融合发展涉及技术与市场、组织与管理、平台与治理等多种要素和多种关系，改革举措牵一发而动全身。我们不仅要抓好发展目标和方向问题，也要抓好体制机制改革创新问题，还要重视采编流程再造问题，更要重视全媒体人才培养问题，同时要强化政策制度层面的扶持支持。

(作者单位:浙江省广播电视局)