

开放思维下的

媒体融合瓶颈破局路径探寻

——以绍兴市新闻传媒中心(传媒集团)实践为例

魏建东

摘要：市级媒体融合进入“深水区”，面临着思想认识较难统一、媒体平台地位失衡、人才结构出现断层、产业转型步履维艰等多重困境。破解困境，需坚持“开门办报”的群众路线，用开放思维多向发力，向上依靠党委政府，向下吸引基层用户，向内涵养良好生态，向外拓展产业空间，最终打造具备全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体特征的新型主流媒体，塑造地方主流舆论新格局。

关键词：媒体融合 开门办报 开放思维

党的二十大报告提出，加强全媒体传播体系建设，塑造主流舆论新格局。这是新的历史时期党中央对新闻媒体提出的新要求，也是地方媒体融合所要实现的目标。媒体融合不可能一蹴而就轻松完成，尤其是“上不着天下不着地”的地市级媒体，推动融合面临着诸多困境。大多数市级媒体能够较容易完成“你中有我，我中有你”的物理融合，但市级媒体融合进入“深水区”，在推进“你就是我，我就是你”的化学融合阶段，这种困境会加倍放大，更多问题也开始显露。面临着思想观念如何转变、多种媒介如何协同、人才队伍如何优化、产业结构如何调整等棘手课题。这些问题不解决，媒体深度融合的效果会大打折扣，地市级媒体作为地方主流媒体的地位也会受到挑战。如何破解这一困境？“开门办报”的理念给我们提供了解决思路。

“开门办报”是我党新闻工作的优良传统。2020年9月，中办、国办印发的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》也明确指出，要创新实践党的群众路线，大兴“开门办报”之风。“开门办报”在地市级媒体融合中的实践意义重大。作为全国市级媒体融合的先行探路者，绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）正在经历从“浅水

区”向“深水区”跨越的关键期，面对诸多困难和挑战，坚持“跳出媒体看媒体”，避免“关起门来搞融合”，以开放思维多向发力，广泛连接各类社会资源要素，激活内生动力，围绕打造全国有影响力的地方新型主流媒体，形成诸多创新做法。

一、地市级媒体融合困境剖析

市级媒体融合普遍采用的是“报纸+广电”模式，当“两块牌子”变成“一套班子”，实现从“你是你、我是我”到“你中有我、我中有你”的初级融合目标后，更多“暗礁”会浮出水面，深层次问题会接踵而至。主要表现在5个方面。

（一）思想认识较难统一

融合后，报纸人、广电人虽然形式上从竞争对手变成了“一家人”，甚至在一个部门“朝夕相处”，但内心的界限感短时间并未消除。这主要是因为，融合前报纸广电工作方式不同、收入差距过大以及事业企业编制身份区别，融合后即便统一薪酬待遇、拉平收入差距，仍有部分人会产生心理落差，对融合后的新单位在相当长时间内缺乏身份认同感、集体归属感和职业荣誉感，常常被“你是纸媒人，我是电视人”“你是事业编，我是企业编”的意识困扰。

（二）媒体平台地位失衡

融合前，报业系新闻单位主业是报纸，广电系新闻单位主业是广播电视，新媒体居于从属地位，所获得的重视程度和资源投入，都远不及传统媒体。融合后，坚持移动优先战略，新媒体成为龙头引领，大量资源都向新媒体倾斜。再加上社会层面唱衰报纸、电视的声音不绝于耳，传统媒体成为落后产能的代名词，信心不足，导致部分地市媒体报纸发行和电视市场份额出现下滑情况，融合红利没有实现。

（三）人才结构出现断层

媒体融合后，要求从业者不能局限于做某一领域的专才，而更需要深谙传播规律，能综合运用文字、图片、视频、音频进行内容表达的全媒体人才。但现实是，大部分传统媒体人，限于年龄、职业教育经历、经验等多方面因素制约，无法达到这一要求，不但不适应，对新生事物还有抵触。再加上传统媒体人“退休高潮”到来，年轻全媒体人才无法及时“补位”，很容易造成人才真空，出现青黄不接的现象。以绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）为例，现有员工1000多人，平均年龄42岁，3年来退休离职200多人，招录员工57名，人才缺口明显。

（四）产业转型步履维艰

融合前，不管报纸电视还是广播，几乎都以传统广告为主要营收来源，政府部门是媒体的主要客户。融合后，随着主要流量被吸引到移动端，再加上疫情压力传导到传统媒体，尤其是报纸信息滞后、投递困难的劣势凸显，传统广告收入呈现下滑趋势。如果不能尽快实现市场化转型，不能突破传统广告的路径依赖，找不到新的经营模式和方向，媒体营收的可持续增长就难以为继，媒体融合的根本基也会发生动摇。

（五）竞争动能不断衰减

报业系与广电系合并后，从原来的“双峰对峙”变为“一统江湖”，“对手”成为“一家人”后，原来奉行的竞争理念和体制架构，面临着诸多不适应，体现在新闻创优和产业发展上，失去“对手”后导致动能缺失，在“一团和气”中不断衰减，重构新的竞争机制任重道远。

二、开放思维下的瓶颈突破路径

媒体融合中面临的困境，往往是多年积弊，不可能单凭一己之力，毕其功于一役，更不能讳疾忌医，关起门来自己慢慢消化。比较可行的做法是向外界借势借智借力，尽可能集聚一切资源，打破鸡蛋壳，引入源头水，即以开放思维突破媒体融合困境，具体可以从4个方向入手。

（一）向上借势，融入地方发展大局

媒体融合要做到既不偏航又有底气，就要上接天线，将自己置身于地方经济社会发展的大局之中。

依靠党委政府，媒体融合才能获得坚定的组织保障。党媒姓党，媒体融合中党的领导不能弱化，党委在把方向、管大局、做决策、促改革、保落实上的作用不可替代。另一方面，传统媒体

存在着心理惯性和惰性，主动融合意愿不强、积极性不高，这也需要外力推动，党委政府无疑是最坚定的后盾和推手。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）组建以来，党委政府始终发挥着主导作用。从2019年绍兴市委、市政府主要领导任组长，并历时3个月完成组建市级融媒体，到每年下拨3000万元专项资金支持媒体融合，再到将媒体融合要求细分为10多个类别数十项指标加强考核。党委政府的指导和支持贯穿全过程各环节，确保了媒体融合向着既定方向坚定推进。

聚焦中心大局，媒体融合才能展现更大的政治作为。依靠党委政府，绝不意味着消极被动接受上级安排，更不意味着要走财政供养之路，而是要时刻保持政治敏感性，更加主动地贴近权威声音，围绕党委政府中心工作，做好新闻宣传和服务，不断壮大主流媒体影响力，在媒体融合中站稳脚跟。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）坚持聚焦党委政府中心工作推进融合，讲故事能力明显提升，3年来优质新闻作品数量质量连创新高，2021年度浙江新闻奖、浙江省广播电视政府奖一等奖作品数量居全省地市第二。2022年，该中心（集团）开设的浙江省首个“战疫求助平台”，累计解决群众求助3067条，经验在浙江全省推广。旗下的“越牛新闻”客户端作为绍兴市政府消费券唯一发放端口，圆满完成5亿消费券发放任务，自身也实现了吸粉增量目的。在讲好绍兴故事、服务绍兴大局中，绍兴传媒品牌知名度、美誉度也明显提升。

参与重要项目，媒体融合才能分享更多的发展红利。媒体是时代风云的见证者、记录者，市级党媒作为地方主流媒体，深度参与地方发展责无旁贷。媒体积极参加当地市委市政府重点工程、重大项目的建设，不仅为当地经济社会发展作出了应有贡献，也做大了与相关方的共同利益，通过深度扎根实现与城市共成长，增强媒体融合的社会推动力。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）在融合过程中，与绍兴市政协联合打造了浙江省诗路文化带的代表作之一《绍兴百镇赋》，与绍兴市社联联合设立公司承担绍兴重点文化工程《绍兴大典》研究编纂工作，参与阳明心学大会、全国棒球（女子垒球）冠军杯赛、中国戏曲电影展、“名士之乡”人才峰会、绍兴马拉松赛等市委市政府一系列大型活动的展示及协办，还承接了市政府重点工程越王城文化广场项目，广泛参与智慧城市建设，与绍兴经济社会发展形成

共建共融共享共赢的良好发展生态。

（二）向下引流，构建稳固用户根基

流量是衡量媒体融合成功与否的关键指标。用户思维，是媒体融合中赢得流量的“密码”。地方主流媒体在融合中应坚持以人民为中心，强化媒体与广大基层用户的连接，以群众喜爱为导向生产内容、构建渠道、更新技术，把正能量真正变成大流量。

吸引大流量，要坚持“内容为王”原则不动摇。媒体融合中，许多“现象级”新闻产品之所以“刷屏”，恰恰在于内容本身的吸引力。它们的共同特征是，能从老百姓的需求出发，能与用户实现深层次互动。2022年以来，绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）紧盯社会热点，依托“越牛新闻”客户端重点打造的《越牛调查》《你拍我改》等舆论监督品牌、《延安路漫谈》《主播说政事》等评论栏目频繁引发群众共鸣；“越牛共富农场”试水网上种养，3个月吸引“农场主”6万多人；开设“名城绍兴 何止青绿”摄影互动平台，4个月引来全国1.4万摄影师投稿。与此同时，探索“平台+内容生产者”模式，引领各行业、各领域、各圈层人群成为内容协同生产者，激发了用户参与公共事务的意愿和行动；在移动端开放更多的政务服务、生活服务功能，也让媒体与用户建立了更紧密更稳定的社会连接。

吸引大流量，还要拓展渠道，不断抢占新阵地。宣传思想阵地，我们不去占领，人家就会去占领。我们要善于利用媒体融合契机，充分用好传统和新兴平台，延伸媒体触角，不断扩大新闻报道的地域覆盖面、人群覆盖面、内容覆盖面，让党的声音传得更开、更广、更深入。经过全方位整合，绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）形成了3张报纸、3个电视频道、3个广播频率、1个“越牛新闻”客户端的十大媒体矩阵，另外还有抖音、微信公众号、视频号等10多个新媒体端口，组成千万级融媒体传播矩阵，不断提升传播的覆盖面、精准度和有效性。目前，“越牛新闻”微信公众号传播指数（WCI），进入浙江省地市级媒体第一梯队；“越牛新闻”抖音粉丝数位居浙江省前列；“越牛新闻”客户端下载量超700万，日活保持在25万+，在全省11个地市中位居第一。

先进技术是媒体融合的强大支撑，是流量提升的倍增器。先进技术的运用，能够优化媒体资源配置，提高传播效率，精准满足群众需求。从目前多地媒体融合实践来看，通过更新技术来实

现弯道超车，成为一道必选题。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）也是技术推动融合的受益者。上线AI主播和写稿机器人，成功解决了专业语言播报人员和采编人员匮乏的难题，降低了用人成本，加上网感十足的表现形式，瞬间吸粉无数。智能媒资系统，上载2万多小时共5.1万条历史影像资料，不少经典画面用在党的二十大主题宣传中，让人眼前一亮。通过技术改造，3个电视频道全部实现高清播出，对绍兴6个区县市全覆盖，让绍兴传媒的影响力抵达更广阔的基层区域。目前，绍兴新闻传媒中心（传媒集团）还在探索通过大数据实现分众化、个性化、差异化内容推送，扩大新技术应用场景，突破地域局限，不断拓展对外传播空间。

（三）向内聚力，培育良好传媒生态

媒体融合进入到纵深阶段，当组织结构已经基本定型，就要发挥机制作用，以更宽广的视角、更包容的心态，营造良好生态，让平台、人才、文化相互作用，在传媒人的思想上形成共识度、心理上产生归属感、行动上产生凝聚力，共同推动媒体单位运行走上良性循环轨道。

新老平台的地位要做好平衡。媒体融合过程中，要首先摒弃“传统媒体消亡论”的思想认识误区。习近平总书记指出，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。也就是说，媒体融合的真意是让传统媒体和新媒体之间扬长避短、优势互补，最终产生1+1>2的效应。传统媒体也有新媒体不可比拟的优势，大量经验丰富的从业者，大量忠实的受众，大量有深度有营养的新闻产品，在“众声喧哗”中弥足珍贵。在媒体融合的过程中，不重视传统媒体的发展，无异于“自毁长城”。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）在融合中，传统媒体不但没有萎缩，反而借助新媒体之翼，版图进一步扩大。目前，3个电视频道本地收视份额位列全省前列，新闻综合频率保持全国城市电台新闻资讯类前10强，《绍兴日报》《绍兴晚报》发行实现新增长。传统媒体的壮大巩固了主流媒体的舆论阵脚，助力主流媒体更好发挥举旗定向的压舱石作用。

人才资源的开发，要兼顾内外。人才是第一要素，是媒体的核心竞争力。媒体融合中，大多数地市级媒体都不同程度面临青黄不接、活力不足的窘境。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）的

做法是内外发力、两手破题。对内重培养，实施“领雁”培育工程，对有特殊能力的关键性人才，打破传统引才、用才政策，以培养造就一批名记者、名编辑、名主持人、名评论员、经营能手为目标，优先从职称申报、资金配备、奖励政策等方面向“领雁”人才进行倾斜，以项目制、名栏目等为抓手，为“领雁”人才打开职业生涯的上升通道，既用待遇留人，也用事业留人。对外，创新人才招引机制，探索用事业编制空编余额，赴外地名校通过“校招”方式招揽更多优秀毕业生加盟。实行开放的人力资源管理，筑巢引凤巧借外脑，如设立“特约撰稿人”“特聘艺术总监”等，向社会各界广撒“英雄帖”，吸引一切资源，充实绍兴传媒的“人才蓄水池”。

企业文化的营造，要创新载体。媒体融合中，企业文化在塑造单位核心价值观、树立单位良好形象、提升员工凝聚力战斗力方面，起着举足轻重的作用。媒体融合要顺利推进，企业文化培育就是一门必修课。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）坚持企业文化构建与业务发展相结合，聚焦省市中心工作，创新采用“执行副总+首席编辑+记者”的传帮带项目制，实施由全体班子成员分别带队、中层干部及各媒介记者参加的全媒体新闻行动。这种新闻拉练，让各种媒介记者并肩作战、充分沟通交流，形成协同作战的默契。除此之外，还常态化组织党群团共建活动，组建党的二十大精神青年记者宣讲团，组织“好记者讲好故事”演讲比赛等等，多种形式互动，旨在打破干部员工的心理界限、身份界限、岗位界限，弘扬“自力更生、艰苦奋斗、善作善成”为核心的企业精神，形成“心往一处想、劲往一处使”的媒体融合合力。

（四）向外拓新，锻造厚实产业底盘

产业经营是媒体融合发展的生命线。媒体融合要走深走实走远，必须克服对传统广告的路径依赖，坚定走市场化之路，推动产业转型升级，实现蝶变。这对媒体在经营理念、管理体制、业态布局上都提出了更高的要求。

理念革新是先导。在传统媒体的划分中，行政人员、采编人员、经营人员的身份区分较为明显，彼此互动性不强，甚至存在相互瞧不起的现象，对客户的服务往往也较为粗放。媒体融合让媒体从业人员的角色变得更为丰富，互动更为密切，客观上要求大家“上下一盘棋”，共渡难关，在对客户的服务上要求也更为精细。2022年以

来，绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）通过培训、讲座和会议等形式，在全体员工中传递“人人都是经营者”“质量至上、服务至上”的理念，强化“传媒行业是实体经济，生产的是文化产品”这一认知。“绍兴传媒广告发展有限公司”变更为“绍兴传媒策划服务有限公司”，不仅在名称上作出改变，更是在干部员工中牢固树立服务精神和精品意识，能够想用户之所想、急用户之所急，能够个性化地提供用户所需的优质内容和服务。

管理创新是关键。媒体融合，管理也能出效益。在融合之前，大多数媒体都不同程度存在着产业庞杂、下属公司多且权属关系复杂等问题，各经营主体效益好差不一。这种复杂的内部关系，严重制约着媒体融合向深度推进。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）在融合过程中，大刀阔斧对原两家单位下属26家公司全面清理整并，累计清理整合下属公司13家。在此基础上，优化经营目标考核机制，强化净利润考核机制，调动全员的经营积极性和主动性。与此同时，加强对现有资产的精耕细作，积极盘活存量资产，加大挖潜增效力度，2022年10个月实现租赁收入和清欠历年旧账1000多万元。

业态更新是根本。媒体融合要向纵深推进，就要建立适应新型传播格局下的新型产业体系，谋划新的传媒产业版图，不断拓展新市场，寻找新利润。绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）在融合过程中，以多元化发展和市场化导向，构建了“传媒服务、会展策划、智慧科技、文艺艺培”四大产业板块，不失时机地用好变量、激活存量、扩大增量。以“越牛会展”为例，在无先例可循的情况下，大胆引进北京团队，尝试体育展示“新赛道”，高标准完成全国棒（垒）球冠军杯赛50余场比赛的体育展示活动，为浙江省内承办体育展示活动作出了有益的探索。2022年，“越牛会展”创新运营模式，线上线下执行会展项目80个，已经成为绍兴会展业的“金字招牌”。“越牛传媒”也发挥新媒体传播优势，依托平台拓市场，营收利润实现双增长。目前，绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）新兴业态发展势头良好，广告收入占总营收比例已由融合之初的60%降至现在的40%，极大地增强了传媒产业抗市场风险的能力。

（作者系绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）党委书记、主任）