

地市级媒体

如何创新融合实现创优创收双赢

——台州广电集团集群化改革的探索

高 杨

摘要：随着互联网技术的迅猛发展和移动端新媒体的强势崛起，传统主流媒体尤其是地市级媒体正经历着严峻考验。如何通过媒体融合，改革创新，在逆境中重现创优创收双赢？本文结合台州市新闻传媒中心（集团）的集群化改革对这一问题进行分析和思考。

关键词：媒体融合 集群化改革 创优创收

随着互联网技术的迅猛发展和移动端新媒体的强势崛起，传统主流媒体尤其是地市级广播电视台，正面临着收视、收入断崖式下滑的尴尬境地。广播电视频道正在经受有史以来最严峻的考验。

在夹缝中求生存。从2020年下半年开始，台州广电集团根据自身实际情况，因势而谋，顺势而为，在集团内实行了一次大刀阔斧的改革，补钙壮骨，去腐生肌，将广播频率和电视频道强弱联合，按照“广播+电视+新媒体”的模式，组建三大融媒集群。集群内实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍等共享融通。经过两年运转，成效显著，实现了创优、创收双丰收。2021年度，集团省级以上获奖作品达32件，其中中国新闻奖二等奖1件，浙江新闻奖、浙江省广播电视节目奖一等奖13件，为历年之最。创收实现5%的增长，逆势突围，破局而立。2022年，广告创收继续保持6%以上的增幅。

一、磨砺以须 变被动为主动

成立集群，这场看似简单的融媒改革并不是一蹴而就的。早在2014年，台州广电集团就承担了原浙江省新闻出版广电局“新闻立台”的试点工作，并同步开启了媒体融合转型的布局。特别是2017年以来，通过课题化研究、项目化作战，不断攻坚克难，顺利实现了融媒采编队伍整

合、节目生产流程再造、全台深度融合、区域一体融合以及自主开发的“无限台州”客户端等融媒新平台的建设与提升，形成了富有特色的“台州经验”。

2020年9月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》（以下简称《意见》），正值台州广电集团将媒体融合改革推向深入之际。《意见》的出台为集团走实走好主流媒体高质量发展之路，提供了思想武器和行动指南。

2021年，台州广电集团坚定地向前迈出了创新性的一步——集团内部实行集群化的管理模式。这一模式在体制机制创新、人才队伍培养、节目创新创优以及广告创收等方面都起到了积极的推动作用。

二、大刀阔斧 高效能一体化融合

2021年1月，台州广电集团三个融媒集群扬帆起航。由融媒新闻中心、电视新闻综合频道、综合广播频率以及“无限台州”APP等新媒体矩阵组建成立融媒1集群；台州文化生活频道、台州音乐广播频率和相关新媒体矩阵组建成立融媒2集群；台州电视公共频道、台州交通广播频率和相关新媒体矩阵组建成立融媒3集群。三大集群内部实现内容、手段、平台、人员等生产经营要素的有机整合，实质性推动集团全面融合。台州广电集团的融媒化改革之路正式开启。

（一）节目组合发展，栏目错位竞争

以融媒化的思路，深化新闻节目生产供给侧改革，深化差异定位、组合发展、错位竞争。融媒1集群主打时政；融媒2集群主打民生；融媒3集群主打经济。同时，加强节目布局，实施“一频一品”工程建设。每个频道、频率都以栏目品牌化建设为抓手，对频道、频率的1-2档主

要节目进行融媒体改造，突出抓好节目的内在品质提升，创造栏目的品牌效应，以品牌节目带动频道、频率的影响力。

（二）集群内部小融合，集团内部大融合

充分借助新媒体优势，集群内部实现广播、电视节目与新媒体之间的优势嫁接融合，提升节目的传播力。集团内部加强直播带建设，以“无限台州”客户端为牵引，实现广播、电视与“无限台州”直播常态化工作机制，通过直播带建设，发挥广电媒体的融合传播优势，拓展传播影响力。

（三）抓好服务资源整合，提高集团服务力

台州广电集团充分利用台州智慧城市、数字化城市建设机遇，推进政府公共服务资源、公共民生资源的整合，增加集团整体的服务力，以服务力带动传播力。从2021年6月开始，台州广电集团开始探索“三级”巡回服务模式，专门组建巡回服务团，主动对接市直机关部门并下沉到县（市、区）和乡镇（街道），有针对性地开展巡回服务，打造挖掘政府性资源的利器 and 经营转型的孵化器，充分发挥广电优势，抓大、大抓服务创收。

2021年1-5月，集团经营创收负增长12.35%，通过近3个月的巡回服务，成效显著，广告创收实现了V型反弹。2021年全年增长率5%左右。

2022年，集团提质扩面，通过“三个转变”打造巡回服务的升级版。服务对象从单一的政府资源开发向政府资源和骨干企业并举转变；服务时间从集中一段时间向常态化转变；服务人员从集团领导、集群参与向集团领导、集群以及职能部门和广电青年先锋社区成员共同参与转变，推进巡回服务的高质量开展。

三、多措并举 媒体融合走深走实

从单个频道制到全媒集群化体制，整合广播、电视和新媒体人员，重构组织体系，组建三大集群，实现各集群内容、手段、平台、人员等生产经营要素的有机融合，实质性推动集团全面融合。与此同时，集团通过五大创新性举措，推动媒体融合走深走实。

（一）技能提升，全集群转型

狠抓技能学习，强化技能实践。围绕“创、

说、拍、摄、写、剪、编、评”的全媒体技能，创意与动手能力并重，通过系统培训，让电视采编人员尽快掌握广播、新媒体、融媒体报道的特点规律；广播采编人员尽快掌握电视、新媒体、融媒体报道的特点规律；新媒体采编人员尽快熟悉广播电视业务，并提升融媒体业务能力。八技一体，全技能提升，逐步实现全体采编和经营人员向融媒体、全能化转型，不断提升集群人员的融媒体创意与实施能力。

此外，通过“走出去、引进来”的方式，借助外来智力培养队伍。通过“李良荣知名专家工作站”等载体，以及与浙江传媒学院、浙大城市学院等高等院校的共建，寻求智力支持和队伍支持，促进集团的全媒体队伍建设。

（二）流程再造，全媒体生产

重构业务流程和运行机制，各集群按照全媒体策划、全媒体采集、全媒体播发和多方式呈现、多渠道发布，以及多业务发展的“三全三多”要求重新设计内容生产流程，实现同一内容多角度多渠道多形式发声，大大提高传播力和影响力。

2021年由融媒1集群采制的瓜头鲸救援系列报道就是一次很好的融媒练兵和融媒传播实战。7月6日，台州临海市头门港海域北洋坝滩涂上，12头瓜头鲸集体搁浅，当地热心群众、民间救援队和相关部门展开紧急救援。融媒1集群先后派出7组记者第一时间赶到现场进行报道。9头瓜头鲸被救上来之后，多组记者又开展持续20多天的跟踪采制，先后播发报道60多篇。报道以直播、短视频、推文、消息、融媒评论等形式，全方位多角度展现了这场起于自然、发于理念、终于美好的救援行动全过程，呈现了人与自然和谐共生的生动景象。该系列报道荣获了2021年度浙江新闻奖一等奖。2022年台州春晚以瓜头鲸为原型，推出了春晚吉祥物“鲸鲸”，可爱形象深受台州市民和广告客户的喜爱。

（三）管理创新，全媒化运行

在平稳运行的基础上，构建与全新团队平台组合和生产经营方式相适应的管理模式和运行机制，结合融媒体改造的进程，不断创新管理体系，确保全媒体常态运行。

2022年4月，台州广电集团推出了融媒重点

指标考核办法，从融媒技能提升、体制机制创新、短视频生产、新媒体视频直播、融媒体新闻行动、应用创新等13个方面对各集群进行考核。每月进行统计比较，倒逼每个集群思想紧起来、工作动起来、行动快起来。融媒重点指标考核不仅推动了全体采编播人员加速向全媒体记者、编辑、主持转型，催化集群融合质变，还推动了集团融媒化和集群化改革取得突破性成效，加快“真融、快融、深融”进程。

（四）人才储备，全方位培养

人才是第一资源，创新是第一动力。为了充分调动采编播人员的积极性和创造性，集团不断完善创新融媒体队伍培养、评价和激励机制。以技设岗、以岗定薪、以效取酬，并建立定期能力考核机制，开通岗位晋升通道，发挥岗位设置与晋升在采编人员融媒技能提升中的“指挥棒”作用。2021年，集团推出了一批全媒体首席、资深记者、主持人、编辑，让融媒化优秀人才在改革中得到激励，才能进一步得到发挥，同时在集团上下更好地起到示范、引领作用。2022年，集团推出了“见习副总”制度，17位“见习副总”不但参与集群（部门、公司）的日常管理，还担任务扛指标，辅助集群（部门、公司）完成创优和创收的双重工作目标。

此外，集团拓宽和创新队伍转型路径，充分利用全员培训、交流学习、技能大赛以及广电先锋青年社区、论坛制度、讲师制度、导师制度、名家工作室等丰富多样的载体，开展卓有成效的融媒体采编能力培训和实践锻炼，培养了一批业务精湛的青年骨干，节目创优成果斐然。如：第1期先锋青年社区成员由集团管理、新闻、技术、经营等各领域的优秀青年组成，共60余名。先锋青年社区通过项目化开展活动，使社员“长见识、增感情、受锻炼；学方法、提素质、得发展”，为集团改革和发展注入新活力，提供新支持。

（五）服务升级，全手段经营

在全媒体经营的基础上，利用全媒体手段提升服务力、经营力，推进全案策划、全媒经营、全媒服务、全媒增收，同时推动集群经营融媒化

改造，努力构建新优势、拓展新空间、获得新效益。

2021年，由融媒3集群承办的台州市首届文化创意精品展就受到了广大市民和主办方的一致肯定。精品展包含线上主题活动、线下主题展区、文化展演活动三大板块。72小时不间断融媒直播，10场文化展演活动，B站500万粉丝的UP主现场探展等，通过多元的展示方式、丰富的展览内容，让市民共享台州特色文化和产业融合发展成果，同时也为再次拿下文化创意精品展的承办权奠定良好基础。

此外，集团还推出广电智能锁、广电5G、广小馆餐饮等项目，全方位经营，在新的赛道探索经营新的增长点。

四、顺势而为 深化融合孕新机

地市级媒体融合是中央统一部署、全省统一行动的一项重大改革，是时代赋予的发展契机，是巩固舆论阵地、抢占话语主动的重要政治任务和重大战略布局。目前，省内的兄弟地市既有融合成功的经验案例，也有先人一步的探索实践。比如，绍兴、湖州两市早已完成融合改革，建成市级融媒体中心，经过两年的运行，用事实证明融合比各自为战好。衢州、舟山的新闻客户端已经融而为一，舆论引导指数提升明显，融合效果初步显现。

面对全媒体时代传媒领域的深刻变革，加快融合发展是市级媒体不容回避的一场自我革命。2022年11月25日，台州广电集团和台州日报报业传媒集团融合成立台州市新闻传媒中心（集团）。两大集团融合不仅是把报社、广电两家单位合并，更重要的是来一次彻底的跑道切换，到互联网的“深水区”去游泳，到移动端上去抢地盘，到各种媒介平台充分竞争的市场上去争主流。成立新的集团，不是简单的物理相加，而是一场深刻的化学反应。通过融合改革，建强主流舆论阵地、综合服务平台、权威信息渠道，建成以“优质内容为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障”的全媒体传播体系，着力打造在全省有影响力、全国有知名度的新型主流媒体平台。

（作者单位：台州市新闻传媒中心（集团））