

探索地方主流媒体融合发展的路径

史学健 荀洁 孙乐怡



去年8月，全国宣传思想工作会议明确了县级媒体融合发展的方向和要求。在这个融合发展的关键档口，地方主流媒体必须抢抓机遇、迎难而上，以县级媒体融合发展为突破口，全面整合报业、广电两大媒体资源，以及新闻网站、内部报刊、客户端、微博微信等公共媒体资源，搭建区域性全媒体平台，实现媒体的真正融合、深度融合、有效融合，努力探索出一条符合时代需要、切实可行的地方主流媒体融合发展之路。

以顶层设计搭建融合发展框架。媒体融合发展是时代的使命，是一项光荣而艰巨的政治任务，必须从事关舆论阵地建设、事关人心向背、事关党的执政地位的战略高度进行考量布局和强力推进。一是树立战略思维。探索实现三个变革：传播模式的变革，由单一传播模式向融合传播模式转变；商业模式的变革，由主要依赖广告发行盈利向提供综合文化服务方向转变；组织模式的变革，由单向性向交互性转变，推进采编发内容和流程融合，形成“统一策划、一次采集、多种产品、多媒体传播”的组织模式。同时，要充分认识到，推进媒体融合发展是一个渐进的过程，地方主流媒体要实现长远发展，绝不能停下来坐等融合，而要在发展中推进融合。二是坚持融合发展方向。在互联网时代，地方主流媒体不能固守自己的“一亩三分田”，必须打破行业偏见和利益藩篱，降低改革成本，减少重复投入，合作探索出一条从相加到相融最后再深度融合的发展路径。借鉴一些地方已有的做法，可以组建地方传媒集团。在完成媒体物理整合后统一谋划，制定推进媒体融合的时间表和路线图，真正实现最大效益的区域性媒体力量融合。三是探索集团化运维体系。在机构重组基础上，推进体制机制重构，打造传媒集团的管理运行体制，实行“三层管理”构架和运行模式。坚持宣传和经营分离，将经营资源统一调度，凝聚市场力量。在日常管理模式上，导入ISO9000质量管理体系，运用先进的现代企业管理模式运营传媒集团，条件成熟时积极探索挂牌上市。

以内容生产体现融合发展效应。一是始终坚持“内容为王”。在融合发展的进程中，媒体尤其是主流媒体必须始终担负起引导社会舆论的主力军责任，必须坚持内容为王不动摇，借助新媒体传播优势，进一步把牢话语主导权和主动权。二是坚持优势项目互补。要坚持优势项目，同时不断创新发展新项目，加快融合发展步伐。凡是融合相对成功的主流媒体，无不是在坚持自身优势的同时再发展新项目。主流媒

体的权威性在受众心目中的地位无可替代，而新媒体的影响力和作用不容轻视。面对当前新闻内容生产有速度、缺厚度，一些网络新闻格调低俗、缺乏文化内涵的现象，主流媒体必须继续发挥采编优势，坚持原创、深度和精致的内容风格，以更多更好的正能量、主旋律内容供给，增强舆论引导力，体现主流媒体的社会责任和政治担当。三是强化内部管理。推进主流媒体融合发展，内部机制转型是最大的困难，必须推进机制磨合，减少和杜绝主流媒体因循守旧的“路径依赖”。要坚持以“人员分类、待遇分开”为重点，改进主流媒体的用人机制、管理体制、分配制度，特别是实现媒体深度融合后将采取的“一套人马多个媒体”的作战方式，打破以往传媒考核机制、薪酬分配等瓶颈因素，有效激发媒体各生产要素的动力和活力，发挥各个部门、平台的能动作用，提升新型媒体人的市场意识、竞争意识、创新意识和用户意识。

以市场经营壮大融合发展实力。互联网发展打破了主流媒体原有商业模式。以报业为例，报业的收入主要来自于版面广告收入、发行收入以及其他商业活动收入，版面广告收入是其最主要的来源，新媒体的长尾作用则将原属于报业的广告分走不小的部分。面对互联网发展的强劲势头，主流媒体必须立足媒体、跳出媒体、发展媒体，探索基于融合发展的新商业运营模式，扭转收入下降局面。一是树立“全媒体+”经营思维。按照市场化运作模式，放大“全媒体+”的社会效应和市场作用，在“媒体+演艺”“媒体+体育”“媒体+音乐”等“媒体+文化”模块基础上，积极开拓“全媒体+车市”“全媒体+房产”等市场模式，探索形成“全媒体+产业”的商业经营思路。二是优化广告营销策略。地方主流媒体短时间内还会以广告收入作为最主要的收入来源，既源于作为区域内的主流媒体对广告客户仍具有较大的吸引力，也源于其他盈利模式还不够明晰。因而，地方主流媒体需要优化广告营销策略，充分发挥多种媒介的优势，根据新闻网站、微博、微信以及客户端等不同媒介特点，将广告精准投放到目标用户。三是开展多元产业经营。产业经营依托主流媒体的品牌影响力获得发展，产业获益后又能反哺主流媒体。地方主流媒体要从相关产业着手，逐步打造上下游产业链，通过提供一系列的外包服务来获取收益。如依托平台优势，承接房产、车市、特色教育等商业会展，或者发展演艺产业，既满足广大人民群众的文化需求，也为地方主流媒体自身赢得不错的经济效益。

以人才支撑提升融合发展质效。媒体事业的发展需要坚强有力的人才支撑，媒体竞争关键是人才竞争，媒体优势核心是人才优势。近年来，新媒体的兴起使得传统媒体从业人员的事业心、归属感都受到了不同程度的影响。为推动媒体融合发展，更新用人观念、调整人才战略是地方主流媒体发展必须高度重视的课题。一是用活主流媒体人才。地方主流媒体多年的发展培养了一大批有政治敏感性的优秀采编人才，他们是主流媒体的宝贵财富，也是媒体融合发展的班底力量和竞争优势，必须切实保护好、调动好他们在媒体融合过程中的积极性，同时要按照融合传播的要求，组织相应的业务培训，引导他们有效过渡成为全媒型人才。二是引进新媒体人才。主流媒体“两微一端”的运营除了扎实的内容推送之外，还需要后台的网络工程师不断优化其呈现方式和阅读体验。引进网络技术人才也是地方主流媒体适应媒介融合发展的需要，优秀的网络技术人才所要求的薪资待遇自然高于传统行业，这就需要对紧缺的网络技术人才不拘一格，量才使用。三是培养“一专多能”型人才。要始终坚持新闻立身强体，充分发挥优秀记者、编辑和主持人的示范导向作用，积极培养一批名记者、名编辑、名主持、名评论员，激励媒体员工把握网络传播规律，在各自领域内大有作为。四是聘用专业经营团队。无论是优化广告营销策略还是开展多元产业经营，都属于专业化的经济内容。坚持让专业的人去做专业的事，引进专业团队操作媒体经营业务，这也符合主流媒体



宣传和经营两分开的要求。