

从“相加”到“相融” 后程发力可期——

浙江县级融媒建设进入下半场¹

李骏 金烽 朱琳铨

【摘要】浙江省县级融媒体中心建设聚焦融合，稳步推进，致力创新，完善体制机制，以中央厨房建设为平台，以机制创新为核心，不断壮大人才队伍，开展多元经营，顺势而为，逆势而上，新闻传播能力显著提升，进入县级融媒体中心建设的下半场。

【关键词】浙江县级融媒体中心 平台建设 下半场

【中图分类号】G20 **【文献标识码】**A

DOI:10.13854/j.cnki.cni.2020.23.013

2020 年是我国全面建成小康社会决胜之年，面对经济发展新常态和媒体发展新业态带来的考验，浙江省县级融媒体中心建设交出阶段性答卷，近百家县级融媒体中心建设已基本完成全覆盖，从“相加”到“相融”，浙江县级融媒体中心建设进入下半场。

浙江省县级融媒体中心建设顺应时代发展洪流，抓住机遇，积极探索，培养了一批采、编、播、发多技能全媒体从业人员，将传统媒体、新兴媒体、社会宣传资源逐步融为一体，形成传媒发展新格局，整体水平处于梯队前沿。据不完全统计，2019 年浙江省县级融媒体中心营业总收入超过 31.84 亿元，其中超 1 亿元的有 9 家。

2019 年浙江省县级融媒体中心所属报纸期发行总量超过 144 万份，其中发行量最高的达到 8.7 万份。2020 年，浙江省县级融媒体中心整体发展态势好于 2019 年。

机制体制优化先行，运行平稳后程发力

浙江省县级融媒体中心的探索创新，从内部架构调整、考核机制完善、中央厨房建设、采编流程再造等方面着手，全面提高中心运行效率。浙江省湖州市所属的德清、长兴、安吉几家县级融媒体中心的发展长期走在全国前列。2019 年 9 月，由湖州市委宣传部牵头，长兴传媒集团负责发布全国首个市级地方标准《县级融媒体中心管理与服务规范》，在县级融媒体中心管理和服务配套措施方面建立了统一标准，规范了县级融媒体中心内容生产、采编、制作的流程，让融媒体中心各生产环节统一管理、有机联系，使平面端、网络端、移动端产品有序发布，对关键性、基础性业务提出规范和市场化发展标准。这对我国县级融媒体中心建设具有重要的示范和现实意义。

各市县在推进县级融媒体中心建设中，会遇到一些共性问题，如体制机制建设、采编流程再造等，《县级融媒体中心管理与服务规范》这一标准化体系，不仅可在湖州地区县级融媒体中心运用，还把“长兴模式”升级为全国推广的“融媒样本”。

作者简介：李骏，浙江树人大学新闻系教授，浙江省记协县市区报工委智库专家；金烽，浙江省记协县市区报工委副主任、秘书长；朱琳铨，萧山日报社总编办主任）

当然这个规范在推广运用中也必然会遇到一些个性化问题，比如县域经济基础不同、媒体市场化程度不同、读者文化层次差异、网络覆盖程度不同等，所以，该规范在不同地区推广时，也要做因地制宜的调整。

此外，浙江仙居、淳安、义乌等多数县级融媒体中心，也出台了一系列与融合改革相配套的人事管理考核制度和激励机制。比如，建立编委会负责制，对各类报道题材的选定、报道策划、版面编排、内容审核及导向把控等制定规范。通过“全员轮训”“上挂锻炼”“实战练兵”等措施，不断提升新闻人员全媒体采编能力，提升新闻质量和服务水平。

目前，浙江省县级融媒体中心建设还存在一个比较普遍的问题，就是人才短缺，不同程度影响和制约着一些县级融媒体中心的建设与发展。要高质量推进县级融媒体中心建设，亟须创新人才引进机制，加大全媒体人才引进和培养力度。浙江一些县级融媒体中心立足事业发展和工作需要，实行“两条腿”走路，一方面出实招、求实效，针对高层次人才和紧缺人才的引进与管理，出台更加积极、开放、有效的引进政策，确保人才引得进、用得好、留得住；另一方面加强内部培养，通过优化考核办法、开展双向选择、打破身份限制等，给压力、给通道、给待遇，进一步优化人才队伍结构，为县级融媒体中心发展提供制度保障。

从“相加”到“相融”，融合进入下半场

浙江省县级融媒体中心在制度建设基础上，进行平台升级，推动媒体从“相加”到“相融”，理顺运行机制，聚合内容，机构融合从“你是你、我是我”层次进入到“你就是我、我就是你”状态，从物理层面融合进入化学层面融合，融合进入下半场。这顺应了融合传播大趋势，打造与主流媒体品格和气质相一致的移动新闻精品，增强了主流媒体品牌影响力，在舆论格局重构中占领主动权。

比如，海宁市传媒中心由海宁日报社和海宁市广播电视台整合而成，按照“资源统筹、深度融合”原则，整合多种媒体形态，优化媒体资源，构建起报刊网站、广播电视、两微一端等多种媒体形态和终端，优势互补，形成宣传舆论引导的合力。投入使用的融媒体中心，打通了从生产、管理、交易、发布到归档的全流程产业链，依托融媒体协同指挥系统，实行中央厨房运作，打破了过去媒体按板块分割的采编播模式，统筹采访、编辑和技术力量，集中策划、点题定制，多平台全媒联动，多终端发布，全时空占领阵地，为传媒中心建设提供了强大的驱动力。

义乌市融媒体中心联手“中国蓝云”省级融合平台，投资 678 万元建成全媒体“中央厨房”，整合原有新媒体发布终端，打造“1+3+N”新媒体矩阵。淳安县融媒体中心对原来两家新闻单位的 19 个媒体平台进行内容整合，关停掌上千岛湖等 11 个平台，优化资源配置，提高新闻传播和舆论引导能力。

浙江省县级融媒体中心大力建设网站，利用微博、微信、抖音等新兴媒体平台，推动传统媒体和网络媒体融合，通盘考虑内容、渠道、平台，统一协调经营、管理，实现深度融合。县级融媒体中心围绕当地党委、政府中心工作，充分发挥主流媒体特点与优势，运用视频、H5、动图和传统的图表、照片、记者手记、评论等方式，互为补充，丰富报道内容，做有影响力的新闻，进一步提升主题报道传播力、影响力、引导力、公信力。

移动优先，做大做强 APP 等新媒体平台

浙江省县级融媒体中心坚持移动优先策略，通过深耕优质内容，丰富传播形式和手段，致力发展短视频等可视化表现形式，将内容优势转变为传播优势，不断强化媒体品牌影响力，借助移动平台抢占传播制高点，建成新型主流媒体，扩大主流价值影响力版图。

浙江省县级融媒体在移动媒体开发方面先行一步，在移动端新闻的采集、生产、分发、反馈上，交叉使用多元传播载体，

比如文图、动漫、微视频、弹幕、小游戏、表情包等。根据网民关注的热点设置网络公共议题，把握移动媒体使用者的传播心理，在小众化、圈层化社群中，提供更多真实客观、观点鲜明的信息内容，凝聚主流共识，掌握舆论场主动权和主导权。探索将人工智能技术运用到新闻报道和传播中，提高精准推送能力。

浙江省有些县级融媒体中心开发了移动端功能强大的APP，比如，“掌心长兴”APP定位“新闻+政务+服务”，对接人民日报党媒平台，通过一站导引、一网通办、一端服务，开通掌上政务服务1200余项，自主研发民生应用17项，开发的指尖饭卡应用，目前有215家单位入驻，资金沉淀达1600多万元。郭州区融媒体中心打造以“郭响”客户端为龙头的新媒体矩阵，构建“互联网+媒体+智慧政务+政府数据公开+智慧城市运营”的智能媒体新平台。目前，“郭响”客户端总用户数近40万。慈溪市融媒体中心把“慈晓”客户端、慈溪手机台与报纸、广播、电视等传统媒体互联互通，建设开发“兰精灵”APP，对接抖音号、蓝媒号等平台，依托“兰精灵”与兰溪市矛盾调解中心共同打造网上矛盾调解中心，积极探索媒体参与基层社会治理的新方式。

通过移动终端，县级融媒体中心创新内容产品，全面提升新闻报道质量，短视频、直播等日渐成为融媒发展的拳头产品。萧山日报组建“几维视频”团队，2020年仅6月至10月就推出各类短视频近千条。“几维视频”把一些网民和机构提供的“偶发+原生态”视频，经过精心剪辑传播出去，产生了很大影响力。如一女子河边意外落水，被一名老党员救起的10秒视频，在“萧山发布”抖音号发布后，以原汁原味特色打动了数十万网民，获得10.7万网民点赞。乐清日报新开设“乐清日报”百家号、“乐清日报”今日头条号，共计传播166条10万+精品原创内容。安吉广播电视台研发VR全景视频创作，成为全省首家掌握VR全景视频创作的县级媒体。该台与法国3D模型设计师合作研发的AI主持人angela（安吉拉）已上线，开全国县级媒体先河。

多元经营，向文创类产业集聚

浙江县级融媒体中心发挥媒体品牌和资源优势，坚持“有用、有趣、有温度”的理念，坚定“本土化、社区化”方向，以用户为核心，围绕“内容+技术+运营”驱动高质量媒体建设，做深做透“新闻+政务+服务”文章，为职能部门、企业用户和百姓提供新闻宣传、活动策划、便民服务等，提升服务精准性和价值。在稳定主业的基础上，浙江省县级融媒体中心积极寻求产业突破和创新，向教育、文创、会展、市政服务等方向集聚，实现经营稳健发展。

瑞安市融媒体中心经营的电商文创园区管理面积12万平方米，滚动入驻率维持在95%以上，采取服务、孵化、创投三位一体的护航模式，为企业提供资源、资本、资讯等配套支撑，已成为温州文化产业发展的领头羊。2019年，杭州日报报业集团所属的萧山日报社创刊《少年学报》，是杭州市首份有独立刊号的少年儿童类报纸，由专业团队采编，年发行量13.4万份，面向萧山、杭州乃至浙江省义务教育阶段中小学生发行。《少年学报》还打造了网站、微信公众号、微博、APP等多个发布端口，形成新媒体矩阵，进行融媒体发布，成为广大学生的良师益友，取得良好的社会效益和经济效益。

浙江省一些县级融媒体中心建设除了依托政府专项财政资金支持外，还在面向市场的多元经营中取得较好收益，提高了自我造血能力，从而反哺媒体主业，推动其进一步发展。2019年浙江省内县级融媒体中心中，多元经营收入超过1亿元的有3家，超过4000万元的有6家。

移动媒体时代，省、市级主流媒体和一些市场化新媒体纷纷开辟下沉市场，抢占县级媒体用户，县级融媒体中心发展面临更大压力。浙江省县级融媒体中心通过推动媒体融合转型，立足内容生产，创新技术，积极探索多元经营等，在多方面试水，拓展融合深度和广度，实现从“相加”到“相融”，全方位、多角度、立体化整合媒体资源，构建新型融媒体平台，整体进入县级融媒体中心建设的下半场，后程发力可以预期。