



新华社
XINHUA NEWS AGENCY

新华
通讯
社

政务智库报告

2018年12月12日

从“平台相加”到“机制相融” ——县级融媒体发展的“长兴实践”

2011年，长兴传媒集团由长兴广播电视台、长兴宣传信息中心、县委报道组、“中国长兴”政府门户网站新闻板块整合而成，成为全国第一家整合广电和报业资源的县域全媒体集团。

8年的融合过程中，长兴传媒集团逐步从平台的简单相加向系统的深度相融转变，实现从“物理反应”到“化学反应”的变化，重点把握住四个“变与不变”，即传播媒介有变、党媒属性不变，体制机制有变、人才导向不变，创收模式有变、正确价值取向不变，传媒技术有变、“内容为王”不变。



中国经济信息社
CHINA ECONOMIC INFORMATION SERVICE

目 录

一、深层变革 构建媒体融合运行体系	1
二、一轴多翼 发挥“中央厨房”联动效应	3
（一）以“融媒眼”为龙头 倾力打造人民日报中央厨房“县 域版”	3
（二）以“向心力”为准则 着力提升主流媒体传播引领公信 力	4
（三）以“抢终端”为抓手 强力扩大新兴矩阵宣传触角传播 力	5
（四）以“媒体+”为突破 全力释放媒体融合衍生项目影响力	5
三、多点支撑 融合发展保障有力	6
四、拒绝“形象工程” 县级媒体融合要“因地制宜”	7

从“平台相加”到“机制相融”

——县级融媒体发展的“长兴实践”

2011年，长兴传媒集团由长兴广播电视台、长兴宣传信息中心、县委报道组、“中国长兴”政府门户网站新闻板块整合而成，成为全国第一家整合广电和报业资源的县域全媒体集团。目前，长兴传媒集团旗下拥有3个电视频道、2个广播频率、1份日报（内部发行）、2个网站，“两微一端”用户超65万，有线电视用户18万户，员工400余人，总资产9亿元。2017年集团营收2.09亿元，相较于融合之初，年营收累计增长超过70%。

8年的媒体融合过程中，长兴传媒集团逐步从平台的简单相加向系统的深度相融转变，实现从“物理反应”到“化学反应”的变化，重点把握住四个“变与不变”，即传播媒介有变、党媒属性不变；体制机制有变、人才导向不变；创收模式有变、正确价值取向不变；传媒技术有变、“内容为王”不变。

一、深层变革 构建媒体融合运行体系

2011年4月，按照中央有关深化文化体制改革精神以及长兴县委县政府关于组建传媒集团的决策部署，原来的广播电视台、宣传信息中心、县委报道组、政府网新闻板块四个单位整合组建成县级传媒集团——长兴传媒集团。成立以来，这场媒体融合改革从理念、架构、人员等方面由内而外循序渐进，将融合运行的基础体系逐步建立起来。

“传统媒体和新兴媒体在实践与探索中不断互融互通，

最终实现一体化发展，是媒体融合发展的必然趋势。对于县级媒体融合，我们没有现成的案例可学，只能靠自己学习和摸索。”在长兴传媒集团总编辑王晓伟看来，媒体融合探索主要基从理念融合、技术融合和产品融合三个方面发力。

理念融合，就是在集团上下形成适应媒体融合发展的新思维、新观念、新认识，为推动媒体融合发展奠定思想基础。对于传统媒体而言，首先要改变的是理念，强化移动优先理念。只有在观念上理解和认可新兴媒体，在行动上才能主动借鉴和融入，促进媒体融合发展。从媒体的角度出发，学习“互联网思维”“用户思维”，并且学以致用，逐步确立集团的“融合思维”。

为此，长兴传媒集团层面多次召集开展大讨论，破除固有观念束缚，形成主动作为意识，树立传统媒体和新兴媒体一体化发展的理念，进一步指导产品、团队、渠道、技术、业务等进行改革实践，用坚定的理念和坚实的举措推进融合发展进程。

另一方面，媒体融合离不开先进技术体系的支撑。媒体融合，技术也需要融合。比如传统的电视新闻采编业务受制于时空限制，需要耗费很大的人力物力，而使用互联网移动采编技术，一部手机就能搞定所有的采编问题。互联网传播呈现的是移动化、社交化、视频化的趋势，预示着未来传媒产业链条的每一个环节都将是技术融合的结果。因此，长兴传媒在融合之初就强调运用好数据抓取、4G 传输、移动直播等已有技术，并增强技术研发能力，通过技术创新来引领媒体融合发展。

媒体融合发展必须坚持以内容建设为根本，坚持以内容优势赢得发展优势，这就需要注重打造多样化、个性化、对

象化的“融合产品”。所谓产品融合，就是以产品为轴心，以新媒体手段对各类内容进行包装，推出融合后的多元化新媒体产品，再通过互联网渠道进行推广，以满足不同用户的需求。长兴传媒对于媒体融合发展的目标，定位于加大产品融合力度，打造一批导向正、品位高、影响大的融媒体产品。

理顺了融合思路，长兴传媒迅速推动组织架构重建，力求融合运作整体有效。对上，把关集团架构设计，集团在党委会领导下，设董事会、编委会、经委会，实行绩效管理，构建形成责权利清晰的领导体系。对下，多次优化采编流程，2011年设立全媒体采访部，2014年搭建全媒体新闻集成平台，2017年打通各媒体界限成立融媒体中心，建设“融媒眼”中央厨房，强化“一次采集、多种产品、多媒体传播”模式，促进管理扁平化、功能集成化、产品全媒化。

二、一轴多翼 发挥“中央厨房”联动效应

大框架搭建好后，长兴传媒集团着力大平台建设，不断探索传统媒体与新兴媒体融合的最佳模式，围绕科学建设“中央厨房”这根主轴，服务中心，做精内容，开展活动，抢占市场，重构新时代新闻舆论公信力、引导力、传播力和影响力。

（一）以“融媒眼”为龙头 倾力打造人民日报中央厨房“县域版”

2017年上半年，长兴传媒学习借鉴人民日报“中央厨房”先进经验，探索打造中央厨房县域版的“融媒眼”模式，建成具备大脑和神经中枢功能，贯通开放、共享、共赢理念，实现统一指挥、采编调度、信息沟通、稿库资源共享、热点

搜集、传播效果反馈等多功能为一体的全媒体运营平台。

以“融媒眼”中央厨房为轴心，融媒体中心下设的 10 个部室，通过每天一次的编前会、采访部统一派工、共享素材资源、编辑分工负责等工作机制，实现了重大选题统一策划、采编指挥统一调度、采访力量、稿库资源统筹协调。

在“融媒眼”指挥平台上，融媒地图分布着蓝色、红色圆点和车状图标，圆点是在外记者所处的位置，红色表示正在执行任务，蓝色表示待命，小车显示的是采访车位置。值班领导可以随时点对点向记者“发号施令”。

2017 年 8 月 19 日，中宣部、人民日报社、中国记协领导共同启动了“全国党媒公共平台”，长兴传媒集团是首家成功入驻的县级媒体。通过全国党媒公共平台，长兴传媒的融合经验被分享给全国党媒，在内容、渠道、运营、盈利模式等各个层面实现共建、共享和共赢的融合发展。当年，由长兴传媒为主创作的新媒体作品《秸秆漫游记》在“全国党媒公共平台”刊播。

（二）以“向心力”为准则 着力提升主流媒体传播引领公信力

长兴传媒始终把服务全县经济社会发展作为第一要务，紧紧围绕党委、政府中心工作，提供强有力的舆论支持，为全县营造浓厚的发展氛围。坚持内容为王，在宣传形式、体裁上进行创新转型，实现了主流舆论在融媒体时代的传播引领作用。

2010 年，集团自办栏目《长视新闻》开始直播，90% 以上的内容都是本地新闻，每年策划推出 30 多个主题报道；2015 年开始尝试开展大型全媒体融合式直播活动，每年举办融合式直播 10 场以上，最高收视率增长 300% 以上。2017

年推出大型融媒体舆论监督类栏目《直击问政》，获得政府和观众的一致好评，收视创历年来最佳。当年，集团广播电视外宣工作双双荣获浙江省新闻协作特等奖。

（三）以“抢终端”为抓手 强力扩大新兴矩阵宣传触角传播力

推动融合以来，长兴传媒倡导移动优先战略，建立立体多样、融合发展的现代传播体系，多层次多角度打造新媒体宣传矩阵。一方面，微信公众号影响日益提升。自运营微信公众号 8 个，代运营乡镇部门微信公众号 24 个。其中，掌心长兴目前粉丝量 12.4 万，头条日均阅读量达到 1.4 万；2017 年阅读量超过 10 万的共 5 条、超过 40 万的有 1 条。

另一方面，移动直播精彩纷呈，H5、短视频作品反响热烈。长兴传媒成立新媒体直播团队，2017 年共开展大型直播活动 40 多场。其中，“河长带你去治水”总观看人数超过 11 万；端午直播，观看人数突破 5 万。集团自主开发 H5 作品、短视频等新媒体产品，如 2015 年推出《浙江知性女县长隔空喊话河南任性女教师》短视频，阅读总量 3 天内突破 300 万。2017 年倡导保护生态环境主题的 H5 作品“寻水的鱼”阅读量 2 天内超 40 万，主旋律作品《秸秆漫游记》荣获浙江省新媒体重大主题 H5 大奖。

（四）以“媒体+”为突破 全力释放媒体融合衍生项目影响力

王晓伟认为，在媒体融合大环境下，传媒业正逐步向卖模式和服务转变，即派出优秀团队，按照存量保证、增量分成的方式，进行全方位整体运作，“我们将长兴传媒的包括内容、营销、考核、管理等一整套模式，打包复制到其他媒体。”

据介绍，长兴传媒实行“媒体+互联网+项目”模式，实施业态混合运营，先后推出“媒体+会展”“媒体+金融”“媒体+车险”“媒体+教育”等项目。按照搭平台、输模式的理念，与河北、河南、江苏、等地的 50 多家媒体达成对外输出合作，如 2015 年的“媒体+地方政府债”项目，策划营销推广地方政府发行的债券，在半年时间里赢利近 1000 万元。

三、多点支撑 融合发展保障有力

县级媒体融合探索，离不开地方政府的支持，也需要传媒集团积极争取，用足用活政策。长兴传媒集团成立以来，长兴县委县政府高度重视集团发展和媒体融合工作，在政策上多次向集团倾斜，专门成立县媒体融合工作领导小组，县委常委定期研究媒体融合工作，每年设置并推进一批媒体融合重点建设项目。

为了强化项目保障，长兴县委县政府积极协调落实会展中心等场所作为集团产业运营的基地，支持长兴传媒集团主动承接全县智慧型城市的公安视频监控系统建设、重点部门云数据库建设。政府资金支持也得到有效落实。2007 年长兴县投资超 2 亿元兴建传媒集团大楼，硬件设施在全国县级媒体中屈指可数，近几年对电视转播车、电台直播车、高清摄像编辑设备、“中央厨房”改造项目等给予了多次补助。

在技术保障方面，长兴传媒近年来不断加大投入更替技术。集团组建研发团队，开发新的传播平台和移动终端，重点打造了掌心 APP。深度整合最新的信息传播技术，充分运用 4G 传输、流媒体传输、移动直播、无人机采集、全景拍摄等技术，实现内容从可读到可视、从静态到动态、从一维

到多维的多媒体化展示形式。

2017年集团高清化规划总投入5400万元，目前已完成第一期高清化改造和280、160演播室改建等系列技术工作，平稳安全过渡到全高清系统，同时完成了中央广播电视节目无线数字化覆盖工程——调频频段数字音频广播及其二期项目。

在人才保障方面，长兴传媒注重引培激励，融合探索确保“有人”。媒体融合也是人才的融合，媒体融合趋势下，对全媒体人才的需求更高也更迫切。长兴传媒集团根据县域采编队伍的特点，培养打造“一专多能一尖”的全媒体采访队伍，要求记者必须要能写、会拍、会剪，一次采访能向多平台独立供稿。记者到达新闻现场采访后，首先发布即时新闻到网站，然后新闻连线到广播，之后再按照媒体特色分别供稿给报刊和电视。在全能的基础上，集团特别还注重培养专业化和个性化的人才。

在培养过程中，长兴传媒集团通过内部锻炼、跨岗交流、外部引进、师徒结对等多项措施提升人才团队素养。尤其从2017年开始，长兴传媒集团每年投入百万资金，启动“万物生长”学习提升计划。集团还建立面向全国招聘优秀人才的常态机制，打破身份限制，完善薪酬体系和晋升机制、“首席”聘任办法等制度，使人才管理更加科学化、系统化和规范化。

四、拒绝“形象工程” 县级媒体融合要“因地制宜”

媒体融合是传媒业发展大势所趋，但也不能“一蹴而就”。尤其是县级媒体的融合探索，和地方发展水平、个体

体量及特点息息相关，推进县级媒体融合需要“因地制宜”。

王晓伟坦言，长兴传媒在媒体融合的不同阶段遇到过很多困难。在组建阶段，由于涉及多家单位，存在着思想理念、体制机制、人员构成、薪酬体系等巨大差异。在探索融合初期，既缺乏学习对象，又面临新媒体人才、技术人才、营销人才的不足，社会招聘也很难解决，甚至还遇到传统广告用户流失等难题，营销压力越来越大，倒逼集团改变营销策略。

在融合工作步入正轨后，技术改造、人才培养以及融合项目开发等方面又会带来资金压力。上级媒体触角的延伸和下沉，也抢占市县用户资源的运营压力。因此，县域媒体融合不仅需要科学的方式方法，更需要地方政府提供更多扶持政策，更灵活的激励机制及容错机制。

县级融媒体发展的“长兴实践”，近年来得到全国多地宣传系统的广泛关注。今年9月由中央宣传部等部门在长兴召开的县级融媒体中心建设现场推进会上，不少地方对于长兴媒体融合取得的成效深有启发。

“县级媒体融合要突出问题导向和效果导向，坚决避免资源浪费、低效失效的‘面子工程’，尾大不掉的‘烂尾工程’，功能无序叠加、内容无限扩充、建设无休无止的‘胡子工程’，不切实际、照搬照抄的‘劣质工程’。”湖北省委宣传部常务副部长张海明表示。

四川省委宣传部副部长李晓骏认为，要推进功能融合，坚持以人民为中心的工作导向，大力开拓互联网业务，有效对接政务服务平台，创新基层社区化沟通服务模式，开展交通出行、医疗教育、文化旅游、电子商务等生活信息服务，更好满足人民对美好生活的需要。

事实上，不仅是长兴，目前浙江的县级融媒体中心建设

“多点开花”，全省 89 个县(市、区)中已有 42 个挂牌成立统一的传媒中心或传媒集团，力争 2019 年底基本实现全省全覆盖。

浙江省委宣传部副部长琚朝晖认为，以长兴为代表的县级融媒体在浙江发展如火如荼，靠的是“充分整、深度融、新闻+、政策扶”。浙江将按照“能整尽整”的原则，按照“打造区域性新型主流媒体”的目标定位，在整合基础上不断推进深度融合，努力从“相加”迈向“相融”。按照“更好引导群众、服务群众”要求，在做精做强新闻主业基础上，积极拓展“新闻+政务”“新闻+服务”等服务领域，着力打造综合信息服务平台；按照“分级分类扶持”的思路，持续加大对县级融媒体中心建设的政策支持力度，着力形成助力融合发展的保障体系。

据介绍，浙江接下来将进一步提升标准，坚持“融为一体、合而为一”，围绕“集聚资源、集约发展”，着眼“优势互补、共建共享”，做好融合、整合、联合这“三篇文章”，持续深入推进媒体融合工作，为全国县级融媒体中心建设贡献更多“浙江智慧”。

执笔：

新华社浙江分社

吕 昂

编辑：

新华社中国经济信息社经济分析师

张 婷

编审：

新华社中国经济信息社

杨 光 邱华民 李 涌

主 编：申 郑 联系电话：（010）88052733