

县级融媒体中心建设 核心是加强制度的顶层设计

陈立新

2018年8月,习近平同志在全国宣传思想工作会议上指出,“要扎实抓好县级融媒体中心建设,更好引导群众、服务群众”。9月,中宣部作出部署,要求2020年底基本实现县级融媒体中心在全国的全覆盖。11月,中央全面深化改革委员会第五次会议通过《关于加强县级融媒体中心建设的意见》,意见指出,要深化机构、人事、财政、薪酬等方面改革,调整优化媒体布局,推进融合发展,不断提高县级媒体传播力、引导力、影响力,这标志着县级融媒体中心建设进入全面实施阶段。

一、县级融媒体中心建设的误区和难点

全国2000多个县,在剩下的短短两年不到的时间里要完成县级融媒体中心建设,难度不小。从我们浙江来看,有90个县市区,各地的情况千差万别,融合的路径也不一样,运作体制也不同,主要有财政完全保障的,有完全市场化运作的,也有部分财政保障部分市场化操作的,融合也有快有慢,有紧有松。以我们绍兴新昌为例,传统媒体主要有两家,一家新闻传媒中心(报社),一家广电总台,都是正科级的差额事业单位,财政投入少于四百万元,大部分靠经营为主,去年传媒中心经营收入1100多万元,广电总台经营收入1600万元,县里计划在2019年年底完成融媒体中心建设。在县级融媒体中心建设过程中,既存在着一些普遍的共性问题,如制度性的体制制约、资金保障不足、技术支撑不够、专业人才缺乏、原创内容不足、受众黏性不强等等,但也存在着一些个性问题,需要认真对待,区别研究,切忌搞一刀切。从目前实施情况来看,在时间紧、任务重的情况下,推进县级融媒体中心建设,要高度关注以下几个乱象:

一是容易搞成一窝蜂运动模式。各地在县级融媒体中心推进过程中,有的缺乏统一规划和统一领导,为完成任务而完成任务,认为融媒体中心建设就是报纸、电视台和政府网站的简单合并,注重形式,走过场,不太注重实际,缺乏必要的平台联动与内容整合,完全是因为“上级命令”而开始建立融媒体中心。认识上的不足直接导致重视程度不够、资金投入有限、资源整合不力,难以形成传播合力,实际作用大打折扣。有的纯粹是挂一块牌子,两家单位还是各自独立运行,没有达到1+1大于2的效果,更达不到中央提出的融合要求,更多的是走形式路线,实际效果有限。

二是推广复制模式照搬照抄。在融媒体中心建设过程中,各地的情况千差万别,水平有高低,起步有早有迟,有融合得好的,也有融合得一般的,甚至个别效果很差。尤其是每个地方的媒体发展实力也不一样,有市场化运作比较好的,也有财政全额保障的,也有日子比较难过运作困难的。在这样的情况下,没有一种放之四海而皆准的模式可以包打天下。但在实际建设过程中,往往容易照搬照抄别人的所谓成功经验,而不管它是不是符合自己的实际,依样画葫芦,先拿来说。

三是没有真懂啥叫融媒体中心。融媒体中心如何建,包括我们从事媒体的领导还是主管部门,许



多人对融媒体中心的理解还很肤浅,认识还不到位,怎么建心中无数,特别是当地党委政府的主要领导,在融媒体中心内涵和要求上跟不上中央和省委要求。所以在建设推进过程中,容易操之过急,理解出现偏差,草率操作,后遗症很大,没有真正解决融媒体中心的实质问题,形式上看已是一家融媒体,本质上还是貌合神离,自顾自运作,简单相加,没有相融。

因此,县级融媒体中心建设难点,从基层的实践来看,首先,主要是在体制。不解决顶层设计问题,一切都是空的。我们目前自身的模式,现有体制把你的手脚捆起来,却要你到自由市场上去游泳,所有的管理方式是照机关事业单位管理,运行是市场化模式,这是谁也解决不好的世界性难题。其次,领导层的管理理念问题。县级层面的党委政府主要领导,还是依靠传统的媒体管理方式在管理,怕媒体,怕出事,一些发生的重要舆论事情,往往不让报道,结果阵地被自媒体占领,失去舆论引导权,最主要原因,领导管理媒体思维,还是从发布者、传播者(生产者)角度出发,而不是从用户端出发,以自己思维代替用户的思维。三是技术支撑不足。融媒体建设在内容生产上要求具备图片处理、视频剪辑、数据可视化等多样化技术。但在县级层面,这样的技术支撑严重不足,缺技术、缺平台、缺专业人才,跟不上信息化时代的大潮。四是融媒体人才的缺乏。好的媒体人才,基本留在中央、省市媒体,到基层的基本上毕业于三流、四流的院校,能力先天不足,无法驾驭媒体融合时代。

二、县级融媒体中心建设的定位和原则

所以,县级融媒体中心建设,如何更好地引导群众、服务群众,关键是要从顶层开始设计,走什么样的融合之路,核心是明确三个功能和定位,就是中宣部在县级融媒体中心建设现场推进会上提出和强调的:“努力把县级融媒体中心建成主流舆论阵地、综合服务平台和社区信息枢纽”,即突出县级融媒体中心的舆论引导功能和服务功能。它的定位和指向是通过县级融媒体中心建设,目的是打造适应现代传播体系的新型主流媒体,建设成为新时代治国理政新平台。其中“主流舆论阵地”是指县级融媒体中心应该成为县域新闻报道和舆论引导的主导力量;“综合服务平台”是指县级融媒体中心应该成为向本地人民群众提供以政务服务为核心、包括各种本土性服务,如公用事业服务和生活服务的平台,以此体现新型主流媒体的服务功能,从而产生强大的用户黏性;“社区信息枢纽”是指县级融媒体中心应当为社区成员提供信息交互的空间,以促进社会共识的达成。

按照融媒体这样的定位和功能,只要达到上述三个指向和标准,把融媒体打造成为新时代治国理政新平台,整合方案可以有多个路径,不会只有唯一的方案。从现有的实际操作和规划方案来看,主要有三种模式,一种是报业系统主导的建设方案,整合的案例最多,如郑州报业集团、浙江日报集团等牵头在抓和准备启动实施的,这些系统原来就在一个体系下,有相关的业务联系,如浙江在线与地方支站,有多年的合作关系,体现出较强的资源整合、平台联结特征。第二种是广电系统主导的建设方案,也有一些实际运作,但整体联结和平台的整合相对比较弱。第三种是除上述两种系统之外力量主导的县级融媒体中心建设方案,也有一些布局,但总体较少。从各地的实际情况来看,每个县市区的情况千差万别,不可能一种模式包打天下,必须要找到适合自身实际的发展道路,有多条路径供它们选择。应该说,县级融媒体中心建设的未来呈现出多样性的特点,应该是一件好事情。

在县级媒体融合过程中,具体应把握好以下几个原则:首先,必须建立以用户为主的需求导向。无论是传播学的研究还是营销学的研究都已经明确无误地指出,受众(或者说是用户),而非传播者(或者说生产者),才是主导传播和营销演变趋势的力量。这应该成为融合发展的逻辑起点,脱离用户需求,媒介融合最终可能沦为没有灵魂的传播技术的堆砌。其次,必须建立用户需求为主的大数据搜索平台。从IT时代到DT时代,要掌握用户的需求,就要借助技术的力量,为用户精准画像,把用户的需求,本地热点、动态,通过建立数据库形式,掌握用户的动态。这方面,我们去年引入

凡闻技术力量,准备把全县有影响力的自媒体、网站、政务微平台等纳入数据库,第一时间能掌握用户的需求。最后,必须改变领导层管理思维。以用户的思维去管理媒体,不能用传统意义上的以生产者为中心、以传播者为中心来进行管理和生产。用户体验已经成为品牌价值的重要塑造力量,这是基于社交媒体体验分享机制得出的一条真理。在信息爆炸和后真相时代,人们往往是通过情感,而非理性,或者是熟悉的人之间的推荐作为选择和评价对某个事情看法的首要影响因素。因此,获得用户情感上的归属与认同,才是媒体融合过程中实现服务群众“最后一公里”,必须要解决的首要问题。

三、县级融媒体中心建设顶层设计的思路

关于县级融媒体中心顶层设计如何建,中央深改办《关于加强县级融媒体中心建设的意见》已经为县级融媒体中心建设指明方向,虽然还没有正式下发,但已提出总的改革要求和原则方向,即强化战略统筹,把融媒体中心建设纳入地方党委中心工作,重点加强县级融媒体中心建设的顶层设计,有针对性地出台指导方案、扶持政策,从牵头负责部门、机构编制、人员配置、建设标准、资金扶持等各个层面提供有力支撑。具体来讲,县级融媒体中心实施方案,主要应在以下几个方面进行重点设计:

一是关于机构改革。新的融媒体中心原则上是一家县市区委直属正科级公益类事业单位,对承担党委、政府新闻舆论宣传任务,及时把党和政府的声音传播到基层群众之中这部分功能,作为公益性任务,财政要全额拨款进行事业保障。对承担服务类性质功能的,可以进行市场化运作,允许企业化经营。通过整合现有两家媒体机构、职能的基础上,以“突出核心职能、聚焦关键职能、合并重复职能”的思路,对机构进行优化,实现对广播、电视、报纸、“两微一端一屏”等多媒体资源的“统一指挥”,归口县委宣传部管理。

二是关于人事改革。要给予融媒体中心更大的人事自主权,打破编内人员和编外人员的身份差别,用“一把尺子”量人才、评业绩,做到“同岗同责、同工同酬、优劳优酬”,实现由员工“身份管理”向“岗

位管理”的转变,切实打破以往机制不活、机构臃肿、人员老化、人浮于事、能进不能出的老大难问题。尤其是单位内部有多种编制,出现事业编制的不干事,拿钱多,编外、企业编制的干事多,拿钱少现象,造成分配不均,积极性调动不起来。在试点推行的过程中,为平稳起见,可实行老人老办法,新人新办法,有一个相对稳妥的过渡方案,通过二三年努力,逐步消化,最终实现一个标准进行管理、进行考核。

三是关于财政保障。现在单靠广告经营要解决融媒体中心的资金来源,从实际的情况看,操作难度很大。特别是对县级媒体来说,经营收入大头来自于政务类广告,合并以后收入有可能出现下降情况,要更加科学进行测算,对公益性的实行财政保底,对服务性的,市场化操作解决。因此,党委政府要从政府购买服务角度入手,增加财政资金投入,一方面通过“输血”方式,另一方面通过增强融媒体中心自身“造血”功能的办法,共同解决建设资金不足问题。可以考虑设立县级融媒体中心建设专项资金,保证融媒体中心运转的基本开支,使其运营无后顾之忧,能专心于内容生产。同时也要增强融媒体中心自身的“造血”功能,使融媒体中心通过市场化运营实现价值变现,提高整体实力。

四是关于薪酬改革。建立以岗位责任与业绩为依据的薪酬分配制度,实行“基本工资+绩效工资+绩效奖金”的分配模式,打破事业单位传统薪资结构,实行多劳多得,充分调动员工的工作积极性。从我们新昌新闻传媒中心多年的实践来看,实行编内、编外员工同工同酬的模式,还是成功的,也充分激发起员工干事创业的热情,让贡献大的,获得的绩效报酬也高。关键还是要以岗定薪,避免搞平均主义,这是媒体的属性决定的。并且媒体人员的薪酬水平要锚定机关事业单位的薪资增长,确保收入不低于机关事业单位水平。

五是关于功能定位。县级融媒体中心的建设要尽可能发挥立足本地、接近用户的优势。在功能定位上,突出新闻+政务+服务,要作为今后融媒体中心运营主要资源,必须在丰富服务功能上加强设计,紧密结合当地经济社会发展实际,把握群众实际需求,以服务本地群众为重要目标确定融媒体的具体服务功能。可以纳入县级单位政务服务功能,方便群众办事,并不断拓展便民服务项目;引入本地电子商务、在线教育、在线医疗、在线网络文化活动等服务功能,提升服务质量和水平。通过丰富县级融媒体的服务功能,让群众真正用起来、离不开。

(原载《传媒》杂志2019年1月下02总第295期)

参考文献:

- ①朱春阳:县级融媒体中心建设的核心问题与未来方向[J].传媒评论
- ②陈国权、付莎莎:县级融媒体中心建设路径[J].《新闻与写作》2018年第11期。
- ③宋建武、乔羽:建设县级融媒体中心,打造新时代治国理政新平台[J].新闻战线,2018年第11期
- ④谢新洲:扎实抓好县级融媒体中心建设[N].《人民日报》2018年11月8日7版