

## 【新闻与传播】

# 县级融媒体中心高质量发展的经验启示及未来展望

——来自河南的创新实践

方启雄

**摘要:**从机构重组、平台搭建、技术驱动的“打基础”建设,到资源整合、服务拓展、基层治理的“上台阶”发展,县级融媒体中心逐步实现从井喷式增长到提质增效的转变。近年来,河南把县级融媒体中心建设作为提升基层治理能力的重要抓手,加强顶层设计、完善工作机制、持续改革创新,打造了县级融媒体中心高质量发展的河南样板。建强用好县级融媒体中心,更好地引导群众、服务群众,还需要加强统筹谋划、推动深度融合、增强政民互动、创新人才支撑等,推动县级融媒体中心高质量发展。

**关键词:**县级融媒体中心;高质量发展;经验启示;未来展望

**中图分类号:**G206

**文献标识码:**A

**文章编号:**1003-0751(2022)08-0168-05

加强县级融媒体中心建设,是以习近平同志为核心的党中央从建设具有强大凝聚力和引领力的社会主义意识形态的高度,从做好新形势下群众工作的高度做出的一项重大决策部署,是加强和改进基层宣传思想工作、推动县级媒体转型升级的战略工程。2018年8月,习近平总书记在全国宣传思想工作会议上提出:“要扎实抓好县级融媒体中心建设,更好引导群众、服务群众。”在推进国家治理体系与治理能力现代化背景下,有学者认为,县级融媒体中心不仅是媒体的基层单位,同时也构成了国家开展社会治理的基础<sup>[1]</sup>。研究者普遍认为,县级融媒体中心建设是重构基层政治传播体系、推进政治治理媒介化的国家战略<sup>[2]</sup>。河南在县级融媒体中心建设中的创新实践,为“建强用好县级融媒体中心”这一国家战略提供了鲜活样本和有益参考。随着县级融媒体中心建设由“基本建成”阶段转向“建强用好”阶段,如何破解难题、汲取经验、把准未来发展方向、推进高质量发展,成为学界、业界普遍关心的重要课题。

## 一、县级融媒体中心建设的演进逻辑

随着移动互联网技术的快速发展,媒体格局、舆论生态、受众对象、传播技术发生了深刻变化。党的十八大以来,习近平总书记多次在不同场合对媒体融合发展做出部署。河南省加快推动县级融媒体中心建设,经历了从无到有、由点到面的发展演变,逐步从数量增长阶段向提质增效阶段过渡<sup>[3]</sup>。

### 1. 自主探索阶段(2016年—2018年8月)

从2016年开始,河南就大胆改革、积极推进,完成省级广电媒体融合,并推动项城、商城、汝州等地先行先试,率先建设县级融媒体中心。2016年10月,项城市融媒体中心成立,通过融合县域媒体资源、整合政务发布渠道、聚合便民服务窗口、联合主流媒体平台,构建全媒体传播体系。2017年,大象融媒云开始与河南各地市广播电视台开展合作,陆续建设了焦作、安阳、平顶山等地市级的融媒体平台。2018年7月,河南围绕“一省一平台”的目标,

收稿日期:2022-07-18

作者简介:方启雄,男,河南广播电视台党组副书记、总编辑(河南郑州 450002)。

开始构建“建管结合”的县市融媒体中心技术支撑体系。这一阶段的主要特征是积极拥抱变革和深刻把握变革的主动探索,然而,由于发展局限性,此时多数县级融媒体中心建设还处于思想“破冰”层面,缺乏一个全方位、系统性的改革探索方案。

### 2. 全面推进阶段(2018年9月—2020年12月)

2018年9月,河南确定由河南广播电视台建设县级融媒体中心省级技术平台,推动完善“一地一端”建设。2019年3月,《河南省加强县级融媒体中心建设实施方案》出台,对县级融媒体中心建设目标、任务、进度等做出明确具体安排。2019年7月15日,河南省县级融媒体中心省级技术平台通过了国家广播电视总局专家组的实地验收,成为国内首家通过国家标准验收的省级技术平台<sup>[4]</sup>。2019年年底,河南省104个县级融媒体中心全部挂牌,并于2020年年底通过验收,实现了全覆盖。2020年年初,新冠肺炎疫情暴发期间,项城市融媒体中心《一场20分钟的相见》、辉县市融媒体中心《村支书“硬核”喊话》等短视频,被全国多家媒体转发,播放量过亿,有效引导了疫情防控期间的主流舆论。在这一阶段,大多数县级融媒体中心还处于“合”而未“融”阶段,存在形式挂牌与实质转型的矛盾,县级媒体融合仅停留在表面,难以实现关键性突破。

### 3. 提质增效阶段(2021年至今)

县级融媒体中心建设,不是“大屏幕、大平面、大机构”等外在可视化的简单物理相加,而是包括顶层设计、管理运行等内在体制机制的融合变革,是由表及里、由点到面、由局部到整体的渐进式进程<sup>[5]</sup>。面对建设过程中出现的机构重组而未整合、业务叠加而未融合、平台过度拓展与内容生产本末倒置、资源协同有限导致集群优势缺乏<sup>[5]</sup>等问题,河南通过分片区督导、实战演练测试等方式,引导县级融媒体中心深入推进机构融合、队伍融合、资源融合,加快机制改革、流程再造,全面建成策采编发联动、人机无缝连接机制,实现了“一次采集、多种生成、全媒传播”。在这一阶段,融合传播效果显著,县域资源得到有效整合,引导群众、服务群众更加有效。2021年7—8月,“云上河南”开辟专栏“全省104个县级融媒体中心在行动”专题,微博主话题#县域行动豫战豫勇#话题总阅读量5600万次,抖音话题#县域行动豫战豫勇#阅读量3.6亿,为做好救灾抗疫工作提供了强大舆论支持。

## 二、县级融媒体中心建设实践中面临的主要问题

当前,县级融媒体中心已经从机构重组、平台搭建的基础建设1.0版过渡到服务拓展、社会治理的迭代升级2.0版<sup>[6]</sup>,然而,基于建设新时代基层主流媒体内在功能的机构重塑及旧媒体的整合式融合必然会遇到观念转变、人员整合、体制机制调整、利益重构等一系列难题。在推进县级融媒体中心高质量发展的实践中,主要存在以下几方面的问题。

### 1. 各地建设发展不均衡

受各地资源禀赋、经济社会发展水平、主要领导重视程度不同等因素影响,各地县级融媒体中心发展节奏、水平呈现出明显的不均衡。从传播能力看,以淮滨、项城、中牟、洛宁等为代表的县级融媒体中心客户端下载量在当地有效手机用户的占比较高,泌阳、卢氏、汝南等县级融媒体中心客户端日活率情况较好,但仍有部分县级融媒体中心的下载量、日活率偏低。从运营能力看,项城、永城、滑县等县级融媒体中心通过积极主动拓展业务,全年实现经营创收超过千万,但仍有一些县级融媒体中心可持续发展思路不清晰,平台建设影响力不强,产业开发盈利模式尚未形成,发展面临瓶颈。

### 2. 资源整合协同效应未充分彰显

县级融媒体中心建设需要以开放的逻辑跟外界的互补资源进行融合,实现主流媒体角色与功能的重心转换<sup>[7]</sup>。然而一些县级融媒体中心难以适应信息共享、技术融通的融合需要。一是融合机制不全。一些地方融媒体工作流程不清晰,指挥调度机制不完善,资源、人员、渠道等整合不到位。二是内容融合不够。一些地方满足于开通各媒体平台账号,内容分发上却简单嫁接传统媒体报道;一些地方对省市县一体化发展理念理解不到位,在实际操作中成为省市主流媒体新闻资讯的“搬运工”,内容同质化问题严重。三是技术配套不全。一些地方过度强调对技术或设备的投入和更新,不重视技术的使用和技术人才培养,导致技术与内容脱轨。

### 3. 服务群众需求能力不强

实现信息找人和人找信息的双向互动,是县级融媒体中心发展亟待解决的重要问题。一是在地化优势发挥不够,一些地方在内容建设上缺少本地化

内容,缺少吸引受众产生归属感的信息要素。二是服务功能不完善。“新闻+政务+服务”功能相对比较薄弱,便捷性、体验感不强,实用功能没有真正转化,“新闻+商务”运行机制没有真正建立,多元化发展模式不清、方向不明。三是服务精准性不足。一方面“所供非所需”,盲目搞硬件建设,缺乏对社会民众生活密切相关的服务内容;另一方面“所供超所需”,一些服务项目超过了当地经济社会发展阶段和公众现实需求,群众参与度不高。

#### 4. 人才队伍建设问题突出

县级融媒体中心建设走向纵深,对全媒体人才的需求不断增长,人才紧缺问题凸显。一是“高端人才引进难”。受政策、薪金、平台等多种因素影响,县级融媒体无法真正吸引熟练掌握融媒体运营和传播的复合型人才。二是“骨干人才留住难”。现存体制既无法提供高效激励机制,又无法解决编制问题,导致骨干人才流失。三是“现有人才培养难”。很多县级媒体都把资金、精力用在硬件投入和内容建设上,缺乏人才队伍建设规划,缺少让想干事、能干事的人脱颖而出的用人机制和薪酬体系。

### 三、县级融媒体中心建设的河南经验

建强用好县级融媒体中心是新时期加强和改进基层宣传思想工作、打造群众思想政治工作新平台、夯实执政基础的重要举措。针对遇到的难题,河南构建了以省市县一体化传播体系建设为依托、以新媒体为核心、以用户需求为导向的生产传播机制,形成了具有广泛借鉴意义的经验启示。

#### 1. 省市县一体化发展,增强协同联动能力

与中央、省级媒体及互联网商业平台相比,县级融媒体力量相对薄弱、资源相对分散。为解决这一难题,河南通过统筹省市县三级媒体融合发展,打破媒体边界和层级限制,技术上一体化呈现,内容上高效化传播,服务上集约化管理<sup>[8]</sup>,全面聚合全省各级媒体内容资源、传播资源,有效对接中央媒体,打造了覆盖全省、媒资聚合、互联互通“云媒中心”,初步构建了“上下贯通、左右联动”的全媒体传播体系。在数据开发上,通过“云媒中心”平台,整合全省媒体资源,形成规模化数据,可以开展大数据和算法分析,提升科学决策能力。在应急指挥上,可以解决重大突发事件前后方信息沟通不畅、失真风险,通

过远程调度和媒体垂直管理,提升应急处突能力。在宣传策划上,可以通过全省统一规划的专线,对重大宣传主题实现省市县远程统一选题报送、统一主题策划、统一作品制作与统一推送分发。在舆情引导上,可以通过标准化接口和同步机制,将内容数据、用户数据汇聚提炼、分析研判,为舆情管理、处置提供决策依据。

#### 2. 创新体制机制,改善自身“造血”能力

县级融媒体中心建设,难的不是做“增量改革”,而是敢于在存量上动刀子的“存量优化”。近年来,河南各地围绕运行机制、人事制度、薪酬制度、绩效考核制度改革等进行探索。在经营管理体制改革上,建立市场化开放运行机制。通过强化互联网思维、创新投融资政策,鼓励跨界融合,探索形成传媒主业优势突出、多元经营特色鲜明、两者相辅相成的新格局,涌现了偃师、孟津、滑县、淅川等一批经营思路宽、效益产出高、循环造血能力强的先进典型。在人事管理制度改革上,创新开放人才引进、培养机制,把事业单位体制稳定性与市场机制灵活性有机结合起来,拓宽人才引进渠道,改革完善聘用和岗位改革管理制度,优化融媒体人才队伍,项城市通过聘请专家智囊团定期“把脉问诊”解决高端紧缺人才现状,灵宝、栾川等地实行全员岗位大轮换激活人才活力。在薪资分配制度改革上,创新绩效考核制度和人才激励机制,打破以身份、资历、职称论薪酬的体制,实行同岗同责同待遇,栾川、柘城、滎池等地按照事业单位企业化管理方式,创新薪金分配制度,有效提升融媒体从业人员的归属感。

#### 3. 打造优质内容+融合渠道,提升融合传播能力

在县级融媒体中心建设中,内容与渠道的交互融合是提升传播力建设的关键。在内容生产方面,河南县级融媒体中心把传播习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务,努力用党的创新理论武装党员、教育人民。在“云上”系列 App 首页首屏开设专题专栏,第一时间将中央的重大决策部署、习近平总书记重要讲话精神置顶推送,确保党的声音始终占据重要位置。各地的县级融媒体中心传播本地政经资讯,推出更多源于本土、立足本土、服务本土的新闻产品,通过互动话题设置、开设问政栏目、拓展新闻+服务模式等,持续吸引用户关注、服务群众生活。在渠道建设方面,河南通过推动重点媒体先发突进、蹚水探路,初步形成了覆盖报、刊、

台、网、端的新型媒体矩阵,借助商业平台的渠道和流量优势,延伸主流媒体触角,打造互动性好、传播力强、用户黏性大的社交化传播新模式。

#### 4. 拓展“新闻+”功能,提高综合服务能力

建设县级融媒体中心是推动基层社会治理转型与治理能力提升的重要抓手。河南以县级融媒体中心建设提升基层社会治理能力,在顶层设计、资源统筹方面给予大力支持。在政务服务方面,在省级层面开发对接政务应用,着力提升“新闻+政务”服务效能,免费为县级融媒体中心提供28项省级政务服务项目,如舞钢、杞县做强“问政”功能,做大党务、监督等政务服务,构建通民意、惠民生、解民忧的综合政务服务平台。在生活服务方面,积极发挥服务群众功能,建立以本土新闻和资讯为核心的信息服务平台,向本地用户提供水电气暖、便民查询、医疗服务、健康养老等各类本地化服务,如禹州、原阳等地在疫情期间开通求助热线和“爱心接力”,有效服务百姓生活需要。在商务服务方面,积极扩大业务范围,拓展各类增值服务,滑县融媒体中心多元拓展增收渠道,在智慧城市建设、公共文化服务等方面,积极拓展商务推介、劳务中介、农资营销等。

## 四、县级融媒体中心高质量发展的未来展望

习近平总书记指出:“要运用信息革命成果,推动媒体融合向纵深发展,做大做强主流舆论,巩固全党全国人民团结奋斗的共同思想基础,为实现‘两个一百年’奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供强大精神力量和舆论支持。”<sup>[9]</sup>站在新的发展阶段,建强用好县级融媒体中心亟待从强化统筹发展、加强资源整合、融入社会治理、创新人才支撑等方面探索高质量发展路径。

### 1. 加强统筹谋划,提高整体发展水平

县级融媒体中心建设是一项战略工程、系统工程,事关基层治理工作全局,必须进一步强化“一盘棋”思想,一体推进县级融媒体中心协同发展。一是强化组织领导。要建立完善由宣传部门牵头,会同网信、发展改革、财政、人力资源社会保障等部门共同参与的联席会议机制,建立督导考核机制。各地要坚持把县级融媒体中心建设作为“一把手”工程,建立专项工作领导小组,加强工作调度,抓好责

任落实。二是开展分类指导。制定因地制宜、因势利导的发展策略,走好县级融媒体中心差异化发展路子,在信息内容、技术应用、平台终端等方面做出特色,体现优势,进一步优化省级技术平台,不断满足差异化、订制化需求。三是加强业务交流。建立双向流动机制,组织县级融媒体中心与省市媒体人才双向交流;建立跟班学习机制,定期组织县级融媒体中心业务骨干到省市媒体跟班学习。四是探索后续服务升级路径。探索创新省市媒体与县级融媒体中心一体化发展的模式,创新运营方式,加快市场化进程,提高融合水平和经营效益。

### 2. 推动深度融合,整合优化区域资源

媒体融合是一种资源和效能的聚合,要把社会思想文化公共资源、社会治理大数据、政策制定权的制度优势转化为巩固壮大主流思想舆论的综合优势。一是聚焦构建省市县一体化传播格局抓融合。着力构建资源共建共享、内容联动互动的传播格局,逐步实现中央省市县四级媒体重点选题协同策划、重点报道联动传播、重大舆情协调引导、重要信息统一发声。二是聚焦提升县级融媒体中心、新时代文明实践中心一体化建设运营水平抓融合。持续完善政策、资金、人才、数据等关键要素资源的统一调配,加强技术融合,打通平台数据,深化两个中心一体化协同建设水平。三是聚焦搭建全方位数字平台抓融合。探索跨区域、跨行业、跨层级的立体化融合平台,展开业务、技术、创意、内容和传播互融互通、互动互享,打造高效率、集约化、高收益、低成本的区域共融模式。如甘肃敦煌将敦煌文明网、敦煌市人民政府门户网站、敦煌党建网、驼行网、智慧旅游网等统一链接到“掌上敦煌”,形成以“掌上敦煌”为中心的政务新媒体矩阵<sup>[10]</sup>,以“智慧敦煌”带动本土化城市管理服务的融合,取得较好的社会效果。

### 3. 增强政民互动,提升基层社会治理

县级融媒体中心建设既是媒体融合发展的组成部分,又是县域治理创新的组成部分<sup>[11]</sup>。县级融媒体中心打造主流舆论阵地、综合服务平台、社区信息枢纽的三大定位均与县域内民众生活密切相关,最终目标是服务县域治理。为此,一是对接群众需求。要把贴近性强、特色鲜明的县级新闻产品与技术创新有机结合,借鉴长兴模式经验,加强建设性舆论监督,以群众监督问政常态化助推社会治理现代化。二是加强情感联系。县域对中国人来说,既是

政治传统的地理空间,也是文化传统的心理空间,要深刻理解县级文化传统,深挖区域历史文化资源,引发区域民众的文化共感、情感共振。三是增强用户黏性。要打造专业化、数字化新媒体集群,深耕细分领域,通过各媒体自建、跨部门共建等方式,做好百姓关注、交互性强的医疗、教育、健康等垂直类产品,提升用户参与体验。

#### 4. 创新人才支撑,强化人才队伍建设

县级融媒体中心建设能否建强用好,政策、资金、技术是基础,关键在于作为参与主体的人才支撑,人才队伍建设搞好了,机制与体制改革才能彰显成效<sup>[12]</sup>。面对人才建设难题,只有打破传统思维定式,灵活运用市场化思维,从人才引进、人才培养、人才晋升三个方面创新思路。一是“真才实用”引进人才。要破除资历、学历门槛,引进一批“能写会说、能拍会发”的真正有专业素养、工作实绩的优秀融媒体人才。二是“盘活用好”人才存量。坚持“走出去”与“请进来”相结合,打通省市级融媒体中心与县级融媒体中心人才双向交流渠道,激活省市县一体化发展人才活力。此外,要加强与省市新闻单位、部校共建新闻学院的合作,依托县级融媒体中心建立新闻队伍实训基地,通过课题立项、挂职锻炼、跟班学习等方式,创新人才培养模式。三是“举贤任能”激励人才。要创新选人用人机制,特别是晋升提拔机制,破除年龄、资历等传统束缚,把晋升条件向一线媒体工作者倾斜,向优秀青年拔尖人才倾

斜,形成能力业绩型人才提拔机制,激活全员干事创业工作氛围。

#### 参考文献

- [1] 胡正荣. 打造 2.0 版的县级融媒体中心[J]. 新闻界, 2020(1): 25-29.
- [2] 陈守湖. 媒介·文化·政治: 县级融媒体运行机制的三重逻辑[J]. 陕西师范大学学报(哲学社会科学版), 2021(1): 143-151.
- [3] 黄楚新, 刘美忆. 2020 年县级融媒体中心建设现状、问题及趋势[J]. 新闻与写作, 2021(1): 39-45.
- [4] 黄楚新. 2019 县级融媒呈井喷式增长[N]. 中国新闻出版广电报, 2019-12-17(5).
- [5] 郑保卫, 张喆喆. 县级融媒体中心建设: 成效·问题·对策[J]. 中国出版, 2019(16): 3-9.
- [6] 黄楚新, 许可. 媒体转型新趋势: 融合·智能·跨界[J]. 青年记者, 2020(36): 9-10.
- [7] 喻国明. 媒体融合: 要“下一盘很大的棋”[J]. 新闻界, 2020(9): 12-14.
- [8] 河南省委宣传部. 打造县级融媒体中心河南样板[J]. 党建, 2020(6): 55-56.
- [9] 推动媒体融合向纵深发展 巩固全党全国人民共同思想基础[N]. 人民日报, 2019-01-26(1).
- [10] 宁黎黎, 吕晓虹, 张涛. 县级融媒体中心建设的甘肃模式: 甘肃省玉门、敦煌两地融媒建设之路[J]. 中国广播, 2019(8): 63-67.
- [11] 刘义昆. 国家治理视域下的县级融媒体中心建设[J]. 中州学刊, 2020(11): 168-172.
- [12] 李彪. 县级融媒体中心建设: 发展模式、关键环节与路径选择[J]. 编辑之友, 2019(3): 44-49.

## The Experience and Exception of the High-quality Development of the Convergence Media Center in County Level

— Based on the Innovation and Practice from Henan Province

Fang Qixiong

**Abstract:** From the basic construction stage of institutional restructuring, platform constructing, and technology driving, to the step-up stage of resource integrating, service expanding, grassroots governing, the county-level convergence media center has gradually realized the transformation from blowout growth to quality and efficiency development. In recent years, Henan province has taken the construction of county-level convergence media center as the major action to promote the grassroots social governance ability, and has been constructed a Henan sample of high-quality development of county-level convergence media center, enhancing the top design, optimizing the work mechanism, continuously innovating and reforming. In the future, it should well use the county-level convergence media center, better guide and serve the public, strengthen the comprehensive design, promote the deepening convergence, enhance the mutual action between government and public, and innovate the talent support, so as to promote the high-quality development of county-level convergence media center.

**Key words:** the county convergence media center; high-quality development; experience revelation; future prospects

责任编辑: 沐紫