



## 胡正荣

胡正荣，现任中国教育电视台总编辑；教授、博士生导师，中国传媒大学原校长；中国电视家协会副主席、国务院学位委员会新闻传播学学科评议组召集人、教育部高等学校新闻传播学类教学指导委员会主任委员；哈佛大学肯尼迪政府学院舒伦斯坦媒介、政治与公共政策研究中心客座研究员等。主要研究领域为新媒介、国际传播、文化产业等。主要著作有《中国国际传播发展报告（国际传播蓝皮书）2017》、《全球传媒产业发展报告2017》、《新媒体前沿2017》、《世界主要媒体的国际传播战略》等。2001年获国务院政府特殊津贴；2006年获“新世纪百千万人才工程”国家级人选；2011年英国西敏寺大学荣誉博士；中宣部、中组部2017年文化名家暨“四个一批”人才。

# 打造2.0版的县级融媒体中心

**摘要** 县级融媒体中心建设已经一年半了，很多地方在建设积累了丰富的经验，也出现了更多具有挑战性的新问题。根据要求，今年年底县级融媒体中心要基本实现全国全覆盖，但其实任重道远。2020年伊始，将是2.0版县级融媒体中心建设的开端，是中心建设的黄金时期，也是全面铺开、加紧建设的关键阶段。自主平台建设、中心定位、功能聚合和数据生产是检验2.0版县级融媒体中心建设效果的四个方面。

**关键词** 县级融媒体中心；社会治理；平台建设；数字化县域

中图分类号G210 文献标识码A

DOI:10.15897/j.cnki.cn51-1046/g2.20200103.004

2018年的8月21日，习近平总书记在全国宣传思想工作会议上提出了“要扎实抓好县级融媒体中心建设，更好引导群众、服务群众”的要求。经过一年半的建设，各地出现了一批值得推广借鉴的典型做法和示范中心。根据要求，今年年底县级融媒体中心基本实现全国全覆盖。挂牌是一个开始，今年才是真正的考验，是县级融媒体中心建设的2.0阶段。在紧迫的任务面前，一些普遍的、关键的问题有必要先说清楚，先弄明白，这样才能保证建设的效果与中央的要求相一致，以建设促进媒体转型与社会治理的全

面现代化。

### 一、省市县三级打通与物联网化:县级融媒体中心2.0平台建设

县级融媒体中心建设的首要问题是明晰建设运营主体是谁。省级融媒体中心建设伊始,中央首先提出的要求是“一省一平台”,而在实际的建设中,一省双平台,或者一省三平台的模式也在一些地区出现。从省级平台下探到县级平台,就出现了多家竞争建设县级中心平台的局面。从某种程度来说,这种多元的主体平台建设和融媒体中心改革的初衷存在着一定的逻辑矛盾,是资源的浪费,也会让县级融媒体中心建设从一开始又回到了四级办广播电视的老路上去。

融媒体改革首先是要将不同的媒体形态在技术融合的条件下进行整合,通过在一个较大区域范围内的平台整合与统一,来完成对数据的连接与打通,这本质上是数字化的基础设施建设问题。在这一点上,平台建设所遵循的应当是规模经济的规律,当基础设施的规模足够大,那么进行媒介产品生产的成本也会降低,从而实现规模经济。另一方面,当多个平台同时建设时,其背后建设主体的历史身份会对平台建设产生路径依赖。我们知道,融合媒体与传统媒体所依赖的技术基础和思维方式截然不同,从某种程度上来说,融合媒体是一种断裂式的技术迭代、行业更新与社会变革,融媒体中心的建设就是为了告别过去,进入未来。因此,如果还是依照传统的媒体主体条块划分的格局来建设融合媒体,传统的建设思路很可能会随着传统媒体的从业者延续下去,形成一种重形式、轻本质的往复循环,逐渐背离了媒体融合改革的初衷。事实上,这一现象在很多地区县级融媒体中心的建设中已经出现。

谁来建设的问题必须前置,成为首要问题。其实,关于这个问题,在中央已经发布的5个规范性文件中,已经提出了全面而具体的意见、要求。关键是,在操作的过程中,对于这些规范的落实,存在着较大的差异,原因主要在于对于中心的建设重心与过程的理解不到位。

技术不能解决所有问题,不同需求带来不同

的技术应用。对于平台的建设,需要省市县三级根据各自的不同需求来完成,如果是省级单位主导,市县级中心就要以主体建设者的身份加入进来,全过程参与。这样能够有效地解决地方省级平台与市县级的需求不匹配,避免出现省级平台越俎代庖,为市县生产全部内容、提供全部服务的错误做法。

平台是统一的平台,需要较高的行政单位通过大范围资源调配来完成。具体来说,就是要将省市县三级统一到同一个平台上来,各级机构分工完成,省级机构调配资源、搭框架、建平台,市级机构细化框架、连接市县,县级机构提供需求、完善功能、生产内容。在这个路径中,讨论的重心是县级融媒体中心,突出强调的是县级融媒体中心的结构与功能。县级融媒体中心不需要通过大量的投入就可以进入内容生产与服务供给环节,这符合当前媒介经济发展的规律,轻资产与小规模会带来内容生产的创新,能够让县级融媒体中心更多地回归到基层内容、基层服务与业务运营。

统一的融媒体平台是首选,但是基于一些地区的具体情况,省级平台与市级、县级平台分开建设的情况也较为多见。在这种情况下,省级平台提供技术和接口,将省级政务与服务资源整合进来,下沉到地方。而市级平台要具备上下连接的结构与功能,防止被“架空”。县级平台则要注重内容、政务与服务的三位一体,对接上级平台,形成另一种三级共建、数据相通、服务互补、三级同台的局面。

平台建设成功的关键在于获得足量用户。然而,BAT等第三方平台已经形成了对用户资源的垄断,这是县级融媒体中心建设与发展所面临的最难的坎。如何迈过这道坎?即将到来的机遇摆在了面前,这个机遇来自于5G技术预示的物联网化。

从智能手机到各种可穿戴设备,包括最新的人工智能技术都为人机交互提供了各种可能。在这其中,移动性是融合媒体的基本特征,移动优先则是媒体融合改革要遵循的基本原则。第三方平台的人机交互界面都基于手机终端,这种基于手机的界面具有去地域化、非地方性的特征。物

联网给地方带来了一种可能性,就是将人机交互的界面同可接触的物体相连接,形成应用入口。5G技术和5G技术条件下的物联网可以产生新的人机交互界面,提供新的用户积累渠道。对于县级融媒体中心来说,可控的地方资源使其在下一轮通过物联网界面的用户积累过程中获得了主动权。有没有可能突破用户垄断的障碍,取决于县级融媒体中心对地方物联网的提前布局,以及是否可以前瞻性地开发基于物联网技术的应用体验。从某种程度上来说,这依然是“移动优先”原则的技术延续。移动的目的是增强用户粘性,这是一种横向的移动体验。而当这种横向的移动体验被分解之后,人在所有行动中接触到不同物体的那一瞬间,都成为了人机交互的时刻,复杂的、多元的移动体验将成为争夺用户的下一个战场。可以说,移动性将进一步升级,物联网化则在这种升级的过程中,在获取地方用户方面给县级融媒体中心建设提供了一个新的机遇。

## 二、国家治理体系与治理能力现代化:2.0版县级融媒体中心的定位提升

2019年10月31日,党的十九届四中全会通过《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》。全会通过的这一决定,深刻阐释了坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的重大意义和总体要求,并对坚持和完善党的领导制度体系等13个方面的制度作出战略部署。《决定》指出要构建社会治理的新格局。在这个新格局中,政策强调了基层社会治理的实现方式,即通过制度化与现代化实现社会治理和服务重心向基层下移,将更多资源下沉,强调要实现精准化与精细化的服务,特别提出“构建网上网下一体、内宣外宣联动的主流舆论格局,建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系”。在当前的应用场景中,很多目标是需要融媒体的参与才能完成的。县级融媒体中心的服务功能是区别于传统媒体最重要的地方,以往的地方媒体功能主要是进行舆论引导、传播信息。但是今天,

媒体的工作则需要深入到地方发展的方方面面,特别是完善坚持正确导向的舆论引导工作机制,推进基层社会治理现代化、服务人民群众等方面。

习总书记在2019年1月25日第十二次政治局集体学习时指出:“媒体融合发展不仅仅是新闻单位的事,要把我们掌握的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”,明确提出了媒体融合是一种资源和能力的聚合。现实的发展告诉我们,当互联网走向移动互联网,并逐渐形成融媒体的时候,互联网并不是虚拟的,它和现实融合起来,成为一种网上网下的同构状态,这也是对媒体融合的社会学理解。融媒体必须加入到社会治理中来,成为社会治理过程中的支撑系统。在地方上,县级融媒体中心则必须抓住时机,认清责任,将其主要的功能职责向基层治理方面倾斜,在建设初期就要明确一系列基层治理的需求,开发出能够满足地方治理的应用。因此,县级融媒体中心就不仅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,这符合当前党和国家对基层社会治理现代化的要求。国家正在通过一种总体性的技术规划,将传播力量纳入社会治理的范畴之内,并把它作为一种社会治理方式,解决现阶段人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

融媒体中心应该契合国家治理体系与治理能力现代化这个改革总目标,放在更高的区域治理高度和更大的智慧治理范围内考虑这个问题,当然这个必须是顶层设计者考虑的,包括省、市,特别是县级顶层设计者要考虑的。县级融媒体中心应该定位为区域综合智慧平台,在这个平台上实现信息治理体系和信息治理能力的现代化。

## 三、多元产品服务策略:2.0版县级融媒体中心的聚合

上述讨论了功能的聚合性问题,即从过去较为单一的信息传播功能向多元化的“政务+服务”的功能聚合。媒体功能的转型对媒体的产品和服务



务策略提出了具体的要求。具体来说,要完成媒体的功能转型,需要县级融媒体中心的产品和服务做到垂直化、场景化、下沉化与智能化。

产品和服务的垂直化已经被证明是一个有效推进产品服务升级的方法。英国BBC在产品垂直化生产方面具有丰富的经验。他们不但将产品进行垂直化的生产,同时也将机构依照产品垂直化的要求进行组织架构的垂直化设计。对于县级融媒体中心来说,垂直化的前提是用户需求的创造,当某种需求被创造,垂直化就要立即开始,将这一需求的全部领域予以占领,形成垂直产品与垂直服务,这也是未来不同地区县级融媒体中心间进行竞争的场所。

垂直化的完成需要场景作为入口。从单个场景到场景闭环是完成场景化的路径。对于县域单位来说,场景是融合的场景,既有网上,也有网下。场景也在某种程度上体现了创造需求的能力。垂直要创造需求,而场景则是创造的需求。将用户与地方资源连接起来,特别是对于文化资源的有效利用,能够将场景地域化,即融媒体产品和服务与用户日常生活紧密结合,并成为用户的生活方式,发挥县级融媒体的地方优势,提高产品与服务的连接能力,形成完美的用户体验,养成长期的使用习惯,增强产品与服务的用户黏性。

产品与服务下沉有两个涵义。一是如上文所述,对于国家和省市层面的政务服务需要通过县级融媒体中心来进行下沉,落实到地方,这是县级融媒体中心服务基层社会治理功能的中心任务。另一方面,对于产品和服务要将其与地方情况和特点紧密结合起来,形成地方化的融媒体产品与服务,这也体现了垂直化与场景化要求。

产品与服务策略都有着共同的发展趋势——智能化。近年来,AI技术的发展在不断将这一趋势变成现实。包括移动性在内,也都需要AI技术的支撑,利用AI技术,可以精确地了解用户需求,形成全过程的智能化生产、智能化匹配与智能化分发。

#### 四、数字化县域:2.0版县级融媒体中心核心竞争力和可持续发展动力

县级融媒体的核心工作是生产内容与提供服务,这些工作的基本面是数据,其中针对数据的工作包括两个方面,一是数据的收集,二是数据的生产。在这两个方面,县级融媒体有着较强的优势,当然目前还是一种潜在的优势。地方融媒体中心可以将地方资源转化成数据,通过对社会服务的多元化介入,形成社会服务的数据入口,在这个过程中可以积累到大量的优质数据,为融媒体中心的内容生产与服务提供支撑。通过对用户数据的获取,采用打标签的方式制作“用户画像”,再通过画像对用户进行跟踪分析、消费行为预判,实现用户数据向用户资源的转化,完成用户—数据—资源—媒介产品的非线性生产。<sup>[1]</sup>

县级融媒体中心在数据资源的获得和转化能力方面与第三方平台之间还存在着较大差距,这种差距不仅仅在于技术,更重要的是对于资源的数据化与整合。大量的优质数据被放在第三方平台,比如两微、抖音、今日头条。这种做法在目前有助于扩大影响,提升用户覆盖面。然而数据沉淀在第三方平台的后果是优质数据的丧失。2.0发展阶段,这种做法将无法延续,只有将优质资源配置到自主平台上去,才能获得用户黏性。

在一些融媒体中心的建设中,还无法做到统一平台,对融媒体的理解还很混乱,于是本来优势的资源被分散。比如,早年的电视,不同频道,甚至不同栏目都有各自独立的公众号或APP,这就将本该通过整合形成的优势资源分散化,无法形成数据的场景闭环,自然也就无法得到完整有效的用户画像,融媒体产品难以精准定位、精准生产与精准投放,不能形成较强的用户黏性。关于这个问题,其实可以借鉴一些中央媒体的做法,像《人民日报》、新华社都在加紧做数据中心,它已经不是一个技术中心的概念,因为数据中心相当于最上游资源。《人民日报》的做法特别值得其它媒体学习,它的融合思路是非常清晰的。

[1] 蒋东旭、胡正荣.互动依赖:多元逻辑中的媒介制度变迁[J].新闻大学,2019(06):86.

第一步,融合内部的资源,通过搭建“中央厨房”把报社内部资源先盘活,去做数据化、网络化,然后是智能化。第二步,搭建一个全国的党媒平台,本着自愿的原则把整个传媒行业统合在一个大平台上。第三步,开始做垂直。互联网发展到现阶段,大家都在做垂直,每个垂直都越做越深。<sup>[1]</sup>

当前,县级融媒体中心应当牢牢围绕着生产和获得数据来做文章,这是一项前期的工作也是一项长期的工作。首先,需要将已有的相互隔离的地方数据库进行整理与打通,形成一个既有地域限定又能够跨越地域的数据优势。其次,要将地域变成一个数据化的地方,即通过对地域资源的清理与评估,将一些能够数据化的资源纳入到中心的数据库建设中来。第三,县级融媒体中心要能够利用自身的地域优势,将用户转化成完整的用户画像,一位用户多个画像,为不同的产品和服务提供支撑,实现精准化的融媒体产品、服务的生产与供应。在这个过程中,一方面要注重横向的数据获得,同时也要注意不同行业的垂直数据积累,根据地方的优势产业和地方特

点,垂直地获得一些行业数据等,将地方的优势更加突出出来,使得县级融媒体中心也能够为地方经济与社会的发展提供有侧重的支持。

除上述问题以外,关于县级融媒体中心的建设还有很多亟待寻找解决方案的问题。比如体制机制是促进融媒体中心产生活力的基本条件,其涉及到媒体的管理机制、选人用人制度、分配制度等内部化机制。这些问题则需要彻底跳出过去传统媒体的思维,用创新的方式去解决。比如邳州的县级融媒体中心建设,在用人方面就较为开放灵活,一方面是打破编制内外的差别,另一方面用更加市场化的工资方式、评聘方式来解决活力问题,都是一些值得推荐的做法。对于县级融媒体中心建设特别需要注意的是地区差别,作为最接近基层人民群众的社会机构,地方情况千差万别,这是县级融媒体中心建设都会面临的挑战。但从另一方面来说,差异也是优势,是创造融媒体中心市场差异化战略的基石。深入理解地方,扎根地方,结合新的技术,把握好难得历史发展机遇,会让县级融媒体中心展现出前所未有的活力。

## Construction and Enhancement: A Study on the County Level Media Center 2.0

Hu Zhengrong

**Abstract:** The county-level media center is now under construction for a year and a half. While experience in terms of this nationwide project has accumulated, new problems have also emerged. According to the administrative requirements, the county-level media center shall achieve full national coverage by the end of 2019. Hence the year of 2020 will be the prime time for the county-level media center with regards to the construction and enhancement. Independent platform construction, center positioning, function aggregation and data production are the four aspects to test the effect of the 2.0 county-level media center.

**Key words:** County Media Convergence Center, Social governance, Platform Construction, County-level Data

**Author:** Hu Zhengrong, Professor and Doctoral supervisor, is the Chief Editor of China Education Television, former president of Communication University of China.

[1]饶雷、肖婧为.媒体融合的方向渐趋清晰——专访中国教育电视台总编辑胡正荣[J].中国广播,2018(08):28.