

通新旧之变 开融合新局

——关于地市报业媒体融合的调研报告

杨章池 张珂 柳红霞

(荆州日报社,湖北 荆州 434000)

摘要:现阶段,媒体处于新旧交替、不进则退、不兴则衰的关键节点,“融”是大势所趋,媒体融合发展是必然选择。但由于媒体面临经营创收和转型发展的双重压力,不少媒体对新时代媒体定位存在各种认识偏差,并导致“融合”的行为障碍。困境和挑战既是党对新闻媒体的考量,也是市场对媒体的选择,是不折不扣的分水岭。当前,必须着眼未来发展,将“合而为一,融为一体”的方略进一步具体化,形成强烈共识,抓好战略定位,强化全局观念,抓住关键环节,攻克技术难题,解决人才短板,加强领导与保障,推进落地落实,才能在新一轮的发展中克难制胜。

关键词:媒体融合;转型升级;新闻梦工厂;战略定位;传播力

分类号:G206 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1395(2018)01-0111-04

媒体融合这一概念提出,距今已经有四个年头,各地在创新方式方法、推进融合发展方面取得了不小成效,特别是中央级或经济发达地区报业媒体,行动迅速,形成了各自特色,打造了崭新品牌。然而,在地市一级,媒体融合往往形式大于内容,口号多于行动。大多数媒体仍然在等待观望,对新时期进一步推进融媒体改革的态度不够坚决主动,更有甚者,“融合”成了争取政府项目的由头和套取国家资金的借口。在政策扶持和财政保障上,共识仍未真正达成,落实还欠力度。如何扭转这一局面,真正为媒体未来而谋?本文主要以荆州日报发展为例,探讨新形势下媒体融合发展的路径,就教于方家。

一、困境与挑战:站在新旧交替的关口,唯有勇敢破冰,大胆创新,克难制胜

毋庸讳言,现阶段媒体处于新旧交替、不进则退、不兴则衰的关键节点。从2014年起,“寒流”“寒冬”之说就成为业内热词,不少媒体哀叹“红旗还能打多久”。现实的境遇似乎也无一不在证明,媒体融合发展面临有史以来最为复杂的局面,头脑不清判断不明,将直接影响未来发展。

(一)双重压力下的媒体生存之难与转型之困

生存发展缺资金、少动力,创新转型缺思路、少信心,是传统报业媒体面临的两大压力。一是传统纸媒广告市场萎缩,创收压力加剧。近年来,硬广呈断崖式下跌,同比都有大幅下滑。邻近地市的不少报社(报业集团)反映,2015年、2016年经营业绩两年连续下滑30%以上,荆州日报硬广也分别下滑21.3%和26.4%。新媒体广告异军突起和承办大型活动收入进一步上升,才保证了总业绩的增长。二是转型发展缺方向缺方法,传统媒体人心态焦灼。“不转是等死,转是找死”的论调依然大行其道,地市一级报业从业者普遍信心不足、精神不振。转型没有现成模式,没有得力措施,没有资金投入搅动活水。即使像荆州日报这样情况尚好的,也时刻感到危机,怀有隐忧。

(二)认识局限下的思维定势与行为障碍

认识是行动的先导。纵观全国地市级媒体,不少仍然在过去荣耀的幻影中自怨自艾,对“无冕之王”的光环念念不忘,对媒体面临的新形势不知晓,不愿了解,导致采取“鸵鸟战术”,闭目塞听,掩耳盗铃,认为党媒自有党来管,上级总会想办法;有的畏

首畏尾,前怕狼后怕虎,没有迎难而上、直面问题的信心,没有闯关夺隘、背水一战的勇气,也没有抢占先机、克难制胜的方法,导致画地为牢、固步自封。笔者在出席各类研讨会时发现,不少媒体老总把融媒体项目申报工作理解为“要钱”,只为解决当前问题,大帽子底下开小差;有的即使相应的“中央厨房”“融媒体调度室”设备安装调试成功,也不主动运用,任其闲置,根本没有考虑长远的发展。许多地市报业融合工作乏力、行动滞后、效果不佳,下深水、打硬仗的微乎其微。

(三)新旧冲突下的媒体定位模糊与融合偏差

一是融媒体改革主体理不直气不壮,有着与生俱来的“身份焦虑”。不少人对“融媒体”到底是什么缺乏明确认知,对于改革心存疑虑。行业内外都有相当一部分人认为,报纸去搞微信微博客户端、做视频做直播,纯属不务正业,是邯郸学步,放弃了原来的优势,注定走不远。二是新旧媒体两张皮、各自为政,未形成整体优势。对新媒体技术的简单“嫁接”,在传统业务体系运作基本不变的情况下,去“贴一块”所谓新媒体业务,是很多媒体在融合转型过程中的选择,结果仅是物理层面的叠加堆砌,没有化学层面的内驱质变。不少媒体把新媒体仅仅当成一个转发的工具,而没有当成一个相对独立的单元来扶植、培育,导致其发育不全,无法健康成长。荆州日报在融合初期也有这种倾向,新媒体新闻中心开始定位为发布平台,以编辑在中央厨房抓取稿件后进行后期制作为主要工作方式,只注重用网友接受、适宣传播的表达方式加以呈现和推广,未去细致研究其发展规律。有的报业集团采取分灶吃饭的运行模式,受结算方式影响,甚至出现集团各单元内争抢资源、恶性竞争的倾向。长此以往,将严重影响员工积极性和运行效率,降低党报的整体形象。三是合而不拢,融而不化。没有进行流程再造,形成一整套融合发展的工作模式和运行机制,具体操作中出現诸多障碍,没有真正做到合人、合心、合拍。

(四)新形势要求下的人才之渴和升级之盼

人是生产力中最活跃、最关键的因素,媒体融合关键在人。目前以地市报为代表的传统媒体,大多走的是一条本土化之路:报社(集团)领导层及中坚力量,大多是本地成长本土培养,带有深厚的“自产自销”气息,相对封闭保守。他们在新闻导向管理方面不会出大问题,但对于如何快速拥有互联网思维和融媒体意识,做到采编播发和技术处理一体化,还要接受较多考验。新时代对新闻从业人员有更高要

求,应从单纯新闻传播者向信息传播者转变,从新闻采访者向信息采集者转变,从媒体人向受众、客户服务人员转变。在一个“融”得越来越深的时代,媒体从业人员只有融进时代的洪流当中,成为其重要组成部分,不断升级,才能勇立潮头,走在前列。

“危”“机”并存。困境和挑战既是党对新闻媒体的考量,也是市场对媒体的选择,是不折不扣的分水岭。优胜劣汰,适者生存,只要我们抓住机遇,大胆创新,敢于突破,就一定能够走出“刀锋”状态,逆势上扬,开辟一片崭新的天地,也一定能够抢占制高点,做大做强,实现升华和突破。

二、抉择与吁求:面对融合大势,必须痛下决心,破除瓶颈,做优环境

“融”是大势所趋,媒体融合发展是必然选择。习总书记在十九大报告中提出,要高度重视传播手段建设和创新,提高新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力。总书记的指示,将“合而为一,融为一体”的方略进一步具体化,这是我们创新发展的巨大优势。当然,中国当下的媒体融合发展有其内在的特殊性,单靠媒体自身无法完成,必须依赖媒体、主管部门、受众以及市场四方通力合作与良性互动。

(一)追求观念致胜——融合共识要加快形成

强化互联网思维,坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展,坚持以先进技术为支撑、以内容建设为根本,推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。传统媒体拥有专业化的新闻采集人才、正规化的传播通道和不容置疑的社会公信力,但随着信息大爆炸时代的到来,传统渠道的单一僵化,传播手段的相对落后,加之缺乏个性创作,小众化研究不够,传播内容不专不精,读者化程度不高,信息容量小,传播不畅的问题日益突出,导致传播力严重下滑,无法适应读者和市场的需要。新兴媒体和自媒体是高科技、移动信息化时代终端为王的产物,以移动互联网为工具,整合电视、广播、报纸杂志、网络、资料库等打造的新兴媒体形态,其即时性传播、无缝隙渠道覆盖以及无处不在的智能终端,为信息全流通提供了保障。在媒体格局已经进入融合时代的今天,唯有推进一体化发展,谋求深度再造,裂变化合产生新的形态,努力实现从“并行”到“并轨”,从“延伸”到“兼容”,做到你中有我,我中有你,你就是我,我就是你,在互联网技术、新平台框架下,重构价值体系和传播体系,打造全新的媒体系统,形成复合竞争力。

(二)重视“新的王道”——技术难题须尽早攻克

传统媒体走向创新型的融合发展,实质上是传统媒体公信力与新兴媒体传播力的融合,核心在于内容与技术、管理与营运的融合。新兴媒体的传播力由四个方面凝聚而成,即高科技、大数据、信息化、移动终端。相对于传统媒体而言,新兴媒体对高科技依赖程度更高,它确保了受众能看到听到还能评品,真正解决了悦读的问题;大数据为新兴媒体适应人群进行精准定位,提升了新闻资源使用效率,解决了精读的问题;信息化保证内容更全面,功能性、服务性更强,解决了快读的问题;移动终端则让悦读、精读、快读变为可读。现阶段,新技术层出不穷,宜进行颠覆性观念更新,“清零再来”式的学习,尽快在全体采编经营人员中“植入”互联网技术,使其尽快拥有适应互联网时代的新思想、新观念、新视角,以及全新的服务意识、用户观念和互动行为。

(三)锁定制胜关键——人才短板应及时破解

融媒体时代,人才是推动报业创新发展的核心要素。一是像招商引资一样招才引智。千军易得,一将难求。要大力引进有明确时代方向感的领军人物,用共同的目标凝聚人,用适当的待遇留住人,用创业的环境和机会激励人,把全身充满“新媒体意识”,能够敏锐地把握互联网发展大势的人才充实进领导班子和中层骨干队伍,起到引领作用。二是像培土施肥一样培养提升,选拔一批有潜力、有发展前景的苗子精心培养。2017年,荆州日报推出旨在打造“名记者、名编辑、名专栏”的“三名”行动计划,在2017~2020年三年间培养出一批业务精深、全省知名、社会认可、群众喜爱的名记者和名编辑,和若干个体现社会主义核心价值观,内容丰富、特色鲜明、富于社会影响力和现实感染力的名专栏,着力从现有队伍中培养出能敏锐捕捉新闻线索、发掘深度新闻价值、制作富于感染力的新闻产品的报道者,培养擅长新媒体制作、发布、传播的专业型人才,留住IT精英、创新经营和大数据分析等方面的高端人才,精心培育具有强烈创业创新意识的团队,充分释放现有人才的红利,有效激发报业创新的活力和动力。三是像扎牢篱笆一样补齐短板。全媒体时代的到来,让受众的需求发生了极大的变化,也产生了种类繁多的新媒体产品来满足客户需求。这就对广大新闻从业者提出了更大的挑战和要求——要成为全媒体时代的“全能型”记者。要突破传统新闻表达方式,有全媒体思维,根据不同媒体产品,灵活掌握语言技巧,比如在做微信公众号稿件时,语言要幽默、

轻松,掌握文字技巧;学会利用H5、长图等流行的元素制作新闻、传播新闻;要掌握多岗位的工作要求,会写稿、会摄影、会剪辑、会使用新媒体软件后台,能熟练掌握新应用操作设备。

(四)加强领导与保障——党委政府宜大力支持

各地党委政府对媒体融合发展是否真正认识到位,最终要靠支持的力度、发展的程度来检验。从荆州日报融媒体发展的实务来看,只要思路明确、操作得当,媒体融合在经济、社会、文化多方面都能产生巨大效益,也得到了市委市政府,特别是市委宣传部的高度重视和大力支持。笔者认为,一是加强领导与引导。媒体融合是一个系统工程,核心是要完成传统媒体向新型媒体的嬗变,是媒体事业的全新突破,涉及体制机制创新,必须有强大的领导支持和完备的容错机制。应将媒体融合发展纳入各地重要议事日程,作为当地的大事要事来抓,定期研究,强力推动。在年初制订的各类重要方案中应有相关内容,要写进党委会议纪要、写进政府工作报告、写进政府大事、写进宣传文化系统年度目标。二是应根据发展需要,出台一事一议政策。对重要项目建设,政府应给予必要的项目专项奖励支持。重大立项领导带队,争取早日建成投产,让创新之举受到褒扬、提供引领,让融合发展成为全体新闻从业人员的自觉追求。对于媒体自主筹资开展的大型建设,宜采用比招商引资更加优惠的政策,在用地、税费方面予以倾斜和奖补,给予贴息等政策性补贴。

三、出路与机会:着眼未来发展,需要抓住关键,穷追猛打,久久为功

习近平总书记曾多次就推动媒体融合发展做出深刻阐述,强调融合发展关键在融为一体、合而为一,要尽快从相“加”阶段迈向相“融”阶段,着力打造一批新型主流媒体。可见,媒体融合已经成为党和国家战略的重要部署,成为传播社会主义核心价值观,扩大宣传文化阵地的重要途径。当前,融合发展的大幕已经拉开,我们任重道远,在实践中必须抓好以下几个关键环节,才能找到出路和发展的机会。

(一)媒体融合是“一把手工程”,必须一把手拿在手上抓

融合,谈起来容易,做起来难上加难。一把手态度不坚决,无法形成共识;一把手措施不得力,工作无法推进。所以,像郑州日报传媒集团等叫响全国的融合范例,都带有强烈的个人色彩。拿荆州日报来说,在2015年下半年谋划融媒体时,大家不尽认

同和配合。但党委书记、社长代志武不断地敦促大家解放思想,分析形势,增强改革的紧迫感和责任意识,通过半年筹备,才理顺思想,统一步调,进入实际操作环节。在推进过程中,我们经历了全员思想波动、中层干部闹情绪和员工上访等一系列事件,但有一把手的强力推动,我们都顶住压力坚持下来了。改革的每一个环节,从定编设岗到职位调整,从岗位描述到绩效评分,一把手都亲自参与,遇到问题及时处理,才确保了平稳、快速推进。荆州日报的改革经验是,在融媒体改革实践中,一把手一定要具备铁石心肠,动用铁的手腕,形成铁的纪律。不然,困难是弹簧,你弱它就强,一旦回潮就悔之晚矣。必须保持敏锐的嗅觉,以“消防员”的应急处理状态,随时研究问题、解决问题,在一个又一个问题的解决中增强实力和竞争力。当然,这一切的前提是要充分尊重群众,发动群众,调动广大干部职工的积极性,实行民主集中。

(二)媒体融合是长远之计,必须抓好战略定位

应立足当前阶段和形势发展变化,对今后若干年发展做出展望,制订明确战略以及媒体发展、团队建设的一系列规划。如荆州日报从一开始就按照市委常委、宣传部长吴朝安的指示精神,确定了“全省领先,全国知名”的发展目标。媒体融合规划分为五年两步实施完成“从新闻工厂到梦工厂”的转变:第一阶段是媒体融合的“新闻工厂”建设与完善阶段(2017~2019年),分三年完成“新闻梦工厂”的生态布局,升级融媒体3.0版“中央厨房”。完成融媒体矩阵建设和现代传播体系建设,成为全国地市(州)领先的新型主流媒体。第二阶段是融合媒体“新闻梦工厂”建设阶段(2020~2021年),分两年建设,完成从媒体融合到融合媒体的转变,重点布局融媒体产品建设和融媒体产业化发展,实现媒体融合的IP梦,力争成为全国地市(州)处于第一方阵的现代传媒集团。围绕“新闻梦工厂”,打造新闻品牌,创新新闻产品,构建传播矩阵,形成深度融合的新型媒体。目前,集团全体干部职工正围绕这一目标不懈努力,融合文章越做越深。

(三)媒体融合是通盘战略,必须具有全局观念

不谋万世者,不足以谋一时;不谋全局者,不足以谋一域。我们的体会是,要立足长远,立足全局,把媒体融合放在事业发展重中之重的位置来抓。荆州日报在融合改革中主要做到了三点:一是重新洗牌,重塑理念。新媒体的融合,就是要跨越空间、瓦解时间、重塑关系和创新服务。树立大数据思维、互

联网思维、用户思维、版权思维和底线思维,重新构建媒体生态圈,从内容走向服务,从传统媒体本位走向新媒体本位。二是敢动奶酪,勇于牺牲。我们融合的第一步,将日报晚报两大编辑部合并时,对资源的重新划分,动了不少人的利益,职工有意见,但我们坚持下来了,现在大家没有日报晚报之分,前端与后端也深度对接不断融合。在改革进入深水区时,各部门之间、部门内部人员根据现实需要不断进行调整,总有人做出一定牺牲,但调整到位后产生的巨大后劲大家有目共睹。三是着眼长远,超前布局。荆州日报目前事业发展中传统媒体编辑出版人员占大多数,未来发展对新媒体生产、制作、发布要求更高,必须进行战略重点的转移。近两年来我们招录人员都以新媒体新闻中心、创意出版中心为平台设置岗位,大力引进相关人才,而对于传统编辑出版基本做到只出不进。

(四)媒体融合是硬任务硬指标,必须抓好“落地”

媒体融合,温水煮青蛙不行,走一步看一步不行,必须壮士断腕、破釜沉舟,顶住压力,一鼓作气,一抓到底。等待观望只会贻误战机徒留遗憾,要破除旧思想观念的影响、固有体制的束缚,下重手、下猛药。荆州日报推进落实的措施主要是推进“一支点两加强”建设,即以集团自主设计的媒体融合系统“新闻梦工厂”为支点,加强“中央厨房”整体建设,加强移动优先发展战略,切实推进深度融合,实现从可读到可视,从静态到动态,从一维到多维的实时传播、多屏传播、立体传播新媒体发展格局,抢占新闻制高点。具体路径为,以党报为基础,形成聚合云媒体;以移动为优先,打造移动传播矩阵;以分类为突破,重构都市类媒体转型新局。目前,“五个转化”正在实现:可视化,以荆州微视荆云直播为起点,打造荆州手机电视移动直播新平台;可听化,以楚网随身听为起点,打造荆州手机移动电台;移动化,以荆州日报客户端为依托,打造移动新媒体集成平台;大数据化,以荆州日报网(原楚网)为依托,打造荆州云文库数字体验平台;微商化,以定向服务、定制服务、商圈服务为目标,推进新媒体市场转化,达到应有的经济价值。目前,融媒体3.0版“中央厨房”系统、文化创意产业园、党报WIFI项目、荆州云文库大数据采集系统、融媒体平台升级改造项目、多媒体智能采集分发系统陆续建成使用,融媒体作品不断在全国获奖,多年梦想正一步步变为现实。