



见证八十载 向新再出发

T19
盐阜大众報

2023年4月25日 星期二
责任编辑:徐育书 编辑:龚 坚

创 新



百年未有之大变局加速演进，媒体融合推进9年来，2023年进入了深水区，深层次矛盾已经躲不开、绕不过。加上后疫情时代，传媒业站在了一个新赛道的交汇点，人工智能突飞猛进，新的战略机遇扑面而来，媒体融合还要经受一系列风高浪急的考验。

这将是一场存量改革，零敲碎打地调整不行，碎片化地修补也不行，必须立足长远的制度性变革，把媒体融合作为一项系统工程，进行一体化的整体设计，推进一体化深融。

所谓一体化深融，就是从顶层设计的角度，通过全面深化改革，打造“融为一体、合而为一”的全媒体传播格局。对内容策采编发、组织生态、管理机制、技术应用、平台终端等作系统化深度调整和完善，实现媒融、事融、技融、数融、人融、心融、智融、产融。

同时，媒体与外部的融合也要向纵深化方向发展，包括媒体与不同行业进行产业融合、组织融合、所有权融合、项目融合等。

希望盐阜大众报一体化深融的探索能对业界和学界有所启迪。



今天是2023年4月25日，亲爱的读者，这是我们第18569次相逢。

1943年的今天，在黄海滩头的三间茅草屋里，《盐阜大众报》诞生了。“从大众中来，到大众中去”的办报宗旨，在中国新闻史上留下了厚重的一页。

创刊之初，有一首民谣是这样描述的：“盐阜大众一到，满庄老小直跳，识字的抢着看报，不识字的也要听报，人人欢声乐笑。”

这晓畅直白的“庄稼话”，是对盐阜大众报通俗化办报的肯定，如果用当下互联网思维审视，这不再是新媒体传播要讲故事、说群众听得懂的话吗？

媒体融合推进过程中，主力军上主战场，就是要用群众喜闻乐见、刷屏热传的话语，来打动人心，用入情入理的叙事、耳目一新的呈现，把深奥的道理讲浅，把枯燥的理论讲生动，正能量才能带来大流量。

作为党和人民的喉舌，80年来，盐阜大众报对创新和卓越的追求始终不变，从最初发行量400多份，到如今超10万份；从一张油印小报几千人看，到如今覆盖全媒体用户超千万，建成地市级党报新型主流媒体区域平台——“众媒云”，盐阜大众报始终在时代的潮流中破浪前行。

5次获得中国新闻奖，7次获得江苏新闻奖，经营收入逆势上扬，被国家新闻出版署评为“中国报业深度融合发展创新案例”……

成绩的背后，是一代代盐阜报人初心如磐、奋楫笃行。我们深刻认识到，在移动互联网的下半场，媒体融合迎来的是多元主体、多样内容、多重功能的“大融合”，如果只做“增量补充”，不做“存量改革”，主力按兵不动，体制机制没有重构，那只是用有限的人财物做新媒体，本质上还是“你还是你”“我还是我”。进入深水区的媒体融合需要向全面深改、体制创新、内外融合、生态构建的一体化、全局性的战略方向上转移。

2019年开始，盐阜大众报洞察大势，顺势而为，与中国报业融媒体研究中心一起，从顶层设计入手推进媒体深度融合，在百年未有之大变局下制度创新，把媒体融合作为一项系统工程，以“14个一体化”的整体谋划，寻求媒体深融系统化的解决方案。

连续三年，盐阜大众报刀刃向内启动三次全面深改，对指挥体系、采编流程、运营机制、内容生产等进行颠覆重构，着力建设“四大平台”：以新闻、智库、文图影音等全媒体产品生产分发为核心的内容平台，以电子政务、新闻发布、媒资体系、舆情引导等为核心的政务平台，以数字营销、活动策划、信息化项目、文化产业、红色展览等为核心的商务平台，以智慧城市、消费电商、数字生活等核心的服务平台。

这期间，考验的是主流媒体的战略定力、外部整合力、改革推动力，需要站在时代的制高点上，对媒体融合转型进行“14个一体化”的顶层设计和整体谋划。

八十年芳华传薪火

一体化深融启新程

□
周 劲

| 盐阜大众报推进媒体深度融合的探索与思考

——战略一体化规划

媒体深融下的是一盘大棋，战略规划必须系统思考、整体谋划，这个战略包含了内容、渠道、平台、经营、管理等各个方面，它是一个交融性的一体化工程。移动化、平台化、数据化、可视化、智能化，是“众媒云”的五大战略方向。各部门、各子媒体既要瞄准各自定位和目标发展，又要坚持相互补充、一盘棋整合，防止相互撞车、消耗资源，形成短期、中期和长期的规划布局。

——改革一体化推进

传统媒体面临的是系统性创伤，不伤筋动骨、不做基因改变的媒体融合是假融合，需要向死而生，重构体制机制。全面深改是媒体深融的第一落点，改革不只是改名字、换牌子，而是一场系统性、整体性、颠覆性的凤凰涅槃，“众媒云”明确全面深改的七个步骤，制定路线图和时间表，步步为营，突出重围。

——平台一体化建构

“众媒云”有一大一小两个平台，小平台是我言客户端；大平台是“众媒云”底层操作系统，这个系统要成为用户、内容、渠道、运营、服务及其他生产要素的交互枢纽，并能融入国家治理体系和治理能力现代化建设的生态圈。既包括报纸、视频、音频、App等发布平台，也包括中央厨房、大数据库的硬件系统，更是一套集采编发系统和管理机制为一体的生产关系集成。

——内容一体化生产

“众媒云”变“报、网、微、端”各搞一摊，为“一体策划、一次采集、复合生成、全媒共享、多端发布”，以产品形态上的融合生产，实现传播效应最大化。每一个生产单元都融媒体化，面向报纸、客户端、新媒体三个端口进行内容生产和发布运营，特别是以用户为中心，将新闻资讯单一生产的价值链，向产品矩阵和融合生态系统的一体化方向上延伸。

——组织一体化重塑

以“众媒云”采取“三三制”组织架构，适应全媒体生产发布传播运营。媒体内部不再按照媒介类型设立岗位，而以内容产品与服务用户为导向，按照不同产品线的业务流程和要素进行重构。包括纵向扁平、横向网状的上中下三层结构；前台分立、中台联结、后台统合的三台层级；内容、技术、运营三员合一的团队组合，真正实现“你就是我，我就是你”。

——人才一体化培养

媒体深融要实现全员转型，从单兵作战、部门壁垒中解脱出来，对人才一体化培养和使用。深化人事制度改革，完善聘用制度、岗位管理制度，打造采编、经营、技术、管理等共融互通的一体化人才队伍，“众媒云”以“八个全会”为目标，着力培养“一专多能”的全媒体人才。

——经营一体化统筹

媒体经营是个系统工程，在采编、经营“两分开”前提下，更要做到“两加强”，统筹好内容生产和媒体经营一体化发展，实现顶层设计、领导机制、组织构架、工作流程、薪酬考核相互支撑的工作机制，一支经营队伍服务于各个发布平台，实行全要素服务、全渠道推广、全链条运营、全媒体经营。

——产品一体化打造

盈利模式的核心是产品，产品是解决用户痛点的方案，需要一体化打造，从新闻作品升级为媒体产品，需要一体化的思维运作。“众媒云”选择刚需、高频、有现金流、能延长内容产业链的36个产品系列，组成产品矩阵，通过近500种投放组合，形成“新闻+政务服务商务”的全要素运营模式。

——流程一体化重构

流程重构是媒体深融的决战环节，流程设计就是要打破部门壁垒、畅通运行机制，明确媒体各项工作的程序、职责、权限。“众媒云”流程从“策采编发”升级到“策采编发营馈存”，实现前端指挥协调、融合采访、经营协同统一步调；中端产品生产、平台发稿、交互反馈一体运营；后端管理支撑、留存销售、考核运用一应俱全。

——薪酬一体化考核

传统媒体考核单一、不成体系，一体化考核强化从战略到目标到执行的全过程考核管理。“众媒云”推进的薪酬考核“4+4体系”，包括全岗位一体化覆盖、全结构一体化引导、全模型一体化考核、全流程一体化推进，实现“三台协作”闭环、“两分双考”闭环、“性量共定”闭环、“考核应用”闭环。

——数据一体化开发

“众媒云”通过一体化的数据采集和运营，整合各平台资源，打造媒资库，以期收集积累各种媒资数据和用户数据，建立一个能让社会公众集体维护的数据仓库。同时对掌握的数据再利用、再挖掘，推动数据资源共享开放和开发利用，营造增值服务点，形成造血功能。

——资本一体化运营

资本是媒体所拥有的一切有形与无形的存量资产，资本运营要建立全方位、多层次的资产管理与投融资一体化运营体系，放大媒体资本的核心价值，可采取股权投资、债权投资、基金管理、上市融资、项目合作投资、战略重组、并购等多种形式运作。

——扶持一体化争取

媒体融合是一个系统工程，投入周期长、回报较低，靠媒体自身力量难以可持续发展，需要政府一体化的扶持，包括资金支持、资源配置、财税支持、改革推动，以及出台政策支持成立集团公司、划拨用地改善住，帮助牌照获取，给予税收优惠，还可以争取政府项目，如党建平台、媒资库、智慧城市等，实现可持续发展。

行走在媒体深度融合的最前沿，我们深谙，读者在哪里，我们就在哪里。飞速变化的时代，媒体在变、技术在变，但盐阜报人的初心和情怀不变，追求和宗旨不变，惟有中流击水，方能破浪前行。

怀着更远大的志向、更宽广的梦想、更昂扬的斗志，盐阜大众报将一如既往传递好党的声音，发挥好桥梁作用，与未来同成长，为“强富美高”新盐城现代化建设不懈奋斗。

(作者系盐阜大众报业集团党委副书记、总编辑，中国报业融媒体研究中心主任)

盐阜大众报媒体融合

大事记

