营造地方“传媒磁场”

——浅谈地市级媒体融合的方向和路径

刘增舰 刘廷振 孟志斌

泛媒体时代，地市级媒体大多处于比较尴尬的境地。尽管建起了“两微一端”，注册了视频号、抖音号等，但由于内容多是传统媒体的摘编转发，缺少内容设计和原创，传播效果并不理想。而一些媒体尝试建设的融媒体中心也因为缺少新媒体理念，或顶层设计不到位，或管理制度不配套，或专业人才缺乏，导致融媒体中心难融合，仍然是“新瓶装旧酒”，以单纯发布新闻信息谋生存，这样的新媒体建设，很难把地市级媒体带出途遥日暮的困境。

思路决定出路。网络巨头无法解决城乡社会生活中所有问题，地市级媒体有着天然的接近优势、资源优势和服务优势，其布局新媒体，应该深耕本地资源，利用“媒体+政务+商务+服务”模式，厚植用户价值，建立有效用户连接，创新网络巨头做不到或做不好的“邻比邻”“面对面”“手牵手”“心贴心”品牌服务，整合各类媒体资源，营造地方“传媒磁场”。

**一、“破碎”的地方媒体传播圈亟待整合升级**

移动互联网颠覆了传媒行业，转型新媒体是传统媒体的必由之路。然而，在媒体转型中，处在夹心层中的地市级媒体可谓内外交困、四面楚歌。

一方面，社交媒体巨头合纵连横，砸重金发展各类垂直生活服务网，交通出行、美食团购、教育培训、酒店预订、文化娱乐、城市分类信息及商户点评等本地生活服务网站迅速崛起。这些网络巨头搭建自媒体平台，用大数据、人工智能等为用户画像，进行精确服务，满足社会生活中各个“圈子”的生活和工作需要，形成了“万物皆媒、人人皆媒”的泛媒体社会，对地市级媒体形成全面覆盖和冲击。

另一方面，中央和省级媒体挟先进的新媒体理念，以强大的行政资源和资金优势，构建“全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体”的全媒体舆论生态，在各地建立记者站或工作站，抢占地方各类资源，进行全媒体传播服务，对地市媒体市场形成进一步挤压。

与此同时，县级融媒体中心建设如火如荼，很多县级融媒体以服务本地群众为重要目标，拓展信息传播、政务服务、公共服务、文化娱乐等功能，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，实现县级融媒体中心与电子政务中心、电子商务中心等多项服务集合，特别是县级融媒体中心打通了与央媒和省级媒体的联络，直通全省、全国，对地市媒体形成了内部的“掏空”。

面对铺天盖地的各类新媒体“围剿”，一些地市级媒体奋发突围，竞相建立自己的新媒体矩阵，发布大量的微博、微信、视频等内容，但由于缺少顶层设计，跟在众多的新媒体后面比照葫芦画瓢，内容增增减减、视频修修补补，传统媒体与新媒体平台之间各自为战，难以形成规模效应、磁场效应、品牌效应，媒体的影响力不断下降。

新媒体颠覆了包括地市级媒体在内的传统媒体，带来了更多层面、更多内容的资讯，赢得了人们对信息多样、小众的需求认可，但碎片化的传播，海啸般的信息，不具舆论引导能力，更难以引导人们参与社会治理、建设美好家园。作为地方主流媒体的地市级媒体迫切需要从“碎片化”的传播中走出来，进行流程再造，全面嵌入地方生活，从“新闻信息平台”升级为“信息综合服务平台”。

**二、紧盯社会需求，营造地方“服务磁场”。**

地市级媒体浸润着地域文化，熟悉民众生活，背靠地方强大的行政和企业资源，在市场竞争中有着诸多的不可替代性。挖掘这种不可替代性，充分运用新技术、新应用创新媒体传播方式，建设全媒体平台“中央厨房”，以新闻传媒为核心，融合党政服务、帮办服务、企业服务、文娱服务、智慧生活等服务功能，有望实现新闻媒体与区域发展、居民生活相互呼应、协作联动、同频共振。

1. 邻比邻贴身传播，实现新闻传播的共情。一方水土养一方人、生一方故事、育一方文化。地市级媒体贴近地方生活，浸润地方文化，熟悉地方人情，与受众距离近、心理近、情感近、传播内容近，最容易实现共情传播。媒体应该充分运用地方党政等各类资源，建立传统媒体和新媒体矩阵，通过议程设置，把触角延伸到区域各个角落、各个领域。新闻报道，从时政信息到生活向导，从乡村振兴到城市规划，从法制案件到社会公德，一网汇尽；地域文化，从历史演变到名人故里，从乡土风情到民间故事，从村名来源到方言土语，全面进行考证；经济发展，从各县区经济数据发展排名到前景展望，从特色产业到特色产品，从优势企业到企业家名录，全面展示。在贴身传播中，分析各种人的需求，有的放矢、因人施策，开办好“本地时政”“本地生活”“本地故事”“本地历史”“本地文化”“本地资讯”等新闻信息栏目、节目、微新闻、微视频，进行“分层传播”“圈子传播”，既报道地方发展“亮点”成就，也关注社会热点事件，既挖掘身边历史和现实的故事，也监督各类影响社会公平正义的不当行为，既传播社会主义核心价值观，也关注少数人的正当利益诉求，实现传播服务的全媒体、全时段、全覆盖，提升用户到达率，形成载体多样、渠道丰富、覆盖广泛的新闻传播和服务矩阵，推动全媒体新闻宣传进入“人人都是麦克风”“百姓身边出新闻”的时代。
2. 面对面互动问政，凝聚社会治理的共识。当前我国社会处于转型时期，面对各类错综复杂的矛盾和社会风险，迫切需要建立和完善社会治理机制。地市级媒体的公信力使其具有强大的社会整合功能，上可替政府分忧，下可为百姓代言，特别是基于互联网、数字化的新媒体平台，已经不是单纯的新闻传播体系，而是一个深度切入社会的综合服务平台。媒体如果能够协调整合社会资源，根据社会需要，适时邀请书记、市长、局长等到媒体与市民对话，构建信息化的官民互动机制，把公众最需要的本地化、垂直化服务聚集起来，根据移动互联网特性和公众需求，合理规划办事流程，用最优化、最便捷的方式为公众提供“一站式”面对面行政服务，特别是面对地方热点问题和事件，敢于发声、善于发声，在介入生活、融入社会和深度参与社会治理中，打通政府与民间的两个舆论场，就能不断拓展媒体功能，重塑媒体格局，再造媒体价值。当前，一些地市级媒体将传统的问政栏目“百姓问政”“市长热线”“行风热线”等，注入互联网基因和平台，通过网上问政保障社会大众的参与权、监督权与知情权，进而提升社会治理效果，推进了政府善政良治，也增强社会大众的主人翁意识。地市级媒体要扩大影响力，还需要增加更多这样的栏目，关注信息传播活动中公众的需求，发挥好“社会晴雨表”和“社会减压阀”的作用，成为地方舆论传播的“定盘星”和“压舱石”。
3. 心连心跑腿帮办，助力社会服务的共建。我们已进入网络时代，但网络不能包办一切，道路不通、电灯不明、暖气不热、电梯常停，等等，当生活中遇到一些急难愁盼之事时，需要有人解难救急，援手相助。地市级媒体自诞生之日起，就把为百姓排忧解难当作自己的服务方向和奋斗目标之一，今天，这些网络巨头们做不好、做不了的帮办服务，地方媒体更应该发扬光大。一方面，心连心的帮办服务能够为居民解决一些操心事、烦心事、揪心事，靠帮办服务赢得一批批忠实的用户；另一方面，媒体还应当与有关部门合作，搭建志愿服务平台，担负起社会志愿者“大本营”的角色，媒体人作为社会服务的“主持人”，组织社会志愿者开展亲情陪伴、儿童关爱、助老助残、安全教育、文化宣传、法制宣传、生态环保等各类志愿服务，媒体通过传播志愿者感人事迹、生活趣事、服务心得、志愿风采、动人美景，引领良好社会风气，能让更多人看到参与的方式和路径，形成社会大众对社会公益活动的深度参与，让公众成为报道议题的设置者，而不再仅仅是报道的对象。这样的活动日复一日，长久坚持，媒体周围就会形成聚合性强、价值观相同的社群组织，这样的社会成员焉能不成为媒体的铁杆粉丝？媒体又怎能没有社会影响力和号召力？
4. 一对一活动营销，达到媒体与商家的共赢。互联网时代，传统媒体的一些广告资源，遭到新媒体严重分解，媒体的赢利方式发生了根本变化，生产企业和商家更注重商品与用户的直接对接。这种变化给地市级媒体提出了挑战，深耕本地资源，提升自己的长尾支撑力和市场号召力，通过跨媒体资源整合、社会资源聚拢，举办各类展销会、洽谈会、文化节，开展活动营销、直播带货、流量付费等模式，增强用户体验，占领本区域行业活动的制高点，使广告经营从媒体走到社会，由低附加值的广告发布，转向高附加值的品牌活动营销。这种立足本地市场，一对一、小众化、天天见的媒体营销，持之以恒，一样可以把小产品做大，把大产品做强，聚少成多，从而形成新的赢利模式。

地市级媒体是地方主流舆论的引领者、权威信息的发布者和居民生活的服务者，聚焦本地各个产业发展，广泛联合社交网站平台、各类政务新媒体平台、知名网红自媒体平台等，在智慧城市建设、数字社区治理和推动乡村振兴等方面发力，实现对区域各个领域服务需求的全覆盖，就一定能形成“新闻+政务+商务+服务”的产业运营新模式。

1. **创新“磁场”形成的内外环境，建设品牌媒体**

“泛媒体化”时代给地方媒体带来了前所未有的困境，然而，若能发挥在本区域、本城市长期经营所形成的品牌影响力，深入研究地方经济社会发展和民生需求，依靠互联网开放平台和技术支撑，地市级媒体仍然具有不可替代的竞争优势，但前提是必须从思想观念、发展方向、体制机制、内容形式等各方面进行彻底变革和重塑。

一是理念创新，做深做透“土特新闻”。新媒体已成燎原之势，地市媒体转型新媒体是大势所趋。发展新媒体首先要解决认识问题、观念问题、理念问题，面对强大的社交媒体竞争，望而却步、缩手缩脚不行；按部就班、小打小闹不行；头疼医头、脚疼医脚不行；贪大求洋、应有尽有也难以做到，地市媒体的特色是地方，生存的根基也是在地方，越是本土化越有竞争力，追随社交媒体与央媒做新闻，只会是邯郸学步，迷失自己，只有深耕本土，粘连用户，做好服务，才能找到发展的坦途。这要求我们在顶层设计时，强化“新闻+政务+服务”模式，做不了大而全，就做小而美、小而精、小而深，在“土特新闻”“土特服务”局部上突破，“一招鲜，吃遍天”，追求本土新闻信息和媒体服务的贴近性、实用性和到达性，不但要做第一发布权、第一采访权、第一解释权，还要做本土社会公益活动和商业活动的第一命名者、第一倡导者、第一组织者，使地市级媒体成为当地舆论引导能力的绝对领先者。

二是组织创新，做大做强“土特平台”。新媒体时代，原有的采编传媒平台已经打破，新的媒体平台必须以互联网思维为导向，进行流程再造，盯住市场和用户需要，拆分原有的采编部门，从组织结构、内容呈现、人员配置、运营体系、盈利模式、企业文化等方面来一次脱胎换骨的变革，建立适应移动互联网传播的组织架构和工作机制，形成圈子化、个性化、精准化的各类工作室，在内部实行项目经理制，探索经营项目市场化、公司制运营，激发内部活力和创新能力，逐步建立与市场发展相匹配的新型媒体运营体系，最终实现自身的“蝶变”。 地市级媒体在转型中，都遇到了人才不足的问题，其实，只要我们“开门办媒”，利用名记者和名编辑开办栏目、视频，特邀社会名流、各行业精英做评论员、嘉宾，有针对性地做好社会服务，并充分利用自身的传统优势，培养使用好覆盖全域的通讯员队伍，就能将更多、更优质的社会资源为我所用，从而形成新的用户粘连，做大做强新媒体平台。

三是形式创新，做亲做近“土特内容”。传统媒体特别是地市级媒体，从形式到内容很多方面不尽如人意，主要原因有：办媒观念和方式陈旧；媒体平台单一，内容单一；板着脸孔说教，千篇一律，内容空洞，大而全，大而虚；新闻生成慢，新闻发布慢，新闻改革更慢。新媒体时代，媒体要赢得受众、赢得市场，必须从形式到内容，强化创新考核机制建设，着眼于民生事件和话题，利用多媒体手段，重构媒体叙事方式，以人为本，加强受众参与的交互式体验，满足受众“在场感”的体验享受，通过新颖的平民故事、民生话题，在受众中产生情感共鸣，使传播内容、传播手段、传播效果完美融合，不断扩大媒体平台影响力和社会覆盖面。

四是服务创新，做亮做响“土特活动”。过去，传统媒体常说的一句话是：新闻是跑出来的；今天，我们做新媒体，更要练就过硬的“脚力”，具有跑功，不但要跑新闻，还要跑活动、跑营销。百姓参政议政、官民互动交流，需要我们跑起来搭建桥梁；商家销售产品、市民享受优惠，需要我们跑起来组织团购；一些骑友、车友、棋友、舞友、钓友、球友等圈子活动，需要我们跑起来做好向导。有活动就有用户，有活动就有市场，有活动就有出路。地方媒体转型新媒体，搅动本地市场，组织各类活动显得愈加重要。我们有必要建立活动策划机制，对年度活动、季度活动、月度活动进行全面梳理，将活动贯穿到媒体的日常规划中，建立一整套完善的活动策划体系，有机构、有制度、有措施、有奖罚，同时，哪些属于媒体层面的策划，哪些属于部门的策划，要分类实施，每个项目中心、每个部门，每月每周都要结合各自工作开展策划活动。媒体通过一个个“跑起来”的活动策划和组织，调动区域内政府与市民、市民与商户也在媒体平台上“跑起来”，见面沟通、握手互动，久而久之，一些活动策划就能形成品牌，而品牌活动是媒体提升形象、凝聚新客户的最佳途径。

总之，地市级媒体要在新媒体时代立于不败之地，必须变媒体思维为本地服务平台思维，变内容思维为产品思维，变读者思维为用户思维，以用户需求为导向，凝聚价值、集合服务、粘连用户。既要搭建媒体综合服务平台，还要寻求单项品牌服务的突破；既要对本地的用户需求了如指掌，还要对本地能用上的资源了然于胸；既要做好传统媒体平台的大众化认同，更要做好直播、短视频等新媒体的分层分众传播，形成矩阵效应。只要将“新闻+政务+服务”的传播形态做到极致、做成品牌，地市级媒体就一定能在区域内产生强大的影响力，形成新的传播和服务“磁场”。