

“造血”为何：县级融媒营收破亿的思考

□陈 — 徐 衡

摘要：据不完全统计，2022年，全国至少有10家县级融媒体中心全年营收超1亿元，备受学界两界瞩目。将体现“造血”机能的营收数据作为衡量县级融媒体中心发展状况的指标之一，对于判断该县级融媒体中心是否具备持续发展潜力具有现实意义。本文认为，县级融媒体中心不仅要探索如何“造血”的路径，更要理性看待营收议题，对为何“造血”持有审慎态度和前瞻思维。

关键词：县级融媒体中心；营收；破亿；造血

2020年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，为融媒体中心经营业务“举旗定纲”，指出“要发挥市场机制作用，增强主流媒体的市场竞争意识和能力，探索建立‘新闻+政务服务商务’的运营模式，创新媒体投融资政策，增强自我造血机能”，意在释放各地县级融媒体中心（以下简称“县融”）的经营创收潜能。

GDP是反映经济社会发展质量的一个关键指标，对于一座县级城市来说，全年GDP迈入“千亿元”门槛是产业兴、经济旺、百姓富的重要标准，2022年仅54个县域达成了这一目标。^[1]按照相似的统计学逻辑，将体现“造血”机能的营收数据作为衡量县融发展状况的指标之一，对于判断该县融是否具备持续发展潜力具有一定的现实意义。从财务管理的角度来看，县融营收越多，现金流量也就越大，“造血”机能自然越强。

目前，全国有2585个县融建成运行，据微信公众号“传媒茶话会”统计数据，2023年至少有10家县融全年营收超过1亿元（如表1）。这其中，浙江占据6个席位，广东有2家，江苏、湖南各有1家县融入围“亿元俱乐部”。^[2]解读营收破亿的这些县融，对全国县融探索如何“造血”具有前瞻意义。

县融“造血”是经济学问题，也是管理学问题

根据上述统计，“亿元俱乐部”的10家县融有9家位处经济相对发达的东部沿海地区。从中不难推断出，县融的“造血”机能与当地经济社会发展呈正向关系，

和基础设施水平、政策环境评价、县域人口特征等参数息息相关。例如，深圳市龙岗区常住人口超过400万，广州市番禺区超过280万，堪比很多地级市的人口总量；江阴市178万常住人口全年贡献4700亿元GDP，这个数据甚至要高过一些中西部省会城市。经济强县的地方经济活动对人才、资本、技术形成虹吸效应，故而不论当地政府对融媒体中心采用全额拨款、差额拨款还是自收自支，普遍良好的经济发展水平都能使其避免“贫血”。例如，公开资料显示，温岭拨付的财政资金贡献了温岭融媒的营收大头，2022年实现营收2.36亿元，其中一般公共预算拨款收入一项便高达1.49亿元^[3]，这一数据甚至高于年初部门预算中公布的9576.24万元^[4]。换言之，当我们讨论县融“造血”议题时，不能只以营收数据为基准，而是要从“企业经营者”的站位出发，分析其竞争力、风险、价值和发展前景。

由此，只强调生产力和经济基础的单向决定作用，会让对县融发展的解读陷入“经济决定论”的认知漩涡。更重要的是，经济发达地区的县融普遍勇于破除束缚、放开手脚，大胆推进体制机制改革，大力发展人才“干细胞”，疏通理顺“干细胞”的流通管道，让人力、物力、财力形成良性循环、相互促进的“造血”系统。^[5]例如，安吉是一个常住人口不满60万、未能位列全国百强县（市、区）的小县，融媒体中心2022年却实现营收高达4.87亿元，位列全国第一，超过江阴、瑞安、海宁三家县融的总和。取得这样的成绩并非偶然，调研结果显示，安吉早于2014年便完成了第一轮体制机制

表 1 全国营收过亿县级融媒体中心经营特色

| 县级融媒体中心 | 2022 年营收 | 经营特色 |
|-------------|----------|---|
| 安吉县融媒体中心 | 4.87 亿元 | 文化创意收入占比 20.7%，包括广告、演艺、活动、展会、视频制作等，智慧信息收入占比 79.3%，包括收视费、智慧城市项目、网络增值、App 等。 |
| 诸暨市融媒体中心 | 4.65 亿元 | 财政拨款收入总计 1.24 亿元。在原有业务基础上扩展了策划和组织体育赛事、体育竞赛和体育表演活动，组织策划大型晚会、运动会、庆典、艺术和模特大赛、艺术节、电影节及公益演出、展览活动；面向中小学生、学龄前儿童开展艺术类培训；开展教育和文化艺术咨询服务等业务。 |
| 长兴县融媒体中心 | 3.50 亿元 | 年举办各类大型活动 300 场，包括家博会、车博会、房博会等会展活动等，每年创收 800 万元；小记者每年创收 200 万元，这两部分占总营收的 3%。 |
| 广州市番禺区融媒体中心 | 2.90 亿元 | 来自市场端的营收占比 45%，其余营收来自政府端业务。 |
| 温岭市融媒体中心 | 2.36 亿元 | 财政拨款收入总计 1.49 亿元，占比 63%。 |
| 浏阳市融媒体中心 | 1.80 亿元 | 网络公司 35%，活动收入 20%，广告收入 12%，无线公司 5%，新媒体 4%，电台 3%，其他 21%。 |
| 深圳市龙岗区融媒集团 | 1.60 亿元 | 建立“经营创收 + 净利润”双指标考核制度，实现经营管理一体化。做优专题专版、视频制作、活动策划、学生刊物发行等存量，每年开拓 1-2 个新的经营项目。 |
| 瑞安市融媒体中心 | 1.50 亿元 | 旗下瑞安市数据管理发展有限公司承接了瑞安城市大脑运营管理、数字化改革应用开发等业务，参与数字化项目开发 50 多项，开发定制应用 300 余种，累计用户超过 280 万人。 |
| 海宁市传媒中心 | 1.35 亿元 | 与长安镇联合打造“春走大运、夏赛龙舟、秋赏花灯、冬逛年俗”四个特色活动，年创收 800 多万元，占比 6%。 |
| 江阴市融媒体中心 | 1.00 亿元 | 大数据产业收入占据半壁江山。 |

（注：本文的县融全年营收是指其全口径收入，主要包括财政直接拨款、市场化经营收入两大类。根据笔者的调研，作为全国百强县第一的江苏昆山，其融媒体中心的全口径年度营收早已超过亿元。）

改革，成立国资控股的安吉新闻集团，后于 2021 年启动第二轮体制机制改革，实行全员绩效考核、编内编外员工同工同酬等管理制度。安吉融媒体中心党委书记、主任、董事长祝青认为人事体制机制是影响县融发展的基础要素，安吉在这方面改革力度较大，能够最大限度地调动员工的工作积极性，使得融媒体中心良性循环发展。^[6]由此可见，县融是以公众为服务中心的公益性事业单位，须重视结果和责任落实，引入诸如专业化分工、绩效测量、控制成本、组织结构扁平化等工商管理方式是必然趋势。^[7]

县融“造血”是时代命题，也是地方议题

习近平总书记在全国宣传思想工作会议上发表重要讲话时强调，要扎实抓好县级融媒体中心建设，更好引导群众、服务群众。这在一定程度上确定了其社会公益类单位的属性和功能定位。从组织性质上来看，“亿元俱乐部”成员里除了龙岗已转企改制外，其他大致可分为公益一类和二类事业单位，其中又以由国家财政部分补助、允许其部分市场配置资源的公益二类事业单位为主。综合来看，上述 10 家县融的发展大致呈现出三类模式（如表 2）：

第一类是完全推向市场的龙岗“转企改制”纯国企模式。

第二类是公益二类事业单位的“半市场化”模式，安吉、诸暨、长兴、温岭、番禺、海宁、瑞安共 7 家“亿元俱乐部”成员都属于该门类。称之为“半市场化”，

是因为它们一方面保有“事业单位性质”，由财政进行差额拨款；另一方面暗合“企业运作实质”，利用国有资产举办全资企业，与之建立以资本为纽带的产权关系，在人事、财务管理方面拥有公益一类事业单位不具备的自由裁量权，目前这也是融媒体中心建设适用性最强、推广范围最广的主流模式。例如，长兴传媒集团党委会内部设立主抓经营创收的经委会，下设网络公司、慧源公司、科技公司、品牌营销中心、产业发展中心。^[8]

第三类是“中心 + 集团”“媒体 + 公司”一体化运行模式，以浏阳、江阴等公益一类事业单位为代表。根据《国务院办公厅关于印发分类推进事业单位改革配套文件的通知》规定，公益一类事业单位是承担基本公益服务的事业单位，不具有经营的合法性。因此，很多县域采取组建国企的方式，将媒体经营创收从新闻采编业务中剥离出来，一面由融媒体中心继续作为事业法人接受财政拨款，另一面由国有企业作为企业法人，开展各类经营性业务。

橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。不同地区县融建设与发展模式不能一概而论，也非一蹴而就。受禀赋、观念等因素影响，县融的企业化运营模式在一些地区先发展起来，形成可推广、可复制、可借鉴的样板工程，再逐步向全国范围推广。

一步先，步步先。“先融带动后融”导致各地县融之间出现“经济时差”现象，例如，安吉、长兴作为“半市场化”模式的先行者，是许多县域对标学习的标杆；

表 2 营收过亿的 10 家县级融媒体中心属性简表

| 单位 | 2022 年 营收 | 属地 | 单位属性 | 企业化运作模式 | 百万人口县 (市、区) | 全国百强 县(市、区) |
|-------------|--------------|--------|----------|-----------------------|----------------|----------------|
| 安吉县融媒体中心 | 4.87 亿元 | 浙江省湖州市 | 公益二类事业单位 | 2014 年成立安吉新闻集团有限公司 | 否 | 否 |
| 诸暨市融媒体中心 | 4.65 亿元 | 浙江省绍兴市 | 公益二类事业单位 | 2023 年挂牌成立诸暨市传媒集团有限公司 | 是 | 是 |
| 长兴县融媒体中心 | 3.50 亿元 | 浙江省湖州市 | 公益二类事业单位 | 2011 年率先改革成立长兴传媒集团 | 否 | 是 |
| 广州市番禺区融媒体中心 | 2.90 亿元 | 广东省广州市 | 公益二类事业单位 | 下属五家企业分别负责不同板块的业务 | 是 | 是 |
| 温岭市融媒体中心 | 2.36 亿元 | 浙江省台州市 | 公益二类事业单位 | 2019 年挂牌成立温岭市传媒集团 | 是 | 是 |
| 浏阳市融媒体中心 | 1.80 亿元 | 湖南省长沙市 | 公益一类事业单位 | 和浏阳广播电视集团有限公司合署办公 | 是 | 是 |
| 深圳市龙岗区融媒集团 | 1.60 亿元 | 广东省深圳市 | 国有企业 | 纯国企模式的县级融媒体中心 | 是 | 是 |
| 瑞安市融媒体中心 | 1.50 亿元 | 浙江省温州市 | 公益二类事业单位 | 2022 年组建瑞安传媒集团有限公司 | 是 | 是 |
| 海宁市传媒中心 | 1.35 亿元 | 浙江省嘉兴市 | 公益二类事业单位 | 2021 年挂牌成立海宁传媒集团有限公司 | 是 | 是 |
| 江阴市融媒体中心 | 1.00 亿元 | 江苏省无锡市 | 公益一类事业单位 | 2019 年挂牌成立江阴市传媒集团 | 是 | 是 |

龙岗融媒早在 2006 年原龙岗广电中心时期就开始探索企业化运作，通过长期摸索才逐步确立了具有特区特色的纯国企模式。^[9]番禺区融媒体中心采用更贴合自身情况的事业单位企业化运作模式，控股 5 家下属企业独立经营开展新媒体运营、影视制作、印刷服务等垂直业务。番禺融媒的薪酬结构直接反映了稳健的“造血”能力。2022 年，番禺合同人员年平均收入增长 162%、在编人员年平均收入增长 34.7%，总体薪资数据摆在广东乃至全国范围的县融里都十分鲜见。各地县融近年来在市场化改革浮沉中遇到的各种“生存难”“创收难”问题，对于资源禀赋较好、改革启动较早的单位来说并不突出。

县融“造血”是制度性问题，也是主观能动性问题

县融“造血”功能强弱，与两方面有直接关系：一是“造血”的一整套机制，这里不仅有上述提及的融媒体中心的管理范式和模式创新，还涉及区县决策机关对融媒建设的实际部署和资源支撑；二是“造血”的自主性，即基层执行者的主动意愿。

首先，县级融媒中心建设发展情况与党委政府的支持力度直接相关。“亿元俱乐部”10 家融媒体中心从一开始就被列为“一把手工程”高位谋划推进，得到了县域大量的政策资源支持，有的是直接获得了真金白银的“供养”，有的“近水楼台”承接各乡镇、部门的政务合作业务，有的通过盘活县域媒体资源实现增收，如将城建口的城市户外公共广告资源划归融媒体中心管理。

其次，所谓“主动性”问题，就是各地县融“一把手”按照自己的意愿、认知、偏好等做出行为的动机和能力。我们多年调研发现，很多区县的融媒体中心仿佛出自同一个规划，硬件设备一应俱全，但尚未划定明确的创收目标。这可能是因为县融“造血”机能远不及省市媒体是行业共识，部分县融在心态上有“躺平”的理

由。此外，《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》对县融“造血”提供了指导和建议，却没有设置刚性要求，中共中央宣传部、国家广播电视总局发布的《县级融媒体中心建设规范》也仅仅在业务层面对建设工作进行了细化，导致很多接受财政“供养”已久的县融，习惯于亦步亦趋地按照上级指示来办，只求在考核上踩准“得分点”，对融媒市场“大蛋糕”却熟视无睹。

由此，关乎“造血”的一系列制度要件要发挥作用，离不开县融“一把手”的领导艺术和作战能力。从广义视角来看，县融“一把手”具有“政治人”“经济人”“媒体人”多重身份。他们通常兼任县（市、区）直机关单位领导职务，有的要具体领导县域宣传思想文化工作，有的要负责推进县域信息化、数字化发展。他们是传媒集团的“一把手”，要让融媒体中心持续经营、创收增效。身为主流媒体从业者，他们还要承担基层故事“传播者”和舆论稳态“守门人”的社会责任。如果只能机械地按某一种“身份”的规定办事，自我发挥、辗转腾挪的空间较小，具有融媒特色的主体性表达就会被抑制，县融“造血”也就无从谈起。

县融“造血”是单兵突破的问题，也是四级全链条突破的问题

据《新媒体蓝皮书：中国新媒体发展报告 No.14 (2023)》，我国已基本建立起中央级、省级、地市级、区县级四级融媒体中心的纵向发展链条，呈现出媒体“四力”全方位共建态势。作为四级融媒体链条中最基层的媒体机构，县融是扎根县域、如鱼得水还是深陷无人无力、等待支援的境地？即便是排名前列的县融也面临着央媒、省媒、市媒向下延伸业务、“外来和尚会念经”的竞争压力。只有让县融的软硬件实力与县域市场相匹配，才能在县域站稳脚跟。

智慧产业的建设是一个突破口。如安吉县融媒体中心早早布局,2022年智慧产业营收就达到了2.1亿元;长兴县融媒体中心的数字经济产业拉动集团整体营收每年呈8%以上增长;江阴融媒体中心的营收中数字经济占了半壁江山……县融最贴近基层,在县域层面,县级融媒体最具有技术特质,利用数字智慧产业建设,将县域内各个应用平台的后台数据掌握在自己手中,可以打破平台间的数据壁垒,为百姓生产生活中的痛点堵点快速提供解决方案,更好地为人民群众服务。

本地农产品等其他垄断资源(电商板块)和政务服务的流水收入(政务板块)则是另一突破口。营收过亿的县融大多实现了这一突破,其自有App及各平台用户数量在当地占据绝对优势。一招鲜,吃遍天。也许真正创利的当地电商产品并不丰富,但只要有效孵化一两个拳头产品,就可能带来上亿流水,如安吉白茶。不过在充分竞争的市场大环境下,如何保持App的用户黏性(如疫情期间的服务功能带来的用户)、将数据从“资源”变为“资产”,仍是县融需要研究的重要课题。

县融“造血”是“如何造”的问题,更是“为何造”的问题

从顶层设计来看,中央重要会议及中央重要文件多次明确表明,县融建设的使命是要建成主流舆论阵地、综合服务平台和社区信息枢纽,打通引导群众、服务群众的“最后一公里”,本质上并不是一个以盈利为目的的商业机构。因此,当我们讨论县融“造血”,学习“亿元俱乐部”先进经验时,需要不断回应一个更重要的命题——为什么要“造血”,或者说,我们应在县融“造血”实践中持有审慎态度和前瞻思维。

其一,要认识到“亿元俱乐部”不是“财富排行榜”。财富不是一串天文数字,而是一套良性运转的“造血”系统。据悉,长兴传媒集团全年营收在2020年之前就达到了2亿元,但实际利润率并不高,每年都在“借新账还旧账”。^[10]再者,不同县域的人文地理、社会结构、财政能力、资源禀赋等客观条件不同,县融面临的挑战、发展的路径也必然存在差异。一些偏远地区的县融不能为了求新求变而刻意跟风,与其设立动辄翻几番的营收目标,不如稳扎稳打,率先解决技术力量薄弱、传播效果不佳、人才留育难等基础性问题。

其二,要认识到“造血”能力不是评价县融发展的

唯一指标。一方面,绝大多数县融,包括“亿元俱乐部”的大部分县融,都确立了事业单位企业化运作的基本模式,但产权结构、资金来源较为单一,缺少民间资本和股权激励的参与,不仅对全面深化改革形成了掣肘,还挤压了中小型民营传媒企业的生存空间。另一方面,随着媒体融合进入“深水区”,县融介入当地产业链,纷纷通过举办会展活动、提供营销服务等形式实现创收,起到了为本地产业背书的作用,但这一切都建立在党媒宣传的传播力、引导力、影响力和公信力之上,产生了大量的隐形成本。县融一旦面临创收压力,原有“新闻+政务服务商务”的运营模式便可能促使相对独立的新闻主业被迫与体现干部实干能力的经营创收活动形成配合,从而偏离社会公益类单位的定位。

综上,“造血”能力是衡量县融是否建强的重要指标之一,但“造出来的血”能否对县融主责主业创新发展形成有效的支持,是全国县级融媒体中心下一阶段需要发力的重点。

[参考文献]

- [1] 赛迪顾问.2023中国县域经济百强研究重磅发布![EB/OL].(2023-07-25).<http://www.ccidconsulting.com/detail/newdetail?id=2232>.
 - [2] 李磊.盘点!至少24家市、县级媒体跻身营收亿元“俱乐部”[EB/OL].(2023-06-05).<https://mp.weixin.qq.com/s/LisASZU9BE9ReZ98I9MCNA>.
 - [3] 陈潜.市人大举行2023年融媒体中心预算民主恳谈优化资源配置提升资金绩效[N].温岭日报,2022-12-26(1).
 - [4] 2022年部门预算公开——温岭市融媒体中心[EB/OL].(2022-03-30).https://www.wl.gov.cn/art/2022/3/30/art_1229307492_3787249.html.
 - [5][6] 陈一,石力月.全国县级融媒体中心发展调研报告2021-2022[M].北京:中国社会科学出版社,2022:4,118.
 - [7] 庄序莹,等.事业单位改革与发展[M].上海:上海财经大学出版社,2009:87.
 - [8][10] 谢新洲,等.县级融媒体中心建设理论与实践[M].北京:电子工业出版社,2019:139,157.
 - [9] 冯楷,曹卉萌,王建磊.深圳龙岗区融媒集团“纯国企”模式研究[J].视听界,2023(01):76-79.
- (陈一:苏州大学传媒学院教授、苏州大学东吴智库副理事长;徐衡:苏州大学传媒学院硕士研究生)