# 北京市延庆区融媒中心胡玖梅：坚定“移动优先”，在媒体融合改革中逢山开路，遇水搭桥

核心要点：

• 延庆区融媒体中心进行了“事业+企业”分开的改革；

• 总的来说，对于公司人员要大胆使用；

• 移动端宣传群众更易于接受，这是我们确立移动优先的考虑；

• 不是基于短视频做短视频，要以开放式思维来做短视频；

• 打造本土小网红，不求为我所有，但求为我所用；

• “移动优先”是大势所趋，更是我们当前的工作原则；

• 坚定“移动优先”，逢山开路，遇水搭桥；

• 事企分开，完善个人激励机制；

• 把宣传触角伸向更基层，让新闻报道更加接地气，带露珠；

• 总之，拿出五种“劲头”，在改革路上永不停步。

日前，北京市延庆区融媒体中心主任胡玖梅接受了中广互联独家专访，畅谈了延庆区融媒体中心的建设和运作概况。

近几年，延庆区融媒体中心进行了“事业+企业”分开的改革，胡玖梅详细介绍了当前延庆区媒体融合改革后的工作格局，即区委宣传部保方向，管大局；融媒体中心抓落实、防风险；企业抓生产，保安全。“总的来说，对于公司人员要大胆使用”，她表示。

在2023年中举行的“第三届媒体融合大会”上，胡玖梅作专题发言，重点分享了北京延庆区融媒体中心探索以短视频赋能城市形象，探索主流传播新路径的历程。在本次采访中，她谈到，“作为实现移动优先的重要形式，短视频不是基于短视频做短视频，可以广泛包括其他平台内容生产，其他技术应用，要以开放式思维来做短视频”。

在这一思想指导下，2023年元旦当天，延庆区融媒中心策划了八达岭长城日出慢直播，展现太阳在八达岭长城冉冉升起的景象。之后又从中剪辑短视频，提供给央视。元旦当晚的《新闻联播》开放式结尾“大美中国”的第一个画面就是延庆八达岭的大美日出。今年，延庆区中心推出“洞见长城”栏目，采用了4K8K超高清拍摄，也为短视频传播积累了素材。

在谈到“短视频选题和制作创意”时， 胡玖梅说，“如果生硬地进行灌输，群众会难以理解。我们的做法是打造本土小网红，不求为我所有，但求为我所用”。

在被及发展中是否会遇到一些困难时，她表示，“改革，肯定会遇到问题。其实，如果不改革，也会有不改革的问题。我们只要坚定信心，坚持“移动优先”，在工作中逢山开路，遇水搭桥，特别是应用短视频赋能城市发展，就一定会在区域经济社会发展中唱响融媒好声音”。

图为：北京市延庆区融媒体中心主任 胡玖梅

延庆区融媒体中心进行了“事业+企业”分开的改革

中广互联：胡主任，您好。在第三届媒体融合大会上，我们了解到，北京延庆区融媒体中心探索了以短视频赋能城市形象，探索主流传播的新路径。首先，请您介绍一下延庆区融媒体中心的概况，比如成立的时间，人员配置，当前的运作机制等。

胡玖梅：您好。2018年，在习总书记提出要求后，全国区县级融媒体如雨后春笋般成立。

延庆区的媒体融合改革是在2018年3月启动的，当时，延庆正面临2019北京世园会”和北京2022年冬奥会两件绿色发展大事即将举办，高质高效建好融媒体中心，更好服务大型世界级赛会，成为延庆的重要任务。

启动媒体融合改革后，经过机构调整、人员重组、流程重塑等一系列工作，历时99天就建成了全国首家“报业+广电”模式的中央厨房，延庆区融媒体中心于2018年6月16日正式揭牌运营。到今年6月16日，已经走过了5个年头。

延庆融媒体中心涵盖报纸、广播电视、“两微一端”，按照 “一次采集，多种生成，多元传播”的格局，把所有记者、摄像、摄影等一线工作人员，整合为一个大采访部，为各个平台的新闻采访报道。在这5年中，记者的能力得到了锻炼，当初只会摄影摄像或者写稿的记者，都在往“全媒体记者”的方向发展。

到2021年5月，延庆区融媒体中心全新“三定”方案正式通过，组织架构为“两室八部”。“两室”，就是总编室和中心办公室；“八部”，即策划部、融媒采访部、新媒体部、图文制作部、音视频部、融合发展部、技术保障部、外宣通联部等。

比如，策划部负责系列重大选题的策划，之后交由采访部完成，最后，交各平台做发布。

再比如，延庆区融媒体中心是延庆传媒联盟的盟主，各委办局公号均为传媒联盟成员。“八部”中融合发展部的功能就是与延庆区的传媒联盟成员进行沟通，在一些诸如防汛预警、疫情提示等重大选题中，号召传媒联盟成员一起发布内容。

“八部”中的新媒体部主要负责延庆区委区政府的官方微信微博客户端。 区委区政府官方发布窗口“北京延庆”微信、微博、客户端均由延庆融媒运营。

针对众多融媒体中心面临的薪酬制度改革等问题，延庆区融媒体中心率先进行了“事业+企业”分开的改革，成立了北京延广融媒文化发展有限公司，把原融媒体中心的100多名合同制人员剥离到公司，使其拥有更多施展才华、创新创业的机会。

北京延广融媒文化发展有限公司是正处级区属文化国有企业，是特殊功能类国有企业，主要服务融媒体中心日常宣传报道。剥离之后，原来的编外人员成为国企职工，收入有不同程度增长，解决了在融媒中心当编外职工时候多劳不多得的问题。剥离后，企业可以给大家创造收益，人员积极性受到鼓励。

总的来说，对于公司人员要大胆使用

中广互联：请问融媒体中心对企业的管理运作和协调是怎样实现的？

胡玖梅：从领导层面来讲，北京延广融媒文化发展有限公司派出100余人来延庆区融媒体中心工作。公司从2020年正式运营以来，这三年服务包由延庆区委宣传部来购买。该公司有副总派驻中心长期办公，管理派驻中心工作的公司人员。

中心对公司同志的态度是充分信任，大胆使用。按照区领导要求，中心对公司派驻的副总按照融媒体中心领导班子来对待，请他列席主任办公会、总编会，为中心工作出谋划策。

公司的每个部门，对应中心的每个部门，都会派一名中层管理干部协助中心各部门负责人做好日常管理工作。

从制度层面来讲，我们设立了考核办法。对公司完成任务的质量，对每个科室编辑新闻完成的质量，进行abcd四档打分，作为公司发放绩效参考。

总的来说，对于公司人员要大胆使用。

中心和公司都是宣传部主管部门，是延庆宣传工作的“一体两翼”，通过“事业+企业”双轮驱动，构建起区委宣传部保方向，管大局；融媒体中心抓落实、防风险；企业抓生产，保安全的良性工作格局。

移动端宣传更易于群众接受，这是我们确立移动优先的考虑

中广互联：请您谈谈延庆区融媒体中心确立“移动优先，凸显短视频传播优势”这一策略的背景。

胡玖梅：延庆区融媒体中心成立后，才有了微信和客户端等。我们的起步并不算早。

在2020年疫情后，相信大家都明显感觉到，新媒体传播在时度效上发挥了重要作用。延庆融媒体中心发布疫情提示，文明城区创建情况等，有效促进了工作推进。同时，报纸、电视和广播是党媒舆论阵地，这一块也很重要。

“移动优先”，是总书记对于媒体融合改革和区县级融媒体中心建设的要求。我们要侧重在新媒体方面发力。此前，北京市制定了推进媒体深度融合发展的三年行动计划，延庆区的落实方案就是由延庆区融媒体中心起草的。

从新闻舆论的“四力”即传播力、引导力、影响力、公信力考虑，短视频是把优质内容快速传播出去的有效手段。移动端宣传群众更易于接受，这是我们确立移动优先的考虑。

不是基于短视频做短视频，要以开放式思维来做短视频

中广互联：请您分享一下延庆区融媒体中心在短视频传播方面的特色。咱们在内容和服务方面主要的发力点有哪些？

胡玖梅：短视频是最近两年重点发力的方向，延庆区领导高度重视，区长、书记会要求全区各部门配合我们做短视频拍摄。开展任何工作，领导重视是非常重要的保证，会有利于工作开展。

体制机制上，我们专门成立短视频工作组，在“两室八部”架构之外，由85后、90后年轻人去做。

短视频传播是当前的趋势，我们想把握住趋势，更好地宣传延庆。

延庆是国家全域旅游示范区。为了推广延庆的全域全时全业态文化旅游资源，我们在短视频方面加大发力，尤其是将景区探访探店，作为短视频重点，以吸引更多游客。

2023年的元旦、春节、五一、端午的4个小长假，延庆接待旅游人数、收入在北京市乡村旅游中连续排名第一。能达到这样的成绩，在推动全域旅游发展上，短视频发挥了很好的作用。

现在短视频工作的分工是这样的：策划部主任带领短视频组做一些原创；天气预报、公交提示等内容，由新媒体部编辑自行生产。

在实践当中，大家慢慢找到了门道。

比如，我们跟一些企业联合做“慢直播”，24小时滚动播出。在一些特定的时间节点，对长城日出、海陀戴雪等重要景观进行慢直播，再从中挑出精华，生产短视频。

2023年元旦当天，我们策划了八达岭长城日出慢直播，展现太阳在八达岭长城冉冉升起的景象。之后又从中剪辑短视频，提供给央视。元旦当晚的《新闻联播》开放式结尾“大美中国”的第一个画面就是延庆八达岭的大美日出。

今年，中心推出的“洞见长城”栏目，采用了4K8K超高清拍摄制作。我们把专题片《洞见长城》进行拆分，实行分众化短视频传播，也取得了很好的效果。

我认为，短视频不是基于短视频做短视频，可以广泛包括其他平台内容生产，其他技术应用，要以开放式思维来做短视频。

打造本土小网红，不求为我所有，但求为我所用

中广互联：您能否就短视频选题和制作创意再谈一谈？

胡玖梅：如果生硬地进行灌输，群众都不太理解。我们的做法是打造本土小网红，不求为我所有，但求为我所用。

有一位小伙子是延庆本地人，讲一口地道的延庆话，他做短视频主持人，很受欢迎。最近，延庆区要求进行做好反电诈宣传。我们请延庆的一位村书记牵头，再找一些群演，共同参与“村书记反诈小剧场”，拍了几集宣传片，反响也很好。

我们也想将短视频和直播、数字人结合起来。

比如，6月16日举办延庆区融媒体中心五年成果展的时候，就以我们中心自己的女主播为原型，做了数字人。

我觉得，媒体宣传没有一定之规，“白猫黑猫抓到老鼠就是好猫”，各种手段都可以灵活用起来，只要是弘扬主流价值观，群众喜闻乐见，有良好的传播效果，就是成功的作品。

我们也在探索传统媒体和新媒体的融合。

6月16日当天，我们发布新近策划的电视专题栏目“洞见长城”。延庆区有179.2公里的长城，在全市最多也最精华，我们要讲述长城文化，讲好长城故事。

“洞见长城”栏目完成后，我们也会会生成若干短视频。用短视频做二次传播，实践证明效果很好。

“移动优先”是大势所趋，更是我们当前的工作原则

中广互联：在“移动优先，凸显短视频传播优势”策略的推进中，延庆区融媒体中心确立了哪些重要的工作原则？从当下发展来看，这些原则起到了怎样的作用？

胡玖梅：说到原则，“移动优先”不仅是大势所趋，其本身就是一条工作原则。

我们规定，每次新闻报道活动，都在移动端先发布，再发到传统媒体。记者采访回来，第一时间完成文稿和视频。这是给记者定的原则。

从审核上来看，我们每天都在反复审核新媒体。新媒体发布之后，传统媒体再做播发。

每年移动传播的资金投入都很大。比如，为了短视频购买专业设备；每年有百万元以上用于新媒体产品的生产和制作；每年也都会做客户端升级和线上线下推广。每年大量资金在移动端。

坚定“移动优先”，逢山开路，遇水搭桥

中广互联：在短视频传播的探索中，延庆区融媒中心遇到了哪些重要挑战，又是如何突破的呢？在此过程中，是否也积累了一些宝贵的经验？

胡玖梅：发展中的困难肯定是有的。

比如，要用200字写清楚一件事，2-3分钟短视频呈现重要内容，是有挑战的。

延庆区生态产品价值核算体系入选了国家发改委典型案例。上级要求我们用短视频生动呈现这个事，让老百姓能看懂。把理论性的内容，用短视频讲述清楚，对我们而言，是很大的考验。

短视频团队的人员力量、设备配备还不够充足，与其他部门的配合还在磨合，这在发展中都是很正常的现象。大家的观念正在与时俱进。

延庆区融媒体中心制作的短视频，不断受到各界的肯定和表扬，增进了信心。

改革，肯定会遇到问题。其实，如果不改革，也会有不改革的问题。我们只要坚定信心，坚持“移动优先”这条原则，在工作中逢山开路，遇水搭桥就一定能够有所作为。

事企分开，完善个人激励机制

中广互联：在短视频传播探索中，咱们的个人激励机制是如何设计的呢？效果如何？咱们的人才招聘和培养是如何做的？

胡玖梅：激励机制方面，我们的做法是“事企分开”。北京延广融媒文化发展有限公司负责短视频制作，融媒中心则是通过宣传部的支持，向企业购买服务。

中心领导跟公司领导开会商议，在原有绩效考核体系中把短视频这块绩效加入，员工做一条短视频就有一条短视频的收入，起到了很好的激励效果。

在人才引进方面，中心、公司各显其能，公司通过与高校建立合作关系，精心招聘符合融媒体需要年轻人。中心每年通过参加全区的事业单位公开招聘，持续补充“新鲜血液”。在招聘中，我们坚持广开渠道，不拘一格，希望吸引年轻的专业人才来到融媒体的舞台，特别是重点引进了短视频人才。

把宣传触角伸向更基层，让新闻报道更加接地气，带露珠

中广互联：在短视频之外，延庆区融媒体中心还做了哪些有益的工作，也请您做些介绍。

胡玖梅：我们在延庆区内设立了8家工作联络站，希望把宣传触角伸向更基层，让新闻报道更加接地气，带露珠。

为了主动融入京津冀协同发展大局和京张体育文化旅游带建设，我们积极响应总书记在河北考察座谈时提出的要求，与河北张家口市的怀来县、赤城县融媒体中心联合成立了“延怀赤融媒体联盟”，开展业务交流探讨，共同讲好协同发展故事。

从京蒙协作的角度，延庆融媒中心和内蒙乌兰察布兴和县融媒体中心建立了合作关系。自2019年签订共建协议以来，我们开展了多种形式的人才培养、业务互促等工作，我们为兴和融媒提供了四批次的人才培训服务。

今年，我们跟光明网合作，做了卫星科技方面新闻。依托光明网卫星数字资源，以及引入新技术，我们做了万里高空瞰延庆短视频和“延庆东南山•九沟十八湾”短视频，均得到了各界的肯定。

我们总的思路是四个“双”。

一是“内容＋渠道”双维拓展。强化党媒属性，提升舆论引导力，坚持移动优先、内容为王，优化现有媒体产品结构，进一步加强内外宣融合、融通区内与区外平台，构建媒体大融合平台。做强现有渠道，拓展新渠道，培养自己的“网红”，提高节目流量。

二是“新闻＋服务”双向发力。依托北京延庆APP，深化“四个中心”贯通融合，深度参与社会治理，打通宣传、教育、引导、服务群众“最后一公里”，继续扩大北京延庆APP下载量，提高日活，将新闻触角向基层延伸，打造“掌中宝”，积极赋能延庆社会精细化治理。

三是“中心＋公司”双翼并举。坚持社会效益优先，释放媒体改革活力，完善权责明晰的媒体生态新格局，实现中心+公司高效运转，进一步激发职工活力，打造全国媒体融合体制机制改革典范。

四是“人才＋技术”双轮驱动。强化人才培养，积极引进人才，主动拥抱5G、大数据等新技术，将延庆区融媒体中心打造成为地区媒体人才高地和新技术应用示范基地。

总之，拿出五种“劲头”，在改革路上永不停步

中广互联：在2023年接下来不到半年的时间里，中心最期待取得的突破是什么？

胡玖梅：我们不光要抓业务，还要抓党建。融媒中心的党务工作，队伍的思想觉悟建设，正在不断加强巩固。

2022年7月至今，我们对中心支部进行品牌创建，建设红色示范、融媒示范，科技示范，传承示范四个特色支部。2023年，我们又发布了自己的党建品牌“融•先锋”。

延庆融媒中心当前的发展局面来之不易。在世园会、冬奥期间，我们的表现可圈可点。2023年，我们要把更多的精力投入到做内容、出品牌、创亮点上，把融媒中心的影响力持续巩固下去，这当中就要重点发挥短视频的影响力。

比如，我们邀请人民日报记者、英国知名网红司徒建国老师到来延庆来感受青龙桥火车站和詹天佑先生建设的京张铁路。

接下来的几个月，我们围绕区委区政府中心工作，重点会落在文旅宣传上，讲好延庆故事。

作为远郊区的融媒体中心，我们也要向首善标准和高端一流看齐，要有“大作为”，瞄准“打造全国区县级融媒体中心的典范和标杆”的目标而努力。我们正在开展“策划会进一线”，领导带队，把策划会开到田间地头，让新闻选题更加鲜活，接地气。

下半年，我们还想在技术上探索，在“数字人应用”等方面做一些探索等。

总之，我们将拿出“五种劲头”，即拿出争先进位的拼劲，拿出勇于突破的闯劲，拿出久久为功的韧劲，拿出见行见效的实劲，拿出奋发进取的冲劲，在媒体融合改革的路上，不断探索，用融媒赋能，让延庆最美冬奥城的形象深入人心、走向世界。

中广互联：谢谢您接受采访。

胡玖梅：谢谢。

北京市延庆区融媒中心2023-9-4