

# 县级融媒体中心传媒经营管理的现实困境与优化路径研究

鹿馨允, 邓天白

扬州大学新闻与传媒学院, 江苏 扬州

收稿日期: 2026年7月12日; 录用日期: 2026年8月12日; 发布日期: 2026年8月19日

## 摘要

县级融媒体中心是我国县域公共传播体系的核心载体, 承担着传媒服务下沉、地方信息供给与本土文化传播的重要职能。在媒体深度融合与传媒行业市场化转型的双重背景下, 县级融媒体中心的经营管理同时兼具公共服务属性与市场经营属性, 当前仍面临体制机制、盈利模式、人才储备、内容转化等多维度现实困境。本文以新制度主义理论为理论基础, 结合行业发展态势与地方实践案例, 系统梳理县级融媒体中心经营管理的现存症结, 并提出针对性优化路径, 以期推动县级融媒体中心实现公共服务效能与市场经营效益的协同提升, 为县域传媒行业的可持续发展提供参考。

## 关键词

县级融媒体中心, 传媒经营, 媒体融合, 县域传播

# Research on the Practical Dilemmas and Optimization Paths of Media Operation and Management of County-Level Converged Media Centers

Xinyun Lu, Tianbai Deng

School of Journalism and Communication, Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: July 12, 2026; accepted: August 12, 2026; published: August 19, 2026

## Abstract

As the core carrier of China's county-level public communication system, county-level converged

文章引用: 鹿馨允, 邓天白. 县级融媒体中心传媒经营管理的现实困境与优化路径研究[J]. 新闻传播科学, 2026, 14(8): 235-241. DOI: 10.12677/jc.2026.148223

media centers undertake vital functions including the sinking of media services, the supply of local information and the dissemination of indigenous culture. Against the dual background of in-depth media convergence and market-oriented transformation of the media industry, the operation and management of county-level converged media centers feature both public service attributes and market operation attributes. At present, they still face multi-dimensional practical dilemmas in institutional mechanisms, profit models, talent reserves and content transformation. Grounded in the New Institutionalism Theory, this paper draws on industry development trends and local practical cases to systematically tease out the core predicaments in the operation and management of county-level converged media centers, and proposes targeted optimization pathways. This study aims to advance the coordinated improvement of their public service performance and market operational benefits, so as to provide references for the sustainable development of the county-level media sector.

## Keywords

County-Level Converged Media Center, Media Operation and Management, Media Convergence, County-Level Communication

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

媒体融合各项举措推进十余年来，我国传媒行业的融合实践逐步从中央、省市级媒体向县域基层延伸，目前县级融媒体中心已完成全国范围的基础搭建，进入深耕运营、提质增效的发展阶段。作为扎根县域的综合性媒体机构以及地方新闻传播体系的重要枢纽，县级融媒体中心既需要面向本地居民提供公共信息服务、承载本土文化传播功能，也需要在市场化传媒环境中探索生存与发展路径，同时还肩负着设置舆论议题与完善县域治理体系的时代使命[1]。

当前县域传媒市场的受众习惯、竞争格局都在快速变化，传统事业单位式的运营思路已难以适配新的行业环境，多数县级融媒体中心都面临经营动力不足、营收结构单一、自我造血能力薄弱等共性问题。如何通过深化体制机制改革、重构多元盈利体系、完善人才引育机制、深耕本土内容品牌，全面提升地方传媒经营效能，成为县级融媒体中心高质量发展面临的核心课题。

## 2. 绪论

### 2.1. 研究背景与研究意义

近年来，从中央到地方纵深推进传播格局重塑，县级融媒体中心是距离基层受众最近的媒体机构，其发展建设作为推进媒体融合进程中的关键一环[2]，承担着信息传播、民生服务、文化推广等多重职能，是保障县域居民信息获取权益、展现县域本土多元表达的重要平台。与完全市场化的商业媒体不同，县级融媒体中心多为公益类事业单位，经营管理始终以公共服务属性为优先导向；但在传媒行业整体市场竞争的环境下，其也需要通过科学的经营管理模式破解发展难题，保障自身的可持续运营。

新媒体技术的快速迭代与县域传媒市场的持续变革，使得传统的事业单位管理模式、单一化的经营思路逐渐难以适配基层传媒的发展需求。多数县级融媒体中心存在“重内容生产、轻经营拓展，重公共职能、轻市场运营”的认知偏差，进一步导致内容生产与市场经营脱节、资源配置效率偏低、自我造血

能力不足等问题, 制约了县域传媒的整体发展。本文通过梳理行业共性困境、总结地方实践经验, 为县级融媒体中心平衡公共属性与经营属性、优化经营管理模式提供可落地的参考思路。

## 2.2. 国内外研究现状综述

国内针对县级融媒体中心的研究起步于媒体融合落地初期, 现有研究多围绕内容生产创新、传播渠道融合、传播效能提升、公共服务价值等维度展开, 积累了较为丰富的成果。在经营管理领域, 已有研究普遍将体制固化、资金短缺、人才匮乏视为制约县级融媒体发展的主要瓶颈, 也有学者通过个案调研指出, 经营主体模糊、绩效考核失效、市场化运作不足是基层融媒体的结构性问题, 自我造血能力薄弱已成为行业共性难题。部分研究结合地方实践, 构建“中心 + 公司”模式, 提出“事业 + 企业”双轨运营、“新闻 + 服务 + 产业”多元化经营等思路[3]。但整体来看, 现有研究仍对基层媒体公共属性与经营属性的平衡机制探讨不够深入, 研究的体系性与实践指导性仍有提升空间。

国外并无与我国县级融媒体中心职能定位完全匹配的同类基层传媒机构, 海外学界与业界的现有研究也未涉及县级融媒体中心这一基层传媒形态。目前国内仅有部分县级融媒体中心开展了国际传播探索实践, 如组织工作人员在海外社交媒体平台开设外文账号, 主动加强与省市国际传播主管部门的联动, 持续加大具有本土特色的音视频内容在海外社交平台的投放力度[4]。尽管上述探索已取得初步成果, 但中外传媒机构在管理体制、核心发展定位以及市场发展环境层面存在本质差异, 海外相关经验无法直接照搬套用, 我国县级融媒体中心仍需立足本土县域传媒发展规律与地方实际, 构建适配本土发展需求的经营管理体系。

## 2.3. 县级融媒体中心经营发展现状

经过多年的建设与迭代, 我国县级融媒体中心已完成基础设施整合、平台渠道融合、人员队伍整合的基础建设阶段, 整体进入提质增效、探索市场化运营的深化发展期。从行业整体来看, 绝大多数县级融媒体中心都搭建了“一网、一端、两微、多号”的全媒体传播矩阵, 内容生产能力与县域传播覆盖范围显著提升, 基本实现了县域受众的全面覆盖。经营管理层面, 各地逐步打破传统事业单位的封闭运营模式, 开始尝试市场化转型, 以企业化、集团化改革为抓手, 厘清公益属性与市场化运营的边界, 构建起“公共职能为主, 市场化运营为辅”的发展模式, 为产业协同与跨界融合筑牢制度根基。安徽省岳西县融媒体中心印发专项改革方案, 构建“中心 + 公司”的发展架构, 全面实行事业单位企业化管理模式[5]。

但从全国维度考察, 县级融媒体中心的发展呈现出显著的区域异质性。东部经济发达地区县级融媒体中心的市场化经营模式更为多元, 内生造血能力更强; 中西部县域媒体则普遍依赖财政转移支付, 经营理念相对滞后, 经营模式单一, 区域发展不均衡问题突出。从营收结构来看, 全国多数县级融媒体中心的经营收入仍以传统广告业务、公共项目承接为核心来源, 新媒体增值服务、跨产业融合经营、公共文化服务创收的营收占比偏低, 经营结构呈现出同质化、低端化的典型特征, 行业整体仍面临多重发展约束。

## 2.4. 新制度主义分析框架

本文引入新制度主义理论作为核心分析工具, 该理论将制度环境划分为规制性、规范性与文化 - 认知性三大支柱, 三者从强制约束、行为规范到观念认知逐层渗透, 共同决定组织的运行逻辑与发展边界。其中规制性支柱对应正式的体制规则、监管制度与权责体系, 具有刚性约束力; 规范性支柱对应行业惯例、职业准则与市场运行规范, 通过群体共识约束组织行为; 文化 - 认知性支柱对应组织成员共享的价值信念、思维惯性与认知模式, 是深层的观念路径依赖[6]。

从该理论视角看, 县级融媒体中心经营管理困境的本质是三重制度约束叠加作用的结果: 规制层面, 事业单位管理体制与市场化经营的规则存在内在冲突, 产权、权责与监管体系的错位构成核心制度瓶颈; 规范层面, 传统传媒经营的行业惯例持续失效, 适配县域市场的市场化经营规范、人才评价体系尚未建立, 直接造成盈利模式固化与人才结构失衡; 认知层面, “重公益职能、轻市场营销”的固有认知形成路径依赖, 内容生产与经营拓展的协同认知缺失, 进一步加剧了内容与经营的割裂。本文基于这一分析框架, 系统拆解县级融媒体中心经营管理的现实困境并提出优化路径。

### 3. 县级融媒体中心经营管理的现实困境

#### 3.1. 体制机制固化, 配套监管体系缺位

制度层面, 体制机制固化与监管体系的配套缺位, 是当前县级融媒体中心经营升级面临的主要约束。多数县级融媒体中心仍沿用传统事业单位的管理体制, 行政化色彩较重, 经营决策流程繁琐、审批环节冗余, 难以快速响应县域传媒市场的变化, 市场化运营的灵活性不足。尽管江西余干等地已探索“事业+企业”的双轨运营模式[7], 但全国范围内多数县级融媒仍未突破传统事业单位的管理框架。组织架构上, 部分县级融媒体中心未清晰划分内容采编与市场营销权责边界, 采编兼任经营任务、经营人员缺专业权限的情况普遍, 既影响内容公信力, 也造成经营管理混乱。同时普遍存在产权模糊、权责错位问题, 多数县级融媒市场化经营主体定位不清晰, 事业编制与市场岗位交叉混杂, 导致绩效考核机制难以落地, 工作人员经营积极性不足, 体制活力难以释放。

当前县级融媒监管考核体系仍不完善: 多数地区考核以内容生产、内容合规性为主, 缺少经营效益、资源利用效率、市场化运营等维度考核指标, 难以对经营管理形成有效约束引导, 容易出现两种失衡局面: 部分机构忽视经营发展陷入资金短缺困境, 少数机构片面追求收益导致内容过度商业化, 偏离公共定位。此外, 市场化运营合规管理制度不健全, 广告审核、项目运营、资金管控流程不规范, 易引发经营与品牌信誉风险。

#### 3.2. 盈利模式单一, 自我造血能力薄弱

经营维度上, 盈利结构单一与自我造血能力不足, 是制约县级融媒体中心可持续发展的最显性问题。作为基层公益类事业单位, 县级融媒体中心的核心运营资金多来自财政定额拨款, 这类资金主要用于保障基础人员薪资、设备运维与日常内容生产, 难以覆盖内容创新、平台升级、市场拓展、人才培育等提质发展的需求。安徽霍山等地虽尝试拓展“新闻+服务+产业”的多元经营模式, 但多数县域仍未摆脱对传统广告与财政拨款的双重依赖[8]。

近年来, 县域传统广告市场持续萎缩, 公共服务类项目的竞争也日趋激烈, 传统经营收入呈现逐年下滑的趋势; 但与此同时, 新媒体增值服务、融媒产业融合、本土IP变现等新型业态尚未形成成熟的盈利模式, 多数县级融媒缺乏成熟的市场化经营思路与业务拓展能力, 难以匹配县域市场的多元化需求, 最终陷入“财政拨款仅保生存、市场创收无力发展”的僵局, 制约了县域传媒的高质量发展。部分欠发达地区的县级融媒甚至出现设备更新滞后、人员薪资保障不足的问题, 进一步削弱了自身的传播效能与服务能力。

#### 3.3. 专业经营人才匮乏, 人才队伍结构失衡

人才队伍建设滞后、专业经营人才缺口较大, 是县级融媒体中心经营管理升级的主要短板, 直接导致各类创新经营模式难以落地。县级融媒体中心的人员队伍主要由原县级电视台、报社、广播站的从业人员整合组建而成, 整体年龄结构偏大、队伍呈老龄化特征, 知识体系更新速度偏慢; 多数从业人员仅

熟悉传统新闻采编业务, 普遍缺乏市场化运营、品牌策划、新媒体营销、产业运营、数据分析等领域的专业经营能力, 队伍整体呈现出“重采编、轻经营”的能力结构失衡特征。

县域平台的薪资待遇、发展空间相对有限, 难以吸引高水平的传媒经营人才与新媒体技术人才入驻, 市场化经营岗位普遍存在薪资水平偏低、晋升通道狭窄的问题, 人才吸引力不足。同时, 多数机构尚未建立适配市场化运营的人才培养、激励与晋升机制, 经营岗位人员的职业归属感与获得感不强, 人才流失问题突出, 既懂内容生产规律、又懂市场经营管理的复合型人才十分稀缺。专业人才的匮乏, 直接导致各类市场化经营模式难以落地, 经营管理创新缺乏核心人力支撑。

### 3.4. 内容同质化严重, 内容与经营转化脱节

内容与经营的割裂、品牌运营能力薄弱, 是制约县级融媒体中心核心竞争力提升的重要因素, 难以形成内容支撑经营的正向循环。内容产品是融媒体中心经营的核心载体, 但当前多数县级融媒体中心的内容生产同质化问题突出, 本土化特色不足, 受众粘性偏低。大量内容以通稿转载、公共信息通报为主, 贴近县域群众生活、贴合本土产业特色的原创内容与服务类内容占比不高, 难以形成自身的内容品牌优势。

同时, 多数机构尚未建立内容与经营协同发展的思路, 内容生产只关注任务完成度, 忽视了内容的商业价值与服务价值挖掘, 优质内容无法转化为市场竞争力, 受众流量也难以变现为经营收益。县域媒体的品牌建设普遍滞后, 缺少标志性栏目、本土 IP 与特色产品, 市场辨识度与影响力有限, 难以承接高端市场化业务, 经营附加值持续偏低。部分县域虽尝试打造本土内容 IP, 但整体运营能力不足, 未形成成熟的内容变现路径, 内容生产与市场经营始终处于割裂状态, 难以形成协同发展的合力。

## 4. 县级融媒体中心经营管理的优化路径

### 4.1. 深化体制机制改革, 完善双向监管体系

破解体制机制层面的约束, 关键任务是厘清权责边界, 构建适配双重属性的双轨运营体系与双向监管机制。首先要明确采编与经营的权责划分, 规范组织架构, 设置专门部门负责内容生产、公共信息传播、民生服务等公共职能, 同时注册成立全资文化传媒有限公司作为独立市场主体, 承接广告运营、技术服务、活动策划等市场化业务, 实现采编与经营分轨运行、协同配合, 逐步厘清职能边界模糊、权责错位的问题。此外, 优化决策与审批流程, 针对小型经营项目与日常运营业务实行分级授权管理, 在保障合规性的前提下提升市场响应效率。监管考核体系的完善同样关键。一方面要落实内容合规管理要求, 完善多层级的内容审核制度与经营内容审核标准, 严守媒体职业伦理底线; 另一方面要搭建“公共效能+经营效益”的双向考核评价体系, 将内容质量、公共服务覆盖范围、受众满意度作为核心考核指标, 同时纳入经营合规性、资源利用效率、自我造血能力等维度, 建立差异化的绩效考核与激励机制。内容岗位侧重内容质量与传播效能的考核, 市场岗位侧重经营效益与项目品质的考核, 考核结果与薪酬、晋升直接挂钩, 打破平均主义, 充分释放体制活力。

### 4.2. 重构多元盈利体系, 强化自我造血能力

打破单一盈利结构的局限, 需要立足县域资源禀赋搭建多层次营收体系, 逐步强化媒体自身的造血能力。一是稳固基础经营盘, 优化传统广告、公共宣传、专题制作、活动承办等基础业务的服务品质, 提升专业度, 同时深化与县域企事业单位、公共机构的常态化合作, 承接品牌传播、公益传播等稳定项目, 筑牢基础营收的防线。二是拓展新媒体增值服务, 依托已有的全媒体矩阵, 开展短视频运营、账号代运营、直播服务、线上推广、品牌策划等新媒体业务, 适配县域市场的新媒体传播需求, 挖掘流量的变现

价值。三是探索“融媒 + 产业”融合业态,跳出单一广告经营局限,绑定本土特色产业是延伸融媒产业链、双向赋能的核心路径,安徽省霍山县融媒体中心“融媒 + 特色农产品”电商项目是典型实践:霍山立足本地标志农产品,以官方公信力为背书,联合县农业农村局与本地核心合作社筛选优质品类,完成资质审核、农产品检测与仓储物流对接后,通过全媒体矩阵蓄水引流,开展专场与常态化直播带货,配套官方电商店铺与售后履约体系,从单次带货转向农产品品牌长效运营;盈利层面形成基础服务费、阶梯佣金、专项补贴与衍生收益的多元结构,覆盖运营成本且可获取长期收益。四是拓宽政策资金渠道,积极申报各级媒体融合发展专项资金、公共文化建设资金,争取地方专项扶持政策,为经营创新与内容提质提供补充资金支持。

#### 4.3. 完善人才引育机制,建强专业经营队伍

人才是经营管理升级的核心支撑,需要构建“引、育、留、用”一体化的人才建设体系,打造兼具内容素养与经营能力的专业化队伍。一是精准引进行业急需的复合型人才,补齐人才短板,优化队伍结构,实现新闻生产、传播全流程的高效协同,缩短内容制作周期,提升整体运营效率[9]。二是强化在岗人员的能力培养,建立常态化培训机制,定期组织采编人员学习市场化运营相关知识,组织经营人员学习内容生产规范与公共服务准则,打破岗位间的能力壁垒,培养“采编懂经营、经营懂内容”的复合型人才,同时组织骨干人员赴先进地区的融媒体中心交流学习,借鉴成熟的经营管理经验。三是优化人才激励与留存机制,完善市场化薪酬体系,对经营岗位实行绩效提成、项目分红等激励模式,提升薪资竞争力;同时搭建清晰的差异化晋升通道,区分内容岗位与经营岗位的晋升体系,保障不同岗位人员的职业成长空间。四是搭建人才创新平台,设立经营创新工作室、IP 孵化团队,鼓励工作人员结合县域特色探索经营模式与内容产品创新,给予相应的政策与资金支持,同时建立创新容错机制,充分激发人才的创新活力。

#### 4.4. 深耕本土内容品牌,推动内容经营融合

破解内容与经营割裂的问题,需要坚持内容为核心、品牌为支撑,打通内容价值向经营价值转化的路径。首先要深耕本土化原创内容,围绕县域民生、本土文化、乡村发展、地方经济等核心题材,打造差异化、特色化的原创内容,推出具有地方辨识度的融媒体栏目、本土内容 IP 与民生服务专栏,提升内容质量与受众粘性,夯实媒体的公信力与影响力基础。其次要建立内容向经营转化的衔接机制,树立“内容即产品、流量即资源”的经营思路,将优质原创内容、品牌栏目与媒体公信力转化为市场资源,依托内容优势承接高端宣传与品牌推广业务,依托受众流量优势开展民生服务、电商运营、直播推广等市场化业务,实现流量、口碑与品牌的市场化变现,同时还可借助技术赋能,丰富内容呈现形式,积极运用短视频、H5、AR、VR 等新媒体形态与技术,打破传统新闻传播的局限,为地方新闻传播注入新活力[10]。最后要强化县域媒体的品牌建设,统一融媒体中心的品牌形象,整合全平台的传播资源,打造本土主流媒体品牌,结合本土文化与产业特色打造标志性内容 IP,提升在县域市场的辨识度与影响力,依托品牌优势拓展高端业务、提升经营附加值,摆脱低端同质化的经营竞争。

### 5. 结语

县级融媒体中心作为我国县域传媒体系的核心载体,其经营管理水平直接关系到基层媒体的建设成效与县域传媒事业的发展质量。当前我国县级融媒体中心的经营管理正处于转型攻坚阶段,普遍面临体制机制与监管体系不完善、盈利模式单一造血能力不足、专业队伍结构失衡、内容与经营转化脱节等共性困境,公共属性与经营属性的平衡仍是行业发展的核心难题。本文结合传媒经营管理的基本逻辑与行业实践经验,针对性提出了四方面优化路径:通过深化体制机制改革、完善监管体系破除制度层

面的约束,通过重构多元盈利体系提升自我造血能力,通过完善人才引育机制建强专业经营队伍,通过深耕本土内容品牌推动内容与经营的深度融合。这些路径能够形成系统性的解决方案,助力县级融媒体中心构建“公益为本、市场支撑、融合创新、规范有序”的现代化经营管理体系,实现公共服务社会效益与市场经济效益的有机统一,推动县级融媒体中心从“基础建成”向“提质增效”转型。随着媒体融合的持续推进与县域传媒市场的不断变化,县级融媒体中心的经营管理将逐步向专业化、产业化、精细化、本土化方向发展。未来仍需立足县域发展实际,持续探索适配基层媒体的经营管理新模式,不断深化资源整合、业态创新与服务升级,让县级融媒体中心真正成为县域信息传播的核心阵地、公共服务的重要平台、地方产业发展的助力载体,为县域传媒事业的高质量发展提供坚实支撑。

## 参考文献

- [1] 杨秀萍. 县级融媒体中心提升地方新闻传播效能路径[J]. 全媒体探索, 2026(5): 139-140.
- [2] 胡流冰川. 县级融媒资源整合模式与优化路径探索[J]. 记者摇篮, 2026(6): 132-134.
- [3] 刘建华, 郝天韵. 县级媒体量变的融合发展与质变的系统性变革[J]. 新闻论坛, 2026, 40(3): 52-56.
- [4] 黄志坚. 县级融媒体中心国际传播工作面临的问题与对策浅谈[J]. 声屏世界, 2025(9): 90-92.
- [5] 黄楚新, 王奕涵. 2025 年我国县级融媒体中心发展报告[J]. 西部广播电视, 2026, 47(6): 78-84.
- [6] 郭毅, 董鸣柯. 构建国际传播协同机制的制度逻辑与实践路径: 新制度主义理论的启示[J]. 对外传播, 2026(2): 24-27.
- [7] 王艳娇. 余干县乡村旅游智慧化发展策略研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 南昌大学, 2024.
- [8] 刘媛媛. 霍山县融媒体中心从“融”到“强” [N]. 安徽商报, 2026-05-28(002).
- [9] 谢芳. 县级融媒体中心建设的创新路径探析[J]. 记者摇篮, 2021(6): 120-121.
- [10] 王婧. 县级融媒体中心建设及运营思考研究[J]. 西部广播电视, 2024, 45(9): 185-188.