

国内外电视媒体的组织结构比较研究

王冬冬

摘要：随着电视传输技术和影像记录介质的不断发展，电视产业的内、外部环境都发生了根本性的变化，这些变化要求电视媒体的组织结构能够做出及时的调整和转型。文章根据组织理论，在分析国内外电视媒体组织结构形态及成因的基础上，找到了我国境内电视媒体的组织结构向柔性化、虚拟化的结构形态转化的动力机制，并根据国家管制的限定条件提出了媒体内部虚拟市场和节目制作工作室制的结构模式，对于面临激烈市场竞争的电视媒体运作具有很强的实践指导意义。

关键词：电视媒体；组织结构；内部虚拟市场；激励

作者简介：王冬冬，男，教授，管理学博士。（同济大学 设计与艺术学院，上海，201804）

中图分类号：J94 **文献标识码：**A **文章编号：**1008-6552（2012）03-0054-07

一、国内外电视媒体组织结构形态比较分析

电视产品的性质决定了它的提供方式，而电视产品的提供方式又决定了电视媒介的性质。在市场经济条件下，准公共产品的提供方式有两种，一种是直接由政府特许的公共部门提供，另一种是由市场提供，然后由政府对其管制。作为准公共产品的电视产品，也是由这两种方式提供的。随着数字技术的发展，电视产品的经济性质中排他性的特征日益强烈，市场的间接价值测度使之在电视产品的提供中所起的作用越来越大。从电视资源的配置和产品的提供方式这种角度来划分，电视媒体可分为公共型和商业型两种基本形态。

公共型电视媒体是国家委托、特许的向公众提供电视产品的公共机构，它不以盈利为目的，运转经费由政府的财政拨款、各种基金会、组织、团体、个人捐款提供，有些国家的公共电视机构也采取过收取观众的电视机执照费的做法；商业型电视媒体是通过市场提供电视产品，以盈利为目的，其经营收入来源于广告、节目销售和其他经营性收入，国家通过一定的法律和法规来对它进行管制。目前，境外的商业电视媒体和公共电视媒体是明确分开的，而我国境内的电视媒体则同时兼有公共性和商业性两种电视属性。境外的电视行业采取的是制播分离的国家监管机制，有发展完善的电视节目交易市场，大多数电视媒体（无论公共型的还是商业型的）都只具有选择和传播节目的功能，而没有采制节目的功能。在电视行业中，节目的提供商和传播者的角色分工十分明确，成熟的电视市场也保证了电视媒体拥有充足的备播资源。

（一）境外电视媒体的组织结构形式

境外商业型电视媒体基本上采取的都是直线型的职能制组织结构。虽然从较高的层级上看，有些大的电视传媒集团由于它们牵涉的业务较多，呈现出事业部结构的状态，但考虑到每个具体电视台的层面，其内部的组织结构还是属于职能式的（如图1所示）。^[1]

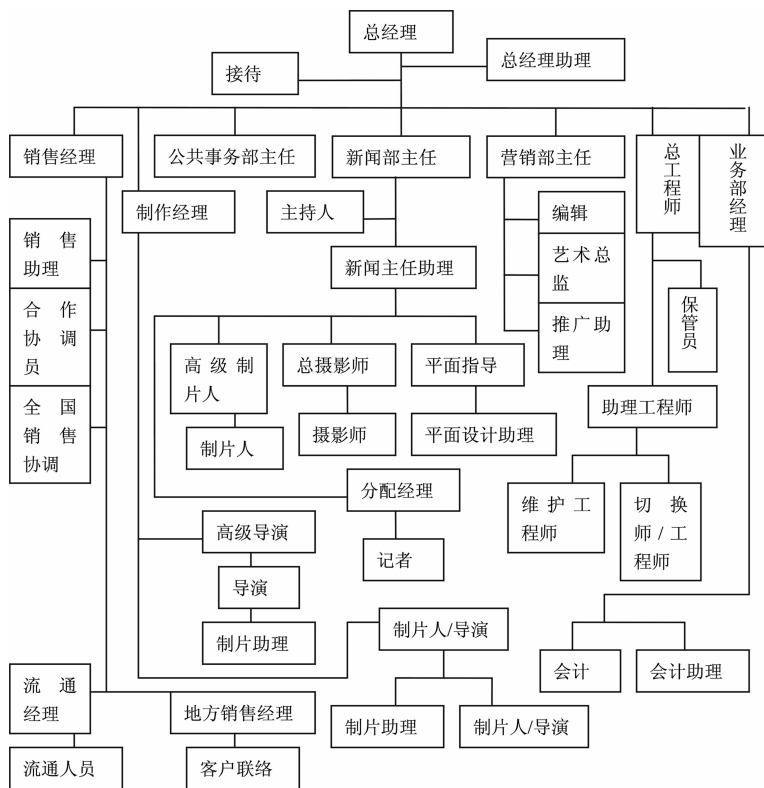


图 1 美国中型市场中的商业电视台组织结构图^[1]

由销售经理领导的销售部的职责是向广告客户销售广告时段，它也是境外商业电视获得收入的直接部门。许多电视台又将销售部再细分为全国性（地区）销售部和本地销售部。电视台的全性（地区）销售往往委托其代理公司负责；而本地销售则由电视台自己的销售人员完成，这些销售人员通常被称为业务经理。

在很多电视媒体中，信息职能部门与娱乐职能部门是分开的，新闻部由一名新闻总监负责监督。该部门负责日常的新闻播出、新闻特别节目和体育特别节目、纪录片和公共事务性节目。节目部的员工要在经理或总监的指导下策划节目，挑选节目，安排节目，并在制作人员的协助下制作节目。工程部是全台技术的核心，是物理支持的保障，它由一名总工程师或技术经理领导，负责演播室、控制室和播出设备的选择、操作和维护，往往监管计算机系统。工程人员还要依据联邦通讯委员会的要求负责技术监控。很多电视台的演播室的制作人员也由工程部的领导管辖。

电视台作为一个商业机构所必须承担的多种任务都由事务部负责，包括文秘、报表、簿记、工资簿等。在许多电视机构中，事务部还负责人事管理。此外其他一些职能，包括节目推广、时段编排等的执行由单独的部门或其附属部门负责。^[1]图 1 是一个典型的美国中型市场中的商业电视台组织结构图。从图中可以看出，目前美国的中型市场中的电视机构仍采取职能型（U 型）组织结构，管理层级大约为 4 到 5 级。在这种组织架构下，电视产品（节目）的生产销售过程是由各部门共同协作完成的。每个部门的独立性很小，部门间与部门内的分工都很细化，比如上图所示，新闻部的制片、摄像、外采记者等岗位全部都设立了单独的部门，而这些岗位的工作组合在一起才能完成一个单位节目的（一条新闻或一个新闻专题）的采制任务。从第二层级上看，各个部门的独立性也很小，与较低层级的部门划分相似，处于这个层级上的部门也是依据节目生产营销流程划分的，只是在采编部门中，因为有不同的类型节目制作的区别而在流程的这个环节上多设了职能相近的机构。境外的商业电视机构的组织结构的形式和内容构成大体相仿，当然会由于覆盖范围、营销策略、制作能力、核心技术偏好等不同而略有差异。

境外公共电视台的规模和结构主要取决于其市场规模、执照类型和为公众提供的节目。公共电视台内部组织被分成多个部门，分别履行各种职能。各部门领导要向电视台经理负责，电视台经理则负责总体运营，并向电视台的执照持有人负责。境外公共电视媒体的执照持有人大致有公共事务基金会、政府委托机构、学校、社区团体等，尽管不同的执照持有人决定了电视媒体的运营目标有所差异，其组织结构的内容有所不同，但它的基本组织结构形式是相仿的。图 2 所示的美国堪萨斯州社区电视台，是在制播分离背景下的不承担节目采制功能的以选择播出节目为主要运营手段的电视媒体，它的管理职责包括节目职能、财务职能、行政管理、工程技术、推广职能、调研职能、保持与有线电视台的关系、维持良好的社区关系等。这些职能被分配给相应的部门具体执行，以配合电视台高级管理层进行整体协调。

这种完全依靠采购节目维持播出的方式省去了供养庞大的制作队伍的支出，但同时也有受制于节目提供单位的风险。如果节目市场所提供的选择比较少，电视台就会因为得不到自己需要的节目而陷入被动。现在这些电视台也尝试聘请独立签约人来承担自己重点策划的节目的制作。即使节目策略和节目质量都很好，如果节目编排不当，预期的目标也无法实现。因此，在节目策划与教育服务部门都设有若干串联总监负责节目编排。制作与公共事务部门所承担的任务是为频道推广制作视频宣传、进行节目包装的后期实现等。负责行政管理的部门要履行协调各部门的工作关系、解决员工福利、员工关系和员工冲突的职责。此外还要参与有关节目获取、设备购置和工会合同等谈判，并向其监管部门申报财政预算方案。而其下设的会计部、办公室、员工服务部等正与这些职责相对应。显而易见，这类中型公共电视媒体的组织结构也是智能型的，他们一般仅掌管一、两个频道，受众范围相对固定，资金来源相对稳定，因此采取这种方式也比较实用。

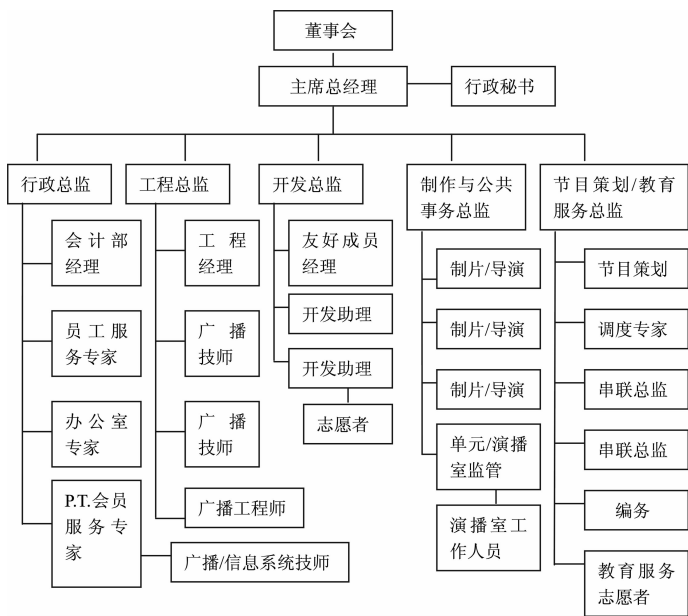


图 2 美国堪萨斯州社区电视台组织结构图

综合上面的分析可以看出，境外的电视媒体无论是商业的还是公共的，目前都还在采用传统的组织结构形式。具体某一个中型电视媒体的受众范围相对比较窄，群体成员欣赏标准具有同质倾向，这就保证了顾客（受众）对该电视媒体播出节目的要求相对固定且单一，节目窄播定制化倾向较小。这些因素决定了中型电视媒体的节目改版的幅度和频率相对较低，采取职能式结构有利于在节目变化不大的基础上集中精力提高单一节目种类的采制技术，从而保证节目质量的稳定提高，并能够形成一个节目的成熟操作模式，最大限度地保证节目生产的稳定并提高生产效率。此外，这种职能制结构的分工责任明确，便于高层领导的有效控制。这一点对于公共电视媒体来说尤为重要。

2. 我国电视媒体的组织结构形式

当前我国的电视媒体仍旧实行的是一种“事业单位企业化管理”的运作模式^[2]。而我国现行的政治制度决定了在今后相当长的一段时间内，新闻媒介市场还不能完全放开，完全商业化的电视媒体也不能取得政策上的支持。所以，虽然目前我国的电视媒体维持日常运作的经费已经主要靠在市场上获得，但其隶属于政府的性质，承担为社会提供公共产品的职能并没因此而减弱，为了保证控制有效、舆论安全，中国电视业一直采取制播合一的运行体制。制播合一体制也导致了电视节目市场发育不完善，目前，除了电视局以外，其他的新闻、社教、综艺节目还都是以由电视台自行制作为主，电视节目交易还以台与台之间的节目交流为主。

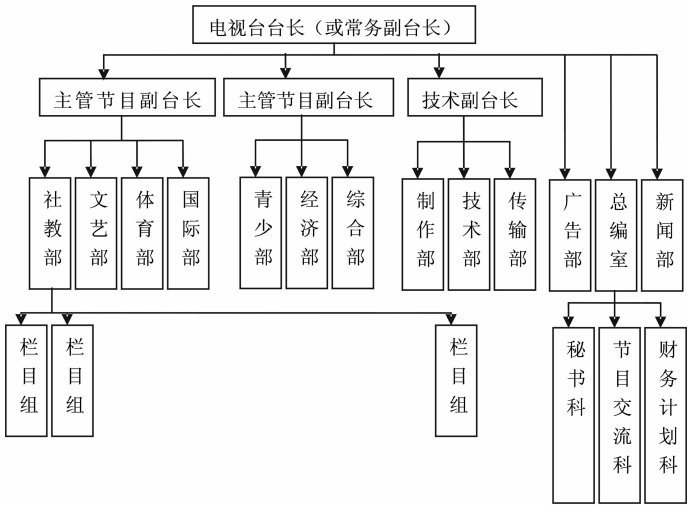


图3 职能式组织结构

在有线电视没有全面铺开的时代，专业化频道还没有出现，国内的电视台大多仅拥有一两个无线频道的播出资源，它们基本上采取的是职能式组织结构，节目部制（如图3所示）。各部门独立性很小，层级较多、信息传递程序缜密，台里实行集中控制和统一指挥。这源自于电视媒体曾经的行政机关属性。在电视节目市场供不应求的时期，职能型结构可以使电视媒体达到必要的规模和效率，同时也有效地保证了电视媒体播出的节目在政治上不出问题。现在掌握频道资源较少的地市级电视台还在采用节目部制（相当于职能制）的组织结构，而县级广播电视台一般采取的还是最初级的直线式结构。随着电视传输技术的发展，有线电视和卫星电视的发展改变了中国电视产业的竞争格局，地方电视媒体拥有的电视频道资源大量增加之后，其组织结构也转而采取事业部制，即专业频道制（如图4）。值得一提的是，目前国内唯一的一家国家级电视媒体——中央电视台在2005年10月份以前曾采取节目中心与频道交叉管理的拟矩阵组织结构^[3]，其中包括台内的7个副局级节目制作中心（室）和纵向开办的16套开路播出的电视节目。各专业频道设立相应的播出和节目编排机构，而节目组则隶属于节目中心。中心与频道会就节目策划、改版、大型节目采制等组成项目小组，从而增加了组织的弹性和横行信息的沟通。但是由于这种双重领导而导致的责任不明确，管理成本较大的弱点也使中央电视台目前已经开始向专业频道制的方向转化。^[4]

中国电视媒体的专业频道制结构表现为电视台以频道资源为单位来设立一个有相当自主权的利润中心，相对独立地进行日常运营，每个频道都是一个职能型的播出机构。这种组织结构形式能够使权责更加相称，节目的设计策划者和制作者能够更加直接面向流程、面向终端顾客，更好地了解受众的需求，但是在实践过程中，它仍然存在电视台内部的频道之间节目同质化竞争严重，导致收视市场分流、设备资源不能统筹规划、面向受众的节目改版迟缓等问题。

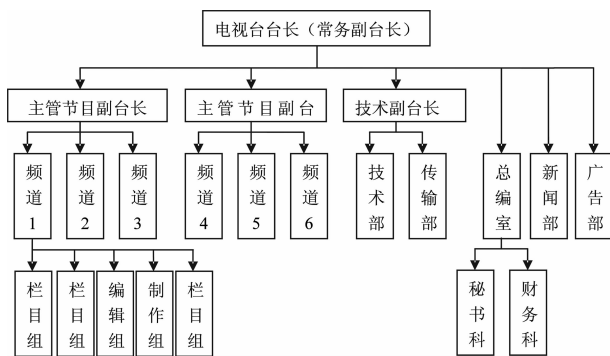


图4 中国电视媒体事业部制结构示意图

从对国内外电视媒体组织结构的形态的描述可以看出，当前的电视媒体采取的都是传统类型的组织结构形式。然而，属于知识企业的电视媒体的组织结构应该是符合日益嬗变的受众需求的柔性化、虚拟化的现代型结构方式，根据组织理论^[5]，电视媒体目前的层级明确，部门分明的传统型组织结构显然与其所处的复杂性、不确定性日益增强的外部环境无法匹配，这就解释了国内电视媒体在发展过程中出现的节目创新能力较差，对观众需求的跟踪能力不强，媒体组织结构在运行过程中集中体现的自适应能力较差的问题的原因。但是，这些问题在同样采取传统类型的组织结构的境外电视媒体的经营实践中并没有出现，因此找到其中的原因，也就找到了我国电视媒体组织结构演化的激励机制。

二、国内电视媒体组织结构演化的激励分析

我们可以把电视媒体组织结构的设计看成一个系统。通过考量这个系统的诸输入变量经过组织结构的作用，转化为电视组织能力这个因变量的过程，来判断组织结构系统对各中间变量影响的适应性，根据系统运行过程中各影响层变量的作用关系，最终确定出提升组织能力的组织结构新形态中各构成要素的状态。各构成要素状态的前后变化形成了电视媒体组织结构的演化。

（一）电视媒体的组织结构设计系统模型

电视媒体的组织过程是媒体外部环境中的素材资源、资金以及人力资源通过电视媒体内部的组织结构及关联变量的作用，形成电视组织能力，并外化为电视节目这种精神产品。围绕这一过程，电视媒体组织结构设计系统内存在3类变量：

1. 电视媒体外部环境变量：主要包括电视产业特征、市场竞争状况、社会经济状况、文化环境（包括人们精神消费需求状况、电视受众群文化程度、人们对隐私的把握程度、整个社会的价值观、工作伦理等因素）、电视采制人员的市场供求状况、国家监管状况等。

2. 电视媒体内部关联变量主要指其内部环境中对组织结构有明确影响的变量，包括战略、组织规模、节目创新（体现在形式和创意上）、生产方式和价值链等。

3. 电视媒体组织的结构变量则包括描述组织的复杂性、规范性和集权/分权程度的管理跨度、管理层次、分工形式、专业化程度、关键职能、集权/分权状况、规范化程度、制度化程度、职业化程度、人员结构等。^[6]

根据企业控制系统模型的“输入—转换—输出—反馈”控制过程以及电视媒体生产节目的流程，可以将上述3类变量整合在图5所示的电视媒体组织结构设计系统模型之中。

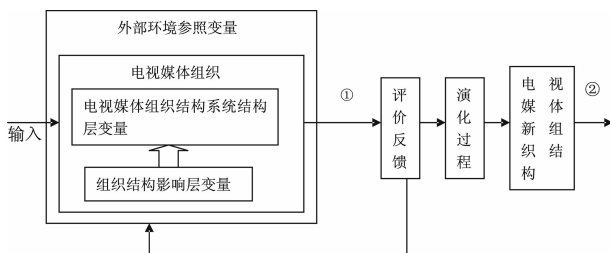


图5 电视媒体组织结构设计系统模型

在这一设计系统中,输入变量组是电视媒体进行正常运作所需的节目素材资源、资金和人力资源;输出变量组是电视媒体的组织能力,包括两部分:(1)代表电视媒体既有组织结构状态下的组织能力输出;(2)代表经过比较、演化后,电视媒体新的组织结构状态下产生的组织能力输出。由组织结构支持的电视媒体组织是这个系统的转化器,系统的输入变量进入电视媒体组织后,在组织结构架构下,沿组织过程进行转化,最终转化为可以通过电视节目(或产品)观测到的组织能力。系统输出的组织能力将与电视媒体组织的外部环境变量进行比较,如果组织能力与外界环境变量特征相匹配,则电视媒体的组织结构保持不变,如果组织能力不符合外界环境变量特征的要求,则电视媒体的组织结构将向着组织能力与外界环境变量匹配对结构要求的方向演化,最终使电视媒体的组织结构状态达到适应外界环境变化的要求。而这一要求可以通过新的组织结构状态支持下的电视媒体系统输出的组织能力与外界环境的匹配状况进行度量。^[7]

由此看出,在电视媒体组织结构的外部环境变量中,除了作为输入变量的三项内容之外,电视产业特征、市场竞争状况、社会经济状况、文化环境(包括人们精神消费需求状况、电视受众群文化程度、人们对隐私的把握程度、整个社会的价值观、工作伦理等因素)这些变量是描述需要电视媒体组织能力与之相适应的环境特征的,它们是受众群体特征值,决定了电视节目的形态、风格 and 方向。电视媒体组织能力所生产、创作出的电视节目是否符合受众群体特征反映的要求,将形成反馈信号。而外部环境变量中的国家监管这一因素,则独立于反馈参照变量成为电视媒体组织结构系统中特殊的参变量。这一变量属于系统的决定层变量,它将直接对电视媒体组织结构形态产生影响。

(二) 电视媒体的组织结构演化的激励分析

我们将国内外电视媒体的组织结构设计系统的三个层次:决定层、影响层和结构层变量进行对比可以发现,在电视媒体组织结构设计系统模型中,外部环境参照变量组、组织能力变量组、输入变量组、影响层诸变量以及结构层变量组都反映的是电视行业共性的矛盾,境内、外电视媒体在其组织结构设计系统模型中最明确的差异在于我们在2.1中提到的对电视媒体组织结构其直接影响的国家监管变量。

国外电视行业采取制播分离的国家监管形式,成熟的电视节目市场本身为电视媒体围绕核心能力构建组织,将非核心能力的部分留给与自己形成战略伙伴的价值链上下游的合作组织提供了制度的保证。衡量国外的以传播功能为主的电视媒体市场运作成功与否的尺度是它选择节目和编排节目的能力,它的选择眼光和编排技巧是否符合观众的欣赏口味,决定着它的传播效果和市场收益。因此,对应其组织结构设计系统模型中的组织能力变量应该是选择节目和编排节目的能力;对于国外的以制作节目为主的电视媒体来说,其组织能力就是节目制作能力。而衡量其能力的标准是制作出的节目是否在节目市场上受到欢迎。节目制作商与节目传播商在成熟的电视市场条件下形成价值链的上、下游关系,这种关系的建立使国外电视媒体组织的功能简化,从而将电视媒体组织变成了简单的功能元。

我国采取的是制播合一的国家监管体制,每个电视媒体组织既有节目制作的功能又有传播节目的功能。单一的电视媒体没法使自己的功能核心化,外部电视节目市场的不健全也没法给它提供稳定的上、下游合作伙伴。这就要求具有复杂功能的中国电视媒体在自己的内部形成虚拟市场,使组织虚拟化、柔性化,以保证自己制作、播出的节目符合观众变化的欣赏口味,使媒体组织自身自适应能力变强。由此我们找到了中国电视媒体组织结构演化的激励——制播合一的国家监管体制。也由此找到了中国电视媒体组织结构设计的基本对策。

三、中国电视媒体组织结构设计的基本对策

通过前面对电视媒体组织结构演化激励的分析,我们认为,中国的电视媒体组织结构向柔性化的有机结构发展,首先应该实行媒体组织内部的虚拟市场。对目前的矩阵制、事业部制结构的状态进行再造,实行工作室制组织结构^[8]。将内部的播出平台、节目采制机构以及后期技术部门分离开来,明确各自的职责,按市场规律建构三者的关系。同时由台长办公会对市场进行基本的调控,并确保舆论导向正确、控制有效。其基本模式为:

台长办公会负责把握政治舆论导向,制定全台发展战略、调控内部虚拟市场的职能,并对重大的节目或活动的实施享有决定和监审权。

现有的专业化频道只负责编排节目播出计划和根据频道定位选择符合本频道不同时段受众欣赏口味的节目进行播出,他们同时要相应地对台长办公会负完成总体收视目标,获得相应的社会影响力的责任。也就是说专业频道只设有节目编排科、频道推广科、频道包装科,而将非核心业务——节目的制作全部内部剥离。

成立一定数量的节目工作室,工作室具有根据对市场的判断自行创意节目的权利,创意出的节目由工作室的工作人员依据岗位分工组合,形成节目制作团队,一个工作室可以承担几档节目的制作,这些节目的制作流程按照前面描述的电视媒体组织流程有三种运行模式:一是由相关频道的节目推广人员、其他节目发行公司的相关人员或广告投资机构的策划人员与工作室的节目制作人员与根据客户的宣传目的,结合自身的组织能力及所处的市场状态,提出节目创意,并根据宣传周期和观众市场的行情设立节目周期制作推出节目;二是由某个专业频道提出要求,工作室组建项目组进行实施;三是工作室根据自己对市场的判断,以及对电视节目未来发展方向的把握,自主创新出新的节目,并成立制作团队,实施节目方案。从三种运行模式可以看出,他们都是面向市场、面向流程地组织团队。前两种运行模式生产出的节目因为是订制化的,因此它在创意伊始就有播出平台,而投资商的前期介入,保证了节目团队的基本收益,如果播出的效果好,回报率就更大;第三种模式生产出的节目需要节目团队或工作室寻找节目的播出平台,使节目进入台内市场,也可以直接进入国内的节目交易市场。但台内各频道在获得节目的首播权上占有优先地位。具有重复播出性质的节目也可以在本台首播结束之后,卖给国内其他媒体继续获益。当然,电视台也可以根据竞争战略的需要,限制自己属下工作室的节目进入全国节目交易市场,在其首播结束后即封存,留给将来需要时自己重播,或在一段时间之后再进入交易市场。

工作室和其内部的项目组的边界是模糊的,它完全是面向市场而存在,组织的转型完全是依据节目制作的需要进行的,具有很强的自适应能力。

协作部门是指原来结构里的制作部,负责编辑网络维护、特技制作、演播室录制、制景、灯光等工作。实行工作室制以后各工作室应该与协作部门进行成本核算,付费使用该部门的人员、设备。而协作部门必须提高服务质量和业务水平以满足工作室的采制要求。各工作室也可以选用台外的技术部门做后期编辑或前期录制,但技术水平、价格相当的情况下,以台内协作部门优先。

协调、职能部门包括人力资源中心、研究室、节目监审中心、财务中心、纪律检查机构等,研究室是台长办公会的顾问机构,对战略制定有建议权、协助台长办公会评估各工作室、各频道的工作、策划电视台的重点活动等。人力资源中心负责员工引进、绩效评估、组织培训等。节目监审中心保证节目的政治舆论导向、品味和技术质量,引进电视剧的初步审查,是电视台保证控制有效的职能部门。财务中心和纪检机构仍履行旧有结构中赋予的职责。

在实行工作室制组织结构形式的电视台中,每个频道的总监在符合台里的统一战略的前提下,有自主经营的权利,但必须按台长办公会制定的指标,完成收视规定和创收任务。各工作室也必须完成台里的创优目标和创收任务,同时要完成台里规定的政治宣传任务。

参考文献:

- [1] [美]彼得·K. 普林格尔,迈克尔·F. 斯塔尔,威廉·E. 麦克加维特. 电子媒介经营与管理[M]. 潘紫径等译. 北京:北京广播学院出版社,2004:14-17;124-130;336-338.
- [2] 胡正荣. 中国广播电视发展战略[M]. 北京:北京广播学院出版社,2003:34.
- [3] 阎建军. 构建以中心制为主的混合式管理新模式[J]. 中国广播电视学刊,2006(3):30-31.
- [4] 国家广播电影电视总局发展改革研究中心. 2006年中国广播影视发展报告[R]. 社会科学文献出版社. 2006:1-4;47.
- [5] Richard L. Daft. Essentials of Organization Theory and Design[M]. South-Western College Publishing,1998:95-99.
- [6] Raymond EMiles, Charles CSnow. Fit Failure and the Hall of Fame[J]. California Management Review 26. Spring 2004:10-28.
- [7] Wang Dongdong, Wang Yalin, Matao. Design of control adaptability system model for TV media organization structure[J]. Journal of Harbin Institute of Technology, 2008,15(1):104-109.
- [8] 王冬冬. 面向知识经济时代的电视媒介组织结构发展趋势[J]. 新闻传播,2006(12):64-65.