

省级广电媒体融合型实体组织 建设发展的实践与思考 ——以“江浙沪鲁”四地融媒体中心为例

邓 丹

摘 要：近年来，江苏广播电视总台、浙江广播电视集团、上海广播电视台、山东广播电视台建成媒体融合型实体组织——融媒体中心，通过“中央厨房”式的全媒体采编和发布平台，搭建“一次采集，多种生产，多元发布”的融媒体发展模式，取得了一定的积极成效，但是囿于现有利益格局和惯性思维，对媒体融合传播在思想观念上认识不足，由此导致组织架构和人才瓶颈问题，存在融合程度不深、体制机制束缚、市场化水平不高、人才技术支撑有限等短板和不足。破解这些难点和问题需要通过转变观念、加强内容融合、创新机制体制、加强队伍建设、倡导合作共赢等策略来综合改进。

关键词：媒体融合；实体组织；广电媒体；新闻中心

作者简介：邓丹，女，编辑，硕士。（浙江广电集团 总编室，浙江 杭州，310018）

中图分类号：G229.2 **文献标识码：**A **文章编号：**1008-6552（2018）04-0071-05

江苏广播电视总台、浙江广播电视集团、上海广播电视台、山东广播电视台四家主流媒体从媒体融合型组织建设入手进行深度融合，建成运营融媒体中心，通过新闻采编流程再造，改变以往传统广电媒体与新媒体单打独斗的状况，实现了“记者一次采集信息、厨房多种生成产品、渠道多元传播给用户”的全媒体形态，这种“中央厨房”发展模式指向融合媒体新闻分发渠道的变化，已成为当今新型主流媒体实现深度媒体融合的重要支撑，具有一定的典型性、先锋性和实验性。笔者通过对“江浙沪鲁”四地融媒体中心进行考察，分析其在媒体融合实践中的实施路径，探究省级广电媒体融合型实体组织存在的问题和难点及背后动因，并提出发展建议。

一、“江浙沪鲁”四地融媒体中心的发展现状和存在问题

（一）基本情况和实践路径

四地对媒体融合发展的总体趋势有日益清晰的认识和判断，在融合型实体组织建设发展的探索实践中也取得了初步成效。整体而言，四家融媒体中心融合实践主要有以下路径。

1. 内容和渠道层面

四地融媒体中心成立，促使选题策划、布置任务、采访、编辑、发稿发片等环节统一在一个平台上，重构了采编流程，推进了内部采编流程集约化、数字化改造，建立了多媒体一体化采编平台，以融合发展思路强化和完善新媒体报道、传统报道和集成报道一体化格局，逐步实现内容渠道融合。山东广播电视台融媒体资讯中心通过“中央厨房”的运作机制，形成“移动端先行播发、网络跟进报道、电视整合播发”的新机制，融媒体记者，到达新闻现场后，依托后方编辑力量，针对各个平台进行不同的投放。首先播发移动客户端，然后才是网络多维跟进、电视整合播发，真正做到“一鱼多吃”。浙江广电集团中国蓝融媒体中心在日常运作中，逐步构建起新闻报道台网联动和融合传播指挥调

度机制,新闻选题信息和素材融通共享,内容资源的信息孤岛局面在一定程度上被打破,各平台内容的全面性、多样性程度得以提升。

2. 技术和平台层面

四地融媒体中心具备技术层面的统一平台系统,是实现从管理机制、运营机制到一体化策划、采访和资源共享全面融合的基础。具备大数据、云计算等前沿技术,具备满足信息传播个性化、多样化的技术条件。上海广播电视台的Xnews全媒体融合生产平台,实现了融媒体中心新闻采集的统一指挥与调度,新闻素材“一键式”向融媒体多终端推送,使生产和管理同步实现“随时随地”。江苏广电总台在江心洲产业园、石头城产业园建设系列全媒体演播室,打造超高清、全媒体跨界转播平台,实现高清超高清同步制作、多终端同步播出。

3. 机制和管理层面

四地融媒体中心实行扁平化运作,由集团或总台层面分管领导牵头,负责总体规划设计 and 研究部署指导,由频道总监或中心主任协助日常运作,构建统一指挥调度的采编平台,形成更加科学、顺畅、高效的运行机制和运行方式。山东广播电视台把原来的电视新闻中心、公共频道、体育频道、国际频道、齐鲁网五个正处级组织彻底打碎,再建全新工作架构,力图真正做到“资源通融,内容兼融、宣传互融,利益共融”,形成融媒体生态系统。浙江广播电视集团建立完善全媒人才培养体系,全力打造全媒记者、全媒编辑、全媒主播、全媒策划、全媒制作,由此带动全体新闻生产队伍的理念革新。

(二) 存在问题和难点

四地在融合发展实践中,不可避免地存在一些问题与不足,遇到一些困难和挑战,相关工作有较大提升空间。

1. 融合程度不深

在媒体融合日常产品呈现上,复制、加工内容多,原创内容少,并没有成为完整意义上的新媒体产品;民生新闻、生活资讯多,重大新闻、深度报道少,陷入同质化的循环;信息提供多,社交、互动、增值服务少,由优质内容衍生的服务拓展、品牌建设、流量变现等预期附加功能没有实现。主流媒体所办的新媒体在公众中的知名度、影响力、美誉度不够大。广电媒体融合的产品本质上还是发布级产品,“硬件+软件+服务”的产业链还没有形成,仍然处于内容提供者的位置,还没有形成对用户有强大黏合能力的传播生态圈。

2. 体制机制不新

行政管理部门对新技术新平台的管理滞后于实际发展情况,随之也带来大量的日常管理问题。在管理体制上,还存在条块分割、多头管理现象,有些地方以“单体外挂”方式组建的融媒体中心,以集中办公形式做“增量”,而不是打破原有频道制格局真正整合“存量”,各个频道播出平台之间完全切割,导致内部运作比较复杂。各个频道平台上新闻产品的个性问题、内部的业务边界、业务流程、运营机制、考核机制、保障机制如何建立等问题,导致整体运作的协调沟通成本比较高。实际运作协调部门和人员关系所在部门的“双管”机制,运作上的“两张皮”“两条线”,在产品、营销、推广、资源等工作的协调上存在要求不一致和协调困难,导致市场化水平不高,盈利能力尚未得到有效开发。

3. 技术支撑不强

新媒体是信息传播新技术的产物,融合发展需要强大的技术力量作为支撑。当前,广电媒体的新媒体业务,大多依托于商业网站的技术平台,有些自己开发的独立平台,也是外包给网络技术公司,在技术运行维护、更新升级等方面依然需要依靠第三方力量。与互联网企业相比,广电媒体新媒体技术综合实力不够强,缺乏专门从事新媒体技术研发和攻关的团队,受研发能力制约,对于云计算、大数

据、数据挖掘等技术的开发应用水平较弱，影响媒体融合产品创新和受众用户的体验，导致终端平台市场竞争力不够，受众覆盖面不够广。虽然各地一直重视对新媒体技术方面的投入，但互联网发展瞬息万变，现有技术投入的力度还不够大，脚步还不够快，在技术研发、移动端适配、客户端研发等方面仍显不足。

4. 核心人才不多

人才资源是核心竞争力所在。目前全媒体人才的培养、成长，激励渠道、机制和力度，都与媒体深度融合的要求有一定差距。人才结构不合理，普遍缺乏项目管理、技术研发、运营支撑、大数据分析和会“十八般武艺”的复合型全媒体人才。如，能进行整合传播策划的高层次管理人才，能运用多种技术进行采编的全能型记者编辑。同时，传统媒体与互联网企业相比，缺乏有竞争力的薪酬体系和激励政策，难以引进合适的创意型复合型人才，人员流动性大。^[1]

二、广电媒体融合型实体组织发展滞缓原因分析

分析四地融媒体中心在媒体融合发展过程中的难点和问题，可发现其背后主因是对媒体融合传播在思想观念上的认识不足以及所导致的组织架构和人才瓶颈问题。

（一）观念意识不到位

尽管许多主流媒体已经进入融合发展阶段，但是囿于现有利益格局和既有观念，^[2]缺乏互联网思维，以传统方式运营新媒体，汲汲于在网上“再造”一个广播电视台延续昨日辉煌，在组织管理、体制机制、广告营销、人才建设等方面没有实现真正的媒体融合一体化，仅仅把新媒体看做新加入的传播介质。一些广电媒体的采编流程重组没有正确认识到融合发展的目的是推动传统媒体的改造提升，轻视在新的传播技术基础上推进内部资源整合的重要性，忽视传统媒体和新媒体之间的协作互动。尤其在内容融合上，虽然广电新闻媒体推出了不少新媒体新平台，但有些只是对新媒体新技术的简单“嫁接”，把手持遥控器变成鼠标点击，在传统业务体系运作基本不变的情况下“贴一块”新媒体业务，技术和内容的全方位融合不够，没有实现深度的一体化发展。

（二）组织架构跟不上需求

目前，大部分省级卫视采取标准频道的运营模式，各广播电视频道等宣传单位享有集团或总台充分授权，频道对节目、人员和经费享有充分支配权，并负责频道的广告经营，在年度考核上，频道要想方设法完成集团年初下达的创收和收视两大指标。^[3]集团或总台层面对各宣传单位的管理进行统筹监管。一些省级卫视融媒体中心的主要新媒体内容发布平台以网站和新闻客户端为主，多数广播电视频道、报刊等宣传单位，依然固守原有的传统通道，满足于单点、单轮传播效果的收获，传统、单一的生产格局没有得到根本性改变，新闻生产和分发尚未形成有效的一体化运作。围绕传统模式的广告营销和盈利手段受到理念和体制的限制，难以从用户和市场角度彻底打开融合转型发展的局面，没有形成资本、技术、产品、渠道与服务等方面完整有机的产业链，尚未完成从内容提供商向服务提供商的角色转型。

（三）人才培养陷入瓶颈

我国传媒人才教育与应用之间的断层造成新媒体人才处于短缺状态，已经在传媒业的优秀人才的流失导致新媒体人才从业人员更加不足。众多新闻传播类专业，缺乏综合教育模式，不利于培养新媒体时代的全能型人才。^[2]传统媒体没有应对新媒体环境及时作出针对不同知识结构背景的人才结构调整，现有薪酬结构、运作机制与市场竞争不匹配，面对商业互联网企业的人力资源争抢无力应对。

观念引领行动，认识推动实践。从以上动因看，广电媒体融合型实体组织能否适应发展形势，最难的是人的思想观念的转变。媒体融合的关键是互联网思维，用互联网思维办媒体、抓融合、促发展，

是媒体“深入转型、深度融合、深层变革”，实现华丽转身、涅槃重生的关键所在。

三、进一步推动广电媒体融合发展的设想和思考

针对四地广电媒体融合型实体组织在发展过程中遇到的难点问题及其背后原因分析，笔者提出以下建议：

第一，充分认识当下媒体融合环境和规律，转变观念，树立正确的媒体融合理念，首先加强内容融合。传统媒体应改变对于内容生产发布的垄断性思维，接受媒体融合时代的内容生产多元化、传播多渠道化、用户争夺竞争白热化的基本现实，树立内容为王、用户至上思维是加强内容建设的根本。^[4]要充分利用媒体品牌优势，通过及时、专业、权威的报道满足用户的信息需求；要充分发挥广电特色优势，积极打造内容生产核心竞争力，强化新媒体视频直播、短视频等独家优势的发挥，充分梳理、拆分编辑组合“大屏”内容资源，并将其转化为适应互联网立体多轮传播的“小屏内容”，真正成为专业化的“短视频精加工商”；要积极挖掘本地化、服务化、数据化的新闻资讯和具有知识性、趣味性、科技感的“干货”内容，最大限度地通过增强“网感”吸引用户；要重视广播电视节目媒资的深度开发利用，通过设立新媒体工作室等方式，力争在盘活现有媒资方面有所突破。在日益精分的传媒市场上，广电媒体需要认真思考自身定位，调整传播内容和产品布局，用内容特色优势提升竞争力、影响力，以内容优势赢得发展先机。

第二，创新体制和管理方式，为高效发展提供制度保障。体制的创新实质是理念的创新，媒体融合发展必须树立结合实际的一体化发展理念。一是组织架构一体化，成立集团（总台）层面的媒体融合领导小组，对全集团（总台）的全媒体生产运营进行战略规划和统筹协调，一体化统筹推进相关工作，确保工作落到实处，取得实效；二是管理运行一体化，指挥调度上，设立统筹新媒体业务的专门机构，协调落实融合发展各项具体工作，明晰职能部门的责任分工和保障机制，建立统一的采编平台和技术运维平台。内容生产上，建立科学高效的媒体融合生产模式，健全各生产单位之间的协同机制、内容融合机制、互动沟通机制，建立媒体融合项目评估机制；三是事业体制和产业体制有机结合、互为支撑，事业体制创造条件、把握方向，产业体制激发活力、拓展空间，两者有机结合，搭建科学合理的媒体融合框架，建立具有综合协调能力的媒体运行机制。

第三，拓展研发应用，以创新技术推动深度融合。推动媒体融合，必须以先进技术为支撑，强化技术顶层设计，通过技术研发优势提升采编能力，拓宽传播领域：一是在整体布局上，密切关注5G传输、全息投影、增强现实、物联网、可穿戴设备等前沿技术发展动态，^[5]积极谋划和布局未来移动传播终端，着力增强相关技术研发应用能力，立足广电视音频特色，通过合作建立创新实验室等多种方式，掌握运用一批具有自主知识产权的核心技术，在下一代融合传播技术成果体系内尽早布局，占得先机，实现“弯道超车”；二是在日常运作中，要打造以内容为核心、运营为导向、技术为支撑的模式，以内容运营团队为主导，结合运营数据和用户反馈，定期进行样本分析和需求收集，及时与产品团队和技术团队对接，以改善用户体验为出发点，定期进行技术优化和产品迭代升级。

第四，强化队伍建设，为融合发展奠定人才基础。强化采编生产一线“链接市场、对接用户”的观念，创新人才培养和考核激励机制，提升全媒体传播人才的各项能力水平。一是通过专题培训、实战演练、业务研讨、观摩交流等方式，着力推动现有采编人员向全媒记者、全媒编辑、全媒管理人才融合转型，成为真正以互联网思维服务于受众的全媒体复合型人才；二是加强与高校和科研机构的合作，重视后备人才的储备培养，在专业设置、课程安排、教材编写等各个环节，适应媒体深度融合的需要。^[6]促进相关高校和新闻单位的对接交流，强化对媒体融合的前瞻研究、趋势分析、实践总结，为推进深度融合提供理论支持；三是建立市场化的激励考核机制，设计更加科学的考核评价体系、职称

晋级制度，执行以传播力指数为重要考核指标的薪酬机制，重点向全媒体人才倾斜，凝聚全媒体内容生产、技术研发、经营管理等方面急需的高端人才。

第五，扩大融资、倡导开放共享，为融合发展奠定资本保障。互联网的精髓就是开放共享，媒体融合尤其需要开放、连接、共赢。在推进融合发展的过程中，要坚持以“我”为主与借助外力相结合，处理好自我发展和借船出海的关系：一是善用第三方平台渠道，积极与市场化的头部网站、客户端等社会机构接洽合作，扩大内容分发维度并挖掘更多流量入口，实现用户引流和用户转化，真正使得外部渠道与自有阵地同时为集团优质内容资源服务，扩大自身传播力影响力；二是加强同业合作，加强与媒体产业相关联的上下游产业的合作，如与旅游、文化、经济等相关产业联动，努力培养和掌握用户，积累经验、积聚力量，规划好长远布局，调动业内资源，实现品牌升级和用户变现；三是要争取财政、税收、融资等方面的政策扶持，通过资本运作，采用并购、参股、合作等手段，缩短融合发展周期，快速抢占舆论制高点，加强技术产品的自主研发运用，着力建设自主可控、传播力强的新型传播平台，有效掌握融合发展主导权，以合作共赢推动融合发展。

四、结 语

推进传统媒体与新兴媒体的融合发展，是时代赋予主流媒体转型发展的庄严使命。广电媒体的融合发展还在磨合、嫁接、孕育之中，磨合会擦出火花，嫁接总有伤痕，孕育难免阵痛。在已有的基础上，进一步深化推进广电媒体融合发展，关键是要更加全面深刻地认识当前所面对的外部态势、固有条件和局限，更重要的是发现自身的优势和可作为的空间，遵循媒体发展的客观规律，真正在实践中走出一条适合自身的广电媒体融合发展之路。

参考文献：

- [1] 杨万贵. 传统媒体与新兴媒体融合发展调研报告 [J]. 传媒, 2014 (12).
- [2] 段鹏. 媒介融合环境下我国广播电视发展的实践路径与建议 [J]. 中国电视, 2018 (3).
- [3] 奚小兵. 城市广电频道制的探索与实施 [J]. 视听界, 2013 (1).
- [4] 张光, 史瑞红, 王同录. 融媒体时代内容为王的建构与创新 [J]. 新闻爱好者, 2017 (8).
- [5] 景俊海. 着力建设新型主流媒体 不断增强舆论引导公信力影响力 [N]. 光明日报, 2015-05-30.
- [6] 刘奇葆. 推进媒体深度融合 打造新型主流媒体 [N]. 人民日报, 2017-01-11.

[责任编辑：华晓红]