



# 地方传统媒体深度融合

## 从撤销新媒体部门开始

周勤

**摘要：**融合发展是当今世界媒体发展的趋势，随着新媒体竞争的日益加剧，传统媒体正从以往简单的“相加”模式逐步过渡到现在的“相融”模式。但在进入融合转型的深水区后，传统媒体特别是地方传统媒体，依然存在融在表面、难以深入的窘境。结合多年的探索研究，笔者认为，地方传统媒体要想做好深度融合这篇文章，必须从撤销新媒体部门开始。

**关键词：**深度融合 新媒体部门 全员转型

近年来，面对新媒体日益加剧的竞争压力，传统媒体纷纷成立了自己的新媒体部门，不断加大融合发展探索的深度和力度。随着互联网传播呈现移动化、社交化、视频化的发展态势，传统媒体的融合转型正从以往简单的“相加”阶段逐步过渡到现在的“相融”阶段，步入融合转型的深水区。<sup>①</sup>然而在这一进程中，传统媒体特别是许多地方传统媒体，纷纷暴露出了传统平台转型难、转型慢、转型效果不佳；新媒

体部门生产力、影响力、传播力不足，无法跨过收支平衡这道门槛等问题。这背后的主因是地方传统媒体在融合转型进程中缺乏互联网思维，整体投入不足的集中体现。笔者认为，地方传统媒体要想做好深度融合这篇文章，必须从撤销新媒体部门开始。

### 一、撤销新媒体部门是深度融合的必然趋势

什么是融合？物理学解释是融成一体，相互结合。心理学解释是：一定程度的熟悉和了解之后，不同个体会形成心理认知上的理解、情感关系上的共情或态度倾向上的协调，从而达到融合的状态。<sup>②</sup>这其中揭示了几个关键词：一体、结合、理解、共情、协调。理解是明白是怎么回事，共情倾向于按照规律来做，协调则要求根据自身特点寻求发展平衡，最终融合为一个整体，你中有我，我中有你，同时具有多种形态特征。

地方传统媒体深度融合，首先要明确，当前演绎得轰轰烈烈的传统媒体融合转型，背景是新兴的互联网平台融合传统的纸媒、广电、网站等多种业态，而非并列存在。在“互联网+”时代，纸媒成了新媒体平台里的文字和图片，广播成了音频，电视成为视频和动图。因此，地方传统媒体的深度融合方向，应该是基于“互联网+”特性，结合新兴媒体和传统媒体各自的特点和优势，最终打造融合成一个全新的媒体业态，而不仅仅只是在传统媒体机构里设立一个新媒体部门，推出几个新媒体账号。

理解了什么是深度融合之后，就要通过共情来掌握全新媒体业态的运营规律，即基于“互联网思维”的运营底层逻辑，融合多种形态特征，根据自身特点最终获得协调统一的发展平衡。

目前媒体融合主要有三种形式：一是新媒体部门独立运营；二是整体投入，全员转型；三是在传统媒体机构中设立新媒体部门。第一种形式因为体量大、投资高，主要为一些国家级头部媒体所采用；第二种则是一些资金实力雄厚的省级媒体采用；第三种因为

人员和资金投入少，目前多为地方传统媒体采用。对于地方传统媒体而言，在融合转型初期设立新媒体部门，对探索新媒体运作规律，试水融合转型起到了一定的积极作用。但在进入融合转型的深水区后，这样的浅尝辄止已经不能适应深度融合阶段的需求。“互联网+”时代是赢者通吃的时代，老大吃肉，老二喝汤，基本没有老三什么事。要想在众多传媒机构中脱颖而出，转型成功，就必须成为区域头部媒体。这就要求地方传统媒体必须基于以下三点来做好深度融合。

#### （一）整体投入

地方传统媒体因为体量小，资金实力相对薄弱，如果单纯在传统运营架构内设置一个新媒体部门，无论是资金实力还是人员数量都相对捉襟见肘，“十来个人、七八条枪”是常态，最终只能蜻蜓点水般浅尝辄止，徒有其名。因此，进入融合转型的深水区后，地方传统媒体要想转型成功，获得可持续发展，必须撤销新媒体部门，集全单位之力整体投入、全员转型，才有可能杀出一条血路。

#### （二）彻底融入

“互联网+”时代，传统媒体为什么要在自身架构内设置新媒体部门呢？旧瓶装新酒的模式显然跟不上时代发展的需求，也不符合媒体运作的规律。地方传统媒体要想深度融合，必须彻底拥抱“互联网+”，进行全方位的数字化改革，按照互联网思维来运营，才能取得成功。

#### （三）做到极致

不论是当年通用电气公司(GE)的六西格玛管理原则，还是今天人们常说的“不留后路的创业者才是好创业者”，核心策略可以归纳为：要想成功，思想上要全力以赴，操作上要不留余地。<sup>③</sup>同理，地方传统媒体的融合转型，不能只靠新媒体部门形单影只地蹒跚前行，必须在整体投入、彻底融入的基础上基于新技术、新思维、新规律做到极致，才能走好深度融合这一步。

面对“互联网+”时代的发展需求和新媒体平台的竞争压力，基于自身体量和实力的

现实考量，遵循互联网思维，改变陈旧的运营观念，撤销新媒体部门，整体融合转型，是地方传统媒体深度融合的必然趋势。

## 二、撤销新媒体部门是流程再造的必然结果

如果说融合转型是“势”，那么互联网思维就是传统媒体深度融合的“道”，而运营革新，则是传统媒体深度融合的“术”。因为底层逻辑的截然不同，新媒体平台的整体运营逻辑较之传统媒体发生了颠覆性的改变。地方传统媒体要想融合转型，必须进行运营革新，而运营革新的核心是流程再造。从运营的维度来说，撤销新媒体部门是媒体融合、流程再造的必然结果。

### （一）打破科层制，实施扁平化

传统企业管理模式一般呈现层级较多、效率相对较低的金字塔结构。随着企业规模的扩大，这种科层制组织不可避免地面临沟通协调成本和控制监督成本上升；部门或个人分工强化使得组织无法取得整体效益最优；难以对市场需求的快速变化作出迅速反应等问题。<sup>④</sup>地方传统媒体深度融合，必须打破传统媒体原先的科层式结构，取而代之以扁平化结构，简化流程，提高效率。扁平化结构通过减少管理层级，增加管理幅度，上级层级能映射更大面积的下级，特殊的下级职能也会被越级关注，从而达到以工作流程为中心、信息充分交流、协调管理成本大幅降低的成效，实现高效管理，协同作战。<sup>⑤</sup>而撤销新媒体部门，减少管理层级，提升管理效率，正是地方传统媒体迈向深度融合、探索运营革新的坚实一步。

### （二）打破部门制，实施项目制

传统媒体的部门制容易形成各自为阵的利益小团体，导致个体理性、集体非理性的囚徒困境。地方传统媒体的深度融合必须打破原先的部门制，取而代之以项目制，实行流程再造。所谓项目负责制，就是以项目的策划到实施的全过程为工作核心，以项目预期目标的实际完成情况为考核内容，根据考核结果对项目负责人及项目团队予以评价和

奖惩的一种运行机制。<sup>⑥</sup>项目制管理不仅能够目标更清晰，工作更有条理，考核更有效果，员工更有积极性，<sup>⑦</sup>同时还有助于打通原先部门制各个部门之间的隔阂与界限，避免部门之间缺乏协同、相互竞争，整体效益受损。

### （二）打散栏目制，实施小组制

研究领域横跨政治学与经济学的曼瑟·奥尔森(Mancur Olson)教授发现：“一个集体，要么成员很少，要么能胁迫其成员，要么有其他特殊安排，才能使其成员采取符合集体利益的行动。否则，以自身利益为重的理性成员不会采取对集体有利的行动。”<sup>⑧</sup>简而言之，就是大集体永远干不过小集体，唯一的办法是把自己变成小集体，才能用其他优势干掉对手。深度融合运营的底层逻辑，在于要将原来以栏目和部门为主的固定式组合彻底打散，根据运营的具体项目，组建众多召之即来、来之能战、战之能胜的执行小组，以适应“互联网+”时代瞬息万变的市场需求。

不论是扁平化还是小组制，地方传统媒体运营革新最终都指向了一个目标，就是取消部门制，实施项目制。只有对包括新媒体部门在内的众多部门进行精简合并，实行流程再造、制度重塑、系统集成、多跨协同，才能下好深度融合这盘棋。

## 三、撤销新媒体部门是全员转型的必然选择

许多地方传统媒体在融合转型的过程中都强调全员转型，但是在实际操作过程中由于新旧平台同时存在，从属部门各不相同，导致新媒体部门和传统部门之间往往泾渭分明，各司其政，不仅无法形成合力，甚至时常内卷。因此，撤销新媒体部门，进行全员转型，是地方传统媒体深度融合的必然选择。

### （一）全员转型才能促进观念转型

全员转型，首先转的是观念。哈佛商学院教授克莱顿·M·克里斯坦森在名著《创新者的窘境》中指出，当环境发生改变时，不要去追求新旧之间的合力，因为合力是幻

觉，内耗是现实。<sup>⑨</sup>地方传统媒体的深度融合，没有新旧合力之说。地方传统媒体的从业者，必须深刻认识到传统的平台和运作思维已经落后于时代，必须从里到外进行全面转型、全员转型。只有全部颠覆，投入新战场，才有可能取得深度融合的成功。

### （二）全员转型才能加速工作转型

地方传统媒体融合转型，往往从搭建中央厨房，强调新媒体首发开始。但在实际运作过程中，如果只是在传统媒体多部门多层级的架构下增加一个新媒体部门，容易导致新媒体部门和传统部门之间形成各自运作、各行其政的固化藩篱。传统部门觉得新媒体发布是新媒体部门的事，让传统部门来操作徒增工作量；而新媒体部门则限于人手，面对海量新媒体发布需求，疲于应付，最终只好退而求其次，求量不求质。只有撤销新媒体部门，进行全员转型，才能打破工作藩篱，生产出符合新媒体规律、富有竞争力的新闻产品来。

### （三）全员转型才能倒逼角色转型

传统媒体由于创办时间久，人员结构趋于老化，在融合转型过程中常常面临员工不想转、不敢转、不会转的窘境。具体表现为员工的新媒体素养不足，互联网思维欠缺；大部分从业人员没有系统学习过新媒体知识，实操经验更缺。除了新媒体部门外，许多员工以年龄大、转型难为借口，守着传统平台得过且过。然而基于多年的积累和历练，年龄不仅不应该成为落伍于时代、转型慢的借口，反而应该成为比年轻人学得更快的理由。媒体人应该始终站在时代前沿，拥抱新观念，挖掘新事物，做时代敏锐的观察者、报道者。只有全员转型，才能倒逼员工进行角色转型，从而保持传统媒体的可持续发展，基业长青。

综上所述，不论是从传统媒体深度融合的发展趋势，还是流程再造的现实需求来说，撤销新媒体部门，实行扁平化管理，整体投入、全员转型，都是地方传统媒体融合发展进入深水区的必由之路。只有集全集团之力，进行全方位的融合创新，才能成为传播形态多样、传

播体系先进、具有较强影响力的新型主流媒体<sup>⑩</sup>。

#### 参考文献：

①《习近平新闻思想讲义（2018年版）》P107，《人民出版社》《学习出版社》。

②融合（汉语词汇）\_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/%E8%9E%8D%E5%90%88/72742?fr=aladdin>。

③《跨界学习》P104页，作者：王烁，《湖南文艺出版社》。

④扁平式管理\_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/%E6%89%81%E5%B9%B3%E5%BC%8F%E7%AE%A1%E7%90%86/1499067?fromtitle=%E6%89%81%E5%B9%B3%E5%8C%96%E7%AE%A1%E7%90%86&fromid=8370677>。

⑤扁平式管理\_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/%E6%89%81%E5%B9%B3%E5%BC%8F%E7%AE%A1%E7%90%86/1499067?fromtitle=%E6%89%81%E5%B9%B3%E5%8C%96%E7%AE%A1%E7%90%86&fromid=8370677>。

⑥项目负责制\_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E8%B4%9F%E8%B4%A3%E5%88%B6/5676093?fromtitle=%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E5%88%B6&fromid=15492176&fr=aladdin>。

⑦高效管理方法：项目制运营团队管理 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1563264015956432&wfr=spider&for=pc&searchword=%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E5%88%B6>。

⑧《跨界学习》P96页，作者：王烁，《湖南文艺出版社》《用户力》作者：郝志忠。

⑨《跨界学习》P106页，作者：王烁，《湖南文艺出版社》。

⑩经济日报评论员：紧跟时代 巩固壮大舆论阵地\_中国经济网—国家经济门户 [http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/201901/26/t20190126\\_31363547.shtml](http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/201901/26/t20190126_31363547.shtml)。

（作者单位：温州市广播电视台）