

# 厘清“五个逻辑” 力推媒体融合“深一度”

杨亚初

互联网技术引发一场哥白尼式的传播革命,重塑生产结构与社会结构,几乎没有哪一个领域能够避开其颠覆性影响。与互联网变革同步演进的融媒时代,传播理念频频刷新,多元要素重组嫁接,种种突破创新跨界,不过最终都必须遵循其变革逻辑的合理性,否则就难以可持续和走向纵深。

回顾人类社会的演化历史,我们不难发现,在技术的演化过程中,一段时期内的突破重点会集中在节点上。之后,随着节点本身的进化,会促进连接的升级。而连接方式的升级,反过来又会促进节点的进化。当下,媒体人对于自身发展现实的审视,最终都聚焦于融合转型这个节点上。对于城市广播电视台来说,融

合转型没有退路,须重新定义技术设施、生产要素和协作结构,最终寻求实质上的节点突破,必然要经得起逻辑验证,须明晰规律、理性推算和科学运筹,至少应厘清融合发展的“五个逻辑”。

**逻辑一:主动应对新传播革命,以超越物理叠加的深度融合产生“1+1>2”的效果,以深度融合持续推动协同共赢和供给创新。**

广义的“媒介融合”包括一切媒介及其有关要素的结合、汇聚甚至融合,不仅包括媒介形态的融合,还包括媒介功能、传播手段、所有权、组织结构等要素的融合。城市广播电视台通过融合转型,避免成为全媒体时代的信息“孤岛”,已是大势所趋。二十世纪六十年代美国战略管理学

家伊戈尔·安索夫(H.IgorAnsoff)将协同的理念引入管理领域,深度融合首先应谋求协同效应,结果是“1+1>2”,即通过对资源要素的高度集约和科学重组,强化一站式、一体化、一条龙统筹,谋求效益最优化。协同效应也存在着巨大的不确定性,融合并非机械物理叠加或合并同类项。早在2003年,美国西北大学教授戈登便归纳了美国当时存在的五种媒介融合的类型。当前,我们逐渐进入了一种“液态现代”,原有的社会结构被打破,人们汇入各种各样的“流”中,信息随着“流”形成了动态的、碎片化的传播,融合方能导“流”,形成系统性优势覆盖。无论是“中央厨房”建设、新媒体模式运营探索,还是新闻传播“四力”建设,城市广电台都在努力探索新闻生产体系的变革,但不可否认,目前其生产模式还是依旧滞后于时代的更新变化,与融合转型密切

关联的目标和战略、内容和技术均存在“两张皮”现象。当前,媒介越来越被赋予数据化特征,传播需实现零距离、零时差和零边界。“流程再造”一旦滞后于现实需求,新老媒体对阵于“楚河汉界”,内部协作多头指挥,利益“割据”无法消除,就容易导致“屁股指挥脑袋”或“零和博弈”,就难取得“1+1>2”的效果。互联网的突出特征之一,极大增加了推动大规模且充分的协同与共享的可能。这种协作方式,远远超越传统的分工与合作结构。新时代要求新闻生产突破时空、物理、主体和功能尺度,全新建构,减去冗余,破除小我,最终须融聚“同心圆”。这就必须对传统作业架构、流程、模式强力开刀,制度性构建要大胆去破,树立归零心态,激活“健康肌体”,砍掉自身“腐肉”。伴随着城市台融合转型关联变量的激增,种种不确定性骤然升级,这个“破”正越来越难,亟需通过技术创新和组织创新,作出实际改变,以实现融合利益最大化。

**逻辑二:遵循压强定律,聚焦问题核心,咬住靶向力推智能化转型,有效扩展影响力版图。**

市场竞争中最强有力的武器,往往是集中所有的精力于一个点上,集中型战略都是围绕一个特定的目标进行密集型攻坚克难的,孜孜不息、久久为功。很多城市广电台都搭建了自家的“中央厨房”,尝试流程无纸化、导入大数据、

打通广电非编与客户端等变革,谋求一站式在线采集、加工和传播,基础性标配可谓“五脏俱全”,什么功能都要上,但融合路径怎么去走,往往选择随大流。城市广电台一味追求所谓的“全媒体”“矩阵传播”,长此以往很有可能瓦解核心力量。媒体融合应遵循互联网的发展大势,在完成平台化和移动化的基本布局之后,应充分认识到智能化正成为融合转型的必然趋势和关键契机,要通过布局云端化实现所有产品资源的共享与垂直化的内容整合,以智能化的判断实现传播供给方和需求方高度匹配,融媒体必然要成为智媒体。“智”在衡量融合转型成效的各大核心价值指标中占据“C位”先导,体现引领作用。智媒体的特征是具备思考、感知、识别等多维度智能,能主动寻求目标受众并融入受众的社会关系网,谋求核裂变式的传播。新华社人工智能生产平台“Magic”在世界杯期间大放异彩,正是人工智能在媒体领域具体落地开花的缩影之一;在腾讯网,腾讯机器人0.46秒可以写出一篇文章;在2018年的世界互联网大会上,全球第一个“AI合成主播”上岗……算法推荐、AI智能化技术引领传播生产的新变革,颠覆性越来越强。

5G新时代,媒体将首先进入24小时运行状态,城市广电台要有迭代更新战略预期,立足长远布局谋篇,须通过智能

化武装,把有限资源都用在刀刃上,大屏活起来,后台转起来,融合强起来,让前沿技术与融媒实战融为一体,最终拥有舆论场的“定海神针”“中流砥柱”。在融合转型过程中,最需要辩证处理“多与少”“舍与得”等关系,唯有“专而精”“智而能”才能避免走弯路,打造自身核心竞争力。而现实恰恰是,城市广电台的融媒体建设大多过于封闭、重型化且追求“高大全”,大数据系统建设与应用华而不实,且抱有“猴子掰玉米”心态,导致传播创新难以往深里走。

**逻辑三:盘活用好存量获得实打实的增量,着力构建全媒体业务布局,以全新盈利模式打造优势经济增长点。**

实现融合产品生产常态化、系统化和规模化,构建起以广播电视为主体,以网站、客户端、社交平台等终端为渠道的传播矩阵,才能让主力军据守主阵地,以变应变,主动求变。加里·哈默尔、普拉哈拉德在《为未来而竞争》中指出:“核心竞争力是与收益关联的持续竞争优势能力。”身处全媒体时代,全时间、全时空、全视角要求越来越高,但城市广电台的新闻产业生态却并未同步形成优质闭环,传播供需关系正面临着不可忽视的结构性失衡。资源存量不可谓不大,但实际有价值的并不多,产能过剩和主流权威信息供给不足形成了严重的矛盾。创新不可弃旧,增加有效供给的最佳途径是就地转

型而非另起炉灶,须通过自我进化实现蝶变新生。全媒体背后蕴含着新闻传播全息化、全流程、全链条的深刻革命,须按照一体化发展要求谋划部署,对组织体制、运行机制、人力布局等进行全方位升级改造,产销单元优化重组,撤、扩、并、换、聚,完全以效益最优化为导向,因而须创新激活内部资源多元交互,破除单元壁垒,下狠心淘汰落后产能。推进自身的供给侧结构改革,要从提高供给质量出发,用改革的办法推进传媒行业、产业结构调整,矫正要素配置扭曲,以扩大有效供给,提高媒体供给结构对需求变化的适应性和灵活性,促进传媒产业持续健康发展。

**逻辑四:占据主导才能打造核心优势。守正创新、强化“四力”的目标指向,即壮大主力军,强化主场能力,拓展主战场。**

在“互联网+”国家战略下,制网权显得尤为紧要。建构更能适应移动优先传播体系所需的主链条,凸显主业、主导和主战略优势,城市广电台任重而道远。“中央厨房”建设等种种融合手段变革,能在事实上发挥龙头效应,逐步打破原先的壁垒梗阻,但真正打造新型优质主流媒体,需紧扣关键处要害点,下足苦功,全面开展系统化创新。实行深度数字化、充分社交化与个性智能化等系统化创新,旨在引领主流媒体牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务百姓的传播制高点,让主线集成更清晰,让主流

声音更响亮,让主体突破更强劲。主流媒体应在多元中立主导、在多样中谋共识,在融合发展中确立正确的舆论导向和价值标准。我们应认识到,对于区域性媒体而言,基于本地生活实际、结合本地受众信息接收场景进行深度的“定制生产”是城市广电台难以被替代的核心竞争力之一。

这些年来,时政资源综合开发前景向好,但很多城市广电台还没有改变战略布局并形成强有力统筹,主战场路线图不够清晰;很多台对“移动优先”的重视程度和投入力度还远远滞后于发展需求,新媒体“圆心”战略地位凸显不够;很多台还没有真正将最核心的生产力放到最活跃的互联网生产线上,亟需加快“主力军”进军“主阵地”的步伐,赋予广电节目新的“时代表情”,引入“移动传播指数”加权考核,促使“官方舆论场”与“民间舆论场”最大程度地实现互动、共鸣与重合。龙头效应意味着强者恒强,意味着集中度提升,但主导权不会凭空而来,正所谓打铁还需自身硬。主流媒体只有全方位增强本领,做到有“几把刷子”,会“十八般武艺”,才能不断扩大主流价值的影响力版图。

**逻辑五:高质量的转型升级须更大激活HR(人力资源管理)活力,通过锻造践行“四力”新闻战队,为融合发展充分赋能。**

城市广电台并非没有人才,80后、90后也大有潜力,关

键看有没有能充分激活队伍的体制机制。另一方面,配套流程、生产技能、技术手段的变革优化,同样会产生新的赋能。赋能,最早是积极心理学中的一个名词,旨在通过言行、态度、环境的改变给予他人正能量。后来被广泛应用于商业和管理学,其理论内涵是通过去中心化的方式驱动组织扁平化,最大限度发挥个人才智和潜能。互联网作为第四次工业革命,以全新方式颠覆着传统行业的同时,更颠覆了老旧组织治理方式。融媒发展将越来越依赖人的创造性和主观能动性,打造融媒化传播作业运营模式,提高新闻生产力和新闻传播效率,构建具有社交属性的“用户生态”,须推动全员转型。人力资源战略何以充分匹配深度融合要求,组织设计如何实现高度扁平化,唯有以更具赛马激励效应的“工作室”制、项目制片人制、产品经理人制等迭代传统栏目制,才能打破原有效率低下、超静态、超稳定队伍架构,培育更多“新闻战士”“营销达人”与“主流网红”。

城市广电台运营管理应全面围绕“人”字核心打破天花板,着手建构和优化全媒体绩效考核模块,打破行政职务专业职务“双肩挑”,畅通干部人才成长“双通道”,通过加快自身发展来增强人才的厚度,持续专注主流舆论理念创新和路径聚力,不断向改革创新要动力、要活力、要红利。

(作者单位:金华广播电视台)