

媒体融合背景下的 传统媒体组织机构改革设计

胡正荣 博士

教授、博士生导师
中国传媒大学副校长

www.huzhengrong.net

中央全面深化改革领导小组第四次会议：《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》 (2014-8-18)

——整合新闻媒体资源，推动传统媒体和新兴媒体融合发展，是落实中央全面深化改革部署、推进宣传文化领域改革创新的一项重要任务，是适应**媒体格局深刻变化、提升主流媒体传播力公信力影响力和舆论引导能力**的重要举措。通过融合发展，使我们的主流媒体科学运用先进传播技术，增强信息生产和服务能力，更好地传播党和政府声音，更好地满足人民群众的信息需求。

——推动媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，坚持正确方向和舆论导向、坚持统筹协调、坚持创新发展、坚持一体化发展、坚持先进技术为支撑。

——推动媒体融合发展，要将**技术建设**和**内容建设**摆在同等重要的位置。要顺应互联网传播**移动化、社交化、视频化**的趋势，积极运用**大数据、云计算**等新技术，发展移动客户端、手机网站等**新应用新业态**，不断提高技术研发水平，以新技术引领媒体融合发展、驱动媒体转型升级。同时，要适应新兴媒体传播特点，加强**内容建设**，创新采编流程，优化**信息服务**，以**内容优势**赢得**发展优势**。

——推动媒体融合发展，要按照**积极推进、科学发展、规范管理、确保导向**的要求，推动传统媒体和新兴媒体在**内容、渠道、平台、经营、管理**等方面深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成**几家拥有强大实力和传播力公信力影响力的新型媒体集团**，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。要**一手抓融合，一手抓管理**，确保融合发展始终沿着正确的方向推进。

一、媒介融合组织设计的新理念

二、传统媒体组织建构的新实践

一、媒介融合组织设计的新理念

媒介融合中传统媒体缺乏：

- 互联意识与技术
- 投融资机制和经验
- 研究和技术团队
- 市场化、企业化体制机制
- 集聚用户的手段和平台。

国内传统媒体 应对互联网冲击的措施

- 一种是“**内容主导型**”。以不变应万变，坚守“内容为王”，应对变革和冲击；
- 一种是“**多元支撑型**”。拓展其他产业，以获得较好收益来支撑传媒主业；
- 一种是“**用户导向型**”。坚定不移拥抱互联网，借此推动创新融合。

互联网思维

用户 开放 分享

移动互联网

精准传播

碎片化

互动式

定制化

大数据

娱乐化

粉丝经济

年轻化

颠覆性

透明

免费和第三方

--用户意识

--产品与服务思维

--内容、渠道、平台、经营、管理

--移动、社交、视频

--技术：大数据、云计算、物联网、人工智能

--机制体制、架构、流程

未来媒体方向

用户数据为核心
多元产品为基础
多个终端为平台
智能服务为延伸

二、传统媒体组织重构的新实践

技术红利？

→ 市场红利？

→ 人才红利？！

→ 内容红利！？

→ 体制红利！

内容、渠道、平台、经营、管理一体化

➡ 组织结构重组、采编流程再造

——顶层设计，自上而下

——架构一体化：协同开放共享

——采编流程化

——产品、服务项目制：新应用、新业态

——体制内外融合。。。

互联网发展的阶段：

- Web 1.0, 门户流量时代：用户数、点击率、流量
- Web 2.0, 社交数据时代：社交化、大数据、精准
- Web 3.0? 场景智能时代：垂直、细分、场景、个性消费。。。。

发展阶段一

内容媒体

内容集成

广电+APP

数字、宽带

广播电视台



```
graph TD; A[广播电视台] --> B[广播中心]; A --> C[电视中心]; A --> D[新媒体中心];
```

The diagram is an organizational chart for a radio and television station. At the top is a yellow box with the text '广播电视台' (Radio and Television Station). A vertical line descends from this box and connects to a horizontal line. From this horizontal line, three vertical lines descend to three separate yellow boxes below: '广播中心' (Radio Center) on the left, '电视中心' (Television Center) in the middle, and '新媒体中心' (New Media Center) on the right.

广播中心

电视中心

新媒体中心

发展阶段二

内容媒体

内容集成

广电+APP

数字、宽带

社交媒体

用户集聚

广电
+APP+SNS

大数据、云
计算

- 1, 编辑记者向产品经理转型
- 2, 产品细分与聚合:
- 3, 渠道平台化: 全媒体发布
- 4, 市场线上与线下打通 (O2O2O)

media → mobile → action

媒体 → 移动 → 行动

创意资源：知识产权（IP）化、全媒体产品化

- 顶层统筹立项
- 统一研发制作
- 共享资源素材
- 同步发布上市
- 协同推广营销

人民日报：中央厨房

通过这个品牌来实现

——报道流程平台化、

——报道内容定制化、

——报道形式可视化，

——全景多维立体展现两会议程、议题和风采。

——全新的内容生产流程和机制，下设
统筹推广、内容定制、可视化3个团队

——程序员、服务员、推销员、联络员

程序员，利用HTML5技术，实现内容可视化生产。

——服务员，是“中央厨房”核心的内容生产功能，目标是记者一次采集，编辑多次生成，渠道多元传播。

——推销员，不仅要 will 新闻产品推广给“人民系”各媒体，同时也推广给全国百余家合作媒体。《人民日报》两会报道组今年还设立了“外媒定制组”，每天为80多家外媒提供新闻定制服务。这也是今年两会报道的一大创新。

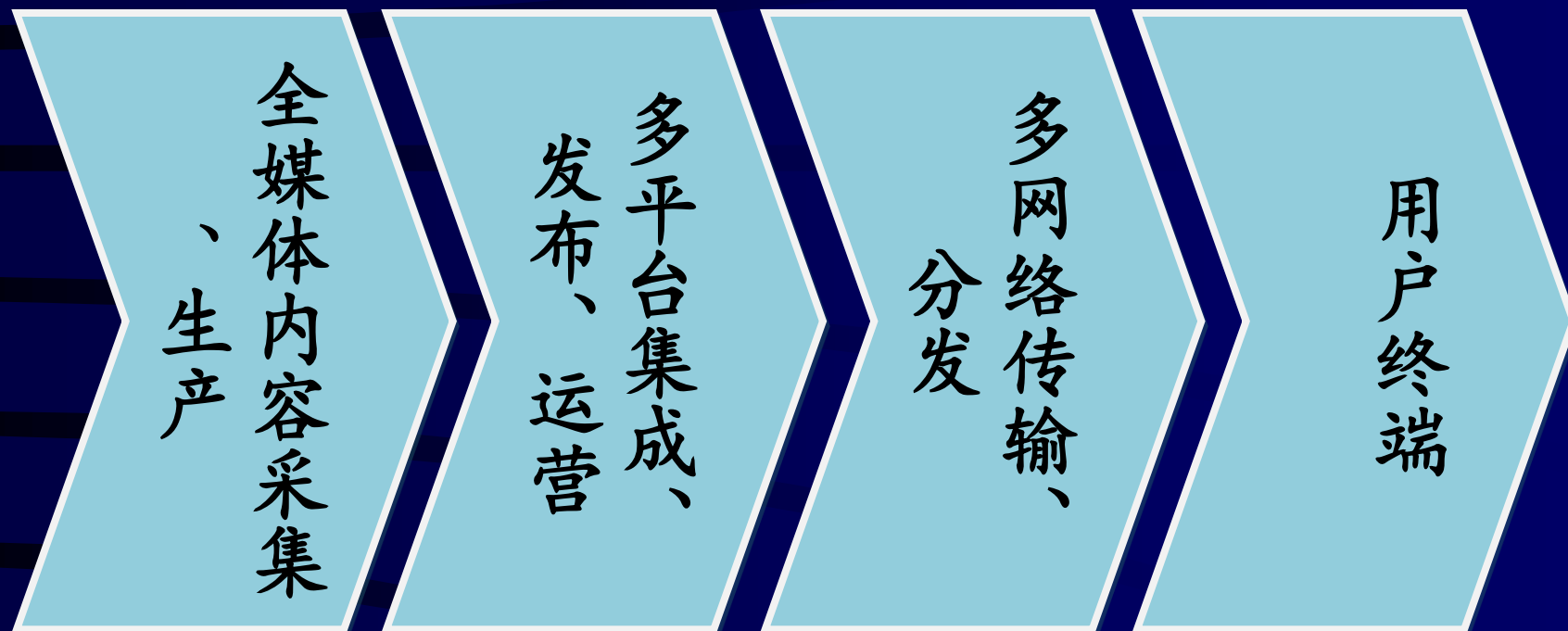
——联络员，“中央厨房”用的是人民日报媒体技术股份有限公司自己开发的报题软件进行联络，在这一平台上，记者报选题，编辑提策划，供需双方无缝对接，避免重复劳动和无用功。

组织重构

不要按照媒体类型划分组织！

按照业务流程和要素重构组织！

业务流程：



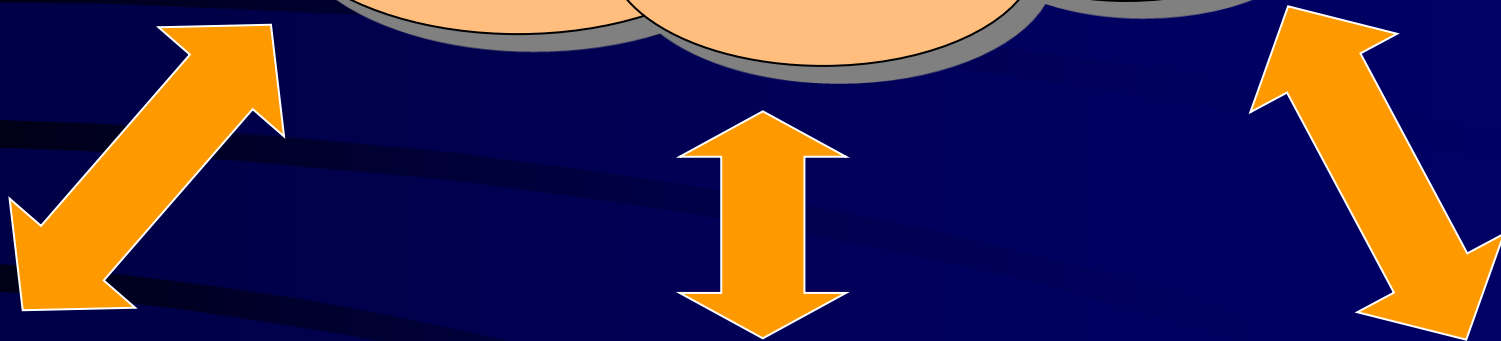
纸媒
广播电视
视频媒体
媒资

纸媒
广播电视
OTT
互联网
手机

广电网
电信网
互联网

电视机
手机
电脑
其他终端

集成业务云平台



广播电视台

```
graph TD; A[广播电视台] --> B[内容制作中心<br/>(新闻、非新闻)]; A --> C[渠道传播中心<br/>(广播、电视网络、手机)]; A --> D[技术中心<br/>(云平台)]; A --> E[整合营销中心];
```

内容制作中心
(新闻、非新闻)

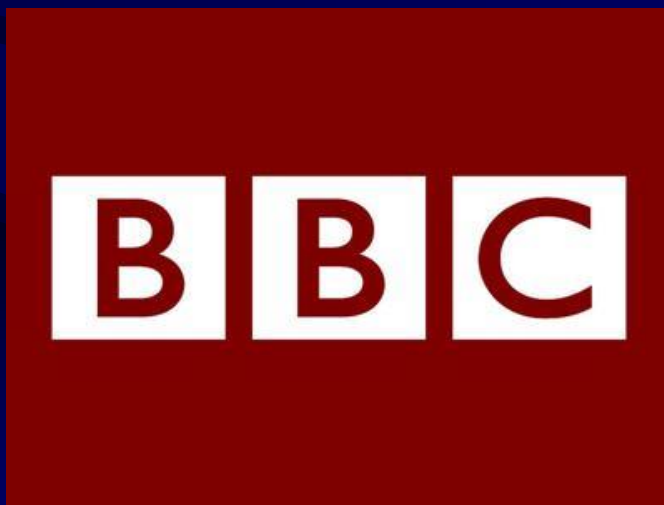
渠道传播中心
(广播、电视网络、手机)

技术中心
(云平台)

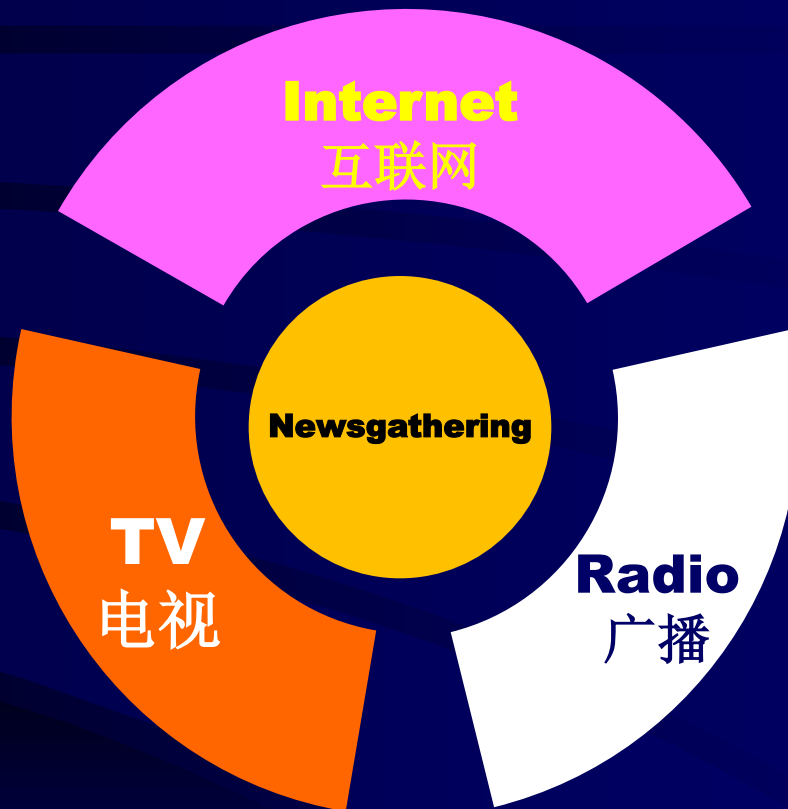
整合营销中心

英国广播公司 BBC

绝对是从上而下，秉承着非常统一的改革理念而推出的转型计划



BBC新闻中心改革前的架构



改革后的新闻中心架构





2015/6/2

中国传媒大学 胡正荣

BBC: 2012年伦敦奥运会 “首届真正数字奥运会”

- 深度数据
- 社交特征
- 个性化



4个屏幕：PC、手机、平板电脑和网络电视机
(包括智能电视、游戏机和BBC Red Button)
)。还将有3D转播和超高清格式的试验。

The screenshot displays the BBC Sport website interface. On the left, there's a 'NEWS & CATCH UP' section with a headline 'Adlington sets sights on GB medal' and a table of 'London 2012 medals'. The main area is titled 'LIVE VIDEO' and features a grid of video thumbnails. The top row includes a 'BBC One Day 5 Coverage' thumbnail with a '30 min left' timer, a 'Diving Men's 10m Platform Final' thumbnail, and a 'Cycling - Track Day 5 Morning Session' thumbnail. The bottom row includes a 'BBC Three Day 5 Coverage' thumbnail, an 'Athletics Day 5 Morning Session' thumbnail, and a 'Rowing Day 5 Coverage' thumbnail. On the far right, there are vertical lists of sports: 'Canoe', 'Equestrian Dressage', 'Football', and 'Gymnastics'. The bottom of the page has a yellow bar with the 'BBC SPORT' logo, the Olympic rings, and a 'CHOOSE SPORT' button with a dropdown arrow.

NEWS & CATCH UP

LIVE VIDEO

Adlington sets sights on GB medal
Swimming

London 2012 medals

	Gold	Silver	Bronze	Total
1 - USA	12	9	7	28
2 - RUS	11	10	9	30
3 - CHN	8	9	8	25
4 - KOR	6	6	1	13
5 - UKR	6	5	0	11
6 - GER	2	1	1	4

BBC One
Day 5 Coverage
30 min left

Diving
Men's 10m Platform Final

Cycling - Track
Day 5 Morning Session

BBC Three
Day 5 Coverage

Athletics
Day 5 Morning Session

Rowing
Day 5 Coverage

Canoe

Equestrian Dressage

Football

Gymnastics

BBC SPORT | OLYMPICS

CHOOSE SPORT

媒介融合的基本战略，

“Get organized!”（媒介融合组织化）

首先是产品。之前BBC网站和其他线上平台非常复杂且内容繁多，如此大而全的网站做得并不成功。因为它的信息和产品过于细碎，难以整合。BBC最终提炼出十个产品，并分别指定人员专门对这些产品负责。BBC还重新定义和定位这些产品，指出它们的发展方向，并调整了相关工作流程。

其次是管理。对BBC来讲，过去不同的产品都由不同的人通过不同的工作流程进行生产。而现在融合媒体必须由一个董事会进行绝对的掌控。虽然有分工，但是所有的产品必须指向一个方向。这需要注意两个方面的问题：一是通过产品和组织将创新真正融入到每一个人工作当中，二是在工作流程中确立互动、合作的机制。

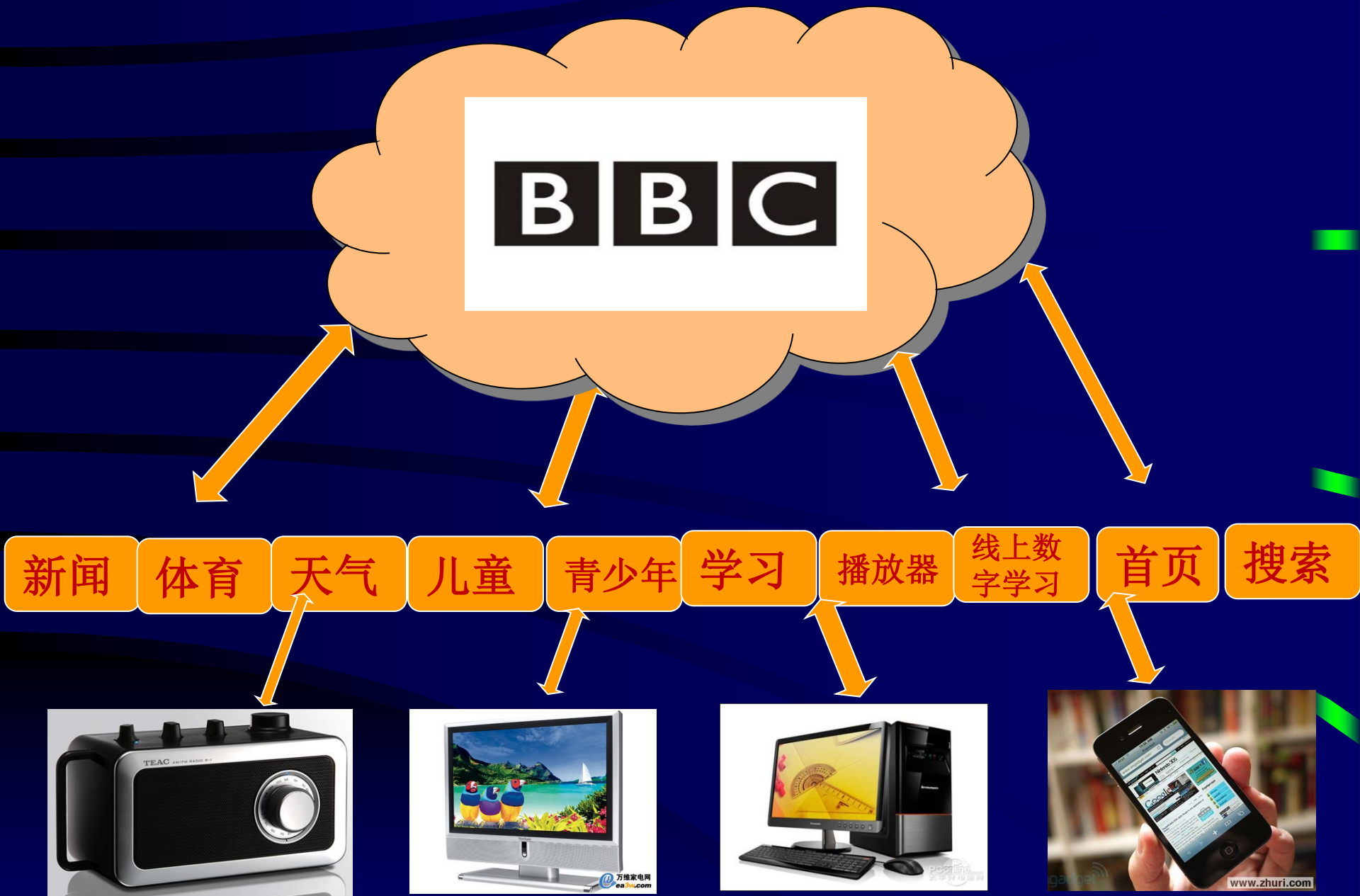
具体战略：

“One、Ten、Four”的口号。

—One品牌：BBC

—Ten产品：新闻、体育、天气、儿童节目、青少年节目、学习、网络电视播放器、线上数字广播、BBC首页、搜索；

—Four终端：电脑、电视、平板电脑、智能手机四个。



产品是核心概念。BBC将所有的节目、栏目、内容都统称为产品。名字很重要，因为在BBC是咬文嚼字的，每一个名字都有很多深层的含义，不可能随便取一个名字。如果我们继续把产品叫做节目或者栏目，因为它不具备新媒体的互动元素，所以我们认为叫产品更合适

。

改革的关键不是关于设备的，不是关于技术的，这是关于人的改革。

1+1人力资源制度。新媒体产品，一个内容负责人 + 一个技术负责人共同审批授权，不可能是其中的任何一个，一定是两个人都认为这个项目值得推进，才能够共同推进。这两类人的合作以及相互配合变得至关重要。

技术与建设内容建设

2014年，BBC-全新的新媒体新闻实验室

——战略目标：开发一套新的新闻制播模式，使广播、电视、网络在线这三种不同形式的新闻平台更加紧密地结合，实现全媒体制播流程。同时，实现专业化和社会化的结合。

——“以服务为中心”到“以用户为中心”

——用户本位、去中介化、大数据化

发展阶段三

内容媒体	社交媒体	场景媒体
内容集成	用户集聚	价值拓展
广电+APP	广电+APP+SNS	广电+APP+SNS+O2O+LBS
数字、宽带	大数据、云计算	大数据、云计算、物联网、AI

第三阶段，场景媒体阶段：价值平台化

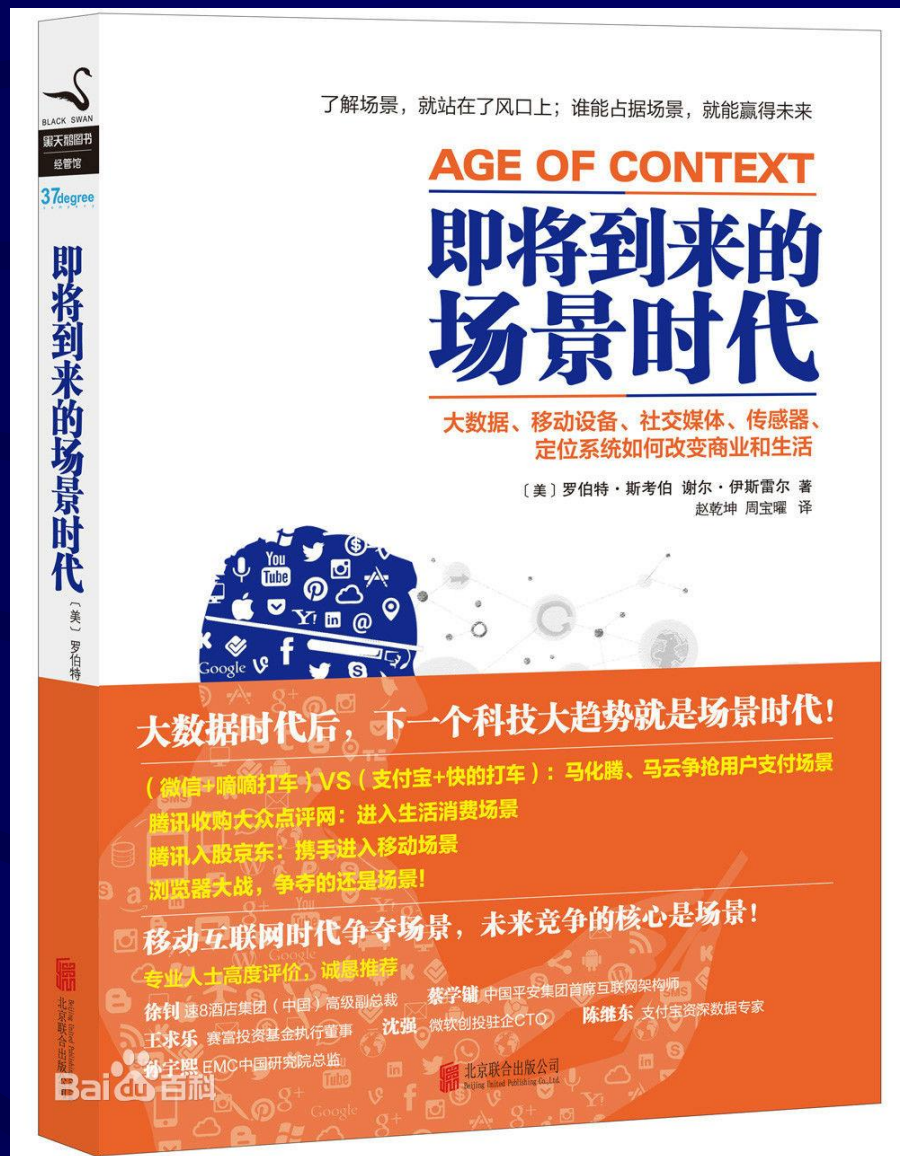
——用户中心、基于位置、增值服务

——内容（入口） + 社群（用户） + 服务（商户）

传统媒体+客户端+社交+LBS+O2O

场景时代的五种技术力量：大数据、移动设备、社交媒体、传感器和定位系统。

未来25年互联网将进入的新时代——场景时代。



谢谢!