

媒体融合向纵深发展的抓手

文 / 中国教育电视台总编辑 胡正荣

2020年6月30日,中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过了《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》,会议强调:推动媒体融合向纵深发展,要深化体制机制改革,加大全媒体人才培养力度,打造一批具有强大影响力和竞争力的新型主流媒体,加快构建网上网下一体、内宣外宣联动的主流舆论格局,建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系,牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点。

媒体融合 2.0 版

如果把2014年8月18日中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过的《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》当作中国媒体融合1.0的设计蓝图,那么我们可以把《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》看作是中国媒体融合2.0版指导方案。

《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》的主要精神可以提炼为:

(1) 一个要求

经过六年的发展,媒体融合取得了很大的成绩,也存在很多问题,所以现阶段中央提出新的要求——“纵深发展”。

(2) 两个抓手

想要真正向纵深发展,需要有两个抓手,一是要深化体制机制改革,二是加大全媒体人才培养力度。《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》真正抓到了媒体深度融合或者说纵深发展的两个根本点,一个是体制,一个是人才,体制是硬件,人才是软件。

(3) 三个任务

《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》针对媒体融合真正要完成什么任务进行了非常清晰的梳理,明确提出了三个任务:一是要打造一批具有强大影响力和竞争力的新型主流媒体,二是加快构建网上网下一体、内宣外

宣联动的主流舆论格局,三是建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。

(4) 四个目标

最终要实现四个目标,即“舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民”,这16个字非常符合现在中央对媒体提出的两个基本功能——引导和服务。

深化体制机制改革

关于深化体制机制改革,需要反思一个问题,符合全媒体发展的媒体制度应该是怎样的?目前媒体融合中,广电媒体、报业集团的体制机制,几乎还都是工业时代传统媒体的体制机制,这种体制结构很难适应网络时代的要求。互联网公司,如BAT、字节跳动等,都在不断地优化和更新内部的组织结构和体制机制。

(1) 体制层面

主要指媒体机构的属性、媒体机构体系以及媒体监管体系等。这里有三个需要思考的问题。

一是对主流媒体的属性界定,特别是媒体融合后的新型主流媒体的属性如何界定。县级融媒体中心相当大一部分是公益一类的界定,接下来地市级媒体融合建设也要启动,地市级媒体融合的属性要如何界定,这决定了其未来的组织架构、未来的活力和运行的机制。融合媒体乃至全媒体除了公益服务,需要必要的市场运营与经济效益的获取。

二是主流媒体的结构体系,特别是新型主流媒体的结构体系,需要适时进行结构性创新与升级。我国主流媒体的结构体系基本上有两个特征:一是层级化,也就是地域化分布;二是部门化,也就是行业化分布。网络时代的信息传播没有层级/地域、部门/行业的划分,媒体融合很难只做一个区域或者一个行业的媒体融合。因此,媒体融合应该尝试媒体的跨区域横向融合,或者跨行业横向融合,或者从央媒到基层的垂直融合,同行业、同领域的垂直融合,

从而真正搭建有影响力的新型全媒体综合平台和全媒体垂直平台。

三是主流媒体的监管体系，特别是新型主流媒体的监管体系需要全新的制度设计与安排。面对媒体融合之后全新的全媒体综合平台或者全媒体垂直平台，一体化监管的新型主流媒体监管体系需要破茧而出。

（2）机制层面

主要指主流媒体机构的内部组织设置、业务流程及管理體系等，更多的是作为主流媒体自身内部到底应该怎么做。这里也有三个需要思考的问题。

一是内部机构设置，工业时代的广电是频道制，目前的播出中心制、频道制是否能匹配正在进行中的全媒体建设，广电是否要走互联网时代项目制和产品事业部制，这是组织的二级机构设置的问题。

二是业务流程打通，中央提出“流程再造、平台优化”。新闻业务已经基于“中央厨房”类系统打通了“策、采、编、评、发”流程，急需将非新闻类产品与服务的流程打通，上游与下游、网上与网下、内容与运营融合。

三是内部管理体系，以扁平化为基础，以用户为驱动，以各类服务（含政策、商务等）为面向，配置人财物资源。目前广播电视机构还没有做到真正以用户为中心，因为其并没有专门的用户研究部门。只有个别有条件的广电机构存在运营部或者在产业部门有用户数据分析机构，广播电视缺乏以用户为中心做完数据分析之后再对市场做出应对策略，我们目前的资源配置基本还是大脑决策而不是数据决策。

加大全媒体人才培养力度

全媒型人才就是具有互联网思维，具备全媒体生产、传播、运营、管理等相关能力，胜任全媒体流程与平台发展需求、全媒体业态与生态发展要求的专门人才。

（1）全媒体人才分层

全媒体的业务人才需要运用全媒体手段，按照媒体融合业务流程，生产全媒体产品，发布在全媒体平台上；融通线上线下业务，积极打通相关业态。这类人才更多的是指一线采编播人才、运营人才和技术人才，越专业越好，越到基层越要专业化。

全媒体管理人才需要统筹管辖范围内资源，协调相关资源，落实安排人财物等生产力要素，用于全媒体产品与

服务的创意研发、生产流通、传播运营；参与上层咨询与决策，直接管理基层日常业务，并为业务进一步拓展与运行进行协同、配合与整合等。真正的全媒体人才恰恰是这个层次的，即中层管理和顶层设计，相当于中心制的主任或项目制的经理/项目总监，他们进行人财物的全媒体配置，才能解决资源的全媒体有效覆盖。

全媒体决策人才需要具有高维的互联网思维，能够统筹全局、纵观大局、把握大势；调度协同各种内部外部、网上网下资源，敏锐捕捉机遇；优化制度与流程，打通资源与平台，敢于创新，善于决策，因时而动，顺势而为，引领引导媒体融合发展与全媒体建设。媒体融合中“顶层设计”非常重要，需要顶层管理人员设置好组织机构、业务流程、决策体系和资源配置方式。

（2）全媒体人才分类

如果对全媒体人才进行分类，有以下几类人才是最缺的。

一是决策统筹类人才，相当于顶层类人才，就是台长、总编辑层面的人才。

二是创意创造类人才，这里所说的创意不是一个业务产品的创意，而是IP层面的创意，IP层面创意完以后如何落地到广播电视、手机、游戏和线下活动上。随着媒体融合2.0版的推进，在全媒体层面进行业态创意、产品设计和设计服务的人才的需求量、培养量会大幅度上升。

三是生产制作类人才，包括内容人才和技术人才。现阶段，简单做音频、视频已经远远不够了，需要新业态的4K/8K、3D、AR/VR/MR、直播、短视频、中长视频的内容生产及技术实现，这些需要创意能力和思维能力做支撑，这就涉及三维空间的构思、创作、视听和价值内涵如何嵌入。

四是运营维护类人才，包括项目策划与统筹、项目运营与管理。用互联网概念来讲就是项目经理，他需要做用户研究、市场洞察，根据全媒体集团和打造的IP造势来设计产业流程、产品系统，规划线上线下的运维。传统媒体不缺内容，但是非常缺乏运维人才。

中央明确提出“推动媒体融合向纵深发展”，一定要抓体制机制改革和全面型人才培养这两个关键点。若体制机制改革成功持续推动，并将人才体系的培养发挥于实际之中，那未来的广电传媒甚至文化核心竞争力也将能够得以保障，未来的媒体融合也会更加成功。RTI