



教育部人文社会科学研究青年基金项目“传媒组织模块化价值创新战略研究——基于传媒跨界整合现实问题的探索与实证”（项目编号：13YJC860020）资助

传媒组织模块化 价值创新战略研究

——基于传媒跨界整合现实问题的探索与实证

刘茜 / 著

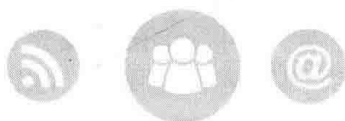
Chuanmei Zuzhi Mokuaihua
Jiazhi Chuangxin Zhanlüe Yanjiu



四川大学出版社

传媒组织模块化 价值创新战略研究

——基于传媒跨界整合现实问题的探索与实证



刘茜 / 著

Chuanmei Zuzhi Mokuaihua
Jiazhi Chuangxin Zhanlüe Yanjiu



四川大学出版社

责任编辑:李金兰
责任校对:曾 鑫
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

传媒组织模块化价值创新战略研究:基于传媒跨界整合现实问题的探索与实证 / 刘茜著. —成都:四川大学出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-5690-0369-7

I. ①传… II. ①刘… III. ①传播媒介—研究
IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 036315 号

书名 传媒组织模块化价值创新战略研究
——基于传媒跨界整合现实问题的探索与实证

著 者	刘 茜
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5690-0369-7
印 刷	四川盛图彩色印刷有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	16.5
字 数	314 千字
版 次	2017 年 3 月第 1 版
印 次	2017 年 3 月第 1 次印刷
定 价	56.00 元



版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 · 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scupress.net>

序

在媒介融合背景下，如何加快推动传统媒体与新兴媒体深度融合，是当前传媒领域面对的重大热点与难点。刘茜博士在梳理相关研究成果的基础上，结合这一轮传媒跨界整合的新特征，跳出传媒看传媒，从媒介形态组合方面探寻融合路径及方法的思维惯性，跨学科有机整合了管理学中的“价值创新理论”与“知识整合理论”，计算机科学中的“模块化思想”与社会学中的“社会网络理论”，创造性地提出了传媒组织跨界融合的适应性战略——传媒组织模块化价值创新战略。该战略指出，传媒组织应该以实现某一创新价值主张为目标，对传媒产品进行模块化设计，再根据传媒产品的生产与需求对传媒组织及其联盟构成的价值创造系统进行模块化设计与重构，使创新资源以价值模块为基础进行聚合与固化，通过对价值模块的分割、替代、增加、去除、移植、归纳等方式的操作不断进行价值整合，在快速为受众与广告主提供创新价值的同时，实现传媒组织自身价值的行为与过程。这一战略思路具有较强的创新意识和适用维度，对传媒组织如何在动态、复杂的产业环境中制订适合自己的操作战略描摹了全新的理论视野。这也是刘茜博士的教育部青年基金课题“传媒组织模块化价值创新战略研究——基于传媒跨界现实问题的探索与实证”的核心研究成果。

该书不仅对传媒组织模块化价值创新战略进行了理论阐释，还构建了模块化价值网对传媒组织价值创新绩效影响机制的结构方程模型，对该战略的组织结构变量、行为变量和绩效变量等核心理念进行了崭新的维度划分和量表开发，并对核心变量间的因果关系进行了深入推演，从而提升了传媒战略量化研究的理论高度。本书还提出了一系列有重要价值的观点：“传媒组织模块化价值创新是媒介融合背景下传媒跨界整合的有效战略思路”“传媒组织模块化价值网是传媒组织价值创新的基础性组织，对核心传媒组织价值创新绩效产生重要影响”“知识整合是传媒组织价值创新的核心，核心传媒组织的知识整合水平对其价值创新绩效产生重要影响”“传媒组织模块化价值网会影响核心传媒组织知识整合水平”“核心传媒组织的知识整合在传媒组织模块化价值网对核



心传媒组织价值创新绩效的影响中起到完全中介作用”等，并且通过大量实证研究将其证实。

基于上述认识，本书还对传统媒体与新兴媒体融合发展的路径提出三点重要建议：

第一，传媒跨界整合要尽量避免仅仅将注意力聚焦在媒体传播渠道的形态整合层面，而应该以价值创新为主导战略逻辑，以对传媒组织价值创造系统结构或系统内各资源要素的比例关系进行调整与优化为手段来构建全新的跨界资源整合方式，通过对原有产业边界、市场边界、商业模式的突破创造全新、卓越的受众价值与广告主价值，并提升传媒组织自身价值。

第二，以跨界整合为基础的传媒组织价值创新所需要的创新资源呈现外源化趋势和开放式创新的特点，要求传媒组织开放心态，根据自身实际情况搭建适合自身发展的模块化价值网络，设定科学的系统规则，处理好网络中的各种关系，有效地利用外部资源来实现自身发展。

第三，媒介融合背景下传媒组织的跨界整合是以知识整合带动的，知识识别获取与知识吸收的能力是这一轮传媒组织跨媒介、跨行业整合的关键。因此，传媒组织管理者要创建开放、创新的企业文化，组建学习性组织，培育组织内部以及与合作组织间的互信互敬氛围，构建多样化的沟通渠道；同时与外围网络机构建立紧密的联系，有意识地扩大外部知识源。

当前，受经济、技术全球化的影响，传媒行业正处于剧烈动荡期。传统媒体既受到新兴媒体的严峻挑战，又存在“弯道超车”的机遇，亟需学术引领和理论支撑。传媒组织管理者应当认识到，媒体融合不是机构的整合、项目的叠加、局部的关联；而是从内容、渠道、手段、管理到组织结构、生产流程、资本运营等方方面面的深度融合，这样传媒组织才能真正转变为新型主流媒体。但这种转变在现实中会遇到不小的阻力。究其原因，有认识缺位、理解偏差、体制不顺、资金匮乏等多种因素。因此，从理论源头厘清媒体融合的目标、方法和措施，进而强化顶层设计，规划战略指向与技术路径，显得尤为重要且紧迫。

我认为，媒体融合是一个长期的、复杂的、循序渐进的过程，既要大力倡导，顺势而为；又要遵循规律，稳妥推进。媒体融合这项工程要建立一个科学合理的架构中统筹进行。为此，传媒组织管理者应当具备四种认识。

一是媒体融合是一条传媒转型发展的必由之路，既是时代的任务、媒体的责任，也是生存的要求，任何有使命感的媒体都不应彷徨，而应勇立潮头，把握先机，奋力前行。

二是媒体融合是一条谋求科学发展的创新之路，不能搞大跃进、面子工程，而要小心求证、严谨论证，分析具有前瞻性的技术线路，开发具有自主知识产权的技术产品，探好路径再出发。

三是媒体融合是一条阶段性发展的渐变之路，实现真正融合需要一个过程，不可能一蹴而就，因此选择融合的切入点一定要因地制宜、实事求是、有序积累、循序渐进。现阶段适于集中力量开发本地化的移动互联产品，让它成为用户最熟悉和依赖的第一信息渠道。

四是媒体融合是一条由下而上发展的蔓延之路，从现阶段取得局部成功的案例来看，越是接地气、能够提供个性化服务的项目越容易成功。由于其融合产品试错成本较小，则取得成功的机率较大，而后再复制推广，可规避较大的试错风险。

从一定意义上说，刘茜博士的著作为现阶段轰轰烈烈进行媒体融合的传媒组织注入了一针“清醒剂”，为如何进行媒体融合的顶层设计提供了一份理论参照。我以为恰逢其时且乐见其成。刘茜在四川大学读硕期间，我曾担任她的校外指导教师，对她的特点和学品知其一二。刘茜硕士毕业后，选择了跨专业考博，从相对熟悉的新闻传播专业转到较为生疏的企业管理专业，尝试从更宏观的视角考量当代传媒新生态。从文科转理科，意味着更为艰辛的研修过程，对于她的勇气我十分赞赏。这本书，既是一份不错的答卷，又是她潜心研修的结晶。

路漫漫其修远兮，寄望刘茜博士能够在这一常人畏足的领域做出非凡的成绩。

张君昌 中国广播电影电视社会组织联合会学术委员会秘书长

2016年12月15日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 研究背景	(1)
第二节 研究目的与意义	(9)
第三节 研究内容与结构安排	(9)
第四节 研究方法与技术路线	(10)
第五节 主要创新点	(13)
本章小结	(14)
第二章 基础理论与文献述评	(15)
第一节 价值创新理论与传媒整合	(15)
第二节 模块化理论与传媒整合	(28)
第三节 模块化企业价值网络研究与传媒整合	(39)
第四节 知识整合研究与传媒整合	(49)
本章小结	(56)
第三章 传媒组织模块化价值创新战略组织、战略行为与战略绩效关系	
研究框架	(57)
第一节 传媒组织模块化价值创新战略内涵与过程解析	(57)
第二节 传媒组织模块化价值创新战略组织：模块化价值网的特征 维度	(68)
第三节 传媒组织模块化价值创新主导战略行为：知识整合的特征 与维度	(84)
第四节 传媒组织模块化价值创新战略绩效内涵	(99)
第五节 初始假设与研究框架	(100)
本章小结	(103)
第四章 传媒组织模块化价值创新战略组织、战略行为与战略绩效关系 的探索性案例研究	(104)
第一节 案例研究方法	(104)



第二节 研究设计	(107)
第三节 研究案例传媒组织基本情况简介	(110)
第四节 案例、数据分析	(114)
第五节 结果讨论与初始假设的细化	(138)
本章小结	(142)
第五章 理论假设与实证研究设计	(145)
第一节 理论假设	(145)
第二节 实证模型与假设汇总	(163)
第三节 问卷设计与变量测量	(166)
第四节 调查问卷预测试与正式问卷形成	(176)
本章小结	(187)
第六章 实证研究与结果分析	(190)
第一节 正式问卷的发放与回收	(190)
第二节 结构方程方法简介与拟合指标选择	(192)
第三节 效度与信度检验	(193)
第四节 变量的相关性分析	(205)
第五节 传媒组织模块化价值网对传媒组织价值创新绩效影响机制 检验	(207)
本章小结	(220)
第七章 结论与建议	(223)
第一节 结论与发现	(223)
第二节 媒介融合背景下传媒企业跨界整合建议	(227)
第三节 本书研究的不足与后续研究展望	(228)
本章小结	(229)
附录一 深度访谈提纲	(231)
附录二 预调查问卷	(232)
附录三 正式调查问卷	(238)
参考文献	(243)
后 记	(255)

第一章 绪 论

第一节 研究背景

随着数字技术、网络技术和移动技术的发展,我国传媒业的介质壁垒正被逐步击碎。30 多年前,美国麻省理工学院的尼古拉斯·尼葛洛庞蒂(Nicholas Negroponte)教授做出的“计算机产业、出版印刷产业和广播电视电影产业即将趋于融合”——“媒介融合”的预言正在一步步变为现实。表现为文字、视频、图片、音频等多种形式的传媒内容能够在跨媒介、跨行业的数字化平台上进行生产。三大信息传输渠道——电信网络、广电网络、互联网互联互通,多层次、多形态的融合型传媒内容和产品可以通过三网传输给使用不同终端的用户。报纸、广播、杂志、电视、网络等多种媒体功能被整合在一个具有开放性的接收终端上,如电脑、手机、数字电视机。受众通过这一终端,可以接收到各种形态的融合型传媒产品。传媒产品的生产、传播与接收都不再局限于一条固定的产业价值链上,同一业务活动可以由数个原来从属于不同产业的组织来完成。产业内与产业间的分工将重新划定,垂直一体化的产业价值链纵向解体,横向整合,跨越传统产业边界,跨越不同媒介形式,跨越不同国家、区域的信息传播产业,即“大媒体产业”^①正在逐步形成。

在这样的背景下,越来越多的媒体开始通过跨媒介、跨行业的合作或并购来整合资源,重构原有的价值创造系统。如烟台日报传媒集团早在 2008 年整合集团内部所有记者,组建全国第一家“全媒体新闻中心”,构建“全媒体数字采编发布系统”,初步实现文字、图片、视频、音频等新闻资源的一次采集,

^① 付玉辉:《大媒体产业:从媒介融合到产业融合》,北京:中国广播电视出版社,2008 年,第 77 页。

动态整合,多个渠道,多次发布的数字化传播。^①自此之后,构建以新闻整合平台为核心的全媒体实践在报纸、电视、出版、广告等各个领域开展起来。2009年1月,浙江日报报业集团钱江报系成立,成为集传统报纸、新锐周刊、网络和户外新媒体于一体的全媒体平台,以活动为依托,实现广告、发行、采编和活动四轮驱动整合效应的提升。^②湖南卫视与淘宝网合作推出“快乐淘宝”,成都传媒集团主办的《先锋·居周刊》打造多节点立体化整合传播平台,通过对市场边界与产业边界的重新界定,以及价值创造系统的重构,为受众与广告主创造全新、卓越价值并实现组织高速成长。

一、媒介融合背景下载媒整合存在的现实问题

媒介融合背景下,跨越产业边界和市场边界,打破原有竞争格局的资源整合正成为各传媒组织这一阶段的主要动作特征,但事实上,媒介融合背景下的传媒整合并非一“跨”就灵。笔者在近5年对一些传媒整合项目进行持续观察的过程中发现,在传媒跨界整合的实践中,部分传媒组织的绩效获得提升,部分没有太大变化,还有部分传媒组织的绩效甚至比“跨”之前更差。笔者在进一步深入访谈的过程中,发现不少属于不同媒介或行业的创新主体是通过行政手段“捏合”在一起的,从表面上看构建起了跨行业、跨媒介的资源整合平台,但各价值创新主体间却难以发生“化学效应”和形成一个全新的价值创造系统,不可能为受众和广告主提供全新、卓越价值,当然也不可能对组织成长产生巨大的推动作用。不同媒介具有不同的传播规律,不同行业的价值创造规律也不一样,将具有不同价值诉求与不同价值规律的主体联合在一起,实现跨界整合是一个系统工程,不是简单地将其聚集在一起就能够成功的。事实上,一些进行全媒体实践的经营者也不得不坦言“对于盈利模式,我们目前实在谈不上什么有价值的认识”^③。不能提升传媒组织绩效的整合对传媒组织的发展是无益,甚至是危险的。如何将来自不同媒介、不同行业的主体资源有效整合起来,达到“1+1>2”的效果,成为媒介融合背景下载媒组织跨界整合亟待解决的现实问题。

① 蔡雯,刘国良:《报纸转型全媒体流程再造——以烟台日报传媒集团创建全媒体数字平台为例》,《今传媒》2009年第5期。

② 王慰平:《钱江报系:做立体化传播的全媒体平台》,《广告人》2011年第4期。

③ 曹珂,庄慎之,陈雨:《南都全媒体集群构想》,《南方传媒研究》2010年第23期。

二、媒介融合背景下传媒整合研究现状

不少研究者对媒介融合背景下传媒整合这一现象给予了高度关注,蔡雯指出资源重新整合是媒体在这一阶段的主要动作特征,也是传统媒体在新的历史条件下应对挑战,闯出新路的有效途径^①。周鸿铎也指出传媒整合已是中国媒介发展的基础动力^②。

(一) 传媒整合内涵解析

传媒整合,又称媒体整合或整合传媒,在英文表达中常常用到的是 Media Convergence 与 Media Integration 两个词组。虽然在“媒介分立”时期,传媒企业早已通过联盟或兼并的方式进行资源整合,但“传媒整合”作为一个固定词组出现并形成研究主题,吸引一批研究者进行系统研究还是在媒介融合的大背景下才开始的。最早观察到这一现象并对此进行开拓性研究的尼葛洛庞蒂教授(2000)将传媒整合理解为“各种各样的技术和媒介形式都汇集到一起”^③。美国新闻学会媒介研究中心主任 Andrew Nachison 将传媒整合界定为“印刷的、音频的、视频的、互动性数字媒体组织之间的战略的、操作的、文化的联盟”^④。英国传播政治经济学家格汉姆·默多克认为,传媒整合包括传媒文化形态、传播系统和传媒公司所有权 3 个方面的整合^⑤。瑞典研究者安德列斯·尼尔森等则把传媒整合的概念分为 3 个方面:一是媒体业务和媒体本身的整合,二是规制和控制的整合,三是用户对媒体的互动使用与参与的整合^⑥。国内学者熊澄宇认为,传媒整合是指所有媒介都向电子化和数字化这一形式靠拢,这个趋势是由计算技术驱动的,并在网络技术的推动下变得可能^⑦。周鸿铎指出,传媒整合的目的是为了提高对媒介资源的利用率,关键在于准确地认知媒介资源和科学把握自己对媒介资源的开发利用能力;制定有利于传媒整合的政策,保证传媒整合效益的实现;创造良好的传媒整合环境,使媒介产业经营者能在国家宏观政策控制下自主实现传媒整合^⑧。蔡雯指出,不论是通过

① 蔡雯:《资源整合:媒介融合进程中的一道难题》,《新闻记者》2009 年第 9 期。

② 周鸿铎:《传媒整合是中国媒介发展的基础推动力》,《新闻前哨》2009 年第 7 期。

③ [美] 托马斯·鲍德温,史蒂文森·麦克沃依,等:《大汇流:整合媒介、信息与传播》,北京:华夏出版社,2000 年,第 56 页。

④ 熊澄宇:《从科学技术的融合看文化产业的创新》,《瞭望》2005 年第 7 期。

⑤ 王茫茫:《分众时代的媒体融合》,《中国广播电视学刊》2005 年第 3 期。

⑥ 熊澄宇,雷建军:《作为传媒的电影和作为产业的电影》,《当代电影》2006 年第 1 期。

⑦ 熊澄宇:《信息社会 4.0》,湖南:湖南人民出版社,2002 年,第 98 页。

⑧ 周鸿铎:《传媒整合是中国媒介发展的基础推动力》,《新闻前哨》2009 年第 7 期。



机构整合还是平台建设进行的资源整合都是为了同一个目的：通过对资源的全面优化配置与深度开发利用，在融合的进程中把媒体做大做强；在媒介融合背景下媒介资源整合都指向同一个方向：拥抱新技术、新媒体，通过媒体融合开辟一条新路，实现传统媒体在新的历史时期的转型和发展^①。陆斌强调了传媒整合必须以受众为核心^②。黄可将“传媒整合力”划分为4个层次，由浅入深表现为资讯的整合、资源的整合、传播链条的整合以及社会关系的整合^③。胡忠青将传媒资源整合界定为传媒通过自身内外资源的合理配置，从而增强传媒的市场竞争力与影响力，以实现传媒社会效益和经济效益最大化的行为^④。

综合国内外学者对媒介融合背景下传媒整合内涵的解析，传媒整合可以分为传媒业务、企业组织、产业组织等多个层次的整合。笔者主要对传媒组织的业务整合进行研究，将传媒整合界定为媒介融合背景下，传媒组织打破传媒固有业态边界，利用合作与并购获取互补性资源，重构并优化原有资源系统，通过为受众与广告主提供全新传媒产品与服务来获取竞争优势，实现自身价值的过程与行为。

（二）传媒整合模式研究

媒介融合背景下，新技术的广泛使用带来传媒传统产业格局的巨变。传媒组织跨越传统业务边界，重新整合资源以适应外部环境，重塑竞争力的过程与一系列创新活动相伴随。以跨界与创新为基本特征的传媒整合成为传媒组织在新一轮竞争中获取竞争优势的关键。不少传媒研究者已经意识到媒介融合下传媒组织的竞争已经不再是呈现出局部特征的单要素间的竞争（如某一类型节目、栏目或频道间的竞争），而是跨越业务边界构建具备开放性与复杂性特征的资源整合与创新系统间的竞争。喻国明指出，对于传媒核心竞争力的构建而言，根据新的发展趋势的要求，将相关产业要素和市场资源加以整合，实现模式创新，已成为媒介竞争至为重要的战略目标。传媒的有效创新“要有一整套的合作机制，让资源在整合的大市场内进行最大限度的流动，就能够产生很高的价值”。朱春阳也强调了新一轮传媒资源整合与创新的开放性，指出传媒企业“弥合能力缺口，合作创新主导传媒成长战略”^⑤。还有学者尝试从系统观

① 蔡雯：《资源整合：媒介融合进程中的一道难题》，《新闻记者》2009年第9期。

② 陆斌：《以受众为核心的传媒整合要义解析》，《国际新闻界》2010年第9期。

③ 黄可：《从“注意力”、“影响力”到“整合力”——对传媒产业本质认识的演进与思考》，《中国经贸导刊》2011年第17期。

④ 胡忠青：《传媒产业资源整合的操作模式刍议》，《商场现代化》2006年第4期。

⑤ 朱春阳：《新媒体背景下的传媒创新特征》，《当代传播》2008年第6期。

点出发,从资源整合、品牌营销、运行机制3个方面探讨如何利用系统创新的方法来提升传媒核心竞争力。王云峰基于对湖南广电合作创新实践的总结,也提出“可以预见,湖南广电只要内部资源整合到位,外部融合新媒体、新业态、新平台,延伸产业链到位,就能转变发展方式,实现产业升级,就可以很快迈上创收过百亿的新台阶”的观点。

对传媒组织应该如何进行有效的跨界资源整合这一问题的解决方案主要集中在“报网融合”“台网融合”“媒体联动”,以及“全媒体”的相关研究中。其中,更具概括性的“全媒体”概念,逐渐发展成为我国传媒理论界对媒介融合背景下传媒跨界整合实践的通用理论表述。全媒体,在英文中为合成词“omnimedia”。在国外文献中,该单词仅仅作为一个专有名词出现,并未作为一个新闻传播专业术语被提及。在国内,“全媒体”这一提法一开始也只是出现在一些新闻报道中,直到2008年才开始出现在新闻传播领域,“全媒体战略”或者“全媒体定位”逐渐被传媒从业者和研究者提及。对“全媒体”的界定大致可以分为两类。一是以中国人民大学彭兰教授为代表的“营运模式说”。彭兰教授在《媒介融合方向下的四个关键变革》一文中,将“全媒体”定义为一种业务运作的整体模式与策略,即运用所有媒体手段和平台来构建大的报道体系。她认为,从总体上看,媒体不再是单落点、单形态、单平台的,而是在多平台上进行多落点、多形态的传播,报纸、广播、电视和网络是这个报道体系的共同组成部分。二是以南京政治学院的周洋为代表的“传播形态说”。他认为,“全媒体”的概念来自传媒业界的应用侧面,是媒体融合后的跨媒介产物,具体而言是指综合运用各种表现形式(如文、图、声、光、电),全方位、立体地展示传播内容,同时通过文字、声音、图像、网络、通信等传播手段来传输的一种新的传播形态。本研究认为,“营运模式说”和“传播形态说”在对全媒体这一概念进行界定的时候所要描述的对象是一致的,都是对媒介融合背景下传媒企业为提升竞争实力,获取竞争优势而进行传媒整合的行为、过程与结果的表达。两种界定只是角度不同,“营运模式说”更侧重传媒整合的内在基础——运营模式的转变,而“传播形态说”更侧重传媒整合所带来的传媒产品外在形态的变化。媒介融合背景下传媒整合所带来的内在运营模式的变化与传播外在形态的变化本身就是相互依存、相互支撑的两个方面,缺一不可。

对于应该如何进行传媒整合和全媒体运营,目前的研究集中在对烟台日报传媒集团、人民日报社、新华社、成都传媒集团等媒体的几个比较典型的全媒体案例的分析上。少有的经验性总结也停留在描述性研究上,例如,付玉辉提出了适合不同媒体特点的全媒体运营策略:传统报业应向着内容与服务的方向



转型；广电媒体以创新的方式迎接挑战；出版业应依托新媒体平台，确立内容的重要地位。^① 喻国明指出传媒整合的基本方向有三个方面：与其他媒介之间的整合（跨媒介），与传播的“全民生产”能力的整合，与更为丰富的社会资源和商业资源的整合（跨行业）。^②

通过媒介融合背景下传媒整合研究现状的梳理，我们可以看出，以“全媒体”为代表的“报网融合”“台网融合”“媒体联动”等传媒整合解决方案更多地着眼于媒介融合背景下传媒跨界整合模式的外在形态的描述，缺乏对其价值创造机制内在逻辑的解析。全媒体概念的提出，虽然在一定程度上解决了媒介融合背景下传媒整合的趋势与方向的问题（即需要拓宽媒体的传播渠道，实现多平台、多落点、多形态的传播），但是对传媒企业发展的基本长期目标界定并不清楚。从业界的实践经验来看，传媒企业的发展并非完成了多形态、多落点、多平台的整合就一定能够提升竞争力，获取竞争优势。正如王冉所言：“跨媒体的前提是说你每一个独立的平台都必须要有价值……没有价值的媒体不会因为‘被跨’而自动获得价值。”蔡雯也指出：不同媒体进行资源整合的路径是不同的，路径不同都是缘于媒体自身的基础条件不同和发展环境不同。媒体应该根据自己的情况找到适合自己的道路。^③ 如果将这些道路统称为“全媒体战略”，显然不能对传媒组织的跨界整合进行有效指导，甚至会使传媒组织走弯路。

综合以上分析，目前学界对媒介融合背景下传媒组织跨界整合的研究还仅仅停留在现象描述、个案分析以及经验总结上，缺乏对传媒组织跨界整合本质及其内在作用机制的深入剖析，很难从根本上解决“媒介融合背景下传媒组织究竟应该如何进行有效跨界整合”这一现实问题。

三、媒介融合背景下传媒整合特征分析与研究问题提出

要解决传媒整合中存在的现实问题，首先需要对这一轮传媒整合的特征进行分析。总体而言，媒介融合背景下的传媒整合呈现出5个方面的特征。

（一）传媒整合呈现出显著的跨界特征

在媒介融合背景下，我国传媒业形成了报纸、电视、广播、杂志等传统媒体与网络、移动终端设备等新媒体共同构成的多层次、全媒体的传播架构。新

① 付玉辉，戴仲辉：《全媒体 2010：一种渐趋常态化的媒介运营形态》，《中国传媒科技》2010 年第 12 期。

② 喻国明：《整合力：传媒的核心竞争力》，《中国报业》2010 年第 2 期。

③ 蔡雯：《资源整合：媒介融合进程中的一道难题》，《新闻记者》2009 年第 9 期。

媒体与传统媒体相互竞争、合作、渗透、融合,受众市场日益呈现出显著的碎片化特征,这改变了传媒市场的整体结构和竞争格局。传媒企业间的竞争方式也发生了重大变化——从单一媒体间的竞争转化为数个传媒企业联合组建的传媒联盟之间的竞争,传统媒体与新媒体之间跨越传统业务边界的经营与合作越来越多。喻国明指出,当前传媒业最大的流行趋势就是跨界与混搭。^①可见,寻求符合自身发展规律的跨越传统业务边界的资源整合成为传媒企业求生存和发展的必然选择。

(二) 传媒跨界整合以价值创新为主导

媒介融合背景下,传媒组织跨越传统业务边界进行资源整合,其发展不再局限于某一固定的行业框架,传媒企业间的竞争行为也不再表现为基于某种既定模式的细枝末节的局部调整,而是从内容竞争、渠道竞争上升为模式之争。传媒企业通过对传统模式进行颠覆性的破坏和整体重构来获得发展。对传媒组织而言,只有两种选择:一是主动打破原有业务模式,摧毁竞争者的生存根基;二是被开创全新业务模式的传媒组织所取代。因此,传媒跨界整合要以价值创新为主导,传媒经营者要通过建立资源要素的新组合来“建立一种全新的生产函数”,用全新的传媒产品与服务来满足传媒市场的需求与潜在需求,对原有业务模式进行“创造性破坏”(creative destruction),“对旧组合通过竞争而加以消灭”^②以获取竞争优势,使传媒组织的社会效益与经济效益最大化。

(三) 传媒跨界整合与价值创新的核心是知识整合

管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1993)指出,当代甚至是在未来社会中,最为重要的经济资源是知识,所有有价值的创造都将来源于创新,而创新则是知识应用的结果。Grant(1996)将知识整合看作组织的首要任务和本质,企业各类行为的实质就是将组织知识转化为产品或服务并产生新的知识。在以价值创新为主导的传媒跨界整合中,知识资源是促进传媒企业高速发展的最为重要的生产要素与战略资源,在各类资源中的地位最高。但单纯拥有大量知识并不能确保传媒企业的高速发展,知识必须进行有效整合,才能转化为传媒企业的竞争力。传媒企业通过有效的知识整合,将分散于不同类型传媒产业链上不同环节的知识协同起来,为受众与广告主创造全新、卓越的价值。无论是外在表现为资产形式(如传媒组织间并购),还是行为方式(如报

① 喻国明:《跨界与混搭:中国传媒业当前发展的一道景观》,《新闻与写作》2011年第8期。

② [美]约瑟夫·熊彼特:《经济发展理论》,北京:商务印书馆,2000年,第111页。

网联动)的整合,其本质都是知识的整合。因此,新一轮传媒跨界整合与价值创新的核心就是知识整合,知识整合是媒介融合背景下传媒组织获取持续竞争优势的关键。

(四) 跨界整合形成的传媒组织价值创新系统呈现出网络化的特征

在媒介融合背景下,以受众与广告主价值创新为主导的传媒跨界整合已经超越了以单一媒介平台为基础的阶段,进入跨媒介、跨行业,甚至跨地区的新阶段。以跨界整合为基础的传媒组织价值创新所需要的创新资源呈现“外源化”的趋势,即很少有传媒组织具备进行价值创新的全部资源,部分所需资源需要通过合作或并购的方式从外部获取。基于某一创新价值主张,根据明确的价值关联规则,传媒组织将之前属于不同媒介和不同产业的合作创新主体联结起来,形成多层次、多功能的价值创新系统。传媒组织价值创新系统呈现出网络化的结构特征,成为媒介融合背景下传媒组织价值创新的基础性组织。

(五) 网络化的传媒组织价值创新系统呈现出显著的复杂系统特征

不同媒介具有不同的传播规律,不同行业的价值创造规律也不一样,将具有不同价值诉求与不同价值规律的创新主体联合在一起进行跨界整合,形成的价值创新系统呈现出多层次、网络化、自适应、开放性、动态性、内部功能单元相互协同等显著的复杂系统特征。^① 网络化价值创新系统的整体功能不是各个功能单元简单叠加的结果,而是各功能单元之间相互协同、相互作用突现出来的,具有非线性特点。网络化新资源系统中具有不同运作规律的功能单元间基于不同行为的合作来完成一个共同目标,其内部协同更为复杂。因此,具备显著复杂系统特征的传媒组织价值创新系统可能出现系统运行成本提高、灵活性低、柔性不足、对外部环境的反应僵化迟钝、系统风险难以控制等问题。这大大提升了传媒组织跨界整合与价值创新的管理难度。

通过对这一轮传媒整合五大特征的分析,本研究认为,要从根本上解决传媒组织在跨越传统业务边界进行资源整合的过程中存在的现实问题,需要从3个方面进行理论探索:第一,要根据传媒跨界整合外部环境的新变化,结合传媒组织实际情况,形成适合传媒组织跨界整合与创新的战略逻辑和思路,即需要回答“传媒跨界整合的主导战略逻辑是什么”的问题。第二,需要寻求管理传媒组织跨界整合后形成的呈现显著复杂系统特征的价值系统的有效方法;第三,要全面把握传媒组织在跨界整合中进行知识整合的行为特征与基本规律,

^① 成思危:《复杂性科学探索》,北京:民主与建设出版社,1999年,第65页。

这是传媒组织进行有效跨界整合的基础性保障。

第二节 研究目的与意义

一、研究目的

目前的理论研究对“媒介融合背景下传媒组织如何将来自不同媒介、不同行业的主体资源有效整合起来,达到‘1+1>2’的效果”这一问题给出的解决方案还不够系统、有效。本研究在深入理解媒介融合背景下,这一轮传媒整合呈现出的“跨界”“以价值创新为主导”“以知识整合为核心”“价值系统网络化”和“价值系统复杂性提升”五大特点的基础上,结合价值创新理论、模块化理论,以及模块化企业价值网与知识整合的相关理论研究,提出解决这一现实问题的战略思路——传媒组织模块化价值创新并对其内涵与创新过程进行解析;通过规范性理论分析和探索性跨案例研究,构建解决这一现实问题的理论框架,形成传媒组织模块化价值创新战略组织、战略行为与战略绩效关系的概念模型,并进行实证研究,揭示传媒组织模块化价值创新的内在作用机制。

二、研究意义

本研究跳出从媒介形态组合上去探寻传媒整合方法与路径的惯性思维模式,在深入理解这一轮传媒整合本质与特点的基础上,借鉴管理学、社会学和传播学的相关理论,提出了“传媒组织模块化价值创新”的战略思路,并构建了全新理论研究框架。本研究通过规范性研究和探索性案例研究,形成了传媒组织模块化价值创新战略组织、战略行为与战略绩效关系的概念模型,并进行实证研究,揭示了传媒组织模块化价值创新的内在作用机制。本研究提出的解决传媒整合现实问题的思路,是对现有理论研究的有益补充,能够有效为传媒组织跨界整合实践提供借鉴,为政府部门相关政策的制定提供参考。

第三节 研究内容与结构安排

本书包括绪论,基础理论与文献述评,传媒组织模块化价值创新战略组织、战略行为与战略绩效关系研究框架,传媒组织模块化价值创新战略组织、