

DECONSTRUCTION
AND

RECONSTRUCTION

颠覆与重构

城市电视台媒体融合之策略与路径

The Media Convergence Strategy and its
Deployment at Local TV Station

唐宁 著

中国广播影视出版社

DECONSTRUCTION
AND

RECONSTRUCTION

颠覆与重构

城市电视台媒体融合之策略与路径

The Media Convergence Strategy and its
Deployment at Local TV Station

唐宁 著

中国广播影视出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

颠覆与重构：城市电视台媒体融合之策略与路径 /
唐宁著. — 北京：中国广播影视出版社，2017.12
ISBN 978-7-5043-7974-0

I. ①颠… II. ①唐… III. ①电视台体制改革—研
究—中国 IV. ①G229.27

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第189283号

书 名 颠覆与重构——城市电视台媒体融合之策略与路径
作 者 唐 宁

责任编辑 王 佳
装帧设计 再设计

出版发行 中国广播影视出版社
地 址 北京市西城区真武庙二条9号
电 话 010-86093580 010-86093583
邮 编 100045
网 址 www.crtip.com.cn
电子邮箱 crt8@sina.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京碧峰印务有限公司
开 本 787毫米×1092毫米 1/16
字 数 230(千)字
印 张 13.75
版 次 2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-7974-0
定 价 45.00元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

目录

序 一
序 二
前 言

001

004

007

【壹】 融合之意：绪论

013

- 1.1 媒介、媒体与媒体融合
- 1.2 媒体融合本质与目的
- 1.3 媒体融合意义
- 1.4 研究范围

【贰】 融合之因：问题何在

039

- 2.1 体制机制僵化
- 2.2 用户人群及收视模式变革
- 2.3 创新不力，探索精神衰退
- 2.4 同质化泛滥
- 2.5 监督功能衰竭
- 2.6 收视率急剧下跌，污染愈演愈烈
- 2.7 资源短缺，成本扩张
- 2.8 人才匮乏，流失严重
- 2.9 技术引领滞后，保障不力
- 2.10 恶性竞争加剧，缺乏有效监管
- 2.11 经济效益持续下滑

【叁】 融合之基：颠覆什么

071

- 3.1 颠覆传统媒体思维
- 3.2 颠覆传统体制
- 3.3 颠覆组织形态

	3.4	颠覆生产传播机制
	3.5	颠覆运营方式
	3.6	颠覆盈利模式
	3.7	颠覆人才结构
	3.8	颠覆技术理念
【肆】	4.1	电视与新兴媒体的比较优势与劣势
融合之险：成功与失败之概率	4.2	电视与新媒体融合之险
087	4.3	电视与新媒体融合之误区及成因
【伍】	5.1	中央电视台及部分省市电视台媒体融合探索
融合之势：兴盛与衰落之抗争	5.2	融合之势剖析
117	5.3	融媒体平台的理念与构想
【陆】	6.1	确立融合思维和大数据意识
融合之术：策略与路径之抉择	6.2	建构融合生产传播的体制机制
147	6.3	建构开放、集约、高效的组织结构和运行机制
	6.4	建构立体的全方位的现代传播体系
	6.5	建构技术支撑引领内容创新的机制
	6.6	建构全方位精耕细作的互动型盈利模式
	6.7	建构融合的、一专多能的人才队伍
结 语	189	
参考文献	193	
后 记	207	

序 一

媒体融合研究的新探索



全国政协委员

中国电视家协会主席

中国广播影视社会组织联合会副会长

中央电视台原台长

《直播南京》在业界颇有些名气。唐宁就是创办者之一。可以说，我是先认识《直播南京》才认识这个栏目的总制片人的。去年8月，在齐齐哈尔举行的《中国广播电视媒体的时代担当》论坛上，唐宁同志代表城市电视台所作的发言令人印象深刻，其关于城市电视台媒体融合的观点令人耳目一新。在去年的第6届中国广播影视“十佳百优”理论人才评选活动中，他作为一位城市台的副台长又在强手如云、竞争激烈的100多位候选人中脱颖而出，当选全国广播影视“十佳理论人才”，实属不易，其功底、业绩可见一斑。广播电视行业的实践性很强，所以，理论探索与总结往往顾不上，这样边学习、边实践，在学中干、在干中学就尤其要提倡。

2014年初，媒体融合上升为国家战略。这是亟待研究、探讨的重大理论课题，也是迫切需要作艰辛探索并予以回答的实践问题。媒体融合的实践与态势，要求学界、业界作理性分析、思考，拿出一批有前瞻性、针对性、指导性的学术成果。手头这本唐宁同志的专著便是其中之一。

该书从分析城市电视台面临的困境入手，剖析电视人为什么要进行自我颠覆？究竟要颠覆什么？电视与新兴媒体融合有什么风险？融合传播、互相支撑、一体发展之趋势是什么？生产传播机制等怎样重构？电视与新兴媒体融合的方法、路径有哪些？等等。

国内研究城市电视台与新兴媒体融合发展的专著，这大概是首部。作者在遵循新闻传播规律、互联网发展规律和文化产业发展规律的基础上，综合运用哲学、经济学、新闻学、传播学、电影学、社会学等理论，结合城市电视台媒体融合的实践，分析论证如何建构符合城市电视台实际的融媒体新闻中心和融合生产传播运营平台，探索符合城市电视台实际的媒体融合之路。

该书基于媒体融合实践的反思、反省与分析，深入剖析电视业面临的问题与困境，探究其成因，分析电视与新兴媒体的比较优势与劣势、媒体融合之险及媒体融合的误区和失败成因，剖析中央电视台及部分省市电视台媒体融合之实践，着重论证并解决以下问题：作为城市电视台的决策者和从业者，如何确立互联网思维和大数据意识，如何建构责权利统一的融合生产传播的体制机制、开放集约高效的组织架构和运行机制、技术支撑引领内容创新的机制、全方位精耕细作的互动型盈利模式、立体的全方位的现代传播体系、一专多能的融媒体人才结构等。

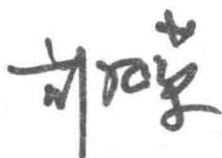
作为新闻工作者思考和探索的结晶，该书立足于实践分析、对策研究与路径探讨，对当下的媒体融合发展提供了坦诚、尖锐、务实的思考、方法与路径，避免了泛泛而谈，务实地从城市电视台的现状与问题着手来反省和反思。书中许多观点不仅对城市电视台正在进行的媒体融合实践有警示和指导作用，对省级媒体的媒体融合实践也有重要的参考价值。从这个意义上说，该书实为当下电视理论研究的一部颇具创新意识的力作。

是为序。

2017年7月6日

序 二

探索理论与实践相结合的媒体融合之路

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of two characters that appear to be '郭' (Guo) and '晓' (Xiao).

中国传媒大学校长、教授、博士生导师

2013年3月，在《直播南京》创办10周年暨中国电视新闻民生化高层论坛上，我直接而坦率地说，南京电视台要真牛就应该在全国城市台中率先组建全媒体新闻中心，在媒体融合发展的探索中闯出一条新路。我的这一言论引起了南京台领导的高度重视。该台立即着手媒体融合改革。为此，他们还专门请我校的相关老师制定了论证与实施方案。我还应邀在南京台作了有关媒体融合的专题讲座。可见，南京台的领导对媒体融合是高度重视的。据我所知，该台从2012年4月起，就将新闻综合频道、教育科技频道两个最主要的频道划归一个副台长分管，进行新闻融合生产与传播的实践与探索。近5年来，该台创办的《民声》、《亮见》、《创赢未来》、《向人民汇报》等一系列栏目就是电视与新兴媒体深度融合的有益尝试。更值得一提的是，南京台还强化互联网思维，秉承融合生产与传播的新理念，大胆创新实践，组织了《勿忘国耻 圆梦中华——12·13国家公祭日融媒体大型直播》（连续直播15小时）、《青奥来了——南京青奥会开幕融媒体大型直播》（连续直播12小时）等直播节目，其间收视率翻番，网民点击量过亿。其作品先后荣获了第25届中国新闻奖“新闻名专栏”、2013—2014年度中国广播影视大奖“电视现场直播大奖”等。南京台融合生产与传播的实践得到了业界、学界的一致称赞。

正因为有如此之多而广泛的实践，唐宁同志经过4年多的努力，捧出了《颠覆与重构：城市电视台媒体融合之策略与路径》这一23万字的颇具份量的学术成果。

我接触过许多媒体人，像唐宁同志这样三十年如一日坚守新闻、纪录片创作前沿，锐意创新，同时又笔耕不辍勤勉过人，在学术研究中成果丰硕，令业界、学界瞩目。这样的新闻把关人并不多见。这种坚持新闻理论与实践相结合的工作作风和治学态度应当大力提倡。

国内关于媒体融合的探索才几年时间，可以说举步维艰。虽然不少媒体机构进行了大胆实践，但有借鉴意义和指导价值的实践成果难得一见。就当前媒体融合的研究而言，基于实践总结分析的论文较多，理论与实践相结合的前瞻性研究成果较少，操作性、实践性强，有指导意义的学术专著更少，主要原因是实践滞后。

在本书中，唐宁同志深入反思、分析电视与新兴媒体融合的理念、思路与实践路径，将视角与方向确定为自己所从事 26 年的城市媒体，从正在进行的媒体融合实践出发，对媒体融合的一系列问题进行研究与分析，致力于探索符合城市电视台实际的媒体融合的策略与路径，体现了当代媒体人的理论勇气与使命感。

该书结合城市电视台媒体融合的实践，深入剖析电视业面临的问题与困境，探究其成因，继而阐述作为媒体人，为什么要颠覆传统媒体思维、体制机制、组织形态、运行机制、经营模式、人才结构、技术理念等。通过分析电视与新兴媒体的比较优势与劣势、媒体融合之险及媒体融合的误区和失败成因，剖析城市电视台媒体融合实践及融合之势，在阐述建构融媒体平台的理念与思路后，又着重论证并试图解决如何重构的问题。这一系列基于行业实践反思的理论思考，对当下城市电视台正在进行的媒体融合实践具有指导与借鉴意义。本书紧扣学界、业界十分关注且争议颇多的问题，提供了许多独特、新鲜而有价值的信息与观点，为新闻、传播学界人士及城市电视台同行认识媒体融合的必要性和可行性，反思、反省实操层面的具体路径提供了新视角、新思维、新举措，有助于学界拓展媒体融合研究的视野，尤其对电视界同仁正在进行的媒体融合实践与探索会起到启示和镜鉴作用。

衷心祝愿唐宁同志在媒体融合的实践创新与理论创新中取得更加丰硕、更具影响力的成果！

2017 年 1 月 6 日

前言

不必讳言，电视正处在紧要关头。（移动）互联网、大数据、物联网、人工智能等信息通信技术正在推动、倒逼电视人反思原有的思维、体制、机制等。“媒体和传播的‘紧要关头’出现的重要标志，就是新的传播技术革命摧毁了现成的制度以及新闻业可信度下降等。”^[1]随着社会开放进步，用户思维观念更新，跨媒融媒消费全新体验，用户主动选择、参与、互动成为常态，在技术催化剂的作用下，新兴媒体正在颠覆电视等传统媒体的新闻信息传播方式、传授关系、传播理念乃至整个传媒业的传播格局与生态。关于电视改革和融合发展，冷眼观察者有之，夸夸其谈者有之，埋头苦干者有之。耸人听闻、振聋发聩的观点与理念不绝于耳，创新实践、初见成效的“经验”层出不穷，但媒体融合有那么简单吗？

[1][美]罗伯·麦克切斯尼：
《传播革命》，高金萍译，
上海译文出版社2009年版，
第12页

2016年7月18日，国家新闻出版广电总局发布《关于进一步加快广播电视媒体与新兴媒体融合发展的意见》，着力推动广电媒体与新兴媒体融合。《意见》明确要求广电媒体与互联网尽快从简单相“加”迈向深度相“融”，构建形态各异、载体多样的现代传播体系。近年来，许多城市电视台大力建设“三微一端一站”（微视频、微信、微博、客户端、网站），多屏互动、城市信息云平台、全媒体实验室、融媒体新闻中心、“中央厨房”等不断涌现。

电视与新兴媒体融合正处在众说纷纭与初步实践阶段，分歧、争论不断，其艰难程度非身处其间的从业者难以想象。电视的决策者和执行人都必须理清思路并作出慎重抉择。如果不确立电视与新兴媒体融合正确的理念与思路，如果不及时认知实践中的误区与歧途，如果不立即着

手颠覆与重构，那么，在电视与新兴媒体融合的探索中，我们将错失机遇，甚至会造成重大损失。

在实践中，澄清理论观点，分析实践得失，探索符合新闻传播规律、互联网发展规律和城市电视台实际的媒体融合策略与路径是电视人的职责与担当。

有同行说，电视要进军（移动）互联网，要想方设法碎片化、移动化传播。有学者说，电视台要成立互联网节目中心，为（移动）互联网平台打造、订制节目。这仅仅说对了一部分。电视人做节目没有互联网思维和意识不行，但简单、机械地克隆照搬互联网企业成功的做法也不行。我们不能仅仅把已播出或计划播出的现存的电视节目简单地碎片化、移动化传播。传统电视节目凭什么吸引网络用户、年轻用户？互联网企业技术、人才、资本、体制、机制等方面的优势城市电视台能克隆、模仿吗？

为什么不研究节目的创新点？当下，电视节目创新的趋势是民生化、移动化、社交化、直播化、融合化。内容生产者要清醒地认识到传媒产品吸引用户的四大特性，即参与性、服务性、娱乐性、融合性。我们要竭尽全力从策划、选题、制作、传播、营销等各环节强化与用户互动，为用户提供服务，实现多媒体全方位高效的融合。从这个视角来分析，创新点就是融合点。

一方面，由生产者（意见领袖）、生产工具（社交媒体）和劳动对象（信息流）共同组成的新的传媒生产力正在颠覆电视以生产者（编辑记者）、生产工具（采编体系）和劳动对象（播报新闻）组成的原有的传媒生产力；另一方面，传统的生产、传播、运营方式已成为传媒生产力发展的桎梏，严重阻碍融合产品的生产与创新，正在阻碍破坏新的传媒生产力的发展。新技术和大数据所代表的先进的传媒生产力迫使（移动）互联网+语境下电视的生产、传播、运营作出颠覆性的变革。只有这样，才能解放传媒生产力，发展传媒生产力。

电视的决策者们已经迷茫了好一段时间了。如今，他们中的一部分人很想弄明白自己是如何迷失方向的，尽管他们至今仍不想承认自己迷失了多久。可悲而可怕的是，当下，仍有许多电视人对电视与新兴媒体的融合缺乏清醒的认识，对自己所处的环境没有清晰的判断，对自身转型与发展的路径缺乏冷静预判与果断抉择。面对媒体融合之大趋势，有些人犹豫不决，有些人干脆全盘否定。

电视的警报已经拉响，我们正身处其间。“不管你是什么人，不管你身处哪里，我们所有每个人都会是这场大变革的一部分。”^[1] 创新与变革、颠覆与重构必然存在相当大的风险，但也会带来新的机遇。在媒体融合进程中，不突围陷入自闭，不冒险必然遇险。电视人再固步自封、因循守旧，再迟疑、彷徨，再不自我颠覆与重构，出路何在？

[1] 马云：《2016 世界互联网大会第一天 科技大佬们谈了什么？》，腾讯科技，<http://tech.qq.com/a/20161117/019513.htm>，2016 年 11 月 17 日

颠覆与重构是为了创新。这种创新不是在既有体制机制、价值网络或舆论格局下的改良，不是在原有理念、意识与框架下简单地引入新技术后的“加”“减”，而是注入互联网基因、引入新思维、重构新机制、采用新技术、锻造新产品、开辟新市场，竭力将用户吸引到新的新闻平台及价值网络之中的颠覆性创新。

兴起于本世纪初的电视与新兴媒体的融合既是学界业界亟待研究、探讨的重大理论课题，也是电视人迫切需要作艰辛探索并予以回答的实践问题。何况，媒体融合已上升为国家战略。这确实是一场有争论、无共识，有探索、无经验，无法回避，必须打赢的新闻战、营运战。

电视与新兴媒体融合的实践态势迫使学界、业界作理性分析与思考，研发有前瞻性、针对性、指导性的学术成果。这股学术与创新实践浪潮正风云激荡。尽管每一次研讨会或高层论坛，与会专家学者或媒体人都会提出不同的融合模式，分享各自经验，但至今仍没有形成初步共识，也没有探索到大多数人认可的融合路径。笔者反思、分析电视与新兴媒体融合的理念、思路与方法，并将视角确定为自己所从事 26 年的城市电视台，从正在进行的电视与新兴媒体融合的实践出发，

作初步、浅显的研究与分析,目的是提供研究、批判、反思的材料、方法与路径。

本书从分析城市电视台面临的困境入手,分析电视人为什么要进行自我颠覆?究竟要颠覆什么?媒体融合的目的与意义何在?媒体融合的本质是什么?作为电视人,我们应该做些什么?电视与新兴媒体融合有什么风险?融合传播、互相支撑、一体发展之趋势是什么?怎样重构?有针对性、指导性的策略、方法、路径有哪些?

新闻学与传播学的研究必须从新闻实践中来,再到新闻实践中去,强调、突出指导性和可操作性。本书立足于实践分析、对策研究与路径探讨,在深刻分析实践中存在的主要问题与症结后,捕捉正在激烈竞争、交锋与融合的电视与新兴媒体的从业者在思维、理念、机制等方面颠覆的必要性、重构的可行性。通过对媒体融合发展理论的深入思考和分析,笔者阐述了媒体融合探索的方法与路径,但求起到镜鉴作用或有所提醒、启发。

当下,电视人正处在传统与新兴共生、机遇与挑战并存、颠覆与重构交织的媒体大变革时期。新的传播生态和日新月异的高新技术发展决定了电视与新兴媒体只能想方设法融采集、融生产、融传播、融运营,在融合中探求生存与发展之策。

无论就内容生产作思考,还是从技术层面来分析,媒体都不断处在融合与分化的状态中。媒体融合不是目标,而是一个漫长而艰辛的过程。无论是电视还是新兴媒体,其组织生态、体制机制、团队、内容、价值观、产业链等都正在面临颠覆与重构。

今天,我们面对的是解构与重构的时代,明天是兴盛还是衰败?

我们需要颠覆与重构的勇力、智慧与计谋!

“沧海横流，方显英雄本色”。这是1993年3月初某天凌晨4:30左右，时任南京电视台新闻部主任、后为副台长的汪波同志对笔者说的一句话。他说完就走了，继续忙他的《南京早新闻》。而我则继续剪辑《金陵纵横》栏目中的新闻专题。其实，老台长这句话一直在激励着我。如今新兴媒体迅速崛起，电视等传统媒体面临前所未有的压力，悲观论、衰败论层出不穷。于是，笔者又想起了老台长的这句话。

越是面临挑战，越是前途艰险，越要展现英雄本色!