

From “Addition” to “Integration”: The Dilemma and Solutions for the True Integration of Television Stations and New Media

Yan Guo

China Central Television and Radio Corporation, Beijing, 100040, China

Abstract

In the initial phase of media convergence, most efforts focused primarily on simply launching new media accounts and distributing content across multiple platforms, merely transferring television content directly to online platforms while maintaining separate operations between TV stations and new media outlets with superficial integration, failing to achieve a synergistic “1+1>2” communication effect. Three core obstacles emerged during the transformation: content production adhered to outdated mindsets; performance evaluations did not prioritize new media; and departmental fragmentation and siloed operations hindered collaboration. The fragmented multi-platform management diluted user attention and reduced engagement. To achieve genuine deep integration, it is essential to rebuild a unified content production system, establish efficient collaborative mechanisms, implement precise user operations, and transform the convergence approach across the entire process, enabling TV stations and new media to evolve from superficial alignment to deep integration.

Keywords

media convergence; from addition to integration; transformation challenges; practical approaches

从“相加”到“相融”：电视台与新媒体真正融合的困境与破局

郭艳

中央广播电视总台，中国·北京 100040

摘要

媒体融合起步阶段大多以简单开通新媒体账号、多平台分发为主要方式，只做到把电视内容直接搬到网络端口，电视台与新媒体各自运营、简单拼接，没法形成“1+1>2”的传播效果。转型过程中遇到三大核心障碍：内容制作还是老一套思维、考核不向新媒体倾斜，部门分割、各管一摊导致协同难，多平台分散运营让用户注意力被稀释、粘性下降。要真正实现深度融合，必须重建统一内容生产体系、建立高效协同机制、做好精准用户运营，从全流程改变融合方式，让电视台与新媒体从“貌合神离”变成“深度一体”。

关键词

媒体融合；从相加到相融；转型难题；实践路径

1 引言

媒体融合是电视台适应互联网传播、重新做强影响力的关键方向。目前多数电视台的融合还停留在开账号、搬内容、多平台分发的表面阶段，只是把资源拼在一起，没有产生真正的融合效果，转型遇到明显瓶颈。搞清楚“简单相加”和“深度相融”的区别，找到从表层到深度的判断标准，分析转型中的真实障碍，是破解融合停在表面的关键^[1]。本文围绕融合转型的完整流程展开分析，给出可落地的改进办

法，为不同阶段的电视台调整融合策略、释放深度融合价值提供参考。

2 媒体融合从相加到相融的内涵界定

2.1 媒体融合相加阶段的核心特征

媒体融合刚开始时，电视台为了跟上互联网趋势，普遍选择门槛最低、最快上手的方式，形成了“相加”模式。一方面，内容生产还是按电视播出的标准来做，做完直接复制粘贴到客户端、短视频号、公众号等新媒体平台，制作流程不针对网络用户调整，画面、时长、表达方式也不优化。另一方面，传播端只追求开更多平台账号，电视频道、客户端、短视频账号等各干各的，人员、资源、选题互不打通，

【作者简介】郭艳（1977-），女，中国河北石家庄人，本科，主任编辑，从事融媒体研究。

没有固定配合机制。这种融合只是物理层面的拼凑，各环节没有内在联动，做不到跨平台、跨形式的高效传播，也没有产生真正的融合“化学反应”。

2.2 媒体融合相融阶段的核心判定标准

相融是融合走过初期探索后进入的深度发展阶段，判断有没有进入这个阶段，可以从两个核心标准来看：

第一是生产协同：电视台打通电视端与新媒体端的采编制作流程，所有素材、内容统一管理、统一调配，策划、拍摄、剪辑会针对不同平台用户喜好做差异化调整，人员和资源常态化配合，不再各管一摊。这种模式跳出简单拼凑，各环节深度适配，从根本上改变“内容直接搬运”的粗放做法。

第二是价值共创，不再以“开了多少账号”“发了多少条”为考核重点，把用户评论、点赞、转发、留言反馈用到内容决策里，内容可以跨平台联动传播，形成整体影响力，实现融合价值最大化。

3 媒体融合从相加转向相融的阻滞机制分析

3.1 内容生产层面的路径依赖效应

路径依赖就是习惯按老办法做事、不愿改，直接限制内容融合的深度。一方面，电视台长期形成以电视播出为中心的采编思路，已经变成固定工作习惯，记者编辑习惯性用电视逻辑做内容，不会主动按网络用户喜好改结构、改形式、改时长。另一方面，现在很多电视台的考核还是以电视收视率、播出量为主要依据，记者编辑没有动力花额外时间适配短视频、直播、图文等不同形式。长期下来，内容生产一直跳不出传统模式，没法打通电视与新媒体的制作流程，只能停留在“内容搬来搬去”的状态，做不出适合全平台传播的新内容，直接阻碍内容模式升级^[2]。

3.2 组织架构层面的壁垒传导效应

电视台普遍采用电视业务与新媒体业务分开管理的架构，形成从上到下的壁垒，拖慢融合速度。首先，管理层按老规矩分工，电视部门和新媒体部门归不同领导管，年度目标、经费、资源互不通用，从管理源头就形成部门墙，没有给跨部门配合留空间。其次，管理分工直接影响中层，各部门负责人只盯着自己条线的任务，不会主动跨部门协调资源、统筹分发，遇到需要电视与新媒体配合的重大宣传，往往要高层临时牵头，拉长响应时间、增加沟通成本。最后，中层壁垒传到执行层，记者编辑只知道自己部门的平台要求，看不到全平台用户喜好，内容自然不适合网络传播，各平台执行人员没有固定配合团队，遇到跨平台任务临时组队，效率不稳定，也难做出符合全平台要求的优质内容。

3.3 用户运营层面的注意力分散效应

“相加”阶段各平台单独运营、各自推送的模式，会让用户注意力被打散，影响融合效果。电视台在相加阶段，每个平台都有自己的运营节奏，推送时间、活动、文案不统

一，容易给用户重复发差不多的内容，占用用户时间，甚至出现不同平台说法不一致，让用户困惑。用户看到杂乱无章的内容，没法形成对电视台品牌的统一印象，原本稳定的观看习惯被打乱，注意力分散在各个平台碎片内容上，对电视台的关注持续下降，不愿长期关注，用户流失变多。

4 媒体融合从相加转向相融的实践突破路径

4.1 重构生产逻辑，打造一体化内容生产体系

选题阶段：统一收集电视端、短视频、客户端、公众号等全平台需求，采编团队一起看各平台用户喜欢什么，从选题开始就考虑多平台适配。

策划制作阶段：打破电视采编与新媒体运营的界限，不同平台人员一起设计内容，根据电视、短视频、直播、图文的特点调整叙事方式、时长和呈现形式，从源头减少重复搬运。

内容分发阶段：建立统一内容素材库，所有内容对全平台开放使用，分发人员根据各平台用户活跃时间安排推送，适配不同平台节奏。

为保证各环节顺畅运行，不同生产环节的责任与考核明确如下：

表1 一体化内容生产体系权责划分标准

生产环节	负责主体	核心工作内容	考核参考维度
选题立项	全平台采编联动小组	汇总各渠道用户内容需求，确定内容创作的核心方向	选题可适配的传播端口数量
内容策划	跨平台内容创作团队	设计适配不同传播端口的内容叙事逻辑与呈现形式	内容形态与对应渠道的匹配程度
内容分发	全渠道内容调度小组	统筹各端口内容推送的时间节点与推送频次	全渠道内容传播的整体触达规模

4.2 打散组织边界，建立扁平化协同运作模式

要消解组织层面的壁垒传导效应，核心是打散传统条块分割的组织边界，重构组织架构，建立扁平化、高效化的协同运作模式，实现电视与新媒体业务的一体化管理、一体化运营。具体可从三个层级入手：

顶层管理统一：调整顶层管理架构，打破电视业务与新媒体业务分开管理的模式，由同一组领导统筹电视与新媒体业务，统一制定目标、分配资源，从管理源头拆掉权责壁垒。成立全业务统筹管理小组，负责制定电视台融合发展的整体规划、年度工作目标和资源划拨方案，协调解决融合过程中出现的重大问题，确保电视与新媒体业务协同推进、同向发力。同时，明确新媒体业务的核心地位，将其与电视业务放在同等重要的位置，加大对新媒体业务的资源投入，提升新媒体部门的话语权和执行力，推动融合工作向深度发展。

中层协调专职化：优化中层协调链路，打破各部门各自为战的局面，设置固定的跨部门协调岗位，配备专职协调

人员。这些专职协调人员不用再单独对接所属条线的考核目标，直接对全渠道传播任务的协同效率负责，专职负责全平台协同，可以自主调配各部门的传播资源、统筹内容分发节奏，不用等高层领导批示就能协调解决跨部门协作中的问题，有效压缩内容生产传播的响应周期，降低跨部门协作的沟通成本，提升协同效率。

执行层常态化联动：打破部门界限，建立常态化的跨平台执行团队，将电视端的采编人员、新媒体端的运营人员、剪辑人员、文案人员等整合在一起，形成固定的工作团队。团队成员分工明确、协同配合，记者编辑可以同步掌握全平台的需求与用户喜好，在采访拍摄、内容创作过程中兼顾不同平台的需求，不用临时组队应对跨平台任务，既稳定了协作效率，也能产出适配全平台传播要求的优质内容。同时，建立跨部门培训机制，定期组织电视端与新媒体端的人员开展交流培训，提升工作人员的综合能力，让采编人员了解新媒体运营规则，让新媒体人员熟悉电视内容制作流程，实现人员能力的互补提升^[3]。

对应的考核规则也要同步调整，打破以单一业务指标为核心的考核模式，建立兼顾电视与新媒体业务的一体化考核体系，不同层级的权责划分和考核维度明确如下：

表 2 扁平化协同运作模式考核标准

运作层级	负责主体	核心工作内容	考核参考维度
顶层管理	全业务统筹管理小组	统一制定传统与新媒体业务的发展目标，统筹全平台资源划拨	跨部门协同任务的响应顺畅度
中层协调	跨部门固定协调岗位	自主调度各部门传播资源，统筹全链路内容分发节奏	跨部门协作的沟通成本压降幅度
执行落地	常态化跨平台执行团队	同步全渠道传播需求与用户偏好，产出适配多端口的传播内容	全渠道传播内容的适配达标率

4.3 强化需求导向，构建精准化用户连接机制

破解用户运营层面的注意力分散困境，核心是改变各平台各自运营的思路，强化用户需求导向，围绕用户真实内容需求搭建统一的用户连接体系，提升用户粘性，为深度融合提供坚实的用户支撑，具体可从三个方面入手：

统一运营规则：建立全平台统一的运营策略，由专门的运营团队统筹各平台的内容推送节奏、互动活动设置、品牌形象展示，不重复推送、不前后矛盾，给用户提供连贯一致的内容消费体验。比如，统一各平台的品牌标识、文案风格、推送模板，确保用户在不同平台看到的内容都能体现电视台的品牌特色；统一规划内容推送计划，避免同一内容在短时间内重复推送，合理分配各平台的内容资源；统一设计互动活动，开展跨平台联动互动，让用户在一个平台参与活动就能获得全平台的权益，提升用户参与积极性。通过统一运营，让用户形成对电视台品牌的统一认知，避免被零散的信息分散注意力，稳定用户的内容消费习惯，降低用户流

失率⁴。

统一收集用户反馈：搭建统一的用户需求收集渠道，整合所有平台的用户留言、评论、私信、调研问卷等反馈信息，安排专门的人员负责汇总、整理、分析，汇总全平台用户意见，梳理出用户普遍的内容偏好、需求痛点和改进建议，形成用户需求报告，同步给内容生产和分发环节，为全渠道内容适配提供真实的需求参考。比如，通过分析用户评论发现，用户更关注本地民生新闻、实用生活资讯，就调整内容创作重点，增加这类内容的产出；通过用户调研发现，用户希望减少冗长内容，就优化内容时长，制作更多短平快的内容。这种基于用户真实需求的内容生产和运营，能够让用户感受到平台对自身需求的重视，逐步拉近用户和平台之间的情感距离，提升用户的认同感和归属感。

分层精细化运营：根据用户的内容消费习惯、年龄、地域、兴趣爱好等，划分不同的用户群体，建立分层化的用户运营体系，推送更精准的个性化内容。比如，针对年轻用户群体，重点推送短视频、互动直播、潮流资讯等内容；针对中老年用户群体，重点推送电视节目回放、民生新闻、健康知识等内容；针对本地用户，重点推送本地新闻、政务信息、便民服务等内容。同时，建立用户画像，实时跟踪用户的内容消费行为，不断优化个性化推送策略，让不同群体的用户都能获取到符合自身需求的内容，避免因内容不符合预期而流失。通过分层精细化运营，逐步引导用户建立对电视台品牌的稳定认知，提升用户对平台的长期粘性，让平台能够借助用户的稳定关注获得更多传播层面的附加价值，最终实现融合价值的最大化^[5]。

5 结语

电视台与新媒体从“相加”到“相融”，是内容生产、组织管理、用户运营全方面改革的系统工程，靠改一个环节没法成功。转型需要打破老习惯、拆掉部门墙、改变分散运营思路，从底层逻辑重构融合规则，才能真正实现各环节深度联动，形成跨平台高效传播力。各电视台可结合自身实际情况，调整生产、组织、运营方式，逐步找到适合自己的深度融合路径，真正产生融合“化学反应”，释放媒体融合的最大价值。

参考文献

- [1] 金晓慧.传统媒体与新媒体的相互融合与发展[J].新闻传播, 2025,(13):73-75.
- [2] 王群, 满美希.新媒体环境下融合出版的实践困境与突破[J].出版参考, 2025,(06):49-52.
- [3] 徐姗姗.新媒体浪潮中报业转型的现实困境与路径探究[J].数字化传播, 2025,(07):19-21.
- [4] 刘翠敏.数字经济时代传统媒体融合发展路径分析[J].传媒, 2023,(06):28-31.
- [5] 祝林, 宋玮.浅论电视媒体与新媒体融合发展[J].网络视听, 2025,(13):59-61.