

整合与重塑：主流媒体战略转型的管理实践研究

——以人民日报新媒体矩阵为例

黄雨晴

广西师范大学，广西 桂林 541006

DOI:10.61369/HASS.2026040023

摘 要： 随着媒介融合进入全面深化阶段，主流媒体所经历的转型，其内核是一场涉及战略逻辑、组织形态与管理范式的系统性变革。本研究选取人民日报构建的新媒体矩阵作为典型案例，借助战略适配理论与组织演进模型，深度考察其从宏观战略布局到一线执行层面的管理行为。研究揭示，该媒体机构之所以能成功完成从传统纸质出版向全媒体传播生态的跃迁，核心在于实施了三大管理杠杆：跨界资源的战略聚合、科层结构的扁平化再造，以及基于快速响应的流程敏捷化重构。本研究致力于归纳出一套兼具理论解释力与实践指导意义的管理行动框架，为处在转型期的同行媒体提供基于管理学视角的参考。

关 键 词： 主流媒体；战略转型；管理实践；组织变革；媒体融合

Integration and Reconfiguration: A Study on the Management Practices of Mainstream Media's Strategic Transformation — Taking the New Media Matrix of People's Daily as an Example

Huang Yuqing

Guangxi Normal University, Guilin, Guangxi 541006

Abstract： As media convergence has entered a comprehensive deepening stage, the transformation experienced by mainstream media involves a systematic change encompassing strategic logic, organizational form, and management paradigm. This study selects the new media matrix constructed by People's Daily as a typical case, and uses the strategic adaptation theory and organizational evolution model to deeply examine its management behaviors from the macro strategic layout to the front-line execution level. The research reveals that the reason why this media institution successfully completed the leap from traditional print publishing to an all-media communication ecosystem lies in the implementation of three management levers: strategic aggregation of cross-border resources, flattening of the bureaucratic structure, and agile reconfiguration of processes based on rapid response. This study aims to summarize a management action framework with both theoretical explanatory power and practical guiding significance, providing a reference based on the management perspective for peer media in the transformation period.

Keywords： mainstream media; strategic transformation; management practice; organizational change; media convergence

引言

近年来，新媒体的蓬勃发展让媒体格局发生了较为深刻的变化。面对变动，如何打破新媒体所带来的困局并突破自身发展的局限性，已成为传统媒体需要及时着手应对的重大课题。依据官方发布的《人民日报社社会责任报告（2022年度）》数据，截至2022年末，这种灵活的生产单元已扩展至47个。其中，“侠客岛”、“学习小组”、“麻辣财经”等工作室，凭借其独树一帜的内容调性与持续的创新输出，不仅在竞争激烈的数字平台上成功吸引了大规模忠实用户，更成为业界公认的媒介融合与机构转型典范，生动展示了顶层设计如何激发基层创造力的过程^[1]。目前人民日报已具备较为成熟的模式架构，其以内容的生产传播为主线，打造媒体融合的公共平台。因此，本文以人民日报新媒体矩阵为例，重点从其资源整合模式、组织结构、运作流程等方面，探讨主流媒体如何通过有效的内部管理，驱动并实现成功的战略转型。

作者简介：黄雨晴（2002.06-），女，汉族，广西博白人，硕士在读，研究方向：新闻与传播。

一、价值创新与传播重塑：人民日报新媒体矩阵的内容产品策略

（一）垂直化与品牌化策略

人民日报积极响应党关于媒体融合的方针政策，在部署新媒体矩阵建设中尤为重视定位垂直化、内容品牌化，其中最富有代表性的无疑是侠客岛与学习小组。相较于以往打造一张综合性报纸或一个全内容覆盖的门户网站的模式，以侠客岛和学习小组为例的融媒体工作室更侧重于“切面小，内容精”的专业内容呈现形式。在这种以兴趣为导向的人员构成、以灵活性为出发点的工作模式下，能够更好地激发工作室成员的创作热情，进而推出更精品化、专业化、特色化的垂直内容。例如，侠客岛作为专注于时政新闻解读的新媒体品牌栏目，其不再固守过去传统时政报道的严肃面孔，而是以互联网化、轻松幽默的语言取而代之，让受众在短段落、小标题、生动比喻之中理解复杂政策；而学习小组采用的垂直化策略则是以扎实的素材、丰富的细节和平实的语言讲述领袖故事，其深度用户覆盖了各级党政领导干事、专家学者及“Z世代”群体，订阅用户超1000万。它们的用户画像、关注视角、呈现方式都有着各自的鲜明风格与独特定位，从而形成了具有人民日报基因的差异化、个性化、垂直化的工作室内容创作矩阵。

同样，打造独属于工作室的品牌特色是必然之举。在当下技术创新、信息爆炸的全息化时代，如何迅速抓住用户的注意力、保证自身影响力不被他者削弱已成为人民日报的重要课题。人民日报的融媒体工作室选择打破过去囿于单一介质、单一形态、单一模式的思维局限，充分利用大数据、人工智能、H5等多元化技术手段，以实现音视频、图文图表、互动性页面、动画、直播等多样态媒体产品的融合生产，同时也专注于主流媒体客户端、微信、微博、抖音、小红书等平台的品牌建设，让更具品牌特色的融媒体产品以更直观、更新颖、更易懂的形式触达精准用户群体^[2]。例如，学习小组一方面通过打造系列化品牌产品——“批注版”两会报道、H5互动产品《我来北京看两会》、衍生图书《平天下》日历等，将其品牌具象化、深刻化。与此同时它还通过举办“云课堂”线上党课，发起“读书打卡”等活动，将品牌从一个栏目扩展为一个线上学习社区和互动平台，累计吸引超2300万人次参与，极大拓展了品牌的内涵与外延力。侠客岛则是运营其微信公众号、微博等多平台账号，并开设《壹周刊》等互动专栏，将品牌从图文延伸至更多互动形式。此外，侠客岛作者的“东郭栽树”“独孤九段”等武侠风格笔名，塑造了独特的“岛君”形象，增强了栏目的人格化和辨识度。

（二）叙事创新与语态转型策略

网络技术的普及化促使媒体生态不断更迭翻新，受众的年轻化也推动媒体重新审视以往传统的内容叙事风格。鉴于媒体平台上的主力军仍是青年一代，人民日报为提高新媒体品牌吸引力与影响力，从传统公文式语态向网络化、青年化、可视化语态转变，针对其内容生产标准和审核流程重新塑造造新，不断向青年用户的偏好与审美靠拢。例如人民日报曾推出的报道“避免低效报送，聚焦解决问题——从痕迹到实绩背后的‘填表’之变”，就是其语态转

变的极佳范例。报道开篇直指基层“填表种类繁多、重复报送”等现实痛点，并通过重庆修路灯、河南“多表合一”、安徽“无证明城市”三个具体案例，详细展现问题如何被发现、协商、解决的全过程，通篇采用解答题语言风格而非传统的说教式语态，能够更好地为青年受众解剖案例痛点、直击社会现实。此外，人民日报曾推出的报道“湖南长沙县部分食堂引入数据分析系统——备餐精准用餐‘光盘’”，更是打破文字为主的叙事模式，以数据驱动让叙事风格精准化、可视化。该报道围绕“刷脸认证就餐”系统生成的数据如何成为备餐“指挥棒”展开，清晰描述了“数据反馈—厨师调整—动态补餐”的闭环管理过程，叙事紧扣“科技赋能节约”这一现代管理理念，贴合青年读者对智能、高效话题的兴趣点。

二、组织创新与效能提升：人民日报融媒体工作室的管理运行机制

（一）作为“任务型组织”的架构设计

融媒体工作室是在现有常规组织之外、跨部门设立的、创新解决新闻传播环境下新闻舆论工作难题的组织。这种为解决新任务而成立的、独立于既有组织之外的灵活组织，是一种任务型组织。

从组织行为学的视角审视，常规组织与任务型组织构成了一对互补性的组织形态，二者在应对的任务性质及运作逻辑上存在根本性分野。具体而言，常规组织的设计初衷是为了高效、稳定地处理那些具有重复性、可预测性且已有成熟解决方案的“程序化任务”。其运行依赖于稳定的科层结构、固化的流程和标准化的成员行为模式。然而，数字传播环境所带来的挑战，如算法迭代、平台规则变动、突发网络舆论等，大多属于“非程序化任务”——这些任务前所未见，缺乏现成应对模板，需要创造性地探索解决路径。当常规组织遭遇此类任务时，其固有的稳定性和程序化往往会成为创新的桎梏，导致反应迟缓或应对失效。因此，更为灵活、临时的“任务型组织”应运而生。它被专门设计用于承担高风险、高不确定性的非常规任务，通过打破常规、汇聚多元专长，以实现突破性的问题解决。任务型组织的成立，基于两个前提。一是任务识别，即常规组织识别出一个新任务是非常规任务。二是确认常规组织无法通过将这个新任务纳入现有结构内作适当调整以解决它，如果任该任务自由发展又有可能让其成为危及常规组织生存和发展的任务。

人民日报的虚拟现实融合演播室与入驻工作室正是任务型组织的代表，它的存在生动诠释了任务型组织的“四跨”特性——跨部门、跨媒体、跨专业、跨地域。入驻虚拟现实融合演播室的是24个融媒体工作室，它们根据各自的节目需求，按需、灵活地利用这一深度融合了5G、4K、AR、VR、AI等前沿技术的开放式直播平台去进行虚拟制作、远程连线、节目录制等专业任务，打破了以往传统报纸采编部门的界限，实现了对快速变化的媒体市场的高效响应。总而言之，虚拟现实融合演播室与相关入驻工作室的运作模式，是人民日报将传统科层制组织重构为“技术平台+任务型组织”混合架构的微观缩影。

（二）以“协同创新”为核心的流程机制

人民日报融媒体工作室的协同创新，并非简单的部门合作，而是一套从创意萌发到产品落地的制度化、动态化流程，其核心可概括为三个关键环节。一是创意生成环节，即通过制度化的“头脑风暴会”以整合确定核心创意和初步执行路径。针对重大主题报道或热点新闻，侠客岛、学习小组等融媒体办公室会牵头组织跨部门、跨专业的创意策划会。会议有明确的“延迟评判”原则，鼓励所有参与者基于网络语态和青年受众偏好，自由提出各种创意视角与呈现形式，最终由牵头人根据可行性、创新性和传播潜力而确定核心内容板块。

二是动态化的“项目制”生产执行环节。当融媒体工作室的创意确立，将即可形成一个临时的项目小组。小组以发起工作室为核心并根据产品需求，从“中央厨房的”技术平台、视觉团队、海外传播等支撑部门动态调入专业人员，将任务分解为内容撰写、视觉呈现等节点并行推进。而这种节点化、并行式的流程，取代了传统媒体的线性串行模式，极大地提升了工作室的内容制作效率。

三是由智能化的“中央厨房”赋能的技术支撑环节。这一生产流程深度依赖于“中央厨房”的技术平台。技术不再只是事后支持，而是深度嵌入创作全流程的赋能平台。它通过提供通用工具和标准接口，一方面降低了复杂产品制作的门槛，另一方面保障了团队能聚焦于核心创意，真正实现了“技术隐形化，创意前台化”的设想。

三、管理学审视：人民日报新媒体矩阵内在张力与优化路径

人民日报新媒体矩阵通过搭建“中央厨房”平台与融媒体工作室柔性团队，成功重塑了新闻生产流程，实现了组织敏捷性与内容创新的显著提升^[3]。然而，这一创新模式并非一个完美均衡的稳态系统，其在运行过程中，仍不可避免地催生并显露出若干深层的管理张力。这些张力根植于传统媒体组织在向全媒体生态转型过程中，新旧范式、结构与文化之间的碰撞与摩擦。

首先，其张力主要体现在资源调配与职责归属的模糊地带。尽管工作室成员在人事关系上仍隶属于原部门，但还需要为工作室的项目投入大量精力。在此情况之下极有可能会发生二者任务相冲突的矛盾局面，成员的绩效评估也面临分割难题。其次，决策逻辑也存在着根本冲突。当工作室的创新内容需要突破某些既定框架时，两种逻辑的碰撞摩擦可能导致决策滞后，致使产品错失最佳传播时机。

此外，人民日报曾尝试建立如“一室一策”、对爆款作品基于专项奖励的短期激励机制，但却与新闻业传统的、基于资历与长期

专业积累的职业发展体系之间存在兼容性难题。首先，评价体系的二元对立潜藏着价值导向的风险。传统以发稿数量、版面呈现质量为基准的“稳态考核”，与新媒体以点击率、分享率、粉丝增长数为核心的“流量考核”，在工作室成员身上形成了尖锐的冲突。若两者权重配置失当，极易诱发员工的短视行为，即过度追逐热点以博取即时流量，可能在无形中侵蚀新闻的真实性、客观性等专业基石，对媒体长期积累的公信力构成潜在威胁。其次，个人品牌与机构平台之间的依附与博弈关系日益复杂。融媒体工作室的运作模式客观上孵化了一批如“侠客岛”等知名品牌，并催生了具有强大网络号召力的“明星记者”或“学者型网红”。这种“个人IP化”现象固然能扩大传播声量，但也带来了新的治理难题。例如当某个记者的个人影响力在特定受众群体中超越其所属的机构品牌时，其创造的注意力价值应如何在个人与组织间进行公平、长效的分配？这一问题若得不到妥善的制度化回应，可能导致核心创意人才及其捆绑的IP资产的双重流失^[4]。

但不可否认的是这当然可以扩大影响力，但同样也潜藏着个人品牌价值与机构平台价值如何捆绑、分割与续存的长期风险。而当明星记者的个人影响力远超于机构时，其激励是归属于个人还是组织？这也提醒了管理层设计更为精细化的长效契约与利益共享机制，避免人才与核心IP的流失。

四、结语

面对数字技术对传播格局的重构，主流媒体的转型已超越增设部门或开通账号的表层，本质上是一场组织与管理革命。基于人民日报新媒体矩阵的案例研究，本文提炼出三重协同管理杠杆：战略层面，通过中央厨房实现资源池化与按需调配，完成从资源占有向资源使用模式的转变；组织层面，引入“融媒体工作室”作为敏捷单元，构建“平台+敏捷团队”的混合架构，兼顾规模优势与灵活响应；流程层面，以“头脑风暴会一项目制执行一技术赋能”为核心，构建节点化、并行的价值共创网络，提升创意转化效率。在此基础上，提出可操作的管理框架：坚持内容价值的语态转译，通过垂直化与场景化表达增强严肃议题吸引力；平衡管理控制与自主赋能，建立底线规则与逆向核算机制；构建双轮驱动的人才激励体系，设计兼容存量与增量贡献的复合评价模型。转型中仍存深层张力：资源协同需从行政调配转向市场化内部结算；决策权责需探索基于风险分级的授权体系；文化融合需通过轮岗、仪式等软性机制实现新旧职业惯性的深度融合。人民日报的实践表明，管理是在坚守核心使命与拥抱环境变迁之间的动态调适艺术。

参考文献

- [1] 武蓓蓓. 融媒体工作室组织属性研究——以人民日报社融媒体工作室为例[J]. 新闻世界, 2024, (04): 68-71.
- [2] 白鸽. 人民日报融媒体工作室的内容产品策略与管理运行机制[J]. 传媒, 2024, (18): 22-25.
- [3] 冯志浩. 人民日报全媒体“中央厨房”新闻生产模式研究[D]. 重庆工商大学, 2017.
- [4] 郭全中. 新型主流媒体建设的三重误区与创新路径[J]. 新闻大学, 2024, (08): 55-65+119-120.