

打通前台 构建中台 再造后台

——头部省级广电媒体深度融合蓝皮书

■ 陈 — 徐亦舒

从2014年“媒体融合”上升至国家战略层面，到2016年广电总局在《关于进一步加强广播电视媒体与新兴媒体融合发展的意见》中提出“实现广播电视媒体与互联网从简单相加’迈向深度相‘融’的根本性转变”，再到2020年11月广电总局在《关于加快推进广播电视媒体深度融合发展的意见》中提出“打造具有强大影响力和竞争力的新型主流媒体”，历经7年多的探索，我国广电行业媒体深度融合的整体目标与任务要求已经相当清晰。

以上目标与任务可以简单归纳为三个层面。政治维度上，当下中国的传媒体制镶嵌在国家整体的社会主义制度框架中，广电媒体肩负着凝聚社会共识、维护意识形态安全的责任。产业维度上，不同层级、不同地域的广电机构在文化产业、传媒经济领域继续施展拳脚，但是传统的广告模式已经无力为继，如何各显其能、涅槃新生是“要命的问题与活命的问题”。技术维度上，广电与其他传媒形态一样，也在

发生融合与巨变，传统广电媒体必须学习与嫁接互联网思维，改造内容生产和呈现方式，重塑内部组织结构，通过“广电内容+政务/民用/商用服务”等运营模式的创新，提升与群众的连接力，改善用户体验。

然而，伴随着中央广播电视总台的成立和市级、县级融媒体中心建设的兴起，近年来省级广电媒体客观上面临“被挤压”“被悬空”的局面。2021年下半年以来，我们调研了国内多家头部省级广电集团，总体感受是喜忧参半。省级广电媒体对于当下的中国传媒生态而言，具有维护传播秩序稳定和传播格局平衡的重要意义。不同于国家级广电的“一家独大”、地方广电的“遍地开花”，受市场环境、资源禀赋、组织结构等多方面原因的影响，省级广电的融媒发展路径一定是各有侧重、八仙过海式的。本文认为，在这场有可能受挫失败甚至遭遇退场的转型中，省级广电媒体尤其是其中的“头部阵营”必须要完成打通前台、构建中台与再

造“后台”这一系统性的改革，藉此方能闯出一片新天地。

一、打通前台：整合传播端口，优化内容资源

本文所说的前台，指的是传统广播电视的频道频率、各类广电自建 App 以及在各种商业互联网平台上注册的新媒体账号，甚至还包括线下营业厅、户外广告阵地、用户体验场所等。这些触达受众和用户的终端，是省级广电的门面，也是赖以生存的命脉，但是留下哪些、做强哪些、如何整合融通再造高质量内容，是目前普遍存在的问题。

1. 从前台的端口数量看，要努力做好“关停并转”“治散治滥”的工作

其一，要坚决砍掉丧失了传播力、影响力的各种频道频率和节目。大约 20 年前开始的集团化战略让省级广电获得了空前的发展，但也导致了“底盘过重”的问题。随着互联网传媒环境的到来，数字化、移动化、智能化的传播新形态，使得既往的优势资源变成了转型的负担和桎梏。例如，当年异常珍贵的无线频率频道、有线电视传输网络等资源在今天已经被价值稀释，当年独一无二的卫星电视在渠道上的优势已不够明显。在这个情况下，如果依然守着广电的“老家底”，只会亏掉更多的“活

命钱”。2019 年以来，山东电视台将公共频道、体育频道、国际频道等合并到融媒体中心，天津海河传媒融合关停 6 个电视频道，安徽电视台整合多个电视及广播频道，都符合上述逻辑。

其二，要坚决整合那些“一哄而上”的新媒体平台和账号。头部省级广电往往存在平台多、账号多的情况，一家集团有多个 App、数不清的商业互联网平台账号绝非虚言。这些平台与账号没有在数据和内容上打通，无法形成传播生态与传播合力，很多内容依旧在传统广电的话语体系下制作而成，大量内容从频道和栏目“照搬”到新媒体端。以东部某省级广电的一个主力频道为例，该频道拥有移动端 App5 个、网站 5 个、微信公众号 29 个、微博号 15 个、其他第三方平台账号 90 个，在这其中只有极少数拥有可观的日活用户和盈利能力。当前广电新媒体发展早已不是“跑马圈地”的阶段，新媒体平台和账号也要考虑精简精办。

其三，省级广电必须忘掉“广电”二字才能解放和发展自己。正如“马路”上已经没马了，“火车”早已没有“火”了，汽车正走在不用“汽”的路上，广电媒体的名称可以不变，但是其基因一定要与互联网时代对接。头部省级广电通过“移动优先”战略，在前台形成“1+N+X”的融媒传播新格局，将原来强大的视听内容生产能力转化为强大的融媒体复合传播能力，打破原来的频率频道栏目概念，形成类似“新媒

体舰队”的概念。这里所谓的“1+N+X”，其中的“1”不妨理解为“旗舰”，“N”是主力战舰，而“X”则是各类小而美、新而活的外围支援部队。需要指出的是，虽然是“1+N+X”的格局，但是其中各个新媒体终端平台的地位和作用并不是固定的、绝对的，这支舰队必须在战斗中学习战斗，从而找到生存发展之道。我们注意到，自2020年开始SMG开始实施新一轮全媒体发展战略，加快布局“1+3”的媒体融合体系，“1”是重点打造“百视TV”平台，“3”是指“看看新闻”“第一财经”“阿基米德”三个新媒体产品。作为省级广电媒体改革发展的“排头兵”，SMG的体量应可支撑起这个矩阵。其他头部省级广电集团也在加快布局，如江苏广电在“荔枝新闻”之后，又筹划上线了第二个综合类App“我苏”。

2. 从前台的传播内容看，要努力实现原有强势内容的创造性转化与创新性发展

广电集团的融媒转型是对现有存量传播资源进行整合的过程，进入数字媒体时代，传统视听内容已经不再紧俏，甚至一定程度上可以说是饱和的、冗余的。但是另一方面，爆款的、

出圈的内容却依然稀缺。以内容创新为基础保障的前台建设，能够进一步激活生产潜力，释放创新空间，实现内容创新与前台整合的同步推进。

首先，前台内容建设要着眼于新时代的舆论领导权和文化领导权，在做优内容上形成典范。正如习近平总书记提出的，“要把网上舆论工作作为宣传思想工作的重中之重来抓”^[1]、“我们过不了互联网这一关，就过不了长期执政这一关”^[2]。占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点，不是简单的政治表态，而要切实落到具体的节目内容生产过程中。网络传播打破了以往的传受关系，今天的传播不再以传播者为单一的中心，用户的注意力、兴趣点可以迅速切换，因此要充分考虑传播的技巧与方法，不能再像以往那样单靠权威和声量取胜。

近年来，国家大力弘扬中华优秀传统文化、红色革命文化、社会主义先进文化，提倡文化艺术领域的正确创作立场和审美导向，同时坚决反对唯流量论、抵制泛娱乐化等，其根本目的就是要营造清朗的文化空间与意义世界。在这个过程中，省级广电大有可为，河南卫视的

【1】2013年8月19日，习近平同志在全国宣传思想工作会议上的讲话。

【2】2016年2月19日，习近平同志在党的新闻舆论工作座谈会上的讲话。

《唐宫夜宴》《端午奇妙夜》等就是优秀案例。其实,回应国家要求既是广电媒体义不容辞的责任,也是广电媒体发力上行、夺回用户和市场份额的重要契机,还是广电媒体推动文化发展、争取主管部门支持的重要途径。我们注意到,近年来全国一线综艺节目出现了明显的“现实主义转向”,进一步强化主旋律与正能量。但同时,有些节目的主创人员,依然没有“回过弯、转过弯”,还是把综艺节目停留在低俗庸俗、追星炒星等套路。

其次,前台内容建设要着眼于强势传播资源的优化配置,形成新的传播生态、经营业态和盈利模式。以自建 App 为例,大多数省级广电对前台内容的整合还停留在“搬运”模式上,仅仅完成了“从大屏到小屏”的工作,对用户生产内容和用户数据运营普遍有心无力,流量还停留在“望天收”的阶段,盈利还是依靠传统的开屏广告、页面广告、与相关部门单位的宣传活动合作等,互联网意义上的流量变现模式不甚明朗。由是观之,这样的省级广电的 App,至多只能算是换了个播出平台。

从形成新的传播生态、经营业态和盈利模式的要求看,目前省级广电的新媒体平台能实

现成熟模式和生态的还寥寥无几。湖南广电的“芒果 TV”App 可能是目前走得最远的一家,“芒果 TV”拿到了湖南广电所有自制节目的独家输入,推行“芒果独播战略”,同时一直坚持自制特色 IP 内容,近年来还引入专业创作者生产内容的“大芒计划”与“视频+内容+电商”的“小芒计划”。虽然与“BAT”“爱优腾”相比还有较大的距离,但是“芒果 TV”已经拥有了广告、版权分销、会员收入、IPTV、OTT 等更多元化的收入来源。我们注意到,SMG 提出,“全媒体建设战略的核心任务是优化百视 TV 流媒体视频产品”^[3],拟充分利用资本手段支撑“百视 TV”平台产品的打造,以高品质视听文娱内容为核心,形成 B+ 商城、B+ 教育、B+ 体育、B+ 财富、B+ 健康等多元产品和服务矩阵。以东方卫视中心、东方购物以及百视通三大平台构建起来的“百视 TV 流媒体群”,将前台从单一的信息服务,转变为提供多元化服务,争取形成枢纽型的媒体平台。如果这一转型能够顺利实现,将是全国省级广电转型的标志性案例。

第三,前台内容建设还可以与完善公共服务、拓宽社会治理渠道等功能相结合,着眼于“数字化的群众路线”。以内容建设、功能建设

【3】上海广播电视台台长、上海文化广播影视集团总裁宋炯明在 SMG2021 年工作务虚会上的讲话。

和数据建设走好“网上群众路线”，是中央对媒体融合的总要求。我国的省级建制统筹了各类行政审批、行政服务职能，很多政务和公共服务项目都以省为单位制订标准。省级广电媒体如果能依靠自身的内容和服务为切入点，结合技术手段参与到从省级到基层的治理工作中去，将是省级广电的一个新的发力点。

从理论和逻辑推演上看，各家省级广电的新媒体平台参与社会治理的基础是精准化的政务信息与公共服务，以此连接政务部门与百姓群众，增强用户黏性，实现一个注册账户在观众听众、用户客户、公民市民等多重身份之间的切换。但是在实际操作中，由于省级政府部门的强势，数据共享的困难，再加上省级广电自身在技术上的不够领先，目前做成体系的案例还比较少，大量的案例还停留在医院挂号、水电缴费等服务层面，并未体现出广电融媒的排他性与治理特色。我们注意到，湖北广电的“长江云”App在新冠疫情期间，从发布海量防疫抗疫信息入手，开通征集新冠肺炎求助者的功能，提供在线义诊服务，此后又陆续上线云上问政、教学、娱乐等功能，引导用户安心居家抗疫。目前湖北广电正在把IPTV用户、网络宽带用户和“长江云”的用户打通，构建包括民生服务、问政诉求、线上医疗、线上教育和电子商务在内的全媒体服务生态。这项工作虽然难度大，却是广电转型的“关键一招”，

只要省级广电的各类前台更深入更细致地嵌入地方治理与公共服务中，就能找到突破口。

二、构建中台：主流价值观引领下的数据驱动与智慧传播

一个颇为尴尬的情况是，新冠肺炎疫情发生后，在相当一段时间里省级广电媒体的收听收视份额普遍有所提升，然而广告经营收入却没有明显增长。这表明，广电媒体作为信息发布渠道的功能依然强大，但是缺乏将收听率收视率有效变现的途径，从根本上说是缺少对用户的精准掌握。换言之，用户在收听收看和点击广电媒体提供的各种内容，但是广电运营者并不确切知道这些动作来源于谁，这些人的数据画像如何。单靠统计一篇稿子、几件作品的高点击量，不足以将内容与用户深度扣在一起，更难以实现从用户、流量到盈利的闭环。

省级广电常讲的新闻立台、电视剧立台、综艺立台，都是不同发展机遇下的有效之举。在新媒体条件下，从某种意义上来说，位于头部的省级广电首要考虑的应该是“数据立台”，其中一个行之有效的策略就是构建自己的“数据中台”。

1. 从“中央厨房”到“数据中台”是媒体融合走向纵深的体现

从传统广电的播控中心，到媒体融合之初

提出的“中央厨房”，再到当下的“数据中台”，反映出的是从信号集成、素材集成、内容集成到数据集成的深化过程。在调研中我们发现，很多省级广电投巨资建设的全媒体指挥中心往往形式大于内涵，巨大的屏幕墙上滚动的是各种互相不打通的数据统计和内容。在互联网时代，对于任何媒体而言，用户数据资产和内容IP资产是最具价值的，如何更加高效地做好用户运营和产品经营，这是当前面临的最大挑战。就广电媒体来说，一段优质内容播出的结束，恰恰是新一轮传播的开始：可以把这些内容拆条切分，放到App和各类账号二次传播，也可以将其中重要的情节、故事、案例加以提炼，进行更有效的三次传播，对于其中有商业价值的内容，还可以策划营销活动，甚至可以根据用户的偏好来指导下一轮的内容生产。这些工作都需要数据和算法的加持，不可能再依靠“老法师和他们经验”。为什么传统广电某些不温不火的内容，会在某些商业互联网平台上大放异彩，就是因为互联网平台用了算法推荐找到了最合适的用户，或者是某些“长尾”用户群体的数据表现触发了互联网平台推荐机制。

数据中台建设，就是要在现有的数据采集能力之外进一步强化数据计算能力、数据萃取能力、数据交换能力以及算法能力，为实现内容、平台与用户的真正连接奠定基础，也为内容生产、精准传播、用户运营以及整体的市场

营销提供数据服务支撑。国内的数据中台实践最早起源自阿里巴巴集团，阿里于2015年提出“大中台，小前端”的战略，初衷在于解决对外数据不统一、重复开发等问题。央视的新媒体平台“央视网”也率先于2018年前后探索建立融媒体数据中台，推动“一切业务数据化”，提升数据资产价值。

在国内省级广电中，SMG正在尝试建设自己的数据中台，以此进行打通多平台用户数据与内容数据的创新尝试。SMG融媒体中心于2016年建设数据平台“Empower-Media(Xnews)”，以满足新媒体产品生产业务的需求，此后还将其升级为Xnews2.0。但是，数据平台在技术上依然存在局限，尚未进行充分“埋点”（即在互联网产品中植入代码，统计特定的数据信息），因此用户数据的获取受限。2021年3月SMG正式开始Xnews3.0的建设，新系统与“看看新闻”（App、网站、H5、第三方平台等）全面对接，进而实现针对上述多终端的埋点、数据采集、存储、清洗、标签、计算和分析，有效实现千人千面智能推荐。

2. 既要建设数据中台，更要让“用户思维”与“数据意识”一以贯之

多数省级广电媒体对新媒体产品的规划和生产方式仍从自身既有的内容出发，缺乏用户思维、数据意识，对于用户痛点的准确把握还

有很大差距。因此,头部省级广电既要考虑建设数据中台,更要让数据中台背后体现的“用户思维”与“数据意识”充分贯彻到各项工作中。

在 SMG 新一轮融媒体战略中,举全台之力打造的“百视 TV”平台更进一步,自 2021 年起开始建立数据中台,与国内一流的专业团队协作,力争将平台所有相关产品的数据进行统一管理,形成标准数据再进行存储,逐步建设成大数据资产。“百视 TV”平台数据能力的建设目标是,通过数据技术对海量数据进行采集、计算、存储和加工,在现有的平台数据的基础上加入内容推荐引擎、用户画像和分析报表等三项数据服务。与此同时,“百视 TV”还要开发电商推荐引擎、知识图谱、标签系统、实体识别和搜索引擎等,随着业务数据的积累和沉淀,构建起完整的数据能力生态,逐步增强数据服务输出能力。也正是在建设数据中台的过程中,“百视 TV”对自己的短板认识更加清晰,例如从用户基本面来看,“百视 TV”现有用户以女性为主,用户呈现逐渐年轻化和全国化的趋势,但由于历史原因,“百视 TV”的存量内容不少是面向全龄段用户的,因此尚未形成内容产品与用户的有效匹配。

数据中台将为“百视 TV”赋能。一是立足已有的媒体用户资源,以升级“百视 TV 流媒体视频平台”为核心,通过打通渠道和内容生产,打通大屏和小屏,打通专网和移动互联网,

打通线上和线下的全渠道文娱生活服务,构建一套内部联动机制和新消费闭环,进一步将原本的传统媒体受众群进行内部用户资源的转化,成为全新的流媒体群的用户群。二是改变传统广电“以播出为中心”的思维观念,着力形成“用户价值思维”,通过“PGC 原创+存量二次创作+增量开发”的方式,激发内容生产的活力。三是改变单纯依靠网络视听内容带来用户增长的逻辑,在提供内容价值的基础上打造具有吸引力的服务平台乃至生态体系,从而实现用户增长和留存。上述三点,助力 SMG 实现以前难以企及的几大目标:围绕用户画像精准安排内容开发产品、从传播完成后搜集用户反馈到传播过程中捕捉用户情绪、从“货架陈列式电商”发展为“内容沉浸式电商”。

3. 须用主流价值导向驾驭“数据”与“算法”

综上,数据中台是实现媒体全体量数据沉淀与系统性开发的重要载体。统一建设和维护数据中台不仅可以降低集团内“村村点火、户户冒烟”的数据协作成本,减少重复建设,更可以在相关业务领域形成数据汇聚,解决数据互通的诉求。我们预测,未来几年头部省级广电媒体都将建立自己独特的内容数据模型、算法推荐服务和数据服务规则,这些都将是每家媒体的核心资源与资产。

广电总局在《关于加快推进广播电视媒体

深度融合发展的意见》中提出“积极支持广电机构发挥整体优势和视听特长,运用市场机制加快打造技术先进、特色突出、用户众多、自主可控的新型传播平台”,同时还提出“构建数字经济环境下以数据为关键要素的新业务模式,加快用户服务、政务服务、社会服务等大数据汇聚应用,构建互联互通互用的大数据系统,做好各类数据保护,丰富开源工具和数据服务,推动内容生产、服务、流程和运营的转型升级,增强传播平台一站式服务和灵活应对新业务场景能力。”目前省级广电媒体的App中,尚没有一家在内容推荐、用户画像上能实现类似“Bilibili”“抖音”这样的精度,广电App中植入的电商板块,在“人货匹配度”上,也远远达不到“拼多多”“淘宝”的层级。原因之一,就是缺乏对各平台数据的统一使用、深度分析。

在追赶的过程中,仍需注意用主流价值导向驾驭“数据”与“算法”的问题。近年来,各种商业互联网平台上的算法歧视、“大数据杀熟”、诱导沉迷等算法不合理应用导致的问题屡见不鲜。2022年1月施行的《互联网信息服务算法推荐管理规定》中明确要求,算法推荐服务提供者应当坚持主流价值导向,积极传播正能量,配备与算法推荐服务规模相适应的专业人员和技术支撑;定期审核、评估、验证算法机制机理、模型、数据和应用结果等。头

部省级媒体在构建自己的数据中台时,一定要加强用户模型和用户标签管理,加强算法推荐服务版面页面生态管理,在重点环节积极呈现符合主流价值导向的内容。

三、再造后台:落实与前台、中台相适应的制度安排

2014年8月18日习近平总书记在中央深改组第四次会议上的讲话言犹在耳,“推动传统媒体和新兴媒体融合发展,强化互联网思维,坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展,推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合”。作为前台的内容融合、渠道平台整合与作为中台的数据融合、算法支援,最终指向的是经营与管理,这是融媒发展最重要的制度后台,也是中国广电改革区别于其他国家同行的不同之处。

制度不是简单的文字规定,也不仅仅是刚性的政策要求,而是在特定条件下整合资源、发挥其最大效用的一系列合约。媒体融合中的经营管理制度变革,是国家、行业、媒体及其从业人员之间就媒体职能与权益分配而形成的一系列共识。

1. 宏观上:积极转化体制性要素,践行融媒政治经济学

从宏观层面看,媒体融合是一个由新技术

催生的在举国范围内宣传文化资源、渠道传播资源、生产制作资源重新配置的过程。伴随着国家对文化领域各种不良倾向的深入治理,对传媒领域过度资本化、娱乐化的持续纠偏,头部省级广电在当前传播生态格局和宣传工作序列中的地位依然吃重。广电的国有体制决定了其内容和服务的公共性、普惠性,以往有广电从业人员埋怨过“带着镣铐跳舞”,这是对广电体制的片面理解,也没有认识到体制性保护带来的红利。

虽然国有属性让媒体单位多了一道护身符,但是多个“关停并转”的案例已经让业界看到了国家高层重塑传媒业的决心,“大而不能倒”并不是某个省级广电“必须存在”的理由,这也是我们在文章开头提出媒体转型存在“失败”或“退场”风险的原因。因此,省级广电既要认识到体制性保护的重大意义,更要积极做好体制性要素的转化。面对当前互联网飞速发展的竞争环境,急切要求省级广电打破传统形态业态的束缚,以主力军的姿态挺进主战场、占领主阵地。占领主阵地既要靠政策支持,更要靠前面述及的优质内容供给和联系群众本领,正如央视近年来一直在媒体转型工作中提倡的“大象也要学会跳街舞”。有了这几个要件,就不怕没有市场,就不怕没有客户找上门。

中国的传媒产业不是完全开放的市场模式,中国的传媒机构也并非完全意义上的市场主体,这就要求我们在宏观制度安排上不能只盯着传播的经济学,而是要研究与践行传播的政治经济学。从这个要求出发,国内头部省级广电无论是在与外部商业数据公司、互联网巨头合作,还是在内部结构功能重组、下属企业股改混改工作中,务必作出尽可能妥帖的制度安排。

2. 中观上:颠覆内部原有架构,让制度追上技术

从中观层面看,头部省级广电媒体要考虑内部原有架构的颠覆性再造,让制度追上技术的步伐,从而保障媒体融合之路行稳致远。通过顶层设计打造的数据中台、通过理念创新孵化的节目内容,必须在组织架构、评估机制上得到确认,必须开发出与前台、中台相适应的管理工具和决策手段,对集团各个业务板块进行系统化传播效能评估,对“挣钱的部门”和“花钱的部门”分类执行绩效评估。

省级广电的大数据、云计算、人工智能等技术及运用,不可能都源于第三方采购服务,而是要依靠加快建立适应数字化转型的制度,保障人才流、技术流、业务流的汇聚与增效。例如,按照“先立后破、先网后台、移动优先”

的思路对融媒体管理和发展的保障,可以考虑设置全集团层面的融媒内容研发和产品管理部门,成立基于区块链技术的内容版权管理和“To C端”的版权营销部门,建立帮助员工知识结构和技能更新的职业发展部门。再如,传统的广电经营部门,主要负责赞助商、广告主与内容的对接,今后的经营部门还应该具备用户数据分析和价值挖掘的职能、全方位用户运营的职能,从而提高运营效率,创造新的盈利方式和收入来源。

媒体融合是一个“开着汽车换轮胎”的高难度动作。这类似古希腊著名的“忒修斯之船”命题:当一艘船逐渐换掉了每一块木板之后,它已经不是原来的那艘船了。但对于任何一家媒体而言,只要它还是一艘船,就能发挥船的作用,身负使命,斩浪前行。

3. 微观上:激活每个生产者的创造力与生产力,勇于试错容错

从微观层面看,媒体融合对于员工个体来说当然是挑战和考验,但同时也给每个人提供了前所未有的干事创业的可能性。河南广电之所以能在中部地区沉寂多时之后异军突起,就是用了内部导演竞聘和“揭榜挂帅”招标等形式创制了《唐宫夜宴》等作品,就是让员工成为执行者、创业者、合伙人,激发出了河南交

通广播的创新活力。稍微回溯一下中国当代广电发展史,从频道制、栏目制,到制片人制,从探索制播分离到近来尝试网红记者知名主持人的KOL工作机制、MCN传播机制,都是在探索人财物更科学的配置模式,找寻权利义务更明晰的工作方法,从而释放更大的生产力。

在探索中难免遇到失误,创新本身就是一个试错的过程。在当前退无可退、背水一战的省级广电媒体中,坚持创新的员工和团队是可贵的,管理层应当秉持鼓励和包容的态度,用容错的制度涵育员工创新的锐气。江苏广电的掌门人卜宇坚持的一句话是“宁愿在创新的过程中犯一点错误,也不能犯不创新的错误”。

上下同欲者胜,同舟共济者赢。媒体融合永远在路上,尽可能地去破除沉疴、扫除积弊,激活生产者的创造力与生产力,在此基础上,有着做强欲望和做大能力的头部省级广电媒体,完全可能借助后台的体制机制革新、中台的数据算法技术迭代创新、前台的内容推陈出新,培育出产品节目的“小巨人”、细分市场的“单打王”、区域媒体的“领头羊”、全国同行中的“独角兽”。

(本文作者:陈一 苏州大学传媒学院教授、博士;徐亦舒 苏州大学传媒学院讲师、博士)