



■ 本期关注：媒体工作室热

新风口上，“工作室”怎样飞起来？

□ 本报记者 杜一娜 常湘萍

近年来，各主流媒体为了构建全媒体传播体系，推动媒体融合向纵深发展，纷纷成立媒体工作室、创新中心等，希望通过此类机制创新赋能媒体深度融合，加快行业高质量发展。那么，这些媒体工作室、创新中心成效如何？日前，《中国新闻出版广电报》记者对业内部分媒体工作室相关负责人进行了采访。

精耕垂直领域 满足个性化需求

中国日报社小影工作室缩短了作品生产的周期，使从内容策划到作品发布更加扁平化，体现了更加灵活化的特点；大众报业集团强化机制创新再造，探索“首席制”“揭榜挂帅”“工作室”等新型生产组织运营方式；四川日报报业集团张守帅新闻报道创新工作室牵头执行重大主题宣传、带头蹲点调查研究，采写了一批有高度有深度有温度的重磅稿件；福建省尤溪县融媒体中心成立融媒工作室，以产品、项目为龙头，打破部门界限、打造融合产品；南方杂志社孵化的“南方网红”虚拟工作室，由时政理论部、全媒体发展部和总编室等业务骨干组成，以虚拟团队的方式推进生产……

记者通过采访发现，不少媒体均有工作室制的尝试和探索，也取得了一定的成效。媒体工作室多以项目制的运作模式与扁平化的管理方式进行运营，作为灵活、高效的创新团队，其可以满足受众个性化、细分化信息需求，通过更专业、更细分的内容生产能力，在垂直领域精耕细作，在打造品牌产品的同时，进一步提升符合现代传播规律的新质生产力。

据大众日报社评论部主任任宇波介绍，大众日报工作室团队化的运营方式具有灵活、机动、专一等特点，在提升管理效能、激发内在活力等方面发挥了重要作用。其团队成员以主观意愿参与相关项目的工作，极大地激发了工作热情；更加扁平化的管理方式，大幅提升了工作效率；绩效单独考核，成员收入保底，可以让大家专注于某项重点工作。工作室制度运行以来，在某些特定领域，生产出更多为受众欢迎的产品，使原本处于弱项的视频、数据等新闻形式实现了较大的突破，形成了示范效应，激发了广大职工干事创业的积极性，从而更好地凝聚核心用户，提升影响力。

张守帅新闻报道创新工作室由《四川日报》、封面新闻、《四川党的建设》杂志等四川日报报业集团旗下3家单位的6名首席记者和骨干记者组成，集聚了文字、摄影、摄像等采编领域的精兵强将，在重大报道中探索出了“版主制”“生产小队长制”，让“听得见炮火”的人指挥一线作战。“除了承担报社一些重大报道外，工作室拥有相当的‘自主权’，年度目标、‘自选动作’、孵化项目等，由创新工作室成员共同确定。”四川日报报业集团特聘首席记者张守帅介绍说，这充分激发了员工的积极性。

“继首批成立6个工作室后，我们又于2023年成立了张敏团队工作室、燕宝文创工作室，进一步拓展融媒研究、培训、推广和文创等业务。”福建省尤溪县融媒体中心主任张敏表示，融媒工作室有“船小好掉头”的机动性，比传统媒体内容生产方式更灵活、更高效，也具有更专业、更细分的内容生产能力，有利于树立专业的、知名的品牌形象。通过跨部门合作、扁平化管理、项目制生产等运营方式，融媒工作室实现了内容生产专业化、垂直化、细分化，催生了一批导向鲜明、富有影响力、感染力、号召力的品牌IP。

“南方杂志社采用虚拟工作室的形式，在全国党刊中率先推出时政评论短视频栏目《杨阿洋快评》。”南方杂志社总编辑姚燕永介绍道，通过由业务骨干组成的虚拟团队推进生产，围绕各类重大主题、热点问题推出快评专题共计上百期，全网流量1000多万。此外，《梦享时分》《党知部》《小影Vlog》《粤讲粤有李（粤语）》等网红栏目和虚拟工作室也相继诞生，探究互联网思维下新闻传播的特性，系列产品累计全网阅读量超过1200万，成为深耕各自垂直领域的新媒体产品标兵。

中国日报社小影工作室负责人彭译萱认为，工作室结构相对扁平化，从创意到输出的链路更短、节奏更快，选题模式与机构传统自上而下的选题模式互为补充；同时，工作室可对创作主题、呈现方式、受众人群、发布平台、计划数量、项目可持续性、预期社会效益和经济效益等作出立项规划，自主性进一步增强。以小影工作室为例，以“小影”所擅长的领域为制作中心，具有更专业、更细分的内容生产能力。

引入新质生产力 开辟发展新蓝海

在构建全媒体传播体系的进程中，媒体工作室的管理方式基于新兴技术和媒介融合环境进行创新，除呈现出了专、融、活等方面的显著特征，还生产出了不少融汇多种技术手段、融合多种传播样式的多样态的爆款融媒产品，充分发挥了助推器和加速器的作用。但在运行过程中，媒体工作室也面临着各类现实问题，亟待优化调整。

“创新工作室的设置，是为了调动人才能动性，更好服务于媒体融合发展。但是，工作室不能为设立而设立，要为需求而设立。”张守帅认为，从组织架构看，四川日报报业集团创新工作室是一个“虚拟团队”，对一些宣传任务重、创新需求强的口线，可以考虑设立工作室，或者说补齐现有工作室的一些短板弱项。

而任宇波则认为，工作室的激励制度设计上，需要探索出更合理的配套制度。目前工作室多是短期内针对生产、传播的短板而设立，队伍人才结构相对单一，考核评价有待进一步精细化，对外学习交流渠道尚需拓宽，缺乏长期的规划和相应管理，可考虑探

索公司化、资本化等方式提升工作室业绩。

“南方杂志社融媒工作室的探索与实践虽然在强化技术引领、内容创新、流程再造等方面发挥着标杆性的重要示范作用，但各类融媒工作室仍处于初步探索阶段。”姚燕永说，能实现社会效益和经济效益双丰收的工作室仍是凤毛麟角，存在成本高、缺人力、变现弱等亟待解决的问题。

“一个理想的工作室应该参考节目生产流程，有策划、宣推等不同职务，根据工作室的不同类别来确定内容生产的具体情况。”彭译萱说，当下媒体工作室存在的主要矛盾是工作室制度如何与过去的机构组织形式相结合，如何决定人员的分配以及权力是否下放，能否推行独立的人员招聘通道等问题。她认为，在资源方面，可在原机构的基础上，开拓新的资源循环模式，实现自给自足；在平台播发方面，工作室内容要与机构内容有适当区分，适当增加，同时增强相似工作室平台之间的合作，互相借力；在人才队伍建设方面，工作室骨干成员可以机构内部人员为基础，同时



四川日报报业集团张守帅新闻报道创新工作室推出的“省情研究所”系列报道。

开放社会招聘，补充工作室生产力。面对跨部门人员调配、任务考核、绩效奖金细则、项目申报优先支持审核等问题，张敏则表示，下一步尤溪县融媒体中心将不断总结调整、完善体制机制，进一步在政策、资金、人才上给予支持，确保工作室机制取得实效，切实推动媒体深度融合发展。



福建省尤溪县融媒体中心未来baby(柔宝)等文创产品亮相上海长三角文博会。



中国日报社小影工作室负责人彭译萱在全国两会期间推出的“小影Vlog”系列视频。

打造新增长极 提升核心竞争力

“没有万能的机制，必须因地制宜、因势利导。”在张守帅看来，一些媒体存在工作室退出或者效果并不



南方杂志社采用虚拟工作室形式推出的时政评论短视频栏目《杨阿洋快评》。

明显的现象，以栏目IP或记者形象IP为强纽带形成品牌效应的工作室，或许更适合媒体融合发展的需求。彭译萱则认为，内容应该是工作室的核心竞争力，能够同时创造社会效益和经济效益的高美誉度工作室的聚合，将提升主流媒体机构的整体美誉度及不同维度的影响力。

“工作室制度区别于原有‘部门’模式。”任宇波介绍说，其能更好地聚焦媒体某一短板领域，集中优势兵力、轻装上阵，还更容易培养出“专家型”记者编辑，帮助媒体提升在这一领域的影响力、传播力。下一步，大众报业集团将聚力打造“强引导”网络评论、文化、视频等工作室，以更好服务中心工作，提升舆论引导质效。

“未来，南方杂志社将以融媒工作室的深融进阶作为党刊实现自我超越的重要突破口。”姚燕永说，将对各项内容进行细化和系统规划，以内容建设精品化促进融媒工作室协同创新，以IP效果最大化促进融媒工作室可持续发展，以考核机制精细化促进融媒工作室深融进阶，从人、财、物各方面予以

保障支持，形成自上而下与自下而上的合力。

对于尤溪县融媒体中心融媒工作室未来发展的关键，张敏有着自己的见解。他认为，一是应解决激励机制问题；二是解决好稳定的、有品质的、长期的内容生产问题；三是要解决运营造血、多元传播问题；四是要解决技术迭代、人才培养的问题；五是要解决好优胜劣汰的问题。

“工作室制度对于打破部门壁垒、协作高效推进内容生产传播意义重大，将会是传媒组织框架的有益补充。”张守帅表示，借鉴互联网企业发展模式建立的工作室、项目团队等工作模式，已有了不少成功先例。任宇波认为，传统媒体要想实现深度融合，打造新的增长极，势必也要探索新的生存、发展模式。通过工作室孵化，结合股权激励机制，形成全资或控股形式公司化运营，将是一个趋势或者一个发展方向。而对于主流媒体探索股权激励机制，试点成立机构全资或控股公司，彭译萱认为，需要注意社会效益和经济效益的平衡。

(本版图片均为资料图片)

热现象 需作冷思考

□ 朱琪

撇开FOMO(Fear Of Missing Out害怕错过的焦虑与不安)情绪，来审视传媒机构的“工作室热”现象，有些冷思考。

2024年是美国的大选年，以往大选年里，美国媒体通常会招募更多员工，而今年年初却在忙着裁员。仅在1月，《洛杉矶时报》裁掉了20%的新闻部员工；《时代》周刊的裁员比例是15%；The Messenger运营不到一年就宣布倒闭，300多名员工失业；美国全国广播公司NBC News和MSNBC也裁员75人。2023年，美国传媒行业削减了21417个岗位。大洋彼岸，中国的传媒同行也处在不同程度的降薪和裁员压力下，努力从媒体融合纵深发展之路上寻找新的突破口和着眼点。

不管是平面、广电还是互联网，传媒行业的主营收入来源，一直都是广告和订阅。近年来，在算法茧房和社交媒体的大肆挤压和分流下，传媒机构一方面影响力和公信力大打折扣，市场竞争力每况愈下；另一方面，人才流失和机制矛盾日益严重，行业驱动力捉襟见肘。站在自媒体的繁荣隔壁，传媒机构难免临渊羡鱼，“工作室热”的现象应运而生。

工作室(Studio)本是指由一个人或几个人建立的创意生产组织，具有公司模式的雏形。近期，传媒机构纷纷热衷于内部设置工作室，本意是将自身媒体公信力赋能自媒体化运作的员工，孵化多元风格的自媒体内容品牌矩阵，谋求订阅粉丝量和广告竞争力的增量拓展，并提升现有传媒的品牌美誉度和市场联动效能。这看似双赢的创新之举面前，却摆着三道亟须直面的难解之题：

第一，内容难题。在共存的前提下，工作室账号的内容定位与所在传媒机构的内容定位如何形成差异又保持关联？工作室账号势必不能等同于传统意义上的频道或版面，有别于“总分架构”的内容定位，工作室账号大多从阐释角度、表述风格、代言人设三方面寻求突破。比突破更难的，就是这三方面内容的尺度把关，毕竟是一发布主体，把关系弄成鸡肋，把关系弄成错误。工作室账号作为传媒机构的子品牌也好，副品牌也罢，终究要靠增量目标受众群体来确立，内容定位的用户画像至关重要。

第二，人才难题。在平台的加持下，工作室账号的人才队伍如何构建，如何培养，如何维系？有人戏称自媒体繁荣背后，一半靠的是离职传媒人。传媒人凭借专业的内容生产能力，在具备流量渠道的社交媒体平台上，拥有足够丰富的广告植入、产品订阅和流量变现手段，人才不缺用武之地。相比自媒体，传媒机构虽有相对系统的人才培养、分工和晋升体系，也因此背负非业务人员的庞大包袱，不免陷入论资排辈的人才堵车，人才效能转化和人才价值回报势必低于自媒体。此外，工作室账号存在充分竞争的流量市场中，传媒机构和市场选择的人才双重评价标准能否复合统一至关重要。

第三，机制难题。工作室本就是公司模式的雏形，工作室负责人和主创人员的管理机制和未来发展如何设定？传媒机构人员往往是事业编制或国企编制，工作室账号一旦成熟起来，首先要面对账号收益的贡献认定、分成模式，如何兼顾相关人员的编制身份和团队平衡；其次要面对明星员工的人设属性和职务属性，如何兼顾相关人员的市场价值和晋升安排；最后要面对工作室账号未来的公司化运作可能性，包括股权结构和人员归属。工作室与生俱来的市场化属性与体制内部孵化关系的处理至关重要。

在此给出一个公式：媒体的影响力=内容公信力(吸引力)×渠道传播力(聚合性)。追求影响力的工作室，本质上是体制内的公信力与体制外的传播力在局部的试点融合。传媒机构的工作室，要破解以上三道难题，不妨换个思路：通过特殊管理股等资源或资产入股方式，控股或参股市场化运作的自媒体，通过品牌赋能和内容监管，实现“管理前提、股权参与、体外循环、共赢分享”的工作室合作模式。

一方面，避免传媒机构自媒体化的倾向，强化传媒机构的内容监管优势，尊重工作室账号的自媒体运行规律，形成社会效益保证下的经济效益最大化；另一方面，延伸受众的信息获取需求和舆论倾向把握，妥善处理好基于市场需求和商业利益最大化形成的“流量指挥棒”与主流价值观和社会(国家)利益最优化的“导向指挥棒”的关系平衡。

(作者系上海报业集团东方网创新研究院执行院长)