

国企全媒体矩阵的协同困境与融合策略研究

郭朝飞

扬州大学新闻与传媒学院 江苏 扬州 225009

【摘要】：在国家深入推进媒体深度融合与国有企业数字化转型的双重战略驱动下，构建全媒体矩阵，已成为国有企业提升舆论引导力、塑造品牌形象、服务国家战略的关键举措。然而，当前实践普遍存在“有矩阵、无协同”“重布局、轻融合”的结构矛盾，导致全媒体传播效能难以有效释放。针对上述问题，本文提出构建“一核引领、多元协同、数据驱动、生态共建”的融合策略体系，通过强化战略共识、再造组织流程、建设内容与数据中台、重构考核机制及培育融合型人才队伍，推动国企全媒体矩阵从物理聚合迈向化学融合，切实提升其全媒体传播能力与治理效能。

【关键词】：国有企业；全媒体矩阵；协同困境；融合策略；组织传播

DOI:10.12417/3041-0630.26.03.051

在数字化浪潮席卷全球的今天，媒体融合已从技术叠加走向系统性重构，成为国家治理体系现代化的重要组成部分。作为国民经济的重要支柱，国有企业是国家形象与制度优势的重要传播载体。在此背景下，众多国企纷纷布局覆盖微博、微信、抖音、B站等平台的全媒体矩阵，试图通过多点发声提升舆论引导力与品牌软实力。然而，这种初步的矩阵化布局距离真正的“全媒体”目标仍有较大差距。当前国企的传播实践普遍存在“有矩阵无协同、重布局轻融合”的倾向，全媒体传播效能远未达到预期。尽管学界对主流媒体融合已有较多探讨，但聚焦国有企业这一特殊组织类型，对其如何构建高效协同的全媒体矩阵的研究仍显薄弱，尤其缺乏从组织传播与协同治理视角切入的系统性分析。

基于此，本文旨在回应以下核心问题，国企全媒体矩阵协同困境的表征为何？其深层成因何在？又该如何构建有效的融合策略体系？本文将从战略、内容、机制与数据等多维度解构问题，并提出“一核多元、一体协同”的整合路径。

1 矩阵协同困境的表征与挑战

随着移动互联网技术的迅猛发展与用户媒介使用习惯的深刻变迁，单一媒体渠道已难以满足复杂多元的信息触达与互动需求。在此背景下，构建全媒体矩阵成为国有企业的战略选择。多项行业调研显示，中央企业及地方重点国企的新媒体账号平均覆盖平台数已达5个以上，矩阵化布局已成普遍态势。然而，这种广泛布局并未必然带来传播效能的同步提升，反而暴露出一系列深层次的协同困境。

1.1 略目标离散与资源内耗

国企全媒体矩阵融合的首要困境源于顶层设计的系统性

缺失。许多企业的矩阵布局呈现出显著的应急性与碎片化特征，缺乏统一的指挥中枢与协调机制。这种“诸侯割据”式的管理模式，直接导致了传播目标的离散化。例如，某大型能源集团在推进“双碳”战略宣传时，集团官方账号侧重于宏观政策解读与社会责任展示，风格庄重严谨；而其新能源板块的抖音号则主打年轻化、娱乐化的科普短视频，甚至采用网络流行语和夸张特效。二者虽同属一个品牌体系，但叙事逻辑、话语风格与价值导向存在明显张力。这种“形聚神散”的现象，正是全媒体矩阵缺乏战略协同的典型表征^[1]，非但未能形成互补共振，反而可能在受众认知中造成品牌形象的混乱与割裂。由于缺乏统一的内容规划与资源共享机制，各平台常陷入重复选题、重复采访、重复制作的资源内耗怪圈。同一场重大活动或发布会，多个账号团队各自派出人员，产出高度同质化的图文或视频内容，不仅浪费了宝贵的人力物力，也稀释了传播焦点，降低了整体声量。

1.2 信息孤岛与同质化陷阱

内容是全媒体传播的核心载体，而矩阵内部的内容生产环节恰恰是协同短板最为突出的领域。受制于部门壁垒与考核压力，各运营主体倾向于将内容视为“私有资产”，而非可共享、可再创的公共资源，这导致了严重的“信息孤岛”现象。

同时，各平台运营者普遍存在求稳怕错的心理，倾向于生产大量安全、浅层、模式化的内容。这不仅难以吸引用户深度关注与情感共鸣，更削弱了全媒体矩阵作为整体在多元舆论场中的穿透力与辨识度。主流媒体在平台化转型中同样面临此类困境，其经验表明，缺乏差异化定位的内容矩阵极易陷入传播效能递减的陷阱^[2]。长此以往，国企全媒体矩阵易陷入“自说自话”的封闭循环，难以真正融入公众的日常信息消费场景。

1.3 缺乏跨平台联动与敏捷响应

全媒体传播的本质是快速、互动、迭代，这与传统国企相对固化、层级分明的科层制管理模式形成了矛盾。在矩阵运营层面，这一矛盾集中体现为跨平台联动机制的缺失与舆情响应的迟滞。当面临突发公共事件或负面舆情时，矩阵内部往往因审批链条过长、责任主体模糊、沟通渠道不畅等原因，而错失黄金响应窗口。此外，在日常运营中，矩阵各平台间的用户互动体验，也因标准不一而参差不齐。这种服务体验的割裂，不仅损害了用户信任，也暴露了矩阵在用户关系管理（CRM）层面的协同短板。真正的矩阵协同，应能实现用户在任一触点发起的互动，都能被高效识别、无缝流转并得到一致、专业的回应，从而构建起全链路、一体化的用户服务体系^[3]。

2 困境的深层结构性成因

上述协同困境的表象背后，存在着更为深刻的结构性矛盾。要破解困局，必须深入剖析其生成逻辑与制度根源。

2.1 组织架构壁垒

传统国有企业的组织架构以垂直管理、职能分工为特征，而全媒体矩阵的有效协同，则要求打破部门墙。这种逻辑冲突，构成了协同的最大障碍。宣传部门通常负责意识形态把关与品牌声誉维护，业务部门聚焦于市场拓展与客户服务，技术部门则专注于系统开发与运维。三者目标各异、话语体系不同，在缺乏强有力的顶层统筹与利益协调机制的情况下，很难就矩阵的定位、内容边界、资源投入等核心议题达成共识。即便成立了名义上的“融媒体中心”或“新媒体工作小组”，若无明确的授权与资源调配权，也极易沦为形式主义的协调机构，无法真正撬动组织变革。媒体融合纵深发展中的组织创新实践证明，唯有打破科层壁垒，才能释放协同潜能^[4]。

2.2 考核激励错位

现行的绩效考核体系是制约协同的另一关键因素。多数国企对全媒体运营的考核，仍沿用传统 KPI 模式，过度依赖粉丝增长、阅读量、互动率等易于量化的显性指标。这种考核方式，天然地激励运营者追求短期流量与个体平台的亮眼数据，导致很少真正投入时间精力，去参与跨平台的内容共创、资源共享或联合策划等。这种激励机制的错位，从根本上扼杀了协同的内生动力，使得“各自为战”成为理性选择。计算传播学的研究视角提醒我们，脱离全媒体协同价值考量的绩效体系，将导致传播资源的系统性错配^[5]。

2.3 协同决策窘境

技术是协同的基础设施，但在实践中，国企全媒体矩阵普遍面临“平台林立、数据孤岛”的窘境。各子平台依托于微信、微博、抖音等不同的第三方商业平台，其后台数据接口封闭，

用户行为数据、内容表现数据、舆情监测数据彼此隔离，无法形成统一视图。企业内部虽可能部署了舆情监测系统或内容管理系统，但这些系统往往独立运行，与外部平台数据缺乏有效对接。结果便是，运营决策长期依赖经验判断与主观臆测，而非基于对全域用户画像、内容传播路径、舆情演化趋势的精准洞察。这种数据资产的“沉睡”状态，使得矩阵协同沦为“无米之炊”。在社会化媒体时代，数据已成为新型权力资源，其割裂状态直接削弱了组织的传播赋权能力^[6]。

3 深度融合的系统性策略路径

面对上述复杂挑战，国企亟需转向系统性的融合思维，构建一套环环相扣、相互支撑的策略体系。

3.1 强化顶层设计，构建“一核多元”的协同格局

破解协同困境，需进行系统性重构。国企可将全媒体矩阵纳入企业整体品牌战略与数字化转型蓝图，由党委宣传部或品牌委员会牵头，制定《全媒体矩阵建设与管理办法》，明确“谁来管、管什么、怎么管”。建议推行“1+N+X”架构，“1”即一个集团级核心主账号，承担权威发布、战略宣贯、危机公关等职能；“N”指若干专业化子矩阵，比如科技创新、社会责任、国际化等，由总部垂直管理；“X”为基层单位特色账号，在统一规范下开展本地化、场景化传播。同时，应建立跨部门联席会议制度，定期召开矩阵运营协调会，确保信息同步与行动一致。这种制度化的顶层设计，是打破部门壁垒、形成传播合力的根本保障。

3.2 建立内容中台，实现“统分结合”的生产模式

制度的生命力在于执行，而执行的关键在于组织与流程的适配。国企可借鉴主流媒体“中央厨房”的成功经验，构建企业级内容中台，中台要具备素材库、策划中心和分发引擎等三大核心功能。首先，素材库汇聚了企业新闻、产品资料、视觉资产及专家智库等标准化内容资源，为前端账号提供丰富的创作素材；其次，策划中心负责组织跨部门选题会，针对重大主题进行一体化策划，确保内容生产的前瞻性和系统性；最后，分发引擎根据不同平台的特点自动生成适配版本，如将一篇深度报道拆解为微博话题、抖音短视频、微信长图等形式，满足多样化的内容需求。

值得注意的是，内容中台并非要限制基层创造力，而是通过提供“标准化模块+个性化接口”的方式，在保持核心信息一致性的同时，释放各级账号的自主创新能力。这种“统分结合”的生产模式不仅能有效解决内容同质化的问题，还能促进规模化与个性化的有机统一。

3.3 打通数据壁垒，赋能智能协同运营

技术投入是实现矩阵深度融合的重要基础。国企应当建设

自有或租用第三方的全媒体智能管理平台,利用官方 API 接口聚合各平台数据,构建统一的用户 ID 体系与传播效果仪表盘。在此基础上,开发一系列智能应用,如基于用户标签的精准内容推送、跨平台舆情预警联动、A/B 测试驱动的内容优化等。这些技术手段不仅能显著提升运营效率,更能为战略决策提供坚实的实证支持,推动从经验驱动向数据驱动的转变。

随着生成式人工智能(AIGC)技术的发展,内容中台还可以集成 AI 写作、AI 视频剪辑等功能,极大地降低基层内容生产的门槛与成本,进一步促进矩阵的内容共享与复用。智能化已成为未来传媒业发展的核心驱动力^[7],技术不仅是工具,更是推动组织变革、实现高效协同的关键催化剂。通过打通数据壁垒并引入先进技术,国企能够更加灵活地应对复杂多变的舆论环境,持续增强品牌的影响力和竞争力。

3.4 优化考核激励,树立协同价值导向

为了激发团队成员的积极性与创造力,国企需要改革现有的考核体系,确立以全媒体协同为导向的价值评判标准。具体措施包括引入“双轨制”考核机制,其中内容合规性、更新频率等基础指标占比 60%,而内容被采纳次数、跨平台活动参与度、用户净推荐值(NPS)等体现协同价值的指标则占 40%。此外,可设立“矩阵协同奖”等,对在重大主题宣传、危机应

对等方面表现优异的团队给予表彰奖励。通过制度设计,将协同理念转化为具体的考核指标,并与个人利益挂钩,真正激活矩阵的集体智慧。

媒体深度融合的实践路径表明,机制创新与人才战略是突破协同瓶颈的关键抓手^[8]。应将全媒体运营能力纳入员工的职业发展通道,设立专职岗位并提供专业培训,打造一支既熟悉传播规律又了解企业业务的复合型人才队伍。只有当协同行为得到应有的认可与回报时,才能促使更多人积极参与到矩阵建设中来,最终使协同文化在组织内部生根发芽。

4 结语

国企全媒体矩阵的建设,绝非简单的平台数量叠加,而是一场深刻的组织变革与传播范式革命。本文通过系统剖析其协同困境的多维表征与深层成因,并提出涵盖战略、组织、内容、技术、人才等维度的融合策略体系,旨在为国企突破“形聚神散”的困局提供理论镜鉴与实践指南。未来,随着人工智能、5G 等新技术的演进,国企全媒体矩阵的协同形态将更加复杂多元。唯有坚持系统思维、勇于自我革新,方能在全媒体时代真正释放国有品牌的传播势能,为讲好高质量发展的中国故事贡献坚实力量。

参考文献:

- [1] 彭兰.新媒体矩阵:内涵、形态与运行逻辑[J].新闻与写作,2021(5):5-12.
- [2] 史安斌,王沛楠.全媒体传播体系下主流媒体的平台化转型[J].青年记者,2022(1):20-23.
- [3] 曾祥敏,刘日亮.媒体融合纵深发展中的组织创新与流程再造[J].现代传播(中国传媒大学学报),2020,42(8):1-6.
- [4] 黄楚新,彭韵佳.媒体深度融合背景下主流媒体体制机制创新研究[J].出版广角,2021(19):12-16.
- [5] 周葆华,陆晔.大数据时代的计算传播学:从理论到方法[J].新闻大学,2016(4):1-10+148.
- [6] 喻国明,曲慧.“关系赋权”:社会化媒体时代的新权力范式[J].新闻与写作,2019(1):71-76.
- [7] 彭兰.智能化:未来传媒业的新生态[J].新闻与写作,2017(3):5-9.
- [8] 郭全中.媒体深度融合的路径与策略[J].中国出版,2021(1):21-25.