

# 新媒体时代传媒企业组织能力的培育与建构

国秋华

**摘要:** 在新媒体时代我国传媒不仅面临数字化转型,而且正经历着深刻的体制变革——转企改制。传媒企业迫切需要建构新的组织能力体系,并将管理的重心转向“知识和能力”。传媒企业必须明确组织现在和未来发展所需要的能力,在对组织已有能力进行考核与管理的同时,对组织还没具有的能力进行培育,最终建构起具有持续竞争优势的核心能力体系。

**关键词:** 新媒体时代; 传媒企业; 组织能力; 组织冲突

**中图分类号:** G211      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1001-5019(2013)06-0133-06

**基金项目:** 教育部规划基金项目(13YJA860009); 安徽大学博士科研课题资助项目(33190108)

**作者简介:** 国秋华,安徽大学新闻传播学院副教授,新闻与传播学博士(安徽 合肥 230039)。

近十年来,随着文化体制改革的深入与推进,我国传媒“转企改制”的进程进一步加快,越来越多的非喉舌类经营性传媒组织转制成传媒企业。传媒企业作为一种新的组织形态,需建立科学规范的现代企业制度,培育和建构新的组织能力。组织能力的建设是传媒企业生存与发展的关键,是传媒企业参与市场竞争、获取竞争优势的先决条件。那么,如何建设传媒企业的组织能力呢?目前学界和业界对此进行专门研究的不多,关注的也不够。其原因在于:我国传媒企业“诞生”的时间短,“转企改制”的历程曲折,尚有许多传媒企业还不能称作真正意义上的企业,事实上还处于新旧体制的转型中。因而关于“传媒企业市场主体地位的确立与建设、传媒企业治理结构的设计与建设、传媒企业组织结构的设计与建设、传媒企业管理制度的建设”等就成为学界和业界关注的首要问题;而关于组织能力建设这种相对“软性”与“隐性”的问题,则处于待研究状态。这显然不能满足传媒企业时代发展的需要。当今时代是新媒体蓬勃发展的时代,是技术竞争、知识竞争、速度竞争、能力竞争的时代。在这种新媒体复合竞争的时代,传媒企业更需要建设强大的组织能力,才能生存于世、发展于未来。基于此,本文从传媒企业的组织特性及其所处的时代环境出发,来深入探讨传媒企业在新媒体时代面临哪些能力挑战,需要培育哪些组织能力,如何建构具有持续竞争优势的组织能力体系。

这项研究对于犹如“新生儿”的传媒企业来说,在理论和实践建设上都显得尤为重要。

## 一、新媒体时代传媒企业面临的能力挑战

新的信息革命——数字化、网络化、信息化——为人类信息共享、高效率地产生新知识提供了坚实的技术条件。可以将文字、图像、音频、视频融为一体的多媒体信息平台,打破了报纸、广播、电视、网络等不同媒体领域的藩篱,不仅改变了过去相对单一的媒体产品形式,而且也改变了媒体的传播方式。在新技术力量的推动下,传媒的内容生产进一步走向基于数据库平台运行的以数字内容生产、以多种传播手段服务的运作模式。传媒由此进入形态融合、产品融合、终端融合、组织融合、战略融合的新媒体时代。新媒体时代是技术竞争、知识竞争、速度竞争、能力竞争的时代。在这种复合竞争的时代,传媒企业面临新的更为复杂的市场环境,面临更多的能力挑战。

首先,传播领域的技术革命已经和正在颠覆传统意义上的媒介的传受关系、运营法则、市场边界和介质壁垒,使传播领域的生态环境、市场份额、力量对比游戏规则都面临着一场深刻的重新“洗牌”<sup>①</sup>。传媒企业要想在这场“洗牌”中获得生存与发展,就必须具备超强的组织学习能力,即快速学习和运用新技术的能力、

<sup>①</sup> 喻国明《传媒新视界——中国传媒发展前沿探索》,北京:新华出版社,2011年,第9页。

将新的知识与技能进行应用与推广的能力、快速适应环境变迁的能力,因为“学习是唯一取之不尽的可再生资源。竞争对手可以获得其他资源:资本、劳力、原材料,乃至技术和知识,但是没有人能够购买、复制或消除一个组织的学习能力”<sup>①</sup>。

其次,网络信息技术与数字化通讯技术的广泛运用,使信息的生产与流动更加迅捷,传播的范围更加广泛。信息网络化、全球化已成为主流趋势,传媒企业须具有在全球市场进行信息资源的收集、生产、传播、运营与调控的能力。与此同时,在新媒体技术的推动下出现的媒介融合,也要求传媒企业具有整合各种生产要素和社会要素的能力。传媒企业既要有整合组织内部资源要素的能力,还要具有整合媒介和媒介之间、媒介和受众之间的资源,并进而在媒介和社会与商业之间进行更多整合的能力。整合的关键就是传媒企业要具有强大而高效的管控能力。

再其次,新媒体的产生,极大地改写着现有传媒市场的版图和游戏规则,使旧有的运作架构和盈利模式日渐式微<sup>②</sup>。传媒企业需重新寻找新的商业模式、运作模式,并建构起与新的商业模式、运作模式相适应的新型管理模式。尤其是那些经由转企改制而诞生的传媒企业集团,更需要重新规划、合理设计集团组织的制度与结构,制定明确的组织职能与业务流程。而这一切都需要传媒企业具有制度创新与管理创新的能力。

此外,新媒体时代是全球化传播的时代,是多元化竞争的时代,传媒企业的竞争环境更加复杂、竞争范畴更加广泛、竞争程度更加激烈。有竞争就会有冲突,冲突是当今世界日益凸显的管理问题。对于处于转型改制的传媒企业来说,外部环境的变化、内部制度的变革,都会加剧组织冲突。事实上,组织冲突的加剧与多样化已成为传媒企业面临的普遍问题,传媒企业迫切需要提高组织冲突管理的能力。

## 二、我国传媒企业的组织能力

通常,一个企业的组织能力体现为一个企业对环境适应力,对资源开发和利用的控制力,对业务运作的创新力,以及对组织管理的协调力。对传媒来说,其组织能力主要包括“传媒组织系统的外部适应能力;传

媒组织系统的内部控制能力;传媒组织系统内部各部门协调与外部环境关系的能力;以及传媒组织内部各部门之间的整体协作的能力”<sup>③</sup>。组织能力不是一成不变的,它是一个动态的系统。Teece, Pisano 和 Shuen (1997) 提出的“动态能力理论”认为,“为适应不断变化的市场环境,企业必须具有不断更新自身能力的的能力”,即企业要具备“整合、建立、重构企业内外部能力以便适应快速变化的环境的能力”<sup>④</sup>。SubbaNarasimha (2001) 提出“动态能力是产生多样化的业务的知识特性,动态能力帮助公司具有先动优势,并及时适应动态环境”<sup>⑤</sup>。从动态能力理论的视角来看,传媒企业要想在复杂多变的新媒体环境中生存,就必须建构独特的动态能力。结合新媒体时代的能力竞争,本文认为这种动态能力主要体现为:传媒企业的组织学习能力、传媒企业的组织管控能力、传媒企业的组织创新能力、传媒企业的组织协调能力。

我国传媒企业目前是否具备以上动态能力呢?首先来看看我国传媒企业的发展现状。我国传媒企业的诞生源于文化体制改革。2003年文化体制改革试点工作开启,35家新闻出版单位成为重点改制对象。2006年文化体制改革在面上推开,更多的新闻出版单位、报业集团、杂志社、广播、电视、电影制片厂等组织均进入“转企改制”的行列。2009年,文化体制改革深入推进,传媒转企改制的步伐进一步加快。根据文化体制改革的各项文件要求,传媒的转企改制,就是在明确划分公益性文化事业单位和经营性文化事业单位的基础上,做到两分开。属于公益性的传媒组织保留事业体制,而属于经营性文化事业的传媒组织要进行“剥离转制”或“整体转制”。所谓的“剥离转制”就是将传媒组织中广告、印刷、发行、传输网络部分,以及影视剧制作与销售部门,从事业体制中剥离出来转制为企业。所谓的“整体转制”就是那些产业属性强、意识形态属性较弱的非时政类报刊社、科技、专业类的新闻出版单位等,由事业单位整体改制为企业。转制后,一些条件成熟的传媒企业可以进行股份制改造,有条件的可以上市。经过近十年的转企改制,催生出数以千计的传媒企业(或公司)。这些从事业体制转型而来的传媒企业,就像刚刚脱离母体的新生儿,既要重新确立自己独

① 迈克尔·J·马奎特《创建学习型组织5要素》,邱昭良译,北京:机械工业出版社,2003年,第12页。

② 喻国明《传媒新视界——中国传媒发展前沿探索》,北京:新华出版社,2011年,第25页。

③ 丁和根《传媒竞争力——中国媒体发展核心方略》,北京:复旦大学出版社,2005年,第73页。

④ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 509–533.

⑤ P. N. SubbaNarasimha, “Strategy in Turbulent Environments: The Role of Competence”, *Managerial and Decision Economic*, vol. 22, 2001, pp. 201–212.

立的主体意识,又要重新建构规范的现代企业制度,还要寻找生存与发展的机会。而要完成这一切作为,是需要强大的组织能力的。事实上,我国绝大多数传媒企业都还处于新体制的初建中,一切都还是稚嫩的,包括能力。

再来看看我国传媒企业的实力表现。尽管有数十家传媒企业经过多年的努力,发展成为上市公司,展现了巨大的实力。但为数众多的传媒企业尚步履维艰。主要表现为:(1)按照现代企业制度的要求,传媒企业应该建立企业法人的治理结构,但是在实际改革的过程中,政府身兼国有资产所有者与社会管理者的双重角色依然没有改变,其结果就是政媒难分、企事难分<sup>①</sup>。传媒企业独立市场主体的地位还没完全确立。(2)出于维持既得利益和一定程度的政治稳定的目的,许多传媒组织在转企改制的过程中,对原来“事业单位企业化管理”的模式很留恋,对企业法人的责权利的安排,对股份制改造、投融资上市等问题是心存疑虑,宁愿处于等待、观望状态,甚至回避变革,致使传媒企业的体制建设存在很大阻力。(3)转企改制带来组织冲突加剧,“剥离转制”要求完成公益性和经营性资产的剥离,分别建立事业法人和企业法人的组织体系,这涉及内部组织各种利害关系的全面调整。很多传媒集团的改革实践反映出在同一集团内采编权与经营权难以统一,两种法人体系彼此冲突,不仅无法整合优势资源,而且在整合利益的调整中造成很多的冲突与内耗。现实发展需要传媒企业提高组织冲突管理的水平和能力,然而我国相当多的传媒和传媒管理者在对组织冲突、组织冲突管理的思想认识、理论指导和管理技能上明显准备不足。(4)我国的传媒企业是从传统的事业单位转制而来的,以往的组织学习重“思想素质”培训,轻“业务能力”培训,组织学习的方式单调,内容针对性不强,缺乏系统化、专业化。这显然也不能满足传媒企业适应环境变迁的需要。(5)中国传媒创新一开始走的就是克隆之路,落后省份克隆先进省份,先进省份克隆港台,港台克隆美、日、韩。在新产品开发方面,严重落后于实践<sup>②</sup>。不仅如此,传媒企业的创新还受到内外因素的制约,缺乏政策支持、缺乏创新资金、缺乏创新型人才、缺乏创新机制。因此,从总体来说,传媒企业的创新能力是不高的。

综上所述,从我国传媒企业的发展现状以及其表

现的实力来看,我国传媒企业还不具备独特的动态能力,亟需建构自己的组织能力。

### 三、传媒企业培育和建构组织能力的路径与方法

#### (一)开展组织学习,培育组织的学习能力

学习是一个组织在动荡不安的市场与竞争环境中获得生存的关键因素。“未来真正出色的企业,将是能够设法使各阶层人员全心投入,并有能力不断学习的组织”<sup>③</sup>,并且“未来惟一持久的竞争优势,是具备比你的竞争对手学习得更快的能力”<sup>④</sup>。为了在新媒体时代获得和保持竞争优势,传媒企业必须努力培养企业更高超的学习能力,使组织中的每个人,无论是团体还是个人,都能迅速增进自己的适应能力和提高生产效率。只有通过增强学习能力,企业才能避免像恐龙那样因为无法适应环境的变化而遭遇灭绝的命运<sup>⑤</sup>。因此,传媒企业培育组织学习能力的最好方式是开展组织学习。所谓的组织学习是组织及其成员获取、转移、共享、融合和创造知识的过程,是组织与其成员之间、组织与外界环境之间、组织成员之间所进行的隐性知识与显性知识相互转化的过程<sup>⑥</sup>。

传媒开展组织学习的第一步应该是明确组织的学习愿景。所谓愿景就是组织内全体成员共同向往的未来蓝图,它包含了组织未来的目标、使命及核心价值观。现代企业大量的研究和实践表明,良好的愿景往往具有巨大的感召力与凝聚力,能促使员工同心协力、努力工作、持续学习、追求卓越。传媒企业只有在明确组织未来发展的目标和使命之后,才能有目的、有系统、有针对性地开展学习。

第二,规划组织学习。组织学习是一项系统而复杂的工程,传媒企业应该根据组织发展的需要,有计划有步骤地开展组织学习。大多数企业将组织学习交由人力资源部门来规划,因为人力资源部门对企业的人才状况、组织现状有比较好的了解与掌握,可以有目的、有系统、有计划地开展组织学习。传媒企业可以借鉴一般企业的经验,建立人力资源管理中心,由该中心来负责组织开展组织学习。人力资源管理中心应致力于以下几个方面的工作:(1)确定组织学习的目标和学习的内容;(2)确定组织学习的方式,制定学习计划;

① 殷琦《制播分离背景下广电机构治理结构改革及其创新路径》,《现代传播》2012年第5期。

② 参见谢耕耘、周志懿《中国传媒创新能力调查报告》,《传媒》2008年第3期。

③ 彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,上海:上海三联书店,1998年,第1页。

④ 彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》,第4页。

⑤ 迈克尔·J·马奎特《创建学习型组织5要素》,邱昭良译,北京:机械工业出版社,2003年,第17页。

⑥ 国秋华《基于知识资本建构企业核心竞争力》,《现代传播》2011年第4期。

(3) 拟定开展组织学习的行动方案; (4) 组织落实。

第三, 为了保障组织学习的顺利开展, 传媒需要建立完善的培训机制。培训开展组织学习的最好方式, 是培养人才的有力武器。传媒企业人力资源管理中心应该在分析企业现状、企业目标、企业人才发展需求的基础上, 确定培训项目, 制定培训计划, 设计培训课程, 选择培训方法, 准备培训条件, 指定培训人员, 实施培训。有条件的传媒企业甚至可以建立企业大学这样的培训机构。所谓企业大学就是由企业自身组织创办的专业型培训机构, 为本企业或外企业进行人才的培训与管理。在世界财富 500 强中, 超过 80% 的企业建立了自己的企业大学。像宝洁、摩托罗拉就拥有著名的、完善的企业大学人才培训系统。我国传媒企业借鉴摩托罗拉大学成熟的人才培训模式应该说是可行的。比如上海文广传媒集团 2005 年建立的“东方传媒学院”这样类似于企业大学的培训机构, 不仅推动了上海文广传媒集团的人事制度改革, 也促进了其人力资源管理与开发, 为集团可持续发展提供了强大动力。

第四, 采取多种学习措施, 将组织各类知识转化为组织的能力。(1) 创造一个让员工愿意学习知识、创造知识、乐于奉献知识的环境, 最大程度地将个人知识、团队知识转化为组织知识。(2) 帮助组织成员树立终身学习的观念。在科学技术飞速发展的今天, 知识的老化与更新越来越快, 个人只有通过不断学习, 获取新的信息、知识和能力, 才能适应社会和组织的发展变化。传媒企业应该认识到提高员工的学习能力, 是进行技术创新、业务创新、管理创新、人才创新的关键。为此, 传媒要开展多种方式进行宣传和引导, 帮助组织成员树立新的学习观念, 增强个人学习的动力和影响力。(3) 搭建知识网络共享平台。媒介融合是 21 世纪媒介产业发展的主流趋向, 在这一潮流中, 传媒企业不仅要充分掌握各种种新技术, 如卫星通信、数字化、多媒体、计算机网络等技术, 更重要的是要善于运用这些新技术, 为组织发展打造资源(知识)共享平台。比如, 要建立多媒体信息技术平台, 尽可能地实现资源共享; 加强内联网和外联网的建设, 使各类资源、信息和知识在组织内外更便捷地流通, 提高组织运作知识资本的能力; 充分利用计算机和网络技术, 加快对知识资产的数字化管理系统的建设, 提高组织收集、处理、分享知识和信息的能力。(4) 开展全价值链学习。随着全球化竞争的加剧和媒介技术的融合, 传媒进入一个复杂多变的竞合时代。传媒间的联盟与合作越来越多, 传媒企业的价值链已经凸显。传媒企业要想赢得

市场, 就应该将产业价值链上的所有关系成员当作客户资本来经营, 与其建立互动双赢关系。为了实现互动、双赢, 就必须加强联系与沟通。相互学习是联系与沟通的有效方式, 传媒企业在开展组织自身学习的同时, 应该带动整个产业价值链的学习<sup>①</sup>。全价值链的学习可以使传媒有效整合组织内外的知识资本, 增强组织核心能力。

## (二) 推进组织变革, 提高组织的管控能力

组织的管控能力主要体现为一个企业对组织内部资源与外部资源的协调运作能力, 对组织各项管理活动进行监督、测评、调控的能力, 对组织内外各种关系冲突进行管理的能力。传媒企业可以通过组织变革来提高组织管控能力。所谓的组织变革就是组织为适应内外各种因素的变化而主动进行的整体性改变; 它不仅指环境技术、结构、作业性质等方面的变革, 而且包括组织成员思想和心理、行为上的变革。

1. 建构扁平化的组织结构。我国传媒传统的组织结构是典型的垂直金字塔式结构, 具有自上而下的明显的层级性和等级性, 而且越往上权力越集中。这种组织结构的弊端在于层次过多、条块分割、系统阻塞, 其运行效率取决于由信息不对称所保证的下级对上级行政命令的无条件服从, 其沟通的效率主要取决于行政命令的实施效果。实践表明, 传统的组织结构不仅不利于组织的协调沟通, 也无法使组织顺应大环境的改变, 越来越不能满足传媒企业的发展。传媒企业需要建构扁平化的组织结构。所谓扁平化的组织结构, 就是一种通过减少管理层次、压缩职能机构、裁减人员而建立起来的一种紧凑而富有弹性的新型团体组织, 它具有敏捷、灵活、快速、高效的优点<sup>②</sup>。

2. 增加组织柔性。所谓组织柔性是相对于传统的“组织刚性”而言的。“组织刚性”就是指企业常常以规章制度为中心, 倡行正式的职权层级和统一指挥的原则, 组织行为常常简单化、常规化和标准化。这种“刚性”大大降低了组织的主动性、敏捷性与灵活性, 使企业不仅不能适应环境和市场的变化, 而且会加剧组织内部冲突。就传媒企业来说, 大多采用的是职能制或事业部制这样的组织结构。这种组织结构虽然保障了集体运作, 但损害了信息生产的自主性、创造性和开放性, 使组织内部冲突加剧。传媒企业必须改善组织结构的“刚性”, 增加组织结构的柔性, 来缓解内部矛盾与冲突。一方面是建构新型的扁平化的组织结构, 合理解决集权与分权的问题, 尽可能减少管理层级和部门分割, 将权力下放, 尽量让一线媒体工作者拥有相

① 国秋华《我国传媒学习型组织建设研究》, 武汉大学博士论文, 2010 年, 第 28 页。

② 王雪莉、张力军《企业组织革命》, 北京: 中国发展出版社, 2005 年, 第 122 页。

对独立处理一般和紧急事务的权力。另一方面,要施行柔性化管理。传媒员工本身是典型的知识工作者,具有较强的独立价值观和自主性,与一般生产型工人不同,知识型员工更需要宽容的组织气氛和灵活的工作安排,需要能充分发挥自己才能的空间。传媒企业在进行组织管理时,就应该改变传统的监督与控制的管理方式,施行人本化管理。

3. 进行组织观念的变革,提高领导者的管理技能。领导者是组织观念的倡议者和执行者。组织观念的转型主要依靠领导者管理观念的改变。我国传统的领导模式是集权式,强调权威与控制,缺乏授权与平等沟通。这无疑会降低组织的管控效率。因此,领导者必须改变传统的领导观念与领导角色,树立新的领导风格。首先,领导者要进行思想观念的改变,认识到学习在现代管理中的重要性,率先做一个学习的人,做一个会学习的人。领导者在许多方面对组织或团体的效能都具有较强的影响力,尤其是会影响组织成员对新知识的学习与共享。其次,传媒领导者应该将学习视作是一种领导方式,改变传统的命令或控制的习惯,通过自身的思想、学习行为、学习方式等影响其他人。再次,领导者应该转变角色和职能,明确在组织发展中,自己不仅仅是权力的执掌者与实施者,更重要的应该是愿景的布道者、知识的传播者、组织学习的推动者。此外,因媒介组织的特殊性,传媒领导所引导和影响的不仅仅是媒介组织内部的成员,还将直接或间接地影响到整个社会受众群体,因此传媒领导应更注重实现作为社会系统一个组成部分的目标和功能,要协调好媒介内部、媒介内部与外部的关系。传媒领导者就应不断学习一些新的管理技能,掌握一些新的管理工具,运用一些新的管理策略,来提高自身的管理能力。

#### (三) 加强人才建设 提高组织的创新能力

组织创新的核心动力是人才,没有人才,组织创新无从谈起。传媒企业要提高组织的创新能力,就必须加强人才建设。

首先,传媒企业需要建立相应的人才招聘、人才考评机制,来招募、聘用或选拔具有特殊才能的人。其次,传媒企业需要建立人才培养、生成机制,适时培育组织所需创新人才。一个企业的健康发展,首先要有人才,而优秀的人才不是天生的,而是在公司特定环境里通过一定的培训慢慢成长起来的。再次,传媒还应建立合理有效的人才流动机制,来实现创新人才的更新。Wiig认为,在一个自由的社会中,企业不能拥有人

力资本,只能借用人力资本<sup>①</sup>。也就是说人才是流动的,一个企业不可能用强占资源的方式强占人才。要想吸引、留住核心人才,传媒企业要建立有效的激励机制,使人才在获得经济回报的同时,实现工作的意义与价值,最终使人才建立很强的组织依赖性和忠诚感。最后,要建立各种知识共享机制,尽可能地将个人能力转为组织能力。对传媒企业来说,优秀的媒介工作者是稀缺的,就在于他们拥有不易为别人所模仿的隐性知识,这些知识和技能才是传媒进行创新最核心的资源。为了提高传媒组织的创新能力,就必须想方设法把优秀员工的隐性知识逐步变为显性知识,变为组织可以利用的资源。传媒可以通过组织学习和知识共享平台的建立,将依附于个体的知识和技能逐渐转化为组织的知识和能力。

#### (四) 建构能力管理体系 提高组织协调整合的能力

任何组织的能力都是在特定的制度化结构体系和相应的制度背景下得以生成与提升的,组织也只有在特定的制度环境中,利用来自企业内部和外部的具有激励作用的制度安排,才可能实现创新思想和各种相关资源的结合,达到高效配置创新资源、完成高水平技术创新的目的<sup>②</sup>。并且,在新媒介时代,传媒企业更需要整合组织能力以应对市场竞争。而建构完备的能力管理体系,不仅能促进组织能力的成长与提升,同时也为组织进行能力的整合提供制度的保障。

1. 建构有效的知识管理体系。传媒是知识型生产企业,信息和知识既是传媒企业的关键性生产要素,也是传媒企业组织能力生成的核心要素。现代传媒企业管理的重心就是将组织系统内外的知识转化成组织能力,并对生成的组织能力加以管理,促其增值。为此,传媒需要建构知识管理体系,即知识的采集与加工系统、知识的积累与存储系统、知识的整合系统、知识的共享系统、知识的创新系统。

2. 建构完善的责权利管理体系。责权利体系是企业运行的基础和保障,是企业就其各项活动参与者的责任和权利的界定划分所形成的管理体系。这一体系主要包括:传媒现代治理结构、规范的业务流程、健全的监控体系。

3. 建构合理的绩效管理体系。绩效管理是人力资源管理的基础,它奠定了其他所有人力资源管理职能的基础。成功的绩效管理不仅能促进组织和个人绩效的提升,还能促进管理流程和业务流程的优化,最终促成组织能力的提升。传媒企业的绩效考核体系应该包括:科学合理的考核体系,健全的激励控制机制。

① 转引自范微《核心竞争力——基于知识资本的核心能力》,上海:上海交通大学出版社 2002 年,第 58 页。

② 何丰《制度变迁中的企业创新研究》,上海:上海大学出版社 2004 年,第 32 页。

4. 建构强大的技术能力体系。在新媒体时代,我国传媒首先面临数字化转型。这就要求传媒有快速掌握和运用新媒体技术的能力,提高技术协调与整合的能力,具有对市场所需求的技术进行研发与创新的能力。传媒需要建构新的技术能力体系:传媒数字化加工、运用、传播系统,传媒新技术研发系统,传媒内联网与外联网服务系统,传媒知识技术共享系统,传媒高新技术的投融资系统。

综上,在新媒体时代,传媒企业面临更多的能力竞争。要想在复杂多变的环境中生存与发展,获得持续竞争优势,传媒企业必须培育和建构超强的组织学习能力、强大的组织管控能力、卓越的组织创新能力、高效的组织协调与整合能力。传媒企业可以通过开展组织学习、推进组织变革、加强人才建设、健全管理体系来培育和提升所需的组织能力。传媒组织能力的建设是一项系统、复杂而持久的工程。

## Cultivating and Constructing the Organizational Capacity of Media Entrepreneurs in the New Media Era

GUO Qiu - hua

**Abstract:** In the new media era, China's media confronts not only a digitization transition, but also a profound system reform—conversion into enterprises. Media entrepreneurs have a pressing need to construct a new system of organizational capacity and to shift the management focus to “knowledge and ability”. Media entrepreneurs must pin down the indispensable ability for current and future developments, evaluate and supervise the ability which has achieved and cultivate the ability which is absent but integral, in order to construct a system of core organizational capacity to guarantee sustaining competitive advantages.

**Key words:** New media era; Media enterprises; Organizational capacity; organizational conflict

GUO Qiu - hua, Ph. D. & associate professor, School of Journalism and Communication, Anhui University, Hefei, Anhui, 230039.

责任编辑:刘云