

新媒体传播中的交叉功能协作现象探析

范倩瑞

北京印刷学院新闻传播学院, 北京

收稿日期: 2025年6月6日; 录用日期: 2025年7月6日; 发布日期: 2025年7月16日

摘要

近年来, 随着互联网技术和数字经济的扩张式发展, 新媒体在媒介传播的队伍中逐渐崭露头角, 脱颖而出, 发展态势良好, 对传统媒体造成一定程度的威胁。而新媒体内部高效的协作方式, 值得整个传媒行业借鉴。本文将结合相关案例来分析在新媒体传播和运营中的交叉功能协作现象。

关键词

新媒体, 交叉功能协作, 跨项目, 融合

Analysis on the Phenomenon of Cross-Functional Collaboration in New Media Communication

Qianrui Fan

School of Journalism and Communication, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: Jun. 6th, 2025; accepted: Jul. 6th, 2025; published: Jul. 16th, 2025

Abstract

In recent years, with the expansion and development of Internet technology and the digital economy, new media has gradually emerged and stood out in the field of media communication, showing a good development trend, which has posed a certain degree of threat to traditional media. The efficient collaboration methods within new media are worthy of reference for the entire media industry. This paper will analyze the phenomenon of cross-functional collaboration in new media communication and operation by combining relevant cases.

Keywords

New Media, Cross-Functional Collaboration, Cross-Project, Integration

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

随着社会“媒介化”发展，传媒外延不断延伸，传媒管理内部的融合变革也使得其内涵不断演变。在互联网技术的推动下，传统媒体通过优化组织结构、丰富内容形式、提升传播手段、多元化收入模式等手段积极地融合转型。互联网平台则凭借技术、资本优势一路蓬勃发展。在改革创新抓优势的大环境中，新媒体传播项目的内部管理也在不断地迭代创新，不同的管理方式极大地影响着对外传播的效果。本文主要分析的是新媒体传播项目中的交叉功能协作现象。

2. 文献综述及研究方法

本部分主要对以实践作品《非遗所思 - 锡》为案例探讨的交叉功能协作现象相关文献进行述要；同时，就本文所采用的行动研究方法进行介绍。

(一) 文献综述：跨功能协作与影视内容创作

Cross Function 中文译作交叉功能、跨功能，本文主要使用交叉功能指涉 Cross Function 术语相关观念。在本文的文献搜索中，“交叉功能”和“跨功能”写作相关文献较为散碎，体系化的研究还有进一步充实的空间。较为值得关注的是戴德宝与张曙红合著的《新产品开发的交叉功能团队组织研究》(2006)、陈力与宣国良合著的《跨功能知识整合对新产品开发绩效的影响》(2006)、胡蓓与张西奎合著的《跨功能团队研究综述》(2007)、姜艳萍等人的《考虑指标期望的新产品开发交叉功能团队成员选择方法》(2013)、秦伟平等合著的《企业人力资源管理实践对跨功能团队创造力的跨层影响》(2015)等。

1) 跨职能团队理论(Cross-Functional Team Theory)

主要指的是不同职能领域(如技术、营销、内容、设计等)的专业人员组成的团队，通过协同合作实现共同目标。该理论强调打破部门壁垒，通过多元知识与技能的整合提升组织效率。该理论的核心观点是：

- (1) **互补性**：不同职能成员的专业背景形成知识互补，推动创新解决方案的产生。
- (2) **动态协作**：通过跨部门沟通机制(如例会、项目管理工具)实现信息共享与决策同步。
- (3) **目标导向**：以项目或任务为核心，弱化职能层级，聚焦结果导向的协作模式。

在管理学中，交叉功能协作是指来自不同职能部门或领域的团队成员共同合作完成一个项目或任务[1]。这种协作方式可以促进不同部门之间的沟通和协调，从而提高团队的绩效和效率[2]。在交叉功能协作中，各职能部门的成员需要跨越不同的职能界限，进行有效的合作和沟通[3]。例如，新媒体平台的内容运营团队常由编辑、设计师、数据分析师、营销专员组成，通过跨职能协作完成选题策划、内容制作、传播推广的全流程。这种协作模式可以带来显而易见的几个优势，首先是它可以促进知识的共享。来自不同职能部门的成员可以分享各自的专业知识和经验，从而增加整个团队的知识储备和技能水平。其次可以提高创新能力。交叉功能协作可以促进不同部门之间的思维碰撞，从而提高团队的创新能力和创造力。

2) 媒介融合理论(Media Convergence Theory)

由亨利·詹金斯(Henry Jenkins)提出,指不同媒介的功能、形态、传播方式在技术驱动下相互渗透、融合的过程,形成跨平台的内容生产与传播模式。该理论的核心观点是:

(1) **技术驱动融合**:互联网与数字技术打破媒介边界,促使文字、图像、视频等内容形态在同一平台协同呈现。

(2) **多维度协作**:内容生产需兼顾技术适配(如适配移动端、PC端)、用户体验设计、数据追踪等跨功能需求。

(3) **用户参与式协作**:新媒体时代用户既是受众也是内容共创者,需通过用户反馈机制(如互动评论、UGC激励)实现跨功能协作。

交叉功能协作团队通常更加的灵活,因为各职能部门的成员可以根据项目需要随时调整工作计划和任务分配。通过交叉功能协作,团队成员可以更好地协作和配合,从而提高项目的绩效和完成质量。例如短视频平台(如抖音、快手)的内容生产需融合策划、拍摄、剪辑、算法推荐、用户运营等功能,形成跨部门协作网络。总之,交叉功能协作是一种促进不同职能部门之间紧密协作的方式。影视创作作为一种显而易见的交叉功能协作,相关论文鲜见。

事实上,在视频创作中各个部门的分工也呈现出跨功能协作的特点。视频创作中的交叉功能协作是指在视频制作过程中,各种不同的职能团队之间的协作与合作。这些职能团队包括但不限于制片、导演、编剧、摄影、剪辑、音效、音乐、动画、特效等。不同于大规模生产制造的重复性劳动,影视制作的复杂性更多体现在视频内容创作从头到尾都需要各种不同职能部门或分工者之间的紧密协作,并伴随高密度的人际交互,从而将作品从想法转换为成片。

(二) 研究方法:作为行动研究案例的《非遗所思-锡》创作

行动研究(Action Research)是一种基于实践的研究方法,旨在通过实践来改善组织或社区中的问题和挑战[4]。也就是说,研究者同时也是具体实践的参与者。它不仅是一种研究方法,更是一种可持续发展的过程,具有协作、参与和改进的特点。张洋勇认为行动研究不仅仅是包括学术研究在内的知识生产的方法,同时值得期待的是它可以让研究更好地与社会改变相互结合。

行动研究的核心是实践,通过实践来推动组织或社区的改进和发展[5]。行动研究需要组织内或社区内的成员之间进行协作和参与,共同制定和实施改进计划。行动研究是一个迭代循环的过程[5],通过多次实践、反思、调整来不断改进和发展。行动研究通过组织或社区内部的参与和协作,推动持续发展和创新。

行动研究适用于各种组织和社区中的问题和挑战,如教育、医疗、社会服务等领域。行动研究需要研究者具备一定的实践经验和研究方法知识,同时需要对组织或社区内部有一定的了解和接触。

行动研究一般包含以下几个步骤,计划、行动、考察、反思四个环节[4],不过就具体研究需要首先识别研究对象,并结合《非遗所思-锡》的创作实践,本文认为行动研究包含识别问题、规划行动、实施行动、考察分析、反思行动五个步骤:

1) **识别问题**:结合具体研究领域识别出一个问题或挑战。明确研究的目的是问题,以便在考察中有针对性地获取相关信息和数据。

2) **规划行动**:制定改进计划,并在行动之前明确行动目标和计划。

3) **实施行动**:根据制定的计划执行行动,并收集数据和反馈信息。通过文献资料、观察、访谈、问卷调查等多种方式收集相关信息和数据。收集到的信息需要尽可能全面和准确,以确保后续分析和解释的有效性。

4) 考察分析: 根据研究问题和收集到的信息, 进行数据分析和解释。这个步骤需要使用合适的方法和理论, 以便从信息中提取出有意义的结论和洞察。

5) 反思行动: 对行动的结果进行评估和反思, 分析成果和不足之处, 提出改进方案。根据分析结果, 调整和改进计划, 再次实施行动。

3. 实践作品《非遗所思 - 锡》简介

(一) 项目介绍

非物质文化遗产是国家和民族历史文化成就的重要标志, 同时也是优秀传统文化的重要组成部分。云南作为一个少数民族聚集的大省, 非物质文化遗产更是数不胜数, 实践作品《非遗所思 - 锡》是以“个旧的锡”为支点, 围绕锡的历史, 制作工艺以及非遗传承为主要依据所拍摄的专题性质的纪录视频。旨在通过视频及文字图片等形式的宣传使得锡文化被更多社会大众熟知, 从而解决包括但不限于锡等非遗传承的种种发展困境。

拍摄团队主要由六个人组成, 早期主要分工分别是摄像两名(视频短频拍摄涉及多个机位, 所以为了更好的拍摄效果, 选取了两名成员负责摄像), 出镜记者一名(为了更好地融入当前新媒体发展的各种类似“探店”、“科普”的视频内容形式, 在内容策划时, 决定采用出镜记者的形式来更好地丰富作品的内容, 同时也更好地迎合大众的需求, 以获得更多的流量), 个旧当地的项目资源联系人员一名(因为拍摄地主要在于个旧, 但团队大多是外省人, 所以在前期调研中, 对于拍摄场地的考察以及采访人员的时间安排是很大的挑战, 甚至语言沟通都很困难, 所以特意选取一名团队中的个旧当地同学作为资源联系的桥梁, 以便更快速地获取信息, 尽快进行拍摄), 录音师一名(拍摄的场所大多在室外, 或是比较嘈杂的工厂, 所以视频中的声音录制也是一大难点, 因此选取一名对声音比较敏感的成员专门负责声音的录制, 补录以及审核), 后勤一名(团队成员虽然不多, 但是拍摄路程较远, 设备多且杂乱, 需要一名后勤人员专门负责每日的设备清点, 以保证最高效率的拍摄)。根据前期的拍摄内容策划, 拍摄周期为十天, 项目经费四千。

(二) 拍摄过程

整体的拍摄主要围绕具体的拍摄地点进行推进, 到达个旧当天, 首先解决了团队的住宿问题, 以及具体商讨第二天的计划。

第二天, 对事先决定的拍摄对象及地点进行了现场的考察及大致确定具体地点的具体拍摄素材, 地点主要包括个旧博物馆、个旧锡博物馆、锡工艺加工厂、锡工艺品售卖店铺等。

第三天, 拍摄的第一站是个旧市博物馆。博物馆是城市文化以及发展历史的见证者, 所以拍摄从博物馆开始, 跟随着个旧的发展回望锡的历史。对于博物馆的拍摄主要采用任务出镜探店的方式, 贴近当下短视频发展的内容形式, 也将传统与潮流更好地衔接起来, 以便在短视频平台获得更多的流量及热度, 从而达到宣传的目的。

第四天和第五天, 拍摄内容主要是个旧城市风光, 主要包括街头人文、老阴山的自然风光等。实践作品拍摄除了向受众介绍锡这种非物质文化遗产外, 也希望能通过镜头让更多的人了解个旧这座云南的边陲小城, 带动个旧城市的发展, 从而推动锡文化走向大众。

第六天, 拍摄内容主要是锡加工厂, 采取的拍摄方式仍然是探店式, 以精美的锡工艺品引入, 探索锡的加工流程, 以及锡制品的分类, 普及相关知识。

第七天, 拍摄内容主要是工艺美术大师赖庆国的个人专访, 主要包括他的工艺美术馆、工作室以及个人生平, 如何与锡结缘等。这一部分的内容主要是增加作品的内容丰富程度, 赖庆国作为中国顶级的工艺美术大师, 出镜为个旧锡作相关的介绍, 可以使作品更有吸引力和说服力, 从而使得更多的人投入到锡文化传播的队伍中来。

以上是主要拍摄内容的一个安排，剩下的时间进行素材筛选、检查以及补拍工作。

4. 《非遗所思 - 锡》创作中的交叉功能协作

以实践作品《非遗所思 - 锡》为例，主要从以下三个具体的协作案例来探讨新媒体传播项目中逐渐出现的一些交叉功能协作。

(一) 编剧和导演之间的协作：编剧和导演需要紧密合作，以确保剧本能够被精准地转化为影像语言。

《非遗所思 - 锡》虽然是偏向纪实性质，但是仍然有剧本的存在，但是在具体的职务安排上，并没有严格规定谁一定是导演，谁一定是编剧，而是一个集思广益、多加协商的过程，也正是这样一种较为松弛的环境，让团队的每一个人都能更加自如地投入到职责之外的工作中去。比如在工厂拍摄时，编剧和导演实质上是由一个人担任，因此在拍摄中减少制作成本的同时，也可以将自己的想法和预想从文字更加准确地转换为影像语言，越过了人际沟通的壁垒，减少了对于最初想法的抽丝剥茧，更加准确完美。

(二) 摄影、剪辑和音效的协作：摄影师需要与美术设计师密切合作，以便更好地为镜头设置场景。剪辑师需要和音效师密切协作，以确保影片的视听效果能够完美结合。

在实际拍摄中，音效和摄影也是由一名同学同时负责的。例如在拍摄赖庆国个人的专访时，音效和摄影由同一个人负责。因为摄影的画面和声音效果对于观众的观看舒适度以及接受程度都是最直接的影响，为了达到更好的声画效果，我们在加强音效师和摄影师协作的同时，还会在必要的时候，由一人担任这两个职务，从而达到更好的声画效果。

(三) 外联与财务的协作：外部联系与财务的紧密结合，以便更好地控制制作成本，为作品实现利益最大化。

在本项目团队中，外部联系主要包括对拍摄场地的联系、出镜人员的联系等，鉴于拍摄需要在私人工厂进行，所以在联系时，就要格外注意财务支出情况；另外鉴于赖庆国老师比较特殊的身份，在联系本人拍摄时，也需要考虑相关费用的支出。所以外联与财务的协作，能更好地解决资金协调以及相互确认的麻烦情况，提高了工作效率，也节省了资金支出。

尽管前期策划很细致，但是在实际拍摄中还是遇到很多的问题，例如分工方面的问题就比较明显，以本人为例，在团队中担任出镜记者的职务，但是在实际的拍摄过程中，除了出镜记者的台词之外，整个视频的解说词以及环境渲染的过渡词也没有专人负责，所以需要在准备好自己的采访问题之外，还需要撰写全篇的一个流程策划以及环境渲染的文案。除此之外，在前期策划中没有考虑制片这个职务，就导致在后期拍摄中的资金消费混乱，账目不清，需要花费大量的时间以及精力来重新梳理账目。由于本人对数字较为敏感，而且具有较强的讲价能力，尽量为团队节省资金，再加上团队成员的信任，所以制片的职责也就落在了我的身上，制片问题解决后大大提高了拍摄效率。在这样一人身兼多职的体验下，越发感受到作为一个传媒人，除了媒介素养外，更应该提高全方位的专业素养以及应对多种风险的能力，这样才能在激烈的竞争中保持活力。

当然除本人之外，团队中的其他成员也存在这样一人身兼多职的现象，比如团队中的摄像，同时也是后期剪辑。在前期策划中，只考虑到了拍摄时候的职责任务，忽略了后期运营仍需要人员的投入，所以在拍摄完成后，重新梳理任务，让摄像师同时也要担任后期剪辑的工作；原本只需要负责资源联系的成员还需要负责视频账号的运营；而本人在担任出镜记者、策划和制片之外，还需要负责微信公众号的运营。几乎人人都不再仅限于规定的工作之中，而是更多地承担起力所能及的工作，打破交流壁垒的同时提高了工作的效率。面对这样的工作现象，以及现在不断出现的类似“全能人才”、“岗位融合”和“中央厨房”模式，我们对于现在新媒体传播项目的内部工作模式有了更深的思考。是否“跨功能”正在悄然地走向传媒行业，走向每一个传媒人。

5. 新媒体内容传播与交叉功能协作的思考

当前,新媒体发展如火如荼,正处于一个高速时代,在众多的新媒体传播项目中,跨功能管理现象屡见不鲜,随着“全能型人才”、“媒体融合”、“岗位融合”以及“中央厨房”等一系列新名词的出现,在消解传统媒体专业优势的同时也影响着传媒人职业素养的提升。一个好的项目输出与高效协作的管理团队是紧密相连的,因此传媒项目的内部管理就显得尤为重要。

(一) 新媒体传播中对于“全能型人才”的需要

面对前所未有的传播环境变革,新闻媒体平台逐渐开始“资源通融,内容兼容,宣传互融,利益共融”,不同媒介的各自标准逐渐融合,传播的方式随着标准的逐渐融合也随之发生了改变,观众可以通过不同的方式参与新闻讨论,还可以在自媒体上传播信息、发布信息,这是传统媒体所不具备的一个双向互动性。因此,若要向新媒体融合发展,传统媒体需要取长补短,以适应社会发展需求。其中记者起着至关重要的作用。

新媒体时代,要求记者需要成为“采编、写作、拍摄、后期、直播”的全能型人才。记者在掌握“新技能”的同时,还要树立“新意识”,跳出传统媒介的框架,以全新的角度思考项目传播新思路。新闻呈现形式花样翻新,从图文并茂 H5 到短视频和直播,这些“面子”都需要传媒工作者用技术和专业实力撑起“里子”。此外,在政务传播、健康传播等交叉领域,也需要针对性和实践适配性的复合型技能人才。不仅仅是现在,在未来新媒体传播中对于“全能型人才”的需要是大势所趋,要顺应时代要求,不断求新求变,多方位学习,提高自身职业素养,向全能人才不断发展。

(二) 新媒体传播中“岗位融合”现象的加剧

除了工作者自身职业追求的内部原因外,工作环境中不断出现的“岗位融合”现象是推动新媒体传播中项目跨功能管理的另一个重要的外部原因。

以经济日报社为例,他们通过跨部门工作室 + 跨平台融合,推动传统媒体与新媒体深度协作。先是打破部门壁垒,组建以“兴趣 + 专长”为导向的融媒体工作室(如《小林侃数》团队由编辑、记者、美编组成),实现“策划 - 制作 - 推广”全流程自主运营;再采用“线索发现 - 同步采写 - 多平台分发”的敏捷流程,缩短内容生产周期,例如将报纸深度报道转化为短视频、H5 等轻量化形式提高作品可读性和互动性。

在信息高度发达的社会,越来越多的行业开始重新定义岗位职责、分类及标准,不同的岗位被按照某种标准融合在一起,经典案例就是最近在抖音上点击量很高的一个视频“一名求职会计岗位的求职者,在求职时,被告知该公司的会计职位要兼任出纳”,这样的岗位融合现象一度在网络上引起网民的热议,求职标准越来越卷,求职者该何去何从?“岗位融合”的现象是行业发展的一个必经之路,新媒体传播在未来也会出现越来越多的“岗位融合”现象,可能是导演 + 演员、制片 + 场务,也可能是出品 + 造型……无数个可能性的存在不断推动着行业转变以及岗位融合现象的加剧。只有适应岗位的融合才能使自己更好地融入传媒行业中。

(三) 新媒体传播项目中交叉管理的不确定性

尽管交叉管理在实践中带来了诸多的便利,但是必须透过这些现象看到它便利背后的风险,例如,跟风模仿风险,不顾自身的条件,在缺乏职业素养和专业知识的基础上,盲目地进项交叉管理,造成各种麻烦;其次是独断风险,交叉管理意味着权力的扩大,因此可以更加自由的抉择,但缺乏团队的约束容易造成决策的失误。例如,外联和财务紧密结合,资金支出由个人决定,对于整个团队没有说服力,导致后期的资金整合有很多的麻烦。

6. 结语

利弊总是相对而生的,在享受交叉管理便利的同时,更应该重视交叉管理带来的风险,明确责任和

权力，将充分授权和主动担责紧密联系起来；分工到人，责任到人；提高媒介素养和专业能力，将能力和权力紧密联系起来；正确地、一分为二地看待交叉协作。

参考文献

- [1] 胡蓓, 张西奎. 跨功能团队研究综述[J]. 人类工效学, 2007, 13(2): 66-68.
- [2] 戴德宝, 张曙红. 新产品开发的交叉功能团队组织研究[J]. 科技进步与对策, 2006, 23(4): 22-24.
- [3] 秦伟平, 赵曙明, 周路路, 等. 企业人力资源管理实践对跨功能团队创造力的跨层影响[J]. 管理学报, 2015, 12(1): 88-95.
- [4] 郑金洲. 行动研究: 一种日益受到关注的研究方法[J]. 上海高教研究, 1997(1): 27-31.
- [5] 张洋勇. 社会改变与知识生产: 社会工作行动研究[J]. 社会科学战线, 2023(4): 240-249.