中国新闻出版广电报
2025年6月10日 星期二
■主编：杜一娜 ■责编：张 博
■版式：桂政俊 ■责校：姚亚莉
■邮箱：mediaweekly2014@163.com
■热线：(010)87622068

微信公众号：
传媒瞭望

■本期关注：主流媒体系统性变革①

系统性变革不是头疼医头脚疼医脚

□胡正荣

党的二十届三中全会通过《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》（以下简称《决定》），明确提出对未来5年主流媒体改革的新基调，国内各级主流媒体由此开启了系统性变革的尝试与创新。

主流媒体系统性变革不是头疼医头、脚疼医脚，而要开展全方位、全系统、全流程改革。上一轮的主流媒体改革更多的是建立“中央厨房”，把传统媒体中叫座、叫响的爆款内容分发到新媒体。而这一轮改革则要建立全媒体生产传播机制与评价体系，真正做到“融为一体、合而为一”。

对主流媒体而言，生产机制、传播机制、消费（运营）场景、评价体系，每一项都是系统性变革的一环，缺一不可。

最大的挑战是体制机制变革

《决定》聚焦建设社会主义文化强国，在“完善意识形态工作责任制”提到，“构建适应全媒体生产传播工作机制和评价体系，推进主流媒体系统性变革”。

此轮主流媒体系统性变革最大的挑战是体制机制变革。当前，报业及广播电视的体制都还是在保留原有报纸、广播、电视的前提下，单独成立新媒体中心开展新媒体业务。这种体制无法支撑全媒体生产传播工作机制，也不可能建立全媒体运营机制。在这轮改革中，若主流媒体还是像过去一样在产品、技术系统方面进行改革，不从体制和机制上进行变革，就无法称之为主流媒体系统性变革。

习近平总书记提出“融合发展关键在融为一体、合而为一”，要做到“你就是我，我就是你”。主流媒体应如何进行系统性变革？此轮媒体管理体制（组织结构）的改革，不应再按照媒体类型划分，而应按照内容产品与服务用户为导向（项目事业部）去划分，通过业务流程和要素重构组织结构。

此轮改革中，主流媒体所要建立的一级机构可以不变，还可以是报业集团或广电集团，但二级机构不能再是报纸、期刊、广播、电视、新媒体，而应根据服务对象构建业态，可借鉴互联网大厂的项目事业部制构建新的组织结构，实行平台再造。

近年来，不少县级融媒体中心采用项目事业部建制，成效显著。例如，福建省尤溪县融媒体中心将原有的10个部门通过两轮重组，设立了融媒资讯中心（新闻生产）、品牌传播中心（产业运营）、综合服务中心（技术/后勤）三大事业部，既分工明确，又可通力合作，实现了资源充分融合、人员高效协调。同时，其还配套成立国有文化企业朱子文化传媒公司，开展商业项目运营。

在流程优化方面，主流媒体要构建有效的上下游打通流程，在全媒体内容采集、生产，全媒体平台集成、发布、运营，多网络传输、分发，多终端+用户洞察等方面进行流程优化。

同时，主流媒体还要加快构建多渠道、立体式对外传播格局。通过深化主流媒体国际传播机制的改革和创新，形成更有效的国际传播体系。

中国新闻社自推动媒体融合以来，秉持“一体发展、移动优先”的战略，构建起以网站、客户端、社交媒体账号等为主体的新媒体传播矩阵，积极探索精准传播、合作传播、人脉传播、圈层传播等融通中外的传播新范式。其新媒体平台和账号达300余个，总用户数达6亿，覆盖全球100多个国家和地区。

由此可见，深化国际传播改革应立足系统重构、技术驱动、文化共鸣三个维度，以机制创新打破资源壁垒，以数字技术重构叙事逻辑，以文明对话消解认知偏差，最终形成与国家实力匹配的立体传播生态。

此外，构建全媒体传播评价体系也是主流媒体系统性变革的应有之义，是检验体制机制变革是否有效的指挥棒。全媒体传播评价体系应覆盖内部效率（如策采编发协同性）、外部效果（如社会治理参与度）、跨平台表现（自有平台服务转化率与第三方平台议题设置力）、量化质化结合（流量数据与公信力评估）等维度，并以用户价值（黏性、信任度）和社会效能（权威性、连接力）为关键指标，通过科学评估引导媒体从单一传播向“内容+服务+治理”综合平台转型。

构建全媒体生产与传播体系

目前，大多数主流媒体在策划生产内容时未曾关注运营和消费，没有将生产与运营打通，仅停留在“一次生产、单向传播”的模式，缺乏全链条的生产与运营的机制。因此，主流媒体系统性变革应注重构建面向用户、场景、运营的全媒体生产机制，从内容生产向IP生态化转型，推动IP全链条开发。

我们可以从《中国新闻周刊》“哎呀我兔”IP孵化得到一些启示：该IP是从新闻漫画栏目《新闻浮世绘》升级后，转为独立动漫IP，并探索出媒体动漫赛道变现路径。该案例以内容为起点，向短视频、电商、知识付费等大内容产业延伸，开发漫画、图书、周边、展览、联名产品等。目前，因对“哎呀我兔”这个IP的喜爱和关注的用户会去订阅《中国新闻周刊》相关微信公众号，订阅数已超50万，全渠道用户则近100万，覆盖泛二次元年轻群体。

因此，对主流媒体来说，并不缺少IP，而是缺乏全链条运营。而IP生态化则可为主流媒体带来更多的机会与收益，促进不同领域之间的创意交流与合作。未来，主流媒体应对优质IP进行全链条、全媒体、全场景和全业态的开发，培育自己的产品链、供应链和价值链。

在传播环节，全媒体不断发展，信息无处不在、无所不及、无人不用。而第三方平台发展已进入成熟期，主流媒体应突破第三方平台依赖，不能把鸡蛋都放在别人家的篮子里，应通过重构传播体系，建设自主可控平台，构建以我为主的全媒体传播体系。

在打造自主可控平台的过程中，主流媒体还要解决“有流量没效益、有用户没黏性”的问题，通过聚合新闻、政务、生活服务、商务等资源，关注百姓生活服务，实现“让百姓少跑腿，让服务、数据、内容多跑路”的闭环生态。

例如，上海报业集团通过虚拟主播生成、智能剪辑、多语种播报等功能，为政务宣传、政策解读提供自动化内容生产支持，覆盖新闻发布会、民生服务等场景。“澎湃新闻24小时直播频道”通过直播办事大厅、市政工程等政务服务现场，结合实时弹幕互动收集民意诉求，推动形成“线上监督+线下整改”闭环。《上海日报》的“时政锐评脱口秀《外媒看中国》社交媒体矩阵”，联动海外社交平台，以轻量化内容解读中国政策，吸引国际企业关注投资环境。河南日报社“一端百面”工程通过打造一站式智媒孵化、运营、管理平台，聚合全省政务、民生、商务资源，覆盖省、市、县三级传播网络，实现“一次采集、多端分发”。用户通过一个端口即可获取本地化新闻、政策解读、生活缴费等全链条服务。

▲《中国新闻周刊》“哎呀我兔”IP。

在系统性变革中，人才是最大的竞争力。目前主流媒体的人才存量队伍正遭遇“双重挤压”：互联网平台人才的虹吸效持续加剧；智能化传播带来的新场景、新业态也对从业者的跨界能力等提出了新要求。

因此，建议在人才培养方面，要构建产学研联动的三方协同人才培养体系。媒体可通过岗位能力重塑、实战平台锻炼和职业发展通道建立，激励传统媒体人才向全媒体运营维护等新岗位转型；高校应推动学科专业交叉融合、培养环节交叉设置，加强学生国际视野与能力培育；科研机构则应发挥协同研发创新的作用，建设成果转化平台，共建共享核心资源，共同研发评价体系和行业标准。同时，还应建立联合攻关机制，聚焦智能传播、新兴业态等关键领域，建立“媒体出题—产学研三方共同解题—市场验证”的项目机制。

▼河南日报社“一端百面”工程通过打造一站式智媒孵化、运营、管理平台，聚合全省政务、民生、商务资源，覆盖省、市、县三级传播网络，实现“一次采集、多端分发”。

成为社会生活的连接者与服务者

农银报业有限公司（中国城乡金融报社）的《乡味儿·金品》融媒体公益助农项目海报。

数字化、智能化、网络化发展大势，使主流媒体的定位、属性和功能发生了很大变化，主流媒体不再是单一的信息发布者、提供者，而是要迭代升级成为社会生活的连接者、服务者，从而构建全媒体传播新生态，提高主流媒体生存发展韧性和未来竞争力。

在扎实做好内容供给的同时，主流媒体还要加快推进“新闻+政务服务商务”，把政务资源、公共资源等各种生产要素都聚拢到一起，把人财物和信息数据都沉淀下来，连接各行各业、赋能千行百业。

浙江省湖州市长兴县融媒体中心（长兴传媒集团）作为全国首家县域全媒体传媒集团，实行“集团—公司—部门”三级管理体系，全局核算内部经济活动，下属8家公司独立核算、自主经营。整体创收呈现核心业务利润增长、市场化营收占比提升、新增长点爆发等特点。产业板块从媒体广告和数字电视，拓展到数字信息、文化创意、城乡基建、旅游景区等；产业营收切入主赛道、转进新赛道，文创营收增幅贡献率超48%，数字信息产业营收占比超2/5。

农银报业有限公司（中国城乡金融报社）的《乡味儿·金品》融媒体公益助农项目，依托农银行业资源，以中国城乡金融报社“公众号+视频号”为主阵地，在提供优质新闻内容的基础上，以技术手段打通媒体带货路径。通过开设“乡味儿金品”商城，统筹优质农特产品渠道资源，推动农产品由“产供销”向“销供产”转变，有效解决了农产品走出去难、变现难、农民生产积极性不高等社会关注的难题，助力乡村振兴建设。

浙江日报报业集团通过数智人“老姜”创新政务服务，用数智人担任虚拟主播解读政策，发布《浙江日报报业集团2024年度社会责任（CSR）报告》等，实现政务服务可视化、交互化传播。同时，其还支持多语种实时切换，应用于巴黎奥运会报道等国际传播场景，提升了政务商务信息跨境触达效率。

用户通过主流媒体能够享受一站式服务，让信息、数据多跑路，让百姓少跑腿。只有这样，主流媒体才能真正建成全媒体传播体系和新型主流媒体。

面向“十五五”，主流媒体系统性变革应从生产机制、传播机制、消费（运营）场景、评价体系等四方面进行改革。主流媒体应生产出全模态产品，通过全渠道传播，在多业态的运营场景中应用，以此取得高效力的效果。

（作者系中国社会科学院新闻与传播研究所所长）

交汇点新闻推出《“质”感中国》

“4×10”>“4×10”

□本报记者 杜一娜

“十城十访”开创了沿习近平总书记足迹开展系统性调研的新模式，通过跨地域协同采编实现国家战略与地方实践的有机串联；“十画十说”以藏头诗式创意手绘突破传统新闻叙事，将抽象的发展理念转化为可视化传播符号；“十问十讲”搭建全国首个新质生产力慕课平台，构建线上线下联动的知识服务体系；“十计十策”智库报告开创“媒体+智库”协同机制，形成政策咨询与舆论引导的共振效应。

自2024年以来，新华日报·交汇点新闻创新报道思路、提升表现手法、赋能多元传播，推出了“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》，为全国各地新质生产力发展提供实践指导与资政参考，也为重大主题报道的生产及传播路径提供理论参照与样本借鉴。

搭建“4×10”立体化叙事

“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》以“四个十”为核心框架，创新性地将重大主题报道与融媒体技术深度融合，形成“调研—创作—传播—智囊”四位一体的全链条服务模式。

据“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》相关负责人介绍，他们采用“4×10”立体化叙事，从“十城十访”一线调研、“十画十说”融媒手绘、“十问十讲”沉浸慕课、“十计十策”智库报告四大维度出发，搭建国内首屈一指的“传媒+新质生产力”传播体系，有效探索重大主题重磅出击的系统化集成。

“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》由跨界融合的专业力量共同执行，团队构成呈现“新闻+技术+学术”的黄金三角结构，平均从业年限11年以上。

其中，内容团队由40余名资深政经记者组成，核心采编人员均为多项中国新闻奖获得者；技术团队有技术研发人员12人，主要成员均为王选新闻科学技术奖获得者；智库团队由国务院发展研究中心、中国社科院等30余位专家组成；运营团队具备亿级用户平台运营经验。

构建一体化生态闭环

“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》在执行过程中构建了一套“政府引导+媒体主导+智库支撑+公众参与”的新型服务模式。

在生产端，联合10省市宣传部、30余家科研院所建立内容共创机制；在传播端，搭建覆盖PC端、移动端、户外大屏的跨终端传播矩阵；在应用端，开发政策咨询、干部培训、公众科普等场景化服务产品；在反馈端，通过用户行为数据分析持续优化内容供给。由此，形成“理论阐释—实践展示—决策参考—公众教育”的完整价值链条，实现社会效益与传播效能的统一。

《“质”感中国》还针对目标用户群体构建了多层级辐射传播体系。对用户进行分层，即面向省部级政府机构提供政策制定参考（决策层），服务市县领导干部和产业园区管理者（执行层），覆盖科技创新企业、新型研发机构（实践层），触达高校师生、社会公众等广泛群体（认知层）。

通过分层传播策略，实现从专业领域到社会大众的穿透式影响。用户画像显示，政务用户占比38%，企业用户27%，教育机构21%，社会公众14%。

数智赋能内容创新矩阵

应用裸眼3D技术还原重大科技创新成果，首创XR（扩展现实）慕课，实现虚拟场景教学，交互式在线互动提升用户参与度300%，在云上智库平台接入100+专家资源，构建用户生产内容激励机制。“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》通过数智化为内容创新提供支撑。

据记者了解，该案例的主要技术应用为AI内容生产系统与扩展现实技术。尤其在扩展现实技术应用上，通过增强现实视觉特效提升调研报道临场感，以混合现实技术增强慕课体验，用户行为分析建立100+维度标签体系，传播效果预测准确率达85%。

目前，“4×10”大型互动融媒报道《“质”感中国》的报道让受众对新质生产力的认知度从43%提升至78%，报道中有3项政策建议被纳入省级发展规划，该案例也入选南京大学新媒体教研案例。

该相关负责人介绍，《“质”感中国》作为品牌项目已与10家领军企业建立战略合作关系，并采用“政府购买服务+品牌合作+培训策展”的混合运营模式，建立社会效益考核指标体系，将传播覆盖面、政策采纳率、公众认知度等作为核心考核指标，实现社会价值与市场价值的良性互动。