



■本期关注：2025 传媒年会

系统性变革：主流媒体这样做

□本报记者 杜一娜

“推动主流媒体系统性变革，是时代的课题，也是必答之题。要以内容之舵领航，以技术之帆聚力，以创新之桨凝神，以担当之锚铸魂，来推动主流媒体系统性变革行稳致远。”中国记协党组成员、书记处书记殷陆君在日前举行的2025传媒年会上的发言，引发了与会嘉宾的深度思考。在此次年会上，来自全国各地的400多位媒体代表、学界专家齐聚一堂，围绕主流媒体系统性变革、人工智能与传媒业发展、市县媒体融合发展等行业关注的话题展开讨论。

努力探索体制机制变革

上海报业集团从去年下半年开始，以传播布局、内容品牌、评价体系、生产机制和经营模式五位一体为核心，率先开启了全方位、全链条的系统性变革征程，并将2025年定为系统性变革的重点突破年。

上海报业集团副社长杨健表示，为了能够在系统性变革上取得突破性进展，上海报业集团提出加快建设以内容建设为根本、前沿科技为支撑、高质量发展为保障的全媒体传播体系，全面打响三大攻坚战，实现大流量、正能量和高质量辩证统一，社会效益与经济效益有机统一。

杨健介绍，上海报业集团瞄准人工智能技术与传播变革的结合点，努力在AI赛道上跑出加速度；全力优化全媒体评价体系，打造了覆盖全媒体、全平台、全端口、全形态的科学评价数据平台，重构以数据为重要依据的绩效考核体系，凸显创新导向、效果导向，为精品内容服务向重点项目聚焦、向优秀人才倾斜；全力激活人才资源，创新人才选育，以融媒体中心为创新试验田，探索轻量、扁平、灵活、垂直的生态，打造了200多个工作室，并对其中42个工作室做重点赋能，深耕垂类领域，打造品牌IP，积极探索以人工智能素养为支撑的人才能力体系，强化数据采集、挖掘分析可视化等核心技能培训，克服“本领恐慌”。

新华网近年来也在积极推进体制机制改革。“我们通过实施网页与客户端‘网端融合’的改革，进一步完善了适应全媒体传播的新型采编流程，真正实现了网、端、号的一体化生产、传播。”新华网董事长储学军介绍了新华网的改革路径。

“这个过程中的核心是坚持移动优先原则，建立跨终端综合传播效果评估系统。坚持以流量与效果说法，坚持从传统端向移动端倾斜，进一步优化人才选拔激励机制，通过成立工作室、实施项目制运作等多种方式充分激发人才活力。”储学军对其做法作了进一步解释。

广西日报社在推动主流媒体系统性变革的实践探索中，以一体化建设制作区级技术平台为切入点，在全国率先成立深入区、市、县媒体深度融合一张网。

广西日报社总编辑刘昆在经验交流时表示，广西日报社首先是统一技术底座，整合区内主流媒体技术力量资源，全力推进融媒体技术平台区、市、县三级贯通，打造基于广西本地知识库与多模型协同架构的多模态AI技术智能化创作平台，为市县级融媒体中心定制客户端，提供传播力分析、短视频智能生成、虚拟数字人等前沿技术和运营工具。其次是打破区内媒体的城际边界，建立“1+14+101”分层式数据中心（即1个广西云平台、14个市融媒体中心、101个县级融媒体中心），实施统一数据治理规范与跨层级兼容架构，推动各级媒体内容打通、运营打通、用户打通，构建互联互通的数据共享交换平台。再次是拓展多层次传播渠道，构建以主流媒体为主导的传播矩阵，变单兵行动为联合作战，实现内容生产效率和传播量级双提升，形成全区一张网、共享一朵云、共建一平台、融合一盘棋的全媒体传播体系。



上海报业集团打造的晏秋秋工作室。
(本版图片除署名外均为资料图片)



本报记者 杜一娜 摄

借人工智能助推高质量发展

《每日经济新闻》是率先进入人工智能垂直赛道应用深水区的媒体之一。成都每日经济新闻社董事长刘学东表示，媒体转型需要一把手工程，是一个自上而下的过程，在执行过程中，要以一个一个小分队的形式，统一思想，转换互联网思维，围绕人工智能转型。

如今《每日经济新闻》使用AI的成效显著，两组数据可以表明：过去制作视频需要30分钟，现在约1分



《每日经济新闻》推出全球首个全流程由人工智能技术驱动的视频直播电视栏目《每经AI电视》。

先行一步激发县级融媒活力

产业环境是主流媒体系统性变革的融合器。不少县级融媒体中心通过内容变现、跨界经营当地文旅项目等，将自身优势扩大，获得社会效益与经济效益双丰收。

在江西抚州市委、市政府的大力支持下，抚州市融媒体中心每年有3000万元财政经费保障，同时也争取到了绩效总量动态核定制度，即对超出经营收入预算部分实现“三三四”分配：30%上缴财政，30%作为中心事业发展经费，40%作为绩效考核，这种机制大大激发了大家干事创业的信心。

江西抚州市融媒体中心总编辑袁志鸿介绍，他们自主研发了抚观天下客户端，与技术公司联合开发了“抚观云”融媒体采编系统，打破了传统报纸与客户端独立平台之间的技术壁垒；推出AI主播“抚小依”多语种播报，推动人工智能场景应用；培养复合型人才队伍，强化团队协作，遇到重大活动从各个处室抽调骨干人员，集中优势力量进行攻坚；建立科学合理的考核激励机制，实现双通道晋升机制，在多个部门设立11个业务主管，对编外聘用人员考核后表现突出的提高等级判定等。

浙江瑞安市融媒体中心自2019年10月挂牌成立后，以体制机制改革激活新质生产力，2024年总收入达4.4亿元（不含有线网络），其中55%来自非财政收入，实现3年翻两番，跃居全国县融前列。

钟完成；2019年时每年生产稿件约5万条，现在每年约44万条。在刘学东看来，转型成功与否有一个重要的衡量点，即转型经营收入是否在传统收入中占一定比例，且是否逐年增加。

目前，《每日经济新闻》正在全力以赴打造传播智能体孵化平台。刘学东表示，基于20余年的传媒领域经验和5年来AI战略转型沉淀，围绕“人机协同+价值共创+结果即服务(RaaS)”的理念，他们决定打造传播智能体孵化平台。平台由智能媒资库、垂类知识库、专家策略库及数据集等环节组成，旨在以智能体为底座打破所有传播端相互不关联的孤岛效应。

浙江日报报业集团旗下传播大脑科技公司副总经理兼首席技术官张健认为，技术保障、技术创新及思维是媒体系统性变革的重要依赖。要通过技术引领业务创新，通过技术创新实现整个业务的变革。“而真正实现业务创新还是要靠产品创新来实现，需要主流媒体根据自己的平台定位找到符合自己平台发展的策略，最终打造成一个新的产品。”在张健看来，产品创新要大于技术创新。

“每家媒体每周、每月都会做选题，但有没有任何一家媒体真正把选题做得非常智能化。比如，通过智能化系统报选题之后，是否提示有相同的人员报了该选题，或者提示该选题有哪几个热点关联，再或者在提交关键词以后通过大模型能够自动识别哪个方向的选题最有价值，等等。”张健提出，媒体做产品创新一定是从内容根本出发，从精细化需求出发。

褚学军也表示，“要以AI感知受众需求之变，解决好精准定位目标用户、有效推进用户需求，实现场景化、差异化、个性化、精准化传播的问题。”

如何看待AI？北京思拓合众科技有限公司首席执行官钟胜辉分享了自己的观点：“AI对你不擅长的东西是一个资深的专家，对擅长的事情又是一个高效贴心的助手，所以要积极拥抱AI。媒体要从AI的观望者转化为实践者，因为只有在实践中才能获得更深刻的认知。”钟胜辉认为，AI相当于每个普通人的“超级外挂”，一定会重塑技能、岗位和 workflows，并在不断实践中被进一步改革进化。

媒体要善于将县委、县政府的政策或者会议报告翻译成百姓语言，通过大喇叭、短视频同步传播，如跟拍县委重点工程，对某项工程用短视频进行进度条式记录等；善于开发百姓故事IP，聚焦快递员、乡村医生等基层职业，以小人物故事传递民生新闻；用轻量化创新突破技术人才困惑，如组建草根拍客团，对其统一培训剪辑技巧；用公众号+视频号+小程序的方式，形成视频号直播—微信公众号同步推送图文—小程序完成购买需求等服务，形成流量闭环等；申请加入升级技术赋能体系，免费使用H5等制作工具、舆论监测系统，避免重复开发浪费资源；善于开拓服务+产业，做好刚需服务开发，打造政府+民生服务平台，如在微信服务号中接入社保查询、医院挂号等服务项目。

张敏还表示，县级融媒体要激活内生动力，比如无溪县融媒体中心多年来组建专业团队组成专项创作小组，到全国各地接拍宣传片、纪录片等，不仅提升了队伍业务能力，也为媒体增加了营收。

“区域性融媒体建设必须高度本地化、垂直深耕，要守好自己的基本盘，重点服务好本地经济社会发展，服务好本地的社会治理、文化建设，服务好本地民生。”中国新闻文化促进会副会长陆先高进一步总结了县级融媒体中心的发展路径，也为县级融媒体中心做好服务型媒体提供了重要思路。

观点

清华大学文化创意发展研究院副院长崔保国：

系统性变革的重点在体制机制变革，而体制机制变革的重点在于内容审核机制、内容监控体制的改革。主流媒体重构内容的核心竞争力就一定要解放思想，要敢于进行舆论监督，不能自废武功。此外，主流媒体还要有发现问题、解决问题的能力，比如发挥媒体智库的能力，为政府提供解决方案。

中国记协新媒体专业委员会顾问、中国人民大学教授宋建武：

媒体融合在中国就是主流媒体的互联网化。不能把传统媒体变成一个互联网，以它的逻辑和底层来支撑一个新的媒体形态的话，我们这个变革就没有完成、没有实现。当下我们要解决全媒体传播体系的建设问题，而全媒体传播体系就是主流媒体适应互联网的一种新的方式、新的方法和新的形态。“全媒体”三个字的内涵就是全程、全息、全员、全效，不能简单地将多模态、多渠道就理解为全媒体，这只是全媒体的内容表现方式而已。不能把全媒体传播体系建设与生产传播的工作机制和评价体系割裂，前者是目标，后者是手段。

复旦大学新闻学院教授、全球传播全媒体研究院副院长张治安：

媒体的核心能力是新闻传播及信息服务功能，讲服务型媒体还是要强调媒体的主业。做好服务要深耕专业，这是我们的初心；做好服务要深挖场景，这是我们的挑战；做好服务要深度变革，这是我们所有人共同的使命。系统性变革正在全方位展开，对媒体来讲，要勇于深度学习、保持不断更新，使组织不断自我激活。

中国社会科学院大学新闻传播学院副院长黄楚新：

传统媒体面临着不少挑战：体制机制的僵化，政策落地不彻底，过于倚重技术而内容创新不足。建议：一是要塑造主流舆论新格局，把握好传播主体价值观，满足用户差异化需求。二是实施深度融合工程，在技术融合中实现移动化、视频化、智能化；同时在渠道当中实现垂直化，利用媒体公信力在传播链当中不断延伸；在机构融合中，突破传统观念和意识，将目光放到行业外、放到全国当中，体制外融合、社会层融合。三是全面打造服务平台，聚合数字资源，创造新媒体阵地，打造区域性信息枢纽，建立用户连接。四是加强体制机制创新，激发人才发展活力。

上海交通大学智能传播研究院院长李本乾：

当我们拥抱AI的同时，也必须关注到另外一个问题，AI刚引入传媒领域的初期，大家要对它的风险进行思考，对它的治理也要考虑。要重点关注驱动与价值导向、快速生产与真实性、个性推荐和公共议题、赋能和编辑把关、技术理性和意识形态等问题。

中国行业报协会会长张超文：

利用人工智能推动传媒业高质量发展是一个融合技术创新与行业变革的系统工程。对于新闻人来说，也提出了一系列挑战：警惕训练数据中的偏见所导致人工智能得出的歧视性或者不公正的内容；对AI生成的内容要有清晰标注，避免误导用户，要保证新闻的核心价值真实客观公正和社会责任的不可动摇；媒体机构需要加强数据治理，持续对数据进行有效保护，需要引进既懂传媒又懂AI技术的复合型人才。

国家广播电视总局发展研究中心主任祝燕南：

在推动系统性变革的号召下，广电媒体都提出了自己各自的立台、兴台、办台、强台的目标，通过技术的传媒、融媒的革新、机制的更新来推动系统性变革，不断发生从物理到化学的质变。不少广电媒体因地制宜，注重智能化、平台化，同时区域作战战略和媒体联动更加紧密和深化，地方的小船板正在变身小的旗舰，助力区域经济社会发展。在实施媒体融合发展过程中，有三个重要要素要关注：坚持内容+传播，推动文化+科技，发挥内容+网络，这是广电网络设施建设的中重中之重。