



■本期关注:主流媒体系统性变革②

系统性变革:动真碰硬进行时

□本报记者 张博 见习记者 闫昕毓

今年上半年,在“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”的使命驱动下,各主流媒体因势而谋、应势而动,相继推出系统性变革方案,从机制创新、技术创新、薪酬改革等维度协同发力,力图自我革命、转型升级、重塑竞争力,进一步增强主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力。

破除制度障碍
才能释放创新活力

为回答好推进主流媒体系统性变革这道大题,进一步破除制度障碍、释放创新活力、推动协同发展,众多头部报业媒体纷纷打破部门壁垒,设立跨平台、跨部门的工作室与指挥体系,形成矩阵化运营与策划中心,以“建平台、整结构、推流程再造”为切入点,探索重塑内容供给链条和内部协同机制的新路径。

作为推进系统性变革的先锋,上海报业集团自今年年初宣布正式启动新一轮系统性改革,关停5个客户端、转变2份报刊出版方式,重点建设3家党报、3个平台、若干垂类媒体,构建“3+3+N”全媒体集群,突出特色优势,提升核心竞争力。

在做大做强头部平台方面,《解放日报》《文汇报》《新民晚报》共建共享上观新闻客户端,时政深度、人文厚度、民生温度交相辉映,全力建设国内领先的省级党报旗舰传播平台,精品党报与互联网平台互促共进;澎湃新闻实施上线以来最大力度优化调整,全力建设具有国际影响力的原创新闻互联网平台;界面财联社全力打造具有全球影响力的头部财经平台和金融信息服务商。

在做精做特垂类品牌方面,上海报业集团《新闻晨报》转型打造文旅商体展融合服务平台,提供贯通策划、运营、传播一站式综合服务;《上海日报》转型打造轻量特色国传矩阵。

作为身处改革开放排头兵省份的主流媒体,南方报业传媒集团、羊城晚报报业集团、南方财经全媒体集团、深圳报业集团紧随其后推出系统性变革实施方案,吹响广东主流媒体系统性变革的冲锋号。

南方报业传媒集团“集成式”推出20项重大改革计划、56条具体举措,涉及内容生产、平台建设、技术应用以及管理体制等多个方面。推出以《南方日报》、南方+客户端、South客户端为龙头,内外宣一体化协同的全媒体传播矩阵;重点打造若干5000万级、10个千万级、50个百万级的第三方平台账号;深耕省市县镇村五级传播阵地;南方+客户端加强广东传播主平台建设,南都新闻客户端与N视频客户端合并为南都N视频客户端;等等。

南方财经全媒体集团聚焦“移动优先、产品牵引、数据驱动”,建设数字化、网络化、智能化的新型主流媒体。南方财经财新客户端旗舰媒体21财经客户端全新改版,着力做好宏观经济、区域经济、微观经济、国际财经、财经快讯、经济调查等六大类报道,重点培育“全球财经连线”“中国城市观”“经济政声”“南财快讯”“21Tech”“一见Auto”等系列内容产品,做强国际传播“G”品牌,构建全球经济观察体系。

羊城晚报报业集团则提出18类共63项改革任务,整体实施报网端采编、传播、经营、技术一体化重大变革,全新组建策采、视频、区域、分发、运营、服务、技术七大业务集群,打造视频、文化、时政、民生、评论、对外传播、子报子刊、融媒体工作室共八大产品矩阵。聚力打造羊城派客户端,实施羊城派全面改版改革,关停新快报客户端、《羊城派》报纸、秋光网,做大做强羊城晚报微博、“羊城晚报·羊城派”抖音号等;推出羊城晚报“茶楼版”、羊城快评、岭南山海经、小羊拍客等12个重点IP和八大产品矩阵。

深圳报业集团在系统性变革方案中提出了“七大变革”,涵盖内容生产、全媒体传播、评价机制、产业、技术、组织架构和人才管理等领域。深圳报业集团一改沿用了20年的组织体系,建立“1总部5中心”的全新组织架构,组建3个内容中心、1个产业中心、1个技术中心,通过组建要闻中心、国际传播中心、都市融媒体中心,重构组织架构,推动全员转型,尤其是将95%的采编人员转向互联网,从而深化媒体转型。

抓住技术赋能机会才能赶上时代浪潮

新技术不仅改变了内容生产的方式,也为媒体效率提升注入了关键动能。

上海报业集团为提升科技力度,主要从三方面发力。重构融合发展技术基座:建设集团智能生产传播平台,集约打造“融媒创新空间”,常态化拓展数字人媒体场景,先手布局数据库语料生态,实现从个体单点技术赋能向全链路全流程创新应用升级。创新垂类大模型应用场景:界面财联社自主研发“财跃大模型”,率先探索大模型在金融财经领域的应用,打造金融垂域标杆应用。超前布局未来传播赛道:创办澎湃“派生万物”科技公司,打造全媒体内容生态一站式解决方案。与华为、腾讯、阿



里等车机生态服务商以及比亚迪等主流车企达成内容生态共建合作,接入华为鸿蒙生态,实现“新闻播报+智能家电”联动触发。

浙江日报报业集团以潮新闻为主要载体驱动集团全面转型,让技术全面赋能。通过传播大脑的技术团队实现传播大脑与潮新闻的技术一体化的同时,以传播大脑部分技术人员“驻场”潮新闻,贴身响应平台需求的方式,与潮新闻建立健全常态化联动保障机制,做到内容生产技术前置;推出全面拥抱AI“组合拳”——传播大模型迎来重点升级、接入DeepSeek能力,数智人矩阵、AI频道、融媒众创空间等一系列线上应用和技术平台同步启用;“传播大模型”(传播大脑自研)已研发智能对话、智能创作、智能审校等多个应用场景,近70项AIGC功能;传播大脑推出“内容一键创作”“视频一键生成”“智能海报”“智能抠图”等多个AI小应用;在融媒众创空间,多样化的垂类数字人IP则可以全天候、全场景开展新闻采访、出镜主持等工作。

南方报业传媒集团在数智技术驱动方面,做强南方智媒云技术底座,组建全省智媒发展共同体,打通省市县三级融媒体渠道,构建起媒体融合“云、数、智、端”一体化技术架构,重构省域媒体传播格局。同时在AI应用上积极布局,推出“南方AI智能体”等工具产品,探索AI辅助内容生成、编排与审核流程;打造全息化、沉浸式、交互式的短视频内容形态,培育百部微短剧精品,拓展内容传播的边界。在省重点实验室建设方面,围绕“媒体融合与数字创意”媒体变



革与创新”两大方向,南方报业传媒集团组建跨领域创新团队,为内容形态革新提供强有力的科研支撑。

羊城晚报报业集团明确技术在集团系统性变革中的“基础设施”作用。组建技术业务集群:新组建集团技术公司,加强技术赋能,面向市场引入高层次人才,提升技术研发能力;以岭南文化大模型为技术底座,加强媒体转型的技术支撑,以岭南文化大数据建设反哺媒体转型。用好头部平台技术:主动对接头部互联网公司,联合建立实验室,加强AI在全媒体生产中的应用,适时引入AI智能体。积极探索在智能汽车、智能穿戴、智能家居等场景中的传播渠道。

关注人才保障才能释放效能

媒体竞争的核心是人才竞争。各媒体以培养一批“文章高手”“视频能手”和善于开展数据分析、产品运营的复合型人才为抓手,努力尝试打破“编制内外”区隔,推进分配制度重构与团队绩效激励,为推进系统性变革提供人才保障。

上海报业集团坚持从人才成长的实际需求出发创新选育体系,搭建成长平台。用全新机制推动活力释放:以融媒体工作室为创新试验田,激活媒体人的主理人积极性,探索轻量扁平灵活垂直的组织形态。用专业赋能确保能力在线:积极探索以“人工智能素养”为支柱的人才能力建设体系,帮助采编人员用好新工具,长出新本领;全方位调整生产作战体系,让内容与技术团队心智打通、联合共创、共享C位。用重点项目推动青年人才潜力发掘:以“青训成长营”“潜传人才训练营”等构筑训战结合“练兵场”,以揭榜挂帅、每月之

星激发青年人才登台亮相,以“导师领航”项目推动资深骨干对青年人才的传帮带。

南方报业传媒集团将优化质量、流量、数量“三量齐飞”的考评机制,突出效果导向,建立多维可量化指标体系。

羊城晚报报业集团将重构全媒体评价激励体系,调整薪酬比例,研发新媒体考核系统,提高流量考核权重,并以“内容为本”的导向落实到人才培养体系中。例如,通过推动岭南文化大模型与“第二课堂”、文创教育融合,为义务教育和社区教育输出AI素养课程内容,不断培育新一代复合型内容人才。

浙江日报报业集团提出,在延续“让想干事的有机会、能干事的有舞台、干成事的有地位”人才选拔培养理念的同时,要为年轻人搭建干事创业的平台,依托揭榜挂帅、孵化项目、担任主理人等机制,在重要

报道、重大活动、重点项目中发现人才,让更多有激情、有想法、有潜力的优秀年轻人脱颖而出,并对每个部门、每个项目、每个产品都进行严格的投入产出比考量。

南方财经全媒体集团将探索建立协议薪酬机制,设置针对性考核指标和对应“薪酬包”,以新闻网红为重点对象,学习借鉴MCN市场化模式,探索“合作分成收益共享”“类股权激励”等多层次薪酬模式。

深圳报业集團围绕采编、技术与经营融合发展的新趋势,打出一套机制改革“组合拳”:设立科技创新、改革发展、薪酬绩效三大专委会,引入外部专家“外脑”为改革建言;同步重构岗位职级体系,打破原有职务、年龄、专业的晋升限制,形成以能力为导向、专业与管理并行的职业发展通道。

前瞻布局AI
抢占主流媒体发展制高点

□李芸

通用人工智能的迅速崛起,给舆论生态、媒体格局、传播方式带来前所未有的机遇与挑战。对此,主流媒体的生存法则只有一条:与变革共舞。只有不错过任何一次技术有效赋能的机会,不忽略任何一个能够促进传播、赢得受众的新媒体形态,敢于踏上每一次技术跃迁的冲浪板,才能踏准AI前沿技术之浪,才能牢牢占据传播制高点。

理念铸魂

最先在上报人身上发生的是理念之变。我们提出,“做最懂科技的传媒集团”,让文化传媒与科技双向奔赴。我们深知,拥抱AI,不是可有可无的选择题,不是锦上添花的附加题,而是一道关乎媒体安身立命的必答题。必须看到和看清AI在主流媒体系统性变革中的价值和作用。

AI的最大价值,在于推动内容生产力释放。它可以是内容生产的超级助手,从三个维度重塑着传媒业——替代基础劳动的“效率引擎”、激发创意的“思维火花”、催生媒体数字化转型的“价值奇点”。技术已经从后台支持跃升为前台驱动,成为传媒新基建的核心件。

AI的根本原则,在于主流媒体“为我所用”。AI赋能的真谛在于“以智强媒”。我们从不盲目追求技术的堆砌。我们坚持所有技术落地必须管用、实用、好用,并最终指向一个目标——在众声喧哗的时代筑牢主流舆论阵地。

AI的行动法则,在于共同进化、共同成长。AI需要海量数据的不断训练,更需要在各个垂类领域,包括我们的“AI+传媒”赛道上不断打磨,才能日臻完善、效率倍增。与AI共试错,才能共进化、共成长。

实践塑形

理念革新后,我们谋定快动,迅速开启了对AI的实践,积极打造主流媒体新质生产力,快步融入数智化传播新时代。

一是集约化建设集团融媒创新空间。目前,集团已有融媒工作室超200个,还有众多IP主播。为实现握指成拳,我们集约式打造了集团“融媒创新空间”,使其成为激励融媒先导项目成长的策源地、激活媒体人创新创造的试验地、激发媒体释放先进生产力的实践地。在融媒创新空间,我们用近400套虚拟数字资产,帮助批量化生产高质量、有场景感和沉浸感的创新报道,已赋能各媒体生产数千小时的视频内容。与此同时,集团发力打造“AI数字人融媒创作平台”,由71名AI数字人组成的IP矩阵,面向时政民生、文体科技、国际传播等领域开展热点播报,“人气主持”迅速崛起。

二是自研媒体垂域模型及专属算法。上报集团旗下界面财联社,是国内首家真正基于通用大模型基座自主研发垂直领域模型的媒体,已推出国内首个千亿参数多模态“财跃大模型”,实现八大场景自动写稿,准确率达98%以上,且获得了“生成式人工智能服务备案”和“境内深度合成服务算法备案”双备案。AI既要成为生产力的倍增器,更要成为主流价值的放大器。集团积极主动驾驭算法,旗下澎湃新闻“派生万物AI办公算法”“澎湃智媒音乐大模型算法”“澎湃智媒AI海报算法”“派生万物传播大模型算法”等,获得“深度合成服务算法备案”,打造了安全可控的技术基座。

三是积极推动AI赋能内容生产提质增效。集团AI技术赋能效果初现,集团聚力打造的“AI超级平台”,形成全链条全环节跨场景AI赋能效应。澎湃新闻“派生万物”平台上线后吸引了各行各业2700多家企业、3600多名创作者使用,累计完成作画21万张,视频生成2.4万条。

总结有三句话:技术应用的根本目的在于为内容生产与核心价值服务;技术创新的关键基础在于持续实践与经验累积;技术引领的主要路径在于应用场景与实效探索。

未来砺刃

AI技术日新月异,大模型迭代尤其快,几乎每3个月就能带来“行业一震”。对媒体而言,唯有保持高度的技术敏锐,加强前瞻引领性布局,持续打造新产品、拓展新渠道,方能在未来传播的卡位战中赢得定义权、话语权。为此,我们将“加速”拥抱未来之变。我们正以“三箭齐发”之势重构媒体DNA。

第一支箭,是建设主流价值语料库。上报集团是唯一战略投入入股库帕思科技公司的媒体单位,这次解放日报社与库帕思达成战略合作,依托党媒长期积累的权威优质资源,以及党和国家重要文献资源与丰富的上海实践,双方重点建设基础语料,赋能人工智能的价值观对齐,满足新闻生产对于全面专业、时度效、正确导向的要求。

第二支箭,两家行业头部企业与派生万物进行战略合作。澎湃新闻旗下技术公司派生万物与全球领先的通用人工智能科技公司MiniMax、国内领先的专注文化产业的投资平台瑞壹投资达成战略合作,三方将在资本、技术、产品、市场层面深度联动,携手开拓AI+媒体、文化、创意、广告等领域创新应用,共同打造一个更加开放、高效、创新的媒体生态系统。

第三支箭,财联社与华锐技术共同打造“风控因子配置智能体”,将传统需要数天完成的风控配置工作缩短至小时级,并将合规准确率提升至96%以上,有望为资管行业的智能化转型树立新标杆。

(本文摘编自上海报业集团党委书记、社长李芸在2025年世界人工智能大会“AI+媒体融合创新论坛”上的主旨演讲)