



■ 本期关注：2025 主流媒体客户端顶端交流会

百余专家共话主流媒体系统性变革良策

□本报记者 吴明娟

面对当今时代舆论竞争格局给主流媒体带来的巨大冲击，面对人工智能时代技术迅猛发展对主流媒体生产传播带来的巨大挑战，面对数字经济时代运营模式创新对主流媒体经营范式构成的巨大压力，传统主流媒体如何突出重围，持续发挥影响力？

“党的二十届三中全会提出：‘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。’可以说，这既是重要政治任务，也是重大工作机遇，更是紧迫现实需要，我们必须以自我革命精神破题。”在日前由河南日报社顶端新闻举办的“端”上干货——2025主流媒体客户端顶端交流会上，共识不断凝聚，动能持续迸发。来自主流媒体客户端、传媒界刊物、行业自媒体、学界等160余位嘉宾，围绕内容运营升级、经营变现突破等维度，“端”出了兼具理论深度与实践价值的“干货”，共话推进主流媒体系统性变革良策。

打破传统壁垒 激活内生动力

主流媒体系统性变革的核心在于打破传统壁垒，构建适应全媒体时代的体制机制，实现从“单点突破”到“系统重塑”的跨越。与会嘉宾普遍认为，体制机制创新需以技术为支撑、以生态为导向，通过资源整合与模式重构释放发展活力。

湖南日报社副总编辑夏似飞表示，主流媒体的体制机制创新要从“连接”开始，连接用户需求与内容供给，连接技术赋能与价值坚守，连接体制优势与市场规律。“作为党媒主办的新闻客户端，我们一定要改变过去仅仅只是做资讯、做新闻这样一棵消息树，而是要成长为一棵生生不息的生态林。”在夏似飞看来，目前主流媒体很多产品形态太单一，除了资讯还是资讯。同时，跟商业平台和其他大平台相比，用户活跃度差距悬殊，“人家的日活、月活轻松破亿了，但是我们还在几万、几十万、上百万这些数字里面挣扎。我们曾经以为好内容自带流量，但现实却警示我们，再好的内容没有科学的用户触达、持续的内容运营是不行的，所以生态林建设成为主流媒体的核心命题，这不是一哄而上赶潮流，而是对媒体融合本质规律的回应。”

深圳报业集团读特客户端总编辑钱飞鸣则强调“价值共生”理念，主张媒体应成为“用户、企业、城市”的连接者。钱飞鸣表示，读特客户端通过“百宠回家”等特色项目开辟新赛道，推出“律师天团”“医生天团”等垂直服务板块，将媒体资源转化为社会服务能力。同时，成立AI工坊以技术驱动变革，实现从“内容供应商”到“生态共建者”的身份转变。顶端新闻则展现出鲜明的“生态思维”。河南日报报业集团副总经理兼顶端新闻董事长关国锋介绍，顶端新闻通过“中国顶端创作者MCN”与“中国顶端传播渠道MCN”双轮驱动，构建了“以媒社企、以企养媒”的生态系统。前者聚焦“谁来发声”，引入29.1万名内容创作者及2.3万名垂直领域头部大V，打破优质内容产能瓶颈；后者聚焦“在哪儿发声”，以五级渠道联动构建全网传播体系，放大主流声量。这种双MCN模式，不仅实现年收入大幅增长，更形成了自主造血的良性循环。

媒体技术已进入智能化阶段，但多数平台仍困于“内部流程优化”，忽视用户连接与流量获取。传播大脑科技（浙江）股份有限公司副总经理、首席技术官张健认为，好的媒体平台需构建“内容生产逻辑+价值传播网络”的双重连接，打通“媒体—用户—政务服务”的闭环。潮新闻通过建立用户画像体系、优化产品转化路径，将技术能力转化为用户留存力，印证了“技术迭代必须服务于用户连接”的变革逻辑。



创新商业模式 实现可持续发展

经营变现是主流媒体系统性变革的“硬骨头”，与会嘉宾结合自身实践探索表示，“社会效益与经济效益”协同发展的核心在于，要从“广告依赖”转向“多元价值变现”。

顶端新闻经委会委员兼营销中心总监宋戈介绍，顶端新闻以两个MCN为抓手，通过“特色IP引领、创意策划驱动、数据效果支撑”的方法论，成功打造郑州元宵奇乐会等案例；调动文旅达人产出2400余条内容，3天内实现26亿传播量，带动28万线下人流，既提升了城市影响力，又通过文创授权、活动招商实现商业变现。这种“内容创意+资源整合”模式，打破了媒体经营边界。

河北纵览传媒则以“技术+内容”双轮驱动经营。河北报业传媒集团有限公司副总经理、纵览传媒负责人张文君介绍，纵览传媒技术团队不仅赋能内容生产，如接入DeepSeek进行AI创作，还开拓数据资产运营业务，落地河北省首单千万级数据知识产权质押融资项目，将“沉睡数据”转化为商业资产。这种“技术反哺经营”的路径，也为媒体开辟了数据经济新赛道。

澎湃新闻常务副总裁徐香分享了“做减法”的变革经验：归并优化电商、知识付费业务，取消房地产广告事业部制，集中资源聚焦核心优势。同时，通过“整合营销+技术创新”开拓增量：视频团队拓展微电影、纪录片制作，采用类

坚守内容为王 创新表达与传播

内容是媒体的立身之本，主流媒体在系统性变革中，内容运营既要坚守专业化生产底线，又需在表达方式、传播路径上突破创新，实现主流价值与大众传播的有机统一。

“无论载体如何变化，内容的专业化生产永远是核心。”新黄河客户端总编辑赵治国认为，媒体必须回归新闻现场，让新闻在最有价值的地方发光。“内容为王与内容运营是媒体转型的一体两面，媒体不仅要重视原创优质内容生产，更需通过精细化运营实现内容与用户的精准匹配。”在赵治国看来，传统媒体时代的独家新闻、独家观点、独家视角在新媒体时代依然有效，媒体要做有效生产，通过内容团队与经营部门协同，为客户提供好的内容营销创意策划，以“全案+营销”的方式增强媒体价值感。

新华日报社副总编、交汇点大平台执行负责人杭春燕以“苏超”现象级传播为例，展现主流媒体内容运营的创新突破。2025年“苏超”赛事中，交汇点新闻成立“木更工作室”，主动“接梗玩梗引导梗”；赛前聚焦地域“相爱相杀”制造话题，赛中挖掘球场故事引发共情，赛后延伸“体育+经济”议题深化价值。通过年轻化表达与分阶段策划，相关内容全网传播超8亿人次，单场直播观看量达700万，更带动“江苏文化底蕴”的深度讨论。“以‘不端着’的官媒形象，通过年轻化的表

达，在保持主流价值内核的同时，可以实现严肃性与贴近性的有机结合。”杭春燕说。

云新闻客户端常务副总编辑谢炜表示，云新闻明确了主流化、本地化、品牌化、国际化四大路径，以内容优势拓展影响力。依托云南地缘优势及国际传播中心资源，云新闻立足本省，辐射南亚、东南亚。如2023年全国两会期间，云新闻积极牵头运维“有一种叫云南的生活”话题，3年多来，该话题累计流量超过500亿，通过打造品牌话题，有效拓展了流量和用户。

内容运营的关键在于“生产—传播—反馈”的全链条优化。顶端新闻经委会委员、用户增长中心总监郭希成表示，平台通过研发创作者数据看板、建立激励机制，可有效提升内容生产精准度；针对普通用户开发“竞猜”“不服来辩”等互动功能，可有效增强平台趣味性。这种“创作者赋能+用户互动”的双轨策略，使内容与用户需求高效匹配。

南方财经全媒体集团编委会委员、21财经客户端执行总编辑袁丁提出“分众化运营”思路，如21财经客户端梳理出新闻、投资资讯、金融数据、在地服务四类用户，针对性开发28款产品，实现“千人千面”的精准服务。袁丁还特别提出了外部创作者的价值：“他们既是用户也是内容生产者，能增强平台归属感，就像小米车主自愿成为品牌推广者。”



澎湃新闻：

以“做减法”与“强整合”探索商业模式新路径

□本报记者 吴明娟

做媒体融合改革的“弄潮儿”，有家媒体一直在澎湃。在主流媒体加速推进系统性变革的浪潮中，澎湃新闻作为媒体融合改革的先行者，以系统性变革为核心，围绕体制机制、内容生产、技术创新三大领域展开探索，进一步聚焦核心优势、优化资源配置，通过“做减法”与“强整合”并举，为构建可持续的商业模式开辟新路径。在日前举办的“端”上干货——2025主流媒体客户端顶端交流会上，澎湃新闻常务副总裁徐香分享了澎湃新闻系统性变革的实践经验，为行业提供了从传统媒体转型到新型平台化发展的典型样本。

打破条线壁垒 构建协同体系

“媒体系统性变革需同步推进内容与经营层面的机制调整，尤其要通过资源优化配置提升运营效率。早在2016年底完成首轮融资后，澎湃新闻便启动了‘产品平台化’与‘经营多元化’，为体制机制创新奠定基础。”徐香说道。

“我们于2024年8月成立派生万物技术公司，将原有技术团队独立运营，专注于前沿新媒体技术开发和AIGC技术研发与应用。”徐香表示，这一机制创新不仅推动了技术团队的市场化运作，更实现了技术研发到商业变现的闭环。“目前澎湃新闻采编环节已实现AI能力的全员化和后台化部署，员工可直接调用AI工具进行图文、视频内容生产，技术赋能效应显著。”徐香说。

2025年，澎湃新闻更是以“聚焦、补强、完善”为关键词，对内部运行机制进行深度重构。在组织架构上，打破传统事业部制壁垒，将资源向核心业务倾斜。徐香表示，仅2025年上半年，澎湃新闻经营板块人员转型、转岗比例超15%，通过灵活的人事调整提升组织效率。例如，针对房地产广告市场萎缩的现状，取消房地产事业部建制，将原有团队人员与资源进行整合分流。

坚守专业内核 拓展传播边界

作为从传统媒体转型而来的新媒体平台，澎湃新闻始终将内容专业化生产作为核心竞争力。在系统性变革中，其内容运营策略呈现“从大而全向专精深”转型的特征，并通过多元形式拓展传播边界。

徐香介绍，澎湃新闻坚持“新闻+”思维，将优质原创内容与政务、服务场景深度融合，提供全链条生态服务。

在传播形式上，澎湃新闻充分发挥专业的商业化视频团队的跨界能力，突破传统视频制作形式，在微电影、微电影、直播、纪录片等多元视频形态全面拓展，形成“一专多能”的内容生产体系。徐香提到，澎湃新闻商业化视频团队已从单纯的视频内容生产者转型为“整合传播服务商”，通过定制化内容满足政务、企业等不同客户的传播需求，这种创新的内容运营模式也为平台带来了更广泛的资源连接能力。

减法聚焦核心 激活增长动能

“新媒体一定要有自己的商业模式才能有可持续发展。”徐香说，这是澎湃新闻在多年探索中形成的核心共识。2025年，澎湃新闻通过“做减法”聚焦核心业务，同时通过“强整合”开拓新增长极，构建起多元化的经营变现体系。

徐香表示，澎湃新闻在业务优化上大胆“做减法”，对原有非核心业务进行归并调整。以媒体电商和内容付费板块为例，采取“保留入口、人员调转”的柔性处理方式，在不切断业务线的前提下优化人力配置。同时，取消房地产等传统支柱产业的事业部运营模式，将资源集中到政务生态、智库服务等优势领域。这种“聚焦核心、收缩边缘”的策略，使澎湃新闻经营效率得到显著提升。

在增量开拓上，澎湃新闻重点打造三大增长引擎：一是整合营销服务，通过连接文化、文艺、学术、体育等各界顶级大V，构建“类MCN”运营模式，为政务合作、企业传播提供全链条解决方案；二是智库服务，以专业内容生产为基础，为政府和企业提供定制化研究报告、白皮书等，强化“内容赋能经营”的能力；三是技术输出，依托派生万物技术公司，在新媒体平台定制开发、AI舆情分析、AIGC内容生产等领域拓展业务，以寻求打造新的增长曲线。

徐香透露，澎湃新闻近年来营收稳定在4亿多元，但尚未实现盈亏平衡，仍需在系统性变革中持续探索。这也揭示了行业共性挑战：当技术重构传播格局、用户迁徙至多元场景时，主流媒体唯有以“自我革命”的勇气打破路径依赖，在内容价值与市场生存的平衡中寻找突破口，方能在智媒时代真正成为“弄潮儿”。“希望通过此次系统性变革驱动，着力提升内部协同效率，推动商业模式落地，力争早日实现平衡。”徐香说。