融合与传播

CONVERGENCE & COMMUNICATION

2025年03月刊
第03期 / 总第218期
www.cmmrmedia.com

大数据技术创新驱动的领先传播咨询公司
北京美兰德媒体传播策略咨询有限公司主办

全媒体·深变革
——主流媒体系统性变革战略研究观察

03

2025 年二月刊 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

美兰德传播咨询
CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构

主　　编：崔燕振
责任编辑：张　震
编　　辑：金桂娟　李　林　牛　淼　张　琦
胡　彬　曹树花　赵紫洋
美术编辑：张　震
编辑发行：北京美兰德媒体传播策略咨询有限公司

如果您对本刊有任何要求或有任何信息愿意分享，欢迎与我们及时联系。
部分素材来源互联网，如有侵权请及时与我们联系。
编辑部邮箱：editor@cmmrmedia.com
公司网站：www.cmmrmedia.com
本刊版权归北京美兰德媒体传播策略咨询有限公司所有，如有转载请注明出处。

目录 Contents

01 美兰德独家 | Exclusive

- 美兰德传播咨询祝贺山东教育电视台创新发展大会取得圆满成功
- 首届微视听文艺盛典 | 美兰德传播咨询受邀出席并发表主旨演讲

09 行业动态 | Trends

- 扎实推进主流媒体系统性变革，牢牢掌握信息化条件下舆论主导权 奋力打造国际一流新型主流媒体
- 时代向前 芒果向上
- 以系统性变革推动高质量发展 奋力开创首都新型主流媒体建设新局面
- 打造主流媒体系统性变革的上海样本
- 践行主流媒体系统性变革的多维度思考:底层逻辑与全局观念
- 赢得影响力竞争：主流媒体系统性变革的目标取向及内在逻辑
- 七大维度推进主流媒体系统性变革
- 顺应时代之变 拥抱主流媒体系统性变革

50 月度聚焦 | Focus

- 齐鲁春风迎盛世，坐看山河锦绣时。《2025山东春节联欢晚会》全网传播超73.6亿人次

63 视讯漫谈 | FaceTime

- 冷萌总裁背后的流量哲学
- 腾讯元宝强势崛起，吹响用户争夺战的冲锋号
- 两会报道新姿势，广电花式传播讲好时政新闻

66 数据之窗 | Data

- 2025年2月总台卫星频道融合传播指数榜单发布
- 2025年2月省级上星频道融合传播指数榜单发布
- 2月综艺 | 生活观察类综艺多赛道吸睛，游学体验类节目深挖文化富矿
- 2月剧集 | 女性成长故事高热，“爱情+”多类元素表现亮眼
- 2月纪录片 | 美食人文故事领跑市场，乡村振兴与人文题材高热

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

美兰德传播咨询祝贺 山东教育电视台创新发展大会取得圆满成功

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

春风桃李育八方，三十而励谱华章。3 月 1 日，山东教育电视台创新发展大会在济南成功举行。山东省委常委、宣传部部长兼省委教育工委书记白玉刚出席会议。中国广播电视社会组织联合会副秘书长徐江帆；中国教育电视协会会长、中国教育电视台副台长吕学武；山东省委教育工委常务副书记，省教育厅党组书记、厅长李明；山东省委老干部局副局长兼老年大学校长吕德义等领导参加会议。

山东教育电视台党委书记、台长 王上致辞

会议以“融·谱华章、智·启未来”为主题，通过多种方式串联起山东教育电视台 30 年的砥砺奋进之路，生动诠释了一代代教育电视人从初心坚守到创新破局的使命传承。会上还举行了“为台工作 30 年奉献奖”颁奖仪式、“山东教育融媒体优秀合作单位”授牌仪式、青少年爱国主义栏目剧《薪火相承》开播仪式、山东教育融媒体联盟共同发展宣言、山东教育卫视卫星高清信号播出仪式、中广联合会短视频短片委员会与山东教育电视台战略合作签约仪式等重要项目。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

“为台工作 30 年奉献奖”颁奖仪式

青少年爱国主义栏目剧《薪火相承》开播仪式

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

山东教育融媒体联盟共同发展宣言

山东教育卫视卫星高清信号播出仪式

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

中广联合会短视频短片委员会、山东教育电视台战略合作签约仪式

美兰德传播咨询已将近 20 年为山东教育电视台提供大屏渠道及用户管理与融媒体全链创新及评估体系构建服务，**美兰德传播咨询董事总经理崔燕振先生受邀出席会议并做主题发言“金声玉振传天下 铿锵共鸣歌不辍”，以数据解读山东教育电视台融合传播价值。**

美兰德传播咨询董事总经理 崔燕振主题发言

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

崔燕振先生在发言中结合自身经历、专业视角对山东教育电视台 30 年来的发展成就与多维创新进行回顾与展望。权威咨询机构美兰德数据显示，截止到 2024 年，山东教育卫视全国覆盖人口已经突破 10 亿，社交美誉度高达 97.09。山东教育电视台矩阵账号内容播放量超过 12.66 亿次，全网粉丝总量位列全国主流教育传媒机构第三。近三年，官方公众号已推出 978 篇 10 万 + 文章，这意味着，山东教育电视台平均每天产出一篇全网爆文。

山东教育电视台正以立足山东、覆盖中国的传播规模、强大的融合传播能力、多元服务能力、与亿万用户共情共鸣共振的交互能力，成就具有中国特色的新型主流教育媒体。

在未来，美兰德传播咨询将于山东教育电视台一道，共同探索教育传媒领域的创新发展，推进媒体融合向纵深发展突破，为教育传媒行业的繁荣发展贡献智慧和力量，持续助力教育强省，教育强国走向更加辉煌的明天。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

美兰德传播咨询受邀出席
首届微视听文艺盛典并发表主旨演讲

东风随春归，视听花灼灼。**3 月 13 日 –15 日，首届微视听文艺盛典暨中国视协网络视听艺术创作委员会（龙文）创作大会在福建省漳州市成功举办。**大会由中国电视艺术家协会指导，中国电视艺术家协会网络视听艺术创作委员会、福建省漳州市龙文区人民政府、中国传媒大学视听艺术研究中心主办，中共漳州市龙文区委宣传部承办。

中国视协分党组成员、副秘书长 董涛致辞

漳州市龙文区委书记 林晓强致辞

原中央电视台台长、中国视协网络视听艺术创作委员会名誉会长赵化勇，中国视协分党组成员、副秘书长董涛，福建省漳州市政协主席吴文团、副主席曹阳，漳州市龙文区委书记林晓强等有关单位领导、业界专家学者、行业精英，以及咪咕、芒果 TV、抖音集团、腾讯视频、快手、爱奇艺、优酷视频等全国头部网络视听平台、制作机构和产业基地的代表近 600 人出席活动。美兰德传播咨询董事副总经理金桂娟女士受邀出席，并进行主旨演讲《微纪录与泛真实影像社会构建——中国微纪录片全媒体传播洞察》。

本次盛典以“创·视无限 听·见未来”为主题，旨在通过全国范围内微视听文艺作品的征集与评选，发现优秀的创作人才、促进微视听创作的高质量发展，探寻涵盖微短剧、微纪录片、微综艺等微视听文艺的行业标准。

会上，中国视协网络视听艺术创作委员会副会长兼常务副秘书长、中国传媒大学戏剧影视学院基础部主任、视听艺术研究中心负责人赵晖教授发布了《 2024 微视听文艺研究报告》。

中国视协网络视听艺术创作委员会副会长兼常务副秘书长、中国传媒大学戏剧影视学院基础部主任、视听艺术研究中心负责人 赵晖 发布报告

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

中国文艺评论家协会副主席张德祥先生，咪咕数媒党委书记、董事长于航先生，中国社会科学院新闻传播研究所视听研究室主任、研究员、博导冷凇先生分别围绕《微短剧的艺术规律探讨》、《咪咕短剧的精品化发展和特色分发平台打造》、《融媒体时代微视听创新发展趋势》进行了主旨演讲。

中国文艺评论家协会副主席 张德祥主旨演讲

咪咕数媒党委书记、董事长于航 主旨演讲

中国社会科学院新闻传播研究所视听研究室主任、研究员、博导 冷凇主旨演讲

金桂娟女士从微纪录片的创作特点、传播趋势、受众特征、产业发展以及社会影响等维度出发，聚焦微纪录片创作、传播、受众、产业等多个方面，解码泛真实影像产业技术创新、文化传承、社会价值与国际传播痛点与发展要点，助力行业高质量发展。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

美兰德传播咨询董事副总经理 金桂娟主旨演讲

芒果 TV 大芒计划工作室总经理周裘、中国农业电影电视中心新闻中心主任钟倩、中央广播电视总台视听新媒体中心副制片人韩昕林、抖音集团副总编辑马莉莉和腾讯视频银河工作室制片人孙海怀就如何引导网络微视听行业坚持正确价值引领，着力提升内容品质，推动网络微视听创作生产持续繁荣发展进行了创作交流，深入交流分享微视听文艺创作的前沿观点与宝贵经验。

微视听文艺盛典创作交流圆桌论坛

在未来，美兰德传播咨询将与中国电视艺术家协会网络视听艺术创作委员会、中国传媒大学视听艺术研究中心一道，**共同探索微视听领域的创新发展，深耕内容创作与研究、推动产业融合与发展、助力人才培养与交流、服务社会与文化传承，**为网络视听艺术的繁荣发展贡献智慧和力量，持续助力网络视听艺术走向更百花齐放的辉煌未来。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

扎实推进主流媒体系统性变革 牢牢掌握信息化条件下舆论主导权 奋力打造国际一流新型主流媒体

文 / 慎海雄

明者因时而变，知者随事而制。习近平总书记反复强调："过不了互联网这一关，就过不了长期执政这一关。"在互联网这个战场上，能否顶得住、打得赢，直接关系到国家政治安全、文化安全、意识形态安全。面对全媒体时代的全新挑战，中央广播电视总台始终坚持从习近平总书记的重要思想、重要论述、重要指示中找启迪、找思路、找答案。我们深刻认识到，不断推进主流媒体系统性变革，掌握信息化条件下舆论主导权，是巩固壮大主流思想文化的必然要求，事关全党全国各族人民的凝聚力和向心力，事关党和国家前途命运。总台以时不我待、一往无前的奋斗姿态守正创新，以"大象也要学会跳街舞"的精神风貌拥抱互联网。6 年多来，总台融合发展局面大开，打破原有形态束缚和路径依赖，全面推进产品布局、业务流程、管理机制的改革重塑，海内外引领力、传播力、影响力大幅提升，不断向着国际一流新型主流媒体目标加速前进，在新的赶考之路上，奋力书写不负时代、不负人民的崭新答卷。

一、深刻领悟习近平总书记关于推动媒体融合发展的重要论述，扎实推动主流媒体系统性变革、牢牢掌握信息化条件下舆论主导权

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视媒体融合发展和主流媒体系统性变革，并提出掌握信息化条件下舆论主导权的重要要求。从习近平总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动媒体融合发展，到中央政治局以"全媒体时代和媒体融合发展"为主题进行集体学习；从中央印发《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，再到印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》；从党的十八届三中全会提出推动媒体融合发展重大任务，到"十四五"规划中明确提出推进媒体深度融合，做强新型主流媒体，再到党的二十大提出"加强全媒体传播体系建设，塑造主流舆论新格局"、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"的目标任务，媒体融合发展、推进主流媒体系统性变革已成为新时代一项意义重大、影响深远的国家战略。习近平总书记以马克思主义政治家、思想家、战略家的非凡理论勇气、卓越政治智慧、强烈使命担当，提出一系列具有开创性意义的新思想新观点新论断，深刻回答了一系列方向性、根本性、全局性、战略性的重大问题，为新时代推动媒体融合发展、不断推动主流媒体系统性变革、不断掌握信息化条件下的舆论主导权指明了奋进方向，引领党的新闻舆论事业取得历史性成就、发生历史性变革。

推进主流媒体系统性变革、牢牢掌握信息化条件下舆论主导权是为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业提供强大精神力量和舆论支持的必然要求。节物风光不相待，桑田碧海须臾改。互联网是 20 世纪最伟大的发明之一，对我们诸多生产生活领域进行了"整合"与"重构"，深刻地影响了人们的观念和认知。在此背景下，叠加互联网这一重大自变量，舆论生态和社会思潮都呈现出很多新情况、演变成很多新挑战。可以预见，在推进中国式现代化的征程中，我们需要应对的风险挑战仍然错综复杂，主流媒体在唱响主旋律、弘扬正能量、振奋精气神方面肩负着更艰巨的任务。推进主流媒体系统性变革、掌握信息化条件下舆论主导权，就是要使主流媒体具有更加强大的传播力、引导力、影响力、公信力，形成网上网下同心圆，使全体人民在理想信念、价值理念、道德观念上紧紧团结在一起，让正能量更强劲、主旋律更高昂，为强国建设和民族复兴伟业提供更为强大精神力量和舆论支持。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

推进主流媒体系统性变革、牢牢掌握信息化条件下舆论主导权是统筹“两个大局”带来的机遇与挑战、全面提升国际传播效能、增强中华文明传播力影响力的必然要求。宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。百年未有之大变局正加速演进，当今世界“东升西降”的态势深入发展，两种道路、两种制度、两种价值观的长期较量将贯穿中华民族伟大复兴全过程。美西方国家已经开始从暗戳戳的间接阻挠，走向赤裸裸的直接对抗，舆论斗争也愈发激烈。当前，继社交平台成为国际舆论战主战场、主阵地之后，各类生成式人工智能技术也开始演变为网络战、认知战、舆论战的“大规模杀伤性”武器。落后就要挨打、失语就要挨骂。只有不断深化媒体融合、推进主流媒体系统性变革，进一步发挥好互联网在国际传播中的基础设施作用，才能在新形势下为继续讲好中国故事、传播好中国声音，形成同我国综合国力相适应的国际话语权打下扎实基础、创造良好条件。

推进主流媒体系统性变革、牢牢掌握信息化条件下舆论主导权是传统媒体居危思危、以变应变、实现新突破的必然要求。千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。互联网是信息技术革命的产物，其兴起与发展，对以信息生产和传播为主要功能的传统媒体带来的挑战最大，致使全球媒体发展面临的压力前所未有。传统的国际主流媒体正在经历着“无可奈何花落去”的衰退，国内的各类主流媒体也正面临着前所未有的考验。当前全球科技创新处于密集活跃期，多个突破性 AI 大模型横空出世、震撼世人，资本市场闻风而动、科技巨头抢滩占位、全球议题快速跟进。人工智能“扔进一部小说、出来一部大片”的可能正在加速实现。

我们要为智能化时代的全面到来做好准备。总台成立以来，正是凭借着不断守正创新、持续深化媒体融合发展、不断推进自身系统性变革，在时代大潮面前依然实现逆风飞扬、精彩连连。我们深刻感受到，这是传统媒体未来实现持续发展的唯一出路。实践已经充分证明，传统媒体和新兴媒体不是取代关系，而是迭代关系；不是谁主谁次，而是此长彼长；不是谁强谁弱，而是优势互补。主流媒体必将通过系统性变革，进一步天空海阔、凤凰涅槃，持续巩固和壮大主流舆论阵地。

二、在不断推进主流媒体系统性变革中牢牢掌握信息化条件下的舆论主导权，奋力打造具有强大引领力、传播力、影响力的国际一流新型主流媒体

2018 年 9 月，习近平总书记在致中央电视台建台暨新中国电视事业诞生 60 周年的贺信中对总台明确提出“打造具有强大引领力、传播力、影响力的国际一流新型主流媒体”发展要求。2021 年 12 月，在致中国人民对外广播事业创建 80 周年的贺信中，习近平总书记再次强调总台要“打造具有强大引领力、传播力、影响力的国际一流新型主流媒体”。为奋力实现习近平总书记给我们指明的发展目标，总台深刻把握全媒体时代媒体变革发展趋势规律，持续深化从传统广播电视媒体向国际一流原创视音频制作发布的全媒体机构转变、从传统节目制播模式向深化内容生产供给侧结构性改革转变、从传统技术布局向“5G+4K/8K+AI”战略格局转变，不断推进主流媒体系统性变革，全力塑造主流舆论新格局，牢牢掌握信息化条件下的舆论主导权，奋力打造国际一流新型主流媒体。6 年多来，总台在高质量发展“三个转变”上不断深耕，从“小荷才露尖尖角”到“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，架构起高质量发展的“四梁八柱”，经历了“凤凰涅槃”，实现了“脱胎换骨”式的裂变，不断打破传统广电“重装备、大投入、大产出”的惯性模式，持续自我“输血”造血”活血”，推动总台这艘传媒航母劈波斩浪、行稳致远。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（一）发挥融合传播优势，创新形态聚力传播新时代中国特色社会主义文化

总台多年深耕媒体深度融合、推进系统性变革的最大成效之一，就是推进各类媒介形态聚合反应，电视、广播、新媒体不再泾渭分明，视频、音频、多模态交相作用。媒体深度融合，不仅是器物之融，更是表达之融、话语之融。总台在信息技术发展新潮流中不断彰显融合传播效能，推动提升新时代中国特色社会主义文化的思想引领力、精神凝聚力和价值感召力。

深化提升“头条工程”融合传播实效，把鲜活的思想讲鲜活。推出《习近平的文化情缘》《奋力谱写中国式现代化新篇章——习近平总书记今年以来治国理政纪实》《通向繁荣之路》《习近平引领新时代改革开放》《经典里的中国智慧》《澎湃中国》《绘制十年》《中国的脚步》《中国领导力》《思想力：读懂新时代中国的改革策》等精品节目，以恢宏之气，讲述新思想的不同篇章。《登高望远天地阔》《开辟周边命运共同体建设新前景》《沧海横流破浪行》《破风逐浪启新航》等时政纪录片以全新话语，展现新思想的不同神韵。其中，《高端访谈》栏目以世界视野阐释大党大国领袖思想伟力和中国外交方略，开播以来累计触达全球受众超 272 亿人次。时政微视频《无我》触达受众近 14 亿人次。30 集时政微纪录片《遇见习近平》总阅览量超 15 亿次，被译制成 44 个语种版本在多语种海外社交平台广泛传播。

出新出彩做好重大主题宣传，持续巩固壮大主流思想舆论。全力做好党的二十届三中全会宣传报道，先后推出《新思想引领新时代改革开放》《关键抉择》《锚定现代化　改革再深化》《高举改革开放旗帜》等系列报道；浓墨重彩完成新中国成立 75 周年宣传报道，推出大型直播特别节目《奋进强国路　阔步新征程——共和国巡礼》《共和国故事》《吾家吾国》等系列报道，《共和国故事》相关报道全网总触达超 26 亿人次；紧紧围绕推进中国式现代化主题，先后推出《奋进中国式现代化》《我们的现代化》《开辟中国式现代化广阔前景》《新质生产力在中国》等系列报道和专题节目；精彩完成澳门回归 25 周年宣传报道及文艺晚会，推出生动展现“莲花宝地日日新”的《我中意的澳门》《潮涌濠江》《数说澳门》等系列报道。

总台遵循互联网传播规律，强化《新闻联播》分众化、年轻化传播，创新推出融媒体产品《主播说联播》《联播精编》《联播一瞬》《上联播啦》《联播划重点》，增强年轻用户黏性，并综合运用竖屏短视频、热门音效、评论互动等年轻人喜闻乐见的方式，《新闻联播》新媒体直播年均观看量近 14 亿次，使“打开手机看联播”成为一种习惯。继续做精做深《央视快评》《国际锐评》《玉渊谭天》《日月谭天》《大湾区之声热评》《海峡时评》等言论评论品牌，敏锐观察、密集发声，以有风骨、敢亮剑、接地气的新语态持续引领国内外舆论场。其中，《主播说联播》微博话题总阅读量超 128 亿次，全平台观看量超 150 亿次。

以“满屏皆精品”繁荣文艺文化创作生产，以融合传播为传承中华优秀传统文化增添新翼。总台加大从“文化符号”向“文化精神”的开掘，加强对文化题材的深度剖析，逐步深入文化的肌理、根脉，同时强化融合传播，实现线上线下同频共振。相继策划推出《大师列传》《简牍探中华》《中国诗词大会》《美美与共·和美之歌》《中国中医药大会》《国家宝藏》《国风超有戏》《寻古中国》《帛书传奇》《本草流芳》等精品节目，带领受众踏上“一步千年”的文化之旅；2025 总台蛇年春晚创新打造传统文化与时代韵味兼具、艺术感与科技感相融的节目精品，海内外全媒体累计触达受众再创新高，其中，分区域的全媒体视听率更是出现历史性变化，中部及南方多省区市高于全国平均水平，打破了“南方人不看春晚”的刻板印象，这也是春节申遗成功后的首届总台春晚，全球多家媒体刊文报道认为总台春晚向全球展现中国精气神，特别是知名美国摇滚乐队在黄鹤楼前献唱经典曲目 Counting Stars、秘鲁民歌《山鹰之歌》混搭中国民歌《兰花花》、中国机器人扭起秧歌抛手绢、歌曲《岁月里的花》秒变莫奈油画等在海外社交媒体上热度不减，融入世界元素后的春晚不仅有中国范儿更有世界范儿，进一步擦亮了这张传播中华文化的“金名片”；精心打造贯通全年的晚会矩阵，跨年晚会、网络春晚、元宵晚会、中秋晚会，及清明、端午、七夕、重阳特别节目等成为全年不间断的文化盛宴；倾情推出《西北岁月》《繁花》《南来北往》《新中国——平凡而闪光的足迹》《党领导下的百年文艺》《放歌新时代》等大剧大片，引发全网观看热潮与热议；创新打造的“央博”数字平台何以文明大展持续为“何以中国”作答。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（二）全面提升国际传播效能，不断助力推动文明交流互鉴

陵劲淬砺方能摧锋陷坚。在国际传播和国际舆论斗争中，是否掌握先进的传播利器，往往决定着是否能够掌握信息化条件下的舆论主导权。互联网的发展及媒体深度融合，正在深刻影响并改变着世界历史进程，郑和、哥伦布、麦哲伦穷尽一生的联通，如今早已可以一键抵达。总台以跨越山海的视野、融通中外的技艺，持续升级融媒体国际传播能力，推动不断提升新时代中国特色社会主义文化的国际影响力。以前，我们的报道来源大多是路透社、美联社等西方媒体；现在，在 BBC、CNN 的报道里经常能看到总台的报道内容。截至 2024 年底，总台全球重大新闻首发率达到 40.5%，在全球主要媒体中位列第一，继续领先路透社、法新社、BBC 等国际主流媒体。

全心全意创新做好领袖思想的融媒体国际传播。世界从未像今天这般瞩目中国领袖，也从未像今天这般渴望倾听中国。用镜头和笔触记录大国领袖的智慧，用“沾泥土”“带露珠”“冒热气”的作品生动地向世界阐述领袖思想，这是总台的使命所在。总台精心做好习近平主席出席 APEC 会议、G20 峰会并对秘鲁、巴西进行国事访问的“元首外交”宣传报道，相关内容全球阅读观看量 107.2 亿次，创历次 APEC、G20 报道新高。新闻视频和多语种报道被全球媒体采用转载超 3.3 万次，特别是在拉美、亚太地区及 G20 国家的传播效果突出。多语种播客及融媒产品《习近平的故事（第二季）》配合高访脚步，在秘鲁、俄罗斯、哈萨克斯坦、欧洲等国家和地区的全球 70 家媒体落地，全球阅读量 3300 万次。在习近平主席出席金砖峰会期间，总台紧跟元首外交步伐，策划推动《平“语”近人——习近平喜欢的典故》第三季（俄语版）等精品节目在俄罗斯、匈牙利、哈萨克斯坦等国主流媒体播出。全流程 AIGC 产品《AIGC 时政动漫系列：总书记的诗词浪漫》、多语种融媒体系列报道《践行》等产品，既创新表达方式，又充分运用人工智能等全新技术手段，让海外受众在学习经典名句、倾听人民故事的过程中感悟中国领袖思想、智慧与魅力。

不断创新方式方法向国际社会传播中国理论创新、讲好中国故事。围绕党的二十届三中全会，推出“中国新时代深化改革的世界机遇”全球对话会，68 场系列活动全面覆盖五大洲重点国家，触达海外受众超 20 亿人次，3600 余家海外主流媒体参与主办并积极报道。围绕加快发展新质生产力主题，创新推出“春天里的中国”

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

全球媒体对话会系列海外宣介活动，获 1800 余家海外媒体报道，触达全球受众超 25.1 亿人次。系列纪录片《澎湃中国》以小故事阐释大思想，在美国国家地理、欧洲洞察电视台、CNN、CNBC 等西方主流媒体播出，全球阅读量 1.59 亿次。总台通过稳固拓展与国际主流媒体尤其是美西方媒体合作的方式，将符合中国价值观的内容推送到对方平台，在美西方传播腹地寻找阵地。如总台与 CNN 社交平台通过“总台策划 +CNN 采访、拍摄和制作”“总台拍摄 +CNN 剪辑制作”等多种模式合作推出《千年调》数字特展海外宣推短视频；与欧洲新闻台合作挖掘中欧文化遗产和非遗技艺，持续打造金牌 IP《中欧非遗》栏目；与美国全国广播公司旗下新媒体视频平台“聚宝”合作，推广总台春晚等优秀文化节目；与美国国家地理共同制作纪录片《镜观中国》；等等。

创新开拓有声有色、有力有效的媒体外交工作体系，为公共外交服务、为对外融合传播赋能。总台不断创新国际论坛实践，于 2022 年发起创立“全球媒体创新论坛”，打造极具代表性的一流全球媒体论坛品牌，已连续举办三届。习近平总书记向首届全球媒体创新论坛致贺信。总台在构建“大珠小珠落玉盘”“千树万树梨花开”的大传播格局基础上，“朋友圈”和“伙伴网”越织越密。“东盟伙伴”媒体合作论坛、“非洲伙伴”媒体合作论坛、中国 – 阿拉伯媒体合作论坛等区域媒体合作论坛多点开花。论坛“贵宾浓度”不断提升，高朋满座、胜友如云已成为总台举办国际论坛的“标配”。

（三）持续深化媒体深度融合，实现受众在哪总台就在哪

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。主流媒体系统性变革属于系统工程，需要运筹帷幄的谋划、错落有致的布局和久久为功的耐心。同时，在媒体融合时代，传播平台的作用与航空母舰在战争中夺取制空权进而掌握战场主动权的作用同等重要。没有传播平台却想在舆论场中占有一席之地，无异于在沙滩上建城堡，做强做大自主可控新媒体平台并深耕主流平台，既是媒体融合时代的生存之道更是推进主流媒体系统性变革的制胜一招。

强化顶层设计为推进系统性变革谋篇布局。总台在组建之初就把推进媒体深度融合、推进主流媒体系统性变革作为事业发展的重中之重，全面准确理解习近平总书记和党中央的战略部署，按照党和国家机构改革要求，组建融合发展中心、新闻新媒体中心、视听新媒体中心三个新媒体内设机构，加强全台媒体融合业务统筹，使分散在网下的力量尽快进军网上、深入网上。将原传统媒体管理部门、节目中心全面转型为融媒体部门，在各中心、部门新设新媒体部或融媒体部，加强大屏小屏的融合联动，着力强化传统媒体与新媒体“融为一体、合而为一”。成立媒体深度融合发展领导小组，研究制定《总台关于加快推进媒体深度融合发展的意见》等多个事关全局的规划，实施《全媒体平台业务考核办法》《央视频 5G 新媒体平台专项经费与专项奖金管理办法》等，广泛开展融媒体环境下的传播话语、传播策略研究，有效激发全台发展新媒体、推进系统性变革的活力和热情。

构建总台新媒体集群，新媒体新平台影响力不断提升。“央视新闻”客户端着力打造全网“源新闻”首发第一平台、新媒体直播第一品牌、新闻类短视频第一平台，累计下载量近 2.2 亿次，全网矩阵用户规模超 10 亿人，活跃度和粉丝量在中央媒体中稳居前列。央视频客户端作为首个国家级 5G 新媒体平台，累计下载量超 6.4 亿次，累计激活用户数超 3 亿，用户规模和活跃用户量稳居中央媒体新媒体平台首位。国家级音频集成分发平台“云听”客户端，全平台用户数 3.43 亿，覆盖手机、车机、鸿蒙应用、智能穿戴设备等多终端应用场景，规模增速位居音频行业第一，特别是云听车载业务在群雄逐鹿的市场竞争中后发先至，累计用户突破 1 亿人。门户网站方面，央视网各平台全球覆盖用户超 22 亿，央广网进一步加大权威时政音频大数据和声音全媒体产品研发，国际在线不断创新打造国际传播品牌活动。

深刻把握国际传播领域移动化、社交化、可视化发展趋势，深耕海外主流新媒体平台，拓展海外传播矩阵，全面提升国际传播效能。据第三方机构调查数据，总台在海外三大社交平台累计粉丝规模超 6 亿人，持续位居国际主流媒体首位。其中，拥有粉丝量过百万的头肩部账号近百个，粉丝活跃程度在国内主流媒体中名列前茅。总台在海外社交媒体平台打造在对象国有较强人气的网红主播和社会活动家，以清新亮丽的形象品牌、生

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

动鲜活的母语表达，发展、培养一大批忠实粉丝，目前已培育多语种网红主播超 200 名，粉丝总量近 2 亿人。总台依托在全球的 8 个海外总站、192 个海外记者站点以及多语种传播账号矩阵，充分发挥轻骑兵、个性化、精细化传播优势，通过直播、短视频、精品节目、媒体活动等多种形式，生动讲好中国故事、传播好中国声音。

（四）持续深耕媒体科技创新，不断深化“5G+4K/8K+AI”战略格局

道在日新，艺亦须日新，新者生机也，不新则死。近代以来，科学技术已经成为推动人类社会发展的引燃剂和主引擎。科技始终是传媒行业发展的第一驱动力，广播电视媒体正是科技创新的产物，如今的媒体深度融合更是始于科技创新、盛于科技创新。

致力于打好科技自立自强“主动仗”，巩固深化媒体科技实力“国内最好、国际领先”的地位。总台大力建设统一的融媒体大数据共享服务平台，研发上线“总台算法”，将主流价值观、内容艺术性和商业价值协调统一于算法模型，实现主流价值在新媒体平台的个性化推送和精准化触达。目前，“总台算法”已在央视频、央视财经等新媒体客户端落地应用，面向 2 亿网民提供服务，有效提升了用户数量和平台活跃度。

总台抢抓全球超高清技术发展先机，建设超高清视音频制播呈现国家重点实验室，积极开展 4K/8K 电视演播室制作系统等关键系统设备研发，多个领域突破国外技术垄断，4 项技术相继成为国际标准。总台与华为公司研发的超高清技术，荣获国家科技进步奖一等奖。总台技术人员荣获全球最负盛名的广播电视奖项之一的艾美奖 – 工程科学技术奖。总台构建 8K 超高清传播体系，开播 4K/8K 超高清电视频道，在北京冬奥会、杭州亚运会等转播报道中，实现全球首次通过 8K 电视频道进行重大活动直播等多个“历史第一”，在世界上树立起中国标杆。巴黎奥运会上，总台承担了四个大项的国际公用信号制作，超过法国国家台，成为承担公用信号制作项目最多的国家广播电视台。总台“中国红”8K 超高清转播车漂洋过海抵达巴黎，首次跨洲际承担夏季奥运会的 8K 公用信号制作，成为巴黎街头最醒目的中国符号，引发当地民众和国际同行赞叹。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

总台创新打造“百城千屏”超高清产业项目，实现 31 个省区市全覆盖，在超高清产业层面初步形成了终端生产、技术研发、内容制播、运营管理等示范带动效应。总台牵头研发的国产三维菁彩声在直播应用中取得阶段性成果，配合超高清视频技术，观众可以真正体验到全国产化的视听盛宴。总台启动建筑面积约 16 万平方米的北京超高清示范园“央视界”建设，瞄准世界一流标准，打造集超高清科技创新研发、精品节目创作、视听文化体验于一体的超高清科创高地，让超高清技术成果成为推动创新发展的“国之重器”。

在人工智能赛道上跑出“加速度”，形成“领先一个身位”的发展态势。总台建立人工智能工作室，研发应用“央视听媒体大模型”，推出国内首部文生视频 AI 系列动画片《千秋诗颂》、首部 AI 全流程微短剧《中国神话》、首部 AI 全流程赋能译制的英文版微纪录片《来龙去脉》，推出《2024 中国·AI 盛典》《AI 看典籍》《丹青中华》《美猴王》等一大批 AI 产品，引发海内外热烈反响。

总台在积极探索 AI 运用的同时，也冷静思考和防范潜在风险，制定国内首部媒体人工智能使用规范化标准《中央广播电视总台人工智能使用规范（试行）》，在坚守新闻真实性这条“红线”的基础上，初步明确人工智能使用题材、范围、流程等。发布《中央广播电视总台人工智能发展白皮书》，旨在为推动人工智能健康有序发展提供指导性框架和实践方向。以“立足总台，面向业内，瞄准国际高端智库机构”为核心定位的总台研究院成立后，围绕国家重大战略需求，开展前瞻性、针对性、储备性政策研究，先后在巴黎奥运会、2024 中非合作论坛期间发布《中央广播电视总台奥运会赛事直播技术创新发展报告》《人工智能能力建设开辟中非合作新前景》等多份研究报告。

三、切实增强做好新时代宣传思想文化工作的责任感和使命感，不断巩固总台国际一流新型主流媒体建设成效

在奋力实现 2035 年建成社会主义文化强国战略目标的征程上，顺应信息技术潮流，继续不断推进媒体深度融合、推进主流媒体系统性变革，不是答案众多的选择题、可做可不做的选做题，也不是可以因繁就简的简答题，而是一项必须认真、深入、竭尽全力作答的必答题，事关发展新时代中国特色社会主义文化，事关增强人民精神力量，事关筑牢强国建设、民族复兴伟业的文化根基。总台将深入学思践悟习近平总书记重要指示要求，深入贯彻落实党中央决策部署，在巩固打造国际一流新型主流媒体建设成效的基础上，坚持守正创新，继续扎实推进自身系统性变革，坚决掌握住信息化条件下的舆论主导权。

第一，推动形成有流量的正能量，不断以精品内容构建媒体融合核心竞争力。很长时间以来，流量与质量兼得，是一道很难破解的命题。不少商业平台流量充足，但质量不高，一些主流媒体质量过硬，但流量不足。大量实践证明，没有质量的流量就像肆意泛滥的江河，而没有流量的质量则像接近干涸的河床。大流量不一定是正能量，但没有流量一定难以称为真正的正能量。总台始终把致力于实现“有质量的流量”和“有流量的质量”同声合奏、奔腾入海打造为核心竞争力。为此，必须旗帜鲜明坚持正确的政治方向、舆论导向、价值取向，构建适应全媒体生产传播工作机制和评价体系，推出更多适合移动传播、社交传播的产品，进一步占领互联网阵地。必须持续深化提升“头条工程”，在通俗化、大众化上狠下功夫，在润物无声、春风化雨上做足文章，进一步拓展“央视时政”新媒体品牌矩阵，持续推出《非凡的领航》《习近平总书记今年以来治国理政纪实》等年度电视专题片、系列报道，让新思想传播更加可感可知可行。必须深入贯彻落实习近平文化思想，精心制作《三餐四季》《非遗里的中国》《典籍里的中国》《寻古中国》《遇鉴文明》《中国器乐大会》《中国方言大会》《山河万里行·黄河篇》《花开中国》等精品文化节目，对“何以中国”持续作答，巩固深化“满屏皆精品”的良好局面。

第二，加快构建中国话语和中国叙事体系，多角度助力文明交流互鉴。围绕重要时间节点，面向美欧主流平台精准投送总台重大主题主线精品内容，发挥内容传播矩阵的综合效应，形成更大的内容传播力和影响力，进一步提升融合传播国际舆论斗争能力。必须学深悟透习近平总书记向国际社会讲好中国故事的方式方

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

法，运用好中华文明开放包容、汇通中外的文化力量，助力提升国家文化软实力。持续抓好春晚等文化产品的海外传播，办好“全球看春晚”“海外千屏”等创新项目，探索运用微视频、微短剧、电竞游戏等传播手段，不断发现和培育海外传播工作的新质生产力，着力把中华文化转化为更多具有全球竞争力的文化品牌。“以文会友”“以文化人”往往能在国际传播中起到事半功倍的效果。继续创新开展媒体外交活动，发挥影视桥梁纽带作用，策划举办影视展映、智库论坛、音乐会、艺术展等文化活动，推动优质影视作品亮相国际知名影视节展，加快实现从“走出去”向“走进去”跃升。

第三，加强全媒体平台建设，发挥聚合效应持续放大传播效能。如果说内容为“王”，那平台无疑是“王的宝座”，承载着内容的基础架构，为内容的展示、传播和存储提供空间与渠道。强有力的平台必将为优质的内容插上翅膀。必须着力推进主力军进入主战场，把更多优质内容、先进技术、专业人才、项目资金向互联网汇集、向移动端倾斜，进一步提升网站、客户端、手机电视、IPTV、互联网电视、户外电视等平台的全媒体传播矩阵效能。加快央视新闻、央视频、云听等平台迭代升级，推进大小屏互动业务，不断拓展“总台算法”研究应用，做大做强做优充满创新、浑身创意、满目希望的新媒体新平台。围绕增强新形势下国际传播工作针对性、实效性、感召力，继续拓展海外新媒体传播渠道与平台建设，打造好运用好多语种网红工作室，深化运用最新人工智能技术追踪言论，丰富产品形态，持续强化粉丝黏性，机动作战、灵活传播，钻到美西方这个“铁扇公主”的肚子里去大做文章。

第四，彰显科技引领作用，进一步探索实现文化与科技深度融合。信息技术革命裂变式发展的态势突飞猛进，“第一原理”撬动的颠覆性创新此起彼伏，人工智能“出道即是巅峰”，新技术、新模式、新业态不断涌现，进一步深刻改变着传播格局，领跑方能制胜，落后必被淘汰。必须加强实现文化与科技深度融合的统筹谋划，以超高清视音频制播呈现国家重点实验室、北京超高清示范园“央视界”、国家（杭州）短视频基地、“百城千屏”项目、人工智能工作室等重点项目为突破口，掌握科技发展主动权，持续巩固总台媒体科技水平的权威性、影响力和不可替代的地位。持续在超高清、5G、人工智能等前沿科技领域深耕细作，积极构建新媒体平台内容生态、社交生态、营销生态、运行生态，把思想的张力通过艺术、技术表现出来，为受众奉献更多思想性、艺术性、观赏性俱佳的精品内容。

第五，培养选拔一流人才，全力服务于打造国际一流新型主流媒体。“得一英才而天下治”，这不仅适用于传统战场，在当今的信息技术和媒体竞争中同样适用。人才是推动事业发展的核心驱动力，栽好梧桐树，引得凤凰来，总台紧紧围绕打造国际一流新型主流媒体的目标任务，大力实施“人才强台”战略，分类建设总台“大师级”人才库，定期组织“十佳人才”和“青年英才”评选，深入开展“蹲苗计划”，构建起梯次清晰、结构合理的专业人才梯队，让总台的千里马在新时代竞相奔腾。必须持续深化大师闪耀、新人辈出的生动局面，坚持正确的选人用人导向，建立适配全媒体发展的人才引进及激励保障机制，按全媒体发展要求优化人才队伍结构，把更多熟悉新媒体的优秀人才充实到关键岗位，充分释放人才活力，锻造政治上忠诚可靠、业务上精益求精的“新闻铁军”。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。在互联网这个角斗场上，我们必须顶得住、打得赢、拿得下。总台将始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入贯彻落实习近平文化思想，全面学习领会党的二十大和二十届二中、三中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记对总台工作的一系列重要指示批示精神，在持之以恒推动媒体融合向纵深发展，持之以恒奋力打造具有强大引领力、传播力、影响力的国际一流新型主流媒体的征程中，在推动主流媒体系统性变革，塑造主流舆论新格局的征程中，牢牢掌握信息化条件下舆论主导权，助力实现建成社会主义文化强国的战略目标，为筑牢强国建设和民族复兴伟业的文化根基作出新的更大贡献！

来源：《时事报告（党委中心组学习）》2025 年第 1 期
作者系中宣部副部长、中央广播电视总台台长兼总编辑

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

时代向前 芒果向上

文 / 龚政文

2024 年，芒果城里风雷激荡、万马奔腾，沐浴着习近平文化思想的灿烂阳光，乘着文化和科技融合的浩荡东风，在国家广电总局的指导支持下，在湖南省委省政府的坚强领导下，芒果将士三军用命，斩关夺隘，多项数据创历史新高、行业第一。

面对行业竞争愈发激烈，市场环境急剧变革的大背景，湖南广电实施“龙腾计划”，开展经营督导，顺利完成主要经营指标，集团营收 198.32 亿元；利润 8.95 亿元，增长 10.5%；上缴税费 14.83 亿元，增长 11.76%。发布“过紧日子”15 条，加强运营，控制成本，节约资金 1 亿多元。

芒果超媒“广告、会员、运营商”营收结构越发稳固，第五次入列全国文化企业 30 强。电广传媒文旅、资管、游戏业务获得市场认可，股价创 7 年新高，达晨管理资金规模 700 亿。潇影集团“电影 + 科技”绽放大 IP。通过召开生态大会，发布优化芒果生态 28 条，强化产业链“聚合力”，扩大资源“强磁场”，拓展产业新玩法，共建芒果新雨林。

站在 2025 年这一充满希望与未知的新起点，在机遇和优势方面，中央经济工作会议释放明确信号，国家出台一揽子增量政策，拼经济促消费成为大家共识。文化强国建设加快推进，广电视听高质量发展步步为营。文化科技融合、文化旅游融合布局落子，正当风口。芒果超前首发，积累多年，双平台、两大上市公司有无可匹敌的优势！

而具体到挑战和难题，一季度回暖势头不明显，传统业务继续萎缩，新赛道新业态还在培育中。集团内发展不平衡，强者恒强，难者愈难。管理链条偏长，运行机制不畅，成本居高不下，转型之路漫漫。

2025 年，芒果该以什么样的姿态打开？以什么样的形象立于天地之间？应该做什么，怎么做？综合来看，我们的规划是：坚决担负一个使命任务，做好六项重点工作，夯实三个支撑保障，简称“163”工作思路。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

第一，坚决担负一个使命任务。

习近平总书记赋予了新时代宣传思想文化工作者以新的文化使命，这就是要锚定建成文化强国战略目标，不断发展新时代中国特色社会主义文化。总书记在湖南考察时也 嘱托我们以悠久的历史文化、厚重的革命文化、活跃的现代文化为丰富资源和深厚基础，在提升湖南文化软实力、建设中华民族现代文明中展现新作为。

湖南广电是一个使命集团，芒果人是一群心怀文化志向、勇担文化使命的人，我们过去、现在和将来都要以对中华文化的独特性创造和现象级传播来立身存世。我们要坚持新闻立台，全力以赴宣传阐释好习近平新时代中国特色社会主义思想，把“头条工程、置顶工程”做得更优，更加擦亮芒果新闻品牌；我们要从习近平文化思想中获得智慧力量，从激荡人心的中国式现代化进程中汲取资源，打造更多扛鼎之作、传世之作，让芒果大树上绽放出更多绚烂之花，结出更多馥郁之果。芒果人要永远坚守党媒国企的使命担当，党旗飘扬的地方，便是我们奔赴的地方；时代抵达的地方，便是我们耕耘的地方。我们要永远心有朝阳，以主力军、先锋队、动车组的姿态，在书写中国式现代化湖南篇章中披坚执锐、一往无前。

第二，做六边形战士，围绕优质内容、强大平台、高热传播、数智技术、媒旅融合、产业经营战斗。

1、筑就优质内容新高地

以“中国式现代化光明行 2025”为主题，打造更有力量、更广传播的主流宣传，构建更加优质厚实的内容集群。推出《与非洲同行》《工厂之巅》《中国式现代化进行时》等一批芒果新闻大片、理论大片。以永远的创新实现绝对的领先，把内容创制的鼎盛局面延续下去，为各个平台输送源源不断、美不胜收的精品内容。巩固综艺领先优势，让芒果剧场座无虚席，让芒果出品成为观众首选。重点做好《夺金 2025》《歌手 2025》《声鸣远扬——新青年歌唱大赛》《潜渊》《好好的时代》《她比烟花灿烂》等综艺、电视剧、电影。要加强优秀传统文化类节目创制，推出《中国官箴 2》《云兴雷奋一百年——从魏源到黄兴》《少年书院行》《唐诗里的湖南》等纪录片和专题节目。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

3、开辟芒果出海新战场

担当国家使命，传播华流品牌，发挥芒果优势，开辟第二战场。实施“芒果出海三年行动计划（2025—2027）”，芒果 TV 国际 APP 以打造“国有自主可控出海第一平台”为总目标，力争三年内实现日活超 300 万、营收规模不低于 10 亿人民币。芒果 TV 成立专门公司负责国际APP运营，推动内容提质、投入增加、技术创新、平台升级。国际频道大小屏融合，做强加纳金芒果频道。成立海外运营机构，致力于搭建自有内容与本地化内容相结合的体系，持续深耕海外新媒体平台账号。加大《乘风 2025》《中餐厅 9》《花儿与少年 7》《妻子的浪漫旅行·国际版》等节目海外传播，开展短剧、游戏海外拓展计划，增强出海新动能。

4、塑造科技赋能新引擎

争当文化和科技融合排头兵，争做中央部委在湘“试验田”。以科技创新力引领新质生产力，以新质生产力构筑新质传播力，构建适应全媒体生产传播技术体系，雄心打造具有全球竞争力的数字化音视频内容制作高地。开展“人工智能 +”行动，“芒果大模型”要研发更多实用智能体，打造“AIGC+ 混合现实 + 虚拟人 + 数字资产库”的“数智化生产”新模式。湖南卫视国庆前实现超高清播出，成为中国标准应用标杆。建成启用全媒体播控系统。山海 APP 要优化采集技术，推动首个中华历史文化大模型应用落地。5G 实验室全力申报全国重点实验室，深化与中科院、湘江实验室等合作，打造集团数字应用工具箱。

5、锻造媒旅融合新实力

积极抢滩入局，继续烧旺文旅这把火。双平台乘势而上承办好第四、第五届省旅发大会开幕式及系列宣传，大胆进行内容创新、模式创新。电广传媒要立志成为全省最大文旅投资开发平台，从“三湘星光行动”到“星光闪耀全国”，创造更多“点石成金”新奇迹。“芒果城”提质升级，整合营销，让金鹰城成为现代文化聚集地、文旅融合新标杆。要创造更多文旅消费新场景，探索新型线下演出、Livehouse、IP 主题集市等新业务，打造有芒果特色的研学、红色旅游产品，所有芒果系企业在文旅赛道上有序竞争、善于调整，跑出“文旅 +”的一路繁花、无限可能。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

6、打开产业经营新空间

在湖南广电的经营大盘中，双平台恰似“二龙戏珠”，湖南卫视、芒果超媒、电广传媒如同“三驾马车”，要形成强驱动。湖南卫视要打破思维桎梏，创新商业逻辑，打通优质内容的后链路生态；芒果超媒稳固广告、会员、大屏优势，开拓国际国内两个大市场，培育新的业务增长点，联手小芒打爆“芒果大直播”，联合广播开发音频业务，下沉车载市场；电广传媒要指数级增强裂变，释放更大能量，用“新文旅 + 大资管”扩展芒果“朋友圈”。探索高质量中小成本电影的商业模式，让潇影重振雄风。要加大芒果生态抱团力度，芒果传媒运用资本杠杆撬动更多资源资金反哺返投，通过双平台、上市公司、新闻中心等牵引，推动内部生态主动融合，传统业务精准定位，谋求垂类圈层小而美赛道的转型突围，共同做大市场蛋糕。通过空间的打开和赋能，顶层的适度干预和引导，形成各显神通、互相借力的生动局面。

第三，夯实三根支柱：党建铸魂、改革赋能、人才强基。

我们要以高水平党建铸魂塑形

坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂，强化党管意识形态、党管媒体，提高集团（台）党委的领导力、决策力、执行力，将 296 个基层党组织锻造成能攻坚、敢胜利的坚强战斗堡垒。更加擦亮芒果特色党建品牌，让党旗飘扬在改革冲锋路上。一体推进工、青、妇建设，积极推进志愿和公益服务、文明创建工作，高质量开展乡村振兴和灾后重建驻村帮扶，彰显芒果温度，凝聚芒果力量。推动党纪学习教育常态化长效化，不断修炼芒果共产党人的“心学”，致良知、持戒律。保持反腐败高压态势，一步不停歇，半步不退让，以国有企业纪检监察和审计监督改革试点为新起点，加强专项整治和监督检查力度，抓好审计整改，推进廉洁文化建设。弘扬奋斗精神，优化芒果生态，让去莠存良、奖优罚劣、永不僵化、决不腐朽的文化成为芒果风尚。

我们要以系统性变革解放生产力

湖南广电现行体制机制是 2010 年奠定的，虽然不断调整，不断进化，但总的来说，15 年过去，这一体制机制已经明显不适应时代变化。落实党的二十届三中全会和省委十二届七次全会精神，2024 年 10 月，集团启动了新一轮改革谋划，形成了《推动湖南广电新一轮改革的总体方案》。这一轮改革着眼于担负起新时代的文化使命，适应时代之变、行业之变，顺应芒果人普遍期盼，通过系统性变革和整体性重塑，破除体制机制积弊，释放创新创造活力，实现高质量可持续发展。为此，部署了 9 个方面的改革任务。方案在报经上级部门批准后将进入实施阶段。希望全体芒果人争当改革的拥护者、实干家、行动派，积极投入、蹄疾步稳完成各项改革任务，使湖南广电以全新姿态跨入新一轮发展周期。

我们要让新生代人才喷涌而出

广电湘军，薪火相传；芒果大业，人才为本。要厚植成长土壤，播撒阳光雨露，让人才的根系更加发达，一茬接一茬，一波又一波，像雨后春笋一样冒出来。通过全方位历练，造就一批新时代领军人才。加快新型人才队伍建设，构建专业化、多元化人才矩阵，加大年轻干部发掘使用力度，破除论资排辈，不让明珠蒙尘。要培育人才新势力，通过继续办好“马栏山杯音视频算法”大赛、1% 创意大选、“芒果青年说”等，让创意人才与技术人才共享 C 位。强化正向激励，让更多芒果青年在内容生产、平台建设、对外传播、技术创新、产业经营、公司治理等各领域当主角、担重任、挑大梁。要永远向一线倾斜，让听得见炮火的人有业务话语权，用广阔的舞台、良好的生态、可观的待遇，激励芒果军团代代相传、生生不息！

如果用一颗大树来比喻，**这个“163”工作思路中，使命任务是树干，六项重点是树枝，三大支撑是树根。**芒果这颗大树，必须有遒劲的树干、繁茂的枝叶、强大的根系，才能蓬勃生长，柱木长天。

电视剧《人世间》有一句歌词：“草木会发芽，孩子会长大，岁月的列车，不为谁停下。”时代的车轮呼啸而至，滚滚向前，我希望新时代的芒果人都能搭上时代的高铁，去向心中的诗和远方。进而言之，我希望新时代芒果人如同一辆动车组，方向一致，目标一致，动力一致，在驱动芒果高铁奔腾向前中实现自己的人生价值。

让我们共同祈愿：时代向前，芒果向上！

（本文为节选）

作者系湖南广播影视集团有限公司（湖南广播电视台）党委书记、董事长、台长、总编辑

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

以系统性变革推动高质量发展，奋力开创首都新型主流媒体建设新局面

文 / 北京广播电视台

2024 年，在北京市委市政府和市委宣传部的坚强领导下，台党组团结带领全体干部职工，深入学习宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，党的二十大和二十届二中、三中全会精神，认真践行习近平文化思想，首都新型主流媒体高质量发展迈出了坚实步伐、取得了扎实成效。

一是举旗帜、奏强音，理论学习宣传进一步深化拓展。持续加强头条"首页首屏首推"建设，策划推出《习近平总书记的书单》《有力见证》《中华》《长城长》等一系列精品节目，推动党的创新理论不断深入人心。

二是聚共识、集众志，主流舆论强势进一步巩固壮大。重大主题宣传和特色报道亮点纷呈，经济宣传和舆论引导有力有效，《向前一步》连续 7 年被写入市政府工作报告，中国新闻奖等重要奖项获奖数量持续领跑全国省级媒体。

三是推创新、抓升级，首善媒体品质进一步彰显提升。北京台春晚连续十二年蝉联省级媒体春晚传播力核心数据首位，《马兰的歌声》《熊猫奇遇记》《北上》等创新佳作不断涌现，北京国际电影节、跨年晚会、大运河音乐节等文化 IP 影响力美誉度"双升"。

四是深融合、促转型，媒体融合发展进一步向新图强。自有客户端和账号用户粉丝总数超 4 亿，爆款融媒作品创制数量大幅增长，培育了《他俩能成》等多个具有市场前景的融合项目。

五是扬优势、强赋能，技术保障引领进一步提档升级。北京卫视 4K 超高清频道建设稳步推进，成立人工智能融媒创新实验室，上线 AI 智作平台，AIGC 技术广泛服务全台内容生产。

六是固根本、拓新局，市场经营创收进一步增质增效。大力推进客户需求导向的营销产品和服务创新，以重点活动和定制项目为依托的营收增长点不断扩大，产业经营收入再创新高。

七是谋长远、激活力，改革创新步伐进一步坚定有力。频道频率精简精办、节目栏目改版升级、低质低效账号压减等供给侧结构性改革取得积极成效，工作室建设向新向好，首届精品创意大赛激发全台创新创造活力。

八是重引领、严纪律，全面从严治党进一步纵深推进。高标准开展党纪学习教育，认真做好市委巡视配合工作，党员干部纪法意识进一步增强，全台政治生态持续向好。

余俊生强调，今年是落实党的二十届三中全会精神的改革攻坚之年，是"十四五"规划收官、谋划"十五五"的关键之年，也是广电视听行业深化改革、转型发展的关键一年。2025 年全台工作总的要求是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大和二十届二中、三中全会精神，深入学习贯彻习近平文化思想、习近平总书记对北京重要讲话精神，深刻领悟"两个确立"的决定性意义，增强"四个意识"、坚定"四个自信"、做到"两个维护"，牢牢把握新时代新的文化使命，坚持稳中求进、守正创新，坚持首都站位、首善标准，全面推进系统性变革，统筹做好新闻宣传、内容生产、媒体融合、技术保障、经营管理和党的建设等各方面工作，不断开创高质量发展新局面，为助推新时代首都发展和全国文化中心建设贡献新型主流媒体力量。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

一要聚焦新闻立台，筑牢建强主流舆论阵地。聚焦重大主题重要节点，高质量推出一系列代表首都水准、具有北京特色的宣传报道、专题专栏和融媒节目。有效提升舆论引导能力，加强评论员队伍建设，更好服务新时代首都发展。全面提升国际传播效能，加快构建与大国首都地位相匹配的国际传播平台，积极对外讲好新时代中国故事、北京故事。

二要聚焦首善担当，用心用情铸造时代精品。聚焦做优品牌、放大效益，坚持精益求精、追求极致，深化开门办台、合作共赢，聚力打造文化 IP，大力培育特品新品，主动抢占智媒先机，持续擦亮首都出品的“金字招牌”。

三要聚焦深融互促，加力拓展一体融合格局。全力做好北京卫视 4K 制播系统建设和内容制作统筹工作，加快构建有效适配媒体融合发展的技术资源体系，集合全台力量打造大端大号和融媒项目，推动形成“端就是台、台就是端”的良好发展态势。

四要聚焦提质增效，持续强化经营能力建设。把经营工作摆在与内容生产同等重要的位置，牢固树立市场导向意识，转变创收模式、拓展创收渠道，主动抢抓文商旅体融合发展新机遇，做优做强媒体经营大盘，全面提升经营效率效益水平。

五要聚焦战略重点，力行系统性变革新举措。围绕降本增效和全媒转型，加力深化供给侧结构性改革，加快构建与传媒新质生产力相适应的新型生产关系，建立健全编委会、编务会工作机制，进一步加大新媒体传播效果考核权重，全面激发全台创新创业生机活力。

六要聚焦政治保证，纵深推进全面从严治党。坚持党的文化领导权，坚决守好意识形态安全防线，抓好巡视整改工作，做好巡视“后半篇文章”。强化干部人才队伍建设，用改革精神和严的标准推进党建工作，坚持风腐同治，严肃执纪问责，为打造首都新型主流媒体提供坚强政治保证。

余俊生强调，新的一年，全台干部职工要在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，守正创新、奋勇争先，全力推进系统性变革，加快高质量发展步伐，努力开创首都新型主流媒体建设新局面，为服务新时代首都发展、助推全国文化中心建设作出广电媒体新的更大贡献。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

打造主流媒体系统性变革的上海样本

文 / 方世忠

习近平文化思想明体达用、体用贯通，为推动广播电视媒体深度融合高质量发展提供了强大思想武器和科学行动指南。党的二十届三中全会明确要“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”，这是党中央对主流媒体进一步全面深化改革提出的新目标、新任务、新要求。上海广播电视台（上海文化广播影视集团有限公司）站在政治和全局的高度，深入学习贯彻习近平文化思想和党的二十届三中全会精神，全面落实国家广播电视总局和上海市委、市政府的决策部署，在上海市委宣传部直接领导下，举全台之力，汇各方智慧，强化改革意识、系统观念和战略思维，编制《解放思想 系统变革 追求卓越 全力打造更具国际影响力、技术创新力和产业竞争力的新型主流全媒体集团行动方案》，奋力打造主流媒体系统性变革的上海样本。

一、深化思想认识，勇挑主流媒体系统性变革的重要使命

改革开放是党和人民事业大踏步赶上时代的重要法宝，改革创新亦是上海广播电视台（集团）不断成长、蓬勃发展的内在基因。从 2002 年频道频率专业化改革，到 2009 年制播分离市场化改革，再到 2014 年大小文广重组改革，上海广播电视台（集团）领风气之先，打造了一大批有影响力的媒体品牌、原创精品、文旅地标，提升了上海乃至中国的传播力、吸引力和影响力。

当前和今后一个时期是以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业的关键时期，上海广播电视台（集团）将继续当好排头兵和先行者，直面全媒体大变革和新科技大挑战，率先进一步全面深化改革，加快推进主流媒体系统性变革，深化媒体融合高质量发展，努力为全国广播电视行业转型升级探索新路径、创造新模式、提供新经验，更好向世界呈现中国式现代化的光明前景。

（一）推进主流媒体系统性变革，是担负新时代新的文化使命的必然要求

习近平总书记指出，在新的起点上继续推动文化繁荣、建设文化强国、建设中华民族现代文明，是我们在新时代新的文化使命。党的二十届三中全会首次提出“推进主流媒体系统性变革”的重大命题。新时代新征程，上海广播电视台（集团）将沿着习近平总书记指引的方向攻坚克难、砥砺奋进，深入践行新时代新的文化使命，在推进主流媒体系统性变革上更好发挥龙头带动和示范引领作用，做强全媒体生产传播体系，塑造主流舆论新格局。

（二）推进主流媒体系统性变革，是大力提升上海城市软实力的应有之义

上海是文化建设的高地，也是展示中华文化的重要窗口。习近平总书记要求上海大力提升城市软实力，打造具有世界影响力的上海文化品牌。上海市委出台《上海市建设习近平文化思想最佳实践地行动方案》，明确实施“主流媒体头部平台锻造工程”。新时代新征程，上海广播电视台（集团）将紧扣目标任务，建立健全有利于做强新闻主业、打造文化精品的体制机制，聚力锻造主流媒体头部平台，进一步弘扬城市精神品格，打响上海文化品牌，更好地丰富人民精神世界、增强人民精神力量，助推提升上海城市软实力和中华文明影响力。

（三）推进主流媒体系统性变革，是主动适应新一轮科技革命的现实需要

回望历史，每一次科技革命都带来了传播革命。当前，5G、大数据、云计算、人工智能等新科技迅猛发展，对媒体格局、舆论生态、传播方式产生深刻影响，给人们的社交生活方式和视听消费模式带来全新变化。新时代新征程，上海广播电视台（集团）将把握数字化转型机遇，主动拥抱智能科技变革，强化用户意识、市场意识、创新意识，推进工作理念、内容、形式、方法、手段全方位变革，大力培育媒体新质生产力，努力实现媒体发展质的有效提升和量的合理增长。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

二、加强系统集成，构建主流媒体系统性变革的战略体系

习近平总书记强调："谋划和推进改革，必须坚持系统观念、全局观念，强化战略思维、辩证思维，分轻重缓急，更加注重系统集成。"上海广播电视台（集团）深入学习贯彻习近平总书记关于全面深化改革的一系列新思想、新观点、新论断，掌握和运用好改革方法论，围绕进一步全面深化改革、推进媒体深度融合高质量发展这条主线，科学处理好守正与创新、整体与局部、战略与执行、发展和安全等重大关系，系统谋篇布局推进主流媒体系统性变革的战略体系。

（一）锚定战略目标，增强改革的系统性

坚持稳中求进、以进促稳、先立后破的工作总基调，坚守意识形态、公共服务、技术产业的广播电视三大属性，坚定卓尔独特、越而胜己，全面实施"新闻立台、文化兴台、融合强台"的核心战略，聚力锻造"主流媒体头部平台"，充分彰显"梦想的力量"的品牌主张，着重强化"台网并重、智能引领、移动优先、首发原创"的基本策略，系统布局"SMG in AI"的主攻方向，用 AI 重塑媒体技术底座，加快推进智能化、超清化、移动化发展，大力培育媒体新质生产力，不断提升核心竞争力，全力打造更具国际影响力、技术创新力和产业竞争力的新型主流全媒体集团。

（二）搭建四梁八柱，增强改革的整体性

突出上海主流媒体的特色优势，科学制定上海广播电视台（集团）进一步全面深化改革的任务书、时间表、优先序，构建"1 部行动方案 +7 个专项计划 +16 项重点工程"改革工作体系。改革行动方案是"总纲领"，主要解决战略性、方向性、原则性问题，统筹布局新闻立台、文化兴台、融合强台和人才高地建设四大方面重点任务。专项计划是"施工图"，聚焦改革重点，形成具有针对性、适用性、操作性的改革实施路径。重点工程是"项目书"，关键在统筹战略和执行，构建"目标任务化、任务项目化、项目清单化、清单责任化"的工作闭环。

（三）强化统筹机制，增强改革的协同性

坚持党对改革工作的全面领导，成立上海广播电视台（集团）党委推进媒体深度融合高质量发展改革领导小组，强化党委在把方向、管大局、保落实中的核心作用。建立健全党委领导下的编辑委员会、技术委员会、安全生产委员会三大统筹机制，聚焦内容导向、技术管理和安全生产，强化规划指导、统筹协调和推进落实。推动总部组织机构改革，建设科学高效的集约型总部。加强所属单位功能定位、发展规划和产业经营的统筹协同，强化东方明珠新媒体公司作为资本平台和产业平台的功能作用，优化媒体运营和技术服务、版权经营、智慧广电、文旅消费、体育赛事、文化演艺、教育培训等多元产业高效协同发展。

三、聚焦重点任务，打造主流媒体系统性变革的上海样本

党的二十届三中全会强调，进一步全面深化改革要更加注重系统集成，更加注重突出重点，更加注重改革实效。上海广播电视台（集团）坚持把改革的整体推进与重点突破相结合，始终将新闻立台作为立身之本，将文化兴台作为关键所在，将融合强台作为重要驱动，将人才队伍作为第一资源，统筹推进主流媒体改革由局部探索、破冰突围向系统集成、全面深化的根本转变，着力打破传统广电"重装备、大投入、大产出"的惯性模式，奋力打造主流媒体系统性变革的上海样本，促进社会效益和经济效益双丰收。

（一）坚持新闻立台，精简精办频道频率

广播电视是党的喉舌，做好新闻舆论工作是广播电视媒体的政治责任和根本任务。上海广播电视台（集团）将直面媒体格局、舆论生态和传播方式的深刻变化，深耕媒体主责主业，聚焦时政、财经、人文、外宣等优势领域，大力推进频道频率的精简精办，撤并东方卫视中心、纪录片中心和融媒体中心，组建新的融媒体中心，聚力锻造东方卫视头部全媒体平台、看看新闻头部新闻平台、第一财经头部财经平台，进一步提升传播力、引导力、影响力、公信力。

强化新闻特色。打响"天下大事，看东方卫视"新闻品牌，立足上海，服务全国，面向世界，充分彰显国际

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

大都市新闻报道的窗口作用，全力宣传好习近平新时代中国特色社会主义思想、宣传好上海中心工作，更加凸显“大都市新闻视角、双循环新闻链接、融媒化新闻表达、全天候新闻制播”的新闻特色，做强全方位、多角度、立体式的权威报道、深度报道、现场报道，努力当好中国式现代化城市文明的塑造者和传播者。

着力构建适应全媒体生产传播的工作机制和评价体系，创设首发原创精品激励制度，鼓励先网后台、移动优先，推动主力军守牢主阵地、挺进主战场，创新传播语态，丰富产品形态，拓展推送策略，做精做深有影响力的经济类、民生类、问政类等名牌新闻栏目，推出一批有分量、有质量、有声量的融媒体产品，全面提升新闻报道的锐度、态度和温度。

加强国际传播。依托上海作为国内大循环中心节点和国内国际双循环战略链接的功能优势，全力抓好国际传播重点基地建设，改革创新主流媒体国际传播机制，深耕海外记者站点网络和中国公共电视新闻网（CPTN）平台，深化与全球媒体常态化合作，打造由 ShanghaiEye（魔都眼）、Yicai Global（一财全球）和东方卫视（国际版）等组成的国际传播超级 IP 矩阵，构建多渠道、立体式对外传播格局，深度参与上海城市形象国际推广，服务构建中国话语和中国叙事体系，全面提升国际传播效能。

做强优势领域。对标纽约、伦敦、东京等，将第一财经打造成具有全球影响力、与中国经济地位和上海城市功能定位相匹配的头部财经平台，践行“专业创造价值”理念，实施“一个平台、两根支柱、三大生态圈、N 个重点产品”行动计划。重点打造一个移动互联网财经智媒体平台，深入推进以内容影响力登顶为目标的珠峰计划和以商业变现力突破为目标的奔流计划，创新构建金融、科创和消费等专业生态圈，推出一批优质财经服务产品，形成有鲜明立场和态度的“第一财经学派”，遵循国际财经话语表达方式，客观准确立体讲好中国经济故事，提升中国经济国际话语权。

推进精简精办。超越传统广播电视思维，强化融合发展理念，以实事求是、统筹兼顾、提质增效为原则，对电视频道和广播频率的功能定位、资源价值、质量效益等进行综合评估，坚持不移“改革存量”“瘦身强体”，实现频道频率定位更精准、特色更鲜明、效率更突出。“精办一批”主频道和主频率，重点做强东方卫视和上海新闻广播，围绕中心、服务大局， 提高内容质量，创新节目样态，做强融合传播，壮大主流舆论。“精简一批”受众少、同质化、效益差的频道频率，大力压减 40% 传统频道频率，有序关停四个电视频道和四套广播频率，加快推动优质内容和品牌栏目向主力频道频率汇聚、向互联网移动端转型，实现降本增效、提质增能。

（二）坚持文化兴台，重构创制评价体系

广播电视产品和服务的本质是文化内容，精品内容创制是广播电视媒体的核心能力。上海广播电视台（集团）将精准把握人民群众文化消费需求变化和文化供给侧结构性改革任务，更加注重文化内容创作机制的重构、自主文化品牌的重塑和文化功能平台的重建，加大投入机制和评估体系的创新改革，建立健全尊重原创、鼓励冒尖、支持创新的激励机制，不断强化资源配置能力、内容原创能力、市场拓展能力和国际传播能力，创制推出更多体现中国式审美和大都市气质的文化精品，全力提升文化内容创新力、品牌影响力和市场竞争力。

凸显都市型文化特质。坚持以人民为中心的创作导向，聚焦重大主题和现实题材，更多围绕上海作为光荣之城、创新之城、开放之城、梦想之城，深入挖掘红色文化、海派文化、江南文化，培育系列化、特色化、高品质、高品位的原创内容 IP。突出百姓视角、共情呈现、人性张力、文明底色，打造“党的诞生地”红色文化系列内容精品，创新“文明探源看东方”文物考古特色节目，创制人文历史、自然地理、社会现实、文明互鉴等一系列海派特色纪录片，提升科技创新专题节目的影响力。推动重大题材舞台艺术和影视剧创作，打响东方卫视黄金剧场品牌，打造“沪产电视剧”首播平台。鼓励线上内容与线下活动相互赋能，将更多优质节目转化为城市消费场景，将更多城市活动 IP 转化为视听内容精品。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

拓展年轻态文化样式。坚持“大综艺”和“小而美”并重，探索基于移动互联网和人工智能技术的全媒体内容表现形式，积极拓展微短剧、微综艺、微直播等文化新样态，实施“中国微短剧品质东方计划”，创设微短剧展播平台、评价指数和创投大赛。聚焦城市文旅空间、消费场景、生活方式，推出“这里是上海”ShanghaiEye 爱上海”等短视频 IP，打响 SMG LIVE 国际化驻演品牌 IP，推广文化消费新玩法、新主张、新业态，助力上海打造“演艺大世界”，促进城市文商旅体展联动。深度参与中国国际进口博览会、世界人工智能大会、中国上海国际艺术节、上海国际电影电视节、上海旅游节等重大节展赛会，高水平打造国际光影节、户外音乐节、潮流体育节、动漫游戏展等自主文化节展 IP。

激发创新性文化活力。重点深化东方卫视改革，强化双屏融合生产传播，推进精品内容集成，实施频道改版荧屏焕新，支持更多优质民生、财经、纪实、文艺、体育、外语等节目内容上星播出。重点实施内容制播分离和文化创投机制改革，全面推行面向市场的制作人管理制度，强化综艺、纪录片、演艺等文化内容创制团队的专业化和市场化能力建设，激发内容创造力，提升商业变现力。实施文化出海战略，鼓励原创节目模式输出，聚焦影视综艺、人文纪实、舞台艺术等优势领域，推动跨文化、跨语境、跨国界合作交流，助力上海增强在全球城市体系中的文化影响力和吸引力。

（三）坚持融合强台，发展媒体新质生产力

广播电视因技术而生，因技术而兴，科技创新是广播电视媒体发展的第一驱动力。上海广播电视台（集团）将主动拥抱新一轮科技革命，加快迭代升级传统广播电视技术底座，推进智能化、超清化、移动化，对内容生产传播的流程、机制和技术，进行系统性变革、功能性集成和全方位转型，构建“更融合、更智能、更自主、更有效”的智慧广播电视技术体系。

强化智能化。用 AI 重塑媒体技术底座，基于移动互联网和人工智能，推进广播电视云化、智慧化、一体化技术改造，聚力建设内容制作中台、融媒云中心、播控分发中心、智慧媒资中心、网端运营中心、大数据中心等重点项目，提升技术系统自主可控能力，做到统一内容制作分享、统一渠道汇聚分发、统一数据存储利用、统一基础资源建设，构建以大数据和算力算法为基础的内容体系、用户体系和传播体系。用 AI 提升内容生产力，做强“上海广播电视台（集团）生成式人工智能媒体融合创新工作室”平台功能，打造 AIGC 集成工具箱 Scube（智媒魔方），依托 AIGC 交互式、跨模态算法，构建新闻、财经等泛资讯领域视听垂类模型。用 AI 赋能千行百业服务场景，主动对接人文艺术、文旅消费、体育赛事、教育培训、公益慈善等社会服务领域需求，研发推出 AI 智能体、MR 可视化等沉浸式、交互式 AIGC 工具类产品，不断提升垂直赛道科技应用的市场竞争力。

加快超清化。全面实施《上海广播电视超高清能力建设推进计划》，强化技术系统搭建、制作流程创新、公共平台建设等重点突破，率先推进东方卫视打造 4K 超高清综合频道，创制推出影视综艺、人文纪实、体育赛事等一批超高清视听精品，用 2–3 年时间完成上海广播电视网络光纤和机顶盒升级改造，实现内容和技术超高清能力双向进阶，为广大观众带来超高清、沉浸式、全景声的全新视听体验，探索形成高效能运维、跨场景运营的超高清视听上海模式，争当高质量、低成本运营超高清电视的全国“领头羊”和“试验田”。

深推移动化。坚持“多屏联动、台网相融”，强化媒体融合发展的统筹协调，着力打造自主可控的“1+3”移动互联网主平台矩阵。看东方（百视 TV）以“国际大都市第一视频、城市新消费首选入口、AI 新科技应用高地”为定位，以新媒体、新消费、新技术为特色，不断拓展城市垂类生活服务功能，提升媒体影响力和商业变现力。看看新闻以“新闻”为核心竞争力，打造集新闻采编播存发于一体、融合多屏多端生态链、链接国内国际舆论场的移动互联网头部新闻平台。第一财经秉持“专业创造价值”，打造全媒体时代的头部财经平台。阿基米德聚焦广播电视一体化转型发展，推

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

进音频资源协同整合，实现上海广播品牌向多渠道、多平台、多空间的延伸增值。

（四）激活第一资源，不拘一格选用人才

广播电视竞争关键是人才竞争，人才是广播电视媒体的第一资源与核心优势。上海广播电视台（集团）将直面主流媒体系统性变革对人才队伍提出的挑战，健全适应全媒体发展需求、遵循人才成长规律的选拔、培养、使用机制，改革人才评价和激励机制，建设塔顶更尖、塔体更强、塔基更厚的媒体人才大厦，打造一支充满激情、富于创造、勇于担当、追求卓越的干部人才队伍，让人才因 SMG 更出彩，SMG 因人才更精彩。

做优人才引用育留机制。实施“卓越人才领航计划”。构建具有竞争力的育才引才用才机制，培养引进一批引领全媒体发展、享有较高知名度和影响力，掌握核心业务、技术能力和行业资源的高层次人才，打造名记者、名编辑、名导演、名主持、名制作人、名工程师等各类人才名片。实施“闪耀青年启航计划”，创新推出乐汇、乐业、乐薪、乐居、乐学、乐育、乐创等“乐聚青年”七条举措，构建思想引领、成长提速、培训赋能、实践历练、组织关怀五位一体的青年人才成长体系。实施“播音主持金声计划”，创新选拔机制、培养模式、激励手段，增强主持人的政治判断力、审美鉴赏力、共情感知力、更新自驱力等能力素质，强化主持人队伍意识形态管理和网络行为管理，支持主持人打造融媒转型个性品牌，培养一批德才兼备的新时代播音主持人才。

实施绩效评价管理改革。优化人才评价体系，强化以创新能力、质量、实效、贡献为导向，针对不同特点，完善评价指标，通过公开招聘、竞争上岗等方式，不拘一格选用优秀人才和青年人才。完善薪酬管理体系，强化“岗定基薪、变岗变薪、按劳分配、以绩定奖”的原则，优化调整薪酬模式和薪酬结构，建立“岗位基薪 + 绩效薪酬 + 业绩奖励”的薪酬体系，加强考核结果与选拔任用、岗位聘任、薪酬分配、培训发展、评优评先等关联。健全绩效激励机制，探索实施项目制绩效管理分配机制，在内容创意、科技创新、市场拓展等领域，探索股权激励、分红激励、任期激励等多种形式的中长期激励，推动员工个人与媒体机构共享改革红利。

惟改革者进，惟追梦者强，惟卓越者胜。上海广播电视台（集团）广大党员干部员工将更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，增强历史主动，坚持卓越追求，勇于攻坚克难，永葆“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风，坚定当好改革的

作者系上海市委宣传部副部长、上海广播电视台〈上海文化广播影视集团有限公司〉党委书记、台长、总编辑

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

践行主流媒体系统性变革的多维度思考：底层逻辑与全局观念

文 / 杨明品

摘要：推进主流媒体系统性变革是新一轮媒体改革重大决策部署，要深刻把握其思想逻辑、政策逻辑、实践逻辑，准确把握其基本内涵和主要任务，优化路径选择，以关键环节突破推动系统性变革、整体性升级。从实践逻辑看，推动主流媒体系统性变革的底层逻辑是锚定价值定位、发展媒体新质生产力、注重实践质效；主要任务是推进全媒体内容生产供给系统、全媒体传播渠道平台终端系统、全媒体系统数智化和产业运营模式变革；关键环节是深化管理体制和运行机制改革，激发动力活力，以相关部门系统化协同促进主流媒体系统性变革。

关键词：主流媒体；系统性变革；新闻实践；媒体深度融合

党的二十届三中全会立足于推进中国式现代化，对进一步全面深化改革做出战略部署，首次在深化文化体制机制改革中提出主流媒体系统性变革，是继推进媒体深度融合之后新一轮主流媒体改革重大决策部署。主流媒体和相关部门要用实际行动和有效成果回答好这个新的重大改革命题。主流媒体是传播主流思想的媒体，是思想舆论领域的国家机器，在国家事业中具有特殊重要性。党和国家十分重视主流媒体的建设和发展。新世纪以来，跟随文化体制机制改革的节奏，各级各类主流媒体改革的声量或大或小，行动或缓或急，但从未停歇，成效显著，部分主流媒体机构在新型主流媒体建设方面取得决定性进展。但从整体来看，主流媒体创新发展仍显滞后，运营困境仍未摆脱，其中的问题有些是新的，但许多是老的，新旧问题叠加，主流媒体发展的老大难问题依然突出。党的二十届三中全会强调，构建适应全媒体生产传播工作机制和评价体系，推动主流媒体系统性变革，明确了改革的总入口、大路径和总要求，是对全媒体传播规律、媒体融合新格局的准确把握，是对主流媒体发展趋势的深刻洞察和科学谋划，为主流媒体新一轮改革提供了根本遵循。我们要在学习领会习近平文化思想、党的二十届三中全会精神及中央系列部署要求和总结媒体融合发展探索经验中，深刻把握主流媒体系统性变革的思想逻辑、政策逻辑、实践逻辑，准确把握主流媒体系统性变革的基本内涵和主要任务，优化新一轮改革的路径选择，以关键环节的突破，推动系统性变革、整体性升级、高质量发展。

一、推动主流媒体系统性变革实践的底层逻辑

新一轮主流媒体系统性变革有何特点？重点任务、重点领域和关键环节何在？视角不同，认知有异，这些必然影响到改革的动机、行动、路径与成效。因此，不仅要深刻理解主流媒体系统性变革的重大意义，也有必要深入分析新时代主流媒体变革的底层逻辑，从而依循底层逻辑来优化对策行动更能增强各地主流媒体改革顶层设计、中层政策、基层创新的目的性、针对性、持续性和有效性。主流媒体要以构建全媒体生产传播工作机制和评价体系为支点，推动系统性变革，其底层逻辑综合起来就是锚定价值定位、发展媒体新质生产力、注重实践质效。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（一）锚定价值定位

锚定价值定位，就是明确改革的根本目的和原则要求，这决定着改革大方向、改革出发点和改革落脚点。推动主流媒体系统性变革的根本目的是承担起新的文化使命，牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点，主要是增强四个方面的能力。第一，增强巩固和壮大社会主义意识形态和主流思想舆论阵地、坚持和巩固习近平新时代中国特色社会主义思想指导地位的能力，更好地承担起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务，推动宣传思想工作不断强起来。第二，增强促进以人民为中心目标实现的能力，提高不断满足人民精神文化生活需求、增强人民精神力量的实效。主流媒体既要满足人们共性需求，增强公共服务能力，也要满足其个性化需求，增强市场服务的能力，做到敏锐把握人民群众需求变化，人民群众在哪里，主流媒体的服务就要覆盖到哪里。只有拥有最广大的具体的用户，才能实现以人民为中心的目的，才能真正增强影响力。不能拥有最大多数用户，主流媒体就难以名副其实。第三，增强科技创新和应用能力，实现技术赋能最大化。新技术使主流媒体的传播力、影响力、引导力、公信力更强大，使用户有更好的体验，改革必须促进主流媒体更好地发展媒体新质生产力，有效破除以数字化、网络化、智能化改造传统媒体的体制机制障碍。第四，增强传媒产业的实力和市场竞争力。如果说价值导向是媒体的灵魂，那么传媒机构的经济能力就是媒体的血液，市场造血能力弱，背后是服务用户能力不强和大众传播能力不强，没有经济支撑，就会失去人才和事业发展的基础。因此增强主流媒体机构产业运营能力应该成为改革的基础目标，与导向引领、内容建设、技术装备、服务群众协同部署，应进一步健全促进主流媒体机构产业运营的体制机制。

（二）发展媒体新质生产力

生产力是经济社会发展的根本动力。现阶段，新质生产力的主要代表性技术是人工智能。发展媒体新质生产力是主流媒体系统性变革的必然选择。数字化、网络化、移动化催生出全媒体，目前尽管单一形态的报刊、广播、电视、网络等媒体形态尚存，但单一媒体形态的媒体机构已不复存在，全程、全息、全员、全效媒体已成所有媒体机构的基因。人工智能再次将媒体推入技术大变革的洪流，大数据、云计算、区块链、卫星互联网和 AIGC 等新技术的集成将重塑媒体生产传播链条的各个环节、全部生态、整体流程和传播时空。因此，推进主流媒体系统性变革，必须将数智技术作为底层技术和关键增量，以数智技术应用驱动其他方面的改革。数智技术是主流媒体系统性变革的原动力，基于媒体特点规律广泛运用数智技术，则是主流媒体新质生产力增长的关键和基础。

（三）注重实践质效

注重实践质效是推进主流媒体系统性变革的根本方法，任何改革都要在实践中推进并经受实践质效的检验。改革是具体的行动，不可停留在口号宣示，要具有鲜明的实践特征。主流媒体的改革必须遵循指导思想、基本原则和根本要求，但在具体要求和做法上，不应有过去的路径依赖。改革要看包括宣传、传播、经营、人才建设等方面的整体成效，质效欠佳的改革政策应及时调整完善。这就要求聚焦基层痛点，鼓励解放思想，支持基层创新，推动试点突破，推广经验做法，实现整体发展。第一，针对实际工作中的瓶颈制约，强化改革措施的精准性、有效性，防止改革政策空置。主流媒体要顺应全媒体发展趋势和市场竞争环境，准确把握和分析目前主流媒体发展遇到的关键问题，对症下药，既给出改革基本原则，也要鼓励大胆突破，为主流媒体机构的创新探索松绑。第二，以主流媒体发展质效为标准，检验改革措施和调整改革政策。国家主流媒体是一个整体，媒体机构是不同的个体，改革既要整体推进，也应针对不同类型媒体机构制定具体指导意见和评价标准。我国地域广阔，各地经济社会条件差异大，各地的主流媒体面临的问题不尽相同，要强化不同地区、不同层级主流媒体的分类改革，注重改革落地，通过改革去解决一个个具体的问题。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

二、主流媒体系统性变革的目标任务

主流媒体是新闻舆论和精神文化产品的生产供给主体，其主要包括内容生产制作系统、全媒体渠道平台系统、用户服务体系、技术支撑保障系统、财政支持系统、产业经营体系、人力资源体系和体制机制与媒体政策构成的管理系统等，具有内外兼有、系统集成的特点。媒体深度融合与主流媒体系统性变革密切相关。习近平总书记强调改革要坚持系统思维，推动媒体融合发展，要坚持一体化发展方向，“通过流程优化、平台再造，实现各种媒介资源、生产要素有效整合，实现信息内容、技术应用、平台终端、管理手段共融互通，催化融合质变，放大一体效能，打造一批具有强大影响力、竞争力的新型主流媒体”。推进系统性变革是主流媒体运行规律的客观要求。通过学习领会习近平总书记关于媒体融合的系列论述和党的二十届三中全会精神，我们要顺应全媒体和数智化发展趋势，从实践看，主流媒体系统性变革的任务主要表现在以下四个方面。

(一) 推进全媒体内容生产供给系统变革

内容生产供给是媒体的核心功能、基本功能。当前，互联网媒体快速发展，聚合了海量信息，自媒体无处不在，大众能接触到的内容极其繁富，与此同时，各类网络平台上的内容泥沙俱下，导致内容供给过剩与精品内容短缺的问题同时存在。因此，主流媒体应定位为内容生产供给的定音鼓、压舱石和风向标，强化精品内容供给。一是建立健全以用户为中心的内容生产供给机制，综合评价时，应增加满足用户需求和实际传播效果等指标的权重，着力挤去收视率、阅读量、传播量等方面的数据泡沫。二是推动内容生产传播流程再造。全媒体不是一键全网推送，而是运用各种传播形态，针对不同用户，强化即时传播、全程传播、场景传播，不同的终端有不同的表达，不同的平台有不同的特色，让主流媒体的优质和新质生产力，向用户最多的主平台转移，用数智技术建构健全生产、传播、反馈、优化的闭环。三是强化精品供给，改进组织方式。全媒体时代，各类媒体同台竞技，各种内容涌向用户，主流媒体要坚守功能定位，不断贴近用户需求，创新内容样态、题材立意、视听表达和融合传播，以精品吸引大众，强化价值引领，贯注精神力量，以内容品质厚植竞争优势。其中，要发挥主流媒体党政资源优势，加强资源整合、优势集成和资金支持，为主流媒体精品生产供给提供机制保障。这方面，北京、上海、广东、四川等地区进行了积极探索，其经验值得推广。

(二) 推进全媒体传播渠道平台终端系统变革

当今时代，媒体已迈入数字化生存、视频化表达、全媒体传播、平台化服务、场景化触达、智能化消费的全新时代，这一趋势倒逼主流媒体在传播渠道平台终端上进行颠覆式变革，加快传播体系和传播矩阵再造。

一是再造全媒体传播渠道。报刊和广播电视都要打破对传统渠道的依赖，把数字化、网络化、移动化渠道作为主渠道。 平台聚合、平台生态、平台传播是互联网传播的典型特征，要改变目前主流媒体传播平台功能不强、业态单一、用户友好度不够、体验感不强及下载率、日活率不高的窘况。目前许多内容的传播依靠并受制于第三方商业平台，主导权不足、触达率不高。传播平台的变革应向下沉浸、横向整合、向上连接，做大做强传播矩阵，把新闻宣传与服务群众结合起来，健全“新闻 + 政务 + 公共服务 + 商业服务”的生态模式。为用户创造价值，提高民众亲和力；为运营创造价值，增强造血能力。**三是加快终端变革。**现在，包括老年人在内的民众大规模向移动端转移，老年人对微短剧等新业态的使用加快普及，传统的报刊、收音机和电视大屏等终端的使用率日益下降。要适应用户迁移趋势，加快把主阵地接入智能终端等新型终端，让传播系统融入智能系统，强化用户交互和服务功效。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（三）加快推进全媒体系统数智化变革

不同代际的媒体有不同的内驱力，传统媒体靠内容驱动，网络媒体靠数据驱动，智能媒体依靠人工智能驱动。人工智能已成为媒体发展的主要变量。工业和信息化部数据显示，截至 2024 年 10 月中旬，我国完成备案并上线的生成式人工智能服务大模型有近 200 个，注册用户超 6 亿，进入加快普及阶段，这对主流媒体变革提出了迫切要求。当前，主流媒体正在同时进行三重进化，即走向融合媒体、数字媒体、智能媒体，而且这三个进化已重叠，因此要以智能媒体为目标校准融合化、数字化方向，融合化、数字化严重滞后的主流媒体要换道追赶，加大对智能化建设的投入，直奔智能媒体。主流媒体的数智化变革需要夯实三个方面的基础：一是加快推进媒体内容资源和用户资源的数据化，这方面大多数省以下媒体严重滞后；二是建立健全可信任、可自主接入、安全可控数据聚集和交易市场，强化主流媒体的数据驱动，探索数据变现商业模式，这一进程刚启动探索；三是打造主流媒体人工智能数据、算法、算力集约服务平台，提升主流媒体算力设施的供给能力，加快构建全国一体化的媒体算力体系，提升主流媒体智能算力的占比，这个进程尚未开始。

（四）推进主流媒体产业运营模式变革

在市场经济和媒体市场竞争条件下，任何媒体都需要有力的经济支撑和具有竞争力的经营造血能力。主流媒体是国家事业的组成部分，天然需要面向读者、听众、观众，需要在参与传播市场的竞争中赢得用户。脱离市场的“主流媒体”不可能成为主流媒体，要解决主流媒体发展问题，取道财政供养无异于缘木求鱼。导向是媒体的灵魂，经济是媒体的血液，经营造血能力是媒体发展的综合指标。近年来，由于融合发展滞后、产业模式陈旧，主流媒体机构经营造血能力严重不足，尽管拥有政策优势，但在用户服务和市场竞争中处于被动，大多数机构经济困顿并引发负面连锁反应。因此，必须加快主流媒体产业运营模式的变革。一是重构主流媒体经营资源配置。在传统媒体主导阶段，媒体实行专营，主流媒体开展以广告为主的产业运营，构建了内容制作投入、广告运营支撑的模式，得到快速发展壮大。进入网络媒体时代，媒体形态发生巨变，民营资本纷纷涌入互联网，自媒体蓬勃生长，媒体市场竞争日益激烈，用户市场争夺战硝烟弥漫，随着用户的流失，主流媒体原有的广告经营模式陷入困境，造血不足，运行困难，人才流失。内容制作和购买能力也日益不足，综合竞争力迭降。因此主流媒体应站在政治高度，配置新的经营资源，包括政务服务资源和党政部门社会化宣推项目，在政务服务中聚集用户，在政府购买服务中增加营收，为增强经营造血能力提供资源保障。二是深化经营业务生态布局。主流媒体要以互联网思维配置资源，既要提供新闻宣传与文娱的公共服务，也要积极开发数字广告、版权、付费内容、数据、咨询、文旅、媒体外包、电商等服务产业，以强大的公信力吸引用户，以广阔的用户资源促进生态式运营，加快构建摆脱经济困境的可持续模式，为高质量发展夯实经济支撑。

三、践行主流媒体系统性变革的关键环节

主流媒体系统性变革涉及内部外部、事业产业、宣传经营、体制机制等多方面、多层次、多环节管理政策，系统性变革必须着眼整体，推动全局变革，少数主流媒体机构的改革发展不能代替全国各级各地主流媒体的改革发展。因此，一要加强系统布局，强化全国一盘棋观念，改变过去只看见主流媒体头部机构改革发展的习惯，推动以头部机构引领主流媒体整体发展；二要从媒体机构看，改变局部修修补补的做法，推动内部的系统性变革，针对原发性问题、纽结性问题、基础性问题，以实招新招破解体制性障碍、机制性梗阻、发展性难题。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（一）切实推进主流媒体管理体制改革

新时代新征程推进主流媒体管理体制改革，必须以习近平文化思想为指引，坚持发展导向、问题导向、效果导向，尊重规律，注重实践，守正创新。我国的主流媒体层次多、分布广、改革不同温，有的是共性问题，有的是个性问题，存在发展不平衡的代际差异，主要原因是改革态度、改革思维、改革用力不同。部分主流媒体敢于善于改革，取得了显著成效，探索出有效经验，要强化改革创新导向，全面深入总结其经验做法并将其转化为政策意见，向全系统推广。

从探索经验看，主流媒体管理体制改革应聚焦以下三点：

一是大力推广主流媒体“事业 + 企业”一体两翼模式。湖南台实行一个党委、事业企业两个实体、分类运行、一体化运作的模式，实践证明此模式有利于发展，值得借鉴推广。主流媒体应实行事业、产业双重政策支持，双重评价考核，除特殊地区外，普遍推进主流媒体产业模块的企业化、市场化运营。**二是破解主流媒体碎片化发展格局。**媒体机构内部要彻底改变过去的部门制和频道频率制，推行事业部（中心）制，分类整合全台内容、业务、人力和经营资源。鼓励探索新闻业务之外的媒体业务跨区域、跨层级整合并购重组，实现主流媒体产业运营的集约化、规模化发展，打造具有国际竞争力的全国性乃至全球性媒体企业集团。支持探索在各级各类媒体加强新闻协作的同时，以产业为纽带构建新型主流媒体网。**三是出台主流媒体产业反哺事业的支持政策，**尊重主流媒体的特殊性，给予主流媒体特殊事业单位、特殊企业机构政策，在人员招用、绩效激励、预算管理等方面采取同一般事业单位不同的差别化政策。

（二）以运行机制改革增强主流媒体发展动力活力

主流媒体要强化机制改革的组织，逐级明确运行机制改革的任务书、时间表和考评办法，加强督促指导，防止有些主流媒体机构“消极改革”，以改革行动和成效来考评主流媒体领导班子特别是一把手。

一是改革用人和选拔机制。改革事业单位传统用人机制，通过公开招聘、竞争上岗等方式，不拘一格选用优秀人才和青年人才。对省级以上主流媒体应实行全员聘用、同岗同酬；对省级以下主流媒体，有关部门在把好政策关的同时，应将招用权下放。对主流媒体机构主要领导要探索任期制，防止任期过短而不愿改革。创新编制管理办法，破除许多主流媒体机构按身份用人的陈规，创新编外人员晋升办法，增强其归属感。江苏台探索在新业务领域、特殊岗位和重点项目中，综合运用揭榜挂帅、竞争上岗、领题攻坚等方式选拔优秀人才担任负责人，鼓励自行组建项目团队，促进员工跨领域、跨部门、跨岗位流动，充分挖掘优秀人才，使之匹配到更适当的岗位。这些改革举措应及时总结、完善和推广。

二是改革分配机制。目前大多基层主流媒体机构还实行以身份为依据的“大锅饭”分配机制，干好干坏、干多干少差别不大。湖南广播电视台、河南广播电视台等机构大幅提高绩效在工资中的占比，细分绩效种类，强化绩效分配，以分配机制改革有效激发员工的积极性。上海广播电视台部署新一轮改革，优化调整薪酬模式和薪酬结构，着力建立“岗位基薪 + 绩效薪酬 + 业绩奖励”的薪酬体系，健全绩效激励机制，探索实施项目制绩效管理分配机制，在内容创意、科技创新、市场拓展等领域，探索股权激励、分红激励、任期激励等多种形式的中长期激励，推动员工个人与媒体机构共享改革红利。这些改革措施针对性、创新性强，具有示范意义。

三是改革考评机制。考评是督导也是鞭策。考评主流媒体不仅要考评新闻宣传绩效，还应考评人才发展、产业发展。江苏台在改革中着力优化考核评价机制，在目标考核中将“媒体融合”指标扩大到全台所有内容生产板块，加大考核权重，将其与员工

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

薪酬和职务晋升挂钩。考评改革的创新举措成效是为了增强媒体机构主要领导的改革发展动力。要加强考核结果与选拔任用、岗位聘任、薪酬分配、培训发展、评优评先等的关联，有效发挥考评制度的引导作用。

（三）主流媒体系统性变革必须强化相关部门系统性协同

主流媒体既是改革的主体，也是改革的客体，体制机制改革的权限与方案需要上级或相关部门赋予或准许，主流媒体的改革需要各相关管理部门协同推进。实践中，有些主流媒体机构制定了积极改革方案，但未能得到人事、编办、财政等职能部门的协同而搁置。积极有效的协同机制决定主流媒体系统性变革的成效。

一是改革需要高位推动。党中央对主流媒体系统性变革做出部署提出要求，把顶层设计变成实践，必须有各地各层级的具体部署和基层创新，这需要各地党委、政府一把手的具体推动。实践证明，高位推动是破解难题的有效办法。全国各地主流媒体改革取得良好成效都有一条共同经验，就是当地党委、政府主要领导的重视支持和亲自推动。

二是要把主流媒体制度优势转化为发展优势。习近平总书记指出，“媒体融合发展不仅是新闻单位的事，要把我们掌握的社会思想文化资源、社会治理大数据、政策制定权的制度优势转化为巩固壮大主流思想舆论的优势。”主流媒体系统性变革没有现成的路径，应鼓励试点先行，各相关部门积极为主流媒体发展赋能，以制度优势增强系统性变革合力。

三是强化各地各层级主流媒体改革的协同。主流媒体的系统性变革要锚定整体高质量发展，因此要强化主流媒体系统整体改革观念，分类分步推进改革，形成强大促力，防止可改可不改的局面，形成改革有分类但要一盘棋的态势，引导各地各级主流媒体改革互鉴互促、协同推进。

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，这是党的二十届三中全会部署的重大工程，没有现成的方案，也少有通用的经验，需要试点先行，支持创新，鼓励突破，注重质效。可以期待，通过系统性变革，主流媒体必将在中国式现代化进程中谱写新的华章。

作者系国家广电总局发展研究中心二级研究员

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

赢得影响力竞争：主流媒体系统性变革的目标取向及内在逻辑

文 / 陆小华

摘要：“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”具有重要战略意义。赢得影响力竞争，既是推进主流媒体系统性变革的目标取向，也是推进主流媒体系统性变革作为进一步全面深化改革组成部分的内在逻辑。要基于强国建设要求，领悟以赢得影响力竞争为目标取向的内在逻辑；围绕赢得影响力竞争，加快优化数字化、网络化、智能化战略布局；梳理影响力竞争中面临的深层次问题，谋划、推进主流媒体系统性变革。

关键词：系统性变革；影响力竞争；主流媒体；内在逻辑；人工智能

党的二十届三中全会通过的《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》）提出的重要改革任务“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”，具有重要的战略意义，要基于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的总体部署把握推进主流媒体系统性变革的目标取向及内在逻辑。

为什么要推进主流媒体系统性变革？从推进中国式现代化建设全局理解，就是要通过系统性变革进一步增强主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力； 就是要通过推进系统性变革使主流媒体更好承载、创造、传播、发展具有强大思想引领力、精神凝聚力、价值感召力、国际影响力的新时代中国特色社会主义文化。" 从主流媒体自身发展观察，就是要通过推进主流媒体系统性变革，进一步增强主流媒体的生存力、竞争力、发展力、持续力。“生存力、竞争力、发展力、持续力是国家发展能力的集中体现，是一个有机整体，涉及国家政治、经济、外交、教育、法治、科技、文化等社会发展的基本方面，涉及制度、体制、政策等国家治理体系的基本结构，是国家发展综合国力的根本支撑性力量。”作为主流意识形态重要传播主体的主流媒体概莫能外，它们是国家发展综合国力的根本支撑性力量的重要组成部分。主流媒体的生存力、竞争力、发展力、持续力状况和发展趋向与国家发展综合能力强弱密切相关。面对当今世界范围的影响力竞争、认知竞争、舆论博弈，既不能对主流媒体影响力的弱化、边缘化坐视不理，也不能容忍主流媒体的生存力、竞争力、发展力、持续力弱化。因而，必须推进主流媒体系统性变革，以增强主流媒体的发展综合能力与影响力竞争能力，以赢得影响力竞争。因此，增强影响力竞争能力，赢得影响力竞争，既是推进主流媒体系统性变革的目标取向，也是主流媒体系统性变革的内在逻辑。

推进主流媒体系统性变革这项重大改革部署是文化体制机制改革的组成部分，是在进一步全面深化改革的整体部署中提出的。赢得影响力竞争，同样是推进主流媒体系统性变革作为进一步全面深化改革组成部分的内在逻辑。这客观上要求人们基于大国治理的内外要求把握推进主流媒体系统性变革的必要性、必然性与目标取向，要求人们基于生成式人工智能催生智能变革新阶段的时代条件把握推进主流媒体系统性变革的内在逻辑与关键问题，基于赢得影响力竞争、解决现实存在的深层次问题确定实施路径与对策方案。

一、基于强国建设要求，领悟以赢得影响力竞争为目标取向的内在逻辑

历史地看，大国治理并不可能仅止于内，在大国博弈的复杂环境下促进平等有序的世界多极化、普惠包容的经济全球化必然需要以更强的国家发展能力为基础，必然需要基于强国建设要求以赢得影响力竞争为目标取向推进主流媒体系统性变革。推进主流媒体系统性变革，是进一步全面深化改革战略部署的组成部分，是服务于全面建设社会主义现代化强国的战略安排，是强国建设的必然要求。因而，需要从强国建设要求领悟主流媒体系统性变革的目标取向与内在逻辑。这至少可以从以下几个维度认识。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（一）进一步全面深化改革必然要求统筹推进主流媒体系统性变革

中共中央政治局决定党的二十届三中全会研究进一步全面深化改革、推进中国式现代化问题的一个主要考虑，就是注重全面改革，在统筹推进五位一体"总体布局、协调推进"四个全面"战略布局框架下谋划进一步全面深化改革，统筹部署经济体制改革和其他各领域改革。这次全会《决定》的一个鲜明特点，就是更加注重系统集成，以整体谋划、系统布局，确保改革更加凝神聚力、协同高效。因而，进一步全面深化改革必然要求统筹推进主流媒体系统性变革以相适应，主流媒体系统性变革的部署，既有深化文化体制机制改革的特殊内涵和要求，又是进一步全面深化改革总体部署的具体体现。

推进中国式现代化必然要求进一步做大做强主流舆论，巩固全党全国人民团结奋斗的共同思想基础，这就需要在媒体融合发展的基础上，顺应数字化、网络化、智能化趋势，用互联网思维主导资源配置，构建适应全媒体生产传播的工作机制和评价体系，推进主流媒体系统性变革；这还需要深化文化体制机制改革，实施全媒体传播建设工程，从而不断提升主流媒体的现代化水平，使主流媒体具有强大传播力、引导力、影响力、公信力，从而让具有更强影响力竞争能力的主力军全面挺进主战场，赢得影响力竞争。

（二）国家治理现代化必然要求主流媒体提升影响力竞争能力

中共中央政治局决定党的二十届三中全会研究进一步全面深化改革、推进中国式现代化问题的另一个主要考虑，就是完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化。"国家治理是指以国家机构为代表的各类主体对主权国家范围内政治经济文化社会生态军事等各个方面的治理，涉及发展稳定、内政外交、国防军队、政党政府等各个领域，即通常所说的治国理政。"' 主流媒体体现主流意识形态，被视为党、政府和广大人民群众意志、声音、主张的权威代表，从而是具有权威地位和特殊影响的媒体。主流媒体不仅受权发布或收集传播国家治理主体的主张、意志、行动和声音，而且客观上就是国家治理的主体之一。毕竟，国家治理的理想状态是保卫国土安全和国民安全，促进经济发展和市场繁荣，保障公民权益，维护社会秩序，调节利益关系，解决社会问题，惩治违法犯罪，满足公民合理需求，增进社会认同，促进社会和谐稳定。其中几乎每一方面理想的实现都离不开主流媒体更有效地发挥作用。因而，历史地看，国家治理现代化必然要求推进主流媒体系统性变革以与之相匹配，必然要求主流媒体通过系统性变革提升自身的现代化水平，即提升自身的影响力竞争能力，从而服务于国家治理现代化。

（三）大国外交更有作为新阶段必然要求更有影响力的主流媒体以作支撑

2023 年 12 月 27 日、28 日举行的中央外事工作会议认为："展望未来，我国发展面临新的战略机遇。新征程上，中国特色大国外交将进入一个可以更有作为的新阶段。"（这是对正在到来的历史新阶段作出的重要判断和战略抉择。在大国外交可以更有作为的新阶段，中国倡导的平等有序的世界多极化和普惠包容的经济全球化，必然需要增强主流媒体的影响力与之相匹配，"必然需要相匹配的国际传播力量布局、工作格局与效能成果为之服务"，"特别是要通过构建更有效力的国际传播体系并持续有效运作这个国际传播体系使其更有成效"），形成同我国综合国力和国际地位相匹配的国际话语权，更好地体现新时代中国特色社会主义文化的强大思想引领力、精神凝聚力、价值感召力、国际影响力。毕竟，国际传播实践实质上是涉及一个国家外部环境与国际认知的影响力竞争，具体效果反映在国家形象特别是话语权上，即是否说得出、有人听、有效果上。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

党的二十届三中全会《决定》“着眼于推进物质文明和精神文明相协调的现代化”，在深化文化体制机制改革方面，“构建更有效力的国际传播体系”“深化主流媒体国际传播机制改革创新”“加快构建多渠道、立体式对外传播格局”“加快构建中国话语和中国叙事体系”“全面提升国际传播效能”等多项任务都是主流媒体系统性变革的题中应有之义，都是主流媒体在系统性变革中必须努力完成的任务和必须实现的目标。主流媒体系统性变革的核心目标就是增强影响力，这必然包括国际影响力；主流媒体系统性变革成效的评价标准，不仅是在国内舆论场的传播力、引导力、影响力、公信力，还包括在国际舆论场上为中国赢得影响力竞争有效助力。2023 年，中央外事工作会议提出：“要紧紧围绕党和国家中心任务，稳中求进、守正创新，坚定维护国家主权、安全、发展利益，开辟中国外交理论与实践新境界，塑造我国和世界关系新格局，把我国国际影响力、感召力、塑造力提升到新高度，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业营造更有利国际环境、提供更坚实战略支撑。”客观地看，主流媒体的国际传播效能和国际影响力，就是中国国际影响力、感召力、塑造力的重要组成部分和放大器，主流媒体就是要通过系统性变革增强国际影响力，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业营造更有利的国际环境，提供更坚实的战略支撑。

（四）增强人民精神力量的要求必然期待更具引领力主流媒体为之服务

中国已经锚定 2035 年建成文化强国的战略目标，并要求不断发展具有强大思想引领力、精神凝聚力、价值感召力、国际影响力的新时代中国特色社会主义文化，不断增强人民精神力量，筑牢强国建设、民族复兴的文化根基。具有强大思想引领力、精神凝聚力、价值感召力、国际影响力，既是新时代中国特色社会主义文化的标志，也是对主流媒体应具有能力的新标准、新界定、新诠释。主流媒体系统性变革的题中应有之义，就包括增强思想引领力、精神凝聚力、价值感召力、国际影响力。这是主流媒体赢得影响力竞争的前提与必要条件。

党的二十大报告指出：“物质富足、精神富有是社会主义现代化的根本要求。物质贫困不是社会主义，精神贫乏也不是社会主义。”党的二十大报告强调“丰富人民精神世界”是中国式现代化本质要求的组成部分。这是对“什么是社会主义”“怎样建设社会主义”问题的科学回答。人民群众精神富有的需求，丰富人民精神世界的要求，都要求主流媒体优化内容构成与传播方式，满足人们的知识需求与精神需求，都要求主流媒体不仅是新闻信息的载体，还必须是知识的载体、思想的载体，都要求主流媒体更具备体现价值观、传递价值观的能力，毕竟，价值观在传播中是最有穿透力的。

客观而言，时间是生命的具体表现方式，是人最宝贵的资源。这决定了人们会本能地希望更有效利用自己的时间，以更少的时间付出获得更有价值的信息和服务。随着人们物质生活水平和社会文明程度提升，人们更看重所获取内容中是否包括更多可帮助提升知识水平、 增强竞争能力、丰富精神世界的“营养”。因而，“面对人们对美好生活的追求和要求，必须以新的思维框架重新审视、理解、把握人的物质需求与精神需求，领悟人们在不同物质条件、社会条件、群体心理、发展环境中对新闻传播会有什么样的个性需求、体验要求；这些个性需求与体验要求汇聚成什么样的需求力量、变革取向，才能真正适应变化了的内容需求与人们心底的变革要求”。

（五）高质量发展要求必然需要以高技术、高效能、高质量标准重塑主流媒体

“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。”党的二十届三中全会《决定》的重要出发点之一就是进一步全面深化改革，从体制机制上推动解决发展中的问题，从而推动高质量发展。“中国式现代化是物质文明和精神文明相协调的现代化。”高质量发展的追求和要求必然延伸到文化领域，要求主流媒体通过系统性变革，发展以高技术、高效能、高质量为特征的内容生产能力和传播能力，必然需要以高技术、高效能、高质量标准重塑主流媒体，从而在更高水平上增强影响力竞争能力。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

《决定》在“深化文化体制机制改革”部分，就此部署了多项任务。其中，加快适应信息技术迅猛发展新形势、探索文化和科技融合的有效机制、加快发展新型文化业态、完善生成式人工智能发展和管理机制等部署和要求，鲜明体现了积极有效妥善得当使用包括生成式人工智能在内的高科技、高技术的指向，实际上也体现了对习近平总书记提出的“探索将人工智能运用在新闻采集、生产、分发、接收、反馈中，用主流价值导向驾驭算法”，全面提高舆论引导能力”要求的进一步落实。《决定》不仅明确提出建设全球文明倡议践行机制，构建更有效力的国际传播体系，加快构建中国话语体系和中国叙事体系，全面提升国际传播效能的要求，还作出形成网上思想道德教育分众化、精准化实施机制，优化文化服务和文化产品供给机制等部署，鲜明体现着对进一步提升主流媒体内容质量和内外传播效能的要求。

二、围绕赢得影响力竞争，加快优化数字化、网络化、智能化战略布局

从战略层面看，主流媒体系统性变革的重点首先是如何优化观念认知、战略布局与力量配置，以有效适应人工智能等新科技革命浪潮的冲击，在智能变革中保持并增强权威传播主体地位，使其不被边缘化、空置化。

主流媒体在谋划、推进系统性变革时，首先“要把握人工智能等新科技革命浪潮”，这是习近平总书记 2023 年 5 月 5 日在主持二十届中央财经委员会第一次会议时强调的。“加快适应信息技术迅猛发展新形势”是党的二十届三中全会《决定》在“深化文化体制机制改革”部分第一段提出的基本要求之一，也是推进主流媒体系统性变革面临的最重要课题之一。这不仅因为从全球范围看，媒体智能化已进入快速发展阶段，还因为生成式人工智能等的发展使以往以算法推荐为特征的智能传播变革进入新阶段。

进入智能传播变革新阶段，主流媒体面临新的挑战，要求主流媒体在系统性变革中要特别注重优化数字化、网络化、智能化战略布局。客观地看，智能传播变革的新挑战和优化战略布局的主要驱动因素，至少包括以下八个方面。

一是迭代应用速度。包括 DeepSeek 在内的生成式人工智能等新科技以前所未有的速度、超出行业预见的方式取得多点突破、迅速迭代的同时，迅速引发超大规模个人应用与行业应用的出现，要求在推进系统性变革进程中的主流媒体必须从已经开始的探索性应用生成式人工智能，迅速走向专业性运用生成式人工智能，并催生一些先锋者可以创造性运用生成式人工智能等新科技，从而大大增强自身的影响力竞争能力。《国家互联网信息办公室关于发布 2024 年生成式人工智能服务已备案信息的公告》称：“截至 2024 年 12 月 31 日，共 302 款生成式人工智能服务在国家网信办完成备案，其中 2024 年新增 238 款备案；对于通过 API 接口或其他方式直接调用已备案模型能力的生成式人工智能应用或功能，2024 年共 105 款生成式人工智能应用或功能在地方网信办完成登记。”从该公告提供的数据看，2024 年备案数量约是 2023 年的 3.72 倍。这更体现主流媒体在系统性变革进程中优化数字化、网络化、智能化布局的紧迫性。

二是内容生产效率。生成式人工智能突破后如此迅速地进入规模化应用，使传统内容生产传播运行模式，在经历媒体使用人工智能技术与工具辅助进行内容生产、经一定程序传播后，迅速演变为生成式人工智能直接生成内容并与人类生产的内容一起进入传播、分享影响力。更值得注意的是，生成式人工智能生成内容的效率远远超过人类，客观上已经呈现替代一些传统内容生产岗位、环节的趋势。这给包括主流媒体在内的传播主体带来了巨大挑战，要求主流媒体在系统性变革中提升内容生产效率，进一步保持并增强内容生产与传播能力，从而进一步保持并增强影响力。

三是生成即传播特性。生成式人工智能“生成即传播”的特性和使用方式，事实上改变了工业革命之后基于印刷技术、报业发展形成的内容采集、生产、审核、传播的运行模式和流程，要求主流媒体在系统性变革中探索、形成新的工作流程和内容生产传播范式，从而进一步增强影响力竞争能力。首先，“生成即传播”表现为生成式人工智能生成的内容直接影响使用其应用或功能的用户个体和群体，又因为个人用户的规模增长迅速、数量庞大，事实上影响了相当大规模的受众。其次，“生成即传播”的特性会相应要求注重公信力、权威性的媒

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

体形成适应使用生成式人工智能要求的内容生产、审核、传播流程与工作模式。虽然中央媒体已经率先出台了相关规范，但如何有效适应生成式人工智能迅速发展对新闻传播业运行模式的冲击，还需要在系统性变革中探索、形成新的工作模式与运用方式。

四是传播主体地位。正是因为生成式人工智能所生成的内容越来越多地进入传播，客观上生成式人工智能基座及应用本身一定意义上已经成为传播主体。虽然主流媒体在深化媒体融合发展进程中，将人工智能运用在新闻采集、生产、分发、接收、反馈中的探索取得明显成效，但生成式人工智能的迅速发展与应用正在改变原有传播主体在传播格局中的地位，及其影响力生成与传导方式。客观上，这要求推进系统性变革中的主流媒体从战略层面重视传播主体地位并相应优化战略布局。

五是影响力生成机制。在算法推荐服务改变影响力生成机制、分发环节在影响力生成中占有更大比例的基础上，生成式人工智能应用服务进一步改变了不同主体生产的内容在影响力生成中所占比重，生成式人工智能会以更高效率生成与用户需求有更高匹配度、更富知识性的内容，与主流媒体等传播主体争夺影响力，从而使智能传播变革新阶段呈现主流媒体“与人工智能共生”的鲜明特征。主流媒体必须探索有效应对影响力生成机制演变的规律与方法，通过系统性变革，进一步增强与人工智能竞争影响力的综合能力。

六是一言定音能力。生成式人工智能所生成的内容虽然并不是事实类新闻等硬核内容，但因为其具有较明显的针对性、匹配度与知识性，而对用户具有较强的吸引力。随着生成式人工智能应用的使用便利性提升，公众会越来越多使用生成式人工智能应用或在参与传播时被推送人工智能生成的内容，传播中的生成式人工智能所生成内容不仅越来越难以分辨，而且会在某个时点被广泛传播，形成特殊舆论热点，这不仅要求主流媒体在系统性变革中进一步提升识别、应对与引导能力，更要求主流媒体在系统性变革中进一步提升一言定音的权威地位与说服力。

七是舆论属性与社会动员能力。生成式人工智能应用服务会越来越具有舆论属性、拥有越来越强的社会动员能力，成为传播格局中越来越有影响力的传播主体。《国家互联网信息办公室关于发布 2024 年生成式人工智能服务已备案信息的公告》虽然没有说明 2024 年在地方网信办完成登记的 105 款生成式人工智能应用或功能中，哪些具有舆论属性与社会动员能力，但该公告强调：“提供具有舆论属性或者社会动员能力的生成式人工智能服务的，可通过属地网信部门履行备案或登记程序。”这客观上印证了生成式人工智能应用或功能之舆论属性明显增强，社会动员能力明显提升，也体现了国家网信办对具有舆论属性和社会动员能力的生成式人工智能进一步加强管理的强烈信号与意志。这客观上进一步印证了主流媒体通过加快推进系统性变革以赢得智能变革的紧迫性与重要性。

八是协同运用产生超级传播能力。面对数字化、网络化、智能化变革，在推进系统性变革、优化战略布局时，主流媒体的视野与关注焦点不能局限于生成式人工智能。前瞻地看，星链等通信技术可帮助人们绕开各国有线通信、移动通信网络直接接入互联网，智能传感技术及传感数据内容可能被更多地应用于传播，这些技术可能成为深刻影响国际传播格局的颠覆性”力量。“值得特别注意的是，虽然目前数据内容与产品、推荐算法、生成式人工智能还是分立运作，但以总体观分析、思考，一旦在某种力量和机制驱使、推动下，数据内容、推荐算法、生成式人工智能协同运作、联动运作，甚至集成运作，就将使有能力驱动实现这类协同运作、联动运作、集成运作的主体，对世界事务、人类社会、经济运行和人的意识本身，具有了超级传播力、影响力甚至超级干预能力。”因而，在为推进主流媒体系统性变革所进行的战略布局中，应当积极探索数据内容、推荐算法、生成式人工智能协同运作、联动运作，甚至集成运作，以有效维护主流媒体的权威地位，提升其传播力、影响力。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

三、梳理影响力竞争中面临的深层次问题，谋划、推进主流媒体系统性变革

客观地看，主流媒体系统性变革是加快媒体深度融合发展的延续，但并不是媒体融合发展的简单升级。在媒体融合已经多方探索手段融合、渠道融合、产品融合并取得明显成效的基础上，推进主流媒体系统性变革就是要解决影响力竞争中主流媒体面临的深层次问题，全面增强影响力竞争能力，全面提升内外传播效能。这就需要“把激发创新创造活力作为深化文化体制机制改革的中心环节”作为主流媒体系统性变革的核心命题，谋划、推进战略调整、机制变革、体制变革，从而实现主流媒体影响力竞争能力的全面跃升。客观地看，就媒体内部而言，推进主流媒体系统性变革要解决的现实问题至少包括以下三个方面。

（一）以影响力贡献率为核心推进资源配置机制变革

推进主流媒体系统性变革要解决的现实课题之一，就是以影响力贡献率为资源配置的权衡依据，把最有可能创造影响力的人力、物力、信息、内容、传播等资源投向最能体现主流媒体影响力的产品、渠道和领域。这既需要用互联网思维主导资源配置，更需要把影响力贡献率作为资源配置的底层逻辑，从而形成围绕赢得影响力竞争配置人力、物力、信息、内容、传播等资源的理念、规则、机制和文化，有效提升赢得影响力竞争意义上的资源利用效率。

可以从多个维度选取主流媒体的影响力贡献率可定量测评的指标，从而形成具有足够信度、效度的指标体系和评估结果。在传统媒体时代，可以通过读者在一家报纸不同版面的停留时间、反馈评价等来评估不同版面对这家报纸影响力的贡献率。在互联网时代，已经有足够技术条件提取多个维度的数据，直观或间接地反映特定内容产品和账号、报纸、频率、频道等传播载体的影响力，及其对所归属传播主体影响力的贡献率。实际上，新闻传播业、新闻传播机构内部对内容产品、传播载体的影响力是否已经下降到应当被淘汰，是有足够的直观感受和心理评估的。因而，“坚决淘汰一切形式的落后产能”不仅是媒体集团主要负责人的坚定抉择，也成为诸多媒体在推进主流媒体系统性变革起步时的共同选择。

从赢得影响力竞争的目标取向衡量，把最有可能创造影响力的人力、物力、信息、内容、传播等资源投向最能体现主流媒体影响力的产品、渠道和领域的资源配置变革，是既具有战略意义也具有现实意义的。因为，不论是影响力贡献率意义上的资源配置效率低下，还是财务视角中的资产贡献率意义上的资源配置效率低下，都会既直接影响主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力，也将直接影响主流媒体的生存力、竞争力、发展力、持续力。资源配置变革实际上也是党中央明确提出的要求。2019 年 3 月，习近平总书记在关于全媒体时代和媒体融合发展的讲话中强调：“在信息生产领域，也要进行供给侧结构性改革，通过理念、内容、形式、方法、手段等创新，使正面宣传质量和水平有一个明显提高。”如果说，以往的媒体融合发展的成效明显体现在打造新媒体产品、传播载体甚至传播平台等增量改革上，那么客观上主流媒体系统性变革要解决的深层次问题，就包括优化资源配置，做好存量改革，把优势资源投向对提升影响力贡献率最有效的领域。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（二）以掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权为核心推进内容生产机制变革

主流媒体的使命任务决定了在面对纷繁复杂的事件和现象、影响深远的剧烈变动时，主流媒体必须及时、有力、有效地发出自己的声音。正是因为世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开，有效掌握中国发展、中国安全、中国形象等问题的话语权、定义权、叙事权、阐释权，不仅是主流媒体赢得影响力竞争的需要，也是保障中国发展与安全、推进强国建设的需要。话语权、定义权、叙事权、阐释权既是影响力的具体而实质的体现，也是影响力竞争的焦点。这种影响力竞争，既体现在媒体间，更体现在国家间。掌握与自己相关事务和国际事务的话语权、定义权、叙事权、阐释权，从来就是国际舞台的竞争焦点，它既体现在双多边外交场合和重大国际事件中，也体现在人们日常人际交往、信息获取、观点表达等活动中。因此，在主流媒体系统性变革中，必须推进以掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权为核心的内容生产机制变革，这既是增强主流媒体传播力、引导力、影响力、公信力的需要，也是增强中国国际影响力、感召力、塑造力的需要。

推进以掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权为核心的内容生产机制变革，意味着必须围绕掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权组织内容生产，并形成相应的内容生产机制。传统媒体的内容生产机制，其底层是围绕竞争首发效应而形成的。首先，要竞争的是新闻首发或更好的时效，以谋求首发效应和先人一步的影响为重点；其次，要竞争的是观点性内容所产生的影响。但在人人都有记录工具和表达便利的时代，要更新对于媒体的理念和认知。在智能传播时代，媒体不仅是新闻的载体，也是选择结果的载体；不仅是事实的载体，也是观点的载体、思想的载体；不仅是信息的载体，更是知识的载体、精神力量的载体。因而，主流媒体既必须积极参与首发、时效竞争，获得首发效应和先人一步产生的影响，通过观点性内容的独到见识实现有力引导；也必须成为选择结果的载体，以让受众更高效地获得更有价值的内容而获得更多受众的注意力；还必须成为思想的载体，引导人们从诸多不确定中看到方向、看到确定性，从而更有信心和动力；更必须成为知识的载体、精神力量的载体，让人民群众从主流媒体提供的内容中获得更多知识溢价、服务溢价，满足人民群众实现精神富有的需求。

推进以掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权为核心的内容生产机制变革，意味着要把深化主流媒体国际传播机制改革创新作为主流媒体系统性变革的重要命题一体推进、一并实现。虽然“深化主流媒体国际传播机制改革创新”与“推进主流媒体系统性变革”是在《决定》不同小节中部署的，但从强国建设全局看，赢得影响力竞争的重要战场是国际舆论场，要改变现实存在的信息流进流出的“逆差”、中国真实形象和西方主观印象的“反差”、软实力和硬实力的“落差”，解决中国在世界上的形象很大程度上仍是“他塑”而非“自塑”的问题，就必须通过深化主流媒体国际传播机制改革创新，将有更强内容生产能力的主流媒体、传播资源投向国际传播主战场。因而，就要通过推进包括深化主流媒体国际传播机制改革创新在内的系统性变革，使主流媒体从运作机制到资源配置等都适应在国内外不同舆论环境中赢得影响力竞争的需要。

推进以掌握话语权、定义权、叙事权、阐释权为核心的内容生产机制变革，意味着要把增强体系化协同运作能力作为主流媒体系统性变革的题中必有之义。推进主流媒体系统性变革，既是党的二十届三中全会《决定》部署的“构建更有效力的国际传播体系”的基础条件，也是“构建更有效力的国际传播体系”的组成部分。具有更强影响力竞争能力的主流媒体，可以在国际传播体系中发挥更重要的枢纽和能动作用，使助力国际传播体系更有效力；更有效力的国际传播体系，也有助于主流媒体获得更强的影响力竞争能力。“体系性对抗和竞争，正在成为现代社会的一种主要竞争形态。影响力竞争，本来就是一个全体系的战略问题，只是比较直观地体现在了内容产品等层面上。”因而，主流媒体系统性变革就要把增强体系化协同运作能力作为重要内容。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

（三）以全面提升传播效能为核心推进组织变革与运行机制变革

媒体形态及内部组织架构、运行机制，是媒体战略目标、运作理念、生产方式、管理方式等的具体化。媒体组织形态总体上反映了所依托的传播科技和基于此所形成内容生产传播方式的特性、要求与制约。比如，报纸的产生依托于印刷技术，报纸的内容生产与分发方式是以专业化分工、组织化运作、大规模生产为特征的工业化生产方式在新闻领域的再现，由此形成了报社的内部组织架构，即报社的组织形态；网站是基于互联网技术产生的，其基于互联网技术的特性形成了社会化的内容生产方式。运行机制是保证实现媒体使命任务、战略目标的基本准则、相应制度、各种要素和相互关系的集合，是媒体运作理念、生产方式、管理方式的规则化，实际上也体现了该媒体的历史烙印、运作习惯和内部文化。当媒体的战略目标被优化调整，其所处的内外环境和所依托的传播科技也需要调整。组织变革就是对组织中各种要素及其相关关系进行调整，包括优化管理理念、工作方式、组织结构、人员配备、组织文化。媒体战略优化、媒体所依托的传播科技变化、媒体转型与发展都必然需要推进组织变革与运行机制变革。互联网平台每一次组织架构变化，实际上都反映了其对发展战略、主要目标与要解决的问题的认识与行动。相比之下，媒体组织形态与运行机制调整虽然一直在进行，但在深化文化体制机制改革进程中，为实现激发创新创造活力、赢得影响力竞争的目标，为全面提升内外传播效能，还必须进一步推进组织变革、运行机制变革。

主流媒体推进组织变革、运行机制变革的重点，不仅是按照新的理念和要求构建适应全媒体生产传播的内部工作机制和评价体系，从而适应上级和外部对主流媒体的新要求和新评价体系，还包括按照党的二十届三中全会《决定》“探索文化和科技融合的有效机制”的要求，从媒体融合中已经有效实施的产品融合、手段融合、渠道融合走向通过组织变革、机制变革等实现系统性变革，通过系统性变革解决媒体融合理论与框架难以解决的诸多问题，特别是现实存在的媒体内部传统部分与新媒体部分分立等问题。因此，必须注意的是，要通过组织变革、机制变革解决生成式人工智能等新科技进入主流媒体内容生产与传播带来的新问题，使主流媒体具有更强的传播力、引导力、影响力、公信力，具有更强的影响力竞争能力，从而赢得影响力竞争。

作者系天津大学新媒体与传播学院院长、讲席教授。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

七大维度推进主流媒体系统性变革

文 / 郭全中 彭子滔

从最初“媒体融合”概念的提出，到深度融合，再到系统性变革，我国媒体融合已经进入了新的发展阶段。当前，我国传媒业面临的发展环境发生了深刻变化，既有传统的行业内部结构性矛盾，也受到外部宏观环境的影响，还面临技术革新背景下的转型需求。

一、生成式人工智能将长期持续重构传媒业

短期来看，生成式人工智能将从内容生产、传播途径和传播方式等方面为传媒业带来结构性调整，市场格局面临新一轮调整。

首先，生成式人工智能通过自动化生成文本、音频、视频等多模态内容，极大地提高了内容生产效率，内容生产也从 OGC、UGC、PGC 到目前的 AIGC[1]，用户内容生产能力的提升将再一次冲击内容生产部门，包括传统媒体机构以及长视频平台等。

其次，传播途径将逐渐改变，从“鼠标 + 搜索引擎”到“智能手机 + 应用软件”再到 AI 时代的“语音助手 + 智能体”，智能体将逐步成为用户接入互联网的入口。基于生成式人工智能技术，智能体可精准定制个性化内容，对传统媒体客户端的发展带来挑战。

第三，在传播方式上，生成式人工智能支持的新媒体平台互动功能强大，可以进行语音交互和对话问答，受众不再是被动接收者，而是深度参与传播过程。传统媒体在这方面相对滞后，使得部分媒体刚刚适应短视频时代的内容生产逻辑，又要面临生成式人工智能带来的技术挑战，加大了内容生产的成本。

长期来看，生成式人工智能将塑造新的媒介生态，一些传统媒介功能将逐步被更加灵活和智能的数字平台取代。与此同时，AI 技术的进步也将促进跨行业、跨媒体平台的融合与协同发展，传媒产业将逐渐向全媒体、全景化的格局演变。

二、经济下行与政策调整双重压力下中国传媒业面临的挑战

受宏观经济形势的影响，广告投放量因企业预算削减而大幅下降，受众消费能力降低使得传媒业的付费业务受到冲击，财政拨款也面临压力。同时，主流媒体之间、互联网媒体之间竞争加剧以及行业监管不断收紧，进一步导致传媒业在资金投入、技术创新、人才吸引等方面面临重重困难。

(一) 经济增速放缓导致广告市场发展迟缓

CTR 媒介智讯的数据显示，2024 年前三季度广播广告刊例花费同比下跌 11.6%，已连续三年下跌。从月度投放观察，9 月同比下跌 21.0%，较上月跌幅扩大 9 个百分点。

在互联网广告领域，广告业务虽整体仍维持着增长态势，但其增长速度明显放缓。以阿里巴巴为例，作为电商行业中广告收入体量最为庞大的平台，2024 年上半年其广告及相关业务的收入增长步伐显著减缓。具体而言，淘天集团的广告和佣金收入，即 CMR 客户管理收入，在第一季度为 636 亿元，第二季度达 801 亿元，然而同比增速却从第一季度的 5% 急剧跌落至第二季度的 0.6%，增长乏力的状况一目了然。从市场整体数据来看，QuestMobile 的统计显示，2024 年第二季度，互联网广告市场规模达到 1864.9 亿元，相较于 2023 年同期，增长率为 10.9%，这一增速较以往已大幅降低。再看 CTR 的数据，2024 年一季度广告市场尚有 5.5% 的同比增长，但整个

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

上半年的同比增幅却仅为 2.7%，增长曲线持续走低。更为关键的是，2024 年上半年广告主在互联网广告方面的投入出现了大幅下降，花费同比减少了 20.5%。广告主们正在削减其在广告投放上的预算，而这一行为直接对依靠广告收入的中国传媒行业产生了强烈冲击。

（二）诸多报纸杂志、广播电视进行供给侧结构性改革，关停并转消息不时传来

数据显示，截至 2024 年 3 月，全国累计撤销电视频道 144 个，广播频率 52 个，意在通过优化资源配置与淘汰落后产能，集中力量打造精品内容和知名品牌。结合之前一些报刊的停刊可以看出，媒体机构的“关停并转”不会止步。近期，类似的调整轮到了新闻客户端，例如，上海报业集团停止更新了“文汇”客户端、“新民”客户端、“周到”客户端，东方网停办“东方新闻”客户端和“翱翔新闻”客户端。

（三）地方财政收入增速放缓，加剧了媒体机构的寒意

一方面，当下主流媒体尤其是广电媒体高度依赖财政补贴，国家广电总局发布的《2023 年全国广播电视行业统计公报》显示，2023 年，我国广播广告收入 67.31 亿元，同比下降 8.70%；电视广告收入 516.35 亿元，同比下降 6.67%；而财政补助收入高达 998.54 亿元。另一方面，主流媒体的政务服务收入占总收入的比例较高。在各地财政状况吃紧的情况下，不仅会导致财政补助下降，而且会导致政务服务收入下降，尤其是主流媒体有大量面向政府端的应收账款回收不力，导致现金流困难。在收入增速放缓、媒体机构关停并转以及财政支持力度减弱的三重压力下，媒体机构减员降薪屡见不鲜。

需要指出的是，2024 年末，财政部、国家税务总局、中央宣传部三部门联合发布的《关于文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业税收政策的公告》显示，经营性文化事业单位于 2022 年 12 月 31 日前转制为企业的，自转制注册之日起至 2027 年 12 月 31 日免征企业所得税；由财政部门拨付事业经费的文化单位于 2022 年 12 月 31 日前转制为企业的，自转制注册之日起至 2027 年 12 月 31 日对其自用房产免征房产税。这为主流媒体尤其是出版类、有线电视网络类企业送上了大礼包，未来主流媒体脱困还需要更多、更大的礼包。

三、探索主流媒体系统性变革：七大维度开启新征程

主流媒体的系统性变革，重点是系统，落脚点在变革上，具体可以从行政管理、技术建设、评价管理、主动作为等七个方面展开。这一过程不仅是技术和机制的更新，更是媒体与社会、经济深度融合的必然趋势。

第一，行政整合：提升地市级媒体的融合效能。2022 年，中宣部、财政部、国家广电总局联合下发关于推进地市级媒体加快深度融合发展实施方案，共同推进地市级媒体机构整合和媒体融合发展。实现媒体融合的核心在于资源整合，而组织架构调整则是其基础。例如，江西省早在 2021 年就成立了江西省融媒体推进中心，协助省委宣传部推进省市县三级融媒体体系建设，形成了深度融合的管理与指导机制，中心领导班子成员分别深入地市级融媒体中心，挂职指导，推动地市级媒体融合进一步深化，同时，一些地方政府已将媒体融合工作纳入考核内容。全国范围内，地市级媒体融合主要呈现两种路径：一种是完全合并，打破传统组织架构，将报业和广电整合，打造一体化的融媒体中心，如荆州市融媒体中心；另一种是部分合并，保留传统媒体架构，成立采编调度中心，通过客户端平台实现资源共享，如南昌日报社与广播电视台联合推出的“洪观新闻”客户端。不同地区应根据实际情况，制定符合地方特色的整合方案。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

第二，技术驱动：以数字化转型为核心推动系统化变革。媒体融合的关键在于技术融合，而技术融合的基础则是数字化转型。在推动媒体数字化的过程中，省级媒体作为技术、资金、人才等资源的主要提供者，起到了自上而下的示范作用。例如，浙江省构建了“浙江传媒大脑”，在省委宣传部的指导下，由四家传媒文化集团联合发起，整合底层资源，搭建起“全省一朵云、区域一张网”的融媒体平台。该平台有效地整合了技术和内容资源，为市县级媒体的数字化转型提供了可复制的方案。再如广西的“三级融媒体技术平台”建设，以广西云和广西日报为核心，通过建立中心圈、紧密圈、协同圈、共建圈的“四圈深融”，推动广西全区融媒体平台的深度融合，打造了“1+14+111+N”的全媒体矩阵，有效提升了新闻传播效率，也促进了区域媒体在更大范围内的协同合作。

第三，管理创新：新质生产力的崛起，需要与之相适配的生产关系作为支撑。一是体制机制转型迫在眉睫，传统的运行模式难以应对行业的快速变革浪潮，只有构建更为灵活、高效且切合市场规律的体制机制，媒体才能在激烈的竞争中敏锐地捕捉到发展机遇，为新质生产力的孕育和发展提供广阔空间。二是科学合理的激励约束机制不可或缺。媒体行业需要建立一套基于绩效与创新贡献的激励机制，激励人才在技术研发和内容创新中充分发挥主观能动性。三是培育鼓励试错和具有高容错率的文化氛围。创新的过程中，失败与错误在所难免，只有营造宽容的文化环境，才能为新质生产力的持续发展注入源源不断的活力。四是建立基于系统性变革的全媒体评价体系。例如，江西省在 2024 年出台了市县级融媒体中心建设的评价标准，涵盖矩阵建设、内容创优、国际传播等多个维度。其评价指标强调当地政府的支持力度、媒体服务政务建设的能力、新闻奖获奖情况以及融合程度等。为了确保评价的精准性，部分数据由上级部门集中统计，避免了基层单位数据造假的风险。评价体系的调整将为媒体机构的系统性变革提供发展方向，引导媒体机构扩大影响力，提升传播力。

第四，提前布局：构建创新型媒体生态。在外部条件不确定的背景下，主流媒体应审时度势，发挥主观能动性，构建具有地方特色的媒体生态。澎湃新闻是一个典型例子，通过十余年的发展，成功实现了传播能力和商业模式的双重构。澎湃新闻成立于 2014 年，抓住了移动互联网发展的黄金时期，迅速发展成为主要的移动互联网媒体。在传统媒体面临转型困境时，澎湃新闻通过市场化机制和体制创新，成功完成了 A 轮和 B 轮融资，解决了资金瓶颈。澎湃新闻还通过技术与内容的深度融合，推动了媒体的创新发展。从 2014 年 App 上线至今，澎湃新闻不断迭代技术平台，优化用户体验，逐步实现了由“新媒体→全媒体、平台化→生态化”的技术升级，打造了全链条的内容生态服务。澎湃新闻通过创新商业模式，成功实现了从“广告 + 版权”到“广告 + 版权 + 政务 + 智库 + 技术输出”等多元化收入来源的转型，收入规模稳步增长。澎湃新闻不仅在内容创作和传播方面取得了显著成效，还通过为地方政府和其他媒体提供技术和管理输出，推动了全国多个媒体融合转型项目。可见，强大的创新能力能够为媒体机构应对外部挑战提供支撑。

第五，他山之石：借鉴融媒体范例建设经验。主流媒体的系统性变革不仅仅是技术层面的转型，还是组织架构和管理模式的更新，在这个过程中，要善于借鉴先进融媒体建设经验，推动管理体制等方面创新。瑞安融媒体中心自 2021 年底启动深度融合以来，已实现年均两位数增长，2023 年收入突破 1.8 亿元，预计 2024 年将超过 4 亿元。其成功之道可归结为以下方面：首先是转变运营模式，退出地方财政预算，转为政府购买服务模式；其次是管理改革，通过“媒体 + 公司”一体化模式和“大部制 + 专班化”管理架构，提升运营效率。在激励机制方面，瑞安融媒体通过分离薪酬体系、推行 OKR 绩效管理等创新举措，实现了企业化运营与市场

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

化绩效的结合；在人力资源管理上，整合编辑团队，推行采编分离，建立了现代互联网传播机制，同时进行多维度的绩效考核，以推动人才队伍的转型。此外，瑞安融媒体中心还大力投入技术研发，依托自主研发团队推出一系列智媒产品，并积极推动文创产业的发展，成立多家子公司，拓展产业链。这一系列措施使瑞安融媒体在短短几年内取得了显著的经济效益与社会效益。

第六，探索创新：积极开拓多元业务。一是突破传统发展模式，开辟新的增长点。以中央广播电视总台为例，总台推出“央央好物”直播平台，拓展了自身盈利的渠道。此外，总台还成立了人工智能工作室，为视听节目创作提供技术支持，加速 AI 全流程创作模式的应用。同时，总台还布局了“微短剧生态合作计划”，通过跨平台合作的方式，扩大内容生态的影响力。二是秉持开放理念，积极与互联网平台合作，整合技术资源，构建融媒体技术中心。比如，可共同打造生成式人工智能实验室，实现媒体业务全效升级。三是全媒体时代，主流媒体构建内容生态的核心在于突破传统产业的壁垒，深耕垂直领域打造原创内容 IP，培育有内涵、有特色、接地气的融媒品牌。例如，芒果超媒以互联网视频业务为核心，构建了全产业链生态系统。四是加强互动，以互动产品强化用户连接，利用活动、热点事件等形成线上线下服务闭环。例如，齐鲁壹点通过“记者专业生产＋用户内容生产”模式驱动内容生产，打造融合应用平台，采用“新闻＋服务”模式与用户强关联，并借活动精准画像，实现用户连接生态闭环。五是采取“大融合”的建设思路，打造区域性的小型综合平台，依靠制度优势获取当地政府的政策倾斜、优先采购、数据资源等保障，树立需求导向和用户导向，根据市场的需求提供服务创造价值。

第七，主动作为：融入国际传播新格局。主流媒体融入国际传播大局是提升国家文化软实力和国际话语权的重要途径。主流媒体作为国家文化和价值观传播的主要载体，融入国际传播大局不仅是提升国家形象的需求，也是应对国际舆论挑战的必然选择。

作者郭全中系中央民族大学新闻与传播学院教授、
互联网平台企业发展与治理研究中心主任，彭子滔系中央民族大学新闻与传播学院硕士研究生

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

顺应时代之变 拥抱主流媒体系统性变革

文 / 李春燕

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央深刻洞察时代发展大势，部署推动传统媒体和新兴媒体融合发展。主流媒体深入贯彻落实习近平总书记重要指示精神和党中央决策部署，从内容建设到技术突破再到管理创新，守正创新、开拓进取，推动媒体融合纵深推进，传播力、引导力、影响力、公信力不断提升，主流价值、主流舆论、主流文化持续壮大。

党的二十届三中全会《决定》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”。这是党中央深刻把握现代传播规律，洞察媒体发展趋势提出的重大改革举措，明确了主流媒体改革的目标任务、重点和要求，为构建主流舆论新格局指明了方向。

华龙网作为重庆市委、市政府的官方新闻门户网站，一直以来坚守内容为本，不断深化内容生产供给侧结构性改革，探索建立融媒精品创优机制。随着信息技术的迅猛发展、新兴媒体的快速崛起，传播渠道更加多元、舆论生态愈加多变，媒体生态的深刻变化让主流媒体在传播力、引导力、影响力、公信力等多个方面面临前所未有的挑战和机遇，主流媒体唯有顺应趋势、拥抱变化，才能应变克难。

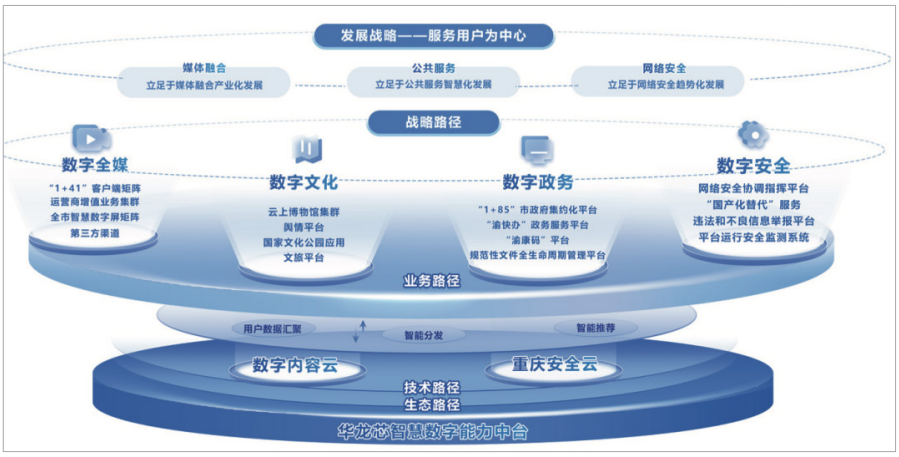
2024 年 11 月，华龙网整合并入重庆广电，与第 1 眼新闻重组，打造全国一流、具有国际影响力的大视听新媒体品牌——第 1 眼 TV，以在主流媒体系统性变革这一重大时代课题中探索媒体融合之路。

媒体融合演变与发展之路

华龙网作为全国首批省级重点新闻网站之一，于 2000 年成立。在成立初期，华龙网主要转载重庆日报报业集团旗下各报刊的内容，主流网络媒体在探索中蹒跚起步，迎接着数字化转型的曙光。

2006 年，中国新闻奖首次把网络新闻作品纳入评奖范围，13 件网络新闻作品获得殊荣，这不仅是对网络新闻创作的认可，更是中国网络新闻事业迈入新纪元的标志。重庆市委宣传部作出了做大做强华龙网的决定，华龙网不再局限于转载重报集团报刊内容，积极转型，组建了采编团队、视频团队和社区团队，开始全面拓展业务版图。2008 年，华龙网获得国家广播电视总局颁发的信息网络传播视听节目许可证，开始向内容视频化进军。

2009 年，3G 网络刷新通信应用，社交平台的兴起和算法推荐的应用推动着信息传播逐渐向移动化、社交化、个性化迈进，新闻生态呈现“去中心化”趋势。主流媒体若不能乘风破浪勇立潮头，就会在信息传播的革新浪潮中渐行渐远。这一时期，华龙网提出“新闻立网、渠道扩网、品牌塑网、应用强网”的办网理念，为了打破网络媒体新闻内容竞争力不足的桎梏，华龙网引进一批优秀记者，完善培训及考核机制，打造高素质新闻原创队伍，争取到重庆重要时政新闻首发权，并开始角逐中国新闻奖。2013 年，华龙网专题《重庆“8.10”持枪抢劫犯罪嫌疑人被击毙　苏湘渝系列持枪抢劫杀人案告破》获第二十三届中国新闻奖网络专题二等奖，华龙网在中国新闻奖舞台上崭露头角。



融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

华龙网自主研发“华龙芯”智慧数字技术能力中台，构建健康技术生态。

2014 年，中国网民手机上网使用率达 83.4%，首次超越传统 PC 使用率。同年，《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》通过，媒体融合由产业改革上升为国家战略，迈向由国家牵头的整体布局阶段。这一年，华龙网集团公司成立，内容建设不断迈上新台阶，在全国省级重点新闻网站的排名持续攀升，获得多个有影响力的奖项，并在 2016 年凭借专题《穿越直播 重返 70 年前英雄之城》一举斩获中国新闻奖一等奖，实现了重庆新闻界获中国新闻一等奖“零”的突破。

同时，华龙网开始从以 PC 端为主全面转向移动端，着手建设以自有客户端 + 重庆 41 个区县客户端为一体的“1+41”重庆客户端集群移动传播平台，构建集约化全媒体传播体系。为顺应媒体“去中心化”趋势，华龙网通过打造“自主平台创建及深耕 + 借船出海第三方平台 + 中央省市级新闻平台联盟”三级协同传播体系，逐步形成立足重庆、走向全国、面向世界的综合媒体传播力。

2017 年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《国家“十三五”时期文化发展改革规划纲要》，支持党报党刊、通讯社、电台电视台建设统一指挥调度的融媒体中心、全媒体采编平台等“中央厨房”，重构新闻采编生产流程，生产全媒体产品。

2018 年 10 月，华龙网集团根据形势发展进一步优化战略，提出以新闻发展为龙头，以技术驱动为核心，以大数据应用为基础，以“互联网 +”产业为动力，打造现代传播体系与大数据人工智能综合布局的新型媒体集团，通过以内容 + 技术 + 运营（模式）为路径，在组织架构、人力资源、资金调度、机制保障、有效管理、文化建设等六方面实施跟进。同年，华龙网凭借新闻专题《绝壁上的天路》和新闻专栏《百姓故事》，一年孵下“双黄蛋”，斩获两个中国新闻奖一等奖。

当前，抖音、快手等短视频应用迅速崛起，大数据、人工智能、云计算等技术与元宇宙正在深度融合，数字人等新应用不断涌现，媒体融合进入从“融媒”向“智媒”转型的关键阶段。2023 年，全国宣传部长会议强调“以数字化为宣传思想工作赋能”，强调数字化在舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民方面的作用。作为主流媒体，我们应该如何推进系统性改革，推动媒体融合向更高层次发展，不断提升主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力？这是摆在媒体面前的一道必答题。

数字转型时代的实践洞察

面对传播环境的巨变，主流媒体要想占据舆论引导的制高点，巩固壮大主流思想舆论阵地，关键在于战略定位。近年来，华龙网集团不断优化顶层设计，在内容、技术、经营管理等方面深化改革，并通过管理机制、人才结构等保障要素的优化，紧密连接社会资源，构建现代传播体系，增强自我造血机能。

一是强化顶层设计，明确战略布局。媒体融合发展是一场系统化的革新。打造新型传播平台，建成新型主流媒体，关键在于强化顶层设计，明确战略定位，清晰商业模式，并配备富有市场活力的团队以确保战略的有效实施。华龙网遵循新闻传播规律和文化产业的市场规律，在坚持新闻立网的基础上，进行全方位系统化梳理，进一步明确坚持以新闻事业为龙头、以服务民生为抓手、以先进技术为支撑、以数字文化产业为动力，打造现代化新型综合传媒平台的发展战略。

二是强化新闻主业，创新融媒传播。内容永远是根本，融合发展必须坚持内容为王，以内容优势赢得发展优势。面对纷繁复杂的舆论环境，必须坚守初心，深耕新闻主业，不断创新优质内容生产和融媒精品打造。通过改革内容生产机制，华龙网坚持全流程畅通、全媒体生产，建立适应互联网生态的新型采编架构，设立融媒体新闻中心，融合采编、技术、视频、美术等人员组建融媒精品创作工作室，加大音视频、VR、AR、MR 等流媒体内容供给，有效提升以视频为主要表现形态、更符合用户阅读习惯的新媒体传播力，实现传统式、单向式传播向互动式、场景式转变。

2019 年，华龙网推出的融媒体作品《2019 对话 1949：时代变了 初心未变》采用双屏互动、穿屏等多种新媒体形式，通过现代人与革命志士“隔空对话”，深刻阐释“时代变了，初心未变”的主题，该作品“内涵”和“颜值”兼备，获得第三十届中国新闻奖融合创新一等奖。

AI 时代来临，生成式人工智能内容被广泛运用在新闻宣传报道中。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2023 年，华龙网策划推出 AI 创意作品《互动视频 | 当 AI 被拉进华溪村群聊》，借助“AI 语言模型”和“AI 绘画”，展现重庆石柱土家族自治县中益乡华溪村在“数字乡村”发展路上的成就，作品获得第三十四届中国新闻奖融合报道三等奖。截至目前，华龙网已连续 12 年共有 20 件作品获得中国新闻奖，其中 8 件作品获得一等奖。

三是强化技术自主，推进数字重塑。技术变革是网络传播创新的重要动力。先进技术既要对内支撑融合发展，又可向外延展拓宽赛道。华龙网狠抓自主技术创新，大胆运用新技术、新机制、新模式，加快融合发展步伐，实现宣传效果的最大化和最优化。自主研发“华龙芯”智慧数字技术能力中台，加速“策采编审发馈”全流程全方位改造升级，有效解决平台建设信息孤岛、数据烟囱的问题。积极开辟数字化新赛道，深度介入数字重庆建设。牵头承建“渝快办”PC 端、“1+85”市政府网站集约化平台等重庆数字文化应用。坚持自主 + 合作，与国内顶尖互联网和科技公司如华为、腾讯、浪潮等形成良好合作关系，构建健康技术生态。

华龙网《互动视频 | 当 AI 被拉进华溪村群聊》借助“AI 语言模型”和“AI 绘画”， 展现重庆石柱土家族自治县中益乡华溪村在“数字乡村”发展路上的成就。

四是强化市场导向，推动闭环运营。得渠道者得市场，华龙网持续推进转作风，从“等靠要”向主动思变、主动应变转型，经营业绩考核充分与市场挂钩。建立以内容辅导、服务创新、策划联动、活动开展、品牌打造、培训支撑、安全保障、视频摄制、技术开发、舆情服务等一体化的全链条生态体系，致力提供全天候的无边界服务，7×24 小时“不打烊”，线上线下资源联动等运营机制，给用户、客户以预期之外的服务回馈，树立起专业化的媒体和媒体运营机构形象。

五是强化现代治理，高效管理赋能。媒体融合棋到中盘，需要按照组织重设、构架重组、机制重建原则，在内容、技术、经营、管理、品牌及文化等方面破圈深融，才能有效激发内生动力，持续推动高质量发展。华龙网全面深化改革，打破内部壁垒，构建适应新形势下全媒体传播格局和市场前沿发展格局的组织架构，高效推进公司治理体系和治理能力现代化。形成内部完全市场化的薪酬绩效考核机制。以纵横贯通的全面预算管理体系规范内部管理，持续对效益低下的非主业实施关停并转退，开源节流有效降低管理成本，产业结构不断优化。

六是强化人才培养，激发新闻队伍活力。人才是企业发展的动力，为

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

激发集团上下各团队的活力，华龙网致力于构建全面的人才培养体系，强化“通才”“通识”培训，夯实思想理论基础；实施板块化培训，提升专业技能水平。针对新闻采编、市场运营、技术研发应用等三个方面，科学规划，打造“融媒特训营”“商务铁军训练营”和技术团队专项定制化培训，不断提升人才队伍专业技能。同时，实施层级化培训，锻炼可持续干部梯队，通过专题培训、外派学习、跨部门轮岗锻炼等多种形式，提升团队综合管理素能。

主流媒体系统性变革重塑未来

当前，以数据与算法为基石的数字技术革新正以前所未有的速度推动媒体行业向智能化、高效化、个性化方向迅猛发展。华龙网与重庆广电第1眼新闻重组整合后，还需继续以顶层设计和全局思维深度融合变革，从组织构架、平台建设等各方面、全链条进行深融，通过跨媒介、跨平台、跨渠道、跨终端、跨时空、跨功能、跨身份的更深层次的融合，实现资源的有效整合与协同发展。

“融”出传播新生机。充分利用第1眼新闻和华龙网在融媒精品打造、视听传播领域所具有的创新基因，以全球视野构建内容生产体系，发挥“融媒轻骑兵”作用，打造具有重庆辨识度的融媒体特色品牌；加强第三方平台大号建设，创造更大的全媒体传播价值和能力，塑造台、网、端、号等传播集群一体化融合品牌，全面提升重庆新媒体平台的能级和传播质效。

“融”出技术新生机。发挥华龙网、广电数字技术团队的研发实力优势，聚焦媒体自身前沿技术，加大研发投入，迭代建设“华龙芯”智慧数字能力中台及“芯问”融媒大模型，实现“信息内容、技术应用、平台终端、管理手段”的共享互通。深化区县融媒体中心的客户端技术升级保障，服务媒体融合发展。抢抓数字重庆建设机遇，深度服务数字文化建设，加快推进数字党建、数字政务等赛道市场化拓展，着力打造成为支撑内容建设和产业发展的重要支柱。

“融”出产业新生机。深化产业升级与运营协同融合机制改革创新，因内容而动、因市场而行。华龙网集团作为第1眼TV唯一市场经营主体，充分运用第1眼TV旗下第1眼（台、端、号）、华龙网（网、端、号）两个媒体品牌资源，全面构建一体化业务体系，实现资源的有效整合与协同发展，通过“内容＋技术＋运营”挖深挖透挖全市场，在全媒体数字营销、增值业务、技术服务、舆情服务、数字文艺服务、品牌活动打造和数字文化产业等领域深耕拓展，争取产生良好的社会效益和经济效益回报，为打造全国一流、具有国际影响力的大视听新媒体平台提供源源不断的新动能。

在媒体融合革新之旅的每一步，我们都深刻认识到，未来媒体的发展将是一场全方位、多层次、立体化的变革。唯有脚踏实地、虚怀若谷，尊重人才、躬身服务，以务实的作风、改革的魄力，探索进取、锐意创新，才能在媒体变革的激流中砺剑破浪、勇立潮头、再谱新篇。

作者系重庆广电集团（总台）党委委员、副总编辑，第1眼TV– 华龙网集团董事长

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

齐鲁春风迎盛世，坐看山河锦绣时。《2025 山东春节联欢晚会》全网传播超 73.6 亿人次

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

《2025 山东春节联欢晚会》（下文简称：2025 山东春晚）于 1 月 27 日在山东卫视播出，各大平台同步直播。晚会以“山河锦绣涌春潮”为主题，采用“1+N”多元舞台，汇聚联欢氛围、家国情怀、文化“两创”实践、AI 技术赋能，为观众呈现了一场有高度、有深度、有力度、有温度的文化盛宴。

权威咨询机构美兰德数据显示，《2025 山东春晚》播出期间全网传播超 73.6 亿人次，全网热搜上榜 1841 次，播出当日网络融合传播指数位列全网首播晚会第一，微博、抖音、快手、B 站相关话题及短视频传播量超 40.3 亿人次，多平台 KOL 矩阵累计触达粉丝 32.5 亿人次。

（数据监测时间：2024 年 12 月 19 日—2025 年 02 月 04 日）

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

一、好人山东谱写时代华章，四海宾朋共赏东方神韵

晚会以家国情怀讲述山东故事，人民日报、新华网、中国日报、中国青年网等中央级党媒领衔各级媒体积极报道 1973 条，高赞晚会“融合地域文化推新出彩，以山河锦绣为底色，奏响家国文化春潮乐章”。微信文章阅读量超 275.5 万人次，广电视界、主编温静等行业公号点赞 2025 山东春晚文化版图再度升级，开启“文化出海”的全新篇章，充分彰显山东深厚的文化底蕴与自信，推动中华优秀传统文化走向世界、融入全球。

党媒点赞山东春晚节目融合地域文化推新出彩
以山河锦绣为底色，奏响家国文化春潮乐章

2025山东春晚精彩呈现好客山东、好品山东、好人山东

www.news.cn 新华网 NEWS www.xinhuanet.com

2025山东春节联欢晚会通过歌曲、舞蹈、戏曲、脱口秀等多种形式，在精彩的节目中**呈现好客山东、好品山东、好人山东，奉上一道齐鲁风味的“年夜饭”**……致力**打造全民参与、老少咸宜的“合家欢”阵容。**

晚会以家国情怀讲述山东故事。在故事互动《时光印记》中，当用AI技术“复活”的战地照片闪现在舞台，胡明念着战友的名字流下热泪……看到这些老战友在山东春晚舞台重聚，讲述中国人民志愿军抗美援朝的感人故事，更让人感到抗美援朝精神的伟大。

2025山东春晚广受好评
——唱响“山河锦绣”传递幸福脉动

人民网 people.cn 央广网

2025山东春晚语言类节目出彩出新，相声、小品、脱口秀，都**以喜剧的形式、幽默的表达勾勒出生活的酸甜苦辣**……通过聚焦年轻人关心的职场压力、家庭关系、婚恋问题等话题，**用轻松幽默的方式传递了正能量，积极的生活态度，是温暖现实主义在文艺节目中的创新呈现。**

在技术呈现上，今年山东春晚**搭建了半山半水双舞台，营造360度沉浸式舞美**，视觉效果更加震撼……根据在临沂银雀山汉墓出土的汉简《孙子兵法》章节而创作的节目《风林火山》，**融合了科技与杂技，诠释“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山”的行军魅力。**

美兰德传播咨询 CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构 30 因传播 更美好

数据来源：美兰德视频网络传播监测与研究数据库
数据监测时间：2024年12月19日-2025年2月4日

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2025 山东春晚赓续抗美援朝精神，厚植爱国主义情怀，特别策划深情致敬志愿军老兵，为观众带来了一场触动心灵的精神盛宴。晚会运用 AI 技术“焕活”抗美援朝志愿军老兵战地照片，让老英雄们实现跨时空拥抱，网友热议节目有高度，有温度，展现了浓郁的家国情怀。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

非遗文化作为山东文化的重要组成部分，在晚会中得到了生动的演绎和创新的表达，从“山河锦绣涌春潮”的主题，到蟠虺纹、云水纹等传统元素的巧妙融合，每一个细节都透露出对传统文化的尊重与传承。敦煌题材歌舞《飞天》和中国神话题材《开天》将现代流行文化与传统非遗文化相结合，# 张艺兴的赛博腰鼓打到了山东春晚 # 等相关微博话题阅读近 5 亿人次。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

晚会在促进中外文化交流互鉴、推动齐鲁文化走向世界方面做出了积极贡献。《2025 山东春晚》通过中国新闻社海外平台 X、Facebook 官方账号以及数十家省级国传中心海外账号同步直播，获中国外交部、驻外使馆点赞推介及美、日、泰等多个国家和地区 180 余家媒体积极关注报道。美通社发文点赞山东春晚“反映了鲜明的文化创新特征，展示了齐鲁大地的无限活力……以深厚的传统文化、仪式感、热闹的气氛和脚踏实地的态度，传递着对美好未来的真挚而紧密相连的愿景”。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2025 山东春晚在海外搭建分会场，文化出海惊艳国内外网友，彰显出山东深厚的文化底蕴与自信。微博话题 # 山东春晚这次真的火到海外了 # 阅读量 721 万人次，晚会激发民族自豪感获网友点赞。

山东春晚携《沂蒙山小调》奔赴国际舞台
海外分会场助力山东卫视文化传播实力升级

山东春晚搭建海外分会场，文化出海惊艳国内外网友

➢ 2025山东春晚首次搭建海外分会场，希林娜依高与民乐家走进澳大利亚阿德莱德，将**曹县马面裙、唢呐、沂蒙山小调等山东特色文化元素**传播至国际舞台，彰显山东深厚的文化底蕴与自信。节目微博话题**#山东春晚这次真的火到海外了#** 阅读量**721万人次**，**#希林娜依高唱民乐版沂蒙山小调#**阅读量**240万人次**。

山东春晚助力中华文化走向世界，激发民族自豪感获网友点赞

Net*750ML：**马面裙+沂蒙山小调，**民族自豪感油然而生**！
吹个的泡泡哦：**沂蒙山小调好好听[拳头][拳头][拳头]**很高兴希林能穿着马面裙走向世界**
白*油：民族的就是世界的 [好爱哦]@希林娜依高 带着《祁蒙山小调》走出国门走向世界超自豪**
愿**打扰：**走出国门的山东春晚真好看啊**，把中国文化传到了国外，山东春晚真的好棒哦
梦比甜：**俺大山东就是牛**，分会场都设国外去了
压*了：**独属山东的文化自信[赞]
Use*88：**挺好的 中外合唱 [鼓掌]各类乐器也交流碰撞 **山东走向世界**

美兰德传播咨询 CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构 30 因传播 更美好
数据来源：美兰德视频网络传播监测与研究数据库
数据监测时间：2024年12月19日-2025年2月4日

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

二、出圈舞台迎全民热潮，文旅融合展沂蒙新貌

2025 年山东春晚热播期间热搜上榜 1841 次，其中 626 次进入热搜榜单 TOP3；微博、抖音、快手等平台热门话题传播超 35.5 亿人次，其中播破亿话题 7 个，破千万话题 49 个，社交及短视频平台触达粉丝 32.5 亿人次。数据监测期间内，微博主话题 # 山东春晚 # 阅读增量 14723.5 万次，嘉宾舞台话题 # 张艺兴山东春晚开天舞台 #、# 张艺兴官宣加盟 2025 山东春晚 # 等话题阅读增量破亿次。

2025山东春晚相关话题阅读增量近14亿人次
张艺兴、李云霄、郑业成等艺人获网友高关注

- ✓ 《2025山东春节联欢晚会》超400个相关话题阅读增量**13.9亿人次**
- ✓ 参与宣推的微博KOL合计触达粉丝**超25.7亿人次**

《2025山东春节联欢晚会》微博热门话题阅读增量TOP15

话题	阅读量/万人次
#山东春晚#	14723.5
#张艺兴山东春晚开天舞台#	11461.1
#张艺兴山东春晚飞天舞台#	11446.7
#张艺兴官宣加盟2025山东春晚#	6852.6
#老战友你在哪儿#	5534.9
#李云霄山东春晚逆光转身惊艳#	3796.4
#一起上山东春晚#	3039.6
#张艺兴官宣山东春晚文化召唤官#	2697.1
#郑业成李云霄翻唱白蛇传致敬经典#	2624.2
#2025山东春晚节目单#	2486.7
#张艺兴官宣2025山东春晚#	2426.3
#李云霄郑业成戏腔合唱白蛇传#	2345.2
#张艺兴山东春晚极致反差look#	2217.9
#被张艺兴山东春晚开天舞台硬控住了#	2147.3
#看山东春晚逛沂蒙大集#	2114.0

注：橘色为话题增量

美兰德传播咨询 CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构 30 因传播更美好

数据来源：美兰德视频网络传播监测与研究数据库
数据监测时间：2024年12月19日-2025年2月4日

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

微博、快手、B 站相关短视频播放 4.8 亿次，130 条短视频播放超百万次；微博、抖音、快手、视频号、小红书、B 站获赞 1889.5 万个，其中 22 条博文 / 短视频获赞超十万。张艺兴《开天》舞台、陈梦乒乓互动在微博平台高热传播，网红王大艺、小能荣登山东春晚在抖音、快手平台热度较高。

微博短视频播放6776万次
张艺兴《开天》、陈梦乒乓互动等获高热传播

微博账号播放TOP10	视频播放/万次
山东卫视	3092.3
闪电新闻	865.0
新华社	604.1
山东春晚	527.3
人民网	311.9
海报新闻	180.8
新华网	177.3
花铃花铃凛凛凛	155.7
张艺兴工作室	112.6
思想聚焦	77.2

- 2025山东春晚微博相关短视频播放**6775.9万次**，26条短视频播放超百万次
- 新华社、人民网等主流媒体及张艺兴、李云霄等艺人嘉宾及工作室助力晚会热度扩散，微博KOL触达粉丝**25.8亿人次**

2025山东春晚微博短视频播放TOP3

#张艺兴山东春晚演唱开天
人民网
播放 228万次

被张艺兴开天舞台硬控住了
新华社
播放 182万次

陈梦拿着挖坑的球拍连连得分
海报新闻
播放 177万次

美兰德传播咨询 CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构 30 因传播更美好

数据来源：美兰德视频网络传播监测与研究数据库
数据监测时间：2024年12月19日-2025年2月4日

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

山东十六地市主持人以及王大艺、小能、宋小睿、学好姐姐、泰山娟姐等网络达人齐聚山东春晚舞台，为山东春晚注入了更多的青春活力和网络元素，助力山东春晚热度拉满。“当山东十六地市主持人聚在一起说方言”多平台热传播，王大艺相关内容在快手传播量超 2100 万次。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

山东春晚惊艳出圈，高知青年用户热议山东春晚创新交融传统与现代绘齐鲁风采。美兰德监测数据显示，晚会热议用户中，大学以上高知人群占比超 8 成，“Z+Y”年轻群体占比近九成；从地域分布来看，晚会内容吸引本省及京、粤等沿海地区用户热议。

山东春晚创新交融传统与现代绘齐鲁风采 以中华美学为引，借戏曲之美惊艳海外

山东春晚惊艳出圈，“惊喜满满”“扬眉吐气”

- 修**心：今年**山东春晚真的棒棒棒**
- 晖晖晖常虔诚的基督徒：节目真的很精彩，既有咱山东的特色也有全国的元素，山东春晚真是让惊喜了
- 饭小***kye：看到了山东卫视的用心和变化 **很棒的舞美啊！对山东卫视又一次改观！**
- 浅笑**有故事：山东春晚丰富多彩，节目形式多样，既有传统戏曲、民俗表演展现浓郁的地域文化特色，又有现代歌舞、小品相声带来欢乐与惊喜，更有高科技视觉效果让观众沉浸其中，呈现出一场视听盛宴。
- 城***公_：刚刚看了山东春晚的纯享版，不仅舞台设计互动性很强，而且还看到了好多一年一度喜剧大赛的喜人，真是太棒了啊。

戏曲秀名扬海外，网友盛赞中华之美

- 雁*迟 ：让**外国人看看我们的传统文化**，看看我们吃的有多好
- 飘如*****惊龙：**真正的美是全世界通行的语言**
- 愿喜***被打扰：走出国门的山东春晚真好看啊，**把中国文化传到了国外，山东春晚真的好棒哦**
- 小泉泉：太棒了，**弘扬戏曲文化，传播中华之美**
- 性****兔：山东春晚的戏曲秀展现了**真正的国风美人，彰显了最正的中华风采**，美男子朗眉星目，气度不凡。对唱京腔戏曲，对我的耳朵太好了，这么好的节目**活该火到国外**
- 小云***开心：**#山东春晚这次真的火到海外了#**李云霄身体力行，将越剧传统文化带向世界

美兰德传播咨询 CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构 30 因传播 更美好

数据来源：美兰德视频网络传播监测与研究数据库
数据监测时间：2024年12月19日-2025年2月4日

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

三、好品山东铸就品质典范，品牌崛起谱写营销新章

2025 山东春晚立足地域文化，深度植入临沂文化符号，为临沂文旅发展注入新动能，助力临沂面向全国、走向世界。据美兰德监测数据显示，山东春晚超强赋能山东地域文旅融合影响力攀升，晚会播出后“临沂”微博热议度提升 49%。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

通过主持人口播、小品节目内容共创等多样化形式，2025 山东春晚将东阿阿胶产品与健康的生活方式、时尚的养生补品等概念紧密结合，强化东阿阿胶“滋补国宝”品牌印象，晚会播出后“东阿阿胶”网媒报道量提升 81%，微博提及量提升 89%。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2025 山东春晚助力“山东智造”，首次增设山东临工集团户外分会场，“挖掘机跳舞”“行进男团与挖掘机进行书法比赛”等节目向观众展示了山东临工在工程机械领域强大实力，进一步塑造了其专业、可靠、值得信赖的品牌形象。晚会播出后“山东临工”百度搜索、抖音综合指数分别提升 54% 和 51%。

衍生节目《此时此刻中国年》走进琅琊古城，让观众沉浸式感受古城的年味和独特文化氛围，使琅琊古城的品牌形象深入人心。2025 山东春晚强调山东的文化传承和现代创新，青岛啤酒和得利斯作为合作伙伴，能够通过春晚的文化平台，展示自身品牌的文化内涵，提升品牌形象；同时其品牌形象与山东的好客文化紧密相连，增强了品牌山东好品的文化认同感。晚会播出后琅琊古城网媒报道量、微博提及量分别提升 69% 和 99%，得利斯微博热议度提升 10 倍。

2025 山东春晚以“爱国家、爱家乡、想回家”为创作主旨，厚植家国情怀，引发社会跨层共鸣，它将传统文化与现代艺术相结合，借助 AI 技术赋能表演展现出跨越古今的视觉冲击，从家国情怀到科技创意，从传统艺术到现代表演，山东春晚通过不断创新与融合，展现了中国文化的深邃内涵与独特韵味，书写着属于新时代的文化篇章。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

冷萌总裁背后的流量哲学

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

今年两会上，当“冷面总裁”周云杰与 # 雷军同框刷屏，全网调侃山东企业“冰箱式社交”时，海尔用一场“冷萌自嘲”反向破局——没有公关话术，只有员工下场护老板：“冰箱已制冷，欢迎来乘凉！”当品牌撕掉精英标签，化身能玩梗的“身边人”，流量便不再是泡沫，而是沉淀为信任。这场走红绝非偶然，背后是海尔 30 年的硬核长跑：卡奥斯平台支撑全球 15 万企业数字化转型，72 小时整合口罩生产线解民生之急。从“制冷”科技到工业互联网，山东制造的每一步，都书写着“实力派”的注脚。

海尔这场 " 冷萌营销 " 的成功，印证了品牌战略的深层逻辑：当企业家 IP 与品牌 DNA 深度共振，便能将 30 年技术积淀转化为破圈势能。从张瑞敏砸冰箱到周云杰玩梗，海尔始终保持着 " 永远年轻 " 的沟通姿态，这正是中国制造业从 " 产品出海 " 到 " 品牌出海 " 的进化缩影——当企业家成为行走的灯塔，品牌便完成了从交易到信仰的跨越。

《海尔兄弟》的童年记忆已蜕变为数字时代的品牌图腾。当流量泡沫消散，唯有科技淬炼的品格能永驻民族记忆。山东正以科技为笔、以匠心为墨，在时代长卷书写中国智造的壮美篇章。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

腾讯元宝强势崛起，吹响用户争夺战的冲锋号

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

最近中国 AI 应用市场可谓是风云变幻！腾讯元宝强势崛起，一举冲上苹果应用商店免费榜第二位，直接超越字节跳动的豆包，直逼榜首的 DeepSeek，这无疑吹响了中国人工智能应用产业化落地用户争夺战的冲锋号！

短短一周，腾讯元宝就进行了四次版本更新。2 月 21 日上线“文生图”功能，结合混元多模态模型与 DeepSeek-R1 的“双引擎”，日活用户激增 211%。而且腾讯将元宝划归云与智慧产业事业群，整合微信搜索、QQ 浏览器等生态入口，用户能直接从微信上传文件，实现“一站式 AI 服务”，同时，大规模广告投放覆盖微信、B 站等平台，还利用腾讯生态产品的流量大力推广，相信这几天用户登录腾讯视频、腾讯游戏、微信等全是扑面而来的腾讯元宝下载广告，这一系列操作让腾讯元宝的下载量势如破竹。正如行业分析指出：“谁能融合生态与创新，谁就能在 AI 竞速中领跑！”。

再看看美国 OpenAI，在第 59 届 NFL 年度冠军赛超级碗上投放了 1400 万美元的 60 秒广告，约 1.277 亿观众收看，这广告效果直接拉满！

DeepSeek 问鼎榜一大哥，豆包元宝 KIMI 智普等等紧随其后，通义千问、通义万相等阿里家族 AI 应用迎风而来。国外也是 OPENAI 狂砸广告，谷歌力挺 Gemini，马斯克又助力 GROK3 横空出世。如今，人工智能产品的用户争夺大战已经全面爆发，各个企业都在摩拳擦掌。这场景像极了十余年前的互联网应用们的超级团战，其背后站着的各方媒体营销势力也是跃跃欲试。

但大家要清楚，下载量只是这场竞争的第一步。当用户下载应用后，应用能不能长期为用户提供便利，能不能满足不同年龄、不同职业、不同场景下用户的各种需求，才是决定应用能否在激烈竞争中长远生存的核心。

未来，人工智能产品的王座究竟会被谁占据？这场激烈的用户争夺战又会有怎样的发展？让我们一起持续关注，见证这场科技领域的精彩角逐！

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

两会报道新姿势！广电花式传播讲好时政新闻

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

今年两会期间，广电媒体集体放大招！ AI 虚拟主播上岗、全景式慢直播出圈、两会代表短视频刷屏……严肃的两会新闻竟然也能这么“潮”？今天就用三分钟，盘一盘 2025 年两会报道的创新亮点！

第一招：技术赋能，新闻制作有效率

中央广播电视总台央视新闻推出新媒体系列竖屏 AI 短视频《数读两会》，依托海量数据与以往风格快速生成素材，以大数据解读两会一目了然。上海台更会玩，AIGC 应用集成工具 Scube（智媒魔方）从“采编播存发”全链路提质增效，在适配多样场景、不同人群与实时热点抓捕方面成效斐然。

第二招：年轻表达，破圈传播有绝活

地方广电秒变网感达人：山东台、江西台均开启“00”后视角看两会的系列访谈，青年问青年，代表答青年，用青年新视角讲好中国新故事；广东台更是把政策解读玩出“花”，推出《肥猫的未来湾区 VLOG》，用 AIGC 技术生成超萌动画，网友直呼“有趣更有料”！

第三招：全景融合，让新闻活起来

湖南台全矩阵布局，湖南卫视、芒果 TV、湖南电台等 10 大平台分别发力专栏、新闻评论、垂类内容、国际传播，尽显党媒风采；北京台充分运用主题专栏、动态海报、互动长图、H5、短视频等多种样态，结合北京时间客户端平台完成电视、广播、新媒体多元联动。此外，宁夏台更是制作了“宁夏广电智能体记者跑两会”互动产品，让两会知识更鲜活，更全景！

从“我说你听”到“全民参与”，从“严肃播报”到“花式整活”，广电媒体用技术创新打破时政新闻的次元壁。当两会遇上黑科技，政策解读和上下传递变得可触可感——这不仅是报道形式的升级，其实更是全过程人民民主的生动注脚！

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2025 年 2 月总台卫星频道融合传播指数榜单发布

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

总台 CCTV-1 综合、CCTV-2 财经与 CCTV-4 中文国际频道位列榜单 TOP3。

2 月，总台播出《2025 年中央广播电视总台元宵晚会》延续春节的喜庆氛围，Callback 多个春晚热门爆梗，联动爆火 IP《哪吒》，多个节目备受赞誉，播出当日位列晚间黄金档电视节目、热播全网综艺融合传播指数榜双榜第一。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2025 年 2 月省级上星频道融合传播指数榜单发布

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

2 月，湖南卫视、北京卫视、浙江卫视、江苏卫视与河南卫视稳居融合传播影响力榜单 TOP5。

湖南卫视领跑剧集、综艺内容，多赛道助推频道稳居 2 月省级卫视融合影响力榜单第一。**《夺金 2025》**、**《何以“湘”逢》**等内容立体展现湖湘大地在政策支持、人文底蕴和未来机遇的独特优势，获国家广播电视总局发文点赞；**《五福临门》《国色芳华》**勾勒鲜活丰富女性群像与其生存图景，其中**《国色芳华》**月网媒关注度、网民评议度、美誉度均位列 2 月分维度榜单第一，两部大剧融合传播指数分别位列 2 月热播电视剧集榜单第一、第二；**《你好，星期六》**联动多部高热剧集，通过趣味游戏和嘉宾之间的欢乐互动高热赋能剧宣，月短视频平台热度、融合传播指数均位居 2 月榜单第一；**《声生不息 大湾区季》**收官，以音乐为载体，讲好粤港澳文化交融、城市发展故事，位列榜单第二，此外，**《妻子的浪漫旅行 2025》《我家那小子·好好生活季》**分别位列 2 月榜单第四、第八，其中**《妻子的浪漫旅行 2025》**网媒关注度稳居 2 月热播电视综艺分维度榜第一。

北京卫视深挖传统文化富矿，多档综艺跻身 2 月热播电视综艺 TOP20。**《最美中轴线》第四季**邀请中外歌手通过采风、体验等形式探索中轴线魅力，以音乐诠释其文化内涵与时代价值，多位高热艺人持续助推节目与频道热度攀升，位列 2 月热播电视综艺榜单第六；**《书画里的中国》第三季**聚焦中国传统文化中的书画艺术，跻身 2 月榜单 TOP15。

江苏卫视持续发力综艺、剧集领域。**《最强大脑 12》**持续创新赛制，团队协作、策略对抗结合高智商博弈，展现脑力竞技魅力，吸引网友关注热议，稳居 2 月热播电视综艺融合传播指数榜单第三；此外，**《爱你》《蔷薇风暴》**分别位列 2 月热播电视剧集榜单第四、第九。

河南卫视播出**《2025 元宵奇妙游》**，晚会以“苏轼“形象”串联元宵主题、传统文化与现代生活，超强创新力结合科技赋能，融合舞蹈、武术、音乐等多种艺术形式，备受赞誉；深挖河南文旅富矿，以强文化表现力破圈赋能洛邑古城、二里头遗址等热门文旅目的地，播出当日跻身晚间黄金档电视节目融合传播指数榜第一。

东方卫视深挖纪录片赛道，**《田野之上》**聚焦乡村振兴，从农业、生态、文化、产业、人才等角度描绘中国乡村变革，勾勒乡村振兴硕果，向世界乡村发展输出中国智慧与中国方案，获各级主流媒体点赞推介；**《我的时代和我 》第三季**以多元人物样本、真实记录、电影级制作展现时代精神，引发情感共鸣与社会思考，契合时代追求，勾勒当代年轻人面貌，获行业媒体、垂类 KOL 多方赞誉，两部纪录片分别跻身 2 月热播电视纪录片榜第三、第四。

山东卫视开播**《少年中医说》**邀请相关领域专家与青年以盲盒体验模式打开中医药世界，年轻化视角多维科普药材、药房、医养相关知识，获多方赞誉，跻身 2 月热播电视综艺榜单 TOP10。

广东卫视《老广的味道》第十季深入广东各地，以真实细腻的叙事、丰富的文化内涵和对社会议题的敏锐洞察，展现人与自然、人与乡土的关系，吸引网友共鸣共情，获相关垂类 KOL 点赞推介，位列 2 月热播电视纪录片榜单第二。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月综艺 | 生活观察类综艺多赛道吸睛，游学体验类节目深挖文化富矿

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

2 月热播电视综艺

湖南卫视《你好，星期六》联动多部高热剧集，通过趣味游戏和嘉宾之间的欢乐互动高热赋能剧宣，月短视频平台热度、融合传播指数均位居本月榜单第一；**《声生不息大湾区季》**收官，以音乐为载体，讲好粤港澳文化交融、城市发展故事，位列榜单第二。**江苏卫视《最强大脑 12》**通过烧脑题目展现脑力竞技魅力，高热嘉宾持续助推节目热度攀升，位列榜单第三。

此外，生活观察类节目亮点频出，湖**南卫视《妻子的浪漫旅行 2025》《我家那小子·好好生活季》**展现嘉宾的生活状态和情感故事，其中**《妻子的浪漫旅行 2025》**网媒关注度稳居本月热播电视综艺分维度榜第一，两档节目融合传播指数分别位列本月榜单第四、第八。**浙江卫视《我们的爸爸》**跻身榜单 TOP5。

游学体验类节目多维展现中华优秀传统文化，**北京卫视《最美中轴线》第四季**以音乐诠释中轴线文化内涵与时代价值，**山东卫视《少年中医说》**以年轻化视角多维科普中医相关知识，其中**《最美中轴线》第四季**网民评议度稳居本月热播电视综艺分维度榜第一，两档节目分别位列本月榜单第六、第九。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月热播网络综艺

爱奇艺《一路繁花》通过邀请众多明星嘉宾，以旅行打破年龄代际局限，展现了他们在不同场景下的生活状态和情感故事，月网媒关注度、融合传播指数均位居本月热播网络综艺榜单第一；**腾讯视频《演员请就位》第三季**通过导演和演员之间的合作与碰撞，吸引多方关注热议，位列榜单第二；**爱奇艺《种地吧 3》**本月开播，通过记录年轻人在农村的生活和成长，展现乡村振兴的魅力和活力，稳居榜单第三。

此外，推理生存类节目表现亮眼，**芒果 TV《大侦探拾光季》《名侦探学院第八季》《女子推理社》第二季**通过紧张刺激的剧情和嘉宾们的精彩推理，让观众沉浸于智力的较量和真相的探索，分别位列本月榜单第四、第五、第九；**优酷《盒子里的猫》第二季**月微博提及量超 3.34 亿条，网民评议度、美誉度均稳居本月热播网络综艺分维度榜单第一。

4	大侦探拾光季	芒果TV	83.70
5	名侦探学院第八季	芒果TV	82.42
6	火星情报局 第七季	优酷	81.74
7	盒子里的猫第二季	优酷	80.10
8	德云斗笑社第三季	腾讯视频	79.81
9	女子推理社 第二季	芒果TV	76.97
10	太阳市集	腾讯视频	74.33
11	百分百歌手·对战季	腾讯视频	74.03
12	半熟恋人第四季	腾讯视频	70.88
13	单排喜剧大赛	腾讯视频	69.51
14	团建不能停	腾讯视频	67.04
15	全明星D计划	腾讯视频	65.51
16	友间合租屋	优酷	64.27
17	超棒的我们	芒果TV	64.24
18	进步班	腾讯视频	63.51
19	一万元舞台2024	腾讯视频	63.21
20	姜姜好	芒果TV	61.50

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月剧集 | 女性成长故事高热，“爱情 +”多类元素表现亮眼

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

2 月热播 TV 剧

总台《无所畏惧 2》**聚焦都市女性成长，关切现实案件，展现女性坚韧与成熟，位列本月热播电视剧集融合传播指数榜第三。**

古装题材立体讲好家庭亲情与女性独立故事。**湖南卫视《五福临门》《国色芳华》与浙江卫视《九重紫》**勾勒鲜活丰富女性群像与其生存图景，传递“她力量”价值观，表现亮眼，其中**《国色芳华》**月网媒关注度、网民评议度、美誉度均位列本月分维度榜单第一，三档大剧融合传播指数分别位列本月榜单第一、第二、第五。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月热播网络剧集

爱奇艺《仙台有树》以主角身份错位、剧情多重悬念与高甜恋爱故事带来喜感与爽感，位列本月热播网络剧集融合传播指数榜第一，**《白色橄榄树》**战争背景独特题材与战地爱情视角展现人性光辉，位列榜单第二；**优酷《掌心》**集合古装悬疑、女性复仇、权谋斗争等元素，剧情紧凑、强反转体验持续吸引网友追看热议，位列榜单第三。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月纪录片 | 美食人文故事领跑市场，乡村振兴与人文题材高热

文 / 美兰德传播咨询 融合运营中心

2 月热播电视纪录片

总台本月开播《舌尖上的中国4》以人情味、生活态小故事勾连百姓生活与美食连接紧密的多个空间，展现高超技艺的传承创新，位列本月热播电视纪录片融合传播指数榜第一。**广东卫视《老广的味道》第十季**以食物与人为核心关照，勾勒岭南土地独特美食与文化风情，微观叙事、文化传承与创新获多方媒体、垂类 KOL 点赞推介，稳居榜单第二。**东方卫视、东南卫视联播《田野之上》**聚焦乡村振兴，从农业、生态、文化、产业、人才等角度描绘中国乡村变革，勾勒乡村振兴硕果，向世界乡村发展输出中国智慧与中国方案，备受赞誉，稳居榜单第三。

融合与传播
2025 年 / 第 3 期 / 总第 218 期
www.cmmrmedia.com

2 月热播网络纪录片

腾讯视频《黄河味道》聚焦黄河九省区特色地域美食，勾勒黄河沿岸特色风土人情与沿岸人民生活态度，溯源历史故事与文化脉搏，融合传播指数位居本月热播网络纪录片第一。**《味起台州》**多元食材、山海风味、人文历史等立体角度展现台州美食创新、文化融合与人文风情的多维面貌，位列本月榜单第三；多平台联播的**《太阳系》**探讨人类与地球、宇宙的关系，稳居榜单第二。

美兰德传播咨询
CMMR 融合传播与融合营销专业咨询机构

以“数据+咨询”模式 助力每一位客户赢在融合传播新时代

官方微信公众号　　蓝鹰数据小程序　　官方微博

融合传播与融合营销领先咨询品牌

脱胎于国家统计局，三十载深耕中国传媒与受众市场

首批甲类涉外调查许可单位，世界银行官方认可调查服务提供商

国家高新技术企业，二十余项软件著作权