

识变求变、系统重塑，在媒体融合深水区开新路

——2025 媒体融合发展论坛发言摘登

□青岛日报/观海新闻记者 刘佳旋 余博

11月20日,2025媒体融合发展论坛在青岛举行。本届论坛主题为“系统变革 融合向新”。开幕式上,部分中央和国家机关有关部门负责同志、中央和地方媒体负责同志及专家学者、企业代表等齐聚一堂,交流融合经验,展望未来趋势,探讨改革路径。

大家表示,党的二十届四中全会提出,深化主流媒体系统性变革,推进新闻宣传和网络舆论一体化管理,提高主流舆论引导能力。面对新一轮科技革命和产业变革加速推进,主流媒体必须识变求变、系统重塑,在融合深水区中开新路,切实肩负起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命担当,牢牢掌握信息化条件下的舆论主导权。要深入学习贯彻习近平总书记关于媒体融合发展的重要论述,积极推动主力军挺进主战场。要用互联网思维主导资源配置,将先进技术融入生产传播全链路,充分释放新闻生产力,让技术变量成为推动媒体深度融合发展的增量,为巩固壮大奋进新时代的主流思想舆论提供有力支撑。



■2025媒体融合发展论坛20日在青岛国际会议中心举行。于瀛 摄

北京大学新闻与传播学院党委书记田丽： 重建传播体系 提升传播效能



“主流媒体系统性变革是一家媒体的变革,还是国家传播能力的重塑、传播体系的调整?是媒体人在既有赛道里苦练内功,还是重新划定市场竞争的轨迹、重新制定赛事规则?”北京大学新闻与传播学院党委书记田丽分享了自己的思考。

“系统性变革的目标是重建传播体系,提升传播效能,让主流媒体在新时代真正被看见被听见被信任,并具备可持续发展能力。”为此,田丽从四个方面提出意见建议。

一是打造“中央强、省级通、基层转型”的新型传播体系。中央媒体着力构建国家传播的主干力量,省级媒体构建

区域引导、上下贯通的强中枢,基层媒体从宣传机构向社会治理节点转型,成为网络社会治理的前沿触角。

二是善用市场机制,强化主流媒体对产业和舆论的掌控力。充分提升内容等主流媒体优质资源的市场价值。

三是打破制度藩篱,增强主流媒体造血功能。推动媒体内容、数据、品牌资产化,让资源成为可评估、可交易的资产,重构平台与媒体的收益分割机制。

四是着力破解基础性制度难题。如完善内容价值评估与收益结算机制,使内容、数据、技术形成可量化、可计费、可循环的要素基础,为系统性变革奠定底层基础。

光明日报社编委武力： 塑造内容优势 守住自我价值



“无论怎么变,都不能失去自我。”光明日报社编委武力说。

主流媒体的系统性变革,不仅是一场自我革命,更是一场自我定义、自我确认的过程。唯有在新样态、新体系中保持定力,守住自我价值,并通过创新理念、机制、技术,共同参与塑造内容优势,方能找到自己最大的发展底气、最核心的支撑力量、最光明的路径方向。

“也许当我们真正找到‘我是谁’‘为了谁’‘依靠谁’的答案,也就谋定了自己的未来。”在武力看来,当商业平台逻辑深刻影响主流媒体,“我是谁”恰恰是一个必须前置思考的根本性问题。必须从

媒体的使命定位出发,开展融合报道工作,以精对新、以深对浅、以准对快、以稳对变。

武力表示,回答好“为了谁”的问题,需要坚持立足核心受众不动摇。作为联系知识分子的桥梁和纽带,光明日报的答案是为广大知识分子建设一个值得信赖、值得依赖的网上精神家园和掌上精神家园。面对媒介技术持续演进带来的冲击和挑战,主流媒体真正的“护城河”,恰恰是自己常年沉淀积累、长久培育打造的优秀采编队伍和庞大的外部专家队伍。为此,光明日报坚持将有限的资源投资于人,来回答“依靠谁”的问题。

经济日报社副总编辑唐卫彬： 深化机制改革 强化人才建设



“主流媒体肩负着舆论引领者的重要职责,始终是改革征程上的关键推动者。”经济日报社副总编辑唐卫彬介绍了经济日报社推动主流媒体系统性变革的主要做法。

坚持理念先行,筑牢主流的传播根基。经济日报社把评论立报、理论强报、调研兴报、开门办报作为工作方针,不断探索唱响中国经济光明论的重要路径,报纸现在做到了“版版有评论”,新媒体平台也形成了全媒体的评论矩阵。

深化机制改革,释放媒体发展潜能。报社在生产上先后成立了第一融媒体中心、融合推广办公室和由国际传播团队、短视频团队组成的第二融媒体

中心,在流程上形成了一体化内容生产体系和全媒体传播链条,打造经济领域的优质内容供应商。

强化人才建设,锻造融媒转型主力军。报社成立融媒体中心,推动采编人员全员转型,在报纸和新媒体平台为专栏记者开辟个人署名的品牌。开展常态化全媒体培训,完善绩效考核激励,使更多的优秀融媒体人才到舞台的中央“挑大梁”。

唐卫彬说,经济建设是党的中心工作,在国际竞争日趋激烈的背景下,必须积极主动地挺进主战场、主阵地、最前沿,做好经济宣传引导,以强大的舆论引导凝聚人心、汇聚合力。

中国日报社副社长朱宝霞： 提升传播质效 拓展传播格局



“中国日报在学思践悟中谋篇布局,在实践复盘里砥砺前行,进一步谋深做实主流媒体系统性变革的新篇章。”中国日报社副社长朱宝霞介绍,近年来,中国日报社坚持向改革要动力、向创新要活力,通过业务重塑、流程重整、格局重构的深度实践,在破立并举中持续锻造新型主流媒体核心竞争力。

破立并举、双向发力,筑牢变革根基。坚持破立并举、先立后破,以自我革命精神打破舒适圈、开拓新空间。报社“一把手”亲自挂帅,全程统筹,凝聚改革合力。

架构重整、流程重塑,激活融合效能。以频道制改革为牵引,打破部门、渠道、平台、人员壁垒,推进内容一体化生

产。打造第一频道、第一账号,以频道思维整合资源,推动主力军挺进主战场。

数智赋能、创新驱动,提升传播质效。顺应信息技术发展潮流,加速推进新技术与国际传播的深度融合。为全员配置专属智能体助手,有效释放生产力。

服务转型、生态共建,拓展传播格局。主动从新闻信息提供者,向社会生活链接者、服务者转型,助力构建“大外宣”格局。

朱宝霞表示,未来,中国日报将以改革创新为核心驱动力,稳步推进系统性变革,向世界展现真实、立体、全面的中国,为提升中华文明传播力、影响力贡献更大力量。

中国新闻社副总编辑俞岚： 强化“中新风格” 做到“以变应变”



中国新闻社副总编辑俞岚介绍,近年来,中新社加速推进系统性变革,集中力量建设全媒通社,在高速迭代的互联网战场上“以变应变”,着力打造具有强大思想引领力、精神凝聚力、价值感召力和国际影响力的新型主流媒体。

以内容优势赢得发展优势,强化“中新风格”的独特标识。在算法加剧新闻同质化的背景下,传承创新“中新风格”,从“官话民说、硬话软说、长话短说、空话不说”,到进一步探索“中话西说”,让新闻既有清新文风,更饱含家国情怀与专业追求。

以渠道优势夯实话语优势,提升国际传播的实效性。当前国际传播格局

亟待从“对外传播”向“在外传播”进阶,中新社已经构建起覆盖全球100多个国家和地区的传播网络,新媒体平台和账号总订阅数超过6.6亿。

以生态优势激发人才优势,释放融合创新的新动能。新媒体时代,观点传播成为凝聚共识、影响舆论的关键力量。中新社以评论为抓手,通过打造多个新媒体工作室,打破业务条块“梗阻”,促进人才与技术的融合。

以技术优势锻造未来优势,构筑智媒发展的战略高地。高度重视但理性看待AI技术在新闻生产中的应用,以先进技术驱动系统性变革,重构融合发展的技术底座。

上海报业集团党委书记、社长李芸： 在风浪中搏击 在大海里游泳



去年10月,上海报业集团率先在全国启动了主流媒体系统性变革。“在风浪中搏击,在大海里游泳”,上海报业集团党委书记、社长李芸用这样一句凝练的话语概括了集团一年来推进结构调整和深层重构的实践。

直面风浪,闯关攻坚。互联网从来不是传统媒体的延伸或补充,而是意识形态斗争的主阵地、主战场。媒体改革进入深水区,效能问题、生存问题同时摆在面前。上海报业打破路径依赖,建立起更加符合互联网规律的“3+3+M”的全媒体传播格局,关停了五个客户端。集团所属解放日报、文汇报、新民晚报三个客户端“三端合一”,内容生产、技术支

撑、经营统筹实现了一体化。

技术引领,探海提质。当前,信息技术已成为媒体格局的决定性力量,必须把信息技术作为深化媒体变革的战略引擎。上海报业以文化和技术融合为方向,建设最懂科技的文化传媒集团,实现数据、算法、垂域模型、虚拟现实等核心技术的策源地,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。

投资于人才,励海育才。上海报业用更加开放包容、更符合人才成长规律、更加不拘一格的机制,帮助优秀人才脱颖而出,让更多有影响力的人来成就有影响力的媒体。

复旦大学新闻学院院长张涛甫： 保持深度在场 培养新型人才



“传媒业界与学界,就像左手与右手,生长在一个生命体上,离开彼此都是残缺的。但是长期在一起,因为熟悉,又显得陌生。”复旦大学新闻学院院长张涛甫认为,当前,主流媒体改革发展进入深水区,系统性变革处于攻坚阶段,面对火热的改革,学界不能置身事外,应积极为其输送动力和智慧。

传媒业火热的改革实践是一个巨型开放的实验场,需要学界全心置身其中,保持在场状态,深度介入,于实践

中出真知。张涛甫认为,构建中国新闻传播学自主知识体系,不是在书斋中,而是要保持深度在场,朝着“枪炮声”最密集的方向出击,往激流深处奋楫,在极限压力下锻造知识的硬度,在真实场景中检验理论的成色。

张涛甫表示,要把知识的根系深深地扎在实践大地上。高校院所要深入开展系统化的人才培养体系改革,着力培养更多符合新时代要求的新型新闻传播人才,为主流媒体系统性变革贡献智慧和力量。

青岛日报社党委书记、社长,青岛报业传媒集团董事长纪明涛： 深化在地战略 放大媒体价值



青岛日报社党委书记、社长,青岛报业传媒集团董事长纪明涛说,青岛日报社通过重塑组织架构,强化技术赋能,深化在地战略,再建新生态、新底座、新优势。

围绕全媒体生产再建新生态。实施“架构重组、流程再造、考核转向、一体管理”改革,实现集约化生产、一体化管理、移动端首发的运营模式。激发人才活力,实施青年人才“3210”发展计划,打造50多个垂直类融媒工作室。

以数智促融合构筑新底座。以顶层设计为牵引,构建“智能调度、智慧生产、智链传播”体系。提升生产效率,通过

“浪涨数字人”等AI技术推动组织全面转型,生产全面焕新,员工全面转场。强化舆情技术支持,组建青报传媒审校中心,成立舆情研究院,推出“笔墨丹青”四大AI板块。

提升社会治理效能打造新优势。把媒体系统性变革与地方社会治理相结合,守住区域量级的高地,放大媒体价值。深度沉浸城市政务,构建“政企民智”沟通平台,打造市“倾听与商量”协商平台等栏目。深度融入城市运行,携手政府部门打造“青岛品牌日”等顶级城市IP,成立青岛市社区联盟,共绘基层治理新图景。