

问题

党的二十届三中全会作出“推进主流媒体系统性变革”的重大部署，为媒体进一步融合转型指明方向。当前主流媒体转型升级存在哪些困难？从具体实践层面，推进媒体系统性变革的方法和路径有哪些？

从角色功能出发推进主流媒体系统性变革

文_胡正荣

在数字化、智能化浪潮深度渗透社会生活的今天，主流媒体所处的传播环境、组织结构和功能角色都在经历深刻重构。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》指出，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”，为新闻舆论工作明确了方向、指明了路径。面对平台垄断、流量逻辑、用户分化等挑战，主流媒体要实现从融合发展向系统重塑的跨越，必须在体制机制、组织结构、内容能力、技术支撑等方面下好全盘棋。

所谓系统性变革，既不是某项业务的微调，也不是局部问题的技术处理，而是牵一发而动全身的顶层再设计、流程再造与生态再构。这要求我们从媒体的角色功能出发，把握结构性症结、突破机制性束缚、增强生态整合能力，从根本上提升主流媒体在新时代舆论格局中的战略地位和实战效能。

一、厘清主流媒体系统性变革的方向

当前，我国主流媒体正面临深刻的内外部双重挑战。一方面，信息技术不断迭代升级，传播方式日趋平台化、社交化、算法化，传统的传播格局已经被重塑；另一方面，舆论环境更趋复杂，群众的认知方式和表达习惯发生显著变化，对媒体的服务能力、回应速度、互动能力提出更高要求。在这样的背景下，推进系统性变革，不仅是媒体与时俱进的需要，更是党和政府掌握舆论主导权、提升治理效能的战略部署。

所谓系统性变革，绝不是哪里堵改哪里，也不是加点技术或换个平台那么简单。它要求我们跳出传统思维框架，从结构设计、机制运行、生态构建等多个层面，进行全方位与深层次的重塑。要从拼搭式融合走向重构式协同，从以内容为中心过渡到以用户为中心，从线性逻辑向平台逻辑

转变。更重要的是,这场变革不是孤立于媒体自身的小循环,而是要主动嵌入国家治理体系和公共服务体系的大循环。媒体的功能不应局限于报道事实,而要成为发现问题、传达政策、引导舆情、推动解决问题的有机组成部分。在这个意义上,主流媒体应当成为数字时代社会的“神经系统”,在国家治理的各个环节中发挥连通上下、调动资源、稳定情绪、凝聚共识的关键作用。

系统性变革的根本目标,不是把媒体变得更好看,而是让媒体“用得上、靠得住、有力量”。在战略上,媒体要做到思想引领、价值引导;在功能上,要实现信息服务、社会治理、公众互动的多维统一;在方式上,要完成从内容生产者向平台服务者、生态整合者的角色转型。唯有如此,主流媒体才能在传播格局重塑的大潮中挺立潮头、行稳致远。系统性变革并非加法式的要素整合,而是一项结构性的重构工程,其目标在于实现从融合到重塑、从协同到共生的范式转移。唯有确立系统思维、整体观念与战略意识,方能推动主流媒体真正实现从有形融合迈向系统性变革的深层跃升。

二、直面主流媒体当前困境

推进主流媒体系统性变革,要正视当下存在的深层问题。目前,不少媒体单位虽然在机制融合、技术投入、内容转型等方面进行了初步探索,但总体上仍受到体制惯性、组织结构和平台规则等多重制约,未能从根本上摆脱旧有运行逻辑的束缚。正是这些看似隐性的结构性障碍,成为当前主流媒体转型升级进程中的最大掣肘。

(一) 运行机制的路径依赖

长期以来,我国主流媒体多沿用工业化时代的生产逻辑,其传播链条以内容审批为核心、组织结构以部门分工为基础,体现出高度集中的管理模式与封闭式的传播流程。这一制度设计曾在过去较长时期内有效保障了信息内容的权威性与

安全性,但随着平台传播、社交互动、算法推荐等新机制成为舆论主流,这套线性科层式结构已与现实传播逻辑脱节,路径依赖成为影响媒体响应能力和创新能力的核心瓶颈。这种路径依赖表现为多个层面:一是结构刚性强,部门之间壁垒高,采编、运营、技术各自为政,难以围绕用户需求形成有效协同;二是机制反应慢,内部流程依然遵循线性节奏,导致媒体对突发舆情、热点话题反应迟钝,往往慢半拍甚至错失舆论话语权;三是绩效考核导向单一,依然以稿件数量、栏目产出为核心指标,忽视用户反馈与内容实际效果,难以激发团队的市场敏感性与产品意识。

组织中也依然存在“重内容、轻用户”“重上行、轻下行”的老思维,信息生产以组织目标为出发点,而非围绕用户兴趣展开。在当前以用户为中心、以数据为依据、以平台为载体的舆论环境下,这种以编辑主导为中心的旧逻辑已难以适配传播格局,甚至逐步演变为结构性劣势。特别是在主流媒体内部,仍普遍存在以岗位职级制为主的人事制度,导致复合型人才成长缓慢、跨部门协作不畅,创新团队建设严重滞后。这种组织惯性不仅抑制了新技术的有效嵌入,也削弱了主流媒体对新平台、新语态、新用户群体的捕捉和服务能力。

(二) 内容生成方式的固化

在内容层面,主流媒体面临的最大问题不在于有没有内容,而在于内容是否真正有效传达、是否对接群众所思所想。长期形成的供给导向型内容机制,使得内容选题、语言风格、表现方式呈现明显的机构化特征。一方面,内容策划高度依赖上级安排,缺乏面向用户需求的自发生成机制;另一方面,新闻作品普遍话语形式单一,叙事层级僵化,缺乏温度、缺乏场景、缺乏共鸣。

这种内容生产惯性,导致主流媒体在新平台上的内容很难形成足够的吸引力,也让媒体在重大议题上失去首发权和解释权。尽管部分单位已上线短视频、开通公众号,但大多数内容只是旧

稿翻新或文字转图文，缺乏针对平台特征进行原生创作的能力。不少地方媒体短视频栏目只是将记者采访或现场素材简单剪辑，没有逻辑结构和互动机制，与同类社交视频相比缺乏竞争力。

在传播过程中，媒体内容普遍存在自说自话的现象。内容生成仍以编辑部为中心，缺乏用户画像与数据支撑。用户真正关心的教育、医疗、就业、社会治安等话题，在主流媒体平台上的展现频率和呈现方式远不如自媒体内容那般有温度、有细节。更值得警惕的是，在一些新兴平台中，主流媒体发布的内容较为保守与被动，正在导致年轻用户“刷到过一次，不再点第二次”。长此以往，品牌号召力和平台黏性将持续下滑。

在人才培养方面，现有主流媒体仍以传统编人员为主，缺乏掌握短视频语法、互动逻辑和社交思维的新型内容生产者。很多媒体机构虽然设立了新媒体中心、视觉团队，但由于整体机制僵化、岗位职责不清、上下沟通断层，难以真正形成闭环工作链，内容创新往往停留在表层，难以实现深度升级。

从根本上看，主流媒体内容生产方式未能从栏目化思维转向产品化思维，未能建立起完整的内容生命周期管理机制，更未能在创意策划、用户转化、传播闭环等方面形成系统能力。这种思维与流程上的滞后，是当前主流媒体难以破圈、难以与平台生态真正接轨的关键原因。

（三）传播平台结构的失衡

在平台传播主导的时代，谁掌握用户入口、谁掌握算法机制、谁形成平台闭环，谁就能掌握舆论场的制高点。但现实是，主流媒体在平台布局中长期处于被动状态，既缺乏具有竞争力的自有平台，也未能在商业平台中形成话语权对等的传播格局，结果就是内容自己做，流量被他分，用户留不住，影响力难提升。

主流媒体普遍依赖商业平台开展传播，传播逻辑往往受限于平台算法。流量为王与价值为本

之间的矛盾越来越突出。算法优先推送情绪刺激强、互动密度高、视觉表现突出的内容，而主流媒体强调导向性、权威性与专业性的内容则往往在曝光中吃亏，即便内容质量高，也可能因点击率不佳而迅速被埋没。

在用户关系层面，主流媒体普遍缺乏系统的用户运营与管理机制，与受众之间缺少有效连接。很多媒体单位并未建立起清晰的用户画像，也未能将用户需求数据反哺内容生产。相比之下，商业平台不仅有完善的会员体系、积分机制、用户标签系统，还能精准投放、实时优化。

主流媒体自建平台影响力有限，功能单一、体验老旧、更新缓慢，用户活跃度低，黏性差。一些地方媒体的客户端用户日活不足千人，更新内容滞后，缺乏互动机制，难以形成用户黏性，无法与商业平台竞争。若继续将平台建设视为补充而非根基，在未来舆论格局中将愈发边缘化。平台规则不透明、数据不可控、分发机制商导性强，也让主流媒体的内容传播面临隐形障碍。平台既是通道也是筛子，在引导舆情、设置议题、塑造认知的关键时刻，主流媒体往往陷于“有话说但无处说”“有影响但无渠道”的尴尬境地。

整体来看，主流媒体正处在旧逻辑已难以为继，新路径尚未成型的关键节点。运行机制的路径依赖、内容表达的惯性思维、平台结构的生态失衡，这三大深层问题相互交织、相互强化，成为制约系统性变革落地见效的现实瓶颈。要实现真正意义上的转型突围，必须敢于直面问题本质，从结构上动刀、从机制上破局、从平台上重建，实现从“根”重塑而非换“皮”上新。

三、推进主流媒体系统性变革的实践路径

（一）从信息中介向社会中枢转变

长期以来，主流媒体核心职能集中在新闻报

道、信息发布和价值传递等方面。但在新一代用户构成和传播格局剧烈变化的当下,仅仅传递信息已远远不能满足群众对多元化、便利化、精准化服务的现实需求。

推动功能转型的第一步,是要跳出传统思维。群众对媒体的期待早已不再局限于获取新闻,而是更希望通过媒体解决实际问题或是在平台上完成生活事务。这要求主流媒体主动拓展功能场景,构建内容与服务复合型产品体系,实现从内容浏览向服务触达的转变,不仅讲清政策、传递舆论,还要在提供公共服务上下功夫。譬如,将媒体客户端整合为政务服务一体化入口,打通医保查询、公积金缴纳、交通出行、教育资源等高频事项,用看新闻带动办实事。这既拓展了服务功能,又增强了用户黏性。面向重点人群和区域,提升服务供给的精细化水平。在老年人、农民工、青少年等群体中,主流媒体可借助短信推送、热线服务、视频专栏、语言识别等多种技术手段,提供定制化、可理解、可操作的信息与服务。

主流媒体还要向下沉空间延伸功能,充分发挥其覆盖广、接触深的优势,深入社区、乡镇、街道等基层治理末梢,在本地空间中建构新型的公共交流与议事平台。特别是在基层治理中,要通过县级融媒体中心与网格服务,结合多样化手段,将信息发布、政策解读、意见反馈机制嵌入最小治理单元,让媒体成为治理的延伸、服务的触角、连接的桥梁。比如,浙江省部分地方融媒体中心将“众人议事厅”搬上手机客户端,基层群众可随时上传问题线索,部门按区域响应,媒体全程报道跟进。

(二) 重构组织机制与人才体系

系统性变革的关键在“系统”,而“系统”的核心在组织机制与人才。没有机制上的破局,就无法形成改革的合力;没有人才结构的优化,就难以推动实践的创新。

首先,推进组织结构的扁平化与功能整合。当前,多数主流媒体仍以媒介类型划分内设机

构,例如广播中心、电视中心、新媒体中心分设运营,难以形成跨平台和一体化的内容协调机制。要推动内容策划、技术开发、运营服务跨部门融合,以项目和任务为导向进行组合编组,实现以项目为轴、内容为核、平台为体的灵活运转机制。其次,打造“能上能下、能跨能通”的人才机制。传统媒体编制与岗位制层级式稳定的逻辑,使很多青年人才在短时间内难以获得施展空间,也无法打破部门边界形成内容、技术和运营的融合能力。推动系统性变革,就必须构建激励与流动并重的人才机制:设立跨界岗位,打破专业壁垒;健全横向调配机制,形成项目建组、人员归拢、成效导向、成果归属的弹性队伍模式。

在绩效制度上应尽快引入新型多维度评价体系,让策划好、推得快、转得动的人才更有获得感。部分试点单位已开始探索新型评价机制,有望形成更贴近平台逻辑的人才激励体系。

(三) 夯实自主自建平台阵地

主流媒体在平台建设上的滞后,是当前舆论传播力不强、用户留存能力不足的核心短板。目前一些媒体要么自建平台形态老旧、体验差、功能少,用户活跃度低,要么长期依赖抖音、微博等第三方平台,陷入内容我做、流量他分、关系他留的被动局面,难以形成舆论主导权。

系统性变革必须从战略上高度重视平台主阵地建设。以可控性、互动性、服务性为基本方向,加快打造一批具备媒体特色、服务能力、技术前沿的第一方平台。一是加大对主流客户端的运营投入,围绕功能模块、内容引擎、产品形态迭代升级;二是推动构建以省级平台为龙头、地市平台为支点、县级平台为前沿的区域融合传播矩阵,形成“省—市—县”多级联动的发布与服务体系。

同时,也亟待厘清与商业平台的竞合关系。在传播策略上,应将优质原创内容优先布局在自有平台,实现内容自播、流量自控、用户自有;在合作层面,则可通过数据接口共享、联合运营账号、

平台定向投放等方式,借力破圈,但不依赖、不托底。通过构建纵向穿透、横向联动、平台自治的国家主流内容传播中台,从根本上重建主流声音的分发通道与传播话语权。

(四) 加快技术系统建设

技术不是改革的辅助工具,而是改革的基础底盘。从算法推荐、智能合成、用户画像到大模型训练,技术在信息传播中的主导作用越来越强。主流媒体若不能主动掌握关键技术,就无法在算法驱动的传播格局中立于不败之地。

一是系统推进全流程数字化重构。在前端,通过人工智能写作、智能剪辑、视频生成、语音识别等技术,大幅提升内容产能;在中台,通过知识图谱、传播模型、热点预测等机制,提高选题精准度与资源配置效率;在后端,建立内容数据池和传播分析系统,基于点击率、完播率、停留时长、情感倾向等指标反向指导生产,形成内容生态的正循环。

二是推动国家级平台模型建设。主流媒体率先进入国产大模型的训练、适配和优化场景,用于文本生成、图像辨析、舆情识别、虚假内容防范等关键领域,确保在生成式人工智能时代构建具备主流价值取向与意识形态安全的可信模型,实现政务素材的自动转化、政策文案的风格识别、导向正确的表达推荐等。

(五) 构建协同生态系统

主流媒体不能再靠单兵作战应对一个系统性、平台化的传播生态。必须构建起横向协同、纵向联动、外部整合的传播生态系统,实现内容、平台、服务、治理四位一体的价值整合。

一是构建产品链条。围绕重大主题、重点IP打造多形式、多语态的系列产品,实现从内容传播向IP运营的跨越。比如,围绕中华优秀传统文化可开发纪录片、文创、短剧、课程等一体化产品体系。

二是优化供应链结构。打破内容供给侧唯我

独尊的旧逻辑,积极与外部创作者、机构平台联合开发内容,实现“采编端开放—审核端托底—分发端协同”的结构升级。

三是延长价值链路径。在实现社会效益的同时,主动探索内容电商、知识付费、平台会员、线下活动等商业化路径,提升自身造血与市场应变能力。

四是推进生态融合。加强与高校、智库、技术公司、社会组织的共建机制,构建媒体创新实验室、传播研究联盟、青年创作者孵化平台等,通过外部智力系统带动内部变革动力。

四、结语

当前,单点突破式的媒体融合策略已逐步触及上限,唯有从结构逻辑上进行系统重构,才能真正激发主流媒体的传播力、引导力、影响力与公信力。在实际操作中,主流媒体需要以顶层设计为统揽,明确各级功能分工与协同机制;以技术赋能为核心,建构智能化生产与分发体系;以内容改革为牵引,推动用户导向与价值引导的统一;以制度建设为保障,协同政府、平台、社会多方主体共建传播治理新生态。

主流媒体的系统性变革不是战术上的改良,而是理念、机制与结构上的范式更新。这一过程既需顶层战略引导的方向感,也需基层改革试点的实验性,更需制度体系的稳定支撑与技术能力的持久助力。主流媒体应以更开放的姿态、更协同的机制、更精准的策略,嵌入新平台生态、占据舆论高地、重塑受众连接方式,从而真正走出一条中国特色与时代特征相统一的融合发展之路,为推进中国式现代化和国家传播能力提升提供坚实支撑。■

(作者系中国社会科学院新闻与传播研究所所长,中国社会科学院大学新闻传播学院院长、教授)

(责任编辑 范丽君)