

全面推进系统性变革 奋力打造高水平新型主流媒体集团

◎ 刘启宇

推进主流媒体系统性变革，是以习近平同志为核心的党中央作出的重大改革部署，是主流媒体勇担新时代文化使命的必答命题。党的二十届四中全会明确提出，要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，这赋予主流媒体重要使命。置身改革开放前沿和新闻传播主阵地，南方报业传媒集团（南方日报社）深入学习贯彻习近平文化思想，认真开展调查研究、找准方向和路径、明确措施和重点，科学制定工作方案，形成了“一二三四五”变革思路（一个目标、两种思维、三大支点、四个一体化、五级深耕），集成式推出 20 项改革计划、56 条具体举措，全面激发创新活力，做强主流舆论阵地、扩大主流价值影响力，奋力在主流媒体系统性变革中走在前列。

锚定一个目标：打造高水平新型主流媒体集团

习近平总书记强调，“中国式现代化是亿万人民自己的事业。”越是向前推进这一伟大事业，越需要主流媒体勇担新时代的文化使命，更好汇聚全体人民的智慧和力量。贯彻落实中央决策部署，南方报业坚持从中国式现代化建设全局的战略高度出发，牢记习近平总书记寄予广东的在推进中国式现代化建设中走在前列的殷殷嘱托，坚持扎根广东、深耕湾区、辐射全国、联通世界，明确提出打造内容生产传播和

全媒体人才“双一流”高水平新型主流媒体集团战略目标，动员引领集团上下加快系统性变革步伐。

推进系统性变革，是主流媒体因应当代信息技术迅猛发展带来的媒体形态、传播生态、文化业态深刻变化的迫切需要。全媒体时代对主流媒体提出了生产方式、传播方式、组织架构和运营模式等全方位的严峻挑战，要求传统媒体必须加快进行适应时代发展要求的能力重塑、技术创新和流程再造，从根本上破解面向移动互联网主战场的能力不足问题。解决不了这一根本问题，主流媒体就会丧失传播制高点和信息化条件下的舆论主导权，无法担当好新时代的文化使命。

建设高水平新型主流媒体集团是应对全媒体时代变革和国家战略需求提出的顶层设计，旨在通过加快系统性变革，打造既坚守主流价值内核，又彰显全媒特质、具有强大融合竞争力的传媒舰队。南方报业高度重视适应全媒体时代发展要求的能力建设，以提升现代传播力为基石，集中精力打造了“南方+”客户端、“South”客户端等具有较强传播力和影响力的新型自主传播平台，牵引带动全集团形成覆盖用户超 4.6 亿的报刊网端微屏全媒体传播体系。推进主流媒体系统性变革，我们锚定“双一流”战略目标，进一步将其细化落实到全面提升新闻影响力、舆论引导力、视觉表达力、资源整合力、媒体运营力、“媒体+”协同力六个方面，谋划系列改

革举措。主要目的就是破解当前制约主流媒体在履行职责使命中面临的能力不足问题，与时俱进，加快形成符合时代发展要求、面向新闻舆论场和平台化商业市场“两个场域”的强劲竞争力。为此，南方报业旗帜鲜明地提出，要牢记“党媒姓党”这一根本原则，砥砺初心使命、坚持正确方向，以系统性变革抢占信息传播制高点、掌握舆论引导主动权，汇主流之力、成主流之势、彰主流之为，努力打造高水平新型主流媒体集团。

强化两种思维：重构与受众用户的强连接

习近平总书记深刻指出：“读者在哪里，受众在哪里，宣传报道的触角就要伸向哪里，宣传思想工作的着力点和落脚点就要放在哪里。”经过20多年的飞速发展，21世纪初人们所预言的“数字化生存”今天“未来已来”。截至2025年6月，我国网民规模已达11.23亿，互联网普及率达到79.7%。网络已经深度嵌入到全社会各方面，成为人们获取信息资讯的主要渠道；数字化呈现和服务场景已深度融入社会生活的方方面面，不断丰富活跃着广大人民群众的日常生活的方方面面。全媒体时代，传统媒体的最大危机是与用户连接失效的危机。只有吸引群众，才能引领群众；只有服务群众，才能感召群众。系统性变革的重中之重就是要找回“失联”的用户，重新建立起主流媒体与广大受众之间的“强链接”。基于这样的考量，南方报业在推进系统性变革过程中，明确提出要强化“互联网思维”和“用户思维”，将两者融入到各项日常工作之中，谋划系列具体举措。

强化以互联网思维主导资源配置。着眼于移动互联网催生的新闻内容生产与传播的方式之变，突出移动优先、强化技术赋能、重塑新型生产关系，构建适应全媒体生产传播的体制机制，推动从组织形态、内容供给到传播机制、内在肌理的深层变革。我们开展特色新媒体IP和融媒品牌工作室建设行动，以媒体为单位，设立跨媒体、跨部门、跨条线工作室，实施直达总编辑机制，围绕社会热点、产经重

点、国际爆点、文旅视点和民生关注点，分类实施“一IP一策”个性化策略，着力打造“观天下”“聊点‘政经’事”“产业麻辣烫”“财知道”等20个新媒体IP和系列融媒品牌栏目，推出系列个性化、特色化拳头产品，以更加灵活、更加多样的内容形态吸引用户。同时，实施“全媒体人才强基计划”，开展“百日精进”特训营、“菁英破茧”训练营，持续创新人才选拔、培养、激励机制，提升采编队伍全媒体专业能力。

强化以用户思维引领供给侧改革。着眼于满足人民日益增长的美好生活需要，紧扣用户对信息、价值、情感和服务四大需求，在提升优质内容供给能力的基础上，不断丰富媒体功能、拓展服务边界，更好满足用户多元化、差异化、个性化服务需求，实现用户从“看媒体”到“用媒体”再到“靠媒体”的体验升级和习惯转变。我们实施“直链受众计划”，依托“南方+”、“South”等自主传播平台，持续加强与用户的连接，大力拓展文旅、教育、农业、政务、商务、志愿服务和便利外籍人员在大湾区工作生活等领域服务场景。今年7月，在广东省委宣传部的统筹指导下，正式上线推出IP Guangdong形象传播全资源平台、INFO Guangdong对外资讯服务平台、GO Guangdong国际参访服务平台等对外传播平台。其中，INFO Guangdong致力于为在粤外籍人士打造“无感切换”的友好环境，通过多终端渠道提供涵盖省情、政务、法律、投资、文旅、求学、就医等精准实用信息，解决外籍人士在粤工作生活的难点，提供“一站式”多语种服务，助力广东高水平对外开放。

夯实三大支点：持续扩大主流舆论影响力

因势而变、以变应变、以变促强，牢牢把握信息化条件下的舆论主导权是主流媒体系统性变革的重要目标。经过10多年的实践探索，人们越来越清楚地看到：全媒体时代，优质内容的价值引领作用日益凸显，坚持内容为王依然没有变，变的只是内容的形式、载体和渠道。与此同时，互联网新媒体技术日新月异，成为驱动变革的最大变量。面对社交平台和“自媒体”



南方报业积极探索建立融媒品牌工作室机制，打造系列特色新媒体IP品牌。

的激烈竞争，主流媒体如果缺乏有传播力的平台阵地和有影响力的高质量内容，不善于运用先进技术赋能，就不可能有效吸引用户，把主流声音传得更广更远，更不可能发挥桥梁和纽带作用，凝聚人心和力量。南方报业聚焦做强主流舆论阵地、扩大主流价值影响力版图，以平台建设、内容建设、技术建设为支点，夯实集团系统性变革的根基。

坚持把平台作为传播力的支点，优化媒体矩阵布局。一方面，实施“客户端聚合优化计划”，大力推进自主传播平台的整合优化，打造“1+4”超级传播矩阵。其中的“1”，即以“南方+”客户端为主平台，大力实施“南方+进位升阶计划”，着力提升全国知名度和全网影响力，形成牵引示范带动效应；“4”，即推动集团旗下重点媒体主办的“South”、南都N视频、“南方周末”客户端、“粤学习”客户端，深耕对外传播、城市、人文、理论学习等特色领域，满足广大人民群众垂类需求。另一方面，实施“平台账号分级跃迁计划”，加快第三方平台账号精简提质，重点打造有实力和影响力的账号，形成5000万级、千万级和百万级账号梯队。经过多年的持续建设，“南方+”客户端已形成年

发稿量超百万篇的生产能力，传播力、影响力和运营力全面提升，稳居全国主流媒体客户端前列。在此基础上，我们加快系统性变革，拓展在“南方+”建设上行之有效的经验，打通各客户端技术底座，加速内容数据、传播数据、用户数据融合，有针对性完善与第三方平台账号的协同传播机制，构建起端号联动、“众星捧月”的良好发展格局。

坚持把内容作为影响力的支点，深化优质内容供给。开展“深度报道提升行动”，围绕时政、经济、民生、文旅、国际等领域，优化工作机制，提升深度报道质量；实施“评论品牌建设计划”，

擦亮全媒体评论高地、理论阵地，统筹集团各媒体优质资源，做强“视评”评论矩阵，推出“粤海听风”特色栏目；实施“全天候舆论引导计划”，紧盯每日突发热点，及时采访、发布，加强微评、快评、视评、深度评论等话题引导，打造广东网络辟谣主平台，提升舆论热点引导能力。集团各媒体立足自身特色，聚焦纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利80周年、十五运会、广交会、深圳文博会、“百千万工程”等重大主题、重要活动、重点工作，创新融媒报道。策划推出《粤来粤好百千万》《打开100个广东潮镇》《系列100短视频》等系列融媒佳作，生动展现“百千万工程”阶段性建设成果，围绕“唱响经济光明论”、经济半年报等加强理论评论分析解读。今年以来，南方日报、《南方》杂志先后有10多篇评论被人民日报和《求是》杂志转载。

坚持把技术作为创新力的支点，强化技术研发赋能。实施“技术创新赋能计划”和“智媒生态共建计划”，强化人工智能、大数据、云计算等先进技术赋能，建强“南方智媒云”技术底座，有力赋能市、县融媒体中心建设；加快打造“媒体+”大模型和

主流价值语料库，牵头组建全省智媒发展共同体，充分发挥“一朵云”对全省各级主流媒体的技术支撑作用。针对今年以来以 DeepSeek 为代表的人工智能大模型引领技术创新应用的火热趋势，我们积极推进本地化部署，探索构建“大模型+本地知识库”一体化人工智能解决方案，推出“南方 AI 破谣局”“粤政通问”“涉企服务”“粤姐姐”妇儿知识等 5 个垂类智能体，赢得广大用户充分认可。自主研发的“南方智媒云大模型”在广东媒体中率先通过国家网信办生成式人工智能服务备案。

推进“四个一体化”：加快形成深度融合发展合力

对南方报业这样拥有多样态媒体和平台的主流媒体集团而言，“变革”不能仅局限于各个媒体自身的改革，还要强化“系统性”，打破集团各媒体之间的边界，形成协同联动、错位互补、聚合共赢的融媒生态格局。在过去 10 多年的融合转型实践中，南方报业紧扣党中央提出的“坚持一体化发展”要求，立足集团实际，以内容、技术、经营一体化牵引带动体制机制改革，激发融合发展动能，形成了“此长彼长、此优彼优”的良好生态。推进主流媒体系统性变革，我们进一步巩固拓展“一体化”探索经验，明确提出构建“内容一体化生产、传播一体化运营、技术一体化支撑、经营一体化统筹”融合机制，加快组织架构、管理流程和运营模式重构，不断放大“一体化”效能。

“四个一体化”体现了系统思维和集约化原则，凸显了结果和效果导向，主要是着眼于面对外部的激烈竞争，树牢全集团“一盘棋”意识，通过强化采编、传播、技术、经营各领域的资源整合，形成深度融合发展合力。内容方面，建立“1+N”融合生产机制，对于重大主题宣传、重要时间节点、重要会议活动、重大突发热点事件等，在集团融合运营委员会统筹下，由“1”家媒体牵头、“N”家媒体协同，生产精品爆款，更好满足用户多元化内容需求。传播方面，建立“端号联动”机制，强化一体化传播，提高互联网头部平台对自主平台原创内容的显示度，加强有效导流和影

响力延伸，放大主流舆论声量。技术方面，打通集团各媒体客户端的技术底座，打造标准化技术工具箱，着力破解“技术割裂、数据孤岛、重复建设”等堵点问题，加快数据资源的内部流通和综合运用。经营方面，统筹集团各媒体品牌价值、市场影响力、服务能力、经营资源，建立能力矩阵图谱，实施项目协同共享机制，推动降本增效、共拓市场、扩大经营。

通过深入推进“四个一体化”，加速了集团“从一到多”和“从多到一”两个融合闭环的形成，有效提升了融媒生产力。其中，“从一到多”主要指的是三方面的转变：一是一支采编队伍面向报网端的多介质生产，二是一个经营团队具备多场景全媒全案服务能力，三是一套技术底座赋能多个媒体单元的融合生产。这些转变最大限度地减少了各媒体和业务单元在融合转型中的各自为政、重复建设和“内卷式竞争”，从而实现了核心生产能力的效用最大化。

“从多到一”则突出体现在两方面的显著成效：一是通过集中集团优势力量、优质资源，加速做大做强主平台。“南方+”作为集团倾力打造的传播主平台，自 2015 年上线至今，下载量已突破 2 亿，年发稿量超过百万篇，年营收突破 5 亿元。二是激发各媒体突出特色、各展优势，在重大主题报道中奏响舆论合声。以今年 7 月广东荔枝季的宣传报道为例：面对荔枝大年的农户增收压力，集团旗下各相关媒体充分发挥自身优势，图文、短视频、动漫、歌曲等融媒传播和创意推广多管齐下，“燃爆式”宣传擦亮广东荔枝品牌，以流量带动销量、助“荔”出圈。南方日报经济新闻部等部门联合微信客户端发起“送你一份广东好荔”活动，创新微信“发礼物”的新社交场景，有效带动广东荔枝销售。南方农村报推出 H5 产品《广东荔枝采购地图》，链接全省各地超过 600 家合作社、家庭农场的果园信息，形成实用高效的购买指南；结合各地市荔枝品牌推介活动，讲好“千年贡品”故事，持续打造“节庆经济”，引流超过 2 亿人次。南方都市报推出《广东荔枝的全球口碑》系列报道，以多种载体生动讲述“荔枝”这一岭南经典文化符号向海外传播的故事，获《葡

新报》《非洲时报》《欧中之声》及希中网等海外媒体广泛转载。

深化“五级深耕”：全面拓展党媒多样态服务场景

南方报业是党委机关报集团，始终坚持以服务好党和国家中心工作为己任。我们较早建立起了遍布广东 21 个地级以上市的分社（记者站）、推出系列地方版，全力服务全省各地经济社会发展和民生建设。将用户导向落实到系统性变革的改革实践中，重中之重就是要提升在地化服务的能力和水平，在牢牢抓住本地用户、深耕本地资源、扩大区域影响力上下功夫。在谋划集团系统性变革的过程中，我们不仅将“扎根广东、深耕湾区”摆在了首要位置，还有针对性地提出开展“省市县镇村五级深耕行动”，全力推进“省级深链、区域深扎、服务深垂”，进一步拓展在地化服务领域，提升服务地方高质量发展的能力和水平。

聚焦在地传播，共建省域传播体系。主流媒体若不能深入基层，便无法真正占据“第一现场”；若不能高效协同，便难以形成传播合力。只有加强在地化传播、精准化触达，才能真正打通省市县镇村多级传播链条，确保主流声音落地见效、深入人心。在构建省级传播体系的探索中，南方报业将持续扩容和运营好“南方+”客户端 600 个共建频道、7000 个“南方号”，建设全省最大权威发布矩阵和信息枢纽，并以“南方智媒云”为统一技术底座，贯通省市县融媒体资源，形成“省级技术统筹、市级平台运维、县级资源应用”的高效协同体系。

聚焦群众需求，打造多元服务场景。随着信息技术的迅猛发展，城乡群众的文化消费和生活方式都在不断变化，特别是新媒体、大数据、人工智能等拓展了公共文化服务的应用场景，为优质文化资源高效直达基层提供了先进技术手段。南方报业以全省 21 个分社（记者站）为支点，联动市县融媒体中心、新时代文明实践中心（所、站），以基层治理、文化惠民、数字社区、志愿服务、民生实事等场景为突破，共建“线

上全媒体+线下多场景”的在地化服务新格局。积极参与公共文化设施和产品数字化建设，开发数字图书馆、博物馆、文化馆、美术馆、科技馆和云剧场等线上文化空间，推动优质文化资源向城乡基层“最后一公里”延伸，打造系列文化惠民特色品牌。

聚焦赋能发展，拓展“媒体+”业态空间。全媒体时代，“媒体+”成为主流媒体融合发展的一大趋势。南方报业深度发掘“媒连万物”潜力，坚持从媒体所能、社会所需入手，找准“媒体+”的连接点位，加快经营模式重构，赋能千行百业发展。我们积极拓展“媒体+”合作领域，加强与数字创意企业合作，丰富文化数据、文旅融合、文艺消费、文产出海等新场景，增强跨领域、跨区域、跨圈层融合发展新动能。今年以来，南方报业持续加强省域合作，共建“入粤融湾出海”一体化服务平台。我们聚焦首发经济，在深圳创新打造服务地方和企业发展的“湾区 T 台”，7 月在深圳龙岗区的首场发布会聚焦年度热点 AI 产业，打破传统模式，以时装周发布形式，让区内 20 家硬核企业带着尖端产品踏光登场，以企业为“模特”、以科技作“华服”，让硬核产品在 T 台上踏出创新节拍，向世界“秀”出高光时刻。

主流媒体系统性变革，是一场关乎生存、关乎未来的自我革命。唯有与时俱进，才能基业长青；唯有拥抱时代，才能赢得未来。南方报业传媒集团（南方日报社）将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，顺应信息技术发展潮流，牢记党媒初心使命，把牢正确方向、把握发展机遇，振奋走在前列的精气神，拿出自我革命的勇毅，守正创新、勇立潮头、争创一流，努力探索新路径、积累新经验，奋力在主流媒体系统性变革中走在前列、交出新的合格答卷。^[1]

本文系广东省哲学社会科学规划项目“广东推进主流媒体系统性变革研究（GD25SXZWT01-03）”阶段性成果。

（作者系南方报业传媒集团（南方日报社）党委书记、社长，广东省习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心特约研究员）

责任编辑：曹雅芳