

# 主流媒体系统性变革：变什么？怎么变？

中青报·中青网记者 李丹萍

时而变身跃着滑板的哪吒，时而化身为山茶花缓缓绽放……今年“五一”期间，重庆广电集团（总台）（以下简称“重庆广电”）操控数千架无人机，“点亮”重庆两江两岸的夜空。展演吸引了超120万人次现场观看，5天内全网传播量超过10.2亿次。这个展演，正是重庆广电主流媒体系统性变革的缩影。

近年来，盐阜大众报业集团（以下简称“盐阜大众报”）深入践行主流媒体系统性变革，绘制了一张“数智大厦建设图”：以顶层设计为指引，进行整体性谋划；以中层架构为支撑，推进结构性改革；以底层筑基为保障，集成系统平台，推动数智化再造。

2024年7月18日，中国共产党第二十届中央委员会第三次全体会议通过的《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》中明确提出，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。

5月27日，在2025文化强国建设高峰论坛期间，主流媒体系统性变革论坛在广东省深圳市举办。中宣部副部长、国务院新闻办公室主任莫高义表示，要以自我革命精神推动媒体系统变革，以强

化用户服务驱动内容生产传播，要以体制机制改革激发创新创造活力，以传播效果评价增进改革创新动能。

## 媒体在AI时代做什么

“推进主流媒体系统性变革，既是重要政治任务，也是重大工作机遇。”莫高义说，面对移动传播时代舆论竞争格局对主流媒体影响力造成的巨大冲击，面对人工智能时代技术迅猛发展对主流媒体生产传播带来的巨大挑战，面对数字经济时代运营模式创新对主流媒体经营范式构成的巨大压力，主流媒体融合发展虽然取得了长足进步，但仍存在用户意识不强、新媒体平台多而不强等突出问题。

莫高义强调，不解决好这些问题，主力军在互联网主战场的主导作用就难以充分彰显，主流媒体就难以有效履职尽责，也难以实现自身可持续发展。

重庆广电把系统性变革的着力点聚焦于平台重塑。重庆两大媒体品牌——第1眼新闻和华龙网，整合重组为第1眼TV。截至5月8日，第1眼客户端下载量9966万，全网总用户量超2亿。重庆广电还整合卫视频道和影视生产体系，打造全新卫视，构建优质内容供给平台和大型活动执行平台；整合5家公司和6个地面频道，成立重庆城市TV，打造大城文化民生综合服务平台。

“系统性变革不是简单的修修补补，要对束缚生产力发展的生产关系动真碰硬。”上报集团（以下简称“上报集团”）党委书记、社长李芸介绍，上报集团关停5个客户端、转变两份报刊出版方式，重点建设3家党报、3个平台、若干垂类媒体，构建“3+3+N”全媒体集群。上报集团在做大做强头部平台的同时，做精做特垂类品牌，做宽做实案服业务。

2024年，上报集团营业总收入达到41亿元，利润率达7.9%，新媒体收入占媒体主业收入达73.09%。今年一季度，媒体主业收入同比增长7%，其中新媒体业务同比增长12%。系统性变革实现了社会效益与经济效益双丰收。

媒体在PC时代做网站，在移动互联网时代做客户端，在AI时代做什么？盐阜大众报党委书记、社长周劲认为，是打造数字人、智能体、数字化视频“三大件”。重庆广电紧盯技术前沿，自主研发“华龙芯”数智大模型，第一时间接入DeepSeek；建成首家省级传媒XR虚拟演播室。

## “媒体变革，关键是人的变革”

“数智时代，主流媒体建设目标应该是社会生活连接者和服务者，从而构建全媒体传播的新生态，提高主流媒体生存发展韧性和未来竞争力。”

中国社会科学院新闻与传播研究所所长、党委副书记胡正荣认为，其中的基础工程就是人才工程。

胡正荣观察，当前主流媒体的人才存量队伍面临“双重挤压”：互联网平台人才的虹吸效应持续加剧；智能化传播带来的新场景、新业态，对从业者的跨界能力提出了新要求。与此同时，高校的新闻传播类专业设置与培养模式不能适应数智时代的行业需求，高校人才增量供给难以满足传媒行业的需求。破解这一困境，需要产学研联动，形成“需求共研—联合培养—资源共享—成果共用”的生态闭环。

“媒体变革，关键是人的变革。”上报集团党委书记、社长李芸表示，上报集团坚持从人才成长的实际需求出发，创新选育体系，搭建成长平台。以融媒工作室为创新试验田，先后打造200多个工作室，并对其中42个重点赋能；推行“主理人”“项目小组”等新机制，畅通专业人才成长通道。

上报集团注重核心技能培训的强化，同时着眼青年人才培养。例如，开展“青训成长营”“国传人才训练营”等；通过“揭榜挂帅”“每月之星”等为青年人才提供舞台；通过“导师领航”项目，推动资深骨干对青年人才的传帮带。

## 用新叙事，传播好故事

从2024年8月开始，中宣部对中央和省级主流



①主流媒体系统性变革论坛现场。中青报·中青网记者 李丹萍/摄 ②国家级非物质文化遗产产岗七狮舞在人文湾区 数智湾区论坛现场表演。 中青报·中青网记者 武欣中/摄 ③《哪吒2》总制片人、彩条屋影业总裁王竞在电影业高质量发展论坛上演讲。主办方供图 ④中国日报社记者、起底工作室主持人徐潘依如在主流媒体系统性变革论坛作主旨演讲。 中青报·中青网记者 李丹萍/摄

## 《哪吒2》幕后团队：

# 设定一个不可能完成的目标，然后死磕

中青报·中青网记者 刘芳

5月27日，《哪吒2》幕后团队登上2025文化强国建设高峰论坛“电影业高质量发展”论坛的讲台，分享他们在票房登顶全球前五、站上158亿元之后的经验和感悟。

《哪吒2》总制片人、彩条屋影业总裁王竞长着一张娃娃脸，梳着短短的卷发，说起话来亲和温暖又谦逊，但她已经是全球票房前五的动画电影总制片人。她坦言心情非常忐忑，“因为电影的成功已经超出了我们自己的能力，有观众的包容和支持，才有了今天的成绩”。

在王竞看来，《哪吒2》最花时间和精力地方，一个是持续创新做出有创意的内容，一个就是找到了能跟内容产生默契互动的观众。无论是高铁安检员，还是趣味师徒情的喜剧短视频，还有朗朗上口的打油诗短片，更或是真实亲切的幕后纪录片，“相比于过多专业技术的解读，我们更希望大家通过纪录片看到一群真实、可爱的制作人员，就像电影里的角色一样”。

王竞透露，这次宣发工作的创意既不是单个影片内容点的极致夸大，也不是成片后碎片化的简单释出，电影上映前所有宣传用的素材只有

不到7分钟的正式镜头，因为整个团队都在动员所有力量完成和电影统一标准的“二次创作”。

《哪吒2》视效总监石超群则表示，电影的成功秘诀，是中国动画人“死磕到底”的信念与力量——写实追求，标准化协作，死磕精神。

5年前，《哪吒1》以1600多人的共同创作开创了国产动画大规模生产的先河，《哪吒2》的特效镜头从1318个增加到1948个，138家公司4000多人参与，同期还有《阿凡达2》等视效大片的竞争。要想作出创新和改变，难度可想而知。

石超群表示，《哪吒2》的破局点在于写实。“我们坚持让《哪吒2》接近实拍电影的写实质感，也是不同于好莱坞动画作品的地方，相比于卡通风格强烈的作品，《哪吒2》的场景更加精细、逼真，镜头展现更多是由宏观推向微观的，拥有极高的视效密度”。

比如为了刻画出天元鼎的庞大和逼真，既要描绘出气势磅礴的云海交互，又要呈现微观的细节，让观众真正相信这个世界的存在。“写实现意味着工作量呈指数级增长，为模拟天元鼎爆炸，我们反复拆解爆炸体量，以达到火山级爆炸效果”。

石超群说，饺子导演的信念感染着我们，他总说要给自己设定一个不可能完成的目标，再向着

这个目标努力，这种精神变成团队死磕的氛围，推动着大家去追求最好的效果。

另一个难点是，138家公司4000多人到底是如何协作的，如何管理这些团队？

《哪吒2》的难度不仅在于镜头量，更在于如何让131个城市、138家公司的团队统一风格，好比讲一个故事让全班同学给你画出来，每个人画的部分不同，每个人的工具、习惯都不同，最后要求他们画得像一个人。

“我们的解法是标准化与手把手教学。”首先是模板开路，制作360度全视效资产模板，针对不同级别也作出了资产优化，确保外包团队拿到即用，保证场景统一性。

二是技术开源，在炸毁天元鼎的戏，将已经验证的场景流程分发给各环节、全团队，避免重复试错。当《哪吒2》技术文档、工程文件在参与团队间传递，意味着整个行业的开源。

三是极速反馈，每天面对全国各地提交的效果要在一天内给外包团队反馈，给出录屏指导，手把手改效。

石超群说，动画电影必须举全国之力，工业化才是唯一答案。行业开源带来的进步，5年前中国动画人还在摸索工业化，如今已经向全球证明中国视效团队不仅能打硬仗，还能打胜仗。

以和深圳的小朋友结成对子，增进相互了解。

今年91岁的历史学家阎崇年以充满诗意的语言表达了他对人文湾区的理解：“粤港澳大湾区的文化密码，镌刻在广州十三行商馆的砖瓦之间，再现于‘南海I号’水下考古的博物馆里，涌动着粤港澳大湾区的雄姿，更鼓舞着亿万人民的心灵。”在他看来，大湾区正以科技革命重塑新质生产力，以管理创新构建文化共生生态。如今，站在广州塔顶眺望三江汇流，看到的不仅是地理意义上的大湾区，更是一个正在跃升的文化共同体。

《哪吒2》的特效制作方、深圳华强方特文化科技集团股份有限公司自成立伊始，就走上文化与科技融合发展的路子。公司董事长兼总裁刘道强认为，粤港澳大湾区融合发展，在“文化+科技”方面大有可为。“粤港澳大湾区有很多资源优势，比如，深圳最重要的优势就是科技创新，而香港是国际化大都市。融合发展首先是让市场更有机地结合在一起，另外就是把资源整合好，其实有很多机会”。

在横琴创业的分子态（澳门）中药科技有限公司董事黄滋才认为，现在是最好的时机，如何在机遇窗口中发挥优势，融入湾区，借助湾区的优势资源，全方位与内地互利合作，这将是澳门未来一段时间内重要的议题。“站在风口位置，澳门青年抓住这样的机遇，相信会谱写相当精彩的人生。”

媒体全媒体生产传播效果进行综合评价，探索构建导向正确、标准科学、数据真实、评价客观的评价体系。

莫高义表示，互联网条件下，用户对媒体报道喜欢不喜欢、对媒体服务满意不满意，都在用指尖回答。评价体系坚持用流量和效果说话，就是要引导主流媒体坚守以优质内容生产为立身之本，强化精准有效传播的理念和能力。

重庆广电在“内容焕新”方面持续发力，推出多个具有移动互联网特质的新节目：文化探访综艺《诗行长江》，用年轻态的新锐表达呼应文化强国；情感类节目《谢谢你来了》，第三方平台账号粉丝量超4000万。重庆广电党委书记、台长、总编辑李鹏说：“我们始终认为，互联网足够大，市场也足够大，我们与他们不是零和博弈，而是相互成就的共生共赢”。

7年前，中国日报社记者、起底工作室主持人徐潘依如刚刚入行，今天，她活跃在大家常刷的小视频里，拥有了300万粉丝。徐潘依如认为，如今“谁拥有话筒”不再重要，重要的是“谁能穿越算法，抵达人心”。在今年的全国两会期间，起底工作室推出新闻报道《我在人民大会堂哭了》，用接地气的大白话，讲述了藏族人大代表格西王姆16年如一日，深耕敬老院的故事。视频发布后，不仅在国内引发反响，还收到众多海外网友留言。

“传播格局再怎么变，‘内容为王’不会变。”李芸介绍，集团发挥融合传播优势，深化内容创新攻坚，产生了一批兼具主流价值和年轻生态、凸显文化审美的“好内容”。《大咖聊直播》《大咖聊创新》等系列纪录短片，为理解中国式现代化提供思想引领；《老外讲故事》《老外说“法宝”》等系列产品，促进不同文明交流互鉴。

中青报·中青网记者 刘芳

5月27日，2025文化强国建设高峰论坛“繁荣文艺创作”论坛上，曾是西安市委原常委、宣传部长的王军，如今却以“素人写作者”的身份在退休10年后重返现场，向大家“透露”自己参与新大众文艺的鲜活实践。

“我把过往的人和事记录下来通过新媒体进行传播，没想到反响不错，促使我更新了百余篇，最近人民文学出版社找到我，要把这些随笔集结出版。”他说，在这个时代，越来越多的普通人，可以借助新媒体和人工智能等技术，突破传统创作的门槛和边界。

中山大学中文系教授、广东省作协主席谢有顺表示，近年来像《我在北京送快递》《我在上海开出租》《我的母亲做保洁》《赶时间的人》《在菜场，在人间》《清洁女工笔记》等作品，通过不同于以往的方式生产和传播，“新大众文艺正悄然而蓬勃地从草根和民间兴起”，标志着历史上最大规模的大众写作和创作正在发生。

## “新大众文艺”新在哪

当天，和王军同台受邀演讲的另一位新大众文艺创作者——“外卖诗人”王计兵，摆过地摊、收过废品、打过零工，现在是昆山的一名外卖员。他用34年时间写下6000余首诗歌，一年出版3本诗集，销量超10万册，温暖万千读者，入选助人为乐类“中国好人”候选人名单。谈到新大众文艺，王计兵感同身受，“让文学回归大众，或者说让大众爱上文学，是一件特别有意义、特别幸福的事情”。

“我们谈一个关于建筑工人的故事，肯定不如这个工人站出来说出自己的见闻、体验和心事。”谢有顺这样评价王计兵《赶时间的人》：质朴真实的语言、故事打动了很多人读者。“我们虽然不能说，文学都要写经历过的故事，但由此切身经历和感受的人，愿意站出来说出自己的故事，有能力写下自己的故事，这无论何都是令人高兴、值得重视的”。

就文艺创作而言，“怎么写”固然重要，但“写什么”“谁在写”同样重要。谢有顺表示，“这个世界不缺故事，缺的是‘我’的故事。有更多的‘我’，就有更多的真相，就有更多的可能”。

“创作主体泛化、媒介深度融合和传播机制革新。”在中国煤矿工人艺术团团长、著名演员靳东看来，新大众文艺正呈现出这样的特点。3100万网络文学创作者、数以亿计的短视频生产者，任何人都可借助自媒体等平台工具成为内容生产者，“数字平权”让文艺创作从专业走向大众。

中央戏剧学院副院长郝戎也观察到，新大众文艺正以鲜明的中国特色不断创造新形态、开辟新境界。比如“视频化”阅读、“移动化”传播；比如某平台用户以15秒短视频重构《红楼梦》的人物关系，有的能以每秒几千字的速度生成文学和各种文字，某动画在网站引发百万条的弹幕互动。

“新大众文艺还新在交互性。线性的阅读、观看、传播的方式变成了非线性；创作与接受、接受与传播、生产与消费同时进行，可以说边创作、边分享、边接受反馈。”

新大众文艺的创作方式从私人化转向全民参与的“交互实验”。金宇澄《繁花》的诞生，就是在读者的“催更”中逐渐完善，这种读写“交互”刺激他写成了这部茅盾文学奖获奖作品。

## 让文学回归文学本身

郝戎也指出，“新大众文艺”将日常生活体验化为公共文艺产品时，必然面临一系列问题，比如表面化与碎片化，甚至是粗鄙化和低俗化，同质化和类型化等。“新大众文艺由于生产和传播带有流量，因此具有商品属性，当平台要求所有的创作归属于平台方，创作者将沦为数字佃农。”

王计兵坦言，自己就外送卖了7个年头，而写作已进行了37年，早在1992年就发表作品，但之后的25年，王计兵只写作、不投稿，有20年时间甚至不保留底稿。在深圳的论坛现场，王计兵说，“正是长期写作却不投稿的状态，消除了梦想带给我的压力，让我真正爱上了文学本身”。也正是20年来无欲无求的写作，让他理解了文学对于一个普通人的价值。“文学，或者是梦想找到我们，是来辅佐我们更好地生活的，而绝不能成为生命的桎梏”。

王计兵由衷地说，文学最终都要回归文学本身，让作品说话，更有利于文学产生长久的、大众化的影响，才能更好地体现文学应有的价值。

# 『科技创新』底座上，文化之花绽放

中青报·中青网记者 武欣中

新一轮科技革命浪潮正汹涌而来，人工智能、虚拟现实、数字孪生等创新技术层出不穷，在科技创新的底座上，文化的创作、生产、传播都在发生巨变。如何应对这种挑战？5月27日，在深圳举办的2025文化强国建设高峰论坛“文化与科技发展”论坛上，围绕“AI技术赋能文化发展与创新”的主题，学界、业界人士纷纷给出了自己的观察和思考。

AIGC如何赋能艺术创作？中国工程院院士丁文华作题为《AIGC赋能艺术创作的思考》的演讲，探讨AIGC为艺术创作带来的全新机遇。他提出，在艺术创作过程中，恰当使用AIGC技术，可有效赋能各环节，实现提质、生成、增效、降本的作用。尽管AIGC发展在价值观、创作伦理、算力、数据、成本等多方面都面临着巨大挑战，但AIGC技术未来可能快速形成颠覆性生产能力，需要各界密切关注，牢牢把握这一轮次技术发展为艺术创作带来的全新机遇。

数字技术如何赋能文化遗产保护？敦煌研究院院长苏伯民从“数字敦煌”品牌建设的经验出发，分享新技术为文化遗产保护利用打造新平台的经验。“数字技术对文物的记录和保存至关重要。”他介绍，敦煌研究院数字化保护成果斐然，截至2024年，该院已形成超400TB

数字资源，建成840TB分布式存储系统与高效数字资产管理平台，树立了世界文化遗产存储管理新典范。该院推出的全球首个超时空参与式博物馆——“数字藏经洞”，通过沉浸式体验促进敦煌文化的全球数字化传播和跨文明对话。

大模型时代，文化内容生产会出现哪些新的变革？在腾讯研究院院长司晓看来，文化内容产业是引入智能实践的先锋领域。大模型技术的突破正在带来创作大众化、生产智能化和生态普惠化三重范式革命，大模型正在重塑个体创作生态，未来会有更多小微甚至一人创意公司诞生。

当一大波外国用户突然涌入，如何迅速让全球用户在小红书上自由交流？小红书集团资深副总裁杨维维通过现象级案例剖析，讲述他们如何通过技术+人文驱动，短短几天时间构建出沟通无国界的社交生态。灵犀科技集团副总裁蔡群则讲述了如何利用AI引擎技术和3D场景展陈与互动技术对传统导览方式进行智能优化，从而给观展带来身临其境的观展体验。

AIGC+艺术创作、数字技术+文物保护、机器翻译+文化交流、大模型+内容生产……文化和科技的不断碰撞犹如钥匙，为文化产业创新发展打开一扇扇大门。如何通过产学研协同发力，打通从实验室到产业化的“最后一公里”？在圆桌对话环节，来自高校、媒体及企业的嘉宾展开热烈的讨论，诸多嘉宾共同关心的一个话题是，如何培养满足文化科技融合发展所需要的高质量人才。

北京邮电大学校长徐坤坦言，培养满足文化科技融合发展的事业和产业所需要的高质量人才，是目前高等教育面临的一个重大的挑战。现有的专业体系、学科体系都是按照传统的艺术类、科技类做区分，很难满足未来文化科技高质量融合发展的需要。清华大学文化创意发展研究院院长胡钰也认为，最大的挑战是文化人才和科技人才的不融合，文化人才不懂科技，科技人才又对文化了解得比较少。他调研时发现，一些资深的文博人对技术持怀疑态度，很多文科的青年学生对技术也有畏难情绪。在他看来，文化和科技融合其实要用更多的“人”来推动，因此，当务之急是，培养既有文化使命感也有创造力的文化科技人才。

中青报·中青网记者 武欣中

粤港澳大湾区，无疑是有文化厚度，更具创新力度的一片热土。

5月27日，2025文化强国建设高峰论坛“人文湾区 数智湾区”论坛在深圳国际会展中心举行。来自大湾区的多位文化学者、企业家和青年代表齐聚一堂，共话文化艺术与科技创新的深度融合，探讨大湾区融合发展新路径。

粤港澳大湾区文化同根、人缘相亲、民俗相近、优势互补。第三次参加文化强国建设高峰论坛的全国政协文化文史和学习委员会副主任、澳门文化发展总会会长吴志良表示，粤港澳大湾区不仅是经济共同体，更是需建立共同身份与价值认同的命运共同体。大湾区的文化价值在于它同时具备三重文明属性：中华文明连续性发展的前沿阵地，社会主义文化创造性转化的试验平台，全球化时代人类共同价值的对话窗口。

直面人工智能迅猛发展带来的科技与文化深

度融合，吴志良认为，除了释放文化的经济价值，同时也极大改变了文化传承和传播的方式，扩大了文化的影响力和渗透力，唯有拥抱人工智能，才能更好更有效地在大湾区构建共同体意识。

香港地方志中心副总编辑刘永强强调，弘扬粤港澳大湾区抗战文化是建立人文湾区的重要组成部分。今年是中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利80周年，弘扬大湾区抗战文化，有助于港澳青年继承抗战前辈的爱国传统，自觉融入国家的发展大局，以敢为天下先的精神创业拼搏，为港澳的繁荣，为国家的繁荣作出贡献。“大湾区有许许多多的抗战遗址，希望我们能够把这些遗址利用好，在共建人文湾区、弘扬爱国精神方面发挥更多作用”。

腾讯集团公共事务副总裁李子树发现，很多港澳小朋友对于学习普通话很有热情，但面临缺乏语境、资源等一些困难，于是他们开发出一款融游戏和学习于一体的App，让孩子们免费使用。使用App参加竞赛获奖的港澳小朋友，还可以到深圳南山博物馆当两天“小小导览员”。通过这种方式，港澳小朋友不但能够便利地学习普通话，还可