

新华网社主盟主刊

引领业界 引导学界

CHINESE JOURNALIST

2024 / 9 期

傅华

深入学习贯彻党的二十届三中全会精神 努力建成国际一流新型全媒体机构

陈陆军

以系统性变革提升国际传播效力

张坤

以改革高质量推进媒体深度融合

杨继红

新质传播 向“新”而行 ——中央广播电视总台社教节目中心的实践探索

李拯宇 贺俊浩

新华社巴黎奥运会报道何以做到全程安全精彩

沈锡权 余贤红 闵尊涛

让评论员走进新闻现场



立足主业抓深耕 推进改革促深融

——以吉林日报近两年的改革思考和实践为例

内容摘要 党的二十届三中全会吹响了进一步全面深化改革的进军号，站在第二个媒体融合十年的新起点，只有坚定不移推进主流媒体系统性变革，抓深改促深融，才能牢牢掌握舆论主导权，不断巩固主流价值、主流舆论、主流文化在主战场上的主导地位。

关键词 三中全会 主流媒体 媒体融合 系统性变革

□ 于迅来 王奎龙

党的新闻舆论工作是治国理政、定国安邦的大事。继党的二十大作出“加强全媒体传播体系建设，塑造主流舆论新格局”^[1]战略部署后，党的二十届三中全会进一步明确要求“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。”^[2]党报姓党，是党的新闻事业主力军，必须进入互联网时代、文化数字化时代的舆论主战场；党报人必须以主力军全面挺进主战场的高度自觉，将改革进行到底。回顾吉林日报的融合发展历程，聚焦近两年的改革思考和实践，一个突出特点是牢牢把握新闻舆论工作主动权、主导权，坚持一体化发展方向，直面紧迫课题，破解瓶颈问题，持续化解难题，不断提高党报的传播力、引导力、影响力、公信力。当前，要紧扣党的二十届三中全会要求，吃透改革精神，坚持小切口、大纵深，改革不到位不松手、问题不解决不罢休，以钉钉子精神推动主流媒体系统性变革，确保在全媒体和互联网主战场上能打硬仗、能打胜仗。

一、直面紧迫课题，增强改革主动性

媒体是改革事业的记录者、见证者，媒体行业自身的发展壮大也得益于一次次改革的深化。进入新时代以来，以习近平同志为核心的党中央深刻把握时代发展大势和信息化发展趋势，作出推动传统媒体和新兴媒体融合发展的重大决策部署。习近平总书记就此发表一系列重要论述，提出一系列新思想新观点新论断，把“推动媒体融合发展、建设全媒体”定位为“我们面临的一项紧迫课题”^[3]，多次考察、调研媒体并发表重要讲话，指导推动媒体融合发展，为新时代推动媒体行业高质量发展指明了前进方向、提供了根本遵循、注入了强大动力。过去十年间，从党的十八届三中全会提出“整合新闻媒体资源，推动传统媒体和新兴媒体融合发展”重大任务，到“十四五”规划建议中明确提出推进媒体深度融合、实施全媒体传播工程、做强新型主流媒体、建强用好县

级融媒体中心，从出台《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，到印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，媒体融合发展作为国家战略不断得以强化。包括党报在内的主流媒体牢记嘱托，积极回应习近平总书记的战略关切，推动传统媒体和新兴媒体在体制机制、政策措施、流程管理、人才技术等方面加快融合步伐，逐步构建网上网下一体、内宣外宣联动的主流舆论格局，在建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系上不断取得阶段性成果。

创刊于1945年10月的《吉林日报》传承红色基因，不断革故鼎新。立足把更多优质内容、先进技术、专业人才、项目资金向互联网主阵地汇集、向移动端倾斜，以一体化思路积极推进内容建设、技术赋能、管理创新，吉报彩练新闻客户端等新媒体平台在本地有较好的美誉度和影响力。但毋庸讳言的是，吉林日报虽然取得一些成绩，但因历史包

袱重、家底薄、体量小等因素，与走在前列的省级党报存在不小的差距。2023年，报社新一届领导班子强烈意识到，面对媒体融合发展大潮和全媒体建设任务，这家走过78年历史，生产要素、组织模式、核心产品等均表现为传统占比过高的报社，更迫切需要推动改革向广度和深度进军。

习近平总书记指出：“调查研究是谋事之基、成事之道。”^[4]吉林日报结合贯彻中央《关于在全党大兴调查研究的工作方案》的要求，就打造与中国式现代化实践要求相匹配的全媒体传播体系展开调研，通过“让数字说话”“靠实例讲理”，避免“闭着眼睛捉麻雀”，清单化、定制化研究吉林日报全媒体传播体系建设策略。在这一过程中，“三个不”成为吉林日报媒体融合发展较慢的自我画像——全媒体不“全”，“新旧两张皮”；生产流程不“通”，有“中梗阻”顽疾；媒体融合不“融”，老报人未“转场”、资源要素不集约。折射在工作中，就出现了向老组织结构要新媒体产能，向老生产流程要新媒体产品，局部的“部门化新媒体”使未覆盖到的传统采编部门一直以纸媒生产为主而得不到迭代，“应急化新媒体”使得新媒体理念、技术应用不到位、不普及，“战时化新媒体”使得很多工作靠临时集结队伍，全媒体报道没有实现平时化、常态化。

由此，确定了以“全”为目标、以“通”为标志、以“融”为导向的吉林日报全媒体建设基调。

“全”“通”“融”也因而成为吉林日报一个阶段的转型发展“三字方法论”。“全”字针对“部门全媒

体”“新旧两张皮”弊端进行组织重构，打造“报社全媒体”和“全媒体报社”，在全报社推行全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体；“通”字针对流程壁垒多、“中梗阻”顽疾进行流程再造，推动“应急全媒体”向“应用全媒体”转变；“融”字针对老报人未“转场”、人力资源和技术要素粗放分散管理等症结进行机制优化，打造随时随处可用的“平时全媒体”，推动主力军挺进主战场，突破“物理融”到“化学融”的瓶颈。在充分调研论证的基础上，吉林日报制定了《全媒体传播体系建设实施方案》，开启了改革序章。

二、破解现实瓶颈，提升传播能力

党的二十届三中全会关于构建适应全媒体生产传播工作机制和评价体系的要求，与党的二十大关于加强全媒体传播体系建设的要求一脉相承，环环相扣，体现了我们党对这一领域理论认识的深化和细化，也是基于媒体深度融合实践发展到新阶段、取得新成绩、承载新使命的再部署再动员。我们应科学总结既有成绩，进一步把握媒体融合发展的内在机理和实践逻辑，带着强烈的问题导向，抓深改、促深融、见深度，不断提升传播实效。

一是组织重构，部门提效。部门设置关联着体制机制，关系着生产传播效能。吉林日报积极改变纸媒时代沿袭而来的部门组织划分方式，推行扁平化管理，让组织结构适应移动互联网的新闻生产传播需要。撤销了全媒体中心、融合发展办公室及四个传统媒体编辑部

等机构，优化总编室职能，整合组建新闻编辑部、分发传播工作室、“学习强国”吉林学习平台编辑部、特别产品制作部、要闻编辑部、专刊编辑部、周刊编辑部，将工业部、外贸部整合为经济新闻部，将原群工部更名为上群众工作部，将原广告部优化更名为全媒体运营部，成立国际传播部，构建东北亚外宣旗舰平台。调整后，部门工作效率、生产效率有了大幅提升，《吉时平》《蹲点笔记》《彩观察+》《老外看吉林》等栏目渐成牌。手绘式全媒体新闻专栏《漫绘彩》、多元视觉专栏《彩练漫侃》工匠人般的打磨，出细活、产精品，再新闻事件、新闻人物的精彩瞬间，热持续攀升。

二是流程再造，传播提质。传力是媒体最根本、最基础的能力。推报刊网微端屏一体化内容生产传播，须集中力量做优流程，依托更优化的程建平台、守阵地。吉林日报全面推频道制，“时政”“经济”“乡村振兴”“科教卫”“文化”“体育（运）”“长春”“吉报调查”“吉SHOW”“为人民服务”等频道相继上线。贯通客户端与纸媒采编审校系统，统一稿件池、统一考评标准，调整完善《吉林日报融合采编流程大纲》，打通各媒体、各采编环节之间的有形无形边界，明确“大三会”“小三会”制度，把传播力提升作为频道重要使命。2023年第十四届中国—东北亚博览会期间，吉林日报突出“全媒传播 吉林力量”，通过互动屏、VR沙盘、智慧党建墙、360度VR沉浸直播等形态多样、充满“网感”的融媒产品，集中

行矩阵传播，向外界展示东北亚博览会的魅力。2024年全国两会期间，吉林日报以多维报道形式，在京设立新闻资源共享空间，形成了集团报道合力，多终端开设专题专栏，打造《“吉”时看两会》《“热词”观会》《两会会客室》等多个系列的融媒体产品，同时与多家省市党报及新媒体跨省合作，推出主题报道并取得良好传播效果。

三是联改联动，管理提档。坚定不移推进内容、技术、经营管理“三个一体化”，提升融合管理在报社管理中的战略性位置，处理好生产和传播的关系、内容和经营的关系、主业和产业的关系、事业与人才的关系、建起来和用起来的关系，加快从“相加”迈向“相融”。把各项改革任务放在全媒体传播体系建设总体框架中，注重统筹兼顾，力争前勤后勤联改，采编、经营、行政多线联动，向管理要效益。启动内控工作，加强内控制度建设。进一步打通纸媒与新媒体经营通道，突出“新闻+政务服务商务”等立体多元运营模式，强化目标责任制，加强对广告经营的组织调度和统筹管理，把主流媒体的品牌力、影响力转化为营收力，实现社会效益和经济效益相统一。

四是人才优化，员工提能。人是生产力要素中最活跃的，发展基于科技创新与高质量运维的传媒新质生产力是智能媒体高质量发展的未来朝向^[5]，其发展过程中，人才既是创新的发起者，也是技术应用的实践者，更是制度变革

的推动者。以新质生产力推动党的新闻事业发展，就必须重视人才这一核心要素。吉林日报在人员调整上“动刀子”，提拔使用和交流调整正副处级干部近50人，幅度是近十年来最大的。为培育使用年轻干部，吉林日报实施“双计划”——“吉报全媒体达人”培训计划、“彩练种子”成长计划。开展“百日训练营”，促进员工业务精进，培训的后半段借鉴网综竞技样态，探索实战演练、战队比拼模式，每个参赛战队由部门主任担任成长导师，与部门“种子”成员联合起来，创作短视频作品，并在培训平台上进行路演、讲解，社会新闻部的“冰雪吉缘”战队、体育部的“无所畏惧”战队以及吉林农村报的“吉农公社”战队等纷纷亮相，形成了浓郁的学习氛围，促进了视频直播战队建设和全能型记者打造。吉林日报60余名青年员工自愿组成“吉报融媒青年突击队”，既发挥青年员工迎战急难险重新任务的积极作用，也“以新带老”，进一步促进报社全员转型。现在，报社各部门、各频道“领头羊”和骨干各就各位，为进一步全面深化改革、推进新闻事业高质量发展奠定了人才基础。

三、注重系统集成，力求常态长效

走过第一个媒体融合十年，今年是中国媒体融合第二个十年的新起点，党的二十届三中全会为我们吹响了新的

进军号，明确了主流媒体改革的目标任务、重点和要求，对于更好塑造主流舆论新格局，巩固全党全国各族人民团结奋斗的共同思想基础具有重要意义。作为主流媒体中具有代表性的省级党报，我们理解，改革的目的在于建设全媒体传播体系，改革的抓手是构建工作机制和评价体系，改革的深度和广度集中体现在推进系统性变革。

一是认清形势，坚持正确方向。全会提出的有关新闻舆论工作的重要改革举措，是适应信息技术迅猛发展新趋势、巩固壮大主流舆论的迫切需要。当前，多种新兴媒体和传播平台涌现，对主流媒体形成巨大冲击，主流媒体工作重点要清楚、明晰，重点在网络，要融到网络去，转到网络去。融合发展关键在于融为一体、合而为一，只有强化互联网思维，加快适应新技术新应用，更好地推进主流媒体系统性变革，才能大踏步赶上时代潮流，才能全面挺进互联网这一主战场，更充分地发挥“定音鼓”“风向标”作用，党报才能在多元中立主导、在多样中谋共识，进一步唱响主旋律、弘扬正能量，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。

二是统筹兼顾，强化系统思维。不同于之前的局部性改革，“系统性”是本次变革的中心点，也是最重要的关键词，省级党报的采编创新和融合创造，全程贯穿着发展理念之变、技术支撑之变、表达方式之变、传播生态之

变，贯穿着对党报和系列报刊社交化、分众化、精准化的重新审视。这要求我们以战略性、前瞻性和全局性的思考和谋划，优化对系统性变革的顶层设计。要牢牢坚持导向为魂、内容为王、创新为要，用流量和效果说话，放下传统主流媒体的身段，打造新型主流媒体、建成新型主流媒体集团。新型，讲的是传播力；主流，讲的是话语权；媒体集团，讲的是整体竞争力。是不是新型主流媒体集团，重点之一是要看是否真正以互联网为主渠道，真正放大深度融合和优质平台效能，形成鲜明的集团运行优势，真正释放转型活力和改革红利。同时，以数字化、网络化、智能化为代表的数实融合发展路径，为社会舆论的生成方式和传播方式提供了新条件、带来了新工具^[6]，应主动融入文化数字化战略，持续推进报社和报业集团数字化转型，对数字资源集中管理，实现运营增值服务。

三是细化举措，鼓励改革创新。用互联网思维主导资源配置，打破路径依赖，在构建体制机制上下功夫，真正建立适应全媒体时代的组织领导和内容生产指挥协调机制、运行管理机制、人才与技术保障机制。同时，源头活水的持续喷涌必须有对应的激励机制，务必建立健全遵循全媒体生产传播规律的考核、评价和激励机制。吉林日报以实行内部市场机制为主，探索深化薪酬改革，理顺全媒体产品分配链条。改变报社沿袭26年的老考核模块，构建新的业务考评模型。不断迈向改革深水区，一以贯之推动从思想融合到实践融合，从融合“小孤岛”走向融合“大蓝海”。

四是抓住重点，突出移动优先。在吉林日报“报、刊、网、微、端、屏”等多位一体的终端体系和传播矩阵中，彩练新闻客户端是中枢，我们从最紧迫的事情抓起，高位统筹，打造新一代智能化党报客户端，在内容优化、平台整合、技改升级、机制保障四方面实施新举措。在内容优化上，将“胸怀天下，立足东北，深耕吉林”作为彩练新闻客户端新定位，通过3:3:4比例架构“览天下”“阅东北”“瞰吉林”三个内容集群。最近一段时间已对拟推出的《彩练7分钟》《立学东北话》《西游记Vlog》等栏目、节目进行试水发布，巩固《经济观察》《行吟吉林》等既有栏目，以科教卫频道为试点推行全频道提质扩容，效果初显。《G331：何以“一通”达“百通”》在全网广泛传播，《翠花走千村》栏目入选第四届中国报业深度融合创新发展案例，这是继“吉林日报新型主流媒体矩阵”、短视频栏目《城晚辣么说》后，吉报两年内三获此荣誉。在平台整合上，将深入传导全吉报首发到端、评优到端、流量到端理念，整合全报社资源，助力“彩练新闻”品牌建设。“彩练新闻”的学习强国账号近日上线，继续在“小屏优先、大号集约”上精准发力。在技改升级上，将从用户体验出发，优化前端界面，从采编操作出发，升级原有底层逻辑和技术架构，有效运用新技术适配应用场景，助力建设自主可控的传播平台，也更加坚定地把技术处由后勤保障部门转型为前勤支撑部门，实行分组作战，探索实行技术岗位相对高薪，鼓励编制外、团队式引入，全面覆盖“策、采、编、发、评、储”

等业务链条，探索将人工智能等技术运用在新闻采集、生产、分发、反馈中，夯实支撑融合发展技术底座。在机制保障上，除释放考评权、全报社匹配人力资源等红利外，对照三中全会构建适应体生产传播工作机制要求，重广工作室制和项目制，激发年轻编辑的积极性和战斗力，进一步年轻人、凝聚年轻人，把更多熟媒体的中青年优秀人才充实到岗位，逐步选拔、大力培养“党报网红”。

今天的努力，是对过去的赓续，是对未来的期许。我们要把贯彻全神与落实习近平总书记关于新闻舆论系列重要论述和指示精神结合起来再学习、再对标、再落实，在高质量发展要求中找差距，在推进中国式现代化进程中担重任，用改革精神宣传改、践行改革，抓深改促深融。只有坚、媒价值标准，直面困难、勇于“破题、把“大写意”一步步落实成“工笔画、把“问题清单”一个个转化为“成绩单”，才能早日实现纸媒吉报向全媒报、平面吉报向平台吉报的华丽蝶变。

（作者于迅来系吉林日报社社长编辑；王奎龙系吉林日报社副总编辑）

【注释】

[1]习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[J].共产党员, 2022(21):4-26.

[2]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[N].人民日报, 2024-07-22 (01).

[3]推动媒体融合向纵深发展 巩固全党全国人民共同基础[N].人民日报, 2019-01-26 (01).

[4]习近平在武汉召开部分省市负责人座谈会时强调 对改革重大问题调查研究 提高全面深化改革决策科学化水平[N].人民日报, 2013-7-25 (01).

[5]漆亚林.新质生产力赋能：智能媒体高质量发展[J].编辑之友, 2024(06):74-83.

[6]毛晓刚.牢牢掌握信息化条件下舆论主导权[J].2024(07):16-19.

编辑 梁益畅