

以互联网思维推动党媒主力军挺进主战场

◎ 陈辉宗

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》指出，要推动主力军全面挺进主战场，以互联网思维优化资源配置，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，让分散在网下的力量尽快进军网上、深入网上，做大做强网络平台，占领新兴传播阵地。当前，互联网已经成为舆论斗争的主战场，党中央作出推动主力军挺进主战场的战略决策，指明了媒体融合发展的根本方向，牢牢抓住党媒改革转型的关键，是对新时代党媒在构建主流舆论新格局中更好发挥作用的经验总结和理论创新。

从主力军和主战场的关系来看，离开了互联网这个主战场，党媒就不能称作主力军；主力军一旦失位，互联网这个主战场就可能失守。推动两者关系有机统一的关键在于“挺进”，而“挺进”首先要破除陈旧观念，用互联网思维领航互联网主战场，以思想认识的新飞跃打开工作新局面。

互联网思维的核心是用户思维，要着力促进供需匹配，解决“入场”更要“入心”的问题

习近平总书记强调，“要抓紧做好顶层设计，打造新型传播平台，建成新型主流媒体，扩大主流价值影响力版图，让党的声音传得更开、传得更广、传得

更深入”“要旗帜鲜明坚持正确的政治方向、舆论导向、价值取向，通过理念、内容、形式、方法、手段等创新，使正面宣传质量和水平有一个明显提高”。

当前，党报普遍建立了“报网端微屏号”矩阵。随着传播环境的转变，传播关系已从媒体供给主导的“我写你看、我说你听”转变为用户需求导向的“你推我挑、你发我选”。挺进主战场首先要树立用户思维，改变过去的“编辑主导”为“赋权用户”，让用户从“看新闻”“听新闻”变为“用新闻”“体验新闻”，以需求为导向深化内容供给侧结构性改革，带动运营管理转型升级。

以内容柔性表达打动人心。如何做好正面宣传，让主流思想舆论贴近用户需求、适应阅读习惯，是党媒挺进主战场必须面对的考验。要积极主动把握互联网传播规律，用小故事、微情节传情说理，以情感润心促进思想入心入脑。

从这个维度出发，福建日报社（报业集团）发挥福建作为习近平新时代中国特色社会主义思想重要孕育地和实践地的优势，以具象意识做理论宣传阐释，把党的创新理论用生动的实践、身边的故事、细致的情节说出来，使其变成一帧帧画面、一个个瞬间、一幕幕场景，推出长篇通讯“习近平在福建的探索与实践”16篇和图书《闽山闽水物华新——习近平福建足迹》上下册，运用具象化、场景化方式在网上二次传播。

其中，习近平总书记在福建工作期间调研厦门同安军营村“端起有茶碱茶杯就喝”、三进下党“头戴草帽、汗透衣背”、扛着锄头到宁德南漈水利工地参加劳动等情节和画面令人过目不忘，在网上广泛热传。报社还围绕学习宣传贯彻习近平文化思想，推出“敏言”署名文章，用小切口阐释大道理，让理论充满“福建味”“烟火气”。

以形式鲜活表达引发共情。互联网改变了舆论传播的逻辑，传播关系中被动接受的“受众”变为主动分享的“用户”，他们广泛参与二次生产、二次传播，使传播呈现互动化、多元化、裂变变化特点。全媒体时代，用户对内容是“挑剔”的。同样一个主题，用传统方式来表达会换来“谁写谁看、写谁谁看”的尴尬，而不落俗套的展现则可能迎来“泼天的流量”。

近年来，河南广播电视台与古为新，打造《龙舞》《凤鸣朝阳》等节目，用年轻人喜欢的方式掀起国潮风，引领文化传播风尚，惊艳观众。正是这样“以心换心”观照用户体验，深度共情引发深层共鸣，既“想观众所想”又“想观众所想不到”，用“实打实”才能换来观众的“心贴心”。

在宣传形式上，我们党从来不拘泥僵化。福建苏区留存的门板上、墙壁上，写着我们党革命初期的宣传标语：“红军不拿群众一针一线”“欢迎放（还）乡团士兵回家分田地”等。运用群众听得懂、乐意看、正在用的语言，把党的理论和路线方针政策送入千家万户、根植群众内心，是我们党在革命时期的实践探索。这一生动实践对当下党媒形式焕新具有一定启发意义，我们要坚持群众路线，把握用户思维这个激发二次传播、壮大主流舆论的“密码”，以走心带动入心，以共振引发共情，实现正能量澎湃大流量、主旋律激昂主战场。

以打法电商化扩大市场。在互联网场域中，党媒需要不断改进的不仅是内容和形式，还要善用互联网电商化的打法，强化运营理念做产品、搞推广、抓管理。近年来，有的传统媒体学习借鉴互联网电商运营模式，在发行上探索符合移动传播规律的流量通道，自建仓储分拣系统，用快递送报纸；有的靠产品和服务吸引

用户，在线上运营原有的媒体品牌。

这些运作模式的创新让媒体融合转型走出了不同的路子，有的短时间内发行量超过150万份，有的传播IP做到日均10万+。这告诉我们，以需求为导向，以电商化的方式运营产品，是媒体品牌深入人心有效举措。我们要把握互联网传播规律，善用电商化打法，精准把握需求“痛点”，体现产品“卖点”，点燃流量“爆点”，再造供需链接，重构运营模式，激发新的发展动能。

互联网思维的基点是融合思维，要加强跨领域地域融合，解决“出圈”还要“扩圈”的问题

互联网时代是信息互通的时代，也是传播主体互联的时代，全媒体传播体系要求我们不限于一地一域，应运用融合思维形成跨领域跨地域的多平台传播联盟，实现出圈、建圈、扩圈的叠加效应。

规模传播实现出圈出彩。“出圈”通常前面还有一个词“刷屏”，这也形象地说明刷屏是出圈的前提，也是出圈的具体表现。“刷屏出圈”是一种传播的规模效应，可以是一个好作品的矩阵式传播，也可以是一个好主题的持续性传播。“规模效应”这个词可以从因果关系来理解，尤其在互联网海量信息中，有规模才能产生大效应、长效效应，这在媒体领域体现得更加突出。

福建日报社（报业集团）增强“穷尽意识”，“吃干榨净”好题材，坚持“凡重大、必系列”，制定“两重”报道全平台联合推送一体化运作机制，通过系列报道、矩阵传播产生规模效应。比如，关注福建种业创新突出成果策划推出“福建有种”系列报道，彰显习近平总书记大食物观在福建的探索实践和领先成果，为今年5月份央媒集中报道福建践行大食物观做了很好铺垫。坚持“凡特色、必系列”，发挥福建对台优势，持续关注、深入挖掘海峡新闻“富矿”，开设“一周看台”“话说闽台缘”等专题专栏，马祖供水、金门供水、海峡光缆等题材多次获中国新闻奖。

壮大头部促进建圈强链。党媒要当好传播圈强

有力的“圆心”，福建日报社（报业集团）提出“以党媒立本、在全媒发力、向泛媒进发”的发展思路，实施头部平台赋能计划，制定“做大头部平台提升传播效能工作方案”，举全社之力着重打造新福建客户端头部平台，提高优先等级，提升管理层级，持续改版优化，推出“屏山君”“村落有古意”等精品原创栏目、产品，将新福建客户端打造成为新型主流媒体集团的主引擎，目前客户端下载量近4000万。

制定工作室孵育方案，重点发展“屏山君”等10余个工作室，遴选具有头部潜质的综合平台、品牌IP，给予经费、推广等支持，致力培育一批能持续“抓重攻头”的生力军。坚持“特色才有吸引力，唯一才有生命力”，深耕卫生、教育、法治、对台等垂类媒体，打造在卫健领域位列第一方阵的“大医生开讲”直播品牌，台海网抖音号粉丝达1834万。

组团联盟推动扩圈出道。福建日报社（报业集团）坚持源于一域高于一域，跳出报社站位福建思考传播，建立省内融媒体联盟，做好“党媒+”文章，建设贯通省、市、县三级的媒资库省级平台，促进信息相通、资源共享、生产同步、传播互促，为省内媒体协同作战打牢基础。

今年以来，与县级融媒体中心联合生产19期“看见你”融媒体产品，通过聚焦平凡人讲述不平凡事迹，彰显新时代福建精气神，其传播量已超2亿。这一模式既便于深挖县域资源，又能借助基层传播力量，是探索省市县资源贯通、力量共振的有效经验。同时，在横向协同作战上，今年两会期间，福建日报与20多个省级党报3次推出联合版面，取得良好反响。

扩圈还应放眼更广维度，做大做强国际传播。福建日报社（报业集团）结合福建区位特点、文化特色，成立海丝（海峡、海洋）国际传播中心，把传播的触角延伸到海外。发挥海峡新闻部、派驻记者作用，构建海外传播落点，设立43个东南网海（境）外分站及联络站、9个“福建文化海外驿站”、16个境外“闽茶推广中心”，辐射全球50多个国家和地区，持续拓宽文化出海通道，有效促进中外文明交流互鉴。举办10届“闽茶海丝行”系列活动、4届“海

丝茶文化论坛”、9届“海峡媒体峰会”，形成了“茶文化走出去”“中华禅文化走出去”等一系列文化出海、媒体交流特色品牌，推动福建文化精准触达海外友人。

互联网思维的关键是迭代思维，要主动拥抱信息革命，解决“纸媒”迈向“智媒”的问题

习近平总书记指出，“传统媒体和新兴媒体不是取代关系，而是迭代关系”。技术革新是媒体迭代升级的源动力。新媒体时代，媒体从“纸媒”走向“指媒”，并向“智媒”进化。技术引发了主流媒体广泛的关注和重视。对此，我们应该有理性的判断，有韧性的追求。

理性看待技术运用。毋庸置疑，技术创新引领传媒未来。但是，媒体毕竟不是研发机构，创新也承担着资金、时间、机会成本。近些年，元宇宙、虚拟现实掀起研发建设浪潮，但是“点错科技树”错失发展机遇的教训也需要警惕。技术迭代推动媒体不断演化，当今的媒体其实是技术底座支撑下的场景应用，其关键在于技术与业务双向奔赴、互促融合，既着眼于媒体需求加强技术研发与引进并行，也要紧跟技术发展方向推动采编流程和运营管理等转型。

韧性追求技术进步。要保持韧性、坚定决心，努力实现从跟跑到并跑再到领先的发展目标。福建日报社（报业集团）坚持“确保先有、小步快跑、紧盯反馈、迅速优化”的迭代思维，着力发展技术，成立智能全媒体建设委员会，突出“智能+”对全媒体传播体系的牵引和赋能作用，实施“百万数字人计划”，已为医疗、公安系统单位和沙县小吃品牌等提供数字人解决方案。探索决策式AI（人工智能）对于内容推送的运用，布局生成式AI对内容生产的辅助，用技术加持策、采、编、制、审、发、评、馈各环节。建设AI福建实验室，在全国两会、“五一”假期持续推出《2024福建未来漫游计划！》《AI游福建》系列等AI作品，既提升了产品表现力、智能

化,又增强了党媒的亲力和年轻态。

牢牢把握党媒优势。文生文、文生图、文生视频等生成式人工智能虽然快速迭代出新,但仍离不开“文”这个前提。一方面,AIGC(生成式人工智能)的使用者必须具备独特的见解、创新的思维、个性的表达,才能为AI提供丰富、深度、精准的基础内容输入。另一方面,大模型进化靠的是超大量的基础数据投喂,其中主要的还是专业、优质的文字内容。从这个意义看,长期以来积累了庞大数据资源的党媒具有先天优势。今年初,福建日报社(报业集团)与统战部门共同策划实施“同心往事——闽报里的福建同心”合作项目,通过集纳归整在福建日报刊发的统一战线各方面资料,形成党报历史记录中统战工作全景展现。

同时,数据取之不尽、越用越多,在使用中产生价值与产权,可以预言随着人工智能、区块链等技术蓬勃发展和知识产权保护日益完善,这些沉淀的数据资源将会成为党媒一笔宝贵财富。面对数据汪洋与技术洪流,我们不能迷失自我,要看到媒体的数字化短板或将成为未来的增长极,坚定做优强项、积厚成势,加强内容数据标准化管理和开发,加强知识产权保护和利用,加强主流算法研究和算力扩容,努力成为人工智能“内容皆可生成”的策源地之一。

互联网思维的根本是革新思维,要以改革激发内生动力,解决“主力”缺乏“战力”的问题

媒体融合一开始就是一场传媒领域的变革,也是一场永远在路上的变革。进入媒体融合第二个十年,我们仍然面临“有系缺统”“合而不融”的问题。要打赢互联网战役,迫切需要“软”“硬”兼施、自我革新,激活体制机制这个根本保障,激励人才队伍这个核心要素,全方位提升主力军战斗力。

构筑体制机制的“硬支撑”。挺进主战场,要求我们有自我革命的勇气深化改革,让组织结构更加适配互联网扁平化、矩阵式管理方式,让体制机制更具开放性、竞争力,实现高效集成作战。

福建日报社(报业集团)成立改革和运营管理委员会,围绕重构生产、传播、运营一体化链条谋划改革创新工程,按照守正创新、先立后破、系统推进的原则,全面深化管理体制、运营机制、经营逻辑、用人方式、薪酬分配等方面改革,强化“物理整合”与“化学反应”协同效应,启动以事业部运作机制为依托的“两分开、两促进、两协同”改革,开展以移动优先为导向、影响因子为指标的薪酬考核改革,制定以促进大融合为目标的大中心制改革方案,以大轮聘、转岗制等一系列改革举措激活报社内生动力。

增强人才队伍的“软实力”。福建日报社(报业集团)提出锻造“自燃型”闽报人,着眼于干部人才“选培管用”全链条建设,出台激励闽报人激情燃烧干事创业的20条措施,持续选树“担当者”,设立“奋勇争先奖”,给机会、给待遇,树立标杆引领队伍深学争优、敢为争先、实干争效。

培育“闯将型”领头羊,为其量身定制事业部、工作室孵育管理制度。锤炼“弹簧型”实干家,在工作标准上“升维”比拼,敢于对标央媒“奋力一跳”,进行业务大比武、业绩大比拼;工作落实上“降维”推进,践行“四下基层”工作制度,下沉县乡镇街村去“捉活鱼”,在基层实践中历练脚力、眼力、脑力、笔力。

年轻一代作为互联网的“原住民”,具有互联网基因。媒体管理者要有相信年轻人、依靠年轻人、向年轻人学习的胸襟和气魄。福建日报社(报业集团)成立“青梅学习社”,被列为福建省青年媒体人学习培训载体,每年培训各级青年媒体人超1500人次。制定年轻干部成长规划,实施梯次培养计划,探索干部人才破格晋升晋级工作机制,选拔一批有锐气、有冲劲、想干事、能干事的年轻人,作为改革破局、干事创业的突击手,锤炼主力军中的“尖刀连”,努力在主战场上奋勇争先蹚出一条新路。^[6]

(作者系福建省委宣传部副部长,福建日报社(报业集团)党组书记、社长)

责任编辑:王月