



解析报业痛点 决胜智媒时代

王者融归

媒体深度融合 56 个实战案例

主 编 胡怀福 | 副主编 周 劲

人民日报出版社

解析报业痛点 决胜智媒时代

王者融归

媒体深度融合 56 个实战案例

主 编 胡怀福 | 副主编 周 劲

图书在版编目(CIP)数据

王者融归: 媒体深度融合 56 个实战案例 / 胡怀福, 周劲编. —北京: 人民日报出版社, 2019.5

ISBN 978-7-5115-5982-1

I. ①王… II. ①胡… ②周… III. ①传播媒介—发展—研究报告—中国
IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 068589 号

书 名: 王者融归——媒体深度融合 56 个实战案例

编 者: 胡怀福 周 劲

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 林 薇 梁雪云

封面设计: 观止堂_未氓

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369509 65369527 65369846 65363528

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369526

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 河北大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 511 千字

印 张: 30.75

版 次: 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-5982-1

定 价: 58.00 元

全媒体不断发展，出现了全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体，信息无处不在、无所不及、无人不用，导致舆论生态、媒体格局、传播方式发生深刻变化，新闻舆论工作面临新的挑战。我们要因势而谋、应势而动、顺势而为，加快推动媒体融合发展，使主流媒体具有强大传播力、引导力、影响力、公信力，形成网上网下同心圆，使全体人民在理想信念、价值理念、道德观念上紧紧团结在一起，让正能量更强劲、主旋律更高昂。

——习近平在中共中央政治局第十二次集体学习时的讲话（2019年1月25日）

全国报业大调研成果集编委会

主 任：胡怀福

副 主 任：邓效锋 胡线勤 周 劲

编委会委员：胡怀福 邓效锋 胡线勤 高 波

周 劲 范海波 赵雪涛

主 编：胡怀福

副 主 编：周 劲

特 约 编 辑：张 玥 徐向林

编 辑：王先圣 石巧艳 王筱棠 张 洁

序言

翠叠春山万千重

张建星

一

一个时代的画卷，底色是不变的初心；一个民族的复兴，关键在承载的信仰。

岁月不居，时节如流。当我捧读起这部饱含浓浓情怀、闪耀智慧火花、呈现奋发姿态的《王者融归：媒体深度融合 56 个实战案例》厚重书稿时，正值 2019 年年初，中共中央政治局召开第十二次集体学习，“课堂”设在媒体融合发展的第一线。习近平总书记强调，推动媒体融合发展、建设全媒体成为我们面临的一项紧迫课题。

“改革再出发、奋进新时代”的战鼓再一次擂响，恰似滚滚春潮澎湃于大江南北、长城内外。此刻，习近平总书记在 2019 年新年献词中提出的“我们都是追梦人”，铿锵有力的话语，仍在我们心间久久回荡。

今年是新中国成立 70 周年，也是全面建成小康社会关键之年。时光，拉开记忆的窗帘。回望 70 年，这既是一场波澜壮阔的历史变革，也是一场攀越千山万水的跋涉之旅。70 年栉风沐雨，70 年砥砺前行，神州大地发生了改天换地的变化，改革开放的浩荡春潮，也为中国报业的繁荣发展打开了宽阔的空间，提供了强劲的发展动力。

从“站起来”到“富起来”，再到“强起来”，在三个伟大飞跃的实践中，我可以自豪地说，中国报业没有缺席这场伟大的历史变革，作为

时代的参与者、见证者、记录者、传播者，我们始终在场，我们一直在场，我们仍将在场。

党的十八大以来，习近平总书记就新闻舆论工作发表了一系列重要讲话，提出了一系列新理念新论断新方略，形成了重要的新闻舆论思想体系，成为习近平新时代中国特色社会主义思想的重要组成部分，深刻地回答了一系列方向性、根本性、全局性、战略性的重大问题，给中国报业的融合转型发展提供了根本的遵循和清晰的路线图、有力的方法论。

旗帜引领方向，方向更新气象。在习近平新闻舆论思想的激励下，广大报业工作者以坚定的政治立场和强烈的使命担当，深刻地领会精神，吃透理论，借鉴经验，身在事中，心在事上，把握大局，多谋善断，积极回应党和人民群众的关切，吹响从“正本清源”到“守正创新”的冲锋号，在融合发展的征程中，不断开辟新的疆域，传播党的声音、讲好中国故事，源源不断地贡献报业力量。

生逢盛世，是时代之幸，是报业之幸，是每一个报人之幸。

二

越千山，壮志凌云；涉万水，信念弥坚。

走进新时代，踏上新征程，在稳中有进的总基调下，我们的前方，既有风平浪静的平坦大道，也不时发生着稳中有变的插曲。我们不容忽视，移动互联网带来的传媒形态的变革和传播环境的深刻变化，当下报业的前面，横亘着三座大山——融合高山、市场冰山、转型火山。

我注意到，2018年又有近30家报纸被“休眠”了，这似乎让那些唱衰报业的人有了新的口实。但是，身为报业中人，我有一个无比坚定的信念：无论是过去的纸媒时代，当下的融媒时代，还是未来将至的智媒时代，内容不死，报业永存。报业不会“消亡”，只会“消融”，它的存在形式发生了深刻的变化，它不是“寄生”，而是在新时代涅槃“重生”，在智媒时代走向“永生”。

同心山成玉，协力土变金。我们必须清醒地认识到，我们赶上的是一个大有可为、大有作为的好时代，以习近平同志为核心的党中央从顶层设计发力，思想红利、政策红利、战略红利不断释放，党管媒体的“顶梁柱”在强有力地支撑着报业大厦，报业所处时代坐标轴中的基本盘未变，任何狂风巨浪都不可能撼动报业存在的大盘。

“海到无边天作岸，山登绝顶我为峰。”越过“三座大山”，我们的前方，必是翠叠春山万千重。

随着媒体融合发展的深入推进，一大批报纸腾“云”而起，澎湃新闻、封面新闻、上游新闻……一家又一家报社脱“纸”重生，融合传播指数、综合传播指数、移动端直接用户数等报业度量新尺度，取代了版面数、发行数的“老卷尺”，一大批千万+、百万+现象级作品的涌现，报业的传播力、引导力、影响力、公信力正渐进式增强，在从“纸”到“屏”的转场中，爆发出巨大的新能量。

报业的融合发展、转型发展、创新发展，是一场接着一场的攻坚战。不可否认会面临形势变化之“难”，但更面临变中之机、倒逼之力。望前程，征尘漫漫，报业的振兴之路，不会“条条大路通罗马”，我们面前只有一条路径——改革创新之路，这是唯一之路、必由之路，我们必须旗帜鲜明地以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，坚定“四个意识”，增强“四个自信”，用政治定力认准新方向、找准新坐标，抓住历史机遇，应对风险挑战，回应社会关切，弘扬社会主义核心价值观，为奋进新时代凝心聚力。

时代潮流，浩浩荡荡。识势辨向、创新求变，绝不能在书斋里指点江山、激扬文字，改革不是一句空话，要靠实事求是，一步一个脚印地走下去。习近平总书记谆谆告诫我们：“调查研究是谋事之基，成事之道。要通过调查研究，不断掌握新知识、熟悉新领域、开拓新视野，增强本领能力。”

正是在这样的背景下，2018年5月，中国报业协会按照中央宣传部部署的大调研工作，在全行业开展“抓痛点，谋实策”的全国报业大调研，

各省报业协会、各有关报社积极响应，迅速行动，用脚力丈量报业新征程、用眼力前瞻报业新空间、用脑力思谋报业新发展、用笔力记录报业新成长，相关调研文章，中宣部领导同志给予了充分肯定。

2018年8月，我也带着课题去了吉林日报社调研。这次调研，让我收获满满：这家报社在知识产权保护、媒体融合、新媒体发展中也遇到了一些问题和困境。这些问题和困境，有个性化的特点，也有共性的特征。难能可贵的是，他们不惧困难，坚持“全媒体发展事业、跨行业发展产业”战略，引入社外技术和资金，面向东北亚国际区域打造全媒体平台和省级移动客户端，打造新型户内阅报屏和户外新媒体智能报刊亭，还与吉林工程技术师范学院共建股份制二级学院，并运行“快搜东北亚”网等一批重点项目，使得该报冲出困境、破茧蝶变。

通过调研，我充分认识到：无论面临什么样的困境，只要守住初心、牢记使命，就没有比脚更长的路，没有比人更高的山峰。

三

“近看点缀八九山，山外远山三万里。”

为期10个月的全国报业大调研已经圆满结束，中国报业融媒研究中心具体承担较为繁杂的组稿、编辑和推送任务，大半年来，共精心编辑刊发大调研报告56篇，其中既有出自人民日报、解放日报等中央媒体的调研报告，也有浙江报业、南方报业、新华报业、江西报业、大众报业等省级党报的调研报告，还有广安日报、盐阜大众报、柳州日报等30多家地市党报、县级报社（融媒体中心）的调研报告，组稿层面突出了“大”；这些调研报告，强化问题导向、目标导向、效果导向，直击报业发行下滑、经营寒冬、人才流失等23个痛点问题，不回避矛盾，不绕开难题，不避重就轻，在深入基层、深入一线中突出“调”；这些调研报告，既有围绕中心、服务大局之责，也有媒体融合、报业转型之道，还有党报发行、报业经营之术，且有多极生长、智媒布局之径，组稿思路突出

了“研”。

谋事之要，重在落实。2018年9月，中国报业协会在柳州举办了全国报业大调研论坛，在总结、推广前期调研成果的基础上，对全国报业大调研活动进行了再发动、再部署，使调研“四季风”常吹。

从大调研的总体情况来看，全国报业对把握时代大势、对当下面临的困境、对未来的预判都看得很清楚，想得很明白，如何化“痛”为“通”的战略思维也很明晰，知其然才知其所以然，这一点，特别让人欣慰。

细读这56篇大调研报告，我看到了报人心中的光亮，看到了报人不灭的情怀，也看到了报人的睿智和责任担当。这些调研报告，可用三个关键词来加以概括，即筋骨、谋略、质感。

有筋骨——围绕党委政府中心工作、重要决策部署和时代发展主题做好重大主题报道，是各级党报的“必答题”，更是自觉担当党报责任的筋骨。如贵州日报聚焦重大主题，让报道贴近民心，散发泥土芳香；广安日报发动党员读党报，让党报成为党员的必备精神食粮；嘉兴日报以传承红船精神做大主题报道，奏响红船精神新乐章；温州日报、金华日报通过精心策划和创新，推出一批有深度、有影响的重大主题报道，使之成为提升媒体价值和舆论引导力的重要路径；阿坝日报针对牧民习惯因地制宜，使党的声音传递到每一个牧民心间；清远日报创新报道方式，为决策提供智囊服务；宁波日报为党委政府提供“智库服务”等，党报担当的筋骨刚劲有力。

有谋略——辩证唯物主义的方法论告诉我们，无论事物如何复杂、如何变化，其背后都有着必然的内在联系和发展规律。实践表明，善于把握规律，才能认识事物的发展轨迹和趋势，形成分析问题、解决问题的新思路、新谋略、新举措。如人民日报的深度融合、解放日报的转型深进、大众日报资本运营的调研报告，在全国报业的面上极具指导意义；郑州报业的“四全”媒体探索、“朝阳融媒”讲述“朝阳群众”新故事、羊城晚报的“融立方”工程、重庆报业协会通过“重庆路径”破解难题、长春晚报积极脱困的信心和方法、台州日报以人为本的强报工程、萧山

日报的分众化配餐式服务等，都彰显出报业工作者的智慧与谋略。

有质感——效果的质感，决定着行动的水准。如浙江日报通过资本运作，连续两年入选“全国文化企业30强”；江西日报以新媒体驱动报纸融合；柳州日报构建媒体融合内+外双循环；盐阜大众报建成“1+4”融媒体平台，依托“双+模式”跨界文化产业、智慧产业；华西都市报面向未来提前推进智媒体建设；荆州日报打造新闻梦工厂；宝安日报经营工作7000万元到突破亿元；瑞安日报在TOG端进行布局等。全国报业通过融合发展，着力构建上下贯通、左右衔接、内外一体的立体交叉运行体系，显示出报业创新发展的质感。

四

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”

新时代为中国报业敞开了广阔天地，也提出了一系列新要求。放眼当下，云计算、大数据等技术快速迭代，移动应用、社交媒体、问答社区、自媒体公号等新业态层出不穷，信息传播的碎片化、社群化、娱乐化、互动化特点日益明显。

报业面临的变化，远远溢出了我们过往经验的边界，大量几乎从来没有被命名和表现过的生活和经验，在短时间内涌进我们的视野。它们体量巨大，覆盖到社会的方方面面，同时，也深入人们的意识甚至无意识的精神层面。

在这样的时代背景下，要破解报业困境，必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，锚定新型主流媒体建设的共同愿景，坚持政治首位度、技术优先度、布局引领度，依托顶层设计，深层次激活报业长期积淀形成的品牌信誉、人才队伍、人脉资源、本土化等优势，聚合资源能量，对融合转型进行整体谋划。在“三个度”上做足文章。

一是坚持政治首位度。

媒体融合发展带来媒体形态的变化，但方向不能改变、阵地不能丢，

要毫不动摇地坚持党管媒体，坚持党性与人民性相统一。坚持管建同步、管建并举，筑牢社会舆情“防护林”。同时，要继续弘扬逢山开路、敢闯敢干的改革开放精神，把握媒体格局和传播环境的深刻变化，下决心打破深层的壁垒和藩篱。融合不是简单的物理整合拼接，而是推动运作模式、运行机制、生产流程的重构与再造，在理念、内容、渠道、平台、经营、管理等方面实现深度融合，产生化学反应。报业治理体系、现代传播体系要以当前事业单位改革为契机，在组织生态、商业模式、资本运营、产业布局上进行战术配套，合纵连横攻防，通过制度安排和产业转型，重构对党媒宣传、经营、管理、绩效的监督和控制。

二是坚持技术优先度。

报纸标配新媒体是基本打法，善用大数据、人工智能、移动互联三大技术是创新打法，要两种打法结合，不断增强用户连接。根据“读报”转向“读屏”转场阅读的特点，但凡出击新闻，必须是全媒体采集、全流程把控、全平台分发，进而做到全覆盖，真覆盖。融合传播要进行全案供给，即给用户提供的服务，不是一篇稿件或一个版面，而是针对用户需求，提供从创意策划、全媒体传播、网络引爆、效果评估到线下场景活动相结合的完整解决方案。要以技术的优先度，抢占报纸和网络两个舆论场，使互联网这个最大的变量成为发展的最大增量。

三是坚持布局引领度。

IPv6 建设提速，5G 在 2020 年商用，大数据、人工智能、云计算、区块链、算法、VR、人机交互等新技术呼啸而至，面向未来，融媒体渗透率、流量红利都已见顶。未来必须面向智媒体布局，智媒体是以新技术为基础，万物智联、万物皆媒，机器能够实现自我学习，自我完成内容生产、分发、交互、消费，并实现人机合一的媒体形态。在这个时代，AI 是大脑，移动互联网是骨骼，大数据是血液，构成了未来传媒智能化、移动化、数据化的新生态。报纸只有向智媒体转型，才有生路。推进智媒战略，在媒体融合、平台打造、技术赋能等方面，完成媒体生态蜕变，取势、明道、优术。在这个新生态中，要设计强大的议程设置能力和内

容生产能力，打造自主可控、有较强影响力、具备较强技术创新能力的媒体矩阵和媒体平台。

“会当凌绝顶，一览众山小。”这是唐代伟大诗人杜甫壮游齐鲁大地写下的诗句，他以宽阔丰富的心灵，谛听和表达着这个民族最深沉、最美好的声音。

“江山留胜迹，我辈复登临”，只要我们不忘初心，牢记使命，胸中鼓荡雄心壮志，就一定能够跻臻高峰，闪耀中国报业精神光彩、奋发作为的史诗宏构。

我们站在新时代，崇峻的山峰等待着我们，让我们奋力向前。

（作者系中国报业协会理事长）

序言

翠叠春山万千重	001
---------------	-----

张建星

上篇 守正创新

人民日报社：媒体深度融合发展的新时代	003
--------------------------	-----

卢新宁

中国青年报社：融媒小厨的“私房菜”与“大制作”	018
-------------------------------	-----

张 坤

解放日报报业集团：以改革深化推动媒体深融转型深进 ...	022
------------------------------	-----

解放日报调研组

浙江日报报业集团：开创报业资本运营的新境界	029
-----------------------------	-----

金 晶

新华报业传媒集团：技术驱动转型的新华工程	037
----------------------------	-----

孙 巡 丁和根

南方日报报业集团：省级党报融合转型的“南方探索”	044
--------------------------------	-----

洪奕宜

吉林日报报业集团：全媒体发展事业 跨行业发展产业 …	051
张育新 张 茁 王奎龙	
山东大众报业集团：报业资本运营的“大众路径” ……	062
大众报业调研组	
四川日报报业集团：传媒治理体系的建构与实践 ……	068
余长久 胡怀福	
湖北日报传媒集团：读屏时代的“刷屏”攻略 ……	074
陈红彬 陈力峰 王丙全	
宁夏日报报业集团：省级党报自办发行的模式创新 ……	083
王 强	
贵州日报报业集团：追求“思想光芒” 绽放“泥土芳香”	089
冉 斌	
羊城晚报报业集团：打造赋能羊晚转型发展的“融立方” ·	093
羊城晚报调研组	
证券时报社：从“纸媒”到“数媒”的四年攻坚战 ……	102
何 伟	
华西都市报社：智媒体建设的封面路径 ……	108
李 鹏	
信息日报社：新媒体主导纸媒融合的有益探索 ……	115
练蒙蒙 邵 平	
中国电力传媒集团：焕发行业媒体活力的“光与电” ……	123
中电传媒总编室	
中国冶金报社：从读者思维到用户思维的“浴火冶金” ……	130
陆闻言	
重庆市报业协会：区县融媒体体的“重庆路径” ……	137
康仁明 陈 菲 蔡朝晖	

中篇 知常明变

朝阳区融媒体中心：讲述“朝阳群众”新故事 147

潘 竞

郑州报业集团：以深融之力打造“四全”郑报 155

石大东

长沙晚报报业集团：长沙晚报媒体深融的“四轮驱动” 162

李鹏飞 刘先根

贵阳日报传媒集团：城市党报媒体融合发展的贵阳路径 ... 169

戴建伟 罗建三 谢江林

长春日报社：党报脱困的长春突围 175

孙成军

昆明报业传媒集团：破解报业痛点的八个“处方” 183

姚 宏 母昌买 宗 卫

济南时报：逆势突围战的五种打法 188

赵治国

现代快报：融合转型的“现代快报+” 197

赵 磊 梁 波

春城晚报传媒公司：报业顶层设计的创新实践 206

春晚传媒课题组

广安日报社：巩固党报主流舆论阵地 提升党报影响力 ... 213

邱 夏

柳州日报社：“双循环”“三驱动”激发新动能 219

阳 天 吴怀辉

荆州日报传媒集团：从“新闻工厂”到“新闻梦工厂”的
嬗变 228

杨章池

金华日报报业传媒集团：做好重大主题报道的“金华日报现象”	237
陈 东	
温州日报报业集团：做好重大主题报道的温报答案	246
方立明	
嘉兴日报报业集团：红船精神奏响转型发展乐章	253
叶志强 郭蚕根 丁越亚	
舟山报业传媒集团：跨界文化产业 建设精神家园	264
石焕斌 徐宏杰 金春玲	
雅安日报传媒集团：“1+4”传播集群的雅安行动	269
杨建光	
遂宁日报报业集团：地市党报融合转型的进行时	276
骆常非	
泰安传媒集团：人才强报的泰安战略	282
戴 冰	
台州日报传媒集团：遏制人才流失潮的台州方案	287
黄保才 何亨元	
日照报业集团：推进“三化改革” 报业扭亏为盈	296
窦更勤 李叶青 丁 波	
清远日报社：地市党报融合转型的清远之路	300
樊沃夫	
衡阳日报社：问题导向创新实干，驱动报业稳健发展	308
周仲辉	

下篇

同心筑梦

宝安日报社：基层党报创新的宝安经验	317
梁修明	