**新语态成就新主流、新场景创造新体验**

**——持续推动城市广电媒体深度融合高质量发展**

打造新型主流媒体是一项长期、系统的工程，要在新闻生产各领域全面推进革新再造。今年是媒体融合作为国家战略整体推进的第十年，又是全面贯彻党的二十大精神、全国上下推动高质量发展的开局之年。苏州广电以“构建全媒体传播体系，勇闯文化产业新赛道，做大做强广电传媒集团”为课题，聚焦主责、强化主业，结合实践与调研，针对制约转型升级的痛点，明确了做大做强广电传媒集团的新路径、新赛道。自2012年起，各级主流媒体的融合实践已经走过了十年，虽取得了斐然的成就，但制约主流媒体融合发展的主要矛盾并未有效解决。建设新型主流媒体是一次“脱胎换骨”的重生，深化体制机制改革应当成为媒体融合发展的核心任务。2022年10月31日，苏州广电传媒集团有限公司作为市属一级文化国企重组揭牌。为推进媒体深融进程，探索新常态下“文化赋能 场景创新”的产业转型路径，苏州广电制定了改革重组实施方案，调整组织架构、业务架构，明确新媒体产业集群、音视频及互联网技术产业集群、数字视觉及影视娱乐产业集群等重点发展方向。以下从发展基础、困难挑战、对策措施等几方面分析与阐述，聚焦“新语态成就新主流、新场景创造新体验”，探索持续推动城市广电媒体深度融合高质量发展的路径。

**一、做大做强广电传媒集团具备良好的发展基础**

近年来，苏州广电紧扣新时代新使命，突出主流舆论新格局塑造、文化产业数字化发展，守正创新、踔厉奋发，为做大做强广电传媒集团打下了良好发展基础。

**一是政策支撑持续加强。**党的二十大对“推进文化自信自强，铸就社会主义文化新辉煌”进行了战略指引，为提升国家文化软实力和中华文化影响力明确了奋斗、发展方向。苏州市委、市政府锚定“率先建成文化强市”目标任务，以塑造“江南文化”品牌为抓手，从体制改革、政策扶持、项目带动、人才建设等方面进行了系统性部署，为做大做强广电传媒集团提供了有力支撑。

**二是内容创制持续创新。**苏州广电牢牢把握正确舆论导向，自觉承担起“举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象”的使命任务，围绕中心，服务大局，守正创新，连续十三年十七度获中国新闻奖，平均每年有近百件作品获省级以上奖项。坚持视听精品创作，持续打造城市影像长廊，创制了7500多分钟的精品视听影像。《天工苏作》《梦行水上》《果拉山作证》入选省“五个一”工程奖，参与出品和制作的电影《邓小平小道》获中国电影华表奖，纪录电影《天工苏作》走向海外，并涌现出《逐梦小康》《苏州史纪》《锦绣纪》等一批精品力作，弘扬了优秀传统文化，壮大了主流舆论思想，凝聚了社会共识和力量。

**三是传播矩阵持续扩展。**苏州广电积极践行媒体深度融合发展战略，形成了广播、电视、报刊、网站、网络电视、移动电视、户外屏、应急广播和以“苏周到”“看苏州”等APP、微信、微博公众号、视频号、抖音号、小程序组成的全媒体传播矩阵，新媒体总用户近8700万。据CSM媒介研究发布城市广电新闻融合指数显示，苏州广电始终位居全国41个大中城市电视台（含省会城市和计划单列市）前列。

**四是产业外延持续拓展。**多年来苏州广电凭借主流媒体内容生产能力和传播覆盖能力，在事业蓬勃发展的同时，持续增强自我造血能力，夯实产业基础，围绕传媒主业拓展关联产业、丰富产业链，逐渐形成了内容生产、文化创意、媒体经营、技术服务、电子商务、物业资产、少儿艺术培训等产业板块。截至目前，苏州广电总资产达84.7亿元，连续十多年经营收入位居全国地级城市台首位。

**五是技术赋能持续增强。**苏州广电加快建设数字化内容服务体系，充分运用云计算、人工智能、大数据技术，自主研发上线智能影像资料库“星聚”、全类型媒体资源创作平台“星创”，提升了内容全链条聚合创作和传播效能；“星舰”系统平台，实现了项目后台的集成化、标准化、统一化管理，加之4K超高清转播车等设备投入使用，初步构建起“5G+4K/8K+AI”战略格局。积极参与智慧城市建设和社会治理体系建设，形成了城市生活服务、县级融媒体中心、智慧社区和智慧乡村多层次的技术支撑能力。

**二、做大做强广电传媒集团面临的困难挑战**

通过调研，我们认为做大做强广电传媒集团有基础、有条件，但在全媒体传播体系建设、重大文化产业项目建设、人才队伍建设等方面面临着一系列挑战。

**一是媒体深度融合要进一步强化系统性谋划、体系化推进。**着眼于发展新阶段、新方位、新要求，构建全媒体传播体系还需进一步加强文化铸魂、内容创新、运营创意、数据驱动四种能力建设。

**二是新媒体大号发展要进一步提升精细化管理程度。**新媒体重点账号建管用并重，主流大号建强用好，垂类专业号强化特色，渠道宣推号多平台联动，加强数据分析能力。

**三是技术赋能要进一步增强驱动力。**运用人工智能等新技术重构新闻信息生产与传播全流程、建强新型传播平台还需加强和突破。优质内容与先进技术的合理适配还存在“脱嵌”现象。日常产品融合报道的“科技感”不强，VR、AI、XR等技术赋能内容进程尚需推进。

**四是经营模式要进一步深化创新。**传统媒体经营面临困境，产业项目转型迫在眉睫。推动文化数字化发展缺少品牌项目，重大项目的带动力不足。

**五是队伍建设要进一步解决结构性人才紧缺的问题。**人才队伍结构性问题无法满足事业与产业高质量发展的需求，尤其是全媒体业务领军式人才、视觉艺术设计人才、新媒体技术研发及数字产业人才、产业经营管理人才等需培育与引进。

**三、做大做强广电传媒集团的对策与措施**

习近平总书记在党的二十大报告中强调，“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。”2021年1月中国（苏州）广播电视媒体融合发展创新中心获批以来，苏州广电坚持统筹谋划、一体发展，把全媒体传播体系建设作为深度融合的关键增量，紧扣“一体化”和“高质量”两个关键词，在内容上做精品、在定位上做升级、在技术上做迭代、在服务上做连接，直面数字赛道，嵌入文化场景，聚焦重点领域、重大任务、重要项目，在构建全媒体传播体系进程中，持续推进内容建设、技术研发和产业转型高质量深融工作。

**一是聚焦创新方向，新语态成就新主流 ，以优质原创内容彰显城市特色。**

以组织架构优化为抓手，建强用好融媒新闻中心。加大统筹力度，实现媒体资源一体化调度，打造全媒体报道平台，以全媒体产品和服务为核心，构建集约高效的融合生产运营流程，全流程优化策、采、编、发、评等融合生产环节。坚持围绕中心、服务大局，精心策划重要议题，以内容优势赢得传播优势。

在原创内容建设上，注重通过一线调研，捕捉发展节点，突出工作亮点。在我国对新冠病毒感染由“乙类甲管”调整为“乙类乙管”后，苏州率先派出招商小分队包机赴日本、法国、德国等开展经贸活动。苏州新闻陆续推出《闯！创！干！苏州，来了！》等融媒报道，全网点击量超1400万次，多条报道被央视《新闻联播》采用，《焦点访谈》《经济半小时》推出专题，向世界传递了中国对外开放的决心和信心。紧扣重大主题、紧盯重要节点，深入实施“新时代文化精品工程”。持续提升“SBS影像长廊”“江南影像数字化工程”“苏州方言数字化工程”等项目，聚焦文化创作、文化交流、文化传播等重点，提升品牌价值。系列纪录片《家在小桥流水间》（50分钟/集\*6集）以“小镇大江南，古镇今中国”为主题，从历史文化传统的特殊见证、水乡建筑景观的典型范例、人与自然互动的杰出代表等三个维度挖掘、呈现和解读水乡古镇突出普遍的历史文化价值和当代意义。该片入选江苏省“十四五”文化发展改革规划重大工程项目和国家广电总局“十四五”纪录片重点选题规划。为迎接2024年中新合作建设苏州工业园区30周年，苏州广电着手推进“记忆与荣耀”园区口述历史采集工程，邀请中新两国近百位园区开发建设亲历者，讲述他们的经历、作为和思考，解读“借鉴、创新、圆融、共赢”的园区经验，将宝贵的“园区经验”以更加生动的影像留存，推进数字化工程。

此外，苏州广电突破城市能级，通过多产品、多类型、多层级联动，扩大人文精品对外传播覆盖率和精准触达率。非遗纪录电影《天工苏作》聚集苏州最具代表性的9门手工艺艺术和12位代表性传承人，从“人”的视角，讲述了非遗手艺的历史流变、传承革新和创新发展的故事。该片获得国家电影事业发展专项资金扶持。2022年4月，影片登陆央视电影频道；6月启动海外放映，首轮放映在纽约、旧金山、洛杉矶、温哥华等城市，同时举办多场线下中国文化交流活动，获得海外观众好评；7月下旬，再入悉尼、墨尔本和奥克兰等城市主流院线。2023年新春之际，《天工苏作》作为开幕式影片，亮相罗马尼亚中国电影日活动，并先后在布加勒斯特等6个城市上映，这也是中国电影首次在当地电影院线放映，为东欧影迷送上一股典雅清新的“中国风”。影片成功入选江苏省第十二届精神文明建设“五个一工程”，获评2022年江苏省中华文化走出去重点项目。系列纪录片《与世界对话的小城》、专题片《一城一家》、《Gogi马的C计划》、《来处，也是归途》等在德国、日本、克罗地亚等国电视台播出，以及在海外社交媒体发布。

**二是聚焦深度融合， 提升融合传播影响力，积极构建全媒体传播新体系。**

以“看苏州”“苏周到”等客户端为核心圈，以大号建设为紧密协同圈，自主平台和第三方平台双轮驱动，构建全媒体传播体系，新媒体用户近8700多万，产生了一个两千万级APP，两个千万级抖音号，两个百万级微信号，两个百万级微博号，显著提高用户粘性和活跃度。2022年，苏州广电全年重点新媒体产品全网传播量超308亿次。今年以来，重点新媒体产品全网传播量超75亿次。新媒体大号在微博、今日头条、抖音等社交媒体平台上榜次数同比增幅52%。

2022年11月，国家广电总局公布 “新时代·新品牌·新影响”广电媒体融合新品牌征集推选活动结果，苏州广电“暖视频”、“长忆是江南”分别入选新闻品牌和产品品牌，是全国唯一两个品牌入选的地市级城市广电。“暖视频”基调温暖积极，以真实纪录传递向上向善向美的正能量。开设至今，发布视频超万件，全网视频累计播放量超500亿次，全网粉丝量超1000万。短视频《一个人的生产线》荣获第三十一届中国新闻奖，《92岁“甲等功臣”深藏功名》获得 “学习强国”微视频大赛一等奖。“暖视频”荣获江苏省网络视听新媒体“十佳”栏目、新华网“新华号”最具影响力媒体、人民日报“人民号”优秀媒体创作者。“长忆是江南”扎根江南文化，开掘百工匠心、艺文雅集等领域，打造宣传和弘扬中国优秀传统文化的内容产品。视频产品全网累计播放量超10亿次，荣获江苏省网络视听新媒体“十佳”栏目。

**三是聚焦技术创新，全面开创技术赋能事业产业发展新局面。**

落实习近平总书记“将人工智能运用在新闻采集、生产、发布、接受、反馈中”的要求，把握国家文化数字化战略的具体要求，全面推进媒体技术创新和落地应用，服务媒体深度融合、智慧城市建设、数字经济等。

苏州广电坚持把数字广电作为融合转型的关键变量，以智慧广电为牵引，携手共建单位构建“政务+媒体+商务”的富媒类型大数据仓，实现对看苏州APP、苏周到APP、微信公众号和小程序等数亿级历史数据的统一采集，以此为基础，建立多个不同主题内容的数据子仓库，例如用户主题、内容资讯主题、活动主题、政务服务主题和流量主题等，实现更多关联数据的深入挖掘和融合分析，并整合纳入大数据平台体系。苏州广电与苏州市大数据管理局共建“苏周到”APP，研发推出苏州城市生活服务总入口，建设全市统一的移动政务服务平台，集成政务服务和公共服务资源，让市民只需一个APP就能享受全面的城市服务。2020年11月21日正式上线的“苏周到”，经过两年多发展，目前用户量达2200万，单日最高活跃用户数超550万，开发上线554个服务应用，各类服务调用117亿次，一度位列全国免费使用APP排行第二位。通过实践形成了诸多特色，汇聚了大量数据资源。实现对接42个办事部门，374个业务系统，510个服务事项，服务范围涵盖苏州十个县级市（区）。“今日张家港”APP上线与“苏周到”同源的服务应用超50项，推动城市服务门户级APP之间的互融互通、业务协同，并形成可复制可拓展模式。目前，“苏周到”进入全新优化迭代阶段，确立了“融政务+融媒体+融生活”的总体思路，打造强互动、服务化的“周到直播”品牌，多形式丰富“苏周到”政务新闻，多场景提升资讯内容与服务功能的交互性。

**四是聚焦新场景创造新体验，打造文化消费新品牌。**

苏州是一方文化沃土。我们认真学习领会习近平总书记系列讲话精神，学习总书记关于文化传承的重要讲话精神，努力把中华优秀传统文化魅力转化为媒体的竞争力和影响力。坚持用广电独特优势整合社会文化资源和需求，深入贯彻文化数字化战略，转变经营模式，开辟全新赛道，加速推进演艺数字化、影视数字化、戏曲数字化、苏州方言数字化等重大项目建设运营，大力发展线上线下一体化的数字化文化新体验。

强化特色内容打造，跑好垂直细分赛道。引入工作室模式，深耕垂直细分领域，针对不同社群进行精细化运作，培育以内容为核心的垂直化全案营销模式，推动经营模式由“时段型”向“场景型”、“单平台”向“全媒体”转变，打造“内容IP+平台IP+模式IP”的媒体营销矩阵，提升运营能力和水平。创投招才节目《创赢未来》开办六年，深耕科创和人才领域，吸引全球8000多位创业者，全国数十位知名企业家、投资人创业苏州、投资苏州，达成意向融资近40亿元人民币，该档节目成为创投引才的闪亮名片。2023年深挖创投服务和人才服务两个垂直领域，制定《创赢未来》青年创新创业加速营课程服务方案；创办《offer直接发》栏目，为企业规划设计实习入职培训和高端产业游学的产品项目，更好助力苏州数字经济时代产业创新集群发展。打造城市文旅IP剧《面若桃花》以“苏州面”为创作载体，以“人与城市”的关系为情感主线，每一集围绕一碗面展开，为美食串起了文化乡愁凝聚的纽带，并培育集视频内容、实体空间、零售商品、虚拟场景于一体的数字文旅IP矩阵。

优化要素空间布局，培育新业态新消费。苏州广电用自有资金投资建设的三大文化产业项目现代传媒广场、影视城、演艺中心，曾经有效支撑了主业发展。然而，近年来受媒体变革和世纪疫情等各种因素影响，传统商业地产模式的经营压力倍增，持续增长动力变弱。为此，我们积极落实重大项目带动战略，演艺中心引进开心麻花、中国电影资料馆江南分馆等省级重点产业项目。同时，抓紧影视城向数智影视文化产业园转型升级，加快引进头部数智文化企业入驻。

**四、推动优势新媒体资源整合，引领主流舆论**

作为推动广电新媒体发展的主体，要把优势资源向新媒体倾斜，推动资源整合，集中力量打造拳头品牌，在壮大主流舆论上发挥引领作用。日前，为深入贯彻落实习近平总书记关于建设全媒体传播体系、塑造主流舆论新格局的重要指示批示精神，全国广播电视新媒体联盟成立。首批100家成员单位是以省级广播电视台和部分实力强大的地市级广播电视台主账号或新闻类账号为主，这些新媒体账号依托广播电视台内容资源和创作力量，具有强大的正能量内容供给实力。把这100家广电新媒体利用好，可以有效发挥引导网络舆论、优化网络内容供给的作用，让主旋律更加昂扬、正能量更加强劲。苏州广电看苏州新闻APP成为100家联盟成员单位之一，将与各成员单位紧密合作，并依托中国(苏州)广播电视媒体融合创新发展创新中心，把全媒体传播体系建设作为深度融合的发展目标，以互联网为主阵地，推进媒体深度融合一体化发展，以新闻客户端看苏州和城市生活服务总入口苏周到APP为核心，建设以短视频为内容特色的“双平台多账号”全媒体矩阵。深入学习习近平总书记在文化传承发展座谈会上的重要讲话精神，不断深化对文化建设的规律性认识，把文化作为高质量发展的重要支点，努力创造属于我们这个时代的广电视听新文化。一是把握方向导向，牢牢守住文化根脉。把习近平总书记关于文化传承发展的一系列重要论述贯穿融入新闻报道、文艺精品、专题纪录片、新媒体产品等各方面；瞄准年轻受众群体，以“多种平台多种表达”的考核牵引，强化碎片化传播、轻量化传播，增强网络评论，推动更多主流舆论主流价值产品“破圈”“刷屏”。 二是坚持守正创新，做精做优网络视听精品。自觉承担起“举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象”的使命任务，围绕中心，服务大局，守正创新，持续打造城市影像长廊，弘扬优秀传统文化，壮大主流舆论，以国际化表达讲好中华文明的苏州故事。 三是注重融合，培育壮大文化产业。在持续扩展“文化+”赋能上下功夫，加强科技创新赋能，运用元宇宙、裸眼 3D、全息影像等新技术新手段，将优质内容创意转化为特色文化场景，以重大文化产业项目为引领，建设一批文化地标，做亮城市传播品牌项目，推动城市文旅产业深度融合，提升广电文化产业创新力竞争力。助力全国广电新媒体联盟成为全国新的思想引领平台、舆论引导平台、协作共享平台、发展赋能平台。“强下沉”、“强链接”、“强赋能”，形成“大融合”、“深服务”的广电媒体新生态。“强下沉” ——纵向打通省、市、县网络，构建高频互动的开放社区，形成多元主体相互赋能、协同共生的“连接器”；“强连接”——连接千行百业，协同各部门、高校智库、重点企业等，激活用户数据价值，把握用户需求导向，完善场景服务功能和社会治理功能；“强赋能”——基于“内容共同享有、策划共同参与、活动共同开展、产业共同拓展”的原则，设计推出长短结合、周期不一的“共同成长”计划，推出采编骨干跟班锻炼以及各类新媒体培训项目。

下一步，苏州广电将结合习近平总书记考察江苏重要讲话精神，围绕“在建设中华民族现代文明上探索新经验”，扛起主流媒体和文化国企的担当作为，创新打造一批展现江南文化影响力和美誉度的视听精品，深入挖掘优秀传统技艺中蕴含的中华民族精神特有的韧性、耐心和定力。围绕“在科技创新上取得新突破”，加强新技术在新闻传播和产业经营领域的前瞻性研究和应用，面向未来、面向新赛道，加快技术产业的创新突破。围绕“在推进社会治理现代化上实现新提升”，不断推进“苏周到”和“看苏州”双核平台的“新闻+政务服务商务”协同运作，努力打通引导和服务广大人民群众的“最后一公里”。

**五、聚焦长远发展，突出人才建设**

以增强“四力”为重点，加强对从业人员的马克思主义新闻观教育和政治引领，加强专业人才队伍建设，加强人才发展机制创新，通过深入实施“三大人才工程”，为高素质广电人才培养创造条件。创新人才工作机制，打造媒体深度融合和产业转型发展新形势下的人才发展机制与人才激励机制，充分激发员工队伍转型升级内在动力，从机制层面解决人才结构性短缺的问题。大力培育和引进高水平经营管理人才特别是数字经济、文化产业方面的专业人才，培育经营管理能力培训体系，打造一支高水平经营管理人才队伍。

高质量推进媒体深度融合是一项长期系统工程。近年来，作为基层广电的一种探索和实践，离目标还有差距。比如，虽然培育了一定数量的媒体矩阵和用户，但是传播力和影响力不大，与“全媒体传播体系”的建设要求还有距离；利用融合传播服务能力，推动“互联网+跨界”形成新的竞争优势和新的运营模式的思路还没有完全打开；在产业创新转型方面，原有经营理念、模式、手段已不能适应需求，提升数字化势能、开辟数字化赛道迫在眉睫。下一步，苏州广电将坚持深度融合的系统观念和战略布局，积极融入和服务新发展格局，积极推进《苏州市广播电视总台加快推进媒体深度融合发展实施方案》《苏州广电传媒集团有限公司改革重组实施方案》，构建一体策划、全程融合的生产机制，形成立体多样、覆盖广泛的传播矩阵，打造多方联动、共通共融的发展模式。

（作者 沈玲 ， 苏州广电传媒集团（苏州广播电视总台）党委书记、董事长、台长）