



左图：上报媒体人每天奔忙在集团融媒创新空间，安排各种视频访谈与直播。

上海报业集团党委书记、社长李芸在“2025 文化强国建设高峰论坛”上的发言中，专门阐释了集团面向未来的人才布局。她强调：“媒体变革，关键是人的变革。”

李芸介绍，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，全力打造融媒“铁军”。集团从三方面纵深推进：一是用全新机制释放活力。以融媒工作室为创新试验田，激活媒体人“主理人”积极性，探索轻量、扁平、灵活、垂直的组织形态，先后打造 200 多个工作室，晏秋秋工作室等一批“上报自己的大 V”迅速成长。二是用专业赋能确保能力在线。积极探索以“人工智能素养”为支柱的人才能力建设体系，帮助采编人员用好新工具，长出新本领；全方位调整生产作战体系，推动内容与技术团队心智打通、联合共创、共享 C 位。三是以

重点项目发掘青年潜力。通过“青训成长营”“国传人才训练营”等构建训战结合的“练兵场”，以“揭榜挂帅”“每月之星”激励青年人才登台亮相，以“导师领航”项目推动资深骨干对青年人才的传帮带。

“媒体融合已进入‘深水区’，人才需求发生根本转型。

‘内容为王’不变，但采编人员必须快速适应移动互联网主战场对互动传播、场景构建与精准推送的新要求，实现从单向灌输向双向互动、从新闻宣导向共情对话转变。”李芸表示，“针对现有人才队伍与互联网传播规律不匹配、不适应的现实，集团以强烈紧迫感推动理念重构、机制创新和生态优化，全力打破传统媒体时代形成的思维定式与能力隔阂。”

无论是从客观数据、受众认可，还是传媒专业评价来看，上海报业集团的大踏步改革，正在

深刻影响报业发展路径。

复旦大学新闻学院教授张志安评价，孵化记者个人超级 IP，是上海报业集团推动媒体深度融合系统变革的重要举措，本质上是激发具有创造力的个体能动性。他认为，通过各类垂类个人 IP，既能激发记者个人的创造力，又能促使其在专业领域持续深耕，形成在垂类领域的高连接性。借助个人魅力与专业能力进行内容运营，可进一步扩大媒体的影响力、传播力与公信力。

张志安指出，上海报业集团“IP 星链工场”的推进，实质上解决了媒体自建平台的难题，拓展了媒体账号在平台中的粉丝矩阵，提升了媒体的综合影响力。

“对传统媒体而言，互联网内容运营能力是较为缺乏的‘基因’。通过‘星链工场’，能够更好地处理主流媒体与互联网平台之间的关系。”

从个人破圈到系统创变，上海报业集团的这场变革，不仅关乎机制与技术的创新，更是一场关于“人”的价值重塑。当记者的专业底蕴与人格魅力在互联网上被点亮，当个体的星光在系统的布局下串联成链，传统媒体便在融合深水区中找到了一条生生不息的活力之源。前路依然漫长，但这片已被点亮的星图，正指引着报业转型的崭新航向。