

# 山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY



本刊为山东省报业协会会刊，赠阅范围：  
中国报协、省委宣传部、省新闻出版局领导同志；会员单位及报社经营管理部门负责人；兄弟省、市、自治区报协及相关部门单位。

本刊电子版发布平台——山东报业网  
<http://sdby.dzwww.com>。

2021年第四期

（总第175期）

主办：

山东省报业协会

地址：济南市经十路16122号

邮编：250014

电话：(0531)85196454（传真）

Email: shandongbaoye@163.com

## 目录 CONTENTS

### 报协消息

- 05 山东省报业协会七届二次理事会以通讯方式举行
- 05 山东省报业协会工作报告

### 本刊特稿

- 09 市地党报融合转型调研报告/山东省报业协会调研组

### 改革探索

- 19 齐鲁晚报：构建新型现代智慧传媒
- 22 临沂日报报业集团：抓好主责主业加速媒体融合
- 24 潍坊报业集团：  
推进融合改革 加快建设新型主流媒体
- 26 日照报业传媒集团：  
深化改革聚变“系统治理”新动能
- 29 德州日报社：抢抓节点创新融合营销

# 山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY

## 《山东报业》编辑指导委员会

主任：许衍刚

副主任：

曲江 郑凯 李茂喜  
陈海涛 梁绍伟 王福亮

委员：(以姓氏笔划为序)

丁宏元 马广领 王伟  
王庆国 王英峰 王靖波  
孙长岩 孙廷国 孙振森  
孙家恩 贡瑞虎 李晓亮  
李晓峰 辛梅 张玉果  
张洪洲 陈学善 林忠礼  
周洁 庞道锋 苗运周  
赵红卫 赵铎 高鹏  
徐博 桑爱梅 曹永刚  
常健 梁勇 彭春风  
董德武 韩强 窦更勤  
魏传强

主编：王立纲

编辑：邢中枢

### 融媒创新

- 31 一封家书 凝聚力量  
——记大众日报“发往前线的家书”大型融媒公益项目  
兰传斌 李丽
- 34 转轴，转出不一样的“大众日报”
- 36 打造融合赋能的“济南模式”  
——济南日报报业集团建设“自主融媒云平台”的实践与思考  
卞思杰 李永
- 39 山东省互联网传媒集团智慧党建云平台助力基层党建

### 经营转型

- 42 经营突破关键阶段，媒体如何干？/李磊
- 46 一年营收上千万元！  
这些媒体孵化的公众号为什么能赚钱？/陈莹

### 县级融媒

- 49 融心聚智 合力致远  
——“一合两改三体系”融媒实践的“寿光模式”  
桑爱梅 梁昕怡
- 53 政务新媒体，如何从有走向优/刘智峰 李彦波

### 报人随笔

- 56 难忘日报育我情/孙丰深
- 58 新闻业是一个知识容易老化的行业/曹林

封二、封三：

2020年“一品景芝杯”

山东报业公益广告大赛获奖作品选登

封面设计：刘赞

版式设计：孟丽

## “齐鲁壹点媒体中台”入选 2021年中国报业深度融合发展创新案例

2021年12月22日，国家新闻出版署公布2021年中国报业深度融合发展创新案例。本次共评选出60个创新案例，其中全媒体传播体系建设类6个，网络内容建设类22个，专业信息服务类8个，媒体+政务服务商务类14个，前沿技术应用类5个，体制机制创新类5个。这些入选案例涵盖了报业在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的创新融合，体现了我国报业担当新时代宣传思想工作使命任务，深度融合创新发展的积极探索和最新成效，具有较强的代表性、创新性、示范性。由山东省委宣传部推荐、大众报业集团旗下齐鲁壹点传媒申报的“齐鲁壹点媒体中台”成功入选（媒体+政务服务商务类），是本年山东唯一入选项目。

## 济南报业“大舜云”平台 摘得山东省文化创新最高奖

最近，山东省人民政府公布第五届山东省文化创新奖获奖项目，济南日报报业集团舜网“大舜云”媒体融合平台项目从全省202个参评项目中脱颖而出，成功获选。

“大舜云”媒体融合平台以建立先进的融媒业务平台、打造基于AI智能技术的支撑中台、建成跨部门跨区域的融媒服务系统为目标，助力夯实党对新闻舆论工作的领导地位。

“大舜云”媒体融合平台项目的建设充分发挥了科技对媒体融合的重要支撑作用，已申请专利12项，取得软件著作权登记12项，科研成果达到国内领先水平。目前，项目已为北京、合肥、潍坊等地十几家单位提供了新媒体产品，实现了“济南模式”的全国复制，创造了显著的经济和社会效益。

## 烟台报捷印刷公司获中华印制大奖

最近，烟台报捷新闻印刷有限责任公司设计印

制的一款“龙船彩箱”获第八届中华印制大奖“包装箱类”优秀奖。此次获奖的“龙船彩箱”是报捷印刷公司生产的红酒礼品箱，公司提供从设计打样到批量生产“一条龙”服务。另外，在2021年山东省印刷产品质量评比中，烟台报捷印刷公司生产的燕窝礼盒获得金奖，两款“XO”酒盒获得铜奖。

烟台报捷印刷公司前身是成立于1958年的烟台日报社印刷厂，2001年开始向书刊、商业和包装等新领域转型升级。

## 潍坊日报社举办文艺活动展示职工精神风貌



2021年12月30日晚，潍坊日报社举行2022年元旦文艺晚会，大合唱、舞蹈、诗朗诵、工间操、独唱、小品等精彩节目轮番上演，展现了报社员工意气风发、力争上游的精神面貌。

## 羊城晚报真人AI合成主播上岗



2021年10月29日，羊城晚报创刊64周年之际，推出羊城晚报真人AI合成主播。两位真人AI合成主播分别是羊小晚（女）和羊小派（男），他们都是根据羊城晚报采编人员的真人形象定制

而成，不仅容貌高度还原真人，口型与输入的音频也能实现精准匹配。他们将用于多种场景下的新闻播报，而真人AI合成主播投入新闻生产，也让羊城晚报从传统的报纸向更全面立体的传播场景迈进。羊小晚和羊小派两位主播可以24小时播报新闻，采编人员只要将审定的文稿输入系统，主播就能随时工作。对于习惯阅读纸质报纸的读者来说，羊城晚报在媒体深度融合的背景下，拓展纸媒的信息服务模式，给老读者带来全新的视听体验。

### 金华晚报成立银发记者团

2021年11月下旬，金华晚报成立银发记者团，旨在为老年群体建设健康、快乐、幸福的精神家园，搭建展示自我、延伸社交圈的舞台，并在社会上弘扬尊老、敬老、爱老的风气。该报银发记者团入团要求年龄在60~75周岁，身体健康且行动自如，有一定文字表达能力或摄影基础（征订有《金华晚报》者优先）、能熟练使用电脑和微信。首批银发记者团中既有中国摄影家协会会员、中华诗词学会会员等，也有退休机关干部、大学教师、企业主、能工巧匠。

### 新海南客户端推出“乡音读公报”音频专栏

2021年11月8日至11日，党的十九届六中全会在北京召开。新海南客户端、南海网、南海网客户端开设“乡音读公报”音频专栏，用海南话播报党的十九届六中全会公报，带领广大网友原本原本学习党的十九届六中全会精神。

“乡音读公报”每期约2-7分钟，由乡音时光海南话主播冯勇用海南话进行播报，与用户一同学习党的十九届六中全会精神。

### 重庆晨、晚、商三报将合并发行

2021年12月30日，重庆日报报业集团旗下重

庆晨报、重庆晚报、重庆商报头版刊发相同内容的《敬告读者 2022年都市报将实行新一轮改版》。其中，重庆晨报每周7刊，重庆晚报每周3刊（周一、周三、周五出版），重庆商报每周2刊（周二、周四出版）。同时，三报将实行合并发行，订户收到的报纸将分A、B两叠，A叠为重庆晨报，B叠为重庆晚报（周一、周三、周五）或重庆商报（周二、周四）。

### 内蒙古日报社举办内蒙古小镇姑娘大赛



2021年12月10日，第二届内蒙古小镇姑娘大赛启动仪式在内蒙古日报社举行，内蒙古日报社与万国嘉年华国际文化交流（北京）有限公司签署战略合作协议。本届大赛将结合内蒙古优质的文旅资源，借力电商直播等形式，在展示和提升内蒙古形象的同时，树立新时代杰出青年女性榜样，为内蒙古各地经济发展积累大量优质的社交媒体推广人才，助力内蒙古谱写新时代乡村全面振兴新篇章。

### 江南都市报征集融媒体发展建议

2021年11月，江南都市报推出“民生江南 征集‘民声’”活动，面向全社会征集融媒体发展金点子。应征建议要求立足报社发展实际，条理清晰、内容具体、语言精炼，针对性和可操作性强，每条建言最多不超过600字。征集结束后，江南都市报编委会将择优评选出10条“金点子民声”。

# 山东省报业协会七届二次理事会以通讯方式举行

山东省报业协会七届二次理事会于2021年12月下旬以通讯方式举行。本次理事会原定2020年底召开，受疫情影响延期。由于防疫形势依然严峻，不便于召集现场会议，采取通讯方式举行。参加人

员审议通过了《山东省报业协会2019年9月—2020年12月工作报告》《山东省报业协会2019年9月—2020年12月财务收支情况报告》以及其他事项，完成了会议议程。

## 山东省报业协会工作报告

(2019年9月—2020年12月)

2019年9月山东省报业协会七届一次理事会以来，我们在省委宣传部、省新闻出版局领导下，在省民政厅指导下，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，围绕稳定报业经营，推进媒体深度融合，努力开展工作，完成各项重点任务。

### 一、调整计划安排，努力减少疫情对工作的影响

2020年初新冠肺炎疫情爆发，防控形势严峻。由于疫情造成的不利影响，已确定的活动计划有些不能落实。针对新情况、新问题，我们落实各级防控指示要求，根据疫情形势变化及时调整工作思路和计划安排，尽可能减少疫情对工作的影响。在减少现场活动的同时加强线上工作，必须由相关会议研究的事项，尽量通过网络传输

材料征求意见。按常规需要召开会议推介的先进单位经验，改为网上转发经验材料。驻会人员分工联系理事单位，通过电话、网络及时调度情况，落实工作事项。2020年8月份以后，疫情防控形势相对宽松，合理安排会议活动，减少了疫情对工作的影响。

### 二、深入调查研究，为推进报业融合发展建言献策

为全面了解全省报业经营情况，分析面临的困难和机遇，推动媒体融合向纵深发展，2020年继续把报业调研作为重点工作。调研活动采取现场座谈与线上问卷调查相结合的方式进行。调研组先后到潍坊报业集团、淄博日报传媒集团、山东商报社、齐鲁晚报、济南日报报业集团、山东互联网传媒集团、山东文化产权交易所等单位现场考察，就报业转型面临的新情况、新问题座谈

交流，征询意见建议。2020年下半年开始，开展系列问卷调查。第一次问卷侧重了解国家财税优惠政策在各单位的执行情况；第二次问卷集中了解报业印刷现状和政策建议；第三次问卷内容较多，包括报业经营基本情况，以及发行、广告、新媒体、员工队伍等具体问题。系列调研得到会员单位积极配合和大力支持，保证了问卷反馈质量。通过调研，对各集团（报社）经营基本情况，应对困难的主要举措，推进媒体融合转型的成果经验，以及转型发展存在的困难、问题等，有了比较系统的了解。其中第一阶段调研情况经汇总整理，于2020年9月底向中宣部调研组做了汇报，并就延续宣传文化企业优惠政策、加大对报业融合转型扶持力度提出建议，得到调研组好评。

### 三、创新办会形式，妥善组织报业交流活动

2019年9月19日，全省报业发行年会在济宁召开，会议围绕在新形势下确保党报发行稳定、促进发行转型创新交流研讨，大众报业集团发行公司、济宁报业传媒集团发行公司、济南日报报业集团发行公司、青岛日报报业集团发行公司、烟台小报童发行公司等单位作了重点发言。2019年10月23日至25日，由山东省报业协会主办、临沂日报报业集团承办的全省党群行政管理年会在临沂市沂蒙红色教育基地召开，16家省市报社的社长、总编、业务骨干出席。与会人员参观了孟良崮战役纪念馆、沂蒙红嫂祖秀莲纪念馆、王庄《大众日报》创刊纪念地、大青山胜利突围

纪念馆，缅怀革命先烈，受到一次生动的革命传统教育。这次年会与红色主题教育培训相结合，利用临沂日报报业集团“琅琊培训”平台进行，别开生面，也为理事单位开展此类活动提供了一条路径。11月7日，全省报业印刷年会在广饶召开，会上表彰了荣获全省报纸印刷质量精品报的61种报纸，颁发报纸印刷质量奖杯“华泰杯”。

2020年度计划安排的会长办公会受疫情影响，采取网上通信方式征求意见，完成各项议程，研究通过了省报协2019年工作总结和2020年工作打算，第八届山东报业公益广告设计大赛方案、公益征文比赛方案，2020年会议活动安排等事项。2020年9月9日，由省报协和临沂日报报业集团共同主办的鲁南经济圈党媒社长（总编辑）高峰论坛在临沂市举行。临沂、枣庄、济宁、菏泽及滕州等鲁南5家党媒社长、总编齐聚临沂，以“党媒助力鲁南崛起”为主题，共商平台共建共享、助力鲁南经济圈一体化发展。会上，临沂日报报业集团、枣庄日报社、济宁报业传媒集团、菏泽报业传媒集团共同签署《鲁南经济圈党媒战略合作意向书》。10月21日，省报协作为协办单位，在临沂成功举办全国首届践行红色精神党媒宣传·沂蒙行融媒活动，50多家央媒和红色精神所在地党媒齐聚一堂，以“传承革命精神，共享创新发展”为主题，瞻仰沂蒙红色革命纪念地，聆听时代楷模报告，为传承和弘扬红色精神献计献策。通过活动，进一步扩大了“沂蒙精神”在全国的影响。11月10日，由中国报业协会主办、山东省报业协会协办的中国报业物资供应年会在广饶召开。会议围绕“维护新闻纸

市场稳定、确保报纸出版安全”主题，分析我国报业、纸业发展状况，展望2021年新闻纸市场供求形势，研讨如何共同维护市场秩序，做好新闻纸供应工作，促进了双方交流合作。12月23日，在济南召开全省专业报、企业报、广播电视报年会，15家报社的20多名社长、总编辑和部门负责人出席会议，交流做好疫情防控形势下宣传报道和经营工作的做法、经验。

#### 四、利用各种渠道，大力推介会员单位成果经验

2020年，山东报业网、《山东报业》等先后刊发介绍21家会员单位的新成果、新经验。其中包括：山东大众日报融媒传播有限公司在疫情期间的经营与管理探析、济南报业的“云端”之旅、临沂日报报业集团彰显党媒担当奏响抗“疫”强音、日照报业传媒集团深化三项制度改革推进高质量发展、齐鲁晚报·齐鲁壹点视频融媒探索、半岛都市报社经营融合转型按下快进键等经验介绍。12月25日，以省报业协会文件向会员单位转发济南日报报业集团、临沂日报报业集团、日照报业传媒集团主要负责同志撰写的文章，重点推介三家集团在技术驱动媒体融合、打造新型主流媒体、改革优化内部机制等方面的做法、成果和经验。从这些单位的情况看，近几年在报业经营下滑的形势下，各会员单位迎难而上改革创新，积极探索融合发展、做强主流媒体之路，一些单位取得阶段性成果，他们的创新实践和成果经验给其他会员单位带来新的启示，对促进全省报业走好融合之路、持续健康发展起到了

示范带动作用。

#### 五、配合中心任务，发挥报业公益广告作用

在省精神文明建设委员会办公室指导下，2019年和2020年分别举办了第七届、第八届山东报业公益广告设计大赛。第八届公益广告设计大赛根据年度中心工作和情况变化及时调整方案，聚焦脱贫攻坚、全面建成小康社会和抗击新冠肺炎疫情，把这两个方面的公益广告作品作为征集重点，共收到广告设计参赛作品782件。其中，省内19家报社报送参赛作品111件，征集新媒体作品154件。这项公益赛事已经连续举办8届，推动了社会主义核心价值观的传播，彰显了山东报业的社会责任意识，同时促进了各家报社广告创意设计水平的提高。在办好公益广告大赛的同时，我们还在广告专业年会上向会员单位发出倡议，开展“公益广告助力脱贫攻坚”活动，引导会员单位在继续做好脱贫攻坚宣传报道的同时，以“报、网、端、微、屏”融媒呈现方式，集中刊发以脱贫攻坚为主题的公益广告，营造良好舆论氛围，引导全社会更加关心关注、积极参与脱贫攻坚行动，为决战脱贫攻坚、决胜全面建成小康社会贡献媒体力量。

#### 六、坚持“一岗双责”，加强内部建设

以党建工作统领报协工作。站在讲政治、讲大局、讲规矩的高度，认真落实“两个责任”，坚持“一岗双责”，把党的领导落实到协会工作

各方面、全过程。坚持学习制度，认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，及时完成省主管部门与中国报协交办事项。加强与各省市报协的联系，学习借鉴兄弟单位开展报协工作的先进经验。完善规章制度，规范岗位职责，坚持依法依规治会，使各项工作更加规范、高效。加强与会员单位的联系，增强协会的凝聚力。

七届一次理事会以来的工作还存在一些不足，特别是因为疫情防控，计划安排的理事会和部分专业年会没有按时召开，其他活动也受到一定影响，有待继续完善措施加以改进。

2021年工作总的要求：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以庆祝中国共产党成立100周年为动力，自觉服务于全省经济、政治、文化、社会发展大局，重点围绕推动媒体深度融合、提升报业经营绩效、加强主流舆论阵地建设开展报协工作，更好地发挥桥梁纽带和参谋助手作用。

一、围绕媒体深度融合发展和报业转型遇到的难点问题，继续搞好调研活动。在前期工作基础上组织撰写好调研报告，总结推介先进单位成果经验，反映报业单位面临的共性问题，提出意见建议。

二、与兄弟省市报协建立对口学习交流关系，联手举办活动。学习兄弟省市报业转型、媒体深度融合等先进经验，开阔视野，取长补短，促进工作。

三、进一步发挥省报协各专业委员会作用，择机安排召开党群与行政管理、广告等专业年

会，为会员单位搭建交流平台。

四、继续开展山东报业公益广告大赛。根据新的形势任务要求确定年度比赛主题，改进组织办法，加大新媒体作品分量，让这项年度赛事常办常新、越办越好。

五、建立联系点工作制度。驻会人员分工，每位同志联系5—6家理事单位，及时了解各单位情况，征求意见建议，落实工作任务，做好服务工作。

六、坚持“一岗双责”，进一步做好党建工作。加强内部建设，提高办事效能。完成省主管部门与中国报协交办事项，办好《山东报业》《传媒资讯》和山东报业网。继续做好疫情防控工作，根据疫情形势变化及时调整工作安排，努力完成各项工作任务。



# 市地党报融合转型调研报告

山东省报业协会调研组

2014年，中央将媒体融合提升至国家战略层面。2020年9月，中办、国办印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，明确了下一步媒体深度融合发展的总体要求。面对互联网信息技术的快速迭代和新传播形态的不断出现，各市地党报积极投身于融合发展，锐意改革，守正创新，努力探索做强主流媒体之路。

2020年6月开始，山东省报业协会组成调研组，围绕媒体融合转型，采取发函征集、问卷调查、座谈交流、实地考察等方式开展系列调研，持续近一年时间。调研坚持以问题为导向，力求找准痛点难点，分类梳理媒体探索实践情况、成果经验以及有待解决的问题。本报告系抽取16家市地报社(集团)的相关情况整理而成。因为有的报社对4次问卷未作全部反馈，有关些情况仅供参考。

## 一、机遇与挑战并存，发展与瓶颈同在

2020年,山东省16家市地报社(集团)在经营方面受疫情影响较大，特别是都市报类纸媒发行、广告下降。媒体融合取得阶段性成果，但在技术、资金和人才等方面普遍遇到瓶颈、困难。

### (一) 媒体经营方面

1. 2019年多数报社(集团)营收增长，2020年受新冠肺炎疫情影响较大

反馈问卷的11家市地报社(集团)中，2019年总营收呈增长势头的有8家，其中临沂日报报业集团较2018年增长4400万元，增幅达90%；济南日报报业集团总营收增长26.3%，利润增长37.8%；青岛日报报业集团总营收5.78亿元，增长15.6%。2020年受新冠肺炎疫情疫情影响，仅有4家增长，其中营收增长最多的济南日报报业集团增幅8.7%；其他6家收入皆有不同程度的下降。

2. 创收模式仍以广告、发行、印刷为主

虽然媒体融合正在走向深入，新媒体崭露头角，但2019年的数据显示，11家市地报社(集团)的经营收入中，“广告+发行+印刷”仍占主导地位的有10家。例如，济南日报报业集团广告占54.4%，发行占26.9%；淄博日报传媒集团广告占51.66%，发行占48.34%；德州日报社广告占38.6%，发行占46.3%，印刷占8.7%。2020年虽受疫情影响，但10家反馈数据的报社(集团)中，广告盈利的有7家，持平的有2家，下降的仅1家，广告收入增幅最大的临沂日报报业集团增幅为39%。

3. 广告营收结构中，政府部门的广告投放为主要来源

从反馈问卷情况看，2020年市地报社(集团)的广告收入中，来自政府部门的广告投放占50%以上的有6家，来自企业的广告投放占一半以上的有3家，其他广告投放来源占比多在10%左右。

#### 4. 新媒体竞争和读者流失对传统广告业务影响最大

反馈问卷的10家报社(集团)在对传统广告业务面临的主要问题分析中,全部勾选了来自新媒体的竞争和读者流失,4家把“缺少新媒体平台”列为影响传统广告业务的重要因素。对于提升广告收入的措施,10家报社(集团)对“改革体制机制”“薪酬分配改革”“引进新人”等三项措施表达了高度认同。

#### 5. 创收方式趋向多元化,非报收入、新媒体营收增加

2019年,11家市地报社(集团)中创收方式多元化的趋势比较明显。如泰安传媒集团广告收入占27.35%,房屋租赁收入占19.90%,房产销售占17.38%,系统集成占6.31%,会展收入占3.68%;青岛日报报业集团的大项目收入及非报经营收入占37.77%;济南日报报业集团的新媒体业务创收占7.9%,三产业务创收占10.8%。2020年,青岛日报报业集团非报收入占总收入的47%,其中新媒体总营收1.1亿元;临沂日报报业集团非报收入占37%,新媒体总营收2025万元,同比增加92.9%;济南日报报业集团非报收入占20%,新媒体总营收5000万元,同比增加40%。还有7家报社(集团)新媒体营收总额有不同程度的上升。

#### 6. 党报发行量稳中有升,晚报、都市报发行下降,发行队伍普遍开展非报业务

2015-2020年的发行数据显示,市地党报发行量明显增加,如临沂日报2017-2019年每年发行6.5万份,2020-2021年度增加到10万份;济

宁日报2016-2020年每年的发行量从4.5万份增至7.5万份。但各家报社(集团)的晚报、都市报发行量都明显减少。发行方式,除了东营日报、德州日报采用邮发,其他8家都是邮发和自办发行相结合。8家反馈问卷的报社(集团)发行队伍全部出现减员,其中淄博日报传媒集团减少250人,济南日报报业集团减少167人,青岛日报报业集团减少98人。报纸发行业务萎缩,促使多数报社发行部门开展非报业务。9家反馈问卷的媒体中,有5家报社的发行部门开展非报业务,主要集中在物流配送、电商零售、家政及社区服务等方面。非报业务在发行营收中占比逐渐增大,如济南日报报业集团(占40%),潍坊日报社(占10%)。

#### 7. 报纸印刷产量普遍下降,半数报社印刷厂承接商印业务

反馈问卷的15家市地报印刷厂中,2017-2019年产量皆有不同程度下降。2019年印刷报纸收入占100%的有7家,8家印刷厂承接商业印刷业务。

### (二) 融合转型方面

#### 1. 市地报社努力推进媒体融合建设,利用报网端微形成媒体矩阵

市地报社(集团)普遍建立了官网、客户端,开通了官方微博、微信公号,不少还开通了第三方平台号,形成了多元联动、综合立体的融媒体矩阵。例如:青岛日报报业集团运营的“报网端微”共有266个,第三方平台号254个,且全部有专人运维;泰安传媒集团“报网端微”有4个,平台号23个;菏泽日报“报网端微”有13个,平台

## 各家报社近期媒体融合建设事项

济南日报报业集团	2021年4月28日新黄河客户端上线；优化“市级融媒体中心+县级融媒体中心+街办分中心+社区工作站”立体矩阵；搭建云端赋能平台；提升完善掌上12345服务功能；成立济南市“智汇泉城”市民智库
青岛日报报业集团	全力打造观海新闻客户端；以智库、智能、智慧、智趣、智链“五智”为引领的观海新闻融媒平台集群覆盖用户总数突破2300万；观海新闻客户端获新华社“媒体融合优秀案例奖”，入选全国新闻出版深度融合创新发展创新案例
烟台日报传媒集团	建成一个中心、三个系统构成的“超融合全媒体平台”；实施了机构人事、经营管理改革
临沂日报报业集团	构建起“沂蒙云”1000万+“新闻+政务商务服务”智媒生态系统；深入实施移动优先战略，成立“在临沂”融媒体中心、“琅琊”融媒体中心、视频融媒体中心、舆情服务中心、融媒体拓展中心等5个融媒体中心；做好“文化+”文章，反哺主责主业
淄博日报传媒集团	成立融媒体中心，开设淄博日报传媒集团客户端、掌上淄博微信公众号、抖音号等；加强人员培训，实现采写拍编发一体化；加强与区县融媒合作
枣庄日报社	推进事业单位机构改革，以互联网思维优化机构、人员、资金等资源配置；运用新技术，重塑采编编发流程、建设平台终端、打造媒体资源数据库；建立新的融媒考核机制
菏泽日报社	2019年5月购置直播一体机，加大视频直播与制作力度；2020年5月全媒体指挥平台(中央厨房)建成使用
泰安传媒集团	积极介入现代会展业、体育赛事产业等；建立“最泰安”全媒体中心，搭建中央厨房指挥中心
潍坊报业集团	2020年底成立融媒体中心，形成拥有30多个新媒体平台、400多万粉丝的新媒体矩阵；2021年9月底全面完成潍坊报业集团媒体融合改革
济宁报业传媒集团	融媒体中心建设运行；初步形成多媒体产品24小时采编刊发；重点发展视频及视频平台抖音
威海报业传媒集团	与12345政务服务便民热线合作，在Hi威海客户端开通掌上12345平台；建立“报-网-端”融合机制，形成内容生产、发布、二次创作和深度推广；与9个区市、70余个企事业单位形成内容联动机制，打造威海地区最大的政务、商务新媒体代运维团队，建立网上主流舆论阵地；与国家级、省级、社会头部媒体建立内容联动合作，打造新媒体对外宣传阵地
滨州传媒集团	建设基于社交属性的互联网双融平台滨州网；开发并运营市新闻外宣大数据平台；开展舆情和大数据服务
日照报业传媒集团	投资150万元建设融媒体生产平台，打通报端，初步实现一体生产、多产品形态、多平台发布；投资300余万元改造新媒体大厅、建设指挥报道大屏、新闻直播间，配备完善了拍摄制作团队、设备并经常化开展视频类产品生产与运营
德州日报社	包含指挥报道中心和LED大屏、全媒体采编系统、融媒体平台服务器系统、3D演播室、大数据和舆情监测系统 etc 5个分项目的融媒体一体化平台建成并投入使用，依托平台实现了整体流程再造
聊城日报社	实施新闻大数据中心建设；提供网络舆情监测与智库服务；建设新媒体智能化生产云平台
东营日报社	新媒体发展部、网络信息技术部、微信托管部合并为新媒体部

号33个。大多数市地报社(集团)建立了融媒体中心，基本构建起集信息采集、内容生产、产品分发等于一体的融合传播体系，形成了“一次采集、多样生成、多元发布”的新流程。

2. 部分市地报社在融媒建设等方面得到政府资金支持

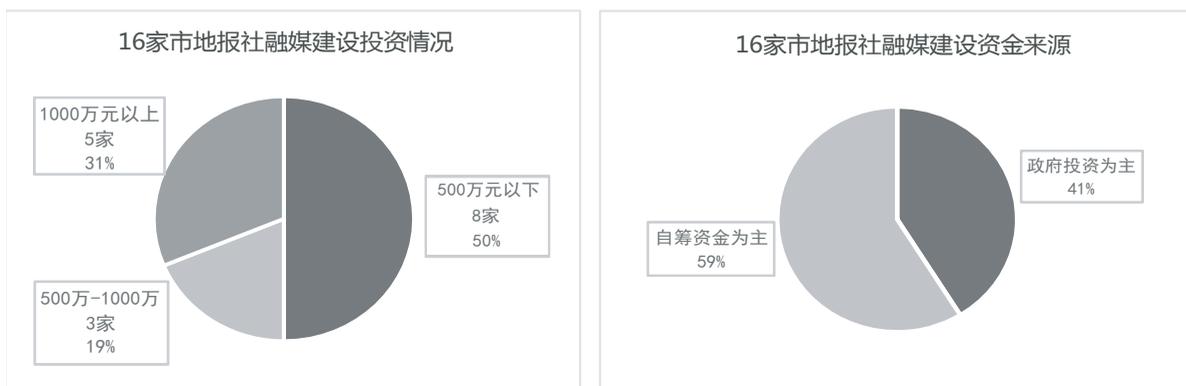
16家市地报社(集团)在进行融媒建设过程中，资金投入千万元以上的有5家，其中4家建设资金全部由政府投入或以政府投入为主；资金投入500万元-1000万元的有3家；500万元以下的

有8家。

16家市地报社(集团)中，有7家融媒建设以政府出资为主，其他9家以自筹资金为主，有的报社近年没有获得市财政资金投入，但也在政策、项目及购买服务(如党报发行)等方面得到了不同程度的支持。

3. 专职新媒体人员队伍在扩大

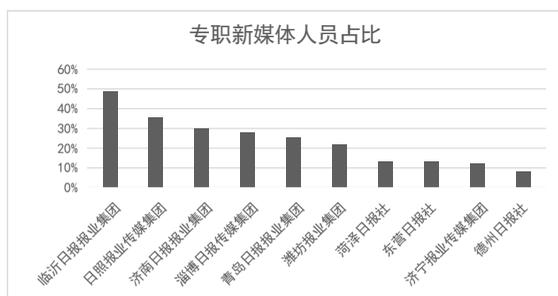
10家反馈问卷的媒体中，有3家媒体的专职新媒体人员占比接近或超过1/3，如临沂日报报业集团223位采编人员中有109位专职从事新媒



部分市地报社在新媒体建设等方面获得政府资金项目扶持情况见下表：

济南日报报业集团	市财政每年给予报业集团党报补贴500万元；2020年宣传文化发展项目经费给予报业集团520万元，涉及新时代文明实践中心建设等7个项目；2020年宣传部媒体融合发展专项资金给予报业集团700万元，涉及移动智媒体项目等6个项目；2021年省市一体化打造新黄河客户端，济南市给予5000万元扶持资金
青岛日报报业集团	市财政每年拨付568万元发行补贴；2020、2021年共获批32个项目，涵盖文化体制改革与媒体融合发展专项资金、文艺精品项目扶持资金、全民阅读补贴等，总额5000万元左右；投入资金3000万元左右用于青岛制造宣推项目和青岛农产品宣推项目；2019年观海项目列入文化体制改革与媒体融合发展专项资金，连续扶持3年，2019年2800万元，2020年1900万元，2021年1000万元
临沂日报报业集团	市财政2018年支持资金500万元；2019年起为支持报业集团发展，连续3年每年补助500万元
滨州传媒集团	每年财政补助300万元
泰安传媒集团	市里扶持项目：2019年泰山国际马拉松、2020年创建全国文明城市工作经费、泰安新闻发布网站维护、2020年地方公共文化服务体系建设项目等，共290万元
潍坊报业集团	差额拨款2100万元/年
聊城日报社	市财政对市融媒体中心一期工程建设支持资金500万元，2021年将继续给予150万元资金支持
威海报业传媒集团	2020年财政拨款900万元，设备购买50万元
淄博日报传媒集团	2020年市里对融媒体中心建设给予500万元扶持资金

体采编，日照报业传媒集团采编人员中有35%是专职新媒体采编人员。越来越多的传统媒体进行全员新媒体转型，传统采编业务人员和新媒体采编人员的界限越来越模糊。



### （三）从业人员队伍方面

#### 1. 企业身份采编人员占主体

10家反馈问卷的报社中，企业身份采编人员占总采编人员一半以上的有7家，4家媒体除事业身份和企业身份的采编人员外，还存在其他用工形式。

2. 媒体从业人员年龄偏大，5年内新入职采编人员较少

10家市地报社(集团)中，有6家31-40岁年龄段的从业人员占比在1/3以上，最高的占比43%；有5家41-50岁年龄段的人员占35%以上；51岁以上人员占比超过30%的有2家；20-30岁从业人员在各媒体中占比最高的为19%，最低的仅3%。

2015-2020年,有6家采用人社厅统一招考和自主公开招考相结合的方式招聘新人,3家采用自主招考的方式招聘新人。5年内招聘采编人员较多的前3家媒体为:济南日报报业集团招聘采编人员64人,其中新媒体人员51人;青岛日报报业集团招聘采编人员51人,其中新媒体人员31人;临沂日报报业集团招聘采编人员44人,其中新媒体人员17人。新招聘人员中,新媒体及相关业务人员占比较大的报社为:济南日报报业集团占比为70%;菏泽日报(不含晚报)占比为36%;临沂日报报业集团占比为30%。

3. 离职采编人员中年轻人居多,个人发展及行业前景成离职主要原因

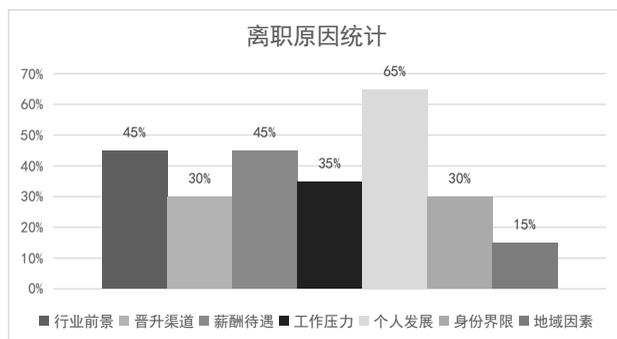
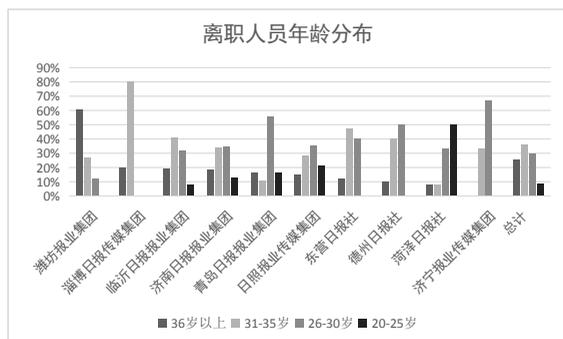
反馈问卷的10家市地报社(集团)中,2015-2020年,31岁以下的离职采编人员占离职采编人员总数的38%;把年轻人的年龄上限扩大至35岁以下,这一比例扩大至74%。离职后主要去向是党政机关、事业单位,也有少部分去往其他传统媒体和新媒体公司或电商。对列出的7个可多选离职原因的勾选,主要集中在三项:个人发展、行业前景、薪酬待遇。多家报社认为,年轻人离职增多,主要带来以下不利影响:不利于新业态发展,员工队伍活力不足,干部队伍青黄不接。

## 二、在危机中育先机,于变局中开新局

透过调研数据可以看到,市地报社在融合转型过程中,普遍遇到了资金、技术、员工队伍等方面的困难。面对困难和挑战,各市地报社并未停滞不前,而是在融合转型中作出了积极有效的探索。

### (一) 优质内容+形式创新:做强主流舆论阵地

内容为本,守好阵地。围绕中心做好宣传工作是党报的首要任务。各市地报社坚持内容为本,在融合转型中扬优势、补短板,彰显舆论主阵地的影响力、公信力。这在重大突发事件报道中表现尤为突出。2020年初新冠肺炎疫情突然暴发,各市媒体都以非比寻常的反应速度、报道深度和广度投入到战“疫”之中。例如,济南日报报业集团发布各类稿件、视频和新媒体产品数十万篇(件),全网点击量近10亿次,策划推出的“济南战‘疫’,融媒出击——报业总编1+1”特别直播,被誉为“领先全国、报媒独创”;烟台日报传媒集团推出的24小时、第一时间播报最新疫情、权威通报、全市上下应对情况等,日均阅读量超过230万,牢牢把控了舆论话语权。滨



州传媒集团建设的滨州党媒指挥调度中心吸纳全市300多名通讯员入驻，编发战“疫”相关新闻3000余篇，阅读量近2000万人次。各市党报媒体以大量及时、权威的报道引导舆论，起到了正视听、聚人心的重要作用。

全态输出，讲好故事。市地党报媒体的表达和表现形式越来越多样，在短视频、H5、音频、条漫、数据新闻、直播等各种好看、好听、好用的新形式加持下，既优化了受众的接受体验，又使“讲好故事”有了更丰富的内涵。例如，在“决胜小康社会”的宣传报道中，临沂日报报业集团与市委组织部等相关部门、单位合作，聚焦全市各地各行业优秀共产党员(党务工作者、先进基层党组织)和其他先进典型，讲述他们带领群众全面决胜小康社会的故事，组织记者走进100个有代表性的乡镇，讲述历史变迁故事，展示全面小康成果。在建党100周年的宣传报道中，菏泽日报社专门成立融媒采访小组，与市党史委相结合，从本市的第一位共产党员、第一个党支部的成立开始，利用文图、视频等形式对全市的党史资料进行挖掘整理并在报网端微上开设专栏，形成“文图并茂、有声有影”的良好格局。东营日报社打造的微视频作品《东营一分钟》与“抗战老兵”系列微视频等，通过镜头讲好故事，发布后即成为点击量过百万的爆款作品。

## (二) 运营模式创新：“新闻+政务服务商务”实现“社会效益+经济效益”双价值

### 1. 新闻+政务：党建引领，拓展宣传服务新空间

共建共享政务平台。与当地党政部门共建共

享政务平台，成为市地党报媒体在融合转型中的一个重要选项。例如，受聊城市委宣传部委托，聊城日报社2020年3月承担聊城市融媒体中心建设任务，当年11月项目一期建设竣工。目前融媒体中心将聊城日报社所属聊城日报、聊城晚报、掌中聊城APP、聊城新闻网的新闻资源全面整合，并逐步与市级部门政务新媒体、县级融媒体中心互联互通，初步形成覆盖全市的融媒体作品生产中心、协调中心、指挥中心。

自建平台引入政务号。建立自主可控的主流舆论平台，是不少传统媒体进行融媒建设的重要一步。青岛日报报业集团的观海客户端已有110家政务号入驻；烟台日报传媒集团的大小新闻移动客户端现有30家政务号入驻；潍坊报业集团建设的潍坊融媒客户端目前已有69家政务号入驻；德州日报社建设的德州24小时客户端已有370家政务号入驻。

代运维政务号。不少市地媒体发挥优势，开展了代运维政务号的服务。例如，菏泽日报社代运维菏泽市妇联、菏泽市总工会等12个政务号；潍坊报业集团代运维潍坊发布、健康潍坊、潍坊检察等26个政务号；东营日报社代运维东营党建、东营发布等18个政务号。这些政务号的代运维，不仅带来了社会效益，也为各家媒体带来了经济效益。

打造“政务融合单品”。济南日报报业集团助力济南市各部门单位品牌建设，协助打造“商量”“掌上问政”等品牌，同时，开发了慢直播项目——“24小时直播济南”，浏览量超过1亿人次，成为面向全球展示新时代新济南的“直播名片”。

## 2. 新闻+服务：参与智慧城市运营

一些市地党报媒体通过新闻叠加政务服务和商务功能，搭建开放共享的大平台，广泛融入百姓生活，为建设共建共享共治的社会治理格局赋能，以多种形式助力社会治理。

**互动服务平台。**2020年3月，济南市12345市民热线与济南日报报业集团共同打造的泉城服务“总客服”暨12345市民服务热线升级活动启动，政府热线与党媒深度融合，2021年“泉城总客服”构建起24小时线上双向沟通渠道。青岛日报报业集团与市政务服务中心、大数据局平台等深度联通，在与市政务热线“12345”联通联动的基础上，进一步将青岛政务网“网络在线问政”和青岛新闻网“民生在线”进行融合升级，推出由青岛市政府办公厅和青岛日报报业集团联合主办，观海新闻和青岛新闻网联合承办的全新“民生在线”。

**资源信息桥梁。**临沂日报报业集团开发的“沂蒙云”智慧平台，通过“云端”全面对接全市各政务机构，为入驻平台的机构提供政务信息发布、政务咨询等内容的即时、互动、立体式传播，或实现市内外媒体、互联网平台之间的合作，提供空间和业务模式分享、内容协作生产推送、技术能力支撑、市场运营体系接入等服务。

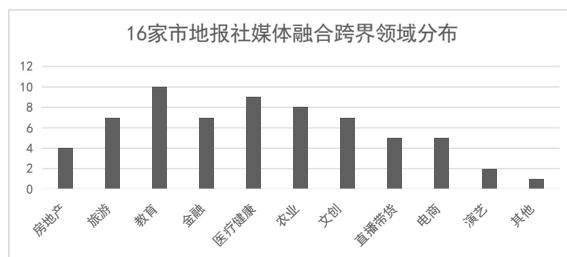
**媒体智库建设。**济宁报业传媒集团打造的“三朵云”之一——“智慧城市云”，构建为技术找市场的科技成果库、为企业农户找专家的科技专家库、为城市发展提供智力参考的区域特色城市发展智库。青岛日报报业集团观海新闻客户端上线一年多来，发力智库型媒体平台建设，

构建本土智库传播新体系；通过策划执行“青岛制造”“青岛农产品”等城市级传播项目，积极向智库媒体高效转型，同时还与市级政务云合作，汇聚全市媒体数据资产和资源，开放青岛日报报业集团的新闻图文和音视频数据资源，打造版权运营维护新平台。

**舆情大数据系统。**济南日报报业集团、青岛日报报业集团、济宁报业传媒集团、滨州日报·滨州网、聊城日报社等媒体都利用自身技术及资源优势，自主研发了舆情大数据监控系统，部分媒体还对外提供舆情监控服务。

## 3. 新闻+商务：多元布局，跨界出圈，提升媒体经营力

在16家市地报社（集团）中，15家有跨界创收业务，比较集中的领域有教育、医疗健康、文创、旅游、农业等。



以项目为“抓手”开展多种经营。2019年初，临沂日报报业集团按照“事业部机制、项目化运营”的一体化理念，成功开展了沂州里国风系列、尹家峪上海品牌发布会、E带E路网等项目。其中沂州里国风系列项目合同金额300万元，影响线上用户近200万人次；E带E路网项目已吸引8000余家企业、35000多个产品入驻，累计100多个国家的客商通过网站了解临沂的企业和产品，年境外访问量超过100万人次。以这些

项目为抓手，集团做好“文化+”文章，反哺主业。同时还拥有琅琊科技、琅琊培训、临沂大剧院等10余家公司，成为临沂市繁荣文化事业、发展文化产业的一支主力军。

盘活资源，构建全链条商务生态。烟台日报传媒集团围绕房产、金融、教育、健康等领域组建6个商务融媒传播工作室，赋予工作室相对独立的自主运营权、资金支配权、资源使用权和人力调配权，优化绩效分配方式，变单一广告为全媒全案营销。统一运营媒体广告、阅报栏、楼宇电视、过街天桥等广告资源，提升了产品竞争力。探索出“股东+房东”等新的资产整合方式，利用老印刷厂房产与社会资本合作，建成夜经济综合体，每年收益增长两倍。

会展+赛事，探索多元盈利模式。泰安传媒集团从2013年开始负责泰山国际会展中心的管理运营。2020年，相继承办了山东(泰安)应急装备展览会暨应急产业发展论坛、第十五届全国粮油产销企业订货会、中国(泰山)国际矿业装备与技术展览会等大型展览活动。历年成功举办多届泰山国际马拉松赛、泰山国际太极拳赛等体育赛事，并参与了由政府主办的泰山国际登山节的运营，承办了泰山国际登山比赛暨全国全民健身登山徒步活动。这些活动产生了良好的社会效益和经济效益。

**(三) 技术赋能：重视研发强化创新，努力实现技术自强**

缺技术、缺资金、缺人才是大多数市地党报媒体的现实。面对多重困难，多家市地党报在积极争取党委、政府支持的同时，迎难而上加强技

术建设。走在前面的是济南日报报业集团和青岛日报报业集团。

济南日报报业集团2018年4月成立舜网软件研究院，2020年“大舜云平台”和“云宣媒体云产品”入选全国新媒体创新技术经典案例。集团自主研发的爱济南新闻客户端已进行8次大升级，50多次小升级，跻身全国城市党媒客户端第一方阵。利用技术优势，还为人民日报海外版、合肥日报报业集团、潍坊报业集团及上百个党政部门新媒体运维提供技术和服务。

青岛日报报业集团统筹全集团技术力量，对内对外提供全方位的技术服务。自主迭代研发青岛新闻客户端、“智库媒资公共服务平台”、青岛公交查询客户端等多款产品。其中“青岛公交查询”成为第一批进入微信小程序的范例产品，成为青岛市民必备的“出行神器”。对外与大数据局、教育等相关部門开展合作，开发出疫情相关系统、智慧校园、直播青岛、智慧城市等大量产品，并提供运维服务。集团定位“五智”媒体，以“新闻+政务服务商务”为重点，建设融媒平台——“观海新闻”，实现了客户端、网站、微博、微信、抖音、视频号、头条号、人民号等立体传播，入选全国新闻出版深度融合创新发展创新案例。

**(四) 体制机制创新：选贤任能，减员增效，向改革要效益**

怎样吸纳人才，留住人才，用好人才，成为各市各媒体融合转型之路上的重要课题。自2019年以来，日照报业传媒集团先后在改革攻坚一线选拔任用中层干部15人，多数充实到广告经营一线，并对48名竞争上岗的中层干部进行了理顺

备案。选贤任能的同时，“三能改革”推出。集团打破“铁饭碗”“铁交椅”，将在编人员、编制外人员的身份装入档案，全员签订劳动合同，实行企业化聘用制管理。从顶层设计上厘清“能下”和“能出”的情形、程序、责任主体，打通“上下”“进出”通道，使干部能上能下、职工能进能出成为新常态。集团依据法规、严格程序，通过民主测评分三批次确定拟转岗人员66人，之后又通过市场化改革、鼓励创业等多种形式分流人员，加上主动提出辞职、调离人员，共减员116人。截至2020年上半年，集团由成立之初的405人精减至297人，每年减支近千万元。同时，实行“以岗定薪、按绩计酬”，分档定档的同时实行“星级”晋升、职级管理，解决了职务晋升与职位不足的矛盾。一系列改革扭转了连续亏损5年的局面，为融合转型创造了有利条件。

2020年，青岛日报报业集团和烟台日报传媒集团也对内部体制机制实行了改革创新。青岛日报报业集团启动干部人事制度改革，84名处级中层干部“全体起立，重新上岗”，28名中层干部转岗二线，32名干部走上新的领导岗位。通过这次调整，形成了以“70后”为主体的正处级干部队伍和以“80后”为主体的副处级干部队伍。烟台日报传媒集团组织了3批次、211人次的中层干部竞聘上岗。员工职务(职称)管理与岗位管理相分离、人事档案管理与岗位聘任管理相分离，打破职务(职称)、编制、身份等界限，实行双轨运行、绩效挂钩。通过改革，集团中层管理岗位减少20%，中层管理人员平均年龄年轻了5岁以上。同时，对亏损单位实施关停并转，人员按业

务需要分流；将市内五区乡镇及其他县市区报刊投递工作交给邮局，减少发行人员，降低发行费用。集团总人数减少逾千人。

### 三、问题与建议

#### (一) 共性问题

随着媒体融合的深入推进，机遇与成果不断出现，难点与瓶颈也凸显出来。市地媒体存在的共性问题：

1. “合而不融”导致关键资源无法产生聚合效应

传统媒体的融合大多始于原有机体的整合。由“相加”求“相融”，有些市地报社遇到了体制机制方面的障碍，部分媒体出现了“合而不融”的状态，资金、技术、人才等关键资源无法产生聚合效应，而重复投资建设又带来资源浪费。

2. 同质化导致低效竞争及行业“内卷”

多数市地报社主要还是把传统媒体的内容搬到新媒体平台，针对新媒体目标用户的内容个性创新较少，造成内容同质化。由于缺乏顶层设计和科学管理，“一社多端”“一报多号”现象非常普遍，低效竞争与行业内卷增加了运营成本，也使传播力、影响力受到不同程度的削弱。

3. 成熟的盈利模式尚未形成

以广告与发行为主体的主营业务断崖式下跌，虽然出现了“媒体+”的跨界融合模式，但成熟的盈利模式尚未形成。新媒体业务营收虽在增长，但多数单位媒体“造血”能力不足。

4. 技术存在短板，投入遇到瓶颈

市地媒体大多缺少技术开发人才团队，只能

购买技术公司的外包服务，部分地实现一些融媒产品制作，很难生产出叫好叫座的融媒体精品。技术短板成为大部分市地媒体融合发展的“天花板”。调研数据显示，全省16家市地报社中，有能力自主研发舆情监测系统的报社（集团）仅有4家，大多数单位还是以购买服务为主。

5. 队伍老化，人才流失严重，新型人才引进困难

反馈问卷的10家市地报社中，40岁以上人员占比全部在45%以上，占一半以上的有6家，其中最高的占76%。大多数市地报社都存在5年内入职新人少、年轻人离职较多等情况。其原因主要集中在身份编制、薪酬体系、晋升机制及行业前景等方面。靠优厚待遇吸引人才，在大多数市地报社很难实现。

## （二）几点建议

中办、国办《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》提出：“要按照资源集约、结构合理、差异发展、协同高效的原则，完善中央媒体、省级媒体、市级媒体和县级融媒体中心四级融合发展布局。”市级媒体被列入四级融合发展布局。市地党报是市级主要媒体，应当不辱使命，练好内功，在融合发展中有新的、更大的作为。同时也要看到，在报业传统营收业务全面下滑、报社造血功能不足的情况下，市地党报靠自身力量实现融合转型困难较多，需要党委、政府给予大力支持。

问卷反馈显示，市地党报在以下方面期盼党委、政府支持帮助：

1. 融媒建设资金投入。由于融媒体建设需要投入较多资金，大多数地市报社这方面的投资

杯水车薪，只靠自身力量难以实现，迫切需要资金扶持。

2. 政府增加购买报社服务。各市地党报发行的稳定主要是依靠党委、政府支持。近年来，一些市地对党报的扶持措施扩展到其他方面，例如：网络政务平台共建和政务号、服务热线等服务项目交给报社来办，临沂、泰安、日照等市还把大剧院或会展中心、文化中心等文化资产交给报社管理运营。这些举措有利于发挥报社优势办好市里的公共项目，也有助于报社分流传统业务人员，增加经济收入。各市地报社期望得到更多提供运营服务的机会，以多元经营补充主业，促进融合发展。

3. 历史包袱化解。有些报社由于历史原因形成沉重债务，严重影响正常运转，迫切需要政府出面协调，帮助纾困解难，以便轻装上阵推进融合发展。

4. 在税收方面进一步完善优惠政策，对党报承担的宣传业务继续予以扶持，对相关的公益类资产给予税费优惠。

5. 对报社事业编人员给予定额补助。目前部分报社（集团）享受财政全额或差额补助，建议推广此项政策，减轻报社负担。

6. 结合事业单位改革，给予党报更灵活的用人政策及分配政策，解决编制额度限制及编外人员的身份界限，增加中高层管理、专技岗位。

7. 鼓励支持报社（集团）与高校与技术院所加强合作，激活新媒体人才的合理流动，解决技术人员短缺等问题。

（执笔：李毅）

编者按：2021年，面对严峻的经营形势和疫情的不利影响，省报协各会员单位积极应对，开拓创新，圆满完成新闻宣传任务，经营管理取得新的成绩。为促进会员单位之间相互学习交流，促进我省报业更好地发展，现刊发齐鲁晚报、临沂日报报业集团、潍坊报业集团、日照报业传媒集团、德州日报社等五家单位创新工作思路，深化报业改革，特别是在融合转型方面的经验材料，供参阅借鉴。

## 齐鲁晚报 构建新型现代智慧传媒

齐鲁晚报在融合转型中逐渐实现由报端向移动端、由纸媒向智媒的全面跨越：以建设“省内领跑、全国一流”新型现代智慧传媒为定位，实施“齐鲁晚报·齐鲁壹点”双品牌战略，做强“智媒、智云、智库”三大平台，做优“传媒+N”的业务模式，最终实现构建全新影响力的总目标。

### 实现主阵地由“报”到“端”的战略 性转移

齐鲁晚报按照中央“推动主力军全面挺进主战场”的要求，实现传播平台、传播形式、传播体系等由“报”到“端”的战略转移，建立起以齐鲁壹点为核心的报网端微全媒体平台，总覆盖人群近1亿。

建立新型现代传媒架构。齐鲁晚报从2016年起，通过组织机构重构和业务板块扩容，逐渐实现新媒体、采编、运营三位一体布局，建立适应移动互联网要求的新型现代传媒架构。一是坚持融合打通，将资源向线上转移。首先是打破人员流动壁垒，于2016年起进行采编经营融合转型，

先在教育、房产、健康等部门试点双跨，双跨记者参与活动策划和全媒全案营销，这给各行业带来全新增长点。其次是加快机构调整重组，强化扁平化机构设置，并将消费、旅游、家居等部门整体划入新媒体板块，整合了体育、文娱旅游、党建政务板块等，组建新的全媒体部门。二是逐步完善了内容分发中心、用户运营中心、社群运营中心、大数据中心、新产品孵化中心、技术中心、视频中心等新媒体部门。这些部门承担互联网板块的新功能，补足了传统媒体在渠道分发、用户运营、大数据营销等方面的短板。

以移动端为中心组织内容生产。齐鲁晚报·齐鲁壹点注重内容采编流程的更新再造，先是建立了全媒体调度中心，作为内容策划、调度指挥、生产发布的责任部门，统筹报网端微内容生产。新闻内容生产遵循“报题-报题响应-成稿-分发-反馈”的流程，形成了“24小时一直报”的生产机制，内容实现即时化、立体化、全媒体化发布。

围绕视频直播进行产品与业务的线上转移。

齐鲁晚报·齐鲁壹点坚持贯彻“视频优先”原则，推进全员视频化、全行业视频化，力争将视频、直播等打造为传媒主要形态，实现传播方式由文图为主向视频为主的转变。如今，视频、直播类产品成为新闻报道的必需品，月均生产超过2600条。

### 建立“智媒、智云、智库”三智矩阵

2019年7月23日，齐鲁晚报·齐鲁壹点智媒矩阵正式向社会发布，依托自有的技术团队，齐鲁晚报·齐鲁壹点将大数据、云计算、人工智能等移动互联网新技术广泛应用于新闻采编、运营管理等各领域，重点打造了以齐鲁壹点为核心的智能化生产平台，以齐鲁智云为核心的智能化大数据应用平台，以壹点智库为核心的智慧化资源整合平台。通过建设智媒矩阵，齐鲁晚报·齐鲁壹点实现了四大方面的革新：

一是生产效能的革新。随着智能化水平的提高，齐鲁壹点逐渐实现了智能采集、生产、分发、接收、反馈。在内容生产上，齐鲁壹点日均发稿量可达1万篇；在天气预报、体育赛事等领域已经实现智能写稿、智能播报，日均生产200余篇。在传播效果方面，加大全网分发力度，疫情期间“点亮齐鲁”的公益直播，在各分发渠道总播放量超千万。在智能追踪方面，壹点云后台可对头条、百度、腾讯、新华等多个分发渠道的数据进行回流和统计，实时监测传播效果。

二是用户连接的革新。齐鲁晚报·齐鲁壹点强调“在线化”属性，上线了“记者在线”功能，让740名记者全部上线壹点客户端，实时回复读者爆料；吸引“用户在线”，情报站入驻情报员已经

超过18万人；做强“内容在线”，加大线上UGC、PUGC生产，打造了包括个人号、政务号、企业号、党建号等在内的壹点号平台，目前壹点号超过10000个，日均生产PUGC稿件900多条；做好“服务在线”，形成了“壹点问暖”“壹点问财”“壹点问考”等矩阵，为读者线上解决问题。

三是运营场景的革新。齐鲁智云提供的云数据服务，整合各平台用户数据，实现壹点上所有资讯、活动、广告的阅读人群画像描绘，做到千人千面。在此基础上研发了“蛙眼舆情、壹点智投、行业报告”等云产品，形成了“云发布、云招商、云论坛和云会展”等构成的云服务矩阵。

四是媒体话语权的革新。壹点智库通过聚合资深记者和行业专家，为知名企业、知名品牌、知名高校等生产智库报告和榜单，进一步强化在各行业的话语权。目前，已经落地十九个研究中心，2021年推出壹点“网络传播影响力”指数，录入监测对象600家。

### 营造“传媒+N”的智媒生态

齐鲁晚报·齐鲁壹点通过做优“传媒+N”的N种路径，不断拓展经营领域和经营业态，深度参与社会治理。

传媒+广告。在新形势下，用新媒体广告取代报纸广告，品牌广告和效果广告并重。2020年大型话剧《孔子》山东首演，齐鲁壹点作为独家推广平台，重点利用短视频等新媒体形式进行包装营销，取得了良好的效果。

传媒+内容。齐鲁壹点已经成为区域内优质原创内容的供应商，下一步要提高内容产品的直

接变现能力，重点要在版权、文创等方面进行突破。同时广建平台，除了双微之外，还要在抖音上做强大号，以实现商业化变现。

传媒+“视频”。以“果然视频”“壹视频”“壹直播”等作为主要抓手，做好各行业的产品生产和变现提升。此外，还要深度介入电商直播和MCN领域。齐鲁晚报·齐鲁壹点打造了视频电商直播基地，基地面积达到3000平米，拥有16个场景直播间、1个专业录音棚、4个演播室，具备带货直播、直播培训实操、短视频场景拍摄等功能。

传媒+党建（政务）。2020年4月份开始，齐鲁壹点联合省直机关工委推出“决胜攻坚·向人民报告”党建访谈录视频专栏，已有省发改委等十几家省直单位主要负责人做客栏目，接受专访。2020年8月，党建齐鲁智慧云3.0发布，致力于构建智慧党建新生态，重点解决党建宣传“最后一公里”。

传媒+技术。培植技术新业态，加强技术输出，培育赢利新空间。齐鲁壹点承接了山东省高院的融媒中心、经济导报的客户端等项目的开发，未来将继续扩大业务版图。

传媒+大数据。加快推进云数据、云服务、云产品等布局。云高招和云车展已经成为线上线下结合的拳头产品。2021年吸引300多家高校入驻，系列专题和产品的全网总点击量破亿。此外，数字车展、作文大赛、相亲会等，也都实现了与大数据的结合。

传媒+文化产业。车展、高招会等展会都是成功的路径，通过运营首届泉城国际马拉松，在体育赛事方面有了突破。

## 强化制度、人才、技术保障

融合转型中，齐鲁晚报·齐鲁壹点重点做好制度、人才、技术等方面的保障工作，为智媒建设扫清障碍，保驾护航。

一是制度保障。深化体制机制改革，特别是加大考核机制改革。以移动为导向考核内容生产，稿件主要考核指标除了传统要素之外，还纳入了点击流量、转发转载率、评论数量等新媒体考核指标，同时鼓励精品和爆品生产。对经营团队加大绩效考核力度，各个经营团队按照创收成果进行奖金分配，加大对新业态、新产品的考核权重。

二是人才保障。大力培养全媒体人才和复合型专业人才。用人上，建立了市场化的用人选人机制，在技术、短视频等领域创新人才引进机制，通过定点培养、定向引进等形式引进一批专业人才和业务骨干；畅通人才流动通道，采编、运营、新媒体、技术等部门继续推进一体化运营。此外，加大培训力度，重点开展短视频业务能力培训。

三是技术保障。技术方面，通过引领智媒技术方向，探索人工智能、区块链等前沿技术与媒体应用的结合，全面提升齐鲁壹点的智能化水平；此外，技术赋能内容生产和广告经营，提供实用性强的程序和工具。



## 临沂日报报业集团 抓好主责主业加速媒体融合

2021年，临沂日报报业集团（以下简称临报集团）认真落实市委、市政府各项决策部署，把准方向、敢于担当、主动作为，围绕庆祝建党百年宣传报道主线，有机串联起党史学习教育、党的十九届六中全会等重大活动，生产了多样化融合产品。同时，在夯实主责主业根基，做好报媒经营的基础上，策划执行了2021淮河生态经济带第3次省际联席会和城市合作市长会商会，经营主体发展活力不断释放，预计全年实现总营收2.37亿元，同比增长13%。

### 一、抓好主责主业

紧扣中心工作，强化内容生产力。年初即制定《2021年大型新闻和活动策划》，为全市高质量发展提供强有力舆论支持。开设专题专栏。围绕贯彻落实总书记讲话精神、学习宣传贯彻党的十九届六中全会精神、“十四五”开局、高质量发展、“放管服”改革、传统产业转型升级、大气污染防治攻坚、“双城”同创等，全媒推出专题专栏1000余期；高标准完成疫情发布、市党政考察团考察等各类融媒直播400余场，对市政府新闻发布会形成“会前海报预告、会中全程直播、会后精准发布”的宣传模式；出版“建党百年”“脱贫攻坚‘沂蒙答卷’”等全媒体特刊，共计350个版，全面展示全市经济社会发展成果。策划主题活动。举办“红歌飞出沂蒙山”

万里行、“全国红色宣传联盟建党百年大型融媒采访·临沂站”等专题活动20余场；推出“永远跟党走”文化党课14场，受到社会各界欢迎；组织两次“长三角主流媒体临沂行”采访活动，邀请30余家长三角主流媒体聚焦临沂，举办全国党媒社长（总编辑）沂蒙行活动，共编发相关报道1500余件次；承接实施淮河生态经济带第3次省际联席会、城市合作市长会商会等政务活动，有效传播了沂蒙好声音，展示了临沂好形象。提升了引导能力。开设“沂河新语”栏目，全媒推出社论、评论员文章、短评120余篇。抓好应急报道，对全市防汛和疫情防控宣传报道及时完善总结，制定出台《临报融媒“战时”应急报道工作机制》，全方位做好防台风、防汛等应急新闻宣传，不断提高规范化水平。

### 二、加速媒体融合

一是优化平台布局，提升媒体传播力。坚定不移实施移动优先战略，集中力量做优主平台、拓展主渠道、做强主账号，增强新媒体平台聚合能力和权威影响力。优化资源配置。赴郑州、济南、扬州、上海、台州等市考察学习，持续深化融媒改革进程，完善全媒体传播格局。在前期确立“在临沂”客户端的优先发展位置和“新闻+政务服务商务”城市综合服务平台型媒体定位的基础上，组建临报集团全媒体中心，下设采集中

心、编辑中心、新媒体中心、策划中心和技术中心五个中心，设立行业融媒中心、县区工作站（分社），建立健全资源集约、协同高效、形式灵活、内宣外宣联动的全媒体传播矩阵，其中，五个中心均具备全媒体职能，对与其中心业务有关的所有领域、人员进行指导、调度、协调和服务等。目前，临报集团采编人员90%转向新媒体，人人都要考核新媒体发稿。放大传播效能。运用H5、短视频、海报等新媒体手段，借力公众号、头条号、抖音号等渠道号，实现报网端微号全方位互动、全领域传播。2021年各类直播活动已20次上榜新华社现场云平台周浏览量全国Top10；目前，临报各媒体平台月均发布短视频130条，超过10万浏览量的短视频达360多个，播放量过100万+的爆款产品45个，在每月由市委宣传部、市委网信办、市文明办联合评选的“十佳新媒体”“十佳最具行业影响力新媒体”等新媒体传播影响力排行中，临报各平台在媒体类榜单中持续名列前茅。其中，《心疼！他们是谁的儿子》短视频，微信视频号播放量1.6亿，点赞732万，微纪录片《唤醒城市的人》和《印象临沂》系列，获评山东省“五个一百”网络正能量作品优秀奖。申报的“融媒创意实验室”“在临沂客户端”案例，荣获“2021年全国报业媒体融合案例优秀奖”，“在临沂”客户端入选“十三五”全国报业媒体融合和信息化优秀应用数据库。完善媒体号管理。出台了《临报集团新媒体管理办法》，压紧压实新媒体把关责任。对旗下网站及公众号、头条号、抖音号、快手号实行备案登记制，明确责任，严格管理，规

范广告发布报备和监管，坚决守牢网络意识形态阵地。

二是发挥媒体优势，拓展政务服务力。积极融入社会治理，拓展“媒体+”综合功能，推动融媒政务化、政务融媒化。搭建为民服务通道。

“在临沂”客户端前期与市政务大厅合作推出“临易办”板块，开通查询类便民服务，实现更多政务、便民和生活缴费等服务办理功能。开展有效舆论监督。成立舆情服务中心，突出信息搜集、决策参谋能力建设，提高《内参（清样）》出版质量，稿件多次被市委领导批示；“在临沂”客户端开设“掌上12345”“清风亭”等民生通道，推出《正在反映》《诉求回复》等监督类栏目，搭建起“上连党心、下接民心”的桥梁纽带。提升平台服务黏性。旗下客户端增加“帮帮”板块，开设线上找记者、找医生等栏目，完善“cue我”互动栏目设置，设置“便民厅”“玩社群”等贴心栏目，丰富“临沂号”的入驻和聚合功能，全面整合、拓展、提升服务功能与沟通渠道，提高便民利民服务的针对性和精准性，打造具有权威性和公信力的网上“居民服务生态圈”。

### 三、壮大报媒运营能力

实施策划转型。坚持用户思维，引入市场机制，不断提升活动项目策划执行能力。策划执行的临沂市第九届网络春晚、水滸田园综合体策划推介项目、“这就是临沂”视频大赛等一系列策划活动受到社会各界的一致好评。2021年，新媒体运维收入2328万元，占总营收的比例突破

36%，新媒体托管业务持续拓展，首次尝试商业直播，联合万科集团、万达广场进行的商业直播活动，浏览量共达200万+，引流推介效果显著。发展优势产业。重点发展与报业传媒关联度高、自身人才技术优势比较明显、自主可控程度强的相关产业，积极稳妥实施多元化经营。在文化演出方面，临沂大剧院城市会客厅集聚效应凸显，已累计吸引500余万市民接受文化艺术熏陶，社会效益和经济效益显著。在剧院托管方面，大剧院托管运营的平邑礼堂剧院实现稳步发展；在政务培训方面，琅琊培训有限公司共承接30期政务培训活动，近千人次到沂蒙接受红色革命教育；在印刷产值方面，全年实现印刷产值3700万元，同比增长20%。梳理体制机制。全面理顺集团32个权属公司股权及业务关系，及时开展公司注销和法人、监事变更工作，进一步健全了权属子公司分权制衡的法人治理机构，提升集团层级控制

力，构筑有效防范风险的保障体系，提高总体质量效益；纳入2022年市属国有文化企业管理并实行社会效益和经济效益“双效”考核，确保内容导向正确和国有资产保值增值，实现持续健康快速发展。完善督导考核。完善运营制度管理，统筹优化工作流程，进一步完善修订《经营事项费用审批流程的通知》《新媒体广告价格补充规定》等运营管理规章制度，坚持用制度管事管人，推动工作步入正规化、规范化、制度化轨道；进一步传导工作压力，推动各级担责任、抓落实，形成既分工负责又团结协作的良好局面，进一步简化办事流程，提高工作效率；开展“确保双过半”“决胜保全年”等形式多样的运营打擂攻坚活动，通过“争一流、创佳绩”，鼓舞士气，调动干事创业积极性，对任务完成进度低的部门和人员通过部门整合、负责人降档降级、转岗分流等进行调整，体现目标导向和底线思维。

## 潍坊报业集团

# 推进融合改革 加快建设新型主流媒体

2020年以来，潍坊报业集团按照中央和省委、市委关于加快推进媒体深度融合发展和媒体改革的部署要求，在学习借鉴省内外先进经验基础上，将媒体融合改革与事业单位改革紧密结合，同步谋划，一体推进，2021年9月底全面完成改革任务，建立了全媒体传播、一体化运行的全新体制。

一是媒体融合打通，构建一体化组织架构。潍坊报业集团自2009年以来一直实行日报、晚

报、新闻网及新媒体分媒体运行模式，已不能适应媒体融合发展的新形势新要求。为此，在媒体融合改革中按照“党委抓总、大平台调控、策采编发联动、多介质传播”的总体思路，彻底打破了原有的媒体间壁垒，重塑组织架构，将所有采编经营部门资源融合、职能整合、效能优化，设立全媒体采访中心、日报编辑中心、晚报编辑中心、融媒体中心、全媒体经营中心等五大中心，一支全媒体记者队伍服务日报、晚报和新媒体等

全部编辑发布平台，形成全新的一体化全媒体运行格局。

二是加强统筹调度，建立全媒体指挥机制。潍坊报业集团媒体融合改革着眼顶层设计，为全媒体新闻宣传设立了全媒体指挥中心（中央厨房），负责统筹、协调、调度、指挥全媒体策采编审发评全链条各项工作。由分管新闻业务的党委成员担任轮值指挥长，对新闻业务统一指挥调度，减少不必要的中间环节，业务管理更加便捷、高效、畅通。设立全媒体每日例会制度，实行一体化策划，根据各类重点宣传主题，统筹在日报、晚报和新媒体端以不同形式呈现，形成多层次、立体化的最大最优传播效果。

三是坚持移动优先，重塑策采编发流程。潍坊报业集团在媒体融合改革中突出移动优先原则，依托先进的融媒体采编一体化系统平台，对策采编审发评流程进行了重构再造。在全媒体指挥中心的统筹指挥下，全媒体记者采写稿件，通过融媒体采编系统进行文字、图片、音频、视频、VR稿件等融媒体加工制作，以不同表现形式生成作品，经把关后投入统一稿件库，供报网端微全媒体全平台使用，并支持鼓励在新媒体移动端首发，做到新闻“一次采集、多元生成、多端发布、全面覆盖”，形成以移动端为核心的内容生产和传播流程。

四是扁平化管理，精简机构干部设置。为解决人员臃肿、人浮于事、效率低下的问题，潍坊报业集团媒体融合改革实行大部制、大中心制，打破条块分割，实行扁平化管理，充分激发工作效能。精简机构设置，压减中层干部职数，重塑

业务风气，核定内设机构减少20%，科级干部职数压减23%。优化人员配置，行政管理人员减少了27%，编校岗位人员设置更加科学，采写和经营力量得到进一步充实。

五是实行全员考核，强化正向激励引导。改革薪酬分配和绩效考核制度，调整优化工资结构，彻底打破“大锅饭”，一把尺子、一个标准，实施采编、经营、管理的全员全岗位绩效考核，同时加大对一线、重要岗位和业绩突出人员的待遇倾斜，真正实现多劳多得、少劳少得、不劳不得，充分调动全体员工的积极性和创造性。强化业务导向，研究探索建立首席制度，完善优秀作品奖励等各项保障政策，激励全员在业务一线建功立业。

六是优化人才结构，打造全媒体新闻队伍。通过改革调整，充分挖掘内部潜力，优化人员配置，充实采编一线。优化队伍结构，通过招考招聘引进优秀专业人才，着力打造一支年轻的能写能拍能摄的全媒体采编团队，逐步解决人才断档的突出问题。加强业务技能培训，定期举办融媒体大讲堂，邀请报社业务骨干和外部专家学者授课，提升采编人员综合素质。

通过架构重设、流程再造、管理优化，潍坊报业集团媒体融合改革实现了内容、渠道、技术、经营、管理的全方位融合，目前已形成拥有潍坊日报、潍坊晚报以及潍坊新闻网、潍坊融媒客户端、潍坊发布、潍坊融媒微信公众号等30多个新媒体平台的全媒体矩阵，实现了由传统纸媒向全媒体传播的全面转型。

日照报业传媒集团

## 深化改革聚变“系统治理”新动能

日照报业传媒集团在实施“三项制度”改革的基础上，2021年继续推进媒体融合和经营创新，以系统治理为引领，大力实施“集团化”“大兵团”作战，不断激发内生动力和创新活力。通过系统治理、集团作战，报社融媒体中心建设跨越媒体介质交互，融合图文、音视频、AR、VR等全媒体手段，实现了“报、网、端、微”全打通，基本构建起了“全链条生产、全平台发布、全媒体呈现”的立体化传播格局，迈入全程、全息、全员、全效的“四全”媒体轨道，聚变出全媒时代传统媒体转型突围的新动能。

### 一、凝聚力量发挥所长，激发全员创新潜能

传统媒体与新媒体的融合发展，从本质上来说就是创新，融合不只是生产要素的整合、生产流程的再造，也不只是渠道的交汇和累加，而是从内容生产到组织架构、甚至产业格局的全盘变革。如何让各项改革举措在政策取向上相互配合、在实施过程中相互促进、在改革成效上相得益彰，这就需要系统治理，需要“集团化”“大兵团”作战，需要劲儿往一处使，这在一次防抗台风的报道中得到了集中体现。

2021年7月28日下午，集团首次运用全新融媒体指挥报道系统、指挥报道大屏，试水现场连

线直播全市迎战台风“烟花”的实况，初步展示了融媒体宣传手段与平台的强大力量，传递出了主流声音。在接到相关天气预警后，集团快速反应，提前两天策划，制定了现场连线直播方案，加班加点进行系统测试与设备调试。之后，立足全员、全局调兵遣将，综合日报、晨刊、新媒体及各个网格事业部、记者站的采编力量，组成10个迎战台风现场采访突击队，同时新媒体中心派出三路记者，在风雨中分赴各个一线场点采访。这13路记者，基本上涵盖了全市迎战台风的各个区域、各条战线、各类信息。这是一次“多赢”的报道，不仅成功试水新投入使用的融媒体指挥调度中心，磨合了采、写、拍、编、核、发布等各环节的接续工作，还收获了大量的关注度，更为报社发现人才、培养人才提供了契机。

注重系统性、整体性、协同性是“集团化”作战的内在要求，协同合作，合的是报业人的工作态度，是面对问题时能站出来、扛起来、攻下来的信心和决心。坚定信心、凝聚力量、发挥所长，不跳“独竿舞”，不唱“独角戏”，充分调动各部门群策群力，充分激发全员创新潜能的“小宇宙”，在这张网络时代有阅读价值、有维度、有纵深的立体纸上，拥有属于自己的幸福感和归属感，这就是日照报业传媒集团“集团化”作战的要义所在。

## 二、深化“三项制度”改革，用“制度创新”破解发展难题

影响集团发展的最关键因素是“人”。而选多少人、选什么人、怎么管理选好的人、怎么激发每一个人的向心力创造力等，都是制度决定的。受新媒体冲击等影响，日照报业传媒集团组建时连续五年亏损。痛定思痛，集团决定从劳动用工制度改革这一“最难啃”的硬骨头入手，以制度创新的“加减乘法”深化系统治理，破除积弊。

（一）深化劳动用工制度改革——精简瘦身、倍增提效，奠定改革的“原生动力”

实施分流减员，解决“老大难”。自2017年8月4日起，以民主测评、市场化改革、鼓励创业等多种形式分流人员，加上主动辞职、调离岗位等，共有116人或转岗分流，或自主创业，或停职调离。集团也由成立之初的405人精简至297人，每年减支1600多万元，资金压力有效缓解，实现了“降本增效”。

促进“倍增提升”，克服“本领恐慌”。结合“网格化”管理和“早迈一步，提前服务；多迈一步，超值服务；再迈一步，深度服务”的“三步服务”工作要求，深入实施“倍增计划·培训工程”，先后开展“一月一讲”、业务知识集训、骨干“传帮带”、实践大比武等活动，促进干部职工在业务能力和服务水平上实现本领倍增、质量倍增、效率倍增。

改革管理制度，建立工作规范。大力实施精细化管理制度化改革，按照“制度管理一切、制度规范

一切、制度决定一切”的思路，对过去所有工作制度、流程、环节实行格式化重构；按照“工作有目标、行为有准则、办事有规范、管理有制度”的标准，对140多项制度进行了修订完善，编制了《责任大纲》《制度大纲》《党建大纲》，为制度化、长效化、精准化管理提供了有力保障。

实行精简瘦身、推行精细化管理，做的是人员上的减法，提质增效的加法，增强动能的乘法，破除积弊的除法。通过改革，实现了由“散漫差”到“精净齐”的变身，也盘活了员工“我爱我家”的意识，激发出他们“爱岗敬业”的行动自觉。

（二）深化人事制度改革——打破常规、选贤任能，壮大改革的“精兵强将”

变“伯乐相马”为“赛场选马”。树立以发展论英雄、凭实绩用干部的选人用人导向。自2019年以来，先后在改革攻坚一线选拔任用中层干部15人，理顺备案竞争上岗的中层干部48名，干部队伍的创业激情、干事活力和改革示范力、引领力大大提升。

突出专业选人才。注重选人与事业需要相统一，与岗位要求相匹配、与人才队伍结构相适应，科学制定人才招聘计划，建立以岗位和职责为中心的用人标准，突出专业精神、专业能力、专业素质，严把入口关，坚决做到凡进必考、凡考必严，精挑细选高素质、专业化人才，为各项工作创新突破、提质增效奠定了人才基础。

能上能下激“活水”。打破“铁饭碗”“铁交椅”，将在编人员、编制外人员的身份装入档案，全员签订劳动合同，实行企业化聘用制管

理。不断完善合同化、契约化管理，规范契约化劳动关系签订程序，明确退出条款，从顶层设计上厘清“能下”和“能出”的情形、程序、责任主体，打通“上下”“进出”通道，使干部能上能下、职工能进能出成为新常态。

（三）深化分配制度改革——多元分配，激励担当，放大改革的“引擎动力”

深化岗位薪酬改革，建立“能高能低”的绩效薪酬机制。制定新的《岗位管理及薪酬分配办法》，将集团员工共分为三岗15档，按照职员制方式、企业化思维、市场化考核的原则，“以岗定薪、按绩计酬”，建立起与单位效益、岗位职责、工作业绩、实际贡献紧密挂钩的薪酬考核和分配体系。

探索“星级”晋升、职级管理，打通待遇上升空间。设立报业功臣榜、功劳簿，被表彰为“报业功臣”的员工，岗位工资晋一档，绩效工资增长10%；对中层正职实行星级“报衔”晋升，连续三年被评为“报业功臣”的，参照实行集团领导班子副职经济待遇。干部职工成长进步的“天花板”被打破，拼业绩、拼贡献、拼干劲、争一流、争先进的积极性、主动性明显增强。

实施宽带薪酬，鼓励“跳起来摘桃子”。集团每年与各经营部位签订年度任务目标责任书，各经营部位完成年初任务目标后，经营收入超出部分与集团按比例分成。实行宽带薪酬后，各经营部位自我加压、“跳起来摘桃子”的热情高涨，主动抓创新、提效益、促增收，积小胜为大胜，集团经营收入稳步提升。

通过深化系统改革，制度创新，集团解决了

过去想解决却没能解决的难题，新闻宣传、产业经营、员工队伍作风和精神面貌都发生了转折性变化，凝聚力、创新力高涨，“报业铁军”形象和“报业品牌”公信力全面回归，各项事业迎来了新机遇、开创了新局面。

### 三、放大改革溢出效应，彰显“集团作战”优势

围绕讲好日照故事、传播日照声音、展现日照精彩，充分发挥媒体的组织优势。2021年日照报业传媒集团成功举办了一系列活动。其中，7月20日—24日举办的第四届中国（日照）新闻摄影周暨“生活在日照就是幸福”新闻摄影采访活动，人民日报、新华社、经济日报、光明日报等100余家中央、省、市主流媒体嘉宾和摄影记者参加，共有730余家媒体进行了报道，刊发稿件1660余篇，网上总浏览量达6500余万次，将对日照的宣传推向了高潮。为把摄影周活动办出影响、办出水平，在更大范围、更高层次、更深程度上宣传推介日照，日照报业传媒集团高起点策划，积极与中国记协和中国新闻摄影学会汇报沟通，吸引中央、省、市各级主流媒体摄影记者参与。在摄影周筹备工作中，集团在市委宣传部的统筹指导下主动作为，精细安排，制定了综合组、学术展览组、接待组、现场组、宣传组等5个小组的“电影脚本式”工作方案，并安排了22个采访点，通过活动前的联络协调、踩点考察、报道策划、资料准备等，为活动现场即时发稿提供了便利。

坚持移动优先策略，牢牢占据传播制高点，以“融合思维”“集团作战”构建媒体融合的

“四梁八柱”。目前，已经实现了融媒体报道指挥中心对前方记者的统一指挥，实现了基于位置的综合指挥调度、视频连线直播、事件发布等功能，“移动优先、手机争快、直播常态、视频碎片”的媒体融合工作目标也迈上了新台阶。日照日报微信公众号头条阅读量过万成为常态，上半

年粉丝量增长4万多，达到24万；视频号发展势头迅猛，受众大幅提升，短视频制作经常受到社会各界的表扬与肯定。3.0版主流日照客户端顺利启用，下载量达到5万人。今日头条号粉丝量达到23万，抖音粉丝量达到161.6万，成为全市传播主流声音、讲好日照故事的又一重要阵地。

## 德州日报社

# 抢抓节点创新融合营销

2021年，德州日报社积极应对广告市场萎缩、新冠肺炎疫情冲击和媒体转型压力，攻坚克难、创新突破，抢抓教师节、医师节和农民丰收节等节点，用融合思维打造精品、全媒体发布拓展传播渠道，在活动策划、全媒营销中叫响德报品牌，使党报经营突破单一纸媒传播局限，构建起融合营销的新平台。几大活动在收获良好社会效益的同时，新增创收230余万元。截至12月20日，报社经营创收完成2016万元，超全年任务138万元，完成任务的107.4%，提前20天完成全年任务。

### 一、“老策划”植入“新基因”，擦亮党报特刊金字招牌

每逢大事或节庆日出特刊，是纸媒一直以来的传统。多年来，特刊一直是德州日报创收的重要部分，其中，连续10年不间断出版的教师节特刊，已经成为全市影响力最大、认可度最高的教育工作宣传载体，每年创收版面在60个左右，多次得到市领导批示，并作为经验输出到全省多家

地市级党报。

全媒体时代，特刊如何做出新意，满足客户全媒体传播的内在需求？2021年，德州日报社改变单一的报纸特刊出版模式，为“老特刊”注入互联网基因，以传播效果最大化为目标，利用党报强大的内容制作和资源整合能力，全媒体策划推出大型教师节庆祝活动：9月10日前，在新媒体平台推出各县市区教师节表彰大会系列网络直播，同时制作名师名校长谈教育、校园风采展示系列短视频，在抖音、微信视频号等平台推送，为教师节造势；全媒体推送6名教师走进德州市委常委会、市委市政府为教师办好十件实事、教师节亮灯等新闻，并跟进推出海报、短视频访谈，营造全社会尊师重教的浓厚氛围，同时为教师节特刊造势。9月10日当天，报纸推出以“百年大计，为党育人”为主题的教师节特刊，同时在新媒体端以“AI智能读报”、MG动画、图文报道、海报等多种形式，对特刊内容进行再加工再创作，融合传播、全网推送。整个活动从8月20日延续到9月15日，期间，德州

日报全媒体平台共推出68个版面的特刊1个、图文报道230多篇、短视频26个，以及一批海报、MG动画作品，全方位记述了德州教育战线勇担“为党育人、为国育才”重担的生动实践，总结了“十三五”以来全市教育工作的成绩与亮点，发出“赓续百年初心，担当育人使命”的时代强音。整个活动实现创收140余万元。

以教师节活动的成功举办为模板，德州日报社抢抓市委市政府提出创建全国第一个吨半粮示范市的机遇，在9月23日第四个中国农民丰收节到来之际，以全媒体平台为依托，推出了以“梦圆小康 礼赞丰收”为主题的农民丰收节特刊。整个特刊分为德州丰年、粮食生产、果蔬生产、产业集群、生态宜居、品牌引领、乡风文明、改革创新8个板块，全面展示了德州推进乡村振兴、奋进全面小康的经验做法，致敬丰收、致敬农民。特刊搭建了“三农”宣传的新载体，被市主要领导带到济南，作为山东省人民政府新闻办“全面小康 奋进山东”主题系列新闻发布会德州专场的宣传材料现场发放。这一活动实现创收48万元。

## 二、“新技术”搭建“新平台”，探索融合服务新产品

德州日报近年来不断在媒体融合方面加大投入，全力打造了德州24小时新闻客户端，建成了基于大数据和人工智能技术的全媒体报道指挥系统与数字化3D演播室，在新华社和人民日报客户端，以及微信、微博、今日头条、抖音等平台创建了媒体账号，形成了以德州日报为核心，覆盖报网端微的全媒体传播矩阵，精准覆盖德州读者及粉丝120

万人次。在做强平台的基础上，德州日报适时推出全媒体直播、微视频等融合服务新产品，其中，德州名师公益直播课和德州医师健康大讲堂两项活动取得了良好的传播效果和经营收益。

中考前夕推出的德州名师公益直播课，已经成为德州教育的一个知名品牌。报社通过与市教体局合作，邀请全市各重点中学名师走进德报直播室，围绕中考备考这一主题，对各学科重点难点知识、解题思路、备考心理等进行网络在线直播讲解。这一活动让优秀教师走上直播课堂，消除了校际、班际乃至县市区教育的壁垒，一定程度上促进了教育公平，受到学校、老师和学生、家长的一致好评，每堂课平均实时在线收听收看人数达6000人，最高时一堂课同时在线人数8000多人。现在，这一活动应广大学生和家長的要求，已经跳出中考课的限制，成为一档保留节目。

德州医师健康大讲堂是在2021年医师节时，德州日报与市医学会、市人民医院合作推出的一档健康访谈栏目。栏目邀请本地各大医院资深医生走进直播室，为市民讲解疾病防治、养生保健相关知识，客观上也宣传了医院、医生。直播活动全年开展15场，直播全网点击量超过300万人次，受到市民欢迎的同时，为报社创造了可观的经济效益。

德州日报社还探索推出报网互动栏目，将报纸的短新闻竞赛与新媒体端口的短视频竞赛进行“捆绑销售”，开展了“同德体检”杯短新闻竞赛和短视频大赛，既活跃了版面，丰富了新媒体内容，又满足了客户最大范围覆盖受众的要求。本次活动通过冠名实现创收30万元。

# 一封家书 凝聚力量

——记大众日报“发往前线的家书”大型融媒公益项目

兰传斌 李丽

烽火连三月，家书抵万金。为营造抗击疫情强信心、暖人心、聚民心的强大正能量舆论氛围，2020年2月在抗击新冠肺炎疫情的关键时刻，大众日报联合省卫健委发起“发往前线的家书”大型公益征集活动，迅速形成线上线下征集热潮。随后，联合腾讯新闻、人民视频共同发起，携手全国30家主流媒体，在全国启动“战疫家书”主题公益行动，一周内全网点击量突破1.5亿。活动综合运用文字、图片、海报、视频、音频、主题歌曲等多媒体手段，还邀请明星朗读家书，创作家书主题曲。主办方精选100篇家书集结出版《发往前线的家书》，大众报业集团党委副书记、总编辑赵念民在序言中写道：“我们相信，若干年后，人们依然会用各种方式纪念这个春天，而那时，这些质朴的家书，会成为不少人漫长回忆的一个因由，那些滚烫的句子，依然会潮湿双眼。”

## 一、活动总体情况

在抗击新冠肺炎疫情阻击战的关键时刻，大众日报主动承担党媒责任，联合山东省卫健委发起“发往前线的家书”大型公益融媒项目，旨在通过“一封家书”这一情感纽带，展现医务工作者英勇逆行的感人壮举，倾诉前线战士及亲友们的真挚感情，表达全省各界众志成城的勇气，振

奋精神，凝聚力量，生动展现战“疫”过程中的山东担当、山东精神。

大众日报客户端自2020年2月13日全新上线该活动，首页重磅推出“发往前线的家书”专题，以“烽火连三月，家书抵万金”的构思和烽火颜色为背景进行设计包装，分“家乡来信”、“一线来信”两个子栏目，平均日更10篇以上，同步在学习强国山东平台、腾讯企鹅号、今日头条号等全国主流媒体平台进行投放。

活动一经推出，即获得空前关注，短短一个月时间，收到各方来稿来信566篇，它们出自前线战士、家属、亲友、同事、战友之手，最小的投稿者是刚会写字的小学生，最大的投稿者是年过八旬的老人。

活动随即在全国范围引起关注，腾讯新闻北京总部主动联系进行合作洽谈。随后，腾讯新闻、大众日报和人民视频共同发起，携手全国30家主流媒体，在全国启动“战疫家书”主题公益行动。2月18日，《战疫家书》在腾讯新闻上线，同时在腾讯新闻30个省级页卡专区推荐，迅速成为全国关注的热点，一周内全网点击量突破1.5亿。

9月，由山东文艺出版社出版的《发往前线的家书》面世，11月13日，《发往前线的家书》出版座谈会暨赠书仪式举办，山东省图书馆永久

收藏该书，并出具收藏证明。山东大学图书馆、山东师范大学图书馆、齐鲁工业大学图书馆等高校图书馆收藏该书。

根据安排，《发往前线的家书》英文版将于2022年初在美国上市，成为讲好中国故事的重要外宣题材。

## 二、融合创新基本经验

成效背后的深层逻辑，是大众日报融合发展的不断进步。近年来，大众日报将融合发展作为重中之重，媒体结构、体制机制、生产力、传播力逐步优化提升，融合影响力跻身全国省级党报前列，并在艰辛探索中逐步形成了符合实际、富有特色、务实管用的融合路径。全媒矩阵建设“求优求好”，媒体融合实现“你我同体”，逐步形成以新媒体为主轴的全媒体生产传播机制，实现融合发展由点状积累向体系突破推进，从而激发生产力、传播力、影响力。

其中，线上线下双向发力，多媒体融合传播、放大传播链长尾效应以及文化创意赋能融媒传播，是大众日报在全媒体战“疫”中的四大特色。

### （一）线上线下结合双向发力

该项目运作的整个过程，大众日报客户端得到了山东省委宣传部、省卫健委、省直医院以及各地市职能部门的大力支持，在启动之前即通过医疗卫生系统通过各种渠道进行广泛宣传发动，活动首日就获得投稿近百篇，为线上发布、新闻采编和线下互动奠定了坚实基础。线上全媒体发布渠道全部打开，为线下载动和活动深化提供了

广阔空间，每一篇手机端的掌上家书都在家属、同事、亲友的朋友圈进行广泛传播，有的家属受到鼓舞，家庭成员一个接一个拿起笔记录对前线亲人的思念，有的前线“战士”写了一封又一封家书发给我们，山东16地市宣传部门也加入到发动宣传活动中，主动联系作者供稿，形成网上网下、线上线下的强大舆论正能量。

### （二）多媒体融合形成合唱

大众日报客户端自2015年上线以来持续提升融合传播能力，特别是2019年客户端5.0版上线，形成了集信息发布、项目运作、活动组织于一体的全媒体运营平台，文字、图片、视频、开屏海报等各种传播手段综合运用，追求极致传播体验。在“发往前线的家书”大型活动中，每日精选部分家书制作精美海报，大众日报客户端也拿出最吸睛开屏为活动助力，形成强烈视觉冲击，很多医务工作者朋友圈被九宫格海报霸屏。

抓住短视频传播风口，让家书立起来动起来活起来，由现场采访、视频征集和后期加工而成的视频家书同步上线，一亮相就受到广泛赞誉，短视频家书拉近了与年轻粉丝的距离，成为爆品。山东籍明星郭晓东哽咽朗读家书的单个视频点击量突破68万。

### （三）放大传播链长尾效应

一场活动，一次传播，重要的是在全社会弘扬正能量的责任担当。从山东出发，扩展到全国30家主流媒体共同的行动，大众日报客户端携手腾讯新闻、人民视频把主流媒体的主流声音覆盖到全国全网，形成了众志成城、凝聚共识的强大正能量，放大了传播链的长尾效应。

在视频家书、音频家书的基础上，大众日报组织创作了原创家书主题歌曲《纸短情长》，由大众报业集团常委、副总编辑李海燕作词，山东青年歌唱家徐子昊作曲并演唱，成为刷屏之作。

写家书、读家书、唱家书，再到出家书，大众日报在活动收尾阶段再次进行创新，策划出版《发往前线的家书》，由大众日报总编辑赵念民作序。这也是疫情期间，山东唯一一个由主流媒体活动集结并正规出版发行的图书。

#### （四）文化创意赋能融媒传播

“烽火连三月、家书抵万金”，该项以从杜甫一句古诗为源头，与抗击新冠肺炎疫情的战火的意境相勾连，形成“发往前线的家书”活动创意，在活动执行过程中，不断通过融媒体手段丰富项目形式，从写家书、录家书、读家书、唱家书到出家书，像一枚投入河中的石块，泛起层层涟漪，不断用文化创意迭代升级产品的品质，于平凡处展现不平凡的精神。

文化创意是媒体融合的题中之义，只有不断汇入创意的灵感，才让媒体融合变得更可持续，从单个媒体单个活动，到全国媒体联动，从一封家书到家书海报，从家书海报到视频家书，从视频家书到明星朗读家书，到结集出版家书，从出版家书到收藏家书，从收藏家书到英文版家书出版，每一次文化创意的叠加都赋能融媒效应，让人眼前一亮。

### 三、传播影响汇总

为抗击疫情提供强信心、暖人心、聚民心的强大正能量舆论氛围，是大众日报“发往前线的

家书”大型主题公益活动的出发点，也是新时代党媒提升传播力、引导力、影响力、公信力的实战平台。

从2月13日大众日报客户端全新上线“发往前线的家书”专题启动，到3月下旬首批援助湖北的逆行勇士陆续返鲁，一个多月里，大众日报发挥各部门集中力量的优势，形成以大众日报新媒体采编运营中心为指挥部的项目运作平台，由80后、90后青年记者编辑担纲主力，让正能量报道焕发青春风采，在融媒传播创新实战中攻城拔寨。最终，“战疫家书”大型公益活动全网曝光量达到2.3亿，有着80年历史的大众日报在党媒“战疫”中为全省乃至全国抗疫阻击战形成后方舆论战线作出了自己的贡献。

中国新闻出版广电报撰文点评：《发往前线的家书》不仅让读者看到了一群群医务工作者迎难而上、百折不回的英雄气魄背后的感人故事，更看到了在全民战“疫”的宏阔战场上，你的心、我的心，汇聚成万众一心，你的力、我的力，凝聚起千钧之力。

真情无疆界，家书越古今。我们相信，疫情终将过去，战“疫”家书和家书背后的故事永远流传；我们相信，生活还将继续，战“疫”家书传递的温情、感动和正能量将伴我们继续前行；我们相信，历史的车轮滚滚向前，伟大的抗疫精神将成为一代人的精神剪影，铭刻在我们民族的精神谱系。

（兰传斌：大众日报融媒体运营中心主任；  
李丽：大众日报客户端编辑）

相关阅读：

## 转轴，转出不一样的“大众日报”

媒体融合，步履不停。大众日报深入学习贯彻习近平总书记对大众日报创刊80周年重要批示精神，守正创新，不断改革完善全媒体业务框架，将优质资源要素投向主阵地，让资源要素激发融合生产力。

2021年，围绕推进融合转轴，聚焦一体化、扁平化、即时化，深化流程再造，构建形成以新媒体为主轴的“1+7+N”全媒体生产传播机制；

通过做强主平台、发力外部平台、搭建拓展平台，全媒体平台建设蹄疾步稳；

通过聚焦优质内容生产和传播力建设，为好作品插上翅膀，让正能量赢得大流量；

通过发力“新闻+”，持续探索深化融合模式，以媒体深度融合整合优质社会资源要素。

一系列卓有成效的机制建设，不断推动融合转型由点状积累向体系突破转变。

如何转轴？转轴转出了怎么不一样的“大众日报”？请看这份特别策划的分析报告。

### “1+7+N”新模式

1：建立1个统一、高效、有力的融媒指挥平台，作为全媒体业务的指挥中枢，负责从监控到评价全链条闭环管理服务。

7：打造“三重大”报道和主题宣传板块，突发事件、热点引导和内参调查板块，地方行业板块，理论文化板块，报纸编辑检校出版板块，

新媒体运维板块，经营板块等7大板块。

N：设置视频、融媒技术、融媒设计制作、融媒品牌传播、融媒质量检校、微信、微博、经济网络评论、用户评论、党媒观察、融合创新等11个融媒工作室，跨部门、一体化运行，进一步激活了融合生产传播创新创造活力。

### “10万+”成常态

《大众红·每天党史2分钟》全网总点击量超4.6亿，“跟着总书记的脚步”“行走黄河滩”等系列产品叫好又叫座；

大众日报官方微信“10万+”成常态；

大众日报官方微博运营的#我跟国旗合张影#微博话题，累计阅读量超过1.5亿；

大众日报官方抖音号发起的“北京游客点赞山东”话题，创造了当天点击量过千万的突破；

“发往前线的家书”融媒报道火爆全网，英文版图书在美国出版，实现融媒外宣报道的一大突破。

### 独具特色的IP栏目

深化项目制，突出记者编辑主体地位，激发个性创造。《依盟探宝》《海岱财评》《民生对碰》《大众名医馆》《财明白》《点睛一下》《一语道破》等栏目渐成品牌，锻炼出一批能写能拍、能剪能演的全媒体“网红”记者。

## 以品牌活动增强黏性

创意推出“红歌大家唱”全省红歌接力赛；“我跟国旗合张影”；山东高校辅导员讲党史故事短视频大赛；“2021山东社会责任企业”推选；山东省第二届高校思政短视频大赛等一系列新媒体品牌活动，引发强烈反响。品牌活动在增强交互性和黏合度，驱动媒体融合向纵深发展上的作用日渐凸显。

## 以平台思维聚合资源

积极拓展全媒体平台“新闻+”功能，依托客户端相继推出山东党建云平台、“大众号”山东融媒智慧平台、山东发展智库、青年育人平台等平台项目，与泰安市合作推出“泰山慧治”手机平台和“新泰E键通”民呼党应智慧平台。以平台汇聚资源、凝聚智慧，探索构建传播新格局，扩大主流价值影响力版图。

## 全媒记者一专多能

先进技术引领驱动融合发展，生产方式发生巨变。记者从单一的“纸笔生产”到出镜、口播、长图示、短视频、H5、VR等“一专多能”；“全媒体、立体化、即时性”报道成为基本要求，“一次采集+多次生产+多平台分发”的生产流程成为规范，“重磅产品+轻量化表达+特色化传播”的模式逐步形成，“一个题目多个面目”的产品形态逐步完善。

既造船出海，又借船出海，“报网端微号”各司其职，互为补充，让大众日报“主平台+外

部平台+拓展平台”的融合力链条日渐清晰。通过“揭榜挂帅”项目制，大大激发各平台的创造、创新、创意活力，粉丝数、关注度获得了极大增长，多项数据位列第一。

## 数读2021大众日报融合之路

2021年，大众日报融合探索亮点不断，通过一组数据，看融合创新的累累硕果。

1.10月份，习近平总书记来到山东省东营市，考察黄河入海口，并在济南市主持召开深入推动黄河流域生态保护和高质量发展座谈会，大众日报各类全媒体产品全网总点击量达到4.64亿；

2.大众日报客户端6.0版改版上线，实现理念、功能、技术、呈现等全方位升级；

3.《大众红·每天党史2分钟》，全年发布300期，全网总点击量超4.6亿；

4.大众日报官方抖音账号发起的“北京游客点赞山东”话题，当天点击量过1000万；

5.推出“大众号”山东融媒智慧平台，入驻单位超过200家；

6.第二届“高校思政短视频大赛”，共收到来自全省142所高校的优秀思政短视频作品11683件，参赛师生超1.7万人；

7.大众日报官方微博运营的#山东最新疫情通告#话题，阅读量达到1.1亿，#我跟国旗合张影#微博话题，累计阅读量超过1.5亿。

(来源：大众日报/2021-12-31)

# 打造融合赋能的“济南模式”

——济南日报报业集团建设“自主融媒云平台”的实践与思考

卞思杰 李永

当前，媒体融合事业发展进入深水区，探索建立“新闻+政务服务商务”新模式方向明确、路径清晰。在打造新模式过程中，新型主流媒体应立足当前、谋划长远，既做好基础性工作，又找准关键处和突破口，形成“边探索边受益，越受益越创新”的良好局面。近年来，济南日报报业集团在全国城市党媒中率先提出“融合赋能，伴生城市成长”的大融合理念，发挥技术自主、技术自强优势，深度嵌入经济社会发展链条，在服务城市发展中发挥着越来越重要的作用。尤其是高水平建设“自主融媒云平台”，推出系列云服务，打造与社会融合、深度服务城市发展的突破口和新样板，走出了“新闻+政务服务商务”新模式的济南路径。

## 一、以技术优势培育靓丽“云朵”，高质量践行党媒职责使命

媒体深度融合是个系统工程，城市党媒推进媒体融合，要根据新媒体特点和传播规律，抓住关键处、把握发力点。以技术驱动引领媒体融合，放大自身权威性、公信力优势以及桥梁纽带作用，在服务群众中宣传党的方针政策，在服务群众中引导群众、聚拢群众，成为济南报业推进媒体融合的法宝之一。

“群众在你心中有多重，你在群众心中就有多重”。由济南日报报业集团与济南市公安局

联合主办的爱济南“云问政”——济南公安问政“安全感满意度”活动第五期节目于2021年11月30日启动。济南市市中区公安分局政委陶立冬带领辖区17名派出所所长参加活动。济南市政协委员、中正荣凯法律服务所主任李荣凯在旁听后，做了这样的点评。

作为山东首档新媒体原生问政节目，爱济南“云问政”自2021年10月19日正式启动以来，已连续举办5场问政活动。问政“安满度”节目具有直通公安局长、直面群众诉求、直接解决问题的特点，节目风格火辣、犀利，立说立行，说行办成，深受群众欢迎。“云问政”相关报道被人民日报客户端、新华社客户端、央视频、学习强国、澎湃新闻、凤凰网等中央级新媒体平台和头部媒体关注和转发。

“云问政”从根本上改变了传统问政的模式，从问责式问政变为协商式问政，让职能部门从被动监督到主动检视、主动作为，展示了党委、政府和政府“以人民为中心”的发展理念，提升了党员领导干部形象。特点体现在四个方面，一是群众进行不见面的线上问政，快捷方便，节省社会成本。二是特邀嘉宾进行面对面的观察点评，保证职能部门现场真办事、办实事。三是媒体全程追踪监督，每期收到的数十条问政线索，全部进行回访。四是全媒体报道呈现，镜头对准问政现场，传播面向全

网。这种问政方式，聚焦群众身边“关键小事”，下沉到最基层，精准覆盖辖区人群，变“群众找公安”为“公安找群众”，让问政平台成为职能部门为群众办实事的高效平台。

“云问政”成功的背后，是一个成熟可靠、技术自主的技术支撑平台——济南日报报业集团自主融媒云平台。该平台主要由大舜云平台、济南市移动直播平台、全网传播体系组成。其中，大舜云平台瞄准5G技术、云计算、人工智能，提供媒体融合所需的底层技术支撑。济南市移动直播平台采用先进成熟的视频AI技术，支持5G数据传输通路，可以满足4K、8K视频直播需求。平台设置七大直播板块，适用于时政报道、社会热点、突发事件、现场连线、多会场会议直播等不同场景。全网传播体系以济南报业全媒体为策源地，借助济南融媒体中心 and 济南市新时代文明实践中心一体化打造的优势，连通各区县融媒，并发动市民记者、志愿者、基层管理人员进行圈层传播，同时以济南融媒体中心央媒工作站为纽带，以央媒和商业头部媒体为放大器，形成“城市党媒+区县融媒+自媒体+商业头部媒体+央媒”的立体传播格局。由此，“自主融媒云平台”架构起完整功能链条，为前方提供智能调度、云剪辑、云非编等轻量化云应用，为后方提供视频内容分析、封面自动截取、视频语音提取转换、内容自动审核等方面支持，为传播提供“云技术+全网全域”支持，实现多端共享、分发与传播。平台成为一个突出5G直播、短视频功能，汇聚音视频、图文、直播、编辑加工、全网分发等功能为一体的融媒智能生产传播平台。

依靠这个平台，投入相对少量的记者编辑就可以完成一场“云问政”，实现了“大节目”的低成本制作。党媒上“云”，插上科技翅膀，能力倍增，更利于深耕本地，更好地践行职责使命。

## 二、扩展场景形成“云团”，服务能力腾“云”而起

在媒体融合内容供给侧结构性改革中，提升服务含量、增加服务含金量是题中应有之义。媒体深度融合，要不断扩大技术应用场景，拓展内容边界，增强与社会各界的连接，让媒体在“出圈”中提升服务水平。

作为济南日报报业集团一把手工程，“自主融媒云平台”广泛应用于济南融媒体中心、济南市新时代文明实践中心、济南电商直播基地、济南报业短视频双创基地的日常工作中。近两年来，济南日报报业集团以“六报一网五端一中心”媒体矩阵为载体，先后打造了云招商、云招聘、云课堂、云展播、云助农等20余个“云服务”项目，组成了名副其实的“云团”，覆盖党建、政务、教育、医疗、扶贫、创城、志愿服务等诸多领域，取得了正能量、点击量的双丰收，同时找到了社会效益与经济效益共赢的可靠着力点。

其中，“云招商”、“云推介”活动吸引济南各区县参加，全网点击量超3亿次，助力签约额累计近1400亿元；“云展播”叫响“济南制造天下共享”品牌，80余家企业300余款产品因此受益，企业线上销售额同比增长30%以上，整体拉动企业线上销售额超过5000万元；与共青团山东省委和共青团济南市委联办的“云招聘”吸引

山东企业向社会提供30多万个就业岗位。2020年，集团承办的全国首个电商直播节邀请千家企业共同开展电商直播，人民系、新华系、央视系等中央媒体矩阵以及头部平台的150余家媒体予以高度关注和报道，全网点击量累计超过2亿。

济南日报报业集团还利用“互联网+新媒体”手段，助力党务政务服务上云。在全国首创政府热线与党媒深度融合模式，打造泉城服务“总客服”掌上12345；联合市委党校推出的“云党课”，首期上线关注度就突破100万+；“直播济南”作为济南市大型城市形象宣传平台，组织的“百家新媒体直播济南”全网点击量9000万+。

这样的例子不胜枚举。从“云朵”到“云团”，济南日报报业集团依托“自主融媒云平台”极大提升了服务能力。

### 三、实施叠加创新，从信息媒体向价值媒体转变

当前，互联网深刻改变社会生态，万物互联成为主流方向，媒体行业处于深度重构、立体交叉、技术引领发展的关键时期，对基础硬件、软件和思维方式、行为模式提出全新要求。在技术自强支撑下，济南日报报业集团实施叠加创新，为“融合赋能，伴生城市成长”理念不断注入新动能。

近年来，济南日报报业集团坚持技术自强，牢牢掌握了媒体融合发展的主动权。集团旗下的舜网先后被认定为济南市“新经济领军企业”、全省首批5G试点示范企业、省优秀软件企业、国家级高新技术企业、2020年度山东省瞪羚企业。截至目前，舜网荣获60余项国家级发明专利和软件著作

权，技术水平走在全国党报集团第一方阵。

正因拥有如此强大的技术能力，“自主融媒云平台”不是僵化的，而是不断进化的。技术人员与采编人员在工作任务中深度交叉融合，技术层面的反馈与升级迅速有效，场景应用方面的开拓热情高、效果好。这种化学反应促成了“最懂媒体的技术平台”和“最懂技术的采编队伍”，形成了技术与媒体融合相互促进的良性循环。

2020年，“大舜云”平台获中国十大科技创新品牌称号。“云宣”产品获中国科技创新最佳技术成果。人工智能新闻生产机器人系统获首批山东省软件产业高质量发展重点项目。基于AI的智能媒体传播平台获山东省“第二批现代优势产业集群+人工智能”示范项目。爱济南新闻客户端荣获年度全国报业十佳影响力平台，成为《人民战“疫”》山东省市级媒体唯一直播联动伙伴。集团“智慧党建云”获全国“互联网+党建”典型案例。

随着技术和应用的成熟，“自主融媒云平台”成功破圈，为“对话山东”日本·山东产业合作交流、山东与世界500强连线、山东旅发大会等几十个重大活动提供技术支持，获各级领导肯定。2020年6月以来，中宣部、中央网信办等300余家上级机关、行业单位就媒体深度融合到济南日报报业集团调研考察，对“自主融媒云平台”给予高度评价。

当前，各类云服务已经腾空而起，天空辽阔高远。济南日报报业集团拓展职责使命，提升自身价值，不仅是党的耳目喉舌，还是社会关系建构者、社会服务提供者，从而实现从信息媒体向价值媒体的转变。

（作者单位：济南日报报业集团）

# 山东省互联网传媒集团

## 智慧党建云平台助力基层党建

### 一、产品研发背景

2018年7月3日至4日，全国组织工作会议在京召开。习近平总书记在会上指出，要“探索加强新业态和互联网党建工作”。互联网党建是基于网络空间产生的一种新型党建形态。实现互联网和党建工作的有机融合，是扩大党在网络空间的号召力和凝聚力的必然要求。

智慧党建相关产品应用处于起步阶段，没有形成统一的产品标准和产品形态，人民网、中国移动等企业，都在积极开发相关应用，市场具有广阔前景和无限潜力。

抓好党建是基层党组织的首要任务，借助信息化手段，助推党建工作实现科学化、智慧化，是信息时代的必然选择。智慧党建云平台结合当前基层党建工作现状，服务于各级基层党组织，为党建党务工作提供信息化解决方案。

### 二、产品简介

“智慧党建云平台”由大众报业集团出品，山东省互联网传媒集团旗下山东大众信息产业有限公司建设和运营，是为迎接建党100周年，推进基层党组织标准化建设而开发的大型信息化平台。它综合运用云计算、物联网、大数据、虚拟现实等先进技术，集党建宣传、学习培训、党务

工作、党建管理于一体，助力基层党组织打通党建工作最后一公里，增强组织凝聚力，实现党务管理的信息化、智慧化。

平台采用软硬件结合的形式，将系统前端预装到4K高清触摸屏电视中，所有操作均可手动触屏完成，生动直观、方便快捷。也可将系统预装到安卓系统的手机和平板电脑上，投屏至普通智能电视，由手机或平板电脑控制操作使用。

平台后台放置于云端，用户输入账号、密码即可进行系统设置、内容上传、稿件推送、互动管理等操作，不需配置服务器等存储设备。平台适用于各级基层党组织，其前端大屏可放置在党建展馆、党员活动室、单位大堂等场所，用于党组织会议、党员集体学习、党建工作演示汇报等不同场景。其后台可以在任意电脑登入，随时更新内容、推送稿件，设置互动议题，在大屏呈现。

### 三、产品功能

#### （一）学习资源

##### 1. 共享内容实时更新

平台运维团队每日精选中央和省委关于党建工作的重要讲话、重要文件、规章制度，党建工作的典型报道、先进经验，党建宣传视频、优秀党课视频等，实时推送，供用户学习使用。

##### 2. 本地内容随时上传

用户可自行上传本单位领导讲话、党建文件、同事的学习心得等内容，包括图文、音视频等，供内部学习分享。

### 3. 党报党刊一屏尽览

平台汇集全国各级党报、党刊的电子版，实时更新，可随时随地阅读学习，用户还可自行订制在大屏显示的报刊种类。平台还嵌入了“学习强国”、“灯塔在线”、“大众日报”、“海报新闻”四大客户端内容，可实时浏览。

### 4. 红色展馆在线参观

平台集纳了全省50余个爱国主义教育基地的VR展馆，可身临其境在线参观，足不出户感受爱国情怀，接受红色文化的熏陶和洗礼。

## （二）党建宣传

党建信息直通“学习强国”、“大众网”、“海报新闻”等主流媒体。

### 1. 宣传稿件直推媒体

平台后台与大众报业集团各媒体后台直接联通，用户党建相关稿件，可通过后台直接推送至“大众网”党建频道及“大众日报”、“海报新闻”客户端，由编辑审核刊发，优秀稿件还可推送至“学习强国”山东平台。

### 2. 优秀稿件全员共享

被上述平台刊发的稿件将择优在平台前端大屏的“党建交流”栏目发布，便于用户展示宣传成果，同时供平台所有用户学习浏览。

## （三）党务管理

### 1. 组织管理

平台可展示多级党组织整体架构，直观展示单位各级党组织的架构，方便汇报演示。

### 2. 数据分析

平台具备强大的云端存储和数据分析能力，党员档案等信息可即时上传，随时查阅；对于组织内党员的年龄、性别、学历、党龄等数据可实时分析，直观呈现。

### 3. 留痕管理

用户可将“三会一课”、“主题活动”的材料发布到系统，用于汇报交流。材料将永久存储于云端，随时查阅，实现留痕管理。

### 4. 群团管理

实现对基层党组织联系的群众团体的信息化管理，包括群团人员、群团活动等。

## （四）互动功能

“智慧党建云平台”可通过微信小程序绑定用户单位每位党员的微信，通过手机与平台的互动，实现考勤管理、民主评议、党建答题、党费缴纳等功能。

### 1. 考勤管理

管理人员通过后台发起活动考勤，平台生成二维码，党员通过微信扫描二维码签到，实现党务工作的考勤管理；

### 2. 民主评议

通过手机发起评议，在平台上生成二维码，党员微信扫码即可投票，投票结束后，平台前端即时展示投票结果。

### 3. 在线答题

平台提供基础公共题库，并支持各单位自行上传试题，管理人员在后台发起答题活动，党员通过微信小程序进行答题，活动将记录个人答题时间、次数和分数。

#### 4. 党费公示

后台上传党费缴纳情况，在前端大屏展示。

#### 5. 自设背景

平台“常用工具”栏目内置党旗、入党誓词等背景，可以代替党建活动的横幅、展板。支持自定义模版，输入标题时间背景等，即可生成会议背景图，方便用于更多场景。

### 四、产品优势

#### （一）媒体优势

“智慧党建云平台”依托大众报业集团强大的媒体优势，汇集海量学习资源，可实现在线观看，集体学习。

#### （二）智能管理

平台具备完善的智能管理能力，可方便实现党组织管理、党员管理的信息化、科学化。对于党组织开展的各项活动，均可自主添加，便于留痕管理、展示汇报。

#### （三）党建宣传

平台具备强大的后台推送能力。用户可以随时上传、更新内容，实现集中存储、留痕管理和大屏展示。对于用户开展党建活动的报道，还可通过后台推送至多个平台，实现更好的宣传效果。

#### （四）党建互动

平台具备强大的服务功能。用户可通过平台发起活动考勤、民主评议，党员可通过手机打卡、投票，极大地提升了党建工作的科技化水平。

### 五、产品反响

智慧党建云平台自发布以来，获得了用户

单位的一致好评，其中为山东省市场监管局建设的智慧党建云平台获得了全省机关党建创新案例一等奖。平台极大地提升了基层党建工作的科技化信息化水平，打破了传统条件的限制，让更多的党员参与其中，党组织和党员信息实现互联互通，健全“智慧党建”相关工作机制，提升党建工作的效率和质量。

汇集海量学习资源，实现组织智慧管理，手动触屏便捷操作，大屏高清精彩展示，党建成果直达媒体——“智慧党建云平台”全面助力基层过硬党组织建设！

（供稿：山东省互联网传媒集团）



# 经营突破关键阶段，媒体如何干？

李 磊

媒体融合进入经营突破关键阶段。

2021年9月17日，央视市场研究（CTR）发布的《2021中国媒体市场趋势》报告做出了上述判断。

此前，主流媒体的融合更多的是以内容建设为核心，强技术、建平台、搭矩阵，主要是补在新媒体方面的短板。

当下，经营已成为媒体融合发展的新驱动，而且7年的融合，也到了见真章、检验融合成效的阶段，经营就是一块试金石。从这个角度而言，经营突破成为主流媒体融合发展下半场所面临的现实、紧迫问题。

在媒体融合新阶段，经营该如何突破？

## 媒体融合进入经营突破关键阶段

经营，这是让一些传统主流媒体又爱又怕的话题。说爱，是因为缺钱、需要钱，想要挣更多的钱；说怕，是因为挣钱能力不强，钱越来越难挣。

中国传媒大学广告学院院长、博士生导师、教授丁俊杰认为，这种现象的缘由有基于经营状况不佳的“囊中羞涩”，也是胆怯、逃避心理在作祟，更有面对新的内容商业模式，不知道怎么玩，守着自己的一亩三分地的尴尬。

齐鲁晚报常务副总经理、齐鲁壹点传媒董事长魏传强说，大多数媒体并没有真正度过“经营关”——还没找到成熟的经营模式，特别是与纸媒黄金时代相比，媒体的营收规模和利润率仍然有不小的差距。“具体而言，有的案例‘叫好不叫座’，难以推广复制，不能形成规模效应；多数传统行业增量疲软，后续乏力；新兴行业盈利模式不明朗，尚未形成支柱。这些都是经营发展的瓶颈。”

从两组数据也能说明主流媒体经营之痛。

广告目前仍是很多主流媒体的主要收入来源，但是数据并不乐观。

CTR的报告显示，疫情发生后整个广告市场出现应激反应，2020年中国广告刊例花费同比下降11.6%。其中，电视下降了13.5%、报纸下降了28.2%、杂志下降了30%、广播下降了19.9%。

《中国广告市场营销趋势报告》显示，中国广告市场在2021年上半年增长23%，但相较于疫情前的2019年仍有小幅差距。换句话说，2021年的“报复式”增长，并没有让广告回到疫情之前的水平。因此，主流媒体进入了经营突破关键阶段，此言不虚。

央视市场研究（CTR）总经理助理、媒体融合总经理、CTR媒体融合研究院执行副院长姜涛

分析认为，当前，从中央的政策指引到媒体融合实践，均体现出“经营突破”已成为深度推进媒体融合纵深发展的关键课题。

一是上有顶层设计。2020年9月，中办、国办出台的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》从政策上进一步明确了推动媒体融合不仅是要从技术、渠道、内容上进行融合，还要从人才、体制机制、经营模式上进行深度融合。该意见还强调了“要发挥市场机制作用，增强主流媒体的市场竞争意识和能力，创新媒体投融资政策，增强自我造血机能”。

二是下有媒体之困。以电视、广播媒体为例，其商业模式仍主要依托于生产内容、聚集受众、销售广告，此模式在目前的市场环境下面临着极其严峻的挑战——品牌主在互联网端的广告投放比重逐步扩大，挤压传统媒体的市场份额。

“传统媒体过度依赖广告收入作为主要营收来源的经营模式面临越来越大的挑战，现实的生存问题倒逼媒体机构不得不紧抓经营‘生命线’。”姜涛谈道。

“经营突破既是转型的需要，更是生存的需要。”魏传强认为，媒体融合已从“相加”走向“相融”，步入深度融合阶段。在这一时期，市场类媒体需要大量资金投入，以引进技术、人才，培育产品、项目，进一步做大做强主流媒体平台。如果经营上没有突破，就不足以支撑深度融合。

在丁俊杰看来，媒体融合要想走下去，走得更稳更长，需要建立市场生存能力，灵活、高水平的媒体经营不仅能够保证营收，为媒体融合的

推进提供强有力的保障，也能够通过自身与市场对接去探索媒体融合在市场层面的有效性与可行性。媒体经营搞得好，媒体融合水平也不会差，而且具备持久发展能力。

## 答好经营突破“考卷”挑战不小

经营突破说起来容易，做起来难，挑战重重。

事得人来做，缺乏人才是第一道关卡。

广东省广播影视协会副会长、暨南大学新闻与传播学院讲座教授赵随意讲道，媒体一直以来都是以采编队伍为主的内容生产与传播队伍，经营人才一直都很缺，尤其缺精英型的经营人才、营销人员缺乏新媒体思维、用户思维，经营理念落后、等客上门现象突出、主动营销意识、能力弱。

体制机制也是经营突破的拦路虎。

姜涛认为，体制机制改革作为经营突破的基础，主流媒体均在探索阶段，还没有看到明确的可复制的成熟模式，在一定的时期内，这应是主流媒体一直需要特别关注和重视的问题。

主流媒体还要面临互联网平台的“降维打击”。

有技术、有钱、有人才，体制机制灵活，起步早，一些头部互联网平台在经营多元化以及用户运营、流量变现等方面对传统媒体形成较大优势，这种优势在经营上也导致了量级的差异。

国家广播电视总局发布的《2020年全国广播电视行业统计公报》显示，2020年传统广播电视广告收入789.58亿元。而据彭博社消息，字节跳

动2020年广告收入达1831亿元。是全国广播电视广告收入的两倍多。

在魏传强看来，纸媒时代，传统媒体具有区域集中度高的优势，在区域或行业内具有很强的辐射力、影响力，也就拥有了广阔的市场空间。进入移动互联网时代，主流媒体的渠道优势被商业平台挤占，微信、微博、抖音、快手、头条等社交媒体平台具有传统媒体难以比拟的广度、集中度、渗透率，传统媒体的覆盖面不断缩小，到达率不断降低，影响力、传播力大打折扣，也就难以形成行业竞争力。

### 经营如何突破？

如果说媒体融合的上半场是烧钱，发力内容、渠道建设，抢占主阵地、用户、流量的“耕耘期”，那么下半场就到了流量变现，验证、迭代商业模式，以经营反哺内容的“收获期”。但从目前的现实来看，“收获”并不轻松，天时、地利、人和都不占优势。

怎么办？

一是重塑理念。

丁俊杰认为，新的信息环境下，在经营上，主流媒体应当摒弃旧观念：比如，重内容生产轻商业运营。主流媒体普遍重视内容生产，但在围绕内容构建运营体系方面却较为薄弱，不论是决心与意志、资金、人力等投入方面都捉襟见肘。

同时，要树立一些新理念：

首先，以经营为核心重塑内容生产模式，主流媒体只有真正面向市场和用户，才能从根本上建立以经营为核心的内容生产模式，以经营来驱

动内容，实现内容与营收的双丰收。

其次，以运营为基础驱动采编体系重塑，在主流媒体以往的实践中，运营往往是为内容去服务的，是后端。但这需要改变，运营要前置，采编要围绕运营来进行服务，只有这样内容才能真正赢得用户。

最后，有所为、有所不为，主流媒体应当冷静、全面看待自身的优劣势，找到自身切入互联网的有效业务节点，积极探索符合自身资源禀赋、能够充分发挥自身竞争优势的方法论，摆脱以往跟在商业平台后面邯郸学步的尴尬，同时也借此建立自身面对商业平台竞争的自信。

赵随意认为，建设新型主流媒体，实现经营突破，要打破四个限制：

树立全国视野，突破区域限制，打造全区域化、全华语类的媒体；

突破边界限制，建设全媒体功能（文字+图片+音视频）的新型主流媒体；

突破平台建设存在的用户活跃率低、留存率不高问题，这事关新型主流媒体建设的成败；

突破行业限制。只做新闻、节目是不够的，要对其进行深度开发、运营，深耕细作，形成产业集群、生态闭环，突破行业限制。

二是定位清晰。

关于这点，其实“红头”文件已经明确给出了方向——探索建立“新闻+政务服务商务”的运营模式。国家从宏观层面明确了媒体发展路径，很多媒体也在《意见》指导下因地制宜，不断探索、验证自有道路。

有打智库“牌”的，比如，南方报业集团，

以大数据为依托，打造“中国最具影响力的智库型媒体”；也有打文化“牌”的，比如杭州日报报业集团，是第一家将“文化”二字纳入定位的党报媒体集团。

齐鲁晚报·齐鲁壹点确定了建立新型现代智慧传媒的发展目标，打造国内知名媒体平台、区域社交平台 and 综合服务平台。为了实现这一目标，逐步建立起包括内容、经营、技术、大数据、推广等工种在内的新媒体组织架构；在团队打造上，传统的业务员队伍转变为融媒复合型人才队伍。

### 三是多元创收。

进入经营突破阶段，意味着主流媒体的渠道、内容及商业服务需要参与市场化竞争，这势必涉及一系列的内在变革。

“主流媒体应把市场化作为主要方式，而不是补充方式，来推进融合发展。”姜涛认为，要探索打通产业链的多元化创收模式，实现从品牌、流量、服务到商业变现的衔接与贯通。

华商传媒集团从原来既有的庞大的报纸配送队伍向快递生鲜行业转型，2020年营收近10亿元，其中电商配送收入8亿元；

绍兴市新闻传媒中心（传媒集团）、杭州的都市快报探索媒体会展活动业务，前者，近两年会展业务每年营收在8000万—1亿元之间；后者，2020年会展活动收入有6000万元。

“我们改变单一报纸版面广告形式，持续推进新媒体产品创新，推进“传媒+N”的业态模式，实现产品培育多样化，产业布局多元化。”魏传强讲道，齐鲁晚报的内容生产和广告经营

的主阵地已经转移到以齐鲁壹点为核心的移动端，从2020年起，新媒体和活动的收入占比超过70%。

### 四是布局数字经济。

“媒体要发展，一定要和国家战略相一致。”赵随意认为，中央政治局第三十四次集体学习、2020年中央经济会议都高度强调数字经济的重要性，要大力发展数字经济，数字经济和媒体融合紧密相连，未来，媒体的经营应该在数字经济中找到对接口、突破口，建设高效能的数字经济运营平台，助力数字化政府、数字化城市、数字化企业建设。

目前，上海报业集团已经与普陀区政府、华为等主体合作，打造城市数字化转型示范区。作为运营方，上海报业将通过旗下科创基金，优先遴选优质的科技型企业，以“投资+产业合作”的模式，助力企业数字化转型；投资新建媒体融合与数字经济相结合的数字化转型产业载体，助力普陀数字化转型；优先在普陀开放智媒体数字应用场景实践，探索“新闻+政务服务”新模式。

“在上一轮的信息化时代布局中，主流媒体没有率先抓住4G通信技术机遇，赋能转型。在新一轮5G技术潮流下，主流媒体不应再错过，要用5G带动产业布局，将传媒产业做深、做透。”赵随意认为。

（来源：“传媒茶话会”）

# 一年营收上千万元！ 这些媒体孵化的公众号为什么能赚钱？

陈莹

自“媒体融合”上升为国家战略，主流媒体加快了新媒体矩阵建设，不仅开设官方微信大号，还将子报子刊、子栏目等单独开号运营，既扩大了自身影响力，还吸引了规模庞大、覆盖面广泛的用户群体。值得关注的是，不少主流媒体子公众号取得了亮眼的经营成绩。媒体子公众号也能这么赚钱？它们是如何做到的？

## 赚钱的子公众号特点鲜明，三种方式变现

齐鲁晚报旗下子公众号“济南街拍”年利润超过百万元、北京广播电视台《BTV暖暖的味道》栏目公众号年营收过千万、钱江晚报房地产行业公众号“钱报杭州房产”的广告创收连续多年超1000万元。这些媒体的子公众号主要通过哪些手段变现？有哪些共同点？

### 1. 广告：除了软文，还有其他玩法

最近，济南一家日料店的老板主动联系到“济南街拍”。他说，“看中的就是你们能把广告写得不像广告的文案水平”。客户的认可与齐鲁晚报公众号的定位密不可分。近年来，齐鲁晚报加大微信公众号矩阵建设力度，建设了覆盖教育、医疗、房产、汽车、健康、财经、商业等垂直行业，总数超

100个账号的公众号矩阵，粉丝总量超600万，并且都逐步实现了内容变现。“济南街拍”就是其中一个典型代表。“我们坚持‘内容即广告，广告即内容’的产品定位，用内容广告变现。”戴兵进一步解释说，“济南街拍”运营人员既是写手，也是业务员；既研究用户的喜好，也研究客户的需求。该团队同时还能服务好用户、照顾好客户。在戴兵看来，媒体要变“我们追着钱走”为“钱追着我们走”，第一步必须先考虑用户，先建立和用户之间的信任关系。“当粉丝达到一定量级时，不想赚钱都难。目前，‘济南街拍’80%的广告投放都是客户自己找上门来的。因为客户相信这个产品有吸引用户的能力。”

更有代表性的是“钱报杭州房产”，公众号头条策划类软文单条价格达到15万元，广告创收连续多年超过1000万元。钱江晚报早在2013年就开始建设微信矩阵，如今已是浙江省第一媒体微信矩阵，覆盖众多垂直领域，粉丝总数超800万人。据钱江晚报相关负责人介绍，“钱报杭州房产”公众号不仅承接软文、硬广，还通过联合销售、栏目冠名、视频、VR看房（地）、线上策划活动等方式变现，其中联合销售的营收占比最高。通过技术力量研发的服务也是可观的

变现方式。“去年疫情防控期间，‘钱报杭州房产’公众号联动小程序，推出杭州首届春季线上房博会，吸引数十家房企、上百个楼盘进驻，助推房地产市场复工复产，也让购房用户有了全新的VR场景体验，实现了广告创收。”上述负责人表示。“新闻+服务”也能赋能公众号变现。通过开展“创意+策划+文案+宣传+执行”于一体的融媒体整合营销，实现变现。钱江晚报健康中心联合眼科医院发起“视觉保卫战”项目，打造了斑马鱼爱眼APP，涵盖音频课程“名医知道”、手机端预约挂号、复诊加号、直播互动、虚拟试镜室等功能，将科普以视频、微课、倡议、眼科日历等形式多样化呈现满足不同人群，依托浙江大健康微信、小时新闻等平台传播，获得超3000万人次的关注量，总营收超350万元。钱江晚报的微信号能够得到市场的认可和欢迎，最大的实力和底气来自优质内容。

## 2. 活动：盘活线下资源

相比主要面向线上用户的广告模式，活动模式更适合细分、垂直公众号，可以将线上用户吸引到线下。

以钱江晚报“杭州吃货”为例，作为杭州地区具有广泛影响力的美食公众号，不仅软文投放颇受欢迎，还通过举办线下活动盘活存量资源。目前活动收入占到该公众号总营收的三成。2020年，受新冠肺炎疫情影响，餐饮业经营艰难，“杭州吃货”注意到商家的困境，主动加强以美食为切口的跨行业服务策划，以及区域政务服务策划，策划下城区夜经济活动、汽车俱乐部咖啡地图活动等，取得良好的社会效益和经济效益。

## 3. 电商：洞察数据和用户精准变现

对比以上两种模式来说，电商运营模式较重、投入大，对公众号的挑战更大，但想象空间也更大。对媒体来说，与其为电商平台广告导流，不如直接介入商品售卖。2018年，“浙江大健康”引入钱报有礼健康直购的电商合作分成模式，全年发布近100条电商软文，2018年合作首年内容电商销售总额就超过150万元，单条文案销售额在5万—10万元之间。针对卖货选品，“浙江大健康”统计用户的年龄、性别、地域、消费偏好、心理属性等，通过研究用户画像制定选品策略。在精准运营用户的策略下，北京广播电视台北京卫视《BTV暖暖的味道》栏目公众号自营电商平台“暖味商城”带来可观的经济收入。2017年，公众号“BTV暖暖的味道”上线，如今“BTV暖暖的味道”已经成为粉丝量450万的美食类头部大号，入选新榜2020年度公众号500强。

目前，“BTV暖暖的味道”公众号为电商业务配置了10人团队，其中1人负责商务渠道，9人负责运营、选品、客服等工作。“电商平台的仓储环节由公众号自营，物流、系统等利用互联网平台搭建好的基础设施。”据了解，暖味商城SKU达500个，备选品数量高达2000—2500个。电商收入占到公众号总收入的八成以上，另外两成来自广告、活动、授权等。

## 媒体公众号变现四个锦囊

如今，公众号已经成为传统媒体主阵地的延伸，公众号通过新媒体手段和产品形式，实现品牌、内容和影响力的变现。媒体公众号变现需要

做好哪些准备，专家给出四个锦囊。

#### 锦囊一：坚守底线，做好把关

钱江晚报作为浙江省的主流媒体，始终将社会责任放在首位。广告也是内容的重要组成部分，像对新闻把关一样，对广告软文进行把关。为此，钱江晚报设置了专门部门和专业人员严格把关投放内容。对于一些不符合新媒体传播规律的文案，可能让用户觉得体验不好的投放，毫不留情地拒绝。

#### 锦囊二：内容至上，深耕垂类

在戴兵看来，持续的内容影响力是实现公众号变现的重要基础。“公众号要通过优质内容，为读者提供好看好玩有用的信息。”深耕垂类是一条可行的路径。“济南街拍”公众号定位济南本地年轻人，客户主要是本地店家、商家等。目前粉丝量30万、年利润过百万元，且每年都在增长。“垂类子公众号定位精准，用户群和客户群清晰，粉丝黏性强。”戴兵道出了关键。再看美食垂类公众号，黄蓉介绍说，公众号内容完全按照互联网思维运作，电视栏目内容仅作为公众号核心内容之一，重点深耕原创内容。“4年来坚持日更5—6条推文，由4名内容编辑负责内容生产、3名内容营销编辑配合经营。与此同时，公众号还保持每周三场直播。”就像钱江晚报相关负责人所说，子公众号运营方式和关注领域各有不同，但都依靠“用户垂直+内容优质”成为相关领域头部账号，“相比‘大而全’的平台，子公众号更适合做聚焦精准用户、满足实际需求的‘小而美’IP。”例如钱江晚报旗下教育垂类公众号“升学宝”，聚焦6—18岁中小学生家庭，

全年微信文章阅读总量高达1300万，成为浙江媒体类教育公众号第一品牌；娱乐垂类公众号“一点不八卦的show一点”的运营核心就是“把稿子写好”，想要投放的广告主甚至很少问粉丝数和阅读数，而是问观点和角度。

#### 锦囊三：可持续产品生态

“对很多媒体来说，公众号产品做不起来的主要原因就是产品运营者有根深蒂固的客户思维。第一位都是赚钱，上来就想搞个大活动，圈一笔钱再说。这么做其实是本末倒置，方向错误。”在戴兵看来，以客户为中心做产品时，产品永远没有用户。而没有用户，就永远会被客户牵着鼻子走，始终处在被动的地位。“产品做到有用户、有渠道、有变现能力，才算是构成了产品生态。否则，不能叫产品，只能叫作品。”戴兵以“山东高考直通车”举例，为了维护公众号既有粉丝的活跃度和关注度，公众号通过发动一些大学生群体摄影、短视频大赛及投票，进行高校各项硬件/软件的PK赛，发动用户主动关注和转发。

#### 锦囊四：激励机制

公众号变现离不开优质内容、过硬团队，同时也需要一定激励机制，激活团队能力。在齐鲁晚报，子公众号实行项目制，每个项目确定一名负责人，例如“山东高考直通车”就由深耕山东教育十几年的专家型记者徐玉芹负责。而为了让产品负责人全身心投入公众号，需要明确项目达成与产品负责人的关系，如经济利益、社会利益等。戴兵分享说，“济南街拍”采用的是多劳多得的分配方式，项目组成员收入构成包括绩效+高额提成。

（来源：“传媒茶话会”）

# 融心聚智 合力致远

——“一合两改三体系”融媒实践的“寿光模式”

桑爱梅 梁昕怡

寿光是冬暖式蔬菜大棚发祥地、中国蔬菜之乡，是中央确定的改革开放40周年全国18个重大宣传推广典型。2018年，习近平总书记两次肯定“寿光模式”。

寿光市融媒体中心于2019年11月正式挂牌。融媒体中心建设，一直把主流媒体的政治担当、社会担当摆在第一位置，确定了“一合两改三体系”的发展思路，推动媒体全面整合，深度融合，走出了一条政治担当好、发展生态优、服务能力强、经营发展快的重塑之路。时任山东省委副书记龚正批示，要求“及时总结寿光做法，加强具体指导和面上推广”。“寿光云”客户端、应急广播“村村响”等被省政府、省广播电视局在全省推广。被国家广播电视总局授予“基层广播电视统计工作先进集体”，2021年9月，中宣部调研组专题调研寿光媒体融合经验。

**“一合”，即破解“难”字，坚定信念抓融合**

“寿光的媒体融合难度是全省最大的，融合之后也是全省最好的。”这是一位上级主管部门领导的评价。

寿光的媒体融合不同于很多地方没有报社只广电本身的“自我融合”，不同于无刊号报纸与

广电的“挂靠融合”，也不同于双方强弱悬殊的“吞并融合”，更不同于全额财政支持的“包养融合”，寿光的融体融合是县域报社与广电媒体的强强融合。

寿光媒体融合的第一难题：寿光日报是全国惟一改制为民营体制的县市报。寿光日报社于2004年改制为民营企业，市场化运营15年之久。由于各种特殊复杂的历史原因，股东、职工、原事业编制人员有种种诉求。

党媒必须姓党，报社必须回归。2019年1月，寿光市委、市政府成立专门的寿光日报社改革工作领导小组，经过广泛调研，确定五条原则：融合是坚定不移的方向，“党管媒体”是政治要求；历史遗留问题必须依法依规解决；没有法律依据的，一律不予解决；历史问题不能逾越历史背景和条件予以解决；面上普遍存在的同类问题不单独解决。市委常委会议确定了报社体制回归的原则方向。

经过9个月艰苦努力，改革小组摸清并解决了报社回归的相关问题。为企业员工补缴了社会保险；为原事业编制人员补偿了事业保险差额；发放了积压15年之久的2004年民营企业改制补偿金等，最大限度保障了职工的利益诉求。经过先后四次资产评估后，10月17日，报社改革方

案确定：股东、职工诉求化解率、章程修改和股权转让通过率“三个100%”，采取国资回购办法，10月25日完成日报股权变更，15年民营企业重回国有。2019年11月4日，改制后的寿光日报与寿光广电会师，寿光市融媒体中心正式挂牌成立，开启了寿光融媒发展的新征程。

### “两改”，即立足“融”字，体制机制一体改

物理的整合不等于融合。寿光融媒体中心坚持以“体制、机制”双改，推动媒体资源融、宣传渠道融、服务平台融、发展预期融、军心人心融，让整合发生质变、产生聚变。

一是改体制，重构组织体系。整合后，寿光融媒体中心党委设立了中心党委统一领导下的编委会、经委会、管委会、技委会四个委员会，构建起了党委统一领导、公司一体运行、机构扁平管理的体制，实现了人员统一调配、资源统一整合、平台统一运行，原广电和报社由两股线拧成了一股绳。

二是改机制，重构管理体系。全面打破职务、职称、身份界限，实行事业单位企业化运作。中层岗位竞聘上岗，一般岗位双向选择；职工工资“三资定薪”：岗位工资+工龄工资+绩效工资，以岗位定薪酬、以绩效定奖惩，极大地激发了职工的主观能动性，激发了职工的工作动力和活力。

### “三体系”，即着眼“强”字，宣传服务经营三大体系再创新

寿光融媒坚持把政治担当作为第一责任、服务群众作为第一职能、经营发展作为第一基础，全面深化“媒体+”战略，构建起了高效运转、成效卓越的立体化宣传、综合化服务、现代化运营三大体系。

——精准高效的立体化宣传体系。一是升级“大脑”。投资1510万元，对指挥调度等五大设施系统实施全面提升，高标准打造融媒信息大脑中纽“中央厨房”，全面连通央视、人民日报等高端信息平台，连天线接地气，牢守舆论主阵地。二是拓展“渠道”。架设了直达975个村居社区的应急广播“村村响”平台，开发了“寿光云”“蔬菜云”两个手机客户端，启用了面向全国菜农的“蔬菜视频云校”，构建起了“两台、两报、两云一网、一户外若干新媒体”等35个平台于一体的全媒体传播体系，受众650万人，使阵地全掌控，传播无死角。三是延伸“触角”。全国首创建立了镇街、部门、大中型企业三大体系的宣传主要负责人共千余人组成的微信宣传指导群，重点信息层层转发、辐射传播；首创全媒体记者全面进驻覆盖全市975个村的微信“千村千群”，与群众线上面对面；全国首家成立民政局备案的县级新媒体协会，发展会员单位22家，团结了总粉丝量2000多万的网络大V108人，做到了信息秒入户，宣传秒到人。紧扣中央决策和县域中心工作，全媒体、全渠道开展了党史学习教育、乡村振兴、灾后重建、水利建设、疫情防控等重大宣传，凝聚起了众志成城、奋进攻坚的强大气场。

——便捷高效的综合化服务体系。重点打造

了一个综合服务平台、一个蔬菜助农平台、一个文化惠民平台。

一是推动技术便民，“发力一个端”。自主开发了“寿光云”客户端综合服务平台，实现了与新时代文明实践中心、社会治理服务中心、行政审批中心、大数据中心5个中心全部打通，五心联动；与发改、法院、交通等30个部门数据共享，整合社保、公积金等73个政务项目、开通了求职招聘、线上购房等23项便民服务，实现政务服务云端办理；镇街、部门131个政务微信号上云，实现全市所有政务信息集成发布；尤其是立足民意诉求“掌上通”上线的“寿光民声”，被中纪委称为“扩大基层民主的寿光实践”，曾获“中国地方政府创新奖”。客户端20个月下载即达92万人次，是全国下载增速最快、下载比率最高的县级客户端。我们的目标是努力打造智慧便民全国第一端，全力助推社会治理现代化。

二是以菜为媒助农，“服务一棵菜”。寿光融媒牢记习近平总书记“中国人的饭碗要牢牢端在自己手上”的重要指示，主动融入中国现代农业主战场。“以菜为媒”打造了全国最大的农业融媒服务矩阵，创办全国最早的电视蔬菜频道、全国唯一蔬菜专业报纸《北方蔬菜报》、全国最大的“蔬菜视频云校”，服务全国200多万菜农。自主开发了“蔬菜云”APP、“棚管家”、“棚师傅”小程序，全国40多名蔬菜专家和310名技术员组成为农服务队全天坐镇，每年为菜农解决问题20多万个，24小时畅通菜农权益保护专线“蔬菜110”。推动全国80%的设施蔬菜有寿光元素，让“寿光模式”在西藏、贵州、云南、

新疆等26个省区落地开花；与山东电视台联合录制的《蔬菜改变中国》，全网播放量突破3500万；2021年5月，全国37家农民报总编辑齐聚寿光，专题调研“蔬菜产业带动农民富裕和城乡融合经验”。可以说，“寿光模式”推广到哪，寿光融媒就跟到哪，全力助推全国精准扶贫和乡村振兴。

三是着眼文化惠民，“温暖一座城”。寿光融媒坚持以中华优秀传统文化滋养新时代文明实践，发力公益性活动策划，发挥人才、平台优势，高扛起乡村文化振兴大旗，每年举办公益性活动520多场。高标准策划举办了“文明之夏”、“群众周末大舞台”等群众性文化品牌，连续举办了18届“感动寿光”年度人物颁奖典礼，组织的“幸福金婚”免费为2600多对金婚老人拍照1万多张。“寿光云”开发的“新时代文明实践云平台”累计发布志愿项目4300多个，260多名编辑记者注册志愿者，开展的“冬暖-旧衣新送”、“爱心寿光”、“童心同圆”等10多项活动惠及20万多个家庭。助推寿光成为全国首批50个新时代文明实践试点城市，全国文明城市复审，连续3年居山东第一，目前已推选出25名“中国好人”，列全国县域前列。我们始终以实际行动对美好生活的向往为目标，全面提升群众的幸福感和获得感。

——活力迸发的现代化运营体系。盈利能力是媒体发展的基础。在财政支持有限、传统媒体广告大幅度下滑的情况下，寿光融媒以强烈的危机感超前布局，围绕“大活动、大影视、大培训、大技术、大策划”等七大产业，在传统市场

基础上，全面发力服务力提升、专业化运作、产业链拓展，彻底扭转干部职工靠广告、等客户的老思维，通过细分市场、目标管理、成本运营等措施，探索出了一条由“财政输血”到“自我造血”的现代传媒运营新路径。

一是发力大视频生产。启动大视频制作“思懿计划”，成立了视频制作中心，围绕政务、商务需求，量身定制大视频制作、全媒体宣传一站式服务，被寿光市委市政府，组织、纪监、宣传等部门确定制片基地，与300个镇街、部门、企业、协会、合作社等建立合作关系，2020年创收3600多万元。

二是发力大农业市场。实施“品牌农资共成长”行动，联合打造“农资冠名产品”15种，开发的“菜都鲜生”电商平台，辐射100多个小区10万多人；《北方蔬菜报》设立海南服务站，打开海南新市场。融媒体大农业板块整体创收2000万元，实现了与农资品牌发展的双赢。

三是发力新产业拓展。瞄准影院市场，成立了中晟国际电影公司，建设了新世纪、中晟国际影城2座影城和1支公益电影放映队。瞄准培训产业，开展中小学生“小记者”、“小主持人”等才艺培训，蔬菜育苗、蔬菜种植、电子商务等专业技能培训；组织智能手机、摄影、书法等“夕阳红”兴趣培训；策划举办乡村振兴创业大赛、大学生创新创业大赛等重大赛事活动，实现社会效益与经济效益的双丰收。

强大的自我造血机能，全力护航传媒事业，使寿光融媒进入快速发展的新时代。2020年，寿光融媒有效应对疫情挑战，综合营收8813万元。

# 北方蔬菜报

全国蔬菜质量标准化推广应用平台

## 寒潮来临 叶子蔫了咋办



大棚内套小棚 夜温提10℃

棚内套小棚，与当下的大棚相比，大棚内套小棚，操作简单，成本低，见效快。寿光融媒记者刘伟伟摄。寒冬，低温来临，大棚内套小棚，与当下的大棚相比，操作简单，成本低，见效快。寿光融媒记者刘伟伟摄。寒冬，低温来临，大棚内套小棚，与当下的大棚相比，操作简单，成本低，见效快。寿光融媒记者刘伟伟摄。

KOMU  
让中国农业更美好  
服务热线:4000630388

大棚温度计  
应该这样悬挂

助力模式输出  
“寿光模式”遍地开花

行情平稳 供应充足  
菜价以下跌为主

“辣莎”番茄走四方

2021年1-10月份，综合营收同比增长35%。

使命在肩，征程猎猎。寿光融媒将牢记“更好引导群众、服务群众”的使命担当，坚定党媒姓党不动摇、守正创新不止步，力争2022年实现“十百千万亿”总体目标，即职工年人均收入过10万元、“寿光云”下载量突破120万、融媒体矩阵受众、粉丝达到1000万、年度策划推出原创优质新媒体内容超过10000条、年主营业务收入突破1亿元，将寿光融媒打造成正能量充沛、主旋律高昂、经营力强劲的县级融媒。

“一合两改三体系”的寿光融媒实践，是民营资本媒体回归体制成功探索之路，是现代传媒制度建设之路，是强强融合的新型主流媒体实践之路。寿光融媒不是单方面优胜，而是在传播力、服务力、经营力、公信力各个方面，对中央县域融媒战略决策最有力的探索和回答。

（桑爱梅：寿光日报总编辑；梁昕怡：英国谢菲尔德大学学生）

# 政务新媒体，如何从有走向优

刘智峰 李彦波

近年来，政务新媒体呈现爆发式增长态势，几乎“家家点火”“户户冒烟”，且存在重建轻管、定位模糊、内容单调、服务弱化、资源浪费等问题。山东省东营市东营区积极探索政务新媒体规范管理新途径，活用“加减乘除”办法，构建起主流引领、整体联动、集体发声的政务新媒体矩阵体系。

## 做足“减法”，清理政务新媒体过剩产能

东营区在山东省率先开展政务新媒体“瘦身”行动。

一是创新提出“三有原则”。为避免政务新媒体清理整顿“上下一般粗”“一刀切”，东营区按照政务新媒体健康有序发展的要求，从实际出发，坚持分类施策，创新提出了“区政府应当开设政务新媒体，区直部门单位可根据工作需要开设政务新媒体，镇(街道)原则上不开设政务新媒体”的总体思路，并具体细化为“三有原则”：有实际需要的政府部门开设，有能力运维的政府部门开设，有配套保障的政府部门开设。否则，该关停的关停，该整合的整合，让基层能够更好地聚焦主业、提高为民办事的能力和效率。

二是简化设置“三个步骤”。组织宣传、

网信部门对全区各镇街、区直部门单位的政务新媒体开办情况详细调查摸底，登记备案112个微博、微信、手机APP等政务新媒体，做到了“应统尽统”。坚持依法合规和流程简化相结合，科学设计“单位提出申请——集中研究审议——限期集中关停”三个步骤，确保政务新媒体清理整顿工作高效率、快节奏推进。即：首先由各主办单位对照“三有”原则开展自查自纠，对不符合原则的向主管部门提出清理整合申请，对确需保留的说明理由；其次由主管部门召开专题会议，对登记备案的政务新媒体账号从创建需要、刊发内容、粉丝数量、活跃程度等四个维度，对主办单位从有无远程规划方案、有无把关审核机制、有无必备工作需要、有无专兼职维护人员、有无违规信息发布情况等五方面进行全面分析、综合考量，集中研究审议后，下发清理整顿通知，确定除21个区直综合性、民生服务性部门保留政务微信公众号、微博外，各镇街、其他单位限期一周内自行发布停更公告，一律予以关停。全区首批关停政务类微信公众号64个、政务微博11个，各部门单位自办新闻信息类APP全部停办，关停数量超过总量的70%。

三是集成实现“多重效果”。通过清理整顿，推动实现了政务新媒体“瘦身”、意识形态防线“压实”、基层干部“减负”、主业工作

“提效”的集成多重效果。仅黄河路街道就关停政务新媒体8个，原来宣传办2名工作人员每天用三四个小时编发微信公众号，每条信息只有百十人看，现在二人甩下效率低下的新媒体“包袱”，有了更多时间参与到群众工作和社会高质量发展中去。

### 做优“加法”，创新政务新媒体管理机制

制定出台《东营区新媒体管理暂行办法》，成为山东首个县区级具体的政务新媒体专项指导文件。该办法明确信息发布原则，明晰监督管理责任，创新制度建设，推动政务新媒体纳入制度化、规范化管理轨道。

一是“属地管理+第一责任”。坚持“属地管理”和“谁主办谁负责”原则，强调开设新媒体的部门单位负责同志负主要领导责任，并明确了分管领导、责任科室和人员，具体负责新媒体的运营、维护和管理等制度。原则由本单位在编在岗干部担任采编工作，确需外聘的，对聘用人员进行严格政审。

二是“备案管理+分级审核”。主办单位新开设或关停账号，均须按程序申报，经主要负责同志审核同意后，报区委网信办备案。建立信息发布三审机制，权威稿件、事项通知、回应网民咨询等由股室工作人员采写自审，股室负责人二审，单位分管负责人三审；涉及区域内重大政策发布、解读及民生领域重大事项的重要稿件由单位主要负责人再审；重大突发事件信息发布、重大舆情应对稿件由分管区领导终审，必要时会同

宣传、网信、公安等有关部门联审。

三是“动态管理+定期巡查”。建立新媒体人员AB角值班制度，24小时回复公众留言，跟踪网络舆情，发现苗头性倾向性问题，按程序及时报告，妥善处置。建立监测研判制度，对留言、跟帖、评论等互动环节实时监测；研判网民广泛关注的热点舆情，对涉及本区域、本行业的网上谣言及时澄清。建立网络内容巡查制度，对制度不健全、责任不落实、管理不到位的新媒体账号，采取约谈、警告、通报批评、责令关停等措施。

### 做精“乘法”，重构政务新媒体矩阵体系

一是渠道聚合，传递主流声音。以东营区融媒体中心建设为契机，对“东营区政务”微信公众号全面改版，“一键链接”保留的政务微信公众号，聚焦新闻宣传、舆论引导主业，对区域重大活动和重要事件，开展综合选题、一体发声、分时发布，使主流声音传递得更广更好。

二是功能多元，开辟特色阵地。在“东营区政务”微信公众号新开设“城市印象”、“城市文化”、“城市服务”三大板块，分设“投资东营区”、“游在东营区”、“网上民声”、“政务服务”等八个平台，以顺应群众综合化信息需求；打通山东政务网、东营区人民政府网站、东营区数字服务管理中心等数据链接，在“知东营”APP为群众提供知资讯、二次创业、融伙伴、便民汇等“一键式”政务服务和公共服务；开辟新媒体“在线问政”通道，与《新闻啄

木鸟》栏目联通，共同收集网民声音，分析舆情数据，真正将新媒体打造成为百姓和政府“零距离”对话、“全天候”互动的开放平台。培育政务新媒体特色品牌，“东营区纪委监委”、“青春东营区”、“东营区教育”、“东营区城建”等一批政务新媒体账号实用性进一步增强，特色品质进一步凸显，社会关注度和影响力不断提高。

三是协同联动，打造指挥中心。发挥政务新媒体矩阵高效协同的优势，配套建立与宣传、网信、公安等部门的网络舆情协同研判和快速回应机制，对政务舆情由矩阵内新媒体第一时间同步发声，并持续发布工作进展情况信息，放大了正面网络舆论引导效应。突发事件发生后，区政务新媒体在第一时间发声，回应群众关切，为维护社会和谐稳定提供了强大助力。

### 做实“除法”，破除政务新媒体发展壁垒

一是破除载体壁垒。将区政务微信公众号及微博、知东营APP、知东营头条号、知东营抖音号、知东营闪电号等九大媒体账号全部移交区融媒体中心管理，构建起“1+9+N”的全媒体传播矩阵，彻底打破各新媒体单打独斗局面。建立移动端首发机制，把网、端、微作为内容生产、发布平台第一落点，构建全媒体传播矩阵。

二是破除技术壁垒。建成区融媒体中心中央厨房，消除原有采集系统不兼容、编辑模式不兼容等技术壁垒，建设集信息汇聚、策划采编、媒资管理、渠道分发、评估评价等功能于一体的技

术平台，平台内部开放共享，提升了操作的便捷性、流畅度。

三是破除体制壁垒。整合区宣传中心、区广播电视台等机构人员，以及区政府网站、区数字服务管理中心部分职能，调整到区融媒体中心，统一调度、统一管理，真正实现人融事融。成立编辑委员会，建立每日报题机制、采编例会机制、稿件(素材)共享机制、新媒体报料机制等，改变过去各类新媒体分头采访、分散传播格局，形成“线索汇集、选题申报、研判审批、任务派发、编采联动、稿件提交、编辑统筹、审核发布”的工作流程，实现了新闻一次采集、多元生成、多平台传播。

(作者单位：东营市东营区融媒体中心)



## 难忘日报育我情

□孙丰深

欣闻纪念《淄博日报》创刊七十周年，倍感亲切。屈指算来，《淄博日报》已培养、教育我六十个春秋了，由衷地感谢它。

我人生已临八秩，在淄博日报社工作已近五十年了，亲眼目睹了它的成长、变化：从四开小报改版为对开大报，从每期四个版改为八个版、十二个版，从拣字排字、印刷为黑白文字、图片，改为彩色印刷，它逐渐地成长为参天大树。

我最早在《淄博日报》发稿是上世纪六十年代初期，那时我是驻守长山岛的一个小兵。记得那篇小稿的名字叫《我在海岛高山》。那时的《淄博日报》是每期四个版的四开小报。但那时在全省的十几个地市中仅有济南、青岛、淄博、烟台有日报，这是让淄博兵引以自豪的。十二年后的1973年，我正式调入淄博日报社。当自己成为淄博日报社的正式一员之后，感受是不一样的。那时候报社的组成人员，有很多是新中国成立前的老同志。比如王连迪、宋文范、王节如、王和臣、高俊等都是抗日战争时期入伍的，像张洪太、张雪、苏少田、谢桦等，都是解放战争时期入伍的。他们都是由手握枪杆子改为手握笔杆子为党为国为人民服务的。这些同志对党的忠诚，对新闻工作的热爱，深深地感染了我、教育了我。几十年的耳濡目染，潜移默化，使我深感

作为一名新闻工作者的责任重大。

完全可以说，我的成长，得益于这些老同志的耳提面命、谆谆教导。我不会忘记，在几十年的新闻生涯中，我采写的能给社会、能给读者留下点印象的稿子，都是这些老领导、老同志的安排、指点、引导的。我的采访体会是：“当有心人，深挖掘，广交友”这十个字。这十字要诀是这些老同志传授给我的，是从他们的身上转化到我身上的。

我忘不了，周恩来总理逝世一周年时，是副总编辑曹奎春、刘永岭急着安排我去采访了一个叫江鲜云的老同志，第二天见报。这次采访机会使我认识了这位1929年入党的女战士，上世纪三十年代初期，她同周恩来、邓颖超是同生死共命运的生死之交。我同江鲜云同志和她的家人建立了几十年的友谊；我忘不了，是老同志张广哲骑自行车领我跑遍半个张店城，寻找到“鲜樱桃”（邓洪山）的简陋之家，采访了这个历尽苦难的老艺术家；我忘不了，苏少田同志向我讲述的寻找抗日烈士王凤麟的历史和家庭的艰难过程，使我写成了《寻找王凤麟》的新闻特写；我忘不了，老朋友、市委副秘书长赵儒孝在上世纪九十年代专程跑到报社告诉了我一个新闻信息，又陪我去采访了他病重的邻居李文升（原市经委主任），请他回忆追述了他这个小八路被押往日

本劳工的九死一生的苦难经历和忠诚于党、铁骨铮铮的斗争历史，写成了《一段仇恨和血泪交织的经历》。此稿被评为全国报纸副刊一等奖；我忘不了，老同事岳立秀热心地向我介绍了他的小学同窗董汉河，说他是烈士子弟，国家供他读完大学，他自愿要求分配到大西北。他在甘肃社科院选择的课题是“西路军”，调查的我西路军的历史受到中央党史研究部门的首肯。老岳介绍的同窗的故事，促成我采访了回淄省亲的董汉河，写成了《愤笔含泪写悲壮》的新闻通讯。当这篇稿子在《淄博日报》见报后，有的老读者说，没想到调查研究西路军的第一人是咱们淄博人。

没有这些老领导、老朋友、老读者新闻信息的传递，我是写不出这些稿子的。2021年夏天，山东电视台的康导，由我报社记者杜忠营牵线，采访了我写《寻找王凤麟》的新闻稿过程，因为他的团队正在拍摄一部关于发生在淄川境内抗日战争时期马鞍山保卫战的文献纪录片《廿七》。我问康导是怎么找到我的，康导说曾看到过《淄博日报》刊登的《寻找王凤麟》，是这篇稿子引的路。由此我深深感到，《淄博日报》作为新闻媒体，它在上、在读者中的传播是深远的。当我介绍到市里在写王凤麟烈士传记时，在讲到寻找王凤麟的家乡和亲人的艰难过程时，康导感动得泪眼婆娑。我深深感到，这就是新闻传播的力量。

《淄博日报》是中共淄博市委机关报，历经七十个春秋，高举红旗一路走了过来。正应了一句老话：“薪火相传，绵绵不绝”。我深信，在

市委、市政府正确领导下、在报社党委坚强领导下，一定会从一个胜利走向另一个胜利。

(作者为淄博日报高级编辑)



## 新闻业是一个知识容易老化的行业

曹林

同行评同行，评得更内行。一个前媒体人对媒体人读书状况的评价，虽然听起来很刺耳，却不得不承认有一定道理，他说：“千万不要跟着媒体去读书，去思考。媒体推荐、谈论的书，很多是价值很低的，甚至是垃圾。我们现在的媒体里面，几乎没有几个读书人了。那些活跃在媒体上的专栏作家、学者，大多数是不学无术的。受了他们的影响，你很快就会变成一个傻瓜。而且是一个自以为会独立思考的傻瓜，一个自以为满脑子健全常识的傻瓜。”

媒体里几乎没几个读书人——这个判断虽偏激，却触及媒体和新闻业在知识上的一个巨大缺陷，也是媒体人很少愿意面对的软肋：一个身处公共信息集散节点上的文化群体，掌握很多信息，却远离读书和知识。他们的专业没有多少核心知识，天然缺乏知识本钱，习惯以常识为知识工具，没有输入知识的压力，知识特别容易老化。新闻业，冠以“新”之名，却离“新知”很远，为信息过载所累。

业界人士普遍认为，做好新闻所需要的知识，绝不是从新闻学理论书籍中获得的。记者找选题写新闻，靠的是常识感，而不是知识感。

这种不读书的状态，使新闻业成为知识特别容易老化的行业，很多新闻人走出大学校门后，就没认真读过一本文史哲经典，靠吃大学知识的老本，凭常识经验做各种判断，在常规框架中做

重复劳动，把碎片化的信息当知识，把常识当思想，把看畅销书当严肃阅读，观念水位无法提升。不读书，远离新知，知识老化，观念落后，可能也正是我们的新闻界缺乏受到尊敬的人物，新闻业缺乏时代性、现象级优秀作品的一个重要原因。

常识感很重要，但常识的知识含量并不高，光靠常识感提升不了新闻业品质。黑格尔说过：所谓常识，往往不过是时代的偏见。如何超越时代的偏见？必须有充分的、海量的、经典的阅读。我指的经典阅读，是指那些出版超过30年、50年甚至100年的书，不是当下的畅销书和新书。当下的畅销书，也是对当下常识感的迎合。

记者在常识感中追求与大众观点的平行，追求一呼百应的10万+，而不是通过阅读去前瞻和预见，去做当下问题的监测者和未来的瞭望者，新闻怎么会深刻？媒体人知识老化的一个关键原因，就是得过且过搞一个10万+挣工分，而不是站在10年、20年之后看今天，用未来去引领当下。新闻这份工作与热点贴得太近，容易让我们对当下形成一种过于熟悉的感觉。黑格尔说过：一般说来，熟悉的东西之所以不是真正知道的东西，正因为它是熟悉的。媒体人如果缺乏“回溯阅读”的能力，不去回溯阅读经典，很容易把共享的错误观念当成真理，在知识老化中失去时代瞭望者的能力。（作者为知名媒体人）

2020年“一品景芝杯”山东报业公益广告大赛二等奖作品



2020年“一品景芝杯”山东报业公益广告大赛三等奖作品



《共建同心桥》



《酒驾》

# 山东报业

ShandongNewspaperIndustry

2021年第四期总第175期

主办：山东省报业协会

NO.  
175

山东省报业协会工作报告

市地党报融合转型调研报告

打造融合赋能的“济南模式”

齐鲁晚报构建新型现代智慧传媒

临沂日报报业集团抓好主责主业加速媒体融合

潍坊报业集团推进融合改革 加快建设新型主流媒体



《全媒体探索》杂志是由大众报业集团主管主办的新闻传播类专业期刊，2021年8月创刊。国内统一连续出版物号 CN 37-1526/G2，国际标准连续出版物号 ISSN 2097-048X。

办刊宗旨：聚焦媒体融合前沿，交流实践探索经验，加强新闻舆论引导，打造研究沟通平台，助力媒体全面深度融合发展。

主要栏目：特约专稿、一线聚焦、融合转型、传播视点、舆情观察、新闻实务、视听传播、县级融媒、个案解析、智能应用、传媒法治、全媒人才、经营管理等。

编辑部现面向全国业界学界征稿：

1. 来稿须为原创，严格遵循学术性、原创性、真实性、规范性相统一的原则，自觉恪守学术信誉，严禁一稿多投。稿件应为最新研究成果，不可将已公开发表过的作品或被本刊拒绝过的稿件稍加修改再发来。
2. 须由本人联系发稿事宜，不可请他人(包括中介)代替。被采用一篇稿件后，半年内不得再投其他稿件。
3. 稿件观点鲜明新颖，分析独到深入，逻辑清晰，行文准确简洁流畅。
4. 需加摘要80-150字，关键词3-5个，用分号隔开。稿件以两个页码3300字(正文+摘要+关键词+参考文献)为宜，三个页码4900字，四个页码6500字。
5. 如参考了其他文章，请注明参考文献，但不可大段引用他人文章。参考文献格式见示例：  
[参考文献]  
[1]昂温G, 昂温PS. 外国出版史[M]. 陈生铮, 译. 北京: 中国书籍出版社, 1998.  
[2]赵耀东. 新时代的工业工程师[M/OL]. 台北: 天下文化出版社, 1998[1998-09-26].  
[http://www.ie.nthu.edu.tw/info/ie.newie.htm\(Big5\)](http://www.ie.nthu.edu.tw/info/ie.newie.htm(Big5)).  
[3]马克思. 关于《工资、价格和利润》的报告札记[M]//马克思, 恩格斯. 马克思恩格斯全集: 第44卷. 北京: 人民出版社, 1982: 505.  
[4]李炳穆. 理想的图书馆员和信息专家的素质与形象[J]. 图书情报工作, 2000(2): 5-8.
6. 文中涉及的数据一定要用最新的数据。
7. 如论文是科研项目课题，请注明项目名称与编号，务必将项目信息加在论文的末尾处。
8. 论文稿件请以word文档发送，邮件主题和附件标题写明“作者姓名+文章标题”，回复邮件请带所有来往邮件的历史记录。稿件需投投稿邮箱，通过编辑部统一审核，不得与编辑个人联系。20日内未通知采用，请投其他杂志。
9. 投稿请附上查重率，查重率控制在10%以下。
10. 请在文末注明作者单位、部门、职称、职务、地址、电话、邮箱等，学界作者另请标明院系及研究方向。
11. 编辑部对来稿有删修权，不同意删修的，请在来稿中声明。本刊同时被国内多家学术数据库收录，不同意收录的，请在来稿中声明。

欢迎订阅《全媒体探索》，月刊，邮发代号：24-61，每期18元

发行部电话：0531-85196449，国内各地邮局均可随时订閱

投稿邮箱：qmttsbj@126.com，联系电话：0531-85196441