

山东报业

SHANDONGNEWSPAPERINDUSTRY



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>。

2023年第一期

(总第179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 省报协七届四次会长办公会召开
- 05 山东省报业协会2022年工作总结和2023年工作打算

本刊特稿

- 08 让“生产所能”精准对接“传播所需”
大众报业集团党委副书记、总编辑 赵念民
- 10 推动“老报纸”向“新报业”转型跨越
青岛日报社党委副书记、青岛报业传媒集团总经理
李茂喜
- 13 深度融合 提质增效
——日照报业传媒集团深度融合改革的路径探索
牟敦波

经验交流

- 17 构建“沂蒙云” 提升传播力/临沂日报报业集团

山东报业

SHANDONGNEWSPAPERINDUSTRY

《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 负瑞虎 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

- 19 改革创新 融合发展/潍坊日报社
- 24 聚焦主责主业 做强融合传播/泰安日报社
- 27 代运维业务成为融媒经营增长点/德州日报社
- 29 优化“传媒+N”融媒业态模式/齐鲁晚报·齐鲁壹点
- 30 “四新”赋能 构建融合发展新格局/半岛传媒

转型探索

- 33 打造大众名医品牌 助力健康山东建设
——大众日报医学科普直播栏目《大众名医馆》的运营策略/李丽 徐晨 李洪翠
- 36 淬炼创业型团队 打造专业财经新媒体
——半岛传媒风口财经创业经验
- 38 主流媒体“传媒+元宇宙”新赛道路径探索
陈月军 吴毅斐

- 42 深融态势下地方新闻网站经营情况分析
——以舜网、深圳新闻网、龙虎网为例
周斐斐 郭菲

经营方略

- 47 2022年地市级媒体融合扎实推进
- 50 媒体深度融合发展下国有传媒集团考核与激励策略
李亦元

封二、封三：

2021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

融媒体建设情况成为报纸年度核验新增重点内容

2月8日，国家新闻出版署发布《关于开展2022年度报纸核验工作的通知》，通知中包括核验时间、核验重点、核验程序等内容。其中，重点核验内容新增“报纸出版单位融媒体建设和管理情况”，包括是否坚决贯彻落实党中央决策部署深入推进报业新型主流媒体建设，是否积极构建融媒体传播矩阵，是否建立适应融媒体生产传播的一体化体制机制；是否对所属报纸及新媒体实现网上网下统一导向要求、管理要求；所办新媒体是否存在运营管理不规范及其他严重违法违规问题。

国家新闻出版署开展

第三届中国报业深度融合发展创新案例征集

3月6日，国家新闻出版署发布关于开展第三届中国报业深度融合发展创新案例征集工作的通知。本届征集案例的类别有：全媒体传播体系建设类，内容供给创新类，运营服务模式创新类，数字技术应用类，管理体制机制创新类。报纸出版单位最多可以申报2个案例，报业集团、传媒集团最多可以申报4个案例。

自然资源部印发《公开地图内容表示规范》

2月6日，自然资源部印发《公开地图内容表示规范》，公开地图或者附着地图图形产品的内容表示，应当遵守这一规范。规范指出，中国全图应当遵守下列规定。一是准确反映中国领土范围。二是中国全图除了表示大陆、海南岛、台湾岛外，还应当表示南海诸岛、钓鱼岛及其附属岛屿等重要岛屿。南海诸岛以附图形式表示时，中国地图主图的南边应当绘出海南岛的最南端。三是地图上表示的内容不得影响中国领土的完整表达，不得压盖重要岛屿等涉及国家主权的重要内容。

针对台湾省地图表示规定，规范指出，台湾省在地图上应当按省级行政单位表示。台北市作为省级行政中心表示(图例中注省级行政中心)。台湾省的新北市、桃园市、台中市、台南市、高雄市按照地级行政中心表示。同时，规范还明确，台湾省地图的图幅范围，应当绘出钓鱼岛和赤尾屿(以“台湾岛”命名的地图除外)。钓鱼岛和赤尾屿既可以包括在台湾省全图中，也可以用台湾本岛与钓鱼岛、赤尾屿的地理关系作附图反映等。

该规范还对南海诸岛地图表示、特别行政区地图表示、世界各国(地区)边界表示规范等作出规定。该规范有效期5年。

大众报业集团入选2021年报刊出版集团十强

国家新闻出版署2月22日发布的报告显示，2021年，全国报刊出版集团资产总额和主营业务收入实现增长，但利润持续下降且降幅较大。上海报业集团、浙江日报报业集团、成都传媒集团和湖北日报传媒集团等4家集团资产总额超过100亿元。报刊出版集团总体经济规模的前10名依次为：上海报业集团、浙江日报报业集团、湖北日报传媒集团、成都传媒集团、江苏新华报业传媒集团有限公司、河南日报报业集团有限公司、南方报业传媒集团、山东大众报业(集团)有限公司、广州日报报业集团和重庆日报报业集团。

大众报业集团入选

首批山东省数据开放应用创新实验室

为推动公共数据高质量开放和创新利用，加快培育数据要素市场，激发社会数据创新应用活力，省大数据局组织开展了山东省数据开放创新应用实验室评选工作，经单位申报、专家评审，共评选出第一批山东省数据开放创新应用实验室75个。

此次山东省数据开放创新应用实验室评选

共收到实验室建设申请171个。经第三方初审和专家评审，形成了第一批入选名单。实验室建设坚持“需求导向、创新引领、动态调整”原则，聚焦数据开放应用、技术、流通创新等方向，按不同行业领域分批建设，有效期三年。从第一批入选的75个申报单位来看，高校10个，占比13.3%；其他事业单位26个，占比34.7%；企业及其他组织39个，占比52%。从入选实验室的申报类型来看，数据开放应用创新方向49个，占比65.3%；数据开放技术创新方向19个，占比25.3%；数据开放流通创新方向7个，占比9.3%。

其中，大众报业集团（大众日报社）入选首批山东省数据开放应用创新实验室，研究方向为数据开放应用创新（新闻传播），这也是唯一入选的省内媒体。

大众报业集团期刊中心荣获 全国三八红旗集体称号

三八妇女节前夕，为表彰先进、树立榜样，进一步引领和激励广大妇女坚定不移听党话、跟党走奋进新征程，豪情满怀、意气风发投入推进中国式现代化的伟大实践，全国妇联授予全国199个单位全国三八红旗集体称号，山东6个单位获评，其中，大众报业集团（大众日报社）期刊中心获得荣誉称号。大众报业集团期刊中心目前编辑出版的期刊有《青年记者》《全媒体探索》《山东国资》等。

齐鲁壹点宣布接入百度文心一言 打造新型智能传媒全系产品

2月14日，齐鲁壹点宣布成为百度文心一言（英文名：ERNIE Bot）首批生态合作伙伴。后续，齐鲁壹点将全面体验并接入文心一言的能力。

随着齐鲁壹点优先获得领先AI技术的加

持，也标志着对话式语言模型技术在国内“传媒+N”场景的首次着陆。接下来，齐鲁壹点将把百度领先的智能对话技术成果应用在新闻采编、智慧办公领域，助力齐鲁壹点推进新媒体产品创新和融媒业态模式再造，提升“内容、数据、技术”三大中台，不断增强媒体经营能力。

潍坊日报社入选2022年度潍坊市改革典型案例

2022年底，潍坊市委深改委对全市2022年度改革典型案例进行评选，第二批推出31个改革典型案例，“潍坊日报社推动媒体深度融合改革 提高新闻传播质效”名列其中。

德州日报社报史馆面向社会征集史料

3月13日，德州日报刊发公告称，为更加全面、生动地展现德州日报社创业、创新、创优的奋斗历程，报社正筹建报史馆，现向社会各界征集相关史料和实物，诚邀老报人、新闻界同仁、热心读者和社会各界朋友踊跃捐赠或提供线索，充实馆藏资料、丰富藏品类型、创新展陈形式。

“聊报融媒大课堂”首期开讲

2月10日，聊城日报社举办“聊报融媒大课堂”2023年员工技能素质提升培训班首期第一场培训，邀请融道智库专家“传经送宝”。

首期培训时间为2月10日下午至12日上午，2月17日下午至19日上午，邀请融道智库专家团队，围绕“移动互联网时代如何有效赋能员工快速转型”主题，分两次进行专题培训。

此后，融道智库专家还将以《如何在移动互联网时代下打造媒体内容生产的爆款工程》《如何催化融合质变让新媒体技术实现有用、管用和实用》《如何让每个人成为手机生产短（小）视频VLOG高手》为主题进行授课。

省报协七届四次会长办公会召开

2月22日，省报协七届四次会长办公会在山东新闻大厦举行。会长许衍刚出席会议。

会议听取并讨论通过了省报协2022年工作总结和2023年工作打算；听取并通过了关于常务理事、理事调整增补的建议，决定将这一建议提交省报协七届三次理事大会通过。会上，副会长单位介绍了改革创新融合发展的情况。会议研究了其他事项。

会长办公会对省报协一年来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

贯彻党的二十大精神，围绕稳定报业经营，推进媒体深度融合，有序开展活动，给予肯定。提出在新的一年里，要顺应媒体融合向纵深发展的新形势，重点围绕推动报业转型、经营管理创新、提升经营绩效开展报协工作。要进一步发挥报协平台优势和桥梁纽带作用，加强与兄弟省市报界交流，继续搞好报业调研，积极开展有特色、讲实效的活动，为会员单位提供更多交流学习机会，促进报业健康稳定发展。

山东省报业协会

2022年工作总结和2023年工作打算

2022年工作总结

2022年，疫情反复及防控给各项工作带来很大影响。面对严峻的防疫形势，省报协在省委宣传部领导下，在省社会组织管理局具体指导下，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大精神，围绕稳定报业经营，推进媒体深度融合，加强与会员单位联系，有序开展活动，完成了重点任务，被中国报业协会评为全国报协工作先进集体。

一、配合中国报协完成新时代党报成就展等重点工作

9月8日，由中国报业协会举办的新时代党报成就展（线上展）启动仪式举行，至此，历时一年多的这项活动画上圆满句号。

2021年5月8日，中国报协发出通知，要求各省报协按中央宣传部传媒监管局、中国报业协会《关于举办“庆祝中国共产党成立100周年全国党报事业发展成就展”的通知》要求，积极组织本省报协会员单位参展，充分展现各级党报事业发展的光辉历程。省报协按要求组织大众报业集团及16家地市党报和2家县级报，积极筹备提供展板、图片、版面、视频等资料。由于受疫情等因素的影响，这项活动从最初的线下展览变为线上展览，方案几经调

整，筹办时间跨度较大，一定程度上增加了各报社（集团）提供参展材料的工作量。我省各级党报密切配合省报协工作，按照中国报协要求，反复几次提供参展版面等材料，圆满完成各项任务，保证了活动顺利开展。

2022年中国报业协会五届理事会届满，我们完成的另一项重要工作是做好中国报协六届理事会常务理事、理事的名额分配和推荐工作，7位同志当选为理事，3位同志当选为常务理事，梁国典同志当选为副理事长。我们组织各会员单位线上参加和收看了中国报协第六次全国会员代表大会的实况。

2022年，我们还组织各会员单位积极参加中国报业协会组织开展的“第十届中国报业党建工作座谈会主题征文”“全国报业乡村振兴优秀案例征集”“最美报人评选”等各项活动，圆满完成中国报协交办的各项任务，同时也向全国报业同行展示了我省各级党报（集团）改革创新，围绕稳定报业经营，推进媒体深度融合的好做法、好经验。

二、根据防疫形势合理安排会议活动

2022年各地疫情反复不断。面对复杂严峻的疫情，驻会人员严格落实各级防控指示要求，确保疫情防控安全。同时，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。疫情防控严峻阶段，减少现场活动，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、网络及时了解情况，落实工作事项，保证了各项活动的正常开展。

8月11日至12日，我们在安丘市召开了全省报业广告年会并举行“一品景芝杯”公益广告设计大赛颁奖仪式。来自全省28家媒体的代表齐聚一堂，研讨交流新形势下做好媒体广告的经营做法和经验。会议公布了第九届“一品景芝杯”山东报业讲文明树新风公益广告设计大赛获奖作品名单并颁奖。本届公益广告设计大赛共收到省内外各界参赛公益广告作品1161件，其中视频230件。共评选出一等奖作品3件，二等奖作品7件，三等奖作品21件，优秀奖作品25件。会上，齐鲁晚报·齐鲁壹点、半岛都市报、临沂日报报业集团、潍坊报业集团、菏泽日报社和寿光日报社等单位，就融合发展、创新报业经营做了交流发言。

这项公益赛事我们已经连续举办九年，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对广告设计队伍建设的重视，促进了报业广告创意设计水平的提高。

三、用好报协平台渠道，大力推介会员单位成果经验

2022年我们利用《山东报业》、山东报业网等平台，先后刊发48篇文章，推介会员单位的新成果、新经验。其中包括：从“点状积累”到“体系突破”——大众报业集团的媒体融合探索，济南日报报业集团心无旁骛凝心聚力谋发展，青岛日报报业集团守正创新融合聚变，临沂日报报业集团多重赋能广告经营，山东工人报社整合改革成效凸显，潍坊日报社积极创新转型发展，聊城日报社融合服务上台阶，菏泽日报社平

台聚合品牌经营等经验介绍。6月份，又向各会员单位发出通知，征集积极应对疫情、深化报业发展经验材料，择优向各会员单位做了推介。

四、顺利完成报协党支部的换届工作

按照上级党组织的统一部署和要求，报协党支部自2018年换届以来已满3年，需进行换届。为此，报协以党支部名义专门给主管机关党委报告请示支部的换届工作方案，并于2022年6月7日召开报协全体党员会，按照组织程序选举产生新一届支部班子，顺利完成报协党支部的换届工作。

日常工作中，坚持“一岗双责”，加强内部建设，注重以党建统领报协工作。站在讲政治、讲大局、讲规矩的高度，认真落实“两个责任”，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，深入学习贯彻落实党的二十大精神，及时完成省主管部门交办事项。加强与各省、市、自治区报协的联系，学习借鉴兄弟单位开展报协工作的先进经验。坚持依法依规治会，完善规章制度，规范岗位职责，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。

以上成绩，是在各理事单位大力支持下取得的。2022年工作中还存在一些不足，特别是因为疫情防控，年度计划安排的一些活动和专业年会没有按时召开。

2023年工作打算

总的要求：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻落实党的二十大精神，

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，推动报业转型、媒体融合向纵深发展。

一、进一步加强与会员单位的联系沟通。更多地深入到会员单位调查研究，总结推介先进经验，同时围绕媒体深度融合发展和报业转型遇到的难点问题，倾听大家的呼声、建议、要求，并通过各种渠道向主管部门反映。

二、择机召开理事大会及各专业年会。受疫情影响，原计划去年召开的印刷年会、财务年会、新媒体年会等未能如期举行。今年在疫情防控等条件允许的情况下，择机安排召开广告、印刷、财务、信息技术与新媒体等专业年会，为会员单位提供更多交流学习机会。

三、加强与兄弟省报协的联系，建立对口学习交流关系，联手举办活动。适当时机组织部分报社负责人到外省考察，学习报业转型、媒体深度融合等先进经验，开阔视野，取长补短，促进工作。

四、争取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，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、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。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。

让“生产所能”精准对接“传播所需”

大众报业集团党委副书记、总编辑 赵念民

内容是媒体安身立命之本。在“信息找人”时代，对这个“本”的理解，已有许多不同。没有传播力，就谈不上引导力、影响力、公信力，就无法实现内容的价值。从实践看，不必再纠结内容与渠道何者为王，内容与传播无缝对接才是王道。媒体转型，就是聚焦聚力于让“生产所能”精准对接“传播所需”。唯此，才能正能量实现大流量。

正能量实现大流量，起点在生产

推进内容供给侧结构性改革，调整、拓展、优化、提升“生产所能”，厘清“站在哪里”“表达什么”“怎么表达”这些根本问题，克服简单化、套路化。这是正能量实现大流量的基础和前提。

突出主题，在融合上发力。党的二十大期间，我们聚焦大会主题，及时准确做好程序报道，精心打造述评文章，创新“二十大时光”宣传，第一时间推出“报告解读”，大规模组织省区市党媒联动，推出各类报道和新媒体产品9400余件，总点击量超10.4亿。其中，“紧跟领路人奋进新时代”系列述评总阅读量7800万，纪录片“新思想领航下的山东实践”点击量8740万，“二十大时光”系列产品总点击量9500万，浓墨重彩彰显了思想伟力，汇聚起主流舆论强势。

扣着问题，在变化上发力。从本质上说，变化才是新闻。报道在“变化”之处立足，体现问题导向，有的放矢、言之管用，正能量才能形成大流量。面对需求收缩、供给冲击、预期转弱“三重压力”，山东经济怎么看、怎么干？2022年以来，我们围绕省委工作部署，紧盯全国全省经济形势变化，平均每月推出一组评论。2022年8月，在稳经济固大盘紧要关口，推出“评论员观察”系列文章，着眼山东经济社会发展全方位变化，聚焦“确定性”“成长性”“专注性”，总结经验做法，分析演变机理，引起广泛关注和好评。

贴着人心，在关切上发力。融媒时代，谁不研究群众关切，谁就容易“事倍功半”甚至“劳而无功”。主流媒体贴着人心做宣传，要把握好三个“入”。“入场”，把握进入舆论场的时机和节点；“入心”，把握报道直指人心的层次和分寸；“入知”，把握引导认知的逻辑和价值。统筹疫情防控与经济社会发展报道，我们从百姓关切处切入，紧贴政策要求、现实需要和群众急难愁盼，不说脱离实际和群众感受的话，多报务实有用、接地气的事，《一篮蔬菜里的“两统筹”》《疫情之下的“云招聘”》等蹲点报道，读者点赞“解渴管用”，中宣部阅评表扬。

正能量实现大流量，重点在传播

用户在网，需求在网上，阵地在网上。移动互联网时代，主流媒体生产如果不能有效传播，便是资源浪费。统筹“策、采、制、编、发、传”，重塑生产传播“一体化”业务流程和工作标准，成为主流媒体的必选项和首选项。其中重要的是，把“传”作为内容生产的“前置项”而不是“后缀”或另外的环节，也就是在策划、采编、设计、制作诸环节，就对如何传播进行具体精准的思考谋划，把传播目标、渠道、手段纳入日常业务管理，以活跃度、到达率、点赞率看传播实效、评估内容生产绩效，使生产与传播在效果导向之下融为一体。

探索算法运用，以技术赋能。我们启用大众日报全媒创新基地，加大技术装备投入，探索将“算法”运用到新闻采集、生产、分发、接收、反馈中，力求宣传效果最大化、最优化。成立平台合作工作室，专做产品转化、推送、传播，实现头部平台内容发布全覆盖，并与20余家中央和省级媒体平台建立起合作机制。

创新组织架构，以机制赋能。我们完善“编委会管总、指挥中心抓统、融媒板块主战”运行格局，形成“1+3+10+N”架构。全媒体生产传播指挥中心在编委会领导下承担指挥和管控中枢职责，3个融媒板块负责各条线流程和业务管理，10条工作线各负其责，若干融媒工作室重点攻关。“走在前 开新局”大型行进式主题采访中，全媒指挥中心牵头，各板块条线76名记者评论员参与，覆盖全省16市120余个采访点，报网端微号采制发布产品1.3万余件次，影响大、效果好。

拓展传播渠道，以平台赋能。聚焦“客户端

平台全面强、外部平台重点强、内部支撑保障持续强”目标，我们全力加快平台建设。大众日报客户端升级技术、拓展频道、做优内容，下载量达3500万。大众日报微信公众号用户突破1400万，居全国省报微信公众号首位，“10万+”成为常态。大众日报全媒体矩阵覆盖用户超1.3亿，融合传播指数居全国省报前列。集团融媒矩阵用户达到4.6亿。

重视流量，不是说流量等于一切，需处理好“内容”和“流量”的辩证关系

主流媒体的使命职责决定了，我们所追求的大流量，只能是政治标准、业务标准、专业精神支撑的大流量，否则就是舍本逐末、南辕北辙。

把牢政治方向、舆论导向。党性原则是新闻舆论工作的根本原则，无论传播形态如何发展，决不能将大流量片面理解为吸粉引流，使报道丧失灵魂、迷失方向。我们完善政治业务培训机制，针对性地持续开展培训，树牢导向，端正方向。

建立完善业务规范。报纸的生产传播有比较明确的规范，近几年新媒体发展比较快，业务规范需要跟上。我们逐项研究推进新媒体内容生产、突发事件舆情引导、对外平台推送合作等方面的规范建设，进一步统一思想、提高水平。

构建全媒全链责任体系。全媒时代的生产传播，主流程、子流程更加复杂，涉及业务门类人员更多，必须压实责任。我们建立从总编辑到生产传播一线各岗位的责任体系，推动各媒体平台内容安全巡检常规化，为正能量生产、大流量传播夯实基础。

推动“老报纸”向“新报业”转型跨越

青岛日报社党委副书记、青岛报业传媒集团总经理 李茂喜

刚刚过去的2022年，是党和国家历史上极为重要的一年，也是青岛日报社、青岛报业传媒集团发展史上极不寻常、极不平凡的一年。面对百年变局和世纪疫情的交织叠加，面对舆论生态、媒体格局和传播方式的深刻变革，青报集团广大干部职工深入贯彻落实习近平总书记对山东、对青岛工作的重要指示要求，按照党中央部署和省委、市委要求，锚定“走在前、开新局”，以“凡事讲政治、谋事为群众、干事重实效、成事争一流”的精神状态，紧紧围绕党建、传播、经营、管理四大任务，出击创新、聚力落实，交出了一份极为不易、逆势增长的成绩单。

党建方面，坚持党建统领，不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，抓业务、带队伍、作表率，充分发挥领导班子和党员干部的先锋模范作用。

我们牢固树立“抓党建就是抓全局”的理念，坚决落实“第一议题”制度，工作中有问题、党建上找原因，持续推动学习宣传贯彻党的二十大精神走深走实。

坚持“实”字当头、“干”字为先，树立实践实干实绩鲜明导向，发挥“关键少数”的关键作用，激发领导干部带头出征出招、担当作为。第一时间组建“党报先锋队”，党委成员带队到社区服务疫情防控；记者编辑奋战抗疫一线，逆

行出征、不负使命。

按照“严真细实快”和市委“作风能力提升年”的要求，直面痛点、破解难题，开展报社（集团）中层干部擂台赛，实施报社（集团）优秀青年经营人才选拔竞聘，举办主播选拔培养训练营，开启重点工作（项目）“自荐担纲、揭榜挂帅”，推进事业编职工和集团合同职工社保基数调整，大胆激活关键人，聚力办好关键事，努力让前浪不息、后浪奔涌。

改革管理模式，狠抓基层基础管理，加强对重点工作的跟踪督导，推进人事、财务、纪检垂直组合管理，强化预算管理和内部巡查，以预算执行倒逼经营管理提质增效，统筹做好安全生产和疫情防控，基本建立全员安全生产责任制，有力应对数轮疫情冲击，增强安全发展能力，全面提升报社（集团）管理工作的科学化、规范化水平。

传播方面，围绕中心、服务大局，想市委之要想，唱响主旋律、打好主动仗、打出提前量，全面推进媒体深度融合发展。

我们率先策划推出了“这些年，总书记在山东考察过的地方”大型全媒体主题采访，历时一个月沿着习近平总书记考察的足迹，对临沂、济宁、菏泽、威海、烟台、济南、东营、青岛八市实地采访，再现总书记考察时的生动场景和感人细节，激

发奋进新征程建功新时代的的决心和力量。

聚焦实体经济和招商引资、城市更新和城市建设、干部作风能力提升“三条线”重点工作和“六个城市”建设，阐释好“办好一次会，搞活一座城”的新使命、新内涵、新路径，生动展现青岛建设新时代社会主义现代化国际大都市的宏大画面和生动场景。截止到12月底，日报累计推出专题专栏22个，整版130多个，新闻报道1000多篇。聚焦文明典范城市创建，坚持创建为民、靠民、惠民，报网微端一起发力、正面报道和舆论监督一起上，着力解决“堵”的问题，持续整治“乱”的现象，扎实做好“美”的文章，持续营造文明创建浓厚氛围。

按照“上级满意、受众满意、自己满意和同行认可”的采编标准，坚持市级以上重大报道“六大件”，出精品、出力作。在2020年实现中国新闻奖16年零突破后，连续三年获得中国新闻奖，新闻宣传做到了有声有色有气势、出新出彩出精品。

强化“纸币都不用了，纸媒前景还好吗”的危机感责任感，勇往“纸”前、入无“纸”境，以打造有人气、接地气，有深度、有内涵的抖音号、微信号为突破口，全力提升新闻舆论宣传的活跃度和有效性。

内聚平台、外建生态，打造观海主流舆论新阵地。以观海为引领，立足青岛、辐射全国、影响世界，构建起“一超多强”全媒传播矩阵，实现客户端、网站、微博、微信、抖音、视频号、学习强国号、头条号、人民号全系立体传播。升级迭代观海新闻客户端“直通12345”平台，打

造全市舆论监督第一移动平台。联络市自媒体协会500名自媒体大V，组建“海星天团”、打造“青岛网红节”城市IP。外链资源打造智库传播高端平台，持续保持微运营矩阵账号领跑全省。4月份观海纳入省级媒体管理考核，荣获“2022年度全国十大地级报业客户端”。全国城市党报微信公号排名，“青岛日报”微信号稳居北方第一。

推动新闻网二次创业、革故鼎新，焕发新生机新活力。听民意、聚民智、解民忧、惠民生，青岛新闻网致力于搭建政民沟通平台，与市政府办公厅联合推出网络问政栏目《民生在线》，13年来举办网谈1098场，服务群众3073万人次，答复解决群众问题25万个。与市委网信办密切联系，闻令而动、积极发声、引导舆情，500余个官方账号入驻，推动一系列线上线下问题化解。依托中国北方城市门户论坛排名第一的青岛社区，搭建正能量、大流量新媒体传播矩阵，拥有“浪涨小青岛”（500多万粉丝）在内的130多个账号，粉丝总数逾2000万。放大“我是青岛明星，我为青岛代言”影响力，打造组建青岛国际传播中心，展现可信、可爱、可敬的中国形象和“活力海洋之都、精彩宜人之城”的青岛形象。

经营管理方面，开源节流、提质增效，向大活动、大项目、大策划要效益，报社（集团）营业收入和利润同比连续3年实现双增长。

深耕主业、多元经营、协同发展，进一步激发创意创新创造，报业产业实现新突破，成功跻身山东省重点文化企业。2022年营业收入与2021年基本持平（实际略增0.5%）；利润6000

多万元，同比增长5%，报业发展实现了质的有效提升和量的合理增长。

推进资源向首谈首创倾斜，创新拓展经营领域和业态，稳住已有教育、环保、家政、康养等产业板块，形成以良友书坊、新闻书画院等为代表的文创产业，以观海文化科技产业园、数字印刷产业园、北服时尚产业园、超银教育产业园为代表的四大园区建设，以青岛吉美来科技有限公司、青岛市爱心大姐服务有限公司为代表的涉及科创环保、家政服务、金融投资、股权投资等诸多领域的优势产业布局，着力打造“新闻+政务服务商务”，集内容、经营、技术于一体的全新融媒传播运营生态，努力实现“传播力和经营力同增长，员工收入和集体收入同增长”，干部职工有了更多的获得感、幸福感、安全感。

深耕定制服务、定制营销，激励创意创新创造，承担“工赋青岛 智造强市”（青岛制造）、“绿色品质 世界共享”（青岛农品）、青岛品牌日等重大城市宣推项目。依托青报会展产业公司，聚力做大做强青报会展品牌，积极参与承办宜博会、车博会、品博会、轨交会、老博会等会展活动，努力推动报业产业发展实现量质齐升。

坚持引进外部产业，突破媒体“四新”，内外协同、融合创新，攻坚克难推进占地30亩的观海文化科技产业园立项签约，力促打造代言青岛、告白青岛、青岛手造、青岛元宇宙、动漫动画等艺术城市五大系列。搭建手造线上展示和交易平台——青岛手造街，完成100家手造企业和组织入驻，超过1000件手造产品线上展示和交

流。全力进军网络视听、虚拟现实、数字创意、动画动漫等领域，以文化“两创”引领数字文化新未来。

办报是使命，经营是生命，融合是救命。进入2023年，世界经济面临的形势依然严峻。中央经济工作会议多次提及“信心”，做出了今年经济运行有望总体回升的重大判断。这表明虽然当前我国经济恢复的基础尚不牢固，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大，但我国经济韧性强、潜力大、活力足的基本面没有改变。中央提出要从改善社会心理预期、提振发展信心入手，纲举目张做好经济工作，因此有理由相信，未来将有更多值得期待的政策举措出台。

2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年。开局关乎全局，起步决定后势。党的二十大报告指出，要加强全媒体传播体系建设，塑造主流舆论新格局。这是下一步我们推进媒体融合发展的指导思想，青报集团将深刻领悟、准确把握，守正创新、锐意改革，按照省、市委宣传部“推动正能量实现大流量”的有关要求，以上平台、上头条、上热搜为目标，重塑生产流程，强化新媒体产品策划生产，创新做好重大主题宣传。积极适应新变化，全力突破视频音像短板弱项，重组视频音像中心，发挥9大行业新闻生产中心和观海新闻、青岛新闻网的内容采制优势，向网而生、因融而兴。聚力深耕定制服务、定制营销，用抓项目的方式推动工作落地，发力做好传播经营和多元化经营，努力提升非报产业比重，共同推动“老报纸”向“新报业”转型跨越。

深度融合 提质增效

——日照报业传媒集团深度融合改革的路径探索

日照报业传媒集团（日照日报社）党委书记、社长、董事长 牟敦波

媒体融合发展上升为国家战略已近十个年头。十年磨一剑。通过不断探索和创新，中央级媒体在融合核心技术上发力攻坚，始终保持了引领性的顶层实践；省级媒体发挥资源优势，活力逐渐迸发；县级融媒体中心建设用足政策红利，基本实现了全覆盖。在四级媒体融合发展的国家媒体融合战略布局中，市级媒体融合发展相对滞后，又在“省对县”的融合对接模式中被越过。如何快速走出困境，找到适合自己的突围之路，积极融入全国一盘棋的四级媒体融合发展布局，成为市级媒体迫在眉睫的重要使命和任务。

2022年以来，日照报业传媒集团（日照日报社）认真学习习近平总书记关于推动媒体融合发展的系列重要讲话精神，围绕细化顶层设计、优化流程设置、强化制度管理，启动新一轮的媒体深度融合改革，推动媒体融合向纵深发展、各项工作提质增效，走出了一条顺应时代要求、符合自身实际、遵循传播规律的报业媒体深度融合改革之路。

一、细化顶层设计，重建组织架构

根据媒体深度融合发展的现实需要，改变过去“扁平化”“直线制”的单一管理模式，实

行“扁平化”“直线制”和“层级制”相结合的混合制管理模式，建立并实行大中心制的运行体系，改变过去“分有余而统不足”导致的指挥调度力度偏弱的问题，实现了人员、资源的有效整合与高效运行。

优化班子结构。积极向组织部门争取，在原有党委会、董事会的基础上，内部聘任四位集团副总经理作为经理层，协助党委领导班子开展工作，进一步强化领导班子的整体功能。

完善组织架构。将传统的行政后勤部门、业务部门、经营创收部门再整合、再优化，设立“社直部门”“融媒业务部门”“下属公司”三个版块，在三大版块的基础上再细分为行政服务中心、融媒指挥中心、融媒采集中心、融媒编发中心、融媒运营中心、融媒县域中心和产业发展中心等七大中心，建立起小行政、大编采、大经营的运行架构。

创新管理模式。实行“扁平化+层级制”的综合管理模式，对“社直部门”实行“扁平化”管理，由领导班子按照部室职责实行直接管理，便于提高工作效率，保证工作质量。对“融媒业务部门”和“下属公司”实行“层级制”管理，由领导班子成员、经理层按照工作分工，实行党

委会、董事会领导下的分管负责。同时，设立编辑委员会和经营管理委员会，编辑委员会负责新闻内容生产工作，确保舆论导向正确，不断提升新闻宣传质量，提升舆论引导能力；经营管理委员会负责统筹经营创收工作，承担产业规划、经营管理等任务。形成宣传和经营既独立运转又互助发展的运转体系。

通过细化顶层设计，重建组织架构，在集团（报社）上下形成了既分工种好“责任田”，又齐心合力守好“主阵地”的融合发展新格局，彻底改变了过去各自为战、单打独斗的局面，实现了由单兵作战向多兵种联合作战、集团军作战的转变。

二、坚持移动优先，再造生产流程

搭建指挥体系。适应深度融合发展需要，投资1200万元建设融媒体平台，打造全媒体采编系统。以指挥中心为统领，打造集策、采、编、审、发、评一体化的融媒体协同“神经中枢”，集团“一把手”兼任指挥中心主任，打破之前“分”的功能过于强大、“统”的功能不足的现状，形成了统一高效的指挥体系。

优化采编流程。坚持移动优先、一体化发展，积极推进采编流程再造，打破平台壁垒，建立健全端、网、微、视、报、刊一体化策、采、编、审、发的采编流程，打通《日照日报》《黄海晨刊》、日照新闻网、主流日照新闻客户端、“日照日报”微信公众号、视频号等报刊和新媒体平台的共享通道，建立一次采集、多次发布的模式，并结合端快、微活、网全、报深的传播

特点，建立起移动优先、多元呈现的现代传播体系。

强化内容为王。按照移动优先、优质内容为王、导向为魂的理念，对日照日报、黄海晨刊、日照新闻网、新媒体中心等之前独立运行的传播平台进行融合重构，从根本上打破传统的办报思维，对所有的记者、编辑实行真正意义上的统一管理，在融媒指挥中心的统一调度协调下开展采编播发工作，进一步充实了新闻采编发的一线力量。建立全媒体内容生产机制，突出文字、图片、音频、视频立体化呈现，增强新闻首创、首发、首播、全面、深度的能力，全面提升内容生产核心竞争力。突出“好内容”建设，集中优势资源做好内容的供给侧改革，打造更多与时代要求相匹配的文化精品与文化服务，用更多既有意义又有意思的精品力作以文化人、以文育人，弘扬正能量，传播好声音，重塑主流媒体的主导地位。

通过内容生产流程再造，集团（报社）真正形成了一次采集、多次发布、N次传播的内容生产体系和传播链条，实现传播效益最大化、最优化，内容生产的核心竞争力进一步增强。在2022年山东省委宣传部对省内16家地市的32家报社、电视台传播力混合考核评比中，日照日报社（集团）的媒体传播力由最初的排名第29名，上升到最好成绩排名第5位，整整提升了24个名次。

三、完善制度机制，激发创新活力

完善考核评价体系。改变原有考核和薪酬分配制度，制定并出台新的融媒考核办法，按照

为集团今后的高质量发展造就了一批想干事、能干事、干成事的“干将”“闯将”，形成了“有为者有位、优秀者优先”的健康发展氛围。

通过完善制度机制建设，广大干部职工变“要我干”为“我要干”，变“催着干”“推着干”为“争着干”“比着干”，精神状态和干事创业劲头持续高涨，内生动力和创新创造活力都有了明显提升。

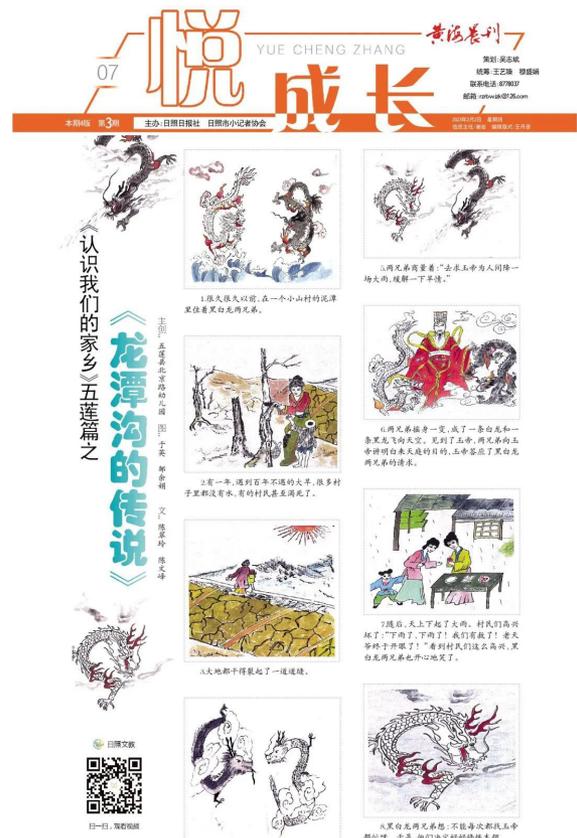
四、优化经营模式，壮大报业经济

集团（报社）在推动媒体深度融合改革中，坚持采编经营协同，改变过去平台分割、行业细分、松散单一的传统报业经营模式，整合经营队伍和资源，升级“新闻+政务服务商务”的经营发展“赛道”，推动新闻宣传、活动策划、融媒发布、经营服务等一体化运作，形成“主流舆论阵地、活动项目策划、融媒矩阵传播”同频共振的融媒产业链、生态链。

在巩固传统广告业务的基础上，向跨界、协同、联动、共享谋求新突破，做活融媒多端发布，承揽了20多个部门单位的微信公众号、视频号等采编发业务；做精视频业务，为数十家部门单位拍摄了专题片、宣传片；做强印刷产业，实现了书刊编辑、书号申请、印刷一条龙服务，创作编辑的《日照县志（文白对照版）》、《认识我们的家乡》原创绘本等引起广泛关注；涉足设计行业，LOGO标识设计、画册宣传册设计、史馆场馆设计等均取得较大突破和进展；做专文件印制和档案数字化业务，申请涉密文件印制和涉密档案数字化加工资质，为市级机关和各部门

提供文件印制和档案数字化加工服务，每年实现产值数百万元。与当地一家高新技术企业合作，由报业集团控股成立专门公司，开展数字化图书馆、城市书房、数字化档案馆建设，发展势头良好，有望成为新的经济增长点。

成绩是昨天的句号，奋斗是永恒的主题。日照报业传媒集团（日照日报社）将继续发扬自我革命、开拓创新的改革精神，积极参与到媒体深度融合的历史进程中来，把握新机遇、应对新挑战，勇立潮头、担当使命，在建设具有较强影响力和竞争力的新型主流媒体的“赶考之路”上，交出一份合格答卷，为市级媒体更好融入四级媒体发展布局国家战略提供更多可参考、可借鉴的有益经验和做法。



构建“沂蒙云” 提升传播力

临沂日报报业集团

2022年以来，临沂日报报业集团（以下简称“临报集团”）围绕打造区域性现代化传媒集团目标定位，主动顺应媒体发展趋势，进一步健全以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系，搭建起“沂蒙云”“新闻+政务服务商务”全媒体智慧平台，党媒传播力、影响力、公信力持续提升。

修炼“内功”，做强自有平台

做好内容呈现。坚持移动优先战略，推动主力军挺进“主战场”，依托“沂蒙云”全媒体智慧平台，确立新媒体传播首位度，侧重使用H5、短视频、海报、长图等新媒体手段进行分众化传播。全媒体平台2022年共生产发布各类产品2.6万余件，制作推出各类短视频新闻和视频栏目4000余条，播放量100万+80余条。其中，生产发布的市委书记党代会报告同期声短视频点击量超过200万，是同时期、同题材本地浏览量最高的时政热点视频。在全省新媒体传播影响力榜单中，临报集团琅琊新闻网头条号、微信号和鲁南商报头条号在全省同类别媒体号传播影响力榜单中多次居前20，15项新媒体产品（活动）被省委网信办通报表扬，9件新闻作品获山东新闻奖。

做精主题报道。策划实施的“强县富民看县

区·记者走基层”大型融媒采访活动，多轮直播居新华社现场云全国周排行榜前5，在区域内营造起发展县域经济“比学赶超”的良好氛围。发挥立体化评论矩阵作用，在重大活动、重大主题、重大会议期间第一时间刊发评论员文章、短评、网评，及时引导舆论，凝聚发展合力。全方位、多层次推进党的二十大主题宣传报道做法，被中国新闻出版广电报以《用心用情书写沂蒙画卷 聚力聚势唱响时代强音》为题予以推广。

做实用户黏性。举行“在临沂”客户端上线三周年暨新版发布会，增加飞卡阅读、AI智能助手等功能，提档升级帮帮“找专家”栏目，用户体验更加便捷；举办“让年轻发光KOL发现计划”、第二届清明“颂诗会”“最美阳台评选”等用户互动活动，平台黏性和区域影响力进一步增强。深化与“12345·临沂首发”政务平台融通联动，畅通民生反映举报通道；发挥媒体咨政作用，推行24小时舆情监测机制，在增强平台黏性的同时，积极探索社会治理新模式、新路径。

巧练“外功”，放大传播声量

培育对外传播中心。依托中国临沂外文网，不断加强对外传播能力建设，策划推出《外眼看临沂》《视听山东·临沂》《非凡十年——奔跑吧，临沂》等多语种栏目，组织开展“l'm

from Linyi——首届英语口语大赛”等丰富多彩的人文活动，用多国语言全方位展示临沂经济社会发展成果，累计发稿9000余篇，成为外籍人士了解临沂的重要窗口和投资兴业的重要媒介。上线“在临沂”客户端外文频道，推出更多双语视听产品，创新“临沂故事”国际表达，探索临沂对外传播的新实践。目前，正在积极推动临沂城市形象资源共享平台“IP LINYI”建设，进一步探索数字时代城市形象传播的新路径，培育城市个性，塑造城市形象。

探索“融体+”实践路径。更加广泛地运用新媒体、新技术、新手段策划执行“融媒+”服务项目，创新策划“听，历史建筑在说话”“光耀沂蒙 临沂智造”武汉招商推介会等活动，全程参与第十一届山东省少数民族传统体育运动会宣传策划、活动执行、视频制作、服务保障等工作，塑造了临报“融媒+”品牌，进一步提升媒体竞争力。连续三年举办“长三角主流媒体沂蒙行”大型融媒采访活动，邀请新民晚报、扬子晚报等22家长三角主流媒体总编、记者走进沂蒙，直观感触临沂蝶变，用心用情宣传推介临沂，2023年将启动沪上“临”距离大型融媒报道，促动长三角地区特别是上海、临沂两地媒体互动，用内外联动的方式壮大临沂在长三角地区的声量。

用好“头部”平台。依托“学习强国”临沂学习平台，策划“为你而来”“晚安电台”“诗意四季”“国宝拍拍你”等文化类、底蕴类系列专题200余个，2022年被省平台优选稿件7500余篇，中央平台采稿4900余篇，在全国139个市级学习平台阅读量排名中，临沂学习平台位居前

列，有效助力临沂声音传播。积极对接人民日报、新华社、光明日报等央媒平台，用好临沂特质，进行精准策划、精准投放，共在央媒、抖音、今日头条等平台刊发5000余篇临沂外宣稿件，持续提升临沂知名度、美誉度。其中，中国商报以半版篇幅刊发的临沂支援上海抗击疫情的长篇通讯《满载蔬菜的大货车一次又一次从这里出发——山东省临沂市全力推进货运物流保通保畅》引发全国关注，全面展现了新时期沂蒙人民践行沂蒙精神的生动实践。

苦练“技功”，实现技术赋能

让内容生产更多元。按照“四全媒体”建设要求，紧盯前沿技术应用，瞄准受众喜好，持续加强研发能力，熟练掌握H5、AR、VR等新媒体生产技能，不断增加专题片、MV、短视频、航拍制作等可视化呈现元素，积极试水元宇宙领域，以赛博朋克光影互动赋能临沂文化地标，做到无创意不传播，让内容生产和宣传方式更加多元。开发设计“疫情期间在沪临沂人求助平台”“在临沂·抗疫服务平台”，是全省党端在疫情防控中较早推出的疫情服务类平台。开发的便民地图系列产品，深受用户称赞，其中，《临沂便民地图》入选2022年中国报业媒体融合“用得更好”案例库名录，进一步提升了信息化为民服务能力。

让融合互联更紧密。深入推进“新闻+政务服务商务”平台建设，与“爱山东·容沂办”客户端互联互通，开通33项涉及医疗健康、民生保障、住房公积金、文化旅游、司法服务、营

改革创新 融合发展

潍坊日报社

2022年，潍坊日报社全面深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，按照中央和省、市关于加快推进媒体深度融合发展的部署要求，进一步深化融合改革，创新体制机制，构建更加科学完备、统一高效的全媒体运行体系。去年，潍坊日报社以迎接和学习宣传贯彻党的二十大精神为主线，牢牢把握正确的舆论导向，政治坚定、勇毅前行，围绕中心、服务大局，开拓创新、锐意改革，全面做好新闻宣传各项工作，推动正能量实现大流量，在各类重大主题宣传战役中，改革活力持续迸发，报社所属媒体潍坊融媒、潍坊

日报、潍坊晚报等平台传播力、引导力、影响力和公信力持续提升，为推动全市高质量发展提供了有力舆论支持，为潍坊加快建设新时代中国特色社会主义现代化强市贡献了媒体力量。

一、坚持守正创新，深化融合改革，加速构建新型全媒体传播体系

（一）完善体制机制。潍坊日报社在2021年媒体融合改革基础上，以新媒体发展为重点，重新优化调整机构设置和人员配备，通过采取建立融媒突击队、融媒频道项目组等方式，进一步打

商服务等查询类便民服务，实现更多政务查询和便民服务功能。建成设施、配置一流的新闻发布厅，支持“5G+4K”传输播发，可为政务、商务等发布会提供现场直播、新闻宣传、视频制作、会务服务等全媒、全息服务。自投入使用以来，已成功举办30场省、市级新闻发布会，2022年9月高标准完成“山东这十年·临沂”主题新闻发布工作，有效助力最新政策解读，对外传递临沂声音，提升临沂政务服务形象。

让产业拓展更稳健。以琅琊新闻传媒科技有限公司成功创建国家级高新技术企业为契机，积极拓展应用程序开发、智慧城市建设，大型活动

策划执行等技术产业，致力参与党建平台、智慧APP、融媒平台等软件开发建设。截至2022年底，与120余家部门单位签订服务保障协议，为其网站、新媒体平台提供技术支撑，年实现营收1500余万元。承揽并高标准完成河东区公安分局融媒体中心、县区融媒客户端诉求交互平台、“12345临沂首发”平台的程序开发建设工作，助力各县区融媒平台用户与12345诉求平台的互联互通，实现诉求的统一调度，以移动互联网新思维新技术，赋能媒体融合发展之路越来越稳健。

破部门限制，将更多资源、内容、技术、人才等力量向移动端汇集和倾斜，建立更加适应全媒体生产传播的一体化组织架构，进一步释放改革效能，实现媒体平台全面深度共融互通，催化媒体融合质变，“报社党委抓总、大平台调控、策采编发联动、多介质传播”的全媒体传播体系更加高效顺畅、完善完备。

（二）强化移动优先。潍坊日报社着眼于做大做强主流新媒体平台，让正能量占据大流量，通过技术支撑、内容建设、功能完善、用户再造，构建媒体融合新场景新生态，媒体融合发展迈出坚实步伐。2022年，潍坊日报社融媒体中心进一步加强平台建设，形成了集多个平台于一体的融媒体矩阵。对潍坊日报、潍坊晚报数字报进行全新升级改造，增加了数字报手机版，数字报从PC端扩展到移动端，更加方便移动端用户阅读；潍坊融媒客户端3.0版本于10月28日正式上线，新版本推出AI飞卡“轻阅读”模式，并对政情频道进行了优化重置。目前，融媒体中心运营着潍坊融媒APP、潍坊新闻网网站、潍坊融媒微信、潍坊日报微信、潍坊晚报微信、潍坊新闻网微博、潍坊晚报微博、潍坊融媒抖音号及今日头条号、百家号、新华号、人民号等20多个新媒体平台，粉丝总量超过1000万，潍坊融媒传播力、引导力、影响力稳步提升。其中，潍坊融媒客户端下载量突破200万，在全市新闻客户端中稳居第一。市委、市政府的重要会议和主要领导的活动及政策发布等，都由“潍坊融媒”客户端及其矩阵在全市媒体中首发，是全市官方政务信息最权威最迅捷的发布平台。“潍坊融媒”微信公众号

在全省微信影响力排行榜中居市直媒体第一名。

（三）构建新型流程。持续改进提升全媒体工作机制，使其更加顺畅、更加高效。以全媒体指挥中心为中枢，由分管新闻业务的党委成员任轮值指挥长，负责全媒体策采编发的统一指挥调度和协调联动，新闻宣传实行全媒体策划、全媒体联动、全媒体传播。遵循互联网传播规律，依托融媒体采编一体化系统平台，改革策采编发流程，新闻产品真正实现“一次采集、多元生成、多端发布、全面覆盖”，并全部实现新媒体移动端首发，形成集约高效的内容生产体系和全媒体传播链条，大幅提高了新闻传播质效。

（四）深化科学管理。以深化改革为抓手，树立“移动优先、融媒首发”的考核导向，规定记者工作量主要以在潍坊融媒客户端发布的稿件为计分依据，同时引入大众评价机制，鼓励记者采写制作量多质优的新媒体产品，充分激发和释放融合发展活力。用好绩效考核“指挥棒”，一把尺子、一个标准，实施全员全岗位绩效考核，做到考核全覆盖。科学调整分配制度，彻底打破平均主义“大锅饭”，引导分配向业务一线、重要岗位、业绩突出人员倾斜。大力培养全媒体采编队伍，引进30多名优秀融媒体专业人才，组织开展“融媒体大讲堂”“编校质量提升”等业务培训20多期，培训编辑记者2300人次。

二、提高政治站位，强化正确导向，推动新闻宣传质效实现新跨越

潍坊日报社通过深化改革，全面推进提升了媒体深度融合成果，改革后体制更加顺畅、制度

更加完善、动力更加强劲，新型主流媒体传播力影响力显著提升，为推动全市高质量发展提供了有力舆论支持。2022年，在中央和省、市部署的各类重大宣传战役中，潍坊日报社制作发布全媒体新闻作品15000多件，在全省传播力考核评价中位居前列。

（一）重要政治宣传任务圆满完成。紧紧围绕迎接党的二十大胜利召开和学习宣传贯彻党的二十大精神这一主线，按照中央和省、市宣传部署，组织所属媒体精心组织开展“奋进新征程 建功新时代”重大主题宣传，开设“奋进新征程 建功新时代”“非凡十年”“喜迎二十大”“走在前 开新局”“山东这十年”“解码潍坊”“二十大特别报道”“聚焦二十大”“二十大时光”“深入学习宣传贯彻党的二十大精神”“深入学习宣传贯彻党的二十大精神 推动高质量发展 建设现代化强市”等重点栏目，全面展示全市过去5年的重大成就和新时代十年的伟大变革，深入宣传各级各部门坚定贯彻落实党的二十大重大决策部署、推动高质量发展的生动实践，推出全媒体报道6000余篇次，在报、网、端、微等全媒体平台综合阅读量达9000万人次，为迎接党的二十大胜利召开，深入学习宣传贯彻党的二十大精神，推动党的二十大精神在潍坊落地生根开花结果营造了有温度有深度的浓厚舆论氛围。

同时，各媒体扎实做好全国“两会”、省市党代会、省市“两会”的宣传，开设专版专栏，及时推出全媒体报道，深入做好贯彻会议精神的宣传报道。围绕全国和省市“两会”、省市党代

会、省市工作动员大会等重要会议，产业发展、品质城市、项目建设、民生改善、常态化疫情防控、重点节会等重要主题，开展重点宣传，形成舆论强势。聚焦市委中心工作，策划开设“新视点”“有解思维大家谈”“创新引领 事争一流 把潍坊发展推向新高度”等专栏专题，推出深度报道、系列评论和新媒体作品，充分发挥了统一思想、凝聚共识的舆论引领作用。

（二）重大主题新闻宣传提质增效。围绕市委中心工作思路，聚焦重大项目建设、服务企业发展、乡村振兴、人才强市、新时代文明实践、“好品山东”、“两创”潍坊传统文化、潍坊发展大会、中国农民丰收节、中日韩产业博会等重大主题，策划组织一系列重大宣传战役，开设“首季开门红”“创新引领 事争一流 把潍坊发展推向新高度”“强信心 稳经济 促发展”“乡村振兴”“创建全国文明城市”“新时代文明实践”“好品山东”“奋斗者正青春”等专版专栏，深入报道抓项目建设、抓产业升级、抓高质量发展的举措和成效，深入宣传全市经济社会文化发展的新变化、新成就，推出有分量有影响的重头报道4000余篇次，通过全媒体传播，形成舆论强势，产生良好反响。

（三）深度报道水平迈上新台阶。围绕经济发展、现代农业、民生事项、服务企业等重点主题，策划推出一批分量重、影响大的深度报道，营造舆论强势。聚焦三个“十大”主题，开设“潍坊的创新与实践”栏目，精心推出《满目芳华日争新——“十大创新”看潍坊》《群峰竞秀挺起发展“脊梁”——“十强产业”看潍坊》

《迭代升级破局而来——我市以“十大扩需求”行动增强经济内生动力》等深度报道300余篇。为推进市委新精神、新思路、新部署、新要求贯彻落实，围绕“优存量”“扩增量”等主题，推出《新赛道上，潍坊产业如何“优”？》《新赛道上，潍坊产业如何“扩”？》，深入报道，加大宣传阐释力度，有力发挥了统一思想、凝聚共识的舆论引领作用。

（四）融媒体传播力实现新突破。坚持移动优先，内容为王，强力推进全媒体传播能力建设。着眼于推动传统纸媒向全媒体传播全面转型，从资金、人才、政策等方面予以重点倾斜，聚合提升传播效能，重塑策采编发流程，构建传播矩阵，打造头部平台。新媒体在全省地市级媒体月度传播力引导力考评中位次不断提升，晋身前十，新媒体建设取得突破性进展。

党的二十大召开期间，各媒体先后刊发、推送了《伟大奋斗谱写辉煌成就 勇毅前行再书崭新篇章——党的二十大胜利召开在潍坊引发强烈反响》《潍坊融媒海报+视频 | 二十大代表潍坊声音：答好“新答卷”，奋发向未来！》等原创重头稿件30余篇。其中海报+视频新媒体产品《潍坊融媒海报+视频 | 二十大代表潍坊声音：答好“新答卷”，奋发向未来！》点击量达到10万+。“山东这十年·潍坊”主题新闻发布会作为“喜迎二十大”子栏目之一，潍坊日报、潍坊融媒做好发布会相关报道，运用现场新闻、评论言论、深度报道等形式做好宣传。融媒体中心对主题发布会通过客户端、网站、视频号等平台进行现场直播，在首屏、首页重要位置及时转发

推送主题发布会新闻稿件、实录以及原创作品，并通过全平台推送。积极组织策划制作了一批图解、长图、短视频、海报原创作品，全力营造“山东这十年·潍坊”良好舆论宣传氛围，成为10万+爆款作品。

2022年，潍坊日报、潍坊晚报和融媒体中心积极投身潍坊精神文明建设中，坚持弘扬主旋律，传递正能量，宣传身边先进典型和平凡英雄，刊发、转发基层典型人物宣传主题稿件140余篇，为潍坊精神文明建设营造良好舆论氛围，打造了一批有力度、有深度、有温度的正能量精品力作。其中，《54岁妈妈成了女儿“学妹”》《潍坊三位18岁少年冒大雨勇敢救火》两个爆款新闻，在全国网友中产生良好影响，提升了潍坊城市的知名度，推动了潍坊精神文明建设，真正把一件事变成了一类事，把一类事变成了全城的事，让潍坊始终充满正能量。

潍坊日报社融媒体中心建立《融媒体中心全员“转点评”绩效奖励暂行办法》，全体采编人员参与转发、点赞、评论，潍坊日报社传播力测评综合排名稳步提升。今日头条、微博等平台多篇作品入选当月爆款作品前五名榜单；潍坊融媒公众号阅读量10万+内容超过90条，在清博指数排名中稳居市直媒体综合影响力首位；潍坊融媒抖音号科普视频《核酸检测时这几件事不能做，90%的人不知道》播放量达到850万+，转发量10万+，社会影响力进一步增强。2022年11月份全省16地市日报社和广播电视台中，潍坊日报社取得了排名第9的好成绩。爆款新媒体产品单条点击量近4000万，受到省委宣传部表扬；“新视

点”系列评论得到市委主要领导肯定。

三、克服不利影响，拓展创收能力，经营业务稳中有升实现新突破

2022年，潍坊日报社全媒体运营中心按照继续深化媒体融合改革思路，理顺经营体制机制，努力克服疫情不利影响，在新媒体运营、专题经营、专刊出版、活动策划等方面持续拓展、取得显著成绩。

（一）大力拓展新媒体经营。一年来，潍坊日报社以融媒体经营部为主体，充分利用全媒体平台的影响力，全力与客户开展全方位服务，与合作客户良好互动，分析与总结各项工作，及时优化内容策略，有效提升合作单位知名度，深入挖掘和分析合作单位的业务内容，即时掌握新闻热点，完成专题策划与活动。潍坊日报社融媒体中心借力报社强大的选题资源积淀，以及策采编发播审的业务优势，分别与40多个市直部门、县市区、街道及20多家国有企业、医院、银行签署新媒体运维协议，合同总额980多万元。通过承接客户的党建教育活动、承办网站、微信号、微视频制作、活动直播、人工服务等项目，实现了经营创收，全年业务量比去年上涨35%。

（二）专题经营走深走实。各经营单位千方百计克服疫情影响，充分发挥潍坊日报社的品牌优势，积极与市直部门、县市区乡镇街道、企业对接，服务老客户，开发新客户。整合行业，强化专题策划，提高专题稿件和专题版面的质量，在专题经营上实现全覆盖无缝隙开发，为服务对象提供高质量宣传服务，使经营和宣传工作两推

进同提升。

（三）专特刊出版持续发力。全媒体运营中心理顺已经合作的20余张专刊特刊报纸的合同，全部与合作单位建立了直接密切联系，梳理了与合作单位的编采、经营工作关系，全部报纸正常出版。成功组织策划了《第39届潍坊国际风筝会特刊》《两会特刊》的出版，分别实现经营创收。

（四）向社会活动要效益。充分利用潍坊日报社的品牌和融媒体的优势、多种形式开展线下活动。成功组织策划了高招会、中招会、小升初咨询会，举办了第二届读者文化节暨巨报展活动，策划实施了新春农品展、潍爱一生婚恋俱乐部、潍坊商界论坛等活动，举办庆祝“六一”儿童节、《红领巾报》创刊30周年、庆祝中国共产党成立101周年文艺演出活动，开展暑期“小报童”活动，实现了经济和社会效益双丰收。



聚焦主责主业 做强融合传播

泰安日报社

2022年，泰安日报社（泰安传媒集团）在上级部门的指导下，牢牢把握正确舆论导向，不断加强队伍建设，努力提高办报质量，积极推动媒体融合和产业跨界经营，各项工作顺利推进，取得了较好的成绩。

提高政治站位，党的建设全面加强

1. 提高政治站位，强化政治担当。始终把学习宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为重要政治任务，始终坚持党性原则，坚持党管宣传、党管意识形态、党管媒体。泰安市党代会、两会之后，认真传达学习会议精神，统一思想认识，扎实开展“四比四提”“机关作风集中整顿”等教育实践活动，常态化落实“第一议题”制度，认真履行全面从严治党主体责任，不断加强宣传思想工作队伍建设，推动报社（集团）各项工作开创新局面，实现新发展。

2. 加强理论学习，强化“四力”建设。切实抓好理论学习中心组学习，制定年度学习计划，确定学习主题，明确学习要求，充分发挥领导干部“关键少数”示范和表率作用，全年开展学习12次。充分运用“学习强国”平台开展政治理论学习，形成比学赶超浓厚氛围；不断加强“四力”建设，积极开展理论宣讲，强化警示教育和普法宣传，筑牢思想防线。

3. 聚焦意识形态，夯实阵地管理。始终把意识形态工作作为党的建设重要组成部分，放在突出位置。按照工作需要，及时调整意识形态工作领导小组。全年组织意识形态工作会议4次，分析研判意识形态领域情况，加强风险防范。扎实开展宗教领域排查整治专项工作，确保意识形态领域绝对安全。持续强化党媒阵地管理，强化互联网平台建设，加快媒体融合发展，规范采编流程，严格落实三级审稿机制，确保内容发布导向正确。

4. 提升基层党建，凝聚发展合力。推进模范机关建设，开展“登高望远、奋力争先，站好第一方阵”主题活动，充分发挥机关党建“围绕中心、建设队伍、服务群众”作用，不断将组织力转化为发展力，党建优势转化为发展优势。积极发挥志愿服务队作用，开展“社区包保”系列主题党日等活动，筹备物资帮扶一线工作人员，树立党报媒体良好形象。

5. 严守纪律规矩，从严管党治党。认真落实中央八项规定及其实施细则精神，积极开展形式主义、官僚主义专项整治，驰而不息纠治“四风”。年初，安排部署全年党风廉政建设工作任务，签订《党风廉政建设责任书》，把落实全面从严治党、加强党风廉政建设与业务工作同部署、同落实、同检查、同考核。成立审计部门，

健全完善经营活动监督检查机制，强化合规经营，降低经营风险，促进提升经营管理水平，以良好政治文化涵养风清气正的政治生态。

聚焦主责主业，新闻宣传鲜明有力

报社（集团）紧紧围绕迎接、宣传、贯彻党的二十大这条主线，牢牢把握正确舆论导向，充分发挥主流媒体主力军、主阵地作用，唱响主旋律、凝聚正能量，圆满完成了各项宣传任务，为推动全市高质量发展实现新突破新进展提供了强大的舆论动力。

1. 按照上级部署，做强重大主题宣传。重点围绕党的二十大、冬奥会、省市党代会、两会等重大主题，超前谋划，精心实施。开展了贯穿全年的“喜迎二十大 奋进新征程 建功新时代”重大主题宣传活动，在各媒体端口开设了“奋斗者·正青春”“沿着总书记的足迹”“喜迎二十大 奋进新征程”“走在前 开新局 来自第一线的奋斗报告”“山东这十年·泰安”等专题专栏，重点推出“伟大变革·踔厉奋发的五年”“非凡十年”等系列报道，为泰安市新时代中国特色社会主义现代化强市建设凝聚强大精神力量。

2. 聚焦中心工作，服务高质量发展大局。7月20日推出《振兴泰安的战略抉择——我市全面推进新型工业化强市建设述评》重点稿件，凝聚起了新型工业化强市建设的合力；开设的“市委理论学习中心组成员谈新型工业化”署名文章专栏，反响良好，受到了泰安市委主要领导的肯定表扬。

3. 深化典型宣传，让正能量澎湃大流量。深

入挖掘报道烈士李林雨、“90后”大学生“村官”王云龙、全国“最美基层民警”张连波等典型。在烈士李林雨的报道中，“最泰安”全媒体派出多路记者分赴湖北、威海、新泰等地深入采访，发布原创稿件、短视频500余篇，全网总阅读量超过8000万人次，互动点赞超过700万人次，《人民日报》客户端、新华社也在第一时间转载，引发了全社会广泛关注。

4. 加大外宣力度，进一步讲好泰安故事。外宣和对上报道工作密切与上级媒体沟通协调、精心统筹，实现了数量、质量、媒体刊发层次和两个“泰安首次”的多项重大新突破。在《求是》《瞭望》、央视、《人民日报》《经济日报》等中央媒体刊发43件。特别是《求是》杂志刊发《黄河与泰山的“绿色协奏曲”》，是泰安市历史上典型经验做法首次被中央机关刊点赞报道；《经济日报》整版推出《深耕现代产业沃土——山东泰安推动新型工业化强市建设》，也是有史以来首次在中央纸媒整版篇幅宣传泰安市工作亮点的稿件。一年来，在省级、国家级主流媒体刊发140余件。学习强国精编上报稿件1240篇，省平台刊发1103篇，全国平台刊发10篇，4篇精选稿件在学习强国首页推荐，进一步提升了泰安的知名度、美誉度和影响力，形成了对上报道强大宣传阵势。

5. 推进媒体融合，打造新型主流媒体。一是相加相融多平台同时发力。升级“最泰安新闻客户端”4.0版本，丰富完善功能，构建以“最泰安”为主体、社交媒体为两翼、抖音平台为补充的移动传播新格局，投入100余万元更新新闻采

编设施设备，投入80余万元升级客户端。全年共获各类新闻奖项94件，泰山晚报抖音号粉丝数突破68万人，阅读量突破4亿人次；全媒体矩阵新闻内容累计发布63.8万篇，新媒体端口阅读量8亿人次。

二是“从字到视”打造泰报视频品牌。在泰安市委宣传部指导下，承担全市130余场新闻发布会，并对部分场次进行了网络直播，短视频制作；策划拍摄制作的外宣短视频《加拿大外教的山城情缘》，受到广泛关注；全年组织完成41场“服务民生面对面”直播活动；联合市档案馆策划推出系列短视频栏目《泰安红色档案故事》；联合市贸促会，制作快闪动画《优品山东 品质泰安》，推广泰安本土12个入选品牌，收到良好宣传效果。

强化资源整合，产业运营巩固稳定

2022年，泰安日报社（泰安传媒集团）在统筹抓好常态化疫情防控工作的同时，加快恢复生产经营，多元化经营得到巩固。《泰安日报》连续四年获得“全国精品报”称号，《泰山晚报》持续荣获“全省印刷质量精品报”称号；运营承办的泰山登山比赛暨全民健身登泰山徒步、泰山国际马拉松活动荣获“中国体育旅游十佳赛事”称号。

1. 加强资源整合，积极拓宽增收渠道。报社（集团）努力克服疫情影响，及时调整工作思路和工作方式，以新手段新思维构建经营新思路，强化新媒体营销与活动策划执行力度。全年承接视频拍摄合作30余部，先后策划推出了“科学防

控青少年近视 共筑孩子光明未来”科普访谈活动，在线观看量达到60万人次；举办第六届泰安金融微笑天使评选暨2022第二届金融服务技能大比武；联合市卫健委开展“院长访谈面对面”；与市医疗保障局开展“‘一把手’上线讲医保”直播，累计观看50万人次；打造了一批有品牌力、有影响力的活动。在市银保监分局指导下，联合市银行业协会、市保险行业协会创办了《泰安市银行保险业》杂志，受到业内一致好评。

2. 展会密集举办，赛事活动亮点纷呈。受疫情形势反复影响，会展中心先后闭馆停工8个多月，经营压力巨大。年初，市党代会、两会在会展中心成功举办，会议服务精细化管理受到了市人大常委会办公室、市政协秘书处的表扬和感谢。在仅有三个多月的开馆运营中，承办了第八届“曹灿杯”青少年朗诵展示活动、中国（泰山）国际矿业装备与技术展览会；先后自办两场车展，成交额约8200余万元，提振了市场热情，拉动了消费；连续六年自办全国普通高校招生咨询会；策划开展2022中国泰山艺术品博览会、2022“鲁渝情深”消费帮扶暨巫溪特色农产品展销会、“泰岳同心”文化教育体育援疆活动暨泰山·岳普湖青少年足球友谊赛；第36届泰山登山比赛暨第27届全民健身登泰山徒步活动，共1500名参赛者参赛，同时，线上登山比赛，报名人数突破18万人。2022泰山国际马拉松继续举办线上赛，报名总人数182542人。

3. 丰富教育活动，培训项目扎实推进。泰安小记者成长中心开设了“线上课堂”“泰报童声”朗诵演讲、“上语书田”儿童深度阅读、

代运维业务成为融媒经营增长点

德州日报社

当前，为地方政府部门代运维政务新媒体，已经成为不少媒体单位的一项重要的经营收入增长方式，代运维的领域也从此前的政务网站发展到现在的政务微博、政务微信。随着时代的发展，新媒体潜力的释放，政务微头条、政务抖音号、政务视频号已经成为一个重要的代运维业务增长点。

融体融合已经历了8年的改革发展历程，德州日报社在代运维业务上实现了重大突破，目前依托政府购买代运维服务，年经营收入达到200万元。

供需增长让代运维业务更广阔

媒体利用专业优势以政府购买服务的方式为机关、事业单位提供业务服务，是当下媒体经营的一种重要方式。事实上，从传统媒体时代的编辑技能输出，到融媒时代的代运维官方网站、政务微信公众号等，均属于技术服务输出的范畴。

政务新媒体的专业化运作，是具有官方政策背书的。早在2014年，国务院印发的《2014

年政府信息公开工作要点》就强调，要“加强新闻发言人制度和政府网站、政务微博微信等信息公开平台建设”。加强政务信息公开平台建设的一个重要方向，就是专业化运营。而大多数基层政府部门和事业单位，没有条件配备专门的技术人员，即使配齐了，很多人也不具备专业的运营维护技能。而在另一方面，随着媒体融合的大力推进，报社、广电等传统媒体在融合创新的过程中，都分别打造了一支专业化的新媒体运营队伍，本着“专业的事交给专业的人去做”的理念，政务新媒体代运维服务应运而生。

从官网到微信、微博及组建专班

德州日报社最早的代运维工作是从政府网站开始的。截至目前，包括德州政府网、德州文明网等官网的代运维，报社每年的经营收入稳定在70万元左右。

2016年以后，随着手机网民的增加，人们对官方网站的时效性需求逐渐变弱，各地的政务微

“泰报书法”培训等项目，在学生家长中的口碑日益向好；信息学奥赛、诗书画学堂、小记者艺术团、传媒升学规划项目学生陆续增多，取得了不错的成绩。节假日期间，小记者活动举办得

有声有色，通过健康、物质观、安全、人际交往（听说读写）等主题，让小记者们提高了自己认知水平和学习能力，获得家长们的一致好评。

信公众号成为一个重要的发布渠道。从2016年正式代运维第一个政务公众号开始，截至目前，德州日报社已经运维了包括德州发布、德州机关党建、清风德州、文明德州、德州女性之声、德州改革、德州应急、德州金融、德州住建等15个政务公众号，每年的代运维收入约70万元，已和官方网站的代运维形成了两翼齐飞的局面。

同时，德州日报社在市委宣传部的支持下，通过揭榜挂帅，组建专班的形式，承接了德州发布平台、学习强国学习平台的运营维护工作。

以“德州发布”微信公众号为例。德州发布旨在打造一个市级有影响力的新媒体平台，为德州市的媒体融合积累先进的经验，打造媒体深度融合的典范。2022年3月底，德州日报社通过揭榜挂帅、竞争上岗，组建起德州发布公众号运维专班，并制定“百日攻坚”计划，实行挂图作战。专班按照“统筹策划、内容运维、活动赋能”的运营思路，对平台进行升级改版；制定运维策略，规划了“政务+新闻”“政务+活动”“政务+服务”运营思路，沿着打造一个集信息发布、政策解读、民生服务、群众办事于一体的市级政务新媒体平台的方向，努力做到“重要信息首发、重大政策解读、民生事务查询”，推出了党的二十大精神答题活动、感动德州人物评选、创城知识答题、德州文化标识评选等互动性活动，9个月增加粉丝43.6万。

今年以来，我们对“德州发布”微信公众号进行了再次改版，首先在内容上进行完善，除发布日常的政务信息、重要新闻外，开设了“德州早报”板块，每日早晨6点作为固定内容准时推

送，打造品牌栏目；其次，对自定义菜单进行统一规划，初步规划设置为政务宣传、投票专区、政务服务三大类，同时，在自定义菜单二级菜单中进行细分完善，根据群众需求梳理政务服务事项，做到科学、精准服务。

瞄准客户的多样化需求延伸服务

代运维新媒体，人员的业务素质必须要保障。不少单位把运维客户公众号当作副业甚至是边缘工作，因此不能把精干力量投入到运维当中去，这就造成了代运维政务新媒体的内容质量和服务质量不高，从而导致了政府购买服务费用也仅仅保持在最低位标准运行，长期来看，形成了一种恶性循环。

尽管新媒体发展不再是谁都可以进入的蓝海，但是，庞大的用户体量，仍旧能够给媒体带来不少红利。据《中国媒体融合发展报告（2019）》，深圳晚报代运维的政务新媒体有近200家，深圳晶报代运维的有112家，年收入达到2000多万元，毛利率在30%左右，规模属于全国领先。

同时，仅仅站在简单完成代运维任务看代运维工作的观点并不可取，而应该把代运维工作和整个报社的业务工作结合在一起。比如，记者编辑可充分利用代运维政务新媒体的优势，第一时间挖掘好线索，从而帮助做好新闻报道；当代运维的政务类新媒体达到一定的规模时，报社可利用渠道控制能力，探索构建政务新媒体联盟，这对新闻素材的获取，经营渠道的拓宽，具有重要的推动作用。

优化“传媒+N”融媒业态模式

齐鲁晚报·齐鲁壹点

2022年，面向新时代新征程，立足媒体深度融合发展新阶段，齐鲁晚报·齐鲁壹点坚定不移以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真学习贯彻党的二十大精神，贯彻落实习近平总书记对大众日报创刊80周年重要批示精神，进一步做实做强具有齐鲁特色的新型现代智慧传媒。经过一年的奋进拼搏，齐鲁晚报·齐鲁壹点媒体深度融合高质量发展取得突破，全媒传播体系总覆盖人群超过1.2亿，以齐鲁壹点为主体的新媒体版块利润首次超过1000万元；齐鲁壹点获批建设山东省重点实验室，为省内媒体首家；官方抖音号、微博号、头条号等大流量账号实现省内绝对领先。齐鲁晚报、齐鲁壹点媒体经营能力均走在省内前列。2022年，我们主要做好了以下几项工作。

一是进一步提升影响力，为经营打好基础。齐鲁壹点下载量突破6700万，日活突破118万，报网端微全媒传播体系总覆盖人群超过1.2亿。建立大流量账号矩阵，齐鲁晚报·果然视频抖音号粉丝量突破1900万，齐鲁晚报微博粉丝1300万+，齐鲁晚报头条号粉丝突破400万，这些账号的影响力省内绝对领先。去年我们共生产点击量过亿稿件110条，过千万稿件2200余条。

二是强化技术驱动，这是做好经营工作的重要支撑。2020年，我们上线内容、数据、技术三

大中台，为客户和行业全面赋能。去年，齐鲁壹点获得山东省“专精特新”企业等十余项荣誉或资质认定，年底又获批建设山东省重点实验室，为省内媒体首家。我们上线了元宇宙虚拟发布厅平台，为多个行业落地活动，有效拉动了创收。

三是做好视频化转型，建设壹点视频电商基地。尝试直播带货，打造了一批标杆性视频产品，如《老徐话高招》《壹球成鸣》《壹点帮办》等，视频已经成为经营创收的重要支撑，也成为新业态的重要组成部分。

四是做好用户运营，这是根本中的根本。我们打造了以情报站为核心的特色用户运营体系，拥有25万情报员，1.5万多个壹点号作者机构，还有垂直于公益、教育、美食、相亲、婴幼儿、养老、健康等行业的多个活跃用户圈层。

五是强化体制机制改革，激发内生活力。在关键岗位用好关键人，努力做到人岗相适，人尽其才。2022年，我们评选首席记者、编辑、技术人才、创意设计人才、运营人才26人，储备培养了一批适应“互联网+”时代的复合型人才，全行业成立17个工作室，6个项目小组，极大释放了生产力。在考核上，始终毫不犹豫地向前线倾斜，向创新项目倾斜，向业务骨干倾斜。

六是持续推进“传媒+N”融媒业态模式，形成多元协同的新格局，为经营创收打开了新局

“四新”赋能 构建融合发展新格局

半岛传媒

疫情背景下的融合转型，尤其是经营转型，是近年来媒体普遍面临的发展难点。半岛传媒通过新媒体、新技术、新业态、新模式全面赋能，形成全媒体策划中心、流量运营中心和技术公司三大支撑新势力，行业中心、区域地方、政务服务三驾融合新马车，虚拟机制、弹性组织、创新考核三大管理新保障的新格局。2022年，半岛的流量运营取得突破性进展，新发展模式成为重要破发点，超级IP构建取得初步成果，技术赋能成为新的增长点，动态管理机制进一步激发新动

能，获得了一批融合发展新成果。

流量运营取得突破性进展

半岛传媒的流量运营是融媒乘法的典型体现，即内容生产力×渠道传播力×变现能力=经营成果。为此，半岛传媒推出针对内容和流量建设的A、B、C三个激励计划。其中，A计划“百万增粉计划”推出以来，先后开展了一系列互动活动，持续拉动粉丝增长且效果显著。截至2022年底，官方微信粉丝量增长150万+、总量

面。在传媒+视频方面，以壹点视频电商基地为依托，开设《百县百品·土味食话》《物华齐鲁》等栏目，打造“山东好品视频电商平台”。全息直播间投入使用后，首创AR沉浸式直播，卡萨帝舒适家装节大型主题直播火热开启。传媒+党建方面，不断提升党建齐鲁智慧云服务水平，打造智慧党建平台和乡村振兴服务平台，拓展政务合作，推进黄河河务局智慧党建平台开发等。传媒+技术方面，推出多个技术产品，如壹起奔跑、齐鲁国际车展、壹点动心、齐鲁小作家壹点写平台、壹点魔方、壹点帮办等小程序，为各行业赋能。加强对外技术输出，开发合肥通App、燕赵都市报App等。传媒+智库方面，建设壹点智库，重点在品牌服务能力方面、品牌大

数据挖掘方面、AI分析与智慧传播方面进行了突破，在INC指数评价领域，新增了“好品山东”入选品牌、山东物业企业、山东纺织企业等多个新的行业领域，测评单元总数量达10000+。传媒+文化产业方面，举办2022齐鲁国际车展、2022山东高招会、“讲好中国故事”创意传播大赛系列活动、七夕千佛山相亲大会、2022年黄河流域优秀大学生就业创业“泉城行”训练营活动、“直播带岗”、“壹点送岗”线上招聘会、2022双循环发展大会、2022山东省男子篮球联赛等，在活动IP打造上进行探索。

目前，齐鲁晚报·齐鲁壹点已经形成了技术、视频、党建、智库、活动、内容六大优势，新业态、新模式、新产品布局取得切实成效。

突破180万，半岛两微等新媒体吸附广告过千万元，流量运营实现“双百万一千万”目标。

通过B计划的实施，内容变现能力显著增强。半岛官微“10万+”爆款稿件超100条，最高单篇阅读量达100万+，多次被人民日报、新华社官微转载，半岛官方微信公众号在全省媒体类公众号排名持续上升，最好成绩全省第二；视频号稳居全国媒体类账号前20，多次获全国第一；微博、抖音等平台也有多条“过亿”播放量爆款视频。短视频平台全年播放量超100亿次。同时，广告内容篇阅读量50000+比比皆是，进入良性循环。

半岛传媒构建的第三方平台账号矩阵，运营账号粉丝总体量近3000万。与华为信息流平台确立合作机制，矩阵账号正在搭建；与腾讯视频、央视合作的《古律叩新春》项目获得金鼠标奖移动营销类金奖；与UC官方建立深度独家供稿合作，单条入围稿件平台采买金额达1万元，实现了影响力直接变现。有医说医科普讲座、探校直播、验房直播、车展直播等，得到客户及粉丝认可；“好品半岛”实现电商破题，带货千余场次，总销售额近千万元。

技术赋能成为增长新动能

半岛传媒大数据公司对业务的支撑已逐步扩展到全流程，基于媒体的技术赋能日臻成熟。从考核、财务、大桶水、发行到媒体数字中台、半岛新闻客户端、风口财经客户端、各种小程序，贴身服务的技术团队每天都在发挥作用。2022年，半岛传媒为淄博日报社提供全面的技术服务，从数字中台到客户端、小程序等，一期工程已通过验收。

技术输出定制服务成为半岛传媒大数据公司的拓展方向：成功中标海信集团技术服务项目，对接青岛市工商联“青商汇”小程序，上述项目在创收同时，也受到相关合作单位的一致好评。

产品开发及运营也取得进展。上线了“消费帮”小程序，“半岛验房”小程序升级到3.0版本，为社区团购业务开发了“半岛小螺号”小程序，基于此将搭建100个网点，招募2000名团长。

新发展模式成为重要破发点

“传媒+政务服务商务”的新型服务模式，“四新业务”不断破题，成为半岛传媒经营的重要破发点，融媒策划、流量运营、技术赋能三大支撑成为经营融合转型的重要抓手。2022年“半岛创意”服务品牌、“半岛智媒链”项目双双入选中国新闻出版深度融合典型案例。

每年7月-9月为半岛传媒社庆季。半岛都市报创刊23周年社庆季的整体策划和传播执行，以“青岛赞力”为牵引，为半岛官微引流、与客户互动；系统梳理半岛传媒的23种融媒产品和能力，以手绘、长图、视频等融媒传播方式，全方位传播“半岛融媒23式”。官微推出“青岛赞力——给榜样打Call，为青岛点赞”互动点赞投票活动，为官微增粉。社庆期间特刊及新媒体创收实现稳中有升。

2022年，青岛市政府主办、半岛承办的青岛国际版权交易博览会被列入青岛市重大节庆活动，得到市政府主要领导的专门批示。因疫情延迟大半年后，半岛传媒顶住压力最终克服防疫、招商等困难，成功举办该活动。此次版交会共计

188家展商参加，涉及14地市百余家省内各地参展商，现场营业额近200万元，实现社会效益和经济效益双丰收。

此外，“传媒+”的模式亮点频出。半岛传媒成功中标市工信局“工赋青岛”全国全省示范项目和首批“好品山东”宣传报道项目；与青岛市工商联联合推出“商会云客厅”融媒体栏目，借助短视频、抖音直播等新模式助力商会从幕后走到台前，帮助企业找订单、打品牌。联合青岛市商业联合会及支付宝策划推出青岛首届吃货节；联合青岛市博物馆、法门寺博物馆、宝鸡凤翔区博物馆、宝鸡陈仓区博物馆和宝鸡青铜器博物院等推出“溢彩奇珍——法门寺地宫的惊世宝藏”特展；在疫情背景下成功举办2022青岛夏季国际车展，这也是青岛市在2022年的首场大型户外车展，取得了预期的成交量。

超级IP构建取得初步成果

通过上述青岛国际版权交易会等重大活动的举办，“半岛传媒能办大活动、能办好大活动”成为品牌口碑。半岛传媒将媒体内容、产品和服务重新场景化，通过合作形成外部大生态，从而创建出包括并不限于展会、论坛等活动的超级IP。

其中，半岛传媒培育的“才艺大赛”“少儿网络春晚”“艺术实践”“爱心晚会”等活动，积累近2万忠实粉丝。半岛金融理财师专业大赛连续成功举办13届，揭牌成立了“半岛理财师俱乐部”。

半岛传媒与青岛市消保委、质检院联合打造“消费实验室”融媒体栏目，与市市场监管局联合打造“市场监管壮链强企频道”，还推

出了“消费特派媛”“半岛小金妹”“极速电荷”“房产网红天团”“半岛少儿春晚”等一批行业性内容IP。“半岛网红天团”“e路红帆讲坛”“风口企业面对面系列活动”等自有品牌已颇具影响力和变现能力。

综合来看，新媒体、新技术、新业态、新模式等“四新”业务在半岛传媒经营收入中的占比逐步提升，已超过75%。

创新管理激发新动能新活力

针对新业务、新业态，半岛传媒完善制度，创新考核，助力模式创新，形成了虚拟机制、弹性组织、创新考核三大管理新保障的新格局。

弹性组织则是以项目为统领，组成项目执行小组，项目实施过程中，所有人员在小组内执行各自任务，根据参与程度、付出多少论功行赏。同时，经营系统对各类创新业务进行了梳理，根据其全新的业务流程所涉及的人员贡献情况，有针对性地重新规定了分配机制，实现了多劳多得，激发了团队积极性，有力保障了新业务的创收。

在创新管理和体制机制改革方面，半岛传媒还设立了“首席主创”机制，选拔出9名“首席主创”人员，推动内容创作人员进入传播主阵地，培育一次营销新能力。首批“首席主创”任期6个月，到期后根据入选标准重新选聘，有效实现能进能出，动态管理。

“有医说医”短视频栏目已邀请20余位岛城公立三甲医院多个学科医生入驻，推出上百期视频，全网播放量5000多万，该栏目实行“揭榜挂帅”，向精细化、市场化运营迈出关键一步。

打造大众名医品牌 助力健康山东建设

——大众日报医学科普直播栏目《大众名医馆》的运营策略

李丽 徐晨 李洪翠

山东省发布的《关于加快健康强省建设推进方案》，第一条就是着力强化健康知识普及。近年来，大众日报行业中心卫生站依托山东省卫生健康委和各市卫健委、省级三甲医院以及医学会、医师协会，整合资源，加强合作，聚力打造《大众名医馆》垂类IP，形成了“直播+短视频+海报+活动”的四维党报医学科普新平台。通过利用传统媒体与新媒体融合而成的新形式，深耕医疗、医药行业领域，在推动健康强省建设中发挥舆论正能量，让科普新媒体产品活起来、火起来。

立足权威性、突出实用性、涵养创新性

“访天下名医，为健康护航”。由大众日报全力打造的卫生健康科普垂类账号《大众名医馆》，邀请省内三甲医院科室主任或业务带头人、知名专家等，就民众关心的健康话题进行科普宣讲。每周1-2期，单期时长长则1.5小时以上，短则20分钟左右，目前单期最高点击量突破120万。栏目的定位是提供科学路径，传播权威信息，服务大众读者。目标是打造一流党端健康科普垂类账号。

权威性和科学性是优质科普产品的特质，

没有权威性就没有品质保障，没有科学性就经不起历史的检验。因此，立足权威性做好健康科普是保证作品质量的前提，也是输出正确的健康理念、树立专业的品牌形象和引导健康舆论方向的正解。

对此，《大众名医馆》做了如下努力：

一是立足权威性。《大众名医馆》至今播出近百期，每一期都坚持邀请省内相关领域比较权威的嘉宾，这些嘉宾长期从事临床工作，有着丰富的实践经验。部分专家本身就是中华医学会、中华中医药学会、山东省医学会等专业分会主委或委员，《大众名医馆》提供了一个让专家发声的公益课堂，为公众提供最权威的信息。

二是突出实用性。实用性是衡量媒体服务功能的重要指标，健康科普栏目要服务于人们的生活，必须立足实际，深入实践。《大众名医馆》的每一个选题都来自当下或者一段时期内公众集中关心关注的话题（如春季健康减肥、中高考期间心理辅导等），结合专家特长和擅长的领域精心选择角度，聚零为整，对某类疾病进行系统讲解，让公众更加理性和客观地对待疾病，而不是被一些哗众取宠的广告或短视频所迷惑。

三是涵养创新性。自新冠疫情暴发以来，健

康成为媒体民生版块最重要的主题之一，网红医生、网红栏目以及各种养生类自媒体层出不穷。在形式上，综合利用短视频、微博、微信、客户端等平台，不断创新突破。

《大众名医馆》从最初借用医院场地录制，到移师大众日报全媒创新基地，从只有一个记者参与到多部门联动，从单一栏目到垂类账号，一直在不断迭代升级，衍生产品也越来越丰富。

正能量收获大流量

作为一档民生健康垂类账号，必须实现正能量与大流量的辩证统一。眼下，从北京卫视的收视王牌《养生堂》到央视多年经营的《健康之路》，从“丁香医生”到人民日报健康客户端，可以说，省内外各大主流媒体都在发力“健康”。但就根本而言，还是要打通服务用户的“最后一公里”，提升用户的体验感、参与感和获得感，才能获得正能量与大流量的双“丰收”。

一是深耕医疗卫生资源。山东是医疗资源大省，大院名医荟萃。《大众名医馆》自开播以来，先后有齐鲁医院、省立医院、山大二院、省肿瘤医院等各大医院的数十位专家来到直播间，深度分享最新的科普知识、医疗常识，引领卫生健康舆论导向，提升公众认知层次。每一位知名专家都自带流量，山大二院眼科主任秦雪娇直播时纯客户端流量高达129万，头条号、百家号、企鹅号等外部平台同步直播，总阅读量150万+。

二是紧密结合社会热点。热点就是流量，在热点中回答公众关切，传播健康知识，树立权威影响力。例如，2022年在世界献血者日我们邀

请到齐鲁医院输血科主任马现君，他本人就是一位长期献血者。面对网络上各种有关献血影响身体健康的传言，马主任明确表示献血是一种身体“福利”，《大众名医馆》挑出了这个新闻点，在专家权威解读中厘清了问题本质。

三是丰富新媒体产品形式。首先，开办寻医问药《医点通》短视频栏目。结合社会热点关联话题，从直播中抽出最有新闻价值的爆点进行二次加工和传播。例如，从一期有关胃癌的访谈中抽出“幽门螺旋杆菌”这一关键点，制作了“医点通”《幽门螺旋杆菌感染，有必要治疗吗？》。其次，开通《大众医点通》视频号。与“医点通”同步上线，发挥“小快灵”的传播优势，最高点击量达20.9万。再次，推出《大众名医馆·健康日历》。为增加科普频次、做好延伸服务，提炼出最有含金量的专家观点，每日早7点在大众日报客户端首页推送。网友还可以扫描日历上的二维码收看直播回放，形成全周期传播和叠加效应。

综合数据显示，《大众名医馆》单条全媒体播放量可覆盖1亿人群，从精准性而言，通过预告海报、健康日历和医点通短视频，层层剥洋葱式地解析疾病产生的来龙去脉、应对措施以及医生的独创治疗方法，精准吸引了相关病例的亚健康人群和疾病人群。

于细微处用心用力

《大众名医馆》创办之初，只有一名记者和一位医生出现在演播室里，演播室还是借用医院的地方。如今，在大众日报全媒创新基地全新的

演播室里，主播+导播+摄像+后期+监制，形成了一个将近10人的视频团队，画面镜头更丰富，节目表现形式更加立体，这是大众日报融媒转型的一个缩影。

讲得好是硬实力，用得上是真本事。科普节目的定位说到底还是实用，要于细微处用心用力。为了实现这一目标，记者往往大量搜集相关资讯和话题讨论，引导专家准备相应的内容。例如，2022年7月14日这场直播，记者在工作群里就一次性列出了13个问题给专家做准备。省肿瘤医院神经外科主任李峰在节目中解释了如何辨别头痛呕吐是不是脑肿瘤问题，有网友看后评价说这是非常专业而实用的医学科普。

于细微处用心用力，扩大前期和中后期宣传也非常重要。《大众名医馆》实现了直播前在大众日报客户端进行反复预告，直播和直播回放全部是首页固定推送，日历海报、特别节目等形式也让科普宣传更接地气。

打造更有吸引力的科普宣传IP任重道远，如何吸引青年人、推动青年力量参与科普宣传是今后着力的方向，这需要向青年话题倾斜，择机选择部分更加吸引中青年的话题在大众日报微博同步直播，发起互动评论，《大众

健康》版可聚焦实用话题进行二次加工刊发，继续扩大权威影响力。大众日报官方微信和微博则可以加强互动，开放评论，让更多医生参与进来，形成新媒体用户生产机制。

新时代给健康科普提出了更高的发展要求，党报媒体只有不断求新求变，站在健康科普的风口，以新媒体传播机制为主轴，才能在推动健康科普面向大众过程中探索出一条具有山东特色的媒体转型新路。

我们将继续做好《大众名医馆》垂类账号，打造健康科普的山东品牌，集结大众名医进农村、进学校、进企业、进养老机构，开展义诊、讲座、科普沙龙等丰富多彩的线下活动，让承载着亿万山东人增强健康素养美好愿景的大众名医，成为推动健康山东建设的一支重要力量。

（李丽：大众日报行业新闻采编中心卫生站站长；徐晨、李洪翠：大众日报行业新闻采编中心卫生站记者）



淬炼创业型团队 打造专业财经新媒体

——半岛传媒风口财经创业经验

为深入贯彻落实集团“一二三四”融合转型战略，半岛传媒于2020年9月上线了风口财经客户端。都市类媒体办财经，是一场“垂直跨界”，从胎动到落地，始终要直面“无人、无资源、无基因”的严峻挑战。面对困难，集团领导亲自督战，半岛传媒党委积极应战，成立“揭榜挂帅”项目组，选派业务骨干挺进主战场，用活用足“首席制”等创新招数，淬炼创业型团队，突出专业化定位，做强核心影响力。经过23个月的艰苦努力，风口财经从无到有做了起来，一个链接政府、企业、机构、用户的专业财经媒体平台已经初具雏形。

党建引领，锻造创业型团队

事业成败，关键在人。半岛传媒以实绩选人用人，重塑组织架构，以两名青年业务骨干挑头组建风口财经编辑部，在2020年8月公开招聘10名新记者，从老员工中双向选择、择优选择，组成了一支20多人的采编团队。在媒体大环境不振导致人才凋敝的现状下，用好党建这关键一招，以集团辉煌历史和深厚底蕴为精神支撑，组织新入职人员到半岛都市报创业地“寻根”，组织业务骨干到深圳莲花山邓小平雕像前重温入党誓词，在深圳湾超级总部前感受敢想敢干的伟力。

通过学习企业家创业史，塑造“干就干最好，争创争一流”的团队文化。2021年，所有新入职记者都向党组织递交了入党申请书，发展正式党员1名，入党积极分子1名，“95后”党员为主的青年突击队带头扛起重活、难活、急活。

策划先行，内容聚焦“垂专实网”

起初“人手少+不会干”的现状倒逼我们将策划引领作为提升风口影响力、掌握舆论主导权的核心，在全体采编人员中强化“优质内容就是生命线”和“没有策划就不要行动”的理念，集中人力、智力、物力搞策划。

风口财经内容建设的理念是“更垂、更专、更实、更网”，从思想到行动上敢于自我否定“内容关注点分散、语言不专业、搞花架子自说自话、不适应网络传播”这四类作品。实行动态考核，对好稿的要求逐月提升，不滋养路径依赖的舒适心理。

在这其中，风口财经主编兼首席运营官和首席内容官“双主官”，以及从老记者中选拔出来的首席编辑、首席记者发挥了重要作用。这几位中青年业务骨干的全年采访写稿量在报社中层中名列前茅，他们在新闻现场上带新人，在每段每句每个镜头中磨内容，团队的战斗力得以迅速提

升。

作为财媒新兵，风口财经关注全球热点，围绕美国散户大战华尔街事件等经济热点发出“风口声音”；直面舆论斗争，《孟晚舟获释回国的四重思考》系列网评立足大局、论点鲜明，全网综合传播量超千万；紧跟中央经济工作会议步调，邀请国内高层次专家第一时间解读总书记特别提出的共同富裕、资本、碳中和等议题；聚焦上市公司动态，挖干货戳痛点。其中，“八评蚂蚁上市暂缓事件”获中国财经新闻奖三等奖，“世纪大堵船”系列获得山东新闻奖三等奖。

“顶天立地”，做北方经济“代言人”

所谓顶天，就是大力宣传习近平新时代中国特色社会主义思想，紧跟中央经济工作步调谋划工作。所谓立地，从大计中找方向，从大业中找坐标，在区域、企业中找落点。

2022年春节前后，围绕山东经济指标和省委提出的十大创新，我们策划推出的《山东的硬实力与大趋势》《山东的创新作战图》《山东经济进化论》《十大创新再思考》等报道引起省委领导关注，白玉刚部长专门作出批示表扬；山东省党代会闭幕当日，我们联合胶东五市党校教授学习党代会精神、解读党代会报告的策划，强化舆论场上的胶东声音；对山东经济半年报的观察文章以及科创板三周年之际推出的以“山东硬实力”“胶东科创力”主题的文章被省外多家财经媒体、金融机构的官微官博转载，活跃在长三角、大湾区的多个创投类、区域经济类自媒体也转载、引用，为省外关心经济的人士打开观察山

东经济的新窗口。

通过“解读民营经济示范八城”“探链”“寻找胶东新消费潜在独角兽”等系列报道，青岛市工信局、市民营经济局主要领导对风口财经越发认可和信任。2022年6月，青岛市民营经济发展局把全市专精特新企业资源全部向风口财经开放，招商银行、中泰证券、青松资本等大型金融创投机构与风口财经签约共建。青岛市委领导称赞风口财经就是媒体中的专精特新，为专精特新企业服务，你们应该当仁不让。

经过23个月的蹒跚学步，风口财经长成了一些小模样，但比起集团内、行业内的优秀媒体，还有很长的路要走，还有很多东西要快学、快干、快追。我们将深入贯彻落实集团和半岛传媒党委的决策部署，用好“揭榜挂帅”和“首席制”两个重要法宝，始终保持创业型团队的精神底色，进一步学习优秀财经媒体的专业能力和专业精神，让“垂专实网”的内容建设走深走实，打造财经新媒体的业务新范式。学会把先进技术融入新闻信息生成、传播、服务全过程，丰富技术+内容的场景解决方案，增强财经新媒体的新链接能力。



主流媒体“传媒+元宇宙”新赛道路径探索

陈月军 吴毅斐

伴随着互联网流量见顶，互联网产业在技术创新、内容载体、传播方式、交互体验上逐渐高度“内卷”，技术渴望新产品、资本寻求新出口、用户期待新体验，基于虚拟现实（VR）、增强现实（AR）、混合现实（MR）、扩展现实（XR）、数字孪生、区块链等技术融合并虚实结合的元宇宙快速进入大众视野，百度希壤、网易瑶台、阿里鲸探、蓝宇宙……国内互联网大厂及科技厂商纷纷推出各自的元宇宙解决方案。

“春江水暖鸭先知”，作为社会发展动向的感知器，媒体也最先感受到了元宇宙带来的机遇和挑战，以央视总台（“央博”数字平台）、新华网（“山海中国”）、人民网（“灵境·人民艺术馆”）、湖南广电（“芒果幻城”）、中国日报（数字员工“元曦”）、中国青年报（“豹豹青春宇宙”）、海报新闻（“海豹数藏”）等为代表的主流媒体，通过数藏、数字人、沉浸空间等技术纷纷布局新赛道，试水元宇宙。

本文从内容、平台、服务等方面，结合当前主流媒体的尝试与实践，探讨主流媒体开启“传媒+元宇宙”这一新赛道的路径选择。

传媒+“元”内容：

提升主流媒体内容生产力与传播力

“读者在哪里，受众在哪里，宣传报道的触角就要伸向哪里，宣传思想工作的着力点和落

脚点就要放在哪里。”随着互联网3.0时代的到来，5G、人工智能、脑机接口等新技术不断改变着现有的互联网社会生态，被称为“下一代互联网形态”的元宇宙，更是具备了技术融合、虚实结合以及真实沉浸感等多重属性。主流媒体拥抱元宇宙先进技术开启“元时代”，是主流媒体挺进主战场、主阵地，切实做强主流媒体和建设全媒体传播体系，实现“你中有我，我中有你”到“你就是我，我就是你”媒体融合转型的必然选择。清华大学新闻与传播学院新媒体研究中心执行主任沈阳认为：“在媒体融合初期，媒体跟跑互联网企业；而现今在元宇宙发展初期，主流媒体就开始布局，有机会与互联网企业并跑，甚至在内容生产方面领跑。”

首先，进入互联网3.0时代，继UGC、PGC、MGC等内容生产模式之后，利用人工智能技术生成内容的AIGC内容创作方式加速到来。借助元宇宙的技术融合特性，一方面，记者、用户、专家、机构、机器、虚拟人等生产主体发挥创意、表现力、迭代、传播、个性化等不同优势实现内容的“共创”，将重构主流媒体的内容生产力和传播网络，大大提升媒体内容生产能力和生产效率，进而形成一种多元主体共同创作的传媒内容生产新生态。另一方面，VR、AR等技术及元宇宙的虚实相融性，也将带动传媒从线性传播到场景构建传播，驱动一场数字新闻业的变革，通过多种感官的调用为沉浸式

新闻和沉浸式融媒产品提供可见的想象空间，为用户带来沉浸式体验和对新闻事实的临场感知。这种代入感、仪式感和体验感将催化更多共情，进而提升融媒作品的传播力和传播效果。

大众网·海报新闻于2022年9月9日推出的“胶州湾跨海大桥AR秀”作品，正是在数字技术与创意设计的完美融合加持下，融合航拍、穿越机、五维美工设计、3D数字创意等最前沿的视觉展现手法，沉浸式展现跨海大桥与元宇宙相融合的魅力与震撼，一经推出便引爆全网，迅速登上各大平台热点、热榜，全网播放量过亿。

再者，随着技术瓶颈的打破、内容形式的丰富、社交属性的增强，虚拟数字人在“元宇宙”背景下迎来了发展的黄金期，在人工智能、数字孪生、动作捕捉、实时渲染等新技术的加持下，虚拟主播快速进入传媒行业视野，如央视虚拟主持人“小小撒”“朱小迅”“康晓辉”“高小博”等，新华社数字记者“小诤”、AI虚拟主播“新小萌”，湖南卫视数字主持人“小漾”，北京卫视数字主播“时间小妮”，人民网虚拟主播“小晴”，海报新闻虚拟主播“姜小白”等，通过文本输入实现声音加画面的同步输出，形象写实，可根据不同场景选择姿态、动作、服装等。虚拟主播具有效率高、零出错、全天候在线等优点，并由2D版本快速迭代为超写实3D版本，极大地提高了新闻播报效率，丰富了传播形式，成为融媒体时代的传媒利器。

传媒+“元”平台：

打造主流媒体布局元宇宙的主阵地

2022年5月，中共中央办公厅、国务院办公

厅《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》正式印发，我国数字文化产业发展按下“加速键”。《意见》明确提出，到“十四五”时期末，基本建成文化数字化基础设施和服务平台，形成线上线下融合互动、立体覆盖的文化服务供给体系。作为主流媒体，更应积极响应和顺应潮流趋势，以数字化手段助力文化强国建设，推动新时代数字文化产业高质量发展。

打造元宇宙媒体平台，构建主流媒体的“元媒”新形态，才能真正触达元宇宙的舆论阵地之门。

一是在PC电脑端、App移动端、媒体号矩阵等现有媒体传播网络基础上，建设自有的元宇宙媒体平台，快速地从2D的线性的媒体平台和新闻内容向3D的具象交互沉浸式的媒体世界和现场感新闻内容迭代。如果说当前的媒体形态和内容形态是平面的，那么通过VR、AR、MR等技术让用户体验到的“元媒”形态就更多的是立体的、沉浸式的和现场感的，是颠覆性、革命性技术驱动下对传媒行业进行的再造和重构。

二是像此前入驻自媒体平台一样，入驻多元的元宇宙平台。未来中央媒体、省级主流媒体、商业媒体必然会打造多种多样、不同定位和特色的元宇宙平台，想要抢占用户和流量，主流媒体就要入驻多个平台，形成元宇宙自媒体矩阵，打造流量积聚的元宇宙端口。

三是打造元宇宙媒体线下体验平台。4K高清演播室、虚拟演播室已成为当前主流媒体的标配，随着元宇宙概念火爆兴起，XR虚拟技术发展迅猛，XR虚拟应用场景不断扩大行业边界，

基于传媒需求的线下元宇宙XR演播厅也已进入媒体视野，通过动态追踪系统实现演播场景与虚拟场景的无缝衔接和沉浸式融合，从而带来不同“视”界和维度的体验，在有限空间内营造出无限空间感。

四是建设基于政务、文旅、教育、健康、娱乐等行业的元宇宙应用平台。与以往媒体融合初期以央媒为龙头的自上而下的布局方式不同，这次媒体探索元宇宙形成了央媒与地方媒体齐头并进、上下一体的全域创新模式。如央媒层面，新华网打造了“山海中国”元宇宙生态平台，新华社成立了侧重于研发的元宇宙联创中心，人民网推出了面向大众服务的“灵境·人民艺术馆”等。同时我们也看到，作为省级新媒体的代表，山东省互联网传媒集团联合山东省文交所共同推出了元宇宙探路之作“海豹数藏”平台，并计划打造“大众·比邻”元宇宙平台。向“元宇宙”领域探索布局，无论是央媒还是省媒，虽然侧重点不同，但各有特色、各有优势。

传媒+“元”服务：

破局主流媒体进军元宇宙的运营能力

“元宇宙”是由多种技术集成、共同构建的人类未来数字化生存的生态系统，从其架构上可以分为电力层（能源层）、算力层、网络层、平台层、应用层等。基于对元宇宙发展情况和主流媒体资源能力及发展定位的客观分析，我们认为，在元宇宙架构的五个基本层面中，“电力层”“算力层”“网络层”存在行业壁垒，需要与超算中心、通信运营商、国际化云计算服务提

供商等平台型公司建立战略合作，“平台层”需要结合媒体技术优势并协同头部互联网行业共同建设完成，所以，元宇宙在传媒领域的产业布局应着眼于“应用层”，媒体、社交、文旅、教育、会展、工业、农业等都有着丰富的应用场景，媒体基于元宇宙的产品研发、商业模式、产业拓展方面的发展前景可期。

根据中商产业研究院整理的数据分析，预计2022年—2027年中国元宇宙市场规模将保持持续增长趋势，2027年市场规模将达1263.5亿元，年均复合增长率达32.98%。作为主流媒体，布局元宇宙产业发展正当时，并可从虚拟人、数字藏品、沉浸空间打造等人、货、场方面进行市场化运作探索。

一是基于虚拟物品的产品研发和拓展。媒体可通过数字藏品平台创新选品理念，致力于中华优秀传统文化IP发掘，为品牌方在数字藏品创作、品牌宣传、权益赋能、拓客服务、生产销售、平台建设等方面提供专业化数字藏品的产品和服务，同时发挥传媒优势，聚焦区域发展成就，探索数藏权益赋能“生态圈”，并有望通过数字藏品实现较稳健的盈利。

从2021年下半年至今，各级主流媒体纷纷入场数字藏品市场。央视网孵化建立了数字藏品发售平台“央数藏”，其创世数藏Y、S、C上线即售罄，2天时间内创造了51.76万元的销售收入；大众网·海报新闻推出了“海豹数藏”，《大众日报》创刊号作为其创世首发数字藏品，上线10秒即售罄，平台上线以来，先后在文旅数藏、政务数藏、品牌数藏、联名数藏、城市数藏、公益

数藏等方面推出创新案例。

二是基于虚拟数字人的产品研发和拓展。由于其超强的可塑性、更低的翻车风险，数字虚拟人已被广泛应用于传媒、游戏、演唱会等文娱场景以及品牌代言、电商直播等营销场景，成为品牌和消费者之间的重要情感纽带。不同于媒体早期实践的2D虚拟主播，超写实虚拟人更具备偶像特质，趋近于真人KOL，高度活跃在各大社交平台，拥有自己的人设特点及粉丝群体，主流媒体可基于企业代言人、城市数字人、品牌数字人等市场需求，打造数字人的标准产品，瞄准目标用户，强力推进应用市场。

目前，包括央视、新华社、人民日报在内的“国家队”以及腾讯、网易等商业媒体巨头，均推出了自己的虚拟人天团并已有成功商用案例。山东省互联网传媒集团也正与国内一线虚拟人技术公司合作，根据不同场景需要，打造人格鲜明的虚拟记者、虚拟主播、虚拟品牌官、虚拟公益大使等集团虚拟人家族，承担虚拟主播、品牌主理人、私域种草官等多元角色，通过长期优质内容输出与高频互动，打破虚拟与现实边界，拉近与新生代受众和用户的距离。

三是基于虚拟空间的产品研发和拓展。主流媒体可通过自建的元宇宙平台，为元宇宙内容生产、活动社交、展览展示、品牌营销搭建空间，并基于线上博物馆、元宇宙文旅景区、企业业务大厅、产业园区空间部署需求，打造虚拟空间建设的产品和样板，为“元宇宙+行业应用”赋能。

四是基于传媒自身资源和内容创意策划能力进行市场化探索。基于并升级媒体虚拟演播室，

为虚拟活动发布、虚拟人内容生产、影视节目制作等提供空间和技术支持；培养培训自有专业元宇宙内容生产团队，基于VR、AR、数字孪生等先进技术，做产品创新和市场运营，逐步培育出创新业务点。

五是基于教育市场专业人员缺口的迫切需求，开发教育市场。深耕通识培训、职业技能培训、合作办学模式，将人才培训和教育业务产品化标准化，向B端和C端用户拓展。

结语

媒体深度融合不是各自为战、简单相加，而是顺应全媒体趋势、在技术创新基础上的传媒领域的开拓与发展。元宇宙已来，面对互联网3.0时代的变革大潮，“传媒+元宇宙”意识虽已觉醒，但是如何突破技术瓶颈、人才瓶颈，如何有效规避法律风险，如何发挥主流媒体作用提高主流声量，主流媒体真正拥抱元宇宙的探索依然在路上。哲学家马丁·海德格尔曾言：“技术是时代的座驾，然而能够驾驭技术从而影响时代进程的，永远是有主体意识的人。”主流媒体挺进主战场、主阵地，就要抓住元宇宙的时空拓展性、开放参与性、虚实融生性、经济增值性，同互联网平台共同推动元宇宙未来传播体系的构建，在新的赛道上迎接新技术、新应用带来的全新发展机遇和空间。

（陈月军：山东省互联网传媒集团大众网·海报新闻总经理；吴毅斐：山东省互联网传媒集团大众网·海报新闻副总经理）

深融态势下地方新闻网站经营情况分析

——以舜网、深圳新闻网、龙虎网为例

周斐斐 郭菲

近年来，中共中央加快推进媒体融合发展，提出“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，探索建立‘新闻+政务服务商务’的运营模式，创新媒体投融资政策，增强自我造血机能”，为全国地方新闻网站的运营发展指明了路径。

地方新闻网站以推动媒体融合发展、建设新型主流媒体矩阵为己任，在占领地方新闻传播阵地方面发挥了重要作用；经营方面，多家地方新闻网站的运营主体纷纷组建股份制公司，登陆“新三板”等资本市场，以区别于传统媒体更加灵活的机制体制，创新经营模式，以先进技术为支撑，拓宽文化产业渠道，蹚出了一条“互联网+政商服务”的运营之路。

下面以舜网、深圳新闻网、龙虎网以及其运营公司山东舜网传媒股份有限公司(证券简称：舜网传媒)、深圳新闻网传媒股份有限公司(证券简称：深新传媒)、江苏龙虎网信息科技股份有限公司(证券简称：龙虎网)为例进行分析。

一、媒体深度融合态势下地方新闻网站经营现状

2014年，中央全面深化改革领导小组第四次

会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，配合“继续推进国有经营性文化单位转企改制，加快公司制、股份制改造”等政策，一批地方新闻网站纷纷加快媒体融合进程，迎来了快速发展的机遇期。

(一)媒体深度融合助推地方新闻网站加速发展

2014年2月14日，山东舜网成为第一家在全国中小企业股份转让系统挂牌的地方新闻网站，随后，龙虎网、深圳新闻网等地方新闻网站也在“新三板”挂牌交易，以强劲的发展态势在资本市场崭露头角，营业收入、利润、总资产等指标进入快速增长阶段。

数据显示，2021年度舜网传媒和龙虎网营业收入较2020年同期均实现了20%以上的增长，深新传媒年营业收入在2020年和2021年均过亿元，龙虎网2021年也成功迈入亿元大关；总资产和归属于挂牌公司股东的净利润两项数据三家网站均实现正增长；三家新闻网站资产负债率均保持在良好的水平线上，没有超过40%。

而且，上述各网站还实现了较高的投资回报率。2021年度，龙虎网以未分配利润向全体股东每10股派发现金红利1.298元(含税)，共预计

派发现金红利超过1300余万元；2020年度，深新传媒也进行了利润分配，每10股派发现金红利1.5元(含税)，合计900万元。

可以说，三家网站的财务状况稳定，盈利能力稳健，整体发展趋势良好，呈现出蓬勃向上的发展姿态。

(二)技术创新助力媒体融合，网站所属企业科技属性初显

近年来，技术创新在媒体融合中的作用凸显，新闻网站的运营主体，不断向科技型互联网信息服务企业转型发展，公司研发人员及研发费用投入都不断增长。以科技创新带动成果转化，推动信息收入、技术收入不断增长，成为地方新闻网站运营的主流趋势。

从研发投入来看，2021年，三家新闻网站的研发费用投入占经营收入的比重均超过6%，且呈现逐年上升的趋势，其中舜网传媒的研发费用投入占营业收入比重超过了16%，深新传媒的研发费用已过千万。三家网站所属公司均为高新技术企业，普遍具有CMMI3级认证、ISO27001信息安全管理体系认证、ISO9001质量管理体系认证等信息技术相关资质，舜网传媒是山东省瞪羚企业、山东省软件工程技术中心，龙虎网设有三个南京市级技术研发中心、拥有国家网站安全三级等保等认证，三家网站在媒体融合领域取得了较多的国家发明专利和软件著作权登记，相应可提供的技术服务范围也较为全面。

网站在媒体融合领域新技术的研发攻关成果，也对技术服务收入的不断增长提供了良好助力，技术服务、信息服务收入等合计已经超过或

与传统宣传收入基本持平。

2021年，舜网传媒信息和技术服务收入为2601.45万元，占营业收入的比例为47.14%；深新传媒网站建设及运维、信息技术服务收入为7841.1万元，占营业收入的比例为58.22%；龙虎网信息和技术服务收入为4812.66万元，占营业收入的比例为39.8%。

2021年，舜网传媒完成了合肥报业传媒集团“媒体云”平台搭建，东方烟草报社新媒体平台、山东省总工会融媒体中心等的建设开发，实现媒体融合“济南模式”在全国的复制。

深新传媒积极创新移动端产品传播模式，通过升级AI飞卡阅读模式和优化融媒体平台建设，打造智媒移动平台，开展区融App技术服务支撑和产品规划等工作，探索构建集纳各区融平台信息的市级智能融媒体产品。

龙虎网以建设“三个龙虎网”为战略目标，其中两个目标“南京地区最大最强的新媒体服务提供商、面向智慧城市的软件企业”均与技术服务相关，服务形式包括为客户提供技术开发、新媒体账号运营、可视化新媒体产品等。

(三)经营实现产业化、规范化，业务模式百花齐放

地方新闻网站在媒体融合进程中，在媒体属性和技术属性外，还伴生文化属性，经营收入类别呈现百花齐放的态势。

各网站2021年年度报告等资料显示，舜网传媒主要通过文化创意宣传、技术服务、活动策划、大型项目承建、舆情监测、电子商务、视频直播等实现营收。深新传媒主要产品和服务包括

新闻资讯服务、广告服务、网站建设及运维服务、信息技术服务。龙虎网可为客户提供技术开发、内容策划、新媒体账号运营、可视化新媒体产品、线下活动、展览展示、网络直播、分发、舆情等全套解决方案。可以说业务类别全面、业务领域细分，对单一业务的依赖性较弱。

2021年，各网站将文化创意产业进一步延伸拓展。比如，深新传媒创建“深圳大联播”网络直播平台，实现“政务+民生”融合；在融媒品牌建设、打造区域特色的政务新媒体矩阵、深耕舆情业务等方面也有所建树。舜网传媒以活动助力经营发展，不断拓展对外合作，与人民网合作的内容风控项目步入正轨，舆情监测积极丰富产品形式，视觉设计品牌影响力逐步扩大，积极探索展览领域，电商业务发展势头良好，还承办了济南市电商直播节，打造了济南市四大电商直播基地之一，实现了经营产业化、规范化运作。

二、运营地方新闻网站面临的困难

(一)政府直接支持逐渐减少，与商业网站的竞争加剧

新闻网站主体运营公司在资本市场挂牌后，能够开展独立的经营运作，市场化程度越来越高，对政府资金的依赖也越来越小，公司基本实现了向市场要效益。与此同时，政府购买网站的服务增多，直接投入或补助在紧缩。比如，龙虎网2021年收到的各类政府补助及产业引导资金较2020年减少，导致相关收益减少103.19万元。新闻网站还面临着与商业网站的竞争问题，商业网站背后通常站着资本大鳄，在资金投入、人才

引进、体制机制等方面灵活度高，且其不断向地市级市场下沉，对地方新闻网站的冲击越来越大。

(二)疫情影响下商业客户投入逐渐减少

近几年，受疫情及防控政策的影响，实体经济在一定程度上受到影响，地方新闻网站的运营主体经营状况与市场息息相关，社会投资活动放缓，公司的市场风险加剧，来自市场类的业务受到一定的冲击。比如深圳新闻网，客户广告宣传投入需求锐减，其中政务业务宣传收入减少263万元。另外，在疫情影响下，网站业务活动所需成本投入加大，项目配比直接活动支出增加，致使2021年度三家网站的毛利率同比均有所下降。

(三)政策收紧，体制机制变革困难

地市级主流媒体新闻网站为确保舆论导向性等不出现问题，网站运营所属公司受到政策约束较多，2022年3月，国家发展改革委发布《市场准入负面清单(2022年版)》，提出：“非公有资本不得从事新闻采编播发业务；非公有资本不得投资设立和经营新闻机构，包括但不限于通讯社、报刊出版单位、广播电视播出机构、广播电视站以及互联网新闻信息采编发布服务机构等。”新版政策相较于2020年版政策有所收紧，下一步新闻网站的体制机制变革以及股权混改等难度有所增大，对融资渠道的限制也对网站经营上做大做强产生了不利影响。

三、网站在媒体深融态势下的经营方向分析

(一)深耕本地，强化政商合作

地方新闻网站一般从属于当地的报纸或广电等新闻单位，在本地的运营方面具有得天独厚的优势，业务运营更容易下沉到区县、社区，继续发挥这一优势、深耕本地，大有可为。

比如，深新传媒网站建设及运维服务的主要服务范围是深圳市10个行政区和2个功能区的区政府部门及企业单位；2021年着力打造了区融App，分别对光明、罗湖、龙岗、龙华融媒App进行了版本升级，实现集纳各区融App资讯，充分发挥扎根优势、资源整合优势和创意生产优势。舜网传媒为济南市融媒体中心和新时代文明实践中心提供技术支持，还为济南市槐荫区、天桥区等融媒体中心建设提供了整体技术解决方案，开展“互联网+政商”合作，先后承担了济南市文明办、济南市医保局等政务部门的网站及两微一端，济南轨道交通集团、济南城市建设集团等大型企事业单位互联网平台建设，走出了一条以技术赋能融媒体服务的新路子。

(二)打破地域限制，业务模式向全国复制

地方新闻网站在所在地市开展经营具有先天条件，同时互联网所具有的海量传播、覆盖面广、可交互性强、复制性强等特性，也为其业务模式实现在全国的复制提供了便利。

网站要想在省外城市开拓市场，实现业务模式复制，需要优良过硬的技术水平和服务水平，树立良好的品牌形象，建立稳固的客户关系。网站可以在稳固公司现有重点客户的基础上，不断对服务体系进一步改善，对新产品进行研发升级，逐步拓宽新的销售领域，尝试与全国各地客户对接，比如舜网传媒，虽然2021年收入来源

于山东省的份额占当期营业收入总额的比例约在86.95%，但网站已经将服务拓展到北京、合肥等地，还尝试与海南等地客户对接，同时坚持优化客户结构，逐步降低客户的集中度。

(三)借助资本力量，实现深度融合发展

媒体整合首先是传媒集团内的融合，然后是其他层面的融合。作为已经在证券市场挂牌的新闻网站，则是传媒集团实现媒体融合的一大有利平台。

传媒集团对新闻网站的投资，应不仅体现在单纯的追加投资入股或资金扶持方面，更多的应是以上市公司为平台，联合旗下子公司，整合优质资源，将上市新闻网站做大做强。这里所说的“整合优质资源”，既可以是把好的项目装入上市公司，也可以是与上市公司互相入股、合作办企业等，其中互相入股将涉及股权的深度融合。

2021年，龙虎网与马鞍山横望广告传媒有限公司共同出资成立马鞍山宁望文化传媒有限公司，其中龙虎网控股，子公司主要从事新闻媒体服务业务；深新传媒与深圳晶报传媒有限公司共同出资设立深圳报业政务融媒体运营有限公司，以推进相关业务布局的深度整合，解决同业竞争问题。

另外，挂牌公司在传媒集团中起到的作用还包括规范带动集团及其他公司，通过信息披露实现财务及公司治理方面良好的示范作用。发展新媒体，仅靠自身和集团内的力量还是不够的，在资本市场挂牌的重要目的也是要在保持国有控股地位的同时，吸引外部投资，如相关的国投及风险投资，将股权总量做大，实现新媒体业务体量

迅速增长。目前龙虎网在这方面行动在前，股东人数已经达到11人，除南京报业集团外，还有其他科技公司、创投公司入股，全国中小企业股份转让系统的公告显示，龙虎网已于2022年4月18日调入创新层，充分证明了其股权活跃度和发展赢利能力。

四、结语

2022年8月，舜网传媒、深新传媒、龙虎网都相继发布2022年半年度报告，各新闻网站虽然也受到经济环境下行影响，业务开展受到一定冲击，但综合营业收入、利润等各方面来看，指标比较稳健，整体财务状况也很稳定，业务版块上也有所创新发展。

舜网传媒深入联络省市各级单位，加强省市一体化项目打造，延续活动促进收入的经营模式。2022年1月，舜网传媒中标中国孔子网融媒体运维服务项目，与尼山世界儒学中心在内容和技术运维、文化活动的策划实施等方面展开合作，助力提升省会城市文化软实力。深新传媒积极推进智媒移动平台和技术的研发工作，以创新技术手段增强图文视频的深度传播，提高交互体验。公司继续推进《重2020148基于大数据技术的互联网多媒体应用统一分析平台关键技术研发》等课题的研究，努力实现技术手段的创新。龙虎网网站进行了全新改版，公司也被江苏省科学技术厅认定为2022年第一批入库的科技型中小企业，在互联网科技研发方面的创新实力得到肯定，为龙虎网调入创新层实现资本多元发展注入了强劲的科技动力。

舜网、深圳新闻网、龙虎网等地方新闻网站，兼顾新闻媒体、互联网公司、国有企业、新三板挂牌公司等多种角色，近年来在做好新闻宣传和舆论引导主业的同时，不断探索以技术融合推动媒体融合，逐步拓展新业务、新产业模式，利用股权融资、混改等多种资本渠道，发展了一条以新媒体为媒介，“互联网+政商”服务为主的经营发展之路，充分彰显了发展的后劲和活力。

(周斐斐：舜网副总经理；郭菲：舜网总经理助理)



2022年地市级媒体融合扎实推进

2022年，中宣部、财政部、国家广电总局联合下发《关于推进地市级媒体加快深度融合发展实施方案的通知》，在全国遴选60家市级融媒体中心建设试点单位，要求“聚焦深化改革、深度融合目标，研究制定推进试点建设的具体举措，细化建设项目，明确任务书、时间表，扎实推进，确保实效”。试点名单是2022年4月份确定的，之后，地市级媒体融合因地制宜、扎实推进。

2022年，有多家地市级融媒体中心挂牌，包括内蒙古、江西、贵州、甘肃、新疆、湖北、云南等省（自治区）辖内。其中有采用“报台合并”模式的，也有报台分别成立融媒体中心的。

2022年地市级融媒体中心挂牌情况一览

2021年年初，鄂尔多斯市被中宣部确定为市级媒体融合改革的试点城市之一。2022年9月15日挂牌的鄂尔多斯市融媒体中心由原鄂尔多斯日报社、原鄂尔多斯广播电视台组建而成。

2022年9月4日，江西省赣州市融媒体中心、赣州市文化传媒集团揭牌成立，“赣南红”客户端同步上线。赣州市融媒体中心由赣南日报社（赣州客家新闻网管理中心）、赣州市广播电视台整合组建，归口赣州市委宣传部管理。赣州市文化传媒集团由赣南日报社（赣州客家新闻网管理中心）、赣州市广播电视台的经营性资产整合注册成立，列为正处级的市属国有企业，实行

独立核算，负责运营市融媒体中心、赣州市文化传媒集团所有经营性资产，以现代化传媒集团的健康发展反哺新闻事业的提档升级。

2022年8月29日，贵州省毕节市广播电视台融媒体中心挂牌成立。至此，毕节市两家市级融媒体中心（毕节日报社融媒体中心、毕节市广播电视台融媒体中心）正式成立。与很多地市级融媒体中心“报台合并”模式不同，毕节市结合实际，因地制宜建设了毕节日报社融媒体中心、毕节市广播电视台融媒体中心。

2022年8月26日，甘肃省白银市融媒体中心挂牌成立。

2022年7月26日，新疆维吾尔自治区昌吉州融媒体中心挂牌成立。昌吉州融媒体中心以原昌吉日报社、昌吉广播电视台为主体整合组建而成，为昌吉州党委直属事业单位。

2022年6月22日，江西省抚州市融媒体中心、抚州市属传媒集团有限责任公司揭牌。从2022年4月21日被确定为全国市级融媒体中心建设试点到揭牌，抚州市仅用了两个月的时间。抚州市融媒体中心由抚州日报社、抚州市广播电视台整合组建。

2022年6月13日，湖北省荆门九派通传媒中心（荆门九派通传媒集团）揭牌。荆门九派通传媒中心（荆门九派通传媒集团）由荆门日报社、荆门广播电视台整合组建而成。

2022年5月19日，云南省红河州融媒体中心揭牌仪式举行。红河州融媒体中心整合了红河日报社、红河广播电视台、红河网等媒体资源，单位性质为州委直属正处级公益二类、财政全额拨款事业单位。3家媒体原有的新媒体平台共计24个，工作领导小组取舍衡量后，痛下决心关停了影响力较弱的十多个平台，集中人财物全力构建起以“云南红河发布”系列新媒体平台为核心的11个新媒体平台。红河州融媒体中心实行全员绩效管理，首席记者工资可超过中心主要领导。

2022年3月22日，嘉峪关市融媒体中心正式挂牌成立。嘉峪关市融媒体中心整合嘉峪关日报社、嘉峪关广播电视台、政府网站以及政府发布平台管理职责，建成融主流宣传舆论阵地、综合信息服务、网络舆情监测于一体的综合平台。

2022年4月18日，湖北宜昌三峡新闻传媒中心（宜昌三峡新闻传媒集团）揭牌仪式举行。宜昌三峡新闻传媒中心（宜昌三峡新闻传媒集团）由三峡日报社、宜昌三峡广电台组合而成。宜昌三峡新闻传媒中心以新闻事业发展为主，为市委直属正县级事业单位；宜昌三峡新闻传媒集团以产业发展为主，为市属国有文化龙头企业，探索新形势下的全媒体多元化经营之路。

2022年3月3日，定西市融媒体中心揭牌成立，成为甘肃省首个市级融媒体中心。3月中旬，甘肃张掖、金昌、武威也陆续挂牌成立了市级融媒体中心。

地市级媒体融合的意义与模式探索

随着国家治理体系和能力建设的升级，特别

是信息时代的治理要求，地市越来越发挥着上承中央和省、下接区县的作用。

在融媒体中心发展布局的“四级架构”中，地市级融媒体中心处于第三级。中国社会科学院新闻与传播研究所所长、中国社会科学院大学新闻传播学院院长、中国电视艺术家协会副主席，教授、博士生导师胡正荣曾经说，如果说最后1公里是县及县以下，地市就相当于打通最后1公里的前面那10公里。“像疫情防控中有些地方出现的上下情不通畅问题，很多时候就是梗阻在地市和县级。中央希望把梗阻打通，让上情下达、下情上达更迅速更顺畅，让政策下去得更直接，让百姓意见上来得更快速。同时，地市级媒体资源相对有限，力量分散会带来很大的反应迟缓、治理延时。这是地市媒体融合兴起的一个非常重要的原因。”

胡正荣认为，首先从层级上来讲，地市媒体融合是国家四级媒体融合大体系中承上启下的环节。“央媒和省媒是主动脉，县级融媒体是神经末梢，市级媒体就相当于连通主动脉和神经末梢的支动脉。很多时候出现梗阻，要么发生在县一级，要么发生在市一级。“地市媒体融合之后的形态，就是把地市级的资源，按照互联网思维配置到自主可控的自有平台上，形成一个覆盖地市全域的综合治理的全媒体平台。这是它的定位，也是它最终的形态。”地市融媒体以汇聚地市范围内政务、服务和商务资源的自主可控的自有平台为核心，加上第三方矩阵辅助，从而实现它承上启下的功能——既能上情下达，把新闻宣传工作做到位，又能下情上达，让百姓舆情和信息及

时上传。“更重要的是，通过聚合全域资源和服务，让信息多跑路，让服务多跑路，让百姓少跑路，真正实现国家的有效治理和地方的有效治理。”

对于地市级媒体融合的模式，国家广电总局发展研究中心课题组曾撰文指出，不同层级的媒体要根据不同业务和业务模式形成各具特色的定位和发展格局。中央级媒体要尽快建成新型主流媒体“航母”和“旗舰”。省级媒体应重点建设省级技术平台和区域性传播平台，打造特色新媒体品牌，更好服务地方经济社会发展。市级媒体要坚持因地制宜、因势利导、灵活机动，积极探索自身融合发展模式，可各自建设融媒体中心 and 传播平台，也可以做好资源统筹和机构整合，共同打造市级融媒体中心。县级融媒体中心则要做到全覆盖。

地市级媒体融合在体制机制改革中，胡正荣强调要特别注意3个问题。

第一，不同地方之间经济、政治、文化、环境、媒体状态等差异特别大，不能拿一把尺子去量所有地市级媒体融合的体制机制模式。

第二，地市级媒体融合在结合当地情况的同时，一定要看到未来更长远的发展方向，处理好长痛和短痛之间的关系。很多地市级媒体的改革往往着眼于现实，想尽量让震动小一点，先挂上牌再说。这相当于只解决短痛，长痛并没有解决。“我认为对于规模相对较小的地市级媒体来说，广播、电视、报纸和杂志最好能合在一起。本来市场也不大，资源也不多，分开不容易形成核心竞争力，还不如合一。”他表示。这应该也

是很多地市媒体融合的选择，毕竟没有几家地市媒体能像苏州、无锡等这么强大。

第三，地市级媒体如何担负起承上启下的作用，非常关键。从接地气角度，地市级媒体比不过区县媒体，在资源拥有、覆盖面上又比不了省级媒体。面临这个严峻挑战，地市级媒体要面向市域范围提供很多接地气的服务，面对所辖县域范围要起到很多资源整合、平台整合的作用，要面向省级做好链接，让省里的资源通过它链接配置到基层，发挥承上启下的纽带作用。

媒体融合要解决的一个最大问题是让信息连通起来，让新闻、政务、服务和商务这四大板块连通起来，同时，让与国家治理体系相对应的中央、省、地市、县这四级信息和服务连通起来，这才是媒体融合真正的意义。

(来源：微信公号“广电独家”)



媒体深度融合发展下 国有传媒集团考核与激励策略

李亦元

在媒体融合的大背景下，传统媒体正面临前所未有的机遇和挑战。国有传媒集团通过积极推进体制机制改革，优化完善管控治理体系，并根据自身实际情况建立健全考核激励与约束机制，调动被考核主体的积极性与创造性，可以有效提升人力资本效能，进一步增强企业的综合竞争能力。

媒体深度融合背景下国有传媒集团 考核激励机制面临的机遇与挑战

全媒体时代，媒体深度融合是大势所趋、发展所向。这也为国有传媒集团考核激励机制建设带来机遇与挑战，主要呈现以下特点：

第一，各种媒体之间的合作逐渐增多

这种媒体间的合作包括新媒体与传统媒体之间的合作、传统媒体之间的合作、新媒体之间的合作等，因此原先传统媒体与新媒体间各自为战的考核激励机制已较难适应媒体深度融合发展情况下的需要。

第二，媒体组织与受众之间有着更强的互动性

比如，当下十分受欢迎的短视频平台有转

发点赞及弹幕评论等互动形式。媒体深度融合发展必然会将信息发布者与受众之间的互动性充分展现出来，因此要加强对内容表现形式创新的考核，提升内容传播效果。

第三，媒体深度融合需要技术支持来实现

互联网、数字媒体等技术的高速发展与广泛应用，推动媒体融合不断向纵深发展，媒体传播环境有了很大改变，不同媒体平台之间的互动合作、技术与内容的深度融合日益加强。媒体融合发展离不开先进技术的支撑，因此也要强化对关键核心技术能力创新的考核激励。

国有传媒集团考核 激励机制现状及存在问题

当前传统媒体的考核激励机制在一定程度上已较难适应媒体深度融合发展的要求，主要存在以下几点问题：

（一）体系不够完整

完整的绩效考核管理体系应涵盖计划、实施、评价、反馈与应用五个环节，其中任何一个环节的缺失都可能会对最终的考核激励效果带来影响。目前我国大部分国有传媒集团虽然有绩效

考核管理办法，但通常没有完整的考核体系，未形成机制和管理流程的闭环，对绩效考核各环节的持续关注度与分析有所忽视。往往存在绩效计划制定与战略目标未完全适应，绩效实施与评价之间衔接较弱，绩效反馈较为形式化，绩效考核结果未有明显区分等情况。

（二）指标设置不够合理

绩效指标是绩效目标的具体量化和载体，应符合明确、可衡量、可达成以及可控性的设计原则。目前大多数国有传媒集团有较明确和量化的考核指标，但指标相对更侧重于稿件数量及新媒体点击量，对深度报道及创新性报道的考核指标还需进一步完善。例如，针对视频稿件或其他一些需花费较大精力但并非热点的稿件，如何设置科学合理的考核评价指标，有待进一步研究。同时部分岗位的考核指标没有较好的区分度，拉不开绩效差距，容易造成吃“大锅饭”的情况。

（三）流于形式

在传统观念的影响下，国有传媒集团在考核激励中存在一些流于形式的问题。第一，不够关注企业文化等更深层次但也同样重要的考核内容，导致集团可持续发展动力相对不足。第二，制定的考核激励办法大多专业性不足，常常是由相关管理人员制定的，这些管理人员并不一定具备相关专业能力。第三，员工不够重视绩效考核工作，只关心自身业绩与薪酬问题，对绩效考核在集团战略目标中的实现并不关心。

（四）绩效结果应用与员工获得感不够

媒体深度融合发展过程中，传统媒体采编人员需要学习掌握更多新媒体技能，同时需要保

障向纸媒和新媒体网站客户端等的供稿，工作强度、难度都有所增加。因此，通过强化绩效考核结果应用，增加激励作用以提升员工获得感变得更加重要。目前多数国有传媒集团对员工的考核结果部分与绩效工资挂钩，但绩效提升带来的收入增加并不明显，绩效结果与职务职级晋升、培训和岗位调配等关联不大，员工的获得感有待提升。

媒体深度融合背景下国有传媒集团 考核与激励机制的优化

（一）建立健全绩效考核机制

国有传媒集团应建立健全以社会效益考核为主，社会效益与经济效益相统一的考核激励机制，注重媒体深度融合发展对考核的牵引作用。通过制定完善绩效考核机制，为绩效考核的公正性、公平性、公开性提供制度保障。集团全体员工都应参与到绩效考核中，人力资源部门应根据实际情况制定统一的评价标准，并结合相应的激励机制，提高全员工作积极性。

建立闭环绩效管理流程，包括制定绩效计划和指标、绩效实施、绩效考核评估、绩效沟通反馈和绩效结果应用五个环节。首先通过战略目标分解制定绩效考核目标，将各项指标由集团分解到各媒体（公司），再到各部门（中心），最后明确到个人。然后通过制定明确具体、可衡量可达到的考核指标保障绩效目标的达成。

（二）优化完善绩效指标体系

科学合理的绩效指标体系应符合明确具体、可衡量、可达成、相关性、可控性和时效性的设

计原则。绩效指标应与企业战略及年度经营计划更紧密匹配，并加强与被考核人在考核指标设定上的沟通以达成一致，平衡好当期利益与长远目标的激励。在媒体深度融合发展过程中，岗位更加多样化，业务更趋差异化，应针对采编、经营、管理、技术、运营等不同类型岗位差异化设置绩效指标。

制定考核指标体系并不是一个短期工作，是一个不断优化完善的过程，需要有较强的实效性，可操作性与持续性。绩效考核指标的设置应按实际工作量和贡献，减少与岗位等级和资历挂钩，兼顾质和量的考核，体现多劳多得、优劳优得。在传统的考核指标之外，可探索引入企业文化及价值观类的考核指标，这有助于树立企业价值观，提升员工对企业文化的认同感。

（三）加强制度宣贯及沟通反馈

在绩效考核过程中往往存在信息不对称现象，这就需要集团在绩效考核时加强考核人员与考核对象之间的沟通与交流，帮助考核对象了解考核的具体内容，及时纠正考核中产生的信息偏差问题，让绩效考核充分发挥作用。各部门应根据集团总体绩效考核原则制定具体的部门考核细则，并做好宣讲和传达，让员工清楚了解自己的绩效工资是如何计算出来的。

及时准确地进行考核结果的反馈。媒体深度融合发展背景下，必须意识到绩效考核的主要目的是提高员工工作热情与积极性，进而促进其工作效率，可探索建立有效的绩效考核反馈系统来帮助员工接收考核结果，还可以借助系统反馈分析薪酬、奖惩、晋升等敏感指标，对一些负面反

馈进行识别与处理，有效调动员工工作积极性，提升集团治理效能。

（四）注重考核结果应用，提升员工获得感

绩效结果应与员工薪酬挂钩，提高员工薪酬满意度。要保证薪酬的内部公平性，做好绩效增幅与员工薪酬增减幅之间的平衡，避免产生单位绩效增幅较大而员工薪酬增幅不明显的问题。同时，也要保障薪酬具有一定的外部竞争性，员工薪酬与当地同行业类似岗位工作人员的薪酬相匹配，减少因外部不公平现象导致员工对自己的薪酬不够满意的情况。

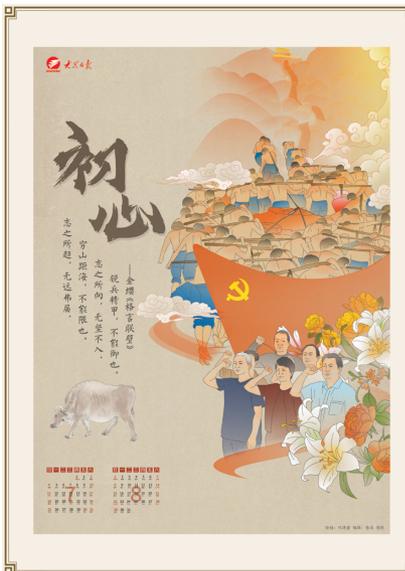
考核结果也应与员工荣誉激励相结合，媒体深度融合发展使员工工作节奏和精神压力相对提升，要让员工在高强度工作中明确自身价值，获得成就感，例如建立职工职级晋升与考核结果关联机制，帮助员工意识到自己可以通过努力推动集团发展的同时实现自我价值。集团还可通过授予荣誉称号等其他内部荣誉激励方式有效调动员工的工作热情，让员工积极参与、配合相关工作。

结语

在媒体深度融合背景下，传媒行业发展迅速，国有传媒集团也应根据实际情况对考核与激励机制进行优化与完善，确保绩效考核激励机制的可操作性，借助科学有效的考核激励机制充分调动员工的工作热情与积极性，助力国有传媒集团高质量发展。

（来源：《传媒评论》2022年第10期）

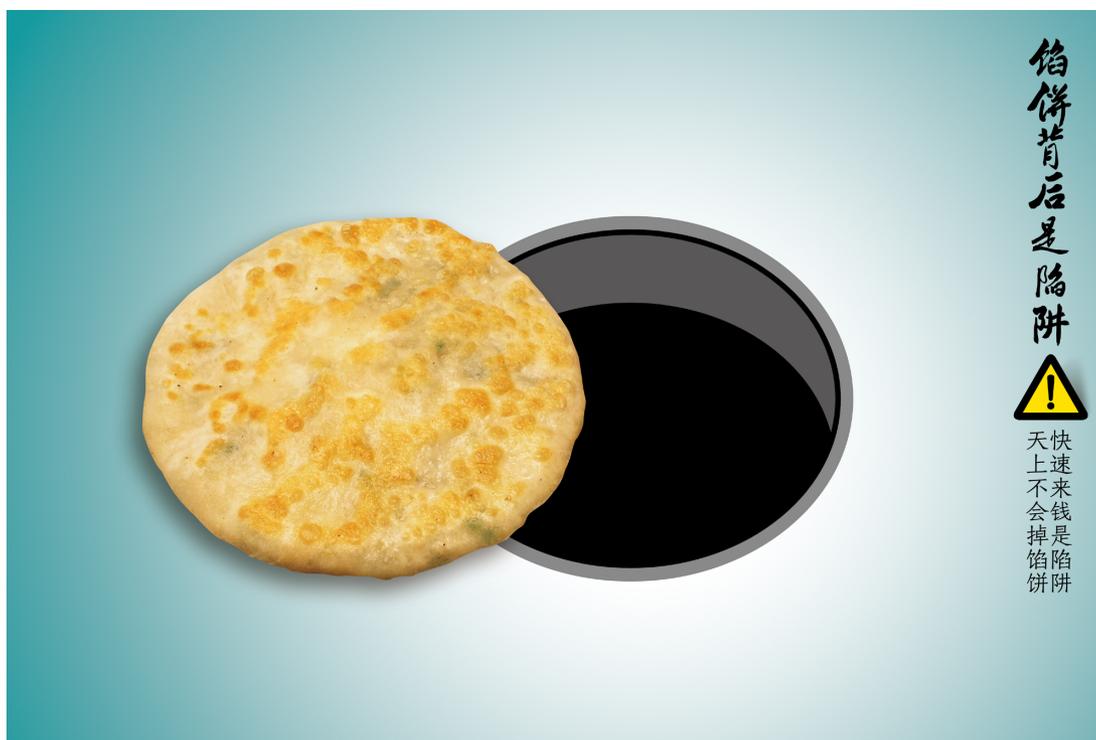
2021年“一品景芝杯”山东报业公益广告大赛三等奖作品



《“心”系列迎春日历》

大众日报：巩晓蕾 张浩 周艳

2021年“一品景芝杯”山东报业公益广告大赛三等奖作品



《“馅”阱》

江苏省常州市:张文娟



《树立新风尚 创造新生活》

半岛都市报:匡杰 赵行军 徐燕华

山东报业

ShandongNewspaperIndustry

2023年第一期总第179期

主办：山东省报业协会

NO.
179

省报协七届四次会长办公会召开

让“生产所能”精准对接“传播所需”/赵念民

推动“老报纸”向“新报业”转型跨越/李茂喜

深度融合 提质增效/牟敦波

构建“沂蒙云” 提升传播力/临沂日报报业集团

改革创新 融合发展/潍坊日报社

聚焦主责主业 做强融合传播/泰安日报社

代运维业务成为融媒经营增长点/德州日报社

