

我为发展献良策

编者按：为深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，汇聚加速二次创业、推动高质量发展新力量，创新加速二次创业、推动高质量发展新举措，营造加速二次创业、推动服务高质量发展的浓厚氛围，按照集团大调研工作部署要求，齐鲁晚报·齐鲁壹点深入开展了“我为发展献良策”活动，广大干部员工就融合转型、经营力提升、机构设置、队伍建设、激励政策等工作中存在的问题以及下一步工作提出建议。《齐鲁报人》特开设《二次创业进行时》栏目，本期刊发各业务部门负责人良策建议，今后将陆续刊发齐鲁晚报·齐鲁壹点推进融合转型，加速“二次创业”的典型经验，欢迎投稿。

以产品研发提供新动能 以产品升级促高质量发展

矫娟 壹点传媒总经理

齐鲁晚报经过了从纸媒到智媒的转变，齐鲁壹点的发展也从野蛮生长到规范化运营，从人员方面，队伍的迅速壮大增加了管理的难度；业务层面，有部分业务在低水平运营，如果算上人力成本、差旅成本有可能没有利润；从发展方面，如何整个媒体一盘棋，加强协作，避免无序竞争，也需要有一定的引导，保证整体利益的最大化。新旧动能转换和高质量发展，也是我们目前面临的问题。

产品研发应该为经营提供新动能。行业部门发展存在不均衡情况，部分行业部门具备较强的创意策划、定向服务、新技术应用、资源整合能力，有的部门则较弱。总体而言，能有一个创意中心（产品中心）链接北京、上海、广州等城市优质资源，整合文化、活动、音乐、影视、版权、游戏等流量网红IP，把各要素整合成可复制运营的活动、创意，并制定执行标准，推进执行等职能的部门或者组织很有必要。

首先，建立一个创意智库，形成对国际及国内创新、创意的持续关注和研究，并定期形成报告。其次，完成优质资源的输入。建立与一线城市的联系和链接，完成优质资源的整合和购

买，以此带动我们的创意水平与一线城市同步。再次，完成产品的设计和输出。形成标杆性、大流量、高案值的合作案例，在业界形成我们自身品牌影响力，拉动更多的高端客户和大规模合作。

大客户开发管理促效能提升。二八定律始终存在，从我们以往的经营指标来看，客户也存在路径依赖，承担重大活动的部门往往更容易拿到同类合作。将有可能的合作需求最大化，难以产生利润的板块减少人力投入，是定位使然，也是一种商业模式的选择。

建立大客户开发管理机制，从媒体的整体利益出发，调动起各相关部门的资源和能力，输出更多的产品和服务，不失为一种选择。

首先，明确项目组实施人员、职责、目标，对重点开发的客户提升优先级，并投入更多资源扶持。其次，部门可对拟开发的大客户进行报备，或者由项目组主动选择纳新，最后，项目组定期公布客户需求，各部门进行相应服务的响应，或者由项目组调配更多部门参与，以组团式、专业化服务获得客户认可。从而有效避免行业部门报价不统一的情况，避免内卷和价格战。

深化融合转型 需要聚焦“核心竞争力”

韩亮 齐鲁晚报·齐鲁壹点副总经理、汽车事业中心主编

面对当前信息碎片化以及短视频、大数据等浪潮的冲击，齐鲁晚报·齐鲁壹点如何继续深化融合转型，找到差异化发展路径，提升经营力至关重要。对于目前工作中存在的问题有所思考，提出几点建议：

聚焦内容“核心竞争力”。进行平台供给侧改革，做特定领域的头部。目前来看，在各大新闻资讯类APP内容同质化严重，齐鲁壹点的PGC和UGC数量均不占优势的情况下，只有进一步挖掘打造差异化的功能产品，才能与更多用户产生有效链接。

当前，除了找记者、情报站、壹点号等少数板块之外，用户对壹点的刚需不足。所以，大力优化平台“供给侧”，将更多的潜力资源接入，打造更多细分领域的内容产品、功能产品，才能有效带动需求侧也就是用户数和活跃度的增长。

在短视频盛行的当下，在鼓励积极推动全员短视频化的方向下，如何将提升高质量内容——如行业的深度报道、话题的讨论与延展，行业观点的定时定期发布，形成栏目化运作，只有连续不停地输出，在行业内形成持续的影响力和话题性，才能掌握行业舆论的话语权。而内容创新考验的是内容的专业度和策划能力以及团队化的内容生产。建议建

立专人专职，对内容精选专业细致地打磨和输出，才能够形成体系化、高质量的内容板块。

围绕当前和此后一段时间社会的核心痛点，去创新打造内容板块，挖掘有效的领域和受众。例如老龄化社会、毕业生就业、孤独经济、空巢青年……单拎出任何一个都是一类大族群、一篇大文章。那么，我们如何围绕这些痛点，全媒发力，技术加持，政府站台，在齐鲁壹点打造开设更多的细分板块，是需要集思广益的课题。每次新板块上线，都配合全媒矩阵式的传播组合拳，在短时间内形成话题，迅速破圈，在特定领域形成隆起带，提升平台竞争力。

聚焦经营“核心竞争力”，强化打造齐鲁晚报·齐鲁壹点专属IP。目前，齐鲁晚报·齐鲁壹点在全社会比较有影响力的自有IP有齐鲁国际车展、高考咨询会、千佛山相亲大会等，在此基础上，应当结合政策导向、市场需求，开发更多的专属IP，聚焦科技发展、绿色公益环保、年轻时尚等方向，持续不断塑造出行业内影响力、具备社会美誉度的IP。在这个过程中，需要各个部门一起配合，融合全行业资源，孵化更多有持续变现能力的IP品牌。

凝聚力量汇集资源 持续巩固晚报经营优势

刘红杰 齐鲁晚报·齐鲁壹点副总经理、
财经新闻事业中心主编、视频中心主任

经营力提升方面，继续打通采编与经营，发挥齐鲁晚报·齐鲁壹点采编优势，让优秀的内容生产人员得以为经营活动、主要客户服务。

2022年，财经新闻事业中心为山东农行制作的手绘长卷《一条大河波浪宽》，便是以壹纸工作室的作品为蓝本，在其基础上加入农行元素。作品最终成为全国农行系统标杆产品，并最终奠定了2023年双方顺利合作的基础。

目前，国有大行愈发注重利用新型融媒传播方式宣传其企业形象。但仅靠一个部门，很难满足战略级客户提出的要求。希望未来党总支层面可出台相关制度，在服务具有战略价值的大客户时，以项目为抓手，聚集报社相关优秀内容生产力量，抢夺市场，提升经营能力，真正实现采编与经营的良性配合。

机构设置方面，吸纳更多优秀创意设计人才，组成独立部门，满足客户多样需求。目前，齐鲁晚报也拥有相关方面的年轻优秀人才，但其岗位大多在壹点编辑部、文旅、活动策划等一线部门，且部分承担经营、采编任务，优秀人才难以共享。建议仿照视频中心成立相关部门，新设相关岗位，提升齐鲁晚报·齐鲁壹点融媒媒体生产能力。

品牌影响力建设方面，加强自身媒体形象与社会责任宣传，打造良好的品牌影响力。

每年年底，字节跳动均会制作刊物展现其旗下产品在践行社会责任、服务社会经济、提升用户生活质量等领域的案例，送给政府部门、主流媒体、主要客户的负责人。在调研中，很大一部分政府部门领导认为抖音可以成为助力地方发展、展现社会正能量的平台。

我们也可每年收集质量上乘、可读性高的优秀报道，配以新闻图片及记者编辑现场工作，展现齐鲁晚报积极履行社会责任。编纂成册，由报社主要领导题序签名，发放给政府部门、主要客户领导及热心读者。

融合转型布局方面，未来的风口是人工智能，是数字经济。我们应该在这方面加强技术的探索。有消息称山东电视台做了数字人一千河，3D立体可走可动，能情景式穿越，造价很高，但是因为没有大数据模型进行高强度训练，目前只能读新闻。下一步，人工智能是个风口。我们应该注意加强在人工智能方面的技术探索，及早布局。并注重对自身数据库的建设。没有大数据，人工智能只能是阵风，不能形成真正的经济效益。

加强壹点智库 在垂直领域的深耕与拓展

吕冰 壹点传媒副董事长、内容运营中心主任

融合转型方面，一是强化内容生产机制。进一步强化统一的生产传播指挥机制，强化议题设置、舆论引导，开展内容生产供给侧结构性改革，从整个晚报层面对指挥调度系统进行重构。强化“全媒体调度中心”智能，作为新媒体精品生产传播的指挥中枢，明确其在重大时政报道、主题报道、经济报道等重点宣传领域的指挥权限和主体责任，利用“六大优势”，统筹以上领域“策采编发传评”等全流程的业务。

二是强化传播渠道建设。首先要强化“内容出海”，现在的分发渠道，大多停留在媒体号，外部平台对媒体号的推广，完全取决于他们的标准。当然，好的内容肯定会得到各平台的大力推广，但单篇稿子的分发所形成的传播力，不如集中力量“五指成拳”。应该跟平台谈更多的渠道合作，比如在央媒、头条的大平台合作开设专题专栏专区，增强传播力、影响力。这种办法从形式上看，也是一种影响力。其次是与央媒、主要商业平台，联合进行主题策划，集中推出重磅内容。

三是优化激励保障机制。按照新闻奖标准、传播力表现评判内容是否

优质，对优质内容加大奖励力度。一是，瞄准重大奖项，重点策划、跟进，推动重点领域重点突破。二是，对各运营部门，在经营指标基础上，增设内容考核要求。

经营力提升方面一是梳理盘点目前的主要业务来源、项目性质，集中进行分析研判，强化有潜力的部门，更科学地设置发展目标；削弱甚至撤销业务不景气的部门，更加合理地利用好人力资源和业务资源。

二是根据政务、企业等各自不同的需求与要求，充分发挥视频、技术、大数据、党建、智库、活动六大优势，有针对性地制定相应经营策略。

机构设置方面，强化智库建设，加强壹点智库在垂直领域的深耕与拓展。加强智库Brand-C品牌数字实验室对各行业工作室、各行业智库的支撑和赋能作用，重点是平台建设、数据库建设、产品打造、指数评价、数据分析五个方向；重点扶持几个小智库（行业研究中心），培养塑造有水平的“研究员”，从“智”和“数”两个方面有选择地进行提升，做出自己特色“行业分析报告”等智库产品，提升在行业内的影响力，运作更多项目。