

新人培养要 重拾新闻采访的“笨功夫”

刘海鹏 总编辑助理、全媒体调度中心主编

媒体深度融合,对人手的需求大大增加,对个人能力的要求也在提高,我们目前采编人手紧缺,优秀记者编辑更是极度稀少。在这种情况下,小部门各自为战,内部协调成本太高,“忙起来人手不够,闲下来没事干”,人力资源不能充分利用,建议部门合并,让职责更明确,集中优势兵力做大事。整合规划采编、支撑职能,各部门互相支持、互相监督、互相成就,各有考核要求,形成竞合关系,共同推动内容质量提升。为避免大部制灵活性不够,可灵活设立小组,针对重要项目和策划,从各部门临时抽调人员,组建机动小组,工作完成就地解散,回归本部门。

从全国目前影响力比较大,或者过得比较好的主要媒体来看,基本都是围绕内容主业,再根据自己特长,开拓一两个其他主攻方向。我们和极目、扬子、钱江相比,人员要多出很多,总觉得人少,一是因为能干活的人不多,二是因为要干的活太杂太多,被无用功牵扯,人忙不过来。

现有的人力和能力,无法做到既要、又要、也要、还要,而应该在主责主业加强人手,少干出力没有收获的活,少干为小利却损害品牌声誉的活,少干自己不擅长的活,少干为别人做嫁衣的话,少干只有面子却没有里子的活。不玩花招,内部不搞数字游戏,以免假数字说多了,自己也信了。

考核是个指挥棒,趋利避害也是人之常情。从前只有一张报纸,大家的分数每

个月公开,干得好拿得多,大家目标很明确。但在融媒体时代,发稿渠道增加,人员身份复杂,考核也难了很多。

目前报社记者身份不同,考核体系也不同,比如部分记者在采编大盘子里,按分数考核;有的记者按部门总额考核;还有的记者既拉广告又写稿。采编人员考核不一,部门之间、人员之间标准不一,大家互相攀比,不患寡而患不均,反应到工作上,就是推诿扯皮多了,干事特别是下大力气干事的人少了。

建议完善采编考核办法,在一个标准下参与考核,所有的结果统一公示,让大家多劳多得,少劳少得,同时给予荣誉上的鼓励。增加主任考核细则,接受编委会考核。

人才是报社的根本,再过三年,我们还有没有记者可用?或者说还有没有人能被称为记者?现在小编太多,记者太少。传统的不代表落后的,要把传统的优势和新媒体优势相结合。媒体招的新人必须懂新闻,然后再分配到部门,新人培养要重拾新闻采访的“笨功夫”,从扫大街开始,从编辑主任手把手改稿开始,从一个个标题开始,从核实新闻线索真假开始,从把新闻写成最简单的稿子开始,一点点的培养锻炼。年轻人不是天才,需要负责的老师来带,不然几年之后,他们还是开始的样子,既耽误了个人也害了媒体。要培养大家的独立采访能力、沟通能力、发现线索的能力,让更多的小编成为大记者,成为大编辑。

强化优质内容供给 建设全媒传播体系

王光营 总经理助理、总编辑助理、壹点内容中心主编

强化优质内容供给,提升综合影响力。在融合发展中,我们持续扩大优质内容生产,但还存在本地行业新闻深耕不够,热点新闻主管主责空缺,频道建设质量不一,热点新闻线索共享联动较少的问题。

第一,从制度层面加强跑口。对新闻口面进行全面梳理,明确主责部门及人员,提高对口面新闻的要求,既要有,又要好。

第二,加强线索发现。建立由主责部门构成的热点监控团队,畅通热线、邮箱等线索反映渠道,采用技术手段将抖音、微博、微信后台私信等可能有新闻线索的渠道打通。

第三,加强热点新闻直播。热点新闻直播是快速累积影响力的直接手段,建议加强此类产品生产,让热点新闻直播能在第一时间展开,抢占流量先机。

第四,加强与技术、大数据、视频、智库等资源的结合,让新闻内容的呈现方式多样化。目前做出独家新闻的难度越来越大,内容的包装呈现更加重要,我们将加强与技术、大数据、视频等部门合作,将内容的呈现方式多样化,增强融媒传播的效果。

第五,增加特色频道、地方频道的共建。南方+建设了21个地级市城市频道、500多个区县地方频道。未来我们也应尝试这方面的探索,增强频道建设的丰富性和多样性。

第六,建立频道考核评价机制,根据

各频道的更新频次、稿件质量、传播数据等进行评价排名,对排名靠后的频道进行整改。

做强壹点号,强化内容生态建设。南方号汇聚了7000多个政务机构,1.5万个运营人员,丰富了用户生产内容。这对我们做强壹点号,强化内容生态建设有借鉴作用。

壹点号目前的布局,主要包括各种类别号,几项大的主题活动和三个直播项目。未来,壹点号将通过增加类别号种类、活动策划主题征文,细化运营模式,开发更多行业单位入驻等方式,增加注册账号数量,保持优质内容更新频率。

此外,壹点号将重点开发党建号,争取实现全面覆盖,增开银龄号、社科号、球迷号、有声号、设计号,实现快速增粉。完善考核机制,加强人才队伍建设。建议创新考核方式,让年轻干部挑大梁,在项目、产品、栏目等方面采取自主灵活多元的分配方式。

第一,未来建议坚持业务优先,在业务领域坚持实行首席制,鼓励更多的年轻人走专业路线,建议在薪资考核方面对这部分人员进一步倾斜。第二,对年轻后备人才,在采编、经营、管理等多领域,多部门轮岗,对媒体融合转型有立体认识,增加对内容的理解,增强内容写作、策划能力,更有利于未来成长。第三,各部门干部配备建立中、青年干部传帮带的体制机制,老人带新人,让年轻人快速成长。

强技术 抓核心 重营销 提高“传媒+N”业态核心竞争力

宿可伟 壹点传媒副总经理、党建新闻事业中心主编、
新媒体产品营销中心主任

近年来,我们依托技术、数据、内容、产品等优势,通过做优“传媒+N”业态模式,不断提升服务能力,提高媒体经营能力,稳定了经营局面。随着媒体融合发展进一步深入,“传媒+N”业态模式也开始面临产品利润率不高,替代品威胁增加等问题。建议下一步在加强技术支撑,拓展核心资源,强化整合营销等方面下大力气,进一步提升“传媒+N”业态模式的核心竞争力,真正实现经营模式的彻底转型。

首先,加强技术引领和支撑,提高技术产品的应用转化能力。技术是齐鲁晚报·齐鲁壹点实现弯道超车和保持核心竞争力的关键,建议进一步加强技术团队力量,依托重点实验室平台,重点引进和培养软件技术、大数据、视频、产品研发等方面的高层次人才,提高技术引领能力和产品开发能力。同时,加快技术产品应用转化,把技术能力转化为产品能力,提高技术产品附加值和盈利能力,以领先于同行业的技术产品进行差异化竞争,保持市场核心竞争力。

其次,加快拓展核心资源,推动经营合作向核心业务渗透。建议加大对政府部门、大型企业等优质核心资源的拓展力度,把更多精力从传统宣传合作向大活动、大项目、大平台延伸,逐步渗透到客户核心业务中。这既要求责任部门、对接人员要跑的更深更透,全面深入了解

和对接业务单位,更多获取有效信息,及时发现深度合作机会,同时也要求在报社层面加强内部资源整合,在拓展核心资源过程中更好的形成合力,加强技术、视频、数据、智库、党建等优势资源的整合,举集体之力推动更多全面战略合作项目落地。

再次,加强产品整合营销力度,创新品牌营销推广方式。“传媒+N”业态模式如同我们运营的“传媒大超市”,已经形成了较为成熟的产品和服务体系,如何把这些产品和服务卖出去,卖个好价钱,则需要不断提高团队营销能力。这就要求经营部门和经营人员不断深入学习“传媒+N”产品和服务,进而根据产品特点和客户需求进行多样化、个性化、创新性的产品组合营销,精准应用,直击痛点,提高整合营销盈利能力。并且加强典型案例的总结梳理和共享,及时总结梳理典型成功案例,一方面能够总结经验,挖掘共性,为其他部门和项目提供借鉴参考,并作为对外营销推广的背书。

同时,还要不断提升齐鲁晚报·齐鲁壹点综合品牌形象,拓展推广渠道,创新推广形式。如推出齐鲁壹点元素的国潮文创产品、品牌形象吉祥物,跨行业推出品牌联名产品;加强在电竞萌宠美食音乐等领域的推广等,增强互联网文化元素,吸引更多年轻用户关注,塑造全新的品牌形象。

数据服务智媒 以场景为纲以技术为目

郭强 壹点传媒副总经理、大数据中心主任

回顾国内融媒发展历程,齐鲁晚报·齐鲁壹点较早提出了由融媒向智媒发展的战略。以数字化、智媒体技术为基础支撑的媒体数字化转型正深刻影响和变革壹点内容生产和经营场景,数据也逐渐成为各类融媒场景运营,用户交互中沉淀积累的重要生产要素。

兼顾当下未来,共促智媒发展。本质上,智媒体发展壹点架构是“骨架”,内容和经营业务是“血肉”,技术是“动脉静脉毛细血管”,数据则是流淌的“血液”。“大数据”虽以“大”为名,但重点并不是海量数据,而是通过技术实现的业务场景中能获取数据,并分析数据背后的价值,提供“载氧能力”,所以数据运营应以业务场景为纲,以技术为目,纲举目张,与业务部门、技术部门一道建设、服务好智媒发展,努力避免两张皮,避免增加工作量,及时呈现价值成果。

为适应报社在“新闻+政务、商务、服务”方面发展需要,大数据中心围绕“两化”工作,努力探索用户和内容两大资源库,着力为各部门提供数据化运营支撑。

为适应壹点智慧媒体生态布局发展,壹点用户数据库基于智云数据仓为每个行业中心开发了专属独立的用

户数据库,保证数据的独立和完整性。

为发挥数据价值,践行数据资产化运营,大数据中心撰写了《齐鲁晚报·齐鲁壹点数据资产化管理办法》和《利用数据分析提升壹点数据治理水平工作流程》,以期厘清和规范数据确权和使用,此外,大家可通过壹点魔方平台将个人数据工作量,部门数据资产化管理成果在魔方数据看板进行全方位展示,激励每个人掌握和利用数据,助力部门主任工作分析决策。

配合技术输出,做好运营服务。一是提升技术售前和解决方案服务能力,将更多已经研发的产品面向市场推广。技术部门设立售前支持岗,业务部门设立销售经理,专业化、专人化,持续针对行业市场加大技术对外项目输出,不断提升业务部门信息化技术含金量占比。

二是利用齐鲁晚报·齐鲁壹点品牌和影响力,针对已有成功盈利模式的项目或业务,由负责人专职对接,向包括地方融媒中心在内的各部门进行推广和支持。

以项目制运营合作模式,与合作方共同开拓业务,盈利双方分成,此模式可快速增大晚报的市场业务占有率,同时也是一种激励老员工创新业务合作的一种新模式。