

## 加强用户运营能力 实现用户“开源”

杨飞越 经济事业中心主编

在当前数字化快速发展的时代，媒体需要转型升级来应对市场竞争、满足用户需求、创新商业模式并提升媒体公信力。接下来，我将从加强用户运营、建立优质视频素材库和加强中央级媒体分发等角度，谈几点转型发展建议。

首先，媒体发展离不开忠实的粉丝，建议加强用户运营能力，不遗余力开展用户拉新，广泛运用社群互动、活动策划等各种手段推动新用户增长，实现用户“开源”。发挥深耕本地多年的资源优势，发挥区域媒体政经枢纽作用，策划开展多样化的活动，让线上线下结合，政府企业参与，助推实现用户增长。

同时，通过技术手段来洞察用户，并进行个性化运营，也是用户运营的关键手段之一。如通过积极收集和分析用户数据，了解用户行为和偏好，借助强大的数据分析团队和使用先进的分析工具，为用户提供个性化的媒体内容和服务。此外，可以通过用户调查、互动社区和定期反馈等方式，主动与用户建立双向沟通，进一步了解他们的需求和反馈。

视频发展方面，建议建立并丰富

优质视频素材库。目前，市场上政企客户对视频类项目的需求，无论是新闻短视频，还是大型宣传片、纪录片、专题片，都依赖优质视频素材库的支撑，尤其是大而美的航拍画面，如我省的生态环境、森林园林、景区景点、企业生产、外资外贸等等，对于新闻视频和宣传片的剪辑都是有力的补充。

建立优质视频素材库，可以为我们提供丰富多样的内容，提升制作效率和节省成本，增强创意和创新性，提升视觉呈现和观众体验，同时也有助于进一步提升我们的商业价值，更好地满足用户需求并在竞争激烈的市场中保持竞争力。因此，建议各个部门日常拍摄工作中，有意识地梳理保存并共享优质视频素材，建立并完善我们自己的视频素材库。

媒体分发方面，建议加强中央级媒体的内容分发。目前，政府类客户对于高层次媒体的发稿需求强烈，如果能将晚报壹点本身的内容生产优势，与央视新闻、新华网、人民网、学习强国、光明网等中央级媒体的分发能力结合起来，对于我们和政府客户的合作开展将非常具有竞争力。

## 凸显评论的影响力 以舆情服务参与社会治理

沙元森 新闻评论部主任

无论媒体如何融合发展，“内容为王”已经成为不容置疑的共识。通过优质内容，吸引用户，强化品牌，实现流量变现，也是主流媒体共同的经营之道。

齐鲁晚报历来重视内容生产，所以，在社会上有“每逢大事看晚报”的说法。但是在新的媒体舆论环境中，公众每逢大事更习惯上社交平台，一边了解即时信息，一边参与互动。

这时候，媒体需要在第一时间介入“大事”“热点”。第一时间奔赴新闻现场，采写独家消息，仍然是媒体的立身之本。同时，能否在第一时间发表旗帜鲜明的观点，也考验着主流媒体的专业素养。众声喧哗中，用户在看主流媒体怎么报道的同时，也更加关注主流媒体怎么评论。

评论是新闻皇冠上的明珠，在融媒体时代，我们应该更加重视评论的作用。

目前，很多机关部门、企事业单位都有自己的信息发布渠道，他们不仅有能力独立生产宣传内容，还拥有各类平台账号，可以越过媒体直接发布信息。所以，他们对媒体的主要需求，已经从过去的求“转发”逐渐转变为求“点赞”，求“跟评”。如果一家媒体只会发通稿和工作信息，无法满足客户的主要需求，也就很难

塑造影响力，以实现内容的变现。

晚报评论充分利用“社评”“洋葱快评”“海岱谈”等不同定位的评论栏目，介入重大时政活动和社会热点，先声夺人，引导舆论，在反映民众诉求的同时参与社会治理，已经成为舆论场上不容忽视的声音。

这两年，评论部也接到一些部门关于支援评论的请求，因为，评论的“一锤定音”，让客户感到自己的工作真正得到了群众和舆论的认可。我们感受到了客户对媒体的新需求，应主动适应这种变化，加大评论的生产能力，提高评论在内容变现中的议价能力。

为此，提出以下三个建议：

一是重视评论员队伍的培养和壮大，“激活”有丰富新闻采编经验的老同志，扶持有评论潜力的年轻编辑记者参与评论创作。

二是加强部门之间的协作，充分发挥我们在技术、视频等方面的优势，放大评论的声音，为优秀评论提供更多的出口。

三是完善组织架构，将部分评论员、智库工作人员、技术人员纳入报社统一领导的舆情应对中心，主动设置议题，对接相关部门，参与社会治理。

## 以实绩排“座次” 进一步落实首席制度

王建伟 全媒体调度中心副主任

融媒转型要向深处走，优秀采编人员的“头雁”作用不可或缺。齐鲁晚报·齐鲁壹点推出了首席制的管理制度，让优秀的采编人员能够专注于业务，取得了良好的效果。

建议在前期成果基础上对这一制度进行进一步深化，做到以实绩论英雄，让实干者得实惠，真正发挥首席制的指挥棒作用，最大限度地让新闻采编人员心无旁骛地发挥专长和优势，实现人尽其才。

“让实干者得实惠”，首先应该做到让首席岗位聘任制与收入挂钩。目前，我们的首席记者、编辑、评论员更多的只是一个名誉性称号，对于评上首席记者、编辑和评论员的人来说，收入并没有实际增加。这样就会造成“首席”的含金量不足，没法起到标杆的激励作用。

建议对首席岗位以实绩排“座次”，根据工作实绩、业务认可度等，分别设立一级首席人员岗位、二级首席人员岗位、三级首席人员岗位，通过分层分级体现采编业务水平。

将首席岗位与工资收入挂钩，对首席岗位人员实行岗位工资+薪级工资+效益工资的制度。建议一级首席记者、编辑、评论员岗位绩效可相当于报社领导班子成员副职，二级首席记者、编辑、评论员岗位绩效可相当于报社部门正职，三级首席记者、编辑、评论员岗位绩效可相当于报社部门副职。让业务和管理两条绩效评价条线并行，建立人人都有出彩机会的考评激励体系。

首席岗位绝非“一评定终身”。对首

席人员的选聘，要严格执行“公开选拔，能上能下”的原则。对于首席人员的考评，要制定严格的业务评判标准，每年都要有好稿完成量的最低标准，要对首席人员一年一考核，对于完不成考核任务的首席人员要进行降级或者岗位解聘。同时，要对所有首席人员实行三年一聘期的制度，三年期满，全报社范围内要重新组织选拔，这样就能从制度上杜绝首席“终身制”，解决“能上不能下、能进不能出”的弊端，最大限度激发员工的业务进取心和干事创业的活力与激情。

此外，发挥考核指挥棒作用，让生产大流量、高品质内容的记者更有获得感。进一步细化爆款新闻奖励办法，并尽快落地。让上热搜、上推送、上头条以及被主要领导批示的稿件，能够获得更丰厚的奖励，让爆款新闻成为每个记者都追求的目标。

建议推进相关制度建设，以做好视频、图片素材的留存工作。视频、图片的原素材也是数字财产的重要组成部分，目前，我们视频、图片的原素材保存工作还不够完善，很多原视频和原图片都在记者个人手中。在一些重要节点，我们需要使用这些原素材时，还需要从记者个人手中要，无法适应现在全媒体时代内容生产的要求，建议进一步出台措施，鼓励大家提高对于壹点内容素材库的使用频次，及时将有价值的视频和图片资源上素材库，真正将视频、图片素材的留存当做日常工作的一部分去推进。

## 组建重点项目组 打造标杆产品

张颖 文化和旅游新闻事业中心主任

经营力提升的首要前提是打造核心竞争力，即要有差异化和有绝对竞争力的内容产品、技术产品及IP活动等，让自己成为不可替代的最佳选择，也就有了谈判的话语权。

建议从报社整体层面出发，整合各条线精兵强将组建重点项目组，集中打造标杆产品及活动，并组织全行业客户参与的经营推介会，做好优势产品及主要IP活动的自我营销推广。

其次，整合资源渠道，及时与各行业重点客户需求全面对接，提报有竞争力的合作方案。建议由领导牵头带队进行政务领域及各行业的大项目突破，报社重点项目组保障运维，与重点客户建立和维护良好可持续的合作关系，布局好年度或大额框架战略合作，稳定经营大盘。

最后，优秀经营人才的引进及培养也是提升经营力的重要手段，目前，报社的业务人员面临青黄不接的问题，老业务人员普遍缺乏斗志，综合能力突出的年轻业务骨干少，对各部门业绩提升都有很大制约，需要利用好招聘及激励机制，鼓励更多想干能干的优秀经营人才加入，带动提升整体经营队伍的业务水平。

媒体人员队伍建设是保证媒体行业良好发展的重要基础。队伍建设涉及到人员的选拔聘用、教育培训、科学使用等，实际工作中会面临选拔机制不完善、培训体系不健全、员工工作积极性主动性不强、人员配置偏差、优秀人才流失等问题。建议首先要重视学习力的

提升。传媒趋势、行业政策、技术应用都是日新月异的，不断地学习借鉴才能跟上节奏，满足需求。

建立健全培训体系，特别是加强技术方面的培训，让所有员工加强对现有的元宇宙、数字人、人工智能、智库等新技术的学习，同时，也可以鼓励各部门以员工喜闻乐见的形式进行互动分享，比如读书会、头脑风暴等。

另外，要加强采编、经营、技术部门之间的学习交流，相互了解互通有无取长补短，引导大家不断提升自我，主动适应变化的市场环境。目前，齐鲁晚报·齐鲁壹点已经建立了有效的平台，先进的技术，硬件建设取得了长足进步，但是人员跟平台，技术还需要深度融合，一些优质内容的制作和传播能力不足，部门之间的协同协调成本较高。为了实现多媒体内容的整合和互动，要建立合理的组织架构和制度，实施更紧密的管理，提高内部协调效率。

其次，要使团队始终保持活力。一方面要重视队伍的年轻化，给年轻人提供良好的创业和晋升空间，用好激励制度树立优秀典型，带动积极向上的团队氛围；同时，也要让安于现状、不思进取的现象没有市场，对于不主动根据融媒转型要求做出改变的员工给予考核体现，真正做到多劳多得，奖惩分明，优胜劣汰。

此外，要做好企业文化建设，让大家在繁忙的工作之余感受到单位大家庭的温暖，增强凝聚力，劳逸结合更有干劲。