

重塑内容生产传播新生态 聚力打造内容+技术+美学融媒精品

孟秀玲 专刊策划中心主任

齐鲁晚报·齐鲁壹点在推进媒体深度融合的过程中，建议通过大项目、大活动和深报道，实施内容供给侧改革，创新内容形态和表现方式，打造内容+技术+美学融媒报道精品，提升我们的内容影响力和经营服务力。

第一、聚力原创精品，记者聚力深度专题报道，编辑提升策划能力，打造新的产品形态和内容生态。做强深度报道，报纸只发精品。尤其重视时政、财经等领域的主题新闻报道，在时政和经济领域，以深度栏目为抓手，围绕党和政府的中心工作选题，通过独家采访和深度解析，呈现深一度的政经新闻。

第二、增加创意人才，我们的创意人才视野的局限较大。总体来讲，我们对新媒体表现形式和前沿科技的了解和运用能力偏弱，在重大题材面前缺乏新媒体创意。与科技公司探讨适当的合作形式，服务于我们的内容生产。

第三、成立编剧中心。我们的优势是两大视频中心，人员力量比较充足，但是缺乏优秀的文案脚本人才，建立成立编剧中心，负责脚本、文案撰写，对外可以输出接脚本的创收，对内为各行业赋能。

第四、以视频优先打造可视化服务

产品，产出精品视频内容，客户端将来可提供内容聚发、直播管理、众包众创、运营培训、版权交易、IP孵化等一体化解决方案，形成从内容生产、运营到价值创造的产业链条。

第五、通过流程再造，构建全新的采编流程。进行流程优化，统一调度体系，强化调度中心的功能。重大战役性报道，组建跨部门、跨领域、全链条项目团队，强势落地。

目前我们的项目制在落实过程中缺乏统筹协调，出现了谁倡议谁执行，方案写完落地难，不是自己部门的活敷衍配合度低等问题。解决这一问题，希望能给项目制负责人充分赋权，或者由副总以上人员统一调度流程，不让创意策划悬念难以落地的情况出现。

构建全媒体内容生产流程，让“全媒体、立体化、即时性”内容生产成为常态。完善出台《齐鲁晚报·齐鲁壹点日常新闻生产及重大报道应急启动机制和流程》，将线索监控、策划调度、融媒采集、精准分发、用户互动、效果沉淀等环节纳入内容生产全流程。

改革稿件评价与考核方式，以受众反应和专业评价检验新闻内容品质。

紧跟热点做强影响力 创新服务壮大经营力

周国芳 行业新闻中心主编、教育新闻事业部主任

在媒体融合发展进入深水区的今天，我认为守正创新尤为重要。我所理解的守正，是守好媒体“内容为王”的“正”，创新是依托强大影响力和平台力优势，创新服务方式，实现经营力的壮大。

首先，组建内容“轻骑兵”，跟进热点，提升内容的全国、全网影响力。内容方面的优势是我们的传统优势，我们仍然有一批具有强大采编能力的记者和编辑队伍。

第一，从组织架构上，组建“大内容中心”，统一进行热点的调度、跟进和呈现。这个部门可以在现有的采编部门基础上进行整合提升，同时有部分人可以以动态形式加入。

第二，加大对行业及地方内容的考核，从而刺激各行业重视内容建设。以新闻策划、每日好新闻、月度好新闻、大众新闻奖数量作为评判标准。

第三，建立全员监控热点线索的长效机制，加大对用户提供线索形成热点的奖励机制，提高自身制造热点的能力。线索是形成热点的前置条件，广泛的线索来源才能带来更多的好稿、热稿。

第四，利用考核手段，进一步加大对优质原创内容的奖励力度。尤其是上热搜，上全国热搜的内容，应该给予原创记者、部门充分的奖励和鼓励，刺激大家争着上热搜，抢着写热点。

第五，将“新闻演播室+现场连线”的直播形式固定下来，“固定演播室、导播、

主持”+N(各部门、行业)的形式，以便随时启动需要采取这种形式的新闻类直播。

第六，加强视频栏目/产品打造力度，每个部门都应有一个拳头产品。

其次，在队伍建设方面，压实一线部门及支撑部门责任，将全员的提升培训做成体系。

第一，加大视频、技术、智库、大数据、党建等各专职能部门与一线业务部门的结对和交流。比如，5月是“技术普及月”，6月是“视频培训月”，7月是“智库对接月”等。

第二，压实部门主任的培训责任，将报社层面的优势充分传递给每一位员工。让每一位员工能做到随时随地向目标客户介绍齐鲁晚报·齐鲁壹点在各方面的特色特长。

第三，组织大项目、大活动负责人经验总结分享会。对于完成大项目，开发新项目的团队，适当组织其进行经验分享，这种实践中获得的对内分享更具有代表性和可复制性。

整合资源，集中力量干大事，分散的小部门应该整合提升，将人员内部流动起来，补齐业务较各部门的需求。

加速“二次创业”进程需要扶持新项目，培育新增量。这也亟需整合资源，一些不能适应经营发展的小部门应该并入大部门，实现人员“尽其用”，满足发展需求。遇到新项目或者新业态时，可以成立项目组或者工作室，并给予充分的孵化及奖励政策，培育成功后，可以再行扩充。

打造政务服务新业态 生产政务服务新产品

李飞 政务新闻事业部主任

加大融合转型力度。目前，齐鲁晚报·齐鲁壹点媒体深度融合取得重大突破，但仍存在一些问题和挑战，比如舆论引领能力还不突出，爆款精品不多，策划能力、创意水平需进一步提升。虽然齐鲁晚报抖音号、齐鲁晚报微博、齐鲁晚报头条号等大流量账号实现了省内领先，但垂类的双微双号还相对较弱，无论是粉丝量、传播量、影响力，都没法与大号相提并论，还没有形成绝对领先的新媒体传播矩阵。

全面提升经营力。虽然以齐鲁壹点为主体的新媒体板块利润超过千万，但也存在经营模式创新性不强，转型慢，新手段、新业态、新产品不足等。

以政务新闻事业部为例，在媒体深度融合的大背景下，在融媒宣传和活动服务之外，还应进一步创新政务服务模式，与政府部门开展多种形式、多种业态的系列政务服务合作，打造政务服务新业态，生产政务服务新产品，尤其是联合打造“服务平台”，实现政务资源的最大化整合，增强与政府的黏性，实现与政府的同频共振，达到“新闻+政务服务”助力社会治理的效果，这也是我们下一步需要创新提升的。

以南方日报打造的“南方+”客户端为例，入驻7000多个政务号，共建频道超500个，集聚全省服务、办事、宣传窗口，成为名副其实的平台型媒体。尤其是发挥大数据、智库、党建、政务、活动等优势，积极介入社会治理，全面提升经营力。

推进改革机构设置。为了适应媒体深度融合，齐鲁晚报·齐鲁壹点应重构组织架构、生产流程、体制机制，全面提升面对全媒体的生产传播能力。虽然目前的机构设置也加强了资源整合，与时俱进，成立了适应媒体融合转型的具有互联网基因的新部门，但部门之间也存在各自为政、条块分割、交叉重叠的现象，难以集中优势兵力，形成规模效应。建议推进机构设置扁平化管理，以提高内部沟通和决策效率。

加大人才队伍建设。报业的发展历程中，人才无疑是最宝贵的资源之一，尤其在媒体深度融合的背景下，队伍建设尤其是融媒人才建设和培养更显至关重要。建议加大技术、视频等重点人才的引进。对员工的新媒体业务培训力度也需要加强，尤其是与媒体深度融合有关的培训，比如视频的拍摄剪辑、双微双号的有效运营等等。

媒体深度融合背景下，我们的经营模式与以往相比发生了较大变化，报纸投放量在减少的同时，新媒体方面如视频、直播等新手段，新模式合作越来越多，尤其是“传媒+活动”已经越来越多地成为创收的重要方式。这就要求采编人员需要学习掌握更多新媒体技能，尤其是视频、直播等手段，文案策划、组织执行等业务，工作强度、难度都相应增加。而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。建议建立更适应新阶段的考核原则和考核方式，激励员工的工作积极性。

先行先试 建立改革创新“突击队”

陈玮 健康新闻事业中心主编

在关键领域和重点环节先行先试，制定特殊政策，以重点项目和人才引导，带动全面开花。

立足实际和目标，确定重点试点项目：确定三至五个重点项目，项目要有差异化和特色化，并确保在不影响现有创收的基础上，在特定时间内能够实现一定程度的纯增长或辅助增长。

项目要体现媒体的转型路径和力度，申请立项时即制定详细的整体规划目标、分解阶段和执行方案，单位根据研判提出意见，并最终确定首批重点项目，进行内部公示。

破除体制束缚，制定特殊运营机制：确定的重点项目，以目标考核(创收或辅助创收)为导向，制定特殊的运营机制。以业务管理代替层级管理，采取揭榜挂帅制度，直接由单位主要领导负责。项目在资金、政策、人员、培训、资源、分配等方面拥有一定的特批待遇和制度，尤其对于单位各项资源可允许项目整合使用，各部门在宣传推广、技术支持、考察学习等方面给予相应便利。同时，根据各项目开展的具体情况，在确保政策允许的前提下，项目可探索引进投资、多方共建等方式合作运营。如健康问诊由于资质受限，可允许与成熟的互联网医疗企业进行战略合作运营，并在经营上有一定自主权。

创新奖惩方式，试点“合伙人”制度：重点项目人员可单独制定薪酬制

度，初期可设置一定阶段的保护期，维持或略高于原有收入，让创业人员无后顾之忧一心干事。根据项目计划的进展目标进行阶段考核，如未达到阶段性目标，待遇进行相应核减；此外，可试行“合伙人”制度，只保证基础工资，以固定年度为一个周期，以项目直接或间接的利润百分比作为薪酬依据。

有重大贡献或突出成就的，单位给予包括金钱及荣誉在内的特殊奖励；若一定考核周期未能实现既有目标，或投入产出比低于预期，并在短期内无发展前景，将撤销重点项目。

建立容错机制，鼓励大胆创新：可建立容错试错机制，对于未能达到既定目标的项目，项目负责人可进行特殊申请。若项目人员无明显过错、因外部环境、政策调整等客观因素导致项目无法进行，项目负责人可延长项目考核期，或申请调整方向重新运营项目，并制定具体规划和目标，签订责任状。建立评审会进行分析研判，出具评审意见确定。

行业垂直化作战，聚力融合出击。地方融媒中心是我们的优势之一，可在现有管理模式的基础上，进行行业垂直化运营。如集中打造全省统一的优势栏目、活动统一发动参与，相互借力等。《医心向党》、责任耀齐鲁山东医疗健康年度盛典等项目探索出了地方融媒中心健康一体化运营模式，下一步可更加深入融合。