

## 打破行业壁垒 提升经营合力

韩爽 风尚齐鲁事业部主任

随着合作客户对营销深度、广度和高度的全方位需求,靠单一资源打天下的时代已经过去,而一个项目所需的资源往往分散在报社的各个部门;另一方面,“资源即利益”是各行业的现实问题,不愿透支自身资源去反哺其他行业也是情理之中。因此,只有建立起常态化、合理化的跨部门合作激励制度,才能打破各行业“各自护食”“画地为牢”的现状,更好地盘活报社现有资源,提升经营合力。

建议推行“跨部门资源合作制”并完善分层激励机制,鼓励部门行业间的资源合作。当前,从政府到企业客户,对于有效资源整合的需求日益迫切,因此各部门都有一些客户合作需要外部门资源支撑(包括并不限于政务资源、场地资源、相亲会等自有IP资源)。如何以项目为主导,量化各自贡献度,形成分层激励机制,提前明确合作部门间的责权利,将有利于提升双方的积极性从而快速推进。

比如A部门为自身行业客户策划打造某项目,需要B部门为其引入必要的资源背书,之前只是A部门求B部门的“人情合作”,收入业绩都归A部门,显然对B部门不公平,也不利于资源的高效整合。推行跨部门合作制后,两部门提前签订《跨部门资源合作分层激励书》,并按照资源部门的贡献度(仅引入资源/部分参与执行/双方合力打造)勾选相应分配比例(1:3/1:2/1:1)。

以“低碳生活季”项目为例,互联网事业部引入了省环保基金会的背书,为风尚齐鲁打造的“低碳生活季”项目提供了资源背书,从策划方案到落地执行都由风尚齐鲁事业部进行主导,互联网事业部进行配合,因此,该项目创收按照主导部门占2/3,资源部门占1/3的比例进行录入,有效调动了两个部门的合作积极性,便于后续常态化合作。

如此形成“项目共同体”,主导部门和资源部门都会合力推进,从而节省内耗,达到报社利益最大化。

建议推行“跨部门客户合作制”,对于客户单一项目的合作明确分配规则和边界。目前,还有一种常见的跨部门合作需求,是客户与报社在某个项目上达成合作意向,但项目方所属部门和客户归口部门不一致,比如A部门策划打造某主题营销活动,而B部门客户有较强参与意愿,以往由于缺少跨部门分配规则,往往会造成A部门不愿白白承接B部门客户,或双方因抢夺客户而闹得不欢而散。

推行跨部门合作制后,两部门提前签订《跨部门客户合作备忘录》,基于本项目的客户合作,项目部门可以按照一定比例进行分成,项目之外的合作依旧归口原部门——如此明确边界,有利于各部门客户“无障碍对接资源”,也会有效减少因抢夺客户带来的部门行业间的不和谐因素,也保护了报社整体利益。

## 深度融合 提质增效 提升核心竞争力

崔岩 政法融媒事业部主任

媒体融合并不只是简简单单地将以往传统媒体上的内容信息“网络化”,而是要真正打造适应新媒体形式的新内容、新产品,将内容优势转化为传播优势。互联网传播语态下,最基本、最基础的传播规律并未被颠覆,主流媒体要增强话语权,提升影响力,要不断提升内容的创新能力。内容创新,一方面需要投入重兵、集结力量、整合资源,保持高质量生产优势,发挥媒体专家式的深度挖掘、深度解读优势,保持强大的深度内容采写能力、原创内容生产能力、深刻思想解读能力、精品故事讲述能力;另一方面着力点应在社会关注的热点问题上,在重大事件、关键节点上充分发挥主流舆论引领作用,敢发言、讲真话,有效回应社会关切,成为维系媒体公信力,培育用户忠诚度的重要举措。

在经营能力提升方面,要正视政府、企业等宣传经费大幅削减的现实,不断拓宽合作范围,加强新闻宣传之外的深度合作。以本部门为例,这两年单纯从宣传口创收的难度非常大,去年以来,我们细化深耕各业务处室实现了不少意料之外的创收。

提升经营能力需要做好以下几点:一是要进一步深耕细挖政务市场,研究垂类受众,持续做好精细化传播和服务。“新闻+政务、服务、商务”模式的探索创新,同时也要在受众群中确立细分市场,做好精细化传播和服务,深耕垂

直内容,优化传播渠道,打通线上线下;二是加强策划发挥IP价值带动。从报社层面进一步强化提升活动策划与组织,力争每月都有大策划、重大活动不缺席,集纳各传播渠道优势,以报社大IP为抓手,依托资源优势带动各部门融入行业与产业,不断拓展新空间,提升凝聚力拓增量;三是不遗余力强化用户留存,聚拢粉丝推动流量变现。

新型主流媒体的用户量级与规模,是衡量影响力的重要指标,可以把用户留存作为提升活跃度和影响力的核心运营手段,通过各种运营手段建立用户运营体系。把线上线下互动活动作为用户运营的重要抓手,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。

价值变现的渠道,更是自我造血能力的重构。在机构设置和队伍建设方面,一方面整合资源打造全链条服务,包括机制保障、策采编发、平台运维、技术支撑、视觉设计等,打造一支既能全面应用于日常新闻的复合传播,又能服务政务合作单位宣传和线上线下活动项目策划执行的全媒体政务运维团队,为“新闻+政务服务”赋能;另一方面协同联动汇聚发展合力,加强各部门、团队的协同配合,构建形成职责明确、统筹推进的良好工作机制。跨部门形成资源聚合平台,支持和鼓励原创优质内容及其衍生产品开发,形成创先争优的良好氛围。

## 生产一流新闻内容 引领主流舆论

李萌博 深度报道中心主编

晚报主流媒体建设,内容是根本,纵观国内一线媒体,如澎湃、新京报、极目新闻等,在全国网友和用户心目中,首先是这些媒体有过硬的新闻内容,让网友和群众爱看、想看。

每逢大事看晚报。在纸媒时代,晚报的内容对于广大读者是有吸引力的;现在是移动互联网时代,晚报的用户和影响范围不仅是在山东,而是扩展到了全国,这实际上对于晚报的内容建设,是一个历史发展良机。齐鲁晚报在国内本来就具有很强的品牌影响力,要超出省内其他媒体,我们的记者在外省采访时都能感受到齐鲁晚报这四个字的分量。

晚报要强化主流媒体建设的目标,也为晚报的内容生产提出了更高的要求,纸媒时代我们是在跟省内媒体竞争,而到了移动互联网时代,我们是在跟国内一流媒体竞争,如何能生产出国内一流的内容,才是我们需要重点突破的任务。

从内容建设角度,不管是省内还是省外的新闻线索和新闻策划,只要是群众和网友关心和喜欢看的,涉及到群众利益的,就应该从各种角度积极介入,主动发声,善于发声,用我们优质的新闻作品引领和塑造主流舆论,赢得全国网友和群众的信赖感,用强大的内容影响力坐实晚报的全国主流媒体地位。

在内容生产和建设中,我们要特别强化用优质新闻内容引领和塑造主流舆论的能力,着眼点应该是我们的新闻产品在众声喧哗的互联网舆论场有多么强的凝聚力和引领力,充分体现出主流媒体的责任和担当以及影响力和公信力。在传播上,要高度重视流量和热搜,但也不能随波逐流,唯流量和唯热搜,在新闻的选题、策划、采访、审核、发布、平台分发、用户反馈等新闻生产全流程用心用力,确保每一件新闻产品在全生命周期经得起各种考量。

## 强化优质内容生产 全面拥抱AI技术

孟燕 战略合作事业中心副主任

齐鲁晚报网价值有待提升。齐鲁晚报网,作为一个拥有顶级域名的网站,目前价值有待进一步提升,有待进一步梳理整合资源重新利用。建议整合齐鲁晚报网资源,强化网站内容和渠道建设,提升影响力和议价能力。

深耕重点行业和客户,提供全案业态服务。整合内部视频、技术、大数据、技术等优势资源,对重点行业和重点客户提供全案业态服务,打造集新闻资讯、策划创意、展会展览、公益服务、论坛智库等垂直细分服务于一体的融合经营矩阵,塑造品牌化推广案例。

推进具有独特IP的优质栏目内容持续生产。“内容为王”始终是媒体影响力和经营力的基础。目前,齐鲁晚报·齐鲁壹点有部分叫得响拿得出去的优质栏目内容,但还是略显不足。建议集合优质资源,以视频为核心,每年着力打造一到二款优质视频栏目和产品,比如影响高端人群的高端商业访谈,讲述人生百态的市井故事,吸引年轻人的脱口秀栏目、音乐节、艺术展等,形成具有壹点特色的独具IP属性的内容产品。

继续保持对前沿技术研发利用的优势。目前,AIGC在内容行业热度比较高。例如百度百家号“AI创作经营平台”,推出了“AI笔记、AI成片、AI作画、AI BOT、AI写作、AI数字人”六大件创作工具。建议继续保持对新技术的敏感度,开发AI新工具简化内容创作者上手的难度。未来可应用到企业客户或者用户的数据分析、品牌投放和营销情况等,降低人工成本,缩短开发周期。

## 树立数据意识 做数据的朋友

王珺羽 品牌运营中心主任

在媒体工作中,数据作为新型生产要素,是数字化、网络化、市场化的基础。我们的数据中台已经搭建,技术驱动媒体融合向纵深发展已经成为媒体转型中的共识。而驱动技术发展的,数据是很重要的要素之一。数据驱动决策,是媒体深度融合绕不开的话题,也是企业数字化转型的关键。

如何用好数据,发挥数据的价值?首先,媒体人要树立数据意识和数据思维。智能互联网时代,报道选题、内容生产、产品开发、产品效果等都依赖数据,数据客观反映时事热点、传播效果、产品应用场景和市场受欢迎程度。

其次,全员需要了解采集数据、分析数据、使用数据的流程。目前,新闻单位的主要数据来源除了开放性可查数据,还有舆情数据、智库数据,壹点还有两块特色数据,为会展数据和元宇宙数据等。因此,积累数据,积累各行各业数据入库就显得十分重要,并且市场中也出现了基于这些数据基础的服务公司,如艾瑞咨询和梅花数据。在日常工作中,学会使用数据爬取工具为工作所用。同时,在合规的范围内开展数据运营。夯实数据根基,推动数据融合,加强部门协同,建立完善的数据收集和分析系统。一方面整合内部智库、舆情、行业等数据资源,另一方面从外部爬取的公共信息和数据,及第三方合作的数据平台,都可以作为数据库的数据源,用来充实自己的数据库。继而在数据运维、舆情监测、数据产品挖掘、数据可视化等方面深入推进。

第三,需要加强关于新闻、大数据应用方面的培训。目前,智库和大数据中心对数据应用都有比较成熟的场景,可以定期进行项目推介和应用的探讨。并且外部邀请行业专家进行授课和把脉。帮助搭建晚报大数据模型、推荐系统,晚报特色的数据产品。