

山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY



本刊为山东省报业协会会刊，赠阅范围：
中国报协、省委宣传部领导同志；会员单位及
报社经营管理部门负责人；兄弟省、市、自治
区报协及相关部门单位。

本刊电子版发布平台——山东报业网
<http://sdby.dzwww.com>。

2019年第一、二期
(总第165、166期)

主办：

山东省报业协会

地址：济南市经十路16122号

邮编：250014

电话：(0531)85196454 (传真)

Email: shandongbaoye@163.com

目录 CONTENTS

报协消息

- 05 中国报业发展大会暨中国报业协会
五届五次理事会在临沂举行
- 07 省报协2018年工作总结
和2019年重点工作安排
- 10 第六届山东报业公益广告设计大赛公益征文比赛颁奖

报业调研

- 11 报业资本运营的“大众路径”
- 15 济南时报逆势突围战的五种打法

本刊特稿

- 21 做主战场上的主力军
——山东省新媒体大平台建设的思考与实践/林忠礼
- 24 创新剧院管理模式 打造文化地标/临沂日报报业集团

《山东报业》编辑指导委员会

主任：许衍刚

副主任：

冯华昕 曲江 刘明辉
陈海涛 郑凯

委员：(以姓氏笔划为序)

丁宏元 马广领 王伟
王春 王庆国 王洪亮
朱茂明 齐延升 孙超
孙廷国 孙宏弢 孙家恩
孙培尧 贡瑞虎 李杰
李传祯 李晓亮 辛梅
张天卫 张玉果 陈玉星
林忠礼 周洁 赵衍军
姜立明 桑爱梅 常健
梁勇 董德武 窦更勤
戴冰 鞠宏宇

主编：孙培尧

编辑：邢中枢

报业经营

- 27 固传统 拓新媒 以融媒再造
探索党报广告经营新路径/于江
- 31 在线连接用户 驱动媒体转型/齐鲁晚报
- 35 构建全媒体一体化经营发展新格局/临沂日报报业集团
- 38 新闻网站经营转型的实践探索/潍坊新闻网

报社之窗

- 41 济南日报大厦旧貌换新颜/秦政

报人剪影

- 43 有一种人生叫芳华
——记老记者徐少林/许晨

报业印刷

- 46 报纸印刷质量检测要求及检测办法/中国报业协会
印刷工作委员会

传媒史话

- 49 中共大城市接管与创办新闻事业的“济南经验”/
于岸青 孙又新

封二 第六届山东报业公益广告

设计大赛获奖作品选登

封三 艺苑 史遵衡粉彩作品选登

封面设计：刘赞

山东报业网全媒体平台全新改版上线



3月29日，山东报业网 (<http://sdby.dzwww.com/>) 官方网站全新改版上线，微网站同步开通运行。山东报业网作为宣传我省报业发展动态的主阵地，为报业改革发展、转型创新、融媒传播、学术探讨等提供了一个交流平台。

新版的山东报业网采用最流行的网站设计模式，以新闻资讯、报业动态、行业风采、业务研究四大板块统领内容呈现，每个板块分为四个栏目，聚焦行业最新资讯和发展动态。在保留老版网站优势栏目的基础上，新增了传媒聚焦、报网进行时等新栏目，页面布局美观合理，内容呈现丰富多样，能够及时发布山东报业最新动态和新闻资讯。

山东报业网同步开通了移动端微网站，网友可以通过手机端第一时间阅读报业资讯内容。

大众报业集团与省委党校合办《山东党校报》

2018年12月24日，大众报业集团与省委党校在大众传媒大厦举行签字仪式，正式确立战略合作关系，利用《新晨报》刊号资源合办《山东党校报》。

双方达成战略合作后，将提请省委宣传部和中宣部批准，将集团原《新晨报》更名为《山东党校报》。双方将在报纸运营及新媒体宣传方面进行深度合作，并依托大众报业集团媒体在资源互通、活动策划、媒体融合等方面展开合作，做强《山东党校报》的影响力。

济报集团鲁中分社揭牌

自1月17日起，莱芜日报停刊，济南日报按莱芜日报原投送渠道对订户实行全面覆盖。济南日报报业集团在莱芜区设立济南日报报业集团



鲁中分社、鲁中印务中心等分支机构，每周一至周五在济南日报编发莱芜区钢城区专版。

整合后，济南日报莱芜区钢城区专版主要刊发莱芜区、钢城区和各功能区的相关内容。

2018年我国文化产业实现营收同比增长8.2%

国家统计局2月11日公布，据对全国规模以上文化及相关产业6.0万家企业调查，2018年，上述企业实现营业收入89257亿元，比上年增长8.2%。

文化及相关产业指为社会公众提供文化产品和文化相关产品的生产活动的集合，包括新闻信息服务、内容创作生产、创意设计服务等9个大类。

分产业类型看，文化制造业营业收入38074亿元，比上年增长4.0%；文化批发和零售业16728亿元，增长4.5%；文化服务业34454亿元，增长15.4%。

分行业类别看，文化及相关产业9个行业中，有7个行业的营业收入实现增长。其中，增速超过10%的行业有3个，分别是：新闻信息服务营业收入8099亿元，比上年增长24.0%；创意设计服务11069亿元，增长16.5%；文化传播渠道10193亿元，增长12.0%。增速为负的行业有2个，分别是：文化娱乐休闲服务1489亿元，下降1.9%；文化投资运营412亿元，下降0.2%。

分区域看，东部地区规模以上文化及相关产业企业实现营业收入68688亿元，占全国77.0%；中部、西部和东北地区分别为12008亿元、7618亿元和943亿元，占全国比重分别为13.4%、8.5%和1.1%。从增长速度看，西部地区增长12.2%，中部地区增长9.7%，东部地区增长7.7%，东北地区下降1.3%。

2018年我国互联网企业完成业务收入9562亿元，同比增长两成

2月1日，工业和信息化部公布2018年互联网和相关服务业经济运行情况。数据显示，我国规模以上互联网和相关服务企业(简称互联网企业)完成业务收入9562亿元，比上年增长20.3%。

消息称，2018年，我国互联网和相关服务业保持平稳较快增长。在物联网、大数据、云计算等信息技术和资本力量共同催化作用下，互联网行业业务不断创新拓展，共享经济、数字支付、跨界电商等新业态不断孕育发展壮大，激发居民消费需求加快升级，对经济社会发展的支撑作用不断增强。

上海报业集团新媒体收入占媒体业务收入比重超50%

2018年底，上海报业集团新媒体收入占媒体业务收入比重超50%，基本实现了媒体主业经营的新旧动能转换。2014—2018年新媒体收入占集团媒体主业收入比重分别为0.88%、9.44%、18.55%、34.5%、50.83%、50.83%。集团旗下新媒体创新服务收入主要包括六种形式：版权内容服务，财经信息服务，第三方服务输出(内容、技术、审核等)，信息流内容分发及交易服务，自媒体广告服务，整合营销服务等。

国家卫健委直属的《健康报》社变更为国有独资公司

2月27日出版的《健康报》头版刊发公告称，“根据国家有关中央文化企业公司制改制工作要求，经财政部、国家卫生健康委批准，《健康报》社进行了公司制改制，并于近日完成了工商变更登记”，公告落款为“健康报社有限公司”，企业类型由全民所有制企业变更为国有独资公司。

《南方周末》2018年总营收超亿元

2018年，《南方周末》总营收超亿元，非发行经营性收入增幅高达35%，整合营销服务占收入比例超过50%，新媒体平台营收占比上浮显著。

知音传媒全面扭亏为盈

据知音传媒集团官网，相较2015年，该集团2018年收入增长52.25%，净利润增长115%，现金流增长94%，13家子公司全面扭亏为盈。

南方周末诉新浪网胜诉

3月21日，《南方周末》发布反侵权公告称，《南方周末》针对新浪网非法转载的文章发起维权，首批起诉的76个案件均获胜诉，并已确定生效。76篇稿件每篇字数不等，共判赔365800元，判赔标准为“千字千元”。

据《南方周末》称，从2012年4月起，新浪网大量侵权转载《南方周末》文章，多达1600篇，涉及侵权链接1.5万个。鉴于数量庞大，目前法院不支持合并立案，所以只能分批立案、分批起诉。

据了解，自2016年发起反侵权行动以来，《南方周末》已针对805个侵权主体发起维权，处理非法转载文章5519篇。迄今为止，择取重点维权成果发布了3篇反侵权公告，每一篇都引起行业内的广泛讨论。

在张菁看来，相较于取得的一些阶段性成果，他们面临的更多的是痛点、难点：一是维权时间周期长、取证成本和难度高。许多案件从监测取证、发函沟通到立案、判决，往往需要半年以上，对于人员精力而言是极大的消耗。二是赔偿金额低，对侵权方警示作用有限。很多纠纷最后虽然胜诉，但处罚赔偿很少，“赚了吆喝赔了买卖”，这是很多传统媒体放弃维权主张，放任侵权行为蔓延的原因，也使得侵权方因侵权成本极低而肆意妄为。

中国报业发展大会暨中国报业协会

五届五次理事会在临沂举行

省报协获全国报业大调研组织奖，五篇山东调研报告分获一二三等奖

5月8日，由中国报业协会、山东省报业协会、中共临沂市委市政府主办，中国产业经济信息网、临沂市委宣传部、临沂日报报业集团承办的中国报业发展大会暨中国报业协会五届五次理事会在山东临沂举行。会议以“全媒新时代、发展高质量”为主题，立足当前报业发展实际，总结经验、开拓思路、同心同向，助力中国报业在全媒体时代实现可持续高质量发展。中国报业协会理事长张建星，山东省委宣传部副部长、省广播电视局局长李昌文，人民日报社山东分社社长徐锦庚，中国报业协会副理事长、河南省报业协会主席张建，山东省报业协会会长许衍刚，临沂市委副书记郑德雁等出席开幕式并讲话。来自中央各媒体、各行业报，各省报业协会、各省级报业集团和部分市级报业集团近300人参加会议。

中国报业协会理事长张建星在讲话中指出，去年是行业发展的重要一年、县级融媒体中心建设发展元年，主流媒体正向着中央要求的“融为一体、合而为一”方向大步迈进，县级融媒体中心建设全面启动。要认真学习贯彻习近平总书记在中共中央政治局第十二次集体学习时的重要讲话精神，因势而谋、应势而动、顺势而为，凝聚全行业力量，抓住信息革命机遇，打造新型主流媒体平台，使主流媒体具有强大传播力、引

导力、影响力、公信力，扩大主流价值影响力版图，让党的声音传得更开、传得更广、传得更深入。要提高政治站位，确保政治安全；打造行业智库，服务中心工作；爱护金字招牌，延伸报协品牌；加强“四力”建设，提升队伍素质；关注科技进步，促进融合发展。

李昌文在致辞中表示，今年是新中国成立70周年，山东将自觉承担起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务，为新时代现代强省建设提供强有力的思想保证和精神力量。将紧紧围绕学习宣传习近平新时代中国特色社会主义思想这个首要任务，坚持政治家办报，守好、建好、用好这块新闻舆论主阵地。将积极推动报业融媒发展，坚定不移走融合发展之路，尽快在深度融合、整体转型上取得突破性进展。将加大措施力度，推动山东报协履行好行业协会职能，发挥好协会桥梁纽带作用，不断推进山东报业和报协事业再上新台阶、再创新水平。

郑德雁在致辞中说，临沂是沂蒙精神的发源地，也是新华社山东分社、大众日报的诞生地。此次大会为我市发扬光大沂蒙精神、推进媒体融合发展提供了难得机遇。市直有关部门单位要抓住机遇，主动对接，争取将更多的智慧留在临沂，更多的资源引进临沂，将报界的平台和智慧



与临沂的品牌和资源叠加起来,把沂蒙精神传播得更远更广,为临沂的发展注入更多新动能。

许衍刚在致辞中说,此次会议是全国报业的一次重要会议,也是山东报业的一件盛事。作为革命老区,临沂这片红色土地是党的新闻事业的宝地、圣地,是激励报业同仁不忘初心、励志奋进的红色教育基地。在当前全国报业认真贯彻落实党的十九大精神,按照习近平总书记的要求推进报业转型、媒体融合、攻坚克难的重要阶段,全国各地的报业同行来到临沂,为山东报业系统提供了一次很好的学习机会。期待与各位来宾朋友加强沟通交流,深入探讨行业新理念、新举措、新经验,共创美好未来。

中国报业发展大会就如何推动媒体融合向纵深发展,做大做强主流舆论等话题进行深入探

讨交流。人民网股份有限公司党委副书记张峰,四川日报报业集团副总编辑、封面传媒董事长兼CEO李鹏,济南日报报业集团董事长、党委书记、济南日报社社长马利,羊城报业传媒集团公司监事会主席洪文香先后与参会代表分享了各单位的报业特型、融合发展经验。

开幕式上宣读了“全国报业大调研活动”表彰决定并颁奖。山东省报业协会荣获大调研组织奖,我省提供的五篇调研报告获奖,其中大众报业集团《报业资本运营的“大众路径”》获一等奖,济南时报《逆势突围的五种打法》、日照报业集团《推进三化改革报业扭亏为盈》获二等奖,大众报业发行公司《31家省报党报发行痛点及对策》、泰安传媒集团《人才强报的泰安战略》获三等奖。

2018年工作总结和2019年重点工作安排

山东省报业协会

2018年,省报协在省委宣传部、省新闻出版广电局领导下,认真学习贯彻党的十九大精神,按照第六届理事会提出的“两服务、四促进”要求,围绕中心积极作为,完成了各项工作任务。

一、扎实开展大调研活动,为报业转型提供思路经验

为全面贯彻落实党的十九大精神和习近平总书记关于大兴调查研究之风的重要指示,根据中宣部关于宣传思想文化战线大调研的工作部署,省报协把深入理事单位调查研究作为一项重点工作。2018年把调研活动与中国报协在全国报业系统开展“抓痛点、谋实策”大调研活动的安排结合进行。3月份,驻会人员首先到潍坊报业集团调研,就报业改革转型面临的新情况、新问题,与潍坊报业集团领导班子进行座谈交流。随后确定重点题目,纳入全国报业大调研范围,如:面对新媒体竞争以及人才流动的大环境,报业怎样培养、留住优秀人才?报业转型期广告经营怎样转型突破?怎样改进发行方式和结算办法,让党报得到必要的保护性效益?

围绕新形势下报业融合发展、经营管理创新,密切关注报业改革创新、转型发展的新经验新成果,提供有价值的调研报告和案例。先后推介了日照报业传媒集团《深化“三化”改革 激

发创新创业活力》、泰安传媒集团《人才强报的泰安战略》、大众报业发行公司《加快推进党报发行体制改革和发行产业化》等调研报告,中国报协均向全国报业系统转发推介。围绕全省报业人才战略问题,向各理事单位发出《人员流动情况调查问卷》,由大众报业集团人事劳资部工作人员撰写了《新形势下传统媒体采编人员流动情况分析及对策建议》专题调研报告;大众日报融媒传播有限公司撰写提交了《报业转型期广告经营怎样转型突破?》调研报告。还以会刊、网站等不同形式,先后介绍了大众报业集团媒体融合转型目标与路径、烟台日报报业集团手机新闻客户端、枣庄日报社整体转型融合发展、大众网创新新闻生产模式、齐鲁晚报打造会展产业品牌、半岛都市报转变思路创新广告经营、寿光日报抗洪救灾活动等经验材料,为全省报业改革转型发展提供了参考。

二、成功举办第六届公益广告设计大赛,推动报业广告设计水平不断提高

在省文明办指导下,省报协与大众日报合作,成功举办第六届“景芝酒业杯”讲文明树新风公益广告设计大赛和公益征文比赛。本届大赛共收到广告设计参赛作品470件,其中省内22家报社报送参赛作品127件,收到征文比赛稿件127篇。公益广告设计评出一等奖3件、二等奖6件、

三等奖15件；公益征文评出一等奖1篇、二等奖3篇、三等奖10篇。连续六年组织举办公益广告设计大赛，在全国是第一家。六届大赛参赛作品质量越来越高，社会影响越来越大，推动了社会主义核心价值观的传播，彰显了山东报业的社会责任意识。同时促进了各家报社对广告设计队伍建设的重视，促进了报业广告创意设计水平的提高。

三、改进会风，讲求实效，精心组织专业委员会活动

3月29日，全省报业广告年会暨第五届山东报业讲文明树新风公益广告设计大赛颁奖仪式在安丘举行，会议表彰奖励了公益广告设计大赛、公益征文获奖作品作者，大众日报、临沂日报、潍坊日报、泰安日报、寿光日报介绍了媒体融合、经营创收等方面的经验。5月11日，全省报业印刷年会在上海召开，会上表彰了荣获全省报纸印刷质量精品报的61种报纸，由省报协牵头走出去到报纸印刷相关企业召开年会，给大家提供了实地学习考察的机会，加深了对国际国内印刷设备制造水平的了解，增进了合作。8月29日，全省报业发行年会在潍坊召开，会议围绕在新形势下确保党报发行稳定、促进发行转型创新这一主题交流研讨，大众报业发行公司、潍坊报业发行公司、济南日报报业集团发行公司、青岛报业传媒集团发行公司、烟台小报童发行公司等作重点发言。11月22日，第七届中国报业党建工作座谈会在长沙举行，省报协提前与中国报协取得联系，把党群行政管理年会与中国报协主办的长沙会议结合起来进行，我省10余家报社的负责人参

加。会议期间，省报协单独组织我省参会人员进行交流，参加中国报业党建座谈会，并接受了革命传统教育。

四、增加大局意识，加强协会建设，为上级部门当好助手

认真贯彻落实省委宣传部、省新闻出版广电局、省民政厅等主管部门文件精神，建立重大事项报告制度。学习贯彻省委宣传部“关于进一步规范全省出版推荐活动的通知”精神，规范各类奖项推荐和评奖工作。按照省新闻出版广电局要求，及时上报省报协换届筹备工作、党建工作报告。按照省民政厅要求，及时上报行业协会涉企收费情况，建立省管社会组织联络员制度，设立专职联络员。积极配合中国报业协会做了一系列工作：2018年4月纪念中国报业协会成立30周年大会在京举行，省报协认真做好参会组织工作，许衍刚会长代表全国地方报协发言祝贺，大会表彰了我省获奖单位和个人，其中荣获中国报业融合发展创新奖4个单位、中国报业经营管理领军人物4名、中国报业经营管理先进个人4名，中国报业30年优秀论文二等奖3名。推荐改革开放四十年报业经营管理先进单位7个、先进个人5名，在11月份召开的中国报业发展四十年深圳峰会上受到表彰。推荐报业财务管理标兵3名、报业最美财务人员3名。按照中国报协《关于做好全民阅读报刊公共服务研究工作的通知》要求，报送烟台日报传媒集团提交的“烟台市电子党报阅报栏发展报告”及聊城日报社等4份专题报告。

按照登记管理机关的要求，为加强党的领

导，8月份经大众报业集团机关党委批复，成立了省报协党支部，健全了党组织。党支部成立后，首先建立学习制度，坚持政治理论学习，提高了驻会工作人员的党性观念和政治素质。会刊《山东报业》以促进我省报业深度融合转型发展为己任，重点报道省内外传媒界的新理念、新做法、新成果、新经验，为协会理事单位提供学习材料。省报协与大众报业集团新闻研究所合作编发的《传媒资讯》，半月一期，信息量大，参考价值强，受到会员单位普遍好评。山东报业网栏目、内容不断充实完善，成为宣传我省报业的网上窗口。

2019年重点工作

2019年，省报协的中心任务是认真学习贯彻党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，强化四个意识，增强四个自信，充分发挥协调服务功能，加强与会员单位的联系沟通，促进会员单位团结协作，促进全省报业改革转型、融合创新、健康发展，为进一步做强党报宣传阵地、壮大主流舆论做出应有贡献。

一、在省委宣传部、省新闻出版局的领导和省民政厅的指导下，精心筹备，做好换届选举工作。

二、继续开展调研活动。通过到会员单位实地调研摸实情、问实策、寻实招，及时推介报业改革创新、转型发展的新经验新成果。密切关注报业改革中遇到的新问题，积极沟通协调，促进

五、认真做好换届筹备工作

按照山东省《社会团体登记管理条例》规定，自2017年10月起成立换届工作筹备小组，开始进行换届筹备。按照省民政厅《山东省行业协会商会负责人任职管理规定》、《山东省社会团体换届选举工作指引》等新的文件规定要求，到2017年底基本完成各种报送审批材料的准备工作。2018年2月，向省委组织部报送了新一届理事会会长候选人的报告。一旦各项审批通过，就召开省报协第七届会员代表大会，进行换届选举。

问题解决。

三、择机召开报业转型创新座谈会，交流改革发展经验，探讨解决难题的思路办法。召开广告、发行、印刷、新媒体、财务、专业报年会，开展专题研讨，促进报业经营管理转型升级。

四、办好第七届山东报业公益广告设计大赛。总结前六届大赛的经验，继续改进组织工作，吸引高校艺术设计专业师生和兄弟省市报社设计人员参赛，提高作品整体质量，促进我省报业广告创意设计水平提高。

五、落实好省委宣传部、中国报业协会交办的工作任务，为上级部门当好助手。

六、进一步加强内部管理，提高服务水平和办事效率，更好地为会员单位提供服务。

全省报业广告年会在安丘召开

第六届公益广告设计大赛公益征文比赛颁奖

全省报业广告年会暨第六届“一品景芝杯”山东报业讲文明树新风公益广告设计大赛、公益征文比赛颁奖活动3月27日在安丘举行。省报协会长许衍刚出席会议，副会长曲江主持会议，来自全省26家报社的社领导及广告部门负责人70人参加会议。

第六届“一品景芝杯”山东报业讲文明树新风公益广告设计大赛、公益征文比赛，自2018年5月份启动，共收到省内外广告设计参赛作品499件，其中省内22家报社报送参赛作品156件。经大赛评委会认真评选，评出一等奖作品3件，二等奖作品6件，三等奖作品15件，优秀奖作品30件。公益征文参赛作品48件，评出一等奖1名，二等奖2名，三等奖10名。会议公布了获奖作品并为获奖者颁奖，获奖作品将在《大众日报》《山东报业》、山东报业网等媒体选登。山东报业公益广告设计大赛、公益征文比赛已连续举办六届，在全国报业和社会上引起广泛赞誉，影响力逐年扩大，参赛作品来稿面广，质量持续提高。

会上各报围绕报业拓展新媒体经营创收这一主题进行充分交流。大众日报融媒传播有限公司作《固传统

拓新媒 以融媒再造探索党报广告经营新模式》、齐鲁晚报作《内容在线 经营在线 产品在线 产业在线以连接用户驱动媒体转型》、临沂日报报业集团作《推进媒体融合发展 构建全媒体一体化经营发展新格局》、潍坊新闻网作《新闻网站经营转型的实践探索》主题发言。



报业资本运营的“大众路径”

中国报业协会调研组

一、报业资本面临的共性难题

广义的资本运营，主要包括资本市场业务、投资银行业务、投融资业务、金融业务等。其中上市是最为直观、最具效果的路径。但对报业集团而言，以传统经营业务实现上市已面临着实际的困难。

回顾整个中国资本市场历史，由于报业的内容属性和政策监管要求，尚无一家报业企业成功进行过IPO，浙数文化、粤传媒、新华传媒、华媒控股等均以借壳方式实现上市。这一点与出版行业、广电行业相比差距明显。

时至今日，曲线的借壳方式也失去了操作的可行性，原因在于报业经营已呈现行业性的整体下滑，缺乏合格的可注入资产。按照证券监管部门的要求，借壳资产需要具备相应的盈利性、持续性和增长性，需要拟借壳方出具未来数年的盈利保障承诺，一旦达不到承诺的利润增长指标，需向中小股东进行补偿，甚至所持股权也会消耗殆尽。

从这个角度看，报业上市已错过了最佳的窗口期。即使是已经借壳上市的报业企业，其报业经营业务也难以支撑市值的扩张，广告业务缺乏想象空间，总体已被资本市场看淡，估值普遍下调。浙报旗下的浙数文化于2017年已将传统

报纸经营业务置出上市公司，主业转变为数字娱乐产业及大数据相关业务，通过对时间节奏的掌控，完成了基本面的蜕变——在报业资产盈利时进行借壳，随后通过资本市场募资收购培育新业务，在报业经营业务下滑时予以剥离。



从行业整体情况看，单纯从商业和经济的角度，报业已成为一个小体量的行业，与基于互联网和算法的新经济企业已经不处于同一数量级。国家新闻出版署发布的《2017年新闻出版业分析报告》显示，全国报纸出版行业2017年实现营业收入578亿元，利润总额37.5亿元；其中47家报刊出版集团共实现主营业务收入391.6亿

元，资产总额1672.4亿元，实现利润总额29.9亿元。而今日头条（字节跳动公司）一家公司2018年营收约为500亿至550亿元，与报业全行业的营收相当，其2018年最新估值达750亿美元左右；阿里和腾讯的市值更是双双超过了4200亿美元。反观报业企业，截至今年1月底，上市公司中市值过百亿的报企仅有浙数传媒一家。

主营业务的乏力，在目前阶段已成为制约报业进行资本运营的根本问题。没有盈利性、持续性、增长性的业务，资本运作就成了无本之木，无源之水。这是摆在全国报业面前的共性难题，惟有培育新的报业+、互联网+、文化+项目，培植新的核心竞争力和产业增长点，才有可能不惧未来，拥抱资本。

可以预期，未来千亿级的新型传媒集团一定依赖于资本市场产生。拥有上市公司，才可以围绕产业链进行文化+项目的投资布局，源源不断地实现产业资本化，才有更大的实力进行产业整合和收购重组。面对行业存在的共性难题，除了报业发挥自身主动性创新培育造血功能以外，也希望主管和监管部门能够针对国有传媒业尤其是报业的实际情况，有侧重地予以支持。

二、大众报业集团的探索实践

大众报业集团的资本运营之路起步较早，也走过弯路。早在2009年，就以旗下半岛传媒为主体进行股份制改造，引入战略投资者，聘请了辅导机构，列入山东省首批重点拟上市文化项目进行培育。但由于政策原因，存在着采编业务剥离及同业竞争等障碍，原计划打造全国第一例

IPO报业项目的方案受阻，上市之路被迫停止。同期，浙报则于2010年启动了借壳上市计划，并在一年时间内顺利完成了借壳。

大众报业集团新一届党委立足自身实际，确立了“一二三四”的融合转型战略——围绕一个总目标，建成新型传媒集团和文化产业战略投资者；做强做大山东省互联网传媒集团和山东省文化产业投资集团两大集团；推进媒体深度融合“三大工程”，推动集团融合转型向纵深发展；夯实资金、制度、文化、党建四个保障支撑体系。具体在资本运营领域，主要开展了以下工作：

1、培育互联网传媒集团，继续推进上市

在资本市场方面，大众报业集团正在以旗下的山东省互联网传媒集团为主体，进行重点培育。2014年1月，随着IPO的重新开闸，大众报业集团启动了旗下山东省互联网传媒集团股份公司的上市工作。该集团前身为大众传媒股份公司（大众网），已于2008年完成了股份制改造，后陆续增资，注册资本增加至9000万元。按照当时新股发行规定，无论从股本规模、经营业绩、公司治理、连续运营时间等各方面都具备了启动上市的基本条件。

当年7月，三大中介机构进场，陆续开展了规避同业竞争、规范财务制度、健全内控体系、补齐业务资质、完善公司治理架构、梳理关联交易、确定募投资项目等工作。2015年8月，在山东证监局进行辅导备案，正式进入上市辅导期。2016年3月，取得中央文化体制改革和发展领导小组办公室出具的同意上市复函，并于6月份向

证监会提交上市材料并获得受理，7月1日在证监会网站进行招股书预先披露，开始了在上交所的IPO“排队”之旅。2017年下半年，考虑到证监会对于上市审核口径趋紧，否决率居高不下，互联网传媒集团主动终止了上市程序。

目前，互联网传媒集团正在落实承接山东省新媒体大平台建设项目，以此为依托，进一步提升业务质量，拓展规模效益，锻造新的业务优势，集聚新的上市竞争力。新一届党委提出，要适时重新启动互联网传媒集团的上市工作，迅速打通资本市场，弥补现有经营短板，用资本的力量推动转型和深度融合发展。

2、加强股权运营，盘活资源实现融资

大众报业集团经过多年积累，形成了一批

优质资产及股权，通过对股权资产的盘活，吸引投资者的加入，可以有效融入资金，促进集团事业发展。

以集团持有的广电股权为例。2011年7月起，大众报业累计投资10亿元入股了山东广电网络公司，考虑到该笔出资是报业集团史上最大的单笔投资，存在着一定的现金流和投资收益压力，因此在2012年初完成首笔出资后，就开始筹划股权盘活方案。预期达到的理想效果是：一是在战略上继续保持对该产业、该项目的影响力，二是在财务上解决大额投资和现金流问题，三是在操作层面符合各方要求，避免引发不必要的争议。最终方案分为四个步骤：1)专门成立一个全资子公司；2)将8亿元股权无偿划转注入该子公



▲大众报业集团旗下平台深圳同心文鼎基金项目路演

司；3)对该子公司进行资产评估，按估值引入战略投资者；4)采取“存量股权转让+战略投资者增资”两步实施的方式，引入战略合作方。

方案的每个步骤都对应着具体意义。成立全资子公司再划入股权，其意义在于，股东实质没有发生变化，易为各方所接受；此外，全资子公司在政策上符合使用“股权无偿划转”的条件。之所以采取无偿划转，是因为假如采取以“股权出资”成立子公司，存在着短时间内估值增值过大的问题；而如果采取由子公司出资购买股权的方式，牵扯到巨额资金的筹集调度。划转完成后，子公司顺利成为广电网络公司的股东，后续对该公司的重组就无需再涉及广电网络公司及其20多家股东层面，很大程度上降低了协调成本和工作量。

子公司经评估后，估值达到了15.2亿元，即原始投入的190%。随后采取“存量股权转让+增资”的方式引入战略投资者。分布实施的意义在于：既要满足集团回流现金、收回部分成本的需求，也要满足子公司拥有现金，成为投资平台的需求。最终，集团收回现金3.8亿元，子公司增加了现金7.6亿元。该环节完成后，子公司随即以溢价积累的资本公积转增为注册资本，使原本无偿划转的股权体现为注册资本，公司实收注册资本达到15.75亿元，成为山东省规模最大的文化产业投资公司。

3、做活股权投资，构建文化产业投资平台

大众报业集团旗下拥有两个投资平台，分别为以股权运营方式设立的山东文投和通过吸引

山东省省级引导基金发起设立的大众创投。

2013年起，山东文投陆续以自有资金近3亿元参股了山东出版、半岛传媒、互联网传媒集团等国有大型文化企业，其中山东出版已于2017年11月成功在上海主板上市，最高浮盈超过2亿元，收益率超过400%。2014年，山东文投以自有资金1.2亿元入股上市公司中青旅，成为前十大股东，一年后解禁退出后实现收益1.2亿元，收益率100%。

2017年1月，山东省政府批复同意山东文投组建集团，定位于全省国有文化资本投资运营平台。当年成功申请了2017年度中央专项资金1亿元，并由省财政提供配套资金1.5亿元。目前山东文投已顺利完成集团组建。

大众创投公司成立于2012年，是由山东省省级股权引导基金出资2500万元参股的首批投资公司，注册资本1.65亿元。2016年，引入山东省社保基金理事会作为新的股东，置换出引导基金的份额，同时对公司增资1亿元，使公司注册资本达到2.19亿元。大众创投公司一方面以自有资金进行教育、影视、传媒等领域的投资，另一方面参与发起了基金管理公司，专注储备新业态、新经济类项目。2018年，创投公司参与投资的一家新经济企业已被上市公司收购，不到一年时间即实现了从投资到获利退出的过程。

4、做大基金规模，打造产业基金管理体系

目前大众报业旗下拥有四个私募基金管理牌照，涵盖了私募股权、私募证券、创业投资等全部业务领域。通过募集和管理基金，大众报业

济南时报逆势突围战的五种打法

中国报业协会调研组

济南时报是一张创刊于1996年1月1日的四开生活类都市报，由济南日报报业集团主管主办，经过23年的发展，济南时报已成为山东省的重要区域性主流媒体，在济南报业市场上占据重要地位。

四年前，济南时报巨额亏损，士气低迷，在困难面前，是缴械投降还是迎难而上？济南时报的选择是后者，因为他们坚信，逆风的方向才更适合飞翔。

正在撬动资金杠杆，推进由自有资金投资向管理社会资本的转变。

一是在重点城市落地区域基金。目前已与青岛市政府平台公司合作，设立了青岛文化产业投资基金，已投资了多个优质项目。与济南市相关政府平台公司及社会资本共同成立了济南融媒基金，面向数字传媒领域孵化新业态项目。

二是在重点领域设立行业基金。目前已与山东省新旧动能转换引导基金合作，设立精品旅游母基金，规模50亿元，合作框架协议已签署。在教育领域成立了专项基金，在幼教、K12培训、特长培训和职业教育等领域储备了一批项目，今年将以项目为依托进一步扩大基金募集规模。此外在影视、医疗等领域也在积极筹备专项

基金。济南时报自2016年11月7日全新改版之后，重新梳理并树立了“新闻有力、报纸恒温”的办报理念，全面实现互联网化融合，用纸端与指端的融合来实现报纸的转型。

在这个转型过程中，济南时报坚持“内容为王”，回归到新闻主业，立志于做最有影响的新闻，用内容驱动来强化并壮大全媒体影响力；以创意为魂，进入到全案创新，着眼于做最有创意的内容，创新内容营销；以视频为表，抓住媒

基金。

三是针对特定项目设立主题基金。除了已经运作的两只定向增发基金以外，本年度还在筹划与上市公司大股东合作，设立以大宗交易为主的一级半市场基金，既可以满足上市公司大股东的融资需求，也同时可满足基金的保障性、流动性、收益性要求。

通过旗下投资平台和基金平台，大众报业集团一方面与资本市场保持着密切联系，一方面为集团转型储备着优质股权项目，为未来的上市主体培育可注入资产，在不断梳理优化资源要素中，更加主动地寻找和抓住资本市场机遇。

体融合转型的风口，开拓出内容传播的最大疆域；以互动为要，谋求精品内容与完美创意在线上线下的最大传播效果。

作为媒体融合转型的一个阶段性成果是，曾经连续亏损的济南时报，2016、2017、2018连续三年持续盈利，2018年全年更是实现了近七年来首次逆势增长，成功地止住了下滑势头。

打法一

内容为本：“封面现象”释放融合传播新动能

2018年12月5日，山东英雄武警王成龙烈士的骨灰回故土安葬，当地政府举行了隆重的追悼仪式。在这个重大新闻面前，济南时报是山东唯一一家全程全媒体跟踪报道此事的媒体。从建立微博话题墙到微信推送，再到全网分发，最后在报纸头版的温情呈现，“英雄烈士王成龙回家”的报道成了真正的融媒体报道，全网流量高达1亿，其中仅济南时报原创的融媒体报道总流量达到3000万+，包括人民日报、新华社等在内的全国各级媒体使用的都是济南时报的原始素材。

这是济南时报重视内容建设的一个缩影，也是济南时报以内容为本在融媒体转型中的一个典型例证。

传统媒体赖以存在的核心优势在于内容，但在生存面前，这种优势的坚持却不容易，很多媒体涸泽而渔，无形中为了生存而生存，在内容上舍不得投入，自身内容生产的特点、定位渐渐摇摆模糊，甚至“内容阵地”回到“黑板报时代”。在这种情况下，济南时报坚持并强化“内

容为本”的理念，以封面现象和深度报道为内容生产的切入口，大张旗鼓地重塑新闻产品的影响力。

在“内容为本”的建设上，济南时报首先从头版发力，倾力打造“封面现象”。每天的报纸头版“让普通人上头条”，实现版面语言的人格化和版面呈现的可视化。头版的主视觉部分、头条部分让给了本地最有情感的普通人，他们发生在我们身边的故事，无论是悲欢离合，还是凡人善举，都会成为城市里热议的话题，这让报纸更加接地气，也让报纸更有足够的话题传播力，从而更具影响力。

同时，济南时报还把头版变成创意的发源地，不管是本地的公共新闻，还是独家新闻，都以“不走寻常路”的方式表达，每天的报纸封面第一眼一定与同城媒体有显著的不同。

人文视角是济南时报打造“封面现象”的首要原则，人格化的追求也是贯穿融媒体传播的一条主线。比如在王成龙报道中，济南时报在微博、微信平台上推送的短视频标题为《这条视频小编是哭着剪完的》、《含泪写完这条推送》；在次日报纸头版上的标题是《没想到你以这种方式回归故里》。

济南时报对内容的改造是一个系统工程。首先我们重新梳理了办报理念和报纸定位，强调“本土声音、本地主流”，追求“新闻有力、报纸恒温”，在传播方式上鼓励有温度的表达和有情感的服务。

其次从组织架构上，我们评聘了一批首席记者、首席编辑，内部享受不低于副总编辑的待

遇；增设了特稿评论中心，选录优秀记者加盟，专职出品金字塔尖上的新闻和有品质的深度报道。

从考评机制上，加大对原创优质报道的奖励力度，鼓励记者采写优质原创报道。我们先后推出了类似“高清无码”通缉、章丘铁锅、《大象席地而坐》济南籍导演胡波去世、最美环卫哥等一批深度原创报道，在全国都产生了强烈影响，多数报道的全网流量都以千万量级而计。

打法二

创新为魂：“人才转型”造就精彩创意新境界

2018年10月23日，济南时报对一则普通的社会新闻进行了超常规处理，对警方通缉的一名涉嫌猥亵他人的嫌疑人，在报纸上刊登了没用马赛克遮挡嫌疑人面部的照片。此版面一出，全国哗然，网友们纷纷以“高清无码”盛赞济南时报的大胆和创新之举，此报道的全网流量超过1亿。此版面刊登后，在逃超半年之久的嫌疑人迅速落网。

这是济南时报以创新为魂的典型体现，也是一次人才转型的最好代表。“高清无码”报道的记者、编辑和美编是这次网红爆款产品的直接推手，“不创新毋宁死”的理念成就了这类创意报道产品在济南时报层出不穷。

2019年1月25日，济南市进入两会时间，济南时报推出了第一份融媒体全景报纸。当天报纸的所有版面均可以借助AR技术，实现了从文字图片到视频的转换，用户可以扫一扫报纸上图

片，观看与新闻相关的短视频。这被用户亲切地称为“魔法报纸”，当天的济南时报也再度成为网红媒体。

无论是让报纸动起来，还是赋予日常报道以截然不同的影响力气质，甚至是开脑洞的营销活动，济南时报的创新气质与创意驱动已经成为集体自觉。在这样一个气质养成的过程中，济南时报坚信所有的媒体融合转型归根到底都是人的转型，只有人的转型问题解决了，那么就可以主导媒体融合转型的所有方向。

在人才转型问题上，济南时报不设禁区，鼓励编辑记者敢于尝试，勇于创新，同时设立容错机制，哪怕是出现一些偏差，只要不触碰新闻真实与纪律的红线，所有的责任都由社长、总编辑为主的领导层承担。对影响重大的创新举措，每月的总编辑奖对执行团队实行重奖。这种正向激励，大大鼓舞了团队士气，一批90后的年轻记者编辑从业不久后迅速成长为业务骨干。

创新是灵魂，而造就创新源源不断的动力还在于人才。人才梯队的建设，济南时报在三个方面发力，一是积极引入个性化有创新意识的人才，二是内部培养和引导有创新潜质的人才脱颖而出，三是淘汰失去斗志、固步自封的冗员与庸才。

三年来，济南时报先后淘汰、转岗分流了80多人，引进了50多人。在大家关心的薪酬体系上，济南时报连续三年在薪资方面的支出呈上涨趋势，每年多支出200多万元。通过减员涨薪，利用收入杠杆调动起更多人才的积极性，让更多的人走出自己的舒适区，确保创新与创意驱动不

会成为空中楼阁。

2019年，济南时报又设立了若干个垂直行业的工作室，减少管理层级，让更多普通的优秀编辑记者成立工作室，接受济南时报社委会的直接领导。只有人才驱动，才会有创新驱动，精彩创意才会不断开创新境界，媒体融合的道路上才会更加绚烂多姿。

打法三

视频为表：“借船出海”拓展内容输出新链条

2016年济南时报启动第一轮转型时，就坚定地认为，短视频与直播将是媒体融合转型的一个重点方向，是当下不可错过的风口。基于这种认识，济南时报组建了专业的短视频生产团队，精心培育了自己的网红主播，实行“借船出海”战略，拓展内容输出的产业链条。

济南时报注册成立了“时视频”，成为山东省纸媒中最早涉足短视频拍摄和视频直播的媒体之一，拥有20个视频剪辑制作台，6个视频发布端口，涵盖了国内主要的头部视频流量平台。在内容上专注制作具有原创性报道的新闻资讯类短视频。“时视频”结合济南时报一线记者采访资源，通过120秒以内的短视频方式在各流量平台分发，三年来共生产1300多条短视频，平均播放量近30万次，累计播放量达3.1亿次。2017年10月26日发布在腾讯视频的《现在流行吃“蜂窝煤”？济南80后小伙靠卖这个月入三万！》，以1.4亿次的流量创下单条视频最高播放量。

在视频直播方面，济南时报与人民日报客

户端、新华现场云展开深度合作。2018年，济南时报通过人民日报客户端，现场直播第六届济南国际泉水节“敬泉大典”并与全国各地网友进行了精彩互动，收看量近50万次。《济青高铁开通首日体验》，直播观看量达到86万次，2017年6月26日的《“复兴号”首发体验》，直播观看量达160万次。

在商业直播方面，济南时报与微博“一直播”结成密切的战略合作伙伴关系，入选微博MCN计划，成为微博平台上短视频活跃的头部账号。2018年，济南时报的时视频及直播项目进入全国媒体影响力前十名。

短视频的生产，内容输出是传统媒体的长项，而内容分发则受限于平台与渠道。为此，济南时报坚定地实行“借船出海”的战略，专注于内容生产与输出，把国内领先的头部视频平台作为内容分发的渠道，并与这些平台建立了密切的合作关系。2018年，济南时报先后与梨视频、二更视频签订战略合作协议，在短视频的内容生产与分发上展开了紧密度高的协同与合作。

2018年底，济南时报联合二更视频在济南落地二更学院项目，展开短视频的专业培训。选拔首批20多名年轻编辑记者进行实战性强的短视频拍摄与制作培训，动员全员转型短视频生产，为下一步短视频的规模化奠定人才基础。

值得一提的是，济南时报进行短视频的产业拓展，也丰富了营销产品体系，摆脱了单纯地依靠报纸版面创收的模式依赖。在2018年影响济南经济人物评选、医养名城百强榜、CBD白领相亲会、社区篮球赛等一系列商业性活动中，短视

频产品的加入，为客户提供了更多服务，成为广告创收的一个业务增值点。

打法四

互动为要：“全效媒体”打开媒体融合新玩法

2016年8月24日，济南时报为本地的一家艺术城策划了一期惊悚骇俗的营销创意，将头版开出了一个画框般的天窗，邀请用户涂鸦。这个头版引发了线上线下的热情互动，并产生了与齐鲁晚报互打发行广告的“秀恩爱”互动，传播率、互动率及营销效果均开创历史先河。

这一期头版所带来的启示意义在于，报纸的传播影响力依然强大，但需要有创意驱动，需要有精彩的营销来颠覆传播方式与传播效果。而互动成为媒体融合的关键因子。此后的济南时报，屡屡有精彩的封面营销创意出现，而几乎每一次的营销创意，都是媒体融合的产品，都是互动传播的集大成者。

2016年中秋节，济南时报推出了一封家书的策划，把报纸头版变成了一张信纸，邀请用户在上面写下给亲人的思念和祝福。这个策划也引起了很大轰动，一些精明的商家蹭了这个热点营销，纷纷推出致用户的一封信，取得了不错的效果。

此后的每年母亲节和父亲节、春节，商家无论是欲借节庆促销，还是新品上市，都选择了济南时报的头版。我们的玩法也更加侧重于融合互动，报纸头版可以扫码抢红包，也可以扫码看视频，还可以扫码中大奖。这样会动、有看头的

报纸头版，已经不仅仅突破了广告的呈现方式，更是对内容和营销的一次次完美结合。

不仅仅是头版，融合互动的传播模式，也已经贯穿在报纸与新媒体生产的全过程。2019年春节前，济南时报将报纸中的插页，以手绘的方式，制作成了一个“猪年说猪”的趣味连环画，用户可以按照“攻略”手工制作一本完全彩绘的贺年小人书。这个策划，济南时报仍然是把它当做做一个融合产品来做的，除了纸质版的制作攻略外，专门拍摄了教学小视频，可扫码观看；对参与互动的用户，则进行抽奖，赠送相关奖品，增强用户黏性。

对传统报纸而言，用户规模一直庞大，直至今日，依然拥有强大的读者群和用户群。但与互联网媒体相比，报纸用户的画像、地理属性、教育属性等都是模糊而不确定的，反映在互动传播层面上就是单向的。为了解决这个问题，济南时报从2017年开始，有意识地成立了30多个用户微信群，通过日常的发红包、签到、组织郊游、有奖问答等活动，将济南时报的“死忠粉”集结在一起。这30个微信群总计约1.5万人的用户群，被济南时报视作自己的日活跃用户，很多重大原创报道的线索来自于此，传播力与影响力的扩大，也有赖于这些日活用户的鼎力传播。

济南时报在媒体融合的实践中，深深地体会到互动的重要性，也正是互动，才让一张单纯的地方报纸在传播效果上实现了“全效媒体”的飞跃，影响力与传播力的覆盖面在不断扩张，随之而来的则是媒体地位的巩固与上升。

打法五

重新出发：“智慧媒体”开启造船出海新航程

时间进入2019年，媒体融合的下半场已经开启。属于济南时报的媒体融合1.0版也面临着升级迭代。

1月25日，中共中央政治局举行第12次集体学习，主题是全媒体时代和媒体融合发展。这次集体学习的地点有些特殊，“课堂”搬到了媒体融合发展的第一线。在人民日报中央厨房，习近平总书记以全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体，对全媒体时代做了四个层次的全新阐释，并总结说“信息无处不在、无所不及、无人不用”，要求“坚持一体化发展方向”“坚持移动优先策略”“探索将人工智能运用在新闻采集、生产、分发、接收、反馈中”。

对刚刚实现了逆势上扬的济南时报而言，这些媒体融合的政策风向无疑更具有指导意义。在媒体融合初步试水中站稳了脚跟的济南时报，也更有勇气和底气，可以从容地开启更加深入的媒体融合航程。

在此前的融合转型中，济南时报实行的是“借船出海”战略，没有自主移动端平台。2018年下半年，济南日报报业集团党委审时度势，坚定地支持济南时报进行深度融合转型，从政策、资金和人才上加大投入力度，要求济南时报以新上马的新闻客户端项目为抓手，全面开启媒体融合深入转型。

经过前期的研发，目前济南时报研发的“新时报”客户端，即将正式上线。这是一个集

人工智能、大数据、云计算等尖端科技为依托的智慧媒体平台，拥有一套人工智能互动、AR、VR场景、自主学习机器人、智能生活服务、智慧采编系统、智慧直播、智慧短视频等功能模块，重塑全媒体采编分发流程环节，生产的智慧资讯内容将颠覆现有传播路径，在新闻的采集、生产、分发、接收与反馈的链条中将呈现更加多元化、多层次和多场景的传播效果。

从纸端到指尖，从文字到影像，从读者到用户，从“24小时一张报”到“24小时一直报”，从移动媒体到智慧媒体，济南时报始终坚持以创新为魂，以互动为要，坚守“内容为王”，用优质内容的专业化生产，去重新凝聚和重塑纸媒尤其是市场化媒体的主流地位。

这个航程已经开启，未来劈波斩浪，而创新者必将勇立潮头！

（执笔：赵治国，济南时报总编辑）



做主战场上的主力军

——山东省新媒体大平台建设的思考与实践

林忠礼

今年1月25日，在主持中共中央政治局就全媒体时代和媒体融合发展举行的第十二次集体学习时，习近平总书记指出，全媒体不断发展，出现了全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体，信息无处不在、无所不及、无人不用，导致舆论生态、媒体格局、传播方式发生深刻变化，新闻舆论工作面临新的挑战。

2017年，山东省委省政府提出组建山东省新媒体大平台，作为拟定的平台建设主体，山东省互联网传媒集团（以下简称网媒集团）始终围绕“主阵地”“主力军”“主动仗”做文章，推进内容创新、技术创新、经营创新、体制机制创新和公司治理创新，为新媒体大平台建设蓄势。2018年12月12日，作为新媒体大平台的移动端出入口——“海报新闻”客户端正式上线，迈出了大平台建设的实质性一步。

构建移动端新闻舆论工作主阵地

适应媒体形态的变化，集团加快推进以山东手机报为主体的主流移动传播阵地的固建，开通包括省直、地市、县市区报、行业报在内的182份专刊，在全省70余个县（市、区）建起新闻中心和手机报编辑部。这些新闻中心因为已经

聚合了网媒集团的内容和技术，经过升级改造后，完全可以承载县级融媒体建设。

新媒体大平台以山东手机报为主体，整合集团旗下的“山东24小时”新闻客户端、“山东手机报”客户端、“大众论坛”客户端等移动端平台，融合大众报业集团旗下“新锐大众”“齐鲁壹点”等新媒体资源，联通山东广播电视台“闪电新闻”客户端，建设“海报新闻”客户端，以“有速度、有深度、有温度”为目标，以国家核心价值观为统领，努力在内容的生产和输出上下大气力，在移动端主阵地建设上发挥大作为。

整合集团旗下大众网本部和17个地市地方频道资源和力量，借助商业平台搭建内容自主、可控可控的微博、微信、微视频矩阵，聚合主流媒体用户和数据。同时，打通移动端与PC端的连接，实现一键分发、多平台推送，逐步把PC端的流量和用户向移动端引流，把优势兵力和优质资源向移动端集聚。

打造移动端主阵地上的主力军

网媒集团主阵地建设的领域不断扩大，对优秀员工的需求也更加旺盛。如何让这些员工迅速融入团队，适应岗位需求的系列培训必不可少。通

过理想信念教育，不断巩固采编人员的党性意识，提高政治敏感度和政治把关能力；通过职业素养培训，不断提高适应移动互联要求的新闻采写、编辑聚合、平台呈现和渠道推广能力；通过企业文化教育，不断强化采编团队的职业尊崇，在商业媒体各种诱惑下，保持执业定力和团队的稳定。

在具体的内容建设过程中，集团力求在内容生产、呈现方式、传播渠道、平台建设不断推陈出新：一是厚植内容优势，加强采编力量，增加原创内容数量，以高质量的内容构建传播力和影响力；二是技术链接大众报业集团“中央厨房”，吸收融合大众报业集团旗下众多媒体优质内容资源；三是聚合包括山东省广播电视台在内的体制内和社会化媒体资源。与全国大多数媒体（包括商业资讯平台）签订版权互换和平台推送协议，不断聚合有价值的符合媒体定位的新闻信息；四是通过开放大众论坛、“海报新闻”客户端等内容上传通道，吸引广大网民上传内容（UGC），并尝试机器人写稿（MGC），进一步丰富内容资源。

网媒集团以“直播+短视频”等可视化呈现，精准推送海量的高质量内容。同时，依托社会化资讯平台“借船出海”，通过技术引流、流量回流等，提高传播率、点击率和点赞率。自主研发的山东手机报采编发统一管理平台和用户数据分析系统，确保了山东手机报3700多万用户每天内容发布的安全、及时、可控，通过用户数据的分析，为进一步精准化推送打下基础；自主承担“海报新闻”客户端基于用户画像、精准推送、用户行为分析的迭代升级，并为全省各级各

类媒体的接入预留端口，为媒体界的技术融合做好开放源代码的准备；通过与一点资讯、凡闻科技、海量等展开项目合作，与新华社、华为、浪潮等达成全面战略合作协议等，引入他们在云服务、媒体大脑、AR/VR场景新闻等方面的顶尖技术，为新媒体大平台提供了强有力的技术支撑。

依托主力军打好主动仗

2018年4月20日，在全国网络安全与信息化工作会议上，习近平总书记指出，要加强网上正面宣传，旗帜鲜明坚持正确方向、舆论导向、价值取向，用新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神团结、凝聚亿万网民。

遵循习近平总书记指示和2018年12月31日就大众日报创刊80周年作出的重要批示，始终坚持党性原则、坚持正确政治方向，围绕党委政府的中心工作开展新闻舆论工作，做好新闻宣传、舆论引导、舆情管控和便民服务，是建设山东省新媒体大平台的核心目的，也是打好主动仗的关键。规划中的新媒体大平台要实现六大功能：

一是新闻资讯传播及移动端服务平台。打造全省“新闻资讯中央厨房”，实现集合交叉式矩阵传播，成为向全国乃至世界精准、迅速、广泛传达党委政府声音的主阵地、主渠道。

二是政务服务平台。与全省政务云平台深度融合，助力政务信息公开和政务信息化建设；与政务服务深度嫁接，提供网上便民服务，实现融合、共享、便民、安全。

三是大数据分析应用及舆情管理平台。搭建舆情分析和协同处置中心，实现全域动态监

控、快速专业研判、统一应对处置；推动党政机关、政府部门更好感知社会态势、科学决策和精准治理。

四是内容资源共享交易平台。实现各级各类媒体在新闻线索采集、图文音视频制作、网端微多平台发布、用户互动及内容成品上的开放共享；实现各媒体间的版权交易、广告代理、流量分成等方面的利益分享。

五是技术服务支撑平台。集成涉及软硬件服务、智慧云、物联网等领域的技术服务，实现用户行为分析、智能推荐、新闻传播效果监测、智慧化调度决策等功能，供平台用户共享。

六是资本、技术、人才、产业聚合平台。广泛吸纳人才，引进高端技术，借助资本力量，推进媒体融合创意孵化和项目产品化，源源不断地输出新产品、新模式。

六大功能定位，核心是传播力和影响力的构建，这需要主力军依托主阵地，打好主动仗，而主动仗必须始终围绕党委政府的中心工作展开，构建政府与网民的桥梁和纽带；创新表达，以百姓喜闻乐见的叙事方式，以易于接受、便于吸纳的形式，将严肃的命题传播好、诠释好、引导好；主动设置议题，通过典型人物和事件的挖掘，引导舆论走向，凝结向上向善的力量；充分集纳信息，通过精到的数据分析，给党委政府提供舆情监控和舆情处置的科学化建议，正面疏导舆情；通过实行24小时值班制度、全人工审核和技术防火墙，筑牢信息传播的安全网，封堵查删有害信息，不为错误思想提供传播平台；盯死反动言论、盯住噪音杂音，敢于亮剑，敢于发声。

激发内生动力，为打好主动仗提供有力保障

网媒集团始终围绕基于影响力的媒体运营、“互联网+”市场开拓和资本运作三个方面开展经营工作。以区域、行业电商平台建设为主的电子商务迅速布局，围绕新旧动能转换的知识赋能系统亦在搭建中。

体制机制方面，重点实施去中心化、去层级化、去行政化，持续优化资源配置，不断激发集团内生动力。一方面，通过成立集团融创中心，以项目制、小组制推进扁平化管理，以灵活高效的方式推动技术创新，已有4个项目入选，正在进行产品孵化；另一方面，优化组织架构和资源配置，成立众播视频部，组建移动新闻中心和海报新闻编辑部。2018年6月，将技术开发部所辖人员和业务全部并入子公司——大众信息产业公司，充分释放其产能和效益，为新媒体大平台技术蓄能；鼓励技术人员自主研发并申请技术专利，享受专利、版权激励；探索信产公司混改，实行管理层、骨干员工持股，真正将企业利益与员工利益挂钩。

制度管理方面，创新“融入”和“嵌入”党建模式；成立编辑政策委员会、经营管理委员会和技术委员会，统领三大板块工作；创新干部人事管理，大胆启用年轻人才。大批优秀的“85后”快速成长为集团中坚力量，也必将在未来的山东省新媒体大平台建设及运营过程中发挥更大作用。

（作者系山东省互联网传媒集团党委副书记、副董事长、总经理）

创新剧院管理模式 打造文化地标

临沂日报报业集团

临沂日报报业集团（以下简称“临报集团”）管理运营临沂大剧院四年来，始终坚持把社会效益放在首位，坚守艺术品质、打造精品剧院、塑造专业品牌；坚持文化惠民、强化公共服务、优化产业布局，成功探索出具有临沂特色的剧院管理运营模式，在用足用好城市公共文化设施服务城市发展、市民需求的同时，有力推动了传统报媒的转型发展。

一、基本情况

（一）坚守艺术品质，塑造专业品牌。临报集团每年坚持引进一流艺术团体的文化演出，让市民有机会接触到全国乃至世界级艺术作品，引导社会主流文化，提高市民文化素养。《红色娘子军》、《红灯记》、《智取威虎山》、《沙家浜》、《大河之舞》、《朱鹮》、《沂蒙情》、《开心麻花作品》等民族性、艺术性、思想性、观赏性俱佳的艺术精品力作精彩呈现，多种艺术类型相互辉映、优势互补，带给市民艺术享受，引发强烈共鸣。四年时间，临沂大剧院“城市音乐节”“国际儿童艺术节”“城市戏剧节”“新年音乐汇”“市民音乐会”等演出季为市民安排音乐会、舞蹈、戏曲、戏剧、儿童剧等各类演出达550多场次，36个国家和地区的近5000位艺术家登上临沂大剧院舞台，超过50万

人次观众走进临沂大剧院观看演出。

（二）坚持文化惠民，构筑公益平台。临报集团坚持社会效益优先，一方面，面向市民定期开展低票价、半价日等活动，让高雅艺术更加面向基层、贴近群众、服务群众。2017年，更是借助“山东文化惠民消费季”活动，大幅度提高惠民票比例，降低高雅艺术消费门槛，升级文化消费服务，得到广大市民的一致认可。2018前三季度，临沂大剧院会员数量同比增长228%，演出经常出现一票难求的火爆场面，票房营收大幅提升，实现了社会效益与经济效益的双赢。另一方面，依托自身优势，大剧院艺术中心定期举办艺术导赏、艺术进校园、大师班、文化走基层等免费公共文化服务，引导广大群众亲近艺术、体验艺术、参与艺术，让群众共享文化发展成果。目前，“悦唱团”“VAD艺术发现之旅”等大剧院开展的原创活动已经成为该市群众文化活动的知名品牌，“城市文化客厅 世界艺术舞台”的文化聚焦效应初露端倪。

（三）坚定市场导向，提升服务能力。临报集团在演出季规划上坚持市场化原则，在传播核心价值观的同时，以观众需求为导向不断创新，用“鱼和水”的关系思维做好剧院对观众的服务与产品供给，有效解决演出市场的供需矛盾。以市场需求为导向的“100+”计划和以内

容为王的“2+1”战略，既做好文化惠民，又实现观众拓展，上座率与票房逐年增长，确保了剧院良性发展。实施“3+1”服务体系、“志愿者计划”配套活动，做好了对艺术家、观众、合作企业的深度服务，赢得良好的社会口碑，实现经济效益连续增长。

二、路径探索

（一）创新剧院发展模式，打造文创产业孵化基地。文化是创造力市场，只有把空间与内容结合起来才能创造文化高地。临沂是一座迅速崛起的人口大市，发展文化产业潜力巨大。工作中，临报集团把“促进城市文化发展、引领市民文化消费”作为核心发展方向，整合梳理园区功能、广场资源、文化业态、商业业态等，大力推进剧院公共空间的文化创意建设，创建3A级文化休闲旅游目的地，真正实现文旅结合的新旧动能转换效应，实现“黑+白”模式经营。一是对临沂大剧院歌剧厅、音乐厅公共大厅功能及文化氛围、园区绿化美化亮化提升改造，实现大剧院各场馆没有演出时的开放运营，提高场馆文化服务功能及公共利用率，聚合场馆公共空间资源，创新剧院产业运营，建立文化创意产业平台，吸引优秀人才、优质文化产业项目进入园区。二是利用园区10000平方米场地和在建的12000平方米临沂艺术博览中心项目，进行资源扩大整合，建立文化创意产业孵化平台，提供文化创客空间，吸纳城市艺术馆、电影博物馆等各类小微文创企业及文化品牌入驻，带动文学创作、影视制作、文化创意等产业发展，实现社会效益与经济效益

双赢，为打造经济文化强市提供新动能，并力争成为山东省“金种子”孵化器。三是强化场馆的公共文化服务属性，突出市民的参与互动体验，开展形式多样的群众文化活动，打造广场涂鸦音乐节、灯光音乐节等一批市民参与度高、公共服务性强的公益文化活动，营造全新的休闲文化氛围，进一步丰富城市文化内涵，彰显城市文化软实力。

（二）提升公共文化服务能力，打造艺术人才培养基地。公共文化服务能力是检验一个城市文化发展程度的重要参数。经过近年来的发展，临沂大剧院在社会效益与经济效益、文化产业与文化事业等关系方面有了更加深入的体会。一是拓展艺术平台，聚合教育资源，建立剧院艺术学院，积极与中央芭蕾舞团、东方歌舞团、中央戏剧学院、上海戏剧学院、北京舞蹈学院等一批中直演出院团、国内一流高等学府的战略合作，引入优质的公共文化教育内容，让大众特别是本市的青少年有机会接触更加专业的文化艺术，用活剧院场馆，实现硬件资源使用更大化。二是举办“艺·工坊”、“艺·体验”两大主题艺术普及系列活动，打造艺术家与观众的互动空间、观众享受艺术熏陶的平台，实现更加广泛的市民文化艺术普及，推动大剧院艺术教育向产业化发展。三是创建文艺表演院团，（交响乐团、弦乐团、合唱团）实施“艺术合伙人计划”“青少年艺术教育滴灌工程”“青年艺术家扶持计划”“文化志愿者服务”“悦唱团计划”等公共文化服务活动，为更多的市民提供近距离感受和参与文化活动的机会，让更多优秀青少年接触艺

术家与专业艺术项目，持续推动公共文化服务惠民、利民、为民；吸引扶持青年艺术家参与城市主流文化发展，推动本土青年艺术家登上临沂大剧院舞台，并初步形成全市新的文化艺术品牌。

（三）输出管理模式，增强文化辐射与带动能力。近年来，伴随文化惠民力度的持续增大，临沂各县区公共文化服务基础设施建设如火如荼。与场馆等大型公共文化服务设施形成鲜明对比的是，县区对公共文化场馆的管理能力与运营手段相对欠缺。下步，临报集团将通过管理输出的模式，促进临沂大剧院与县区建立战略合作关系，实现文化综合体运营、演出季规划、管理成本控制、演出舞台技术人才培养等方面的合作。此种合作关系，一方面可促进县域文化产业特别是公共文化服务、文化场馆管理水平的快速提升；另一方面可实现临沂大剧院文化产业运作、文化演出项目的效益最大化，有助于促进临沂传统文化项目的传承辐射。

三、几点启示

在当地党委政府的坚强领导下，面向市场求生存、谋发展，临报集团在转型发展的道路上成功趟出了一条具有鲜明地方特色的文化产业发展之路，这对报媒转型、文化产业发展具有一定的借鉴意义。

一是国有文化产业做大做强离不开政策扶持。目前国内很多政府投资的公共文化场馆普遍存在运营艰难的问题，尽管政府投资巨大，由于管理不善、人才匮乏、市场意识薄弱，最终导致这些公共文化项目无法充分发挥应有作用，甚至

造成国有资产的浪费。临沂大剧院由政府主导，临报集团组建国有管理公司，完善公司法人治理结构，健全市场经营体制，通过政府补贴与市场化营收相结合的方式，形成了强大的企业与资产再生能力，既减轻了政府补贴的压力，又降低了市场风险，实现了国有资产的增值保值，凸显了政府公共文化设施的社会价值。

二是国有文化项目必须坚持走市场化、产业化的路子。临沂大剧院之所以能够走出一条良性发展的路子，很重要的一点就是在政府政策强力支持下，能够坚持以市场需求为导向，积极面向市场，做强主业，做大产业，拉长链条，增强自我造血功能。这样既突出了公共文化服务的主体地位，又实现了以市场化经营为基础的文化创意、艺术教育、剧目制作、演出经纪、场馆运营等内容的有效整合与良性发展，剧院多元业态更加成熟稳定、产业链条得以高效延伸。

三是国有文化企业必须建立完善法人治理结构。目前各地文化产业项目众多，但是产业功能普遍发挥不足，依靠政府补贴或财政拨款维持运转，重要原因就在于体制机制的制约，文化单位基本上都是事业体制，缺乏市场应对能力，更无自身造血功能。从临沂大剧院的成功运作看，促进城市文化产业发展，必须以市场为基础，创新文化产业发展平台，搭建主流文化传播渠道，构建技术与资本驱动型发展模式，创建新型文化产业发展业态，将文化产业的供给侧结构性改革落实在文化产业发展模式改革和内容提供上。

固传统 拓新媒 以融媒再造 探索党报广告经营新路径

山东大众日报融媒传播有限公司董事长 于江

CTR媒介发布的《2018年中国广告市场回顾报告》显示，2018年全国报纸广告刊例收入下降30.3%。在纸媒广告收入持续萧条的背景下，全国省级党报逆市上扬，表现突出，总体呈现“增长的媒体数量多于下降的媒体数量，媒体增长的幅度大于媒体下降的幅度”，特别是处于第一军团的党报成为报业寒冬中的一抹亮色。下面以大众日报和部分省级党报为例，分析当前省级党报一些好的经营模式和成功案例。

向设计要效益

大众日报历来高度重视广告版面设计。近年来，我们不断招聘新人，补充新鲜血液，同时，以外派交流学习等方式，加强设计人员技能培训，持续创新报纸广告设计，以此来配合业务

开发，带动广告经营创收。

以2018年上合青岛峰会为例。上合峰会于2018年6月9日至10日在青岛举行。我们抓住机会策划推出主题为“风从海上来，致敬新时代”特刊。但问题随之而来，特刊不允许刊发软文。设计人员只能加班加点，认真策划，精心设计，反复修改，将一幅幅精美的硬广告呈现给合作伙伴。功夫不负有心人，硬广设计获得了合作伙伴的高度认可。其中东营特刊版面历经十余次设计与修改，见报后，市领导安排人要去版面源文件，要求东营日报再刊发一次，这是以实际行动为我们的版面设计点赞。与兖矿尚未完全确定合作时，集团董事长看到我们提前专为他们设计的广告样稿，认为与当前企业发展诉求非常吻合，当即拍板决定合作。上合峰会特刊，我们的版面



上合青岛峰会特刊

设计水平取得了质的提升，但受峰会期间版面资源紧张等因素限制，最终只见报50个版、创收620万元，部分客户因为排不上版而被迫取消合作。

不断优化广告版面设计，有利于让报纸形成独特的版面风格，以此来提高办报水准，塑造报纸的品牌与形象。好的版面是流畅的、灵动的，是内容与形式的完美融合。太多文字往往会加重眼睛的负担，无法长时间集中阅读，容易怀疑性地跳到前一行或者后一行，很快引起阅读疲劳。在大众日报省“两会”、改革开放40周年等特刊中，从稿子统筹规划开始，我们就严格控制版面字数，将整版字数控制在3000-4000字左右，稿件采取“1篇主稿+X篇小稿”的构成方式。这样阅读起来有主有次，图文相互穿插，体现了版面层次感，丰富了版面设计。

图片的选择与运用在版面设计中发挥着至关重要的作用。图片具有很强的视觉冲击力，能够在第一时间吸读者。版面设计中，充分利用好图片显得尤为重要，不仅可以丰富版面内容，也使读者的视觉得到必要的调节，阅读时不会感到疲劳。图片本身而言，它不受读者的文字水平和

文化程度的限制，可以直观的传递信息，为读者提供良好的视觉感受，其所产生的视觉效果是不言而喻的。

大众日报经营路径探索

2018年，大众日报在做好省“两会”、“辉煌40年·齐鲁再争先”特刊等传统业务，稳住广告经营大盘的基础上，还重点采取以下经营方式：

一是搭建活动平台，构建行业生态圈影响力。联合省机关事务局，策划组织首届山东新能源公务用车推介会，搭建政府机关与新能源汽车厂家对接交流的平台，17个地级市机关事务管理局、36家省直部门和北汽新能源、比亚迪汽车、上汽MG、吉利新能源、上汽荣威、东风日产等新能源汽车企业的代表悉数参加了活动，创收过百万。此外还策划组织了“旅游投资看山东——齐河乡村振兴产业招商恳谈会”、“好客之道好客山东人”宣传推介、首届山东省大学生金融节、2018年泉城鼎级购等活动。

二是深度整合政学研媒资源，探索大众融媒研讨会式“智库”服务模式。联合山东省社科

联，策划组织乡村振兴（诸城）研讨会，来自国务院发展研究中心、中国社科院、农业农村部、山东省委政策研究室、山东财经大学、青岛农业大学的专家学者共同为“诸城模式”问诊把脉，开具良方。论坛荣获“山东省年度优秀社科论坛”。此外，紧抓经济热点，联合花冠集团，策划组织了改革开放40周年民营经济发展研讨会。

三是多措并举，积极探索融媒经营。一方面优化组织结构，大胆启用新人，组建新媒体部。通过外出培训、以干代训等方式，新媒体队伍茁壮成长，现场直播、无人机航拍、视频制作、H5、快闪、动画小游戏等新媒体技能越发娴熟，为乡村振兴研讨会、济宁鱼台龙虾节、新能源公务用车推介会等提供全程服务，也为融媒经营储备了人才。另一方面整合省内外主流媒体、新媒体，联合省农业厅共同组织了“中国主流媒体·品牌农业山东行”，分东、西两条路线，集中3天时间走进有关市区县，参观农业示范单位、示范典型等，以品牌应用案例、示范单位人物故事、图片视频拍摄、新媒体直播等形式，呈现山东品牌农业建设成果与典型，提升“山东农业品牌”的影响力。此外，与省妇联、省粮食和物质储备局签订2019年融媒服务合作协议，服务内容涵盖融媒传播、创意策划、活动组织、人员培训、舆情管理、行业调研等诸多方面，融媒经营呈现良好的发展态势。

部分省级党报经营模式解析

在报业转型的大背景下，各省党报都在积极探索广告经营新路。

2018年，南方日报全力推进融媒转型和“报网端微”融合经营，经营业绩取得历史性突破，创收4.8亿元，增长12%；浙江日报经营增长14%，利润增长67%，新华日报创收2.6亿元，湖北日报创收2.1亿元，四川日报、河南日报、海南日报、湖南日报和大众日报也都跻身亿元俱乐部。我们对2018年部分省级党报经营案例进行梳理归纳，剥茧抽丝，试着找出一些创收模式和经营规律：

一是特刊经营是全国省级党报广告经营的重要抓手。

依托党报优势，抓住关键历史节点，推出大型活动特刊。如围绕改革开放四十年题材，新华日报推出230个版“史诗40年”主题特刊，河南日报特刊创收3500多万，陕西日报推出“40年改革大潮 40年印记”系列策划，涵盖交通、教育、国土等众多行业，创收不菲。

抓住地方政府当前重要活动，迅速推出活动特刊。如2018年广州国际投资年会时，南方日报与白云区联合出品的《2018年白云国际投资蓝皮书》，策划了36个版的活动特刊；在浙江省政府表彰2017年度“五水共治”（河长制）工作优秀市、优秀县（市、区）之际，浙江日报策划推出36个版“浙江年度治水典范”特刊。

主动策划活动，推出行业特刊。如高考期间，浙江日报策划推出212个版的“高校报考指南”特刊；南方日报为促进母婴行业健康发展，联合广东优生优育协会举办了“首届广东月子产业发展高峰论坛”暨“广东十大月子中心评荐活动”，推出16个版的广东月子产业发展报告。



河南日报连续推出“全域旅游助力脱贫攻坚”系列宣传、地产行业“足迹特刊”、“第七届河南产业聚集区建设系列宣传”、“河南省电力工匠”评选活动等。

二是版外创收成为省级党报新的增长点。2018年新华日报收入呈8:2比例，即“报纸广告收入占八成，非报收入占二成”。他们策划组织的新华高峰会已连续举办了十二届，在当地颇具品牌影响力和创收能力。2019年他们将加大创意力度，计划在北京和南京两地成立跨领域发展实验室和创意中心，聚合国内外产业发展顶级专家资源，提高版外创收能力。2018年是河北日报“非报业务”元年，实现非报业务收入1千万元。其中策划组织的“农行杯”2018河北省文化创意设计大赛，得到了省委宣传部、省文旅厅的大力支持，征集创意作品近万件，创收近500万元。宁夏日报以参加公开招标的形式，获得了自治区商务厅“2018宁夏名优产品全国行”共10场活动的执行资格，通过展览和推介会的形式，向全国各地展现了宁夏名优产品的特色，也为媒体打响品牌。

三是发力探索新媒体经营，推动广告经营转变转型。新媒体的营收水平已经成为衡量媒体融合发展成效的重要指标。媒体融合既要有好的顶层设计，又离不开强有力的执行。据不完全统计：2018年，上报集团新媒体收入占媒体业务收入的比重首次超过50%，新媒体创新收入占新媒体收入比重达40.25%。2017年南方日报“南方+”客户端收入为3千万元左右，2018年南方日报举全集团之力发展“南方+”客户端，“南

方+”客户端收入达1.16亿元，增幅299%。其中以频道共建收入为主，此外开屏广告收入约680万元。湖南日报“新湖南”客户端2018年收入4000多万，下载量达到2000万次，得益于政府政策支持力度较大和报社领导高度重视。收入以频道共建为主，现已开设90个频道，客户端广告展示为辅。客户端广告展示主要包含开机页面、大图广告、焦点轮播、视频直播、图文直播、流量推送、尾面广告等形式。湖北日报2018年新媒体收入2300万，以开机广告、专题展示、视频等新媒体服务创收为主，频道共建创收为辅。2018年河南日报倾力打造客户端的“业界”频道，积极推进“移动优先+平面跟进”的业务模式，“报纸+客户端”的联合营销模式已深入人心，地产、酒水行业移动端投放力度较大，新媒体业务呈现良好发展态势。2018年5月，更是试水AR技术，为仰韶酒业和省旅游局在报眼位置刊出AR广告。



在线连接用户 驱动媒体转型

齐鲁晚报

根据CTR媒介智讯和中广协报刊分会提供的数据，全国报纸广告已经是连续7年下滑，晚报都市报是其中的重灾区。导致广告下滑的因素有很多，行业发展趋势、媒体生态格局的变化都对报纸运营产生了很大的影响，但其中最根本的原因，是报纸普遍没有将原有的读者转化为用户，在二次营销模式的失效后不能找到新的盈利模式。去年以来，齐鲁晚报确立了从运营媒体到运营用户转变的理念，在内容平台重构、营销平台搭建、新媒体产品创新和融媒业态模式再造等方面围绕用户运营进行了诸多探索与实践，取得了阶段性成果。在2018年经营收入和利润总体稳定的基础上，2019年1至2月份，收入同比增长11.1%。

一、以用户为中心重构媒体平台

报纸的传统运营模式就是影响力的营造和营销，采编人员做好报纸内容形成产品，报纸发行和广告人员分别做好一次营销和二次营销。报纸一次营销是卖报纸，形成影响力，二次营销是卖影响力，换取广告。近年来，伴随着信息的碎片化和新媒体的冲击，报纸能有效触达的读者越来越少，二次营销的效果越来越差，且无法像移动新媒体那样给广告主提供精准的效果反馈，竞争力迅速下降。

经过充分的市场调研和分析，我们发现，

随着“互联网+”时代的到来，很多大型企业都建立了自己的数据分析系统，企业不再像以前那样简单利用收集到的信息，而是利用互联网技术从海量的数据中挖掘有价值的信息。很多企业都建立了自己的数据库，甚至借助云计算和人工智能，搭建了自己的智能广告营销平台，这其中既有亚马逊、谷歌、阿里巴巴这样的互联网巨头，也有优衣库、星巴克、乐购等快消品和百货零售公司。

与此相反，传统媒体却由于数据库的缺失，出现了用户与平台“失联”的现象。尽管报纸生产的优质内容依然具有强大的生命力，但随着移动端的发展，越来越多的用户不是从报纸上获取这些优质内容，造成了事实上的内容与读者分离。这些内容的读者大多不是报纸真正的用户，看不见摸不着，无法产生即时的互动，用户的价值无法为我所用，报纸的平台效应也就慢慢减弱或丧失。我们必须找回“失联”的读者，将他们转化为用户重新聚合在一个活跃的平台。一方面，要依托新的媒体平台建立起自己的数据库；另一方面，要以数据库为基础，实现内容生产和广告经营的个性化、智能化和精准化，与用户建立黏性连接。

二、内容在线，记者与用户同频互动

2018年7月，齐鲁晚报旗下齐鲁壹点客户

端7.0版上线。7.0版本主打四大特色：一是记者在线化。用户在线上，记者也必须在线。只有在线，才能与用户实时互动。7.0版上线当日，晚报300多名记者同时上线。二是头条定制化。7.0版开发了情报站这一特色产品，用户可以上传新闻稿件、图片和视频，只要是正能量的内容，就有机会上头条。这是从根本上尊重用户，也是赋予情报站自我驱动的动力。三是推荐个性化。既要满足用户“千人千面”的个性化需求，又要避免陷入用户只看自己关心内容的“信息茧房”。通过规则设定，给算法植入价值观。四是融合一体化。媒体融合首先是用户端的融合，没有用户就没有流量，没有流量就不叫媒体。大多数传统媒体虽然报网端微都齐全了，但却没有真正打通，报网端微成了一个信息孤岛。我们通过自主开发的微信小程序，把报网端微都打通了，用户量呈现急剧上升趋势。

齐鲁壹点7.0版上线以来，情报站成为了最大的亮点。截至目前，齐鲁壹点的情报员队伍已经超过5万人，情报站已经成为山东最大的UGC聚合平台、山东最大的正能量挖掘和全网分发平台。从各项运营数据分析来看，2018年情报站的日吞吐量（情报+评论）在1万条以上，其中，可以直接采用的UGC内容近500条/天，极大地丰富了报纸及新媒体内容。

截至2018年12月底，齐鲁壹点累计装机量突破2000万，日活达到30万，众多报纸订户转化为在线的用户。在2018年9月份举办的2018中国网络媒体论坛上，齐鲁壹点位列“全国稿源单位移动端综合传播力榜”第四名。

三、经营在线，搭建齐鲁智云、预见云客等大数据平台

一是齐鲁智云营销平台。齐鲁智云营销平台是以大数据为基础，以人工智能为核心驱动的精准广告分发系统。它是依托齐鲁晚报海量用户及大体量广告主，整合自身“报网端微”以及海量社会化媒体资源，形成的覆盖主流和新兴媒体、头部流量和长尾流量等营销方式的一站式广告投放平台。通过对众多广告媒体平台的资源整合、依托大数据智能算法，实现广告投放的个性化、智能化和精准化。截至目前，齐鲁智云1.0阶段已经完成开发、测试、上线，并形成了多个投放案例。2.0数据仓搭建也已初步完成了1亿条数据（50万个用户信息）的集中入库。

齐鲁智云平台上线后，在为晚报房展、教育展等传统业务赋能上已经有了明显成效。以房展会为例，2018年，齐鲁晚报将传统秋季房展会升级为齐鲁首届大数据房展会。展会开始前，项目团队经过线上问卷调查和线下到售楼处、房产中介、代理公司调研等方式，充分了解了房产销售的线上流量入口，与今日头条、百度、抖音、微信等平台建立连接，通过智云平台数据和智能算法将展会信息触达到精准需求人群，平台运营人员对反馈数据进行分析后对需求人群进行定向邀约，使展会客流量在原有传统模式基础上大幅提升。

此外，我们在展会进行中添加互动环节，引导用户积极参与活动及游戏，从而留下用户信息完成更多数据收集。3天展会，信息有效触达

450万目标用户，完成14000多条用户数据的搜集和留存，很好地完成了齐鲁房展品牌的有效触达，并奠定了二次营销的数据基础。

二是齐鲁预见云客平台。齐鲁预见云客大数据媒体平台是齐鲁晚报联合阿里云、高德地图、中国海洋大学、山东科技大学等建立强大数据库，全力打造联合新媒体平台，这个平台具备用户画像、商圈分析和数据可视化等功能，市场前景广阔。通过齐鲁预见云客，晚报初步建成“报、网、微、端、屏”五大媒体融合的新型融媒阵地。

三是齐鲁蛙眼舆情平台。齐鲁蛙眼舆情监测平台是由齐鲁晚报推出的互联网信息抓取平台，该系统通过大数据采集、云端存储、云计算等方式对全网数据进行综合性采集和清洗，并通过即时性通道进行实时预警。结合齐鲁晚报公信力、策划力、影响力优势，在传统舆情服务的基础上，齐鲁蛙眼为客户提供导控、培训等特色服务。2017年以来，已经服务客户30余家，涉及房产、金融、教育、政务、医疗等行业，实现营收400多万元。

四、基于连接新用户的新媒体产品创新

齐鲁晚报在新媒体产品打造的过程中，也是以连接新用户为中心，注重技术优先、移动优先、视频优先，孵化出了济南街访、济南街拍、保险壹点通、天天物业帮、“癌AI不孤单”等一批新媒体产品。

1、济南街访

“济南街访”是一款短视频产品，主要围

绕年轻人关心的公共话题、时尚潮流展开街头采访，以此展现城市朝气蓬勃的形象和多元化生活态度。该节目立意中肯，始终秉持主流价值观，做到了传播度和美誉度的高度融合。栏目上线约一年时间，受到了年轻用户的高度评价，在业内引起了诸多好评。目前，该栏目在微博、抖音、齐鲁壹点等平台上的粉丝总量达到150万。

2、济南街拍

“济南街拍”是山东首个以街拍为表现形式的产品。其以时尚街拍、城市人文、美食探店等多维内容构筑，主张打造“济南最优质的互联网时尚杂志”。2018年，济南街拍通过街拍大赛、与综合体、时尚和美食小店等合作等形式，实现了经营创收的突破。目前，“济南街拍”已形成包括微信、微博、抖音号、头条号和大众点评号在内的济南街拍媒体矩阵，并拓展抖音自媒体联盟和美食类微信自媒体联盟等渠道分发，制造出数款爆网红产品。

3、天天物业帮

“天天物业帮”粉丝量近20万，通过与济南市房管局、济南市物业协会的合作，连接了济南市几乎所有的物业公司，已成为各种物业评选的主阵地，下一步将尝试小区探访、业主在线提问等多种运营方式。

4、癌AI不孤单

“癌AI不孤单”是一个病友圈微信公众号，目前粉丝超过10万，主要为齐鲁晚报联合省抗癌协会、省肿瘤等各大医院，通过举行抗癌明星评选、抗癌明星分享会等线下活动积累的癌症患者、家属以及专家。同时，该平台聚合了全省及

北上广部分优质肿瘤专家资源和相关企业资源。目前正在与企业、组织探讨建立医生集团模式，打通线上线下，为用户提供全链条服务。

此外，齐鲁晚报还孵化了“高考直通车”、“校园直通车”、“保险壹点通”、“超级房探”、“车友之家”等众多新媒体产品，不少产品已初步具备了商业价值。

五、以融媒业态模式再造精准运营用户

与用户的连接，可以是媒体形态，也可以是产业形态。在产业布局方面，齐鲁晚报有过不少成功的尝试。由晚报主办的齐鲁汽车展示交易会、山东高考咨询会、山东国际教育展等大型展会已经成为各自行业在省内最有影响力的展会。由晚报房产事业中心孵化产生的山东齐鲁不动产公司，业务范围包括营销代理、整合推广、二手房中介经纪等版块，其中齐鲁楼市二手房门店超过100家。晚报旗下的齐鲁美术馆，依托齐鲁晚报强大的宣传力，借助专业的策展和组织团队，已经成为集展览展示、创作研讨、对外交流、鉴赏收藏于一体的综合艺术平台。

在巩固优势项目的基础上，近年来，晚报突出跨界融合，强调互联网+思维，布局了淘宝大学山东分校、齐鲁壹视频、学前教育和研学游等十几个新项目。

1、淘宝大学山东分校

2018年5月，齐鲁晚报与阿里巴巴集团签订全面战略合作协议，负责淘宝大学在山东的运营。淘宝大学拥有认证讲师200多名，覆盖130多个国家的千万用户，培训内容包括政府培训、

企业培训、创业培训、网商培训、跨境培训等。淘宝大学山东分校一方面借助阿里巴巴在电商培训领域的资源优势，积极搭建本地电商人才成长平台，为山东企业战略转型和山东经济动能转换提供人才支撑；另一方面，整合报社政府资源与行业客户资源，进行产业延伸，为报业转变转型拓展新的路径。

半年多来，山东分校以县域培训为主线，走进东平、临清、新泰、张店等20多个县市区，落地四个培训基地，签约1000多万。同时，淘宝大学山东分校为山东省经信委组织200名企业家培训，为省商务厅举办中韩跨境论坛，提升了淘大在业界影响力。联动政府、大学推动乡村振兴、产教融合，推出“青橙计划”等产品，为更多的产业赋能。淘宝大学山东分校成为了传统媒体“互联网+”探索的成功案例。

2、学前教育

从2017年开始，齐鲁晚报围绕学前教育领域进行了产业拓展，并成立了学前拓展团队。一年多来，学前拓展团队深入幼教一线，聚合了三百余家幼儿园资源，借助融媒平台，先后举办了“你好男幼师”、“小小世界杯”、“早幼教机构调查”、“幼教高峰论坛”、“最美幼儿园·最美幼师”评选等活动，引起行业内外强烈反响；学前微信公号“学前班儿”粉丝突破11万，成为用户了解省城幼教行业信息的首选媒体平台；创新研发推出“芝麻馆”少儿培训机构展示推荐互动小程序，带动百余家培训机构入驻。

3、研学游平台

(下转37页)

构建全媒体一体化经营发展新格局

临沂日报报业集团

临沂日报报业集团在牢牢把握正确舆论导向，围绕中心、服务大局的基础上，全力打造传播形态先进、传播体系完备、传播范围广泛、更具社会影响力和市场竞争力的新型主流媒体，为报业集团的持续、健康发展奠定了坚实的基础。

一、建立协同高效的全媒体传播体系，不断提升全媒体影响力。

始终坚持党管媒体原则，坚守老阵地，抢占新领域，媒体融合发展步伐加快，建立协同高效的全媒体传播体系，全媒体影响力不断提升。

(一)建立协同高效的全媒体传播体系。

自2016年10月，临沂日报报业集团融媒体中心成立以后，不断完善流程设计和新媒体采编制度的完善，以新闻采编流程再造为突破口，实现了媒体在信息内容、技术应用、平台终端、人员队伍上的共享融通。目前，微博（临沂日报、琅琊新闻网、临沂发布等）-琅琊新闻网-琅琊视界APP-微信（临沂日报、琅琊新闻网）-临沂日报的24小时逐级发布流程逐步完善，“一次采集、多平台发布”的采编发机制基本形成。

(二)全媒影响力不断提升。媒体融合的成果首先在重大时政报道中得到体现。截至目前，融媒体中心共策划开展融媒体报道活动100

余次。临沂市重大时政活动，临沂网络春晚、感动临沂网络人物颁奖典礼等社会关注的热点新闻，沂南县爱心白菜义卖、临沂城区30万吨自来水管爆裂等重大民生事件，各媒体均开展联动报道，并进行网上图文直播，弘扬了主旋律、传递了正能量。2018年两会期间，分别策划推出“全国两会履职录”“印象两会 发力临沂”等融媒体产品，并制作了市政府工作报告微信版，连续两年将二维码印在了市政府工作报告上，直播链接我们制作的H5产品。2018年4月，配合全市新旧动能转换工作动员大会，临沂日报融媒体中心通过直播平台对市党政考察团赴南方四市考察、集中讨论、动员大会等三个过程均进行了全程直播，综合运用报纸、网站、APP、微信、微博等平台，采用文字、图片、音频、视频、H5等多种形式，刊发各类稿件近百篇，进行了三场直播，新华社APP进行了同步传播，仅新华社直播平台的浏览量就达到近70万，创造了新华社对地方政务直播的阅读转发记录。加上琅琊新闻网PC端和APP端的传播，总阅读量超过100万。

(三)集团新媒体不断壮大。2018年，临沂日报报业集团对临沂通客户端进行全新改版。于2018年12月，将客户端更名为“琅琊视界APP”，并于2019年1月19日正式上线。目前临沂日报报业集团新媒体矩阵已成为临沂政务公开

和新闻宣传、舆论引导的最重要阵地之一。

二、推动媒体运营融合发展，构建全媒体一体化经营新格局。

2019年是临沂日报报业集团改革创新年、融合发展年、工作落实年。临沂日报报业集团以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，适应全媒体时代、融合发展和高质量发展要求，秉承政治家办报、企业化经营、集团化发展理念，按照小行政、大编采、大经营的体制架构，守正创新、破解难题，推动媒体融合向纵深发展，实现集团事业由利益驱动向责任驱动、信仰驱动转变，加快建设现代传媒体系和现代产业体系，持续提高新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力，为鼓舞大众、团结大众、服务大众作出新贡献，为大美临沂建设提供强大精神力量和舆论支持。

（一）整合媒体资源，推动全媒体一体化运营。

临沂日报报业集团在集团党委统一领导下，以发展全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体为目标，按照新闻宣传与媒体经营、文化产业、活动策划一体化推进的原则，打通“三报三网五微两端”各种资源，实现各种媒介资源、生产要素的有效整合；坚持一体化发展方向，实现信息内容、技术应用、平台终端、管理手段共融互通。打通媒体壁垒，实施移动优先战略，以琅琊视界APP客户端等平台建设为引领，做大做强中央厨房，让内容、信息、技术等资源在部门、平台间高效流动、互

通共享，实现新闻一次采集、多元生成、多渠道发布，全媒体融合运营，实现产业运营服务项目一体化、链条化、精细化，不断提高运营创收能力，提升临沂日报主流媒体传播力、引导力、影响力、竞争力。

临沂日报报业集团将以本次改革为契机，推动新闻创新创优，推动媒体融合向纵深发展，进一步壮大主流媒体舆论阵地，高效履行全媒体时代党媒职能；推行立体化、网格化服务，进一步夯实现代产业体系，加快建设新型主流媒体。

（二）推进事业部扁平化改革，提升全方位高质量服务能力。

临沂日报报业集团秉持分类分步实施的理念，按照“市场全覆盖，媒体一体运营传播、精细管理制度化、组织架构扁平化、宣传服务网格化，深度服务精细化”的深化改革要求，整合集团新闻采访、新闻专题和广告公司等部门人力资源，实行条线事业部制扁平化管理，统一经营，统一管理。兼具新闻、专题和广告职责，为客户提供点对点、面对面的全方位高质量服务。

效率优先，倾斜一线。坚持干部能上能下、能进能出；深化绩效考核和劳动分配机制改革，薪酬向一线、高强度、技术性岗位倾斜，根除“大锅饭”。

集团对报纸等所属各媒体实行一体化管理，分线工作法，采编线实行总编辑负责制，运营线实行总经理负责制。在集团党委领导下，由集团运营服务中心等负责业务协调、审

核监管、服务刊播等监管与服务。集团党委将出重拳斩断全媒体经营制度权力之手，广告经营者贪利之手，阴阳合同之手，幕后私人公司之手。

三、发挥党媒正能量，肩负起媒体应有的社会责任。

临沂日报报业集团牢记媒体使命，积极开辟公益宣传阵地，开展公益活动，传递社会正能量。

自2014年，临沂日报报业集团承办了临沂市“讲文明 树新风”公益广告设计大赛，到2018年已成功举办了五届。活动的举办让我们感受到了公益活动对社会各界的影响，也进一步宣扬了“讲文明、树新风”的社会风气，提升了媒体品牌形象。2018年6月份，琅琊新闻网发起组织了“父爱如山·亲情沂蒙”网络

（上接34页）

山东省在校中小学生约1150万人，市场规模达几百亿元。鉴于该领域巨大的市场潜力，齐鲁晚报与外部机构合作进军研学游市场，一年内，该团队分别在济南、曲阜、临沂举办了三届山东省中小学研学旅行高端论坛，并成立了齐鲁晚报研学专家委员会，专家成员来自教育部、中国科学院、清华大学、中国教科院、山东省教科院、济南市教研院等。2018年4月份以来，团队研发了50款不同主题、不同年龄段的研学旅行课程，拓展了10个研学基地，共实现50多所学校、5000人次的研学旅行，打响了晚报研学品牌，广受学校、家长及社会各界认可与好评。

公益圆梦活动。由记者、网友和志愿者等组成的“圆梦小组”行程5000里，帮助生活不能自理的李白天明圆了父亲埋在心底52年的延安梦。这次公益活动，通过直播，温暖着这座城市，营造了积极向上的良好社会氛围。2018年8月，琅琊新闻网联合“寻找革命烈士后人”公益项目组、临沂市民政局等共同寻找沂蒙烈士后人，搜集、整理相关烈士信息，帮助在临沂市各陵园安葬尚未联系上亲属的烈士寻找家人，截至目前，已经为6位临沂籍烈士找到了后人，此项公益活动仍在持续进行。2019年3月2日临报集团联合临沂市孤贫儿童志愿服务团，举办百名记者关注孤贫儿童志愿救助活动，临报集团所有新媒体进行了现场全程直播，关注点击率突破了10万。同时，也影响了社会各界人士纷纷加入到了关爱孤贫儿童的志愿服务团队里。

除以上项目，齐鲁晚报还在民宿市场、汽车后市场、保险市场、媒体电商等领域进行了多种尝试和探索。

由于始终坚持以连接用户为中心，齐鲁晚报内容生产和广告经营的在线化运营，新媒体产品创新和融媒业态模式再造四条路径不是割裂的，而是互为基础，相互赋能的。内容生产和广告经营的数据在线，能够让模式再造和产品创新更加精准；融媒业态模式再造本身就能产生相关数据，并为产品孵化奠定基础；新媒体产品做大做强的过程，又是积累垂直数据和新业态布局的过程。由此，四条路径犹如汽车的四个轮子，一起带动着齐鲁晚报的整体转型。

新闻网站经营转型的实践探索

潍坊新闻网

潍坊新闻网是潍坊报业集团主办的网络媒体，目前是潍坊市最大的网上新闻发布中心、网上公众信息服务中心，是潍坊市对外宣传的主渠道与核心平台、潍坊第一门户网。自2007年11月8日正式开通以来，潍坊新闻网立足潍坊、面向全省及海内外传播“权威、准确、实用、可读”的新闻及信息资讯，打造自身特色，拓展舆论空间，办出了自己的风格，传播力、公信力持续提升。但伴随着近年传媒业整体下行的趋势，潍坊新闻网的经营工作也陷入困境，经济效益持续下滑。加上过去存在的技术设备落后、人才资源短缺、经营模式单一等自身短板，导致发展受到制约。

国内媒体业经营收入下滑，潍坊新闻网也无法独善其身。面对发展的困境和危机，潍坊新闻网自2016年以来开始进行大刀阔斧的改革调整。在核心战略上，确立了“强筋壮骨、打造品牌，提升服务、经营转型”的总体思路，统筹把握向内抓“管理”和向外拓“市场”两个发力点，升级网络、引进人才，内强素质、外树形象，创新宣传、拓展市场，开放办网、提升效益。经过三年的创新和探索，潍坊新闻网脱胎换骨、气象一新，品牌影响力、市场竞争力显著提升，走出了一条不利市场环境下经营转型、成功“突围”的新路子。

一、强筋壮骨，提升综合服务能力

工欲善其事，必先利其器。但潍坊新闻网过去在建设资金投入上捉襟见肘、十分有限，网络平台技术落后，设备十多年没有更新，系统安全得不到保障，摄像机、交换平台、采编播平台也急需更新换代，甚至当客户要求现场直播时还需要租借设备，导致了硬件不“硬”、软件过“软”的尴尬被动局面。

为改变这种现状，潍坊新闻网实施了“设备升级”工程，多方筹措资金，对网站强筋壮骨、夯实基础，提升服务能力。先后投入150多万元，对网站机房、硬件设备进行改造，对网络系统进行数次升级改造，不断增强网站功能。目前拥有先进的自建多线机房及数十台高性能服务器，并与北京、济南等多地核心机房签订战略合作协议，完善云计算服务功能。为满足客户对网络直播的服务需求，潍坊新闻网与新华社现场云平台达成合作，引进了新华社现场云直播平台。对于重要活动，可以通过国家级平台新华社APP对外进行网络视频直播，直播可实现多机位切换、多记者协同、图文短视频同步、高负载量并发、360度无死角报道。这个平台运行稳定、影响力大，是目前国内非常完善实用的平台，市场客户都十分认可，已经成为网站经营合作的利器。

为扩大网站影响力，提升新闻服务水平，潍坊新闻网借鉴先进经验进行了全新改版，进一步丰富和提升时政、经济、社会、民生等新闻栏目，同时对其他栏目、频道、版块进行整合，增加摄影、视频等比重，加强原创新闻，开展读者调查，增设瞬时播报、市长公开电话等创新栏目。改版后的潍坊新闻网页面新颖精致，简洁大气，重点突出，特色鲜明，贴近性、感召力得到显著提升。目前，网站日点击量一直维持在30万以上。新闻传播力、影响力的扩大，带动了网站市场竞争力的提升，新闻服务能力开始转化为启动市场、拓展经营的软实力。

二、筑巢引凤，组建专业化核心团队

事业要做大做强，离不开精兵强将。过去，潍坊新闻网一直存在人才短板，缺少在采编、技术和经营上能挑大梁的业务精英，特别是网络维护、信息编程、页面制作、美工设计、运营策划等专业性很强的人，影响了网站和社会各部门行业的对接，弱化了网站的影响力，不利于经营业务的拓展。

为改变现状，潍坊新闻网自2017年开始招兵买马，面向社会公开招聘了20多名有网络媒体工作经验的新人，全部充实到新闻采编部、活动策划部、市场拓展部等业务一线。目前所有工作人员均为本科以上学历，既有经验丰富的名编辑、名记者，也有意识超前、思维活跃的IT精英。这些业务骨干全都会视频拍摄和剪辑技术，在内容采集、审核把关、活动策划、资源整合方面拥有巨大的优势，可以为企事业单位定制策划

方案并有力实施。不到两年时间，潍坊新闻网先后与市总工会、妇联、共青团，以及海尔、福田、比德文、景芝、中百、各大银行、商场等30余家企事业单位达成战略合作关系，长期为客户提供全年活动策划支持。人才是第一资源，把握住了这个“牛鼻子”，潍坊新闻网整个采编、经营和技术团队的战斗力得到迅速提升。通过实施设备升级和人才引进两大工程，潍坊新闻网无论是“硬件”还是“软件”都具备了过硬实力，事业基础得以夯实，实施推进经营迭代、战略升级也具备了现实条件。

三、把握机遇，推进经营方式转型突破

市场环境虽然不景气，但发展机遇不能靠等。近年来随着政府部门职能转变，迫切需要社会声誉好、公信力强、专业化水平高的公司承接有偿政府公共服务。潍坊新闻网抓住这一机遇，迅速调整经营工作重心，实施经营方式“由市场化运营向承接公共服务转型”。这一决策的核心，就是将工作重心由商业化运作转向政府购买有偿服务，通过招标承揽政府部门一揽子服务项目，变相向财政要效益。

当然，招标承揽政府部门一揽子服务项目并不是单纯靠关系、靠门路，而是靠自身实力、靠市场竞争。现在的政府部门招标采购都实行规范化、专业化操作，承包方的竞争也十分激烈，在潍坊除了当地大大小小的媒体，还有全省和全国的同行参与，没有“金钢钻”肯定揽不到“瓷器活”。潍坊新闻网的做法就是全力以赴打磨好“金钢钻”，也就是提升服务水平，凭借过硬服

务，打造卓越“公共服务品牌”。

潍坊新闻网立足政府公共服务，调配采编、经营、技术、策划、法律等服务团队，精心策划组织活动，千方百计服务好政府客户，全方位满足客户需要。通过卓越的专业化服务，潍坊新闻网在政府客户中建立了良好口碑，与许多市直部门、单位缔结为合作伙伴，稳固市场地位。在此基础上，增强市场敏锐，把握发展机遇，集中火力参与竞标政府公共服务项目，凭借优质的服务、过硬的实力、诚信的品牌等突出优势，赢得众多招标部门单位的高度认可。2018年以来，潍坊新闻网就参加了20多场招标竞标活动，尽管投标竞争十分激烈，但中标率达到90%以上，拿到了大部分的标的和市场份额。在政府公共服务项目上的收入占到新闻网全年营收的60%以上，已经成为经营创收的主渠道。

四、丰富业态，打造强势新媒体矩阵

做强网站经营是稳固主业，而以网站为根延伸产业链条，打造新媒体矩阵，则是新媒体时代环境下的务实之举。潍坊新闻网的做法是面向未来、开放办网、搭建平台、培育市场，通过搭建和壮大微信、微博公众号以及其他新媒体平台，实现新闻和资讯资源共享，形成聚合效应，扩大对外影响，以此输出媒体品牌，承担托管市直部门、县乡以及社会组织、企事业单位的新媒体平台号运营。

新媒体运营是“注意力”经济。近年来，潍坊新闻网开通运营的新媒体平台号除了微信、微博公众号，还有今日头条号、企鹅号、QQ

号、UC号、搜狐、抖音、快手、梨视频等达几十家之众，在“养号”的过程中，充分发挥新闻网“本地新闻”和“海量资讯”的新闻资源优势，精心运营产品，形成了业态丰富、影响广泛的立体化新媒体矩阵。为提升新媒体平台和公号“吸睛度”，运营团队精心组织互动活动，2018年策划了改革开放40周年功勋人员评选、优秀青年企业家评选等大型互动活动近20场次，新增粉丝数持续上升。目前，潍坊新闻网新浪微博粉丝超过80万，微信公众号粉丝超过45万，积聚了巨大影响力，许多市直部门、单位和商业公司看好平台影响力，投放的宣传费用已经成为潍坊新闻网的另一块收入来源。

桃李不言下自成蹊。凭借成功的新媒体、公众号运营推广经验，新媒体运营成了潍坊新闻网的一块“金字招牌”。许多市直部门、单位和企业商家找上门来，提出由新闻网的专业团队帮助他们运营新媒体平台。潍坊新闻网顺势而为，整合新闻编辑记者、软件工程师、平面设计师等专业技术团队，面向社会开展网络技术服务和新媒体托管业务。目前，已先后为70余家部门单位提供网络技术开发服务，并托管了50余家企事业单位的新媒体推广运营业务，增加了市场收益。这些业务，为潍坊新闻网未来在新媒体领域的赢利模式探索了路径和可能性。

通过以上努力和探索，潍坊新闻网经营取得显著成效。在市场环境依然不利的当下，潍坊新闻网2018年的经营额突破了600万元，实现利润近百万元。

济南日报大厦旧貌换新颜

秦政

你还记得杆石桥边的经七路28-1号吗？那个在济南市市中区经七纬一路口向东100米路南、与省实验中学斜对面的20层大厦。曾经，这里有一个济南人耳熟能详的名字；曾经，这里是济南市新闻宣传主阵地；曾经，最权威最客观最全面的“济南故事”从这里传遍泉城、走向全省、走向全国。



这里曾是济南市新闻宣传的主阵地

没错！曾经，这里是见证这座城市风雨兼程的济南日报大厦。

然而，很多人可能还不知道，同样的地

址，却已经旧貌换新颜。现在，它的名字是“山东数字产业大厦”，功能和定位发生了极大变化，它的东家也换成了市中区。无论对于济南日报报业集团，还是崭新的“山东数字产业大厦”来说，新的故事，都正在发生着……

故事是这样的——

原济南日报大厦自上世纪九十年代中期正式投入使用以来，寄托着济南报业人的新闻梦想，已走过了20多个春秋。济南日报报业集团于2015年11月乔迁至腊山河西路济南报业大厦，原济南日报大厦由市中区管理运营。

经过升级改造后，原济南日报大厦于2019年1月16日“变身”为山东数字产业大厦并投入使用，成为省级数字经济产业园。

山东数字产业大厦作为山东数字经济产业园的起步区，致力于营造“龙头聚集、平台多元、投资活跃、活动丰富”的产业发展环境，打造创新创业的众创空间和“96工程”项目落地成长的示范区，形成“从底楼到顶楼”的企业发展空间，形成“主体多元、开放协同、特色鲜明”的创新生态圈。

抢抓数字经济发展机遇，市中区有着人才、资本、交通、配套环境等得天独厚的区位和资源优势。市中区“请让我来服务你，就像服务我自己”的服务理念，坚持在企业创业之

初当“保姆”，发展之中当“助理”，成功之后当“保安”，让企业家在市中工作生活感到舒心、舒适，有家的温暖、家的感觉。

在山东数字产业大厦迎来它的第一个“满月庆”之后，2月24日，在市中区委书记韩永军的陪同下，济南日报报业集团班子成员及各报网端有关负责人来此参观、调研。看到大楼旧貌换新颜，大家都深受启发、赞不绝口。

提起济南日报，报业人脑海中浮现的是在老报社大楼中学习、工作的场景。对于报业人来说，这里曾是报业集团驻地，曾是他们学习、工作过的阵地。“从一名学生成为一个社会人，我们工作是在市中区开始的，是在这座大楼上开始的，这里翻天覆地的变化令人惊叹！”大家纷纷表示，今天来到这里，感觉既熟悉又陌生。如今，它已经实现了华丽转身，变身为省级数字经济产业园，为济南市新旧动能转换发展提供“智力支持”。

报业人在感受到市中区数字经济专业化、精细化的同时，也被济南国际创新设计产业园日益凸显的创新设计气质所震撼。

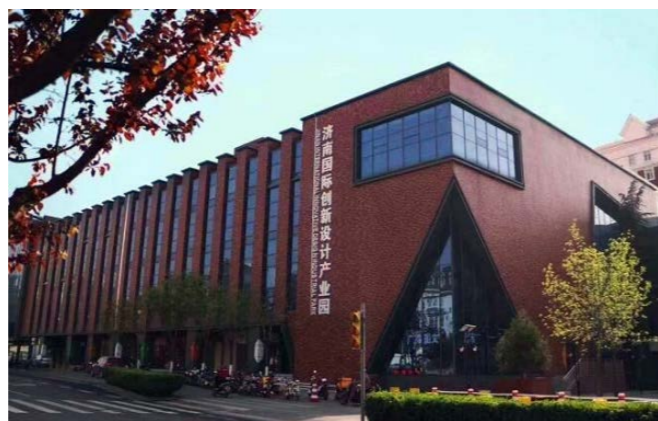
原本是“灰头土脸”的旧仓储、旧厂房，如今“蜕变”为充满灵性的创意空间。2016年9月22日开园的济南国际创新设计产业园，是江北首个以工业设计为主题的创新设计产业园区，也是山东省重点文化产业园区、济南市级科技企业孵化器及创业孵化基地、市中区重点打造的“齐鲁设计小镇”。

从废弃的老厂房，到“脱胎换骨”的

新园区，济南国际创新设计产业园开启“腾笼换鸟”的新开端。目前，园区已入驻130余家中小微创新设计、研发机构，注册资金总额近8亿元，集聚创新设计人才800多名，多次荣获省、市重点文化产业园区称号。

该园区是由新华书店旧仓库改造而成，最大程度保留了原有的工业设计风格。独特的创新设计文化氛围、随处可见的工业文化底蕴、便捷的创业综合服务体系，开园一年的时间便吸引了超过500名创新设计人才和上百家企业入驻，场地供不应求。园区以文化为灵魂，以工业设计为核心，以传媒(技术)设计和教育装备研发设计为特色，主推文化价值、经济价值与社会价值的共同增长，致力于打造多维、立体、融合、市场化发展的创新设计生态链社区。

韩永军在座谈时说，从原报业大楼转变成数字产业园区，正贴合了当下全市出台的新旧动能转换的工作思路，同时又破题了老城区怎么发展的问题，让大数据产业在全市有了一个全新基地。今明两年，将会有更多的“海归”、“金凤凰”落户到市中，为济南市大数据产业的发展提供“智力”支持。



有一种人生叫芳华

——记老记者徐少林

许晨

“只要有所追求和爱好，你的人生可以叫芳华。”这是徐少林的人生见解。他是这样认为的，也是这样行动的。如今已是66岁的他看上去比实际年龄要小10岁。活得就是一个精神头儿，几十年如一日地笔耕不辍，他已发表出版各类新闻、文学作品六百多万字，发表画作上百幅。成绩为他打开了一扇扇大门，攀登上一个一个台阶，现为中国作协中国报告文学学会会员，中国北京国艺人民书画院理事，曾荣获中国新闻奖，中国农民新闻奖，时代文学奖，海峡两岸原创文学奖。

2011年临近退休的徐少林得了心梗，经医院抢救保住了生命，由此安装了两个支架。死的考验让他越加珍惜生命，决心要让生命活出芳华。

记者

徐少林并非院校出身的新闻人，说起他的经历，你就不敢相信，他只有小学四年级文化，自己称是半文盲。他没有文凭，因为在他正上学的年代不兴上学。因为没文凭没职称，第一年实行记者证验证时没被国家新闻出版署验过，他含着泪找到国家新闻出版署的有关领导讲明情况，最后寄去所有的获奖证书，才得

以特殊批准，这在全国新闻界或许仅此一例。

徐少林14岁进临清中药厂当粉碎工。15岁应征入伍，在炊事班里喂猪做饭，该复员了又到步兵连当了三年步兵。复员后曾任商业局打字员、煤建公司干事。因为业余文学创作，1978年成为山东省作协会员，由此被破格调入临清市委宣传部；当新闻科长连续5年获得大众日报奖，由此于1995年调入大众日报社当了记者，那年他已42岁。

当记者先在大众日报后去农村大众报，铁肩担道义，为民鼓与呼，是他最突出的特点，他曾与《我向总理说实话》的作者李昌平一起调查农村财务，在《中国改革》杂志发表了《孟大胆开展“小四清”》，在农村大众报发表《村账清民心顺》，此稿获得当年的山东省好新闻奖。他曾采访调查烟台常丽华冤案，在《内参》发表的同时在农村大众报以《我无罪，凭啥关我518天》为题整版刊发，先后得到时任中央政治局委员、山东省委书记吴官正批示，时任中央常委、纪委书记尉建行批示，4名公安人员因涉案被追究刑事责任。他曾和农村大众编委、记者二部主任陈中华一起调查采访孟家村土地纠纷案，连续报道达十余篇，给农民讨回了公道。他曾调查采访冠城镇在村

民直选中违纪违法打人抓人事件，得到省领导批示，使问题得以解决。他曾采访调查尚店乡的假种子案，为农民讨回60万元的损失，稿件获得华东新闻监督奖。他曾调查采访《假借三下乡，专家坑老乡》，此稿获全国好新闻奖。当然他所采写的更多稿件是有关正面典型的，丁马魏保岭的“三不像”，石老人的“都市农业”，前社庄的许明显，小杨屯的张国中，寿光的王乐义，等等。徐少林现已存有数本剪报集，曾经发表过的每一篇文章都被他仔仔细细地剪贴在剪报集中。

作家

18万字的《中国农村调查》创作了三年之久终于完稿，这是一部徐少林新闻集萃的再创作，他把一篇篇曾经在报刊上发表过的重点文章、消息、通讯，进行非虚构的报告文学再创作，该补充采访的补充采访，该充实的充实，该深化主题的深化主题。他投稿给《时代文学》，该刊停下正在连载的著名作家叶永烈报告文学作品，分两期重磅推出徐少林《中国农村调查》。该作品发表后产生了很大影响，获得时代文学奖，并由黄河出版社出版。

《天下不敢小农业》，时代文学编辑部看过后便请三获全国报告文学大奖、两获徐迟文学奖的著名作家李延国写序，李老看过作品十分激动，一口气写出七千多字的序，称徐少林为“中国农民的代言人”，夸这部作品是难得的佳作。李延国写道：“《天下不敢小农业——农民记者笔记》，正是田野守望者徐少

林的应时力作。这部20万字的长篇报告文学，触发了我的联想，引起我的反思，并给了我以感动和尊敬！这是一部多么接地气儿、多么真诚、多么及时、多么富有正义感的报告文学，他的双脚始终没有离开土地，他的目光始终关注着农民。国家的每一项惠农政策，他都要去探讨是否真正落地；农民在社会变革中遇到的每一个坎坷，他都要去究其原因；农民的每一声呻吟和叹息，都牵动着他的心。他是农民当之无愧的代言人，是农民利益的维护者。他目光敏锐，立场鲜明，以笔作枪，针砭时弊，笔触所到，掷地有声，敢为农民鼓与呼。他使我们看到了一个真实的现代农村全景图，看到了过去没有看到的古老农村新的表情。”

《新农民时代》，得到鲁迅文学奖得主、中国文学评论协会会长白桦的赞许，并为此书写了序言。他创作的《农民记者笔记系列》获2016年山东省重点文学扶持项目。

接着他创作了长篇小说《灵爱》，这部书分上下两部，以他在临清市委宣传部生活和工作为素材，描写了改革开放下地方党委如何提高执政能力，以及爱情中的高端之爱——灵魂之爱，时代文学杂志发表了上部，下部由西藏文学杂志发表，中国出版集团出版该书电子版。此书获海峡两岸文学PK大赛前十名。

还有一部长篇小说叫《男女有别》，李延国老师起的书名，参加了中国出版集团大佳网举办的第三届海峡两岸原创文学大赛，进入终评，在大佳网首页推介一年之多，并由中国出版集团出版了电子书。徐少林先后出版电子书

六部，应该提到的还有一部长篇小说《月亮》是由九个中短篇小说组成，其中九个中短篇小说先后在《时代文学》《前卫文学》《天涯文学》《西藏文学》等发表。另外，他还相继发表了长篇报告文学《中国农民的脊梁》《国魂》《你为谁说话》等。

最近徐少林又创作出百万字长篇小说《一路随行》，参加了全国网络文学纪念建国七十周年大赛，并作为全国重点文学扶持项目上报中国作协。

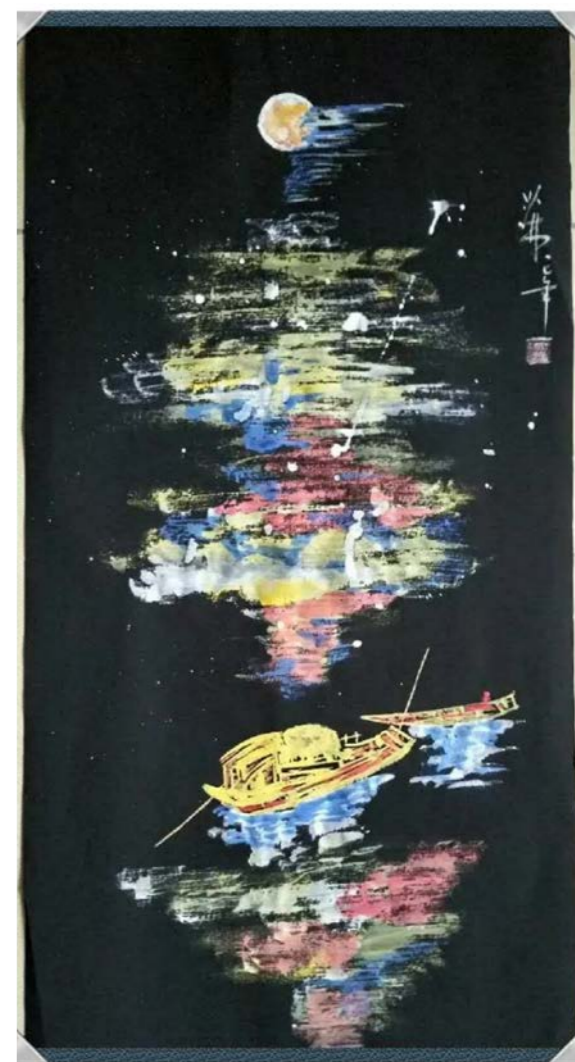
画家

说起画家，这对于徐少林来说并非新话题，他从小师从于倍受舒同赞赏的周警湖先生，学得了一手水墨功夫。退休后他又拾起画作，独辟蹊径首创了扎染写意画，得到《中国作家》杂志的认可，该刊2017年第9期发表《徐少林绘画选》，刊登在封三和封底，在这个绘画选里配发李延国的点评：“读其画，惊愕不已，真功夫深藏于胸，多年不为友人所知。画风自然拙朴，不泥古，不媚俗，自成一派农家风光：鸡、鸭、鹅、蜻蜓、蝈蝈、丽花俊果，高山流水，揽虹七彩，笔挑万象，自然成趣，葡萄晶莹滴汁，鸭戏荷塘有声，浓浓的自然风光，从一幅幅画作中读出乡情、读出乡愁，读出人生各种滋味。”因此成了人民艺术收藏网签约画家，数次参加全国书画展，受到业界好评。

金箔重彩画又是徐少林的创造，具有一定影响力的银河悦读网首开先例，为他举办了网上个人画展，一时成为佳话，引来其他网站效仿。

这样的人生不就是芳华吗？永远年轻是他的追求，把人生做的精彩是他的梦想。

（本文作者为山东省作家协会原副主席）



晨曦

作者 徐少林 徐璟

中国报业协会印刷工作委员会 报纸印刷质量检测要求及检测办法

(2019年1月起执行)(试行)

为贯彻报纸印刷国家标准GB/T 17934.3-20××新闻纸的冷固型油墨胶印,认真执行新闻出版行业标准CY/T××××新闻纸冷固型胶印报纸印刷质量评价方法,适应全国报纸出版印刷发展的需要,进一步稳定提高全国报纸的印刷质量。结合我国报业印刷的实际情况,以及我们进行报纸印刷质量检测的现行办法,特重新制订报纸印刷质量检测要求及检测办法。

本检测要求及检测办法按文字、标题、图片、外观四个部分检测评分,根据存在问题的轻重程度,分别按不同等级扣减分数。每项满分均为100分,四部分得分总和除以4是检测结果得分。

报纸印刷质量检测的要求和检测评分办法

(一) 文字

项目	印刷质量检测要求	检测评分办法
文字	外观	内文文字清晰、无虚影、重影,无缺笔断划、糊字和坏字。整版无局部墨色轻重不匀,深浅不一致。
	密度	文字密度小五号宋体“的”字绝对密度为0.42±0.02。
	均匀度	文字墨色均匀一致。同一版面文字密度小五号或六号同一字体“的”字绝对密度差值不大于0.02。整版文字目测基本一致,均匀度无明显差别。

注: 1、每对开张报纸按4块版计算,每块版划分为8条或7条墨区,4块版为32条或28条墨区,墨区数计算如下:

对开张数	1	1.5	2	2.5	3
纸宽大于680mm墨色条数	32	48	64	80	96
纸宽小于680mm墨色条数	28	42	56	70	84

2、文字分数计算公式为

$$\text{本期报纸III分I} = \frac{\text{墨色合格条I}}{\text{墨色总条I}} \times 100$$

(例)一期出两个781mm宽的对开张报纸总墨色条数是64条,经检测其中18条不合格,合格的墨色条数为46条(64-18=46),计算文字分数是:

$$\text{本期报纸III分I} = \frac{46}{64} \times 100 =$$

3、测量小五号宋体“的”字密度时,如果使用仪器的镜头是孔径3.4mm或3.5mm时,要求范围0.42±0.02;使用仪器的镜头孔径是2mm时,要求范围0.39±0.02;测量时对准“的”字中心,测量不少于3次,取最大测量值。

(二) 标题

(三) 图片

项目	印刷质量检测要求	检测评分办法
标题	外观	无花白、水迹、残缺等缺陷
	密度	黑色实地标题绝对密度不小于1.10
	均匀度	同一版面彩色标题CIE LAB色差ΔE*ab不大于2.5,不同版面不大于3.5;同一版面黑色标题绝对密度差不大于0.04,不同版面不大于0.08。
报头	外观	报头颜色正确还原,色彩符合要求,CIE LAB色差ΔE*ab不大于3
	均匀度	同一报头同一颜色不同部位CIE LAB色差ΔE*ab应不大于2。

注: 1. 标题包括报纸的大、小报头,一号字以上的标题字,以及带网图案或实地装饰的标题字。
2. 彩色大报头和各版小报头,要求色彩符合设计要求,并长期保持基本一致,做到颜色均匀稳定。
3. 彩色标题、报头套印准确,任意两色误差小于0.20mm。直观目视边缘无漏色。此项在图片中检测值相同的,如已扣分,标题检测不再重复扣分。
4. 印刷实地密度符合国标要求:黄:0.80—1.05,品红:0.85—1.10,青:0.85—1.10,黑:0.95—1.20。

项目	印刷质量检测要求	检测评分办法
颜色再现	彩色图片颜色基本符合自然色调,颜色真实、自然、协调,不偏色,不暗暗。	彩色图片中的肤色、红旗、蓝天、绿树等大众记忆色和专用色出现偏色,根据偏色程度,每张图片扣减得分1-2分。一版重要图片偏色扣加倍。
颜色均匀度	彩色图片中色调均匀一致的部位间,或平网的各部位间最大CIE LAB色差ΔE*ab不超过3。平网均匀无花白,无水迹。	根据偏差程度、图片面积大小扣减得分。CIE LAB色差ΔE*ab每超过1扣减1-2分。
黑白版	黑白图片同一平网间最大密度差不应超过其最大绝对密度值的10%。	根据偏差程度、图片面积大小,以最大密度差与最大绝对密度值比值判断,每超过5%扣减1-2分。
阶调再现	加网	加网线数和网线角度符合GB/T 17934.3要求。二次加网,图片不出龟文。
层次	阶调再现准确,层次清楚,反差适中,亮、中、暗调齐全。无影响图片层次和边缘完整的绝网,暗调层次不糊。	层次模糊不清,过闷或过亮。大面积绝网、出现影响层次及边缘完整的绝网或糊死,根据影响程度,每张图片扣减得分1-2分,累加计算。
网点再现	网点形状正常,清晰、光洁、结实,无严重变形及扩散,无重影或拉长。	以4开版为单位,存在影响层次细节再现的网点不实、变形、重影等,根据影响程度扣减得分1-2分。
中间调扩展	中间调扩展差值最大值为3%。	本项为测控块检测项,需加印报纸印刷测控条。
阶调值增加	以40%阶调值增加26%为基准值,40%阶调值增加的正常范围为22%-28%。	本项为测控块检测项,需加印报纸印刷测控条。
实地密度和色度	基本要求:CMYK实地密度和色度值允差符合GB/T 17934.3的规定。	密度低于或色差超过GB/T 17934.3规定的,根据偏差程度,扣减得分1-2分。
一致性	一份报纸不同版面间黄色、品红色、青色、黑色实地密度差均小于0.10。	本项为测控块检测项,不同版面间实地密度差,每偏差0.05扣减1分。
灰平衡	灰平衡	1、测控块中灰平衡检测色块实现印品的视觉灰平衡; 2、测控块中灰平衡检测色块与标准灰(a*=0,b*=0)或与测控块中参考灰色块的CIE LAB彩度差ΔC*的偏差不超过3。
套准	套准	套印准确(含标题),任意两色版在图片同一位置之间的直线距离不大于0.20mm。图像不虚,清晰度好。

注: 1、图片制作时阶调值总和不超过220%,一定不要超过240%,当阶调值总和达到此极限值时,黑版阶调值应不低于90%。
2、印版上3%—90%的网点应能够稳定一致地转移到新闻纸上。
3、图像完整,不出现影响图片整体效果和边缘完整的绝网,不出现影响图片主题层次的绝网和网点糊死。无明显图像的小面积高光部分可以绝网。
4、彩色照片套印准确,直观目视边缘无漏色。图像不虚,清晰度好,作好图片的锐化。报纸印刷图像的锐化强度是,以50%的显示比例在显示器上观察时有轻微的锐化过度感觉。
5、套印误差,指任意两种原色颜色的图像中心间的最大误差,使用带刻度的放大镜(分度值为0.01mm),量取任两种原色间的最大误差,顶角的直线距离及其横向、纵向距离。
6、网点再现,使用放大倍数大于50倍的放大镜观察,在中性色的中高调平网部位进行观察和对比。可从边缘虚影大小、网点中心墨层结实、网点有无明显变形和扩散、非网点区域整洁程度等方面判断。

项目		印刷质量检测要求	检测评分办法
版面	总体	版面平整，无漏印字迹，无墨杠或水迹。版面整洁，无压脏、蹭脏、划痕、版边印等脏迹印迹，无破损、皱褶、折角。无严重透印。无制版残留信息。无局部墨色轻重不匀或局部重影，无局部文字发虚。	发生上述问题，根据对阅读和版面美观的影响程度，以及问题的数量和面积大小，扣减得分1-2分。发生局部墨色轻重不匀或局部重影的，按区域大小扣减得分。每1/8版，相当于1条墨区不合格。
	叼针孔	叼针孔小于5 mm，无豁口。	超过要求的扣减得分1分。
版心	套正	版心左右居中，误差不大于2mm。正背版面版心对正，无歪斜，上下和左右，最大偏移均不大于2 mm。	上述各项每超过要求1 mm，扣减得分1分。
	天头地脚	天头略大于地脚，最大差值不大于3 mm，最小差值不小于1 mm。	每超过要求1 mm，扣减得分1分。
	接版	图文接版误差小于1.5 mm。	每超过要求0.5 mm，扣减得分1分。
折页	折页误差	折页整齐，一折误差小于2 mm，二折误差小于4 mm。	每超过要求1 mm，扣减得分1分。
	裁切	裁切整齐，无花刀、毛边。	发生问题，每项扣减得分1分。

注：1、每对开报纸按4个版面计算，每个版面十字分割为4块版面区或者8块0.5版面区，一张对开报纸是32块0.5版面区。以0.5版面区为单位，每4开版是8个0.5版面区，每对开报纸是32个，数量同纸宽大于680mm的墨色条数计算数相同。

对开张数	1	1.5	2	2.5	3
包含以0.5版面区为单位的数量	32	48	64	80	96
包含以1个版面区为单位的数量	16	24	32	40	48

(四) 外观

2、版面分数计算公式为：

(例) 一期一张对开张报纸的0.5版面区是32块，其中4块不合格，合格的是28块，计算版面分数是：

$$\text{本期报纸得分} = \frac{28}{32} \times 100 =$$

3、本期报纸的外观分数是：第2条的版面分数减去因版心、折页、刁针孔等项目的扣分。

4、折页偏差：在未打开的情况下量取二折对边的边线的最大偏差，以最大偏差的一半来计算二折偏差；打开报纸，测量一折对边的边线的最大偏差，以最大偏差的一半来计算一折偏差。

5、版心偏差：量取报纸版心左右两外边与对应纸张边缘的距离，计算最大差值。

报纸印刷质量检测评价标记画法

1. 文字：墨色重画“+”，墨色轻画“-”。局部墨色不匀或重影的，将有问题的部分圈上。

2. 标题：密度不符合要求或发花，彩色报头题字偏色，均将有问题的部分圈上。套印不准画“×”。

3. 图片：套印不准在图片角上画“×”，偏色画“φ”，影响层次及边缘完整的绝网或糊死画“△”，密度类超标划“※”。

4. 外观：将有质量问题的部分圈上。

5. 其它：对于较复杂的问题，将有问题的部分圈上，并以文字简要说明。

中国报业协会印刷工作委员会

2018年11月修订

中共大城市接管 与创办新闻事业的“济南经验”

于岸青 孙又新

1948年9月，济南战役的伟大胜利拉开了全国解放战争战略决战的序幕。作为关内解放的第一个大城市，济南的成功接管，为我党其后接管大中城市提供了宝贵的经验。其中，对旧新闻机构的接管，是“济南接管”中的重要组成部分；济南党的新闻事业的创建，在大力传播党的政策上起到了巨大作用，为党接管城市创造了有利的舆论氛围。这一过程中所创造的“济南经验”，也为中共其后接管大中城市以及新闻事业的创建提供了宝贵经验。

《新潍坊报》“预演”

城市接管对于一直立足于农村根据地的中国共产党来说是一项崭新的任务。

1948年，我军在山东陆续发起强大春季攻势，陆续收复胶济线西段中小城市。中共中央华东局及山东省人民政府及时预见到了城市工作的重要性，1948年3月23日，山东省人民政府在《大众日报》发布的对新解放城市八项政策，成为城市工作的政策依据，其中第一条即为“建立新民主主义政权，除四大家族、战争罪犯、封建反动分子，凡我同胞均有言论、出版、集会、结社等自由及参加城市建设权利”。

1948年4月27日，我华野山东兵团解放潍

县。29日，潍坊特别市建立，城市接管工作全面展开。潍坊特别市的建立与接管，是我党在华东地区收复较大城市的开端和试点。

潍县战役自4月2日打响后，中共中央华东局即开始抽调同志组建接管城市的新闻队伍。大众日报抽调20余人，包括时任新华社华东总分社秘书主任的赵扬，还有乐静、戈扬、张黎群、李毅、汤化实、李白蕾、秦秋谷、朱安等^①，成为接管队伍的骨干，他们来自编辑、组版、电台、印刷、经营等各个部门，各有所长，构建起一家报社的完整建制，他们一面随军学习，一面积极筹备接收新区办报。

4月27日，他们跟随部队进城，首先接收了国民党办的《统一日报》，大众日报印刷厂小组率先进厂整顿，“该厂十七名工人积极参加新潍坊报工作，在炮火声中坚持整理复工，并把‘统一日报’社所遗留下的材料等，在炮火中抢救出来，全部缴公，同时把一些过去‘统一日报’职员的私人行李，在厂方的动员下全部归还原主，并与原解放区进城之工人同心合力，使报纸能在四天之内与读者见面”^②。

5月1日，潍坊特别市委机关报《新潍坊报》创刊，中共潍坊特别市委书记徐冰兼任社长和总编辑（很快由乐静接任），副社长为赵扬，

张黎群、乐静、戈扬为副总编辑，同时新华社潍坊支社成立。

1948年5月6日《大众日报》报道：“（潍坊三日电）中共潍坊特别市委会为肃清蒋匪反动宣传的遗毒，宣传我党中央的各种政策与新民主主义的政治纲领，宣传对潍坊地区的恢复、建设、发展方针，反映解放后群众情绪、群众活动、人民生活及要求，进一步指导人民、指导工作起见，特出版‘新潍坊报’，于解放后的第四天，在报社全体同志以及才解放的二十多个印刷工人一齐努力之下，克服了物质上的种种困难，于五月一号正式创刊。当报纸尚在印刷时，市民就三三两两到报社询问创刊日期，待创刊号一经发出，人们争相阅读，颇得读者欢迎。”这条消息说明了《新潍坊报》办报方针。《新潍坊报》为日报，创刊七天后，已由每日2000份增至每日3500份，报纸成为新解放城市市民获得信息的重要来源。

《大众日报》记者辛冠洁就《新潍坊报》的影响采访了当地市民：“在记者接触的各阶层人士中，对报纸的看法，也像对中共及民主政府人员工作的评语：出版迅速，老实不虚。中聚兴口印刷局经理张瑞图先生语记者称：新潍坊报于蒋军被歼之第四日即能与读者见面，真是出版神速及时，解决了大家对战局及其他的问题的关怀，且内容真实，版面醒目。潍县县立中学第二校教务主任孙宏孟、教职员王天刚、程戒三、郭溪彬、谢祥宇及前蒋伪省立中学教员庄福斋等向记者说：新潍坊报之出版深受市民欢迎，内容真实，报导出来就做出来了，打破我们过去‘十报

九虚’的成见。过去对‘统一日报’（蒋匪报纸）刊登要做什么，总不大相信，而新潍坊报载出民主政府拨发救济粮，很快城市贫民就获得了救济。”^③

在城市办报对于大众日报人来说是崭新的任务，办《新潍坊报》的积极尝试获得了成功。《新潍坊报》在接管城市的过程中，起到了很大的信息传递和安定人心的作用，报纸本身的运作也为后面陆续解放的城市党报创办提供了经验。需要特别纪念的是，在潍县战役之东关战斗中，《大众日报》记者高岩在前线采访，不幸身负重伤，医治无效，于5月20日光荣牺牲，他的名字被镌刻在潍城烈士纪念塔上。^④

济南接管分三步走

1948年8月中旬，华东野战军前委根据中央和毛主席指示部署解放济南。已迁到益都的华东局和省政府即着手布置接收济南，成立了济南军事管制委员会，下设工矿、交通、邮电、出版等16个部，其中出版部干部大队以大众日报社的同志为主，加上新华书店、《渤海日报》等单位抽调的同志共计120余人，《大众日报》总编辑恽逸群任出版部部长。9月6日，出版部全体人员在益都集合编队，济南特别市军事管制委员会副主任曾山做动员后，即随军徒步西去张店（现淄博）。在张店，全体人员学习《济南概况》《约法七章》《入城守则》等材料，熟悉济南情况、掌握接管政策。参与印刷《大众日报》创刊号的印刷厂工人张钊系原济南印刷工人，在培训会上详细介绍了他所了解的济南印刷业的情况。这些

准备比接管潍县时更充分，更有章法。^⑤

1948年9月16日济南战役打响，大众日报全力组织前线报道。19日电台收到吴化文投降的消息，但此时张店至济南的路不通，白天有敌机轰炸。20日夜，出版大队乘运煤火车先至博山，21日急行军经莱芜至泰安，报社老工人宋佩介绍了有关情况。22日晨再次急行军奔济南，入夜尚有隆隆炮声之时，摸黑进入城区。半夜时分，在商埠与济南特别市军事管制委员会取得了联系。

出版大队没有休息，立即分成几队连夜接收。沈绥南小队进驻经三路小纬六路国民党省政府《山东新报》印刷厂；在抗战胜利后即潜伏在济南的李春松负责接收国民党省政府印刷所；洪荣华小组由张钊领路进驻经三路纬二路国民党山东省党部机关报《大华日报》印刷厂，搬开大门口 的掩蔽物，进入院内，在地下室微弱的灯光下找到几名藏身在此的工人，开始清点物资……首批进城的记者徐放后来回忆：“（24日）旭日东升，迎着济南的新生。我们呼唤雀跃，忘了几个彻夜未眠的疲倦，由特派记者李沉领队，奔走在第一个解放的城市马路上。战役打得非常激烈，四面商店紧闭门户，许多地方破损残缺。走进城区更是满目疮痍。美丽的大明湖，流动着一池殷红血水。”^⑥

24日下午5时，城内战斗全部结束。从25日开始，出版部一面宣传政策，一面紧张接管。接管分三步走：查封资产；清理财产、整顿人员；恢复营业。包括国民党中央社济南分社、鲁声、春秋、青年、西北等通讯社和《华北新闻》《国民晚报》《平民日报》《建国日报》《诚报》

《中报》《正报》《新生日报》等报纸和印刷厂，还有五三印刷社、山东新闻出版社、省府印刷所等陆续被查封、接管。

清点物资完成后，各处共接收官僚资产铅印机（包括轮转机）39部、铸字炉12部、平印机（包括石印）12部、装订机16部，还有大宗纸、油墨。到9月30日，各被接收单位职员、工人按政策经登记、审查共录用200余人。受到党的政策感召，原山东新报印刷厂工人张杰三刚解放就领着三个人去省府印刷所从地下扒出铅字和字模，用人力车拉回厂里，整理好字架，修复机器，于29日复工，4天里突击印“布告”等宣传品27000余份。他们说：“现在替人民干活，特别有劲。”^⑦

创办党的新闻事业《新民主报》

济南解放7天后，1948年10月1日，济南特别市委机关报《新民主报》创刊，社长兼总编辑为恽逸群，副社长为李辛夫，编辑部主任为李力众（后为沙洪、王中），下设采访科、编通科（编辑通联），科内设工商、市政、文教等组，经理部主任为冯志诚，下设总务、材料、广告等科和印刷厂，发行部长为张仲石，电台队长为朱安。

确定办报方针。《新民主报》创刊号共印刷15000份，为对开四版，一四版套红，由恽逸群撰写的发刊词《我们的任务》满怀激情：“济南解放了！帝国主义、封建主义、官僚资本主义从济南滚开了！被解放了的济南同胞已经从蒋介石国民党反动统治的乌烟瘴气中看到了新民主

义的旭日东升，而本报就在这种充满光辉与希望的情况之下与济南市人民大众见面，其欢欣鼓舞之情自不待言。”“本报是中共济南市委的机关报，也是济南市人民大众的报纸，我们的宗旨是全心全意为济南市人民大众服务。首先为恢复和发展生产事业、繁荣新民主主义经济服务，为建设新民主主义文化卫生服务。”文中特别指出，报纸的任务之一是“指导济南市委所属各级组织学习，完全了解与遵守党的政策”。^⑧

延续《大众日报》的优良传统，注重城市特点。《新民主报》继承《大众日报》的优良传统，鉴于是由农村转向城市办报，根据城市特点有所改进和发展。版序设计为一版国内省内本市重要新闻；二版由于政策宣传的紧迫性需要，初设为文献版，专门发表党中央和革命导师的重要论述，各级党委的决定和文件，供学习掌握，一个月后根据形势该版改为地方版；三版为国际版，在二三版下边每天固定3至6栏广告；四版为副刊和专刊。《新民主报》尤其重视副刊，恽逸群认为：“一张城市报纸能不能得到读者欢迎，副刊起着重要作用。”为办好副刊，征得济南市委同意后，《新民主报》成立了以济南市委常委、宣传部长夏征农同志为书记的副刊编委会，吸收山东文联有关同志参加，这对于加强副刊的计划性、提高副刊质量和广泛团结山东文化艺术界人士起到了良好的作用。

创建新闻学校，为新中国储备新闻专业人才。解放战争节节胜利，先解放的城市不仅要为陆续解放的城市提供经验，还要储备大量的专业干部。恽逸群决定将华东新闻干部学校速速迁来

济南，校址设在原《山东新报》社址。11月6日正式开课，分为三个班次，共120余名学员，恽逸群、包之静为正副校长并授课，新民主报编辑部主任王中也授课，课程有基础课、政治课和专业课等，学习方式由讲课、自学、考试、评议、实习相结合，学业结束后为华东新闻事业储备了大量新生力量。

“济南经验”的推广与完善

新民主报社社长、总编辑恽逸群富有办报经验。他一方面做好被接收人员的工作，“开张”10天就召开被接收人员座谈会，原从事编辑记者工作的接收人员20余人与会，恽阐明党的各项政策及对留用人员的态度，对大家所提困难和问题根据具体情况适当解决，当场决定拨出1000斤小麦帮助他们解决生活困难。另一方面大力推动全党办报，10月5日刊登《紧要启事》：原华东总分社及鲁中南、胶东、湖南省各分社及潍坊支社的通讯员，凡调来济南工作者，望即与新华社济南分社联系，并积极写稿。10天后，已有75名通讯员与分社主动联系，并开始供稿。到31日，济南特别市委“关于出版新民主报的决定”第四条指出：凡在济南市工作的各机关、团体、部队及工厂学校均应成立党报通讯组，负责及时为党报写稿、供稿，并把党报通讯工作列为应布置与检查的工作内容之一。11月5日，新华社济南分社召开第一次通讯员座谈会，到会的通讯员达百人之多。经过这些工作，通讯工作广泛开展，12月份来稿1333件，采用535件。^⑨

创刊一个多月的《新民主报》已成为济南市民获取信息的主要渠道。1948年11月7日，《大众日报》报道《济南巡礼》中提道：“次日，记者又经麟祥门进城，城墙内外被炮火所摧毁的房屋，到处都在修建。到南关石祖庙前的趵突泉时，游人已站满围廊，欣赏着济市第一名泉的喷涌。由此南行到齐鲁大学，校门前七个地堡都已平毁，师生们几天中把几座大楼打扫整理完毕。四日，神学院复了课。医学院一年级与中学部在十一号复课。教授、教员全体到校授课。学生已到一三三名（战前是一六五名），据校方谈：中学预备招生数十名。图书馆已开始借书，书报室里同学们在阅读新民主报与大众日报。”

创办《新民主报》的半年，对所有人来说都是极其忙碌的半年。恽逸群主持全面工作，坚持上夜班看大样，配言论，很少休息。“这位社长工作认真负责，作风幽默风趣。每天午夜他必定审阅报纸大样，有错误或不当的标题，立即挥笔修改。”^⑩

但他最著名的是超凡的记忆力。“他是一个天赋的新闻工作者，思路敏捷，分析问题深刻，文笔流畅尖锐。难能可贵的是，他有一个闻事不忘的好脑子，凡是报道中遇到模棱两可的历史事件，发生的日期、地点等问题时，不用找参考书，查辞源，问一声这位老者，他立刻可以滔滔不绝地给你完美的答案，众人称他为‘活字典’。”^⑪

1948年12月25日，新华社发布国民党43名战犯名单，恽逸群要求编辑部主任王中对每个战犯都要作一个介绍，王中说弄不全，资料室翻遍

了也没多少材料可用。恽说你们睡觉去吧，王中一觉醒来，报纸已经放在床头，43名战犯的介绍一个不少，原来恽全是凭记忆写出来的。《新民主报》刊发的《四十三个战犯介绍》解放区各报竞相转载。这个传奇其实反映了恽对工作极度的责任心。^⑫

王中后来回忆参加上海接管时说：“在《新民主报》半年的实践，对我以后参加接管上海报业的工作是一次极好的演习。”^⑬更为重要的是，济南是一个有着60万人口的大城市，其接管中摸索出了一套接管与改造旧新闻机构的成功经验，党的新闻事业的创建也为党组织培养输送了大批新闻专业干部。

《新民主报》是济南党的新闻事业崭新的开端，开展属于党、属于人民的新闻工作，宣传党的政治纲领，切实做到宣传为人民，是新的新闻事业所要达成的目标，实践证明中国共产党一直以马克思主义新闻思想为指导的新闻政策是正确和科学的。其接管旧新闻机构和创办党的新闻事业所形成的“济南经验”在以后接管南京、上海旧新闻事业和创办党的新闻事业中被一再应用，起到了巨大的作用。1949年4月，根据华东局的指示，恽逸群率新民主报全体人员南下，准备接管上海的旧新闻事业。

“1949年4月23日，南京解放。4月30日，《新华日报》重新出版。仅仅8天，《新华日报》在南京复生，这在国内外新闻史上都是罕见的。”^⑭

1949年5月27日，上海全部解放。上海市军事管制委员会任命恽逸群为特派员，代表军管会

对申报馆和新闻报馆实行军事管制。同日，解放区南下的新闻工作者与中共上海地下组织领导的新闻工作者胜利会师。《上海人民报》即日起停出。同日，新华社华东总分社随军进入上海。新华社上海分社同日成立。范长江兼任两社社长。5月28日，《解放日报》创刊，中共中央华东局和中共上海市委机关报。设在原《申报》馆址。《申报》停止出版。”^⑮

……

党的新闻事业伴随着城市的新生而诞生。《新华日报》《解放日报》成功创刊，既是对“济南经验”的充分运用，也是针对各地的具体情况因地制宜的完善，从而确立和完善了党管报业的体系。

注释：

①④⑤⑦⑧⑨陈华鲁：《大众日报史话》，山东人民出版社，1995年版，第511页；第511页；第532页；第533页；第534页；第537页

②刊于1948年5月6日《大众日报》

③刊于1948年5月12日《大众日报》

⑥⑩⑪徐放：《心灵放飞》，辽宁日报印刷分厂，2009年版，第193页；第195页；第195页

⑫王中：《我心中的传奇人物 忆恽逸群同志》，《恽逸群同志纪念文集》，上海三联书店，2005年版，第203页

⑬王中：《上海解放初期接管新闻机构的情况》，《上海解放三十五周年专辑》，上海人民出版社，1984年版，第218页

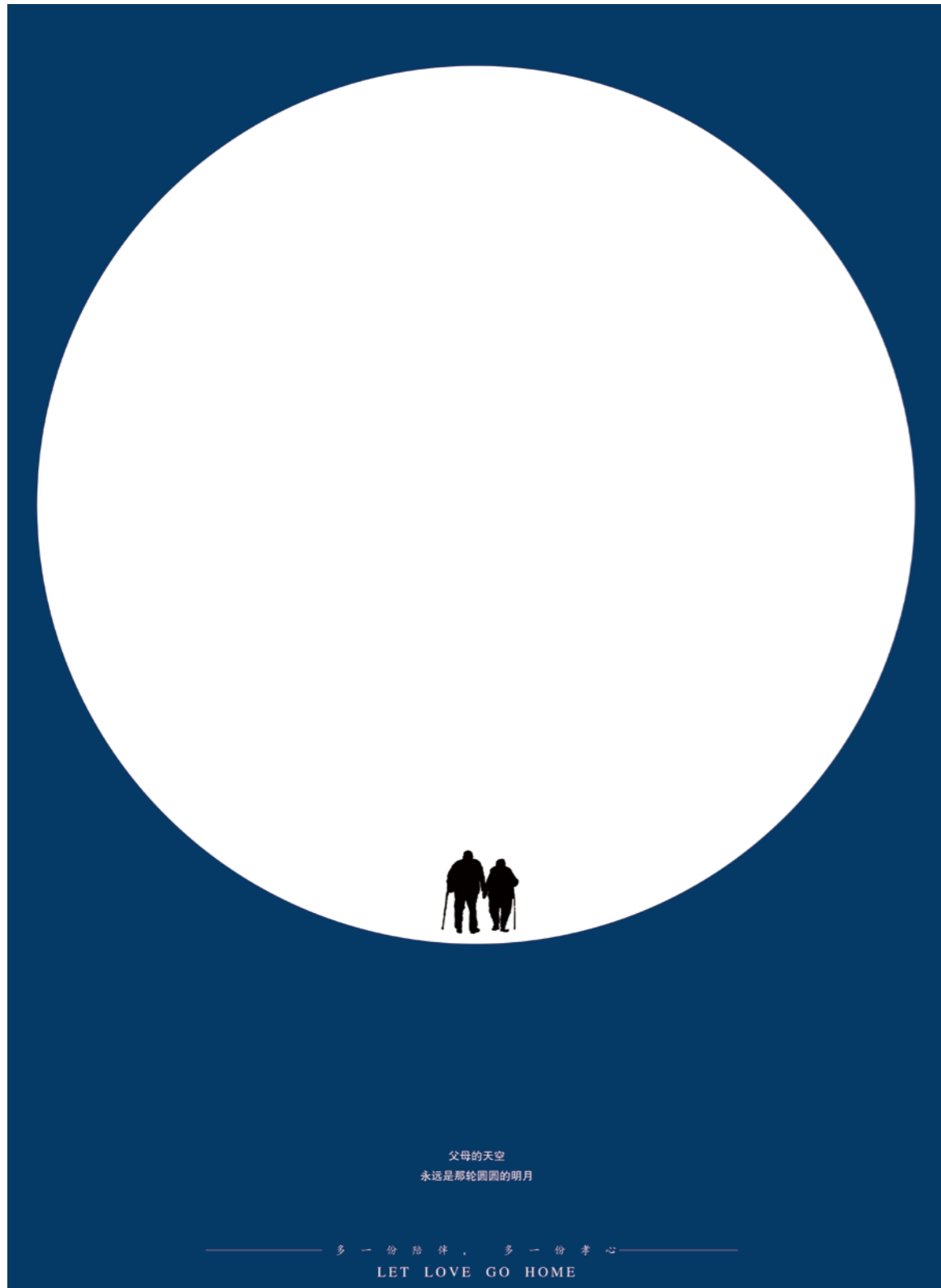
⑭《〈新华日报〉在南京复生》，http://jsnews.jschina.com.cn/zt2017/80th/lshm/ghlc/201712/t20171209_1255030.shtml，2017年12月9日

⑮《上海新闻志·大事记》，<http://www.shtong.gov.cn/Newsite/node2/node2245/node4522/node5500/index.html>

（于岸青：大众日报社史陈列馆馆长；孙又新：济南日报报业集团爱济南新闻客户端编辑）



第六届山东报业公益广告设计大赛获奖作品选登



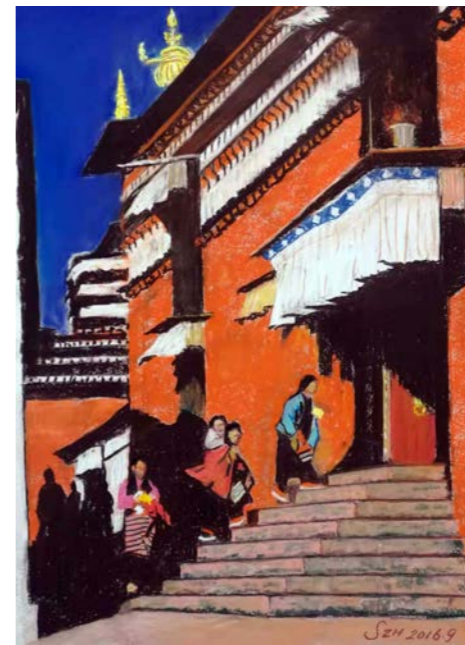
作者：许红

单位：枣庄日报



史遵衡粉彩作品选登

史遵衡 山东济宁人，
1955年生，毕业于山东大学中
文系汉语言文学专业。曾任
山东省政协常委、民族宗教
委员会副主任。



山东报业

Shandong Newspaper Industry

2019年第一、二期 总第165、166期

主办 山东省报业协会

NO.
165
166

中国报业发展大会暨中国报业协会

五届五次理事会在临沂举行

报业资本运营的“大众路径”

济南时报逆势突围战的五种打法

创新剧院管理模式 打造文化地标

探索党报广告经营新路径/于江