



政务新媒体的模式创新

A large, stylized map of the world composed of various digital communication icons. The map is filled with symbols such as SMS bubbles, email envelopes, musical notes, speech bubbles, and social media-like icons. The colors are primarily red, orange, and yellow, giving it a vibrant, digital feel. The map shows the continents in a simplified, blocky style, with the icons filling the spaces between and within the landmasses.





Journalism & Communication

走进新型主流媒体丛书

Model Innovations on Government New Media

政务新媒体的模式创新

禹卫华 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书分别从访谈、案例分析、大数据报告三个部分对“上海发布”“青春上海”“浦东发布”“申工社”“上海教育”等 23 家全国知名的政务新媒体进行了介绍,对他们的发展历程、组织结构、选题策略、矩阵、未来发展方向等进行了全面分析。

本书形式新颖、图文并茂、案例生动、实用性强。可作为广大政务新媒体管理运营人员的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

政务新媒体的模式创新 / 禹卫华著. —上海: 上海交通大学出版社, 2018
ISBN 978-7-313-20452-3

I. ①政… II. ①禹… III. ①电子政务—研究—中国
IV. ①D63-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 264290 号

政务新媒体的模式创新
(上海篇)

著 者: 禹卫华	地 址: 上海市番禺路 951 号
出版发行: 上海交通大学出版社	电 话: 021-64071208
邮政编码: 200030	
出 版 人: 谈 毅	经 销: 全国新华书店
印 制: 上海春秋印刷厂	印 张: 20.5
开 本: 710 mm×1000 mm 1/16	
字 数: 322 千字	印 次: 2018 年 12 月第 1 次印刷
版 次: 2018 年 12 月第 1 版	
书 号: ISBN 978-7-313-20452-3/D	
定 价: 68.00 元	

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-33854186

序

Preface

几年前，因为学科融合发展的需要，我的研究方向转向了新媒体和数据，经过这些年的努力，我已对数据有了初步了解，并搭建了独立的数据实验室，而之前，我做的都是理论研究。一个文科的老师带着一个理科的团队开发数据，通过数据研究新媒体，这种体验是奇妙的，也是令人渴望的。由于我从来不放弃对自建数据平台执拗的坚持，最终，我们实验室自主开发了入库数量超过1400万微信公众号的数据平台，对几乎所有的国内外社交平台数据都拥有采集能力，还开发了自己的数据指数，这与绝大多数的文科数据使用模式是不一样的。

实际上我并未放松理论探索，还是希望通过访谈、案例、大数据报告的形式完成对各类资源的整合，不偏倚于某一个平台或者形式，而是综合各类方法，不限于质化和量化的研究，全景式去呈现政务新媒体的发展。

具体来说，本书写作采用访谈、案例、数据分析作为基本的框架结构的原因主要有以下几个方面：

首先，纵观目前的新媒体研究，各类量化研究可谓汗牛充栋，读者可以在众多量化研究中管窥到行业发展

趋势、技术应用可能、内容变现的机会等，但是，内容生产从来都是两个方面，一方面是文本，另一方面是内心。我们关注比较多的是文本外在的呈现，对于生产者的内心了解甚少，或者根本没有了解，甚至不屑于了解。

其次，随着数据量的增多，一方面，我深深地感觉到数据的确能够给予我们精确观察用户的机会；另一方面，越往深研究越感觉数据本身带来的震撼正在不断减少，那种拿到稀有数据的兴奋感正在不断减弱，原因在哪里？我百思不得其解，或许因为游走于文科和理科之间的原因，我逐渐意识到，数据可以让我们更加透明，却无法真正了解用户的内心，如果能够将量化与质化结合，那研究将会更加立体，更有影响力，访谈就是一个很好的研究方法，访谈能够让我们真正了解个体在大环境中的所思、所想、所愿。

记得早年实习的时候，遇到还在凤凰卫视工作的曹景行先生，他告诉我一档很火的专题节目叫《口述历史》，通过访谈当事人还原历史，这对我很有启发。

新媒体的发展只是历史长河中的一个部分，虽然谈不上很长，但却是互联网发展拼图中不可或缺的一块，于是，长期搞数据的我，再一次拿起录音笔到田野中去访谈。

第三，案例研究也是社会科学研究的重要领域，本学科多年来重视“精细到极点”的量化研究，缺乏对真正问题的探索，如果从1983年“第三人效果”理论提出到现在，能够进入我们传播学领域的理论几乎没有，现在被我们长期应用的“技术接受模型”“详述可能性模型”“临场感理论”等都不是本学科的原创。我就在思考，我们的研究是否已经陷入了精致量化论文的阶段，对存在的大量鲜活案例视而不见，我们是否应该回到案例研究的领域。于是，重回案例研究也是本研究的一个出发点。

媒体的发展是分阶段的，当年深圳大学的辜晓进教授曾经写过一本叫《走进美国大报》的访谈录，今天我们更加关注新媒体，以及新媒体里面的主流新媒体，经过这么多年的发展，一些新媒体已经从边缘走到中央，在各行各业都有一些翘楚，是时候在这个阶段记录下这些行业翘楚。他们怎么思考，如何理解、如何判断新媒体行业的发展本身就是一个很好的切入口。

政务新媒体的影响力很大程度上源于其内容，具体点说是其社会治理的质量，没有强大社会治理能力作为支撑，政务新媒体的影响力还是有限的，政务新媒体做得好的账号一定是社会治理的基础非常出色。比如 2018 年 1 月“上海发布”有一篇达到双 10 万+（阅读量和点赞量）的文章，其中阅读量达到 588 万以上，对绝大多数政务新媒体账号而言，这个数字几乎是不可企及的，仅靠“标题党”是绝对不会拿到如此高阅读量的，其背后真正原因是“上海发布”的内容深深打动了市民。上海，作为新媒体发展的重镇，政务新媒体发展很有特色，一直走在全国的前列，不只有“‘上海发布’模式”，还有“‘青春上海’模式”，这些都值得在全国推广。

这套书取名为“走近新型主流媒体丛书”，是因为主流新媒体建设已经成为我们国家的重大媒体发展战略，在这个层面上，缺少一套书籍，能够系统介绍目前已经成为主流新媒体或者具备主流新媒体的特质的媒体平台，无论是新媒体业者还是其他人都可以通过这套书得到启发。

本书选择的这 23 家政务新媒体账号各有特色，有六家在全国系统中长期排名前三，有在全国独占鳌头的“上海发布”，也有在全国群团工作中非常出色的“青春上海”“申工社”“上海女性”等，就区政府而言，我们选择了“浦东发布”“上海奉贤”“上海崇明”“i 金山”等，就委办局而言，我们还选择了“警民直通车上海”“乐游上海”“法治上海”“上海税务”等，除此之外，我们对基层的账号也进行了介绍，可以说，包含了政务新媒体的各个层级。

感谢在调研工作中，“上海发布”等这 23 家媒体相关人员在采访过程中的积极配合；感谢团队成员白如金、陈璐、张婧怡在采访调研中的协助。本书是丛书的第一本，关于政务新媒体的系列研究成果今后将逐步推出，欢迎相关领域研究者及从业人员关注、交流和探讨。

目 录

Contents

— — — 1 — — —

- 1 上海发布：中国主流政务新媒体模式创新的领跑者

— — — 2 — — —

- 13 浦东发布：主流政务新媒体专业化发展的持续创新者
- 27 i 金山：围绕“两服务一创意”
推动政务媒体深度融合
- 39 上海崇明：本地化主流新媒体的第一选择
- 55 上海奉贤：围绕重点工作 突出奉贤特色
- 69 上海嘉定：把握规律 围绕用户 深度融合 突出专业
- 87 上海宝山：围绕媒体融合 突出专业优势
- 103 上海普陀：区域资源支持主流账号
专业队伍不断深化融合
- 117 上海松江：媒体融合见效 经典案例频出

— — — 3 — — —

- 129 青春上海：围绕青年 紧跟热点 创意巧妙 立体服务
- 145 申工社：工会信息独家权威及时 大数据服务精准高效
- 159 乐游上海：洞察传播规律 内容也是服务

175	警民直通车上海：坚持原创 灵活多样 持续传播正能量
187	上海税务：资讯权威精准亲民 服务细致高效全面
199	上海教育：亦师亦友 权威、高效、亲民
213	上海女性：管理模式创新 服务细腻贴心
229	第4焦点上海交警微发布：围绕焦点 突出重点 灵活多样 注重实效
241	法治上海：管理机制灵活 线上线下结合
255	健康上海 12320：权威的健康资讯 灵活的传播技巧

— — — 4 — — —

267	上海交通大学：底蕴深厚 视野开阔 洞察用户 专业高效
279	瑞金医院：用专业化机制和精妙创意助推医学知识普及
295	庭前独角兽：P-Pro L-Legal U-Universal S-Share
307	闵晓法：内容生产机制灵活 资讯角度总有创新

上海发布：中国主流政务 新媒体模式创新的领跑者

作为全国政务新媒体的翘楚，“上海发布”有太多可以总结的地方。在内容上，“上海发布”长期秉持权威、及时、服务的理念发布资讯，在用户中早已形成良好的口碑，了解上海官方的最新资讯，看“上海发布”就够了；在互动方面，将其视为内容生产的一部分，极大地提高了用户的黏性；在内容协同生产方面，通过新媒体矩阵形成了相对稳定的内容生产协同机制；在服务方面，根据上海推进“一网通办”政务服务的统一部署，不断接入“市民使用率较高”的公共服务功能，提高移动端为民服务的能力。从发展模式来讲，“上海发布”不仅对上海，对整个中国的政务新媒体发展都有借鉴意义。

一、访谈

时间：2018-08-02 10:00

地点：“上海发布”办公室

访谈对象：上海发布相关负责人

访谈人：禹卫华

现在“上海发布”微信每天发布的次数和内容比以前多了，关于这点你们是如何考虑的？

微信公众号每天的推送量是有限制的，如何运用有限的额度，为用户提供权威、及时、有价值的信息，对我们来说是一个长期的考验。刚刚过去的夏天，上海遭遇多次台风、暴雨等突发天气，我们需要及时将信息推送到用户的手机上，提醒大家做好安全防范。但对这样的情况，微信很难做到像微博那样随时发布。比如气象部门先发一个蓝色预警，过了10分钟又变成橙色预警，微信的推送额度就显得捉襟见肘了。我们必须加强对信息发布的预见性和计划性，统筹好微博、微信、今日头条等各个平台资源，打好组合拳。

现在我看有时候没有突发事情的话，会有一些比如医疗健康文化方面的内容，这是怎么安排的？

政务信息是“上海发布”发布的主体，但同时我们也会紧贴受众需求，推出一些实用的服务类资讯。根据整个社会的运转节奏和新媒体传播的规律，我们在工作日就是以政务信息和民生服务类的信息为主，也会稍带一点文化资讯。而周末整个社会进入放松休整状态，我们就会推出更多的软性题材，比如会有“学说上海话”、读书类的“享读”栏目、健康类的“名医面对面”栏目、回溯老上海风土人情文化的“记忆”栏目等，这些栏目受到很多网友的喜爱。

你们对粉丝的看法是什么？目前跟你们粉丝一两百万时候的整体情形有变化吗？

目前“上海发布”微信粉丝达430万。我们一直很关注后台粉丝的年龄、地域等结构信息，希望能对信息发布起到指导作用。无论是早期一两百万还是现在，粉丝的基本结构没有太大变化，主要以本地网友为主，约占8成，毕竟我们是一个定位于本地的政务账号，所以这部分粉丝就是在上海工作、生活、学习的人；另外一些是在外地或海外的上海人，可能会通过“上海发布”了解家乡的情况，排解思乡之情；还有一些是长期关注上海的用户，他们希望在这里看到上海的发展变化。不过，微信后台的网友个人信息未必完全真实，可能明明在上海，但因为喜欢足球就把所在地区设成了阿根廷，所以这些只能做个大致参考。在日常运营中，我们深刻感受到粉丝对上海发布的信任和支持，晚上加班发信息，网友就会说“给小编加鸡腿”，感觉暖暖的。

最近好像粉丝增长比较快，有什么特别之处吗？

可能跟今年台风比较多，或者频繁出现高温预警之类的突发天气信息有关。在这种天气复杂多变的情况下，网友更加需要及时、权威、跟生活密切相关的信息。所以“上海发布”发布这类信息，做好提醒服务的时候，粉丝增长就会比较明显。

今年早些时候有一篇文章达到了双10万+（阅读量和点赞量），点赞量超过10万是非常罕见的，您觉得这篇文章反映了什么？

这条其实算是“上海发布”跟粉丝、网友共同完成的内容，充分反映了上海城市精细化的水平。

今年1月一场暴雪袭击申城，第二天早上很多微博网友@上海发布说：“昨天下了一场大雪，本来担心今天的城市交通，但发现城市很干净也很通畅，完全没有受到大雪的影响。”而我们的工作人员早上出门也看到这种情况，跟网友的感觉高度契合。所以我们马上就联系了路政、交通、环卫、交警、武警等部门，了解他们应对大雪的情况。发现之所以出现第二天早上的情况，是因为前一天晚上很多人铺设草垫、扫雪除冰、通宵值守，只为把降雪对城市运行和市民出行的影响降到最低。于是，我们汇总

各方信息，用半个多小时编了一条微信，叫《雪后的上海，道路竟如此干净、通畅！真相在此……》。迅速引发朋友圈刷屏，最后阅读量超过 588 万，点赞也达到 13 万，大幅刷新了“上海发布”微信的传播数据纪录。尤其是超高的点赞数，充分说明网友对内容发自内心的认可，对城市精细化管理水平的高度认同。我们也分析了一下后台阅读数据，300 万是本地网友阅读量，另外的 200 多万的阅读量是外地网友贡献的，说明这条内容也引发了外地网友的高度关注。

刚刚谈到的这个内容，您觉得是你们专业化发展到这个程度产生的结果，还是你们长期跟网民互动产生的结果？

我们认为这是长期以来跟网友积极良性互动带来的效应。如果平时不注重跟网友互动，他们不会把“上海发布”当作第一时间交流的对象。

从政府部门的角度来看，那天很多人都很辛苦。但是如果没有来自网友的积极反馈，我们推这篇文章心里是没底的。只有市民的感受跟我们的感受一致，同频共振，才说明政府组织的应对工作得到了整个社会的认可，我们的发布传播就有底气了。

“上海发布”微信文章后的留言也算是你们公众号的一大特色。有人说，很多人有可能是跑过来看评论的，你们是怎么考虑这种留言互动？

评论也应该是内容发布的一部分。如果说没有评论的展示和呈现的话，其实传播还是单向的。网友粉丝怎么看这个信息，怎么来评价这个信息，本身就是互动、交流，是整个内容的重要组成部分，否则内容就是不完整的。

我们始终认为，新媒体上网友的意见、反馈、评论，是非常宝贵的。平时注重搜集网友评论，对党和政府的工作有重要的促进作用。

团队编辑的专业素养能够满足需求吗？

从团队的构成来讲，“上海发布”现在有两个专职的美编，负责做视觉设计，其他的既有公务员，也有媒体借调人员。从媒体借调的同志，具有专业的媒体素养，包括较强的文字表达能力，能够适应新媒体的语境和表达。加入团队后，我们需要把“上海发布”的一些理念文化传递给他

们，让他们了解并认同这些文化。有了共同的价值观，共同的理念，很多工作做起来就更容易。如果理念不一致，可能会导致风格的不统一。

“上海发布”在市民心目中应该是一个什么形象？

第一，权威。“上海发布”已经在市民心目中树立了权威发布的形象，有重大事件、突发事件都要看“上海发布”。可能有些信息，有自媒体发了，市民将信将疑，但看到“上海发布”的信息后就觉得这是千真万确了。

第二，富有亲和力。“上海发布”不仅没有刻板的面孔，还有平等的交流、积极的互动，这表现在我们的话语体系、对待网友的态度等，让粉丝感受到“上海发布”的亲和力，愿意当它是朋友。

第三，速度快。我们不仅政务信息发布快，民生、体育信息也尽可能做到第一时间发布。其实这也是一种用户习惯的培养，因为很多信息都发得很快，长此以往，网友粉丝就会有一种习惯，重要消息第一时间看“上海发布”。

矩阵跟你们之间的互动是什么样的？

以“上海发布”为龙头的上海政务新媒体矩阵成员多、覆盖广、互动交流频繁。各成员和“上海发布”之间的供稿机制稳定顺畅，符合“上海发布”定位要求的内容都可以在我们的平台上发布和传播，扩大影响。每个月“上海发布”都会推出针对矩阵成员的微信月度报告，重在点评分析案例，促进相互交流，提升新媒体运作能力和水平。此外我们还会举办年度政务新媒体培训，召开政务新媒体工作会议。

矩阵有些账号有较大变化，您觉得这里边他们的动力在哪里？

上海政务新媒体建设起步早、基础好。随着政务新媒体的职能越来越重要，领导越来越重视，矩阵成员都得到了长足发展。就比如现在各区级发布，很多都在搭建新闻中心，完善架构机制，推进媒体融合。有了好机制，有了好队伍，整个工作肯定会不断向前。

你们对微信增长有预期吗？

我们目前粉丝 430 万，近两年的目标是保持比较稳定的增长，但长期

看应该还是有较大增长潜力的，毕竟上海常住人口有 2 400 多万。

你们开通服务主要是出于什么样的考虑？

“上海发布”致力于做移动端上海民生服务第一入口。这跟网上政务大厅不太一样，网上政务大厅可能面向企业和市民，服务功能更多更全。而我们主要是发展面向市民的高频应用。目前“上海发布”已经接入了公交实时到站查询、护照预约等 21 项功能。我们还在跟相关委办不断地沟通，原则是成熟一项，接入一项。一定是各方面都沟通好了，技术准备充分了才上线。

现在上海市委、市政府正在大力推进政务服务“一网通办”。将来大数据中心可能会把很多公共服务资源跟数据资源集中在一起。未来可能实现“一个后台、多个前台入口”，比如“中国上海”门户网站，就是 PC 端的一个入口。那么“上海发布”可能未来会作为政务新媒体的入口。所有的入口背后都是大数据中心在支撑。无论粉丝和网友习惯哪种方式，习惯哪个渠道，都可以方便地找到和使用。到时候，我们会根据大数据中心的整体部署，进一步完善“上海发布”微信平台的服务功能。

二、案例分析

标题：雪后的上海，道路竟如此干净、通畅！真相在此……

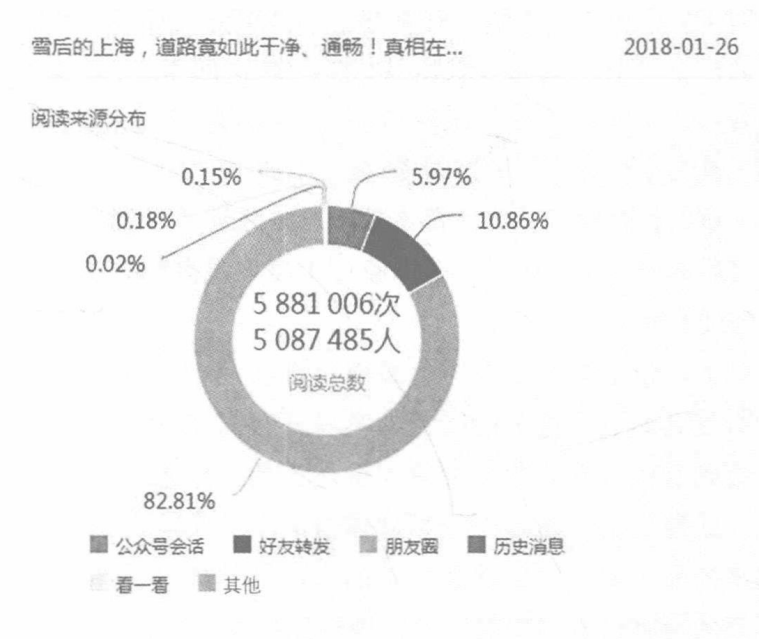
发布时间：2018-01-26



案例简介：2018 年 1 月 25 日晚间，上海大雪。对于生活在江南的人来讲对待大雪有两种心情，一种心情是惊喜，另一种心情是担心。相较于北方，上海在平时还是很少遇到类似天气。不过，1 月 26 日上海市民出门以后却发现，路上的积雪不见了，路面上干干净净，这让市民颇感意外。“上海发布”的编辑了解到这个情况，在与市民互动的同时，迅速与其他政务公众号联合，推出了这条消息。这条消息迅速形成刷屏效应，与广大市民形成了共鸣，最终实现了阅读量与点赞量双 10 万+的效果。看似偶然，实为必然，这是上海城市治理精细化程度不断提升的必然结果，也是上海市各级相关部门协同治理的集中

体现。

传播数据：



案例点评：

这是一次罕见的政务新媒体“刷屏”现象，阅读量超过 500 万，点赞量总数超过 10 万。

“上海发布”的读量为 10 万+的文章多如牛毛，但是点赞 10 万+独此一篇。由于“上海发布”巨大的粉丝基数和持续增长的粉丝量，出现 10 万+阅读量实属正常。即便是仅有 5% 的粉丝打开阅读也会带动 10 万以上的流量。而点赞量超过 10 万说明：①“上海发布”对城市运行变化的感知很敏锐；② 人们被大雪过后……连夜清扫除雪，并在清晨离开的行为深深打动，两者缺一不可。

从理论上讲，“刷屏”是信息在用户终端界面上重复出现，在一定时间区间内主导话题的现象。“刷屏”既是过程也是结果，“社群共振”（Social Resonance）是其背后的真正原因，即信息在不同网络社群产生相似情感与行为的现象。社交媒体的“刷屏”现象与物理学中物体间的共振现象类似。在物理学范畴中，共振概念主要指两个振动频率相同的物体，当一个发生振动时，引起另一个物体振动的现象。用户之间的共振指的是

不同用户对某一个事件、某一种情感、某一种应用等表现出来的共同情绪与行为（传播和其他行为）。比如，用户甲的情绪与行为，经过传播后对于用户乙丙丁也产生了“于我心有戚戚焉”的情绪与行为。社群共振表现在三个方面：① 具有共通性的信息的出现；② 不同用户/社群产生相似的情感与行为；③ 信息在不同社群多次传播，并彼此印证。

这篇文章完全符合“刷屏”的界定。

这篇文章的标题没有什么新奇之处，只是陈述了客观事实，讲述的是上海大雪之后的第一个工作日，上海路面干净，没有积雪，上班的人们没有受到大雪的影响。

那天早上，包括笔者在内的上海市民都在问，昨夜发生了什么让今天出门没有受到影响？这个疑问打从笔者开车离家那一刻就一直在脑海中萦绕，直到看到转发的这篇文章才恍然大悟。原来干净的路面是由于环卫工人、武警战士、路政人员等群体奋战了一个晚上的结果，而在整个城市醒来的前一刻，这群默默奉献的人已悄然离开，屋顶覆盖的白雪和畅通无阻的道路形成鲜明对比，这种对比带来的感动最质朴、最真切。人们预期的困难没有发生，道路如此通畅，要感谢的那些人又悄然无声。所以，点赞量 10 万+实际上是点给这群“在风雪中奋战，在干净后离开”的人们。从这个意义上讲，“上海发布”在整个城市治理中的价值已经超越了政务新媒体本身。

人们的感动还来源于对“上海发布”身份的认同。“上海发布”作为上海最权威、最及时的政务新媒体大号，其形象一直是稳定的，人们对它的期待也是一致的。具体而言，当上海有大事和要事发生的时候，人们慢慢形成了第一时间去“上海发布”查看消息的习惯。

反过来想，如果“上海发布”不发布这篇文章也没有什么问题，然而正是“上海发布”的编辑对城市治理的高度敏感，才发现并释放了市民对城市治理效果的情感。看似一次偶发的双 10 万+文章，其背后的必然是更高的城市治理水准以及越来越专业化的政务新媒体大号团队。

三、基本数据报告

数据说明：数据来源是上海交通大学大数据与传播创新实验室数据平

台，时间区间 2017 - 01 - 01 08:26—2018 - 06 - 29 23:06，采集时间为：2018 - 08 - 12。

(一) 基本数据统计

类 型	数 量
文章总数 A	5 746
总阅读量 N+	381 037 714
总点赞量 B	3 129 382

在过去 19 个月内，“上海发布”总共推送 5 746 篇文章，阅读总量 381 037 714，点赞总量达 3 129 382。保持这样的内容生产能力对于进一步推动上海市政府社会治理和信息发布具有重要作用。

(二) 2018 年阅读量 100 万+文章（数据来源：“上海发布”）

序号	标 题	日 期	阅读量
1	雪后的上海，道路竟如此干净、通畅！真相在此……	2018 - 01 - 26	588 万
2	徐汇公安分局发布“警情通报”	2018 - 06 - 28	343 万
3	沪提高企业退休和城乡居保人员养老金	2018 - 04 - 22	239 万
4	朋友圈刷屏的南京路“倒映照”，原来是这样拍的	2018 - 06 - 20	178 万
5	注意！台风“安比”预计今天中午前后在沪登陆	2018 - 07 - 22	158 万
6	今天起，苹果手机可“秒变”交通卡！	2018 - 03 - 30	155 万
7	紧急通知！市政府办公厅要求：切实做好低温雨雪天气防范应对	2018 - 01 - 23	148 万
8	市公安局今早发布“警情通报”	2018 - 06 - 30	139 万
9	上海检察机关依法对“6.28”浦北路持刀杀人案犯罪嫌疑人黄一川批准逮捕	2018 - 06 - 30	114 万
10	上！海！出！梅！啦！不过……	2018 - 07 - 08	106 万