

“上海发布”政务微信研究：前台运营与后台管理*

郑磊** 熊久阳 吕文增

复旦大学国际关系与公共事务学院数字与移动治理实验室 上海 200433

摘要：对“上海发布”微信公众号在前台运营和后台管理上的经验、成效与挑战开展了案例研究，采集的数据来自于对“上海发布”管理人员的深度访谈和后台运营数据。在前台运营方面，主要梳理了“上海发布”在账号定位与界面设计、信息发布、政民互动和办事服务等方面的做法；在后台运营方面，主要总结了“上海发布”在管理架构、人员构成、工作机制、业务流程、跨部门协作等方面的经验；最后指出，面对不断变化的内外环境，“上海发布”也在团队能力升级、跨部门跨平台协调、平台自主性稳定性、智能化精细化管理等方面面临挑战。

关键词：电子政务；上海发布；政务微信；政民互动；政务新媒体

引言

近两年来，微信已逐渐进入政府部门，通过微信平台，政府部门将信息直接推送到市民手中，将公共服务递送到市民生活与工作的场景中，并随时随地与市民进行互动沟通，有利于建立公开透明、服务导向、以人为本的政府形象。上海市在政务微信运营方面发展迅速^[1,2]，其中以“上海发布”最具代表性。“@上海发布”作为上海市政府新闻办官方微博账号，于2011年11月28日正式上线，微信公众号也于2013年6月8日正式运行。“上海发布”微信公众号上线近两年来，凭借权威及时的政务信息和实用贴心的便民信息得到用户的认可和欢迎。截至2015年4月底，“上海发布”微信账号的粉丝已超过100万人，位列全国省级政务类微信订阅号第一。其中，上海本地用户超过7成，为主力受众群。微信内容日均阅读量超过40万次。从各项发展指标来看，“上海发布”微信号已走在全国前列。在包括新华社、清华大学等下属各类研究机构发布的各类政务微信影响力榜单中，“上海发布”微信公众号均位列全国省

级第一名。

下文对“上海发布”微信公众号在前台运营和后台管理上的成效与挑战开展了案例研究，采集的数据来自于对上海发布管理人员的深度访谈和后台运营数据。对于前台运营的研究包括账号定位与界面设计、信息发布、政民互动和办事服务，对于后台管理的研究包括管理架构、人员构成、工作机制、业务流程、跨部门协作等方面，期望有助于中国政务新媒体的研究与实践。

一、前台运营

(一)账号定位与界面设计

在正式上线之前，“上海发布”微信公众号进行了半年左右的试运营，通过不断打磨改进以提升用户体验。在对政务微信运营方向尚不清晰、运营经验不足的情况下，“上海发布”曾探索过多种模式，围绕平台定位是偏向功能性还是发布性，是对外服务或是内部使用，内容是侧重生活类还是时政类等问题，不断尝试。最后，基于用户反馈与效果评估，决定在功能上兼具发

*基金项目：上海市决策咨询委员会“上海发布”微信公众号研究。

**通讯作者 收稿日期：2015-10-08

致谢：感谢复旦大学国际关系与公共事务学院张博浩、郑适宜、关文雯等在数据采集和整理中的贡献。

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究:前台运营与后台管理

布性与功能性,将“上海发布”微信账号定位为“发布市民关心的重大市政信息和提供便民服务信息的平台”。

“上海发布”头像设计为蓝白色上海城市天际线剪影,配有“上海发布”字样。打开“上海发布”微信账号,主屏幕显示每日推送的信息精选,保持每日更新。打开每条推送内容,在文末有一个卡通人像收尾,与文首的卡通笑脸前后呼应,使整篇图文更具亲和力。

页面底端设有“自定义菜单”,分别为“市政大厅”“微信矩阵”“I♥SH”三大模块,各模块中又有细分功能,整体布局简洁大方(参见图1)。2014年10月8日,“上海发布”推出政务微信升级版,上线了“市政大厅”办事查询服务功能,将传统的市政服务搬到了移动端。目前,“市政大厅”已提供包括公交实时到站、电子监控违法查询、驾照违法记分查询、出入境办证、路况查询、交通卡余额查询等在内的14项公共服务

(参见图2)。“微信矩阵”模块是集中展示上海市政务微信账号的平台,包括上海各区县、委办局、重要机构的微信账号,便于用户一键关注和阅读内容(参见图3)。“I love SH”板块包括沪语童谣、这一刻·在上海、明珠爬爬乐、英文翻热词、文艺早知道和英文解沪语等6大栏目(见图4)。

(二)信息发布

1. 内容丰富全面,贴近民生

在发布内容上,“上海发布”推送的内容丰富全面,涉及到市民生活的方方面面,包括重要时政、互动、特色内容、民生、舆情回应、功能服务等六大类别的内容,并细分为纯原创、UGC(用户生成的内容)、活动、记忆(美食、民俗与人物等)、民生、人事动向、微访谈、舆情回应、重要会议、滋味、其他等11个主题。



图1 “上海发布”界面



图2 “市政大厅”界面

郑磊 熊久阳 吕文增 · “上海发布” 政务微信研究：前台运营与后台管理



图3 “微信矩阵” 界面



图4 “I♥SH” 界面

如图5所示，在“上海发布”推送的内容中，民生类信息最多，与上海本地资讯相关的上海滋味、上海记忆的文章次之，而用户生成内容、人事动向、舆情回应、微访谈相对较少。民生类信息和与市民相关的内容

成为发布内容中最重要的组成部分，从用户视角出发推送市民需要、有用的信息。同时，作为政务新媒体账号，上海发布也坚持不为盲目追求阅读量而发布与自身定位不相符的信息。

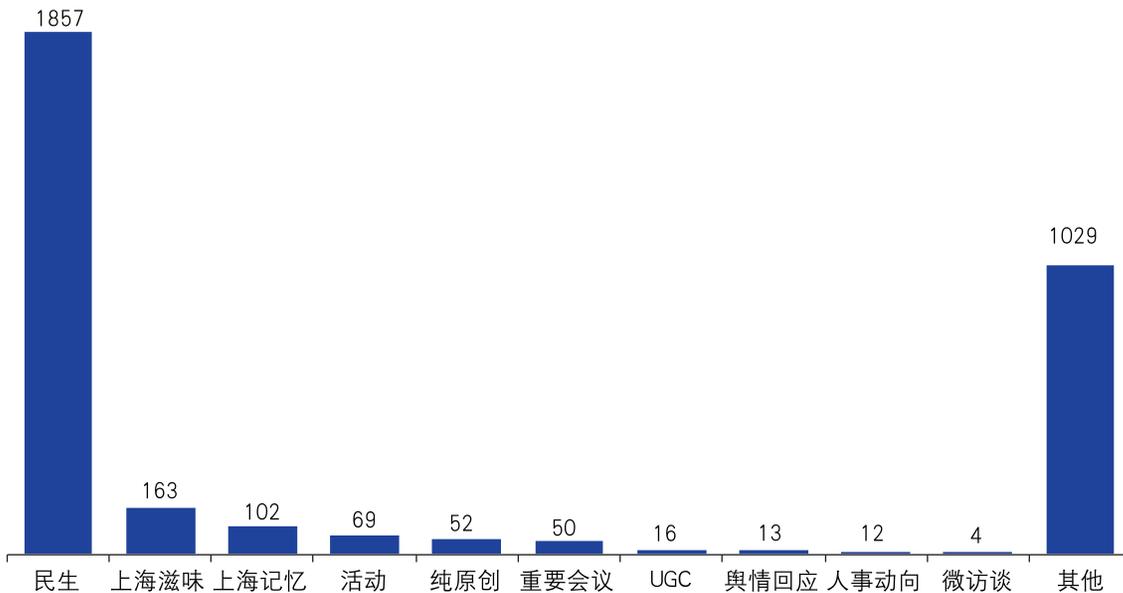


图5 内容分类

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究:前台运营与后台管理

表1 阅读人数前十的文章
(2013年7月1日至2015年5月13日)

标题	发布时间	阅读人数	转发人数
【快讯】本市外牌限行措施4月15日起调整	2015-4-1	1899150	183411
【快讯】上海五大民生保障标准4月1日起调高,最低工资增至2020元/月	2015-3-30	1054912	105940
【快讯】9月3日全国放假一天!	2015-5-13	974041	153188
【快讯】4月15日起上海公积金贷款最高可贷120万元,二手房公积金贷款年限调整	2015-4-9	803473	96971
【外滩陈毅广场昨夜发生拥挤踩踏事故,致数十人伤亡】	2015-1-1	784520	64657
存款利率哪家强?17家银行最新利率大比拼	2014-11-23	749634	87522
【交通】上海14条地铁最新时刻表来啦!速读收藏	2014-11-23	678616	160757
搭地铁游上海,14条线直达56处景点	2015-2-21	595169	122043
【快讯】2015年放假安排公布!小布图解日历火热出炉	2014-12-16	594716	86060
下周气温过山车:周一降6℃,周二升9℃,周三降5℃	2015-3-29	589709	51954

看的。“上海发布”视自己为一个乐观向上的年轻人，他的小名叫“小布”，他爱这个城市，了解这个城市的许多讯息并且愿意与大家分享，愿意设法解答大家的各种问题。要放假了，他会欢呼；犯了错了，他会脸红；油价涨了，他会抓狂；空气差了，他会郁闷。他是与市民同呼吸、共命运的存在。

同时，“上海发布”坚持文字信息的易解读和可视化表达。微信内容做到长短适宜，用市民喜闻乐见的形式表达，使市民能快速知晓和解读信息。尤其是在解读重大活动和重要政策时，更注意让市民易读易懂。“一张图看懂上海两会”“一张图看懂上海住房公积金新政”“一张图初步了解港股通”“图解上海市居住证办理流程”等图文内容，建立了“上海发布”自己的“一张图看懂”品牌，生动形象的图画让用户简明清晰地了解上海发生的热点新闻。在推出这类内容时，起初的操作是发布整张图片，后来发现当用户网络信号不畅时，会因下载时间过长而放弃阅读。因此，“上海发布”改为将图片裁剪成几个部分，中间再穿插简洁的文字解读，这种图文交叉形式即使在网络状况不佳时，也能保证至少有部分图文显示，从而减少了用户等待时间，降

低了用户的流量消耗，提升了用户的阅读体验。

除图文形式外，“上海发布”也不断尝试多种形式的信息表达方式，近年来在音频视频制作和HTML5编辑方面进行了探索。首先，根据用户喜好，尝试音频和视频导入，顺应技术发展的大趋势。例如，“上海发布”将市民热线与市长访谈的音频导入到微信平台中，为每场访谈匹配4-5个关键词，与这些关键词对应的是剪辑成型的一分钟音频。用户可根据自身需求输入关键词，收听一段原声音频。相对于文字图片，音频形式更加真实且富有感染力，而这种短小精悍、精准投送的方式，也可使用户不必在数小时的大段音频里来回寻找自己关心的内容，既节约了用户时间，又扩大了阅读量。

“上海发布”还尝试用视频展现精彩片段。2015年上海市“两会”期间，“上海发布”推出了“3分钟速读《政府工作报告》”动画视频，微信阅读量迅速突破10万人次。在理解吃透两会政策的基础上，“上海发布”借用外力制作了3分钟的动画视频，对内容偏硬的政府工作进行了生动形象的解读。同时在视频下配有相关文字，使用户可自己选择阅读方式，优化了用户体验。图8显示了2015年“上海发布”微信号推出该视频后，当

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究:前台运营与后台管理

日的阅读数和分享转发数与前后两日的对比,25日推出该视频的当日,阅读次数和转发数均出现显著增长。不过,考虑到用户阅读视频内容耗费流量较多,“上海发布”并未急于大规模推广视频信息,目前正在探索更好的模式,以便将内容便捷生动地送到用户手中。

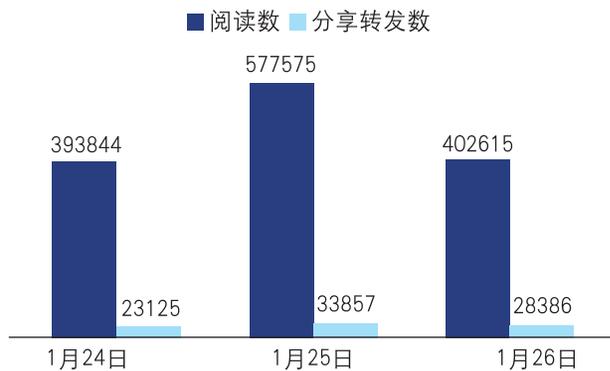


图8 2015年1月24-26日阅读数与分享转发数

自2014年以来,H5(HTML5)¹开始得到广泛应用,许多微信号推出了H5页面。“上海发布”也开始尝试用H5来制作呈现便民信息。例如,H5微访谈“街道居委干部谈基层治理”和“市环保局局长详解空气重度污染成因”,对与市民关心的环保问题和空气质量等多个热点话题进行了微解读。2015年羊年春节发布的“小布携咩咩一家给您拜年啦”,以家住石库门的咩咩一家为缩影,讲述各自的新年愿望,为用户呈上欢度除夕的温馨画面。2015年全国两会期间发布的“小布探两会——全国两会怎么开”H5版解读,深入浅出地为用户解读两会。

3.发布实时及时,频度适当

在发布数量上,对2013年6月8日到2014年12月31日期间“上海发布”微信号发布内容进行的统计表明(参见图9),在571日中,“上海发布”总共推送内容3367篇,平均每日约5.9篇,其中2013年为5.7篇,2014年为6.3篇,发布频率稳定适中。

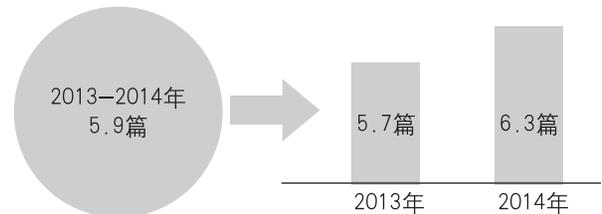


图9 每日发布文章平均数

考虑到受众接受的信息量不宜过多,微信平台每日发布次数受限,以及用户阅读手机屏幕时的体验,“上海发布”每日精选优质内容,围绕市民关心的重大市政和便民信息,采用一拖四或者一拖五的形式发布,即一个头条新闻下跟四或五条新闻,从而能将推送图文展现在一个屏幕里,使用户无需向下翻页,减少阅读步骤。

在推送时间上,既做到相对固定,又能根据当日实际情况进行灵活调整。“上海发布”每日推送信息的时间以下午6时左右居多,一般一日一次。当发生热点事件时,微博微信会同步发布,并将重要信息立即被分享到“朋友圈”中实现传播扩散。统计结果表明,用户访问量的高峰时间段为:上午9时到10时,中午13时,下午17时,晚上21时和23时。其中,又以晚上21时和23时的访问量最大。在这些时间段,读者有充足的时间来阅读和传播白天收到的内容。

图10显示了平均阅读数在一周内的分布,“上海发布”微信号在周四产生的阅读量最高,平均达到226271次,其次是周一、周二、周日,而周三、周五、周六的阅读数相对较低。样本包含了638天的数据,可排除节假日、舆情热点和爆点文章的影响。数据分析表明,用户在周日产生的阅读数并不少于工作日,而工作日中的周三、周五的阅读量明显走低,成为一周内的最低水平,反映了上海发布用户群体的阅读习惯。

信息发布的时效性就是新媒体的生命力,尽可能在第一时间发声至关重要,争分夺秒早已成为“上海发

¹万维网的核心语言、标准通用标记语言下的一个应用超文本标记语言(HTML)的第五次重大修改。

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究:前台运营与后台管理

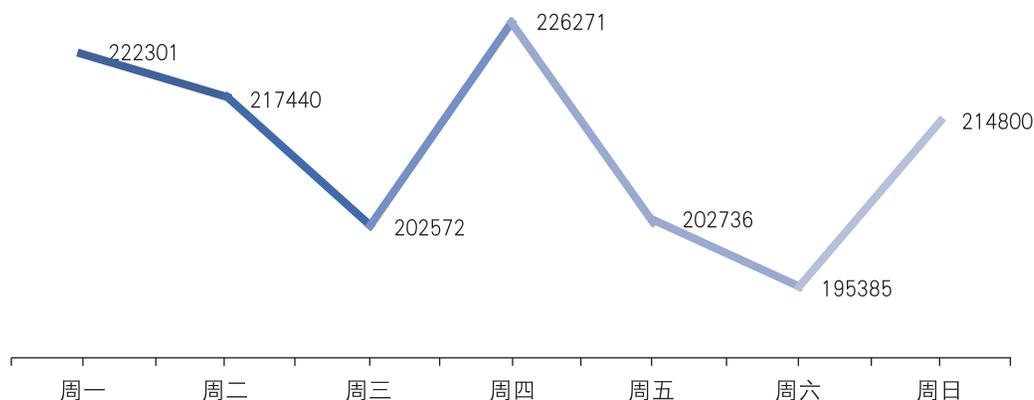


图10 阅读数的周分布

布”的工作常态。在实时及时地发布信息方面，“上海发布”积累了丰富经验。以车牌拍卖为例，为采集一手及时的信息，“上海发布”团队的成员会购买标书以普通竞拍人的身份实时监控车牌拍卖，从而能在拍卖结束后就即时发布拍牌信息。通过这些细节，网友在潜移默化中积累了对“上海发布”的信任，相信“上海发布”的速度，更相信“上海发布”的品质，从而为今后“上海发布”在应对突发事件时的权威性和公信力打下了基础。

4. 突发事件应对迅速有效

微信订阅号应对突发事件的能力往往会受制于平台每日只能推送一次内容的限制。2013年8月9日，微信5.0的上线更给政务微信的发展提出了新的挑战，订阅号被折叠，其即时信息的到达功能受限，媒体属性被弱化。面对这一情况，“上海发布”在成功推出微信公众号后，也并未忽视原有的微博平台。在深入分析了微博与微信两大平台各自的优劣后，“上海发布”扬长避短，综合应用微博微信两大平台的特点。考虑到微博平台更为开放、用户面更广、发布次数不设限等特点，在进行重大会议直播或突发事件应对时利用微博平台进行实时滚动的信息发布，每日可发出20—30条信息；考虑到微信平台虽发布条数和次数受限，但发布内容字数和

形式不受限等特点，上海发布微信公众号每日向市民推送6条左右经过整合编辑、更有深度的内容。通过对微博微信两大平台的融合运用，“上海发布”兼顾了发布内容的时效性与内容深度。

由于信源的确认、信息的加工整合都需要时间，可能因此错过最佳发布时机。“上海发布”时刻保持对各大媒体热点话题的关注，实时跟进追踪，力争走在时效性的最前沿。尽最大努力在突发事件发生的第一时间作出反应，在舆论还在酝酿的第一时间发布准确及时的消息，在用户最需要的第一时间发声。

2014年9月22日，台风“凤凰”于19时35分在象山登陆，预计于次日中午到下午进入上海境内。22日晚，大量家长和老师在“上海发布”的各个平台留言，询问学生次日是否需要到学校上课，学校如何安排教学、如何做好安全措施，等等。而此时“上海发布”还未收到市教委的官方答复，无法给用户以准确回答。“上海发布”于是加强与市教委的沟通，在9月23日凌晨1点左右，市教委根据强热带风暴的最新情况发布了如下消息：“如9月23日6点前发布红色预警，全市中小学停课，对不知情到校学生做好相应安排；在6点后至上课前发布红色预警，学校应灵活安排教学。”“上海发布”办公室在第一时接收信息，并迅速完成内容

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究:前台运营与后台管理

编辑,考虑到凌晨推送效果不好,以及当时尚无法监测到早晨6点的台风预警情况,“上海发布”决定在凌晨6点30分左右同时推出微信和微博消息,使早起赶去学校的家长和同学们,可在起床的第一时间看到消息。此条突发事件的处理取得了很好的效果,微信消息的阅读量超过12万次,转发超过1万次,同时收到了公众“人性化”“及时”“接地气”等正面评价。

(三) 政民互动

“上海发布”十分注重与用户开展双向互动,努力成为市民愿意倾听与倾诉的对象。对待网友在微信平台上作出的评论和留言,“上海发布”都耐心查阅分析,并保持包容开放的态度,将其视为了解市民需求和社情民意的渠道。对于用户反映的确切真实的问题、提出的具体且具有普遍意义的诉求,都会及时予以回复。为此虽然担负了大量的网上咨询压力,但尽量给市民回复能让市民切实感受到政府的温度。

在互动方式上,主要通过关键词自动匹配与人工回复两种方式与用户开展互动。“上海发布”团队耗时两个多月,投入大量精力建立了“上海便民信息数据库”服务,将201个关键词与相关内容相匹配。用户只需输入相关数字或关键词即可收到后台的自动回复。根据当下热点,关键词及匹配内容会定期更新,以保持其时效

性,遇有重大事件时也会及时更新添加关键词。例如,每当轨交线路规划发生变化时,都会及时更新关键词。此外,对于用户提出的个性化问题,后台也尽量做到人工回复,力求解决用户的各类“疑难杂症”。通过人机结合方式,“上海发布”基本做到让用户当日得到回复,不让用户反馈“石沉大海”。而且,除了与用户进行的问答对话,“上海发布”还会不定期组织丰富的线上线下活动,如活动报名、奖励赠送、投票调查、众包合作、直播访谈、趣味游戏等,提升与用户的互动水平,拉近政府与市民的距离。

统计分析表明,在2013年7月1日到2015年3月31日期间,“上海发布”微信后台共计收到1501329条用户发送的消息,平均每日约2353条。图11统计了上海发布截至2015年3月31日,后台的201条关键词被用户调用的次数。后台关键词被分为教育、交通、互动、社保、上网、文化、旅游等21类,其中被调用次数最多的是教育类关键词,总计高达30余万次,主要是关于与各区县地段对口的地段表以及中高考信息;其次为交通类关键词,尤其是轨道公交等和市民出行紧密相关的内容;此外,互动、社保、上网、体育、文化、旅游、医疗、就业方面的关键词被调用次数也居于前十位。“互动类”关键词主要是指“上海发布”微信号与用户粉丝进行的

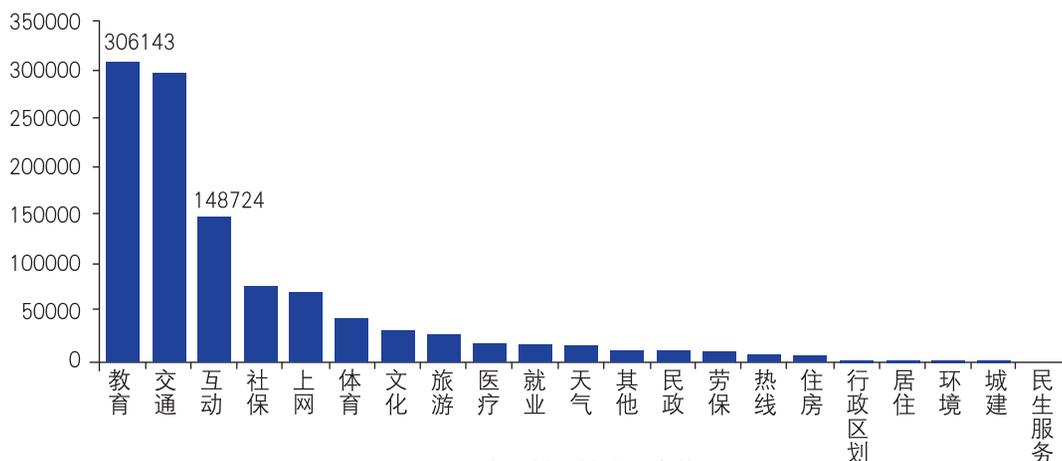


图11 后台关键词被调用次数

活动报名、奖励赠送、投票调查等线上线下活动,显示了上海发布与用户交互的活跃度。

图12对后台的201个关键词进行了词云分析,图中字号越大的关键词体现了被用户调用的次数越多。“幼儿园”“小学”“中考分数”“教育”等教育类关键词,“号线”“交通”“规划”“轨交”等交通出行类关键词,“抽奖”“中奖名单”等活动类关键词,“社保”“公积金”“规划”“WiFi”等民生类关键词,以及“WiFi”和“ISHANGHAI”等与“上网”相关的关键词是市民调用的热门词汇。



图12 关键词内容的词云分布

图13显示了后台收到的消息数分布,期间出现多次

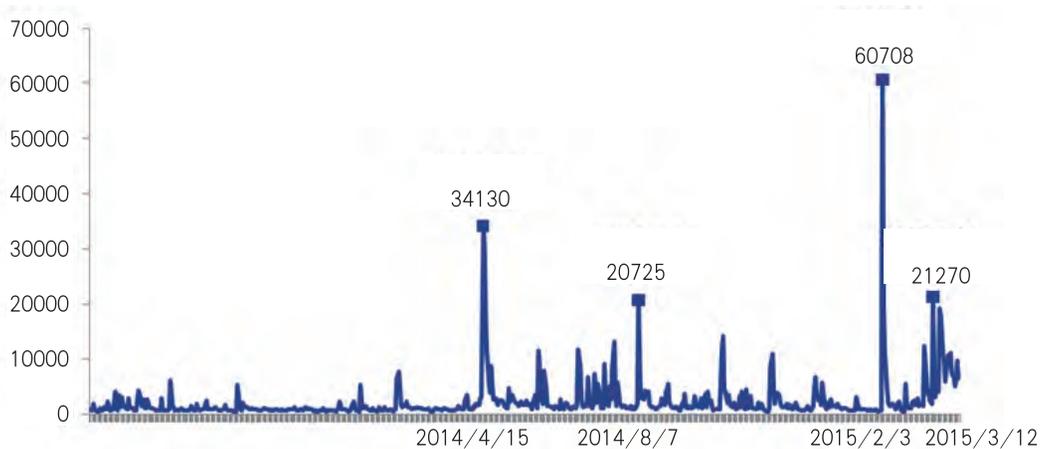


图13 消息数

消息数高峰。报告分析了截止到2015年3月消息数峰值最高的三个案例。2015年2月3日,“上海发布”发布的“幼儿园、小学对口地段表,加上海发布微信查”的内容之后,当天后台所收到的关键词使消息数总量冲高到60708条。2014年4月15日,发布了“本市2014年小学、幼儿园对口地段表今天集中公布,输关键词可查询”的内容,消息数达到34130条。2014年8月7日“上海发布”推出“上海书展下周三开幕,小布送票20张”的内容,只要回复“抽奖”就有可能获得书展门票,微信用户参与热度极高,导致当日后台消息数快速增长至20725条。这几个案例表明,政务微信与市民保持积极互动,组织线上线下活动,可提升用户活跃度,拉近政民距离。

“上海发布”还随时关注用户在后台留下的回复、提问和意见,及时进行优化。一般而言,用户的回复以关键词为主,占整个回复比例的六至七成,“上海发布”主要监测和分析非关键词类型的回复。如发现有很多用户输错了某一关键词,导致无法正常调出结果,将会对关键词进行优化;如果只是个别用户输入错误,工作人员将会及时回复,提醒用户更正。

(四) 办事服务

目前,“上海发布”微信号正在从单纯的新闻发布

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究：前台运营与后台管理

平台迈向信息和功能服务兼具的平台。除了为市民提供实用便民信息，还建立了“市政服务大厅”，逐步拓展信息查询和办事服务功能，以更好地服务广大市民，助力服务型政府建设。截至2015年4月，“上海发布”办公室已整合了13个部门推出的14项便民服务功能，包括公交实时到站查询、电子监控违法查询、驾照违法记分查询、出入境办证、路况查询、交通卡余额查询、景区实时客流查询、个税查询、空气质量查询、天气预报查询、公积金查询、养老保险查询、医疗保险查询、结婚登记预约等。下一步，“上海发布”办公室将在做强已有服务功能的基础上，根据用户反馈进一步完善功能，继续与涉及公共服务的委办局紧密协调，以推出更多的办事查询服务功能，为市民的工作生活带来更多切实便利。

图14展现了上海发布微信账号从2013年7月1日到2015年5月3日期间的粉丝数增长情况。自开通以来，

“上海发布”的粉丝数总体上呈现稳步增长的趋势，而2014年10月推出“市政大厅”服务功能后，粉丝数增幅更进一步提速，多次出现粉丝数跳跃性增长。截至2015年5月3日，上海发布的粉丝数已超过100万人。

图15统计了2015年3月17日“上海发布”推出“公交实时到站”功能后所增长的粉丝数。17日当日的粉丝数即增长19479个，18日净增粉丝数更高达21324个，远高于16日1640个的粉丝增长速度，且粉丝连续增长数日后才逐渐回落。由此可见，政务微信提供真正贴合用户需求的服务功能，将吸引大量用户关注和使用。

“上海发布”承担着“市民服务连接器”的作用。一方面，“上海发布”整合多方资源为市民提供一站式服务。以“市政大厅”中的“公交实时到站”功能为例，为了让市民能掌握全面完整的公交实时到站信息，在后台整合了七大公交公司的数据，并为用户提供唯一入口。此外，“交通路况”功能也在一个接口内整合了

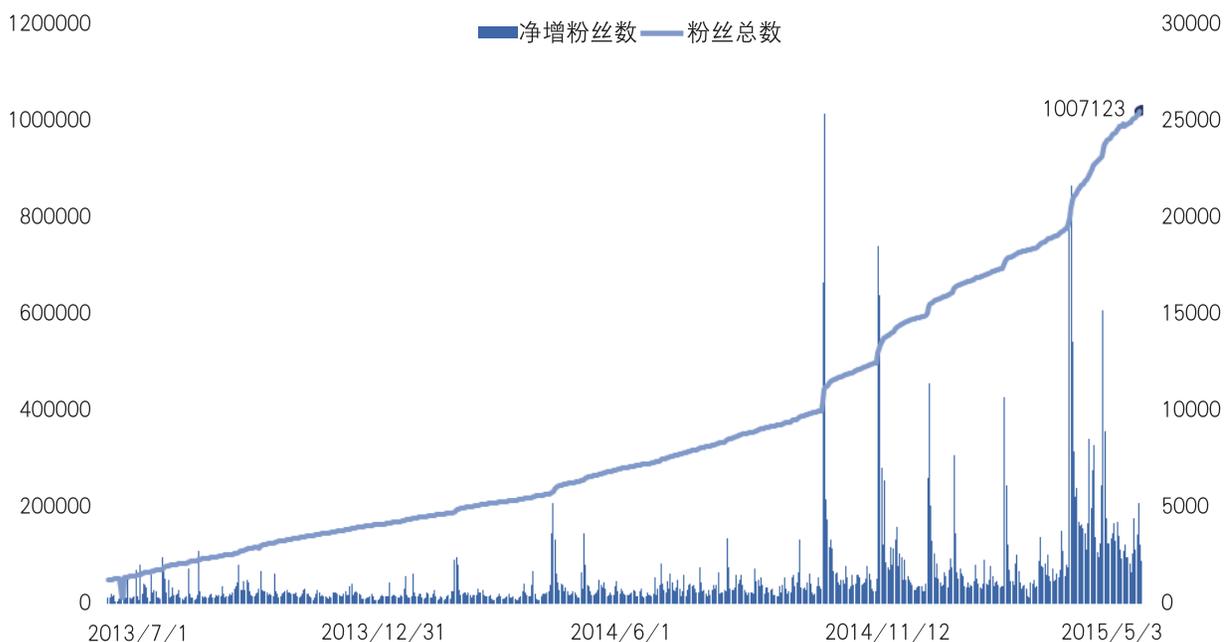


图14 上海发布粉丝数增长情况

郑磊 熊久阳 吕文增·“上海发布”政务微信研究：前台运营与后台管理

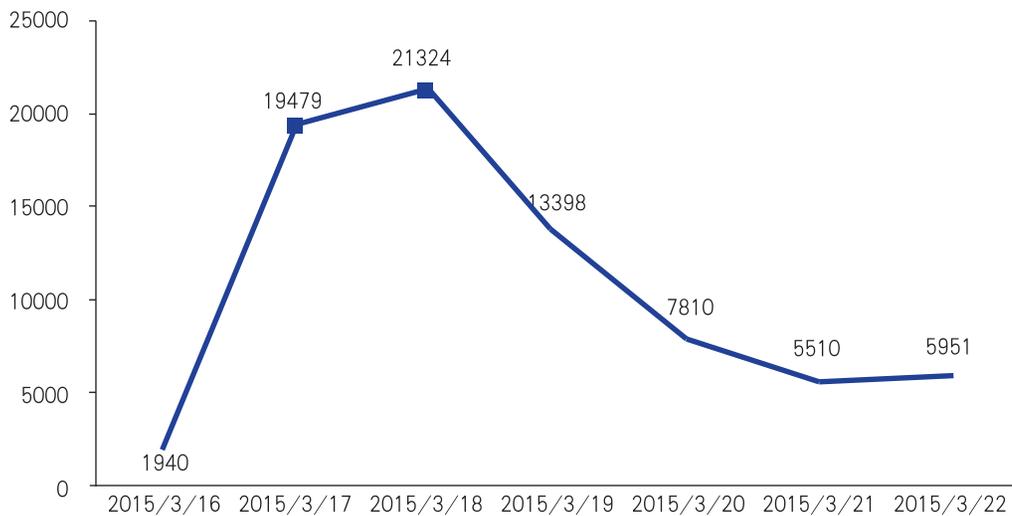


图15 推出“公交实时到站”后的粉丝数增长情况

上海路政局、上海市城乡建设和交通发展研究院的数据资源，做到实时显示、全面覆盖。另一方面，“上海发布”基于用户需求将同一部门提供的不同服务进行拆分。如“电子监控违法”和“驾照违法积分查询”虽然都隶属上海市交警总队管理，但不同的用户有不同的需求，“上海发布”便在“市政大厅”中将两者分为两个独立的功能。又比如，“医保查询”和“养老保险查询”采用的都是人力资源和社会保障局提供的数据库资源，但“上海发布”也根据用户需求将其分列。将这些服务功能整合或拆分的出发点都是基于用户需求，而不是部门自身的分工，以简化入口，便民利民。

二、后台管理

(一) 管理架构

“上海发布”微博微信账号由“上海发布”办公室负责管理和运营。“上海发布”办公室是市政府办公厅下设机构，在业务上又受市政府新闻办公室指导。这一制度设计使“上海发布”办公室可同时发挥宣传部和新闻办的对外发布能力和市政府办公厅的内部综合协调能力，并为之后与各区县和委办局的合作打下体制基础。

借助其所处的层级位置和跨部门协调优势，“上海发布”办公室可主动迅速地采集和求证信息，将权威准确的信息在第一时间推送给用户，并对突发事件具有敏锐灵活的反应能力，发挥其他政府部门和普通大众媒体所不具备的优势。

“上海发布”办公室在建立之初就得到了市委、市政府领导的高度重视和大力支持，领导重视不仅仅体现在体制和机制的独特性上，更体现在领导对政务新媒体的认识和对“上海发布”办公室工作的充分授权上。发布日常政务信息可由“上海发布”办公室自主决定，重大内容发布则由市政府秘书长和市政府新闻办领导决策。扁平化的制度设计提升了决策层和操作层之间的沟通协同，缩短了“指挥链条”。同时，上级领导对“上海发布”进行的各种探索和创新也保持了鼓励、包容的态度，使其可放手开展工作。以上这些制度设计使系统运行、管理方式和工作流程更为灵活敏捷，富有柔性和创造性。

(二) 团队素质

“上海发布”办公室的团队成员分别来自市政府办公厅、新闻办和媒体。团队成员的知识背景和能力结构互补，工作经历丰富，业务能力全面，既熟练掌握新媒

体运作的技巧，又熟悉政府工作方式和市民需求；既能保持多元的关注视角，又可利用多方信息来源。成立以来，随着人员调整，还不断有新鲜血液输入。

随着“上海发布”的日趋成熟，团队能力也不断提升。“上海发布”总结了政务新媒体运营团队所需具备的几项核心能力，即媒体素养、沟通协调能力和对政府政策的敏感度。首先，媒体素养是做好政务新媒体平台的基础，可使政府新媒体实现与市民的顺畅沟通。团队成员还不断学习运营新媒体的新知识新技能，“上海发布”初期运营政务微博的能力大多可以迁移到政务微信的运营上，其基本理念也是相通的，但也有显著的区别。微博侧重发布能力，微信强调功能服务；微博强调排版，微信强化编辑，不单是对图文消息的处理能力，还要求运营人员在内容加工方面掌握更多的展现技巧和方法，对信息技术能力的要求更高。因此，团队成员经常向其他媒体机构学习，不断提高自身信息编辑制作水平。同时，团队成员还随时关注国内外移动互联网和社交媒体的最新发展趋势，搜罗先进案例，并邀请专家学者进行指导，紧跟新技术发展步伐。其次，跨部门沟通协调能力是“上海发布”实现其“服务至上”理念的保障。“关键词回复”功能和“市政大厅”的建设，都需要“上海发布”的工作人员与各县委办局进行充分沟通和协调。最后，作为市政府新闻办官方微信，“上海发布”需要始终保持对政府政策的敏感度，要对国家政策作出准确、权威、透彻的解读，需要编辑人员首先通读和理解政策。

“上海发布”团队成员具有很强的责任心和团队精神。“上海发布”办公室主任在谈到其团队成员的工作状态时这样描述：“他们中午都在食堂匆匆吃饭，随身带电脑，以便接到紧急任务可以随时开始工作。”网友的信任是“上海发布”在潜移默化中一点点建立起来

的，来自微博微信的1200万粉丝每天会对发布内容进行监督，因此需要双倍的认真和仔细，容不得一点错误，否则可能影响“上海发布”办公室甚至是政府的公信力。

（三）工作机制

1. 项目导向，众包协作

“上海发布”办公室采取“项目管理制”和“众包协作”相结合的工作机制。首先，对来自不同领域的工作人员根据具体技能和背景做基本分工，比如有的成员负责教育、文化类内容并对接相应的委办局，从而使纷繁复杂的工作任务有基本的归类。在接到工作任务时，管理人员迅速组成临时项目组，向团队成员发出需求，有时间有技能的成员主动承接任务，加入该项目组，并与其他成员进行分工协作。之后，由项目负责人对全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以确保项目目标的实现。每个项目组的人员组成和工作分配，不是通过硬性要求，而是通过自愿参与、众包协作的方式完成。“上海发布”紧凑的办公室布局，也有利于成员之间随时沟通协作。通过这样的工作方式，“上海发布”办公室在面对重要任务时可灵活配置人力，齐心协力完成工作任务，同时也培育了良好的组织文化。

以2015年李克强总理答中外记者问“微直播”为例，3月15日上午，国务院总理李克强在人民大会堂与中外记者见面并回答记者提问。记者招待会结束后不久，“上海发布”微信平台即推出了“【最新】记者见面会刚刚结束，看看克强总理说了啥？”的图文消息，被市民大量转发。为了及时制作推送这条消息，当日上午“上海发布”一个4人的项目组已集中在办公室进行微直播的速记、整理和编辑。直播开始前已做了充分的准备工作，例如根据经验让美编事先做好标题模板，并为四个成员分配好推送微博、制作微信、主要速记等关键任务。在记者招待会直播开始后，主编进行现场指

挥、沟通和协调,将主题相关的问答交由一个人负责,如一个记者问了两个相关性不强的问题,则即时通过口头协调安排两人分工。发布会的前半段,四人同步进行收听和整理,而当发布会进行到后半段时,主编再安排其中一人专门负责编辑微信,并不断更新问答内容。等记者招待会结束,内容编辑完成后立即送主编和主任审核,随后立即对外发布。

2. 随时待命,全年无休

与一般政府部门朝九晚五的作息方式不同,“上海发布”团队必须适应新媒体工作的特点,随时随地准备工作。每日的作息时间是“朝六晚十”,工作强度大大高于一般政府工作人员。“上海发布”的成员从清晨开始就需要关注当日资讯,广泛采集素材和信息,覆盖传统媒体和微信微博等新媒体,以便对相关消息作出及时的发布和回应,每日要发布25—30条经严格审核的信息。晚上加班更是常态,工作常常持续到睡前,总结当日的反馈和分享交流也是每日必做的功课。同时,团队成员还需随时关注大量相关领域的微信公众账号,以便为自身平台的运营提供借鉴和参考。为保证能在发生突发事件的第一时间响应、跟进、发布,“上海发布”办公室保持24小时运转,全年无休。“上海发布”办公室周末有固定轮班制度,在节假日(同时也是信息高发期)也安排工作人员值班。如有成员请假,其余人则补位工作。

3. 人员借调与轮岗机制

人员借调是“上海发布”与其他政府部门合作推出的合作机制。在建立之初,“上海发布”团队成员即来自政府和媒体等多个领域,其中就有一些成员是从其他部门借调而来的。这些成员具备新媒体运作的相关技能,为当时刚成立的“上海发布”办公室解决了专门招聘和培养专业人才的难题,保证了其迅速启动和高效运作。

“上海发布”巨大的粉丝量、成熟的运营经验和广泛的影响力迅速吸引了全国各地和上海本地的政府部门前来交流“取经”。为了更好地分享经验,全面提升上海市各区县和委办局的新媒体运营能力,“上海发布”办公室与上海市各区县和委办局合作推出了轮岗机制,邀请相关领域的工作人员在“上海发布”办公室进行为期2周至3个月不等的轮岗工作,结束后再回到原单位。

首先,这种轮岗机制使相关区县和委办局的新媒体运营人员可长期驻扎在“上海发布”办公室,全面融入到“上海发布”的工作环境中,锻炼了政务新媒体素质与能力,相比于一两日的“取经”更为有效。其次,轮岗机制还成为了“上海发布”办公室与各部门联系的纽带,由于他们对两边的工作和人员都非常熟悉,使对接需求和开展合作的过程更加顺畅,为跨部门、跨区县间的沟通协调打下了基础。再次,轮岗机制还带动了上海政务微信群的建设发展,此前尚未开通政务微信或对政务微信运营缺乏经验的部门,通过派人学习,把在“上海发布”学到的经验与本单位实际相结合,有利于本单位政务微信的建设与发展。最后,这些轮岗人员也参与分担“上海发布”的工作,对“上海发布”现有团队力量形成有益补充,有助于缓解“上海发布”的工作压力。截至目前,在“上海发布”办公室参与轮岗培养的人员已达四五十人。轮岗机制已成为上海市培养政府新媒体人才的有效方式。

(四) 业务流程

1. 信息采集

“上海发布”微信号每日都会发布多条高质量图文内容,不仅追求发布速度,更要保证信息质量,涉及到大量信息的采集、核实和整理工作。“上海发布”要求所有发布的内容必须基于一手信息,只从可靠的信息源直接采集信息,不直接引用媒体或者第三方信息。获取

信息的渠道主要有自主监测、区县委办局报送、媒体来源,三种渠道相辅相成,构建优质信源。

(1)自主监测

主要监测各区县和委办局官方网站和新媒体上发布的信息。此类消息已经过相关政府部门的编辑和核实,质量和可信度较高,在所有信息来源中所占比例最大。

“上海发布”还关注大量相关政府部门的公众号,以敏锐的媒体触觉发现热点信息,并就热点问题主动与有关部门沟通。这一过程需要耗费大量时间和人力进行广泛监测搜集,发布前还需与有关部门进行沟通确认。

(2)区县委办局报送

区县委办局通过微博、微信群等方式向“上海发布”提供信息,构成“上海发布”的核心信息来源。特别是对于区县委办局即将公布的重要政策,“上海发布”需要和相关部门提前沟通以确保信息及时准确地发布,“上海发布”还需对这类信息进行统一加工和编辑。

(3)媒体来源

将媒体信息作为线索,这类消息种类多样、覆盖面广泛,但“上海发布”办公室作为政府部门,发布的信息必须准确、权威,在媒体上采集的信息仅作为信源,不能直接引用,必须再向相关部门核实,确认无误并得到许可后才能发布。虽然这在一定程度上增加了工作量,但却是保证准确性和权威性的必要前提。

2. 内容编辑

“上海发布”微信图文分为已在微博推送过的当日消息和其他重要信息。一般来说,“上海发布”办公室在当日中午挑选素材,斟酌素材是否准确,以及是否与上海市民日常生活有关;编辑时多采用软件在微信后台完成,注重内容的准确性和形式的易解性。

3. 内容审核

信息在编辑完成后还须经过严格的审核流程才能对

外发布。首先,在办公室成员之间进行交叉复核,确保没有语言、编辑上的失误,而后将稿件交主编审核。主编审核完毕后再将稿子送主任审核。当日资讯和重要事件的报道,必须经过主任的审核才能发布。此时,还需考虑信息发布的优先级,兼顾速度与质量,一般来说第一信源的重要信息保证首发。在内容审核上,市政府新闻办对“上海发布”充分授权,一般情况下日常消息经主任审核后即可发布,发布重大突发事件信息前需请示市政府新闻发言人,以确保信息无误。

4. 监测反馈

“上海发布”十分注重采集用户的反馈意见。目前,“上海发布”办公室设有专人定时统计上一日和上一月的阅读量、转发量,每日向团队成员反馈,进行实时的评估、总结和讨论。通过阅读量、转发量的升降趋势来总结选材和编辑经验。同时,通过挖掘微信平台背后的相关数据分析用户终端使用、浏览习惯、信息传播路径等数据,把握用户需求,提升用户体验。“上海发布”将用户反馈化作前进的方向,推动政府部门改变“习惯发言,不善倾听”的传统政务模式。

(五) 跨部门协作

“上海发布”办公室在工作中积极与相关区县和委办局开展合作。经过“上海发布”办公室编辑和审核的高质量图文内容,可同时在“上海发布”和相关区县委办局的微信号发布,有助于扩大双方的传播效果。此外,在“市政大厅”上开通服务功能时,也需要与相关委办局开展合作。

“上海发布”办公室和委办局之间的合作大多采用平行模式,即由“上海发布”首先去函表明合作意愿,相应委办局经过内部流程后,双方直接进行技术对接,进入合作开发环节。在实质性合作开始后,为提升用户体验,减少跳转环节,双方也需要不断协调。功能正式

上线后,日常运维和服务改进也需要双方不断沟通予以解决。例如,早期的公积金查询功能,需要用户先在上海公积金的官方网站注册后才能查询,程序繁琐;“市政大厅”上线后,许多网友反映该功能虽然有用却不易使用。“上海发布”办公室与市公积金管理中心很快进行了技术改进,最终使用户可在“上海发布”的界面上直接注册,全过程简单便捷,受到用户欢迎。

“市政大厅”上线之后经不断优化改进,服务功能普遍响应良好。与“上海发布”合作的政府部门都逐步认识到合作是双赢的,有助于推动上海政务新媒体整体运营水平的提升;还有些政府部门开始主动联系“上海发布”进行合作,在“市政大厅”上线各类应用。

三、困难与挑战

(一) 技术与团队能力

移动互联网技术和新媒体的高速发展,对政务新媒体团队的信息技术能力不断提出新的要求。与政务微博侧重文字图片编辑能力相比,政务微信更强调数据可视化、视频呈现、H5制作和功能服务,而目前“上海发布”团队成员的知识结构和技能背景以新闻传播和公共管理方向为主。

为应对新技术的挑战,“上海发布”团队成员既需要在短期内快速学习新技能,也需要在长期规划中不断优化团队能力结构。“上海发布”办公室目前采用“走出去”和“引进来”两种方式。一方面,鼓励团队成员“走出去”向具有优势的媒体机构取经,提高自身信息制作水平,现在内部已经有不少成员在学习制作H5页面;另一方面,“上海发布”办公室通过借助外部力量来解决技术难题。目前的制约因素主要在于:“上海发布”办公室在人员编制上不可能无限制扩张,借助外力提供技术支持在财务管理和信息安全上存在制约和风

险,对政府政策的深入理解和有效表达需要熟悉政府业务的内部工作人员才能完成。

(二) 跨部门跨平台协同

深化跨部门跨平台协同对于“上海发布”从发布平台向服务平台的转型至关重要。目前“上海发布”的“市政大厅”已将各委办局开发的服务功能集中到同一个入口,但在未来进一步打通服务功能,提供一站式、闭环式、无缝隙的服务,还有待整个电子政务公共服务功能的建设和整合。“市政大厅”内各项服务功能的开通也有赖于委办局本身的信息化建设水平,目前有些委办局自身尚未开通相应服务功能。“上海发布”新媒体平台与市政府门户网站、12345热线、线下行政服务中心等不同平台间的协作也还有待深入。跨部门跨平台协调需要投入人力成本和时间成本,还需要在信息安全、优先上线和系统独立性问题上与相关委办局进行磋商,任重而道远。

(三) 平台的稳定性和自主性

“上海发布”办公室虽然具备掌握权威信息、协调多方资源的优势,但目前所依托的新媒体平台并非政府自主可控。技术迭代瞬息万变,平台的自主性、稳定性和持续性对于政务新媒体至关重要,但政府自主开发平台在影响力和运营成本上又不具备优势。如何处理好平台的稳定性、影响力和运营成本之间的关系,也是“上海发布”未来面临的挑战。

(四) 智能化精细化管理

“上海发布”目前主要通过人工方式分析运营效果和处理用户反馈,后台尚未建立全面的运营数据分析系统和智能互动系统。面对大数据时代精细化管理的要求,有待加强对实时运营数据的深度挖掘与分析,对来自不同平台、多种形式的数据进行自动化分析、可视化展现和智能化互动,随时掌握用户需求和运行动态,支

撑日常运营，提供决策支持。然而，要实现这些目标对技术能力、人员结构和资金配套都提出了新的要求。

四、总结

“上海发布”微信公众号作为代表上海市政府的官方微信，立足上海，定位明确，已成为全国政务新媒体的标杆和模范。其前台运营表现优秀，从用户视角出发进行账号设计和功能开发，注重账号界面的人性化和便捷性。在信息发布上，“上海发布”凭借丰富全面、贴近民生、准确权威的发布内容，和人性化、易解读、迅速及时的发布形式，保障了社会公众的知情权，提升了政府的公信力和亲和力。在政民互动上，通过人机结合的方式，积极回应市民关切的问题，拉近了政府与用户间的距离。在服务功能上，逐步推出信息查询和办事服务功能，为市民提供实用便利的服务。大量数据和实例表明，“上海发布”微信逾百万的关注用户和巨大的影响力不是凭空而来，而是靠平时的精心发布、用心服务和真诚互动不断累积起来的。

“上海发布”的成功源于有效的后台体制机制保障。首先，扁平化的顶层设计为之后顺畅的运营管理打下了坚实基础。其次，领导的高度重视和充分授权，多元的团队构成和全面的能力，适应新媒体环境的工作机制和工作方式，规范的信息采集、编辑、审核和监测流程，以及有效的跨部门沟通协调等是上海发布成功运营的关键要素。与此同时，面对不断变化的内外部环境，“上海发布”也在团队能力升级、跨部门跨平台协调、平台自主性稳定性、智能化精细化管理等方面面临挑战。

参考文献：

[1]郑磊，王栋，王玥，等. 上海市政务微信发展：分析与启示[J]. 电子政务，2014(10)：16.

[2]郑磊，吕文增，王栋. 上海市政务微信发展：从发布走向服务[J]. 电子政务，2015(2)：2.

作者简介：

郑磊，纽约州立大学Albany校区公共管理与政策博士，复旦大学国际关系与公共事务学院副教授、数字与移动治理实验室主任。担任国际数字政府学会（Digital Government Society）常务理事、纽约州立大学政府技术研究中心研究员及中国信息协会电子政务专家咨询委员会委员。研究领域包括电子治理与电子政务、政府社会化媒体应用、移动互联时代的公共服务、开放政府数据、跨边界信息共享与协同等。

熊久阳，复旦大学国际关系与公共事务学院硕士研究生，数字与移动治理实验室研究助理。研究方向包括政务微信、移动公共服务、开放政府数据等。

吕文增，复旦大学国际关系与公共事务学院硕士研究生，数字与移动治理实验室研究助理。研究方向包括政务微信、移动公共服务、基于数据的公共决策等。