

创新方式管理团队工作 推动雅昌艺术网向全媒体形态迈进

张晓梅

图1> 雅昌文化公司副总经理、
雅昌艺术网朱文轶总编



近段时间，关注雅昌艺术网的人们会惊喜的发现，雅昌艺术网的内容越来越多的是原创作品，而不是简单转载，让雅昌持续的发出自己的声音，更让人民网、搜狐网等众多媒体广泛转载，影响力越来越大，成为雅昌艺术网的一大转变和突破，也让人们感受到雅昌艺术网日趋成熟、完善，更能体现媒体机构的独立性和创造性；记者，编辑更加专业，整个团队的精神风貌也在发生着可喜的变化：蓬勃、向上、有创造力。是什么改变了雅昌艺术网的方向？他们现在的工作模式和状态是怎样的？带着这些疑问，我们采访了雅昌艺术网的朱文轶总编，进行深入了解。

《雅昌》：朱总编，据我们了解，您每天晚上11点和次日早上6点都要查看邮箱，对员工的稿件进行审核，据此看来，我们互联网的员工在23:00-6:00这个时间段内仍在工作，真的是非常的敬业，值得每个雅昌人学习。请介绍一下您现在的工作情况，以及整个雅昌艺术网当前的工作模式是怎样的？

朱文轶：在短时间内，要让团队进入媒体化的流程，最有效的制度就是首先要有选题制。所有的选题，要做到真正的原创，并经过最终的确认才允许操作。对于一个专业媒体来说，我们过去处于很松散随意的状态，参加一个展览后，写出的稿件既不像消息也不像报道。所以，我接手工作半年来，所有的新闻标题都由我来定夺，并希望晚上收邮件，早上回复邮件和发稿的这种媒体工作方式能够影响到大家，让大家看到一个真正的媒体是如何工作的，知道一个好消息、好内容、好选题的标准化流程，



这就需要自己去带动整个团队，做出示范。比如在出差途中，十分钟看一下邮件的工作习惯也是一个正规媒体人具备基本的素质，采访稿件和报选题的邮件，我尽力第一时间能回复给大家。虽然大家都很辛苦，但我们所做的一切是为了更好的提高团队工作成效。

《雅昌》：这与您初到雅昌时，有哪些改进和变化？您认为是哪些创新的方式、方法或观念让我们互联网发生了转变？

朱文轶：当今社会，媒体要做到顺势，避免不了的会功利，但绝不能去做“捅刀”的人，一定要找出自己与众不同之处，并有自己遵循的价值观和操守。我希望带给我的团队两种观念意识：第一是梦想，第二是法则。雅昌艺术网过去仅是一个被动执行者的角色，但未来三年，雅昌艺术网就要主动考虑发展的主导方向和力量，以及助推艺术市场的因素都有那些。就拿拍卖来说，它将是今后很长一段时间的艺术市场热点导向，我们作为主流媒体要扮演怎样的角色，我们都是要长久思考的。我也希望团队中的每一个人都能把工作当成一生的事业来经营，并能获得成功。其实，互联网更需要一种大师级的人才，他需要洞察力、理解力、创造力、沟通力等各方面的技能，要着力培养团队中的大师级人才，鼓励原创，帮助他们树立自信心，品味俱佳的采访是来自于内心，提升心灵才能不断取得质的飞跃。

《雅昌》：您觉得雅昌艺术网员工的工作状态和精神面貌都发生了哪些变化？能否介绍下让您记忆深刻的人或事？

朱文轶：这个团队中的每个人都有他的特

长和个性，优秀的团队才能呈现出一个充裕多彩的状态。给我印象最深的是谢易彤，她专业是学书画的，在刚开始的模式转变中遇到了困难，她多次找我倾诉，我也在帮她寻找适合她的采访题材，发掘其个人的特质，为她做自身的优劣分析。在几个月的接触中，我发觉她的亲和力很强，特别在采访一些年长者的时候，她的那种沟通技能就能得到突出的展现，她会使用别人愿意向她倾诉，这对年轻人来说是很少人具备这种特质。过去我们也曾关注艺术的一些历史与情感题材，但对整个艺术市场来说，很多的报道都是缺失的，不完整的。今年恰逢中国艺术品拍卖 20 周年，20 年的变迁需要去做大量回忆性的记录，这种历史性的往事题材，对雅昌是一个很值得挖掘的重要题材，而她比较适合来专攻这类的题材。开始慢慢有意识的去引导她，让她去多做一些这类的报道。让她在每篇报道中能够慢慢的找到自己的自信和兴趣所在。

《雅昌》：促使这些转变发生的原因是什么？

朱文轶：找准了自己的位置，使自己具备成为大师的潜质。惠普培训课程里把企业分成了几个类型，一类是创造型企业，如苹果公司，它的每位员工都是大师级水准；第二类是工匠型企业，如我们互联网就。如我们所知，新浪成为第一门户是源自于他的执行力，对新闻无缝的追逐与发掘，在速度、时效、密度上基本做到了每位编辑每天上百条信息的发布量。但对我们的团队来说，一味的去求量会有抵触的心理，我们希望自己创造型的，初始时期员工觉得非常不人性化，但我们必须是要把所有与艺术有关的新闻囊括在内，这是一个基本的要

求。做好“大众型工匠”才能有基础向“创造型工匠”转变，进而为成为“专家型工匠”打下了坚实的基石。这对大家的观念是很具有挑战性的是适应阶段，这期间对编辑团队的流量也产生过影响，又是我们不得不去面对、完成的一个问题。逐渐形成了雅昌艺术网的期望：团队内的所有编辑能以三班倒的机制去工作，虽然现在还未实现，也让大家心里很大的触动和冲突，但我会努力让我的团队在冲突中寻找协调与成功的机会。

《雅昌》：最近，您提到“雅昌要为中国拍卖著史”，这是一个崭新的方向和目标，您的运作计划是什么？有何意义？对我们整个雅昌艺术网的发展有何作用？

朱文轶：过去媒体往往是直接去关注拍卖结果背后的那几位数字，现在我们是通过讲故事为大家娓娓道来这个拍品的前世今生、收藏渊源，由媒体来当讲述者再合适不过。正如古籍善本近年来行市逐渐看涨，拍卖公司希望媒体通过“过云楼”此次的拍卖营销策略，把这本藏书相关的历史文化元素潜移默化的普及给大众，并对拍卖史也进行了丰富的注脚，最终，媒体将这件拍品的价值和内涵最大限度地展现出来。

未来我们能不能成为核心的媒体策划案机构，这对雅昌来说是一个非常难得的商机。而能为中国拍卖著史，是作为一个优秀媒体的使命之一，也是体现媒体价值的真正所在，不光是简单的记录当下，同时要具备史料价值，这更需要我们用足够严谨端正的态度去完成。通过“过云楼”拍品事件前后的对比，去思考在拍卖专场方针策略背后的真正意图与动机。我

们对核心人士的大量访谈，实际上还是写史的过程，未来也会从写史的过程中衍生出极具潜力的商业价值与合作模式。

《雅昌》：您对雅昌艺术网未来的发展是有何展望？

朱文轶：近来，郑晓芬对拍卖整体把关，张凡启动了数据分析报告新项目，标志着我们在慢慢形成一个媒体的中坚力量，这也是我们团队目前最大的一个优势。我们期待能与论坛用户的互动营销紧密结合，最终走一条“媒体+数据+专业”三方结合的独特之路。从媒体的角度来说，我们感到庆幸，拍卖公司之间的竞争，为我们提供了更多的采访机会，容易与事件的核心人物直接对话。而他们也十分乐意甚至主动联系我们，通过此次对知名拍卖公司进行一线观察报道，也是积累我们在主流媒体的口碑，从侧面传达给拍卖行业，我们对于拍卖具有强大的分析能力、营销策划能力，可以帮助拍卖行去研究、挖掘一个拍品的全方位价值。我们与拍卖公司形成了一种互利双赢的商业模式。我们结合雅昌数据为其提供整套的传播方案，对他们进行有指导性的帮助，这就是我们的核心价值所在，也是我为什么强调原创的理由，这对我们来说不是阻力而是对广袤空间进行的深度拓展。

《雅昌》：互联网团队在您的带领下取得了不凡的成绩，着眼未来，您想对自己说些什么？你想对您的团队说些什么？

朱文轶：无规矩不成方圆，而转变又不可能靠大换血来完成，我一直相信我们的团队是优秀和优质的，兼备精深的采访能力与原创的

07

图2> 雅昌艺术网



实力。对团队中的每一位成员不放弃、不埋怨、多鼓励、多引导，抓住当下的绝佳机遇越走越远，我们的团队也一定会达到超预期的成长与飞跃！

在过去的一段时间，互联网团队在朱总编的带领下经历了很多变动，但是这是一个健康的现象，证明他们在成长，成长就必须经历阵痛，但他们也在阵痛中不断茁壮、成熟，就像是麦哲伦的船队一样，即使饱受困难，还是驶向目标。为此，我们采访了互联网团队在北京、上海、深圳、杭州等地的队员，体会他们在雅昌艺术网这个团队中的感受，听队员们评价自己的改变、自己的团队、自己的总编，自己的未来……

雅昌艺术网半载的蜕变

半年来，雅昌艺术网通过管理、改版、选题等各种方式的创新，取得了可喜的成绩和转

变，让每个队员为之骄傲，也对未来充满了信心。

首先，将采访与编辑团队分离，提升了整个记者团队的原创稿件质量，在行业里取得了话语权，能切入行业中心，采访到核心人物，追踪热门事件，而且每个事件都有着属于雅昌艺术网的分析，让读者在每次需要了解热门事件时都会想起雅昌艺术网。

其次，对首页及各频道进行了快速的改版、模块优化、新增热点栏目，使之能适应求新求变、激烈的互联网竞争。朱总编亲自带领团队从原先被动的采集新闻到主动的寻找热点，持续、深入的关注和报道行业内发生的热点事件，让整个团队形成从传统网编向多元化报道模式的转型。此外，朱总编重新整合全网资源，将网站内现有的资源进行盘活，将雅昌艺术网的内容更好地展现给读者；

第三，引入选题制，规范网络媒体的写作，明确了雅昌艺术网作为媒体的身份，客观对待艺术事件。朱总编强调雅昌需建立一个行业的标准，这样的定位对员工的要求也相应提高，

为此朱总编也以科学的方式与员工的兴趣为员工安排相应方面的工作，增进员工的专业性；

第四，逐渐向全媒体方向迈进。现在的雅昌艺术网变得像一个媒体了，而且有主流媒体、强势媒体的风范。表现在原创新闻的比重和份量加重，头条新闻内容扎实，每天都有看点。对优秀稿件很重视，设定稿费制度，轻罚重奖，鼓励大家多写好稿子。稿件的录用公平公正公开，任何一个好的写手都有上头条的机会。网站各频道改版速度加快，频道和栏目设置上有很多创新和优化，比如雅昌讲堂、雅昌公开课、带你看展览等。

那些内心最深的感触

风雨一路走来，留给这个团队队员内心最深处的感受，是那些收获和感动，是那些点滴成绩的取得和读者的认可。

“现在的雅昌艺术网激活一些固有的网站栏目重新运行、上线，全面活跃了网站的栏目内容，充分把网站视频的优势发挥出来了，我们感到很高兴”！

“感触最深的是在朱总编的指导下，我们的内容采写得到很大的进步，每日头条的把控也非常严谨、深入，因此得到不少业界人士的认同”。

“雅昌艺术网的内容定位方向比之前更为明确，对地方站也有明确的发展目标。”

“总体说来，这半年来提升了我们的媒体专业度，改变我们做事的方法。记者团度报道的深入性增强，让我们对这个行业有了自己的观察、观点和分析。我们不再是闭门做事情，让我们找到了方向感，明确了目标，踏实地成长和蜕变”。

内容中心同事眼中的朱总编

在同事们眼中，朱文轶总编是一位宽容的兄长，责任心强、遇事不推诿，他关心员工，注重员工的个性化培养的领导，希望团队变的更团结，一如既往的把雅昌艺术网的团队建设得更好；

他是一位优秀的媒体领导者，极有魄力，能迅速进入角色，从媒体的角度来更好地确定雅昌艺术网的角色；

他谦逊、勤奋有思路，能领导整个团队在创新和突破中前行，作为一个服务机构的背景下如何发挥自身的媒体属性，社区资源的价值开始凸显，另一方面雅昌讲堂、雅昌话题、雅昌数据挖掘等一系列项目的推出，也使得雅昌的品牌影响力更加深入人心！

作为朱总编的老搭档陈奕名，在接受我们采访时则这样评价朱总编，“我们是缘分深厚的老挚友，是同事也是好兄长。从三联一路走来，我从朱总编那里学到了很多。如何去选题，去关注热点，去操作策划，如何全面整体的从表层到深层次的发掘事件，指引我们寻找到自己的媒体性格与特质。这条独特的媒体之路是别人拿不走也是不可复制的”。

寄语雅昌艺术网团队

雅昌艺术网整个团队很齐心，虽然经历了一些变动，但总体在往好的方向发展，相信这个团队能在惊涛骇浪中扬帆起航！今天的这个团队积极向上、富有活力，衷心希望他们越来越好！