

英雄不论出处！谁有本事谁就来，报道资源由你调遣

“揭榜挂帅”激活国社创意创新“一池春水”

融媒故事

2020年底以来，新华社推出“揭榜挂帅”创意策划机制，一榜接一榜面向全社征集报道创意，激活了创意创新的“一池春水”

“一块砖”也能指挥“大厦”——创意一旦被采纳，一支跨部门、跨“兵种”的全媒体报道团队就迅速集结，以项目制方式，打造文、图、视协同作战的融媒“集团军”

面向一线，激发所有编辑记者打开脑洞，让创意创新充分涌动起来、冒出头来，极大地解放了新闻生产力

本报记者王若辰、薛园、莫鑫

一个冬日的中午，我在国社大院的一张海报前驻足。对着海报，站在原地提交了两个选题。结果，幸运地成为了“第一个吃螃蟹的中榜者”。新华社摄影记者邢广利说。

“我不是采编人员，工作不满3年，看到海报，也跃跃欲试，没想到还真中榜了。”新华社职工王娜说。

“看了2期，参与了2期，当第3期海报张贴出来，我也去揭榜了。”新华社视频编辑蔡志坚说。

几名岗位各异的新华社工作人员，看的是什么海报，中的什么榜？

“习近平总书记多次强调‘可以探索搞揭榜挂帅，把需要的关键核心技术项目张出榜来，英雄不论出处，谁有本事谁就揭榜’。我们新华社也可以搞揭榜挂帅，面向全社征集报道创意。”新华社社长、总编辑何平说。

创意一旦被采纳，一支跨部门、跨“兵种”的全媒体报道团队就迅速集结，以项目制方式，打造文、图、视协同作战的融媒“集团军”。

“揭榜挂帅”机制之下，有哪些“点石成金”的故事？

你有创意就来“揭榜”，报道资源由你“挂帅”

总浏览量2.5亿！

这是“揭榜挂帅第一榜”、去年年终报道《拼过2020的你还好吗》的“单项得分”。此外，相关互动话题微博阅读量超5000万，各平台互动量超百万。

这份成绩单，是由全社6个部门、11个分社、17位采访对象、20篇融媒报道、21名项目组成员、25个日夜汇聚而成的。”“第一榜”挂帅人邢广利说。

而这一串数字，源于新华社大院



里一张海报上，让邢广利“心里一动”的一句话：报道资源由你调遣。

“过去报选题，通常是谁报的谁干，干完了就完了。”邢广利说，“可这次不一样，报了选题之后，创意策划可以得到总编室的支持，可以跨部门、跨分社联动，这是前所未有的创新。”

这次“揭榜”，临近不平凡的2020年末，做了多年摄影记者、对视觉高度敏感的邢广利，提出“采访新华社摄影记者拍摄过的普通人，想不想回揭榜人？他毫不犹豫地看他们现在过得怎么样”。

朴素的想法，却直击人心。层层筛选后，邢广利不仅中了榜，还“挂帅”一支队伍：在新华社总编室的牵头协调下，由总编室、国内部、参编部、摄影部、音视频部、新媒体中心等部门的骨干力量组成项目组，并在半天时间内组建了涉及11个分社、50多位编辑记者的分社报道团队。

这支队伍，对每一位采访对象都采写了鲜活生动的文字报道，采集了丰富细腻的图片和视频，文、图、视一体化设计，并可根据不同终端平台的需求，进行定制加工、剪裁组合。在运营推广环节，新华社的“航母级”传播矩阵也起锚鸣笛，多终端账号“万箭齐发”。

“一块砖”也能指挥“大厦”——面向一线，这个机制激发所有编辑记者打开脑洞，让创意创新充分涌动起来、冒出头来，极大地解放了新闻生产力。

第1、2期时作为参与者“抬轿子”的蔡志坚，成为第3期“揭榜挂帅”的挂帅人之一，挑起了大梁，推出“幸福是__来的”系列融媒报道。虽然一度累到被救护车送往医院，但蔡志坚一点也不后悔“揭榜”。

“很多想法靠我单枪匹马是实现不了的，我们整个音视频部也不行，因为‘兵种’单一。”蔡志坚说，自己“死

磕”了好几天产品的包装、视频的片头效果，但这些活对新华网新疆分公司的人来说则是手到擒来，还比自己做得好。“专业的人做专业的事，做全媒体报道确实需要跨部门合作，全兵出击。”蔡志坚总结道。

而果均丰正是看到“帅旗”挂起后，毛遂自荐，才投入“麾下”的。

入职不满一年的视频编辑陶冶，也作为“揭榜挂帅”项目组成员，与蔡志坚等前辈并肩作战。记者问他，想不想回揭榜人？他毫不犹豫地说，想！

不过揭榜人不能止于靠创意“揭榜”，更要扮演统筹、协调、指挥等“挂帅人”的角色，真正做到“调兵遣将”“来之能战”。

“揭榜挂帅”不同于“金点子奖”，提出创意，还要推动创意得到强有力的落实，具有很强的实践属性。”作为前3期“揭榜挂帅”主要协调人、新华社总编室研究室副主任罗宇凡说，“它不仅是一个创意生成机制，更是一个实践机制探索。”

真正的“珠蚌”，是促进跨部门协同的工作机制

“第2期‘揭榜挂帅’以春节报道为主题，我就想着可以通过航铁订票量、社零消费额、快递单量等大数据，体现全国人民响应就地过年的情况。”王娜说。她既不是记者也不是编辑，当时在新华网政务大数据事业部工作，面对“揭榜挂帅”的创意征集令，有了如此“灵光一闪”。

这“一闪”，在创意汇总筛选阶段，激发了大家的灵感。多部门交流碰撞之后，最终决定做一个系列报道——依托大数据，将片警、火切工、治冰师等不同行业普通人一年里的奋斗“量化”，文图视共作画笔，“画”出奋斗中国人的群像。

“经过大家的打磨，我的小小创意被极大地拓展了，完成度高达300%。”王娜笑着说。

化用一句歌词：揭榜人“输入一滴水”，“揭榜挂帅”机制“输出一片海”。第1期的创意核心是“回访拍摄过的普通人”，最终报道是聚焦“拍摄过的戴着口罩的普通人”，做“因图寻人创意互动”；第3期有2个创意中榜，一个创意是“以幸福为主题做普通人的奋斗故事”，最终报道是开放式填空题“幸福是__出来的”，而另一个创意是“以线上投票看网友对十四五的关注点”，最终报道是包含记者自导自演“穿越剧”等报道形式在内的十四五“另类解读”——“预见五年后的你”系列报道。

“一开始，我觉得创意是最有价值的，而随着‘揭榜挂帅’机制的运行，我觉得最有价值的是日益成熟的跨部门协同工作机制。”罗宇凡说，“好的创意，只有通过有效的生成机制，才能最终成为打动人心的作品。”

在创意落实阶段，新华社总编室仿佛是将各平台、各部门连成“串并联电路”，一旦“电源”开启，“电路”便立即开工，有“串联”的各司其职、上下游明晰，又有“并联”的协同合作、时时同步，有条不紊。

“‘揭榜挂帅’机制以项目制方式运作，是以创意为驱动、具体任务为目标的组织模式，能满足定制化、模块化、个性化生产需求。”参与“揭榜挂帅”协调工作的新华社总编室研究室贾俊浩说。

过去，往往是文字记者写自己的文字，摄影记者拍自己的照片，发稿时文图一起放，有相关性，却不一定能“一一对应”。但当各路人马相互协同、各生产环节一体设计，文字、图片、视频、海报、漫画等各种报道形式都能保证内容契合、风格统一

时，就能给受众带来更好的阅读体验。

除了“统”，还有“分”。“幸福是__出来的”系列报道中，运营新华社B站账号的团队成员专门对两期视频进行了“B站化包装”，造就了爆款，“弹幕都要炸了”。“如果不是针对不同平台特点做定制化包装，肯定达不到这个效果。”蔡志坚说。

遇到困难，也能“定点爆破”。有专业的小伙伴来解决，其他人在这个过程中也能学到很多新技能。”第3期“女挂帅人”、新华社国内部记者韩洁说。

调整“新闻生产关系”以解放“新闻生产力”

在新华社工作了近20年的邢广利，直到参与了“揭榜挂帅”才发现除了自己部门，他并不了解社内其他部门的工作和流程。协调资源该找谁？下一阶段是什么？一开始，邢广利“攥着拳头想办法”，急得血压都高了。

“‘揭榜挂帅’创意策划机制，就是一套‘打通’的机制。”罗宇凡说，“报道资源由你调配”说到底是一个协调问题。

如果说“全媒体”是一个“人”，传统体制机制下，“他”的“头”可能在总编室，“手”在摄影部，“足”在音视频部，机制打通后，没有了部门分割、资源壁垒，“手足”就能相连，能力就更全面。

在罗宇凡看来，这是“新闻生产关系和新闻生产关系的变化”。新技术层出不穷，新媒体让新闻与受众越来越零距离，新闻生产力提高了。”罗宇凡说，“但如果新闻生产关系还停留于传统，部门之间各干各的，那就会束缚先进技术，不适应多元化的传播途径。”

过去，报道的采写、编辑、发布等流程相对独立，被长期做融媒体报道的新华社内部编辑初杭称为“做饭的不知给谁吃，想吃的不知道找谁做”。

而在“揭榜挂帅”机制下，挂帅人-主管部门-参与部门-对接人形成采编发全链条，内容制作及渠道包装人员同样参与选题策划、讨论。“加工点向‘前’延伸，制作终点适度‘后’移，还能对多平台按需投放。”初杭说。在第1期“揭榜挂帅”中，他负责几篇重点报道的文字编辑工作。

“揭榜挂帅”刚迈开3步，已收到全社职工近200个创意，参与到相关报道中的编辑记者已有数百人，还有更多人跃跃欲试。

“揭榜挂帅”的机制和理念也“潜入”各部门的日常工作。“有了其他智力资源、技术资源的支持与配合，传统部门也能成为最潮的‘仔’。”韩洁说，团队会继续探索如何将跨部门协调与合作日常化，为融媒报道提供更加多样的可能性。

下一步，“揭榜挂帅”机制会往哪个方向进化？

“‘揭榜挂帅’现在采用线上征集、线下孵化的方式，在线化程度仍有提升空间，是1.0版。”参与“揭榜挂帅”协调工作的新华社总编室研究室田光雨说，腾讯的“龙血树”创意孵化平台从创意生到落地全程在线，值得借鉴。

经过3期探索与磨合，“揭榜挂帅”创意策划机制越来越顺畅，也一直在改进和完善。“随着协调机制越来越健全，调集全社资源的门槛会越来越低。”罗宇凡说，“当‘中榜率’高得像‘买白菜’，而不像‘买奢侈品’，‘揭榜挂帅’就离常态化不远了。这正是我们的目标。”

■新华全媒+

此刻，听武汉这样说



2021年4月，春满武汉城，武汉迎来“解封”一周年。来听听，英雄的武汉怎么说。

扫描二维码，观看新华社视频报道《新华全媒+此刻，听武汉这样说》

暖心！这是一条来自武汉的“寻狗启事”



扫描二维码，观看相关视频报道

面，从家到办公室，步行只需10分钟。“封城”之后，他发现小区里出现了一些陌生的流浪狗，这些狗狗跟人很亲近，也很干净，有的脖子上还挂着项圈，其中最显眼的是一只小白狗。

这只小白狗就是“小狗狗”，张连皓随便给它起了一个名字。2月的武

汉空空荡荡，往日熙熙攘攘的街道冷冷清清，独自生活的张连皓难免感到孤独和恐惧。“小狗狗”的出现缓解了他的孤单。自从给它喂过一次食之后，“小狗狗”就“赖”上了张连皓：每天早晚固定时间，“小狗狗”在小区和工厂门口等待张连皓的出现，陪伴他上下班。这10分钟的路程。慢慢地，“小狗狗”在这个地方有了名气……

时间过得飞快，武汉终于等来了“解封”。然而就在“解封”的第二天，“小狗狗”不见了……“解封”后，小区里的流浪狗少了很多。张连皓原本熟悉的四五条流浪狗，如今都再次拴上绳子，和主人同进同出，可这其中，唯独没有“小狗狗”的身影。

现在，距离“解封”不知不觉已经过去一年了。张连皓在厂区举办的抗疫纪念影展上，努力寻找着自己和“小狗狗”去年的照片。刹那间，去年那两个月的陪伴记忆一下涌了出来。

张连皓说，这就是缘分吧！现在他已经养成习惯，每次在马路见到狗，都要去认一认，是不是自己的“小狗狗”。有时他也会想，会不会有一天他和“小狗狗”再相遇。

（新华社记者李思远）

■微视频

此刻，武汉春天已来



楚河汉街，人流如织，武汉的春天如约而至，如今的岁月静好，是一群平凡人的伟大逆行换来的。

扫描二维码，观看《武汉的春天已来，献给曾为武汉拼过命的你！》

