

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年年末,做了多年摄影记者、对视觉高度敏感的邢广利,提出“回访新华社摄影记者拍摄过的普通人,看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 and 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臬均丰来说则是手到擒来,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。

而臬均丰正是看到“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,想不想做一回揭榜人?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”——“遇见五年后的你”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贺俊浩说。

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“新闻生产力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在传统,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,被长期做融媒报道的新华社国内部编辑初杭称为“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—主责部门—参与部门—对接人形成采编发链条,内容制作及渠道包装人员同样参与选题策划、讨论。“加工起点向‘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成到落地全程在线,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“小狗子”,张连皓随便给它起了一个名字。2月的武

汉空空荡荡,往日照攘的街道冷冷清清,独自生活的张连皓难免感到孤独和恐惧。“小狗子”的出现缓解了他的孤单。自从给它喂过一次食之后,“小狗子”就“赖”上了张连皓:每天早晚固定时间,“小狗子”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

子”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,“小狗子”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“小狗子”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“小狗子”去年的照片。刹那间,去年那那个月的陪伴记忆,一下涌了上来。

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“小狗子”。有时他也会想,会不会有一天他和“小狗子”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!》

