运用产品思维打造重大报道精品

——以南方都市报、N 视频聚焦党的二十大系列产品为例

陈 实

在党的二十大报道中，南方都市报以场景化内容打造，给用户和读者制造场景联想，让用户和读者触景生情。通过关联读者熟悉的事物，减少陌生焦虑和知识焦虑，减少不具备相关背景知识的用户和读者对于陌生领域的进入障碍，放弃使用大量的描述性语言，而是利用用户和读者已经理解的事物进行思想建模，通过关联记忆，解释目前还未知的事物，收到了良好的反馈和报道效果。

做好党的二十大精神学习宣传，要坚持全面、系统、深入学习，坚持历史和现实、理论和实践、国际和国内相结合，紧密联系各地发展的生动实践和人们身边的喜人变化，大力宣传新时代十年的伟大变革，宣传马克思主义中国化时代化的最新成果，宣传新时代新征程党和国家事业发展的大政方针和战略部署，引导人们坚定历史自信、增强历史主动，努力把党的二十大擘画的宏伟蓝图变成现实。

新型主流媒体，学习宣传贯彻党的二十大精神是当前首要政治任务。要着力推动党的二十大精神深入人心、落地生根，要坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想武装全党、教育人民，深入宣传阐释党的创新理论的世界观、方法论和贯穿其中的立场观点方法，使之转化为坚定理想、锤炼党性和指导实践、推动工作的强大力量。

近年来，党中央从国家战略全局高度深刻阐释了媒体融合的深刻内涵，通过建构适应互联网时代的新型主流媒体和全媒体传播体系，夯实舆论引导主阵地和意识形态主战场。都市类媒体是推进国家治理体系和治理能力现代化的有效治理主体之一，充当着当代社会关键的“沟通性工具”。

一、都市类媒体以产品思维夯实舆论引导主阵地

南方都市报通过建构主流公共平台、设置主流算法，打造主流流量产品，建构神态一致、形态各异、话语多元、业态兼容的新传播体系，从而实现中心化生产与去中心化生产模式的融合，打通了不同路径依赖的受众群与用户群，因而增强了传播力、引导力、影响力和公信力。

在南方都市报的智媒转型过程中，我们深入学习，运用产品思维，“专家型”资深编辑、记者向内容总监转型，以产品经理的角色开展工作，通过产品的主视角，以用户为中心理解需求、用户等多方面业务关系，权衡利弊，最终选择出解决新闻舆论传播问题的思考方法和办法。

在中心化生产与去中心化生产模式的融合改造过程中，我们深刻认识到，在新时代新征程上，做新闻产品，“不是要我觉得，也不是要你觉得，而是要用户觉得”。只有能够解决新闻发布者和读者的问题，获得用户认可的新闻产品，才是好的新闻产品。

南方都市报的“产品经理”们已经习惯于第一时间站在用户的角度，分析、思考用户遇到的问题，关注新闻市场，传播情况、热点数据，关注新闻产品落地后的结果与反馈。我们力求避免传统新闻宣传报道过程中的“闭门造车”现象与“同质化”现象，把眼界放宽，把格局放大。

以报纸为例，平面产品的适用场景和读者群体，已经转化为政府机关、事业、企业级的读者。因此，智媒转型以来，编辑作为报纸产品的主要生产者，大力运用产品思维、业务思维，为信息发布者和读者提供平台、产品或服务，已经成为南方都市报新闻生产坚持的产品逻辑，生产逻辑和技术逻辑。

我们认识到，有时候束缚“专家型”编辑、记者们进行思考和创新的，往往是他们曾经引以为豪的传统经验。随着年龄的增长，一些编辑记者渐渐失去对新兴产品的好奇心和敏感度，沉溺于停滞不前的“舒适区”思维。因此，过去一两年，我们有意识地通过业务学习等方式，引导编辑关注自己领域外的行业和产品，深度学习研究各新兴行业的调研报告，分析讨论成功或失败案例，并在新闻报道过程中，尝试性的开展针对性地操作。通过思考新闻类产品的需求背景，设计思路、核心优势及存在的用户痛点等，提出解决方案和产品设计思路。

在新闻产品的设计过程中，我们开始以用户、场景、需求三点为导向，鼓励编辑思考什么样的用户，在什么样的场景，会产生怎样的新闻信息需求。同时，分析评估这个需求被满足的程度，比如党的二十大报道，在央媒、省级党报党刊开展大规模大批量深层次报道之后，是否仍存在空白点，是否有更好的解决方案？

经过一定时间的项目生产积累，南都初步培养出一批具有产品思维的编辑。在喜迎党的二十大报道生产过程中，首先需要考虑的不是做什么，不是如何生产，而是产品的目标用户与产品定位，产品的功能特质与适用场景，产品的宣发渠道和读者反馈收集等。通过产品思维，去发现用户和读者在某个场景下对党的二十大新闻信息的需求，解决用户和读者的关注点问题。这种产品思维最终决定了新闻产品是否能够在竞争激烈的新闻传播市场环境中抢占先机，是否能够打造一个健康、可持续的生态模式。

二、改变话语表达样态以圈层传播路径有效引导用户

党的十八大以来，习近平总书记多次点赞先进典型和模范，号召学习先进典型，学习先进榜样，总书记说：“一个有希望的民族不能没有英雄，一个有前途的国家不能没有先锋。”他强调“实现中华民族伟大复兴，需要更多时代楷模”。2022 年 3 月，提前半年，南方都市报开始策划喜迎党的二十大新闻传播产品的生产计划，并将《领学——总书记点赞的榜样力量》大型融媒体产品选题纳入主推范畴。

随着用户和读者的社群化和话语表达的圈层化，网络空间的舆论场存在不同的话语体系，呈现了表达内容和形式的差异性与冲突性。原本具有一元话语结构的主流媒体，在新时代新征程的信息传播与舆论引导中若继续沿袭过往单一、刻板的议程设置与话语样态则难以满足用户的需要，以致不利于发挥主流媒体的推进国家治理体系和治理能力现代化。

在南方都市报 2021 年的新闻实践中，我们有意识地通过意识形态和话语转向来引导用户，不断对传播内容进行创新，提升内容的品质、品位和品相，通过改变话语表达的样态，不再沿袭过往一元、刻板、僵化的传播语态，而是善用新型媒体的话语方式。如我们在建党百年的系列报道中，充分运用产品思维指导生产，推出了《红色的选择——漫说百年》和《中国共产党人的精神谱系——绘忆初心》两个新闻传播产品，极大地增进与年轻用户和读者之间的情感交流，从而提升了产品的传播力、引导力、影响力、公信力。

从近年来南方都市报成功的产品案例和数据来看，年轻用户和读者并非不喜欢彰显主流价值的内容，而是不喜欢空洞的、说教的内容和枯燥的、僵化的、刻板的叙事方式。在建党百年的宣传报道过程中，南方都市报的选题和主要内容均为央媒和党报党刊的权威信息，但经过从立意旨趣、话语框架、修辞策略和语料材质等方面的产品化思考，我们建构起了一套全新的话语体系和可复制的生产流程，充分体现主流意识形态与产品哲学有机融合的特点，创建具有通感性、沉浸式的场景体验和话语张力。

在产品宣发过程中，9 月 11 日，通过南方都市报官方微信公众号第一篇领学人物：《总书记点赞的榜样力量 | 陈望道：真理味道非常甜》正式推送。此后，我们按照策划节奏，有亮点地持续推出共计二十人的榜样系漫。该产品紧扣党史学习教育主题，立意高、形式活，层次丰富、重点突出。如“南修窝幽落星辰”篇，突出展现以南仁东为代表的一大批科技工作者为加快建设科技强国的无私奉献精神；“一生守护一座岛”篇，生动体现以王继才为代表的新时代奋斗者的价值追求和爱国奉献精神；“车轮县长”羌山魂篇，将一名用生命践行党的群众路线的好干部的光辉一生展现得淋漓尽致。10 月 12 日，南方都市报通过报纸平台推出该产品的系漫特刊，在前期收集用户反馈和反响的基础上做出一定程度的修改，并加大宣发力度，制作 H5、海报、新闻 App 客户端图文专题等，将整个产品的热度推向高潮。

该产品以产品化思维引领，重温习近平总书记点赞过的先进典型和模范，以有高度、有生机、有影响的产品形态，生动展现了功勋模范的先进事迹和英名伟业，将个体叙事与群体塑像结合，兼具宣传性与新闻性，有广度、有深度、有温度，让用户和读者从中汲取不忘初心牢记使命的信念和力量，以年轻人喜欢的系漫的方式与年轻读者共情，成为南方都市报喜迎党的二十大系列报道的精品之一。

三、克服“能力陷阱”创造独特的话语符号为产品赋能

当前，新闻舆论工作者的本领恐慌，主要来源于媒体格局、舆论生态、传播方式发生的深刻变化带来的危机感与压迫感。在新时代新征程的新闻舆论环境中，本领恐慌主要表现在适应全媒体和媒体融合的意识和能力不够用，全媒体传播的专业水平、知识储备不够用。对新形势、新环境、新任务、新目标的挑战时，由于担心自身素质、缺乏知识和技能而引起恐慌。说明没有掌握过硬的本领，水

作者简介 | 陈实，南方都市报要闻编辑部主任