**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**

**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，我们深刻的认识到，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，是否更好的解决方案？**

**经过一定时间的项目生产积累，要闻部编辑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我们的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讨论范畴。**

**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、宏大的选题内容和严肃的、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条漫：《总书记点赞的榜样力量丨陈望道：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条漫。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 “南修窝凼落星辰”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条漫特刊，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，以年轻人喜欢的条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的恐慌。说明没有掌握过硬的本领，水平不够，担心事情做不好。在产品化思考的过程中，我们发现，资深采编人员往往从最熟悉的角度去看待一个事件、一个产品、一个行业、一个问题，而难以打破思维窠臼。因为，这方面他们有很丰富的经验、有非常多的成功案例，这是他们所能想到的最简单的方式和最稳妥的处理办法，只需要付出最低的学习成本。而这种来源于思维惰性的“能力陷阱”问题，也是传统媒体的编辑记者转型中最根深蒂固的难题和缺陷。**

**丰富的经验能够加速我们的事务的判断，但有时对产品设计是一种束缚。想象力在萌生的那一刻可能就会被资深采编人员的经验所否决。而作为产品经理，要求我们更加纯粹的看待需求，挣脱经验的束缚，回归本质，解决真正的矛盾。**

**党的十八大以来，习近平总书记三次视察调研广东，为广东改革发展倾注了大量心血。在喜迎党的二十大新闻产品策划过程中，南方都市报N视频平台和广州新闻部均向要闻部提交了以此为核心内容的产品生产计划。而自建党百年报道以来，党报党刊对这一内容的新闻报道已颇具规模，从多视角多层次开展了大量传统的图文报道。南方都市报如何运用产品思维，对这一内容进行重构，以全新的包装模式，讲述总书记对广东山高水长的关怀厚爱，吸引年轻用户和读者群体，是我们思考的重点。**

**在喜迎党的二十大报道中，我们陆续推出了视频纪录片、融媒报道《总书记的广东牵挂》和手绘长卷《沿着总书记的足迹》。在两组记者编辑重走总书记视察过的城市和乡村、园区和企业等场景过程中，南方都市报在碎片化的媒介环境中，将内容更加聚焦在中心化的议题上，充分展现广东“牢记嘱托，感恩奋进”这一中心化议题。其中《总书记的广东牵挂》系列融媒报道共推出6期短视频和推文，最后用12个版的报纸产品收尾，整组产品的设计架构脱离了传统的“移步换景”和“时空为线”思路，而是通过高质量发展、“双区”和两个合作区建设、乡村振兴、非遗传承、侨文化发展等五个关键词为引领，从中小民营企业负责人、工业设计城负责人、园区负责人、香港创业者、脱贫村村民、非遗传承人、侨文化传播者等第一视角，将广东十年发展的宏伟图景转换为真实生动、鲜活可感的新闻故事，以小切口反映大主题、以小人物折射大时代。**

**而24个版的《沿着总书记的足迹》专题策划产品，则以手绘长卷和H5的形式，将粤港澳大桥、深圳前海石、英德连樟中心村、广州永庆坊、潮州广济楼、汕头小公园开埠区等总书记视察的重要标志性地点与总书记的重要讲话紧密结合，继续强化“牢记嘱托，感恩奋进”这一中心化议题，以一幅生动的场景手绘图和大量生动的案例将广东发生的巨大变化，一卷尽览，跃然纸上。**

**新闻产品能否破圈传播的关键，不能简单从产品的形式是电子化还是图文化来判断。归根结底，我们的传播力在于内容创意是否能够在全新的媒介环境中打动人心。如果视频内容创意无法匹配当下媒介环境，那么即便是制作精良的短视频传播内容也终将被用户抛弃。传播语境的市民化、交互性与新语态的创造才是破局的产品化思路。**

**四、大数据基础上的思想建模唤醒用户的场景记忆。**

**在南方都市报以产品思维指导生产实践的过程中，我们发现要想跟上媒介环境的进化，我们可能要先基于大数据洞察潜在的不同层次的用户和读者群体的需求痛点，然后再根据不同用户和读者群体的爽点，去制定与之相对应的沟通策略，最终形成不同的创意产品。**

**在现在这个信息井喷的时代，资讯类信息一直以来都是最重要的一个内容板块。喜迎党的二十大报道，都市类主流媒体要做什么内容？什么样的内容是用户和读者所需要的？好的新闻产品一定是能够解决用户和读者问题的产品，创意、套路和技巧都只是为了达成目的的手段。**

**在南方都市报喜迎党的二十报道中，我们推出了《十年飞粤！立潮头 数风流》《时光溢彩数中国》和《非凡十年之中国这十年》等产品。产品的核心内容，均为中宣部和广东省委宣传部“中国这十年”系列发布会在过去半年中，陆续披露的数据和亮点内容。但抽象的信息很难让用户建立认知，更难以产生信任感。南方都市报在两组产品的策划生产过程中，都试图通过对细节丰富的描述，帮助用户把内容具象化，产生画面。**

**如南都大数据研究院通过集成十年发展数据，推出数据交互H5《时光溢彩数中国》，搜集点睛数据，细分“交通纽带|穿山越壑 相交相通”“科技创新|与时俱进 自立自强”等20个主题，运用波普手绘视频设计，打造动态流光溢彩效果，呈现我国十年发展伟大成就，创新阅读体验，获得良好的传播反馈；推出的《十年飞粤！立潮头 数风流》H5则从18个领域呈现“广东这十年”亮眼成绩，突出广东始终走在全国前列的地位，形式上借鉴热门的手机“灵动岛”设计，多层次解析该领域的特征。**

**好的产品、好的内容要唤起用户的记忆，引起用户共鸣，引爆用户情绪。今年4月至党的二十大召开前夕，中宣部举行了36场“中国这十年”系列主题发布会。如何创意呈现中国这十年成绩而不落俗套？我们还借鉴学习强国的“专项答题”形式，并以“高考试卷袋”作为封面封底的包装形式，力图唤起用户和读者内心深处一个个熟知的场景。有场景就会有画面，就会激发记忆。**

**最终推出的产品打破常规，大胆创新，根据36场发布会上的权威数据，梳理亮点，将十年成就转化为一张张试卷，分为经济发展、生态文明、法治建设、民生优先、文化自信、制度自信等六大科目，以填空题、划线题、看图题、问答题、论述题等多种题型，激发用户和读者“做题家”的兴趣，增强纸媒与读者的互动，大大增强了传播效果。封面试卷袋设计，十分巧妙。整叠创意新颖，令人印象深刻。**

**结 语**

**新时代我国主流媒体是主流意识形态阵地的守护者、建设者，是实现党对意识形态工作领导权的主阵地，也是党的新闻舆论工作的主力军，具有特殊的地位和作用。**

**南方都市报喜迎党的二十大报道的新闻实践证明，主流媒体的传播力影响力引导力公信力和竞争力决定着意识形态和新闻舆论工作的成效。本文以党的二十大报道等大型报道为例,探讨在社会治理新语境下,都市类媒体在主题宣传报道领域的产品思路、生产逻辑和技术逻辑，为我国新型主流媒体赋能国家治理体系和治理能力现代化提供可资借鉴的生产路径。对在新形势下建设什么样的新型主流媒体、如何建设新型主流媒体等问题作了些思考。**

**随着5G、大数据、人工智能等技术的发展，媒体的纵深融合刻不容缓。都市类新型主流媒体还需要深入挖掘媒体赋能国家和社会治理的新角色、新功能，调动公众的参与意识和责任意识，努力营造良好的舆论氛围。**

（作者简介：陈实 南方都市报要闻编辑部主任）