**大报核心竞争力“基因密码”管窥**

**——“局外人”局内探析人民日报改版**

**人民日报始终高出一筹的明码易得、密码难解。局外之时，知其然；深入局内，努力知其所以然。透过改版几个月来，人民日报紧紧围绕新时代新闻舆论工作职责使命、主动顺应媒体融合发展趋势、持续创新打造精品党报的具体实践，本文试图破译大报核心竞争力的部分“基因密码”。**

**受益于“西部之光”计划，笔者去年底来到人民日报总编室学习，正逢改版，得以作为一名“局外人”进入局内零距离观察。**

**讲政治，“升级版”锤炼能力**

**明码：始终坚持党性原则，党报姓党，对党绝对忠诚。**

**解码：对标新时代新闻舆论工作的更高要求和标准，如何不断实现讲政治能力“升级版”？**

**讲政治，既要做好传承，守得好；还要以进取姿态“讲得好”，体现时代性。守正创新，关键在于增强“四个意识”，特别是核心意识、看齐意识。且看人民日报编辑如何做——**

**锤炼扎实内功，提升政治能力。改版以来，人民日报编辑把更多精力和时间投入到深入研究、原原本本吃透精神上，摸清思想脉络、问题维度、解题思路等，形成较强的大局观和深刻的洞察力。以改版后首个策划、2019年新年贺词解读报道为例：编辑提前两周筹备，仅素材就整理出16个方面6000多字内容，经全版人员讨论、解析、分类、整合，提取国家的发展变化和人的奋斗进步两个着力点，化为“中国力度”“中国温度”等概念，与新闻报道同步推出，准确切合最新贺词精神。**

**用好版面语言，强化核心意识。做精提要，是深受好评的改版特色之一。初衷是什么？重要时政报道篇幅长、内容深，把中心内容提炼出来，方便读者阅读和了解掌握，新思想才能传播得更广更远。方式是什么？全面准确归纳要点、提取重点、摘编金句，用红色黑体字在题下文前作出醒目提示，突出核心、强化核心。操作路径是什么？编辑提出初步方案，值班领导打磨修改，社领导拍板定夺，贯穿始终的是高超的政治把握能力，提要提得准、提得全、提得精。**

**输出优质内容，提升传播效果。是否能将讲政治落到实处、把核心意识体现到版面上和稿件中，最终的衡量标准是报道效果——读者接不接受，群众满不满意。改版后的“重头戏”《总书记的深情牵挂——来自贫困乡村的精准脱贫故事》系列报道，把视野放在了最基层，深入乡村，用老乡牢记总书记嘱托的新作为和摘帽脱贫后的真情实感，生动展示“脱贫攻坚战”在中国大地的脉动，给读者耳目一新之感。同时，一批走进基层、深入一线，聚焦总书记关心的人和事，采写方式方法和群众贴得很近的主旋律报道，以亲切面貌与读者见面。**

**密码：人民日报报道站位高、立意远，是从下“苦功夫”、花“大气力”、想“深思维”、提“准判断”的扎实探索中来，最终化作“看准‘天气’、接牢‘地气’”的能力。**

**拼创新，“最优解”创造精品**

**明码：始终坚持解放思想、实事求是，勇于改革创新，与时代同进步。**

**解码：满足新时代公众新需求，打造精品党报，是改版目标，创新则是实现目标的“最优解”。最优解，如何解？**

**无论是内容上优化标题、讲好故事，还是形式上给人以美感，创新，贵在持续创新、持续引领。改版的过程也是增强创新底气、激发创新动力、提升创新可持续力的过程——**

**好标题天天见。好标题常态化，是人民日报高出一筹的体现。报社好标题评选中的一等奖标题《香港圆了高铁梦（引）“动感号，好感动”（主）》，原主题为现引题，引题大意是“高铁香港段正式运营”。原两行题都在报道事实本身，编辑删去引题提交主编；主编从文中精心挑选香港市民表达感受的原话做成主题，富有感情、语约义丰；《西藏米林：依托旅游资源促进脱贫致富》一文，领导审版时从中提炼出两个动词，将标题改为《米林县的“旅游饭”，端得稳吃得香》，顿时生动形象了。无论编辑、主编还是值班领导，做好标题的意识已经成为行动的自觉。为“题”消得人憔悴，是夜班的苦差，也是乐事和常事。**

**兼具深度和温度。“讲好一个故事，聚焦一对人物，关注一个空间，做好蹲点观察。”这是《春节返乡看新风》栏目编辑约稿时提出的“约法三章”。改版要求记者深入基层一线，减少一般性工作报道，稿件增加思想性、故事性，多用事实说话、数据说话。总编室在策划指挥、选编用稿上，充分发挥指挥棒作用，并通过小组探讨、分别研究等方式，提出改进方法和建议，引导记者不断强化创新意识，春节期间该栏目频出“网红”文。二版“政策解读·让民营企业安心谋发展”策划，提前两个月和人民网合作，征集地方民企发展问题，收到有效留言1500多条，为做好报道提供了丰富的典型案例素材库。**

**做足可视性功课。视觉创新是个系统工程。具体到版面上，除用好导读、线条、色块、边框、底纹等常规元素外，还注意做好3个层面功课：报社层面，广开图片来源渠道。如整合人民视觉新闻图片收发平台，与中国摄影家协会进行战略合作等；夜班层面，提高选图用图标准，创新手段，让图片更具新闻价值、收藏价值。如在头版推出的高频次、长周期、大篇幅图片报道栏目——《礼赞70年》，将“散落的珍珠”串成璀璨“项链”，价值倍增；融层面，深入移植融媒体基因。二维码、H5、AR等，图表、图示、数据等，只要有助于融合，都积极尝试，成为创新表达、讲好故事的重要元素，让“纸”活了起来、动了起来。**

**密码：上有“号令既出”的气魄和明确目标，下有“三军齐动”的主动和高效执行。人民日报创新不是虚晃一枪的形式主义，而是真抓实干的努力实践和富有成效的知行合一，精品自然呼之欲出。**

**强队伍，“饱和式”路径锻造**

**明码：始终坚持自我提高、自我完善。**

**解码：“饱和式”实质是对专业化的追求，是极致化的表现，落脚点和切入点都是人。如何通过“饱和式”路径有力锻造更强大的队伍？**

**《流浪地球》的热映，把“饱和式救援”一词带入大众视野。饱和式是全力以赴投入和达到最高限度。在人民日报，从人员的分工到任务的下达，再到流程的设计执行，都以饱和式形态运行，实现了人力资源的有效利用和工作效益的极大提升——**

**“饱和式”是锻造队伍的有效路径。以总编室为例，12块版80多名编辑，似乎是“顶配”，甚至显得有些奢侈。果真如此？事实上，由于总编室既是总装车间，也是大脑中枢；编辑既是严守底线的守门员，还是组织策划的中锋，有时甚至是教练员；白班夜班轮倒，持续推进工作，365天无休等等，这种配备并非最大化饱和。同时，对于个体而言，工作学习任务也是饱和式的：值守夜班把关、组织完成策划、系统理论学习、掌握新技术、及时总结梳理回顾工作成绩、提出可复制的方法进行推介交流……任务总量没有“天花板”，每个个体既要不停完成新任务，也要合理分配时间，在交流中共享进步，避免“忙得没有时间成长”。**

**“饱和式”是基于极致追求的必须之举。将安全系数和完美系数从99%提升至99.99%，与从99.99％提升至100％，不能以线性思维计算投入，实际工作量以几何级甚至指数级增长，必须以“饱和式”流程和“饱和式”投入为保障。以夜班把关工作为例：白班编辑做策划、改稿件、选图片、沟通信息等，打好提前量；夜班编校程序繁而不乱，特别是对领导人讲话等重要引文逐字逐句反复核校、多次核校，3遍大样程序走完要经过20多人次编、校、审和彩样色彩校准等流程。“于无疑处存疑,于有疑处解疑”，编辑从语言、逻辑、尺度分寸等多个维度进行编辑修改，查证不轻信百度，必找原始出处，表述必跟最新提法，解疑必寻权威来源。在完成全部编校流程后，各版还有“最后5分钟”制度，重点排查人名、职务标题错别字等关键问题，努力将差错消灭在付印之前。值班主编和主任还要书写值班日志，以便今后工作中不断总结提高。**

**密码：在紧张有序、动态饱和的节奏中，会不断接受新任务、新要求和新挑战。策划、值守夜班也罢，充电、总结、提升也罢，以饱和式投入追求极致化呈现，促使团队不断进步和完善。**

**在人民日报改版过程中，笔者管窥蠡测的这些核心竞争力“基因密码”，或可为新闻工作者历练脚力、眼力、脑力、笔力提供一些方法论方面的思考和借鉴。**