

内容简介

《融媒体时代新闻采编的融合创新与实战案例》是一部系统探讨当代新闻业在技术驱动与媒介融合双重变革下转型路径的学术专著。全书立足于全球传播格局深刻演变与中国媒体深度融合实践，全面剖析了从理念构建、团队重塑、内容生产到分发传播、用户互动、伦理规范等新闻采编全流程的创新逻辑与操作策略，力图在理论高度与实践深度之间搭建桥梁。

本书共设十章，逻辑严密、层次清晰。第一章开宗明义，阐释“融媒体”的核心内涵——资源融通、技术互补与价值共创，并指出其对传统新闻生产模式的颠覆性影响，强调融合不仅是形式上的整合，更是机制与思维的根本转变。第二章深入探讨“融合新闻”的范式转换，提出以用户为中心、技术为支撑、多维叙事为特征的新型新闻观，打破线性传播逻辑，转向交互式、沉浸式的内容体验。

第三至第四章聚焦采编主体与内容策划机制的革新。书中提出“全能型记者”概念，要求从业者具备跨媒介技能；同时倡导构建如“中央厨房”式的集成化编辑部，实现资源共享与流程协同。在内容表达上，通过数据新闻、短视频、H5 互动页面、跨媒介叙事等多种形态，展现新闻生产的多元可能与创意张力。

第五至第六章围绕信息采集与内容生产环节展开，详述如何借助社会化媒体、无人机航拍、物联网设备及大数据分析工具高效获取信源，并通过“一次采集、多种生成、多元传播”的一体化模式，显著提升内容整合效率与传播覆盖面。第七至第八章则转向传播与互动维度，系统构建自有平台、社交平台与聚合平台三位一体的传播矩阵，探索算法推荐与人工编辑协同的精准分发机制，并倡导从单向灌输走向用户共建的参与式新闻生态，强化受众黏性与社区归属感。

第九章直面融合进程中不可回避的伦理挑战，就速度与深度的平衡、用户隐私保护、多媒体内容版权合规及虚假信息治理等议题提出专业守则，强调在技术赋能的同时必须坚守新闻真实性与社会责任。第十章展望未来，研判 5G、人工智能、虚拟现实乃至元宇宙等前沿技术对新闻业态的深层影响，并结合中国国情，为中国语境下的融合创新提供具有可操作性的战略路径。

书中穿插大量国内外典型案例，如人民日报“中央 Kitchen”机制、新华社 AI 写作机器人“快笔小新”、美联社自动化财报报道系统等，既有宏观制度设计的顶层设计，也有微观操作层面的执行细节，兼具理论深度与实践价值。本书不仅适用于新闻传播学研究者、高校师生，也为一线媒体从业者、内容创业者及政策制定者提供重要参考，是理解并驾驭融媒体时代新闻变革的权威指南。

Integration innovation and Practical Cases of News Gathering and Editing in the Era of Integrated Media

融媒体时代新闻采编的融合创新与实战案例

段东敏 著

段东敏 著



PRICE: \$60. 00



作者简介



段东敏，男，中共党员，大学学历，重庆市潼南区融媒体中心工作，主任记者。2000 年 9 月参加工作以来一直从事新闻采编工作，发表各类新闻作品 2000 多件，连续多年被评为宣传先进个人，牵头摄制的 10 多部作品先后获得重庆新闻奖、重庆区县广播电视好新闻奖、重庆报媒好作品，在《记者观察》《科技传播》等期刊杂志上发表论文 5 篇。

**Integration innovation and Practical
Cases of News Gathering and Editing
in the Era of Integrated Media**

**融媒体时代新闻采编的融合创新
与实战案例**

段东敏◎著



**International
Union of Scientific and
Technological Scholars**

CIP INFORMATION

Title: Integration innovation and Practical Cases of News Gathering and Editing in the Era of Integrated Media

题目：融媒体时代新闻采编的融合创新与实战案例

Author: Dongmin Duan

作者：段东敏

ISBN: 979-8-90040-052-5

Publisher: CYPEDIA INTERNATIONAL UNION OF SCIENTIFIC AND
TECHNOLOGICAL SCHOLARS

Price: \$60.00

定价：60 美金



**International
Union of Scientific and
Technological Scholars**

**Integration innovation and Practical Cases of News Gathering and
Editing in the Era of Integrated Media**
融媒体时代新闻采编的融合创新与实战案例

Address: 100 N Howard St Ste R, Spokane, Wa, 99201. United States

Tel: +888-754-5177

Email: contact@cypedia.net

Format: 170mmx240mm 1/16 Sheets: 15.25

Word Counts: 200.000

Edition: First edition in March 2026

Printing: First printing in March 2026

**CYPEDIA INTERNATIONAL UNION OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL
SCHOLARS**

非开放获取·电子版请联络出版社购买·版权归出版社所有·侵权必究

Not Open Access. For the electronic version, please contact the publisher for purchase. The copyright belongs to the publisher.
Infringement will be prosecuted.

前言

PREFACE

我们正处在一个信息爆炸、技术迭代加速、媒介边界日益模糊的时代。传统报纸、广播、电视所依赖的单向、线性、中心化的传播模式已被彻底解构，取而代之的是一个由移动互联网、社交媒体、智能算法、云计算与沉浸式技术共同构筑的复杂、动态、去中心化的传播生态。在这一背景下，“融媒体”早已超越一个时髦术语，成为新闻业在数字洪流中求生存、谋发展的必然选择，甚至是重塑公共话语空间的关键路径。本书《融媒体时代新闻采编的融合创新与实战案例》正是在这样的时代命题下应运而生，旨在回应新闻业“向何处去”的根本之问。

写作本书的初衷，源于对当下新闻实践困境与机遇的双重观察。一方面，传统主流媒体普遍面临用户流失、广告收入下滑、公信力受挫、人才断层等结构性压力；另一方面，以人工智能、大数据、5G 为代表的新技术以前所未有的速度赋能内容生产——AI 自动写稿、语音实时转写、智能剪辑、数据可视化、虚拟主播等工具极大提升了采编效率与表现力。然而，技术本身并非万能解药。若仅将新技术简单叠加于旧有流程之上，只会导致“物理相加”而非“化学相融”，甚至加剧资源浪费与内容同质化。真正的融合，必须是一场涵盖理念革新、组织再造、流程优化与文化重塑的系统性变革。

因此，本书试图回答的核心问题是：在融媒体时代，新闻采编如何实现从表层整合到深层融合的质变？全书以“变革—理念—主体—内容—采集—生产—分发—互动—伦理—未来”为逻辑主线，层层递进，构建一个完整的理论-实践框架。我们首先厘清“融媒体”的本质：它绝非简单地将报纸内容复制到手机端，而是通过打破部门壁垒实现资源融通，通过技术互补激活不同媒介的基因优势，最终达成内容价值的最大化与传播效能的最优化。

在此基础上，我们提出“融合新闻”作为一种全新的新闻范式，其核心在于互动性、即时性、多维性与场景适配性，并始终以用户需求为出发点。

尤为关键的是“人的转型”。本书强调，未来的新闻从业者必须是“全能型”人才——不仅精通采访写作，还需掌握拍摄剪辑、数据分析、平台运营甚至基础编程能力。而在组织层面，则需构建如人民日报“中央厨房”式的协同机制，实现策划、采集、编辑、发布的一体化运作，避免重复劳动与信息孤岛。

在内容生产上，我们大力倡导“一次采集、多种生成、多元传播”的高效模式。同一新闻事件，可通过短视频满足移动端碎片化阅读，通过深度长文服务专业读者，通过 H5 互动增强参与感，通过数据图解揭示趋势，真正实现“因平台制宜、因用户定制”。

同时，本书并未回避融合带来的风险与挑战。在流量焦虑与速度竞赛中，新闻的真实性、调查深度与伦理底线更显珍贵。我们专设一章讨论事实核查的交叉印证逻辑、用户数据采集的法律边界、多媒体素材的版权归属、以及对抗虚假信息的机制建设，强调：技术越先进，专业主义越不可替代；工具越智能，人文关怀越需坚守。

本书的一大特色是“案例驱动”。无论是国内主流媒体如央视、澎湃新闻的机制创新，还是国际通讯社如路透社、BBC 的智能写作实践，我们都力求还原其操作细节、技术架构与成功逻辑，使抽象理论具象化、前沿经验可复制化。我们坚信，融合不是终点，而是一个持续演进、动态调适的过程。唯有保持开放心态、积极拥抱变革、同时牢牢坚守新闻专业主义的核心价值，新闻业才能在喧嚣的信息洪流中锚定自身坐标，在深度融合中重获公信力与生命力。

限于作者水平，书中难免存在疏漏及不妥之处，敬请读者批评指正。

—— 作者

目录

CONTENTS

第一章 融媒体时代新闻采编的变革与机遇	1
第一节 融媒体的内涵、特征与发展趋势	1
第二节 新闻采编流程的颠覆性重构	5
第三节 传统媒体与新兴媒体的融合路径	9
第四节 融媒体为新闻采编带来的新机遇	12
第五节 本章小结与关键概念	17
第二章 融合新闻的理念构建与核心要素	21
第一节 从“新闻”到“融合新闻”的范式转换	21
第二节 融合新闻的核心特征：互动、即时、多维	25
第三节 用户中心：融合新闻的受众观重塑	31
第四节 技术驱动：支撑融合新闻的关键要素	35
第五节 案例分析：理念先行者的成功实践	39
第三章 融媒体采编团队的组建与能力重塑	45
第一节 “全能型”记者与“中央厨房”式编辑部的兴起	45
第二节 跨媒体采编团队的协作模式与组织架构	49
第三节 融媒体时代新闻从业者的核心技能要求	54
第四节 团队融合的文化建设与激励机制	59
第五节 实战案例：国内外主流媒体的团队转型	64
第四章 全媒体内容策划与叙事创新	71
第一节 基于多平台的内容一体化策划	71
第二节 数据新闻与可视化叙事的应用	76

第三节 短视频、直播与互动 H5 的叙事策略·····	81
第四节 跨媒介叙事：构建故事世界的新方法·····	85
第五节 案例解析：现象级融合报道的策划之道·····	91
第五章 多渠道新闻采集与信源核实技术·····	97
第一节 社会化媒体作为新闻采集新阵地·····	97
第二节 无人机、传感器与物联网在新闻采集中的应用·····	102
第三节 大数据挖掘与舆情监测辅助新闻发现·····	105
第四节 融媒体环境下的事实核查与信源验证·····	111
第五节 实战指南：高效、精准的融合采集流程·····	115
第六章 多媒体内容生产与编辑整合·····	121
第一节 “一次采集、多种生成、多元传播”的生产模式·····	121
第二节 文字、图片、音频、视频的融合编辑技巧·····	126
第三节 适应不同平台特性的内容适配与优化·····	130
第四节 智能化工具在内容生产中的应用·····	135
第五节 案例研讨：重大主题报道的融合生产实践·····	140
第七章 多平台分发与精准传播策略·····	145
第一节 自有平台、社交平台与聚合平台的矩阵构建·····	145
第二节 算法推荐与人工编辑的协同分发机制·····	149
第三节 基于用户画像的个性化与精准推送·····	153
第四节 跨平台传播的效果监测与联动策略·····	157
第五节 实战分析：提升新闻触达率与影响力的关键·····	161
第八章 互动传播与用户参与运营·····	167
第一节 从单向传播到对话：建立用户连接·····	167
第二节 评论、弹幕、投票等互动形式的设计与管理·····	172
第三节 培育线上社区与激发用户生成内容·····	177
第四节 线上线下联动的传播活动策划·····	182

第五节 案例深度解读：高参与度融合传播项目	186
第九章 融合新闻的伦理、法规与版权挑战	191
第一节 速度与深度：融合新闻的伦理平衡	191
第二节 隐私保护与数据使用的法律边界	195
第三节 多媒体内容的版权认定与合规使用	199
第四节 虚假信息治理与媒体社会责任	204
第五节 国内外相关法规比较与应对建议	208
第十章 融合创新的评估、趋势与未来展望	215
第一节 融合新闻传播效果的评估体系构建	215
第二节 5G、人工智能与元宇宙带来的新可能	218
第三节 全球融媒体发展的前沿动态观察	222
第四节 中国语境下新闻采编融合创新的路径展望	227
第五节 总结：迈向深度融合的新闻业未来	230
参考文献	235

第一章 融媒体时代新闻采编的变革与机遇

第一节 融媒体的内涵、特征与发展趋势

一、融媒体的核心概念界定

（一）资源融通：传统媒体与新兴媒体的内容共享

资源融通是融媒体实践的基础，也是其出发点，其核心要义就是打破传统媒体与新兴媒体长期以来形成的平台壁垒、内容藩篱，创建起一个统一高效、共享的内容资源库。传统媒体运作模式下，各报社、电台、电视台各自为政，新闻资源不能互通共享，造成重复劳动、资源浪费。进入融媒体时代以后，建立中央厨房式的采编中枢，把各个媒体的采编力量整合起来，实行一次采集、多元生成、多渠道分发的新生产模式。

这样一种模式极大地提高了新闻生产效率和效益。记者团队在采集新闻的时候，不再只是为某一种媒介提供服务，而是同时获取文字、图片、音频、视频等各种素材。这些原始素材进入“中央厨房”之后，经过编辑团队的专业化、定制化加工，可以快速生成适合报纸版面的深度报道、广播新闻播报、电视影像新闻、移动客户端的短视频、H5 交互产品、图文长图等众多新媒体产品。

资源融通不但是内部人力物力的重组，更是内容价值的再发现、再创造。原本只占据报纸版面一小块面积的文字信息，经过视频化、数据化的处理之后，可以获得更广泛的传播和更大的影响力。跨平台共享、协同使内容生产由线性过程变成网状结构，在内容形态转化和组合利用上激发出无限的传播潜能，从而达到内容价值最大化的目的。

（二）兼容并蓄：不同媒介形态的技术优势互补

如果说资源融通是融媒体的“体”，那么兼容并蓄就是它的“用”，它关注的是怎样将不同的媒介技术特性与传播优势有机结合，创造出超越单一媒介形态的全新信息产品和用户体验。每一种媒介都有它的“基因”，文字有深度、有逻辑，图片有冲击力、有现场感，音频有伴随性、有想象空间，视频有沉浸感、有

交互性，网络媒体有海量性，它们一起组成了信息传播的完整光谱。

融媒体的兼容并蓄就是将这些优势创造性地结合起来，希望产生 1+1 大于 2 的传播效果。除了用文字做详尽的叙述之外，还可以使用科学家访谈录音片段、重要的实验过程视频片段、核心原理动态图解 GIF 文件、引发用户去探索相关知识的 H5 页面等形式。多层次、多角度、多感官的信息展示方式极大地充实了报道的内、外，以适应各种场合下不同用户不同的信息消费习惯。读者既可以快速浏览图文摘要，也可以沉浸式观看视频纪录片，还可以在通勤路上收听音频解说。由于技术上的互相补充，新闻产品就从静态、单向的文本变成了动态、立体的信息魔方，用户可以按照自己的兴趣和需要自由组合、深入探究。最终兼容并蓄的做法使新闻报道从以前的“告知”变成了“共感”，在技术与艺术相结合的情况下，新闻内容的吸引力、感染力、引导力都得到了很大提高。

（三）利益共融：媒体融合背景下的价值重塑

利益共融是媒体深度融合的必然结果和持续动力，促使媒体价值评价体系由原来的单一广告收入模式转变为多元化的、平台化的商业生态系统。传统媒体时代发行量、收听率、收视率是衡量媒体价值的主要指标，变现方式主要是广告刊播。但是互联网的冲击彻底打破了这一格局，信息渠道的迅速扩展削弱了传统媒体的渠道价值，迫使媒体行业必须重新审视自己的核心竞争力和盈利模式。

融媒体时代价值重塑就是由“经营内容”向“经营用户、经营品牌”的根本性转变。创建集新闻资讯、政务服务、生活服务于一体的综合性平台，媒体不再只是信息的发布者，更是用户和社连接的纽带。平台可以给媒体提供高质量的付费内容、组织线上线下社群活动、提供数据分析服务、介入电子商务和品牌营销等途径来开辟新的收入来源。媒体依靠优质内容和服务赢得的用户信任、品牌公信力成了最宝贵的无形资产。

利益共融也表现在产业链的延伸和跨界合作。主流媒体依靠自身具有的权威性、影响力，同政府机构、企业、文化团体等展开深度合作，共同开发文创产品、举办大型活动、打造城市品牌 IP 等。跨界融合既使媒体获得了直接的经济利益，又拓宽了它的社会功能以及影响力范围，在服务区域经济社会发展过程中实现了自身的价值再造和提升。由此一个健康的、可持续发展的融媒体商业生态得以形成，为新闻事业长期发展奠定了坚实的经济基础。

二、融媒体传播的主要特征

（一）传播即时化：打破时空限制的信息流动

传播即时化是融媒体时代最突出的特征之一,这是由于移动互联网、5G通信、云计算、社交媒体平台的迅猛发展所导致的。这些技术一起形成了一张无孔不入、随时在线的信息网,完全打破了传统媒体在出版周期和播出时间上所受的限制。新闻事件的发生和新闻信息的发布几乎是同步的,实现了信息流动的“零时差”。突发事件现场直播、重大政策发布后即时解读等信息可以瞬间到达全世界数以亿计的用户。

即时性给新闻采编流程带来了严峻的挑战。需要新闻机构有全天候、全时段的快速反应能力。采编人员不能再用以前的方式工作,必须做到随时待命,熟练使用移动采编设备以及在线协同工具进行信息的采集、核实、编辑和发布。既是对记者个人专业素养的考验,又是衡量新闻媒体整体应急响应机制和流程再造能力的标准。

同时信息即时化也给新闻报道带来了前所未有的现场感和参与感。用户不再只是被动的延迟观众,而成了现场记者的实时互动者、信息补充者、积极讨论者,是“云端目击者”。身临其境的体验缩小了新闻事件和用户的距离,使新闻的吸引力、影响力大增。新闻机构要善于使用直播、快讯、滚动更新等形式,保证信息准确性的同时抢占舆论阵地,主动设置议程,引导社会舆论。

（二）内容数字化：信息存储与呈现方式的根本转变

内容数字化是融媒体时代的技术核心,它把所有的信息形式,即文字、声音、图像等等,都转换成可以被计算机处理、储存的二进制代码。看似简单技术转化之下却造成信息存储、处理、呈现、传播方式的革命性变革,给新闻采访开辟无限创新空间。

1. 内容数字化最直接的体现就是物理载体到虚拟数据的转变。传统新闻内容是以报纸、磁带、胶片等实体形式存在的,复制、分发、保存都很困难,而且容易损坏。数字化的作用就是把内容从物理世界中解脱出来,变成存储在服务器或者云端里的虚拟数据。这样就使得新闻产品可以以很低的成本无限次地复制、传播、检索、归档、再利用。它创建起一个庞大而永恒的数字信息库,给知识的传承以及数据的深度挖掘赋予了条件。

2. 内容数字化的兴起为信息的呈现与解读带来新的方法。它使新闻报道中可以大量使用虚拟现实、增强现实技术。复杂的数据关系可以借助交互式图表直观地表现出来,历史场景可以使用VR技术进行逼真的重现,新闻现场可以采用AR技术叠加虚拟信息来进行增强解读。这些新的叙述方式极大地提高了新闻的表现力与深度,使用户由“阅读新闻”变为“体验新闻”。数字化为算法推荐、个性化分发打下基础,媒体可以根据用户的行为数据精准推送最感兴趣的信息,完成从“人找信息”到“信息找人”的转变。

(三) 交互多元化: 传受双方关系的重构与互动

融媒体时代彻底打破了传统上单向传播的传者与受者之间的关系,取而代之的是一个开放、多元、双向甚至多向的互动传播网络。技术发展给用户带来了前所未有的表达权、参与权,用户不再是沉默的“受众”,而可以随时发表评论、发表观点、提供内容的积极参与者。在此过程中,传受双方的关系被深刻地重新塑造。

交互性的多元化最突出的表现就是反馈渠道的即时、多样化。用户可以凭借新闻客户端底部的评论区、社交媒体的转发和评论、弹幕等随时对新闻内容发表意见,产生舆论的“次生广场”。这些用户的反馈给媒体机构提供重要的民意参照,也成了新闻内容不可缺少的一部分,使报道视角更加多元。新闻采编人员也由原来的高高在上的“教育者”变为现在的“主持人”、“对话者”,他们可以倾听用户的“声音”,引导专业讨论。

更深层次的交互就是用户由旁观者变为内容的共建者。通过报料平台,用户可以成为新闻线索的提供者,通过各种征集活动,用户的图片、视频、文字作品可以成为新闻报道的素材,在一些重大的直播事件中,来自不同地方的用户直播流可以拼成对事件全貌的报道。众包生产的方式大大地拓宽了新闻采集的范围和深度。它要求新闻机构建立有效的用户内容审核与筛选机制,从而在利用民间智慧的时候,保证新闻的真实性、专业性,最终达到专业生产内容与用户生成内容良性互补与融合的目的。

第二节 新闻采编流程的颠覆性重构

一、采编流程由线性向并行转变

（一）“中央厨房”模式下的统一指挥调度

中央厨房是媒体融合深入发展的一个重要标志性产物，从根本上改变过去各部门、各平台各自为战的局面。它借鉴餐饮业的标准化、集约化管理思想，搭建起集决策指挥、信息汇聚、采编联动、技术支撑为一体的中枢系统。融媒体指挥调度中心起到的是“大脑”的作用，对于重大选题进行统一策划、对采编力量进行统一调配、对传播渠道进行统一管理。分散在报纸、网站、客户端各个门户的采编队伍被整合贯通，成为一个可以随时响应、协同作战的融媒尖兵。

统一指挥调度的方式克服了传统媒体内部部门墙、媒介墙造成的信息孤岛、资源浪费。以人民日报的中央厨房为例，它设有总编调度中心和采编联动平台，对其报、网、端、微所有的采编力量进行统筹管理和整合使用。记者不再只服务于某一个版面或者某个栏目，而是成了全媒体内容生产的源泉。指挥中心根据新闻事件的性质和态势，调动最合适的记者队伍，开展跨部门、跨地域的协同采访，使新闻资源第一时间得到最好的汇聚、整合。

突发事件或者重大主题报道时，中央厨房的指挥调度优势就越发明显。指挥中心可以快速制定出多平台、多波次的报道方案，前方记者一次采集文字、图片、音视频等形态的素材，实时传回后方加工平台。根据各个平台的特点来分类、分层次制作并发布内容，形成快讯滚动播报、深度解读跟进、互动产品推出的立体式传播模式，从而牢固地掌握住舆论引导的主导权。高效指挥调度体系使新闻生产由原来的“单兵作战”变成了“集团作战”，极大提高了主流媒体整体作战能力以及传播效果。

（二）一次采集与多元生成的同步作业

一次采集、多元生成、多渠道发布是中央厨房模式的核心生产理念，新闻生产从源头开始就需要有全媒体思维。该理念彻底打破了以往新闻产品单一、渠道固定化的生产方式，新闻资源的价值得以最大程度地发挥出来。记者现场采集信息的时候，不再只满足于报纸稿件文字的要求，而是同时采集能够适用于网站、客户端、社交媒体等各种终端的音视频、高清图片、数据图表等富媒体素材。

1. 素材采集全息化, 前方记者团队一般是由文字记者、摄影摄像记者、新媒体编辑等组成的“全媒体作战单元”。利用智能手机、无人机、全景相机等现代化的设备, 从不同的角度、全方位地采集新闻现场, 把收集到的素材传送到中央厨房的云端稿库。全息化的采集方式为之后多元化的内容生产提供丰富的、扎实的内容“原料”。

2. 内容生成的定制化, 在进入中央厨房素材的时候会有跨部门编辑团队对素材进行处理。他们不再只是把报纸上文章照搬到网络上, 而是针对不同的平台特性、不同用户的习惯, 对原来的文章进行多次加工, 阶梯式生成。一条突发新闻可以采用微博、客户端发布简讯的形式抢占时效, 之后网站可以推出更多现场图片、背景资料的详细报道, 微信公众号可以推送视角独特、情感丰富、有深度的长文, 短视频平台可以发布剪辑精炼、有冲击力的现场视频。因此, 定制化生产流程保证新闻产品能够用最佳方式去达到所要服务的对象。

（三）全媒体编辑部的协同工作机制

全媒体编辑部创建不单是物理空间的合并, 更是组织架构、管理机制、工作文化等各方面深度融合。目的是打破传统媒体长期存在的科层制壁垒、部门分割, 创建符合互联网传播规律的扁平化、网络化的协同工作机制。由此产生的机制可以使信息流通更加便捷, 决策效率大大提高, 团队合作也成了常态。

从组织架构上看, 很多媒体机构都进行了改革, 将原有的采访部门改造成内容采集中心, 并将版面编辑、新媒体运营等职能统一集中到中央编辑部门或者总编室。采用采编分离模式可以让采访者更集中精力去挖掘内容, 编辑者可以根据各个平台的发布需要来安排统筹, 形成策、采、编、发一体化内容生产闭环。湖南日报社依靠创建指挥协同系统来实现全媒体内容管理, 加强稿库、资料库的建设, 给记者编辑提供强大的协同工作支持。

协同工作机制的正常运转离不开先进的技术平台。现代化“中央厨房”一般会配备集选题策划、任务分配、稿件流转、多媒体编辑、传播效果分析等为一体的融媒体生产系统。不论采编人员身在何处, 都可以通过平台进行远程交流、协同写作、资源共享, 从而有效地突破时空的限制。人机协同工作的方式能提高生产效率, 同时给新闻产品创新创造更多的机会。

考核激励机制也在悄悄地发生变化。新的考核体系不再只看传统媒体的发稿量, 而更加看重新媒体的传播力、影响力以及用户互动反馈。优稿优酬、以传播

效果定英雄的评价导向，极大地调动了采编人员投身媒体融合创新的积极性、创造性，使整个组织形成了拥抱变革、协同奋进的新工作文化。

二、生产环节由专业向开放拓展

（一）引入用户生成内容丰富新闻素材

用户生成内容即非专业用户在互联网平台上发布文字、图片、视频、评论等各种内容。UGC 在新闻领域已经成了专业媒体获取新闻线索、丰富报道内容、拓宽报道视角的重要补充。在突发事件或偏远地区的报道中，处于第一线的普通用户可以提供最及时、最鲜活的原始材料，弥补专业记者不能即刻到达的不足。自然灾害、事故现场，用户用手机拍摄的视频、图片常常是媒体报道最早的来源。

媒体机构创建专门的爆料平台，借助社交媒体进行话题征集，同商业平台合作等途径来吸引 UGC。新华社客户端“我在现场”栏目，鼓励用户上传新闻现场图片、视频，使新闻来源得到极大的拓展。开放式素材采集一方面可以降低新闻生产的成本，另一方面也可以把亿万网民的“眼睛”、“耳朵”变成新闻触角的延伸，形成一个无处不在的信息感知网络。

但是 UGC 的引入也对媒体核实把关能力提出了更高的要求。海量信息泥沙俱下，真实性、准确性、客观性无法保证。因此新闻机构要建立严格 UGC 筛选、核实和编辑流程。专业编辑要依靠各种技术手段和交叉信源比对等办法，对用户提供的 content 加以甄别、验证，在发挥 UGC 鲜活、快捷优势的同时，保证新闻公信力不受影响。在此过程中，专业媒体把关人角色并没有被弱化，反而因为其在信息核实、价值判断方面的专业性而愈发突出。

优质 UGC 被筛选和核实后，新闻呈现形式以及叙述角度也变得更加丰富。另一方面来源于普通人自身独特的个人经历、角度和感性的感受，可以给报道增添人文气息与感染力，使读者产生代入感和共鸣。整合用户零散的信息可以更好地体现事件全貌，给公众提供多元的信息维度，使报道内容更加丰富，层次更加深入。

（二）众包新闻模式在突发事件中的应用

众包即把过去由内部员工完成的工作，外包给互联网上非特定大众的生产组织方式。众包新闻是将该模式应用于新闻生产领域，通过公开邀请，将新闻生产的某一个环节或者全过程，交由广大互联网用户共同完成。当面对信息需求量大、

核实难度大的突发事件时，众包新闻就会显示它的优势。

突发事件报道中众包模式常被用来做线索搜集、事实核查、数据分析等工作。英国的卫报在调查议员报销丑闻的时候，把数十万份未经整理的议员开支文件发布到网上，让数以万计的读者一起参与审查，从中找出问题线索。志愿者用80小时就完成了专业团队几个月都做不来的任务，大大提高了调查报道的效率和深度。调动了群体的智慧和力量，产生了传统新闻生产模式无法达到的规模效应。

众包新闻的关键就是创建有效的协作平台，制定明确的参与规则。媒体机构作为任务的发起者、组织者，要把复杂任务拆解成普通用户能完成的子任务，提供便捷的工具，给出明确的指引。并且要创建起反馈与激励体系，对参与者予以认可并作出相应的奖励，以此来保持社区的活跃度以及参与的积极性。虽然众包降低了新闻生产门槛，但是专业媒体在议程设置、过程引导、信息整合和最终发布环节的把关人角色仍然十分重要，保证众包项目方向和产出的质量。

（三）专业记者与公民记者的协作配合

公民记者是指使用各种数字工具从事新闻信息采集和传播的普通民众，其本身不一定有专业的资质。他们出现以后，冲破了传统媒体对于新闻话语权的垄断，成了新闻生态中不能被忽视的力量。专业记者和公民记者之间并不只是简单的竞争关系，而越来越呈现出合作互补的关系。

1. 线索提供和深度挖掘的协作。公民记者因为社会分布广、接近现场的优势，经常可以第一时间发现新闻线索并发布。专业记者可以依靠这些线索，发挥自身的专业调查能力和资源优势，开展系统的、深层次的采访挖掘，产出有分量、有影响力的报道。公民记者做报料，专业记者做深挖，两者良性互动。

2. 多种视角的互相补充，专业判断的互相参照。公民记者的报道常常带有很强的主观性和个人色彩，可以给新闻报道提供多元视角和丰富信息。专业记者要经受严格的培训、以客观、平衡、公正的原则进行报道，可以从宏观角度去分析、诠释新闻事件。两者相结合可以保证新闻报道生动性、贴近性，也可以保证新闻报道的专业性、权威性，从而更好地满足公众的知情权。

3. 传播渠道的联动共振。专业媒体有着强大的平台资源以及品牌公信力，活跃公民记者在社交网络上拥有自己的粉丝群以及传播网络。当专业媒体报道引用或者联合公民记者进行报道的时候，可以借助公民记者的社交影响力，把主流声音传播到不同的圈层中去，从而达到传播效果倍增的目的。有利于建设开放、多

元、共治的新闻传播新生态。

第三节 传统媒体与新兴媒体的融合路径

一、内容生产的深度融合

（一）传统优质内容的数字化转化与适配

传统媒体长期以来所形成的品牌公信力、强大的内容生产能力，在深度报道、权威解读、调查性新闻等方面都具有明显的优势。优质的内容是它最宝贵的资产。数字化转换和适配不是简单地把报纸版面、电视节目“复制粘贴”到网络上，而是要按照新媒体平台的特点和用户的阅读习惯，对内容进行系统的再造和重塑。这一步是对内容形态进行解构和重组。一篇几千字的调查报道，可以被拆分成适合移动端快速阅读的核心摘要、适合社交媒体传播的一图读懂长图、提取出的关键数据制作的可视化图表、采访重点片段剪辑出的短视频。化整为零的方法，使优质内容在碎片化的阅读环境中更容易被接触到，并且更有吸引力。

第二就是交互性、服务性的植入。传统的单向度信息灌输模式在新媒体环境下要变成双向互动。用一篇城市交通规划分析报道，嵌入在线投票功能，向公众征集意见；对于一篇经济数据分析报道，提供相关数据库或者查询工具，实现从内容到服务的转变。使原本静止的内容变得生动实用，增强用户黏性，新闻报道的社会价值也能被延伸出来。

数字化转化是把叙事方式现代化的改造。传统的严谨规范硬新闻话语体系要适应网络语境，变成更贴近生活、活泼生动的表达方式。用网络热词、表情包、创意海报等方式将严肃的主题与人们的生活拉近，使年轻人更加易理解。华东师范大学等高校在不同的节点上推出的 SVG 互动海报、AIGC 短视频等，都是将传统内容的优势同新技术、新话语相结合而产生的融合，使得数字空间中的内容实现新的价值转化。

（二）移动互联网产品的原创性开发

在移动优先战略之下，新闻媒体角色也由单一的内容提供者转变为综合性的信息产品服务商。只对存量内容进行数字化改造是远远不够的，必须大力投入资源开发出移动互联网产品的原创性，打造出自家独特、不可替代的移动入口和用

户社群。其中新闻客户端的建设最为重要。成功的原创 APP 不应该只是一个新闻聚合器，而应该是一个集新闻资讯、政务服务、便民查询、线上社交等多种功能于一身的综合性平台，它的目标是深度融入用户的生活，成为日常生活中不可缺少的“装机必备”。

原创性开发的关键就是“产品思维”。媒体机构应该像互联网公司一样，设立专门的产品经理岗位，对用户需求进行研究，分析使用场景，不断改善交互体验。产品开发不再只是编辑部附庸，而是一个包括技术、设计、运营、内容等诸多环节的系统工程。就重大事件或者某一主题而言，可以制作交互式 H5 产品，以游戏化、场景化的方式让用户在沉浸式体验中了解复杂的新闻。同时也可以开发垂直领域的知识付费产品，把媒体在某个行业积累起来的专业知识变成有价值的知识服务。原创产品完全打破了传统的生产内容流程，用移动互联网的逻辑进行开发运营，这就是媒体核心竞争力的体现。

（三）跨平台内容分发体系的构建

信息大爆炸时代，怎样更精准高效地把优质内容分享给受众，成为媒体面临的重大问题。建立强大的、智能的跨平台内容分发体系，是实现内容价值最大化的关键所在，也是媒体融合深入发展所必然要面对的。核心就是建设一个中央厨房式的融媒体中心。“中央厨房”不仅是物理上的一个空间，也是对新闻的采编发流程进行再设计的一种新的机制，在整个媒体机构中起到核心调控的作用。

1. 其根本就是一个技术先进、功能齐全的融合新闻平台。所有的记者所采集到的文字、图片、音视频等素材，不管是从哪个部门来的，都将会被集中到一个素材库中。平台用标准化的数据处理和智能标签管理，把素材统一编目存储，从而达到资源全面共享、高效调用的目的。

2. 依靠流程再造，达成一体策划、一次采集、多种生成、多元分发的融合生产模式。选题策划阶段，各个平台的编辑一起确定报道的方向以及各个平台的呈现重点。记者外出采访带回的素材在“中央厨房”里可以被不同的编辑（图文编辑、视频剪辑师、H5 设计师等）加工成适合报纸、电视、网站、客户端、微博、微信、短视频等不同终端的产品形态。

3. 分发要依靠智能化技术来支撑。系统可以按照不同的平台用户画像和传播特点，自动或者半自动地将对应的内容产品推送到最合适的渠道。一条突发消息可以通过 APP 弹窗、微博发布；深度剖析的文章会在微信公众号、客户端定时推送；

精彩现场画面也会被剪辑成短视频发布到抖音、快手等平台。提高内容生产和分发的效率，使传播效果加倍。

二、传播渠道的全面整合

（一）“两微一端”及短视频平台的矩阵布局

“两微一端”（微博、微信、新闻客户端）已经成为主流媒体在新媒体领域里的基础设施。在此基础上向抖音、快手、Bilibili 等新兴短视频、中长视频平台拓展，创建差异化、垂直化的账号矩阵，就是渠道整合深化的体现。矩阵布局不单纯是建立多个账号，还要依据各平台用户的属性、社区文化、内容生态等特点，做精准的运营。一个大型媒体集团的账号矩阵中，会有一个发布权威新闻的主账号、多个针对财经、文化、体育等垂直领域的子账号、以及由名记者、名主持打造的个人 IP 账号。

矩阵化布局的好处就是能够实现对不同圈层用户的精准覆盖。主账号在微博上担负起突发新闻首发、舆论引导的任务，微信公众号侧重于深度分析、观点输出，维系核心读者群，新闻客户端作为自主平台，承担最全面、最系统的资讯和服务，抖音、快手账号利用轻松、有趣、生活化的短视频内容吸引年轻用户的关注，实现品牌形象的“破圈”。各个平台账号之间互相策应、互相导流，共同形成强大的传播合力，最终形成一个中心辐射、层级传导、网状覆盖的有机生态系统。

（二）传统播出渠道与新媒体渠道的联动

传统媒体的报纸版面、广播频率、电视频道仍然有大量的基础受众，并具有很强的议程设置能力。实现传统渠道和新媒体渠道的同频共振，就是盘活存量资源、发挥融合效应的重要途径。联动体现在节目策划、播出以及后续的传播等各个方面，目的是要消除线上的线下的隔阂，给观众一个无缝衔接的跨屏体验。电视台在直播重大活动的时候，在屏幕上设置二维码，引导观众扫描到手机端的互动页面上进行话题讨论、实时投票或者补充内容的阅读，观众的精彩评论还有机会被主持人选中在电视上播出。

反过来，新媒体上出现的热点话题、网民所关注的内容也可以成为传统媒体选题策划的重要依据，让新闻报道更加贴近社会脉搏。社交媒体上征集到的用户生成内容，例如图片、视频等，在经过核实、筛选之后，能够极大地丰富电视节目或者报纸版面的内容，使报道更加生动、参与性更强。一些媒体还会把线上直

播活动和线下品牌活动结合起来，把新媒体上人气很高的短视频栏目反过来放到电视频道播出，实现品牌影响力的双向赋能。大屏带小屏、小屏回大屏的互动方式构成完整的传播闭环，使用户参与感、忠诚度得到提高。

（三）构建全媒体传播覆盖体系

全媒体传播覆盖体系是媒体融合所追求的最高层次的目标，目的在于创建起无时不在、无处不在的现代传播网络，使主流价值、权威信息能够突破各个圈层的限制，在社会各个领域里得到广泛的传播。该体系的形成需要媒体具有全程、全息、全员、全效的传播能力。这不仅仅是技术上的融合，更是战略思维的飞跃，要求媒体把自己看成连接万物的“超级端口”。

这就要求媒体的传播触角要延伸到用户可以接触到的所有信息终端，即家中的智能电视、音箱，通勤路上的公交地铁屏幕、车载系统，公共场所的户外大屏、社区宣传栏。内容将以最合适的方式，在恰当的时机、合适的场合下，主动出现在用户面前。理想的全媒体传播体系应该可以为用户提供全天候、全场景的陪伴，清晨用智能音箱播报新闻摘要来唤醒用户，上班途中用手机客户端推送个性化资讯，工作间隙在社交媒体上观看短视频放松，晚上则用电视大屏观看深度专题报道。

达成此宏伟目标，媒体机构就要彻底冲破内部部门壁垒和技术障碍，创建起高度协同的运作机制。同时还要加强与外部平台、技术公司以及各行各业的跨界合作，把自身的内容和服务能力嵌入到更广阔的社会场景当中。最终，构建起这样一个无缝覆盖的全媒体传播体系之后，主流媒体就能够牢牢地掌握舆论引导的主动权和主导权，而且可以转变为社会化综合信息服务平台，在国家治理体系和治理能力现代化进程中起到更加重要的作用。

第四节 融媒体为新闻采编带来的新机遇

一、技术赋能提升生产力

（一）智能采编工具助力提升工作效率

智能采编工具的普及应用，就是技术赋能新闻生产最直接的表现。以人工智能为代表的新兴技术，正在改变新闻采编各个环节，大幅提高新闻内容生产的效

率和质量。前期采访时用智能录音笔、语音转写软件可以将数小时的录音很快转写成文字稿,准确率一般都在95%以上。这使得记者从繁重的听录音、打字工作当中解脱出来,可以有更多的时间去思考、整理采访内容。效率的提高是革命性的,记者可以在相同的时间内完成更多的采访任务,也可以对某一个选题做更深入的研究。

智能写作机器人已经可以承担模式化、数据性强的新闻内容创作了。例如财经报道中机器人可以自动提取上市公司财报数据,然后依照事先设定的模板,几秒钟内生成包含主要数据及基本分析的财报快讯;体育赛事报道中的赛况简报、数据统计等,也可以由程序来完成。这并不是要取代记者,而是创建一种新的、人机合作的模式。机器完成的是标准化、重复性的信息整合,而人类记者完成的是独家调查、深度分析、情感传递和人文关怀,产出有思想性、独特性的新闻作品。

视频剪辑、图片处理、海报设计等各种可视化内容的制作,也离不开各种智能工具的辅助。一键生成短视频、智能匹配背景音乐、模板化批量制作海报等,大大降低了非技术背景采编人员的使用门槛。以往需要专业后期团队花费几小时到几天的工作量,现在普通编辑依靠智能工具只需几十分钟就能独自完成。新闻产品形式因此更加丰富多样,新闻机构可以更快地对热点事件做出回应,推出符合移动端传播规律的可视化产品,从而提高新闻的时效性以及传播力。

(二) 大数据技术助力选题与舆情研判

融媒体时代新闻机构所处的环境是信息爆炸、热点瞬息万变的传播环境。大数据技术的使用就如同给新闻采编工作装上了一双“千里眼”和“顺风耳”,可以使得新闻采编工作从浩瀚的信息中准确地发现、科学地做出决策。传统的选题策划大多依靠记者的个人经验以及有限的线索,现在正在被数据驱动的模式所补充甚至取代。对社交媒体、搜索引擎、新闻聚合平台等海量数据实施实时监测并加以分析之后,采编团队便可以很快地察觉到正在兴起的热点话题、网民所关心的问题以及可能的新闻线索。大数据系统可以精准地显示出一个话题的热度曲线、关联词云、传播路径和关键传播节点,使编辑记者能够对它的新闻价值和发展潜力做出判断,从而实现从被动接受到主动挖掘的转变,避免选题滞后和盲目。

大数据技术对于舆情研判来说,价值是不言而喻的。任何新闻报道一经公布,就会在舆论场中产生一系列的连锁反应。通过新闻评论、转发、点赞等用户行为数据情感分析和语义识别,大数据系统就可以对公众对该报道的情绪态度(正面

/ 负面 / 中性)、争议焦点、意见分布进行即时度量。精确的舆情反馈给新闻机构提供了一面“镜子”。一方面可以发现报道中事实偏差、表述不当、视角局限,及时澄清、修正或者补充报道,从而有效引导舆论,防止负面影响的扩大。另一方面,对某一领域或者话题舆论走向进行长时间追踪分析之后,新闻机构可以更加深刻地认识社会心态、公众关注点,进而调整自身的报道策略和议程设置,更好地履行媒体的社会责任,提升公信力和影响力。

(三) 5G 技术助力实现高清直播的无延时传输

5G 技术依靠高带宽、低时延、广连接这三个特点,彻底打破了传统新闻直播在时间、空间、设备上的限制,给新闻的“在场”报道带来了无限的可能,使新闻的时效性、现场感达到了前所未有的高度。突发事件、重大活动等新闻现场可以依靠 5G 技术来实现高清、稳定的视频信号传输。

过去高质量的电视直播一般需要价格昂贵、配置复杂的卫星转播车,程序繁琐,灵活性差。如今记者只需要带一部支持 5G 网络的智能手机或者一个轻便的 5G 直播背包,就可以随时随地做广播级超高清视频直播。这不仅大大降低了直播成本,更重要的是使记者具有了极高的机动性,可以到达车辆无法到达的新闻现场,第一时间把最真实、最鲜活的画面传递给公众。没有延时传输的特性使得观众可以几乎和现场同步获得信息,获得身临其境的沉浸式体验。零时差的“在场感”,对于突发新闻报道来说,争取时间、吸引社会关注起着决定性的作用。

5G 技术的应用,也催生了更为创新的新闻报道形态。

1. 高清移动直播常态化,记者可以利用 5G 网络做多角度、移动式直播报道,在行进中采访、在广阔的活动现场穿梭,给观众提供更全面、动态的观察视角,使报道更有纵深感、故事性。

2. 沉浸式新闻体验的达成依靠的是 5G 的超大带宽,可以实现 VR(虚拟现实)、AR(增强现实)等沉浸式内容的实时传输。观众可以用 VR 设备进入新闻现场,以第一人称的视角体验事件发生的环境,在灾难报道、科学探索、文化遗产展示等各个领域都展现出广阔的应用前景。

3. 多路信号的方便制作,大型活动报道中,身处不同位置的记者可以同时利用 5G 网络将自己拍摄的视频传回后方导播中心,由导播实时切换、组合,制作出和专业演播室效果相当的多机位直播节目。

技术革新就是给新闻报道添力,使之更真实、更有冲击力。它不是单纯的画

质提高或者速度加快，而是新闻叙事方式发生的根本性变化。5G 直播让新闻不再是事后的转述，而是正在发生、可以被实时感知的现实，大大提高了新闻内容的可信度和感染力，满足了融媒体时代用户对即时性、互动性、深度参与感的极致追求。

二、用户连接拓展新空间

（一）精准画像实现分众化传播

在信息过载的环境中，怎样使有价值的新闻内容准确地达到目标受众，是所有媒体机构共同面临的问题。融媒体时代，依靠大数据和算法技术形成的用户画像系统，给新闻分众化、个性化传播赋予了有效的解决途径。新闻平台在合法合规的前提下，对用户 in 客户端上的浏览、搜索、评论、分享、停留时间等行为数据进行收集分析，结合用户主动填写的兴趣标签、地理位置等信息来构建每一个独立用户的数字画像。这幅画像清楚地呈现了用户感兴趣的物、事、人，即其阅读偏好、知识水平和潜在需求等，使得平台对用户的认识由原来的群体层面变为现在的个体层面。

依据准确的用户画像，新闻客户端的推荐引擎可以起到非常大的作用。它不再千篇一律的推送同样的内容，而是给不同的用户推送个性化的信息流。关心国际政治的用户会看到更多的深度分析文章，热衷于本地生活的用户会先接收到社区服务的信息。分众化的传播模式使新闻推送更高效，用户的阅读体验更好。用户可以更快地找到自己感兴趣、有用的信息，信息获取效率随之提高，进而更愿意使用该平台，提高了用户的满意度。新闻机构依靠精准推送，既可以提升新闻内容的点击率和阅读完成率，又可以把相关专业、细分领域的报道直接推送到最相关的用户群体面前，从而最大程度地提高传播效果。实践中，媒体还应该警惕“信息茧房”带来的负面影响，通过算法优化，既满足用户个性化需求，又推荐具有公共性、多元性的内容，以拓宽用户视野，履行媒体的社会责任。

（二）社群运营增强用户黏性

如果说精准推送是建立用户连接的第一步，那么社群运营就是加深、巩固这种连接，进而大大提高用户黏性的关键所在。融媒体时代，媒体不再只是信息的发布者，更应该成为用户关系的管理者、社群的组织者。社群运营核心是以某一新闻主题、垂直领域或者地域范围为依托，把有共同关注点的用户聚集起来，经

过持续互动与服务来培养用户归属感和忠诚度。该种运营模式把以往媒体和读者之间松散、单向的关系，变成紧密、双向甚至多向的网状关系。

新闻机构可以创建微信群、专属 App 讨论区、社交媒体粉丝群等不同的用户社群。记者在这些社群中所扮演的角色发生转变，从以前的信息权威变成了如今的社群群主或者版主，即话题发起人、讨论引导人、氛围维持者。可以分享采访幕后花絮、预告重磅报道、发起与新闻当事人在线问答，也可以组织线下沙龙、看片会。直接、零距离与采编团队的互动，给用户带来前所未有的参与感和尊贵感，使他们觉得自己不但是内容的消费者，也是新闻生产过程的见证者和参与者。

精细化运营的社群能够积攒媒体的核心粉丝。社群内部深层次的交流以及情感的联结，会让用户对媒体品牌产生很强的认同感，而这种认同感来自于价值观和情感上的认同，比单纯获取内容要更牢固。高黏性社群用户会一直消费媒体的内容，还会主动参与到内容的二次传播当中，给媒体带来可观的外部流量。他们积极参加新闻线索的提出、讨论、事实核实等工作，充当媒体的“外脑”和“编外记者”，极大地丰富了新闻的内容，一起创建起良性互动的生态。

（三）互动反馈赋能新闻产品优化

融媒体时代用户获得了前所未有的表达权、参与权，新闻传播的模式也开始有了新的生命。新闻不再是传统的一言堂式的“我说你听”式传播方式，而变成了动态的、开放式的对话场。新闻机构通过在稿件后面设置评论区、直播中实时弹幕、社交平台发起投票、H5 互动问答等多样化的形式来建立与用户之间即时高效的互动反馈机制。此机制既是提高用户参与度的方式，也是新闻产品自我更新、迭代的动力。用户的每一次评论、转发、投票，就是对新闻产品的直接检验和评价。

采编团队系统地收集、分析用户反馈之后，便可以得到大量有关新闻产品质量的信息。评论里用户对于某条新闻事实细节的质疑，可以促使记者及时发现新闻报道中的疏漏或错误，进而提高新闻的准确性。对于专业性较强的报道，用户提出的问题可以反映出哪些概念或者背景信息没有解释清楚，采编人员根据用户的提问，在后续推送时对报道内容加以补充说明，使报道更加通俗易懂，传播效果更好。用户在社交媒体上热议的话题可以体现报道中最引人入胜、最能引起共鸣的角度，给之后的系列报道或者深入挖掘提供方向。用户端的“众包式”审校、策划把成千上万读者的智慧带入到新闻生产当中，极大地拓宽了编辑部的视野，

弥补了编辑部的专业局限和认知盲区。不断互动、反馈的循环，使新闻产品在与用户的共创中不断更新，越来越接近事实、贴近公众、提高公信力，从而达到新闻价值和用户价值双提升的目的。

第五节 本章小结与关键概念

一、本章核心观点回顾

（一）融媒体是新闻业发展的必然选择

融媒体的出现不是偶然的技术潮流，而是信息社会发展到一定程度，媒介生态、用户需求、传播技术三者合力推动的结果。伴随着移动互联网的全面普及和社交媒体的深度渗透，信息传播渠道变得越来越宽广，受众角色也由原来的被动的读者或者观众，转变为主动的信息筛选者、参与者甚至创造者。从根本上来说，传统的媒体单向的、线性的传播方式被改变了，受众群体的分散达到了一个前所未有的高度，注意力资源也变得十分稀缺。传统新闻业如果固守原有的生产方式和传播渠道，在激烈的媒介竞争中就会被边缘化。

新闻业在生存与发展的双重压力之下，需要主动适应变化，利用各种媒介形态的优势来达到资源的最佳整合和传播效果。融媒体转型本质就是新闻业在新的传播格局中，为了重新获得用户、重新获得影响力、重新构建商业模式而进行的一次自我革命。它要求媒体机构打破报纸、电视、广播、网站等各个平台之间的壁垒，把内容生产、渠道分发、用户运营视为一个有机的整体，满足用户在各种场景下对信息的不同需求。

因此，把融媒体当成新闻业发展的必然选择，是对于时代发展趋向的清醒认识。这不但是应对挑战的防御之策，更是抓住机遇、谋求未来的一种主动之举。只有深度融合，新闻业才能在全程、全息、全员、全效的全媒体时代里重新确立起社会瞭望者、议程设置者、价值引领者的核心地位，实现可持续的创新和发展。

（二）流程重构是融合创新的关键环节

融媒体被当作战略方向，流程重构就是实现战略转变的战术和关键途径。传统的新闻采编流程是为单一的媒介形态而设计的，具有明显的线性、单向、部门分割的特点，记者采写、编辑加工、版面或时段刊播，各环节之间互相隔断。僵

化的流程不能满足融媒体时代内容“一次采集、多种生成、多元分发”的高效要求，已经成了阻碍融合创新的最大瓶颈。因此，对采编流程实施系统性、颠覆性的重构，就成为媒体深度融合由相加走向相融的必由之路。

流程重构的核心就是打破原来的生产要素固定组合，以用户需求为中心、以内容产品为主导、以数据反馈为动力来建立新的生产体系。这就要求从源头选题策划开始就具有全媒体视野，考虑一个新闻事件可以衍生出哪些不同形式的产品，并适应哪个平台的传播调性。在采编执行方面，实行全媒体记者和项目制团队，使采编人员跨部门、跨专业进行合作，从而达到最大程度地利用新闻素材、挖掘新闻价值的目的。分发与反馈环节要创建起覆盖全网的传播渠道和用户数据监测系统，从而达成内容的精准推送和传播效果的即时评判，进而引领之后的内容生产，形成一个敏捷、高效、智能的闭环。

（三）技术与内容双轮驱动行业发展

融媒体大叙事当中，技术与内容这两匹马车并行前进，互相支撑，不能缺少。长期以来，内容决定一切，“优质内容”是新闻业最重要的标准，它的价值不言而喻。信息爆炸的年代里，深刻的洞察力、严谨的调查核实、人文关怀仍然是一台媒体取得公信力、影响力的根本。仅有优质内容，缺少有效的技术支撑，传播力和影响力就会大打折扣，就像酒香也怕巷子深一样。

另一方面，技术迅速发展给新闻业带来了前所未有的可能性。大数据分析使媒体能够更加准确地把握用户需求，从而达到个性化的内容推送的目的，人工智能技术贯穿于内容生产的各个环节之中，智能写作、视频剪辑、虚拟主播等都体现出它的作用，5G、VR、AR 技术催生出沉浸式新闻这种新的报道形式，给用户提供了前所未有的感官体验。技术不再仅仅作为内容的附属品或者是简单的传播渠道，而是融入新闻生产的全过程，是新闻内容创新、传播优化、用户体验改善的主要动力。

所以现代新闻业的发展应该走技术、内容双轮驱动的道路。媒体机构要形成一种新的思维模式，即用技术来激活内容，用内容来赋予技术价值。这就意味着在内容创作中要主动思考如何利用新技术来讲故事，引进新技术时要考察它是否真的能提高内容质量和传播效果。只有技术创新和内容创新相辅相成、相得益彰的时候，新闻业才会有强大的生命力与竞争力。

二、关键概念解析

（一）中央厨房

中央厨房是媒体融合实践中常见的新型采编架构与运行方式，它的概念来自于连锁餐饮业，核心思想就是把新闻资源进行集约化处理，从而实现高效利用。它并不是一个单一的物理空间，而是一个集指挥调度、信息汇集、策划研判、采编联动、技术支撑、分发传播等功能于一体的“融媒体中心”或者“全媒体新闻中心”。它的出现，目的在于打破传统媒体内部各个部门、各个平台之间相互隔绝的状况，重新塑造新闻生产流程。

建立“中央厨房”的主要目的，是为了应对全媒体时代信息生产的需求。

1. 实现统一指挥、资源共享，达到目的。在中央厨房模式下，所有的采访力量以及新闻线索都被集中到了一个平台上。指挥中心按照新闻事件的重要性以及各个平台的特点，对记者进行统一调配，开展协同作战，避免了以往不同媒体派出多路记者重复采访所造成的资源浪费。

2. 对采集到的素材进行深度加工和多样化产出。中央厨房汇集了文字、图片、视频、数据、互动设计等各方面专业人才，对前方采集来的“生料”进行集中“精加工”，根据不同终端用户的需求，制作出新闻快讯、深度报道、短视频、数据可视化图表、H5 互动产品等各种形态的“新闻成品”或者“半成品”。

3. 创建高效率的全渠道分发系统。中央厨房与媒体旗下的新闻客户端、网站、社交媒体账号、报纸版面等所有发布终端无缝对接，按照事先拟定的传播策略，将内容进行梯次化、精准化的多渠道同步分发，用数据监测系统对传播效果实时跟踪，从而形成策划、采访、加工、分发、反馈的闭环。

“中央厨房”创建是媒体融合由浅入深的标志。它通过生产要素重新配置、生产流程系统性再造，极大地提高了新闻生产的效率和质量，是主流媒体提高整体竞争力、舆论引导力的核心引擎。

（二）多元生成

多元生成，又称为多态生成或者多种生成，是中央厨房运行模式下的一种核心生产理念，即围绕同一个新闻事件或者选题，一次性、立体化地进行信息采集，再根据不同媒介平台特性以及用户需求，把信息加工成各种不同体裁、形态、侧重点的新闻产品。它的本质就是对新闻资源价值的深度挖掘和充分利用，是融媒体时代下内容为王的具体实践形式。彻底改变了传统媒体一种内容、一种形态、

一次传播的单一生产模式。

“多元生成”实践分为由简入繁的几个层次。最基本的实践就是把同一个核心事实，分别用适合于不同平台的版本来呈现，即把一篇深度报道的核心观点，简化成几百字的微博，或者把其中的关键数据，制作成一张简单的图表。更高阶的多元生成是在策划阶段就进行一体化设计，采访团队在现场采集信息的时候，不仅要获取出能够用来做深度文字报道的详细素材，还要拍摄出可以用来制作成短视频的画面，还要进行现场直播，收集出可以用来制作成数据新闻的结构化信息。各种形态不同的产品共同组成围绕核心事件的报道集群，在不同的平台发布，互相配合，形成联动效应，满足不同用户圈层在不同场景中信息消费的习惯，从而达到传播效果的最大化。

（三）全媒体矩阵

全媒体矩阵是指一个媒体机构为了最大程度地覆盖目标用户、提高品牌影响力，有策略地建立并运营的、由多种不同种类、不同平台、不同定位的媒介产品所组成的传播网络。该网络包含机构自有的核心平台，官方网站、旗舰新闻客户端等，也包括在微信、微博、抖音、快手、B站等第三方社交媒体平台开设的各种账号，甚至可以延伸到线下的户外大屏、合作媒体渠道等。在传播渠道极度碎片化的环境下，建立全媒体矩阵是媒体从“办一个媒体”走向“建一个生态”的战略选择。

建立、运用差异化的定位、协同传播方式。矩阵中的每一个账号或者平台都有它独有的角色定位、内容风格和目标人群。微信公众号可以采用深度分析、评论文章的形式来保持核心的深度用户，微博账号则以快速响应热点、设置议题、与用户高频互动为主要方式；抖音、快手等短视频账号以视觉化、故事化的方式吸引年轻用户。不同的账号虽然独立运营，但是后台是由“中央厨房”统一协调的，从而形成强大的传播力。

重大新闻事件发生的时候，全媒体矩阵就会表现出很强的协同效应。旗舰客户端、官网是信息的压舱石，发布权威详实的报道，微博账号快速发布核心信息抢占舆论先机，各个垂直领域的微信公众号从不同的角度来解读报道，丰富报道的内涵，视频团队制作可视化的产品增强报道的生动性、感染力。多点布局、协同发声的方式，可以使得媒体机构把信息有效渗透到不同的用户圈层里，构建起立体化的、无死角的传播覆盖网络，从而牢牢掌控舆论引导的主动权和主导权。

第二章 融合新闻的理念构建与核心要素

第一节 从“新闻”到“融合新闻”的范式转换

一、报道视角的转换：从传者中心到用户中心

（一）满足受众个性化信息需求

在信息爆炸、传播渠道多样化的大背景之下，传统的“千人一面”普适性信息供给已经不能满足受众越来越分化、圈层化的需求。融媒体时代新闻生产要以用户为中心，实行精细化、定制化的服务。这就意味着媒体要依靠大数据、人工智能这些技术，对用户的行动数据加以深入分析，从而创建起准确的用户画像。通过给用户的兴趣爱好、阅读习惯、信息需求打上标签，媒体就可以实现从人找信息到信息找人的转变。

核心就是利用算法推荐、内容聚合、个性化定制等手段，把用户最关心、最需要的新闻信息精准地推送给不同的用户。新闻客户端按照用户的浏览历史、互动行为来改变首页信息流的呈现方式，推送深度解析、背景资料、不同观点等内容，把用户从海量的信息中解放出来，大幅度提高信息获取的效率和价值。以用户需求为基础的个性化服务，既增强了用户的黏性，又把媒体与受众的关系由单向灌输转变为双向价值共创，真正实现了新闻服务的“想用户之所想，供用户之所需”。

（二）注重用户体验与交互感受

融合新闻的价值实现，不单是信息内容的好坏，更深层次地影响到用户获取信息的全过程体验。用户体验设计本就属于互联网产品领域里被重视的概念，如今也成了评判新闻产品好坏的标准。它要求新闻的呈现方式不能只是简单的文本阅读，而应该转向一种包含视觉、听觉、触觉等多种感官、多种维度的综合体验。优秀的交互设计可以使用户的新闻内容交互变得更自然、流畅，减轻用户获取信息的认知负担，从而提高用户的满意度和忠诚度。

新闻生产者在产品每一个细节上都必须坚持用户至上的原则。页面的响应速

度、版面布局的视觉感受、导航的清晰度、操作的便捷性等每一个方面都会对用户最后所体验的效果造成影响。一个好的 H5 新闻产品能够用精致的转场动画、符合逻辑的交互手势、恰到好处的音效反馈,把用户带入故事场景。开放评论区、设置投票,发起话题讨论等各种互动的功能大大加强了用户参与感以及归属感。新闻体验与交互最极致化的时候,新闻不是静态的文本,它成了一个可以与用户进行情感交流、互动的动态生命体。

（三）建立基于数据的反馈闭环

由传者中心向用户中心的转变,主要的机制保证就是创建起完整的、高效的、数据驱动的反馈闭环。传统媒体时代受众反馈是滞后的、模糊的,依靠读者来信、零星电话、抽样调查。融媒体环境之下,用户每一次点击、浏览、停留、点赞、评论、分享都会产生海量的数据。这些数据给新闻机构带来了前所未有的强大能力,可以准确衡量传播效果,也可以深入了解用户需求。

通过对上述数据进行系统的采集和分析,媒体就可以清楚地知道一篇报道、一个栏目或者一个新闻产品实际的效果。什么样的标题更吸引人?图文、视频、H5 等形式中哪种更受欢迎?造成用户流失的报道内容是什么?用户的讨论焦点在哪里?所有的答案都在数据里。根据分析结果,采编组可以很快地对内容生产策略进行调整,即改变叙事角度、视觉设计或者发布时间。这样一种生产、分发、触达、反馈、再生产循环,使新闻生产不再是单纯依靠经验、直觉的“艺术创作”,而成为一个可以量化的、可以优化的、持续迭代的“科学实验”,保证新闻内容能够不断地、准确地回应市场和用户需求的变化。

二、叙事逻辑的转换：从线性叙事到多维叙事

（一）打破单一时间线的叙述结构

传统新闻叙事,尤其是消息、通讯,一般以时间为序来构建线性结构,即经典的倒金字塔式,本质上就是按重要性程度排列的单一逻辑线。尽管结构清晰高效,但是面对复杂的新闻事件时,表达常常单薄,不能充分地表现出事件各方面复杂的联系。融合新闻依靠超链接、交互模块等技术手段冲破了这种单维的束缚,转而采取网状、多路径的非线性叙事。

在这种新的叙事结构里,一篇报道可以看成是由许多叙事单元所组成的集合。除主线新闻报道以外,用户在任何时候都可以通过链接或者按钮进入到补充模块

里,这些补充模块包含背景资料、人物小传、历史回顾、数据图表、专家解读等等。用户可以按照自己的兴趣以及认知的节奏,选择自己所要走的阅读之路,进而得到不同的阅读体验。拿报道繁杂的国际争端来说,主文抓住最新的进展,分支就可以用来探究其历史背景,经济影响,各方立场等。不再强求所有用户走同一条路,而是给用户开辟了一个自由探索的信息空间,使报道层次更加丰富,信息量也更加庞大。

（二）运用多媒体手段构建立体化场景

融合新闻的多维叙事,并不只是表现在结构上非线性的方面,也表现在表达方式立体化的层面上。它不再只是文字或者图片,而是综合运用视频、音频、动画、VR/AR、数据可视化图表、交互地图等各种媒介语言,共同创造一个信息量大、可感可知的立体化新闻场景。不同的媒介形态各有优势,互相配合,给用户带来的体验远超传统阅读。

这种立体化构建极大增强了新闻的表现力。

1. 灾难发生时,冷静客观的文字记录下事件发生的经过,高清图集呈现出来的是震撼人心的画面,短视频和直播让观众置身其中感受到现场的紧张与人间真情,VR 视频把观众带入到灾区,真切地体验到灾难所造成的巨大影响。

2. 声音可以传递现场环境声、当事人亲述、专家深度分析,给视觉体验增加信息量。数据新闻用交互式图表把枯燥的数据形象化、动态化地呈现出来,让人们清楚地看到现象变化趋势和规律。这些多媒体元素有机地结合在一起,把原本的平面新闻报道升级为立体、多感官的信息综合体。

（三）增强新闻的故事性和沉浸感

多维叙事逻辑的终极目的,就是使新闻更加有故事性,给用户带来更深层次的沉浸感。当新闻报道不再只是信息的简单堆砌,而是采用精心设计的多媒体元素和交互方式来呈现的时候,新闻本身就变成了一段引人入胜的故事。采编者相当于导演和游戏设计师,运用多种视听语言控制叙事节奏,设置悬念,引导用户情感投入,让其由旁观者变成探索者和体验者。

沉浸感营造是媒体重塑新闻事件发生场景所不可缺少的,使用 VR 和 AR 技术让用户有身临其境的感觉。以纽约时报报道雪崩为例,它把三维动画、亲历者口述音频和动态地形图有机地结合在一起,使读者可以亲身体验到雪崩发生时的惊险与混乱。沉浸式体验所带来的情感冲击、认知深度是传统报道方式所不能达

到的。它使事实的传递更有力量，更易引起用户的共鸣和思考，从而获得最大的新闻传播效果。新闻由原来的告知，变成了体验。

三、生产思维的转换：从单一产品到产品矩阵

（一）针对不同终端设计差异化产品

目前，用户接触信息的渠道很多，包括 PC 网站、移动客户端、微博、微信、短视频平台、智能音箱、车载屏幕等各种终端。不同的终端所处的环境，用户使用的习惯以及技术的特点等存在着巨大的差别。因此简单的分发模式已经不能适用，取而代之的是对不同的终端进行不同的产品设计和内容适配。这就意味着新闻的策划之初就要考虑各个平台上呈现方式。

对于同一核心新闻事件，在报纸端可以是逻辑严密、论证充分的深度报道，在新闻客户端上可以是图文、视频、H5 等综合的专题，在微博上可以是百余字的摘要，配以九宫格图片或者简短的核心视频，在短视频平台上需要强视觉冲击力、快节奏剪辑的短片，在微信公众号上可以采用更个性化、社交化的语态表达，并辅以丰富的表情包和互动元素。差异化的产品设计，保证新闻内容用最合适的形态触达不同的圈层用户，从而达到最好的传播效果。

（二）强调产品的迭代更新与持续运营

融合新闻产品不是发布就宣告结束的“完成时”作品，而是一个需要不断运营、不断优化、永无止境的“进行时”生命体。以互联网产品迭代模式作为指导，用用户意见以及数据分析的反馈来进行微小且连续不断的改进和调整。这就意味着新闻产品发布只是其生命周期的开始，之后的精细化运营和维护同样重要，甚至更为重要。

新闻专题上线之后，运营团队要尽快知晓其流量数据，用户互动情况以及舆论反应，然后迅速做出应对。如果某个环节的用户跳出率过高，就要分析其原因是内容无聊还是交互设计不好，并及时做出调整。如果用户在评论区给出有价值的线索或者观点，采编团队就依照这些信息开展追踪采访，把新的内容充实到报道里，从而让报道不断充实。对于大型系列报道或者新闻 IP，可以像软件版本更新一样，不断推出第二季、第三季或者资料片，依靠不断的内容供给和运营活动，保持产品热度和用户黏性，使传播价值和影响力随着时间的推移不断累积增长。

（三）注重产品生命周期管理

从产品矩阵的角度来说，新闻机构必须创建起一套完备的科学的产产品生命周期管理体系。新闻产品同工业产品一样，也存在着引入、成长、成熟、衰退的全过程。科学管理在各个阶段要采取不同的运作方式和投入。引入期主要是通过多渠道推广吸引第一批用户，并验证产品的概念；成长期需要根据早期用户的反馈快速迭代功能和内容，扩大市场份额；进入成熟期应该专注于深度运营，挖掘商业化潜力，保持用户活跃度；当产品不可避免地走向衰退的时候，就需要考虑如何平稳迁移，从中提取有价值的部分，为新产品诞生提供养分。

全生命周期管理思想促使媒体机构由机会主义、零散制造爆款转变为战略性、可持续的产品线规划。应该建立各部门的协作机制，使采编、技术、设计、运营、市场等多个部门的人员合作完成产品成功与否的工作。媒体也不再仅仅是内容的创造者，更转变为产品管理者和服务提供商。最终依靠创建起健康、多元、自我造血、协同共赢的生态系统，方能在下一轮的媒体竞争中形成牢固的核心竞争力。

第二节 融合新闻的核心特征：互动、即时、多维

一、互动性：打破单向传播壁垒

（一）设置互动话题引导用户参与

融媒体时代新闻机构不再是单纯的传播事实，而是议题的设置者、讨论的组织者。通过设计出的互动话题，媒体可以使用户对新闻事件进行深入的讨论，从而达到内容广泛传播、深入解读的目的。此策略的关键是找到新闻事件和公众情绪的结合点，把宏大的叙事变成和每个人息息相关、具体的议题。对于一项新出台的民生政策，媒体可以发起关于新政影响自身生活的讨论、就新政提出建议等话题，在微博、微信公众号、新闻客户端等各个平台上进行矩阵式的传播。一方面可以收集到来自社会各方面的真声音、鲜活事例，丰富新闻报道的内容，另一方面也可以让用户在参与中加深对政策的认识。

以话题为引导的互动模式，实际上是用户生成内容的有效激发机制。媒体搭建平台，设置话题，鼓励用户发表自己的观点、故事、照片或者视频等，这些由用户自产的内容也成为新闻报道不可缺少的一部分。它们用真实性、生动性、多

元化视角给主流报道赋予了有力的补充和证实,形成了专业生产内容和用户生成内容互相影响、一起发声的新局面。此模式要依靠编辑敏锐的新闻判断力和议题策划能力,还要有完善的UGC筛选、审核、整合机制来保证互动内容的质量和导向,从而达到从吸引眼球到凝聚人心的转变。

成功的互动话题一般都具有开放性、关联性以及延展性。开放性指话题可以包含多种观点,不同的声音可以相互碰撞,关联性指话题要与用户的现实关切、情感共鸣点密切相关,延展性指话题可以引发更多的子话题、讨论维度。在重大新闻报道中加入互动设计,新闻机构既完成了信息的传递,又起到了社会意见整合者、共识凝聚者的作用,大大提高了自身在舆论场中的引导力和公信力。

（二）利用 H5、投票等技术增强参与感

技术给新闻互动性赋予无限想象的广阔空间。以 H5 技术为代表的互动产品,由于具有跨平台兼容性、丰富的表现形式和强大的交互功能,近些年来已经成为新闻媒体进行互动创新的主要载体。一个优秀的 H5 新闻产品已经不再是简单的图文叠加,而是把动画、音视频、数据可视化、VR、AR、互动游戏等多种元素融合在一起的复合叙事体。用户从被动地被观察者转变为积极的参与者,依靠点击、滑动、输入、选择等手段来决定自己获取信息的途径和程度,从而达到沉浸式阅读的效果。回顾重大历史事件的时候,媒体可以创建时间轴式的 H5,用户通过滑动屏幕的方式穿越历史,在重要节点上用互动问答的方式获得更多的背景资料,游戏化的手段可以大大提高用户的参与度。

除了复杂 H5 产品外,一些轻量化的互动技术也起到很重要的作用。在线投票、问卷调查,是了解用户喜好、获取民意的一种快捷的方法。在报道社会热点或者争议性话题的时候设置一个简单的投票选项,可以让用户在很短的时间内发表自己的看法、得到直观的数据反馈,并且能了解自己在这个群体中的立场,从而产生归属感、参与感。由此带来的即时反馈机制,使得新闻报道不再是一次性得出结论的,而是一个不断发展的讨论过程。

具体而言,新闻机构可从以下几个方面深化互动技术的应用:

1. 游戏化互动设计就是把新闻内容同答题闯关、角色扮演、模拟经营等游戏机制结合起来。新华社推出的建党百年主题 H5《2021,送你一张船票》用答题互动的方式回顾党史,既有知识性又有趣味性,达到了寓教于乐的传播效果。

2. 个性化内容生成,利用算法和用户输入,产生带有用户个人烙印的专属内

容。岁末之际各大 APP 推出的个人年度报告为典型实例,新闻客户端也可以参考此模式来给用户生成一份个人的年度阅读报告,分析用户的阅读偏好并制作一份有特色的分享海报,以此鼓励用户进行社交分享形成裂变式的传播。

3. 数据可视化交互:利用可交互的图表、地图等让用户可以自己选择维度、查看联系,把枯燥的数据转成有说服力的见解。该模式给用户获取新闻、发现信息开辟了新渠道,使用户的主动权和满足感得到极大提高。

在各种技术手段得到充分利用之后,新闻采编工作就由原来的内容生产转向用户体验设计。编辑不能只考虑报道内容,更应该考虑怎样使用户更好的体验报道。以用户为中心的设计理念,正成为融媒体时代提高新闻产品吸引力、竞争力的重要因素。

(三) 通过评论区管理建立讨论社区

在移动互联网时代,新闻客户端和社交媒体平台评论区的舆论已经成为了新闻事件的“第二舆论场”。它不但是用户发泄情绪、表达观点的出口,而且是观点碰撞、思想交流的重要场所。一个运作良好的评论区可以延长新闻的生命周期,沉淀用户关系,最终形成高黏性的讨论社区。因此对评论区进行精细化管理与积极引导,就成为互动性建设中不可缺少的一环。

有效的评论区管理不是简单的删除不恰当的言论,而是一门有策略、有技巧的社群运营工作。议程的引导与设置,编辑在发布新闻报道之后,以“小编说”或者官方账号下场评论的方式,提出一些具有启发性的问题或者补充报道中没有详述的背景信息,为整个评论区的讨论定下基调,促使用户进行更有深度、有建设性的交流。同时对那些优质、理性、有见解的评论进行置顶、加精或者标记为“神评”等方式予以奖励,使之得到更多的展示机会,以此来为整个社区营造出积极的讨论氛围。既能促使用户生产出高质量的内容,又能使其他用户在阅读评论的时候得到新闻之外的附加价值。

良好的社区风气要依靠明确的规章制度和有效的实施来塑造。新闻机构要制订出社区公约,明确禁止行为类型,例如人身攻击、散布谣言、发布违法信息等。管理上可以将人工智能审核和人工审核结合起来。AI 可以很快地过滤掉大部分的机器生成的垃圾广告和极端言论,人工审核则可以对处于灰色地带、带有复杂情绪的表达做出正确的判断。加入用户众包举报和评审,可以弥补官方管理力量不足,加强社区的自净能力。经过长时间、稳定的公正执行规则,可以培养用户

的规则意识，共同营造理性的、包容的讨论氛围。最终，一个充满生机、有归属感的评论社区就会成为新闻平台最重要的无形资产之一，可以不断吸引用户回访，也可以源源不断地给平台带来流量和智慧。

二、即时性：抢占第一落点

（一）移动直播实现突发事件零时差

移动直播技术普及后，人人都可以当记者，专业新闻机构实现突发事件零时差报道也成为可能。一部智能手机、一个稳定的网络连接，就能把记者瞬间带到新闻现场，通过视频流把最鲜活、最原始的现场画面实时传给全世界的观众。此种报道形态完全打破传统新闻采编过程中采集、传输、编辑、播发等各个环节所造成的时间滞后，使受众与事件发生同步。无论是自然灾害救援现场、重大事故发生地、社会事件进展实况，移动直播都可以给观众带来身临其境的现场感，视觉冲击力和信息真实感，任何后期制作的报道都无法比拟。

移动直播的价值不在快，而在过程性与互动性。一场直播不是一次性发布信息的过程，而是一个不断展开的过程。记者可以根据事件的发展，随时改变拍摄角度和解说内容，给观众展示动态的全景。观众可以利用弹幕或者评论的方式同记者进行实时交流。观众可以针对某一条具体的道路上的积水状况提问，记者根据这些反馈，有目的的进行采访报道。双向互动极大地提高了新闻服务的精准度和有效性，新闻报道也由原来的广而告之变为按需服务，真正体现了以用户为中心的传播理念。

移动直播对于记者的要求非常高。没有后方编辑支持、没有预设脚本，记者身处一线需要具备很强的心理素质、敏锐的现场观察力、准确的信息判断力、流畅的口语表达能力。他们是摄像师、是出镜记者、是现场导播，在瞬息万变的现场环境中独自完成信息的筛选、核实、呈现，并时刻关注舆论引导，防止由于画面或者言辞不当而引发次生舆情。单兵作战能力成了评价融媒体记者综合素养的重要标准。

新闻机构要发挥移动直播的作用，还需要建立快速反应的支撑体系。即建立常态化的直播团队、制定完备的应急直播预案、配备专业的便携式直播设备、保证后方编辑团队和前方记者的即时互动、提供背景资料、核实重要信息、通过多平台对直播流进行分发和推广，从而形成传播合力。依靠前后方的协同作战，才

能发挥移动直播的即时性优势，牢牢把握突发事件报道的主导权。

（二）碎片化信息的快速推送与更新

适应移动互联网时代用户“即点即走”的阅读习惯，才能保证新闻的即时性被有效触达。用户注意力越来越稀缺，在通勤、排队等碎片化的时间段里，获取信息的习惯已经养成了。在此背景下，冗长而完整的深度报道在首次发布的时候，很难立即引起用户的注意。因此对核心信息进行碎片化处理，借助各种途径快速推送、不断更新，就成了融媒体新闻操作的必然选择。其核心思想就是先给最重要的，再给更完整的。

突发事件发生以后，新闻机构的第一反应并不是写一篇完整的稿件，而是以最快的速度，通过新闻客户端的推送通知、官方微博等渠道，发布一条一句话新闻或者快讯。这条信息虽然只有几十个字，但是包含了事件的主要要素——时间、地点、人物、事件本身，目的就是几秒钟内告诉用户发生了什么。如此“秒级”的响应速度保证了新闻机构在事件信息传播之初就占据用户的心智，成为该事件的第一信源。

采编人员根据核心事实迅速生产出轻量化信息产品。它可以是一张核心数据的“一图流”海报，也可以是15秒到1分钟的短视频，也可以是现场音频。碎片化的信息产品形态多样，但是易于理解、方便分享，在社交媒体上可以像病毒一样迅速传播，形成第一波传播高潮。这就改变了传统新闻生产的速度，要求编辑必须有快速提炼复杂信息要点的能力，并且善于使用各种新媒体工具来包装内容。

碎片化的信息推送并不是目的，而是引导用户去深度阅读的锚点。完成基本覆盖后，新闻机构会在最初的消息页面或者专题报道中不断地添加更多的内容、背景资料、各方面的反应以及深度分析，从而构成一个完整的立体化新闻结构。通过碎片化的内容中加入的阅读更多、进入专题之类的链接，把用户引导到完整的新闻报道页面上了解事件详情。新闻机构利用“快讯推送、多形态碎片化传播、滚动更新深度报道”的组合拳，满足用户对于速度的需求的同时，也能保证新闻报道应有的深度和广度，从而完成即时性和完整性两者之间有机的结合。

（三）全天候的滚动发稿机制

融媒体时代到来，彻底打破了传统媒体以固定的出版或者播出时段为生产周期的局面。报纸的版面、广播电视的节目表被互联网上永不停歇的信息流所取代。

为此，新闻机构必须建立一套与之相适应的全天候、不间断的滚动发稿机制，保证在任何时间点上都能够对新闻动态作出迅速反应，达到新闻信息生产与发布的“永远在线”。这就形成了一种对于传统采编流程来说是颠覆性的再塑造。

推动的主要因素就是中央厨房式的融合采编平台。这时各个部门、各种媒体形态的采编人员会集中在一起工作或者利用云平台进行协作，从而实现信息资源的共享。前方记者获取的文字、图片、视频等原始材料，会第一时间被汇总到中央厨房的稿件池中，由统一的指挥调度中心来决定怎样分发和评价这些材料。编辑团队不再只给某一种媒介服务，而是根据素材的特点和事件的发展，把它们制作成可以适应多平台、多终端发布的多种产品。“一次采集、多种生成、多元分发”的模式，大大提高新闻生产的效率。

滚动发稿就是新闻报道是一个动态的、不断生长的生命体。对于正在发展的重大事件，采编团队用时间轴不断补充最新进展、事实、评论。用户在任何时候打开此报道链接时，看到的都是最新、最全的信息版本。这样一种“直播式”的图文报道，既可以满足受众对事件动态持续关注的需求，也可以保证新闻机构始终处于事件报道的前沿。需要编辑团队实行 24 小时轮班制，对于舆情动态、信源变化保持时刻关注，发现即更新。

全天候滚动发稿机制正常运转既要依靠先进的技术平台、改进的工作流程，也要依靠组织架构、绩效考核体系同步改革。媒体需要打破原有的部门壁垒，建立跨部门、跨媒介的项目组，满足重大报道的需求。考核标准也不能单一地以稿件数量来衡量，应该根据稿件在各个平台上的综合传播效果、用户点击量、互动量、分享率等进行综合评定。以最终的传播效果作为考核的标准，可以更好地调动采编人员主动适应融媒体生产节奏的积极性，创作出时效性更强、影响力更大的优秀作品，从而真正实现新闻生产力的全面跃升。

第三节 用户中心：融合新闻的受众观重塑

一、精准定位目标受众

（一）利用大数据构建用户画像

大数据技术给新闻媒体认识受众提供了前所未有的手段和可能。整合分析用户在自有平台（新闻客户端、网站）和第三方社交媒体上产生的行为数据，媒体就可以形成细致、动态、多维的用户画像。数据中有用户年龄、性别、地域、职业等基本人口学数据，也有用户点击量、浏览次数、停留时间、评论数、分享频率、点赞次数、搜索关键词等用户的行为轨迹。共同形成用户兴趣图谱、媒介接触习惯、信息消费偏好、潜在需求，将过去的读者概念具体化。

根据这些画像，新闻机构就可以由“盲人摸象”变成“量体裁衣”。一家综合性新闻客户端，经过数据分析之后，可以找到关注科技前沿的年轻用户群体、喜欢本地民生服务的中年用户群体、热衷健康养生的老年用户群体。根据不同的画像人群推送不同的内容主题，在产品的功能以及活动的设置上也进行个性化的调整，从而明显提高内容分发的精准度以及用户的接受度。用户画像不是固定不变的，每次用户新行为都会被系统捕捉到，用户画像就会随之修正和完善，越来越接近用户真实的状态。

（二）细分垂直领域的受众需求

由于社会分工越来越细，个体的兴趣也趋于圈层化，受众的需求也变得越来越垂直。大而全的信息会让用户关注度下降，满足用户某一方面的信息、知识或者社交需求的深度内容，用户的支付意愿和忠诚度也会随之提高。融媒体时代受众定位要从宏观走向微观，深入到具体的垂直领域，满足具体的细分人群的个性化需求。

细分可以给金融、汽车、医疗、教育等领域专业人士提供权威的、深入的行业信息和分析。财经媒体可以将受众群体细分为关注二级市场的投资者、关注产业动态的企业家、学习金融知识的学生等不同的群体，给不同的受众群体提供不同的层次的内容产品。细分可以是兴趣圈层的，比如旅游、美食、电竞、国风文化等，以某一兴趣点为基础形成内容社区，聚集同好者。

细分领域关键是对本领域用户的主要痛点和需求场景有深刻的认识。母婴类

新媒体除了要提供孕期知识、育儿技巧等一类内容之外，还要扩大到产品测评、早教资源推荐、专家问答等各个方面的服务，从而形成一个专门针对某一阶段用户需求的、全面的内容和服务体系。依靠在垂直领域形成专业壁垒、树立品牌效应来吸引和锁定高价值用户，达到商业模式多元化探索的目的。

（三）分析用户阅读习惯与偏好

深入探究用户阅读习惯、内容偏好的分析，对实现有效触达、持久吸引有十分重要的意义。这不只是看用户喜欢看什么的问题，还包括用户在何时、何地、以何种方式看。融媒体产品要依靠技术手段，全方位地追踪和剖析用户的媒介消费行为，进而优化内容生产的全过程以及分发的全链条。

首先从阅读时间、场景上分析数据可以反映出用户活跃度的最高峰和最低谷。很多用户在上下班途中、午休时间、晚上睡前使用手机获取新闻。碎片化的时间段，媒体要生产更多适合快看的短视频、新闻摘要、图文短讯等轻量化内容。周末与节假日内发布长时间段里的深度报道、纪录片、互动型 H5 这类沉浸性强的、分量大的深度内容，保证内容供给同用户场景精准匹配。

就内容形式偏好来说，不同代际、不同圈层的用户对于富媒体形式的接受程度也不一样。年轻人大多喜欢用视频的形式、视觉的形象、互动的方式来获取信息、表达。所以媒体在报道同样的新闻事件时，会寻找各种不同的叙述方式去迎合不同的读者。在报道重大事件时可以包含以下内容

1. 一篇快速传递核心事实的文字快讯。
2. 一段一分钟左右的核心要素短视频。
3. 一组直观呈现关键信息的数据新闻图表。
4. 一场邀请专家或当事人进行深度解读的直播。
5. 一篇详尽梳理来龙去脉的深度特稿。

采用一鱼多吃的方法，用多样的、多层次的方式对同一新闻的核心内容进行包装展示，一方面可以扩大报道的覆盖面，另一方面也可以给用户提供在不同场景下良好的阅读体验。

二、提升用户参与体验

（一）优化界面设计与交互逻辑

新闻客户端或者网站的界面和交互设计，是用户接触新闻产品时的第一印象，

直接影响用户留存意愿和使用深度。好的界面设计应该遵循简洁、清晰、美观的原则，不能过多的信息、过多的视觉干扰，让用户能够快速把握主要信息。留白设计、统一色彩规范、清晰的字体层次可以有效地减轻用户认知负担。交互逻辑要达到流畅、直观、高效的目的，使用户用最少的动作完成浏览、搜索、评论、分享等主要活动。融媒体实践中的新闻产品采用了互联网产品设计理念，用瀑布流、卡片式布局等移动化的方式来呈现信息。减少广告弹窗的干扰、提高页面加载速度、保证多终端适配的响应式设计，都成了优化用户体验的基本要求。好的设计是无形的，能引导用户自然沉浸在内容消费当中，而不是被繁琐的操作或者混乱的界面所困扰，这是从“能用”到“好用”的重要一步。

（二）提供个性化的内容定制服务

在信息爆炸的环境下，用户越来越无法忍受千篇一律的内容推送，对个性化的、定制化的内容服务的需求也越来越高。融媒体机构用大数据、人工智能算法为用户带来个性化的新闻体验，由原来的“人找信息”变为“信息找人”。个性化的服务体现在不同的方面。一方面是通过算法的智能推荐，系统依据用户的历史阅读行为和兴趣画像，精准推送用户感兴趣的内容，实现千人千面。

而深层次的个性化就是给用户赋予主动定制的权利。用户可以自由订阅自己感兴趣的栏目、话题、记者，创建自己的专属阅读频道。一些新闻应用还具有屏蔽关键词的功能，可以屏蔽不想看到的内容。更高一级的定制化服务已经发展到内容形式，新闻朗读、字体大小、夜间模式切换等不同的用户在不同的场合所需要的内容形式。将算法推荐同用户主动定制结合起来，媒体就能在回应用户即时兴趣的时候兼顾到用户的自主选择权，从而形成更为牢固、持久的用户联系。

（三）建立快速响应用户投诉的机制

健康、可持续的用户关系要依靠及时有效的沟通与反馈闭环来维持。社交媒体时代用户对于平台每一次的投诉、建议或者问题，如果没有妥善处理就会对平台的公信力造成损害。因此建立一个快捷、透明、人性化的用户投诉响应体系，就成为提高用户满意度和信任度的关键保证。

这一套机制首先要保证渠道畅通，即在产品的显眼位置设置清晰的反馈入口，如在线客服、举报按钮、意见反馈邮箱等，让用户可以方便地表达自己的诉求。第二，响应要迅速。对用户的投诉要制定出相应的标准流程和时间要求，做到事事有回应、件件有结果。很多媒体机构设有专门的用户服务团队，采用人工、智

能相结合的方法全天候为用户提供服务。对于事实错误、内容侵权等严重的问题需要启动应急响应机制，迅速核查改正，并向用户说明情况。对产品体验的建议应该经常整理，用作产品迭代的重要参考依据。积极主动倾听用户声音、快速作出反应的媒体可以及时化解危机，也可以让用户感受到被尊重、被重视，把潜在的批评者转化为忠实拥护者。

三、构建用户社群关系

（一）培养核心用户群体与意见领袖

任何一个社群生态里都会出现“二八定律”，也就是少数的活跃核心用户产生大多数的互动与价值。因此识别、培养、服务好这部分用户群体就是社群运营的关键。核心用户一般是某一领域内热爱并专注于此的爱好者或者专业人士，具有较强的表达欲望、较高的内容辨别力以及较大的影响力。媒体要建立用户成长体系，用积分、等级、勋章等激励方式选择出这些高价值用户。

对筛选出的核心用户投入更多的资源去维护和赋能，把他们从普通的读者发展成品牌的超级粉丝和共建伙伴。包括参与内容策划与评议、先行体验新产品功能、参加线下沙龙等。在此基础上再发掘、培养出其中的意见领袖。意见领袖依靠自身的专业知识或者人格魅力，在社群中具有较高的声望，他们所提出的意见和所做的行为，会带动整个社群的活跃程度。媒体可以同意见领袖展开合作，邀请他们于本平台发布独家内容，并一同组织社群活动，甚至可将他们塑造成签约作者或特约评论员，以此来把平台与更广的用户群联系起来。

（二）策划线上线下社群活动

活动是激活社区，加强会员之间联系，增强社区凝聚力的最好办法。精心策划的线上线下活动可以激活潜水的用户，连接陌生的用户，传播平台的理念。

1. 线上活动形式多样，可以和内容、互动结合使用。就热点新闻事件组织编辑、记者或者专家进行在线直播问答，同用户展开实时互动；发起以某一主题为内容的征文、摄影、短视频大赛，鼓励用户围绕主题展开内容创作；或者设计与新闻内容有关的知识竞答、H5小游戏，用趣味性和奖励机制调动用户参与的积极性。

2. 线下活动更重视制造真实的、深入的联系体验。媒体可以利用自身资源优势来组织有吸引力的线下聚会。地方新闻媒体可以策划城市行走系列活动，带领用户去有历史故事的街区，财经媒体可以举办投资策略分享会，邀请分析师与用

户面对面交流，文化类媒体可以组织读书会、观影团、博物馆导览等活动。线下活动把虚拟的社群关系落实到真实的人际交往中，大大增强了用户的归属感以及品牌实体感，是培养铁杆粉丝的极佳方式。

（三）激发用户创造内容的热情

用户生成内容是社群的生命力来源，也是融媒体时代内容生产的补充。当用户从单纯的内容消费者变成内容生产者时，他们的归属感和投入度会达到顶峰。激发用户创作内容的热情，需要平台给用户方便的工具、明确的激励、良好的氛围。

平台应该降低内容生产的门槛，给用户简单、方便的发布平台，支持文本、图片、视频等多种媒介。创建 UGC 板块或者话题标签给用户留下展示、交流的空间，设置随手拍、我的观点栏目鼓励用户发表对于某个问题的见解。同时建立一套行之有效的激励机制就显得非常必要。精神激励，优质 UGC 内容被推荐到首页、获得“优质内容”认证、被编辑精选点评等；物质激励，稿费、积分兑换、礼品奖励等。保证每一个高质量的作品都能得到即时的、积极的反馈。最终在良好的社群氛围中，用户的创作热情被不断点燃，形成平台搭台、用户唱戏的良性循环，给新闻平台注入源源不断、充满活力和多元视角的内容活水。

第四节 技术驱动：支撑融合新闻的关键要素

一、移动互联技术的基础支撑

（一）智能手机普及带来的红利

智能手机的全面普及是融媒体变革的开端，它对新闻信息的生产与消费方式都有影响。如今，几乎人手一部的智能手机不再只是信息接收终端，更是功能强大的移动新闻生产工具。便携性、高度集成化使每一个普通用户都成为新闻事件的记录者和传播者，也就是所谓的公民记者。记者可以利用手机随时随地进行拍摄、录音、采访、写稿件甚至做基础编辑，极大地提高新闻采编的灵活性、时效性。尤其在突发事件报道上，手机成了抢发第一手新闻的利器。

变革给新闻采编工作带来了前所未有的自由。传统的、笨重的专业新闻生产设备被集成在一起的智能手机所取代，记者可以轻装上阵，更加接近地深入新闻

现场进行报道。这样的现场报道模式，降低新闻报道的设备成本和人力门槛，也使新闻报道视角更加多元化，内容更真实。手机直播、短视频等形式能够把现场的气氛、细节直接传递给受众，产生强烈的沉浸感和参与感，这是传统的文字报道所不能达到的效果。

智能手机的普及催生了巨大的移动内容消费市场，给融合新闻产品的分发提供了广阔的渠道。用户通过手机消费新闻已经成为一种主流的趋势，这就迫使新闻机构必须改变思维方式，制作出符合移动终端的传播规律以及读者阅读习惯的内容。从界面设计、内容形态、交互方式和推送策略等各个方面来说，都必须用移动优先的原则进行重新设计，才能抓住移动互联网时代的大好机遇，实现最大的传播力和影响力。

（二）4G/5G 网络保障高清流畅传输

智能手机是融合新闻的“生产线”，高速移动网络就是保证这条生产线正常运转的“生命线”。从 4G 到 5G，通信技术的不断升级给新闻信息的实时、高清、流畅传输赋予了强有力的支撑，彻底解决了移动报道里信号延迟、画质压缩等难题。4G 网络普及以后，视频直播、高清图文传输成了移动新闻报道的常态。记者在新闻现场可以稳定地进行视频连线，把现场的画面实时回传到后方的编辑中心，或者直接通过移动应用进行直播分发，这样就大大缩短了新闻从采集到发布的周期，提高了新闻的“新鲜度”。

5G 技术的商用把移动新闻的传输能力推到了新的高度。依靠超大带宽、超低时延、海量连接这三个主要特点，5G 网络可以很好地实现 4K 或者 8K 高清视频的实时传输，给用户带来影院级的视觉体验。5G 网络可以同时传送多路高清信号并且无缝切换，给导播效果增添更多的立体感。5G 的低延迟特性使远程采访、远程制作、云端协同编辑等以前只能设想的场景变为现实。前方记者可以立刻把采集到的素材上传到云端服务器，后方编辑团队不论身处何地都可以对这些素材进行实时处理，实际上是对传统新闻生产模式的一种颠覆性重构，并大大提高了新闻产出的效率以及协作水平。

（三）移动应用成为主要载体

移动互联时代，新闻的传播和消费越来越集中到各种移动应用（简称 APP）。新闻客户端、社交媒体平台、聚合类信息平台等移动应用，组成了融合新闻产品触达用户的主要渠道矩阵，也是新闻机构争夺用户、扩大影响力的主要

战场。众多新闻机构都推出了自己品牌的客户端，将其当成了融合转型的主阵地以及连接用户的枢纽。

移动应用不单是内容的展示平台，更是集各种功能于一身的综合性服务载体。一个完整的新闻客户端一般包括以下几个方面：

1. 多元内容呈现：除了传统的图文、音视频，还集成了直播、VR/AR 新闻、H5 页面、数据新闻等多元化的富媒体形式来满足用户不同的内容需求。
2. 加强社交互动：内嵌评论、点赞、分享、话题讨论区等社交功能，促进用户之间互动和二次传播，形成用户社区，提高用户黏性。
3. 个性化服务是以用户画像、行为数据为基础，给用户个性化的推荐、订阅、本地生活服务，由原来的“千人一面”转变为现在的“千人千面”。
4. 整合服务功能：很多新闻客户端把政务服务、生活缴费、交通查询等便民服务整合进来，力图成为用户生活中不可缺少的软件，从而提高应用打开率、用户留存率。

移动应用是新闻内容的承载者，它最深远的意义在于新闻机构借助它重新建立与用户的联系。传统媒体是单向的广播者，现在的移动应用则使媒体与用户之间建立了直接、持续的联系，还可以获得宝贵的用户数据和反馈。使新闻机构可以更准确地发现用户的需求，不断改进内容的生产与经营策略，最终实现从内容为王到用户为王的战略转变，在激烈的市场竞争中形成自己的私域流量池。

二、智能算法技术的辅助应用

（一）个性化推荐算法的实现原理

个性化推荐算法是目前信息分发领域最核心的技术之一，它的主要目的就是解决信息过载的问题，给用户推送最适合用户的个性化内容。这项技术主要依靠对于用户和内容两个方面的深刻认识。算法会为每一个用户、每一条新闻内容打上准确的标签，形成用户画像和内容画像。用户画像就是对用户的基本信息、历史行为、偏好等进行画像；内容画像就是利用自然语言处理技术对新闻稿件的关键词、主题、实体、情感倾向等进行提取。

画像创建完毕之后，推荐算法就会用某种匹配策略把用户和内容联系起来。主流的推荐算法有协同过滤算法、基于内容的推荐算法和混合推荐算法。协同过滤算法的核心思想就是物以类聚、人以群分，把用户的偏好同相似用户的喜好联

系起来，或者把和用户以前喜欢的内容类似的内容推荐给用户。基于内容的推荐就是把用户的兴趣标签与内容的特征标签直接匹配。新闻平台在实际使用时一般会采取混合推荐模型，把不同的算法策略融合起来，并且考虑实时反馈、时间衰减、热点加权这些复杂因素，不断调整推荐结果，在精准度、多样性、及时性三者之间找到最佳平衡，从而提升用户体验、提高平台活跃度。

（二）智能写作机器人的应用场景

智能写作机器人，也叫 AI 写稿，是人工智能技术应用在新闻内容生产环节的典型案例。它可以根据结构化的数据以及预先设定好的模板，在很短的时间内自动生成新闻稿件，从而极大地解放了记者的生产力，使记者可以把精力集中到更加有创造性和深度的报道上。智能写作不是要取代记者，而是在某些场合下起到辅助作用。

目前智能写作机器人主要被用在时效性要求高、信息格式化、模式相对固定的报道领域。财经新闻报道机器人在抓取了证券交易所的股价、成交量、公司公告等信息后可以快速生成股市行情快讯、公司财报解读等稿件。体育赛事报道机器人可以借助比赛中产生出的各个即时数据（得分、犯规、运动员表现等），在比赛过程中就完成实时赛况及赛后分析。气象预报、地震快讯等地方，智能写作机器人同样有着巨大的应用前景，它的成稿速度比人工快得多，保证信息第一时间发布。

美联社同技术公司合作开发的平台，每年可以自动编写数千篇关于企业盈利报告的新闻。这些机器人产生的稿件准确率高、时效性强，很好地分担了记者的基础工作量。国内主流媒体和科技公司，新华社的“快笔小新”、腾讯的 Dreamwriter 等，也已经将智能写作技术应用到日常新闻生产当中，并且在体育、财经、科技等各个垂直领域发挥作用，大大提高了信息生产和发布的效率。

智能写作机器人在处理结构化信息方面有明显优势，但是也有局限性。目前的人工智能写作不能处理复杂的非结构化信息，也没有人类记者所具有的深度思考、逻辑推理、情感洞察、价值观判断等能力。因此它不能完成需要深入调查、复杂叙述、人文关怀的深度报道或者评论性文章。未来智能写作的发展趋向为人工智能同人类的合作，人工智能完成重复性、基础性的整合任务，人类记者做有创造性的高端智力劳动即选题策划、深度访谈、观点提炼等工作，以实现更高效、多样化的新闻生产。

（三）自动化剪辑与语音转写技术

在视频、音频内容已经成为主流的时候，自动化剪辑和语音转写技术正在改变着音视频新闻的生产方式。这两项技术应用的主要目的，同样是取代繁琐、重复的人工劳动，使新闻工作者从大量的素材处理中解放出来，从而大幅度提高内容生产效率。传统视频剪辑耗时耗力，而自动化剪辑技术依靠计算机视觉和机器学习算法，可以自动识别视频素材中的精彩瞬间、重要人物、场景转换，按照事先设定的风格和节奏，快速生成视频集锦或者短视频版本。

AI 可以自动识别进球等高光时刻，并迅速剪辑成短视频供社交媒体及时发布，在体育赛事报道中。在会议或者演讲的报道中，自动化剪辑依据发言人的面部特写或者重要画面自动切换镜头、包装画面。虽然目前 AI 剪辑在艺术性和创造性方面还无法与专业的剪辑师相比，但是对时效性要求较高的快讯、花絮集锦等标准化视频产品的制作中已经显示出很高的应用价值，可以大大提高媒体机构视频内容的海量化和快速化生产。

语音转写技术可以将采访录音、视频发言等音频内容快速准确地转写为文字稿件，属于颠覆性的高效工具。以前记者整理一段采访录音要花费数小时甚至更长的时间，既枯燥又占用宝贵时间。而如今利用科大讯飞等公司提供的智能语音转写服务，一小时的录音只需要几分钟的时间就可以转化成文字稿，并且准确率一般都比较高。使记者能够迅速获得采访的文字材料，快速找到重要的信息、引用关键的语段，从而把大部分精力用在稿件的构思和写作上。语音转写技术不仅可以对采访内容进行整理，还可以给视频节目制作字幕，为听障人士提供无障碍阅读服务，极大地拓宽了新闻内容的使用范围和传播覆盖面。

第五节 案例分析：理念先行者的成功实践

一、国内主流媒体的创新案例

（一）人民日报“中央厨房”的融媒体报道机制

人民日报的“中央厨房”是媒体融合发展时期创建的重要枢纽，它实际上是对传统新闻生产流程开展的革命性重塑。中央厨房作为一个高度整合的策、采、编、发平台，其目的就是实现新闻资源的一次采集、多种生成、多元传播，从而

大大提高新闻生产的效率和效益。打破报社内部原有的部门壁垒，实现采访力量的统筹管理、打通使用，将原来的采访部门转变为专注于采访的单元，把编辑任务统一交由总编室负责，真正实现采编分离。

中央厨房在具体的运作流程中起着大脑中枢的作用，设立融媒体指挥调度中心，对整个流程进行统筹协调。每日的采前会取代了原来的编前会，由值班副总编辑负责，采访部门及三大中心（总编室、新媒体中心、技术部）负责人共同参加，对当日选题策划和新闻线索进行通报，确定当日重点报道方向。这就保证了新闻产品从策划之初就带有全媒体传播的基因。外派记者小组要具备“一拖三”的能力，即一次采访可以产出适合于各种媒介平台的各种类型的素材，这些素材通过移动采编系统即时上传到云稿库中，后方厨房根据各个媒体的特点对素材进行加工和个性化分发。

为了充分调动采编人员的创造性，人民日报提出了融媒体工作室这种新的形式。该计划允许编辑记者根据共同的兴趣、专业领域跨部门、跨媒体、跨地域地组成小型创新团队，由中央厨房从资金、技术、推广、运营等各方面给予全方位支持。以麻辣财经工作室专注财经深度报道、一本政经工作室用 H5 游戏等形式进行时政解读为代表的工作室生产了大量的音视频、图解、H5 等新媒体产品，获得了千万级的点击量，优秀的作品还会反哺报纸版面，提升报纸内容的可读性与丰富性。

人民日报“中央厨房”的成功之处就在于用机制创新重塑新闻生产的运作机制。它既是一个技术平台，又是媒体融合的整体方案，以流程再造、资源整合的方式，实现内容价值最大化，给主流媒体舆论引导提供强大的支持。它证明了在融媒体时代传统媒体经过彻底的自我革新，在新的传播格局中仍然可以占据主导地位。

（二）新华社“媒体大脑”的智能生产实践

新华社的“媒体大脑”是人工智能技术在新闻领域深度应用的典范，它体现的是新闻生产由“人力密集型”向“人机协作、智能驱动”的重大转变。媒体大脑是集大数据、物联网、人工智能等技术于一身的新闻生产全链条智能服务与支持平台。该平台由新华社和阿里巴巴共同创建，用技术赋能媒体，重塑内容生产者的核心竞争力。

“媒体大脑”最核心的能力就是它的 MGC，即机器生产内容的能力。其内

置的MAGIC短视频智能生产平台就是该能力的集中体现。该平台可以实现短视频内容的全自动、批量化生产,耗时很短。平台对比赛直播流进行自动分析,找出进球、犯规等重要瞬间,然后快速剪辑、配乐、加字幕、加解说,最快只需要几秒钟。2018年俄罗斯世界杯期间MAGIC平台制作的短视频超过三万条,总播放量达亿级以上,产出效率和传播效果都很高。

除了自动化生产之外,它也打造出了庞大的媒体机器人矩阵去满足各种不同的新闻制作需求。例如“突发识别机器人”可以从海量信息里找到突发事件的线索,准确率达到95%,数据新闻机器人可以自动地把复杂的数据转变成动态的可视化视频,从而削减制作数据新闻的成本,字幕生成机器人、直播剪辑机器人可以让记者从繁琐的后期工作中脱离出来,专注策划内容,深入挖掘。机器人应用实现了人机协作,使记者可以将更多的精力投入到创造性的工作当中。

新华社“媒体大脑”的实践证明,人工智能不但是提高新闻生产效率的工具,而且是重塑新闻生产逻辑、拓展报道边界的催化剂。它把数据当作新时代最重要的媒体资源,努力打通数据到新闻的最短路径。它把AI技术融入采、编、发的各个环节,在智能媒体时代创建起内容生产的基础设施,给媒体行业探寻面对5G时代机遇与挑战的“AI之路”赋予新范本。

（三）央视新闻新媒体的短视频直播策略

央视新闻新媒体在融合转型中精准抓住短视频、直播两个风口,通过打造强大的新媒体矩阵、采取创新的内容策略,把央视的品牌优势和内容资源转化为移动互联网时代的强大传播力。核心策略是以权威内容为基础,用年轻化、社交化的表达方式手段,依靠多平台、差异化的传播渠道来实现主流价值与大众审美的有机融合。

央视新闻抖音账号等平台,充分发挥了央视作为国家级媒体在时政新闻报道上的独家优势,发布了许多权威、及时的政策解读、领导人活动、国际焦点事件报道。与此同时,为了适应短视频平台用户的习惯,其议题设置也由独家变为多元,大量社会热点、凡人善举、趣闻轶事等贴近民众生活的主题被引入进来,用小切口表现大主题。把宏大叙事同个体关怀融合起来的内容策略,很大程度上提高了主流媒体的亲和力和吸引力。

央视新闻的传播方式是思想、艺术、技术三者相融合的传播理念。它不是将电视新闻直接搬到新媒体平台,而是根据不同的平台进行深度的再加工。它重视

新闻的首发价值，在微博平台上争取第一时间占据舆论高地。微信公众号上文章的口语化、通俗化表达更加受重视，更加注重用户的阅读感受。尤其在短视频方面，央视新闻重视年轻化传播方式，用微短剧、动画等多种形式增强和年轻人之间的互动，其制作的短视频新闻兼具意义和趣味。

移动直播是央视新闻新媒体的另一大核心竞争力。利用 5G 等新技术，央视新闻将直播应用到各种重大事件和突发新闻报道中，打造了“现场”感和“沉浸感”极强的传播体验。例如，在全国两会期间，通过发起 # 微博看两会 # 等话题，进行了几十场移动直播，并与电视端的特别节目进行大小屏互动，将网友的提问直接带到部长面前，实现了传播的闭环。这种以移动直播为核心的策略，不仅发挥了央视在视频资源上的传统优势，也极大地提升了用户的参与感和互动性。

二、国外优秀媒体的融合经验

（一）《纽约时报》的沉浸式特稿报道

纽约时报在数字化转型过程中一直走在新闻叙事创新的最前沿，最出名的就是其开创性的沉浸式特稿报道。2012 年出现的《雪崩》也被公认为这一报道形式的里程碑之作。这篇长篇报道用文字、高清图片、航拍视频、交互式地图、三维动画、亲历者音频等多种媒体元素，立体、全景地再现了一起发生在隧道溪国家公园的雪崩灾难。读者在滚动页面的时候，背景图片就会随之动态改变，各种多媒体元素自然地嵌入到文本当中，给读者带来一种身临其境的“沉浸式”阅读感受。这不仅使得记者约翰·布兰奇获得了普利策特稿写作奖，更重要的是它向整个行业里的人展示了网络新闻报道的无限可能，也表明了深度报道在数字时代依然有价值。

《雪崩》的成功不是个案，而是标志着《纽约时报》内部出现了一种新的思维方式，即不再把多媒体当文字报道的补充或者点缀，而是把重大新闻报道本身当作以多媒体为核心驱动的互动机会。该理念使新闻编辑室在策划重大报道时，从一开始就把记者、编辑、摄影、摄像、设计、编程等各部门人员集合起来，进行跨部门合作创作。以项目制为基础的合作模式，保证了技术、内容从构思阶段就完美地结合在一起，最终制作出有信息深度、有艺术美感的作品。

沉浸式报道的核心就是追求一种体验式的报道。依靠数字技术的优势来冲破传统线性的叙述方式的限制，使观众根据自己的节奏和兴趣，在层层叠加的动态

图形、多媒体内容之中自主探索。读者点击交互地图可以宏观地了解雪崩发生区域的地形地貌，观看动画模拟可以直观地理解雪崩形成的过程。互动性不单增大了新闻信息的容量，而且调动了用户的各种感官，使用户对于新闻事件复杂性的认识更加深入，从而产生情感共鸣。

（二）BBC 的“数据博客”运营模式

英国广播公司的数据新闻探索具有典型性，它的数据博客运营模式为怎样把复杂数据转化成容易理解、有新闻价值的产品提供了一个范例。BBC 数据新闻团队坚持的原则是：新闻不只报道发生什么，更应该剖析事情背后的原因以及趋势，而数据就是达成这个目的的重要手段。他们并不只是把数据可视化当作一种美学展示，更是把它当作一种独立的叙事方式以及有力的论证手段。

数据博客的运营模式有如下几个明显的特点。其一就是选题与公众关注的热点问题相结合。不管政府公布了最新的经济数据、社会犯罪率变化趋势、医疗服务质量评价的讨论等等，数据团队都能立刻展开分析工作，在相关的数据库中找到更深层次的解释角度，向公众解释情况。第二，突出数据的透明性、可获得性。每篇数据新闻报道的结尾，BBC 都会给出所使用的原始数据的链接以及详细的分析方法说明。既提高了报道的可信度，又赋能了公众，使有能力、有意愿的读者可以对数据进行核实或者再分析，体现了公共媒体的服务精神。

第三，重视叙事与可视化相结合。BBC 的数据新闻报道并不只是简单的数据图示的堆砌，而是用精心设计的故事结构来引导读者逐步深入。它们一般会从一个引人入胜的问题或者发现出发，逐步深入，用交互式图表、地图等可视化方式展示证据，解释数据之间的关系。用户对图表可以进行点击、筛选等操作与图表互动，从而得到不同的数据表现，获得个性化的信息。读者也由被动的接受信息者变成了主动的发掘知识者。

BBC 数据博客实践实际上是内部建立了一个由数据科学家、设计师、记者组成的专业团队。该团队的成员具有很强的新闻敏锐度以及较好的数据分析和编程能力。就像新闻编辑室里的数据侦探一样，从大量的数据中找到新闻线索，用专业分析和呈现的方式让冰冷的数据开口说话，讲述人们不知道的故事，极大地丰富了新闻报道的深度和广度。

（三）《卫报》的开放新闻理念与实践

开放新闻理念的倡导者是卫报，它对传统新闻生产方式进行了反思并提出颠

覆性的意见。其主要观点是，新闻不再是媒体机构单向地向读者提供的封闭的产品，而是不断变化的、可以多方参与协作的开放过程。该理念认为，在信息大爆炸的时代，没有任何一个新闻机构能够垄断所有的事实，真正的智慧和洞见来自于广大读者和外部专家网络。卫报用一系列开创性的实践活动，把理念付诸实践，改变了媒体和公众之间关系。

一个典型的例子就是卫报对于英国议员报销门丑闻的调查报道。面对数量众多的数百万份议员开支电子表格，单靠报社自身的力量是无法在短时间内完成审核的。因此《卫报》发起了名为“调查你的议员”的众包项目，将所有的文件上传到网站上，为读者提供简易的工具来进行审查。成千上万的民众积极响应，在大量的文件中寻找疑点，最后发现了许多违规报销的证据。该项目大大提高了报道的效率和深度，开创了调查性报道的新范式，把读者从旁观者变成了并肩作战的调查伙伴。

开放新闻理念的另一个体现就是《卫报》对数据和代码的开放态度。同BBC的数据博客一样，《卫报》也很注重数据来源的透明度，经常公开报道所依据的原始数据集，并欢迎开发者进行二次开发和创新使用。既可以提高自身报道的透明度、可信度，又可以产生以《卫报》内容为基础的外在创新生态。卫报认为媒体价值不单是内容的生产者，也是连接信息、技术和社群的平台。

除了上述的实践之外，《卫报》把记者当作社群的组织者和对话的引导者，在社交媒体和博客平台上进行互动交流。记者在报道中随时把自己的发现和困惑告诉读者，并向读者征求意见、线索。报道发布以后，讨论不会就此结束，会在评论区域、社交网络上继续开放地进行。贯穿新闻生产全过程的互动使新闻报道不再是终点，而是一个不断延伸、不断丰富的发展过程。通过“开放新闻”的实践，卫报成功地构建起一个充满活力的读者社群，把公众智慧带入到新闻生产当中，大大提高了媒体的公信力和社会联结力。

第三章 融媒体采编团队的组建与能力重塑

第一节 “全能型”记者与“中央厨房”式编辑部的兴起

媒体融合的大潮之下，新闻生产前端、后端都发生了颠覆性的变化。前端的人才需求造就了全能型记者，融合时代中的特种兵。后端的制作生产机制是工业化流程，是高效的“中央厨房式”编辑部，是内容生产的强大引擎。两者互相依赖，一起形成融媒体时代采编工作主要的图景。

一、“全能型”记者的培养与转型

（一）掌握“采、写、摄、录、编”全技能

融媒体时代新闻生产彻底打破了传统媒体内部文字、摄影、摄像等岗位各自为政的分工。如今新闻现场需要记者单兵作战，既是事件的记录者，又是产品的制作者。这就意味着记者要具备全面的多媒体内容生产技能，熟练使用智能手机、运动相机、专业摄像机、无人机等各种设备进行素材采集。采、写、摄、录、编一体化能力已经成为成为“全能型”记者的必修课。要求记者不仅有深度报道的写作能力，还要能拍摄出有视觉冲击力的图片，剪辑出适合短视频平台传播的视频，完成简单的图文排版和 H5 页面的制作。

全技能不是简单的技术叠加，是对记者各方面能力的提高。记者必须在采访现场迅速判断出不同的平台传播特点、用户的需要来设计出多样的内容。突发事件要第一时间用手机直播进行快速响应，发布核心短视频和图文快讯，最后给报纸或者新闻网站提供详尽的深度报道。在此过程中记者灵活地变换着角色，既是采访者、又是摄影师，还要承担起初步的编导、剪辑工作，保证新闻产品以最快的速度、最合适的形式到达各个圈层的受众。

大多数新闻机构已经把全方位能力当作记者入职、培训的中心内容。通过组织跨岗位技能培训、创建以老带新实战辅导体系、让记者从前期的策划到后期的制作全过程参与，计划培养记者达到一专多能。转型不单提高了单兵作战效率，

更使记者对新闻产品的整体形态有了深刻的认识，可以从全局的角度来创作出更具传播力和影响力的融媒体作品，在激烈的媒体竞争中占据优势。

（二）具备数据挖掘与分析能力

信息爆炸时代，数据成了新闻报道的“新富矿”。融媒体记者不能只满足于转述信息，而应该具备从海量、纷繁的数据中找到新闻线索、洞察社会发展规律、分析事情背后逻辑的能力。此种能力不但可以加深报道的深度和广度，也可以使新闻作品更具有科学性和说服力。

培养记者的数据挖掘、分析能力要让他们掌握各种新的工具、方法。这并不意味着每一位记者都必须成为程序员或者数据科学家，但至少应该具备以下基本素养

1. 敏锐的数据意识，在日常工作中主动思考哪些问题可以通过数据来回答，关注政府、企业、研究机构发布的各种数据集，从枯燥的数字中发现潜在的新闻价值。分析城市人口流动数据可以反映区域经济状况，挖掘网络招聘平台薪资数据可以了解行业景气度变化。

2. 掌握基本的数据处理和分析技能，用 Excel、Python 等工具对数据进行清洗、整理和初步的统计分析，用统计学原理来描述数据之间的关系以及异常。并且学会用自然语言处理、文本分类、情感分析等技术从新闻文本、社交媒体评论等非结构化数据中发现舆论动向。

许多优秀的案例已经证明数据新闻有独特的价值。对公开的财政预算数据实施可视化分析，公众就能对政府资金的流向有更为直观的认识，抓取分析社交平台上的海量信息，可以快速得到热点事件的流传轨迹以及舆论变化。这不仅可以给受众提供新的认识角度，而且使新闻监督的作用得到充分的发挥。因此数据素养已经成为全能型记者的核心竞争力，也是其在信息杂乱的环境中保持专业性的关键。

（三）强化互联网思维与用户意识

融媒体的核心在于“融”，融媒体不仅仅是一种技术的融合，更是一种思维的融合。对记者来说最重要的一个转变就是由传统的单向传播模式，即“我写你看”模式转变为以用户为中心的互联网思维。这就意味着新闻生产出发点和落脚点不再只是传递信息，而是去思考用户需求、用户偏好的信息获取方式以及怎样与用户建立更紧密的联系。

强化互联网思维首先要树立移动优先的观念。新闻现场首先要为移动端平台生产内容,第一时间以短视频、图文直播等形式发布核心信息,满足用户对时效性的极致追求。然后根据事件的发展,给PC端和传统媒体提供全方位、深层次的详尽报道,从而达到“一次采集、多平台分发、差异化呈现”的最佳传播效果。流程再造本质上就是对用户阅读习惯变化的积极回应。

用户意识就是对于受众有深刻的认识和重视。记者要由高高在上的教育者变为平等的服务者、沟通者。选题策划阶段就要用用户调研、数据分析等方式了解目标受众的兴趣点和信息缺口。内容呈现方面,应当使用贴近用户语言风格和视觉表达的方式,用讲故事的方式代替枯燥的说教。传播分发环节,即通过在社交媒体上与用户的互动、回应用户关切、引导讨论、邀请用户参与新闻制作从而形成良好的社群生态。

因此记者角色也由原来的内容创作者变成了产品经理和社群运营者。不仅要新闻的内容质量负责,而且要对产品的传播数据、用户的反馈和互动效果负责,并且以此为基础进行不断改善完善报道的策略。人民日报的侠客岛、新华社的时政画说等一系列成功的融媒体产品,无一不是深刻洞察用户需求、加强互动体验的典范。只有把用户放在心中,才能够在众声喧哗的舆论场上赢得用户的信任和喜爱。

二、“中央厨房”式编辑部的架构设计

(一) 设立统一指挥调度的“指挥中心”

中央厨房的核心就是中枢系统,即统一的指挥调度中心,也叫总编调度中心。新闻生产流程的“大脑”,主要任务就是打破传统媒体内部各部门、各平台之间的壁垒和分割,对全集团采编资源进行统筹规划、统一指挥、高效调度。指挥中心一般由媒体集团高层领导牵头,汇集报纸、网站、客户端、社交媒体等各种平台采编负责人组成跨部门的最高决策和执行机构。

指挥中心日常运作完全改变了以前各媒体各自为政、单打独斗的局面。建立总编辑协调会、采前会等制度,指挥中心可对每天或者每周的重大选题进行集体研判、统一策划。面对突发事件或者重大主题报道,可以调动全集团最优秀的采访力量,避免多家媒体重复派员造成资源浪费。同时可以对网络舆情动态进行实时追踪,根据各个传播节点的反馈来调整报道方式、分配资源,从而达到新闻宣

传时效性、分寸感、效果性的最佳统一。人民日报、新华社等主流媒体中央厨房的实践表明，一个权威高效指挥中心是实现真正媒体融合、放大一体化效用的根本保证。

（二）组建跨部门协作的“融合报道团队”

在中央厨房统一指挥下，新闻生产具体的执行依靠的是灵活高效的融合报道团队。该类团队的组建打破了传统的部门、媒介、专业壁垒，采编人员根据报道项目的需要自由组成跨部门、跨媒体、跨地域的小型“战斗突击队”。该种组织形式极大地调动了采编人员的创造性以及合作精神，是进行深度融合报道的保证。

融合报道团队一般是由多方面人员组成。一个典型的团队会包含有经验的文字记者、视频编导、视觉设计师、数据分析师、程序员等。大家用同一个报道项目为依托，发挥各自的专业优势，紧密合作。文字记者进行深度挖掘，视频编导负责视觉呈现，设计师制作信息图表，技术员开发交互式页面或者 H5 产品。该种多工种协同生产模式，使新闻产品从一开始就具有了多媒体、多形态基因，可以满足不同的平台和受众对新闻的不同需求。

为了调动这样的跨界合作，很多媒体机构创建起配套机制。如人民日报的中央厨房融媒体工作室制度就是一例。报社鼓励编辑记者根据自己的兴趣、专长自发组成工作室，“中央厨房”从资金、技术、推广、运营等各方面给予全方位的支持。成功的“学习小组”、“麻辣财经”等工作室都是通过项目化运作实现的，并催生出很多现象级融媒体产品，也成为培养复合型媒体人才的孵化器，有力推动媒体整体转型。

（三）建立多媒体产品的“后期制作集群”

新闻素材由前端的“全能型”记者采集、融合报道团队初步加工后，就进入专业化“精加工车间”，即多媒体产品后期制作集群。它是“中央厨房”的重要组成部分，充当着内容“厨师”、品控员的角色，把各色不同的素材加工成适合分发到各个渠道的“美味佳肴”。整合视频剪辑、音频制作、动画包装、UI 设计、数据可视化、虚拟现实（VR/AR）制作等各方面的专业技术力量，给新闻产品的最终呈现提供强大的技术支持和创意保证。

后期制作集群功能多样，专业性很强。它不但可以对前端返回的视频、音频进行简单的剪辑、合成，而且可以进行二次创作和深度加工。普通的采访视频可以加工成快速传播的短视频、精美的专题片，也可以用虚拟演播室技术制作访谈

节目。一组枯燥的经济数据，经过数据可视化团队的处理，可以变成一目了然的动态图表或者交互式数据新闻。重大新闻报道的后期制作集群也可以用三维建模、AR 等前沿技术打造出沉浸式的融媒体产品，使新闻具有很强的吸引力和感染力。

搭建起一套完备的后期制作集群，就必须要有优良的设备、先进的软件以及高水平的工艺技术人员。许多媒体集团把内部原有的技术部门整合起来，引进外部专业人才，逐渐形成了自己的制作中心。云计算、人工智能技术发展给制作过程赋予越来越多的智能化和高效化的能力。人工智能可以加快视频素材的搜索、智能剪辑、自动生成字幕等，可以减少制作时间。强大的后期制作能力，是“中央厨房”不断产生高质量、高水准、高价值融媒体产品的重要保证，也是新闻传播机构在视觉化、智能化的传播时代中保持核心竞争力的重要基础。

第二节 跨媒体采编团队的协作模式与组织架构

一、扁平化的组织管理模式

（一）减少管理层级提高决策效率

融媒体时代，新闻生产的主要特征就是“快”。一条突然出现的新闻，从线索获取到核实发布的时间窗口一般是以分钟来计算的。在这种情况下，传统的一层层上报、逐级审批的管理模式就成了一大阻碍。信息在传递链中不但会不断衰减、失真，而且会错过最佳的发布时机。因此减少不必要的行政管理层级，实行扁平化管理就成为媒体组织结构改革的必然趋势。核心就是打破固有的科层制，把决策权最大限度地前置到离新闻现场最近的采编人员手中。

以前存在的大量的部门主任、副总编辑这样的中间管理层级大幅度被精简。取而代之的是由少数核心策展人或者总值班负责人组成的指挥中枢，直接对动态组建的报道团队进行指挥调度。结构上很像一个高度敏感的神经网络，指挥中枢就是大脑，统筹全局、判断报道价值、高效调配资源，一线团队就是分散的神经末梢，在预设的框架内临机决断，快速核实信源、确定报道角度、选择呈现形态等。由此信息流在组织内部运转的速度就呈几何级数地提高。

人民日报社的中央厨房模式就是去层级化扁平化思维的一个典型代表。通过融媒体工作室计划，它打破原有的部门壁垒，优秀的员工可以自由跨部门组成小

组，直接向总协调人汇报，省去了部门内部的审批程序。该种组织形式极大地调动了团队的创新活力，也使重大主题、突发事件的报道可以迅速反应、高效产出。决策效率的提高实质上就是组织内部信任机制、赋能文化再造。它承认并尊重一线采编人员的专业判断力，用流程再造把他们从僵化的行政束缚中解放出来，使他们可以把全部精力投入到新闻内容本身的生产与创新当中。

（二）实行项目负责制的灵活编组

扁平化管理同项目负责制相辅相成。扁平化解决了决策效率问题，项目负责制改变了团队的组成和协作方式，使它像积木一样可以随时根据报道任务拆解重组。融媒体时代新闻报道不再只是固定的、一成不变的流水线式工作，而是围绕具体的“项目”开展工作，即重大会议报道、深度调查选题或者网络直播活动等。

项目负责制的核心就是因事设岗、按岗用人，它彻底打破了传统媒体按照记者、编辑、摄影、摄像等技能划分的部门壁垒，也打破了按照跑口领域划分的固定分工。

1. 团队即时组建，当一个重大新闻报道项目开始的时候，项目负责人（一般由资深策划人或者核心记者担任）会根据新闻报道的要求，在全媒体人才库中快速抽取一个临时的、跨专业、跨部门的战斗小组。可以包括文字功底深厚的记者、视觉表达熟练的视频导演、数据分析能力强的工作者、社交媒体传播规律熟悉的运营编辑，也可以有提供技术支持的开发者。团队成员以共同的项目目标为导向，任务完成以后就解散，回到各自的专业领域或者开始下一个项目。

2. 项目组可以在授权范围内对平台上的所有资源进行统一调度，采访设备、演播室、技术工具、推广渠道等都可以由项目组来调度。既可以减少各部门之间的协调环节，又可以避免资源浪费。项目负责人对整个项目完成结果全权负责，有独立的项目预算权、决策权，保证项目能持续、高效地进行。

灵活的编组方式一方面可以提高媒体机构的资源利用效率，另一方面也可以提高报道的专业化程度。就复杂的财经新闻事件报道而言，可以动员出最优秀的财经记者、数据新闻专家、法律顾问等各方面的专家人才，对事件进行全方位的、深入的剖析。在需要快速反应的突发灾害报道中，可以迅速集结有前线经验的记者、无人机飞手和有直播连线能力的技术人员。湖南日报、北京广播电视台等机构在实践中已经广泛地采用了项目制、工作室等形式，以重大主题或者垂直领域为内容创新的载体，并且取得了较好的效果。该模式既可以培养出复合型融媒人

才，也可以使内容生产更加集中、有穿透力。

（三）建立快速响应的应急报道机制

自然灾害、重大事故、公共卫生事件等突发情况下，媒体响应速度、报道权威性、引导力的好坏，直接关系到社会稳定、公众知情权。融媒体时代由于信息传播的即时性以及舆论场的复杂性，给应急报道机制提出了前所未有的高要求。因此，在扁平化管理模式下，形成一套制度化、流程化、智能化的快速响应机制，就是其必须具备的核心能力。

它并不是一个简单的应急预案，而是预警、决策、执行、反馈为一体的一个常态化备战体系。它要求媒体在平时就做好充分的准备，以便在战时可以立即投入使用，高效运转。媒体要对潜在的风险领域做出预判，建立专家库和信息源网络，心中有数。

应急报道的启动一般由总指挥中心或者值班总编按事件级别作出决定。一旦启动，事先设定好的小组就会立刻进入应急状态。该小组一般很小却很高效，以策展人、一线记者、新媒体编辑、技术保障人员等人员为主，他们拥有越过常规审批流程的绿色通道，可以直接发布内容和调取资源。甘肃省应急管理厅创建的以智慧应急微矩阵为主、融媒体中心为辅的双轮驱动体系，属于典型事例，可以实现预警信息在5分钟之内全域覆盖，响应速度之快十分引人注目。

为了保证信息传递的快速、准确，应急小组会使用专门内部通讯渠道，即加密即时通讯群组等，来保证指令、信息畅通无阻。报道流程上采取边采写、边审核、边发布的滚动播报方式，先将短讯、快讯等即时信息发到客户端、社交媒体，满足公众的即时信息需求，再对新闻进行深度报道、视频直播、数据新闻等跟进报道，形成立体化的报道格局。应急机制还包括同政府应急部门、专业机构的联动机制，可快速获取权威信息，及时进行事实核验，有效阻止谣言的扩散。

二、跨部门协同工作机制

（一）采编与技术部门的深度融合

传统媒体时代技术部门一般处在“后勤保障”的位置上，主要是做设备的维护和系统的运行，与采编业务比较疏离。但是随着融媒体时代到来，技术已经从后台走到前台，成为新闻内容创新、改善用户体验、提高传播效率的主要引擎。因此，采编和技术部门之间的关系不应该只停留在简单的“服务与被服务”上，

而应该成为一种“共生共创”的深度融合的伙伴关系。

深度融合就是物理空间和组织架构的紧密结合。许多媒体机构开始把技术人员嵌入采编团队，在报道策划之初就深度介入。此举的好处在于技术人员可以更直观地理解采编团队的需求和痛点，采编人员也可以第一时间了解前沿技术的无限可能。双方就怎样利用 VR、AR、数据可视化、人工智能、H5 交互等技术手段来提高新闻故事的呈现效果和沉浸感展开讨论。新华社所发布的 MediaGPT 大语言模型，就是新闻业务同人工智能技术紧密结合的产物，它能够帮助记者查找资料、撰写稿件、核实事实，从而明显提高新闻生产效率。这样的融合完全改变过去采编提需求、技术做开发的线性流程，代替它的是螺旋上升的协同创新模式。技术不再只是内容的被动“包装”，而是内容创新的强大“主动力”。

深度融合就是共同开发定制化的生产工具。标准化的技术产品往往不能完全满足新闻业务多变且复杂的需要。融合度高的团队，可以就某个报道场景研发出专门的工具。为记者研发数据挖掘分析工具，从海量信息中准确抓取线索；为主播开发 AI 数字人分身，实现新闻 24 小时自动播报；为重大活动直播创建导播与多平台分发一体化系统。双向奔赴的模式就是指技术主动寻找应用场景，内容积极拥抱技术创新。

（二）编辑与运营部门的实时联动

在流量和注意力越来越稀缺的时候，再好的内容产品也有可能“养在深闺人未识”。优质的内容产品要配合准确高效的传播策略，才能在海量的信息中出类拔萃，实现它的传播价值和舆论引导力。这就需要内容生产部门同用户增长、渠道推广等运营部门建立前所未有的紧密联系，共同形成“生产—传播—反馈—再生产”的良性闭环。

实时联动最明显的表现就是用数据驱动的选题策划和内容优化。运营部门对用户行为数据、社交媒体热点、搜索引擎指数等做实时的监测和分析，为编辑部门提供非常有价值的选题参考，帮助编辑部门精准把握用户兴趣点及信息需求。运营人员在内容生产过程中，根据对各个平台用户属性的深刻认识，就内容的标题、封面、行文风格、发布时间等提出专业建议，以达到最佳传播效果。内容发布之后，运营部门会对各个渠道的传播数据（阅读量、转发量、评论互动等）进行监控，并及时将这些数据反馈给编辑团队，编辑团队根据实际情况对后续报道的角度以及推送方式做出调整。

经济日报社已经形成了报纸、网站、新媒体客户端采编人员混合编排、一体化办公的格局,实现了传统媒体和新媒体的统一指挥、调度。联动彻底冲破了“我编你看”的单向传播模式,创建起依靠用户反馈的动态生产机制。编辑不能只对内容本身负责,还要对内容的传播效果负责。以效果为导向的合作方式使编辑在策划之初就带有“运营思维”,思考内容怎样才能被用户发现、接受、分享。编辑与运营联动的体现就是用户社群的共同维护。通过线上活动、话题互动等手段,把流量转化成忠实用户,从而建立起媒体和用户之间的深层次的情感联系,为以后内容付费、电商转化等“媒体+”服务的开展打下良好的基础。

（三）传统端与新媒体端的坐席协作

“中央厨房”是融媒体中心建设的核心思想,它实质上就是一个统一的指挥调度、内容生产平台,从而实现所有的媒介形态的采编力量的深度整合和高效协同。坐席协作模式就是将报纸、电视、广播等传统媒体编辑人员与负责网站、客户端、社交媒体等新媒体的编辑集中到一个物理空间或者虚拟工作平台,共同完成协同工作。

坐席协作模式的核心目的,就是实现“一次采集、多种生成、多元传播”。前方记者的文字、图片、音视频等多元素材,被集中到“中央厨房”的稿件库。不同的编辑会针对各个平台的特点以及用户的需求,对这些初始素材进行二次加工、二次创造。报纸编辑会挑选深度与细节,写成条理清楚的分析报道,客户端编辑会迅速提取主要事实,制作成简洁明了的信息图,短视频编辑会把最精彩的部分剪辑出来,配上动感音乐和字幕,制作成一段可以在社交平台上迅速传播的短视频。所有编辑共享一个采编资源池,各自做差异化的产品生产,既减少了重复劳动,又满足了各圈层用户多样化的需求,使新闻价值得到最大化的利用。

坐席协作明显增大了团队之间即时的交流和思想的碰撞机会。在重大新闻事件发生的时候,各个端口的编辑们会迅速召开“诸葛亮会”,商量报道的策略,明确分工。面对面的交流效率远大于邮件或者电话的沟通。新媒体编辑能够把自己的对网络热点、用户情绪的敏锐洞察,传递给传统媒体编辑,使传统媒体的报道角度更加贴近“网感”;而传统媒体编辑的严谨与深度,也能为新媒体内容的深度和准确性起到“压舱石”的作用。由此产生的组织形式变革,正在促使媒体内部形成一个新的、共生共荣的融合文化,真正实现了从相加到相融的化学反应。

第三节 融媒体时代新闻从业者的核心技能要求

一、多媒体内容生产技能

（一）短视频拍摄与剪辑技巧

短视频因为直观、生动、碎片化等特点，成了当下新闻传播的利器。新闻从业者要精通短视频生产全链条。拍摄前期要策划，确定视频的主题、受众，构思简洁、有冲击力的剧情或者叙事线索。拍摄时构图的好坏影响画面的质感，要突出主体、主次分明，灵活运用推、拉、摇、移、跟等镜头语言，用全景、中景、近景、特写来变换画面，使画面有节奏感、变化感。保证视频的可看性，稳定是首要条件，用三脚架、稳定器等设备，或者采取正确的拍摄姿势都可以达到防抖的目的，从而给观众带来更好的观看体验。

光线的运用就是视频拍摄的灵魂。从业者要熟练掌握顺光、逆光、侧光等各种光线条件，创造出人物、场景的氛围，当光线不足时要学会使用补光设备来弥补，保证画面清晰、有美感。后期剪辑就是对素材进行二次创作。从业者根据脚本和创意来剪辑拍摄画面，加上适合的背景音乐、音效、字幕、转场特效。剪辑节奏要和内容的情感一致，用蒙太奇等手法来加强故事的叙事张力。特效运用要以内容为目的，不能为了炫耀技术而牺牲新闻的真实性。最终目的就是产出符合新闻规范，可以迅速吸引用户注意力的优质短视频产品。

（二）移动直播的策划与执行

移动直播依靠即时性、现场感、强互动性，打破传统新闻制播流程，成为重大事件报道、突发新闻应对的常态化手段。一场成功的移动新闻直播需要前期周密的策划、现场高效的组织和后期有效的运营。

策划是移动直播的基础，在直播前需要对主题做深入研究，确定直播的核心看点、目标受众、预期传播效果。它包括：

1. 选题策划，选择有公共价值、高度关注的议题，无论是可以预见的重大活动还是突发事件的快速响应。2012年7月20日北京暴雨中，众多媒体记者分赴各个积水点做现场直播，给公众带来了最直接的灾情信息。

2. 流程设计即规划出直播的流程，包括开场、核心环节、互动环节和结尾。对于多点联动的直播活动，比如多地直播空间站过境活动，要事先做好各站点的

分工及串联方式的设计,保证流程的顺畅。

3. 技术准备,检测网络信号,查看直播设备(手机、稳定器、麦克风)和直播平台。做好备用方案以防突然发生的技术故障。

现场执行考察的是团队的应急能力以及专业水平。记者要保证报道的准确客观,还要善于调动现场气氛,使受众更好地理解事件。互动性是移动直播吸引人的地方,从业者要积极利用弹幕、评论等方式来及时回答观众的提问,使观众从信息的被动接受者变为新闻报道的参与者,增加用户的沉浸感和粘性。直播结束后工作并未结束,对直播内容进行二次剪辑,分成短视频、图文等多种形态的产品,可以延续热度,达到传播效果最大化。

(三) H5 页面等交互产品的制作基础

H5 页面是一种图文、音视频、动画、互动为一体的富媒体形式,大大丰富了新闻报道的表现形式。它用沉浸式、游戏化的体验来提高新闻的吸引力、可读性、传播力。新闻工作者不一定需要有程序员的专业素质,但是应该掌握一些基本的 H5 产品制作逻辑和工具来策划并主导开发此类产品。

H5 新闻的核心就是交互,改变了传统新闻单向传播的方式,用户可以通过点击、滑动、输入等方式参与到叙事当中。新华社为纪念建党百年推出 H5 作品《2021 送你一张船票》,让用户通过答题互动的方式回顾党史,参与感大大地调动起用户的学习兴趣和分享欲望。另一个经典案例就是人民日报推出快看呐!我军装照,用面部融合技术制作用户专属军装照引发全民社交裂变。

制作好一个 H5 新闻产品,从业者就必须掌握其构成要素和制作过程。首先要有一个好的创意,把新闻内核和互动形式巧妙地结合起来。第二要熟悉一些零代码或者低代码的 H5 制作平台,如意派 Epub360、易企秀等,这些工具提供了很多模板和组件,使内容创作者像制作 PPT 一样通过拖拽、简单的设置快速生成交互页面。掌握最基本的前端技术(响应式设计,Canvas 绘图,WebGL 渲染等)之后可以和工程师进行深层次的交流从而提出更高层次的想法。最终目的就是创造有信息价值又有体验乐趣的交互产品,使新闻在用户指尖上活起来。

二、数据素养与技术应用能力

(一) 社交网络数据的抓取与分析

社交媒体不仅是信息传播的广场,而且是挖掘社会情绪、舆论走向的富矿。

新闻工作者要掌握社交网络数据抓取和分析的常用方法,把用户生成的内容转化为可以用于新闻生产的线索和证据。这项技能可以使记者更加敏锐地察觉到热点趋势,发现隐藏在海量讨论之下新闻背后的故事,也可以对舆情进行量化分析,给报道提供数据支持。

数据抓取有多种方式,对于没有编程能力的记者来说,可以使用 PhantomBuster、Import.io 等现成的网络爬虫工具或者数据抓取服务,这些工具可以针对微博、Twitter 等社交平台提取用户信息、帖子内容、评论、点赞数等数据。掌握了 Python 等编程语言的记者就可以写出更加灵活的爬虫程序,实现定制化数据采集。抓取的数据一般都比较杂乱,需要进行清洗、整理,去掉无关的信息以及重复项,为后续分析做好准备。分析阶段从业者可以利用数据分析工具做关键词词频分析、情感倾向分析、传播路径分析、关键节点分析等,从中找出舆论的产生、变化、影响范围。在抓取、分析数据的过程中一定要遵守相关的法律法规以及新闻伦理,尊重用户的隐私,保证数据的合法合规使用。

（二）基础数据可视化工具的使用

数据本身是冰冷的、抽象的,但是经过可视化处理之后可以转化为形象、生动的图形语言,从而使新闻报道更有说服力、更易阅读。新闻从业者应该掌握一到两种基础的数据可视化工具,用最简单的方式把复杂的数据关系、趋势展现给读者。这样的能力既可以提高新闻报道的视觉效果,又可以让读者更直观地理解新闻事实,还可以对数据背后的意义做进一步的挖掘。

市面上的数据可视化工具用户友好。Excel 自带的图表功能是初学者最常用、最基础的工具之一,可以制作折线图、柱状图、饼图等常见的图表。进阶一些的工具具有 Tableau Public、Power BI、Google Data Studio 等,可以连接多种数据源,通过简单的拖拽操作就可以创建出具有交互性的动态图表和仪表盘,使读者可以自行探索数据。另外一些专门用于新闻图表设计的在线工具有 Datawrapper 适合新闻场景,可以快速生成简洁、标准的可视化图;Infogram 提供大量的模板可以制作信息图。

选择合适的图表类型很重要,时间序列数据适合用折线图来表现趋势变化,分类数据的比较适合用柱状图,部分与整体的关系适合用饼图或者百分比堆积图。从业者要根据所要表达的主要信息来选择最合适的可视化形式。最终目的是使数据开口说话,使可视化图表成为新闻叙述中一个有力的组成部分,而不是可有可

无的装饰。

（三）新兴技术设备的操作

技术不断更新，无人机、VR/AR 设备、AI 合成主播等新的技术给新闻工作者赋予了前所未有的叙事工具和视角。熟练掌握新的技术设备，就是冲破传统拍摄的束缚，给受众带来更为沉浸、震撼的现场感受，在激烈的媒体竞争中胜出。

无人机航拍技术让记者可以站在“上帝视角”俯瞰新闻现场，在自然灾害、大型活动、地理环境变迁等题材上表现出地面视角所不能达到的大场面、空间关系，给报道增添视觉冲击力。虚拟现实和增强现实技术主要是用来创造沉浸式的新闻体验，在三维虚拟空间中创建或者把虚拟元素加入到现实中来，使用户像身临其境一样置身于新闻现场中，由原来的被动观看转为主动体验。历史事件或者灾难现场的复原报道中，VR 技术会带来很强的代入感。

另外，人工智能的应用也越来越普遍。用人工智能进行视频快速剪辑、语音识别生成字幕、合成 AI 主播播报新闻，都大大提高了新闻制作的效率。新闻从业者不必成为各个领域内的专家，但是应该对新技术保持敏感，积极地学习并掌握基本的操作方法，理解它的应用场合和不足。技术创新同新闻内容深度交融，用新颖的技术手段服务于优质的内容表达，才能真正发挥出技术的价值，创造出有影响力的融媒体作品。

三、融合叙事与策划能力

（一）跨媒介故事大纲的撰写

跨媒介叙事就是把一个完整的故事拆解成若干个有机联系的部分，分派到不同的媒介平台去讲述，每一个平台提供独特的部分，共同构成一个宏大的叙事体系。这就要求从业者在报道开始之初就具有全局观念，写出一份完整的跨媒介故事大纲。该大纲要确定报道的主题和价值主张，还要安排短视频、直播、深度图文、H5、数据新闻等不同媒介产品的角色分工以及相互关系。

撰写跨媒介故事大纲时要考虑给用户设计几个进入故事的入口。城市更新深度报道用社交媒体发布的一系列短视频作为前导，引起公众关注后，推出移动直播带领观众到现场参观改造项目，在新闻客户端发布深度长文详细说明背后的政策与民生故事，最后用交互式 H5 页面以数据和时间线的形式展示街区的变化。各种不同的内容不是简单的重复，而是互相补充、层层递进。大纲要确定各个部

分发布的节奏、发布平台、彼此之间的导流和链接机制，保证用户在不同平台上跳转的时候，可以得到连贯而不断加深的体验，最终拼凑出事件的全貌。

（二）融合报道方案的统筹规划

从跨媒介的故事大纲到最后出现在用户面前的融媒体产品，必须要有一个强有力的统筹规划者来进行组织协调。统筹者一般是项目负责人或者主编，需要有很高的跨部门沟通能力、项目管理能力来保证整个融合报道方案可以顺利高效地完成。统筹规划不但是内容生产的协调体现，更是人力、技术、渠道等所有资源的整合和优化。

统筹规划阶段首先要按照故事大纲来组建一个复合型的团队，团队成员可以有文字记者、摄影摄像师、视频剪辑师、设计师、数据分析师、前端开发人员等。确定每个人的职责，建立高效的协同工作方式，用中央厨房式的生产流程来实现新闻素材的一次采集、多种生成、多元传播。编制详细的计划表和预算，确定各个阶段完成的日期、投入的人力资源来保证项目的顺利进行。

执行过程中要随时掌握各个环节进度，解决出现的技术问题、内容差异、外界环境的变化等。还要同不同的分发渠道沟通，保证内容可以精准触达目标用户。成功的融合报道是内容创意、技术实现、传播策略三者结合的结果，而这一切的实现，都离不开严谨周密的统筹规划。

（三）标题制作与封面设计的吸引力法则

在信息大爆发的融媒体时代，用户注意就是最稀缺的资源。好的标题、有视觉冲击力的封面，是新闻产品在海量信息流中脱颖而出、吸引用户第一眼的重要因素。新闻工作者要掌握标题和封面吸引人的规律，把其看成融合报道策划不可缺少的一部分。

好的标题应遵循以下原则：

1. 准确概括，文题一致，标题要准确地反映新闻的主要内容，不能为了吸引眼球而夸大事实或者歪曲事实，这是新闻专业性的底线。

2. 简洁明了、富有悬念，在准确的基础上力求语言简练，在设置悬念、制造冲突、引起共鸣或者使用数字等方面可以引起读者的好奇心。社交媒体上带有疑问、对比、情感强烈的标题更容易引起读者的注意。

3. 适应平台，善用标签：不同的平台标题的风格和字数限制不同。从业者要为同一个内容制作出适合于各个渠道的多个标题版本，善于使用热点标签和关键

词来提高被搜索和推荐的概率。

封面设计也很重要，有视觉标题的作用。一张优秀的封面图，构图要合理，主体要突出，色彩要和谐，能立刻表现出新闻的气质和主要信息。视频封面，动态画面或者关键帧的选择就显得格外重要。设计时要考虑到封面在不同尺寸的屏幕上显示效果，保证重要元素清晰可见。把引人注目的标题同精心设计的封面相结合，产生题图合一的传播效果，在激烈的用户注意力竞争中取得优势，争取到优质内容的阅读机会。

第四节 团队融合的文化建设与激励机制

一、培育融合创新的团队文化

（一）树立“移动优先”的传播理念

融媒体时代信息传播主阵地已经不可逆转地转向移动端。终端随人走、信息围人转已经成了新的传播常态。因此树立移动优先的理念，就是新闻采编团队文化建设的第一要务。这不是简单的将传统媒体的内容转移到手机上，而是从策划、采访、编辑、发布的整个流程中彻底重新塑造。采编人员要对移动端用户阅读习惯、社交行为、审美偏好有深刻的认识，将其转化为内容生产自觉行动。这就意味着选题策划阶段就要考虑内容是否适合短视频、互动 H5、图文长图等移动化表达；采写制作中就要追求更快的响应速度、更强的视觉冲击力和更具有互动性的呈现方式。

“移动优先”理念的树立要依靠自上而下的战略推动和自下而上的实践探索相结合。管理层应该把移动终端当作核心的传播途径，在资源配置、流程设计等各方面给予优先考虑。可以设置专门的新媒体工作室或者将采编工作前置到移动端，保证优质资源优先供给新媒体平台。湖南汝城融媒体中心以此为战略，完善快审快发流程，保证宣传产品移动端的时效性，提高官方媒体在新媒体平台上的影响力。这就要求团队内所有的人，不管是老记者还是新编辑，都得主动去学习移动互联网传播规律，将“用户思维”和“产品思维”融入日常工作中，由传统的媒体内容生产者转变为融媒体产品经理。

要把“移动优先”的理念变成团队的共同认识，就要不断培训、交流、实践。

组织短视频制作、数据新闻、用户运营等各方面的培训，邀请行业专家分享成功的案例可以拓宽团队成员的视野，更新他们的专业知识。同时要鼓励团队成员在实践中探索，例如用 Vlog 的形式现场报道，或者在直播平台上和用户进行互动。让团队成员在具体的实践当中真切感受到移动传播的魅力和挑战，使“移动优先”的理念真正地融入到思想深处，成为一种文化基因和行动自觉。

（二）鼓励试错与创新的包容氛围

融媒体创新本质上就是不断探索未知，持续迭代的过程，不可避免地存在失败的风险。如果团队成员害怕失败而不敢尝试的话，就不会有创新。因此营造一个容错、容失败的包容环境，就成为激发团队创造力的关键所在。其主要目的就是建立组织层面的心理安全感，使采编人员敢于走出自己的舒适区，尝试新的报道形式、叙事手法、新技术的应用。即便结果不尽如人意，其探索精神和创新努力也应该得到认可和鼓励，不能苛责。

创建包容的试错文化，管理者要有强大的战略定力和宽阔的胸怀。媒体机构可以设立创新孵化项目或者实验田，给有潜力的融媒体项目提供资金、技术、人员等各方面的支持，设定比较宽松的考核标准。在这个实验区域内，失败被看作学习的一部分，它的价值在于给以后的成功积累经验、排除错误。南方智媒云等项目不断推出新的应用，就是由于集团层面在技术和机制上持续投入和探索。该机制给团队传递了这样一种信息：组织鼓励大胆想象、积极尝试，更加看重过程而不是单一的结果是否成功。还要建立复盘机制，对成功的创新项目和失败的尝试进行深入剖析，从中获得经验教训，使每一次试错都成为团队的财富。

从实践角度来说，对于创新行为的认可不能只是口头上的表扬。将创新尝试本身纳入考核范围，即项目失败，但创新思维、积极探索精神有表现的也应该得到肯定。有媒体集团（浙江日报报业集团）在系统变革时，也包含有鼓励技术与内容创新的措施。进而推动团队成员更多的进行创新实践。当看到同事们因为大胆尝试 VR 新闻或者开发互动型 H5 被表扬的时候，自己也会更加有创意，有才能的贡献出自己的想法和才华。一旦形成正向的反馈循环，整个团队的创新氛围就会越来越浓烈，人人敢于创新、乐于创新的局面就能真正地实现。

（三）强化团队协作与共享意识

融媒体产品的生产已经脱离了传统媒体的“单兵作战”模式，需要文字、图片、视频、音频、设计、技术等各方面的专业人才紧密配合才能形成有机创作的

整体。加强团队协作和共享意识、打破部门和专业壁垒，就是建立融合型团队文化的内在要求。这种文化所强调的也不再是个人单一的技能，而是团队成员之间的互相补充、互相启发、共同完成复杂项目的综合能力。

促进团队合作，首先要从组织架构、工作流程的系统性再造入手。很多媒体机构已经效仿了“中央厨房”的模式，创建起跨部门、项目制的柔性团队。该模式下重大报道任务不再被拆分给不同的部门去单独完成，而是由临时组建的项目团队共同完成。团队包括采编、技术、运营等各种工作人员，从选题策划就一起参与进来，保证信息畅通沟通，各种专业角度的碰撞。北京广播电视台改革中成立融媒体生产运营中心，正是为了使新闻采制团队和大小屏运营深度融合，重新构建新闻采编评工作流程。

建立有效的沟通与共享机制，定期召开跨部门选题策划会、项目复盘会，可以达到信息互通有无、思想交流碰撞的目的。同时依靠协同办公软件、云端资料库等技术手段来实现团队成员之间稿件、素材、数据、创意的共享，避免出现信息孤岛。福建日报社创建的福建省智能媒体资源库省级平台，目的是纵向贯通省、市、县三级媒体，横向打通各部门，实现数据价值深度挖掘与共享，这就是技术赋能协作的典型范例。

最终，协作共享意识的养成要靠文化的引导和培养。媒体机构要大力倡导在内部宣传上形成团队精神，并对跨部门协作过程中有突出表现的团队和个人予以表彰奖励。利用团建活动、内部沙龙等途径加强岗位间交流，形成分工不分家的集体荣誉感。当记者开始主动思考视频呈现方式，技术人员也参与到新闻叙事的策划当中时，真正的团队融合才开始生根发芽，一个能够生产出高质量融媒体产品的强大战斗集体也就随之诞生。

二、建立科学的绩效考核体系

（一）设计兼顾数量与质量的评价指标

融媒体生产中用发稿量来衡量已经没有实际意义。一篇粗制滥造的稿件不能产生价值，而且会对媒体的公信力造成负面影响。因此新的评价指标要包含数量和质量两个方面，并且要向高质量的内容倾斜。这就意味着考核体系要从各方面定义并量化质量，引导采编人员由数量竞赛转向精品打磨。

为实现数量与质量平衡，可设计复合型指标体系。

1. 基础工作量指标：仍需保留对发稿数量、稿件字数、视频时长等基础工作的考核，但在总分中的权重应该适当降低。此举是为了保证内容生产的基本盘，使采编人员有足够的工作量。

2. 内容质量评价指标是考核的重点，应该包含原创性、时效性、专业深度、策划创意等各方面。可以设立稿件等级制度，编辑部或者专家评审委员会为文章设定不同的等次，不同等级的文章对应不同数量的绩效分。深度调查报道、策划专题的分值要大于普通的编译稿。有媒体（扬州晚报）在新媒体考核中，已经把重大新闻事件产品制作、突发新闻直播等列为重要的行为考核项。

3. 创新与突破指标：设置加分项，奖励在内容形式、技术应用、报道手法等各方面进行创新尝试的行为。第一次使用 AIGC 技术制作海报，第一次完成互动数据新闻项目等。无论传播效果好坏，都应该肯定其探索精神，从而鼓励采编人员勇于走出舒适区。

定量和定性评价相结合，在实践中可以做到。稿件的原创性、时效性可以依靠技术手段进行部分检测，但是其专业深度和思想价值必须依靠编辑、部门主任、总编辑等多级主观评价来确定。三明市融媒体中心考核方案包含基础绩效、融媒绩效、创优绩效等各方面，力求全方位评价工作成果。多维评价体系使采编人员不再只考虑做了多少，而更加重视做得怎么样、有无创新，促使内容生产朝着精品化、差异化方向发展。

（二）引入传播力、影响力等权重参数

融媒体产品价值的最终体现就是传播效果。一篇稿件无论制作多么精良，如果没有人阅读，其价值就大大降低。因此将传播力、社会影响力等即阅读量、转发量、评论量、点赞量等数据纳入到考核体系里，成为融媒体转型的必然选择。这就使得采编人员不仅要对内容生产负责，还要对内容传播负责，从而具有强烈的用户意识和效果导向。

传播力和影响力指标的加入，要根据实际情况给其设定好权值，针对不同平台的特点进行差异化设计。考核微信公众号文章时可以将阅读量、在看量、分享量、粉丝增长量等综合考虑。短视频作品更多地使用完播率、互动率（评论、点赞）、转发量等指标。这些数据可以从各个平台后台客观的获取，使考核公平公正。很多媒体已经把客观考核因子和主观评价结合起来，创建起复杂的考核模型。此举意在促使编辑记者在进行内容创作时，思考怎样设置引人注目的标题、选择能

引起读者关注的封面、选择最佳的推送时间，从而提高内容的到达率和互动性。

只关注流量数据，也容易造成标题党、内容低俗化等问题。因此传播力指标要与影响力指标相互配合、互相补充。影响力可以是稿件被权威媒体转载、引发广泛的公众讨论、推动某一个问题的解决，或者获得省部级以上新闻奖等。三明市融媒体中心把通联绩效、奖励绩效当作考核的重要部分，这就是对稿件影响力的认可。湖南日报北湖区融媒体中心所制作的感人瞬间类作品，因具有积极的城市形象塑造功能，正向社会影响力也应该在考核中得到高度体现。只有把传播数据和社会价值结合在一起，才能使绩效考核这根“指挥棒”指向出优秀融媒体作品，从而引领团队创作出更多既能获得大众喜爱、又能弘扬社会正能量的高质量精品作品。

（三）实行多劳多得的差异化薪酬分配

文化建设、绩效考核最终目的就是依靠有效的激励机制，把团队目标和个人利益联系起来。实行多劳多得、优劳优酬的差别化薪酬分配制度，是打破传统大锅饭的分配模式、调动全体团队成员积极性的重要手段。它把科学的绩效考核结果同薪酬直接挂钩，让在融媒体转型中作出突出贡献、业绩优秀的员工得到应得的物质奖励，从而在整个团队树立起争先创优的良好导向。

差异化薪酬分配体系设计的核心就是拉大收入差距，真正体现“优劳优酬”原则。这就意味着薪酬结构要重新构建，由原来的固定工资、平均奖金为主转变为以绩效奖金为主的浮动部分。绩效奖金总额可以与整个部门或项目的整体表现挂钩，但是具体的个人分配，则按照前述绩效考核得分来确定。得分高的员工绩效奖金可以达到平均水平的数倍，得分低的员工没有或者只有少量奖金。湖南汝城融媒体中心打破身份界限、实行同岗位同责同酬的薪酬制度，把绩效向采编一线倾斜，极大地调动了员工的工作积极性。

差异化分配不但要在采编岗位内部体现出来，而且要反映在不同的岗位上。对于在融媒体转型中起着重要作用的数据分析师、视频导演、产品经理等岗位，应该给予市场竞争力的薪酬待遇来留住这些核心人才。三明市融媒体中心在全国首创“产业绩效”，把超额收入的一部分用来发放绩效，极大地调动了团队创收的积极性，高绩效员工收入也得到了明显提高。这样与市场直接关联的激励手段，可以促使员工把个人价值同其创造的经济价值紧密结合在一起，从而使员工从被动地执行任务变为积极地完成任务。

实行差别化薪酬分配，必须要配合公开透明的考核程序和结果公示，保证分配公正公平，防止分配不均而引发的新的矛盾。当团队成员清楚地知道自己的每一份努力都会在收入上体现出来，看到优秀的同事因为优秀的作品而获得丰厚的回报时，他们参与融媒体创新的激情和动力将得到前所未有的激发。以价值贡献为原则的分配方式，最终会造就出一个富有活力、重效率、求实干、强有力的融媒体团队。

第五节 实战案例：国内外主流媒体的团队转型

一、浙江日报报业集团的团队重构

（一）构建“大编辑中心”融合体制

为了克服报、网、端各自为政造成资源浪费和效率低下的问题，浙报集团开始对组织进行重新构建。其标志性的举措就是创建大编辑中心和垂直采编部门相结合的新体制。该模式的精髓就在于打破了原先的《浙江日报》、浙江在线新闻网站、浙江新闻客户端这三个平台之间的采编壁垒，把核心的采编力量整合重组。集团把原浙江在线新闻中心、浙江新闻客户端的编辑团队与《浙江日报》的采编部门合并，组建统一的全媒体编辑中心，下设八个具体内容生产的全媒体新闻部，最终形成“一中心八个部”的组织架构。

大编辑中心是媒体融合的中央厨房，内部设全媒体指挥监测中心，每日早、中、晚三次召开策采编会，统一调度集团报、网、端、微等各端口的采编资源。这就实现了新闻采编与传播效果的全媒体、全流程和全天候监测。该架构彻底改变了之前各部门“信息孤岛”的局面，真正形成了“一次采集、多种产品、多媒体传播”的工作格局。记者采集的素材不再只是为单一的报纸版面服务，而是被加工成适合客户端、网站、社交媒体等各种平台的多种新闻产品，实现了新闻资源价值的最大化。

这一体制创新不但是物理空间上简单的合并，更是生产流程的革命性再造。它以一体化发展为目标，从根本上改变了新闻生产关系，使集团可以集中优势兵力，对重大主题报道、突发事件展开高效协同作战。依靠统一的指挥调度，各种媒体端口可以齐心协力地发声，产生强大的传播合力，既可以保证集团整体的舆

论引导力，又可以利用不同的媒体产品形态满足不同圈层用户个性化的需求，为媒体深度融合奠定了坚实的组织基础。

（二）实行全员转岗与技能培训

组织架构重组必然要以人员能力的匹配为前提。为了打造能够承担起全媒体生产的合成军，浙报集团同时展开了全员转岗和技能重塑。深刻的“人的转型”就是保证大编辑中心模式高效运转的关键。数百个岗位发生了变动，很多习惯在单一媒体上工作的传统采编人员必须要走出舒适区，去面对新的挑战。

转岗并非简单的岗位平移，而是以系统性的技能培训为支撑，旨在全面提升员工的“融”能力。

1. 集团为员工组织各种培训课程，使员工掌握采、编、发、评等各个方面的融媒体技能。培训内容有短视频拍摄剪辑、数据新闻制作、H5 页面设计、网络直播等新媒体业务技能，用户分析、社群运营、网络舆情研判等互联网思维相关的内容。

2. 为了保证培训的效果，集团还积极提倡以实践促学习的方式，提倡以干代练，使员工在具体的融合报道项目中锻炼新技能。项目制使背景不同的员工很快融合起来，产生跨媒介产品。

3. 集团的人才观念也进行革新，使员工树立起移动优先、用户至上的互联网思维，把注意力从以往的版面转移到现在的用户和产品上，深入理解各个传播渠道的不同特点，制作出更具吸引力与传播力的内容。

经过一系列的举措，浙报集团采编团队也由原来的“专才”变为现在的“全才”。记者不再是单纯的文字记者，编辑也不再只是版面编辑，他们已经成长为可以驾驭图文、音视频、互动产品等形态、熟悉多平台分发策略的全媒体人才。正是因为这样一支人才梯队的迭代，才使公司在激烈的媒体竞争中处于领先的位置。

（三）建立以传播力为导向的考核机制

制度是行为的指挥棒，为了使融合转型真正落地生根，避免出现穿新鞋走老路的现象，浙报集团在人事、分配制度上做出了大胆的创新。核心就是创建以传播力为导向，可以充分调动团队活力的新的考核和激励机制。变革的目的就是要打破论资排辈、身份壁垒，真正创造价值的人应该得到相应的回报。

集团在人事管理上率先打破了事业与企业两种身份的界限，实行同岗同酬，极大地调动了员工的内在动力。对采编团队的考核，不再只是以前报纸上发稿量、

稿件级别等的单一样本标准，而是采用了更加科学、全面的考核标准。该体系完全按照互联网企业管理模式，采用 P 序列（专业序列）岗位管理以及 KPI（关键绩效指标）考核。

新的考核指标重视的是传播效果以及用户反馈。一篇新闻报道的价值不再只取决于内容的质量，更主要的是看它在全网的实际传播效果，即客户端点击量、转发量、评论互动数，以及在社交媒体上引起的话题热度等。量化考核制度使采编人员不断地去关注用户的需求和市场的反应，千方百计地去争取自己的作品能在口碑、票房上取得双丰收。

集团激励政策偏向于一线采编人员以及新闻媒体的新产品团队。对在重大报道中表现突出的，或打造出爆款新媒体产品的团队和个人给予重奖，形成了想干事有机会、能干事有舞台、干成事有地位的良好氛围。以传播力为考核激励的机制就像强有力的催化剂一样，在制度上保证了采编团队的转型方向同媒体融合战略目标相一致，促使整个组织向更深更广的融合领域不断迈进。

二、华盛顿邮报的工程化团队

（一）引入大量技术人才组建开发团队

贝索斯接手华盛顿邮报以后，最明显的变化就是对人才结构进行了彻底的重组，即大量引入技术基因。他明白在数字时代媒体竞争的本质就是技术能力的竞争。因此《华盛顿邮报》打破传统的以记者、编辑等采编人员为主体的组织结构，招聘了数百名软件工程师、产品经理、数据科学家、数字设计师等专业人才，组建起一个庞大且强大的内部技术开发团队。

这支工程化团队的地位同传统的新闻编辑部齐名，甚至更加重要。他们不再是编辑部里的技术支持者或者外包服务提供商，而是新闻生产全过程、分发环节甚至商业变现环节中的主要创新动力。人才结构的转变，使《华盛顿邮报》由原来的使用技术的媒体公司转变为创造技术的科技公司。技术人员不再是辅助角色，而是与记者、编辑一样平等的合作伙伴，决定产品的形态，改善用户体验，探索新的商业模式。这样一种深度融合的团队文化，为之后一系列的技术革新和流程再造打下了良好的基础。

（二）打造自主的内容发布系统

华盛顿邮报团队工程化转型的顶峰之作就是他们自主研发的内容管理、发布

系统——Arc XP。该系统最初的目的是解决邮报在全球新闻采编、多渠道内容分发过程中遇到的技术问题。传统的第三方内容管理系统已经无法满足邮报日益复杂的数字化运营要求了，于是邮报工程师团队就从零开始，为自己的未来打造一个支撑的技术基础。

Arc XP 是一个基于云端和微服务架构，集内容创建、编辑、管理、数字资产管理、订阅服务、广告投放、A/B 测试、数据分析等功能于一身的综合性数字体验平台。极大地简化并自动化了复杂的新闻工作流程，让记者和编辑以前所未有的速度发布新闻，并且可以创建各种多媒体内容。这已经成了邮报新闻编辑部的神经中枢，所有的内容生产和分发都是以它为依托的。

从战略层面来讲，华盛顿邮报很准确的看到了这样一个为自身服务定制的平台，同样可以解决全球其他媒体和品牌所面对的共同问题。于是他们把 Arc XP 打造成了一个商业化的 SaaS（软件即服务）产品，并且取得了巨大的成功。目前全球已有数千个网站采用 Arc XP 平台，给华盛顿邮报开辟了传统广告和订阅之外的新收入来源，使它彻底转变为一家媒体和科技双重驱动的企业。

（三）实现采编流程的数字化管理

由于技术团队的扩充以及 Arc XP 系统的使用，华盛顿邮报从根源上完成了传统编辑方式的革新。新闻工作的运作不再完全依靠记者个人经验、编辑的判断力，在数据的推动下，用一系列数字化手段进行管理、优化，实现科学化的决策机制。

邮报编辑部里技术人员开发并使用各种专门的分析辅助工具。以文章发布前，用 Bandito 工具对不同的标题、图片进行测试，用算法预测哪一组最容易获得高点击率，辅助编辑最后做出决定。另外一套名为 Loxodo 的编辑分析系统，可以实时跟踪和比较邮报和其他竞争媒体在新闻发布速度、内容质量、移动端推送表现等各方面的差异，给编辑部提供数据支撑。

整个采编流程都是数字化的，记者可以随时提交稿件和素材到 Arc XP 系统，编辑可以在后台看到稿件流转情况以及传播数据。通过对大量的用户行为数据的分析，为读者提供个性化的内容推荐，从而实现千人千面的阅读体验。深度数字化化管理极大地提高了新闻生产效率，新闻分发效率也得到了明显的提升，华盛顿邮报更好的把握住了用户的需要，对内容产品进行不断的优化改进，在激烈的市场竞争中获得优势。

三、转型经验的总结与反思

浙报集团的中央厨房模式,《华盛顿邮报》技术公司模式都给正在发生变革的媒体行业提供丰富的经验。这些经验不是具体的策略或者方法,而是指融媒体时代团队转型中要把握的三个要素,即决心、人才、制度。它们一起组成了媒体融合是否成功的重要因素。

(一) 组织架构变革需痛下决心

媒体融合并不是新业务和旧业务简单的叠加,而是发生化学反应产生的结果。浙江日报报业集团与华盛顿邮报的实践都表明,要实现深度融合的第一要务就是必须打破沿用多年的传统组织结构。变革需要管理层有“壮士断腕”的勇气,因为变革必须打破旧有的利益关系,拆掉部门墙、业务壁垒,在其中伴随着巨大的阵痛。

浙报集团把三个主要采编部门合并整合,成立大编辑中心,这就是此决策。彻底打破分散、各自为战的状况,使资源配置达到最优,促进资源集中化管理,为一体化生产传播打下了基础。同样,华盛顿邮报把技术团队提升到和新闻编辑部同等重要的战略地位,打破了传统的以采编为主的层级观念,实际上也是一次深刻的组织变革。

这样的案例告诉我们,仅仅在原有的组织结构上修修补补或者成立边缘化的新媒体部门,都只会将融合转型停留在形式层面,不能达到实质上的效果。真正的融合要从顶层设计开始,实行系统的组织重构。只有下定决心才能冲破阻碍融合的体制性障碍,创建起契合全媒体生产传播的一体化组织架构,从而为后续的流程再造和业务创新扫清道路。

(二) 人才转型是融合成功的核心

先进的组织架构、优秀的技术平台,最终都得依靠有相应能力的人来驾驭。人才队伍的顺利转型,才算是媒体深度融合取得成功的根本和根源。传统媒体人所拥有的单一技能,已经不能适应融媒体时代对复合型人才“一专多能”的要求。因此,提升团队成员知识结构、思维方式、业务能力就成了转型期间最困难、最难啃的“硬骨头”。

浙报集团依靠全员转岗、系统培训,打造出能从事全媒体采编传播的“合成军”,抓住了人才转型这个“牛鼻子”。华盛顿邮报用外部引进的方式吸纳了大

批的顶尖工程师、数据科学家，给组织注入了新的技术基因和互联网思维。虽然两种路径不一样，但是它们所指向的都是同一个目标，即创建一支可以掌控新技术、理解新传播、创造出新产品的大团队。

这就给我们的启示是，媒体机构要把人才的发展和引进放在战略高度。一方面要增大投资力度，对现时的员工展开持续的、系统的培训活动，让其更新理念，掌握新的技术，把内部潜力充分挖掘出来。另一方面，要以开放的心态和灵活的机制来引进外部的技术、数据、运营等各方面的专业人才，改善团队结构。只有当人的转型与组织、技术的转型同步发生的时候，媒体融合的引擎才会被点燃。

（三）制度创新保障团队活力

成功的团队转型要依靠科学合理的制度来保障。如果管理方式、考核标准和激励机制仍然停留在传统媒体的阶段，那么无论组织架构或者人员能力怎样改变，都无法长久维持下去，团队的创造力也将被彻底扼杀。浙报集团、华盛顿邮报的经验都说明，制度创新是形成适合于新型媒体生产方式的新型管理体制。

浙报集团打破身份界限，实行同工同酬，引入以传播力为导向的 KPI 考核体系，属于制度层面的创新。这些变革使员工的个人价值用市场化的方式更加公平地体现出来，极大地调动了员工的积极性和创造性。而《华盛顿邮报》能够吸引、留住大量的顶尖技术人才，也离不开其与顶级科技公司相匹配的薪酬福利制度以及股权激励制度。制度创新给团队提供持久的活力来保证转型之路能稳健前行。以内容建设为基础，用先进的技术来支持，以创新的管理为保障，构建全媒体传播体系，也是媒体深度融合发展的必然要求。

第四章 全媒体内容策划与叙事创新

第一节 基于多平台的内容一体化策划

一、统筹选题，实现多平台适配

（一）分析不同平台的用户属性差异

准确把握各个平台的用户属性，才能进行有效的传播。各个平台由于功能定位、社区文化、交互方式的不同，自然就聚集起了不同的用户群体。微博平台通过开放式的广场结构汇聚大量关注公共话题、娱乐热点的新一代用户，信息传播速度快、有很强的议程设置功能。由于熟人社交、深度阅读等特点，所以广大用户群体对于专业、深度的长篇文章内容的接受度较高。抖音、快手等短视频平台的用户喜欢即兴的、直观的、强冲击力的视听感受，内容消费是碎片化的、娱乐化的。

小红书平台女性化特征明显，用户多集中在一二线城市，消费能力强，对美妆、时尚、家居、美食等生活方式类内容有很强的偏好。B站主要服务对象为Z世代年轻人，社区文化浓厚，在游戏、动漫、科普知识等各方面形成了高粘性圈层。对这些平台在用户年龄、性别、地域分布、兴趣偏好、消费习惯等各方面的差异进行详细的分析，有利于新闻机构在策划之初就确定不同的渠道目标受众，为之后的内容生产和分发提供精准的指引。

根据用户画像进行分析，不单是简单的用户分类，更是一种对于不同平台内容的语境认知。新闻机构应该放弃粗放型的一稿多投模式，转而思考怎样用符合各平台用户喜好和话语体系的方式重新编码、演绎同一个新闻事实，让新闻内容真正融入到平台生态中，被用户自然而然地接受、消费、分享，从而实现传播效果的几何式增长。

（二）确定核心报道主题与分发策略

当新闻机构充分了解平台差异之后，应当确定一个延展性强、社会价值大的核心报道主题。该主题应该有多种解读空间，既可以提炼出适合全网传播的宏大

主线，也可以分解出可以在不同的平台上进行个性化演绎的细分视角。以乡村振兴为话题，可以确定以“看见美丽中国”为主报道方向，从中衍生出产业振兴、文化传承、生态保护、人才回归等子话题。

确定核心主题之后就要立即制定科学的“一次采集、多元生成、多端分发”策略。这就意味着采编团队在前期信息采集的时候，就要有意识地去收集可以用于多种媒介形态的素材，包括深度访谈、高清图片、视频 Vlog、航拍镜头、关键数据等。按照核心主题来制定不同的版本内容，以适应不同的平台。将深度访谈、详实数据制成深度报道，在微信公众号、新闻客户端发布；将感人故事剪辑成短视频，在抖音、快手等平台传播；将核心信息、主要观点提取制作成海报、话题，在微博上进行讨论；将采访花絮、幕后故事制作成 Vlog，在 B 站与年轻用户互动。

分发策略的本质就是以核心主题为中心形成一个内容生态系统，各个平台的内容产品既相对独立又互相联系、互相补充，共同服务于整体报道主题的目标。在不同的平台上设置导流入口，短视频中引导用户阅读深度原文，微博话题下附上 H5 交互产品链接，可以构建起跨平台的传播矩阵，使用户在不同的内容形态之间跳转，实现信息的立体化、沉浸式接收。

（三）制定差异化的内容呈现方案

差异化的表达方式，对于核心主题在各个平台生根来说是十分重要的一个环节。同一新闻事件要根据平台的特点和用户的接受习惯，量体裁衣，对形式和语言进行再创造。优秀的融媒体新闻报道可以把一个新闻内核演绎出千姿百态的精彩。

将抽象数据和复杂逻辑关系转化为直观易懂的可视化产品，是融媒体内容呈现的常用手法。

1. 数据可视化和信息图表：对于严肃、宏大的经济或者社会问题，可以将核心数据制成动态图表、数据新闻视频或者一图读懂长图文，发布到微博、微信等平台上，既能清楚地展示新闻事实，又能提高内容的专业性以及说服力。

2. 短视频、Vlog：短视频和 Vlog 适合于现场感强、故事性强、人物情感丰富题材。快节奏剪辑、有感染力的配乐、简明扼要的字幕可以迅速引起用户的注意力。记者 Vlog 用第一人称视角把用户带入现场，有效缩短了用户与记者之间的心理距离。

3. H5 交互产品：针对需要用户深度参与、个性化体验的报道，可以开发

H5 交互产品。以答题、测试、模拟场景等互动游戏形式，使用户在沉浸体验中了解新闻背景，代入角色，极大地提高了内容的趣味性以及用户的参与感。

4. 直播、慢直播对于重大事件、节日庆典活动、特殊的自然景观报道来说，直播可以提供最真实的现场画面。而慢直播就是用固定机位长时间展示一个场景，满足用户伴随式观看的需要，创造出一种宁静、沉浸的特别体验。

5. 音频播客适合于深度访谈、口述历史等题材，可以制作成音频播客。上下班通勤、睡前等场合下，声音能很好地传达给用户情感和温度。

不同的呈现方案并不是孤立存在的，而是在统一的策划框架之下协同发挥作用。新闻机构利用这几种形式可以触碰到用户生活的各个方面，实现全天候、全场景覆盖，使新闻信息像水银泻地一般渗透到人们生活的方方面面。

二、打造现象级融媒体报道

（一）挖掘具有普遍共鸣的社会热点

现象级报道的起点，就是寻找和挖掘出能触动社会最大公约数的议题。这些议题大都源自于公众的普遍关注，和人们日常生活、价值观念、情感体验或者集体记忆密切相关。它们可以是关于公平正义的社会事件，关于民生福祉的政策调整，关于社会文化的一种新潮流，也可以是带有家国情怀的历史节点。

发现这类热点需要有敏锐的社会观察力的记者和策划人。一方面要密切关注社交媒体上的舆情动态、热门话题、网民讨论等，从中找出潜在的议题线索；另一方面也要深入到社会的肌理当中，扎根于现实生活，从普通人的喜怒哀乐、真实困境中去发现有价值的新闻。那些看起来很小、几乎可以忽略的个人故事，只要它涉及到了普遍的社会情绪，就会产生巨大的能量。

小镇做题家之所以能引起广泛的共鸣，是因为它牵涉到教育公平、阶层流动、城乡差异等社会问题，让许多有着相似经历的人产生强烈的共鸣。媒体在策划此类报道的时候，不应只停留在对事件本身的记录上，而应该去挖掘事件背后所蕴含的普遍性社会价值和情感内涵，把孤立的事件提炼成能够引起公众广泛讨论、深刻反思的公共议题。

（二）设计引发情感共振的叙事切入点

选定有共鸣潜力的主题之后，找到能够引起情感共鸣的叙事切入点就显得十分重要。宏大的主题必须借助具体的人物故事来承载，才能打动人心。冰冷的数

据、空洞的说教无法产生比较真实有效的感染力，只有血肉丰满的人物、曲折动人的故事才更容易接近受众的心理，从而产生更为深厚的情感沟通。

设计这样的切入点需要创作者使用文学性的叙事技巧。用具体情节来表现人物性格和感情。巧设悬念、冲突等来提高小说的吸引力。同时选择第一人称“我”的叙述或者孩子视角看世界，往往会达到更好的代入感和情感冲击力。央视主持人康辉用了一条展示他旧行李箱的 Vlog 来把他的个人化的日常生活和宏大的时政报道工作结合在一起，用亲切的语言拉近了与观众的情感距离。

情感共振的达成是通过对于人类共通情感的准确把握，即同情、关爱、正义感、家国情怀等。报道要为受众提供一个移情的渠道，使他们在阅读故事的时候，能将自己的情感投射到人物身上，感其所感、痛其所痛。千万个个体的情感汇聚到一起，围绕同一个报道文本产生共鸣的时候，报道的传播力和影响力就会呈指数增长，形成强大的舆论声势。

（三）整合全网资源进行话题引爆

现象级报道的出现，既是对内容生产的一种成功，也是对传播运营的一种成功。优质内容产出之后，就要整合全网的资源进行话题的引爆，促使内容从圈层内部向外部扩散，最终形成全网热议的传播态势。

这要靠多方合作，立体推进。媒体机构首先要利用自身所有的平台，在微博、抖音、微信等主要平台上发布核心内容，用统一的话题标签来形成初步的声量。紧接着应当调动其他主流媒体、商业平台以及垂直领域网络意见领袖，转发并二次创作。意见领袖依靠自身强大的粉丝号召力以及在专业领域内的公信力，可以很快将话题扩散到更广的圈层，并且给话题赋予更多的解读角度。

同时开展线上线下联动互动活动，既可以提高用户的参与感，又可以引爆话题。发起微博话题讨论、抖音挑战赛，激发用户创作内容，也就是用户分享自己的经历、观点。大量的用户原创内容丰富了报道本身，也给话题病毒式传播赋予了基因。用户每次转发、评论、点赞都是给话题热度加温。

话题发酵的时候，运营团队就要对舆情数据加以监测，把握其流传情况，依照舆论反应及时对传播策略作出调整。对于讨论中出现的新焦点要迅速生产补充性内容进行回应，或者邀请报道人物进入直播间与网友直接交流，从而把话题热度推向新的高峰。经过一系列细致的运营动作，一个新闻话题就可以被引爆，传播效果也随之最大化。

三、建立常态化策划机制

（一）设立固定的选题策划会议制度

建立固定的选题策划会议制度，就是常态化策划机制的核心。该会议不能是传统采编会的简单延伸，而应该是一个融合了多部门、多工种的融媒体“中央厨房”的大脑。会议成员应包括采编骨干、数据分析师、视频导演、视觉设计师、技术开发人员、新媒体运营编辑等，在选题之初就考虑各种媒介形式的表达潜力和传播策略。福建省广播影视集团在改革中成立的“编务会”，就是打破部门界限、协同发展的运作核心。

选题策划会应该有一套标准化的工作流程。会议开始前由数据分析小组提供舆情监测、用户行为分析报告，给出热点趋势。会上，各方人员就潜在选题从新闻价值、用户兴趣、视觉呈现、互动玩法、传播路径等各方面进行“头脑风暴”，确定核心报道主题和多平台呈现方案。会议决议应当形成具体的执行方案，将每一个平台的内容形式、发布时间、互动方式、预期效果等细化到每一个环节，并指定项目负责人，保证策划意图能够不折不扣地落实。

（二）结合节日节点提前规划报道

重大节日、特殊时间节点是新闻媒体设置议程、开展主题报道的自然良机。建立常态化节点新闻报道的规划机制，能使媒体从被动转为主动，提前布置、周密策划，打有准备之仗。节点有春节、国庆等传统佳节，记者节、航天日等行业的纪念日，两会、进博会等重大活动周期。

提前规划就是至少需要提前一到两个月来策划。策划团队要以节点内涵为中心，在时代背景和民众情绪的引领下找到新的报道角度。某地在重要的节日前夕就已经开始策划了“你好，新年”时尚迎新活动，把游轮、市集、演出等各种旅游文化资源整合起来，全方位地进行预热和报道，成功地营造出了浓厚的节日气氛。提前规划可以给深度内容的采制留出足够的时间，也可以给 H5、短视频等复杂形态产品的开发提供保障。

创建节点报道资源库，把过去成功的案例、报道数据、用户反馈等存档分析，可以作为以后策划的重要参照，有利于经验的传承和创新。常态化的节点策划使媒体的报道有明显的节奏感，在每一个重要的时刻都能准确地向公众传达主流价值，从而加强自身的舆论引导力。

（三）建立基于大数据的辅助策划系统

在信息过载的年代，仅仅依靠人的经验来判断选题已经不能满足精准传播的要求了。建立一个以大数据为依托的辅助策划系统，用技术赋能内容生产前端，才能达到策划科学化、智能化的目的。该系统能够把全网公开数据、媒体自身平台用户行为数据和第三方数据平台行业数据整合起来。

该系统应该具备如下几个主要功能：热点发现与趋势预测功能，利用自然语言处理和机器学习算法对社交媒体上的热点话题、潜在爆点进行实时抓取和分析，并对它们的发展趋势进行预测，给编辑、记者提供选题参考。其次就是用户画像洞察功能，对用户的阅读行为、互动偏好、兴趣标签等做深层次的分析，得到多维度的用户画像，使策划者更好的把握受众需求。第三就是关联分析的功能，找到不同事件、人物、地域之间隐藏的联系，给深度报道提供独特的切入点和宏观背景。

建立这样的系统既需要技术投入，又需要新闻机构转变思维，树立起“数据驱动”的决策文化。数据分析结果应成为选题策划会的重要参考依据，数据分析师也应该参与到内容生产的各个环节中。依靠人机协同，把记者的专业判断、新闻敏感同大数据的客观洞察融合起来，可以明显提高选题策划的成功率以及报道的传播效能，让新闻机构在激烈的媒介竞争中占据有利地位。

第二节 数据新闻与可视化叙事的应用

一、数据新闻的生产流程

（一）数据的获取与清洗处理

数据新闻的基础就是取得可靠有效的数据。当前媒介环境之下，数据来源十分丰富，政府机构发布的各种公开数据集、权威研究机构的统计报告、企业披露的财务报表、利用特定技术手段抓取的互联网信息等均属其中。记者可以充分利用各级政府开放的数据平台，获取经济、社会、环境等各方面的官方统计数据，这是数据新闻最坚实的基础。另外，利用应用程序编程接口从社交媒体、电商平台等渠道大批量地获取公开数据，或者使用网络爬虫技术抓取某个网站的公开信息，也越来越成为获取独特数据源的一种途径。数据无论以何种方式获得，都必

须对它的来源权威性、准确性、时效性做严格的交叉核实，保证新闻报道建立在坚实的事实之上。

原始数据通常杂乱无章、混乱甚至有误，不能直接用于分析，这就引出了数据新闻流程中非常重要的一环——数据清洗与处理。淘金的过程要耐心细致，操作者要有足够的心力。数据清洗的主要任务就是识别并修正数据中错误、不一致、缺失项，保证数据集的完整性、准确性。具体工作为删除重复记录，保证每一个数据点都是唯一的；纠正格式错误，将“北京市”和“北京”统一为标准名称，将“2025/12/31”和“2025-12-31”统一为规范日期格式；处理缺失值，根据实际情况选择填充（均值、中位数）或直接删除该记录；转换数据类型，把文本格式的数字转换成可以进行数学运算的数值格式。这些操作一般会用到 OpenRefine、Python 的 Pandas 库或者专门用来进行 ETL 的工具来完成，尽管耗时费力，但是却是后面一切分析和解读质量的根本保证。数据处理时也应严格遵守伦理规范，在个人隐私保护和信息使用方面进行匿名化处理，按照有关法律法规有效保护个人隐私权不被侵害。

（二）数据的分析与深度解读

经过数据清洗之后，数据新闻的核心环节就是数据分析和深度解读。本阶段的任务就是从看似枯燥的数字中发现模式、发现联系、发现趋势，最后提炼出有新闻价值的故事线索。这就需要记者打破传统的思维模式，像侦探一样去质疑数据。以城市犯罪率数据为例，记者可以提出过去十年城市犯罪率有怎样的趋势？各个区域的犯罪率有无明显差别？某类犯罪和季节、经济周期之间有没有关联？经过这些探索性的问题，记者就慢慢深入到数据当中，找到有报道价值的切入点。

数据分析方法多种多样，有基础的描述性统计、复杂的推断性统计等。常用的有平均值、中位数、百分比变化等，可以反映数据的基本分布和变化幅度。还可以通过对比分析来发现不同群体、不同时段、不同地域的数据的差异和异常。关联性分析（相关性分析、回归分析）可以用来研究不同的变量之间是否存在某种关系，例如教育水平和收入水平之间的关系。聚类分析就是把具有相同特征的数据点归为一类，从而发现隐藏的群体结构。实践中记者可以使用 Excel、SPSS 等统计软件进行分析，数据量较大、分析比较复杂的场景一般会使用 Python 或者 R 等编程语言及其强大的数据分析库。

数据分析结果本身并不是新闻，它必须和记者深入细致的解读相结合。数字

可以表明某种现象的存在或者规模,但是不能解释它产生的深层原因。因此记者需要把数据分析的发现和传统的报道技巧结合起来。这就需要采访有关领域的专家,对数据所显示的现象作出权威的解释;找到能印证数据发现的鲜活个案,用生动的人物故事给冰冷的数字赋予温度和情感;查阅文献资料,了解数据背后的社会、经济、历史背景。脱离现实语境的数据是空洞的,甚至会起到误导的作用。

新闻工作者在解读数据的时候,必须要有批判性思维,警惕确认性偏见,也就是只关注支持自己预设观点的数据,忽略与之相反的证据。负责任的数据新闻报道不能只展示分析结果,还应该坦诚地承认数据的局限、分析方法的假设前提等其它可能的解释。透明化的处理既是对事实负责的表现,又是新闻媒体建立和保持公信力的有效途径。

（三）报道的可视化呈现与发布

数据故事被深度挖掘之后,如何有效地、清晰地、富有吸引力地把数据新闻呈现给公众,就成了数据新闻生产流程的最后一个关键环节。可视化呈现是本环节的关键所在,它的主要目的就是将繁杂的分析成果和数据关联起来,用直观的视觉方式表达出来,使受众在很短的时间内就能领悟新闻的核心要义。选择什么样的可视化形式完全取决于数据本身以及想要讲述的故事。若要表现时间序列的变化,折线图是最合适的;若要比较不同类别数量,条形图或柱状图最直观;若要表现地理空间分布规律,地图是不可缺少的;若要表现部分与整体的关系,饼图或树状图最适用。

目前,媒体机构可以借助多种工具与技术实现数据的可视化呈现与发布。

1. 需要高度定制、强交互的项目用前端开发技术最合适。D3.js 是一个功能非常强大的 JavaScript 库,它可以绑定任意的数据到 DOM 上,然后通过数据驱动力的转换,可以产生几乎所有的动态、交互式数据可视化作品。国内常用的 ECharts 等图表库,提供各种各样的图表类型以及方便的配置方式,大大降低了开发难度。

2. 针对没有编程背景的记者或者小型团队,市面上也出现了很多用户友好的可视化工具。Flourish、Tableau、Datawrapper 等在线平台可以用户简单的拖拽、点击上传数据,生成专业的静态或者交互式图表。这些工具一般会预设好设计模板及配色方案,保证最后成果的专业性。

3. 最终的可视化作品会成为新闻报道的主要内容,嵌入到网站、移动客户端

的文章当中。在融媒体的环境下,这些可视化的内容还会被巧妙地改编成适合社交媒体传播的形式,比如长图、短视频、H5 页面等,在微博、微信等平台进行广泛传播,触达更多的受众,从而达到传播效果最大化的目的。

二、可视化叙事的多种形式

(一) 静态信息图表的设计美学

静态的 Infographic 是使用最广泛、最经典的可视化叙事方式。把数据、文字、图形有机地组织成一张静态的图片,用凝练的,有视觉冲击力的方式来表现整个故事情节或者复杂的概念。最大的优点就是传播方便,一张精心设计的信息图可以很容易地在社交网络、演示文稿或者印刷品上分享,实现信息的快速扩散。优秀的图示设计一直坚持形式服务于功能的原则,所有的视觉元素都是为了提高信息传递效率而服务的。

静态信息图表设计美学的构成诸多方面。色彩的运用十分重要,恰当的配色方案可以明显地区分不同的数据类型,突出重点信息,也能给观众营造出某种气氛,从而影响观众的情绪。设计师需要考虑色彩对比度来保证可读性,也要考虑色盲、色弱人群的阅读体验。字体的选取也十分重要,用不同的字体大小、粗细、字形来建立信息层次,使用户更好的把握信息的结构。版式布局如同建筑的骨架,依靠网格系统、留白、视觉流向等的安排,把分散的信息模块组成一个有条理、协调、有节奏的整体,使用户视线由标题开始,经过图表最后到达结论。

成功的静态信息图表本身就是一篇微型叙事体。它一般有一个引人注目的标题,直接说出主要观点,主体部分用精选的图表和简短的文字说明来支撑主要论点,图表底部还要注明数据来源和制作者,保证其可信度和专业性。这些要素一起起作用,使用户即使处在碎片化阅读的环境中,也能在很短的时间内大体上掌握一个事件或者话题的全部,实现高效的传递。

(二) 动态视频图表的制作技巧

动态视频图表,也就是用动态图形技术把数据可视化制作成视频,近些年来在社交媒体上大放异彩的一种叙事方式。它把静态图表中的时间维度用动画的形式表现出来,特别适合用来展示数据随时间变化的动态过程,比如国家 GDP 排名的逐年变化、疫情扩散的地理轨迹等等。动态的方式天生就具有很强的吸引力,在信息流中很容易吸引用户的注意力,它的线性叙事结构符合人们观看视频的习

惯,使复杂的数据故事更容易被理解、接受。

动态视频图表制作把数据可视化和影视制作两方面技术融合在一起。制作的首要步骤就是严密的策划和脚本编写。这就需要对整个视频的叙事节奏做周密的安排,准确地决定各个数据点什么时候出现、动画的快慢和转场方式。动画本身的设计也大有学问,平滑上升的条形图、优雅移动的地图标记的运动曲线设计等都会微妙地影响观众的感知。加速上升的曲线会产生更强的增长感,带有弹性缓动效果的动画会更加生动有趣。

声音元素的加入无疑使动态视频图表更上一层楼。专业的旁白解说可以解释清楚图表的内容,使观众理解数据所表达的意思。背景音乐为整个视频定下基调,或激昂或舒缓,适时地加强了故事的感染力。画龙点睛的音效比如数据点出现的提示音,排名变动时的嗖嗖声等都能够加强视觉的冲击力,提高观众的参与度。

制作高质量动态视频图表的技术要求高,工具要求也高。Adobe After Effects 是专业动态图形软件,也是业界主流,有很强的动画控制和视觉特效功能。以 Flourish 为代表的在线可视化工具也提供制作动态条形图竞赛等流行视频模板的功能,大大降低了制作难度。这就要求新闻团队的成员要既会数据、懂设计,又会动画和视频剪辑,这也是融媒体时代对复合型人才的迫切需要。

（三）交互式图表的用户体验设计

交互式图表属于可视化叙事当中更为深入且更为前沿的类型,它把一部分探索的权利归还给用户。交互式图表不同于静态的或者动态的图表,它给予用户主动探究的权力,用户可以经由点击,悬停,筛选,缩放等操作深入数据集,从而塑造起自己的认识。探索式体验可以大大提高用户的参与感和对信息的掌控感,把看新闻变成成品新闻,从而在更深层次上理解新闻事件的内涵。

优秀的交互式图表设计的核心思想就是良好的用户体验设计。设计的第一个原则就是直观性、易用性。交互元素要显而易见,用户不需要看冗长的说明书就能知道哪里可以点击,哪里可以筛选,一般使用明确的按钮、下拉菜单或者滑动控件来实现。系统要给出即时反馈,用户一执行操作,图表就要立刻做出相应的、平滑的视觉改变,让用户明白自己的操作已经生效。要尽量避免信息过载,成功的交互设计是先给用户一个清晰的、带有明确新闻观点的默认视图,然后一步步地引导用户去探索,而不是把所有的复杂信息和交互选项一股脑儿地堆砌出来。

新闻应用中交互式图表设计要在这两者之间找到微妙的平衡,即作者驱动的

线性叙事和读者驱动的非线性探索。行之有效的方法就是引导式探索。作品可以先通过一系列预设场景或者注释，如同向导一般引领用户浏览最重要的几个发现（这部分属于作者驱动的部分）。完成此引导过程之后再开放所有的交互功能，让用户可以按照自己的兴趣去探索整个数据集（即读者驱动的部分）。财新网的很多深度数据新闻专题都采用了该模式，既可以保证核心新闻信息的有效传递，又可以满足一部分深度用户求知欲、探索欲的需求。优秀的交互式图表不但是信息展示的工具，也是知识发现的平台，它使用户成为信息的主动探索者，而不再是信息的被动接受者。

第三节 短视频、直播与互动 H5 的叙事策略

一、短视频的碎片化叙事

（一）黄金三秒法则与开篇设计

在信息爆炸的短视频平台上，用户耐心很短，一个视频的命运往往在开始的三秒内就可以看出。这也是黄金三秒法则的主要含义。如果视频开头不能很快营造出悬念、触动情感或者展示核心价值，用户就会毫不犹豫地划走。因此新闻短视频的开篇设计，就是决定叙事成败的第一道关口。高效开篇不能沿用传统冗长的铺垫、背景介绍等，而应该用更加直接、冲击力更强的方式，瞬间把用户带入到叙事的核心脉络中。

“悬念前置”属于开篇手法的一种。用引人深思的问题或者颠覆常识的结论来迅速引起受众强烈的兴趣。一则关于环保的新闻短视频，开头就可以直指人心：

“你知道每天喝的瓶装水，可能会吃下数万个塑料微粒吗？”“与观众切身利益息息相关”的提问，可以迅速地建立起内容与个体之间强大的联系，促使人们去探究答案。另一有效的办法是“矛盾冲突前置”，即在视频开头就出现强烈的对比或者冲突场景，灾难现场的断壁残垣与救援人员奋力抢险的身影，这样巨大的视觉和情感反差，可以很快吸引观众的注意力，并为视频打下深厚的情感基调。

结果前置法也被广泛采用，它的核心就是把最震撼、最感人的结局提前展示，再用倒叙、插叙等手法，层层递进地揭示事件的全过程。报道科学家取得重大突破的时候，可以从他登上领奖台、接受荣誉的辉煌瞬间开始报道，配以激动人心

的音乐，镜头再转到实验室里，展示他多少个不眠之夜和经历的无数次失败。从一开始编排方式就能在观众心中产生积极的情感共鸣，也为后续叙事做好了更吸引人的探索铺垫，使观众带着“他是如何做到这一切的？”开篇设计的本质就是最短时间内完成价值交换，让用户明确这条视频值得投入时间去观看。

（二）强化视觉冲击与节奏感

短视频作为纯粹的视觉媒介，其信息传递的效率和感染力，很大程度上依靠画面的表现力。碎片化观看时代已经到来，平淡直叙的镜头语言已经不能长久地吸引观众。因此，提高视觉冲击力、形成明快的叙事节奏，就成了新闻短视频在海量内容中脱颖而出的重要因素。视觉冲击力并不是单纯地追求画面的猎奇或者夸张，而是依靠精妙的构图、灵活的运镜和恰当的画面元素编排来形成一种有张力的视觉语言，保证核心信息能够第一时间被感知、理解。以报道城市建设为例，用无人机做广阔航拍来展现城市的新旧对比，在表现人物故事时采用特写镜头来表现主人公的每一个细节的表情。通过景别快速切换或使用非常规视角（仰拍、俯拍）可以打破视觉惯性，给观众带来全新的视觉感受。

节奏感是短视频的灵魂脉搏，它影响着观众的情绪变化和信息的接收。节奏编排的好坏会牵动观众的心绪，使观众在观看的过程中保持高度的专注以及情感上的共鸣。剪辑是创造节奏感的重要因素，快速密集的剪辑点和镜头的快速推拉、摇移可以有效地制造紧张激昂的气氛，尤其适用于表现突发性事件或者高潮迭起的场景。反之，在抒情或者引发深思的段落，就要适当降低剪辑的频率，用长镜头或者静态的画面给观众留出足够的时间去喘息和回味。剪辑节奏要和被剪辑的内容本身的叙事节奏高度一致。调查类视频节奏层层递进、悬念不断，暖新闻故事的节奏以缓慢温馨为主。这种视听语言的精心编排使新闻短视频不再只是信息传递的载体，而成为一种精心设计的沉浸式体验，在短短几十秒内完成对情绪的引导、信息的有效传递以及深层价值的认同。

（三）利用配乐与音效烘托氛围

在短视频叙事里，声音是不能缺少的，它同画面一起创建起完整的情感空间和叙事语境。恰当的配乐和音效能极大加强视频的感染力，有效引导观众的情绪走向，甚至无形之中传达出编辑的立场和态度。新闻短视频的创作实践证明，声音的使用绝不是简单的背景填充，而是一种重要的叙事手段。把画面上的视觉信息转化为观众内心的感受，从而达到传递信息、引发情感共鸣的双重目的。

配乐选择首先要符合新闻事件基调。报道庄重严肃的纪念活动要用沉稳大度、庄重肃穆的音乐来烘托气氛,叙述温暖人心的善行用柔和的钢琴曲或者民谣传达感动和希望。紧张的突发事件现场,节奏感强的电子乐或鼓点可以营造出强烈的紧迫感,使观众有身临其境之感。许多主流媒体在制作新闻短视频时已经建立起自己的专属配乐库,根据新闻内容选择风格化的音乐从而形成自己的品牌辨识度。既可以大大提高制作效率,又可以保证作品调性的统一。

音效妙用主要是对细节进行生动刻画,同时也有现场气氛真实再现。新闻画面之外的翻纸声、键盘敲击声、环境杂音等音效可以很好地丰富画面的信息层次,使场景更加真实、有质感。在关键的节点处用强调性音效,心跳声、时钟滴答声等能瞬间提高画面的戏剧张力,使观众的注意力集中。想象一下消防员破门而入的那一刻配以强大的冲击音效,观众的情绪会被瞬间拉到高点。

但是声音元素的应用要遵循“适度”和“精准”这两个原则。过于煽情或者和画面不搭的配乐,既会削弱新闻的客观性,也会引起观众的反感。音效也不能喧宾夺主,它的根本目的在于辅助画面叙事,而不是哗众取宠。真正优秀的短视频作品的声音设计应该达到“润物细无声”的境界,即和画面融为一体,共同为新闻主题的深刻表达服务,最后让观众在不知不觉中受到感染。

二、直播流的现场感叙事

(一) 第一视角的沉浸式体验

直播流叙事的魅力所在,就是它给予的沉浸式的第一视角体验。记者利用最新的科技或者手持设备将自身的体验传递给观众,使 they 有如身临其境之感。完全打破传统的旁观者视角,受众由原来的被动阅读转变为主动感受新闻,从而得到强烈的视觉冲击和深层的情感震撼。沉浸感的产生并不只是技术革新所造成的,更是叙事观念从“告知”到“呈现”的深刻转变。

在实践中,构建沉浸式体验有多种策略:

1. 采用 Vlog 式的镜头语言,记者手持拍摄设备,边走边说、边互动地进行直播。镜头跟随记者移动、视角变换自然转动。尽管这样的画面不如专业摄像机稳定,但是却可以给观众一种普通人视角下的真实感和亲切感。记者在大型展会上,可以像一般游客一样边走边拍,近距离探访感兴趣的展品,使观众有很强的共情感。

2. 注重现场环境音的采集,直播不同于录播节目对声音的精细化处理,它更强调保留现场的原生态音效。人群的喧闹声、机器的轰鸣声、风雨声等各种环境噪声一起形成了沉浸式场景感的重要因素。这些声音和记者的解说词交织在一起,形成了一个丰富多元的听觉空间,使观众好像一下子就置身于事件发生之时。

3. 用第一人称感受引导叙述:在直播的过程中,记者不再是单纯的客观中立的播报者,而是可以适度表达自己感受的。例如,记者在报道灾后重建的时候可以采用,我脚下的路仍然泥泞,空气中弥漫着浓浓的消毒水味之类的感官描写。用感官去表达比单纯的数据或事实更能激发受众的情感,也更容易建立起观众、记者之间亲密的关系。

用普吉岛沉船事件来举例说明,记者第一时间到达现场,通过移动直播把查龙码头、临时搜救中心等重要区域的情况,全方位地呈现在观众面前。多点流动的报道方式使观众可以随着记者的脚步,获得身临其境的现场感。第一视角叙事使新闻直播的受众成为事件的在场见证者,大大提高了信息的可信度,从而引起受众深层次的情感共鸣和社会责任感。

(二) 主持人/记者的即时引导

在瞬息万变、充满不确定性的直播现场,主持人和出镜记者起着非常重要的作用。他们既是信息的传播者,又是现场秩序的维护者、叙事节奏的掌控者、观众注意力的引导者。不同于录播节目中照本宣科的播报,直播中的引导是即时的、动态的、充满挑战性的创造性活动。记者专业素养、卓越的应变能力和高效的沟通技巧直接决定直播质量的好坏以及传播效果的好坏。

记者的核心任务就是把现场复杂的信息整理清楚,并且把它变成清晰、连贯的叙述。突发事件现场瞬息万变,记者要迅速判断信息的主次,抓住核心要素,用最简洁明了的语言向观众解释说明。在火灾直播当中,记者应该引导观众集中于火势蔓延方向、消防救援进展、被困人员情况等重要信息上,而不是任由镜头无目的的游移。同时记者还要做“翻译官”,把现场的专业人士(消防指挥员、技术专家)使用的专业术语用通俗易懂的语言表达出来,使观众能够理解事件的专业层面。即时引导能力需要记者在直播前做好充分的准备,对相关领域知识有较深的了解。记者对亚残运会直播而言,既要紧跟运动员的比赛过程,又要事先掌握运动员的背景资料、家乡美食等各方面的信息,才能对人物进行丰富的、有层次的引导和讲述。

（三）互动弹幕的实时融入与回应

互动弹幕是直播流叙事同传统单向传播媒介相区别的显著特征。把过去的观众变成可以深度参与甚至影响故事进程的互动者。弹幕是实时反映观众即时反映、独到见解、疑问的场所，为主播提供信息反馈、叙事素材。因此，怎样充分地利用并有效回应互动弹幕，就成为了衡量新闻直播叙事成败的关键指标。

要使弹幕有效地融入到叙事中，记者或者主持人需要有很强的多任务处理能力，在密切观察现场、组织表达的同时还能快速浏览并准确地筛选出有价值的弹幕信息。对观众提出的一般性问题，记者应迅速予以解答，这既可以满足大众的好奇心，又能体现新闻媒体尊重受众。如在一场新政策解读直播中，主持人发现弹幕里对于该政策对个体户影响的问题较多，则可以邀请现场专家就这一问题进行专门解答，使直播内容更具针对性。即时问答互动把新闻直播从“我讲你听”的单向宣讲转变为“你问我答”的服务模式。

更高层次的弹幕互动就是将它看作新闻叙事的有机组成部分，共同对事件做出多元解读。观众的弹幕里会包含事件的目击信息，专业的人士深刻的见解，以及各种不同的观点和质疑。记者可以从中挑选部分弹幕内容进行朗读，然后以朗读内容为话题同现场的嘉宾或者当事人进行讨论。在消费维权事件的直播中，如果出现类似的弹幕用户分享自己的经历，记者就可以将它纳入到论证此类现象普遍性的论据当中。不但大大丰富了报道视角，而且使观众产生强烈的“报道参与者”的参与感、归属感。依靠这样一种即时反馈的机制，直播可以建构起一个动态的、共创的传播场域，新闻的意义正是在媒体与公众不断交流中不断丰富、不断深入地建构起来的。

第四节 跨媒介叙事：构建故事世界的新方法

一、跨媒介叙事的理论基础

（一）多元文本的统一世界观

跨媒介叙事主要是构建统一、连贯的故事世界观，新闻内容以不同的形式出现在不同的媒介平台上（短视频、深度报道、数据图表、互动 H5 等等）。统一的世界观使受众不管从哪个平台接触新闻故事，都会感觉到新闻故事内在的一致

性与逻辑性。就复杂的社会问题而言,新闻机构可以发布一篇宏观的调查报道为基本文本,确定事件的基本框架和主要观点。之后在社交媒体上发布相关人物的短视频采访,邀请专家进行深度解读的播客节目,用数据新闻的形式呈现可视化图表。看似独立的文本其实都是服务于同一个报道主题,共同组成一个统一的、多层次的“故事世界”。

这就要求新闻采编团队在策划之初就具备顶层设计的意识,确定整个报道项目的中心思想和世界观。每篇衍生内容都应该成为主线故事的有机组成,而不能是简单的复制或者形式上的转换。它们一起充实了故事世界细节,给受众赋予从不一样的角度去探寻并认识新闻事件的可能。这样一种统一的世界观的形成,一方面使报道的专业性、权威性得到提升,另一方面也依靠多方面信息的呈现,满足了各个圈层受众个性化的信息需求,从而使得新闻故事的传播效果达到最大化。

（二）故事情节的分散与聚合

跨媒介叙事改变了传统新闻的线性、单向的传播方式,用分散与聚合的方式来组织故事情节。分散就是将一个复杂的新闻事件拆解成若干个相对独立的叙事单元,有目的地发布在不同的媒介渠道上。关于环境保护的长期追踪报道,可以将最新的发现以快讯的形式发布在微博上,详尽的科学数据和分析制作成深度图文发布在官方网站或者 App 上,感人的人物故事拍摄成微纪录片发布在视频平台上。每一个部分既可以独立成篇,吸引不同平台受众,又可以构成一个庞大的叙事网络。

聚合就是激励、引导受众跨越不同的平台,从各种渠道搜集、整合分散的信息碎片,在自己的认知里建构起对整个新闻事件全面而深刻的理解。受众由原来的被动接受信息的受众变成了主动去发现故事的主体。要得到完整的叙事体验,受众就需要通过多种渠道获取信息,跟踪情节发展。这样一种“寻宝式”的探索体验大大地提高了用户卷入度和黏性。

新闻机构在这个模式中是“故事建筑师”、“寻路向导”。一方面要精心设计出情节分散的方法,使每一个叙事单元都能吸引读者的注意力;另一方面用超链接、二维码或者话题标签的方式搭建不同的平台上的聚合通道,让受众在故事里穿梭,从而促使受众对新闻事件形成完整的认识。分散和聚合的过程让新闻报道不再只是单一的信息传递,而成了一个不断探寻的过程,使新闻报道具有了不可抵挡的魅力。

（三）受众的参与与共创

跨媒介叙事的一个明显特征就是受众深度参与、共同创作，完全打破了传统新闻生产中传受双方界限分明的状态。新的叙事生态里受众不再是新闻产品的消费者，而是故事世界的积极参与者、阐释者和共同创作者。新闻机构通过开展互动环节、启动话题讨论、征集用户生成内容等方式给受众参与到叙事中提供了很多的入口。受众的评论、分享、二次创作（制作表情包、撰写分析文章、拍摄相关视频等）都是新闻故事持续发酵、演变的一部分，大大延长了新闻内容的生命周期和传播范围。参与不是对新闻事实的简单回应，而是在个人经验和视角上对新闻进行再解读、再创造，使新闻故事因为大众智慧的加入而更丰富、更多元。新闻机构就会转变成为社区的组织者和对话的主持人，依靠有效的引导和激励，将分散的个体凝聚为一个集体智慧的产生过程，从而形成一个活跃而富有创造性的叙事共同体。

二、构建跨媒介故事矩阵

（一）主线报道与衍生内容的配合

主线报道和衍生内容之间默契的配合就是达到深度传播的关键所在。主线报道是系统性、全局性的深度报道或者调查报告，起着构建新闻故事骨架的作用，确立报道基调、主要事实和主要观点。这篇核心内容好比故事宇宙的“原点”，给所有的衍生内容提供事实依据和叙事基础，保证整个报道体系的专业性、一致性。它的存在使故事无论怎样展开都不会偏离新闻真实性的基本原则。

衍生内容是主线报道的补充、延伸和解读，用不同的方式接触不同的受众群体。可以是幕后视频、与当事人连线的直播节目、解释复杂概念的信息图、专家视角的评论文章、探讨某个话题的播客节目。衍生内容的功能是羽翼，把主线报道里被一笔带过但是非常吸引人的细节放大，把抽象的数据变成生动的视觉故事，把单一的记者视角变成多元的观点碰撞。主线与衍生相配合，新闻机构能够满足核心受众对信息深度需求的愿望，用轻量化、趣味化的形式吸引泛兴趣用户，从而形成一个由点及面、由浅入深的立体传播网络，使新闻故事的影响力扩散到更广泛的社会中。

（二）不同平台承担不同叙事功能

创建跨媒介故事矩阵的时候，对于各个平台所具有的媒介属性、用户的习惯

有着深入的认识是非常重要的。将合适的内容匹配到合适的平台上,使每一个平台发挥出它独有的叙事功能,这才是决定传播效果的关键。这就要求新闻采编团队要有精细化运营的意识,对新闻故事做多维拆解和包装。

一个成功的新闻故事矩阵,其不同平台的叙事功能往往是这样规划的:

1. 社交媒体平台(微博、Twitter等):这类平台即时性强、传播速度快,适合做先遣队、扩音器。机构可以发布突发新闻快讯、核心观点提炼的金句、引人注目的短视频预告、有互动性的主题讨论。其主要作用就是抢占舆论场,制造话题热度,获得初步关注。

2. 长视频平台(YouTube、Bilibili):适合承载信息量大,叙事结构完整的视频内容。新闻机构在发布这些深度访谈、微纪录片、Vlog探访时起核心的作用。能够给受众带来更加沉浸的视觉体验以及强烈的情感冲击,适合用来塑造人物形象、铺陈故事背景,从而加深受众对新闻事件的感性认识和情感共鸣。

3. 内容社区、知识平台(知乎、豆瓣等)聚集了大量的有深度阅读和思辨习惯的用户。新闻机构可以在这里发布详细的调查报告全文,邀请事件相关专家或者当事人进行问答,也可以就报道中争议点发起深度辩论。其主要功能就是进行知识的普及、观点的交锋以及深层次的解读,使新闻报道具有专业性与思想性。

4. 自有平台(官方网站、APP):自有平台是新闻故事矩阵的大本营和资料库。所有其他的平台上发布的碎片化内容可以聚合起来,形成一个完整的故事专题页面。同时它还可以承载其他平台不能容纳的超长文本、高清图集、完整的数据库、复杂的互动产品(新闻游戏)。它的主要功能就是提供最全面、最权威的档案资料,服务于想要对事件有全面了解的主要受众群体,并沉淀品牌的价值。

用这样一套组合拳,不同的平台各司其职,形成叙事合力,从不同的角度、用不同的方式把新闻故事的价值传递给最广泛的受众群体,从而达到最好的传播效果。

(三) 利用“彩蛋”增强故事间的联系

跨媒介叙事中“彩蛋”属于高级的叙事手法,即在某一平台发布的内容里,有意插入指向另一个平台相关内容的线索或者提示。其在新闻报道中所用的目的,就是加强不同叙事单元之间的内在联系,激发受众主动去探索的兴趣,获得一种“发现”的乐趣。这些彩蛋不是像商业电影中用来让粉丝狂欢的,而是一种帮助受众更好认识新闻事件的复杂性和多面性的手段。在一篇有关某项科技突破的深

度报道文末加上一个二维码,告诉读者扫描之后可以观看实验室内部独家探访的视频。在一个讨论社会问题的播客节目里,主持人可以提及某项关键数据,并告诉听众这项详细的数据可视化图表已发布在该机构的微博账号上。

打破各个平台的内容壁垒,把分散的叙事模块有机地串联起来,形成一个互文的、可以探究的故事网络,大大提高了用户的参与感和忠诚度。当受众能够发现并解读出这些“彩蛋”的时候,就会产生一种认知上的满足感以及“信息优越感”,认为自己不只是信息的接收者,而是故事的“解密者”。由于好奇心的驱使,受众和新闻内容之间就会产生更加深厚的情感联系。新闻机构精心设计的彩蛋就是判断受众参与程度的试金石,可以将真正对报道主题感兴趣的受众从众多用户中筛选出来,并鼓励他们在社群内分享自己的发现,从而引起二次传播,使报道的影响力得到进一步扩大。

三、受众参与式叙事

(一) 设定开放式的剧情走向

新闻采编领域所设定的开放式剧情走向并不是指虚构新闻情节,而是在新闻报道中把一些议题或者调查方向作为开放式问题抛给公众,让受众参与新闻事件的发展。这就意味着新闻报道不再是记者全权掌控的成品,而是一个动态的、不断发展的对话过程。以城市公共空间利用调查报道为例,在媒体初步调查的基础上,把发现的问题和存在的问题呈现给市民,用互动 H5 或者在线问卷的形式,向市民征集更好的改造方案以及被忽略的闲置空间线索。用户反馈和建议在经过筛选核实之后,可以成为新闻报道内容的一部分,甚至会影响新闻报道最终的结论和呈现方式。这样新闻的生产过程就向公众开放一部分,把报道变成一个汇聚众智、解决问题的平台。既加强了报道的公共服务属性,又使受众感到自己的声音被听到、智慧被采纳,进而对新闻机构有更强的认同感和归属感。开放式的结构使新闻故事充满了未知的可能,受众每一次的参与都会给故事注入新的活力,使故事的生命力在不断的互动中得以延续。

(二) 鼓励用户创作同人内容

在新闻传播语境下的同人内容已经超出了文艺作品中最初的定义,泛指以新闻报道主题为依托,用户所做的各种形式的二次创作,即 UGC。用户创作的这一类文本,能够很好地调动受众参与的积极性,扩大新闻的影响范围。一篇深度

报道或者一个纪录片引起广泛关注之后，新闻机构可以主动发起相关内容的征集活动，邀请用户用自己独特的方式对新闻事件进行再加工、再表达。UGC 作品形态多样，可以是结合自身经历的评论文章、根据新闻报道内容制作的信息图、模仿新闻风格制作的短视频、以新闻事件为题材的科普小游戏。

由用户自发创作的带有很强个人色彩和情感温度的内容，可以用更贴近大众的语言和形式，对比较严肃的新闻内容进行转译和降维传播，从而触达传统新闻报道难以覆盖的圈层。地方媒体举办手机摄影比赛，以城市发展、节庆活动等为内容征集市民作品，把读者变成内容的生产者。新闻机构可以设置专门的展示区、评选优秀作品、给予物质或精神奖励等来积极肯定用户的创作热情。这样既可以丰富新闻故事的表现方式，形成官方叙事和民间叙事互相补充的良好生态，也能使受众从单纯的内容消费者变为品牌的共建者，在创作与分享的过程中形成用户和新闻机构之间深厚的情感纽带、价值认同。

（三）形成社群化的讨论与解读

跨媒介叙事的最终目的之一，就是围绕新闻故事来创建出有持久活力的讨论社群。新闻内容在经过多种渠道发布并引起初步关注之后，就需要给它提供一个集中、可以深入交流的公共空间。这个空间可以是新闻客户端内设的论坛、社交媒体上专属的话题标签、独立的微信群、Discord 服务器等等。受众可以在这些社区里自由地发表自己对于新闻事件的看法，分享自己收集到的相关信息，与持有不同观点的用户就新闻事件展开辩论，也可以对报道中某一个细节进行集体的考据与深度解读。

新闻机构在此过程中起到的作用就是社群的“管理员”和“议题引导者”。采编人员在适当的时机里进入社群，对用户的问题予以答复、分享新闻报道背后的故事、抛出一个新的话题引导对话深入发展。因此产生社区化的讨论造成新闻解读不再被少数专家垄断，而是转变为集体智慧产物。用户每一次高质量的发言、每一次深刻解读都会给这个新闻故事增加新的角度、新的价值。社群的形成，意味着新闻传播由单向的“广播模式”完全转变为多向的“网络模式”。它既是对新闻报道生命周期的延长，使得一个话题可以持续发酵、沉淀，又在于它通过连接、对话，在人与人之间建立起基于共同关注的社会资本，强化了媒体的公共属性，最终使新闻报道真正成为社会沟通与共识形成的催化剂。

第五节 案例解析：现象级融合报道的策划之道

一、重大时政报道的融合创新

（一）新媒体技术在两会报道中的应用

全国两会是中国政治生活中的年度大事，历来都是各大媒体争相报道的主阵地。融媒体时代两会报道已经不是简单的图文视频播报，而是集 5G、AI、VR、H5、大数据等新媒体技术于一身的视听盛宴。媒体依靠技术创新，大大提高了两会精神、政策信息的时效性、互动性、可视化程度，把两会精神、政策信息生动、深入地传递给广大人民群众。

技术赋能给两会报道带来报道模式的系统性重塑。中央广播电视总台等主流媒体用“5G+4K/8K+AI”技术，实现高清、低延时的现场直播和视频传输，给观众带来身临其境的感受。VR 全景直播、AR 虚拟演播室等新技术的应用，冲破了传统演播室的空间限制，给主持人同嘉宾赋予了更为浸润的互动解读场合。使用 AR 技术可以把政府工作报告中重要的数据、重大的工程项目以立体图像的形式形象地展示出来，大大提高了信息的可感知性。一些媒体还推出了交互式 H5 产品，以知识问答、图表互动等形式使人们在轻松愉快的体验中学习两会的知识点，大大提高了报道的参与性、趣味性。

除了前端展现技术的革新，后端生产流程的智能化改造也功不可没。AI 技术已经渗透到线索搜集、内容创作、效果分析等各个环节当中。写稿机器人能将会议材料迅速组合成简讯、数据报告稿件，使产稿效率大幅度提升。AI 合成主播出现之后，新闻的 24 小时不间断播报成为现实，给媒体在重大议程发布时抢占了时效先机。大数据舆情分析系统可以实时追踪全网的热点、群众关注的焦点，帮助媒体调整报道重点，精准找到话题内容，使两会报道更贴近民意。北京广播电视台两会期间采用动态海报、互动长图、词云分析等可视化方式解读政府工作报告，获得了良好的传播效果。技术与内容相融合的双轮驱动，使两会报道由原来单一的信息发布转变为多维度、全景观、强互动的全民盛会。

（二）微视频与动漫解读政策文件

政策文件一般具有严谨、专业、篇幅大的特点，对普通人来说，理解、吸收起来有一定难度。怎样将这些关乎国计民生的重要信息，用通俗易懂、喜闻乐见

的形式有效地传递出去，是融媒体时代政府传播与媒体报道共同面对的难题。微视频、动漫因为具有短小精悍、形象生动、趣味性强的特点，是解读政策文件的最佳载体。

把复杂的政策条款转化成具体的场景故事，就是微视频、动漫解读的主要方法。用具体的案例、情景再现把抽象的政策概念具体化、生活化。

1. 情景化演绎，在解读减税降费政策的时候，可以创作以小微企业主为主角的动漫短片，用其经营中遇到的困境、享受政策红利后发生的变化，直观地表现出政策带来的实际好处。比单纯的条款罗列更能引起观众的情感共鸣。

2. 数据可视化，政策文件中包含的数据可以使用动态图表、MG 动画等形式进行包装。新华网推出的小睿看会系列报道，使用大数据分析、人工智能技术，把网民对政府工作报告的关注点数据化、图形化呈现出来，直观反映民生热点。化繁为简地把受众能在短时间内把握住政策的主要信息，把握政策广度和深度。

3. 专家 IP 化打造邀请权威专家或者相关负责人出境，采用快问快答、一分钟解读等轻松的语言，将政策亮点提炼出要点解读。打造专家个人 IP，不但提高了解读的权威性，而且提高了亲和力。人民日报社新媒体中心推出的《献给春天的演讲》等产品把个人经历和时代精神有机地融合在一起，使重大主题宣传的“硬题材”实现了“软着陆”。

微视频、动漫的成功很大程度上得益于它们符合移动互联网的传播生态。几十秒到几分钟的时间符合用户的碎片化阅读习惯，标准化的视频格式有利于在不同的社交平台上进行分享、二次传播，从而产生裂变效应。山东泰安利用“泰百科”融媒体平台，用原创短视频、动漫等形式开展普法宣传，取得良好的社会效果。把严肃的内容用创意“转码”的生产方式传播出去，既提高了政策传达的效率和覆盖面，又体现出了媒体服务大局、践行群众路线的精神。这就证明了只要找到切入点、表达方式，时政内容也可以获得巨大的网络流量和社会影响力。

（三）虚拟主播与 AI 主持人的亮相

近些年来，由于人工智能、语音合成、图像处理等技术日趋成熟，虚拟主播、AI 主持人从概念变成了现实，频频出现在各大媒体的新闻报道中，在重大时政报道领域成为了一道独特的风景线。它们不但是技术实力的体现，而且在新闻生产模式、传播效率、用户体验等各个方面产生了革命性的影响，给媒体深度融合发展注入了新的动力。

虚拟主播的优点是效率高、精准、永远不疲劳。传统新闻播报需要经过真人主播的准备、录制，过程繁杂耗时。AI 主播只需要输入文本，就可以依靠深度学习模型快速生成仿真的真人播报视频，声音、口型、表情、肢体动作尽量逼真。这就使新闻机构在面对突发或重大议程的时候，可以大幅度缩短内容生产的周期，从而实现信息的即时发布。新华社与搜狗合作开发的世界上第一款 AI 合成主播，主要完成大量的常规性、高强度的新闻播报工作，24 小时不间断地把中国之声播送到世界各地。

虚拟主播的出现大大降低了新闻制作的成本。培养一个优秀的真人主播要花费大量的时间和金钱，但是虚拟主播一次性投入技术后就可以长期、多场景使用。媒体可以按照不同的栏目、报道内容需求生成不同的虚拟主播形象和风格，并且可以进行多语种播报，对国际传播有着重要的意义。台湾新闻网站 NOWnews 今日新闻公司推出了一款超拟真的 AI 播报员，可以自动整理新闻稿，24 小时不间断地进行播报，极大地提高了新闻传播的效率。记者、编辑可以摆脱重复的播报，把更多的精力投入到深度内容的策划和创作当中。

虚拟主播形象本身就具有很强的话题性、科技感，可以有效地吸引年轻受众的关注。它们的出现打破了传统新闻播报严肃、刻板形象，给时政报道增添了新奇、有趣的元素。有些媒体利用虚拟主播、VR、AR 等手段形成有交互感、沉浸感的新闻传播场景，让消费者感受到新颖视听体验。从世界上第一个 AI 虚拟主播诞生起，这项技术就不断地更新、迭代，从最初的坐姿播报到可以站立、走动、转身等复杂的 3D 虚拟主播，其应用场景与表现能力不断拓展，也预示着未来新闻报道形态的可能性更多。

二、突发公共事件的融合报道

（一）多渠道信息的快速汇聚与核实

突发公共事件发生之后，信息如同潮水一般从四面八方涌来，既有官方发布的信息，有机构媒体报道的信息，也有大量的社交平台 UGC 内容。第一时间收集大量的信息，从中去伪存真，是融合报道打好第一仗的关键。媒体要创建起一套高效的、灵敏的信息汇集和核查体系，保证报道的及时性、准确性、权威性。

信息的汇集要依靠技术平台和组织架构的配合。许多媒体机构为此设立了“中央厨房”式的融合新闻中心，用技术系统实时抓取来自通讯社、政府网站、合作

媒体、微博、微信、短视频平台等各方面的信息源。同时组建舆情监控小组，对网络热度高的话题、重要的信息透露者进行追踪，挖掘出有新闻价值的线索。在新冠疫情期间，湖北广电长江云平台集结了一百多个客户端，形成了一个信息共享、即时互动的新闻报道矩阵。跨区域、跨平台合作的方式大大拓宽了信息获取的范围，也明显提高了信息获取的速度。

在信息爆炸的环境中，核查的作用也越来越明显。虚假信息、网络谣言会在突发事件发生的时候甚嚣尘上，扰乱舆论秩序，造成社会恐慌。媒体融合报道要创建起严格的核查程序。对不同渠道的信息进行交叉核实，重要的时间、地点、人物、数据等信息一定要反复核对。充分利用专业的工具，用地图软件定位事发地点，用识图工具反向查找图片来源，鉴别伪造或者盗用的影像资料。再次积极联系有关权威部门及当事人进行核实，取得第一手资料。重大灾情、事故面前派出记者到现场进行实地走访、采访，是不可替代的核实方式。借助创建多重“防火墙”，媒体在追求速度的时候，依旧坚守真实的底线，成了混乱信息场中的“定海神针”。

（二）地图新闻与实时数据的更新

突发公共事件报道里的地理空间信息和动态数据，是展现事态、服务公众的关键要素。地图新闻、实时数据更新可以整合零散的信息，给用户呈现一个清晰的、动态的全局视角，也是信息增值的一种途径。

地图新闻的价值在于它的空间叙事。动态的交互式地图可以把事件发生地、影响范围、资源分布（避难所、医院等）、救援力量部署等信息叠加显示出来。在报道地震、洪水等自然灾害的时候，媒体制作的灾情地图可以实时标出震中位置、受灾区域、道路毁损情况、救援队伍行进路线。用户通过点击地图上的不同图层或者标记点来得到图文、视频的信息。这样“一图胜千言”的表现形式，既使报道有了很强的视觉冲击力和信息量，又给公众自救互救、政府指挥决策提供了重要的信息参照。普利策新闻奖获奖作品《雪崩》就很好地利用数字地形模型和全景地图，形象地再现了雪崩的全过程，给受众带来了很强的现场感。

实时数据更新、发布使报道有了生命力。在公共卫生事件发生的时候，媒体和卫生部门联合更新确诊病例、疑似病例、治愈人数等重要数据，以动态图表、趋势曲线等形式展现出来，使公众可以及时了解到疫情的发展状况，从而缓解由于信息不透明造成的焦虑。重大交通事故或者安全生产事故报道中伤亡人数、救

援进展的数据滚动更新，也成了公众最关心的焦点。为了保证数据的准确性，媒体要同权威的数据发布方建立稳定的对接机制，依靠技术手段实现数据的自动抓取和前端页面的即时刷新。地图与数据相结合，把静态的报道变成了动态的、可以随时查看事件最新发展情况的“信息仪表盘”，实现了从“看新闻”到“用新闻”的转变。

（三）灾难报道中的温度与人文关怀

技术让灾难报道更快、更全面，但是真正打动人心、体现媒体价值的，是报道里蕴含的情感和人文关怀。冰冷的数据、宏大的救援场面之外，用普通人的命运作为切入点来传递守望相助的力量，抚慰公众的心理创伤，也是灾难报道所不可缺少的。融合报道应该善用多种表达方式，在追求客观真实的同时融入浓厚的人文情感。

报道视角应该由物转向人，关注灾难中人的遭遇和情感。媒体在报道财产损失、建筑倒塌的时候，更要讲那些在灾难中发光的生命故事，受困者顽强求生的故事，救援人员不顾危险冲上去救人的故事，普通民众互相帮助的故事。采用特写、Vlog、口述实录等形式来对人物的情感、细节进行挖掘，可以使报道更有情感上的感染力和视觉上的冲击力。报道灾难的时候不能渲染悲情、消费苦难，对受灾者及其家属进行采访要体现同情和尊重，保护好他们的隐私，防止二次伤害。

报道的落脚点不能只停留在灾难本身上，而要集中于希望的传递和社会重建。除报道灾情外，媒体还要积极传播自救知识、心理疏导方法、捐赠渠道等各种服务性信息，为受灾民众和想要提供帮助的社会各界搭建桥梁。黑龙江省为了方便献血者及其亲属用血报销，创新搭建微信报销端口并开展多渠道宣传，这就是媒体服务于民、传递关怀的生动体现。经过调查、反思性报道，探究灾难背后的原因、预警机制的优劣、应急体系的改进等问题，有利于社会发展，防止悲剧重演。建设性的报道态度就是媒体社会责任感的体现。灾难之下，媒体既是记录者又是守望者、抚慰者、建设者，用有温度的报道凝聚起战胜困难的勇气和力量。

第五章 多渠道新闻采集与信源核实技术

第一节 社会化媒体作为新闻采集新阵地

一、微博与微信的线索发现

（一）利用热搜榜捕捉社会热点

微博热搜榜是当下中国社会情绪和关注焦点的实时晴雨表，它的每一次更新都预示着一场大事件的发生或者发酵。新闻从业者把热搜榜当作被动接收信息的窗口，同时也是主动分析、解读的数据矿场。它用关键词条的形式，高度浓缩地表现公众最关心的问题，公共安全的突发事件、引发广泛讨论的政策变化、具有深刻社会影响的文化现象，一般都会第一时间通过热搜榜进入公众视野。记者对热搜榜单及排名的变动加以持续观测，能迅速察觉舆论走向和热度状况，给选题规划赋予最直接的参照。

热搜榜的利用不是简单的看榜，而是一套系统的工作流程。当一个具有新闻价值的词条出现的时候，记者需要立即点击进入，浏览相关的核心博文、图片、视频，快速对事件有一个基本的认识。评论区以及转发链条中大量的信息就形成了原始民意样本库。根据网友的评论倾向、质疑点、补充信息来判断事件性质、影响范围、潜在争议点。带有地理位置标记的帖子、评论区自称为现场目击者的用户，都成了之后深度采访的突破口。

热搜榜不是绝对纯净的舆论场。商业推广、娱乐营销、人为操纵舆论等都会使得一些话题登上热搜，这就要求记者具有较高的媒介素养和批判性思维。利用热搜找线索时要辨别真实的热度和虚假的繁荣，警惕没有实质新闻要素、只靠流量明星或商业炒作堆砌起来的伪热点。一个词条是否有追溯价值，主要看它背后有没有社会问题、有没有牵涉到大众关心的公共话题、有没有可以继续深挖的内容。因此，把热搜榜当作新闻发现的起点，然后通过多方求证、独立调查来开展后续工作，才是融媒体时代记者正确使用此工具的方法论。

（二）深入微信群组的深度调研

微信群组不同于微博的开放性，它形成的是以社交关系、兴趣爱好或者地理位置为基础的半封闭信息空间。群组内部的交流更私密、对话更真实，里面有很多没有经过公开渠道传播的一手信息和鲜活观点，是挖掘“活”素材、进行深度调研的宝库。从业界精英交流群、普通居民社区业主群、事件当事人自发形成的维权群等，其内部的讨论可以给新闻报道赋予不一样的视角以及诸多的细节。

对于记者而言，进入并利用微信群组进行调研既是挑战又是机遇。进入目标群组一般要经过熟人邀请或者公开的二维码扫描，这就考验着记者的社会资源以及信息搜集能力。群组内记者角色要慎重定位，初期可以充当潜水者，静默观察群内成员的讨论焦点、情绪状态、关键信息提供者。有利于了解群体生态，防止贸然介入引起抵触情绪。记者获得的第一手对话资料、图片资料、视频资料、文件资料等，都是制作深度报道的最好素材。

当记者掌握足够信息并确定了采访对象之后，怎样由观察者转变为参与者就显得十分重要。直接在群内公开亮明身份并征集采访，会造成群组讨论偏离主题或者关键成员沉默。更稳妥的方法就是私聊功能一对一地联系群内活跃、掌握核心信息或者观点独特的人。私聊时应先说明自己的身份以及供职单位，清楚地表明报道目的，保证信息源的隐私和安全，从而建立信任。前期观察的基础上进行精准沟通，会大大提高采访的成功率。

经过微信群组的深入调查，记者可以接触到最真实的人和最真实的情感，使新闻报道有温度、有深度。某一城市管理政策中业主群里的抱怨、建议比官方文件的条文更能体现政策执行的真实情况以及民众的反应。自下而上的信息采集方式，是对传统新闻生产模式的一种有力补充，新闻报道不再只是宏大叙事的转述，而是无数微观个体声音的集合，更加真实地记录了时代。

（三）识别网络大V的意见倾向

网络大V在舆论场中，由于拥有大量的粉丝并且具有较强的议题设置能力，起着非常重要的作用。他们的观点、立场、情绪都会对公众舆论造成很大的影响。因此，对于新闻工作者来说，能正确认识、深入理解大V的意见倾向，是进行舆论分析、预判事件走向、平衡报道立场的重要一环。这项工作不是只对单条博文中的一句话进行解读，而是对它的数字身份进行系统的画像。

识别大V意见倾向的第一步就是内容考古。记者要系统回顾以往所发布的

内容,还要关注在重大社会事件中表态的情况。通过对它长期言论的梳理,可以发现其在经济、社会、文化等各个领域所持的基本立场是保守还是激进,倾向体制还是市场。同时还要注意它的语言体系、常用词汇、逻辑论证方式等,这些都能反映出它的知识背景和思维方式。长期关注劳工权益、用专业法律术语分析的大V与频繁使用煽动性话语评论国际关系的大V意见参考价值以及潜在偏见不一样。用抽样法分析粉丝构成,观察评论区的总体气氛,也可以从受众的角度反向验证其意见倾向。历时性分析有利于记者形成大V的“思想光谱”,不会被一时言论所迷惑。

二、短视频平台的素材挖掘

(一) 抖音、快手同城页的监控

抖音、快手的同城或者本地页面,是以地理位置服务为基础,向用户推送所在城市或者周边地区视频内容的功能板块。该功能无意中给新闻工作者创建起一个强大的超本地化新闻监控系统。通过窗口可以观察到城市中微小的变化,一场突如其来的暴雨、一次交通堵塞、一次社区活动、一家新开的特色小店等等都可以成为新闻线索。对媒体机构而言,意味着新闻触角的极大延伸,可以低成本地全天候对城市的“毛细血管”进行扫描。

记者可在实战中利用同城页面对新闻线索进行挖掘和监控,具体操作可归纳为以下几点。

1. 根据需要灵活设置和转换监控区域。记者不仅能够对自身所在的城市进行监控,也可以使用技术手段或者平台的功能,把定位切换到自己感兴趣的任何城市或者地区。异地突发事件报道中更是如此,可以第一时间得到事发地居民上传的现场视频,为之后的核实、采访提供先机。

2. 使用关键词和标签来精准搜索。除了被动浏览信息流之外,记者还可以在同城页面下主动搜索与某一个新闻事件有关的关键词,比如“火灾”、“封路”、“救援”等,也可以搜索某个地标名称或者活动名称。平台算法用地理位置、关键词这两个匹配条件来选择最相关的素材,从而大大提高素材的收集效率。

3. 发现并关注平民记者。在很多突发事件里,总有一些身处现场的普通民众持续发布着一连串视频,客观上起到了“平民记者”的作用。通过同城页的监控可以快速找到高价值账号,持续关注这些账号就可以获得事件发展连续的动态画

面。发布者往往也是最好的采访对象。

新闻机构依靠对同城页的常态监控,可以形成一个灵敏的社会事件感知系统。现场画面、当事人口述、周围环境等一起构成了一个个具体的新闻场景。一个拥堵的十字路口视频可以指向一场重大的交通事故;居民楼下人群聚集的视频,可能就是一场邻里纠纷或者社区公共事件的开端。这些来自民间的、未经修饰的原始影像,给专业新闻报道提供大量的第一手素材以及多元的叙述角度,使新闻更接地气,更贴近生活的真实肌理。

（二）现场视频的版权联络与获取

在短视频平台上找到有新闻价值的现场视频之后,下一步很重要的就是联系视频的原创作者,并合法合规地取得他们的授权。这就涉及到沟通技巧、法律知识、职业道德等诸多方面,是较为复杂的也极其重要的一个环节。用户产生的内容受版权法保护,任何媒体机构未经许可擅自使用,将会面临侵权的法律风险。因此创建一套标准化的版权联络与获取流程,已经成了融媒体采编工作的一项基本要求。

首要而关键的一步就是要找到视频的“源头”,也就是原创作者。短视频平台上的热门视频会被无数的用户下载、剪辑、转发,信息在传播过程中层层失真,原作者信息会被埋没。记者必须像数字侦探一样从各种渠道去追寻。首先要观察视频本身是否有作者水印或者ID,这是最直接的线索。用可用平台上的搜索功能,使用视频中出现的关键词进行逆向搜索。在某些情况下,使用第三方工具进行视频查重或者溯源分析,也能找到最早发布的账号。此过程需要耐心细致,保证联系到的就是真正的权利人而不是二次传播者。

确认原创作者以后就进入协商阶段。最佳的联络方式就是使用平台的私信功能,直接联系作者。沟通开始时语言要清楚、诚恳、专业。记者应当先自我介绍,说明自己所供职的媒体机构及职务,然后对视频内容表示认可并说明自己的报道意图,同时明确向视频持有人申请使用授权。沟通过程要充分尊重作者的意愿,向作者说明该视频将用于何种类型的报道(新闻短视频、电视节目、网络专题等)和将要出现的渠道。

授权形式和条件为协商核心。按照视频的稀缺性、新闻价值以及作者意愿,授权分为几种。一种就是作者同意在标明来源的基础上,免费授权媒体使用。这是最好的状态,但是应该用私信、邮件等方式留下文字证据。另一种就是付费授

权,记者需要按照机构稿酬标准和预算同作者商讨一个合理的使用费。费用谈妥后应当签订简化的电子授权协议,规定授权范围(独家还是非独家、使用期限)、使用方式、费用支付方式等条款以避免之后产生法律纠纷。在全过程保持透明、诚信是建立良好合作关系的基础,也是为以后的新闻合作打下基础。

(三) 网络红人账号的追踪采访

网络红人或者意见领袖的采访,成为人物报道和深度调查的重要部分。不同于一般的名人专访,记者对采访对象所花费的时间更多是跟踪与挖掘。网络红人展示给大众的是经过精心设计、加工修饰后形成的形象和人格角色,背后有错综复杂的商业利益链以及运作机制。因此,记者不能仅仅作他们的言行的记录者,而应该去挖掘他们商业化、表演性的外壳下,他们在时代的浪潮中真实的境遇、思想变化和价值取向。

追踪属于采访的准备阶段,也是采访成功的一个因素。这就要求记者像研究者一样,对目标账号进行长期、系统的观察。观察内容主要是发布作品的主题发展、风格变化、粉丝互动方式、商业变现方法。对其社交网络关系进行分析,可以了解其所在的圈层以及对其观点影响最大的人物。美妆博主突然关注环保问题,是因为个人兴趣转变,还是接到了相关品牌的商业推广?一个主要进行知识分享的博主,他的内容深度和观点原创性能否承受专业领域里的推敲呢?长期追踪式观察可以给记者提供大量的背景信息,从而形成初步判断和独特的采访角度,防止在正式采访的时候被对方的“标准答案”所左右。

正式采访阶段,重点就是打破人设对话。由于网络红人习惯于对着镜头表演,记者必须有高超的提问技巧,才能使被采访者进入更加坦诚、有思辨性的对话状态。提问不能只停留在公开的作品上,而应该更多地探究其创作动机、遇到的困难、对行业生态的看法、个人生活与网络身份之间的矛盾与平衡。可以问,在所有的作品当中哪一件最接近真实的自己?为什么会这样?粉丝期望与现实不一致的时候又是怎样的选择呢?这类问题可以引起对方深入的思考和真实的情感流露。与网络红人的MCN机构打交道时也要讲究方法,在保证采访独立性的前提下积极和经纪团队沟通、协调争取更多的交流空间。最终呈现出来的报道,应该是一幅立体的、多维的肖像画。一方面展现网络文化现象光鲜亮丽的一面,另一方面要展现出普通人在其中所经历的挣扎与思考,以此来引导大众用更加深刻和负责任的态度来认识这个新兴群体。

第二节 无人机、传感器与物联网在新闻采集中的应用

一、无人机航拍新闻的开阔视角

（一）宏大场景的视觉呈现

无人机航拍最突出的优点就是对于宏大场景有无与伦比的表现力。无论是山火蔓延的森林、洪涝肆虐的城市、数十万人参加的集会，还是绵延数十公里的交通拥堵，传统地面机位都无法得到全部的情况，更不能给观众提供完整的空间概念和规模感。无人机升空以后，宏大的复杂场景就一览无余。全景画面可以清楚地表现事件的波及范围、地理环境、各个元素的空间关系，给观众创建起超出个人经验的系统认识架构。

视觉呈现不是为了场面的宏大，而是为了传递出重要的新闻信息，这才是视觉呈现的价值所在。用无人机镜头拍摄城市内涝时，可以直接看到被淹的街道、积水深浅、救援力量的部署等信息，这样的信息密度和直观性是文字描述、局部特写所不能比拟的。报道大型基建如跨海大桥合龙、巨型水电站建设时，航拍视角可以很好地把工程的宏伟与人类改造自然的壮举相结合，给人一种震撼人心的视觉感受和发自内心的自豪感。无人机把抽象的大事件变成具象的、可以被感知的视觉实体，使新闻的核心要素很快被受众理解并吸收。

无人机航拍的宏观视角，对于地面拍摄的人文视角来说，是极佳的补充。地面镜头突出的是个人的命运和情感，多用特写、细节来表现，空中镜头交代的是宏大的背景、深层次的规律、全局的视野。完整的新闻叙事里两者相得益彰，产生出由整体到局部再由局部回到整体的叙事节奏。观众既可以借助航拍来掌握整个事件的全貌，又可以借助地面共情当事人真实的处境，从而对新闻有更全面、深刻、富有情感温度的认知。融媒体时代新闻专业性重要的一个标志就是多维度的视觉策略。

（二）难以抵达区域的空中巡视

新闻现场常常是不确定和危险的，自然灾害、事故、冲突地区等特殊环境，记者的生命安全很容易受到威胁，导致很多核心区域成为采访“禁区”。无人机出现之后，给这类新闻采访报道带来了革命性的改变。它充当记者的“空中之眼”，可以代替记者进入人迹罕至或者危险的地方做实地考察、实时画面回传，保证记

者安全的前提下获取第一手影像资料。

在地震、泥石流、矿难等灾害报道中，无人机的作用就更加明显。救援黄金时段可以派无人机到垮塌废墟、断裂道路、有毒气体泄漏区域等地方，对灾情进行快速评估、寻找幸存者的踪迹、规划安全的救援路线。其传回的画面不但是重要的新闻素材，也是指导救援行动的重要情报。记者报道环境污染事件的时候，可以控制无人机飞到戒备森严的排污工厂上空，近距离拍摄排污口的真实情况，给深入调查提供确凿的视觉证据。因此媒体监督的功能被极大的加强了。无人机赋予新闻工作者前所未有的穿透力，可以突破物理和人为障碍，直抵新闻事实的核心，把真相公之于众。

（三）航拍画面的美学构图与运镜

无人机新闻不是简单地把摄像机送上天空，也必须遵守严格视觉美学法则。优秀的航拍作品依靠精妙的构图和灵动的运镜，给画面带来叙事感和艺术性。无人机摆脱了地面三脚架的束缚之后，镜头语言的可能性就被极大地拓宽了。航拍构图时，地表道路、河流、建筑群等自然的轮廓可以成为引导线，把观众的视线引向画面主体。用上帝视角做垂直俯视的拍摄，产生出特有的几何美感与抽象图形，给人们带来新的视觉感受。

给静态的画面增添一些动人的活力和感情，精妙的运镜技法就显得十分重要。这些具有动态性的镜头语言可以很好地控制叙事节奏、加强情感表达，使航拍新闻具有电影般的效果和沉浸式体验。

1. 推拉运镜，无人机向前接近目标，或者向后拉远。向前推进可以突出细节、渲染紧张气氛，向后拉远可以展现广阔环境、体现主体与背景之间的联系，常被用在故事的开头或者结尾，给观众带来开阔或者收束的视觉感受。

2. 环绕运镜，即以主体为中心，操控无人机 360 度环绕飞行拍摄。此运镜方式可以全方位、立体地表现主体，无论标志性建筑还是事件中心，都可以营造出庄重宏大的视觉效果，观众的注意力也会集中到上面。

3. 跟随运镜，即无人机跟随运动主体保持稳定距离的跟随拍摄，比如奔跑的运动员、疾驰的车辆、迁徙的动物群等。这样的运镜使观众有很强的代入感，感觉置身其中，和被摄对象一起律动，使画面充满活力，现场感很强。

无人机航拍不再只是冰冷的技术展示，它成了带有叙事智慧与美学追求的创作实践。精准控制飞行轨迹、速度、高度、角度之后，记者便可以像导演一样调

度“空中摄影师”，制作出富含新闻信息同时又有较高艺术价值的影像。短视频、视觉文化盛行之时，这样的美感航拍画面无疑会更加吸引观众，从而大大提高新闻的传播力和影响力。

二、传感器新闻的数据采集

（一）环境监测数据的长期记录

空气污染、水体恶化、噪声扰动等环境问题一般都具有长期性、复杂性和隐蔽性的特点，突击式采访不能很好地反映出它的现状和发展趋势。传感器技术的应用给环境报道开拓出一条新的途径。记者在城市各处布置空气质量监测设备，连续数月或者数年采集PM2.5、臭氧、二氧化氮等污染物浓度。多量次的连续数据可以更好的反映出问题的实质。

将数据同时间、地理、天气、交通流量、工厂生产周期等变量交叉分析，记者可以发现并且论证出很多深层次的联系。使用数据可视化图表，可以清楚地看到早晚高峰期道路两侧污染物浓度比城市公园、工业园区夜间或者有异常排放嫌疑的地区要高得多。依靠长期监测数据所做的新闻报道，结论具有可以验证的证据链，公信力很高。它不仅可以向公众展现肉眼看不见的环境变迁过程，还可以给环保部门精准治理提供强有力的依据，推动社会问题的解决。传感器让环境新闻从感性控诉变成了理性分析，成了社会进步的精准数据探针。

（二）可穿戴设备记录身体数据

智能手表、健康手环等可穿戴设备普及之后，人体的生理数据采集前所未有的便捷。这些设备可以对用户的心率、步数、睡眠质量、血氧饱和度、压力水平等数据进行追踪，给新闻报道提供了新的数据视角，即从人的身体中获得的微观数据。从这些数据中可以了解个人在某一种情境下的真实感受、生理变化，使报道具有独特的人文性和科学性。

社会新闻或体验式报道中穿戴设备的应用空间很大。记者可以佩戴智能手环，亲身感受到快递员、外卖骑手等人群每天的工作情况，用一个白天为单位的心率变化曲线来探究他们的心境。当派送高峰期心率飙升到极限的时候，比任何文字更能直观体现工作之苦、之累的数据就是此时的心率。体育新闻里对顶尖运动员重要比赛时刻的心率变化进行分析，能直接体现他们的心理素质和挑战生理极限的能力。该种报道方式把主观感受同客观数据融合起来，从而产生很强的说服力

和共情力。

使用可穿戴设备采集数据的时候要注意伦理规范,重视隐私保护。报道策划之初就应当获得被记录者的充分知情同意,并且对数据进行匿名化处理,保证个人隐私不受侵犯。新闻的核心目的,就是用个体的数据来反映普遍的群体困境或者社会现象,而不是窥探个人隐私。恪守伦理的前提下,来自身体的数据可以成为有力的叙事工具,使新闻报道更贴近人性、理解人,在数据中挖掘出人性光辉和温度。

（三）公共交通流量等数据的自动采集

现代城市正在变成一个由无数个传感器相互连接的庞大的物联网。交通监控、地铁闸机、共享单车锁、公交定位、智能电表等无处不在的终端,时时刻刻产生大量的城市运行数据。对敏锐的新闻工作者来说,这片数据海洋里藏有数不胜数的新闻线索。经过合法途径获取并深入剖析这些公共数据之后,就可以准确地把握城市运行的脉搏,发现隐藏的问题,有效地监督公共政策的效果。

数据新闻团队可以利用城市交通信息平台实时的车辆流量数据,绘制出城市拥堵地图,给节假日等特殊时期出行公众提供准确的决策参考。对地铁刷卡数据进行深入的分析,可以清楚地看出各个线路、不同时段的客流动态,既可以评价新开线路的效益,也可以发现某些站点运力和需求严重不匹配的情况。通过分析城市共享单车的使用情况来了解市民短途出行习惯,热门的骑行地点以及潮汐规律,给城市的慢行系统的规划提供科学的数据支持。此种依靠物联网数据报道的方式,冲破传统个案采访的束缚,可以从宏观的角度全面地考察城市管理的成绩和缺陷,结论更加客观、全面、具有建设性。它使新闻由单纯的讲故事转变为解决问题,使媒体成为智慧城市建设不可缺少的观察者、评估者、积极推动者。

第三节 大数据挖掘与舆情监测辅助新闻发现

一、舆情监测系统的实时预警

（一）关键词的语义分析与情感判断

在大量的网络信息中,只依靠关键词匹配已经不能满足新闻采编所要求的精度了。现代舆情监测系统把自然语言处理技术和关键词的语义分析、情感判定功

能融合起来，成为新闻敏感度判定的标准。系统依靠事先训练好的语言模型，对文本中的关键词进行深层次语义上的区别，在不同的语境中对多义词进行区分，防止因为字面意思对应造成的误判。地震在不同的语境中可以指代自然灾害，也可以用来形容市场或者行业的剧烈波动，语义分析可以将它分类推送给相应领域的记者。

情感判断是在语义分析的基础上进一步深化，用算法模型来衡量文本所包含的情绪色彩，分为正面、负面、中性。这对新闻工作者来说非常重要，因为公众情感倾向性常常预示着事件的潜在影响力以及新闻价值。以某款产品发布以后，网络上关于“续航”关键词的讨论中，负面情绪比例持续上升为例，这很可能是产品缺陷的潜在线索。反之，如果某政策出台之后，相关讨论大多带有积极正面的情感，那么就可以挖掘出政策落地见效的典型报道。通过大量的新闻评论情感分析，媒体将可以更有效地进行舆情监测和引导，发现公众情绪的微小变化。

（二）突发事件的声量走势追踪

声量即某个关键词或者话题在一定时期内被讨论的次数，是衡量事件热度的重要指标。舆情监测系统对全网数据进行实时抓取并分析之后，就能形成突发事件的声量走势图，清楚地表现出事件在网络空间里从发酵、扩散、达到高潮再到衰退的全过程。跟踪能力影响新闻采编的快慢，也决定资源是否能被合理调配。事件刚发生的时候，声量的急剧上升就是系统发出的第一个警报信号，提示编辑部必须立即加以注意。记者根据声量变化的速度来判断事件的紧急程度以及公众的关注度，进而决定是否应该作为头条或者重点报道。

一次地方性安全事故发生之后数小时之内，相关信息就会迅速增加。先进的舆情系统不仅可以跟踪总声量的变化，还可以对微博、微信、短视频平台等不同的平台声量进行分析，找到核心信源和舆论场。系统可以分析出最先发布信息的关键账号、传播最广的核心博文，甚至可以追踪到不同地域网民讨论热度的差别，给记者异地采访提供精准的指引。

在事件发生整个过程中，声量趋势图也给深度报道、后续追踪提供决策基础。当声量从巅峰下滑的时候，说明公众的初步关注点已经过去，这时最适合推出调查性报道、反思性评论，探究事件背后深层次的原因。系统还可以将相似事件的过去声量数据进行比较分析，给本次事件舆论影响的报道提供参考标准，从而使报道更加科学、精准。

（三）谣言与不实信息的快速识别

融媒体环境下信息传播速度很快，谣言、不实信息成为新闻业面临的一大难题，既会损害媒体的信誉，还会引起社会恐慌。大数据舆情监测系统依靠人工智能技术，给迅速发现并阻止谣言流传赋予了强大支撑。经过多维度的特征分析之后，这些系统就形成了一套较为有效的“谣言防火墙”。

系统会对信息的传播途径做实时的检测和分析。谣言的传播模式一般是异常的，即在很短的时间内，大量的非权威、低活跃度的“水军”账号集中出现，造成不正常的迅速蔓延。系统一检测到异常传播行为，就会将其标记成高度可疑的信息，并给采编人员发出警报。对信息发布源头的信誉度进行评价，即分析其历史发文记录、账号注册时间、粉丝构成等，也可以判断其发布内容的可靠性。刚注册不久、历史上发布过大量不实信息的账号，其新发布的内容被判定为谣言的权重会增大。

从内容上进行智能分析也是辨别谣言的有效方法。系统可以利用自然语言处理技术自动提取出文本中的主要观点，然后与权威的知识图谱或者事实核查数据库进行比对。文本内容如果与已知的科学常识、官方发布信息、权威媒体报道不一致，系统就会降低其可信度。同时算法还可以识别出煽动性强、使用绝对化词语、没有可靠信源佐证的“谣言体”语言风格。阿里巴巴达摩院开发的“AI谣言粉碎机”模型，是从信源可靠性、传播路径、内容逻辑这三个方面综合判断信息真伪的典型代表。该种人机协同工作模式，使记者在谣言爆发的黄金时间及时介入，发布准确信息来对抗虚假信息造成的负面影响。

二、大数据挖掘辅助深度报道

（一）企业关联图谱的构建与分析

商业调查以及财经报道当中，错综复杂的企业关系网常常是新闻的焦点所在。传统的调查方式耗时耗力，并且容易忽略重要的信息。大数据技术依靠创建企业关联图谱，把分散的企业、个人、资本、项目等实体用关系网的形式表现出来，大大提高了调查报道的效率和深度。这张图谱把工商注册信息、股东信息、对外投资、高管任职、司法诉讼、招投标等大量公开数据综合在一起，使隐藏在深处的关联一目了然。

记者只需要输入公司名称，系统就立刻可以显示该公司的完整的关联网络。

通过图谱可以快速找到该公司的控股股东、实际控制人，也可以通过多层股权结构间接控制的其他企业。如某媒体在报道上市公司涉嫌利益输送的时候，发现其多家供应商的实际控制人与上市公司高管的亲属、商业合伙人存在秘密关联，传统的方法很难发现的关联在图谱上就可以清晰地看到。

关联图谱可以做风险预警和线索挖掘。从企业担保关系链条中可以分析企业的负债风险；通过跟踪某个人在不同公司任职的轨迹，可以发现他所布局在各个商业实体间的利益。记者在报道地方金融风险事件的时候，用企业图谱理清了几十家公司互相担保、循环注资形成的复杂资金网络，直观地表现出了风险传导路径和系统性成因，使报道的专业性、说服力大大提高。

（二）历史数据的纵向比对研究

时间是检验一切的标准，把当下的事件或者数据放到历史的长河里去考察，常常能够发现超越表象的深刻认识。大数据技术使海量的历史数据能够被存储起来、查询使用，对新闻报道当中所进行纵向对比研究的帮助非常大。适合用于长时间对经济、社会和环境等方面开展研究。

1. 通过对几十年甚至更长时间跨度的统计数据进行分析，记者可以清楚地表现出某个社会现象的发展过程。分析房地产市场时，除了报道当月房价的涨跌情况，也可以从过去二十年的房价收入比、居民杠杆率、土地供应面积等历史数据出发，发现市场的周期性规律和结构性问题，给公众理解当前政策调控背景提供更广阔的视角。

2. 历史数据可以用来验证或者驳斥一些流行的观点。就“年轻人越来越不愿意进工厂”这一社会话题而言，记者可以对历年制造业就业人数、不同代际的职业选择调查数据、各个时期制造业的薪酬水平和劳动强度数据等展开多角度的事实核查。新华网曾在一篇有关部委公务员工作状态的报道中，通过分析某段时间内各部委专车夜间出行数据，结合当时外交活动、农业政策等新闻背景，形象地揭示了各个政府部门工作节奏繁忙的原因，这样的报道依靠数据而不是印象，更具说服力。

纵向比对研究把孤立的新闻事件放到动态变化的过程之中，既给报道赋予了历史厚度，又加强了解释现实问题的能力，进而助公众形成对复杂问题的系统认识。

（三）漏洞与异常数据的新闻线索挖掘

巨大的、整齐的数据集中，偏离常规的“异常值”以及数据记录中的漏洞，往往就是发现重大新闻的秘密通道。纪检监察机关利用大数据碰撞比对，在海量信息中找到“微腐败”线索的做法，给新闻界提供了一个很好的范例。媒体也可以采用同样的方法，用数据交叉验证、异常检测去主动发现隐藏线索。

以媒体研究某地扶贫资金使用情况为例，可以将当地政府公布出来的扶贫项目资金分配数据，和该地区贫困人口地理分布数据、各村镇基础设施数据进行交叉对比。如果某个非贫困人口多、基础设施好，但获得与其需求不相符的大量资金，那么就会产生一个异常信号，需要记者去调查背后是否存在资金冒领、分配不公等问题。南充市纪委监委通过对工程项目招投标数据的比对发现，不同的投标公司上传的文件 IP 地址相同等异常信息，进而顺藤摸瓜打掉围标串标团伙，给媒体监督提供直接思路。

利用数据中的漏洞也是找到新闻的一种方式。政府网站或者企业财报中应当披露但未披露的数据项，本身就是一条新闻。记者可以对大量上市公司环境信息披露报告进行系统性的抓取和分析，如果发现重污染行业里的很多公司都缺少关键排污数据的披露，那么“集体沉默”就足以成为监管政策执行不力的有力质疑，以此为切入点展开深入调查。因此，数据不再只是报道的论据，而是新闻线索的直接来源，使新闻采编从被动等待变为主动出击。

三、数据驱动的预测性报道

（一）基于模型的趋势预测

预测性报道的核心就是建立科学的预测模型。此模型用大量的历史相关变量做输入，研究变量间复杂的联系，并用这些关系预测以后可能会发生的情形。科学家和记者一起使用复杂的全球气候模型，把温室气体排放、太阳活动、海洋温度等历史数据输入到模型中，从而预测未来几十年全球各个地区气温上升幅度、海平面上升和极端天气事件发生频率。报道冲破了单次天气事件的叙述，把气候变化长久严峻的挑战展现在公众和决策者面前，具备很强的警示意义。

公共卫生领域中预测模型也有很大的作用。新冠疫情期间，众多科研机构以及媒体利用 SEIR 等流行病学模型结合不断更新的感染人数、人口流动情况、疫苗接种率等等变量来预测疫情流行高峰、转折时间。虽然这些预测结果带有一定

的不确定性，但是可以为政府制定防控措施，为公众改变个人行为提供重要的科学依据。需要特别指出的是，预测性报道一定要说明使用模型的假设、数据来源、预测区间置信度等，向公众清楚地传达出预测的不确定性，而不是将它渲染成绝对的“未来剧本”。

（二）选举与民调数据的可视化分析

选举报道属于预测性新闻实践最集中的地方之一。在选举过程中，媒体会跟踪收集选举的民意调查数据、筹款数据、历史投票数据、社交媒体情绪数据等各种数据，并用加权平均法、趋势拟合法等统计学方法对选举结果进行预测。其中最著名的就是美国的数据新闻网站 FiveThirtyEight，通过精准的统计模型预测每一次选举结果，用直观的图表展示出来，从而使得选举报道更加深入、美观。

可视化属于选举预测报道中不可缺少的一部分。交互式选举地图是应用最广泛的一种，用户点击不同的选区可以查看候选人的支持率变化情况，并且可以模拟摇摆州对于最终选举人票数的影响。美国有线电视新闻网的“通往 270 之路”交互地图用红蓝颜色的变化来表现两党势力的消长，用户可以自行操作推算出候选人获胜的各种途径。互动性很强、参与感十足的报道模式把复杂而繁琐的选举规则等抽象化的概念，用通俗易懂、浅显易懂的语言和形式呈现出来。

除了结果预测之外，对民调数据做深入的分析还可以发现选民结构的变化。对不同年龄、性别、族裔、收入水平的选民的投票倾向进行交叉分析，记者就可以发现社会群体之间政治取向的分化现象，进而撰写出深刻的社会分析报道。比较历次选举民调数据，可以分析出某类群体（郊区女性选民）政治态度变化的过程以及背后的社会经济原因，给复杂的社会生态提供更细致的观察角度。

（三）经济运行指标的动态解读

宏观经济新闻因为包含着大量的专业术语、枯燥的数据，使得一般的读者望而生畏。以数据为基础的报道方式，尤其是动态可视化的解读方式，能将抽象的经济指标变成生动、易懂的新闻故事，对它的未来走向作出预测。媒体跟踪国内生产总值、居民消费价格指数、采购经理指数、社会融资规模等各项经济指标可以反映整个经济运行情况。

记者不再受每月发布数据时静态报道的限制，可以把数年甚至数十年的经济指标数据整合成交互式图表。用户通过拖动时间轴就可以很直观地感受到经济周期的起伏，通缩和通货膨胀的变化以及信贷扩张的速度。将 PPI（工业生产者出

厂价格指数）和 CPI 的走势叠加对比，可以清楚地反映出上下游价格传导机制，对社会融资规模增速和社会融资规模景气指数进行关联分析，可以发现金融与实体经济之间的互动关系。

解读经济指标时结合预测模型可以使报道增加前瞻性。金融机构、研究机构等会使用时间序列分析模型（ARIMA 模型等）或者更加复杂的机器学习模型，根据历史数据来预测未来几个季度的 GDP 增速或者通胀水平。新闻媒体引用这些预测的时候，可以将这些预测同其他机构的预测值加以比较，剖析预测所依托的不同逻辑和假设，进而给读者赋予有关未来经济走向的多种视角。这样一种动态解读、趋势预判相结合的方式，一方面可以提升经济报道的可读性，另一方面也可以提升经济报道服务于公众决策的功能实用性。

第四节 融媒体环境下的事实核查与信源验证

一、网络图片与视频的取证技术

（一）反向图片搜索追溯源头

反向图片搜索是图片事实核查最基础、最有效的手段之一。其原理是利用搜索引擎庞大的图像数据库，用像素、色彩、纹理等特征进行比对，找到待核查图片在互联网上首次出现的时间、地点、上下文。当一张引起舆论热议的图片出现时，记者可以利用谷歌图片搜索、TinEye、百度识图等工具，将图片上传或者将图片链接粘贴到搜索框中进行检索。该操作一般可以很快找到图片的原始来源。

以某次社会事件中一张现场惨状的图片为例，通过反向搜索可以发现这张图片是几年前某国一部电影的剧照，或者是不相关自然灾害的记录，从而迅速证伪。该方法对于识别旧闻新炒或者张冠李戴的虚假信息特别有效。在具体操作时要分析搜索结果中发布时间戳。一般发布时间最早的链接最接近原始信源。同时对比不同的信源对于同一幅图片的描述，可以了解在传播过程中图片是如何被误读或者被恶意篡改的。

反向图片搜索时，找到源头还不算结束，还要对原始出处的可信度做出评定。如果图片最早出现在权威新闻机构的网站或者官方发布的页面上，那么它的可信度就比较高。如果是从个人博客、论坛或社交媒体账号上获得的图片，就需要对

该账户的背景、历史发布内容以及立场进行调查,判断其作为信源是否可靠。技术的发展给反追踪带来了新的挑战,被裁剪、镜像或者调整过的图片就可能逃过了常规反向搜索,因此记者就需要把图片的不同部分进行裁剪后再去搜索。

（二）视频关键帧的细节比对

由于视频是动态、连续的,所以比静态的图片更具有说服力,也更容易产生误导。视频的核查主要用截取视频关键帧做细节比对的方法。视频是由一系列连续的静态画面组成的,使用视频播放器或者在线工具(InVID-WeVerify 插件)可以很方便地截取其中的若干关键帧。将视频转换成静态图片之后,就可以使用上一节中提到的反向图片搜索技术来追溯视频的来源。视频转图片的降维打击方式,可以很快识破用旧视频作为新事件证据的谎言。

除了追根溯源,对于关键帧的细节分析也很重要。这就需要记者具有敏锐的观察力,像侦探一样去审视画面中每一个细节。可以从视频中人物的穿着、车辆牌照样式、店铺招牌文字、建筑风格等来判断其是否和声称发生地的特征一致。一个发生在中国的视频,如果画面中出现的只有某个国家才有的电源插座或者外文车牌,那么它的真实性就值得怀疑。逐帧播放可以观察光影变化是否自然、物体运动轨迹是否有异常,这些都是视频被剪辑或者篡改的线索。记者在处理一段有关某个突发事件的影片时,可以通过背景人群在影片中反应、光线角度的变化来判断该影片是否为拼接、是否有不合逻辑的跳转。

（三）Photoshop 痕迹的技术鉴别

当图片不是张冠李戴,而是被原地改造的时候,就需要使用更深层次的技术鉴别手段来找到图像处理软件(Photoshop 等)留下的蛛丝马迹。虽然高级的篡改可以达到肉眼难以察觉的程度,但是某些技术工具以及分析方法却能显示出隐藏的漏洞。

1. 错误级别分析(Error Level Analysis, ELA)属于一种常见的鉴别手段。其原理就是一张原始的 JPEG 图片在每次保存的时候都会产生一定程度的质量损失,整张图片的压缩率应该还是比较均匀的。图片某一部分被修改后重新保存,该区域的压缩率就会和其他区域不一样。通过 ELA 工具分析之后,被篡改的区域在产生的错误级别图中,亮度会明显地高于或者低于其他区域的亮度,如同高光一样突出显示出来。该方法对检测加入或者删除的对象的篡改非常有效。

2. 元数据也是辨别图片是否被修改的另一个主要办法。数码相机拍摄的原始

照片一般会附带很多元数据,包含拍摄设备型号、光圈、快门速度、ISO 感光度、拍摄时间、GPS 地理信息等。使用在线或者本地的元数据查看器读取这些信息。若一张图片没有元数据或者元数据中显示的相机型号是 Adobe Photoshop,则可以断定这张图片是经过编辑过的。核查时还要核对拍摄时间与事件所宣称的时间是否一致。

3. 用光影和透视的逻辑分析来辅助,这是行之有效的方法。伪造的图片很难在光影上做到完全一致。可以观察出图片里不同的物体阴影的方向、长短与主光源的位置是否一致。某一场景中物体的影子很长,周围物体影子很短或者影子的方向相反是不符合物理规律的。同样地,新加入到画面里的物体的透视关系是否与整个场景的灭点一致,也可以作为判断该图片是否合成的依据。

4. 像素级的细节观察也是不能缺少的。放大图片到足够大的比例后,仔细观察物体的边缘。通过复制粘贴(克隆)来增加或者删除元素所用的图像会留有模糊、不自然、重复的像素痕迹。寻找不存在的克隆图章重复纹理,是找到此类篡改的有效办法。综合使用这些技术手段,可以大大提高新闻工作者辨别伪造图片的能力,保证新闻的真实性。

二、地理位置与时间戳的核实

(一) 街景地图与现场特征的比对

地理位置核实属于判定事件真实发生地点的重要环节。取得一张现场图片或者一段视频之后,可以利用其中的地理特征线索,与在线地图服务所提供的街景功能进行对比。谷歌街景、百度全景、腾讯地图等工具可以获取到全球大量的城市、道路的 360 度实景图像,是地理定位核查的得力助手。记者要从影像资料中找出独特、不能轻易改变的特征,比如标志性建筑、山脉轮廓、桥梁结构、道路走向、独特的路灯、消防栓样式等。

逐个比对街景地图上的景象之后就可以完成虚拟现场勘察。一张声称在某个城市 A 街道爆炸现场拍摄的照片,可以通过街景地图找到 A 街道的位置,再仔细比较图片中的背景建筑、商铺招牌、树木等的位置是否和街景中的一致。如果不吻合,则该图片的地理信息很可能是虚假的。既可以证伪,也可以证实。在一些调查报道中,记者就是通过视频中的一个小路牌或者远处的山峰,成功地定位出事件发生的准确地点,为之后的深入调查找到了关键的突破口。需要长时间、

耐心、有观察力，有时候还要改变街景地图的拍摄时间，因为街景数据的更新会随年份变化。

（二）天气状况与天文历法的验证

时间戳的验证也是事实核查中不可缺少的一环，可以有效地揭露把过去发生的事件挪到现在的企图，误导公众或者制造恐慌。除了前面所说的图片元数据分析之外，用公开可查的天气、天文数据进行交叉验证，是更为巧妙、更可靠的方法。当一个视频或者图片声称记录了某年某月某日某地的某个事件时，可以查询该地当日的历史天气记录。

各气象机构官方网站和商业天气服务提供商，都会有历史天气数据查询的服务。如果视频画面显示是阳光明媚的天气，但是天气记录显示当日是暴雨天气，那么该视频的时间信息就存在很大的疑点。反之，如果影像资料中的天气情况（晴天、阴天、雨、雪）与官方记录完全吻合，那么它就给影像资料的真实性提供了一份有力的旁证。此法对于考察户外拍摄的影像资料特别有效。

天文历法数据也可以用来核实时间。太阳位置、影子方向、影子长度都和具体位置、一天时间点完全吻合。使用 SunCalc 等在线工具输入地点、时间等信息，就可以模拟出当时太阳的高度角、方位角等。将模拟出来的影子方向、长度同影像资料里实际的影子相比较，就可以正确地判断出拍摄时间是否准确。调查记者根据视频里旗杆影子的细微变化，把事件发生的时间段定在了几分钟内。同样月相也可以用来判断夜间拍摄素材是否真实。如果一则新闻说某晚发生了某件事情，并附带一张夜晚的照片，那么就可以查当天的月相记录来判断照片是否真实。

（三）多源信息的交叉印证逻辑

技术工具为事实核查提供可能，但是最终的判断要建立在严谨的逻辑思维之上，其中最重要的就是多源信息的交叉印证。即便是单一信源再可靠，也会有片面、错误或者被操纵的隐患。一个合格的新闻核查流程，不能只停留在对单个图片或者视频的技术分析上，而应该建立多个互不相关、互相印证的信源构成的证据链条。

这就意味着当遇到爆炸性新闻线索的时候，记者就要主动去寻找来自不同渠道、不同立场、不同形式的信源来共同验证它。信源可以有政府、机构发布的公告，当事人陈述的采访、社交媒体帖子，目击者证言，其他媒体报道（特别是声誉良好的权威媒体），专家学者的分析，相关公开数据和文件。把来自各个方面

的信息碎片拼合起来，看它们之间是否存在矛盾。

对网络流传的群体性事件视频，记者除了分析视频本身，还要联系当地警方或者政府部门求证，在社交媒体上寻找其他目击者从不同角度拍摄的视频或者文字描述，查看权威新闻机构是否已有相关报道。如果官方通报、多个目击者的说法、视频内容都能相互印证，指向同一个事实，那么这则信息的真实性就大大提高了。反之，如果各方的说法相差很大甚至完全矛盾的话，就应当提高警惕，进一步调查，不能轻易相信某一方。

交叉印证的关键是“独立性”，即信源之间不能存在相互依赖或者共同利益的关系。只引用多条转发同样的虚假消息的信源，不能称之为交叉印证，只是在重复谎言。真正的交叉印证就是建立起稳固的、全方位的证据结构，保证新闻报道在细节上真实的同时，也在整体上准确、全面、公正，这也是融媒体时代对新闻专业主义的根本要求。经过严格的逻辑训练以后，记者才能够在信息的海洋里不倒，成为真相的捍卫者。

第五节 实战指南：高效、精准的融合采集流程

一、线索汇集与研判机制

（一）建立全平台线索汇总平台

融媒体中心要彻底打破各个部门、各个平台之间信息孤岛的壁垒，创建一个集中统一的全平台线索汇总中心。该平台要具备很强的技术整合能力，实时抓取并汇集各方面的信息。它依靠技术接口对接各大社交媒体平台，采用关键词监测、热点追踪等手段获取网络舆情、热点话题，整合政务信息公开平台、行业数据发布网站的数据资源，对重要的政策、经济动态进行系统监控，对传统的报料热线、邮箱、客户端 UGC 上传功能进行优化升级，用人工智能技术对用户上传的图文、音视频做初步的分类筛选。

该平台不能只起到一个信息“蓄水池”的作用，而应该成为一个智能化的“分拣机”。它依靠大数据分析、人工智能算法，对汇集的海量线索做初步的聚合去重、热度分析、情感判断、溯源追踪，把大量无价值或者虚假信息过滤掉。并对新闻价值高的线索做标记，并按照急缓程度、地域范围、领域类别等分类，为以

后的人工研判提供有条理、清晰的数据。由于技术加持的线索汇集方式大大提高了新闻发现的效率和范围，使媒体可以更早地感受到社会的脉搏。

（二）召开选题会评估线索价值

技术筛选出的线索，最后还需要人的智慧来判断。定期召开高效选题策划会，属于线索研判机制的重要环节。会议不再是传统的采编部门内部沟通，而应该是一个跨部门、跨平台、多工种人员共同参与的“中央厨房”式的决策会议。参会人员一般是总编辑、采访中心负责人、新媒体部门主管、视频团队负责人、数据新闻记者和技术支持人员，保证选题一开始就具备全媒体视角。

选题会上对于线索价值的评判标准是多维的、立体的。除了传统的新闻价值（重要性、显著性、时效性、趣味性等），还要考虑融媒体传播的特点。评价的内容有：该选题是否具有多媒体展示的能力，能否制作出有吸引力的短视频、图解、H5 互动产品或者进行直播？其在社交媒体平台上有无强大的传播力，能否引起网友的讨论并实现二次传播？以及选题是否符合本机构的定位，能否体现主流媒体的引导力？借助集体讨论集思广益的方式来决定线索的真实价值，并初步拟定产品形态及切入点。

（三）制定针对性的采集方案

优质选题在充分研判之后，还要依靠周密、详尽且有针对性的采集方案，才能保证报道效果。融媒体环境下采集方案比传统“单兵作战”采访提纲要复杂得多，它更像一份多兵种联合作战的详细“作战图”。方案的制定过程是选题价值的再次确认，也是报道形态的深化。

这份方案必须做到精细化与模块化，具体应包含以下几个核心要素：

1. 人员分工、职责明确：把前方报道组的人员分成文字记者、摄影记者、摄像记者、出镜记者、直播技术员等，并对各自职责加以确定。同时后方团队也要确定好分工，资料搜集、实时编辑、互动运营等重要岗位要提前确定。

2. 内容形态与产品规划，即针对同一个新闻事件制定多形态、多层次的内容产品矩阵规划。突发事件的初起阶段使用快讯、短视频来体现时效性；发展中用深度图文报道、数据新闻或者直播连线的方式；最后形成一个总结性的专题页面或者纪录片。

3. 技术装备清单按照报道要求详细列出高清摄像机、无人机、全景相机、5G 直播背包、卫星电话等，保证设备良好、人员操作熟练。

4. 时间轴与发布节奏,按照时间节点、发布节奏制定详细时间轴。确定不同产品在各个平台上的发布顺序和时间间隔,目的是形成立体的、持续的传播态势,使新闻的生命周期和影响力得到最大程度的发挥。

二、现场采集与后方协同

(一) 前方记者的多形式回传

在新闻现场的前方记者已经不是单一的信息采集者,而是一个移动的全能的信息处理站。他们的任务远不止是撰写稿件、拍摄视频那么简单,还需要在后方的指令和预定方案的指引下,利用一切可以运用的技术手段来实现多形式、多批次、即时性的素材回传。立体化、持续性的回传保证后方“中央厨房”能获得充足而多样的“食材”。

突发事件现场,记者首要的任务就是利用手机等移动设备,快速将现场图片、短视频以及核心事实的简短文字回传给后方新媒体平台,让后方新媒体平台第一时间发布快讯,抢占传播先机。随后用5G直播背包等专业设备进行高清稳定的现场直播,把观众带入新闻发生地,并且随时与后方主持人连线互动。直播期间记者还要拍摄一组质量较高的视频素材供后期深度报道使用,并对现场重要人物进行采访录音,即时用即时通讯软件给后方传资料。边采边传的工作方式要求记者的新闻判断力、多种摄录设备以及传输技术的熟练运用能力等各方面均有较高要求。

多样化的回传方式使传统新闻生产的线性流程被彻底改变。新闻的加工和发布不再需要记者回到单位之后才能进行,而是在事件发生的时候就可以立即开始。前方源源不断输送的“弹药”,使后方编辑团队可以按照不同的平台特点,随时“烹饪”出各种各样的新闻产品,从而大大提高了新闻生产的效率。

(二) 后方编辑的实时加工与指导

如果说前方记者是“侦察兵”和“战斗员”,那么后方编辑团队就是整个战役的“指挥中心”和“军工厂”。后方编辑不能只是被动地等待、接收、编发稿件,而应该主动全程参与采集过程,对前方记者进行实时指导,并对回传的素材进行快速的二次加工和分发。这就要求后方编辑要有很强的统筹能力、快速反应能力以及高超的制作能力。

前线回传第一批素材后,后方编辑要马上对素材加以鉴别、核实并整合,迅

速制作出适合微博、微信、客户端等平台的快讯和短视频。后方编辑组对直播画面和观众评论进行实时观察，一方面给前方记者提供信息补充和提问建议，帮助引导采访方向；另一方面从直播流中抓取精彩片段，剪辑成短视频进行二次传播，扩大其传播影响力。他们就像是战地导演，在全局信息和舆论反应的基础上做出适时的调整，指挥前线记者寻找更具价值的画面、声音。

后方编辑是名副其实的多面手，把前方发回的零散信息快速整合成有条理的稿件，为图片添加说明，给视频配上字幕和包装，利用回传素材和资料库信息制作数据新闻图表或者背景解读类产品。前后方实时联动、生产与指导并行运作的工作方式，可以最大限度地发挥出团队作战的优势，保证新闻产品在时效性、丰富性、深度上达到最好的效果。

（三）前后方无缝衔接的通信保障

高效的协作机制后面有强大的、稳定的通信技术作保障。如果没有畅通的信息渠道，前后方联动就无从谈起。融媒体时代给通信保障提出了前所未有的高要求，即无论前方处于什么样的复杂环境中，音视频以及数据信息都能够以低延时、高质量的方式回传到后方指挥中心。

5G技术的广泛应用为融媒体现场报道带来了一场革命性的变化。其高带宽、低时延的特点使长时间、高质量的视频直播成为可能，极大地提高了观众的沉浸式体验。聚合网络设备（5G直播背包）将多家运营商的多条网络信号捆绑起来使用，能够有效解决单条网络信号不稳定的问题，给极端环境下的直播报道提供“双保险”。而网络信号完全中断的偏远地区或者灾害现场，便携式卫星通信设备就成为最后的生命线，保证核心信息可以突破地理限制及时传达。除了硬件设备，企业协作工作平台基于云技术也是非常重要的。该平台集即时通讯、文件传输、视频会议、在线文档协作等功能于一体，使前后方团队在一个虚拟空间里实现高效的沟通和素材传递，保证所有的指令、稿件、素材流转都有据可查，从而保证协作顺畅准确。

三、采集中的版权与伦理规范

（一）尊重隐私与避免二次伤害

融媒体采集所采用的各种手段，使记者可以更方便地进入私人领域和灾难现场，这也对隐私保护提出了更高的要求。在采访报道时必须遵守法律对于隐私权

的规定,未经当事人同意不得擅自拍摄、公布有关其私生活、住宅、通信秘密等内容。在处理犯罪案件的受害者、未成年人、灾难幸存者等特殊群体的时候,更应该以同理心和人文关怀为出发点。

新闻工作者在采集时应主动采取保护性措施,对于未成年人或者要求匿名的受访者面部进行模糊处理,避免使用带有强烈刺激性的血腥、暴力画面,防止给当事人及其家属造成二次伤害。记者的镜头与话筒绝不能成为侵犯他人尊严的工具,对悲伤的画面进行克制的记录比急促的追问更有力量。媒体在追求新闻价值的时候,也应当肩负起相应的社会责任,把对人的尊重放在首位。审慎、善意是对个人的保护,也是对社会公序良俗的维护,是新闻专业主义精神的集中体现。

（二）规范使用社交媒体素材

社交媒体是融媒体时代重要的信息来源,但是其内容的真实性及权威性、版权归属问题很复杂也很敏感,如果不加以规范使用,很容易造成法律纠纷和传播失误。新闻机构应该制订一套严格的社交媒体素材使用规范,并将其作为采编过程中的强制性环节。这套规范要先对素材的真实性进行交叉验证。对于网友发布的图片或者视频,必须使用反向搜索、时间戳分析、地理位置比对等手段进行核实,尽可能联系原发布者求证,不得在没有证实的情况下直接引用。

版权问题是不容逾越的红线。按照著作权法的规定,他人发表的原创图文、视频等,除了属于法定的合理使用情形以外,在进行商业性使用之前,必须获得作者的明确许可。新闻机构在使用之前,应当主动联系原作者,就使用的方式、范围以及稿酬问题进行充分的沟通,妥善保存授权凭证。直接挪用并加上自家水印的行为属于侵权行为。规范使用社交媒体素材是对原创者的一种尊重,是对自己负责的表现,是媒体人法治意识、专业素养的体现,也是形成健康有序的内容生态的重要保障。

（三）严格遵守新闻职业道德

无论传播形式怎样改变,新闻的真实性、客观性、公正性、准确性永远是新闻业的生命线,也是新闻职业道德的基本要求。融媒体环境下,传播速度加快、市场竞争越来越激烈,坚持这些基本准则的难度也随之增大。一些媒体为了抢发新闻、获取流量,会发布未经核实的消息、片面截取事实、煽情或者带有倾向性的报道,这都会严重损害媒体的公信力。

因此所有的新闻采集和发布行为都必须受到职业道德规范的约束。记者采访

时应表明身份，不得用不正当手段取得信息。报道的内容应该建立在可以查证的依据之上，力求全面、平衡地反映事件的全貌。评论与事实必须严格区分，不能把个人观点当作客观报道。面对利益诱惑，更要坚守底线，坚持新闻报道与经营活动分离的原则，禁止有偿新闻。在真假难辨的时代，人们更加希望得到权威、专业、负责任的新闻内容。遵循新闻职业道德是媒体在激烈的市场竞争中行稳致远、获得未来的一条不二之路。

第六章 多媒体内容生产与编辑整合

第一节 “一次采集、多种生成、多元传播”的生产模式

一、标准化的采集流程设计

（一）建立全媒素材库的元数据标准

创建全媒体素材库的元数据标准，是达成内容高效管理和再利用的前提。元数据可以看作素材的“数字身份证”，用结构化数据对素材的内容、格式、版权、时空等进行描述。科学的元数据标准体系，不但是提高素材检索效率的重要保证，更是实现内容智能推荐、自动化生产、版权追溯的技术基础。缺少统一标准，会造成素材库信息杂乱，形成数据孤岛，严重影响融合生产效率。

制定元数据标准一般要参考并结合媒体自身业务特点，对都柏林核心集等成熟规范进行本地化适配与优化。标准内容应包含以下几方面，描述性元数据，即标题、摘要、关键词、事件发生时间、地点、人物等，是内容检索的主要依据。其次就是管理性元数据，即版权归属、使用权限、创作人员、审核状态、素材密级等，保证内容资产的安全和合规使用。技术性元数据，即视频分辨率、码率、音频采样率、图片格式、尺寸等，给不同的渠道适配生成提供技术参数。最后是应用性元数据，关联稿件、传播效果数据、用户反馈等信息，给内容评价和二次创作提供有力的依据。给每条入库素材加上规范的元数据标签之后，素材库就不再只是个简单的存储仓库，而是成了整个融媒体生产流程中的动态资源枢纽。

（二）记者采集素材的规范化要求

融媒体环境下记者不再是单一的文字或者摄影记者，而是要具有全媒体技能的一专多能的记者。对记者采集素材的规范化要求，是保证前端采集的素材可以满足后端多元化编辑、多渠道分发需求的前提，从源头上保证“一次采集”的有效性。此种规范性要求破除了过去传统媒体以媒介类型来划分职能的局面，要求记者在新闻现场能变成移动式的、小型化的采编小组。

规范化包含的内容、技术、流程这三个主要部分。从内容上看，要求记者有

系统思维，不能只获得单方面的信息。对于新闻事件要思考怎样用文字去深入剖析，用照片定格瞬间，用视频记录过程，用声音传达情感。这就意味着在采访策划阶段就要预设好各种产品形态的内容需求。融媒体记者要熟练掌握智能手机、便携式摄像机、无人机、全景相机等各种采集设备的操作，掌握基本的拍摄构图、运镜手法，保证视频画面稳定、清晰，熟悉录音设备的使用，保证音频质量纯净无杂音，熟练掌握快速回传技术，利用移动采编系统第一时间把素材传送到后方编辑平台。从流程上来说，规范要求记者在现场对素材进行初步的整理和标记，比如记录下关键人物的姓名职务、重要的画面时间、主要言论的录音片段等等，这就相当于在前端做了一部分元数据的初步加工，大大减轻了后方编辑的工作量，提高了整个生产流程的效率。

（三）现场图文音视频的同步获取

在新闻现场快节奏、高竞争的环境下，能做到图文音视频等各类素材的同步获取，这是衡量融媒体团队作战能力以及技术应用水平的一个标准。这就需要记者具备较强的统筹规划能力、多任务处理能力和时间管理能力，在有限的时间内对新闻事件进行全方位、立体化的记录，为后面各种形态的新闻产品提供最鲜活、最丰富的素材。

同步获取不单单是简单的多种设备叠加使用，而是一种高效的协同策略。它依靠的是现代化的移动采编装备。“Mojo”装备包一般由高性能智能手机、稳定器、外接麦克风、补光灯、便携充电宝等组成，这套轻便的设备可以支持一名记者独立完成高质量的视频直播、短视频拍摄、高清图片摄影和现场录音。强调团队之间的互相配合，小型报道组中有专人负责视频拍摄和直播，有专人负责摄影和文字记录，现场快速沟通，互相补充，不漏掉任何一个重要的信息。对于单兵作战的记者来说，必须要有很强的预判和时间管理能力，在事件的重点环节保证视频记录的完整性之后，再利用间隙去抓拍图片、记录关键语录、现场观察。技术进步给同步获取提供了更多的可能，专业摄像机在拍视频的时候可以同时按专用按钮拍照，从而真正实现素材意义上的同步采集。素材采集完毕之后，依靠移动采编系统或者高速网络，即时将素材传回后方的“中央厨房”，编辑团队就可以立刻对素材进行加工，实现前后方无缝对接，大幅缩短了新闻从采集到发布的周期。

二、多元化的编辑生成策略

（一）针对报纸版面的深度文稿编辑

虽然新媒体风起云涌，但是报纸作为传统主流媒体在提供权威解读、深度报道上依然起着不可替代的作用。报纸版面的深度文稿编辑，就是对融媒体采集到的丰富素材进行沉淀、升华，并体系化呈现的过程，核心就是思想的深刻性与逻辑的严谨性。该编辑工作要求编辑具备宏大的叙事能力以及高超的文字驾驭能力，把分散的信息整理出有逻辑、有论据的深度报道。

深度文稿的编辑加工，通常遵循以下几个步骤：

1. 主题提炼和角度选择，编辑要从大量的现场素材中，提炼出新闻事件的主要价值，找到最值得进一步探究的话题。面对同样一件事情可以从社会影响、政策解读、人物命运等不同的角度入手，从而确立报道的独特视角和中心思想。

2. 结构重塑和逻辑梳理，报纸文稿不同于网络信息的跳跃性，讲究严谨的逻辑结构。编辑要对文字、图片、数据等素材加以重新组织，形成条理清晰的叙事结构，设置引人入胜的开头、层层递进的主体、发人深省的结尾，保证文章脉络清楚、论据充足。

3. 内容的补充、背景的挖掘只依靠一次采集获得的素材只能体现事件本身，深度报道需要更广阔的角度。编辑要通过查阅资料、补充采访等手段给稿件补充必要的历史背景、相关政策、专家观点、国际比较，使文章更具有深度和权威性。

4. 语言锤炼和风格塑造，报纸文稿的语言要具备准确、凝练、有表现力的特点。编辑需要对记者的初稿字斟句酌地进行打磨，去掉口语化、冗余的表述，用生动的描写、恰当的修辞来形成沉稳、客观、可读性强的文风，最后为读者呈现一篇可以引起思考的精品力作。

（二）针对广播音频的口播化处理

将采集到的文字、视频素材转化为适合广播播出的音频产品，就是二次创作的过程，核心是口播化处理。广播是“听”的艺术，传播具有伴随性、线性、场景化等特点，所以要求新闻内容必须通俗易懂、生动上口、逻辑清晰，使听众在一心二用的状态下仍然能够准确地接收信息。

口播化处理的第一项任务就是语言风格的转换。编辑将书面语转换为口语体，多用短句、少用修饰成分和长句；把专业术语、图表数据等转化成人们熟悉的口

语语料；适当使用连接词、语气词让语言流畅自然。是对声音元素的整合与运用，是一则优秀的广播新闻不是播音员一个人的表演，而是一部微型广播剧。编辑从视频素材中挑选出重要的同期声、现场环境声，选择适合的背景音乐或者音效。声音元素可以大大增加新闻的现场感和感染力，使听众如临其境。报道一场激烈的球赛，现场球迷的欢呼声、解说员激动的呐喊声比平铺直叙的播报更具有冲击力。整个音频产品的结构要精心设计，通过导语、播报、音响、连线、总结等环节有机组合，形成有节奏、有层次的听觉流，引导听众在没有画面支撑的情况下对新闻事件形成完整认识。

（三）针对移动端的碎片化视频剪辑

移动端用户习惯具有碎片化、快节奏、视觉化的特点，所以面向手机等移动设备的新闻视频要短小精悍、冲击力强、信息密度高。碎片化视频剪辑的核心就是能够迅速吸引到观众的眼球，将主要的信息清楚快速地传达出去。它和传统的电视新闻不一样，更强调的是“黄金三秒”的原则以及沉浸式的体验。

剪辑策略的第一点就是对时长的控制。移动端短视频一般以15秒到3分钟为主，所以需要剪辑师准确剪辑、果断舍弃与主题无关、多余的镜头以及铺垫。其次就是叙事节奏的重构，用非线性、快节奏的方式将事件中最具冲突性、最能引发情感、或者具有最强视觉冲击性的画面提前展现出来，迅速造成悬念或者激起观众的情绪。在剪辑手法上，频繁切换镜头、用动态特效过渡、采用节奏感强的背景音乐、醒目的文字、字幕、贴纸等来吸引观众注意。画幅的选择也很重要。随着手机竖屏观看成为主流，越来越多的新闻短视频采用9比16的竖屏格式制作。竖屏构图更关注人物、主体，给观众带来更强的临场感和沉浸感；编辑在剪辑横屏素材时，需要用裁剪、上下叠加等方式再构图来适应竖屏传播生态。

三、差异化的传播渠道适配

（一）客户端、网站、公号的精准分发

媒体自身的客户端、官方网站、微信公众号，是媒体舆论引导的主阵地和核心用户阵地。尽管它们都属于自身平台，但是各自侧重点不同、用户预期也存在差异，所以需要精确定位的差异化分发。官方网站一般都具有最全面、最权威的信息发布功能，是媒体的“门面”。适合发布深度加工、资料完整、详尽的稿件、完整的视频报道、专题数据库，追求全面性、系统性和资料性，满足用户的深度

阅读、信息查询的需求。

新闻客户端是移动端的主要入口，时效性、互动性、个性化服务更重。因此分发策略应该以快讯推送、直播互动、短视频流为主。对于重大突发事件，客户端要利用推送功能第一时间把核心信息推送给用户，用移动直播让用户直接看到现场。信息流的呈现形式要图文并茂、短视频结合，标题制作要更加吸引人，符合用户快速滑动浏览的习惯。微信公众号具有媒体和社交双重属性，它的用户更愿意得到有温度、有观点、易于分享的内容。分发到公众号的文章排版要更加精美，标题要更具有情感共鸣或者话题性。除了常规新闻之外，还可以发布一些轻松的新闻边角料、幕后故事、互动性强的H5产品或者服务类信息来加强社交互动，提高用户黏性以及转发率。

（二）第三方平台的个性化改写

入驻微博、抖音、快手、B站等第三方社交媒体平台，就是扩大媒体的社会影响力、接触到更多的年轻用户的途径。这些平台有庞大的用户基础和独特的社区文化，直接照搬自有平台内容的效果一般不好。因此个性化改写就成为必然的选择，其核心是用目标平台用户能够理解、喜欢听的语言和形式来重新解构和包装新闻内容。

例如，在微博平台，内容分发强调时效性与话题性。一条新闻需改写成百余字的精炼摘要，并配以最核心的图片或短视频，同时带上相关热门话题标签（#），以便嵌入微博热搜和话题流，引导用户参与讨论、转发。对于抖音和快手这类短视频平台，新闻内容则需被彻底视频化、故事化。即使是深度报道，也需从中提炼出最具戏剧性、最能触动人心的片段或细节，以快节奏、强情节的短视频形式进行呈现。B站的用户群体以年轻人为主，其社区文化注重深度、趣味性及独特的互动“梗”文化。一篇关于科技突破的新闻，可改写成一期深入浅出的科普视频，并辅以有趣的动画和网络流行语进行解读；一篇人物报道，则可剪辑成一个励志的“高燃”混剪视频。这种个性化改写，本质上是媒体放下身段，以“用户”而非“传者”的姿态融入平台生态，是传播策略上的一项精准“翻译”工作。

（三）智能推荐系统的内容标签设置

信息爆炸的时代，智能推荐系统成了内容分发的主要推动力。为新闻产品设置精准标签，就是使新闻产品可以被算法识别、理解并推荐给潜在兴趣用户的重要技术环节。内容标签体系的建立与运用对内容分发的速率和准确率有很大帮助，

也成为媒体利用算法争夺话语权的重要手段。科学的标签体系是优质内容和目标用户之间最底层、最基础的连接逻辑。

内容标签一般具有不同层次，第一层次是基础分类标签，时政、财经、体育、娱乐等属于最粗的分类。其次就是更为详细的实体标签，例如人名、地名、机构名、产品名等，这些标签可以使得算法更加准确地辨识出内容的主要要素。还有主题概念标签，即“乡村振兴”、“人工智能”、“环境保护”等，它们代表的是内容所涉及的抽象主题。再者就是描述内容形态和风格的标签，比如深度报道、Vlog、竖屏视频、暖新闻等。编辑在稿件发布前要根据内容，从预设标签库中选择或者手工添加最合适的标签组合。高质量的标签可以使内容在媒体自有平台的推荐流中获得更多的曝光，也可以在搜索引擎优化中获得更好的排名。伴随着人工智能的迅猛发展，越来越多的媒体平台运用 AI 辅助打标签技术，用自然语言处理技术提取关键词、主题，但仍然需要人工审核与优化，保证标签的准确性、丰富性，让每一条用心制作的新闻都能够在信息的海洋中找到最适合它的读者。

第二节 文字、图片、音频、视频的融合编辑技巧

一、图文并茂的排版美学

（一）长图阅读的视觉流线设计

长图是移动端信息传播的利器，它最大的魅力就是可以承载大量的信息，依靠设计的力量使用户完成一次连贯流畅的视觉旅行。长图设计成功的要领就是形成一条视觉流线，使用户的视线能自然顺畅地跟随内容流动。这就需要编辑者在策划之初就建立起一个整体的叙事结构，将信息点按照逻辑顺序和块状来处理。设计时使用箭头、引导线、序号或人物视线等方向性的元素给用户阅读路径以清晰的指引，不让用户的视觉迷失或者跳转。

视觉元素的排布要遵循一定的节奏感，用大小、色彩、形状的变化来制造视觉焦点，打破单调感。关键数据或者核心观点可以采用放大字号、变换颜色、使用独立的图形框等方法来突出，使其成为视觉流线上的锚点。同时模块之间需要留有适当的“呼吸空间”，即用留白来区分不同的信息单元，既可以减轻用户的阅读压力，又可以使内容的层次更加分明。在长图结尾处设置总结性图表或者引

人深思的开放性问题，可以有效地收束全文，形成完整的阅读闭环，使用户在滑动到末尾的时候得到满足感和价值感。

长图视觉流线设计本质上就是信息架构的艺术，编辑要像导演一样安排内容出现的顺序。可以将相关内容进行分组整合，用格式塔心理学的接近原则使用户感觉信息有内在联系。用城市发展变化的长图，按照时间顺序把各个时代标志性建筑图片、关键事件文字组成一个个独立的视觉模块，再用一条贯穿始终的时间轴线条连起来，用户的视线就会顺着这条时间线自然下移，沉浸在历史叙述中。这样可以避免信息杂乱无章，使用户很快理解内容与导航元素，从而有效地获取信息。

（二）图片质量与文字密度的平衡

融媒体作品中图片不是文字的附庸，而是叙事的一部分。高质量的图片可以很快吸引用户的注意力，奠定内容的视觉基调。这里的“高质量”不是指像素的清晰度，而是指构图的好坏、色彩是否协调、与主题内容是否相关。一张不清楚或者与文意不符的图片，会大大削弱作品的专业性、可信度。所以编辑选择图片的时候一定要严格把关，保证每一张配图都能起到传递信息、渲染气氛或者引发思考的作用。

文字的密度也要控制，达到最好的阅读效果。密集的文字块会令读者望而生畏，在移动设备上尤其明显，大段文字带来的视觉与心理压力会特别大。理想的文字是以短句、分段的形式出现的，穿插在图片之间，形成疏密有致的布局。经过这样的处理，用户的阅读门槛降低了，页面的呼吸感、节奏感也更强。通过改变字间距、行间距、段落间距来改善文字的视觉效果，使文字像轻盈的视觉元素一样呈现出来，而不是沉重的知识负担。短视频平台新推出的图文功能，可以给文字、图片配音乐，为图文内容的平衡提供新的思路，合适的音乐可以明显提高用户阅读的沉浸感。

（三）标题与导语的提炼技巧

标题是新闻作品的眼睛，在信息洪流中它要在短短几秒钟内完成吸引读者注意的任务。好的融媒体标题要具有概括性、吸引力。它要用最精炼的语言来揭示新闻的核心事实或者最吸引人的亮点，同时引起用户的兴趣，使读者继续阅读下去。标题制作的时候可以采用比喻、拟人、对比等修辞手段，使标题更生动、形象。报道一项技术突破，用平铺直叙的“某公司研发出新技术”这样的标题，不

如用“科技奇点，这项技术使数据传输速度提高了百倍”这样的标题更能引起读者的想象和兴趣。

复合型标题是融媒体时代的一种常见有效的标题形式，它采用引题、主题、副题三个部分的形式来传递更多的信息层次。引题介绍背景、渲染气氛；主题突出核心事实；副题补充解释或者给出重要数据；三者结合起来就形成了一个完整的、有力量的信息组合。以解放军报的《血性脊梁撑起“王者荣耀”》为例，标题中蕴含着军人在练兵备战中所表现出的血性和担当，具有很强的感染力。富有哲理或者情感色彩的标题能引起读者情感上的共鸣，从而取得更好的传播效果。

导语是新闻的“脸面”，它的重要性仅次于标题。在有限的篇幅中把新闻事件的最核心要素迅速呈现出来，用最吸引人的方式展示出来。导语的写作要避免冗长，直截了当，用事实说话。一个精彩的导语可以像磁石一样牢牢地吸引住读者，使读者继续阅读正文。实践中可以采用描述式导语描绘出生动的场景，也可以采用提问式导语引起读者的思考。

提炼标题和导语的时候，一定要深入到新闻事件的本质中去，还要精准把握目标受众的心理。思考什么样的事实会让人感到惊讶，什么样的角度会打动用户情感，什么样的表达最符合网络传播的语境。好的标题和导语就是新闻核心内容的高度浓缩，也是编辑对新闻价值判断能力的直接反映。在快速阅读的环境中，一个有效的标题和导语，常常是决定一篇深度报道好坏的关键。

二、音频内容的沉浸式编辑

（一）现场环境音的氛围营造

现场环境音也叫同期声，在音频叙事中起到营造真实感、现场感的作用。如同电影里的布景一样，给整部作品奠定了牢固的听觉现实基础。一段新闻报道，如果没有记者的解说，会给人一种信息是悬空的、抽象的感觉；而一旦加上事发现场的嘈杂人声、风声雨声、机器的轰鸣声等声音，听众脑海中就会立刻浮现出相应的画面，仿佛自己就在新闻现场。身临其境之感大大加强了新闻的可信度与感染力。

编辑在运用环境音的时候，要选择保留或者突出那些最能体现叙事主题的声音。在报道热闹集市时可以突出小贩叫卖声、顾客交谈声来体现其生机与活力。在一段描写偏远山区宁静生活故事的音频里，鸟鸣声、溪水声和偶尔出现的犬吠

声更能表现出那种安逸和谐的感觉。环境音的音量控制十分重要，它应该作为背景存在，衬托主体声音（采访、解说等），不能喧宾夺主，干扰信息的有效传递。编辑用不同的环境声音叠加与切换达到场景转换的目的，使听众在不同的时空里来回转换。

（二）解说词的情感色彩把控

解说词是音频作品的灵魂和骨架，它不但是信息传递的载体，也是情感表达的核心媒介。解说者语调、语速、停顿、重音一起形成语言情感色彩，对听众认识、理解新闻事件起着直接作用。带有悲伤情绪的稿件如果用平淡或者轻快的语调来播报，就会显得极不协调，甚至引起听众的反感。相反地使用稳重而富有同情心的语调才能引起听众的共鸣，使听众体会到事件里的人文情怀。

解说词情感的把握，需要编辑和播讲者对文稿有深刻的理解。录制前要仔细分析稿件的内在情感基调，是激昂的、沉重的、温情的，还是客观冷静的，据此确定出适合的播讲风格。后期编辑时可以利用微调解说的节奏来加强情感效果。在重要的信息点之前稍微延长停顿时间，可以制造悬念，吸引听众的注意力，在情绪高潮的时候加快语速、加重语气，可以产生强大的情感冲击力。对一些口误或者不必要的口癖，后期剪辑时要进行修正，保证播报的流畅性、专业性。

情感的表达应当真实，克制，不能过分地煽情。新闻报道的本质是客观真实，情感的流露应该自然而然地服务于事实的呈现，而不是凌驾于事实之上。编辑要把握好度，使作品充满温度和情感的同时又不陷入主观情绪的过度宣泄之中。只有把握好解说词的情感色彩，音频作品才能在传递信息的同时打动人心，达到有深度、有力的传播目的。

（三）背景音乐的版权与节奏匹配

背景音乐是调节音频作品整体情感、节奏的魔术师。一段恰当的背景音乐可以迅速给内容定下情感基调，加强叙事张力，在听众心中留下深刻的印象。体育赛事报道要以节奏感、力量感的音乐来激发听众的热情，讲述温情感人的故事时，舒缓悠扬的音乐更能让人沉浸在故事里，产生共鸣。音乐的选择要和内容类型、情感基调相适应，音乐的节奏起伏要和叙事节奏一致。

在选择和使用背景音乐的时候，版权问题是一条不能被跨越的红线。未经授权使用受版权保护的音乐，会带来法律风险，还会损害原创音乐人的合法权益。因此编辑人员要树立起严格的版权意识。

1. 使用版权音乐库,即选择商用版权音乐网站或平台,该类平台提供合法授权的音乐,并按用途收取费用。

2. 寻求原创定制,对重要的、系列化的融媒体产品可以考虑和音乐人合作,定制原创背景音乐,既可以解决版权问题,又可以打造独特的声音标识。

3. 使用公共领域音乐,部分古典音乐或者版权保护期已过的作品属于公共领域资源,可以免费使用,但是需要仔细核对其版权状态。

音乐节奏和剪辑点精准匹配,可以很好地实现音画同步,提高作品表现力。快节奏剪辑用动感很强的音乐,慢镜头则使用平缓的旋律。编辑在剪辑的时候,可以把画面的切换点、关键动作发生点同音乐的重拍、节奏转折点准确对应起来,即达到“卡点”的效果。声画同步给观众带来极大的视觉享受的同时,也使作品的节奏感和冲击力得到极大的加强,从而使整个作品浑然一体,留给观众的是流畅而深刻的印象。

第三节 适应不同平台特性的内容适配与优化

一、微信公众号的深度阅读适配

(一) 适合手机阅读的排版字号

手机屏幕是微信公众号内容消费的主要媒介,手机屏幕的物理尺寸以及用户的阅读习惯,一起决定了排版设计在新闻传播中的基础性地位。良好的排版可以大大提高用户阅读的速度和效率,使用户很容易获取所需的信息。忽略排版细节,再好的内容也有可能因为阅读不友好而流失用户。因此打造适合移动端阅读的视觉环境,就是微信新闻编辑的第一要务。

字号大小选择,一般认为 14px - 16px 的字号比较舒服。小于 14px 的字号在目前主流手机屏幕尺寸下过密,长时间阅读容易造成眼睛疲劳;大于 16px 的字号又会导致单屏信息量过小,用户需要频繁滑动,打断阅读的连贯性。标题字号应该有明显的层次区别,一级标题可以采用 18px 到 20px 加粗,突出文章主题;二级或者三级标题可以和正文大小一样或者大一号,用加粗等手段来区分。明晰的层次感可以令读者迅速把握文章的逻辑结构。

行间距、段间距的设置也不能忽视。密不透风的文字块会给读者造成巨大的

心理压力。一般推荐行距为 1.5 到 1.8 倍，给读者留有足够的空间供目光移动。段落之间必须留有空行，这是区分意群的必要条件，也是移动端排版不成文的规定。传统首行缩进两个字符的排版方式，在手机屏幕上会显得不规整，所以微信排版中要避免。中英文与数字混排的时候应该在它们中间加上空格，以便防止字符过于拥挤从而起到更加精致的作用。经过这些小的调整，整体的阅读体验就会有质的飞跃。

（二）交互式 SVG 动效的添加

图文内容同质化严重时，交互式 SVG 动效给微信公众号深度报道、专题策划赋予了新的叙述场所。SVG 是使用 XML 来定义矢量图形的一种格式，SVG 的特点是没有损失地放大、文件小、可以用代码编程实现复杂的交互和动画等。将其嵌入到新闻内容当中，可以让文章从以前静态信息的单向输出，变成可以被用户去探索、去互动的动态信息场域，从而大大增强内容的表现力以及读者的参与感。

SVG 动画的核心价值就是能将抽象数据、复杂关系用可视化的、动态化的方式展示出来。传统的柱状图、折线图或者地图，在 SVG 技术的加持下会变得有生命力。区域经济发展报道可以制作交互式地图，当用户点击或者悬停在不同的省份上时，地图上高亮显示该区域，弹出该区域详细的经济数据和分析。回顾历史事件报道的时候，可以设置交互式时间轴，用户通过左右滑动或者点击节点，可以触发对应年份的重大事件图文介绍或者动画演播，从而形成非线性的、以用户为中心的探索式阅读体验。

SVG 动画可以表现数据，也可以增加文章的艺术性以及沉浸感。在特稿、人物故事等文章里，利用 SVG 给配图增加树叶随风摇动、人物眼神的微妙变化、光影流转等动态效果。这些动态的处理能产生很强的氛围感，使读者身临其境。要达到上述效果，就要有编辑、设计师、前端开发人员三者之间的密切配合。策划阶段就要构思好交互逻辑和视觉表现，动效设计要服务于叙事本身，不能为了炫技而添加没有意义的动态效果，保证技术和内容的深度融合，最终目的就是使信息更清晰、故事更感人。

目前已经有各种第三方编辑器或者在线工具提供 SVG 模板，大大降低了使用门槛。编辑可以选取合适的模板，对文字、图片等进行编辑，制作带有路径动画、点击切换、滑动交互效果的 SVG 模块。虽然这种方式会限制创意自由度，

但是对日常新闻采编来说,它也属于提高内容表现力的一种实用方法。技术的发展正不断打破内容和技术之间的界限,善用 SVG,新闻报道在传递信息之外,就会多出一份独特的审美价值和互动乐趣。

(三) 引导关注与分享的设置

一篇微信公众号文章的成功,并不完全取决于它发布之后带来的阅读量,更重要的是能否把读者转变成忠实粉丝,并且激发他们对内容的分享,进而引发二次传播、三次传播等。因此,在文章的策划与编排中要设置引导环节,把阅读行为转化为关注、分享的实际行动。

引导用户关注,就是用户沉淀的重要一步。常用的引导方式是在文章的内部或者结尾处设置行动号召。

1. 文末二维码引导,这是最传统也最直接的方式。一般在文章最后会放置设计精美的公众号二维码名片,并附上精心撰写的引导语。引导语不能只是一句简单的请关注,而应该有情感和价值承诺,例如和数十万求知者一起成长、第一时间获取独家深度分析等来打动潜在的粉丝。

2. 文中标语和超链接,即在文章段落之间插入引导读者注意的文字链或者图片。当文章中出现某系列报道时,可以加上一句“关注我们,追看全系列报道”,并将文字设置成可以点击的公众号名片链接。此举把行为同内容消费场景自然融合起来,转化率常常较高。

鼓励用户分享是增大内容的影响力。优质的内容本身就可以成为最强的分享动力,但通过巧妙的设定,可以进一步降低用户的分享门槛、提高用户的分享意愿。

1. 从深度报道或者观点性强的文章中提取最具有传播性的金句,用美观的图片卡片展示。金句卡片非常适合用户直接保存、分享到朋友圈,起到为用户划重点、提供社交货币的作用。

2. 在文末的留言区域设计读者互动,情感共鸣作为互动的目的。用提问、发起话题讨论等形式。高活跃度的评论区本身就具有用户停留、分享的功能。同时结尾的总结语应当能够引起读者的情感共鸣或者价值认同,一句“若有共鸣,请点亮‘在看’并分享给更多的朋友”就可以有效地把阅读后产生的情绪转化为具体的分享行为,使每一次阅读都成为下一次传播的开始。

二、抖音 / 快手短视频的适配

（一）9:16 竖屏构图的主体突出

抖音、快手这类平台用户注意力一般以秒计算。“黄金三秒”法则被当作圭臬，即视频开场三秒内必须抛出最吸引人的信息点或者最具冲击力的画面，否则用户就会毫不犹豫地划走。这就要求新闻短视频的叙事节奏要高频，用内容不断变化和视听刺激来牢牢抓住观众的注意力。

高频节奏在剪辑的各个方面都有体现。镜头切换速度要快，单个镜头时间不超过 2 到 3 秒，用不同的景别、角度镜头的快速组接，营造目不暇接的动态感。单一场景的口播也应该用镜头推拉、摇移或者跳切等手法来打破画面的单调。大量的文字包装、动画特效、音效都是保持高频节奏的重要补充。关键信息点应使用醒目的、动态的字体显示在屏幕上，因为很多用户会静音播放视频。情绪转折点、关键动作出现的时候，应该有适合的音效加强，产生视听双重冲击。整个视频的叙事结构要高度凝练，抛弃传统的倒金字塔式结构，采用悬念开场、快速展开、高潮收尾的戏剧化模式，保证在几十秒内完成一个完整的、具有记忆点的故事闭环。

竖屏画幅在横向空间上虽然显得狭窄，但是在纵向空间上可以得到延伸。这决定了特写、近景镜头在竖屏视频中有很强的表现力。记者出境采访，采访对象表情的特写，可以放在竖屏上完全放在中心位置，形成强烈的视觉焦点，和观众的心理距离拉近，给观众带来面对面交流的亲密感、沉浸感。人物拍摄可以大胆使用面部特写占据大片面来表现情绪；也可以用胸部以上中近景来清晰展示人物的动作、状态。宏大场景在横屏视频中使用全景镜头时，在竖屏上由于信息分散而失效；此时应该用局部、有引导性的镜头来表现，或者用快速镜头切换拼凑出整体印象。

竖屏构图主要用中心构图法和引导线构图法。把核心人物或者物体始终放在画面中轴线附近，最符合用户视线上下移动的习惯。用环境中垂直的线条，比如建筑轮廓、道路延长线等等，来引导观众视线，从而让画面产生空间延伸感与动感。对于必须使用的横屏素材，直接将横屏素材放在竖屏中央，留出大面积黑边，是最不可取的做法。更优的方法是二次构图，从横屏画面中选出最重要的部分作为素材；或者用上下分屏、画中画等形式，在横屏素材的周围加上相关的文字信

息、背景包装,把“假竖屏”变成信息密度高的复合视觉产品。

（二）高频节奏点的内容切换

在抖音、快手这些平台上,用户的耐心非常少,注意力常常以秒计算。黄金三秒法则一直被奉为圭臬,即视频的开场三秒里一定要抛出最有吸引力、最能引起冲击的信息点或者最能引起冲击的画面,否则观众就会直接划走。这就需要新闻短视频的叙事节奏要高频,用内容不断变化、视听刺激等方式牢牢抓住观众的注意力。

高频节奏在剪辑的各方面都有体现。镜头切换快,单镜头时间不得超过2~3s,用不同的景别和角度连接镜头来制造出眼花缭乱的效果。单一场景的口播,也应该用镜头的推拉、摇移、跳切等方法来打破画面的单调。大量的文字包装、动画特效、音效是保持高频率节奏的主要方法。关键信息点用醒目的动态文字显示在屏幕上,因为很多用户会把视频静音播放。情绪转折点、关键动作发生的时候,要有相应的音效加强,形成视听双重冲击。整个视频的叙事结构应该高度凝练,抛弃传统新闻报道所采用的倒金字塔式的结构,采用戏剧化的方式,采用悬念开场、迅速展开、高潮收尾的模式,在几十秒内完成一个完整而具有记忆点的故事闭环。

（三）热门BGM与话题标签的引用

抖音、快手生态里,背景音乐和话题标签不是可有可无的点缀,而是内容传播链条中非常重要的环节,也是新闻内容实现“破圈”传播的流量密码。BGM不单是氛围的营造者,它本身就是一种流行文化符号。当一首音乐被平台推荐为热门之后,算法就会把它作为一个重要的推荐标签,使用这个BGM的视频就会获得更多的曝光机会,被推荐给喜欢这首音乐的更广泛的用户群体。因此,新闻短视频在选择配乐的时候,除了考虑与内容调性相匹配之外,还要考虑平台热门音乐榜单。严肃重大的新闻事件选用庄重、大气的纯音乐,民生服务、趣味科普类内容可以大胆借用当下流行、节奏感强的歌曲,使新闻更具有亲和力、网感。

话题标签则是内容分类与聚合的核心工具,它为用户的主动搜索与算法的精准分发提供了清晰路径。一个运营成熟的短视频账号,其标签策略通常呈组合式。需包含宽泛且流量大的普适性标签,如#新闻、#热点、#关注等,以进入更大的流量池。应具备与内容紧密相关的垂直领域标签,如#科技新发现、#财经观察、#城市风光等,以吸引精准的兴趣用户。最高阶的玩法是主动设置并运营具辨识

度的自有标签,如#XX调查、#XX第一现场等,将系列报道聚合起来,培养用户的持续关注习惯,从而构建起账号独有的内容品牌矩阵。积极参与平台官方发起的挑战赛或热门话题,更是搭乘流量顺风车的有效捷径,能使精心制作的新闻内容在平台算法推荐下,触达前所未有的广阔人群。

第四节 智能化工具在内容生产中的应用

一、AI写作机器人辅助快讯发布

(一) 财报、体育数据的秒级生成

时效性很强的财经、体育报道中AI写作机器人发挥着越来越重要的作用。以上市公司的财报发布为例,AI系统可以利用预设的算法模型,在数据公布的同时,迅速抓取营业收入、净利润、增长率、市盈率等核心财务指标。之后系统调用了内嵌的财经新闻模板,将这些枯燥的数字迅速转化为一篇条理清晰、要素齐全的新闻报道。从获取数据到生成稿件一般只需要几秒到几十分钟,比人工处理要快得多。从而使新闻机构在激烈的市场竞争中取得先机,第一时间把最具有价值的市场信息传递给投资者和公众。

体育赛事的实时报道,也是AI应用的经典场景。足球比赛中的进球、红黄牌,篮球比赛中的得分、篮板、助攻等所有的数据都可以被AI系统即时接收并生成战报。在奥运会、世界杯等大型赛事期间,大量、密集的比赛活动可以由AI写作机器人同时进行多场次的简讯自动生成。2016年里约奥运会期间,华盛顿邮报的Heliograf机器人能够把比赛的数据变成简短的消息并立刻发布出来,使新闻的覆盖面得到扩大。一方面可以保证报道的速度,另一方面也可以保证数据的准确性,有效地避免了人工记录时可能出现的疏忽和错误,给受众提供快速可靠的赛况信息。

国内媒体机构也在不断探索与创新,腾讯财经的Dreamwriter、新华社的“快笔小新”等在财经、体育方面已经取得较好的成果。机器人依靠深度学习来不断改善自身的语言风格以及叙述方式,使得生成文章的可读性越来越接近于人类水平。它们不仅可以完成基本的数据呈现,还可以进行简单的同比、环比分析,甚至根据历史数据生成带有背景信息、趋势判断的初级分析报道,已经成为记者编

辑身边不知疲倦的“数据分析师”和“快讯撰写员”，极大地提高了突发信息和程序化信息的报道效率。

（二）模板化稿件的结构化填充

AI 写作机器人高效运行的根基很大程度上依靠模板化的稿件。模板的本质就是新闻叙事结构的预设，它由标题、导语、主体段落、背景、数据、结语等组成。AI 的任务就是把实时获得的结构化数据，比如地震震级、公司股价、天气预报参数等，准确地填入事先设定好的空位里，从而快速生成一篇符合新闻规范的稿件。该模式适合于内容格式比较固定、程序化新闻，即市场行情、空气质量报告、节假日交通信息等。在不同的场景下定义各种各样的报道模板，就会形成一个庞大的自动化内容生产矩阵。

结构化填充最大的优势就是高标准、可复制。媒体按照自身定位、风格来设计各种报道模板。以地震快讯模板为例，提前设置时间、地点、震级、震源深度、周边影响等重要信息字段。当 AI 接收到权威地震台网的数据时，就会立刻产生报道。美联社和 Automated Insights 公司合作推出的 Wordsmith 平台，就是基于该模式将企业财报数据自动生成新闻快讯，产量远超人工。既可以大大提高效率，又可以保证新闻格式的一致性、信息要素的完整性，避免由于人工操作的不同而造成质量的波动，从而提高媒体内容的专业性、规范性。

（三）机器稿件的后期人工润色

尽管 AI 写作速度快、数据处理效率很高，但是其生成的稿件在情感温度、语言的细微之处以及深层次逻辑的挖掘上都有欠缺。因此，机器稿件后期的人工润色也成了人机协同流程中不可缺少的一环。这并不是简单的文字修改，而是对机器初稿进行价值提升、人性化再创造。编辑和记者要担当起把关人、升华者的角色，保证最后发布的新闻既快又准，有温度、有深度。

人工润色的首要任务就是事实核查和语境校准。AI 在抓取和整合数据的时候，由于算法的限制而出现误读，或者不能完全理解某个数据在特定的社会、经济背景之下所具有的真实意义。编辑依靠自身的专业素养和新闻敏感度，对稿件的主要事实、背景材料再次核实，保证报道的准确性。还要改善由于机器自动生成的语句而产生的生硬的、拗口的表达，使语言更符合受众的阅读习惯，使语言自然、流畅，提高文章的可读性。

第二是注入情感、观点，正是人工润色的价值所在。纯粹依靠数据驱动的稿

件缺少能够引起读者共鸣的情感元素，也没有能够引导读者思考的独特视角。资深记者可以在机器稿件的基础上，加上鲜活的人物故事、细致的现场描写、有见地的专家评论与分析。通过添加细节、描写场景、引用生动的语言，一篇只有数据和事实的“信息骨架”就有了血肉、有了人文气息。经过加工的新闻，就不再是单纯的信息传递，而是情感交流、思想碰撞。

人工润色要对稿件做深层次的逻辑梳理和价值判断。人工智能可以表述事件发生的过程，但是很难表现事件背后复杂的成因和内在联系。编辑要对稿件的整体结构进行改善，重新编排段落的顺序，突出新闻的核心价值，使报道条理清楚、有力量。更重要的是一旦编辑以媒体的价值观、公共利益为出发点，提升报道立意，那么新闻产品既能够准确传递信息，又能够承担起自己的社会责任，从而形成积极健康的舆论。人机协作最终的目的就是达到效率和深度的完美结合，使技术真正服务于高质量新闻内容的生产。

二、智能配音与语音合成

（一）虚拟主播的形象与声音定制

虚拟主播是人工智能技术与数字人形象的结合体，正在成为各大媒体机构进行视频播报与直播互动的新选择。其最大的优势就是可以按照媒体的品牌定位和内容需求，实现形象、声音的完全定制。

1. 媒体可以设计出独一无二的 2D 或者 3D 虚拟形象，形象可以是高度写实的真人复刻，也可以是风格独特的卡通人物。用人脸建模、动作捕捉技术，虚拟主播可以模拟人的表情和动作，达到很逼真的播报形态。这样的定制化形象可以很好地提高品牌的识别度，在内容同质化严重的市场中帮助媒体脱颖而出。

2. 语音合成技术可以实现个性化声音。媒体可以利用丰富的音色库来选择合适的声音，也可以采集某位知名主持人的语音数据，从而复制出他的独特音色和语调。使用情感合成技术以后，虚拟主播的播报不再是毫无感情的机械音，而是可以按照播报内容的不同选择不同的语调和情感基调，在播报严肃新闻的时候保持沉稳态度，在互动环节的时候展现活泼特点，给听众带来自然流畅、富有感染力的听觉感受。

（二）多语种自动配音系统的应用

在全球化信息交流越来越频繁的时候，语言的不同已经成为内容跨国界传播

的主要障碍之一。多语种自动配音系统依靠先进的机器翻译、语音合成技术，给解决这个问题提供了一种高效、经济的途径。新闻机构可以借助此类系统，迅速给自身原创的中文视频加上英语、日语、西班牙语等多种语言音轨，从而触及更广泛的海外受众。YouTube 等平台已经全面实行了多语言音轨功能，依靠着强大的 AI 技术，有些系统可以模仿作者原话、模仿作者的情绪。

这项技术的应用大大降低了内容本地化的门槛。传统的多语种配音要聘请专业的翻译人员、配音演员，成本高、制作时间长。而 AI 配音系统可以几分钟或者数小时内完成一部视频的翻译和配音工作，效率得到指数级的提高。从而使得媒体可以更快、更经济地把高质量、有吸引力的内容推向全世界，大大提高国际传播能力。从突发新闻的快速播报到深度纪录片的海外发行，多语种自动配音系统都有着广阔的应用前景，是媒体进行全球化传播的重要工具。

（三）有声书内容的快速生成

语音合成技术除了在视频中得到应用，在音频内容的大规模生产中也得到了广泛的使用，其中有声书生成就是语音合成的一个典型应用。对于大量的文本资料，例如图书、深度报道、研究报告等，由于人工录制的效率已经无法满足人们对“听内容”的需求，所以已经不能实现。AI 有声书生成工具就依靠 TTS 技术，可以自动把各种文本文件转换成高质量的音频文件。

现代 AI 语音生成器有各种各样的音色供选择，男声、女声、老声、童声、不同地域口音等，根据内容性质选择最合适的声线。先进的算法可以对文本的韵律、停顿等做细致的处理，产生出富有节奏感和表现力的朗读效果，使 AI 生成的有声书更接近真人朗读。这样媒体机构可以利用长久以来积累的深度报道、系列专题文章、专栏文章等形式快速转变成有声读物或者播客节目，用小的投入开辟出音频市场，满足用户在通勤、健身等伴随性场景下对内容的需求，从而达到内容价值最大化的目的。

三、自动化剪辑与视频修复

（一）足够精彩片段的智能抓取

长视频中常常会包含多个具有传播价值的片段，但是人工筛选、剪辑这些片段既耗时又耗力。自动化精彩片段抓取技术，也称为 AI 智能集锦，使用算法模型来分析视频内容，自动识别并抽取高光时刻。体育赛事转播中 AI 根据观众欢

呼声、解说员激情洋溢的声音、场上球员庆祝动作，可以自动识别进球、绝杀等重要的时刻，把它们剪辑成短视频集锦。AI 通过分析人物访谈和演讲视频中的表达方式、高频词、观众的反应等来找到最具观点性、感染力的话题片段。

该类工具可以对视频的文字记录或者视觉元素进行扫描，按照用户设定的标准（例如找出所有关于未来科技的讨论）或者通用的精彩度模型，很快给出多个短视频剪辑建议。极大地简化了二次创作的过程，把编辑从繁琐的“拉片”工作解放出来，使编辑可以将更多的精力投入到创意的组合与包装当中。智能抓取技术不仅可以加快社交媒体上内容的快速传播，还可以被用来制作新闻摘要，进而有效地改善视频内容的运营效果及分发范围，大幅度地提高视频制作的效率以及产量。

（二）老旧影片的高清上色修复

许多媒体机构的资料库中存有大量的黑白或者低分辨率的历史影像，这些影像都是时代记忆的宝贵财富。但是由于技术上的限制，它的画质很差，在当代的高清屏幕上不能呈现出良好的观看效果。AI 视频修复技术中的高清化、智能上色给老电影的生命之火带来希望。

1. 高清化：用深度学习模型分析低分辨率影像像素信息，智能填充缺少的部分，让模糊的画面达到高清或者超高清的水平。算法能够很好地去除胶片上存在的划痕、噪点、抖动，使画面更加稳定、干净。

2. 智能上色就是通过对海量彩色图片的学习，使 AI 可以识别出黑白图像中的人物（天空、草地、建筑物、人脸等），给它们赋予符合现实的合理颜色。用 AI 技术，阿里巴巴让 1924 年的黑白奥运会照片又重新焕发生机。

经过 AI 修复的尘封历史资料，已经不再模糊暗淡的黑白灰影像了，它们再次焕发出往昔的光彩，并且以前所未有的震撼、浸润的方式展示在新一代观众的面前，成为了一部优秀的制作历史回忆片、纪录片的素材，极大地提高了历史影像档案的价值。

（三）智能字幕的生成与校对

为视频内容添加字幕，是提高视频传播效果、提高信息无障碍水平的重要环节。传统的手工听打、对轴方式效率低，智能字幕技术把这一过程高度自动化。该技术主要依靠自动语音识别系统，可以把视频中的语音对话直接转换成带有时间轴的文本字幕。目前主流 AI 字幕工具对于普通话等主要语言识别准确率已经

很高，可以很快生成字幕初稿。

智能字幕系统一般包含几个步骤，用户上传视频文件之后，AI 系统会对语音进行识别，得到初步的字幕文本以及时间戳。之后一些更高一级的系统会用大语言模型对字幕做智能断句和优化，使之更符合阅读习惯。很多工具都带有自动语言翻译的功能，能够直接将中文字幕一键翻译成其他多国语言并自动生成双语字幕。

虽然 AI 生成字幕的效率很高，但是完全取代人工校对还不现实。人工校对在最后发布之前仍然是保证字幕质量不可缺少的步骤。校对工作主要修正语音识别时个别错别字，尤其是 AI 容易混淆的专有名词、人名地名等。同时人工校对还要调整字幕的时间轴，使字幕和画面、声音同步，根据需要调整断句，提高观众的阅读体验。采用人机协作的方法，媒体机构不但可以保证字幕的质量，还能将字幕制作的速度提高数倍甚至数十倍。

第五节 案例研讨：重大主题报道的融合生产实践

一、建党百年庆典的融媒生产

（一）直播信号的切分与短视频生成

重大庆典现场直播是新闻报道的核心环节，融媒体时代给直播信号带来了前所未有的延展性和传播活力。在建党百年庆典报道当中，各大媒体不再单纯依靠电视大屏完整信号进行播出，而是把直播流当作内容生产的“中央厨房”，经过精准切分和二次创作，制作出很多适合移动端传播的短视频产品。中央广播电视总台等机构实时切分庆祝大会的直播信号，把重要人物讲话金句、激动人心的仪式瞬间、震撼人心的空中梯队表演等，剪辑成时长 15 秒至 3 分钟不等的短视频，并加上醒目标题和字幕，第一时间通过自身新媒体矩阵以及抖音、快手等平台进行分发。大屏直播、小屏刷屏的传播策略有效地打破了传统直播观看时空的局限。

这些被精准切割的短视频有很强的社交传播力。它们集中表现庆典中最为震撼人心、最能引发情感共鸣的瞬间，用更强的视觉冲击力、更高信息密度来满足用户碎片化时间的观看需求。七一勋章颁授仪式上功勋党员的感人事迹、庆祝大会上青年学子的集体献词等片段制作成短视频之后，在社交网络上迅速引发刷屏热潮，极大地激发了广大网民，尤其是年轻一代的爱国热情和民族自豪感。在短

视频中将背景音乐、特效、包装和评论互动等多个要素综合在一起,提高视频的吸引力及互动性。

生产方式的转变,意味着媒体由原来的“播出”思维转变为现在的“生产与分发”并重的互联网思维。通过对直播信号进行解构、重组,媒体机构一方面完成了报道内容的多渠道覆盖,另一方面又把一场庄重的国家庆典变成亿万网民可以随时观看、点赞、评论、转发的个性化内容消费品,极大地延长了重大主题报道的传播链条,实现了传播效果的最大化。央视新闻发布的100秒混剪庆祝大会精彩瞬间视频,在网络空间中不断扩散,很好地完成了主流价值观的传播。

(二) 有关历史资料的数字化可视化

将厚重的历史资料转变成生动易懂的数字化、可视化产品,成为本次建党百年报道的一个亮点。面对百年党史这样宏大的主题,传统媒体单靠文字、静态图片,很难吸引到年轻人。因此各大媒体用数据新闻、信息图表、互动地图、虚拟现实等手段来对复杂的历史脉络、大量的数据资料进行创新的呈现。

数字化的关键就是信息的转化和编码,把抽象的历史概念、静态的文献资料变成符合网络传播规律的视觉语言。

1. 新华社现象级的融媒体产品“送你一张船票”,以嘉兴南湖红船为线索,用国潮风的长卷H5,把百年党史重要节点串联起来。用户滑动屏幕的时候,就登上了红船,穿越了百年的时光。该产品查阅上百万字文献,向党史专家请教,保证内容的准确无误,最终获得4亿以上的浏览量,成为建党百年的典范之作。

2. 人民日报社的《复兴大道100号》、中央广播电视总台的《中国是如何运行的?》同样采用可视化、交互性的方式来呈现宏大历史叙事的还有大运河等精品。

3. 一些媒体用数据可视化的方式把党员数量的变化、党的代表大会进程、经济社会发展的成果等信息制作成动态图表或者数据新闻作品,使受众在直观的数据对比中体会到近百年来翻天覆地的巨变。

这些数字化的、可视化的产品不仅能提高新闻报道的观赏性、趣味性,而且能降低受众的接受门槛。交互设计使用户可以按照自己的兴趣去了解历史事件的细节,由原来的被动接受变为主动的探索。一些平台开发的VR党建成就展用虚拟现实技术还原历史场景,使用户有身临其境的沉浸式体验。依靠新技术的叙事方式,使红色历史“鲜活”起来,有效连接历史与当下,从而产生更深层次的情感认同。

（三）全民参与互动的 H5 产品开发

融媒体时代,受众不再是被动接受信息的角色,而成为积极的参与者、创造者、传播者。建党百年报道很好地把握了这一特点,用各种形式的 H5 互动产品引导全民参与,汇聚个体记忆,共同为党的百年华诞谱写赞歌。H5 产品的设计简单,操作便捷,具有很强的社交属性,是引发大众参与热情的有效载体。在建党百年宣传里,H5 产品起到了很重要的作用,全国各地出现大量的生动有趣的互动案例。

H5 产品设计主要围绕身份认同、情感表达两个核心。很多媒体和机构推出“生成我的入党初心卡”、“我的党龄海报”、“穿越时空,与革命先辈合个影”等 H5 产品。用户只需要上传照片或者输入姓名、入党年份等简单信息,就能一键生成属于自己的个性化专属海报。这些海报设计精美,带有浓厚的时代印记和个人色彩,用户产生之后会自发地分享到朋友圈里,产生病毒式传播的效果。该模式很好地将宏大的集体叙事和微观的个体故事结合起来,使每一个参与者都成为主题宣传的重要一员。

除生成型海报外,知识问答、在线宣誓、点亮地图等各种互动方式也被大量使用。以游戏闯关的形式让用户学习党史的“党史知识挑战赛”H5,以庄重的线上仪式场景重温入党誓词的“重温入党誓词”H5。四川日报报业集团的《初心·追梦人,请做我的入党介绍人》H5 用新颖的互动方式,很好地建立了个体与组织之间的情感联系。这些 H5 产品既是宣传的工具,又是情感的纽带、仪式的创造者,把线下的庆祝活动搬到线上,形成了全民参与、共同创造的舆论场域,将建党百年的光辉和喜悦传播给更多的人。

二、春节期间的民俗文化报道

（一）非遗技艺的微纪录片拍摄

春节期间各种非物质文化遗产剪纸、年画、灯彩、社火等十分精彩。融媒体报道以微纪录片的形式,用精美的影像语言和引人入胜的故事包装,传播濒临失传或者鲜为人知的传统技艺,取得了较好的效果。该类微纪录片一般只有 5 到 10 分钟的长度,节奏快,画面精致讲究,很容易在社交媒体上传播,很好地弥补了传统电视长纪录片的高雅难懂、受众面窄的缺点。

此类微纪录片的创作核心在于“见人、见物、见生活”。镜头所对准的不是技艺本身,而是传承人背后的感人故事。用讲述几十年来如一的坚持、对技艺的

敬畏以及在现代社会中传承困境和创新探索,给传统技艺注入了人文情怀。以一部手工制作灯彩的微纪录片为例,会完整地展现从劈竹篾、裱糊、绘画等工序的全过程,对老艺人的家庭生活做深入的采访,记录老艺人向年轻徒弟传授技艺的珍贵时刻,也会呈现老艺人利用电商平台销售灯彩的尝试。观众在惊叹技艺之精湛的同时,也会被传承人的工匠精神所打动。

中央广播电视总台的非遗里中国、守护非遗之美等系列节目对全国非遗项目进行了梳理,用沉浸式体验和创新的场景再现手法,使非遗在新时代焕发出勃勃生机。许多地方媒体也深入田间地头,发掘出本地独有的非遗项目,北京城市学院策划的非遗影像IP纪录片项目就对平谷方言、手工陶瓷等做了系统的影像记录。这些影像作品上传到视频网站和短视频平台之后,一般都会引起网友们的广泛关注和热烈讨论,甚至有些年轻人因此对传统技艺产生了浓厚的兴趣,主动去学习钻研。

微纪录片不但是文化记录的手段,也是文化传承与产业发展的助力。很多以前“深闺不出”的非物质文化遗产产品,在微纪录片里被发现,并出圈,获得新的市场机遇。部分非遗传承人因此成了网红,他们的作品经由直播带货售往全国各地,达成文化与经济价值的双赢。可以说微纪录片用符合现代审美、传播规律的方式给古老的非物质文化遗产找到了新的受众、新的生存空间,是融媒体时代文化报道的成功范例。

（二）各地年夜饭的图文直播互动

年夜饭是春节最具有仪式感的活动,也是家人团聚交流感情的温馨场所。融媒体报道敏锐地抓住了这一核心元素,策划“各地年夜饭”图文直播互动活动,打破地域限制,把千家万户的餐桌连成一场大范围的线上团圆宴,营造出“天涯共此时”的浓厚节日氛围。报道形式一般是以一个主直播间为中心,联动派驻到全国甚至全球各地的记者,对各地、各家庭年夜饭的准备过程和特色菜肴进行实时回传。

直播中图文作为呈现方式,灵活性、高效性更加明显。前方记者用手机拍摄的照片和短视频加上生动的文字解说,源源不断地汇集到后方编辑平台,经过快速整合之后以信息流的形式出现在专题页面或者直播应用上。观众在看直播的时候,可以在屏幕上滑动,浏览来自全国各地的年夜饭“大赏”。东北的酸菜炖粉条、小鸡炖蘑菇、南方的盆菜、佛跳墙以及海外华人的饺子、春卷等等丰富多样

的饮食文化差异在同一个平台上被集中呈现出来,形成了一幅色香味俱全的中华年俗全景图。这种形式比单个视频直播的信息量更大,可以满足用户快速浏览、选择性观看的需求。

互动性,是这类报道的灵魂。媒体平台开设互动专区或者在社交媒体上设置话题,促使广大网友通过上传自己年夜饭的照片、分享家乡年菜的故事、参加话题讨论等形式加入到“云端团圆饭”的大餐当中。主持人连线播发网友上传的精彩时刻,和大家第一时间互动。强互动性给用户带来了强烈的参与感和归属感,使每个人从报道的旁观者变成了亲历者。许多媒体和电商平台联合直播,将年货购买链接巧妙植入直播之中,创造出边看边买的融媒体消费新场景,拓宽了报道的价值链。

（三）贺岁短视频的征集与展播

短视频是当下最火的视频形式之一,在春节报道中起到了举足轻重的作用。通过举办贺岁短视频征集展播活动,将媒体的专业生产内容与用户的自发创作内容相结合,从而创建起全民参与、共庆新春的影像盛会。活动多由主流媒体或者短视频平台组织发起,以我的家乡年、晒晒我的全家福、绝活拜大年等为主题载体,促使用户用手机记录下身边最真实、最感人的春节瞬间并分享出来。

此类征集活动的成功之处就在于有效地降低了参与门槛,极大地激发了用户的创作欲望。平台给用户统一背景音乐、新年主题贴纸、特效模板,用户只需要简单的拍摄、剪辑,就可以制作出有年味的新年短视频。活动中给用户的现金红包、平台流量扶持、作品被官方账号展示等手段,极大地调动了用户的参与热情。此类活动产生大量有创意、有温度的民间作品,虽然缺少专业团队精良的制作,但是朴素的情感和鲜活的生活气息却能引起大众的共鸣。

展播环节是对征集活动成果进行集中展示、二次传播。媒体机构从大量的用户投稿中选出内容好、情感真、创意佳的作品,在专题页面、电视节目特别板块、官方社交账号等多途径集中播出。中央广播电视总台在春节期间推出的特别节目,会穿插播出各地征集而来的优秀短视频,使普通民众的春节故事登上国家级媒体平台。这既是对用户创作的一种肯定与激励,又是对春节报道内容生态的极大丰富,使春节报道的视角更加多元化,内容更加接地气。UGC 和 PGC 相互配合,使得贺岁短视频征集活动变成全民参与的影像创作狂欢节,形象地反映出新时代中国春节的各种景观。

第七章 多平台分发与精准传播策略

第一节 自有平台、社交平台与聚合平台的矩阵构建

一、自主可控平台的建设

（一）新闻客户端的功能迭代与体验优化

新闻客户端是媒体机构移动端的重中之重,新闻客户端的建设重点在于从“信息展示”向“用户服务”进行深度的转型。单纯的内容聚合已经不能形成核心壁垒了,功能的迭代要围绕着用户的需求来展开。用人工智能技术来实现个性化的内容推荐流,达到千人千面的效果,进而提高用户的粘性以及使用时长。新闻客户端要积极探索“新闻+”模式,整合政务服务、生活资讯、线上社群、电商活动等功能,将新闻客户端打造成区域性或者垂直领域的超级应用入口,让用户在获取新闻的同时,能够一站式解决其它需求。

体验优化属于功能迭代的基础性工作,它同用户留存率存在直接联系。不断优化界面设计,保证视觉效果的美观简洁,流畅的交互体验,降低用户操作复杂度和等待时间,稳定的技术性能防止闪退、卡顿等问题。客户端可以通过积分体系、打卡签到、话题辩论等游戏化的方式,使用户产生参与感、获得感,培养用户的使用习惯。在视频化浪潮之下,客户端要提升短视频、直播、VR等富媒体内容的承载能力,给用户提供沉浸式视听体验,满足年轻用户消费需求。

（二）官方网站的专业化与权威性提升

即使移动端占主导地位,官方网站的价值也没有消失,而是转而做专业化、权威性的深度塑造。PC端大屏具有这样的特点,因此成为深度报道、数据新闻、专题策划的最好载体。媒体机构应该充分利用网站的展示空间,把重磅调查报道、系列评论、年度盘点等内容体系化、档案化地呈现出来,使其成为经得起时间考验的“数字史料馆”。一方面能体现媒体的专业深度,另一方面高质量内容可以被搜索引擎抓取,提高网站SEO的表现,获得稳定的自然流量。

官方网站对于媒体的信誉来说是基础。重大突发事件或者网络谣言盛行之时,

官网发布的消息应当成为最权威、最可信的信源，起到一锤定音、辨明真伪的作用。因此网站要建立严格的内容审核发布流程，保证每一条信息都准确无误。同时网站还可以开设事实核查、专家访谈、政策解读等栏目，把自己打造成为某一领域的知识中心、思想高地。通过提供开放数据接口，建立新闻数据库等方式给研究者、学者等机构提供专业服务从而巩固自身在信息生态链中的权威地位。

（三）地方频道的本土化深耕

对于拥有地方分支机构的媒体集团来说，地方频道就是实现传播效果下沉、联系基层群众的重要节点。这些频道不能简单地复制总部的节目，而应该进行彻底的本土化深耕，把视角聚焦到本地经济、社会、文化、民生、百姓生活上，用乡音乡情讲述本地故事，引起本地用户强烈的情感共鸣。内容上要增加服务性，及时发布与居民生活密切相关的水电停机、交通路况、招生招聘、天气预警等信息，充当居民生活中的信息管家。

地方频道的运营核心就是群组建设和线下联动。利用地理位置或者兴趣标签建立微信群、论坛板块，组织线上话题讨论，把分散的用户凝聚成活跃的社群。依靠媒体的权威性、号召力定期举行“市民观察团”“周末亲子活动”“社区公益跑”等线下活动，把线上影响力转化为线下凝聚力。该种深度互动可以给新闻报道提供鲜活的线索和素材，也可以培养出一批高忠诚度的核心用户，形成一道坚固的“护城河”，有效地抵御其他全国性平台的竞争。

二、社交媒体平台的账号矩阵

（一）微博、微信、抖音的差异化运营

微博、微信、抖音这三大国内最热门的社交平台，各个平台的用户群体和传播规律是不一样的。因此媒体机构需要根据情况采取不同的措施，不能简单粗暴地实行“一稿多投”。

1. 微博：核心在于“快”。其广场式传播结构与热搜机制，使其成为突发新闻首发、热点事件追踪、舆论话题设置的最佳平台。媒体在微博的运营应突出时效性，第一时间发布核心信息，通过简短文字、现场图片、短视频等形式滚动更新，抢占信息传播的先机。同时，积极利用话题标签（#）功能，主动设置或参与热门话题讨论，扩大内容的覆盖面与讨论度。微博也是与用户互动、进行舆论引导的重要场所，通过评论区互动、发起投票等方式，有效感知社会情绪，引

导舆论走向。

2. 微信的核心就是“深”。由于朋友圈的封闭社交链和公众号订阅模式，微信更适合用来做深度内容的沉淀以及用户关系的维护。公众号文章应该以内容质量为目标，提供有深度、有广度、有独特见解的分析解读、人物特写、非虚构故事等。排版精巧，条理清楚，观点明确，这些都是微信读者所看重的因素。微信具有很强的服务性，菜单栏可以集成各种服务功能，如爆料、查询、活动报名等，使公众号从单一的内容发布工具变成综合服务平台。视频号的出现为微信生态补充了短视频的功能，媒体可以通过它进行直播、新闻摘要的发布，与公众号形成图文、视频的互补。

3. 抖音的核心就是“趣”。以短视频为主的抖音平台的传播逻辑是视觉化、情感化、故事化的。新闻内容需要视频转码，把复杂的、严肃的事件转化成符合平台调性、有创意、有温情的短视频。快节奏剪辑可以展现新闻事件的核心内容，用 Vlog 的形式记录记者的采访日常，用动画或者 MG 动画的方式解释复杂的政策数据，也可以通过情景剧的方式普及法律知识。在抖音上，人格化的主播或者出境记者更容易获得用户的喜爱，媒体应该打造有鲜明个人风格的网红记者，用个人 IP 带动机构品牌 IP 的增长。

（二）垂直领域小号的布局

当主账号追求广度覆盖的时候，布局垂直领域的子账号（或者小号）就是实现深度触达、精准圈粉的有效途径。主账号一般要兼顾各种新闻，不能在某个领域深入研究。小号可以就财经、科技、健康、教育、汽车、文旅等各个领域不断推出专业细致的内容。综合性都市报可以设立专门的子账号，XX 财经眼、XX 健康课、XX 说法等来服务具有特定领域兴趣的特定人群。

运营垂直小号，可以使得媒体在该领域内形成专业权威，吸引高质量粉丝群体，用户画像更加清晰，互动意愿和商业价值也更高。小号既可以为主账号内容起补充、协同效应，也可以更加灵活地实现商业变现，即可以接入付费阅读、开设知识课堂、举办行业沙龙或承接精准垂直广告。借助小号矩阵可以渗透到大众和各个圈层，使传播达到最大的效益。

（三）账号之间的联动与流量互导

建立账号矩阵的最终目的之一就是产生 1+1 大于 2 的联动效应，使体系内部流量循环、增值。各平台账号不应是孤立的“信息孤岛”，而应通过有条理的策

划来形成有机联动。以微博发布突发新闻为例，可以引导用户关注微信公众号获得更深层次的分析；在抖音发布有趣的短视频之后，可以在评论区或者主页上引导用户下载新闻客户端，参与话题讨论或者观看完整的新闻专题。

联动不应该只是简单的链接跳转，更应该是内容上的承接和呼应。可以策划大型主题报道，微博负责话题预热、碎片化传播，抖音发布系列创意短视频，微信公众号做深度解读长文，新闻客户端作为最终的聚合页面，承载所有图文、视频和互动产品。如此，不同的平台用户便能在媒体的矩阵内部流转，既提高了单次报道的声量，又把外部平台的公域流量转化为可以长期运营的私域用户，沉淀到新闻客户端或者微信公众号等自主性更强的平台上。

三、互联网聚合平台的入驻策略

（一）今日头条、腾讯新闻等算法平台的分发

入驻今日头条、腾讯新闻、百度百家号等主流聚合平台，就把自己置于完全受算法控制的分发体系中。媒体应该改变传统上以我写你看为主的编辑思维，转而研究并适应算法的偏好。在标题制作上多下功夫，使用更能激发用户点击欲望的关键词和句式，但必须坚守底线，杜绝“标题党”行为。文章正文内容也需要经过优化，通过设置小标题、分段以及插入高清图片等方式，来提高文章的阅读率，算法也会把这一内容作为评价文章质量好坏的一个依据。

视频内容在算法平台上一般都会得到更高的推荐权重。媒体应该加大视频内容生产比例，特别是横屏或者竖屏短视频。适应算法不是迎合低俗，而是要善用算法对优质、原创内容的扶持机制，将自身深度报道、权威解读的内容，通过算法推荐给有相应兴趣的更广泛的用户。入驻算法平台是策略博弈，媒体在享受巨大的流量红利的同时也会遇到品牌形象被稀释、用户数据无法获取等问题，所以需要把其视为扩音器而不是根基，把引导流量回流到自有平台作为长期目标。

（二）扎根本地化生活服务类 APP

除主流新闻聚合平台以外，社区论坛、二手交易平台、餐饮点评应用等各类本地生活服务类 APP 也是媒体内容可以渗透的蓝海。这些平台汇集了大量的带有明显地域属性和消费需求的用户，是地方媒体开展精准传播的好场景。媒体可以以内容入驻或者战略合作的形式，把本地新闻、民生信息、消费指南等内容置入 APP 的信息流里。

一篇新开商场的探店报道，在美食点评 APP 上发布，比在全国性新闻平台上发布更能精准地触达目标人群。对于学区划分调整政策的解读，如果和房产交易 APP 合作推送的话，那么就能影响到最相关的人群。这样一种“场景化”的内容分发方式，冲破了新闻消费的固有边界，把新闻资讯融入到用户的日常生活当中。扎根本地应用可以扩大当地媒体的影响力，还可以探索内容和服务商业化运作的模式，给当地商家提供整合营销服务，实现流量商业化变现。

（三）利用聚合平台扩大长尾流量

聚合平台的强大之处不在于引爆热点，而在于它挖掘、分发长尾内容的能力。媒体内容库中存在着很多时效性不强，但是持续阅读价值大的陈年内容，比如历史回顾、科普知识、人物传记、地方风物志等。在媒体自有平台上，内容很容易因为更新迭代而被淹没；但是，在聚合平台上，按照用户的兴趣标签，即使几个月、几年后，这些内容依然可以被准确地推送给感兴趣的读者，从而产生长尾流量。

为了最大程度地发挥长尾效应，在内容生产之初就应当考虑到它的可检索性和可复用性。发布时给内容加上丰富准确的标签，可以更好地帮助算法识别和分类。媒体可以定期对内容库中优秀的存量内容进行二次加工、整合优化，例如将系列文章合集、图文转成视频等，以新形式在聚合平台重新发布，唤醒沉睡流量。此举成本低、效益持久，是媒体盘活内容资产、实现内容价值最大化的主要途径。

第二节 算法推荐与人工编辑的协同分发机制

一、理解算法推荐的逻辑

（一）内容标签的精准化提取

算法分发的第一步就是对大量的新闻内容做结构化的理解，也就是准确地抽取内容的标签。给每篇文章、每个视频贴上一个专属于它的数字身份证，它的准确性直接决定着之后推荐的质量。传统的标签提取大多是人工的，效率低、标准不统一。在融媒体实践当中，依靠自然语言处理、计算机视觉等人工智能技术，可以对文本、图片、音视频内容实施高效的剖析，并且可以实现深度的剖析。系统可以自动识别新闻稿件里的主要关键词、主题、实体（人名、地名、机构名等）以及情感倾向等各种内容标签。

以一篇关于某地新能源汽车产业发展的报道为例,算法可以提取出新能源汽车、产业升级、地方经济等主题标签,也可以识别出具体的企业名称、技术名词、政策文件等实体标签。精准化的标签体系比简单的“经济”“科技”分类要细致得多,给算法提供丰富的弹药,使内容可以精准地推送给对特定技术、特定地区经济发展高度关注的细分用户,从而大大提高分发的靶向性。精准的标签是实现“千人千面”个性化推荐的前提,可以使得算法根据用户的微小兴趣差别,在大量的信息中找到最符合用户需求的内容。

（二）用户兴趣模型的动态更新

如果说内容标签是对于商品的深入理解,那么用户兴趣模型就是对于消费者的敏锐洞察。算法推荐的核心竞争力,就在于它可以随时发现并适应用户不断变化的兴趣。用户兴趣模型不是一成不变的画像,而是一个不断更新的动态系统。系统用用户每一次点击、阅读、停留时间、点赞、评论、分享等行为数据不断修正和丰富对于用户兴趣的认知。该模型一般会把用户的长期稳定兴趣和短期即时兴趣区分开来。

长期兴趣是用户画像稳定的基础,例如,长期关注财经新闻的用户,其模型中“金融”“股市”“宏观经济”等标签的权重一直保持在较高的水平上。短期兴趣指的是用户在某一时间段内出现的临时性关注点,比如平时喜欢体育的用户,在某次社会事件发生之后,会大量浏览相关新闻。优秀的算法能够察觉出用户兴趣的转移,并且会根据用户的实际需求来做出相应的推荐策略的改变,在满足用户的即时信息需求的同时又不会造成用户反感。动态更新机制使新闻分发不再是简单的“投喂式”推送,更像是用户与推荐系统之间的一场持续不断的对话,推荐系统在对话中不断地加深对用户的理解,最终给用户带来更加贴心、智能的服务。

（三）冷启动阶段的流量扶持机制

对任何一个推荐平台来说,新内容、新用户加入是维持生态活力的重要因素。冷启动问题,即怎样给缺少历史互动数据的新内容、新用户做有效的推荐,是算法必须解决的问题。为了防止优质新内容由于缺少初始数据而被埋没,同时防止新用户因为不能及时获取自己感兴趣的内容而流失,平台一般会建立一套流量扶持机制。

此机制主要包含以下几个方面:

1. 新发布的新闻内容系统会先给它一些普惠性的曝光机会，将新闻推送给不同兴趣圈层的少量用户进行试探。小流量测试即获取用户初步的点击率、完读率等数据。一旦系统发现某篇文章有爆款潜力，就会立即给它匹配更精准的用户群体，加大流量推荐力度，从而实现从冷启动到爆款内容的转变。

2. 对新注册用户而言，由于缺少行为数据，系统一般会用如下两种方式来探寻用户的兴趣：一种是让用户自己选择预设好的兴趣标签；另一种就是推荐平台上的普适性强、广受欢迎的热点内容或者高质量报道，根据新用户对于这些通用内容的反应来快速形成初步的兴趣模型，为后续的个性化推荐打下基础。扶持机制可以实现内容和用户之间良性循环，也可以保证平台生态健康的发展。

二、人工编辑的价值回归

（一）把关新闻的政治方向与舆论导向

新闻媒体是党和人民的喉舌，它的首要任务就是坚定不移地坚持正确的政治方向、舆论导向和价值取向。算法以数据和逻辑为基础，可以判断信息的热度和用户的喜好，但是不能准确地把握信息背后复杂的意识形态属性和社会影响。新闻报道的措辞、角度、发布时间等都会对舆论生态产生长远的影响。这些需要极高的政治素养和新闻专业主义精神才能做出的判断，是目前算法还无法胜任的。人工编辑在这里起到决定性作用，是保证新闻宣传工作始终坚持正确导向的最后一道、也是最关键的一道防线。

人工编辑要对算法分发的内容池做宏观把控和关键审核。重大政策出台、重大突发事件、敏感社会问题等新闻报道时必须进行人工审核把关，保证表述准确，导向正确。编辑对稿件进行筛选、修改、编排，把符合主流价值观、有利于社会和谐稳定的内容放在显眼位置，把容易引起误解、激化矛盾、传播不实信息的内容过滤掉。“把关人”角色的回归与强化，使融媒体平台在追求传播效率的时候，不会偏离主流媒体的责任和使命。

（二）策划重大专题的置顶推荐

算法推荐可以很好地满足用户的分散兴趣点，但是议程设置以及深度引导方面存在着天然的缺陷。重大主题报道，国家重要会议、经济社会发展成就、典型人物事迹等，只有精心策划、集中展现才能产生强大的传播声势和社会影响力。正是人工编辑发挥策划统筹作用的主要领域。编辑团队可以跳出算法即时反馈的

逻辑,从宏观的角度出发,预判社会关注热点,主动设置议程。

以某一主题为中心,把文字、图片、视频、数据新闻、H5 等不同形式的报道形态有机地组合起来,形成结构完整、视角多样、内容深刻、形式新颖的专题报道。通过置顶、焦点图、专题入口等方式把精心准备好的内容推到所有用户的面前,使核心内容突破圈层壁垒,获得最大的有效接触面。在全国两会报道中,编辑策划的“代表委员声音”“图解政府工作报告”等专题,其系统性、权威性、引导力是零散的算法推荐所不能比拟的。人工策划与强力推荐相结合的方式,充分体现了主流媒体在重大问题上所具有的引导力、影响力及公信力,也是对算法逻辑的一种有益补充和价值提升。

（三）纠正算法偏差带来的信息茧房

个性化推荐技术虽然可以满足用户的需求,但是它也存在形成信息茧房的风险。当算法迎合用户固有的喜好,不断推送同质化的内容时,用户的视野就会越来越狭窄,认知也就随之固化,从而造成群体之间观点极化、社会共识被割裂。这就是算法逐利性与媒体公共性之间产生的矛盾。人工编辑的重要任务之一就是主动干预算法造成的偏差,引导用户破茧而出。

编辑可以使用各种方式来冲破信息茧房。人工干预,提高那些优质、多元但是不一定完全符合用户当前兴趣标签内容的曝光度,为用户打开一扇窗,让他们看到更广阔的世界。编辑可以策划面向广大用户群体的历史文化、科普类、艺术鉴赏类的通识性内容,把这样的内容推送到更多的用户那里去,以达到平衡过度垂直化信息消费的目的。应该建立有效的用户反馈和申诉制度,当用户感觉到被信息茧房所困的时候,人工编辑可以干预推荐算法,给用户更多的自主选择权。人机协作机制的干预,目的在于实现个性化和公共性的平衡,在顾及个人特殊需求的同时又可以使人们拓宽认知范围,并肩负起提高整个社会信息素养的责任。

第三节 基于用户画像的个性化与精准推送

一、用户画像的数据基础

（一）注册信息与人口统计学特征

用户注册新闻客户端时填写的基本个人信息,就是用户画像构建的初始基础。这些信息就是性别、年龄、地域、职业、学历等人口学信息。虽然这类信息比较静态化,并且容易受到用户随意填写产生的偏差的影响,但是可以快速帮助新闻机构得到用户群体的大致轮廓。利用地域数据可以了解核心用户主要分布在哪几个城市或者区域,然后适当地在内容生产上加以侧重,加强本地新闻的覆盖面。利用年龄、职业数据的交叉分析可以大体上判断出各个用户群体的内容偏好,例如给年轻学生群体推送教育、娱乐类资讯,给金融从业者推送财经、科技类新闻报道等。

基础信息是最直接用来进行用户分群的依据。媒体可以对用户进行分类,将其划分为“一线城市高学历年轻人”、“三线城市中年男性”等不同的群体,为之后的更加精准化的运营策略打好基础。该类标签比较宽泛,不能完全代表个体用户的真实兴趣,但是当用户行为数据不足时,它给推荐系统提供了一种初步的非个性化推荐方向,有效防止无序内容盲目推送,构成用户画像的第一层数据维度,为以后根据动态行为数据的描绘打下了基础。

（二）阅读历史与行为轨迹数据

相比静态的注册信息,用户实际的阅读历史、行为轨迹数据是构成用户画像最核心、最动态、也是最真实的部分。此类数据直接体现出用户内在需求以及兴趣的变化状况,对于千人千面的内容推荐起到决定性的作用。它对用户在新闻客户端上所有的操作都做了全面的记录,通过轨迹的深入挖掘,媒体可以得到比人口统计学特征更准确、立体的用户偏好图谱。

行为轨迹数据包含的内容很多。内容偏好维度即用户点击、阅读过的主题或者关键词的新闻。系统利用自然语言处理技术给文章内容打标签,用户频繁阅读有关人工智能、新能源汽车或者国际关系等报道的时候,其个人兴趣标签的权重就会动态增大。另外有用户停留各个页面的时间,文章完读率、视频观看进度等。长时间停留、高完读率说明用户对某一个主题或者某类内容(图文、视频、长篇

深度报道)有浓厚的兴趣,可以给推送形式和内容深度的匹配提供重要的参考。

用户行为时序同样重要,分析用户一天内各个时间段的活跃度、阅读偏好,可以发现用户的独特的生活和工作节奏。一些用户早晨看时政要闻,中午看轻松的社会趣闻,晚上看深度专题报道。这些数据一起组成一个动态发展的行为模型,媒体可以据此来预测用户的潜在兴趣,并在合适的时机推送最相关的内容,从而把新闻服务嵌入到用户日常的生活场景当中,极大地提升用户体验以及平台黏性。

(三) 互动行为分析

用户的互动行为就是用户主观态度的直接体现,也是用户画像数据中信息噪声最低、价值密度最大的部分。比起隐性的浏览,点赞、评论、分享、收藏这些显性操作更能体现用户对某一内容的情感态度和价值取向,也利于对用户的刻画。仔细剖析显性反馈可以加深媒体对用户某种内容的情感共鸣、社交愿望和知识留存需求的认识。

互动行为的分析可从以下几个层面展开,以构建更细腻的用户认知:

1. 内容价值认同行为:点赞、收藏等为主,一般可以表示用户对新闻内容价值的认可。点赞是即时的情感赞同,收藏是深层次的认可,说明用户认为该内容有后续回顾、参考或者学习的价值。媒体根据这些行为来确定内容的价值,从而把高价值、可以沉淀的内容推送给有收藏习惯的用户。

2. 用户的评论是对观点的直接表达,通过对评论内容的语义分析可以判断用户的情绪是正面的、负面的还是中立的,也可以发现用户对于某个话题的潜在意见领袖特质。分享行为使用户由内容的消费者转变为传播的节点,其分享的内容、分享的渠道(微信群或者朋友圈)以及分享时的附加语,都能反映出用户的社交圈层属性以及希望向外界展示的人物形象。频繁分享时政评论的用户与热衷分享娱乐八卦的用户,在社会角色、关注点上存在较大差别。

3. 功能性以及参与式互动,用户参与到平台组织起来的在线投票、问答活动、话题讨论之中,也是表达自己意愿的一种形式。不仅可以迅速收集用户对某一事件或者话题的看法,还可以增加用户的参与感以及归属感。通过对经常参与财经话题投票用户的分析,可以找出关注投资理财的用户群体,然后向这些用户推出定制化的增值服务或者内容产品。

(四) 本地化新闻的地理位置推送

移动互联网时代下用户物理位置信息成了新闻推送场景化、服务化的又一项

重要变量。以地理位置服务为依托的本地化新闻推送，可以冲破传统媒体固有的行政区划限制，给用户提供了同自身所在位置有着密切联系的超本地化信息服务。推送模式大大提高了新闻的实用性、亲切感，使新闻客户端由单纯的信息获取工具变成了贴身的本地生活、安全助手，从而有效地提高了用户黏性。

实现地理位置推送的技术基础主要是依靠智能手机等移动终端提供的 GPS 定位、基站定位或者 Wi-Fi 定位数据。当用户授权应用获取位置信息之后，新闻平台就可以实时或者准实时地获取用户的地理坐标。根据这些坐标可以将用户定位到具体的街道、社区、商业区甚至建筑物。这就使得新闻推送的精度可以由城市级别下沉到街区级别。当某地出现交通拥堵、临时封路或者水电煤气检修等情形的时候，媒体可以从中挑选出处于该地或者即将前往该地的用户，向他们发送实时的预警或者提示信息，从而帮助用户有效地避开不便。该类服务性强的内容一般会得到很高的打开率以及用户的高度好评。社区内新开业的店铺、文化活动、政策通知等各种信息，也可以通过这种方式精准地传递给目标居民，真正让新闻融入居民的日常生活。

二、精准推送的场景应用

（一）早晚报与通勤时间的场景匹配

用户通勤时段是新闻消费的黄金时间，但是早高峰和晚高峰用户的状态和需求却大相径庭。融媒体平台对用户的行为主动数据实施时序剖析，精准判定通勤状况，给予定制的“早晚报”推送服务，可使新闻内容更好地融入到用户的日常生活当中，从而改善内容的到达率以及用户的体验。以时间场景精细化运营新闻的模式，体现的是由“推送新闻”到“服务用户”的思维转变。

早上上班路上人们脚步匆匆，注意力很容易被分散，阅读环境一般是拥挤的公交车、地铁等交通工具。在这种情况下，用户最迫切的需求就是迅速、高效地获取当日最重要的新闻。因此早报推送的内容应该以简短精炼、信息量大的摘要新闻为主。采用“今日看点”、“晨报精选”等形式把国内外的重大时事，本地的重要动态、天气预警等五到十条新闻进行综合，以简短的形式展示，用标题和要点概括的方式，让用户在几分钟内了解当天的主要情况。形式上多采用图文卡片、短视频播报等轻量化、便于快速浏览的形式，不使用长篇报道等需要深度思考、长时间阅读的形式。

晚上通勤和回家之后,用户的心理由紧张变为放松,闲暇时间变多。这时用户的阅读需求就从“快速浏览”转变为“深入消费”和“放松娱乐”。因此晚报推送策略应该偏向于提供更加深入、广泛、有趣的新闻内容。既可以是对每日热点新闻的背景分析,也可以是对引起人们思考的专题报道、人物访谈,也可以是对轻松风趣的文化艺术、生活常识、健康科普等软性内容的呈现。推送一篇科技突破的深度分析、一部高质量纪录片推荐,或者一份本地区周末休闲活动指南等。媒体提供晚间休闲情境下用户深层次的信息需求,满足用户的需求,延长用户使用时间,加深媒体与用户之间的情感联系。

（二）突发新闻的实时弹窗推送

突发新闻推送是新闻客户端最重要的、最考验媒体反应速度和判断力的一个功能。在保证新闻真实性的基础上,新闻机构要快速把重要的、紧急的、与用户密切相关的事情公之于众。融媒体时代,推送不再只是技术问题,它更多是对新闻专业主义、用户体验洞察力、风险控制这三个方面综合实力的考验。实时弹窗推送的价值在于可以瞬间打破信息壁垒,获得用户的第一注意力,彰显媒体权威性以及即时性。

成功的突发新闻推送过程背后,是准确的、慎重的、科学的判断和决策。事件等级的判定,不是所有的突发事件都适合全量弹窗推送。媒体内部要创建起一套应急响应以及内容分级的标准,依照事件的影响范围(全球性、全国性或者区域性),重大程度(是否牵涉公共安全或者重大政策改变),同用户联系的紧密程度来决定推送的范围和形式。最重大的自然灾害预警、国家安全事件等使用最高权限的全量推送。而区域性强、只和某类人群有关的突发事件,则应该根据用户画像的地域、兴趣标签进行精准圈层推送,不能给不相关的用户造成信息干扰。

推送文案的撰写十分重要,弹窗推送的标题、摘要都是用户决定是否点击的关键因素,需要在极短的时间内准确、客观、不夸大其词地传达核心信息。一个优秀的突发新闻推送标题应该清楚地包含时间、地点、事件等要素,不能使用煽情、模糊或者“标题党”式的语言,以保证媒体的公信力。新华社用得较多的快讯形式,其简明、权威的风格就是公信力的体现。

推送频率以及用户体验的控制对用户留存有着非常重要的影响。过于频繁地弹窗容易引起用户的反感,进而关闭通知权限或者卸载应用。因此新闻机构要建立用户勿扰机制,在休息时间里对非紧急推送进行限制,或者给用户赋予选择突

发新闻类型和层级的权限。技术上要保证推送系统稳定，不能因为技术问题造成重复推送、延迟推送或者错误推送。经过精细化的策略并一直关注用户体验，实时弹窗推送才能成为媒体与用户之间联系的纽带，而不是打扰用户的噪音源。

第四节 跨平台传播的效果监测与联动策略

一、全网传播数据的监测

（一）阅读量、完读率统计

新闻稿件在各个平台上的总阅读量或者播放量，是衡量其触达范围的主要标准。它直接体现的就是稿件在分发网络中传播的范围。借助专业的监测系统可以汇总一篇稿件在自有客户端、合作门户网站、社交媒体平台等各种渠道的数据，得到全局视图。数据可以给编辑部门提供宝贵的洞见，辨别出什么样的平台属于主要传播阵地，什么样的渠道有发展的空间。

完读率或者播放完成度，就是衡量内容吸引力深度的指标。高阅读量但完读率极低的作品，一般表示标题虽然吸引人，但是内容质量没有达到用户的预期。利用技术手段追踪用户停留时长、滚动深度、视频观看进度，可以更加准确的判断内容有无粘性。分析不同主题、文体和长度的稿件的完读率可以找到用户真正感兴趣的内容，也可以指导作者改变文章结构以及叙事方式来提高用户的阅读体验。

（二）转发量、点赞量、评论量的情感分析

转发、点赞、评论等社交互动数据一起形成了内容在社交网络中生存的活力，也是评价内容传播效果以及用户参与程度的重要标准。转发量代表的是内容的分享价值和传播潜力，转发量大一般说明内容主题、观点或者情感能引起用户强烈的共鸣，促使用户用自身的社交信誉来为内容背书传播。点赞属于一种较为轻量级的认可表达，数量多少体现出内容所获得的即时正面反馈以及大众接受程度。

评论区就是用户深度参与的集中体现，评论数量、质量都体现出了话题的争议性、延展性。利用自然语言处理技术做情感分析，可以对用户评论文本的情感倾向进行量化，将它分成积极、消极或者中性等。以公共政策为例，如果大部分评论都是正面的，那么舆论引导效果就很好；如果有很多负面的评论，就意味着

存在舆情风险，需要及时进行处理。

根据三项数据的情感倾向综合分析得到用户情绪模型。以 VADER 这样的专门针对社交媒体语言分析的工具来说，对于在平台中发布的内容所表现出的形如俚语、表情包、反话之类难以琢磨的表达也能够做出较为准确的判定，进而更好地把握住真实的社会情绪以及其变化趋势。这样的分析不仅可以衡量单一文章的传播效果，还可以给媒体的议题设置、内容策略提供深层次的分析依据。

（三）跨平台影响力的综合指数计算

单一的指标不能全面地衡量融媒体产品的影响力。因此业界和学界都在积极地探索建立跨平台影响力的综合指数模型，目的在于将各个平台传播的数据标准化、加权，从而形成一个统一的、可比较的评估体系。一般这个指数会包含覆盖指数、互动指数、传播指数、品牌贡献指数等几个一级指数。

就综合指数的计算来说，可以分为如下几个维度：第一是传播广度，即各平台阅读量、曝光量等，能够体现出内容的整体用户接触量；第二是传播强度，即转发量、分享率等，能够体现出内容的再传播能力；第三是交互强度，即点赞、评论、投票等，能够体现出用户的参与程度及情感投入程度；第四是媒体声量，即主流媒体和网络意见领袖对于内容的引用、提及情况，可以体现出内容的权威性和议程设置能力。根据不同的指标设定权重系数，然后综合计算得到总得分。人民网研究院发布的媒体融合传播指数报告，就属于此类评价体系的成功实践。该综合指数给媒体机构赋予了宏观动态的“影响力仪表盘”，有益于横向比较不同作品的成果，纵向追踪某个议题的流传趋向。

二、舆情反馈的联动响应

（一）监测评论区发现新的新闻线索

新闻评论区是社会信息的集散地，包含着大量来自一线、未经专业机构加工的原始信息。对于记者来说，对热门新闻下面的评论进行系统的监测和分析，是发现新的新闻线索的一种有效方式。用户自己的体验，目击者叙述的细节，以及相关报道中所补充的内容，会成为深度调查或者后续追踪报道。

1. 在社会事件报道的评论区里，当事人或者其亲友会现身说法，用个人视角、具体细节来呈现事件。记者要有敏锐的新闻敏感性，在海量的评论中找到包含具体时间、地点、人物要素的叙述，通过私信等方式联系评论者核实信源并做进一

步的采访。

2. 捕捉普遍的民生诉求，当某个话题的评论区出现大量针对同一问题的抱怨或者建议时，一般就说明该话题反映的是一个普遍的社会问题。多名用户在城市交通新闻下面对某路段拥堵问题进行投诉，给记者提供了一个明确的选题方向，可以进一步通过实地调查、数据分析形成有影响力的民生报道。

（二）针对网络争议的快速回应机制

在瞬息万变的社交媒体环境下，网络争议一旦形成就会迅速发酵。信息的“首因效应”会使得第一时间发布的信息成为公众认知的主导。因此媒体机构要建立网络争议快速响应机制，在黄金四小时之内就抢占先机，主动设置议程，引导舆论走向。

该机制的核心就是“快”和“诚”。就速度而言，舆情监测系统应当具备实时告警的功能，在系统检测到本机构报道中出现重大争议或者不实指责时，内容部门、法务部门、公关部门等相关部门应立即展开核实工作。如果报道有误，应该勇于承认，尽快发布更正公告并致歉，用专业、负责的态度赢得公众的理解。

“诚”体现在回应的内容与态度里。回应要直面核心争议点，不回避、不模糊，用事实和数据说话，不能使用官僚化的套话或者傲慢的语气。在事实尚未查清之前可以发布阶段性通报，说明正在进行的调查核实工作，保持信息的持续透明。及时、真诚、持久的沟通可以有效地解决公众的忧虑，减少由于信息缺乏造成的谣言。

（三）利用热门评论进行二次创作传播

热门评论是公众智慧的结晶，它们有的观点犀利、有的情感真挚、有的幽默风趣，本身就具有很强的传播力。媒体机构可以利用这些热门评论做二次创作，将其作为新的传播素材，和原创内容相互补充、相互促进，从而达到倍增的传播效果。丰富报道层次的同时也表现出对受众意见的尊重，缩短了与受众的距离。

二次创作形式较多，把精彩评论截取拼接成神评集锦长图或者短视频，并配以背景音乐、简单的动画效果后发布到社交媒体平台上。形式轻松活泼，容易引起用户二次转发。对有独特见解或者深刻认识的用户评论内容加以利用，邀请专业人员或者有关人士对评论内容进行解读、阐释，形成新的评论文章或者视频节目，将用户产生的内容转译成专业生产的作品。还可以将用户感人的故事、有趣的经历等创作为漫画、动画、微电影等艺术作品，使新闻价值得到情感价值和审

美价值的延伸。

三、跨平台活动的策划执行

融媒体时代的新闻传播已经不再只是线上信息的发布，而是以线上线下相结合、多平台联动的方式来建立品牌与用户之间的深层次的联系。成功的跨平台活动可以把新闻内容变成可以参与、可以体验的事件，从而达到品牌价值立体化的传播效果。

（一）线上话题与线下活动的同步启动

成功跨平台活动策划的关键就是线上话题引爆、线下活动同步落地。模式一般以具有社会关怀或者趣味性强的主题作为出发点，在线上通过社交媒体矩阵提前进行预热，制造悬念，激发用户参与的热情以及讨论的欲望。以纪念日或者社会热点事件为契机，媒体发起主题标签挑战，号召用户分享自己的故事或者观点。

线上热度不断上升的同时，线下活动作为话题的实体承载也随着出现。线下活动形式多种多样，如主题展览、快闪店、公益跑、分享沙龙等等，在进行设计的时候要给参与者提供独特的沉浸式体验。若以环保为主题，线下可选择城市标志性地点举办环保艺术装置展，邀请线上的活跃用户、意见领袖参加互动。

现场的精彩瞬间、用户故事等用直播、短视频形式第一时间上传到线上平台，从而形成新的传播素材，使话题热度更广地吸引更多线上用户的关注甚至转化成线下参与者。线上线下双向导流、内容和体验循环共生的模式可以最大限度地整合传播资源，把虚拟世界中的声量转化成现实世界的影响力，构建起一个完整的品牌活动生态闭环。

（二）多平台直播的连线互动

多平台直播可以最大程度上实现大型活动或者突发事件的传播覆盖。利用抖音、快手、微博、视频号、自有客户端等多平台同步推流，可以覆盖不同的用户圈层，扩大信息的即时影响力。核心就是摆脱简单的复制内容，根据不同的平台用户属性和互动习惯做差异化的运营和互动设计。

为了提高用户的参与感，在直播的时候应该使用连线互动的功能。这就意味着邀请来自不同平台的观众代表、事件相关方或者远程记者进行视频连线，把他们的观点以及现场的情况实时接入直播间，从而形成多视角的叙事结构。在一场有关城市发展的直播里可以连线规划专家、社区居民代表、正在新城区体验的短

视频博主，使他们的对话与碰撞成为直播亮点。服务端合流技术的发展使得多路信号可以平稳混合，然后送到各大平台，使观众在不同的平台上都能得到流畅一致的观看体验。主播整合各个平台弹幕后，就可以同所有的观众进行互动，形成一个“天涯若比邻”的线上公共讨论空间。

（三）统一视觉标识的品牌露出

碎片化的信息环境之下，要形成统一清晰的 brand 视觉形象。品牌视觉识别系统就是跨平台活动的“视觉锤”，通过统一的标志、色彩、字体、图形等元素来保证品牌在所有传播触点上呈现相同的形象和调性，在用户心中形成稳定的、深刻的认知。

策划跨平台活动的时候，核心视觉标识系统应该系统地运用到每一个细节里。线上活动的主视觉海报、社交媒体模板、直播间背景、H5 互动页面等都应严格按照统一的视觉规范执行；线下舞台布景、指引牌、工作人员服装、宣传材料等也要按照此标准执行。这样一条一直存在的视觉元素，像是一根红线一样，把各个平台、各个场景下用户体验联系起来，不断加强品牌的辨识度。无论用户刷短视频还是参加现场活动，只要看到熟悉的色彩和标志，就能立刻辨认出品牌，不断的视觉重复可以大大降低用户的认知成本，并积累起品牌资产。统一性不但是媒体机构专业性的体现，也是其品牌文化、价值观的视觉化表达。

第五节 实战分析：提升新闻触达率与影响力的关键

一、打造爆款产品的传播路径

（一）情感共鸣点的精准抓取

在信息泛滥的时代，能穿透各个圈层，引起大规模传播的驱动力就是情感。情感共鸣是新闻产品与用户之间最牢固的联结点，它不会因为地域、年龄、身份的不同而产生障碍，直接击中人心最敏感的部位。因此，准确地抓住并放大这种共鸣点，就是打造爆款新闻产品的一把金钥匙。这就需要采编人员具备敏锐的社会观察力，善于从日常生活中发现可以引起群体情绪的题材。以平凡人物的坚持、奉献为主题的创作，依靠精妙的镜头语言和富有温度的文字，把个人情感升华成普遍的价值认同，从而产生巨大的传播力量。“鸡排哥”李俊永、“豆腐姑娘”

李福贵等人在工作中传递快乐的案例，正是由于他们真实质朴的情感内核，才引起了网友的强烈反响并自发传播。

情感共鸣不是只由选题来决定的，它还受叙事方式的影响。融媒体产品要打破传统新闻客观、冷静的叙事方式，用更加有代入感、有故事性的表达方式来呈现。这就需要巧妙地运用细节描写、人物塑造、情节铺陈，使用户在阅读或者观看的时候能够将自己的情感投射进去，产生“我在场”的沉浸感。在报道重大社会事件时，除了宏观政策的分析、数据的分析以外，还应该把镜头对准事件中具体的人，用他们的视角与经历来展示出事件的全貌以及它的影响。以小见大，更能引起用户的情感波动。

情感的表达方式也要适应多媒体形式的特点。短视频冲击力、H5 互动性、图文长效深度需要不同的情感呈现策略来配合。一段感人肺腑的短视频比千言万语的新闻更有力量，一个可以调动用户情感共鸣的互动产品，可以将传播效果从单向的观看变为双向的互动，大幅度提高用户的粘性。最终，以情感为驱动力的传播，把新闻产品由单一的信息载体变成社交货币，用户通过转发、评论、点赞来表达自己的态度，使新闻产品在社交网络中实现裂变式传播，产生强大的舆论声量。

（二）意见领袖的转发助推

在社交媒体上意见领袖既是信息的放大器又是信息的认证器。凭借某领域的专业知识或者个人魅力，聚集大量忠实粉丝，对粉丝群体有强大的话语权和影响力。优秀的新闻产品如果能够得到意见领袖的转发和背书，传播效应就会呈几何级数增长，迅速突破原来的传播圈层，到达更广泛的潜在受众。助推作用不单是流量简单的相加，也是信誉的传递。当意见领袖对认可的内容公开站台的时候，粉丝群体因为信任 KOL 而更容易对该内容产生好感并认同，大大降低了用户接受信息的门槛。

与意见领袖的合作不应该只是内容分发，而应该是一种深层次的价值共创。新闻机构需要在内容策划之初就考虑到哪些话题能与某个领域内的 KOL 建立联系，在需要时邀请该领域的 KOL 参与内容的制作过程。科技伦理深度报道中可以邀请科技领域的知名博主做对谈，专业的见解可以提高报道的深度、权威性，自身的影响也可以提前为报道的传播做预热、引流。前置性合作使得新闻产品从一开始便带有 KOL 个人烙印，后续的转发、推荐也就顺理成章，传播效果远大

于事后的单纯推送。科技产品上市之后，创始人或者核心团队一般会主动邀请科技圈的意见领袖去体验、评测自己的产品，这些 KOL 真实的反馈和推荐，常常就是产品引爆社交媒体的关键。

选择与新闻产品调性一致的意见领袖十分重要。严肃的社会调查报道要由有公信力、专业度的专家学者或者资深媒体人来推动；而充满趣味、生活气息的文化类产品则更适合与生活方式类博主、文化名人合作。精准匹配可以保证传播的有效性以及目标受众的契合度，避免因调性不同而造成不良的影响。媒体机构也要建立自己的意见领袖资源库，与各个领域 KOL 建立起长期、以互相尊重为基础的合作关系，而不仅仅是单一的商业交易。意见领袖就会由外部传播渠道转变成媒体融合生态中重要的合作伙伴，同平台方一道致力于优质内容的生产、传播，从而实现品牌价值和社会效益的双赢。

（三）算法推荐红利的最大化利用

以智能算法为驱动力的新闻内容分发平台上的新闻采编工作，除了要遵守新闻专业主义的内在逻辑外，还要对算法的运行规则有深刻认识并加以适应。算法推荐系统通过对用户以往行为的分析，给用户打上各种兴趣标签，同时也会给内容贴上标签，最终达到用户和内容精准匹配的目的。新闻产品能否获得巨大的流量曝光，很大程度上取决于它是否能被算法分发体系所青睐，不断突破流量池的限制，触达海量用户。最大化利用算法推荐红利已经成为融媒体传播中不可缺少的一环。

为了赢得算法的青睐，新闻产品在生产的各个环节都需要进行精细化运营。

1. 关键词和标签的准确设置：算法对内容的理解，第一步就是通过关键词和标签。采编人员要有算法思维，在标题、摘要、正文甚至视频的语音、画面中，有意识地加入可以准确概括内容核心、符合用户搜索习惯、平台热点趋势的关键词。这不仅可以向最初有相同兴趣的人推送内容，还可以为之后的内容“破圈”传播打下了基础。

2. 优化核心互动指标，主流算法平台一般都十分重视用户互动行为数据，即完播率、点赞、评论、转发等。这就需要内容本身有足够的吸引力。短视频领域的黄金三秒法则，即开头就要设置悬念或者提供强烈的视觉冲击来留住用户；文章开头要快速地告诉用户核心价值，引导用户继续往下看。同时，在内容末尾主动设置互动话题或者积极回应用户评论，也能有效地提高互动数据，从而更容易

得到算法的推荐。

3. 发布时机、更新频率的把握，不同的平台用户活跃时段不一样。探寻目标用户最活跃的时间段发布内容，可以获得最好的初始曝光和互动效果。稳定的、较高的更新频率可以让账号在算法系统中获得较高的权重，从而被判定为优质活跃创作者，得到更多的推荐机会。

4. 内容形态的适配：算法对于不同的内容形态有不同的偏好。短视频平台更喜欢竖屏格式，知识分享平台对深度图文或者系列课程有较好的推荐。根据不同平台的特点，对同一个核心内容进行“一鱼多吃”的二次创作和包装，以最适合该平台算法和用户习惯的形式呈现，是提高分发效率的有效方法。

当然，我们不能为了算法推荐的红利而牺牲新闻的专业性和价值。内容质量永远是根本，算法只是放大器。采编团队要找到迎合算法与坚持新闻理想之间的契合点，不能为了博取点击率而陷入低俗化、同质化的“算法陷阱”里。真正的目的就是，使有价值、有深度、有温度的优质内容插上算法的翅膀，飞入寻常百姓家，最终达到传播力和引导力的有机统一。

二、县级融媒体中心传播实践

（一）接入省级平台实现技术赋能

对于大多数县级融媒体中心来说，独立研发并维护一套功能完善、安全可靠的系统，常常会遇到资金、人才、资源等各方面的困难。因此，通过省级媒体搭建的技术平台来达到技术赋能的目的，是推进融媒发展的有效途径。像湖南日报的“新湖南云”，甘肃的“新甘肃云”这样的省级平台，一般都会整合起内容管理，指挥调度，数据分析，人工智能辅助生产等众多功能模块，从而形成起强大的技术支撑。县级融媒体中心接入这些平台，就可以用低成本、高效率的方式获得与省级主流媒体相当的技术能力，实现跨越式发展。

技术赋能是全方位的。首先就是内容产出效率大大提高。省级平台所给予的“中央厨房”系统，可以达成稿件的统一策划、采编、审核、分发等操作，冲破县域内报纸、电视、新媒体各自为政的状况，从而改善配置采编力量，达成内容资源的一次采集、多元生成。接入人工智能工具之后，可以对稿件进行校对、视频剪辑和海报制作等工作，从而减轻采编人员的重复劳动时间，使他们有更多的时间去做深度报道和内容策划。其次就是传播渠道的有效拓宽，县级融媒体中心

的内容可以很方便地通过省级平台向省级、中央级媒体平台推送和分发，大大拓宽了传播范围，提高了地方新闻的全国影响力。这些平台一般还会整合各种商业合作资源，给县级融媒体中心的经营和创收提供新的可能性。

（二）利用“村村通”大喇叭等传统渠道

在数字化大潮之下，县级融媒体中心的传播实践里，一个明显的特点就是并没有彻底抛弃传统的传播渠道，而是创造性地把现代信息技术同“村村通”大喇叭、乡村公告栏、线下宣传队这些传统手段融合起来。表面上看，是复古的做法，实际上是对于县域传播生态深刻的了解。在广大的农村地区，特别是对不善用智能手机的老年人来说，高亢亲切的“大喇叭”广播，依然是他们获取信息最直接、最有效的渠道。

融媒体中心对这一传统的渠道做了现代化的改造。与省级技术平台对接之后，就可以实现远程控制、定时播报、分区域精确定位等功能。疫情防控期间，各地融媒体中心就用大喇叭循环播放防疫知识、辟谣信息、最新政策，穿透力和覆盖率比许多新媒体形式都要高。陕西广电网络在疫情期间就充分发挥出融媒体大喇叭传播面广的优势，在全省乡村发布了权威信息。这不仅很好地传递了信息，而且传递了党和政府的关怀，起到了稳定民心、凝聚共识的作用。

大喇叭既可以承担突发事件应急宣教的任务，也可以作为日常新闻、公共事务传播的有效途径。天气预报、农业技术知识、惠农政策、村务公开等内容用方言播报，使村民感到亲切，拉近了与村民的距离。融媒体中心会把线上 App 中精彩的内容或者重要的新闻，摘录整理成通俗易懂的广播稿，通过大喇叭进行广播，从而实现了线上与线下的联动传播。

新旧渠道融合实际上就是以用户为中心的传播观念。它认识到在县域复杂的社会结构里，不同人群的信息接受习惯差异很大，所以需要利用多元化的传播矩阵，保证信息传递不留死角，真正打通服务群众的“最后一公里”。大喇叭这个传统符号，在融媒体时代又焕发出新的生机，成为城乡之间、数字鸿沟之中的温情纽带。

（三）服务功能与新闻功能的深度融合

县级融媒体中心的核心定位就是引导群众、服务群众。这就决定了它不能只是作为一个新闻发布机构而存在，而应该深入到地方社会治理和民生服务的方方面面，用新闻加服务的方式，提高平台的用户黏性和社会价值。当一个 App 既

能看新闻，又能办理政务、缴纳水电费、购买本地特产、参与社区互动的时候，它就从一个可选项，渐渐变成了许多本地居民生活的必需品。

深度融合的实践途径有很多。融媒体中心客户端正在成为本地“一网通办”的主要入口。通过政府各个部门的数据接口打通，将社保查询、违章处理、证件办理等高频政务服务事项整合到 App 中，大大方便了群众办事。设立问政或者曝光台栏目，群众意见可以直接到达相关部门，处理过程和结果通过新闻化跟踪报道的方式进行监督，形成有效的舆论监督闭环，从而改善基层治理效能。

县级融媒体中心以自身的公信力和传播优势为基础，大力发展电商助农，在新闻和商务的结合上起到了积极的作用。通过直播带货、专题报道和短视频等方式为农民的农产品销售提供市场渠道。江西景德镇昌江融媒体中心疫情时期创立了线上直销平台，帮助农民解决农产品滞销问题，取得不错的经济和社会效益。该模式既给融媒体中心自身开辟了新的“造血”渠道，又直接服务于乡村振兴战略，把媒体影响力转化为实实在在的富民生产力。

新闻和生活服务上，平台把本地招聘求职、房屋租售、餐饮娱乐、交通出行等各种生活信息整合起来，努力成为本地居民的“生活宝典”。浙江安吉县融媒体中心就形成了服务乡村治理、生活、经济、文化完整的服务体系。开展线上线下的相亲会、亲子活动、技能培训等各种社区活动，能增强社区的凝聚力，提高用户归属感。从新闻到服务的延伸，使融媒体中心真正扎根于地方的土壤，与用户之间建立了情感上的紧密联系，也为其新闻主业的传播和引导功能的发挥打下了坚实的用户基础。

第八章 互动传播与用户参与运营

第一节 从单向传播到对话：建立用户连接

一、转变语态：说人话、接地气

（一）政务报道的通俗化解读

政务报道因为具有政策性强、专业性高的特点，长期以来给公众留下了严肃、刻板、枯燥的印象。融媒体环境下把复杂的政策条文、官方文件变成民众听得懂、乐意看、记得住的“大白话”，成为政务传播破题的关键。这就要求媒体彻底改变以前简单复制粘贴公文的传播模式，变成政策的翻译官、民生问题的解码器。

实现政务报道的通俗化，首先要保证采编人员对政策有深刻的认识，并能准确地把握政策与民众生活之间的联系。解读一份有关减税降费的政府文件时，不能仅仅罗列条款，而应该用图表、短视频、案例故事等形式直观地算出不同收入群体的受益情况，或者讲述一个微小企业主因此获得发展新机遇的故事。用具体的民生利好来转译抽象的数字、条文，可以大幅度降低用户理解的门槛。

近几年来，很多政务新媒体在这方面做了许多有益的尝试。深圳卫健委公众号秉持着“懂人心、说人话、做潮人”的原则，把严肃的医疗健康信息同网络热点、趣味段子巧妙地融合起来，塑造出独特的“深小卫”人格化形象，有效地拉近了与市民之间的距离。同样，“浙江宣传”公众号秉持着“说人话、切热点、有态度”的九字方针，直面社会热点，用平实有力的语言去解读政策、阐明观点，常常产生出刷屏级的效果，在政务传播领域里形成一股清流。这些成功的例子表明，政务报道只要找到恰当的表达方式，就能变得有温度、有情趣，达到“润物细无声”的效果。政务传播的本质不在于公文的电子化，而是在政策语言的基础上加入生活化的叙述方式，把行政指令转化为服务指南。

（二）使用网络流行语的适度原则

网络流行语是网民智慧的结晶，也是某个时期社会心态的反映，具有简洁、幽默、传播迅速等特点。合理地使用这些流行语，可以很快地拉近与年轻用户的

距离,使新闻报道具有时代感和趣味性。当《新闻联播》用口语化的表达作为开场白,或者在点评国际事件的时候使用网络热词,如怼等,都会使传统严肃的新闻焕发新的活力,引起社交媒体上的讨论和传播。接地气的表达方式使主流声音的传播更具有亲和力,也是媒体适应新的传播生态的一种表现。

但是网络流行语的使用要遵守适度、适时和语境相适的原则,不能滥用。语言是时代的产物,但是并不是所有的流行语都适合进入新闻文本。部分网络流行语带有低俗、消极、暴力的色彩,或者只在某个圈子里流传。滥用这些词汇会破坏新闻报道的客观性、权威性,也会引起一些受众的反感,造成意义消解、误读。媒体使用时要仔细辨别,慎重选择。

1. 坚守价值取向,不使用低俗词。新闻媒体有责任引导社会舆论、传承文明,所以在语言使用上应该有更高的标准。对于“屌丝”、“坑爹”、“日了狗了”等带有不雅或者负面情绪的词语要坚决摒弃。媒体要选用积极向上的、正能量的、能够准确反映社会现象的中性词,比如YYDS(永远的神)、双减、内卷等,并对其进行恰当的语境化使用,保证表达出善意和健康。

2. 考虑到受众范围,不走圈层自嗨路线。很多网络流行语时效性强、圈层性强,如破防了、xswl等缩写或者行话。对不熟悉某种网络文化的用户来说,这就相当于筑起了一道行话壁垒,会带来理解上的障碍。新闻是面向大众的信息产品,其语言应该通俗易懂,不能因为过度“玩梗”而把一部分受众排除在外。若必须使用,只能在特定的互动环节适当使用,不能直接用于正式新闻标题或者正文中。

3. 保持媒体的格调,不能矫枉过正。新闻的本质是传递信息、揭示事实,语言的创新应该服务于内容的表达,而不是为了追求“潮”而“潮”。整篇文章使用大量的网络用语,会使文章显得轻浮,也会使信息的严肃性、可信度降低。报道重大严肃事件的时候,更应当使用庄重严谨的语言。正确的做法是把网络流行语当作一种“调味剂”,在恰当的节点上画龙点睛、活跃气氛,而不是将它当作主导语言风格的“主食”。

(三) 建立平等对话的交流姿态

融媒体时代受众尤其是年轻人,是在开放平等的网络环境中成长起来的,希望得到尊重和倾听,对高高在上的说教、灌输非常反感。因此新闻媒体必须从根本上改变传播心态,由原来的以“传者为本位”转变为“受众为本位”,把自身定位为信息服务的提供者、公共讨论的组织者,与用户建立起平等、尊重、互动

的伙伴关系。媒体重构用户连接的核心就是姿态的转变。

平等的姿态在文本的字里行间体现出来。也就是说多用“我们”，少用“本部门”、“本台”，多用商榷、探讨的语气，少用命令、指导的口吻。新闻报道内容要从公众的角度出发，关注公众的喜怒哀乐、急难愁盼，以平视的视角讲述新闻故事。报道一项城市规划不能只从宏观上介绍它的意义，更应该关注它给周围居民生活带来的具体影响，体现他们的声音和期待。以百姓心为心的新闻视角，能让用户从新闻中看到自己的影子，产生强烈的情感共鸣。

平等的态度还要表现在与用户真实的互动之中。编辑记者不再是给人十足陌生、遥不可及的幕后工作者，而能直接与用户对话的普通人，活跃在评论里，参与社群运营。无论用户提出什么样的尖锐问题，媒体都应该及时作出回应，坦诚交流，以闻过则喜的态度接受批评和建议，并迅速行动去改进。真诚的交流态度可以消除隔阂，化解误解，把潜在的批评者转变为忠实的粉丝和智囊团。新华社因为一篇稿件中的错别字被网友指出，编辑立即改正并在置顶评论中向网友诚恳道歉并表示感谢，受到网友的广泛赞誉，很好地体现了平等对话的价值。

建构平等对话的姿态要促使媒体降低内容生产门槛，让民众加入新闻创作环节。无论是采用线索征集、事实核查，还是邀请用户讲述自己的故事、观点等途径，给用户提供话语权，体现用户主体地位的手段都是行之有效的。一个旁观者转变为参与者以后，其对于媒体的归属感和忠诚度都会明显增加。从为用户生产内容到与用户共创内容，是媒体和用户之间建立真正意义上、可持续的联系的关键。

二、强化互动：及时回应关切

（一）记者编辑入驻评论区

评论区是新闻客户端以及社交媒体账号里用户最集中的地方，也是观察舆情、听取民意的前沿阵地。将过去处在幕后、只能以匿名或者虚拟身份在评论区发言的记者和编辑推到前台，以实名或者官方身份直接、实时地与用户进行交流，是盘活评论区、加深用户连接的有效方式。这打破了新闻生产与消费的壁垒，把新闻报道从“一次性”的发布变成了一个不断沟通、信息增值的过程。

记者编辑入驻评论区最大的价值就是答疑解惑、信息补充。一篇新闻报道因为篇幅和时效所限，不可能包含所有的细节。用户提问恰好反映出报道中空白之处以及公众最关心的问题。用户会追问老人、小孩具体使用流程以及跨区域通勤

怎样界定等问题。此时，负责此新闻的记者或编辑如能及时出现，使用自己掌握的更多的采访信息来回答问题，既可以有效地平息公众情绪，又可以补充报道的信息，还可以体现媒体的专业性和服务性。

评论区互动属于实施舆论引导并开展事实核查的重要场域。网络空间信息繁杂，评论区是谣言、误解滋生之地。官方编辑及时澄清、辟谣比普通网友辩解更有说服力，公信力。编辑同用户之间的交流，可以发现报道中的偏差，也可以从用户的不同角度得到新的启示，从而对后续的报道做出修正和深化，使报道趋于完善。网易新闻的“盖楼”评论模式、抖音等平台上的“神评论”文化都证明，良好的评论区运营可以大大提高用户黏性，甚至把评论本身变成二次传播的亮点。

记者编辑入驻评论区要花费大量时间，而且互动技巧要求也较高。这就需要媒体建立相应的激励机制以及工作流程，把评论区互动纳入到采编人员的日常工作职责和考核范围里。互动过程中不要使用官腔，用亲切的语言回答疑问、接受质疑与批评，保持开放、谦逊的态度。只有真诚的交流，评论栏才能从单纯的留言板变成思想碰撞、媒体与用户情感联系的平台。

（二）设置互动提问环节征集线索

融媒体时代的新闻生产正由以前的以媒体为主导的封闭式流程，转变为更加开放多元化的众包合作方式。用户不再仅仅是新闻的消费者，他们生活在社会生活的各个角落里，本身就是大量的新闻事实的目击者和亲历者，是新闻线索的巨大富矿。因此有意识地设置互动提问环节，主动向用户征集新闻线索，既可以大大拓宽媒体的信息来源，又能使用户深入到新闻生产的前端环节，提高用户的主人翁意识和参与感。

互动征集的方式多样，新闻媒体可以在其日常的报道中，在文章的最后或者评论区处设置如下问题，“你周围有与这相似的事吗？”使用“或者”“对此事您有线索吗？”等引导性问题来促使用户给出信息。该方式门槛低、操作简便，可以获取与当前热点有关的增量信息。一些媒体也开设了常态化的线索征集专栏或者入口，澎湃新闻早期的“问吧”产品就明确鼓励用户提问、爆料，对有价值的线索给予奖励，形成了稳定的UGC（用户生成内容）来源。

更为主动、系统的做法就是针对某个主题开展专题性的线索征集活动。在消费者权益日举办寻找消费陷阱线索征集活动，在环保报道中发动用户随手拍身边的污染源。此类活动目标明确，能快速、集中地得到大量的垂直领域深度线索，

为之后调查报道打好基础。新疆泽普县融媒体中心推行的“融媒金点子”栏目，以线上互动的形式广泛征集社会各界对于当地发展的好建议、好意见、存在的问题，以“融媒金点子”为名撰写了一系列关注民生的报道，获得了较好的社会反响。直接把用户提问转为新闻选题，使新闻报道可以正确地反映社会的关心，贴近群众。

在利用互动环节来收集线索的时候，媒体要创建起一套科学有效的线索筛选、核实以及反馈体系。对于每一个用户提交的信息都要有专人去评估，对具有价值的线索要迅速进行调查采访。不论线索是否被采用，都应当对提供者给予必要的反馈或致谢说明原因。尊重用户劳动、闭环式的互动管理是保证用户参与热情的手段。通过这样的方式，媒体既获得新闻线索又拥有遍布社会各处的千里眼、顺风耳。

（三）定期举办在线问答活动

相对于碎片化评论交流来说，定期以有主题的方式开展在线问答活动，是一种更为集中深入的用户接触方式。此类活动一般以社会公众高度关注的热点事件或者议题为依托，邀请相关当事人、领域专家或者核心编辑在规定时间内通过视频直播、图文直播或者社群问答的方式同用户进行直接、集中的交流。它给用户创建起权威高效的信源获取途径，也给媒体塑造出立体的、可感的品牌形象。

在线问答活动的核心价值就是即时性、互动性。传统报道模式下，新闻发布之后，记者的采访过程以及思考一般都隐藏在幕后。而在线问答打开了黑箱，用户可以直接向记者在采访中印象最深的那个细节提问。报道中没有提到的另一方后来有何回应？这些问题属于新闻报道内容丰富、拓展延伸的表现形式，可以满足用户对于新闻信息深度化的需求。2016年两会期间，时任教育部长袁贵仁参加记者会，直接回答新华社等媒体的提问，就高校转型等热点问题作出回答。这样直接对话的形式使政策解读具有了时效性、权威性。类似的开放日活动中，各地方代表团也组织记者提问、代表作答，形成了良好的互动局面，使公众从不同的角度认识这些事件。

为了使在线问答更具有专业性、吸引力，媒体可以邀请与事件有关的专家学者、权威人士一起参与进来，形成记者和专家的黄金搭档。记者报道新闻背景、还原事实经过，专家从专业角度进行剖析、预测趋势，两者互相补充，可以给用户提供全面的信息服务。以一次有关国际局势的直播问答为例，派出记者可以分

享一线见闻，国际关系专家可以阐述背后地缘政治逻辑，共同给用户搭建起一个完整的认知框架。该种形式既提高了活动的信息价值，又加强了媒体作为知识服务平台的功能。

成功组织在线答疑活动必须要有周密的策划与运作。活动开始之前需要通过各种途径宣传、预告，充分收集用户的问题，给讲师留出足够的时间准备有针对性、深度的答案。活动中需要设置好主持人角色，控制好节奏，选出有代表性的提问，并鼓励用户之间进行讨论。活动结束后，对问答的精彩内容进行二次加工，制作成短视频、金句海报或者深度稿件，二次传播，扩大活动的影响力。经过常态化的、高质量的在线问答，媒体就成为某个领域内的意见领袖，也是用户信赖的“超级联系人”。

第二节 评论、弹幕、投票等互动形式的设计与管理

一、评论区的价值挖掘与引导

（一）设置争议性话题引发讨论

设置有争议的话题可以有效激发用户评论的热情，活跃评论区的气氛。这里的争议性不是制造对立、激化矛盾，而是指触及到社会认知的模糊地带、伦理困境或者多元价值观的交锋点。此类话题一般会触及公众关心的痛点、痒点，能引起人们强烈的表达、思辨欲望，从而达到新闻内容传播的深度和广度。以一篇关于自动驾驶汽车伦理困境的报道为例，在文章结尾提出当危险不可避免的时候，车辆应该保护车内的乘客还是车外的行人，促使读者进行深思。

话题的确定如同经验丰富的论坛版主一样，编辑需要有很好的话题引导能力。即在报道中对事件的不同方面进行客观的呈现，给讨论提供均衡的信息基础，在结尾处用开放式的问题来引导，而不是给出封闭性的结论，给用户思考留有空间。它的主要目的就是激励用户写出有深度的见解，营造健康理性的辩论氛围，避免讨论变成情绪宣泄或者人身攻击。中央电视台的《主播说联播》栏目经常对热点问题作出独到的、犀利的评述，富有网感的选题策划总能引起社交媒体上的热议。

但是这种策略也存在巨大的风险。争议性话题很容易引发舆论的轩然大波，如果没有强有力的引导和控制，讨论的方向就会偏离初衷，甚至成为网络暴力、

谣言传播的温床。因此媒体在提出话题的时候，必须要建立社区规则和言论边界，并且安排专门人员来监督和干预，保证讨论过程不偏离主题、不越界，在激发活力的同时维护平台的公共责任与秩序。

（二）“神评论”的加精展示与推广

神评论是新闻评论里，因为观点独到、语言犀利、文笔幽默或者信息量多而得到大量网友肯定的精彩评论。用户智慧所凝结而成的UGC具有极高的价值，并且其价值也不比一篇优秀的评论文章小。挖掘、加精并展示“神评论”是对优质评论贡献者的一种高度认可，会产生很强的正向激励作用，促使评论区的整体内容质量不断提高。将一条有洞见的评论置顶，就是宣告在这里有价值的思考会得到尊重和传播。

推广“神评论”的方式不只有简单的置顶、加精等。媒体可以汇集每日或者每周的精彩评论，形成独立的“神评论”榜单或者专题报道，进行二次分发，这也构成了具有很强吸引力的一种新的内容产品。更有创意的做法是把“神评论”当作新闻再创作的素材，将有趣的评论改编成漫画、动画短视频，甚至可以邀请评论者本人参与后续的访谈报道。不但大大延长了原来新闻的生命周期和影响力，还使读者从原来的单纯消费者变成了内容共创者，在媒体和用户之间建立了更深层次的情感联系和社群认同感。

（三）建立高效的评论审核与删除机制

评论区属于开放的公共空间，评论区的生态状况同媒体的公信力、品牌形象息息相关。一个充斥着谩骂、谣言、广告、违法信息这样的评论区会带来劣币驱逐良币的问题，使理性的用户望而却步，更重要的是会产生严重法律与声誉上的风险。因此建立一个高效、透明、公正的评论审核、删除机制，对于媒体来说义不容辞，对于平台来说是生命线。

目前主流做法是将人工智能与人工审核相结合。人工智能审核系统用自然语言处理和机器学习技术对大量的评论进行7×24小时不间断的初步筛选。AI依靠创建关键词库、辨识垃圾信息模式、分析语义情感等技术手段，能立刻拦截掉绝大部分显性的违规内容，比如色情、暴力、赌博广告、恶意刷屏等。减少人工审核工作量，将有限的人力资源集中于复杂个案的处理上。

机器审核的优势就是效率高，人工审核的价值在于精准和温度。针对使用谐音、隐喻等规避机器审查的“擦边球”内容或者存在复杂伦理问题的评论，这时

人类编辑的经验和智慧就显得尤为重要。高效机制要确定审核标准和流程,保证所有的操作都有章可依。删除或者封禁的规则要公开透明,给用户清晰的申诉途径。审核的目的是抑制不同的声音,而不是营造理性的、包容的、守法的讨论环境。规则坚持以及透明化的操作是获得用户信任的前提。

二、弹幕文化的融入与运营

(一) 重大活动直播的弹幕互动

大型的体育赛事、跨年晚会和新产品发布会直播等大型活动最能体现出弹幕的价值。因此形成了一个虚拟的第二现场,在任何地方的观众都可摆脱时间、空间的束缚,几乎在同一现场的情绪体验到激动、喜悦、紧张、惋惜等各种情感。强烈的“共在感”和情感共鸣,这是传统的图文报道所无法实现的,它极大地加强了用户对于直播平台的依赖及忠诚度。

为提升弹幕互动的质量和效果,媒体可采取多种运营策略。

1. 设置官方引导弹幕。在直播的关键节点处,官方账号发出带有特殊标识的弹幕,进行实时解说,或者提出互动问题,引导用户的讨论方向。阅兵直播期间官方可以通过弹幕的形式,给新式装备的型号进行介绍,以达到增加信息量的目的。

2. 策划主题弹幕活动,在某个时点,用户一起发送事先约定好的关键词或者祝福语,形成壮观的“弹幕墙”或者“弹幕雨”,创造属于这场直播的集体记忆,增强仪式感。

3. 加强实时反馈互动,直播主持人或者评论员可以即时口播回应弹幕中提出的问题、观点,使用户感觉到自己的参与得到了重视,从而产生更强烈的互动欲望。

(二) 利用弹幕进行实时科普与纠错

弹幕的功能远远不止于情绪表达、社交互动,它也可以成为一种动态的、由用户共同建构起来的知识层。纪录片、科普视频、深度新闻调查播放的时候,弹幕区就成了实时的维基百科或者事实核查器。知识储备丰富且领域专家会对视频里出现的专业术语、历史背景、人物关系等即兴的进行补充,从而给内容增色添彩。

以用户为主导的众包式科普、众包式纠错机制,就是融媒体时代用户角色变化的体现。当报道出现口误、数据偏差或者细微差错的时候,敏锐的观众就会通过弹幕及时指出来,给媒体一个难得的即时更正机会。运营方可以选择并固定高

质量的科普或者纠错弹幕，在视频的某个时间点展示给观众。开放透明的态度不会减弱媒体的权威性，相反，媒体积极采纳用户反馈、敢于改正错误的做法，反而会得到更多的用户的尊敬和信赖。

弹幕出现以后，新闻内容就由原来的静态的、完成的产品变成了动态的、可以 and 用户一起完善的“半成品”。在讲述生物多样性的纪录片中，观众可以对所了解的动植物进行补充，也可以分享视频没有提到的趣闻轶事。将单纯的灌输式学习转变为集体性的互动，每个人既是学习者又是贡献者，从而提高内容的教育价值和传播力。

（三）营造积极向上的弹幕氛围

弹幕的匿名性、即时性是把双刃剑，它在给用户自由表达权利的同时，也容易产生剧透、人身攻击、恶意刷屏等“弹幕暴力”，严重破坏用户体验。因此，营造积极、健康、有序的弹幕环境，就成了弹幕运营工作最核心的任务。这项工作要依靠技术手段和社区运营双管齐下，实行系统治理。

应当建立弹幕礼仪与社区规范，用醒目的提示、用户协议等方式使每一个参与者都清楚地知道言论的边界。规则中应当对不受欢迎的行为进行定义，并告知相应的处罚措施。强大的技术过滤系统是第一道防线，用关键词过滤、人工智能内容识别等方式，可以将大部分的垃圾信息和违规内容自动清除。给用户赋予一定程度的自主管理权也是非常重要的，如弹幕透明度调节、显示区域设置、关键词屏蔽、一键举报、拉黑恶意用户等功能，使用户可以按照自己的喜好来“净化”观看环境。人工干预不可或缺，大型直播活动中需要专业管理员对弹幕流进行实时监控，及时处理违规弹幕，也可以通过置顶、高亮的方式奖励有意义的弹幕内容，促进良好的社区风气形成。

三、投票与调查问卷的应用

（一）民生新闻中的意见征集

处理与公众利益密切相关民生新闻的时候，投票、问卷是联系媒体、公众、政府决策的桥梁。在报道城市公共资源规划、社区管理规定、环保政策调整等话题的时候，插入一个简单的投票模块，例如，您支持小区内实行垃圾分类定时定点投放吗？”便可以迅速获得大量的来自利益相关者的直接反馈。新闻报道不再只是传递事实，它也成了—个方便的民意表达渠道。

这样获得的数据，虽然在统计学上不如专业民调严谨，但是作为新闻受众意见的集中反映，仍然具有很高的参考价值。一方面可以给记者提供新的报道线索和角度，对投票中反映出的主要顾虑进行追访，使报道更加深入。公开透明的投票结果可以成为决策部门了解民情的一个窗口，也可以成为决策者施政的重要参考。很多地方媒体发起的年度民生实事项目评选都采用了网络投票的形式，让市民亲自给政府的实事工程打分。

媒体在利用这些投票数据的时候应该持谨慎负责的态度。在发布结果的时候，应该主动说明投票来源、样本范围以及局限性，防止公众把其当成严谨的社会科学研究。更好的办法是以投票结果作为引子，用数据图表加以可视化呈现，再辅以深度解读、多方采访，最终打造出内容扎实、观点均衡的数据新闻作品。

（二）娱乐新闻中的评选互动

娱乐新闻领域是投票功能天然的应用场景。因为内容本身就和粉丝文化、大众品位、话题热度相关联，各种评选活动能够极大调动用户参与的积极性，从而给平台带来大量的流量和社会分享。无论是年度最受欢迎的影视角色、最佳综艺节目，还是期待已久的待上映电影等等，这样的投票话题都能准确地触及到粉丝为偶像打气、表达喜爱的最深层的心理需求。

媒体机构可以把简单的线上投票变成一个策划好的品牌活动。设计专属的活动页面、制作精美的宣传物料，并且与明星工作室、粉丝后援会等合作，可以有效地拉长评选活动的时间线，不断制造话题热度。分为初选、复赛、决赛等几阶段定时公布票数、排名等信息，可以保证用户的参与度、关注度持续性。最终评选结果可以用来做一篇重要的报道，也可以举办一个小型颁奖典礼，形成完整的互动闭环，既可以巩固媒体在娱乐领域的号召力，也可以给商业合作打开更多的可能性。

（三）数据新闻中的用户参与填空

这比单纯的选择题更进一步，它让用户以“填空题”的形式成为数据新闻的共同生产者。该模式适合于需要大量个人经验数据的报道主题，城市通勤状况、育儿成本、个人年度账单等都属于此类。媒体可以在文章内加入简单的问卷，让读者填写自己每天通勤所花费的时间、费用各是多少。

这种模式的核心魅力在于数据的实时汇聚与可视化呈现。

1. 友好的输入界面设计，目的是给用户提供便捷的体验。问卷要简洁明了，

便于填写，不能过长，不能涉及过多的隐私问题，降低用户参与的门槛和顾虑。

2. 数据的即时反馈，用户提交数据之后，页面中相应的柱状图、地图、平均数等就会立即更新，用户就能立刻看到自己的数据在总体样本中所处的位置，例如，“我的通勤时间比 80% 的参与者都长”。即时反馈能够大大提高参与感以及可比性。

3.3 专业记者的解读与叙事。众包数据为原始素材，记者需要对这些数据进行深度分析，用数据可视化图表来讲述数据背后所隐藏的故事，采访数据点所代表的典型人物，从而把冰冷的数字变成有温度、有见解的新闻报道。这就实现了新闻生产由原来单一的“媒体—用户”单向传播模式，变为“媒体—用户—媒体”循环共创的模式。

第三节 培育线上社区与激发用户生成内容

一、搭建 UGC 内容上传平台

（一）开设“报料”热线与上传入口

融媒体实践过程中拓宽新闻线索来源是扩大覆盖面、提高时效性的根本。因此新闻机构应该在所有的新媒体平台上显眼的位置设置报料入口。该入口的设计要追求极致的简单，支持用户上传文字、图片、音视频等各种文件。部分媒体客户端已经开发出“一键拍”功能，用户遇到突发事件时可以快速拍摄并上传，大大降低了参与门槛，使得人人都是记者的理念得以实现。

同时保留并优化传统的报料热线电话也不可缺少。对于不熟悉手机操作的老年人或者网络条件不好地区，电话报料仍然十分重要。24 小时热线要有值班人员，接线员应经过专门培训，在短时间内能够对重要的信息作出正确的记录并指导来电人。通过创建线上线下相结合、全天候的立体化报料网络，保证有价值的新闻线索不会因为渠道问题而被忽略，给采编工作带来源源不断的“活水”。

（二）建立 UGC 素材的审核筛选流程

大量的用户生成内容给新闻机构的内容审核能力带来很大的困难。因此，创建起一套科学严谨、高效顺畅的 UGC 素材审核筛选流程，就是新闻的真实性、合法性以及内容质量的生命线。既要保证速度又要保证精度，既能够迅速响应有

价值、能引起关注的突发信息，又可以有效地过滤掉虚假或者不良信息的传播。

审核流程一般分为机器初审和人工复审。机器初审利用AI算法，依靠关键词、图像识别等技术手段，把明显违规的内容过滤掉，对内容进行分类、标记。系统自动提升突发火灾、交通事故视频的优先级，并及时推送给相关采编人员。

人工复审为主要环节，审核编辑需要有敏锐的新闻判断力、扎实的法律知识、丰富的社会经验。他们不仅要判断新闻的真实性，还要对新闻的价值做出专业的判断。对重要的线索，审核编辑要第一时间联系上传者核实。对于有可能涉及隐私权、名誉权等法律风险的内容，则要进行脱敏处理或者放弃使用。整个流程要制定出具体的操作规范以及责任划分，各环节有记录可查，形成高效闭环管理。

（三）对优质UGC内容给予稿酬奖励

精神激励和物质奖励相结合是调动用户创作积极性，提高UGC内容质量的有效方式。媒体要创建起一套公平、透明又具备吸引力的稿酬奖励体系，保证那些产出高质量、独家性、深度内容的用户能够获得相应的回报。从而形成正向激励，促使更多的用户去创作独家、深度、高质量的内容。

稿酬发放标准应多元化，具体可设计为阶梯式：

1. 线索价值奖励：对于用户提供的独家、首发的重大新闻线索，即使媒体最后没有报道出来，只要线索经核实有重大价值，就应该给予线索费。

2. 内容采用奖励，即当用户提供的素材被新闻报道使用的时候，根据素材的质量、稀缺性、在报道中所占比例等要素支付稿酬。比如一段独家视频关于关键瞬间所获得的稿酬应该比一般的图片高。

3. 传播效果奖励，按照UGC内容的点击量、转发量等传播数据来给创作者分等级奖励。从而激励用户不仅要创作内容，还要主动去传播，进而形成创作、传播、激励的良性循环。用多种奖励来强化用户，使之认为自己的努力得到认可，更加团结在平台周围。

二、发起话题挑战赛与征集活动

（一）结合节日发起视频/图片挑战

节假日是人们情感表达、社交分享的高峰期，具有很大的内容生产潜力。新闻媒体可以在春节、国庆等重要节点开展以春节、国庆为主题的视频、图片挑战赛。活动成功的关键在于切入点小、情感共鸣强、参与门槛低。春节期间举办“我

的全家福”照片征集活动，呈现家庭的温暖和时代的变迁，开展“家乡年味”短视频挑战赛，记录家乡过年的传统、美食、团聚场景。

在活动运营上，需做到：

1. 设置吸引人的活动标签：一个朗朗上口、易于传播的标签是成功的一半，如 # 春节我在岗 #。
2. 媒体可以事先准备高质量的示范作品给用户创作提供参照，降低创作的难度。
3. 联合多平台推广：活动除了在自有平台发布外，还应该联合主流的社交媒体平台，用它们的流量优势扩大活动的影响力。
4. 设置多元化的奖项，除了常规的物质奖励之外，还可以设置“最佳创意奖”、“最感人故事奖”等趣味性较强的奖项来增加活动的吸引力。精心策划的节日挑战赛一方面可以获得大量的 UGC，另一方面也可以在节日氛围中和用户建立深厚的情感联系。

（二）征集老照片讲述城市变迁

每个城市都有它自己的历史记忆，沉淀在市民家中老照片里的是这些记忆最鲜活的见证。新闻媒体举办以老照片里的城市记忆为主题的征集活动，是一项有深度的城市人文报道创新。这不但是内容征集，更是城市过去与现在连接、集体记忆唤醒、市民认同凝聚的文化行动。

可以以“我家的老房子”、“消失的街角”等为题，引导用户用个人的微观视角来分享带有城市变迁印记的影像。媒体应该鼓励用户上传照片时附上背景故事，即拍摄时间、地点、人物等信息。个人化的叙述加上静止的影像，就会使泛黄的照片变得立体、生动起来。

媒体在收到素材之后可以进行二次开发。编辑可以将反映同一地标不同时期的老照片做对比，编成图集或者视频；采访照片的提供者、历史学者、城市规划专家，从更广阔的视角去解读照片背后所反映的社会变迁。最终的融媒体产品包含着市民的温情记忆，又有专业的历史解读，能引起广泛的社会共鸣，是全体市民一起书写的影像地方志。

（三）鼓励用户分享身边的感人故事

宏大叙事之外，来自于日常生活、体现人性光辉的感人故事，传播力最强。媒体的主要职责之一就是发现并传播真善美，UGC 为此提供了一个取之不尽的

宝库。媒体要常态开设“寻找身边的好人”“温暖的瞬间”等栏目，促使人们去记录身边的小善举。主人公可以是一位热心为邻里服务、帮助他人的志愿者，也可以是危急关头能勇于站出来挺身而出的普通民众。

来自一线未经加工的 UGC 内容自带朴素真实感，容易打动人心。媒体收到素材之后，采编人员应该立即进行核实，对主人公进行深层次的采访，挖掘出主人公行为背后的精神内涵。呈现方式上可以采用短视频、人物特写、图文报道等手段来还原感人之处，用细腻的镜头、饱含感情的文字来再现感人时刻。一个成功的案例就是某地媒体发起的年度正能量人物评选，所有的候选人都来自于用户推荐，采用网络投票和专家评审相结合的方式选出获奖者。该模式不但是弘扬社会正气，也是提高媒体公信力、提升媒体品牌温度的有效手段。

三、引导 UGC 向 PGC 转化

（一）编辑对 UGC 素材的专业化加工

专业编辑赋能对于 UGC 素材价值最大化的实现有举足轻重的作用。面对原始素材，编辑首先要做的就是“淘金”，也就是依靠新闻敏感，从大量的信息中挑选出最有价值的线索。这可能是一张模糊但是有重要瞬间的图片，也是一段杂乱但是有关键信息的音频。

发现“金矿”以后，编辑就要对它进行专业化的提炼。包括对素材的真实性做交叉核实，详细调查补充背景信息。对用户上传的小区内涝视频，编辑不能直接转播，而应立即联系气象、市政、物业等信源，核实降雨量、排水系统问题等，给单一素材建立起完整的背景。

呈现阶段为编辑的创作过程，编辑用专业的叙事技巧、精良的视觉包装和多媒体手段把零散的 UGC 素材整合进结构完整、逻辑清晰的专业新闻产品中。不同用户拍摄的同事件的多角度视频剪辑成多视角短片，或者以用户爆料为线索，经过深度采访调查后写成深度报道。经过专业化的加工，UGC 从最初的“原材料”变成“精品”，媒体的专业价值也就被完全体现出来。

（二）邀请资深用户参与专业报道

媒体平台经过长期的 UGC 互动之后，会产生一些在某个领域有专业知识和独特视角的、持续产出高质量内容的超级用户。他们既可以是行业专家，也可以是资深摄影爱好者，还可以是热心公共事务的市民代表。媒体不应该仅仅把他们

当作提供内容的“供应商”，而应该邀请他们作为准记者加入到专业的新闻报道策划与制作之中。属于UGC向PGC转化的高级形式，消除了媒体与用户之间传统的界限。

邀请资深用户参与报道的形式有多种。在报道医疗改革的时候，可以邀请平台上活跃的医生用户参与策划，从专业角度提出选题建议；制作城市历史建筑保护纪录片的时候，可以邀请长期关注该领域市民摄影家一起拍摄，采用他们的口述作为旁白。媒体甚至可以给这些资深用户开设个人专栏，让他们就自己擅长的领域进行系统的创作。深度合作一方面可以给报道提供宝贵的行业视角和民间智慧，提高报道的专业性，另一方面也可以使资深用户获得职业认同感和归属感，从而更加紧密地团结在媒体平台周围。

（三）建立特约通讯员与拍客队伍

为了使UGC的生产与管理走向系统化，建立一支稳定的特约通讯员和“拍客”队伍，是媒体把新闻触角延伸出去、构建社会化采编网络的战略举措。这支队伍成员是从长期互动、内容产出能力强的忠实用户中挑选出来的。遍布各行各业，就像巨大的神经网络一样可以瞬间感知到新闻现场的毛细血管变化。媒体可以给这支队伍正式发放特约通讯员证，纳入统一管理。

对这支队伍的管理和运用应包含：

1. 体系化培训，定期开展线上线下培训，内容包含新闻理论、采写技巧、摄影技术、新闻伦理、法律法规等各方面，目的是提高其专业水平，使其在创作时自觉遵守新闻专业准则。
2. 任务化驱动：在保证自由报道的同时，媒体也可以对通讯员和拍客进行派单。在调查垃圾分类执行情况时可以组织各个小区的拍客一起进行拍摄。
3. 常态化激励与考核，健全积分、稿酬、评优制度，对优秀者予以丰厚的奖励。同时采用考核制度来动态调整队伍，保证队伍的活力。打造这样一个“编外记者团”，媒体便能建立起一个低成本、高效率、覆盖面广的分布式新闻采集中心，大大增强自身的竞争力。

第四节 线上线下联动的传播活动策划

一、线上宣传造势

（一）活动预热视频的病毒式传播

活动预热视频就是点燃公众期待的第一把火。在移动互联网的环境下，短小精悍、创意十足的视频内容具有很强的渗透力。成功的预热视频一般不会对活动信息进行全方位的灌输，而会把重点放在情感的共鸣和悬念的设置上。用故事性的叙述方式去捕捉活动主题中动人心弦的瞬间、引人深思的片段，使观众在很短的时间内产生共鸣。视频画面风格、背景音乐，剪辑节奏等要和活动的性质保持一致形成品牌记忆点。例如关注留守儿童的公益活动预热视频可以采用真实的儿童独白，配以温情而略带伤感的音乐，视频结尾只留下活动的名称和一个悬念式的问题，促使用户主动去探索。

为了实现病毒式传播，多平台分发策略至关重要。新闻机构需根据不同社交媒体平台的属性，对预热视频进行二次创作与适配。在抖音、快手等平台，可侧重于快节奏、强视觉冲击力的版本，并结合热门挑战或流行音乐，鼓励用户模仿创作。在Bilibili平台，则可发布信息量更丰富、叙事更完整的加长版或幕后花絮，与深度用户互动。在微信视频号，则可利用其强大的社交推荐机制，通过朋友圈分享实现裂变。同时，发起“#话题+转发抽奖#”等互动，激励用户主动分享，将个体用户转变为传播节点，从而编织一张巨大的社交传播网络，让预告信息在几何级的增长中触达更广泛人群，为活动积攒超高人气。

视频发布之后，运营团队就要对流传数据以及用户的反馈及时做出调整。对于评论中出现的高频问题或者精彩评论，可以进行精选展示或者官方回复，形成良好的互动氛围。发现有影响力的用户自发传播之后，应该迅速与该用户取得联系，为其提供更多的素材和资源，并邀请其参加以后的活动，借助他们的影响力来再次掀起活动的热潮。因此预热视频的传播不再是一次性的信息传递，而是一个动态的、不断发酵的社会化营销过程，最终达到未开先火的效果。

（二）领取电子门票或参与资格

电子门票或者参与资格的发放，是把线上宣传的热度转化为潜在参与者的关键环节。它不但是简单的报名，更是与用户深度交流的机会。设计良好的领取页

面本身就是一种品牌形象的展示,一般用H5互动页面来完成。视觉美感和交互流畅性在界面设计上要加以考虑,并且对操作流程加以简化降低使用门槛。在基本的活动介绍之外加入动态海报、主题小游戏、在线抽奖等趣味性元素,把领取门票变成乐趣体验,提高用户参与、分享的意愿。

为了获得最佳的传播效果,社交裂变机制的设计就显得尤为重要。用户领取门票或者资格之后,系统可以引导用户把活动信息分享到社交圈。为了鼓励分享,可以设置阶梯式的奖励,分享给3个好友可以得到一枚活动纪念电子徽章,邀请5个好友报名可以参加实体礼品抽奖。依靠社交关系的链式传播成本低、效果好,可以精准地触达到有相同兴趣的圈层用户。在领取的过程中得到的用户数据,即地域、年龄、兴趣标签等可以给后续精准推送、线下活动精细化管理提供数据支持。这些信息可以给新闻机构提供更好地认识受众画像的依据,从而为内容生产、活动策划提供决策支持。

（三）社交媒体的话题打卡与签到

社交媒体上话题的运营,是保持活动热度、营造参与感和仪式感的重要方式。简洁响亮、具有积极联想的话题标签,是线上互动的基础。该标签应该贯穿活动预热、进行中乃至结束后的全过程,成为用户讨论和分享内容的聚合地。活动开始之前,官方媒体矩阵要首先使用话题,发布倒计时海报、嘉宾介绍、亮点解读等系列内容来引导用户关注、讨论。邀请行业意见领袖或者知名网红提前“打卡”,发布带有话题标签的图文或者视频,可以迅速提高话题初始热度和影响力。

为了激励普通的用户可以组织有奖打卡活动。在微博、小红书或者抖音上鼓励用户按照活动的主题进行创作,并加上指定的话题标签。活动结束后根据内容质量以及互动量来评选出优胜者,给予物质或者精神上的奖励。奖励有活动定制周边、特邀嘉宾专属互动、官方平台作品展示。既可充实话题内容生态,又可把用户由被动的信息接收者转变成积极的内容创作者,从而大大提升用户的归属感与成就感。用户发布内容时还可以引导他们@官方账号或者好友,扩大传播范围。

线下签到环节也可以和线上话题紧密联系起来。活动现场可以设置有设计感的实体打卡墙或者互动装置,参与者在此处拍照后发布到社交媒体上并带上话题标签,就可以现场获得小礼品。即时正向反馈可以大大提高现场参与者分享的积极性。现场大屏幕可以实时滚动显示带有话题标签的社交媒体内容,使线上用户的声​​音被线下参与者所感知,线下参与者的热情感染线上关注者,形成跨越时空

的活力互动场域。因此线上和线下界限变得模糊，整个活动变成了一场全民参与的数字狂欢，传播效应也无限放大。

二、线下活动执行

（一）新闻发布会或论坛的组织

融媒体背景下，新闻发布会或者论坛的功能已经超出了单纯的单向信息发布。已经发展成集信息发布、观点碰撞、品牌展示、用户服务为一体的综合性线下盛会。策划此类活动一定要坚持体验至上的原则。会场布置不能只是传统的桌椅，而是应该精心打造一个有沉浸感、有体验感的场所，巧妙运用声光电技术，根据主题给参与者营造出独一无二的氛围。对于以科技创新为主题的论坛，如果设置了VR体验区，使记者、观众亲自体验到最新的科技所带给他们的震撼，那么这样一种感官上的冲击力肯定要比单纯的言语描述要强得多。

为了打破物理空间的限制，把线下活动的影响扩大到线上，多平台、多角度的实时直播已经成为标配。除官方机位全程直播外，还可以邀请多个网红主播，从不同的角度进行探班或者体验式直播，以更加亲和、更加网感的方式向线上观众介绍活动内容。穿插在线抽奖、红包雨、现场嘉宾实时问答等互动环节可以刺激线上观众的参与热情，大幅度提高停留时间。活动虽然结束了，但是发布会或者论坛的价值并没有结束。采编团队对活动内容进行深度加工和二次创作，将其变成一系列适合各个平台传播的碎片化内容，金句海报、精彩短视频剪辑、深度专题稿件、嘉宾专访等，从而达到一次活动多次传播的目的，产生明显的长尾效应，不断扩大活动影响力。

（二）公益活动和社区服务的开展

将新闻采编同公益活动、社区服务融合起来，是媒体承担社会责任、改善品牌信誉度和公信力的良策。策划此类活动既要看重传播效果也要考虑社会价值的真实产生。公益主题要和媒体自身定位、核心价值观高度一致，保证活动的合法性、说服力。关注本地民生的都市媒体可以组织清洁城市角落的环保行动，也可以给社区的空巢老人提供陪伴服务。这样可以使媒体品牌由抽象的符号变成有温度、有担当的社区行动者。

活动设计应着重强调参与感与互动性，而非仅停留在捐款捐物。

1. 深度卷入，即鼓励读者或者粉丝做志愿者，亲自去参加服务工作。记者不

再是单纯地做记录，而转变成了组织者、参与者，同志愿者一起劳动、交流，从而使得媒体同公众之间的距离被大大缩短了。

2. 故事挖掘：活动过程本身就是丰富的新闻富矿。采编组要善于挖掘出有感人的故事情节与细节，并且采用特写、专访、纪录短片等形式来对人物进行立体的、故事化的报道。这些来自于亲身经历的报道，具有很强的情感感染力，能引起广泛的社会反响，传播效果比一般的新闻稿件要好得多。

3. 线上和线下的闭环，即线上可以做公益知识问答、公益众筹等线上线下活动来为线下活动预热筹集资源；而线下感人素材又回馈给线上进行二次传播，激励更多人参加公益。

经过这样的深度融合之后，媒体在报道的同时又促进了问题的解决，成功塑造出负责任的媒体形象，和受众之间建立起以共同的价值观为纽带的深层次的情感联系。任何商业推广都不能代替这样的联系，为媒体长久发展奠定了良好的群众基础。

（三）线下体验店的品牌展示

在数字信息爆炸的时代，线下体验店给新闻媒体赋予了独特的、可控制的物理空间，全方位地展示品牌形象，加深与用户之间的联系。它不再是传统意义上的报刊亭或者读者服务部，而是一个集品牌展示中心、文化交流客厅、多功能活动场地于一体的第三空间。核心价值就是创造沉浸式、可真实体验的品牌文化。店铺设计风格、店铺的空间布局、背景音乐以及气味都是媒体品牌理念的自然延伸。以深度调查报道著称的媒体，其体验店装修可以设计成侦探事务所的样式，墙上挂有经典调查案例、记者采访笔记、物证照片，给用户营造置身新闻现场的感觉，体会新闻背后所付出的艰辛以及新闻本身所具有的强大力量。

技术可以提高体验感。店内可设置互动触摸屏，用户可以自主点播媒体出品的纪录片或者 VR 新闻作品，用体感交互装置参与模拟新闻采访游戏，也可以设置录音棚体验区，让用户亲身体验录制播客。这些互动设计使用户由被动的观看者变成了主动的体验者，加深了用户对媒体专业性、创新性的认识。线下体验店可以成为线上社群理想的线下载体。可以在此定期开展面对面的粉丝见面会、读书沙龙、行业专家专题讲座等活动。这些活动把虚拟的线上关系变成面对面的真实交往，大大加强了社群的凝聚力和用户的忠诚度。从线下体验店走出的用户，会在社交媒体上分享自己的独特体验，带有真实感受的 UGC 会成为媒体品牌最

真挚、最可信的口碑广告，形成从线下体验到线上分享的闭环。

第五节 案例深度解读：高参与度融合传播项目

一、央视新闻“谢谢你为湖北拼单”公益行动

（一）主持人连线直播带货

“谢谢你为湖北拼单”系列公益直播的最大创新之处就在于，创造性地使用了顶流主播与知名主持人连线直播带货的方式。首场直播是由央视新闻主播朱广权和电商主播李佳琦一起完成的，被网友戏称为“小朱配琦”组合。跨界组合本身就具有很强的话题性以及传播效力。朱广权凭借自身深厚的文化底蕴以及段子手式的幽默语言风格，给直播注入了知识性、趣味性，提升了直播的文化品位；李佳琦依靠自身强大的粉丝号召力以及成熟的电商直播技巧，保证了商业转化的效率。国家队的公信力与市场顶流的带货能力相结合，就形成了无法比拟的传播势能。

直播过程不是简单的商品叫卖，而是将产品介绍同湖北的风土人情、抗疫故事、复工复产努力结合起来。主持人们用视频连线的方式同湖北当地的农户、茶农、企业主进行直接的交流，镜头对准了田间地头、生产车间，让观众看到了莲藕的白嫩、茶叶的青翠、小龙虾的鲜活。源头追溯的叙事方式可以保证产品的真实品质，也可以给商品赋予浓厚的情感。人们买的不仅仅是热干面或者香菇，更多的是湖北人民的一份支持、共渡难关的情谊。内容、情感、电商三者相结合的营销模式，深深地打动着消费者，把消费行为升华为一种温暖人心的公益行为。

从技术实现上来讲，本次直播在央视新闻客户端、微博、淘宝直播等各个平台上同步进行，从而实现了跨平台流量聚合、传播共振的效果。实时滚动的评论、不断上升的销售数据和点赞数一起营造出了万众一心、全民参与的拼单氛围。首场朱晓龙、梁永俊配货直播累计观看人数达到12200万，在两个小时内就卖出价值为4014万的湖北产品，创造了公益直播奇迹。将新闻直播、综艺互动和电商销售无缝衔接起来的这种形式，就是融媒体时代新闻采编向行动派转变的最好体现，它证明了主流媒体不仅可以报道新闻，还可以通过创新的传播方式，成为解决社会问题的直接参与者和推动者。

（二）全媒体矩阵宣传助推

一场现象级的传播活动要想取得成功，就必须要有立体化、多层次的宣传推广。央视新闻的“谢谢你为湖北拼单”公益活动成功，就是依靠全媒体矩阵合力而产生的。全媒体矩阵就是整合旗下报纸、广播、电视、网站、客户端、社交媒体账号等所有的传播渠道，根据各个平台的特点和用户习惯进行定制化内容的生产与分发，形成传播合力，使信息覆盖面达到最大。

在“为湖北拼单”的宣传推广中，央视新闻的媒体矩阵展现了高度的协同作战能力。在微博、抖音等社交平台上，活动方提前发布了由朱广权和李佳琦合作的创意预热短视频和海报，利用“小朱配琦”这一充满记忆点的组合制造悬念、引爆话题，#谢谢你为湖北拼单#等相关话题迅速登上热搜榜，吸引了数亿的阅读和讨论，为直播进行了有效引流。在微信生态中，则通过深度图文推送，详细介绍活动背景、湖北待销农产品的困境以及背后感人的故事，进行情感预热和深度沟通，激发用户的同理心和参与意愿。

各大媒体平台官方账号在直播过程中也进行实时图文、短视频的播报，在直播中截取的那些金句、精彩瞬间会被制成表情包、短视频进行二次传播。朱广权出口成章的“段子”也被制成各种表情包、短视频来延续活动热度、扩大圈层受众。传统的电视新闻栏目用权威的报道，给这次公益行动增加了更多的公信力和社会意义，将线上活动的影响力扩大到了更广大的电视观众群体中。整个传播过程就如同交响乐一样，不同的平台各自担当着不同的声部，有时候可以共同奏响和声，有时候也可以独立地展现个人的才华，共同编织出属于湖北拼单的歌谱，在在线和线下、大屏和小屏之间形成了大合唱的场域。

（三）观众参与热情的极大激发

“谢谢你为湖北拼单”公益行动最核心的成功要素，就在于它准确地认识到了疫情之下全国人民守望相助、共克时艰的民族情感和集体情绪，并且成功地点燃了这些情感和情绪。活动口号用湖北拼单来概括，简洁有力，直击人心，把一次普通的购买行为提升到支援同胞、助力国家的高度，给消费赋予了新的社会价值和情感内涵。观众的参与不再只是观看，而转变成了具体的、有力的行动，这样的行动得到物质上的满足，又获得了精神上的安慰和价值认同感。

观众的参与形式是多维度的，共同汇聚成一股强大的社会暖流。

1. 直接消费支持就是将观众的爱心转化为实际的购买力，为湖北农产品直接

‘拼单’。这是最直接、也是最有效的参与方式。成千上万的观众涌入直播间抢购热干面、莲藕、茶叶等湖北特产。他们的每一次点击、每一次支付，都是湖北农户、企业收入的直接反映，是当地经济复苏的一条条细流。消费者的购物车里装的是对湖北的深情厚谊和责任担当。

2. 自发的社交传播，无数的网友在购买后会在自己的社交媒体上晒单、分享购买链接并加上文字，我为湖北拼过单。以真实体验为基础的UGC具有很强的感染力、可信度，产生了病毒式的二次传播效应。每一个参与者都成了活动的“编外宣传员”，口碑传播使活动影响力呈几何级数增长，远远大于媒体自身传播渠道所能覆盖的范围。

3. 第三、深情的交流。直播评论区、社交媒体话题下出现了大量的“武汉加油”、“湖北加油”、“支持湖北我骄傲”等正能量的留言。观众不但是消费者，也是情感的表达者、氛围的创造者。他们用点赞、评论、转发等形式同主持人、网友共同创造了一个温暖、有力的线上公共空间，强烈的社群归属感和集体仪式感又进一步加强了活动的社会凝聚力。

二、某地“寻找最美乡村教师”评选

（一）网络投票与专家评审结合

传统的评选活动多是由专家闭门评议或者单位推荐产生的，公众参与度不高。寻找最美乡村教师融媒体实践一般采取的是“网络投票加专家评审”的双轨制方式，在公信力与群众参与度之间找到了一个最好的平衡。这样的模式设计体现出对于传播规律和公众心理有深刻的认识。

网络投票环节就是整个活动互动性的核心。主办方搭建专门的网站或者H5页面或小程序，集中展出所有参选教师的基本情况和主要事迹，并开放投票通道。该设计大大降低了公众参与的门槛，普通民众只要动动手指就可以为自己心中的“最美教师”投上一票。媒体开门办评选体现的是公众赋权于民的手段，使公众由旁观者变成评判者，从而对活动产生强烈的代入感、认同感。网络投票的过程就是一次社会动员、一次价值传播的过程，每一次投票、每一次转发，都会无形中扩大活动的影响力。

专家评审是活动权威性、专业性的有力支撑。评审委员会一般是由资深教育家、著名学者、媒体高层、往届获奖者代表、教育主管部门领导等组成。按照更

加专业、全面的评价标准,即师德师风、教学能力、育人成果、创新实践、社会影响等,对候选人进行综合考虑。专家评审的存在可以防止评选异化为人气、人情的比拼,保证最后获得的奖项具有先进性、代表性,保证奖项的庄重、崇高。给网络投票结果赋予一定的权重(例如40%),和专家评审的分数(例如60%)相结合,最后决定获奖者,既考虑了民意,又保证了专业水平,因此评选结果更具有说服力和公信力。

(二) 候选人事迹的融媒展播

评选活动的灵魂在于动人心弦的人物故事,融媒体技术的使用,给人物故事的展现赋予了前所未有的丰富形态和传播途径。传统的图文报道形式单一,不能全面地表现出乡村教师的立体形象。寻找最美乡村教师活动用融媒展播的方式对候选人的事迹进行全方位、沉浸式的包装和传播,使人物形象更加丰满感人。

展播的内容形态十分多样,主办媒体为每一位重点候选人制作一系列融媒体产品包。其中包括:1、高质量纪实视频,用电影化的镜头语言记录教师一天的工作生活,捕捉和学生互动的温馨瞬间,在几分钟内打动人心,适合抖音、快手等短视频平台传播。制作人物特稿、高清图组,发布在媒体客户端、微信公众号上,用传记人物的三个角度来记录老师几十年坚守岗位的感人事迹、克服的各种困难、独特的教育理念。3、互动式H5页面,把视频、图文、音频、投票链接等整合在一个页面中,用户可以在一个页面里对候选人的全部信息有一个全面的了解,并且完成投票、评论、分享等一系列的互动行为,形成完整的参与闭环。

这样一种“一次采集、多种生成、全媒分发”的展播方式,使教师的事迹可以准确地到达不同的受众群体。年轻人通过一段感人的视频认识了一位老师,年长的人通过广播里的访谈受到感染,教育工作者从深度报道文章里得到专业启发。乡村教师形象不再遥远、不模糊,而是一个个鲜活、可亲、可敬的身边榜样。他们的奉献精神、他们的教育智慧、对学生的深厚感情,经由融媒体放大和聚焦,穿透屏幕,深深地印在人们心里,从而完成价值观的传递。

(三) 颁奖典礼的线上线下同步

颁奖典礼是评选活动的高潮,也是评选活动的结束。融媒体时代已经将它从相对封闭的线下仪式,变成了一场盛大的线上线下联动的全媒体公共事件。因此而产生强大的延展力,成百上千万人一起见证荣誉的产生、感动的分享、喜悦的分享。

线下，颁奖典礼依旧有庄重、典雅的仪式感。场地一般选择规格较高的剧场或者演播厅，邀请各级领导、教育界代表、媒体人、获奖者家属、学生代表等参加。精致的舞台布景、庄重而温馨的获奖程序、获奖者谦逊而真挚的答谢、学生们献花拥抱一起创造出了庄严的礼仪氛围。现场仪式感是对获奖老师付出的最大尊重，它本身就是尊师重教风尚的一种有力展示。

线上部分是借助多平台网络直播，把这份感动、荣耀无限放大。媒体的官方网站、新闻客户端、微博、视频号等平台同步直播典礼盛况，使不能到场的公众，尤其是曾经为候选人投票的网友，可以身临其境地参与其中。直播间里滚动的实时评论，成了祝福的海洋，网友用朴素的“致敬”“您辛苦了”聚成线上的掌声和喝彩。为了提高线上观众的参与感，直播团队会设置很多线上专属环节，穿插播出获奖教师所在学校学生录制的祝福视频，进行后台独家专访，甚至开启第二现场，邀请专家对典礼进行实时解读。线上线下同时进行、多视角的呈现方式，使一场典礼的传播量级呈几何级数增长，更重要的是它把所有参与者的情感紧密联系在一起，完成了一次全民参与、全民共享的价值洗礼和社会共识的凝聚。

第九章 融合新闻的伦理、法规与版权挑战

第一节 速度与深度：融合新闻的伦理平衡

一、抢新闻与核实事实的冲突

（一）避免“后真相”时代的反转新闻

在后真相时代，公众的情感以及已经形成的观念，在舆论形成的过程中所起的作用比客观事实还要大。融媒体快速传播的特点，使得情绪化的、未经证实的信息很容易广泛传播，为反转新闻的频发创造了条件。反转新闻是指新闻报道发布后，由于更多事实被揭露或者当事人回应，使得最初的新闻报道完全相反甚至截然相反，导致舆论发生急剧反转。此类事件的频繁发生，会对媒体的公信力造成严重的损害，使公众对新闻的真实性产生怀疑，更滋生出“真相虚无”的消极心态。

避免反转新闻，首先要要求新闻工作者对事实有绝对的敬畏之心。在社交媒体信息泛滥、人人都可以当新闻传播者的情况下，信息的来源非常复杂，真假难辨。媒体不能只做信息的搬运工，简单抓取网络爆料或者未经核实的单方说辞就匆忙发布，应该启动严谨的事实核查程序。交叉验证信源、联系事件核心当事人、查找官方权威机构通报、咨询相关领域专家等都是信息核实的方法。对没有确凿证据的传言，不论其热度如何，都应当保持审慎，明确告知公众该信息正在核实之中，而不是用肯定性陈述进行报道。

第二，媒体机构要建立一道防火墙来抵御流量及商业化对媒体的侵蚀。一旦考核机制只看重点击率、发布速度等，采编人员就会急功近利。因此建立一个根据新闻价值和社会责任来综合评价的体系十分重要，鼓励和奖励那些扎实、深入、经得起时间考验的报道。在面对重大突发事件或者争议性话题的时候，主流媒体应该起到“压舱石”的作用，不能被网络情绪化的言论所左右，应该以冷静、专业、负责任的态度去调查事件的全过程，引导公众理性认知，压缩谣言和不实信息滋生的空间。

（二）建立“快讯+跟进”的纠错机制

由于舆论场瞬息万变，公众对于突发事件有即时的信息需求，所以完全禁止抢发也不现实。更加实际、负责的做法就是创建并透明化“快讯+跟进”的报道与纠错机制。该机制认为在紧急情况下，初步信息不一定完整，甚至带有偏见，但是媒体有责任、有义务对事件进行持续的追踪，并且对报道中出现的错误及时、公开地予以更正。

1. 快讯的规范化操作，发布快讯时必须遵守规范。快讯内容应限定在已经核实的最低限度事实之内，即只陈述事件发生的时间、地点和基本情况，对于原因、伤亡等不确定的关键信息，应该使用“尚在核实”或者“据初步了解”等字眼标明，不得使用带有猜测性或者煽动性的语言。在快讯发布之初就应向公众作出承诺，对事件进行持续跟进报道，这是负责任的表现，也是对公众期待的一种管理，目的是告诉公众初步的信息还有待完善。

2. 持续跟进、透明纠错，发布快讯之后，媒体的责任才刚刚开始。采编队伍应该尽快展开深入的调查核实，获取更多的信息，不断用更新、跟进的报道向公众滚动发布最新的进展。发现早期报道的错误和偏差的时候，媒体不能选择性忽略或者悄悄删除，而应该用明显、诚恳的方式进行修正。发布专门的更正声明，在原报道页面上明确标注出错误的地方以及正确的信息，说明产生错误的原因。透明化的纠错行为，短期看会损害媒体的信誉，但长远看可以最大程度地重建媒体的信誉。此举向公众展示媒体尊重事实、敢于担当的专业精神，有益于在信息混乱的环境下塑造良好的媒体和受众关系。

（三）坚守真实是新闻的生命线

不管媒介形态怎样变化，技术怎样更新，真实性都是新闻安身立命的根本。习近平总书记指出真实性是新闻的生命，事实是新闻的本源，虚假是新闻的天敌。融媒体时代，该论断不仅没有过时，反而有更强的现实指导意义。信息传播速度快、量大，虚假新闻的危害成倍增大，它不仅是误导公众、扰乱社会秩序的行为，更是从根本上动摇新闻业存在价值的行为。公众不再相信新闻报道的内容，新闻传播就没有意义了。

坚守真实，即新闻工作者要把求真务实内化为职业信仰和行为准则。记者要到现场去采访，多方求证，不能满足于喂料式采访或者简单的网络搜索。对于复杂的事件应该尽可能地全面地反映出事实的各个方面，不能片面化或者断章取义。

写作时要力求准确，每一个要素、引语、数据都必须有可靠的来源。正如新华社研究院所指，不能只呈现部分真实，而要从宏观上反映事物的总体和本质。

坚守真实，媒体机构也应该担当起把关人的角色，完善采、编、审、发全流程的质量控制体系。追求时效性的同时，还要给事实核查留出必要的空间和时间。建立专门的事实核查岗位或者部门，用技术手段来核实信息，对采编人员进行专业主义、职业道德培训，使新闻工作者对新闻的真实性有敬畏之心。

真实的新闻报道才是保证新闻媒体信誉的基础。在充满不确定性的世界里，公众依靠可信的媒体获得信息、认识世界、做出判断。融媒体时代，媒体要获得并保持受众的信任，就必须不断地提供准确、全面、客观的报道。信任一旦形成，就会成为媒体最宝贵的财富，在众声喧哗的舆论场中脱颖而出，真正发挥社会瞭望者、公共领域构建者的作用。

二、算法偏见与信息茧房

（一）防止算法加剧社会群体割裂

算法的核心机制就是根据用户以往的行为、兴趣爱好来推测用户下一步所需要的信息，并将相关内容推送给用户。该机制天生就倾向于加强用户已有的观点和兴趣，过滤掉用户不认同或者不感兴趣的新闻。当此过程不断进行的时候，用户就会被同质化的信息所包围，视野就会变窄。在封闭循环中，用户所接受的信息会不断验证自己的立场，使原来的信念更加根深蒂固，对于不同的观点也会表现出更强烈的排斥。

当算法驱动的个体化信息消费模式扩展到整个社会层面时，就会造成社会群体的割裂。持有不同政治观点、文化观念、生活方式的人由于各自处于自己的“信息茧房”里，彼此间的信息交流与相互理解就会大为减少。他们所见的世界完全不同，对同一个社会事件的认知、解读也大相径庭，甚至完全相反。由此产生的认知鸿沟使理性公共对话变得异常困难，社会共识很难达成。久而久之，各个群体之间就会产生误解、偏见甚至敌意，社会内部的张力也随之增大，极端思想和群体极化现象也更容易出现，对社会的和谐稳定造成严重威胁。

（二）媒体应承担公共价值引导责任

新闻媒体作为社会的公器，不能把信息分发权力全部委托给冰冷的机器逻辑，而应该主动担负起引导公共价值的社会责任。这就意味着媒体在利用算法提高传

播效率的同时,也需要对算法的设计、使用以及结果进行价值层面的干预和校准,使算法服务于公共利益,而不是仅仅追求商业利益。

媒体的公共价值引导责任最直接的体现就是内容生产。主流媒体应该不断生产高质量、具有公共价值的新闻内容,这些内容不应该局限于狭隘的个人兴趣范围之内,而应该集中于公共政策、社会公平、科技伦理、环境保护等关系到整个社会福祉的大局问题上。对上述问题进行深入的报道并作出权威的解释,媒体就可以为公众创建起一个可以共同思考、商榷的共同基础,从而改善全社会信息环境的质量。在算法分发系统当中,媒体应该保证具有较高公共价值的内容得到足够的权重和曝光率,同时要对不关心这些内容的用户采用适合的方式进行推送,以拓展知识面、提高公共参与意识。

媒体在算法策略中应该把公共价值纳入考虑。例如可以对推荐算法进行修改,在考虑用户兴趣历史的同时还要兼顾多样性、重要性、公共性等指标。平台可以主动给用户推荐与其观点相悖但是有依据的深度报道,也可以设置专题来呈现复杂问题的多方面,引导用户批判性思考。正如一些研究指出的那样,技术革新带来的曝光率提高并不一定会带来影响力,真正能够影响受众的,是内容背后所蕴含的价值观。因此媒体在一定程度上可以削弱信息茧房的固化作用,使不同的观点产生碰撞和交流。

（三）提供多元化观点打破认知局限

打破“信息茧房”最有效的方法就是主动、持续地给用户提供多元化的信息和观点。这就意味着媒体平台在算法设计和内容运营中,应该把提高信息多样性作为一个明确、重要的目标。单靠用户自己“破茧”是不够的,因为人的认知有惰性,大多数用户会无意识地停留在各自的舒适区内。因此,平台方应当承担起更多的责任。

在实践中可以采取不同的方法。在个性化推荐流里添加探索性内容,即用户以往接触少,但是有潜在价值、启发意义的信息。“偶然性”的加入可以给用户打开新的认知窗口。抖音等平台依靠内容重组,可以防止内容同质化。平台可以建立更加灵活的用户兴趣标签管理系统,给用户留出自我调整、拓宽兴趣空间的余地,开发“茧房评价”类工具,使用户能够更直观地感知到自身信息环境的广度和偏好,从而提高其主动探求的意愿。

提供多种观点就是应该积极呈现来自不同社会群体、文化背景和专业领域内

的声音。对于有争议的社会热点事件，媒体不能只放大一种声音，应该搭建平衡对话的平台，保证各方面的观点得到公平、充分的表达。这既利于公众对事件本身有全面、立体的认识，又可以潜移默化地培养公众包容的心态、批判性思维，使人们习惯于面对、思考不同的观点，而不是简单的党同伐异。只有创建开放、多元、理性的信息环境，媒体才能真正地让公众突破认知的局限，提高整个社会的媒介素养水平，抵抗后真相和群体极化所造成的损害。

第二节 隐私保护与数据使用的法律边界

一、公民隐私权的法律界定

（一）公众人物隐私权的有限性

公众人物指在一定的范围内知名度较高、对社会公共事务有影响力的人，比如政府官员、企业家、文体明星等。由于公众人物的身份具有特殊性，所以他们的隐私权比普通公民受到的限制要小一些。限制的法理依据就是满足社会公众的知情权和监督权。公众人物的言行举止同公共利益息息相关，某些特定的场合下，其个人品德、财产情况、社会关系等就成为人们判断、评价的标准。媒体对政府官员财产申报情况、企业家经营行为是否合法合规等进行适度挖掘和报道，一般认为是行使舆论监督权的正当行为。

但是公众人物隐私权的限制是有边界的。法律保护的界限就是看个人信息是否跟公共利益密切相关。与公职人员的公职身份、公共行为、社会影响力无关的纯粹私人生活领域仍然受到法律的严格保护。公众人物的家庭住址、个人通信内容、非因公共活动产生的疾病信息、与未成年子女有关的隐私等，都不应成为媒体无故探视、公开的领域。在新闻实践过程中，必须区分出正当的舆论监督和恶意的隐私侵犯。打着公共利益的幌子，行商业炒作之实，过分渲染公众人物私人情感生活、家庭矛盾，甚至使用跟踪、偷拍等非法手段获取信息，既违背新闻伦理，又挑战法律底线。

媒体在报道公众人物事件时必须遵循必要性原则，即报道的内容要与讨论的公共问题有直接的、必要的联系。对公众人物隐私权的适度让步，是为了公共利益的需要，不是出于低俗的好奇心。因此融媒体时代新闻采编者在面对公众人物

时,要保持清醒的法律意识和高度的职业自律,审慎判断新闻价值与隐私保护的界限,保证每一次报道都能经受住法律和道德的双重考验,避免舆论监督变成网络暴力或者群体狂欢。

（二）普通公民隐私权的严格保护

相比起公众人物来说,普通公民的隐私权受到的保护更严格,受保护的范围也更加广泛。按照《中华人民共和国民法典》的规定,自然人的隐私权受法律保护,任何组织或者个人不得以刺探、侵扰、泄露、公开等方式侵害他人的隐私权。这就意味着对于没有公共性质的一般个人来说,其私人生活安宁、私人信息都是神圣不可侵犯的。新闻媒体在没有得到明确的授权或许可的情况下,不能随意采集、发布、传播普通公民的个人敏感信息。

在新闻采访过程中,普通公民隐私受侵害的情况一般有:一是在社会新闻或者法治新闻报道中,对案件当事人、受害者或者其家属的个人信息进行不适当的披露,如直接公开姓名、清晰面部照片、家庭住址、工作单位、联系方式等,这会直接导致当事人遭受二次伤害,被污名化、标签化,正常生活受到严重影响。二是在街头采访或者背景拍摄时,未经路人同意,将其肖像用于商业性的或者带有负面评价的报道中。三是用长焦镜头、无人机等技术手段窥探他人的住宅、酒店房间等私密空间,并把所获得的内容公之于众。这些都会给公民的隐私权造成严重的侵害,必须予以制止。新闻工作者要时刻牢记,新闻的公共价值不能以牺牲个人尊严为代价,满足公众的好奇心也不能成为侵犯他人隐私的借口。

（三）灾难报道中受害者隐私的特殊保护

灾难报道是新闻工作重要组成,但是对受害者的隐私保护尤其重要且紧迫。灾难中的人以及他们的家庭一般都会处于极大的身心创伤之中,精神状况和情绪都非常脆弱。此时任何不恰当的采访和报道都会造成二次伤害,使他们更痛苦、更绝望。因此媒体必须以最大的人文关怀、最严格的伦理标准,对受害者隐私予以特别的保护。

这种特殊的保护主要表现在采访过程中要采取克制的方式。记者不能对已经遭遇不幸的人,在悲痛中进行采写采访。当情绪崩溃的采访对象出现的时候,应该立即停止拍摄和追问,给对方留有足够的空间和尊严。获取新闻线索不能建立在打扰他人悲痛的基础上。在新闻报道中必须严格依照规定,不能展示残忍血腥的场景,更不能用特写镜头去展示遇难者遗体或者遗容。这是对死者最起码的敬

重，也是对生命尊严的最基本守护。法国等国的法律明文禁止刊登损害公民人格尊严的图片，姿态不雅或者遗容不整的受害者照片。

信息披露要极其慎重。在官方尚未确认、家属尚不知道的情况下，媒体不得擅自公布遇难者名单或者个人身份信息。在后续报道中，对于幸存者和遇难者家属的个人故事，只有在征得其本人同意的情况下才能使用，并且不能猎奇煽情，不能详细披露可能导致他们在现实生活中被精准识别的家庭住址、工作单位等个人隐私信息。报道的重点应该放在救援进展、公共政策反思和发扬人道主义精神上，而不是消费个体的悲剧。

融媒体时代下信息传播的速度和广度成指数级增长，一张不恰当的现场照片、一段未经处理的视频都可能瞬间造成病毒式传播，给当事人带来无法挽回的伤害。因此，后期的编辑人员和内容审核人员也承担同等重要的责任。要建立严格的审核程序，对上报的图文、音视频素材进行仔细甄别，坚决去除侵犯受害者隐私或者尊严的内容。灾难面前媒体既是记录者又是责任与关怀的传递者，其报道应该能够抚慰人心、凝聚力量，而不是加重创伤。

二、数据采集与使用的合规性

（一）遵守《个人信息保护法》相关规定

2021年11月1日起施行的中华人民共和国个人信息保护法，给所有的处理个人信息的活动划定了明确的法律红线。新闻媒体属于重要的个人信息处理主体，应当遵守。该法以告知、同意为个人信息处理的基本准则，并且提出合法、正当、必要、诚信的原则。这就意味着新闻机构在收集用户数据的时候，要以简洁明了的文字向用户做出隐私声明，说明数据采集的目的、方式、范围、保存时间以及用户所享有的权利，并且必须取得用户的同意。

1. 目的明确和最小必要原则：新闻媒体收集个人信息必须有明确、合理的特定目的，收集范围应当限制在实现该目的的最小范围内，不得超范围收集。为了推送本地新闻而获取用户地理位置信息是必要的，但如果同时要求访问用户通讯录，则已经超出了“最小必要”的范围。媒体算法推荐系统不能根据用户的种族、宗教、健康等敏感信息来推行带有偏见的推送。处理敏感个人信息必须得到个人单独、明确的同意，在事前必须告知其自身权益受到影响。

2. 保障用户的权利：用户对于自己的个人信息享有知情权、决定权、查询权、

更正权、删除权等法定权利。新闻媒体要建立畅通渠道来保障用户的上述权利。新闻客户端应该给用户提供清晰的隐私选项，让用户可以对自己个人信息授权的范围进行管理，还应该提供便捷的账号注销途径。用户请求删除自己个人信息时，如果没有法律规定最低保存期限，媒体机构应当及时删除。

需要指出的是，个人信息保护法也为新闻报道留有“例外”条款。为了公共利益而进行新闻报道、舆论监督等行为，在合理的范围内处理个人信息，可以不必征得个人同意。但是对“合理范围”的界定必须非常谨慎，它一般是指与公共事件核心事实密切相关的个人信息，绝不能无限扩大到所有的细节。其目的就是在保护个人信息和保证新闻自由之间寻求一种平衡，防止由于过度强调个人信息保护而影响正当舆论监督的情况发生。

（二）用户数据的匿名化处理

大数据被用在新闻实践中的趋势分析、舆情研判已经成为常态。在利用数据价值的时候，保护用户的隐私，对用户数据实施匿名化处理是不可避免的。根据个人信息保护法的规定，匿名化处理之后的信息就不再属于个人信息了。匿名化就是对个人信息进行技术处理，使个人信息主体不能被识别，处理后的信息也不能复原的过程。这与只去除了姓名、电话等直接标识符的“去标识化”不一样，匿名化的标准要高得多。

新闻机构对外发布数据报告或者使用数据集进行内部分析时，必须使用有效的匿名化技术。常见的技术手段有数据泛化（用年龄段代替具体的年龄），数据抑制（删除敏感的数值），数据扰动（给数据加上随机噪声）和差分隐私等。例如媒体机构为了完成一篇关于城市居民通勤习惯的深度报道，如果数据来源于对新闻客户端用户出行轨迹的分析，那么在发布之前需要对原始数据做严格的匿名化处理，去除所有直接或者间接可以识别出个人身份的标识符，将地理坐标点进行聚合或模糊化处理，使第三方无法通过报告反推出具体的用户家庭住址或者工作地点。

匿名化处理既是技术问题，又是法律问题，是持续存在的法律责任。由于技术的不断更新，现在认为是匿名化的数据在未来有可能被重新识别出来，因为会存在更强的算法或者与其他数据集的联系。因此新闻机构要创建数据安全风险的动态评价体系，定时对匿名化处理的有效性展开评定，依照技术以及环境的改变，不断改良处理办法。这就需要媒体加大数据治理方面的投入，培养出既懂技术又

懂法律的复合型人才,使新闻创新之路快稳前行。

（三）数据跨境流动的安全评估

在经济全球化与数字化的大背景之下,新闻数据的跨国流动愈加频繁。大型媒体集团在世界各地设有分支机构,用海外云服务器存储数据,或者同国际研究机构合作开展数据分析。中国的数据出口活动有严格规定,保障国家安全、社会公共利益、公民个人信息权益。新闻机构若要在中国境内运营中收集、产生的个人信息或者重要数据向境外提供,应当依法履行相应的合规义务。

按照《数据出境安全评估办法》的规定,数据处理者向境外提供数据,在一定情形下要经过国家网信部门组织的安全评估。主要情形包括:向境外提供重要数据;关键信息基础设施运营者或者处理超过100万用户个人信息的数据处理者向境外提供个人信息;自上一年度1月1日起累计向境外提供10万人个人信息或者1万人敏感个人信息的数据处理者向境外提供个人信息等。大型新闻媒体机构用户数超过百万,因此该类媒体的个人数据跨境传输行为必须经过安全评估。

新闻机构在申请安全评估前应该先开展数据出境风险自评,重点是对数据的合法性、正当性、必要性、境外接收方是否符合中国法律法规规定的保护标准等进行分析。评价的内容还要包含数据出境过程中和出境后面临的泄露、篡改、滥用等风险,个人信息主体权益维护渠道是否畅通。除了安全评估之外,按照数据的重要程度以及数量,还会牵涉到个人信息出境标准合同备案、个人信息保护认证等其他的合规途径。这就需要新闻机构的法务、合规部门对复杂的法律规定有深刻的理解,建立健全内部数据管理制度,对所有的数据出境活动进行严格的审查和记录,以确保在促进国际新闻交流与合作的同时牢牢把住数据安全的底线。

第三节 多媒体内容的版权认定与合规使用

一、网络转载的版权规范

（一）“通知-删除”规则的理解与应用

通知删除规则是网络服务提供者在版权保护方面的重要原则,也叫避风港原则。核心在于网络服务提供者只是提供信息存储空间、搜索或者链接服务,不直接参与创作编辑,在接收到著作权人关于平台内容侵权有效通知之后,及时采取

删除、屏蔽或断开链接等必要措施，一般可以免除赔偿责任。本规定平衡了著作权人、网络用户、平台三方的利益，在保护权利人的合法权益的同时又防止了平台审查过重，对互联网产业的健康发展起到了积极的作用。

融媒体新闻采编工作认识“通知-删除”规则有双重意义。一方面作为内容生产者，发现自己的原创作品被非法转载、使用时，可以依据此规则，向侵权内容所在网络服务提供者发出合规侵权通知，要求其尽快删除有关内容，这是最有效、最经济的初始维权方式。通知中一般要包含权利人身份证明、版权初步证据、侵权内容的具体位置等信息。

另一方面，媒体自身作为网络平台或者内容发布方，在刊载用户生成内容或者聚合其他来源信息的时候，也应当建立完善的“通知—删除”响应机制。这就要求媒体机构要建立专门的投诉处理机制，确定纠纷申诉的渠道和高效的处理程序，以便于接受、处理版权投诉，在收到合理准确的投诉之后，立即对侵权内容采取行动。法律合规是必然之举，也是媒体自身声誉的维护、良好的版权生态环境的营造。

（二）获得授权的途径与方式

融媒体实践当中，引用、转载他人有著作权作品丰富报道内容、提高传播效果十分常见，但是先授权后使用是基本原则。取得合法的授权才是避免侵权风险的根本办法，也是对原创者劳动价值的尊重。获得授权的途径和方式很多，新闻机构要根据实际情况灵活选择。

1. 直接联系著作权人取得许可，是最直接、最明确的授权方式。可以通过作品署名或者公开的信息找到原作者或者其所属机构，就转载的具体作品、使用范围（网络、报刊、客户端）、使用期限、是否付费、支付方式等进行明确协商。双方最好签订书面许可使用合同，将权利义务关系固定下来，避免以后产生争议。转载他人新闻媒体的职务作品，必须得到单位和作者的双重同意。

2. 利用著作权集体管理组织取得许可：对于音乐、摄影、文字等领域作品的著作权人来说，一般都会将自身的权利委托给相应的著作权集体管理组织集中管理。新闻机构可向这些机构申请一揽子许可并支付相应的费用，合法使用其管理范围内的很多作品，从而大大简化了授权的程序并提高了使用效率。

3. 使用开放授权协议的作品，创作者会用知识共享等开放授权协议发布自己的作品。这些协议规定使用者在满足一定的条件（署名、非商业性使用、禁止演

绎等)之后,可以自由地复制、分发、传播作品。使用该类作品之前一定要仔细阅读并遵守具体的授权条款。

4. 正规商业图库、素材库购买授权,目前市面上有各种提供图片、视频、音频等素材的商业平台。支付费用给这些平台,获得授权使用高质量、版权清晰的多媒体素材,是获取多媒体素材的一种方便的方法。购买时要考察授权类型、范围是否满足新闻报道实际需要。

不论采用何种方式取得授权,均应保存好授权证明材料,即许可合同、付款凭证、电子邮件沟通记录等,以备查证。转载时,应按照约定或者法律规定,准确地标明作者姓名、作品来源,从而保障著作权人的署名权。

(三) 避免洗稿与剽窃行为

洗稿、剽窃属于新闻采编工作中的严重道德与法律层面的违规行为,会对媒体的公信力以及原创生态造成极大的破坏。剽窃就是抄袭,就是将别人的作品原封不动或者稍作改动后据为己有。洗稿就是用同义词替换、语序调整、段落重组等手段,保留原作的主要内容和逻辑架构,隐藏抄袭事实的隐蔽性侵权行为。表现形式不同,但按照著作权法,大部分的“洗稿”行为属于抄袭剽窃。

为杜绝洗稿、剽窃,新闻采编人员必须有很强的原创意识,对版权要心存敬畏。首先要明白著作权法保护的是思想的表达,而不是思想本身。这就意味着,在接触或者借鉴别人的作品时,可以吸收别人的观点、思路或者事实信息,但是必须用自己的语言、逻辑、结构来完成全新的、有独创性的表达。判断是否构成侵权的关键标准就是接触和实质性相似。一篇稿件如果接触到原创作品之后,最终呈现出来的表达与原作实质性相似,即使文字表述不同,也极有可能被认定为侵权。

日常采编工作应该养成严谨规范的工作习惯。资料整合、写作时应区分引用的内容和原创内容,对所有的引用事实、数据、观点都要做好来源记录。对别人独创性的表达,即精彩的语句、独特的比喻、精巧的结构安排等,不能直接照搬或者简单地改写。正确的做法是以引用的形式规范使用,并标明出处;或者在充分理解的基础上,完全用自己的方式来阐述和重构,保证最终成果是自身智力劳动的结晶。

媒体机构要建立内容审核和原创保护机制。使用查重软件和人工审核的方式检测稿件原创性,从源头上杜绝抄袭剽窃。另外加强采编人员职业道德和版权法

律的培训力度,把杜绝抄袭、剽窃作为考核、奖惩的重要指标,营造鼓励原创、以抄袭为耻的组织文化,促进新闻行业的健康发展。

二、“合理使用”范围的界定

(一) 介绍、评论新闻的适当引用

著作权法规定,为了介绍、评论某一作品或者说明某一问题,可以在作品中引用已经发表的作品。这是新闻采编实践里常常被引用的“合理使用”之一。写一篇热门电影的评论,为证明观点可以引用电影中一两句经典台词或简单描述重要情节。分析一项经济政策时,也可以引用相关研究的数据或者结论来加强文章的说服力。

适当引用的成立要件,引用的目的必须是介绍、评论或者说明,而不是把他人作品作为自己作品主体部分来展示。引用的内容要和评论的观点或者说明的问题直接相关,起到辅助、印证的作用。引用的“量”要“适当”,被引用的部分无论是数量还是质量都不宜过多,不能成为被引用作品的主要部分或者核心内容。如果引用的内容占新作品大部分篇幅,或者把原作最精彩的部分全部包含在内,就超出了“适当”的范围,构成侵权。

在使用合理使用原则引用时,必须履行指明义务,即应该指明作者姓名或者名称以及作品名称。这是对原作者著作人格权的尊重,也是保证信息来源可溯的基本要求。引用行为不能影响被引用作品的正常使用,也不能不合理地损害著作权人的合法权益。如果一篇书评引用了原书的大量内容,使读者阅读之后不再购买原书,那么这样的引用就可能影响原作的正常销售,就不被认为是合理使用。

(二) 时事新闻报道的不可避免性

报道时事新闻时,有时无法避免地会再现或者引用已发表的作品。以艺术展览开幕为例,新闻画面中就会出现展出的画作或者雕塑,报道某次公开会议时,也会记录下与会者发言中引用的诗句。对此,著作权法规定,为报道新闻,在报刊、广电等媒体中不可避免地再现或者引用已经发表的作品,可以构成合理使用。

该规定考虑到了新闻报道的及时性、客观性。在法律上,时事新闻一般被界定为经媒体报道的单纯的事实消息,它本身不受《著作权法》的保护。新闻现场包含受版权保护的作品元素。如果要求记者每次报道之前都必须取得现场所有的作品授权,无疑会大大增加报道的成本,影响新闻的即时报道,甚至剥夺公众的

知情权。因此，法律允许对这些作品在报道所必要的范围内进行附带性的使用。关键在于“不可避免性”，即这种再现或者引用是为了真实、完整地报道新闻事件而不得不使用的。如果媒体超出了报道所必需的范围，刻意突出某作品的艺术价值来吸引观众，就不属于合理使用。

（三）不得影响原作品的正常使用

不得影响该作品的正常使用是判断是否构成合理使用的核心标准，它在所有的合理使用情形中都存在。此原则是指，对他人作品的使用行为不能和原作品的常规利用方式产生冲突，也不能产生市场替代效应。即使用者不能因为自身使用行为，使潜在消费者放弃购买或者用其他付费方式使用原作品，从而侵占著作权人应享有的市场份额。

司法实践中法院会综合考虑各种因素来判定是否影响正常使用。使用行为是否具备“转换性”就成为重要的考量因素。如果使用行为不是简单的复制原作，而是在新的语境中给原作赋予新的功能、意义或者信息，从而产生出具有不同的审美价值或者社会功能的新作品，那么它的市场替代性就比较弱。学术论文中引用某小说片段来分析，其目的和读者为了娱乐而阅读小说大相径庭，此类引用一般不会影响小说的正常销售。

相反，如果使用行为满足的是消费者对原作品的需求的话，就会对正常的使用造成影响。例如某网站把热播电视剧的主要情节、精彩画面剪成数小时的“解说”视频，观众观看此视频后就不再对官方平台上的完整剧集感兴趣，这种行为严重破坏了原作品的正常利用，不能成为合理使用。

判断是否影响正常使用还要考虑被使用作品的性质和潜在市场。对主要依靠一次性销售或者许可获得收益的作品（电影、畅销书等），任何可能降低其销售量的使用行为都会受到严格审查。融媒体采编人员在援引合理使用条款的时候，需要审慎地评估自己的使用行为是否会抢夺原作者原有的受众，是否会减少或者影响原作品现有的或者潜在的市场空间，保证新闻生产活动始终在法律允许的范围内进行，实现尊重版权和促进信息传播的双赢。

第四节 虚假信息治理与媒体社会责任

一、谣言的产生机理与传播特征

（一）情绪煽动是谣言传播的动力

谣言的本质并不是信息的理性传达,而是情绪的非理性传播。煽动恐惧、愤怒、焦虑也好,激发同情、希望、归属感也罢,情绪始终是谣言病毒式传播的驱动力。当遭遇突发公共事件或者面对重大的社会问题的时候,人们心理上就会产生应激状态,理性判断能力也会随之下降。这时,精心编织、带有强烈情感色彩的谣言就可以轻易地突破人们逻辑的防线,直击内心深处最柔软或者最脆弱的地方。

在社交媒体环境中,情绪煽动效应被指数级放大了。算法推荐机制会根据用户的情绪反应来推送相同内容,于是就形成了一个封闭的情感漩涡。当一则谣言点燃了某个群体的情绪之后,就会引发大规模的连锁反应;在义愤填膺或者感同身受的驱使下,用户很容易成为谣言的无意识传播者。这时的传播行为已经不再只是传递信息,而是表达立场、宣泄情绪、寻求群体认同。因此许多谣言的生命力不是来自于其内容的可信度,而是来自于它煽动情绪的强大有效性。

谣言制造者深知此道,喜欢使用冲击力强的图片、视频或者夸张甚至极端的文字来达到最大化的感染效果。这些内容以惊人的速度占据用户注意力,使用户来不及、也无暇去考察信息的真实性。感性冲动比理性反思更快一步,使依据事实逻辑的讨论变得非常困难,最后造成舆论场域的极化和分裂。

（二）信息不对称是谣言滋生的土壤

谣言盛行之时,信息真空现象也常常伴随着出现。当权威信息缺失、滞后或者语焉不详时,公众巨大的信息需求得不到有效的满足,就会给各种非官方、非正式的“替代性解释”提供滋生空间。在公共安全、卫生健康、灾难事故等重大突发事件中,信息不对称的矛盾就会更加明显。如果官方机构信息发布不及时、不透明、不全面,公众就会因为未知而产生恐慌,主动去寻找可以解释现状、预测未来的信源,即使这些信源毫无根据。

现代社会的复杂性也加大了信息不对称的情况。许多问题牵涉复杂的科学原理、经济关系或者政治博弈,普通公众很难具备理解这些问题所必需的专业知识背景。谣言利用的就是这一点,把复杂的问题过度简化、标签化,甚至阴谋论化

解读。虽然这样粗鲁的叙述法会歪曲现实，但却极好地降低了受众的认识难度，使得受众更容易接受，因此被广泛认同。例如某种疾病的神奇疗法或者某种食品的致命危害的谣言，正是利用了公众的专业医学知识的不对称性来制造恐慌从而获取信任。每一个信息公开不利的领域，都是谣言滋生的温床。

（三）确认偏误导致受众轻信谣言

确认偏误属于一种普遍的认知偏差，指的是人们会寻找、解释并记住那些能证明自己已有信念或者假设的信息，而忽略甚至贬低与自身相反的证据。融媒体信息过载的时候，心理作用就成为谣言传播的强大推力。面对纷繁复杂的信息，人们一般并不是以客观中立的态度去看待事实的，而是潜意识中会去选择那些和自己的观点相一致的内容，以达到心理上的舒适以及认知上的自洽。

社交媒体的算法推荐机制以及圈层化的结构都会加深确认偏误效应。平台按照用户浏览历史、点赞、评论等行为数据不断推送与用户立场相同的内容，从而产生一个个信息茧房和回声室。处于其中的用户会感到自己得到了周围人的支持甚至是多数人的支持，因此立场更加坚定。当一条和自身偏见（对某一人群、机构或者事物形成的固定印象）一致的谣言出现的时候，他们就会毫不犹豫地相信，并且把这条谣言当作攻击相反观点的“证据”。

这就使得辟谣工作异常艰难。对于陷入确认偏误的受众来说，事实核查报告或者权威澄清本身，也会被视作对立阵营的宣传或者阴谋，因此遭到拒绝。轻信谣言不是由于智力或者判断力的缺乏，而是因为谣言正好符合了他们内心深处的需求，印证了他们早已固有的世界观。打破认知闭环需要受众付出巨大的认知努力，主动接纳与自身信念相冲突的信息；对大多数人来说，这几乎是一项不可能完成的任务。

二、媒体在辟谣中的角色与行动

（一）建立专门的辟谣平台与栏目

为了系统化、常态化地对抗虚假信息，主流媒体普遍开始创建专门的辟谣平台、栏目或者产品。这意味着辟谣工作正由以往零散、应急式的报道，转为制度化、品牌化的专业运作。这些平台一般都会成立专门的小组来监控网络舆情，辨别可疑信息并开展专业的查证工作发布辟谣内容。部分媒体已经创建出了以求证、较真为主的新闻事实核验栏目，并且通过网站、客户端以及各种社会平台展开多

元化传播，从而形成了庞大且有效力强大的舆论宣传力量。

专门化的辟谣平台提高了辟谣工作的效率和专业性，在公众心目中也树立起权威可信的品牌形象。当用户遇到可疑信息的时候，就会主动向这些平台求证，使它们成为网络信息环境的过滤器、消毒器。内容呈现上这些平台也积极适应融媒体传播的特点，大量使用信息图、短视频、直播、H5等可视化、交互式的手段，把复杂的查证过程和辟谣结论用清晰、简洁、易懂、易传播的方式呈现给公众，从而有效地提高辟谣信息的到达率和影响力。

（二）利用专业优势进行科学辟谣

媒体在辟谣行动中最大的优势，就是它自身所具有的专业能力和储备资源。专业媒体的辟谣工作不同于网络上零星的个人辟谣，是繁杂的系统工程。这套系统工程的基础，来自于新闻采编长期以来培养起来的职业素养和技能，即对信息来源交叉验证、对关键人物采访求证、对原始数据检索分析等严谨的流程。

当遭遇有关科学、法律、经济等专业领域的谣言时，新闻媒体能够迅速对接相关的专家资源库，邀请专家进行解读、澄清事实。健康类谣言可以采访三甲医院的医生，食品安全谣言可以咨询食品科学领域的学者。“媒体+专家”模式有效保障了辟谣内容的科学性、权威性，能有力回击谣言披着的伪科学外衣。

媒体的科学辟谣不能只给出“真”或“假”的结论，而应该深入地解释其背后的原因和逻辑。好的辟谣报道会详细说明查证的过程，列举证据来源，解释谣言产生的背景、传播途径和潜在的危害，使公众对事实有一个全面的认识。透明化、说理式的辟谣，一方面可以澄清具体的事件真相，另一方面又可以进行一次生动的媒介素养教育，向公众示范怎样以理性、审慎的态度对待信息。凭借专业主义的精神，媒体把自身打造成坚定的真相守护者，在众声喧哗的舆论场里得到公众的信任。

（三）与平台方联动打击恶意营销号

虚假信息泛滥的背后，往往存在着以追逐点击率、流量等为目的的黑色产业链，网络水军、恶意营销号为了达到目的不择手段地编造、传播谣言。媒体单方面的辟谣对于有组织、有规模的造谣行为来说，力量是比较弱的。因此，媒体应该同掌握技术与管理权的互联网平台方形成紧密联动机制，一同治理。

在此联动模式之下，媒体依靠自身内容核查的专业性，对平台上传播的所谓谣言实施快速鉴别并进行权威证伪。当一条信息被证实为谣言的时候，媒体就会

将专业的辟谣内容和证据提供给平台方。平台方按照自身的社区规则以及有关法规,对谣言信息进行打标、限流、折叠或者删除,对发布谣言的恶意账号进行禁言、封禁等处罚。专业核查和技术处置互相配合的作战方式,能够切断谣言传播链条,给造谣者造成极大的震慑。媒体还可以对恶意营销号的运作方式、组织架构、盈利模式等进行深度调查报道,从舆论、产业两个方面压缩恶意营销号的生存空间,精准打击虚假信息生产源头。

三、提升公众媒介素养

(一) 开展真假新闻辨别知识科普

媒体利用自身的传播优势,可以对广大受众进行系统性的识别虚假信息知识和技巧的普及。科普工作应该具体化、场景化,不能空洞说教,给出切实可行的操作指南。通过制作系列文章、短视频教程、开展互动测试等方式,促使公众在接收信息的时候养成一套系统的核查习惯。

具体而言,这些科普内容可包括以下几个方面:

1. 核查信源:审视信息发布机构或者个人,看其是否具有专业背景和良好的信誉。对于来源不明、由朋友之间流传过来的所谓“内部消息”要格外小心。
2. 观察标题、正文,警惕用夸大、煽情的标题吸引读者的“标题党”文章。通读全文,看其内容、逻辑、论据是否能支撑其惊心动魄的标题。
3. 多方比对:遇到可疑信息时不要急于相信并转发,应该用搜索引擎比对多家权威新闻机构的报道,查看有没有相同或者矛盾的说法。
4. 辨析图像和视频:辨别图片与视频的真伪,推广使用图片反向搜索工具追溯图片来源的方法,警惕把旧闻图片张冠李戴到新事件上误导性的信息。同时应该阐述深度伪造技术的基本特点,提高对于假视频的防范意识。

(二) 引导理性思考与批判性思维

媒介素养不是只靠学会辨别真伪的技术,而是形成一种理性、审慎、开放的思维方式,也就是批判性思维。媒体的责任,就在于借助内容生产和议程设置,使公众不知不觉地养成这样的思维习惯。媒体在报道时应该尽可能的展示事件的不同侧面,提供多角度的观点和背景资料,使受众主动去思考问题而不是被动接受结论。

媒体可以用评论栏目、线上线下讨论会等途径就社会热点问题进行讨论,

引导公众进行有深度、有逻辑的辩论,学会清楚地表达自己的观点,用开放的心态去接受不同的意见。一篇报道在完成事实核查之后,不应只公布结果,更应该将核查的思路和过程完整地展示出来,这才是批判性思维的最佳教学。引导公众在面对信息的时候主动追问证据在哪里逻辑链条是否完整,是否存在其它的可能性?当质疑精神成为一种本能的时候,谣言生存的空间就会被大大压缩。

（三）鼓励公众参与网络生态治理

健康的清朗网络信息生态需要所有的参与者共同来维持。媒体应该积极引导并倡导人们由旁观者转变为积极的参与者、建设者,共同投身于网络生态治理。媒体可以向公众介绍各大网络平台提供的举报功能,教授怎样对虚假信息、恶意账号进行投诉,让每一位网民都能成为网络环境的“啄木鸟”。

媒体可以开展公众参与共建项目,建立开放的事实核查协作平台,在有专业知识或者核查热情的用户协助下,由专业编辑对网络传言进行查证。该种众包模式可以极大地扩大辟谣的覆盖面和效率,更重要的是,可以使参与者切身体会到事实核查的价值和不易,从而培养强烈的社会责任感。

通过鼓励公众举报、参与核查、分享权威辟谣内容,媒体可以促使社会形成一种人人抵制谣言、人人传播真相的良好风尚。当广大公众的媒介素养普遍提高,积极参与网络治理的时候,一个更加清朗、理性的网络空间才能最终建成,这也是融媒体时代给新闻媒体赋予的深远使命。

第五节 国内外相关法规比较与应对建议

一、国际版权保护公约

（一）《伯尔尼公约》的基本原则

作为世界上第一个国际版权公约,《伯尔尼公约》为文学、艺术作品的保护打下了基础,其确立的国民待遇、自动保护、独立保护三大原则至今还在全球范围内起着重要的作用。这些原则一起形成了跨国界的版权保护体系,大大简化了作者在不同的国家寻求权利保护的程序。

国民待遇原则要求缔约国必须给予来自其他缔约国的作者及其境内首次发表的作品,与本国国民同等的版权保护。也就是说,一篇中国记者撰写的深度报道

在法国、美国等也是公约成员国的国家可以享有和当地作品相同的法律保护，不会因为国籍不同而受到歧视。

自动保护原则指的是作品的版权保护从其创作完成之时就自动产生，不需要履行任何注册、登记或者缴费等官方手续。该条规定极大地便利了新闻作品权利的认定，记者完成一篇稿件或者拍摄一张照片之后，就天然享有著作权，不需要担心因为没有办理手续而丧失权利。独立保护原则是指版权保护效力不受作品在原国是否受保护的影响，即使作品在本国因某种原因不再受保护，在其他缔约国仍可以依据本国法律提供保护。

（二）TRIPS 协议中的版权执法

TRIPS 协议把知识产权保护同国际贸易体系联系起来，首次在国际公约中对具体的知识产权执法要求作出规定，目的是保证知识产权权利的有效实施。该协议在重申伯尔尼公约所包含的基本规范的基础上，还建立起了一个包含民事、行政、刑事程序等各方面的全方位执法体系。

TRIPS 协议规定成员国必须有有效的程序来制止侵权行为，即公平公正的司法程序、证据提供规则、相应的损害赔偿制度。融媒体机构在别的成员国境内发布非法转载、使用其原创内容的时候，可以根据当地的法律提起诉讼，获得足以弥补损失的赔偿。协议中还对临时措施做出规定，即权利人可以在最后的判决作出之前向法院申请发布禁令，阻止侵权行为的发生或者防止证据灭失。

协议中还包含边境措施，即海关可以根据权利人的申请或者依职权，对涉嫌侵权的盗版产品进出口实施中止查扣。对打击实体盗版出版物、阻截携带侵权内容的硬件设备跨境流通，有重大的意义。从刑事程序上看，对于有商业规模的故意侵权商标权、版权的行为要予以刑事处罚，大大提高了对大宗侵权行为的威慑力。这一系列完善的执法条款，给媒体机构在全球范围内维护自身版权利益提供强有力的法律保障。

（三）欧美数字版权法的最新动态

面对数字化技术日新月异的发展，欧美等发达国家不断更新他们的版权法律体系，来应对网络环境里产生的新问题。欧盟的数字服务法、美国的数字千年版权法是两个有代表性的法律文件，它们深刻地影响着全世界数字内容传播的规则。立法动向一般被视作全球数字治理的风向标，融媒体机构应该予以重视。

欧盟近些年来全面推行《数字服务法》，意在给网络平台营造更安全、负责

任的运营环境。本法案对大型在线平台的审查监督义务作出了更加严格的规定，要求其对非法内容严格审查并予以删除，提高算法推荐的透明度，接受独立的年度风险审计。对媒体而言，即平台对于未经授权搬运的新闻视频、文章等侵权的新闻版权内容有更强的监管和处理义务。法案还对定向广告作了限制，禁止根据用户的敏感数据来投放广告，会影响到媒体机构现有的广告收入模式。

美国的数字千年版权法因有通知删除规则而闻名，给网络服务提供商设置了一个安全港条款。平台接到权利人合格的侵权通知后及时删除相关内容，就可以免于承担赔偿责任。过去二十多年已经形成了互联网内容平台的基本运行方式。近年来司法实践以及讨论越来越多地关注该规则的滥用问题，并试图平衡平台、权利人、公众三者之间的利益。掌握这些动态可以利于媒体机构在使用平台分发内容时，更好地管理版权、维权。

二、国内互联网法规体系

（一）《网络安全法》与数据安全

网络安全法是我国网络领域的一部基本法律，是建立网络空间安全保护基本制度框架的基础性法律，对我国网络运营者数据安全、合规经营提出了全方位的、严格的要求。该法不只是对技术层面的安全进行防护，而且把网络运营者的主体责任提升到了前所未有的战略高度，安全和发展并重。

本法则对网络运营者在数据采集、存储、使用各环节所应承担的责任做了规定。媒体机构在进行新闻报道、用户互动、线上活动时所收集到的个人信息，必须依照合法、正当、必要的原则进行，且应当事先告知用户所收集的个人信息的目的、用途、方式、范围。媒体机构对于所收集的用户信息要严格保密，建立用户信息安全制度，不得泄露、破坏或者丢失用户的个人信息。这就意味着媒体 APP、网站等平台要定期进行安全风险评估，并且要投入资源来建设相应的技术防范能力。

此法对于关键信息基础设施的运营者要承担的安全保护义务更重。提供新闻信息服务等业务的媒体机构，一旦被认定为关键信息基础设施运营者，在中华人民共和国境内运营过程中收集、产生的个人信息和重要数据应当在境内存储。如果需要向境外提供，就需要做安全评估。随着人工智能技术的发展，有关法律法规把人工智能技术列入监管范畴之内，在促进发展同时还加大对风险的监测和安

全监管，这给用人工智能技术进行内容生产、分发的融媒体机构带来了新的合规挑战。

（二）《网络信息内容生态治理规定》

《网络信息内容生态治理规定》以营造清朗的网络空间为目标，将治理对象从单纯的违法信息扩大到整个网络信息内容生态，对内容生产者、服务平台和服务使用者都提出了具体要求。此规定属于融媒体机构内容采集、审核、发布的准则，是融媒体机构内容采集、审核、发布过程中必须遵从的准则。

该规定对鼓励、警示、禁止三种信息内容做了明确的分类。鼓励媒体平台制作和传播社会主义核心价值观、优秀道德文化等正能量内容。同时列举了十几种违法信息和九类不良信息，前者如散布谣言、扰乱社会秩序的内容，后者则包括带有性暗示、宣扬低俗趣味等信息。融媒体机构作为内容的生产者、传播者，需要建立严格的内容审查制度，保证发布的内容不违法、不违背道德。

规定也对网络信息服务平台的责任做了规定，要求平台建立健全信息审核、跟帖评论审核、实时巡查等制度。媒体对于自有平台、入驻第三方平台都要对用户的跟帖、评论等互动内容进行管理，发现并处理违法、不良信息。同时规定还设置了用户账号信用管理制度，平台可以根据用户的信用情况给用户不同的服务，给治理网络乱象中的水军、恶意营销号等提供了一个制度工具。

（三）《著作权法》的最新修订内容

新修订的《中华人民共和国著作权法》积极回应了数字时代和融媒体发展的需要，在多方面做了重要修改，大大加强了对创作者权利的保护力度，给新闻采编和内容传播实践带来了深远影响。此次修订完善了作品类型、提高了侵权成本，并对广播组织权利等作出与时俱进的规定。

新法作出了多项关键性修订，进一步完善了著作权保护体系，具体体现在以下几个方面：

1. 将“电影作品和以类似摄制电影的方法创作的作品”改为“视听作品”，扩大了受保护客体的范围，使网络短视频、赛事直播、游戏画面等新兴内容形态明确纳入著作权保护范围，解决了长期以来此类作品法律地位不明的問題。

2. 引进了惩罚性赔偿，对于故意侵权、情节恶劣的行为，权利人可以要求按照实际损失或者违法所得的一到五倍之间进行赔偿，法定赔偿上限由原来的 50 万元提高到 500 万元，对侵权的威慑力度变大。

3. 新增广播组织者禁止他人通过信息网络向公众传播其播放的广播、电视节目。这说明未经电视台许可的直播晚会、体育赛事等节目信号的网络转播行为属于侵犯了电视台邻接权的行为，给电视台打击网络盗播提供了一条明确的法律途径。

对主要依靠原创内容作为资产的融媒体机构来说，这是一个好消息。一方面视听作品概念的扩展，使各种视频内容能够得到更全面的保护，另一方面惩罚性赔偿、高额法定赔偿为版权维权提供强有力的经济支撑，有效遏制了恶意重复侵权行为的发生，破解以前的维权难、维权收益低的情况。广播组织权的延伸也保护了媒体大型活动直播等投入较大的项目利益。

三、媒体合规经营的应对建议

（一）设立法务与合规部门

在法律环境越来越复杂的情况下，设立专门的法务和合规部门已经成了现代媒体机构必不可少的选择，而不是可有可无的选项。该部门不但是处理法律纠纷的“消防队”，更是预防法律风险的“防火墙”。其主要职能就是把法律合规要求深层次地嵌入采、编、审、发等业务全过程之中。

该部门应该由有法律知识、有丰富媒体经验的专业法务人员组成。其日常工作有以下几项内容，对新闻稿、视频节目等内容的事前法律风险进行审查，主要判断是否存在诽谤、侵犯隐私权、侵犯版权等问题，起草、审核劳务合同、合作协议、商业合同等，保证权责分明、条款合法，处理已经发生的法律纠纷，代表机构进行诉讼或者仲裁。

高效的法务合规部要形成常态化风险预警机制。即对国内外的有关法律法规新变化，尤其是个人信息保护、人工智能生成内容等前沿领域立法的最新动态进行跟踪，及时向管理层和业务部门发出预警，组织修订内部管理制度和业务流程。前瞻性管理可以促使媒体机构从被动的应对转向主动的预防，将法律风险扼杀在萌芽之中。

（二）定期开展全员法律法规培训

法律风险防范不是法务部门的责任，是每一个员工的责任。一线记者、编辑、后端运营和技术人员在工作当中都会涉及到法律。因此建立常态化、长效化的全员法律知识培训机制就显得十分必要。培训目的就是提高全体员工的法律意识和

操作技能，使合规观念深入人心并且落实到日常工作当中。

培训内容要具有针对性、实用性，不能有抽象的理论说教。对采编团队主要讲解新闻采访权边界、名誉权和隐私权保护、作品合理使用范围、虚假新闻法律责任规避。对运营和市场团队来说，重点应该放在广告法、反不正当竞争法、用户数据保护法等。培训形式可以多样化，可以采用线上课程、线下讲座、案例研讨等方式开展，其中最重要的是选择行业内真实的案例进行剖析，使员工直观地感受到违法违规行为带来的后果。

培训不能只是一次性的活动，而应该形成制度化、长期化的机制。可将法律知识考核纳入新员工入职培训和员工年度绩效评价之中，从而促使员工自觉地去学习。对部门负责人、内容审核主管等关键岗位人员要深化培训内容和重点，加强其管理责任和风险控制能力。通过不断的教育引导，在机构内部形成人人讲合规、事事依法办的文化氛围。

（三）建立版权合作与付费共享机制

版权保护越来越严格，简单的转载或者洗稿式的内容生产方式已经行不通，法律风险大，还会影响媒体的公信力。融媒体机构应该改变思维，由内容使用者变为版权生态的共建者，建立规范的版权合作与付费共享机制，达到多方共赢的目的。

媒体机构应当同内容创作者、其它媒体以及版权机构等建立起广泛的合作关系。以明确的授权协议的形式对授权的内容、期限、使用方式、费用等作出详细的规定。对优秀的摄影作品、深度报道、专业评论等原创作品应当积极探索付费使用方式。建立透明高效的稿费结算体系，保证创作者的劳动得到及时合理的报酬，这是对创作者的尊重，也是激励创作者不断产出优质内容的重要动力。

探索多元化内容付费以及共享的方式，将会是今后发展的方向。除了直接购买版权之外，媒体机构还可以同其他平台进行内容互换、联合出品或者收入分成等合作。可以创建行业新闻内容共享平台，加入平台的媒体可以把自己的部分原创内容上传上去，按使用情况进行分成。既可以减少单个媒体内容生产成本，丰富自身内容供给，又可以抵制侵权行为，促成整个行业的版权尊重、合作共赢的良好生态。

第十章 融合创新的评估、趋势与未来展望

第一节 融合新闻传播效果的评估体系构建

一、量化指标的选取与测量

（一）流量指标：PV、UV、点击率

流量是评判融合新闻产品传播规模以及受欢迎程度的最基础的标准。页面浏览量是一个很重要的指标，它可以反映用户点击阅读内容的总次数，PV 高一般说明某一时间段内稿件受到广泛关注。独立访客数即实际接触作品的人数，不重复计算同一个用户多次浏览的行为，可以更真实的反映出作品所接触到的个人范围。将 PV 和 UV 结合起来分析可以判断出用户的阅读深度以及重复阅读意愿，如果 PV 远远大于 UV，说明部分用户被内容吸引而反复阅读。

点击率用来度量内容分发的效果以及内容的吸引力。根据内容点击量 / 曝光量的比值来分析标题、导语、配图等外部因素对于吸引用户流量的效果。信息流推荐中的一个吸引人的标题、一张吸引人的封面图都可以让点击率得到很大程度的提升，从而使内容在众多信息中脱颖而出。单纯追求点击率容易产生标题党等现象。因此必须将它与其他指标结合起来，综合判断内容的实际传播价值，不能陷入唯流量论的误区。流量指标是评价体系的基础，但它并不是全部。

持续追踪、分析这三个核心流量指标，可以使采编团队及时掌握稿件的市场表现，从而对报道的角度、呈现的方式做出及时的调整。通过比较各个渠道的流量数据可以找到最适合内容分发的平台，分析不同的主题稿件点击率的差异可以总结出受用户欢迎的选题方向。以数据为基础的快速迭代优化，是融媒体时代新闻生产不同于传统模式的一个重要特点，它使内容创作不再完全依靠经验，在数据洞察和专业判断的基础上进行。

（二）互动指标：转发、评论、点赞量

互动指标就是用户参与度以及内容共鸣度的一个窗口，它是用户在情感、认知上投入的体现，是比单纯阅读行为更进一步的一个表现。转发、评论、点赞量

一起组成了衡量用户互动水平的“铁三角”，从不同的方面展现了融合新闻产品激发用户表达意愿、推动社交分享、形成社群讨论的能力。高互动性不只是内容本身具有很强的吸引力，也说明它成功地发挥了社交货币的作用，在用户的关系链里实现了二次甚至多次的传播。

转发行为是用户对内容价值高度认可的体现，用户把内容分享到自己的社交网络上，实际上是以自身的信誉来为内容背书，极大地扩大了新闻的传播范围，实现了从“媒体触达”到“关系触达”的转变。评论区的活跃度可以看作是即时的民意测验场，用户评论数量、评论内容情感倾向、评论深度等都可以给媒体评价报道效果、了解社会心态提供重要的参考。点赞是一种门槛很低、直接的情感反馈，它可以体现用户对于内容的喜欢和认同。互动数据共同描绘出一幅用户参与的生动画面，从而使我们认识内容是如何被消费、被解读、被再创造的。

（三）粘性指标：停留时长、复访率

用户粘性指标是考察媒体平台核心竞争力的试金石，也是体现用户对媒体品牌忠诚度以及内容吸引力的重要指标。停留时长、复访率比流量、互动等更能体现融合新闻产品留住用户、培养长期阅读习惯的能力，也是衡量内容质量与平台价值的一种深浅兼备的度量方式。一个拥有高用户粘性的媒体，即意味着它成功地把信息提供者变成了用户的“内容伴侣”。

具体而言，这两项指标具有不同的评估侧重：

1. 平均页面停留时长属于度量内容吸引力的微观指标。用户在一个新闻报道或者一个 H5 页面上停留的时间越长，说明内容越能抓住用户的注意力。一篇深度报道能取得数分钟的平均停留时间，比一篇几十秒就被人划掉的快讯要值钱得多。因此，采编团队不能只注重导入环节，还要在内容的叙事节奏、信息密度、视觉呈现上花“慢功夫”，用长情的陪伴换取用户的长情。

2. 复访率来衡量平台的忠诚度。用户消费完内容后是否会第二天、下一周再打开 APP 或者访问网站，直接决定了媒体的长期生命力。高复访率代表媒体在用户心中已经形成了品牌认知和内容期待，也形成了稳定的用户基本盘。这就需要媒体不断推出高质量、有特色的内容，依靠个性化推荐、社群运营等手段同用户形成更为深厚的情感纽带。

二、质化指标的评估方法

（一）内容专业度的专家评审

专家评审属于保证内容质量及专业水平的权威制度。由资深媒体人、学界专家、行业领袖等组成评审团，按照事先制定好的严格明确的专业标准，对融合新闻作品进行匿名或者公开的评分。该评价方法可以弥补量化指标不能衡量内容内在品质的不足，把评价的重点重新放在新闻的本源价值上。

评审标准一般包含事实核查的准确性、严谨性，报道的客观性、公正性，分析评论的深度、洞见，叙事角度的创新性、独特性，伦理规范的遵守情况，技术应用的恰当性等。专家依靠自身的专业知识和经验来对作品的好坏作出正确的判断。评审结果不但是评奖评优的重要依据，也是采编团队获得的宝贵反馈意见，可以让他们发现自身专业能力的优点和不足，进而不断改进、提高专业水平，使整个团队的专业能力螺旋式上升。

（二）社会影响力与舆论引导力分析

社会影响力、舆论引导力是评价主流媒体核心功能、责任担当的标准。融媒体环境下，这项评价不再只是传统的发行量、收视率，而是把重心放在融合新闻产品在现实世界中发挥的实际作用上。考察的内容能否成为社会问题、凝聚社会共识、促进问题的解决和社会的发展，在舆论场上是否能够起到压舱石、定音鼓的作用。

评价社会影响要综合各种分析方法。利用舆情监测系统来追踪某篇报道全网的转载、引用、讨论情况，来评价它在重大问题上设置议程的能力。考察报道是否被权威媒体或者意见领袖关注、追踪，从而产生涟漪效应。同时考察报道是否引起了相关政府部门、司法机关或者企业的重视和回应，甚至直接促成政策调整、法规完善或者社会弊病革除，这就是衡量其舆论引导力的硬核指标。

分析报道所引起的社会情绪和态度的变化，也是评价报道社会影响的重要部分。一篇成功的融合新闻作品应该能引起公众的思考，引发积极向上的社会情感，引导公众理性、客观地看待复杂问题。对社交媒体评论、网络论坛帖文等文本做情感分析、语义分析，可以了解报道对塑造公众认知、引导社会心态的作用。超越点击量的价值评判，才是新闻事业初心和使命真正的回归。

（三）品牌美誉度的问卷调查

品牌美誉度是衡量媒体公信力和用户情感联结的综合指标，也是媒体最重要的无形资产。信息泛滥、真假难辨的时代，一个拥有良好声誉的媒体品牌本身就是吸引用户、获得信任的金字招牌。采用科学规范的问卷调查，可以对用户对于媒体品牌总体感受、信任度、情感态度进行系统的量化。

问卷调查的设计要全面、有层次。核心问题可以围绕品牌的公信力展开，例如“你多大程度上相信这家媒体的报道？你认为该媒体的报道是否客观公正？进而可以延伸到品牌形象的各个方面，即专业性、创新性、社会责任感、亲和力等。调查可以采取线上推送和线下抽样的方式，对不同年龄、地域、学历的受众群体进行调查，保证样本的代表性以及结论的普适性。通过对品牌进行定时跟踪调查，媒体可以很清楚地看到自身品牌形象的变化情况，能够发现潜在的声誉风险，了解品牌建设活动的效果，为品牌的长期发展打下数据基础。

第二节 5G、人工智能与元宇宙带来的新可能

一、5G 技术重塑传播场景

（一）4K/8K 超高清视频的普及

5G 网络普及以后，4K、8K 超高清视频在新闻领域的应用障碍就消失了。传统的 4G 网络因为带宽限制不能很好地支持超高清视频的实时传输，所以它主要被用在录播或者对时效性要求不高的深度报道上。5G 技术峰值速率达到 10Gbps，可以保证新闻现场超高清视频信号稳定流畅地回传到演播室，使“5G+8K”直播从技术展示转变为日常应用。

超高清视频带来的不单是分辨率的提升，更重要的就是信息维度的极大丰富。重大事件、体育赛事、自然景观等直播使用 8K 画质能获得细节毕现的效果，使观众感觉身临其境，大大提高了新闻的现场感和视觉冲击力。高清素材给记者留出更大的创作空间，在保证画质的基础上进行裁剪、缩放、稳定化等操作，找到更多的视觉叙事元素。

这也给新闻采编的全过程提出了新的要求。从前端高清摄像机、无人机航拍设备到后端 IP 化制播系统、大容量存储、智能化内容管理平台要进行相应的技

术升级和流程再造。超高清视频普及以后,新闻机构加快全IP化、云端化制播体系的转型步伐,使内容生产步入更高清、更智能、更高效的新时期,给用户提供影院级视觉体验。

（二）全息投影技术在直播中的应用

全息投影技术依靠5G网络低延时的特性,正在逐步从科幻电影中走出,成为新闻直播的一种新的视觉表现形式。该技术依靠干涉、衍射原理来记录和再现真实的立体图像,可以把远在异地的采访对象或者专家“请”到演播室现场,实现跨越时空的同台交流。虚拟在场的交互方式,打破传统视频通话屏幕的限制,给主持人和嘉宾创建了一个更自然直接的交流环境。

新闻机构可以利用全息投影技术来完成多种新的播报方式。在国际连线报道中,可以采用驻外记者真人等大的三维影像投射到演播厅的方式,与主播进行面对面的交流,其身体语言、微表情都能被清楚地捕捉到,大大增强了交流的真实感、亲切感。财经、科技新闻解读时,专家讲解的同时旁边全息产品模型或者数据图表上进行互动演示,把复杂的概念、抽象的数据直观化。另外还可以用来进行历史场景的复原,使虚拟的历史人物出现在现实中讲述历史,给纪录片、深度报道增加独特的沉浸式体验。

全息投影在新闻直播中的应用,不但是提高节目科技感、观赏性的手段,也是新闻叙事的新角度。它把信息从二维平面解放出来,创建起一个虚实交融的立体信息空间,使新闻内容呈现方式更加多样,更具想象。身临其境的视觉革命可以很好地吸引年轻人的注意力,提高新闻产品的市场竞争力。

（三）低延时实现的远程实时协作

5G技术最为突出的一个优势就是毫秒级的超低延时,解决了远程制播信号延迟的问题,使得不同地域、不同团队之间可以很顺畅地进行实时协作,催生了新闻采编工作的新模式。过去依靠卫星传输或者4G网络的远程连线会出现数秒延迟,造成对话卡顿、节奏拖沓,严重影响节目效果和沟通效率。5G网络把端到端的时延缩短到1毫秒,给新闻生产“去中心化”“云端化”提供了一个坚实的技术底座。

这种变革具体体现在多个新闻采编环节的重构与优化。

1. 多地同步直播、无缝互动,大型活动或者突发事件报道当中,身处不同地点的多名记者可以依靠5G网络实时传递音视频信号,进行交流讨论,仿佛在同

一空间内。多视角、多现场的实时互动可以给观众呈现事件全貌，形成一个立体的、动态的报道格局。

2. 远程导播、轻量化前方团队。依靠 5G 网络，后方演播室的导播就可以对前方的多台摄像机拍摄、切换、与记者通话实施实时精准控制，从而实现现场报道的远程指挥。对于前线记者的配置来说，可以大大减少转播队伍，只带 5G 传输设备和摄像机就可以，大大降低后勤负担和新闻反应的机动性、灵活性。

3. 云端协同制作、高效内容生产。记者现场录制的高清素材，经由 5G 网络上传至云端媒体资源库。各地编辑可以获取素材，然后共同剪辑、加工、审核。采编播一体化模式冲破地域束缚，即时分享生产资料，高效协作生产力，大大缩减新闻从素材到成片的制作时延。

二、深度学习与智能生产

（一）AI 从“辅助”向“主导”生产进阶

人工智能在新闻采编领域的发展，有一条由“辅助”到“主导”的轨迹。最早的 AI 是作为一个工具被使用的，主要是用来完成录音转写、翻译外电、数据抓取、分类等。智能语音识别技术可以将数小时的采访录音快速转化为文字，极大地解放了记者的生产力，自动化监测工具能够对全网热点进行实时监测，为选题策划提供数据支持。此阶段 AI 的核心价值就是提高效率，但是不直接参与到内容的创造和决策中去。

随着算法模型的不断成熟，AI 开始渗透到生产流程的上游，由“辅助者”变为“协作者”。本阶段的 AI 可以处理结构化数据，也可以理解、生成更加复杂的非结构化内容。AI 可以对海量的数据进行分析，从中找出新闻线索、报道的角度，为记者提供深度的见解。部分媒体开始用人工智能撰写财经、体育等领域快讯，虽然还需要人工审核，但是已经具有初步的稿件生成能力。人工智能开始进入新闻内容制作的创意、构建环节当中，成为了记者的智能助手。

目前人工智能正在向主导生产的方向快速发展。这就意味着在某些情况下，AI 可以独立或者半独立地完成部分新闻生产任务，从线索发现、数据分析、稿件撰写、多媒体内容生成，形成一个自动化的生产线。先进的人工智能系统，当它发现某个上市公司发布了重要的公告时，就从公告中自动提取重要信息，把这些信息和历史数据结合起来形成分析图表，生成一份主要观点的新闻稿，配以

AI 产生的摘要视频，最后一键推送到编辑处审核并发布。

在人机协同的新范式之下，人类记者所处的地位就发生了改变。他们不再是单纯的“信息处理者”，而是 AI 生产流程的设计者、监督者、优化者。记者更多的价值表现出来的就是独家的策划、深入的采访、情感上的沟通以及对复杂的伦理问题做出价值判断。人工智能主导的生产目标不是取代人类，而是在人为主导的基础上，用人工智能赋能的方式来建立一个高效率、智能、创新的新闻生产体系，把人类的智慧和创造力用在更有价值的环节上。

（二）虚拟数字人主播的常态化应用

虚拟数字人主播是人工智能、计算机图形学、语音合成等技术的融合产物，从以前的概念展示品，迅速成为新闻媒体日常播报中一股新势力，应用越来越常态化。新华社推出的全球首位 AI 合成主播、各大卫视和网络平台出现的专属数字人，正用逼真的形象、流畅自然的播报能力承担着越来越多的新闻播报工作。

虚拟数字人主播最明显的优势就是控制性强、稳定性好、不知疲倦地工作。24 小时、7 天全天候不间断播出，并且能够第一时间在电视上进行突发性、滚动性的新闻的实时报道。数字人主播的形象、声音可以依据媒体品牌的定位做深入的定制，形成具有独特视觉符号的特点。另外 AI 驱动可以快速产生播报视频，大大减少了传统节目录制的环节，缩减了人力、化妆、场地等制作费用，使新闻生产更加迅速、高效。

目前虚拟数字人主播的常态化应用主要集中在标准化、信息量大的新闻播报领域，即天气预报、财经快讯、体育赛果、政策宣读等。它们可以准确无误地播报大量的数据和专业术语，不会犯口误等人为错误。同时一些媒体也开始探索数字人主播在互动场景中的应用，在直播中回答观众的常见问题，在某些主题的节目中担当知识讲解员。随着技术的发展，数字人主播也由最初的“播报工具”变成了具有交互性、个性化特征的“数字员工”，是融媒体时代新闻机构塑造品牌形象、拓展服务边界的创新实践。

（三）情感计算在内容推荐中的应用

融媒体时代，信息爆炸，怎样把合适的内容精准地推送给目标用户，这是所有媒体平台所面对的难题。传统的推荐系统大多依靠协同过滤或者内容标签推荐，主要是根据用户以往的浏览行为以及文章的主题分类来解决“用户看了什么”和“内容关于什么”的问题。而以深度学习为基础的情感计算技术，给个性化推荐

带来了新的可能性，即考虑用户在消费内容时所体验到的情感。

情感计算就是用算法模型来识别、理解甚至模拟人的情感。新闻推荐场景中它的应用主要体现在两个方面。第一种就是内容本身的情感分析，即 AI 模型可以深入到一篇新闻稿件的文本、图片、视频的配乐、色调等各个方面，从中判断出这篇新闻稿件所蕴含的情感是积极的、消极的还是中性的，也可以识别出喜悦、愤怒、悲伤、振奋等更加细粒度的情绪。这就给新闻内容加上了情感标签，而不仅仅是主题分类。其次就是对用户反馈的情感洞察。系统通过对用户评论、表情符号、分享行为、阅读时长、完播率等隐性信号的分析来得到用户个性化的情感偏好模型。

将内容情感标签同用户的情感偏好模型结合在一起，推荐系统就能够实现由兴趣匹配向情感共鸣的飞跃。系统可以发现某人喜欢在早上阅读轻松、积极的新闻开始新的一天，晚上则更愿意沉浸在深度、引人深思的报道里。甚至可以依据用户的情绪波动智能化地改变推荐策略，当用户心情低沉的时候就推送暖心治愈的内容。情感计算推荐可以提高信息推送的准确性，人性化关怀有利于加深用户和平台之间深层次的情感联系，从而极大地提高用户粘性、满意度。

第三节 全球融媒体发展的前沿动态观察

一、国外媒体的最新转型动向

（一）《纽约时报》订阅优先战略

在数字时代广告收入持续下滑，不确定性加大的时候，《纽约时报》果断将战略重心由争取广告商转向服务读者，确定并强化了订阅优先的战略。这并不是仅仅对新闻内容设置付费墙，而是把高质量新闻当作核心，再配合多元生活方式服务的数字产品生态。根本逻辑就是稳定的、持续的订阅收入可以为昂贵、耗时的高品质新闻调查提供稳定的财务基础，摆脱广告市场的波动性，保证新闻编辑室的独立性和创造性。该模式成功证明了，在信息爆炸的年代里，稀缺而可信的深度内容本身就有很强的商业价值。

为了提升用户粘性、增加订阅基数，《纽约时报》实行了产品组合策略。它不再只是报纸，而是一个集新闻、美食、游戏、购物指南、体育资讯于一身的生

活方式品牌。用户可以根据自己的兴趣订阅新闻主程序、美食应用 Cooking、游戏应用 Games（风靡全球的 Wordle）、产品评测网站 Wirecutter、体育媒体 The Athletic 等不同的组合包。捆绑策略大大提高了用户价值感知，把不同的兴趣圈层用户聚集在同一个品牌下，产生出许多与用户互动的高频触点。以此方式，纽约时报提前达到了千万用户的预定目标，为全球同业者提供了一条内容销售向用户关系经营转变的成例。

订阅优先战略的深远影响，就是新闻机构组织文化、运营模式的转变。整个机构的内容生产和市场营销都把用户价值当作最高准则。通过对大量的订阅用户进行分析，纽约时报可以更加准确地把握读者的需求，从而改善推荐算法、个性化产品、营销方案，形成良性循环，即内容引人入胜、数据推动优化、产品提升体验、忠诚度带来增长。直接面向消费者的模式给新闻机构带来了财务上的稳定，同时建立起以信任、价值认同为基础的直接联系，在舆论纷繁复杂的环境下使新闻机构可以坚守其作为社会公器的使命。

（二）BBC 的区域化数字中心建设

作为世界上最有名的公共广播机构之一，英国广播公司近几年来推出名为“遍布英国”的重大战略转型项目，其主要目的就是促进组织资源和创作力量去伦敦化，更全面、真实地呈现英国丰富多彩的地域文化和社貌。这一战略的主要行动就是创建索尔福德、格拉斯哥、加的夫、伯明翰等伦敦以外的重点城市区域性数字中心。此举不是简单的办公地点搬迁，而是伴随着大量编辑、技术、管理岗位向区域转移，把决策权和预算下放地方，从根本上改变了过去以伦敦为绝对中心的生产模式。它的目的是保证机构制作的节目内容、新闻报道和数字产品都来自不同地域，讲述各社区的故事，更好地服务全国各个地区的受众。

区域化数字中心的建设，就是英国广播公司对自身公共服务宗旨的重新思考和再实践。它不仅要达到与地方社群相契合的目的，还要成为推动地方文化创意产业发展的重要力量。区域中心投入资源，可以发掘培养地方新闻创作人才，创造地方就业机会，和地方大学、文化机构建立紧密合作网络，共同构建充满活力的区域媒体生态系统。与之相辅相成的就是其地方民主报道服务项目。项目由英国广播公司出资，支持在地方商业性媒体中设置专门的记者岗位，报道地方议会和公共机构运作情况，弥补了地方新闻业由于财务问题留下的监督空白。说明英国广播公司区域化战略既是为了自身的发展，又是对整个国家新闻生态系统健康

的一种社会责任。

（三）脸书、谷歌的新闻付费计划

经过数年的无偿使用新闻内容而与媒体行业发生紧张关系之后，在各国政府的监管压力和新闻界的不断抗议之下，脸书（现为 Meta）和谷歌相继推出了向新闻出版商支付报酬的计划。计划的出现表示平台和内容生产者步入新的博弈阶段，目的在于优质内容、用户留存、制作成本分担三者之间找到平衡点。这些计划虽有不同，但都在一定程度上承认了专业新闻内容的价值，是新闻业与科技巨头博弈的阶段性成果。

谷歌发布全球性的内容许可计划，称为新闻展示窗。在这个计划中，谷歌向签约新闻机构支付费用来获得它们为谷歌新闻平台精心策划、编排的内容面板。赋予了出版商比以前更大的控制权，可以自行决定展示什么样的报道，用带有自己品牌风格的形式来呈现，从而在平台环境中加强自己的品牌形象。该计划意在利用付费合作的方式加深出版商和读者之间的联系，开辟新的收入途径。

脸书创建了一个专门的新闻标签页，名字叫“脸书新闻”。脸书早期用巨资同众多主流媒体签订数年内容授权协议，直接向它们购买新闻内容填充该板块。这就表明平台反哺内容生态，给资金紧张的新闻机构带来收入。

对比两者的计划可以发现其内在逻辑与稳定性的差异。

1. 谷歌新闻展示窗更偏向内容授权、呈现控制权下放，形成更稳定的合作关系。

2. 脸书的新闻标签更像直接内容采购，战略稳定性不好，容易受到公司整体业务方向调整的影响。近几年 Meta 战略重心完全转向元宇宙和短视频，对新闻领域的投入也大幅度缩减，甚至在一些国家停止了新闻付费计划，再一次体现出新闻机构把自身命运绑到科技平台所存在的潜在风险。

二、新兴技术的跨国应用

（一）区块链技术在版权保护中的应用

新闻作品一旦发布到信息海洋里，就存在被随意复制、篡改、盗用的风险，传统的版权保护手段在网络环境下已经显得无能为力。区块链技术出现以后，给破解行业难题赋予了新思路。去中心化、不可篡改、可追溯等特点，使它成为创建新一代数字内容版权登记和交易系统理想底层技术。将一篇新闻报道、一张摄

影作品、一段视频内容的元数据和所有权信息记录在区块链上，就能产生独一无二、永久存证的“数字身份”，清楚地标示出创作者、创作时间、原始版本，给版权确认提供强有力的证据。

基于区块链的版权保护系统可以存证。部署智能合约之后可以对新闻内容的授权和使用进行自动化管理。智能合约可以事先设定不同的授权条款和费用标准，当其他媒体或者个人想要转载某内容时，可以通过合约自动完成授权验证和费用支付，所得收入可以实时、透明地分配给原创作者。大大降低版权交易成本，提高效率，保证创作者的经济权益。虽然一些早期区块链新闻项目商业化进程遇到困难，但是其理念已被广泛接受。这项技术将会对打击虚假信息的源头进行监控、保护自由撰稿人的权利、形成可信的新闻市场等方面起更大的作用，从而改变新闻业的价值链。

（二）自动化新闻生产的全球普及

自动化新闻，也叫机器人写作，是用人工智能算法，特别是自然语言生成技术，把结构化的数据自动转成格式规范、语言流畅的新闻稿件。这项技术很快就在全世界范围内普及，成为许多大型通讯社、媒体机构提高新闻生产效率的主要手段。它不是要替代人类记者，而是把新闻工作者从大量的重复、机械的数据整理和稿件撰写工作中解放出来。其最大的优点就是速度快、准确度高、生产量大，可以瞬间处理海量数据，产生成千上万篇无差错的报道。

世界各大新闻机构已经在各个领域使用了自动化新闻生产。美联社是这一领域的先驱者，用自动化系统撰写企业季度财报新闻，把原本需要记者团队处理的繁琐工作自动化，大大提高了报道的时效性，也减少了数据录入的错误。美国的华盛顿邮报开发了 Heliograf 系统，奥运会期间自动生成大量的奖牌榜以及赛事结果的短讯，选举期间实时报道各地的投票结果。福布斯杂志用 Bertie 来生成初稿以及内容推荐。实践表明，体育、财经、选举报道等数据量大、准确要求高的新闻领域适合使用自动化新闻。

自动化新闻的普及给新闻编辑室分工和记者技能提出了新的要求。随着数据处理、常规信息发布等越来越多的工作由机器来完成，人类的记者价值主要体现在机器不能完成的工作上，即深度调查、复杂事件分析解读、建立人际信任、获取独家信源、富于创造性和情感共鸣的非虚构写作。因此，新闻从业者除了要拥有传统意义上的新闻专业素养以外，还必须会数据分析、算法逻辑等技术性知识，

懂得如何同智能系统合作,借助技术优势开展更高层次、更广阔的新闻报道工作,产生更多新闻价值。

（三）深度伪造技术对新闻业的挑战

深度伪造技术依靠深度学习模型来生成高仿真的图像、视频、音频,以前所未有的态势,对新闻业根基——真实性造成了严重威胁。这项技术可以把一个人的面孔嫁接到另一个人的身体上,也可以合成公众人物从未说过的话,成品在视觉、听觉上几可乱真。该技术被滥用之后,制造、传播虚假信息变得极为容易,它可以被用于商业欺诈、个人名誉损害,也可以被用于政治宣传、操纵选举、煽动社会对立情绪,从而严重动摇公众对新闻媒体乃至一切眼见为实信息的信任。

深度伪造技术所造成的更加隐蔽的风险,被学者称为“骗子的红利”。即使没有真实的深度伪造视频,不诚实的公众人物也可以用该技术为借口,把揭露其行为的视频当作伪造品来逃避责任。当公众普遍意识到视频可以伪造的时候,对于所有的视频证据的信任度都会降低,给谎言提供生存空间,使事实核查、舆论监督的难度倍增。新闻业的主要任务就是追求和捍卫真相,深度伪造技术带来的“骗子红利”效应,本质上就是彻底破坏了“真相”的可信度。

全世界新闻界、科技公司以及学术界都在积极寻求解决办法。这是一场技术、伦理、制度等各方面的博弈,目的是保证信息生态系统的健康。

1. 技术对抗属于第一道防线,研究人员正在研发更加先进的算法,通过对视频中光影不一致、人物眨眼频率异常、微表情瑕疵等进行分析来检测伪造内容。同时业界也在推行内容出处标准,即给原始影像加上加密的数字水印或者来源记录,保证其在流传过程中不被篡改。

2. 新闻机构要加强行业标准和合作。新闻机构要创建更加严格的信源核实流程,对来源不明或者不能证明虚假的材料采取零信任的态度,采用多方交叉验证的机制。跨机构合作联盟、真实性倡议等正在尝试分享检测工具、伪造案例,创建起行业的联防体系。

3. 提高公众的媒介素养才是治本之策。公众认识得到度伪造技术以及可能造成的危害,培养公众对网络信息的批判性态度,是抵御虚假信息泛滥的社会根基。新闻机构发布事实核查报告的时候,也应该向公众说明自己的核查方法和过程,从而重新赢得信任。

第四节 中国语境下新闻采编融合创新的路径展望

一、坚持正确舆论导向

（一）主流价值观的融媒体表达

融媒体时代主流价值观的传播不再只是单向说教，应该用形象、可亲的方式呈现出来。这就要求新闻采编在内容和形式上进行全方位的革新，将宏大叙事和个人感受相结合，以润物无声的方式来进行价值引导。主流媒体应该积极探索短视频、Vlog、互动 H5、虚拟现实等新的方式，把社会主义核心价值观融入鲜活的故事、可视化的场景中。打造出如《主播说联播》这般的融媒体产品，用网言网语、年轻化的方式把权威的声音传递给青年群体，从而让严肃的内容实现软着陆并且进行破圈传播。

新闻采编者要善于发现新时代普通人奋斗中感人的故事，用微纪录片、人物特写等形式把爱国、敬业、诚信、友善等价值观念具体化、人格化。沾泥土、带露珠、冒热气的报道更容易引起受众的情感共鸣和价值认同。线上线下相结合地举办主题活动，如“我和我的祖国”快闪、致敬奋斗者直播等，利用社交媒体裂变式的传播效果，使广大网民在互动中接受主流价值观的熏陶，使正能量渗透到网络空间当中。

成功的融媒体表达就是技术与内容有机融合，艺术性与思想性高度统一。主流媒体应该更加重视用户体验，用用户思维倒推产品设计，创作出更多既有“韵味”又有“人味”，既有“颜值”又有“言值”的融媒体作品。建立适合全媒体时代的话语体系和叙事方式，使主流价值观的传播更接地气、更有活力、更有效果，从而汇聚起全社会的团结奋进精神力量。

（二）党媒姓党的根本原则不动摇

技术浪潮推动媒体形态、传播方式发生深刻变革，但是无论怎样创新发展，党和政府主办的媒体作为其宣传阵地，其根本性质不会改变。党媒姓党是党的新闻舆论工作的灵魂和根基，也是进行所有采编和融合创新活动必须遵守的基本准则。在融媒体建设中，此原则不能有丝毫的动摇，应该通过流程优化、平台再造、机制创新等方式，使它在新阵地扎根、覆盖面更广。

坚持党管媒体原则，核心要义就是坚持党对新闻舆论工作的领导。在内容生

产、平台分发、技术应用、人才管理等各个环节，都必须体现党的意志、反映党的主张，在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。融媒体采编平台，特别是“中央厨房”模式，采取一体化策划、一次性采集、多形态生成、多渠道分发的模式，保证党的声音能够第一时间以多种媒介形式，精准、高效地到达不同的受众。这就成为党媒姓党在数字时代的表现和延伸，要求主流媒体主力军全面进军互联网主战场，牢牢掌握舆论引导的主导权、主动权。因此，融合创新越深入，就越要强化政治家办报、办刊、办台、办网意识，保证新闻舆论工作的领导权牢牢掌握在忠于党和人民的人手中。

（三）讲好中国故事的国际视野

全球化与信息化相互交织激荡的时代，提高国际传播效能，讲好中国故事，是融媒体时代新闻采编的重要任务。这就要求新闻工作者要扎根中国大地，有开阔的国际视野，运用融通中外的叙事方式和话语体系，呈现真实、立体、全面的中国形象，为我国改革发展稳定创造有利的外部舆论环境。

拓展国际传播的路径与方法，需做到以下几点：

1. 叙事方式本土化的转变。对外传播应抛弃过去单向的宣传方式，更加注重研究不同国家和地区的受众文化背景、思维方式以及信息接受偏好。采用接近不同受众的精准传播方式，把宏大的“中国议题”转变成生动的“世界故事”，借助人类共通的情感和价值追求来引起共鸣。讲中国在环境保护、扶贫减贫、科技创新等方面故事的时候，若从个人命运的改变入手，会更有感染力。

2. 传播渠道的多元化拓展，在巩固传统对外传播渠道的基础上，必须积极接纳、善用海外主流社交媒体平台，用短视频、直播、互动问答等社交化、可视化的手段同海外民众进行直接、平等的交流互动。主流媒体可以支持、培育一批既具有外语能力，又对中国国情有深刻认识的主持人、评论员，使之成为国际“网红”，依靠个人影响力提高中国声音的亲力和公信力。

3. 传播主体的民间化扩展。除了官方媒体机构，还应该鼓励、引导广大留学生、海外华侨、中资企业员工和来华学习、工作的外国友人，成为讲好中国故事的民间力量。他们亲身经历过的体验、独特的视角所表现出来的见闻感受，往往比官方传播更有说服力，可以弥补官方传播的不足，从而形成多层次、立体化的对外传播格局。

二、深化体制机制改革

（一）破除传统媒体行政化管理弊端

长期以来，传统媒体尤其是地方媒体，由于受行政化管理模式的限制，存在着机构臃肿、层次过多、决策程序繁杂、效率低下的问题。科层式管理结构已经不能适应互联网时代信息环境瞬息万变、市场需求快速变化的现实。媒体融合要冲破部门壁垒、打破身份障碍，使资源得到优化配置、生产要素自由流动，但是僵化的行政管理体制成了实现这一目标的最大障碍。

破除行政化管理弊端首先要转变管理理念，由“管人”变为“管事”，由身份管理变为岗位管理。应采用项目制、工作室制等更加灵活的方式，对重大报道、重点项目实行跨部门、跨层级组建敏捷团队，从而达到快速决策、高效执行的目的。这样能够最大程度的调动采编人员的创造力，实现人力资源的最佳配置。

要改变资源分配方式，由原来的按级别、按身份分配变为按项目、按绩效分配。以传播效果和市场反应为标准，建立资源投入机制，把优质资源倾斜到一线采编团队、爆款产品生产团队。创建科学的绩效考核制度，真正实现多劳多得、优绩优酬，在内部营造鼓励创新、追求卓越的良性竞争环境。

应给予一线采编部门更大的自主权，削减行政干预。坚持正确的导向，在选题策划、表现形式、技术运用等各方面，给采编团队留出大胆尝试、勇于创新的余地。只有给创新活动留出宽松的环境以及足够的试错空间，才能产生出更多符合新媒体传播规律的优秀作品，进而不断增强媒体的核心竞争力。

（二）建立现代传媒企业制度

推动媒体融合向纵深发展就必须加快经营性文化事业单位的转制步伐，按照现代企业制度要求构建产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的法人治理结构。这也是媒体实现自给自足、长远发展的根本保证。建立现代传媒企业制度，即要求媒体从过去依靠财政拨款的等靠要模式中走出来，转而面向市场、参与竞争的经营模式。为此，媒体机构要明确自己的资产所有权，建立董事会、监事会等现代企业管理制度，建立起科学决策、执行、监督的体制。

实践中许多广电集团、报业集团采取事企分开的方式把可经营性资产剥离出来，组建市场化的传媒公司，引入战略投资者，甚至对接资本市场，极大地提高了发展的活力和竞争力。因此媒体可以更广泛的整合社会资源，投资新的文化业

态,从而形成多元化的产业格局。企业化管理使媒体更加重视成本核算、提高效率、强化品牌经营,用市场化的方式倒逼内控水平提高,给深度融合提供经济支持。

（三）激发基层融媒体中心活力

县级融媒体中心是媒体融合战略的最后一公里,担负着引导群众、服务群众的重大任务。激发全国上万县级融媒体中心的内生动力和发展活力,是构建全媒体传播体系、夯实党执政根基的题中之义。要让基层融媒体中心真正活起来,就必须在政策、资源、管理等方面给予充分的支持和赋权,促使其由单一的新闻宣传机构向集新闻、政务、服务、商务为一体的综合性平台转型。

一方面要创新人才激励机制,主要是解决基层人才引进困难、留存不住的问题。实行以岗定薪、岗变薪变的灵活薪酬制度,打破编制内外人员身份界限,重点奖励业务骨干和有突出贡献者。并加强业务培训、对外交流,给基层采编人员提供学习新知识、掌握新技能的条件,全面提高基层采编人员全媒体作战能力。

另一方面要鼓励基层融媒体中心根据本地区的实际情况,探索出可持续的经营模式。整合本地政务信息、公共服务、文化旅游、特色农产品等各方面资源,以信息服务、电商直播、承办会议等方式加强自身造血功能。当基层融媒体中心能够深度融入并服务于地方经济社会发展大局,为当地民众带来实实在在的便利的时候,它的作为社区信息枢纽、综合服务平台的价值才能完全体现出来,生命力与影响力才能长久维持。

省级技术平台要起到支撑的作用,以输出先进技术、共享优质内容、协同运营等方式来给基层融媒体中心赋能。上下联动、资源共享,形成有机整体,全面提高主流媒体在基层的传播力、引导力、影响力、公信力,真正打通服务群众的最后一公里。

第五节 总结：迈向深度融合的新闻业未来

一、融合创新的核心要义

（一）内容为王是永恒的真理

融媒体时代技术、平台更新换代,但内容为王的原则依然没有改变,依然是媒体生存和发展的根基。各种炫目的传播方式不过是“术”的层面,而优质、深

刻、真实的内容才是新闻的“道”。离开了高质量的内容支撑，再先进的技术也只能是无源之水、无本之木，很难形成真正的传播力、引导力和公信力。用户的注意力是有限的，只有能给用户带来独特价值、引起用户情感共鸣、满足用户深层次信息需求的内容，才能在喧嚣的舆论场中脱颖而出，得到受众长久的信任。

融合时代的内容概念变得异常丰富，而且不断被拓展。它不再只是传统的文字、图片，而是短视频、音频、数据新闻、H5交互产品、VR/AR沉浸式体验等各种形态。这就要求新闻采编人员打破传统思维模式，依据不同的平台特点及用户喜好对同样的核心事实做出多元化的、深层次的创意呈现来达到一次采集、多种产出、多渠道发布的效果。一项重大民生政策可以通过深度解读的图文报道、直观易懂的数据可视化图表、生动感人的短视频故事、专家在线答疑的直播互动等一起构成一个立体的传播矩阵。

转变的核心就是，无论形式怎样变化，内容的专业性、思想性和人文关怀都不能缺少灵魂。在追求流量、时效的同时，也不能忽略“标题党”、信息茧房、娱乐化倾向对新闻专业主义的侵蚀。只有坚持事实核查的精准性，对社会问题有深刻的认识，传播积极向上的主流价值观，媒体才能在激烈的市场竞争中巩固自身的竞争优势，从而以内容优势获得发展优势。

（二）技术是变革的驱动力

如果说内容是融媒体的灵魂，那么技术就是融媒体发生深刻变化的主要动力。5G、大数据、云计算和人工智能这些前沿科技用前所未有的深度和广度，对新闻采编全过程进行全方位的重塑。技术的赋能不只是效率的明显提高，它对新闻生产、传播和反馈模式的颠覆性再造也十分明显。因此，积极地接受技术、善用技术，就是新闻媒体在新时代立足、不败的关键。

无人机、传感器、卫星数据等新技术给观察视角、事实获取方式开辟了新的可能，也给新闻采集带来了新的可能性。同时人工智能对大量信息的监测分析能力也可以快速找到新闻线索，帮助记者做出更加准确的选题决定。在内容生产上依靠人工智能辅助写作、智能视频剪辑、虚拟数字人主播等技术手段大大提高了生产力，使新闻工作者有更多的精力去策划、调查，创作出更有创意、更有价值的内容。人机协作的工作方式已经成为现代新闻编辑室的常态。

在传播分发阶段，算法推荐技术实现了“千人千面”的个性化推送，使优质内容可以更精准地到达目标受众。H5、VR、AR等沉浸式技术冲破了传统的单

向流传形式,创建起互动性较强、体验感较好的新闻场景,让受众由信息的被动接受者变成新闻故事的积极参与者。正是由于技术推动下发生的这些变化,使新闻传播的效率和效果得到提高,也使媒体服务的边界得到扩展。

但是我们必须清楚地认识到,技术本身是中性的,它是一把双刃剑。技术的真正价值在于它的使用方法,在于它怎样同新闻业务深度融合、服务于内容创新和用户需求。新闻传播机构绝不能陷入技术崇拜的误区,不能为了技术而技术,而应该把技术当作提高内容质量、改善用户体验、更好地履行社会责任的有效工具。只有当技术始终服务于新闻的核心价值的时候,才能保证融合创新的正确方向,进而推动新闻业态的健康可持续发展。

（三）人才是融合的第一资源

在媒体深度融合的大潮之下,所有的顶层设计、技术革新、内容创意,最终都需要“人”来执行和实现。因此人才,特别是具备“一专多能”的复合型融媒体人才,是融合转型成败的关键性因素。过去传统媒体时代采、写、编、评、摄等岗位严格分工的模式,已经不能适应当前全媒体、跨平台、重交互的传播环境。

1. 技能复合化的要求就是未来新闻从业者要建立一种新的能力模型。该模型以扎实的新闻采写、编辑评论等核心业务能力为依托,向上发展出数据分析与可视化、视频摄制与剪辑、社交媒体运营、产品设计、一定的编程能力。他们不能仅仅当事实的记录者,更应该做信息的整合者、产品的设计者、社群的运营者。

2. 思维的融合化转型:比技能更新更重要的就是思维方式的转变。融媒体人才应该有用户思维、产品思维、平台思维。在策划报道之初就要思考内容将以怎样的形式、在哪些平台上呈现,怎样最大限度地激发用户的参与和分享,怎样通过数据反馈不断优化传播效果。由“作品”思维向“产品”思维的意识转变,才是促使媒体融合由表及里的深层动力。

因此新闻机构要将人才战略放在最优先的位置。一方面要大力引进掌握互联网规律、精通新科技的外部人才,为组织注入新鲜血液。另一方面就是加强对现有采编队伍的系统培训与转型赋能,建立常态化的学习机制、改革绩效考核体系、鼓励跨部门合作等来打破能力壁垒和部门的“围墙”。并创建一种鼓励创新、容忍试错、支持成长的组织文化,给媒体深度融合发展提供源源不断的人才支撑和智力支持。

二、新闻从业者的使命担当

（一）守望社会正义的职业操守

无论传播方式怎样改变，新闻作为社会公器、时代瞭望者本质属性是不会改变的。守望社会公平正义是新闻业的神圣使命，也是新闻从业者不可推卸的责任。融媒体时代信息真假难辨、流量至上、“标题党”和虚假新闻扰乱公众视听，因此坚持新闻真实性、恪守职业道德就显得尤为重要和紧迫。

新闻工作者要以社会责任为第一要务，将事实的无限逼近作为最高追求。这就意味着，在追求时效的同时，绝不能牺牲事实核查的严谨性；在使用煽情化叙事来吸引眼球的时候，也不能偏离客观公正的立场。对于复杂的社会问题要敢于发声、善于引导，用建设性的舆论监督推动问题解决，弥合社会裂痕，凝聚社会共识。众声喧哗的舆论场中，专业媒体的价值就在于它的权威性、准确性、深度，这也是赢得公众信任的基础。

从业者也不能忽视由于新技术所带来的伦理问题，例如算法偏见引发的信息茧房效应、数据挖掘中产生的隐私侵犯等问题。新闻人应该成为技术伦理的思考者、践行者，使技术向善。用镜头和笔触揭露不公、弘扬正气、传递温暖，始终做社会进步的记录者和推动者，让新闻的力量真正为公共利益服务。

（二）适应技术变革的学习能力

融媒体时代最明显的特点就是万物皆媒、永远在线，技术迭代的速度远远快于以往任何一个时期，知识的半衰期被大大缩短。对于新闻从业者来说，昨日的成功经验可能很快就会变成今日的桎梏，如果安于现状，就意味着面临被淘汰的风险。因此保持一颗开放、好奇的心，构建起终身学习的能力体系，主动去适应、驾驭技术变革，已经成为生存和发展的一种必然要求。

学习能力是多维的。一方面是指迅速掌握新工具、新应用的能力，比如快速上手并利用 AIGC 工具提高内容创作效率；另一方面就是对技术背后传播逻辑有深刻认识的能力，即把技术的特点与内容创作的创意相结合，从而创造出全新的新闻产品和用户体验。这就需要新闻人打破传统角色的束缚，从单一的内容生产者变成既懂技术又懂产品、又懂运营的复合型人才。

学习能力还具有自我革新的精神，是持续不断的。面对不断出现的新事物，要敢于走出舒适区，勇于尝试和探索。新闻机构应当给员工创造必要的条件和提

供支持,激发员工参加培训、创新项目,营造积极向上的、敢于变革的企业文化。只有这样,新闻从业者才能在不断更新的技术浪潮中保持专业优势,在面对未来挑战的时候从容不迫,最终把技术变量转化为事业发展的增量。

（三）服务人民群众的宗旨意识

新闻工作的根本目的和落脚点始终是为人民服务。融媒体时代,这一根本宗旨有了更深的内涵和更丰富的实践途径。技术的发展使媒体可以以前所未有的方式接近群众、了解群众、服务群众。因此加强服务人民群众的宗旨意识,就是新时代新闻工作者践行初心使命的根本要求。

树立宗旨意识,就是真正把以人民为中心的创作导向作为根本遵循。更多地用镜头和版面去记录基层群众的火热生活和身边故事,用沾着泥土、带着露珠、冒着热气的报道来反映他们的所思所想所盼。要善于运用群众喜闻乐见的形式和语言,把宏大的叙述与个人具体的体验结合起来,使党的主张和人民的愿望紧密结合,在融合传播的过程中互相促进。

践行宗旨意识,还要把单向的灌输转变为双向的沟通和服务。融媒体技术打通了媒体与用户之间的互动渠道,新闻工作者要善用各种传播手段听取民意、集民智,把群众的意见和建议作为改进工作的参照。媒体不应该只做信息的发布者,而应该成为社会问题的连接者、解决方案的推动者。

强化宗旨意识,还要不断拓宽新闻加服务的边界。以群众在教育、医疗、交通、消费等各方面的实际需求为出发点,提供更多的有价值、可操作的实用信息和服务,把媒体平台打造成解决民生难题、提高生活品质的得力助手。当新闻工作者真正沉下去,和人民群众建立起了深厚的情感联系、价值认同之后,新闻事业的根基就会更加稳固,其生命力也将在服务人民的伟大实践中得到更旺盛的生长。

参考文献

- [1] 吴楠,高敏. 内容为核 技术为翼 互动为轮——十堰政府网新闻采编的融合之道 [J]. 中国地市报人, 2025, (12): 17-18.
- [2] 王德静. 移动传播生态对新闻采编流程的影响——以鄂州市融媒体中心为例 [J]. 中国地市报人, 2025, (12): 139-140.
- [3] 马素萍,周志. 融媒体环境下新闻采编的革新与突破 [J]. 记者摇篮, 2025, (12): 57-59.
- [4] 段宗进. AI赋能融媒体新闻采编的模式创新与探索 [J]. 记者摇篮, 2025, (12): 129-131.
- [5] 王爱民. 新媒体背景下对电视新闻采编工作的审视 [J]. 记者摇篮, 2025, (12): 93-95.
- [6] 曹晓宁. 新媒体环境下电视新闻采编策划特点与创新措施 [J]. 传媒论坛, 2025, (23): 120-122.
- [7] 连薏珂. 全媒体时代高校新闻人才培养教学改革路径探究 [J]. 新闻传播, 2025, (23): 97-99.
- [8] 韩拥军,巩卫军. 县级融媒体中心新闻采编工作存在的问题与对策 [J]. 传媒论坛, 2025, (22): 110-112.
- [9] 高哲夫. 新媒体环境下报纸新闻采编转型发展路径探究 [J]. 新闻研究导刊, 2025, 16 (22): 72-75.
- [10] 陈兴中. 生成式人工智能应用于新闻业的伴生风险与应对策略探究 [J]. 新闻研究导刊, 2025, 16 (22): 96-99.
- [11] 杨宝璐. 如何挖掘社交媒体热点的报道价值 [J]. 新闻与写作, 2025, (11): 110-112.
- [12] 顾勇新. AIGC在新闻采编播领域的应用研究 [J]. 新闻传播, 2025, (22): 101-103.
- [13] 王正平. 人工智能技术赋能新闻采编工作探究——以武山县融媒体中心为例 [J]. 中国报业, 2025, (21): 148-149.
- [14] 戴毅. 融媒体时代电视新闻采编创新发展策略探究 [J]. 国际公关, 2025, (21):

149-151.

- [15] 宋丽娇. 新闻采编流程再造与优化策略研究 [J]. 采写编, 2025, (11): 20-22.
- [16] 刘波, 陈国东. 人工智能视域下新闻采编流程重构与记者能力升级路径 [J]. 采写编, 2025, (11): 29-31.
- [17] 王倩. 数字化时代下新闻采编的创新与实践 [J]. 采写编, 2025, (11): 85-87.
- [18] 陈天宇. 人机协同视角下新闻采编的智能化转型路径探索 [J]. 声屏世界, 2025, (19): 32-34.
- [19] 李学栋. 基于受众需求的新闻编辑创新途径 [J]. 中国报业, 2025, (20): 174-175.
- [20] 王美莹. 新媒体环境下报纸新闻采编创新 [J]. 中国报业, 2025, (20): 186-187.
- [21] 赵阳. 大数据背景下新闻记者采编工作优化策略 [J]. 中国报业, 2025, (20): 96-97.
- [22] 李艳霞. 新媒体语境下新闻采编水平提升路径研究 [J]. 中国报业, 2025, (20): 98-99.
- [23] 杨楨一. 数字化新闻采编工作的方式转换与技术融合 [J]. 新闻采编, 2025, (05): 57-58.
- [24] 董素青. 新媒体融入电视新闻采编业务路径探索 [J]. 融媒时代, 2025, (10): 54-56.
- [25] 盖开艳. 全媒体时代广播电视新闻采编创新路径与实践研究——以民语为例 [J]. 新闻传播, 2025, (20): 10-12.
- [26] 杨艳. 新闻采编创新意识与融合能力提升路径 [J]. 采写编, 2025, (10): 112-114.
- [27] 李洪梅. 职业教育新闻报道采编工作传承与创新 [J]. 采写编, 2025, (10): 115-117.