

使命

——
新京报为什么行？

戴自更◎主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

使命

——
新京报为什么行？

戴自更◎主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

使命：新京报为什么行？ / 戴自更主编. —北京：中央编译出版社，2017.2
ISBN 978-7-5117-3248-4

I. ①使… II. ①戴… III. ①报社—新闻工作—工作经验—北京
IV. ① G219.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 323494 号

使命：新京报为什么行？

出版人：葛海彦

出版统筹：贾宇琰

责任编辑：王丽芳

责任印制：尹 珺

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话：(010) 52612345 (总编室) (010) 52612349 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 55626985 (读者服务部)

传 真：(010) 66515838

经 销：全国新华书店

印 刷：北京紫瑞利印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：310 千字

印 张：22.75

版 次：2017 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：58.00 元

网 址：www.cctphome.com

邮 箱：cctp@cctphome.com

新浪微博：@中央编译出版社

微 信：中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺：中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>)

凡有印装质量问题，本社负责调换，电话：010-55626985

《新京报》13年：变的是形态，不变的是灵魂（代序）

戴自更

很多人都觉得寒冬已经来了，而我们还能在这里如约相聚，这是很温暖的一件事。大家知道，这些日子，已经不止一家报纸传出了难以熬过这个冬天的消息。所以，今天能如约在这里向大家报告《新京报》这一年的成绩，也是一件非常不容易的事。

《新京报》创刊这13年里，世界有了太多的变化，《新京报》也跟着在变。前不久，河北保定的一个孩子掉进了枯井，是《新京报》记者第一时间赶到了救援现场进行报道，而关心这则新闻的读者不必再等待次日的报纸，他只要打开手机，就可以看到《新京报》记者的现场直播——我们的记者在现场坚守了三天三夜。

即使10年前，我们也很难想象会有这样的一天：《新京报》的含义不再只是一张报纸，而是一个可以7×24小时、全方位、全媒体提供新闻资讯的内容平台。《新京报》现在到底是什么？确实很难定义，它是一份具有公信力的报纸，同时还有即时新闻、移动端，有强大的微信矩阵、快捷的新闻直播、可称之为“上帝之眼”的动新闻，甚至还有“寻找中国创客”系列品牌活动。《新京报》每天产生的300多条原创内容，就是以各种媒体形态和传播方式呈现的。以前我们只有几10万的报纸订户，现在标注着《新京报》出品的新闻资讯的阅读量每天有上亿，在几大门户网站和移动端，《新京报》的新闻

点击率始终排在前列。

有一些朋友跟我表达过这种好奇。我回答说,《新京报》从来就不是一成不变的传统媒体。在PC时代,《新京报》就做了新闻客户端和数字报,到了移动互联网时代,我们又率先抢占了微信公众号、视频等资讯风口。我们一直像夸父逐日一样跟着时代在奔跑,一直贴近并探索这个时代需要什么样的媒体,而我们又能创建什么样的媒体。

与我们在内容制作方面的努力成正比的是,《新京报》的市场份额、阅读数据、经营业绩比例都在发生变化:今年以来,传统的报纸业务占业绩的比例已经在60%左右,而新媒体的收入正在大幅增长,比如与腾讯合作的大燕网的营收增加了一倍,报社的版权收入和新媒体广告也增加了一倍。需要强调的是,在一片寒冬中,在那些曾经号称领先一方的报纸面临亏损或者停刊命运的时候,《新京报》的传统业务依然保持稳定,有机构预测,2016年报纸的广告下滑了29%,而《新京报》1—10月份的广告收入增加了4.1%,预计今年的利润还能增长。

病树前头、沉舟侧畔,《新京报》为何能够做到“风景这边独好”?原因在于《新京报》一直在顺势而为,一直在改变自己,不仅是产品形态,还有传播方式。但是,我想告诉大家的是,其实《新京报》从来没有变过:它的灵魂、它的情怀、它的新闻专业主义,不仅没有变过,甚至连动摇都没有。

13年来,《新京报》始终坚守社会责任。《新京报》的创办,不是为了参与粉饰,不是为了交换利益,而是为了践行当时中央提出的满足人民的知情权、参与权、表达权、监督权。13年来,我们逼近真相,报道真相,传播真相,就是想承担起这份责任。我们没完没了地呐喊呼号,就是希望法治得以落实,公平正义惠及更多公民;我们希望通过自己的文字,重构向上的价值,让社会变得更加的美好进步。诚然,以当下媒体的地位,我们有很多不如意处。但媒体在,媒体人的责任就在,比如精卫填海,比如西西弗斯推石。因为责任的驱使,正如大家看到的那样,《新京报》的记者总是出现在离

新闻最近的地方。

13年来,《新京报》始终保持媒体应有的尊严。我们立志办一份纯粹的媒体:不媚俗,不盲从,相信常识,相信公理,有独立自主的价值判断,这是《新京报》的灵魂。我们希望,即使再过10年、20年、甚至更长的时间,当我们重新翻看这份报纸,依然不会脸红,不用找借口来为自己辩护:我们不曾利益和权势面前迷失,没有讲过违背良心的话,没有写过违背常识的报道,没有利用话语权做交易。我们始终保持对真相的敬畏,对个体权利的尊重,对平等自由价值的推崇,即使为此付出所谓的代价,也坚持大道直行,无怨无悔。我们相信,只要新闻有尊严,民众才有尊严,只要新闻有力,这个社会就会有力。

13年来,《新京报》始终坚持新闻专业主义。以《新京报》名义发表的各种报道、尤其是舆论监督报道成千上万。有人问为什么碰了这么多硬钉子,《新京报》依然能屹立不倒?就因为我们坚守真实客观的原则,按照新闻规律生产新闻产品,摒弃强加在新闻上的桎梏,是我们一以贯之的办报理念。13年来,《新京报》以专业的手段、专业的水准为读者提供了迅速而准确的报道,揭露了很多被重重隐瞒的事实真相。从汶川地震、天津大爆炸到邢台洪灾系列报道,从定州血案、新泰把上访者关进精神病院到周永康背后的利益关系调查,《新京报》体现的不仅是锐气,还有精湛的专业能力。负责报道一切,对报道的一切负责,这是我们创刊时的口号,支撑这个口号的,就是新闻专业主义。我不知道为何有人要攻击新闻专业主义,没有新闻专业主义,怎么构建媒体公信力呢?

13年来,《新京报》不曾改变的还有与时俱进的创新。《新京报》在时政新闻民生化、社会新闻深度化、新闻评论常态化、报纸版式主流化等方面做了卓有成效的探索,不仅被都市类媒体,也为很多党报所借鉴。在拓展新媒体产品方面,借助原创内容优势,与拥有强大渠道资源的互联网企业合作,创建了大燕网、“我们”视频、动新闻等新媒体产品。《新京报》微博有2300

万粉丝，微信矩阵有500万粉丝。一些门户负责人告诉我，《新京报》的内容原创能力，是目前国内媒体中最好的。如果谦虚一点，我觉得后面加个“之一”比较好。在这个喧嚣躁动、有个自媒体就自称王者的当下，我想说的是，自媒体有它的空间，但就是把所有的自媒体加在一起，也做不出如《新京报》对天津爆炸这样的全媒体报道，而这，正是《新京报》能够在这个沧海横流的互联网时代占有主流地位的根本原因。

变与不变，已经相伴《新京报》走过了13年，我想未来还会结伴而行。变，考验的是我们的勇气和智慧，不变，考验的是我们的信念和定力。如果能把“变与不变”处理好，《新京报》应该还会有更加美好的前程。

最后我有两点想要在此表达：第一，请大家相信《新京报》，这是一份有灵魂、有底线、有品质的报纸；相信《新京报》人，这是一群有担当、有情怀、有专业能力和职业精神的人，他们以前做得很好，未来会做得更好。

第二，深深地感谢大家。感谢主管部门给了《新京报》的理解和关怀，为《新京报》提供了成长的空间和发展的机会；感谢各位广告商和合作伙伴，没有你们的信任和支持，我们不可能走到今天；感谢《新京报》的读者，共同的价值观让我们走到一起，未来我们还会给你们带去更多的惊喜。

从一出生就风华正茂，到努力创建中国最好的原创内容平台，《新京报》走过了13年的道路。这一路走来，有喜有悲，有坎坷，也有坦途，有荆棘遍地，也有繁花似锦，有山重水尽，也有峰回路转，难能可贵的是我们在一直向前。我们心怀远方、日复一日的辛勤劳作，就是为了找到属于我们、也属于大家的东西，我们相信一定能够找到。

本文系2016年11月11日《新京报》13周年答谢活动上的讲话，有删节

目 录

CONTENTS

一	报业的第三条道路 >>>	001
	责任感使我们出类拔萃	002
	《新京报》的定位和新型都市报的崛起 戴自更	006
	新型时政类都市报的特点 戴自更	012
	选择一条全新的报业之路 戴自更	019
	我们在为历史打草稿 杨林	027
	媒体融合与创新经营 戴自更	032
	最难的是坚持 朱学东	038
	创办《新京报》，回归常识 张寒	050
	办一份有尊严的报纸 戴自更	055
	西西弗斯的命运和《新京报》的使命 戴自更	058
	不要忘记我们为什么出发 朱柳笛	061
二	办一份进步的美好的报纸——坚守新闻专业主义 >>>	069
	理 念	
	舆论监督是《新京报》人的职业自觉 戴自更	070

纸媒的未来——坚守新闻专业主义精神	曹保印 赵勇力	076
内容是一，其余都是零	王跃春	083
奋斗、创新和执行力成就《新京报》	戴自更	086
以读者为中心，提高报纸的核心竞争力	戴自更	091
评 论		
观点新闻的时代：都市报为什么要做评论	戴自更	095
《新京报》评论：困惑与坚守	王爱军	097
报 道		
灾难报道，靠脚还是靠脑子	刘炳路	103
网络时代，深度报道的轻逸与沉重	张寒	109
《新京报》深度报道实践的观察与思考	高钢	114
时事新闻的坚守与突破之路	武云溥	123
副刊势微的时代，《新京报》书评周刊如何“任性”？	涂志刚	132
《新京报》为什么要创办《逝者》栏目	戴自更	135
视 觉		
读图时代的机遇	戴自更	137
《新京报》的新闻可视化探索	书红 许英剑	140
《新京报》的视觉传播模式	何龙盛	151
最流行的报纸版式	戴自更	156
《新京报》的视觉传播探索与经验	吕艺	159

三 风景这边独好——影响力营销 >>> 167

面对寒冬，《新京报》如何凭借优势资源逆势而上	戴自更	168
关于行业事业部运作的实践和思考	戴自更	174
附：《新京报》经营的原则及影响力营销理念	戴自更	180
《新京报》房地产广告业绩如何逆势增长	张学冬	187

投征分离需要大胆和任性 杨曦微	194
《新京报》广告经营特色 周媛媛	200
从“中国好广告”看平面媒体的品牌传播 董妍	206
一份报纸的“品牌探戈”——《新京报》品牌分析 张树庭 孔清溪 李若曦	217

四 以蜕为进——转型进行时 >>> 229

《新京报》转型：路在何方？ 王跃春	230
《新京报》“+ 互联网” 大燕网对《新京报》是一种创新 靳秒 李阳	233
《新京报》“+ 资本” “寻找中国创客”一出生就风华正茂 李晨	238
版权战略 为什么今天还要强调知识产权保护 戴自更	247
十问《新京报》版权策略 李晨 冯琪	252
报纸做成内容商，底气来自哪里？ 陈昌凤	257
融合报道 “不创新，毋宁死”媒体融合发展模式下的《新京报》 李晨	264
《新京报》两会报道：一次全媒体运作的成功实战 胡杰 全昌连 祝炳琨	272
纸媒也玩视频直播！《新京报》在下一盘多大的棋？ 李晨	283
自主产品 《新京报》联手腾讯，“我们”要做最好的移动端新闻视频 二维酱	290
《新京报》动新闻：希望成为转型的先锋 于陆 冯琪	297
“热门话题”的4.0时代 李晨 冯琪 于陆	302
时政公众号“政事儿”如何实现“弯道超车”？ 马俊茂	308
《新京报》书评周刊微信是怎么炼成的 马培杰	312

五	我的纸里包着我的火——《新京报》企业文化	>>>	317
	论“持久战” 戴自更		318
	往事如歌 戴自更		324
	《新京报》人的十种气质 戴自更		327
	一张报纸的模样就是一群报人灵魂的样子 朱学东		330
	《新京报》的精神气质 范以锦		340
■	后记	>>>	350

一 报业的第三条道路

责任感使我们出类拔萃

北京这些日子风风雨雨，天空没有想象中那么澄澈。但是，天安门依然巍峨耸立，长安街依然车水马龙，香山的红叶还是如期而至，潭柘寺的钟声还是照样悠扬。时间伟大得无法遏止，该来的总归要来。《新京报》一声嘹亮的啼哭，划破千年古都的沉静。历史开始了。

155年前，卡尔·马克思创办了《新莱茵报》。152年前，亨利·雷蒙创办了《纽约时报》。85年前，邵飘萍创办了《京报》。54年前，《光明日报》和《南方日报》诞生在新中国的拂晓和黎明。4个月前，“光明”和“南方”一见钟情。3个月前，“光明”和“南方”共偕连理。今天，2003年11月11日，冰雪消融，多云转晴，《新京报》在中国首都北京横空出世。

《新京报》是全国第一家得到国家新闻出版总署批准，具有合法地位和受法律保护的媒体集团跨地区经营管理的报纸。作为一个试点，《新京报》是中国新闻出版和文化体制改革取得的重要成果，是光明报人的新选择，南方报人的新起点，中国报人的新理想。《新京报》一小步，中国报业一大步。

由于历史上进步报人邵飘萍创办的《京报》曾经烛照过一个时代，我们这张《新京报》的创刊，被外界广泛解读为一次伟大的复刊行动。这实在是一个善意的、富有创造性的误解。我们不敢掠人之美。但是我们也不能数典忘祖。作为有理想的当代中国报人，不能只向国外报业巅峰仰望，更要向本国史上难能可贵的报业传统致敬。知识分子良心，从来就是奠定报业大厦的基石；知识分子的风骨，从来就是支撑报业大厦的脊梁。历史上的《京

报》如此,《新京报》也理应如此。对国家和人民利益的看护,对理性的呼唤,对权力的制衡,对本真的逼近,对美好的追求,对公义的捍卫,对丑恶的鞭挞——这是媒体的普世价值和终极价值,也是中国执政党共产党所倡导的价值,那就是“权为民所用,情为民所系,利为民所谋”。

有责任感的政治家都明白这样一个道理:报业乃是社会生态链条中不能薄弱、不可或缺的一环。社会生态链条中如果缺了报业这一环,就好像林子中没有了鸟唱,田野上没有了蛙鸣,屋子里没有了猫叫;一个地区报业兴旺发达与否,乃是判断这个地区社会生活质量的一项重要指标,有责任感的政治家总是善于从中领悟效忠国家、造福社会、服务人民的道理。

责任感总使一些人出类拔萃!《新京报》至高无上的责任就是忠诚看护党、国家和人民的最高利益。《新京报》的口号是:“负责报道一切。”《新京报》致力于对报道的新闻负责,一切新闻和一切责任。有责任报道一切新闻,追求新闻的终极价值和普世价值;更有责任对报道的新闻负一切责任,包括政治责任、经济责任、文化责任和社会责任。《新京报》遵守国家政治制度和法律法规,尊重社区道德风尚和审美情趣;在体制内行使媒体的权力,开展建设性的舆论监督;认同意识形态产品属性,奉行社会效益优先原则;树立理性新闻观念,探索客观报道模式,努力重组事件、再现事实、还原真相;宣传有正负之分,新闻有真假之辨;有不可以报道的真新闻,但不可以报道假新闻;遵守新闻道德,尊重新闻规律,追求新闻价值,讲究新闻方法。

《新京报》标徽为“圆形长城烽火台”。圆形,象征地球和眼球,象征观察世界,象征全球视野和国际眼光。长城,象征中国 and 北京,象征守土有责的媒体责任意识,象征对国家和人民的发展、富足和安宁负责,象征媒体要讲政治意识、大局意识和责任意识;烽火台,中国最古老的媒体和传播方式,中国传统特色中效率最高的传播方式,象征媒体终极价值和基本元素,象征媒体要发挥预警和监督的战斗性。凤凰形火炬,火炬象征光明,寓意光

光明日报报业集团；凤凰作为南中国的神鸟，寓意南方日报报业集团；火炬和凤凰所传达的指引、探路、尝试、先锋、新生等内涵，寓意《新京报》就像不断扩大光明范围的探照灯，成为照亮时间和空间的良心。

《新京报》标准字是天安门城墙色底方正大标宋字体加粗反白。《新京报》符号总是跟天安门城墙颜色出现在一起，时刻提醒《新京报》人和国内外读者：《新京报》有浓厚的北京特色和中国特色；方正大标宋字体，表达与国际接轨和借助科技进步的愿望；加粗反白，突出镂空效果，增强视觉冲击，象征《新京报》要成为一块传世招牌。

《新京报》将积极参与全球报业竞争，融入国际主流社会，接轨世界资本通道，创报业最现代化的经管体制，建国家最职业化的报业团队，办北京地区最国际化的严肃报纸；坚持三贴近原则，贴近北京群众，贴近北京实际，贴近北京生活；扎根北京，报道北京，服务北京，越是北京的，就越是中国的，也越是世界的，北京化就是国际化，北京特色就是国际特色；咬定高端市场，吸引中端市场，团结低端市场，成为北京政治界、经济界、文化界和主流社会的首选和必读的报纸。

当今世界，每一座伟大的城市都和一张能够代表这个城市形象的伟大的报纸联系在一起。报纸是城市的形象、门面和口碑。报纸办得不好，城市的形象就受损，城市的门面就难看，城市的口碑就不好。报纸更是城市的心灵，报纸办得难看，城市就美中不足。一座城市的报纸办得好不好，直接影响城市的投资环境和国际竞争力。从吸引外资的角度，为了国民经济的发展，为了增强城市的国际竞争力，《新京报》一定要好好办，要办好。

《新京报》是一张高起点的日报。光明日报报业集团和南方日报报业集团强强联合，互利互补，资源共享，《新京报》的优势不言而喻，势头可想而知。两大党报集团精心栽下的不是一棵小苗，而是高耸入云的参天大树！由于营养充足、准备充分，《新京报》将成为一张完全可以省略成长经过的报纸，正像那句宣传口号说的那样，“《新京报》一出生就风华正茂”。

没有什么力量能够留得住时间。没有什么力量能够止得住《新京报》这辆呼啸而来的列车。经过一代又一代政治家报人的努力，《新京报》必将成为新世纪新北京有责任感和影响力的报纸，一张与大国首都地位相称的报纸，一张承载中国报人光荣与梦想的报纸。

本文系 2003 年 11 月 11 日《新京报》发刊词

《新京报》的定位和新型都市报的崛起

戴自更

都市报兴起于 20 世纪 90 年代，经过近 10 年的发展，特别是进入新世纪以后，面临的最大问题是：下面的路该怎么走？众所周知，都市报崛起的土壤是计划经济向市场经济过渡，传统党报和机关报由于体制原因，在市场化进程中明显滞后，这就为都市报的诞生和壮大提供了机遇，使它们在一夜之间，如雨后春笋般在中国涌现出来，特别是占据了在中国经济和政治生活中占主导地位的广大城市，让广大市民知道报纸不仅是宣传工具，也可以是他们生活中密切相关的、不可或缺的东西。都市报超常发展的轨迹告诉我们，媒体市场化的道路不仅是必然趋势，而且可以爆发出无限生机和活力，从《华西都市报》到《南方都市报》《京华时报》等，这些例子我们见得太多了。

但是任何事物的发展都与时代密切相关，就如同机关报的式微、晚报的停滞、周末类报纸日趋沉寂一样，都市报的发展也面临着严重的危机：都市报在很大程度上是由于与传统机关报的逆反才取得成功的，是在与传统社会秩序的对立中成长起来的，因此或多或少地带有攻击性和破坏性的特点，而随着社会秩序的日趋完善，特别是随着城市中产阶层的出现，渴望社会稳定的诉求将越来越强烈，报纸作为媒体的一种形态，其功能除了揭露和监督，更多的要向读者提供有用的资讯和阅读上的愉悦，舆论监督只是其中的一项