

胡舒立
林楚方
张华
王晨
袁凌

陈莹
陈序
曹海丽
杜江

傅剑锋

张寒

杨潇

新媒体环境下深度报道从业者访谈录

转型与坚守

张志安
刘虹岑

徐百柯

赵涵漠
周筱赟

徐潜川

季天琴

王和岩
王星

王世军
刘万永

范铭

王晓清



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

新媒体环境下深度报道从业者访谈录

转型与坚守

张志安
刘虹岑
著



南方日报出版社

NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

转型与坚守：新媒体环境下深度报道从业者访谈录 / 张志安, 刘虹岑著. — 广州：南方日报出版社, 2015. 6
ISBN 978-7-5491-1281-4

I. ①转… II. ①张… ②刘… III. ①新闻工作者—访问记—中国—现代 IV. ①K825.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 084622 号

ZHUANXING YU JIANSHOU

转型与坚守 —— 新媒体环境下深度报道从业者访谈录

著 者：张志安 刘虹岑

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

责任编辑：刘志一 郑 颖

责任技编：王 兰

责任校对：阮昌汉 王 燕

经 销：全国新华书店

印 刷：广东信源彩色印务有限公司

开 本：889mm×1194mm 1/16

印 张：18

字 数：267 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

代序

转型中的坚守

胡舒立

在这样一个变动不居的时代，新闻人是幸运的，因为新技术可以扩大新闻生产的内容和传播渠道，增加新闻影响的广度、深度和精度，也可以提供更多的商业选择。与此同时，新闻人也是焦虑的，因为新闻承担的社会责任和价值正在受到冲击。互联网革命下，商业大潮奔腾而至，如何传承新闻媒体作为时代瞭望者、社会把关人的角色，如何在坚守公共利益的同时求得商业上的发展，新闻人面对着严峻的挑战。

传统媒体的转型迫在眉睫

媒体转型是一个持续多年的话题，并不新鲜。不过中国媒体，特别是以平面媒体为代表的传统媒体，其实一直沉浸在最近十多年繁荣的幸福惯性中，到2013年下半年，这个行业才有了非转不可的共识，而且承认转型迫在眉睫。2013年中国平面媒体的营收整体下滑25%；2014年一季度，同比又下滑25%。媒体经营的前景突然变得如此暗淡。举目四顾，我们所处的环境已经非常险恶。

第一，支持过去十多年媒体发展的经营模式，即广告模式已经崩塌。虽然广告市场整体并没有大的萎缩，但是广告投放方式发生了根本性变化——由过去的品牌（branding）、市场（marketing）、销售（sales）三并重，转为主要偏重销售、满足销售目标（pre-sales）。新兴的交互媒体更有助于广告商

实现这种销售目标。商业模式必须转换，这是我们面对的长期性问题，而不是周期性问题。而一个行业改变其商业模式，这当然是最难的事情。

第二，媒体运营在广告收入之外，还有发行收入，即收费模式。但中国新闻的数字媒体采用收费模式，显然难以成功。应当承认，互联网技术导致的知识产权挑战，是行业面临的共同问题。但在中国，新闻媒体对自有版权的保护能力之低，可能也超过任何其他行业。

早在十余年前，中国的绝大多数平面新闻媒体就以低价或无偿的方式，自动放弃自有数字媒体版权。这一巨大的战略失误，虽有其必然内涵，而且成就了中国互联网门户网站中的佼佼者，但也使平面媒体行业受到致命性损害。其直接结果，就是使中国平面媒体通过发展数字媒体收费业务补充广告收入的举动，变得极为困难。

《纽约时报》《华尔街日报》等英文版都采用收费模式，目前《纽约时报》已出现收费收入超过广告收入、电子媒体收入超过平面媒体收入的良性局面。他们的转型当然也非常难，但至少是已经通过拐点。但中国新闻媒体，目前还看不到这种收费模式成长的机会。

第三，由于特殊国情下的体制因素，中国的平面媒体虽然已经成为一个大产业，但缺乏依靠市场进行整合的能力，行业效率相当低下。收购、兼并、破产、关闭等常见的市场手段，无法发挥作用。如今，这个行业已经到了没有退出就没有效率实现的阶段，但退出仍然极难。中国的互联网公司媒体平台迅速扩张、创新不断，早已是三分天下有其二。在这样的媒体版图中，传统新闻媒体面临生死考验。

说到传统媒体，现在绝不是平台问题——所有的媒体都既有平面又有网站还有手机平台——现在的问题在基本模式，传统新闻媒体行业靠高成本投入支持一线采编，然后通过印刷并辅之以电子传播的这种商业模式，因为支持其收入的广告模式崩塌，而难以为继。

变化是个过程，因此很长，但转折并且意识到转折，就是眼前。

新闻人创业要看清四组关系

互联网技术的迅速迭代和运营模式的提升正在解构和重构新闻机构的组织流程、商业模式，同时也冲击和改变媒体组织和媒体从业人员的现状以及

既有的价值体系。

新闻媒体近来出现许多变化和动荡，转型冲击强烈，“创业”成为最近的热词。无疑，中国新闻人正站在十字路口。在这样的环境中，许多专业新闻人离开专业的大型媒体平台，寻求新媒体平台的创业。转型从个体开始，形成创业潮。

中国新闻媒体，我这里主要指以报纸为代表的平面媒体的转型，与外国同行不同，有两个特点。

一是时间更晚。英文主流媒体的转型震荡，我认为是出现在十年前，并且由于2008年的金融危机而加剧。中国则由于多重原因，特别是市场约束不足、经济形势较好等，行业一直到2013年下半年，才真正感到震动。

二是媒体人较为主动。美国新闻界面对转型冲击，不仅出现报纸关张，还曾有过连续若干年的大规模裁员，一片愁云惨雾。中国媒体尚未出现行业震荡和收缩，已经有相当一部分比较出色的编辑记者离开专业岗位。近来创业是如此频繁，以至听说哪位名记名编离职创业，已经不再是新闻。媒体人的创业潮，正加速发展。

同时，还有一些有组织的主动创业探索，包括一些媒体发布各种政策鼓励内部创业，以创业姿态做脱胎换骨的结构性的改变，和新闻人加入新生互联网公司媒体平台，等等。

中国为什么会出现这一局面呢？首先是体制机制原因，这使许多新闻人在做出创业选择时，机会成本大大降低。此外，前几年一些新闻人的创业得到市场初步认可，在从天使、风险到成长型基金的资本接力中，已有小成；而目前市场资金仍相对充分，众筹、P2P、一些小型创业基金活跃，正是创业潮的直接推动力；更重要的是，随着技术和商业创新，一些新的媒体表达方式的出现，特别是以“自媒体”为总称的各种小型媒体产品的涌现，极大降低了创业成本。

这一轮新闻人的创业潮能持续多久，能够发展到多大规模，成败前景如何，其中有没有、有多大的泡沫和幻象？这些都有待观察，面对行业的困境和同行的激情，要看清四组基本关系。

1. 个人与机构

新媒体创造了很多机会，自媒体平台，特别是那种以个人视频为内容的制作平台，投入小，但可以较快有收入。对财务前景暗淡的传统媒体来说，

这似乎成为转型捷径。但就目前所看到的商业机会而言，这些新媒体形式，只属于单个新闻工作者的转型窗口，并没有为新闻机构的商业转型给出解决方案。做新闻的大事业，还是要靠机构和公司。

2. 成功与失败

我最近采访特斯拉汽车CEO埃隆·马斯克（Elon Musk），问到他如此成功，有没有过失败？他说，我只是这两年才算成功，过去的许多战役都是失败的。创业固然要志在必得，但也要准备失败。本人，社会，包括行业，都要容忍先行者的失败。只有少数人适合创业；创业者中只有少数人能成功。我们鼓励创业，核心是激发创新精神，置于死地而后生的奋斗精神。

3. 政府与市场

创业靠什么？媒体处在交叉口，很多人想政府、体制和市场的好处兼得。但新媒体天生是属于市场的，是中国这个转轨经济体中最完整、最开放的领域，即所谓的open sector。政府在新媒体领域中只是守夜人。中国走在市场轨道上，而且会继续往前走。我们在巨大的行业变局面前，更应当看清本质和趋势。如果想靠着政府创业，恐怕是难以获得真正成功的。

4. 创新与坚守

新闻传播需要在传播渠道和表现方式上改变，但仍然有其不变的灵魂，即新闻专业主义的主体内容。在中国，新闻真正以读者为尊，是最近二三十年的事情，专业主义只是初有成长。如今，我们又面临双重转型：新技术带来的行业大转型和中国的社会经济政治的大转轨。行业的转型，是靠坚守和创新的双重努力推进的，而且是靠一大批人的紧密合作，靠新闻组织、新闻机构的坚守与创新的双重努力推进的。现在在世界范围内，我们看得见的成功的曙光，都是这样一种整体努力的结果。

创业和专业要不要兼得，能不能兼得，如何兼得，这是当前处在十字路口的中国新闻人思考得最多的问题。方向非常清楚，答案却无法完满。或许，要由我们一代人的不屈不挠的实践，去填写关于明天的答卷；要靠创新与坚守的双重努力，证明新闻专业主义可以基业长青。

新媒体不能放弃对社会责任的坚守

互联网从20世纪90年代进入中国，到90年代后期已经相当兴盛，此后更

是年复一年地高潮迭起，势不可当。这必然给中国新闻界提供巨大的机会，也势必会掀起巨大的挑战。新闻人如何传承新闻媒体作为时代瞭望者、社会把关人的角色？如何在坚守公共利益的同时求得商业上的发展？新闻人面对着严峻的挑战。

选择是多样的，因为我们走在由层出不穷的新技术提供的机会丛林之中，或许很多道路都可以通向成功的明天；但选择其实也是单一的，因为在传统的商业模式被颠覆之后，新闻人的使命并没有改变，方向一如既往，所以我们的道路可能格外艰辛。

众所周知，从平面媒体到门户网站，再到社交媒体、移动平台，新闻媒体在互联网时代面对全方位的挑战，新闻内容的生产机制和传播机制出现根本性的变化。

首先UGC的出现、大数据分析工具的普遍应用和O2O的流行，一方面使得新闻生产从单向发布变成众生喧哗，从精英导向变成更加追逐大众，从专项内容转向设计产品，这使得定位更加精准和细分，服务功能更为细致。另一方面，也出现信息过载、噪音过多的现象，对用户的过度迎合导致低俗化抬头甚至风行，版权的缺乏使得传统媒体难以获得应有的回报，再加上新闻生产投入不足，整体质量下降。这些虽然是市场的阶段性特征，但其负面效果不容忽视。

其次，新媒体从业人员的角色正在从记者和编辑向产品经理转变，这对于改善用户体验至关重要，而自媒体的大量涌现，在一定程度上减少新闻生产环节，降低成本，但基于新闻专业主义的严格把关的缺失，客观公正等基本报道原则也受到挑战。

最后，新闻业的传统价值体系也受到巨大冲击。一方面由于商业压力，另一方面由于理念的缺失，一些新闻媒体存有对广告客户的非正常保护，甚至出现利用新闻报道进行敲诈的违法犯法行为。这些年发生的有偿沉默事件，不仅严重损害市场秩序，挑战法制原则，而且严重破坏新闻业的社会公信力，所有新闻从业人员，皆因此感到痛心。

互联网时代，仍然需要强调新闻内容绝不是普通的商品，更不是市场利益体系中的某一方。它作用于弘扬社会主流价值。传统新闻业经过上百年的发展演变，不仅形成以公信力为核心的价值体系，而且发展出一整套制度保障，比如经营部门与经营编辑部门的防火墙隔离，评论与事实的严格区分，

编辑稿件的多重审核流程。

基于此形成的新闻价值观和操作准则，正是新闻报道客观中立的有效保证，在主要以报纸、杂志和广播电视为载体的时代，新闻媒体在履行社会责任的同时，采取以读者为基础，以广告收入为支撑的商业模式，可以获得很大商业成功。这种在当时相当完善的商业模式，有效地支持媒体继续履行其社会责任，也使新闻业蓬勃发展，形成一个大产业、大行业。

在互联网时代，一方面新媒体获得新的传播平台和渠道，影响力大大加强，其承担的社会责任更加重大，获得的社会效益也更加显著。另一方面，媒体旧有商业模式被改变，乃至被颠覆，而新的商业模式远未建立，这使得媒体极易因为商业目标而放弃社会责任。特别是当商业利益和公共利益发生冲突的时候，媒体可能将商业利益视为首要的，甚至唯一的选择。这种情况正是经济学上所说的负外部性。负外部性继续放大，会从根本上伤害新闻媒体这个行业，使之丧失立身之本。消除这种负外部性迫在眉睫，这关系到这个行业的命运。

在这里，观念、理念、价值、号召都不可缺，但更重要的是建立起让新闻业能够健康发展的内部和外部的制度环境，关于此，要做的事很多。

于媒体而言，我们认为无论是新媒体还是传统媒体，只要是在从事新闻传播行业，就应当在分工的基础上，在新闻组织内部建立并且坚守经营部门与编辑部门的防火墙——广告销售部门在任何时候、任何情况下都不能指挥、左右、影响新闻编辑部门，新闻编辑业务必须独立于公司的广告利益，要坚决杜绝所谓客户保护名单，防止广告商利益影响新闻传播的公共责任。

防火墙是新闻媒体组织的基本制度。在互联网时代，国外有些媒体出现防火墙后移的说法，他们认为在编辑和经营销售之间有一个运营部门，运营过去是属于经营部的，现在可以确立为一个独立部门。也就是说防火墙过去是在编辑和经营部之间，在互联网时代，有运营的出现，他们认为防火墙应放到运营之间。但第一，这种模式仍然在探索中；第二，移至编辑部和销售部之间，仍然坚持在广告销售部门和内容之间是有一个防火墙，这是世界通例。

不管怎么样，广告绝不能指挥新闻编辑内容这一规律是铁律，自进入互联网时代，这个世界通例在行业中并没有动摇。在坚持防火墙的前提下，还应该着眼于提升编采人员的专业能力和道德水准，并且取消直接与收入挂钩

的商业指标考核。

对于跨越采编经营部门的某些以新技术为驱动的创新探索，应该建立合规化的管理机制，充分考虑利益冲突防范，防止不当套利。

当然，刚才我讲的是对媒体一方。对监管者一方，我们认为应该积极改善媒体的竞争环境，通过建立优胜劣汰的退出机制，发挥市场调节作用，通过版权保护、鼓励原则，提升行业的普遍质量，通过清理有偿新闻，净化网络空间，使优质媒体能够获得正当的商业回报。

互联网对各行各业的重塑整合是一个创造性毁灭的过程，这个过程会非常辉煌，也会非常痛苦，最后的结果可能是难以预想的。不过，不管整合如何发生，有公信力的、公正平衡的新闻媒体，对于中国社会的健康发展和成功转型都是必不可少的。

总之，互联网冲击下的媒体建设注定是充满曲折和充满创造性的，也必然是一个漫长的市场调整的过程，可能需要一代甚至几代人的探索。然而历史会证明，对于社会责任的坚守，将是新媒体最终的生命力和价值所在，自由而负责任的新闻业才能造福于民众，造福于中国的明天。

（作者为财新传媒总编辑、中山大学传播与设计学院教授）

CONTENTS

目录

第一篇 转型的思考

- 2 财经记者往往面临转型的诱惑
——专访《21世纪经济报道》特稿部总监陈小莹
- 13 互联网时代，传统媒体也能争取独家的“第一落点”
——专访《新京报》深度报道部副主编、首席记者张寒
- 23 面对新时代的用户，要用新的方式来讲故事
——专访《南方人物周刊》主笔杨潇
- 33 轻松的内容，并不等于浅薄
——专访《壹读iRead》主编林楚方
- 46 转型本身是一个伪命题
——专访Newsweek中文刊前执行主编、赞赏创始人陈序

第二篇 重构的挑战

- 60 用商业思维而非媒体思维来创业
——专访资深财经媒体人、少年商学院创始人张华
- 70 不能单看媒体的转型，而要看整个社会的转型
——专访纽约时报中文网执行总编辑曹海丽
- 82 一个人的转型是一次自我修行
——专访腾讯大浙网总裁傅剑锋
- 94 不要瞧不起互联网新闻的短平快
——专访搜狐新闻总监助理王晨
- 103 承担了历史的责任，但却没法从中解脱
——专访《广州日报》原高级记者杜江

第三篇 记录的意义

- 118 理解生活的质地，才能还原生活
——专访《财经》杂志记者、《Lens》杂志主笔袁凌
- 128 写稿子应该是有观照的手艺活
——专访中国青年报社编委、《冰点周刊》主编徐百柯
- 140 记录小人物就是记录时代本身
——专访《中国青年报·冰点周刊》记者赵涵漠
- 150 即使在新媒体时代，我仍怀有一份“写作者的责任”
——专访《财经》法治记者、法经刊副主编徐潜川

第四篇 调查的逻辑

- 164 报道做到最后，都是在拼人品
——专访《南都周刊》主笔季天琴
- 177 媒体的职责就是这个社会的瞭望者
——专访财新传媒首席调查记者王和岩
- 190 物证高于人证 谣言难逼真相
——专访知名网络爆料人周筱赟
- 203 新媒体时代变化最大的不是调查的手段，而是记者的心态
——专访《南方都市报》首席记者王星

第五篇 职业的反思

- 214 新闻和娱乐都要有价值观
——专访广东广播电视台经济科教频道副总监王世军
- 225 永远向着人内心最深处的疑问去
——专访央视《看见》栏目主编范铭
- 236 娱乐新闻也要运用新闻的手段，遵循真实的原则来做
——专访《南都娱乐周刊》执行主编谢晓
- 247 带着理想，能走得更远
——专访《中国青年报》特别报道部副主任刘万永
- 260 新闻的底线是尊重事实和他人
——专访中央电视台《新闻调查》编导王晓清

第一篇

转型的思考

财经记者往往面临转型的诱惑

——专访《21世纪经济报道》特稿部总监陈小莹

陈小莹

1983年生，上海人，曾任《21世纪经济报道》首席记者，现任该报头版/特稿部总监。2006年入职以来，连续四年被该报评为年度记者，2009年南方报业传媒集团的年度记者。代表作之一《京沪高铁20亿贷款变形记》荣获2010年腾讯网年度华语传媒盛典“年度经济报道”大奖，牵头负责的《起底实德资金链》获2012年度南方周末传媒致敬奖。

访谈实录

用财经的视角去报道社会公共事件

张志安、刘虹岑（以下简称张&刘）：从2005年入行起，你就一直做的是财经新闻，怎么理解财经新闻，比如小财经、大财经等概念？

陈小莹：我2005年入行起就一直做的是财经记者。“财经新闻”这个概念本身一直被财经媒体不断扩展内涵和外延，可以说现在的财经新闻都是一个“大财经”的概念。举个例子来说，像“钱云会事件”^①，如果用传统的新闻概念的划分，可能比较倾向于把它划归为社会新闻里面去。

^① 钱云会事件，即乐清蒲岐“12·25”交通事故案。

再比如“唐慧事件”^①，很明显这是一个法制领域的选题，但所有的财经媒体也都会去做。因为在中国当下的语境里，由征地问题产生的矛盾背后，是农民作为一个利益群体与其他利益群体博弈产生的矛盾，这个普遍存在的激烈矛盾正是中国经济环境下的重要命题。甚至可以说，这个问题解决不了，经济的上层建筑都会被动摇。

事实上，只要发生这样类似的事件，所有的财经媒体都会去做报道。法制报道也一样，一个公正透明的法制环境，将对经济发展起到深远的影响，绝不能因为是财经媒体，而把自己的视野局限在狭义的财经领域。

我们的社会结构、法制基础等领域与财经密不可分，互相作用。所以，几乎所有的财经媒体都会去报道，像《财经》、财新传媒，也包括《21世纪经济报道》，都会倾注时间和精力去调查。因此，在我看来，传统的划分已经不太合适今天的财经新闻的定义了，现在都是“大财经”的概念。

张&刘：“大财经”基本是指广义的财经新闻，用财经的视角来报道社会？

陈小莹：我指的是广义的财经新闻。今天的财经新闻的范围不单单只是公司新闻、产经新闻的报道，已经扩大到时政、法制、社会事件等各个领域。可能在传统的概念中，这些都只能算社会新闻，但在今天的语境下，这些领域的报道已经被纳入绝大多数的财经媒体的报道范围之内了。

同时，在具体操作层面，很多财经媒体也形成了自己的一套方法论。面对其他领域的新闻，财经媒体不是报与不报的区别，而是怎么报的问题。

张&刘：这种“大财经”的报道实践主要由哪些方面的原因导致？

陈小莹：这也算一种趋势吧。一方面，因为现在不仅仅在中国有“大财经”的现象，在美国，比如《华尔街日报》也会经常报道一些时政新闻、社会事件等。“大财经”本身就是一种趋势，因为政治、经济、社会并非独立存在的结构，很多时候是互为基础的。中国现在所面临的社会现实，比如严重的贫富分化等等，这些社会结构本身决定着经济事件的发展，是经济发展不能回避的问题。

另一方面，一开始经济新闻在中国的发轫，像是《财经》杂志早期著名

^① 唐慧事件，即“湖南永州少女被迫卖淫案”中受害者乐乐的母亲唐慧为女儿的遭遇奔走各处上访，2012年8月湖南省永州市公安局零陵分局以“扰乱社会秩序”为由，对唐慧处以“劳动教养1年6个月”。

的报道《银广夏陷阱》^①等都是聚焦于财经领域。但这几年《财经》杂志在法制新闻方面做得也特别强，反腐的报道也做得特别多。这既是社会现实造成的，也是舆论热点导向所驱使的。

在微博上，许多意见领袖谈论最多的也不是他们专业领域的事，反而是一些公共事件。其实，今天中国发生的很多事情如果用“社会事件”这个词来定义可能并不妥当，用“公共事件”才能准确地表达，更有利于解释为什么财经媒体会去关注这样一些事件。

张&刘：针对公共事件的报道，财经新闻与一般的社会新闻在报道角度的选取上会有所不同。介入重大突发事件报道时，财经媒体通常会从哪些角度切入？

陈小莹：就动车事故或者地震这些重大的突发事件面前，在第一层次的报道上，没有社会新闻和财经新闻的区别，因为第一层的报道都是关注救援。这个时候，新闻的第一要素与记者的媒体出身是没有关系的，肯定都是以人性关怀为出发点去报道这样一类的事件。

如果说财经新闻的切入角度与其他一般的社会新闻有什么不同的话，大多是在第二阶段，由于财经类媒体本身对于财经领域方面有一定的积累，在后续的报道上会有自己的独特视角。

举个例子来说，雅安地震发生之后，我们报道了一个上千亿元经济损失数据何来^②的新闻。当时是雅安有三个重灾县，每天都上报自己当地的经济损失情况，很快就发现这个数据达到上千亿元的规模。结果，当我们把上报的数据与上一年当地的GDP数值比较之后发现，上报的经济损失数据至少是其上年GDP总和的21倍。我们就开始从这些角度去质疑这样一个经济损失上报的情况：这个统计数据是怎么来的，统计的口径是怎样的，上报的损失内容具体包括哪些，上报的过程是如何的，当地得出的这个数据是否可靠，等等。最后，我们的这篇报道在雅安地震期间引起了很大的反响，当地政府上报损失的方法立刻被叫停，国务院也派了由专家组成的调查组下去具体核定当地的受损情况。所以，与经济挂钩的这部分可能是我们财经媒体比较擅长的领域。

① 原文刊登于2001年8月的《财经》杂志，银广夏虚构财务报表事件被曝光。

② 原文见《21世纪经济报道》2013年4月26日的报道：《雅安地震评估进行时 上千亿经济损失数据何来？》。