

南方日报总编辑报业运作新思维



杨兴锋 〇 著

高度

决定影响力

VISION MAKES POWER

南方日报出版社

再造特立于市场的主流政经媒体

现代报人全新办报理念，南方日报报业集团旗舰团队实战精解

改版第一天



十六大报告解读特刊



改版周年特刊



广东新动力特刊



9·11特刊



杨兴锋 ○ 著

高度决定影响力

南方日报总编辑报业运作新思维

A02

2020/01/29 星期二

ISSN 1000-0185 邮发代号 44-100 零售每份 0.50元 广告刊例 020-8333 3333

要闻

PRIME NEWS

新一届中共中央政治局在不到半年时间里已进行五次集体学习，
从中我们可以清晰地看到——

中央领导在关注什么



防治非典

中央政治局是
是科技发展的核心
是应用科学广
是防治工作

4月28日

中央政治局

会议

会议

会议

会议

会议

人民日报今日发表社论

总结抗“非”经验
促进“非典”后
发展稳定

本报讯 人民日报今日发表社论，总结抗“非”经验，促进“非典”后发展稳定。

社论指出，抗“非”斗争是一场艰苦卓绝的斗争，我们取得了重大胜利，但也要看到，抗“非”斗争是一场持久战，我们不能有丝毫懈怠。

社论强调，要总结抗“非”经验，促进“非典”后发展稳定，必须坚持党的领导，坚持科学防治，坚持群防群控，坚持依法防控。

社论指出，抗“非”斗争是一场艰苦卓绝的斗争，我们取得了重大胜利，但也要看到，抗“非”斗争是一场持久战，我们不能有丝毫懈怠。

社论强调，要总结抗“非”经验，促进“非典”后发展稳定，必须坚持党的领导，坚持科学防治，坚持群防群控，坚持依法防控。

社论指出，抗“非”斗争是一场艰苦卓绝的斗争，我们取得了重大胜利，但也要看到，抗“非”斗争是一场持久战，我们不能有丝毫懈怠。

社论强调，要总结抗“非”经验，促进“非典”后发展稳定，必须坚持党的领导，坚持科学防治，坚持群防群控，坚持依法防控。

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高度决定影响力 / 杨兴锋著. —广州: 南方日报出版社, 2004.5
ISBN 7-80652-359-6

I. 高... II. 杨... III. 南方日报—报纸编辑—工作经验
IV. G216.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057749 号

高度决定影响力

杨兴锋 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 300 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 10000 册

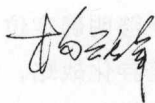
定 价: 66.00 元

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>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

自序



“社会主义市场经济条件下省级党报的振兴之路在哪儿？”2001年底被正式任命为南方日报社总编辑时，我一遍又一遍地追问自己。

从20世纪90年代后期起，我国报刊市场发生了很大变化，城市报纸风生水起，省级党报受到严峻挑战，发行和广告逐年下滑，“龙头老大”面临边缘化的危险。多年居省级党报发行量之首的《南方日报》也不例外。为了改变这种状况，南方日报与全国各地党报一样，进行了一次次改版，试图走出困境。有的主张“软些软些再软些”，希望通过扩大副刊版面来打开市场；有的主张向都市类报纸学习，希望以社会新闻、娱乐新闻来吸引读者……可效果都不明显。省级党报出路何在？

没有调查就没有发言权。上任伊始，我便组织了一个调研小组，向市场要数据，向读者要意见，向实践要答案。经过八个月的调查和摸索，我们发现，党报的基本读者，是各级领导者、决策者，是各层面的管理者、投资者、经营者和研究者，是公务员、商人和专业人士。他们



是我们这个社会的主流人群、高端读者，他们对经济社会的发展和政治文化的走势具有高度的影响力。党报的优势不在别处，恰恰在于它的权威性和公信力。南方日报如果能够明确定位，扬长避短，实行差异化战略，有所为有所不为，就能大有作为，在竞争激烈的广东报刊市场上再创辉煌。

为此，我们从2002年8月6日起实行全新的改扩版，以打造华南地区权威政经媒体为目标，做主流新闻，争主流读者。在确定办报理念时，我们想，刘备之所以能够“三分天下占其一”，是因为诸葛亮“隆中对”确立了正确的方向。南方日报的基本读者处于报业市场的高端，如果我们能为他们提供大大小小的“隆中对”，成为他们的胸中“智库”手中“锦囊”，就可以通过影响他们而影响社会，从而提高南方日报的社会影响力和核心竞争力。于是，我们响亮地提出了“高度决定影响力”的口号，决心办一张靠报道的深度、思想的高度独立于市场的全新党报。

南方日报的这次改版是全方位的。从新闻产品的角度来看，是一次从内容到形式的全新改进和包装；从精神内核的角度来讲，是对党报办报理念的全新思考和定位；从组织运营的角度来讲，是对现代报业制度建设和营销组织的全新探索和实践。可以说，它几乎涵盖了党报改革涉及的所有问题，因此有人称之为“党报再造工程”。这样的全面改版，比创办一张新的报纸要难得多。旧的办报观念的桎梏，旧的办报体制的影响，旧的运作模式的障碍，都给全面改版带来了超乎预料的困难。我天天如履薄冰，如临深渊，不敢有丝毫懈怠。改版最初那几个月，我几乎天天晚上坐镇要闻编辑中心，与值班社委和带班主任研究稿件，策划版面。我的脑海经常响起丘吉尔的一句话：“我没什么可以奉献，有的只是热血、辛劳、眼泪和汗水。”幸运的是，南方日报采编、经营队伍是一个团结拼搏、锐意进取的团队，在社委会全力支持下，大家同心同德。我忘不了运营办、新闻研究所的同

志在开展市场调查、制订改版方案和绩效考评方案方面所花的心血，忘不了几大采编中心的同志锐意创新、精心打造新闻精品付出的努力，忘不了广告公司、发行总公司的同志为开拓广告、发行市场而备尝的艰辛……总之，我们顶住了非典冲击，顶住了各种干扰，一步一个脚印地走过来了。

不管遇到多大的困难，我从不畏缩，从不后悔；不管取得多大的成绩，我从不满足，从不停步。我总在想，如果能够通过南方日报的改扩版实践，深入研究主流媒体的发展规律，不断创新主流新闻报道的内容和形式，创造良好的社会效益和经济效益，在激烈的报业竞争中巩固党委机关报的地位，为我国党委机关报的壮大发展闯出一条新路来，困难算得了什么，个人得失又算得了什么？在全新改版一周年之际，2003年8月6日，我们再度改版，瞄准市场热点，增设投资、IT、旅游、汽车、健康、成才六大专业周刊，进一步强化政经媒体的特色，培育有效目标市场；2003年12月12日，我们三度改版，采取梯次发展战略，增辟珠三角新闻版块，进一步贴近都市，贴近生活。

一分耕耘，一分收获。三度改版使南方日报焕然一新，社会影响力和市场竞争力得到了有效的提升，新老读者普遍接受，各地同行深表赞许，发行量稳中有升，广告客户十分认同，广告实收额也逆势上扬。中共中央政治局委员、广东省委书记张德江今年初在一个批示中给予充分肯定：“南方日报坚持省委机关报的鲜明特色，围绕省委的中心工作，坚持正确的舆论导向，及时、生动地组织宣传报道，可以说是琳琅满目，硕果累累。其中，有许多精彩之笔和闪光之作，不但有阅读价值，还有欣赏价值和收藏价值。在2003年全省的工作成绩中，南方日报功不可



没，应该记一大功！在新时期新形势下，如何办好党报，是个大课题。说难也难，说不难也不难。我认为南方日报正在进行积极的探索，并且积累了宝贵的经验。”

汇集在这个本子里的言论，主要选自南方日报全新改版前后我的部分评报意见。想当初，每天下午一次的编前会制度，是全国报纸几十年通行的惯例，我上任后，按照现代报纸运作的需要，把它改成每天两次：上午11点采前会，晚上8点编前会。每天上午的采前会，只要在家，我都出面主持，结合当天的选题布置和报纸评点，从报纸运作的方方面面，在内部员工中阐释改版的新理念、新思路。这些“总编辑评报”当天就整理出来，与采前会精神、好稿等级、考评分数一道，通过电脑平台即时发布，原汁原味地传达到每个编辑记者，直接体现在报纸的每一个策划、每一个版面和每一篇报道中，有效地推动报纸新的风格定位的形成和办报质量的提高。这些评

报，在编辑记者乃至广告、发行部门的员工中，产生了较大的影响，也引起了南方日报报业集团内外同行的兴趣，认为这些评报基本反映了南方日报的改版理念，反映了南方报人按照现代报纸的要求打造新型党报的新思维、新探索，是实战中的总结和升华，一再鼓动我结集成书。在将评报意见结集成书前，我作了一些适当的整理。为了加深读者对这些评报意见的理解，这本书还收集了一些记者、编辑的采编体会，以及专家、学者的评价和意见。它源于南方日报全体员工的创新和实践，是南方日报改版成果的总结，是集体智慧的结晶，衷心希望它对促进我国党报发展有所裨益。

我们深知，一年多来的改版，只是万里长征走完了第一步，前面的路还很长，我们仍需不懈努力。此刻我们豪情万丈，此刻我们信心百倍，因为航向已经确定，坚冰已经打破，只要我们坚定前行，与时俱进，市场经济条件下办好党报之路就会越走越宽！

目录

1	自序
1	导言 改版：走在改革最前沿
3	改版是“逼”出来的
6	链接：改版致读者
9	上午采前会 晚上编前会
11	改版后怎样上头版头条
13	链接：更国际所以更中国 有高度才有高格调 ——《南方日报》版式风格浅析
19	第一章 定位：高度决定影响力
21	正确理解“高度决定影响力”
24	显出我们的高度：以韩日世界杯报道为例
28	一同寻找新定位的感觉
29	链接：找到让读者兴奋的“新闻点”
32	定位明确，何愁不高人一筹？
35	链接：独树一帜 高人一筹 ——《“9·11”周年特刊》是怎样出炉的？
37	新定位带来诸多新亮点
42	链接：制作精彩导读 经营“要闻精品” ——从两则导读看《南方日报》导读功能的拓展
46	链接：评论版怎样编 ——《观点·时评》版的诞生

目录

- 49 链接：调查新闻怎样写
——《小条码引出入世大课题》采访侧记
- 52 牢记定位 紧盯对手
- 54 运用图片也要“讲高度”
- 57 链接：用摄影报道挖掘重大题材
——一个经济类题材摄影专题的诞生
- 62 我们正处在改革的关键时期
- 67 **第二章 目标：华南主流政经大报**
- 69 十六大是当前最大的主流新闻
- 72 再出号外，铆足劲做主流新闻
- 75 十六大解读特刊做出了高度
- 78 链接：抢占主流新闻制高点
——《十六大报告解读特刊》出台前后
- 82 站得高 才能看得远 挖得深 才能写得透
- 84 链接：以主流政经报道凸显大报优势
——民营经济系列报道回顾
- 89 链接：眼界开阔才有高度
——采写“浙江教育行”三篇有感
- 92 链接：调研课题式新闻这样写
——《走马江浙启示录》采写札记
- 96 权威性+指导性+贴近性
- 97 链接：纵横交错寻“独家”

目录

- 100 大家动脑筋丰富主流新闻的做法
- 102 链接：点击主流读者所关注的兴奋点
——选编《中央领导在关注什么》两点重要启示
- 104 下功夫把主流新闻做足做活
- 110 链接：做好政策解读，体现党报的权威性
- 112 既要有“高度”还要“三贴近”
- 114 怎样做“读者必读的新闻”
- 117 创造性地做好主流新闻
- 119 链接：创造性地做好宏观经济报道
——对两组宏观经济报道的思考
- 123 链接：重大战役体现党报权威性和策划力
——广东工业产业竞争力报道台前幕后
- 129 **第三章 创新：追求更出色的主流新闻**
- 131 编排要闻的重要手段：分流·导读·选稿
- 134 加强新闻监测 不走漏重大新闻
- 136 没有信息意识 就没有主流新闻
- 138 盘活“官方”新闻
- 140 好新闻怎样抓、怎样做
- 143 链接：难忘与海迪的一次心灵对话
——《我渴望在青草地上走一走》采写侧记
- 148 站在应有的高度上包装广东

目录

- 152 链接：包装是一种理论上的提升
——浅谈珠三角高新技术产业带报道
- 156 从“十大新闻大家评”看成就报道的创新
- 159 信息量不足与“亮”新闻不够
- 162 经济报道要从经济事件入手
- 164 把言论经营成我们的招牌菜
- 167 链接：“南方观察”：新闻评论改革的试验田
- 169 从国投报道看突发事件的报道模式
- 174 链接：省高级人民法院为南方日报开“绿灯”
- 176 链接：抓住细节这个“魔鬼”
- 178 要用精心的策划方案打动人
- 180 链接：大型工程建设宣传报道的创新
——《东改丰碑》特刊采编记
- 183 SARS报道：公共健康报道领域的积极探索
- 190 链接：职业精神和政治智慧的胜出
- 193 节日报道的模式
- 197 **第四章 采编：专业体现权威**
- 199 提高采编水平 适应新高度
- 205 编辑要有经营版面意识
- 208 扮演好自己的角色
- 210 编辑亟须注意的四个问题
- 214 新年特刊：一次漂亮的闪击战

VISION MAKES POWER

目录

- 216 链接：新年的阳光
- 218 链接：编辑部的《新年的阳光》
- 221 羊年的奋斗从今天开始
- 223 提倡积极进取的精神
- 225 更广东所以更主流
- 227 链接：国际背景题材的“本地化”处理
——《油价上涨牵动产业神经》采写体会
- 229 什么是快速反应
- 231 链接：“南海一号”报道出炉始末
- 233 链接：《王肇民：一辈子献身水彩艺术》写作前后
- 235 改版成熟程度的体现
- 238 链接：八月的南方
- 242 更专业，才能更权威
- 243 深化改版工作的三个方向
- 245 有独到见解的文章能提升报纸的高度
- 247 合理转化资源，提高报纸竞争力
- 249 记者站的同志要尽快适应报纸改革
- 250 链接：专业优势+地域优势=报道优势
——阳江核电报道背后的“项目合作制”
- 254 链接：“暴风眼”里的独家新闻
——记创新灾害报道的一次尝试
- 258 让改版的经验成为共同的财富
- 260 将成功的新闻操作手法变成自觉的行为

录目

263 第五章 经营：整体联动

265 提倡广告发行部门评报

267 加强发行与广告联动

269 品牌形象不容损害

271 联动在发行中的作用

273 全年都是收订时

275 联动：讲意识更要讲“艺术”

277 链接：采编自身是第一读者

——制作《广州车展特刊》的几点体会

283 广州的发行还应再翻一番

286 更市场：两只“手”并进

289 两个应对非典冲击的成功范例

292 链接：《农村防非典手册》出炉始末

295 机关报权威性的生动体现

299 链接：《抗非风云》检阅了南方报人

301 第六章 管理：制度管人

303 要进一步完善考评机制

306 不良苗头不能放任自流

308 绷紧出早报这根弦

311 尽快建立突发事件应对机制

313 要尊重编辑的劳动

VISION MAKES POWER

目录

- 315 严格出报流程 保证报纸质量
- 317 把“南方热线”影响做出来
- 321 附录
- 323 附录一 南方日报十二项工作制度
- 323 南方日报社委值班守则
- 325 南方日报编辑工作制度
- 329 南方日报采前会制度
- 330 南方日报编前会制度
- 331 南方日报评报监测制度
- 332 南方日报关于“南方热线”运作程序的规定
- 333 南方日报关于舆论监督报道工作的规定
- 337 南方日报采编考评实施细则
- 343 南方日报图片管理系统管理使用暂行办法
- 346 南方日报版式标准细则(2004改进版)
- 355 关于《南方日报》出版流程的规定
- 358 关于《南方日报》出报的要求(细则)
- 360 附录二 南方日报改版大事记
- 367 附录三 各界热评南方日报改版

这次世界杯，编辑主导制的实行，确实较好地解决了以前长期存在的编采矛盾问题。思路明确了，项目落实了，编辑有了主动性，就会主动与记者商量怎么写，新点子就会层出不穷。这就是编辑主动能动性发挥出来的效果。编辑主导制，让编辑介入新闻采写，参与策划、指挥采访，彻底改变了以往记者独揽天下的局面，使编辑真正处于日常采编活动中、体现版面上的主导权。编辑还是需要像以往时的

改版： 走在改革最前沿

>> 2002年8月6日，对于南方日报而言，是一个重要的日子；对于我和许多南方报人而言，则是一个激动难忘的日子。就在这一天，南方日报全面改版。这也是我2001年12月正式就任南方日报总编辑以来，推出的第一个重头戏。

>> 我们改版，不是拍脑袋突发奇想，而是经过了大半年的论证、调研和酝酿。改版的动力，既来自南方报人本身所蕴藏的巨大改革冲动与力量，更来自南方日报作为机关报所面临的新的市场竞争环境与压力。简言之，我们的改版是“逼”出来的。

改版是“逼”出来的

2002年8月6日

今天，是《南方日报》改版的第一天。

整张报纸信息量很大，给人的感觉是琳琅满目，很多人都很兴奋。对每一个南方报人来说，这种兴奋不是无来由的。它源于机关报投身报业竞争所显现的勇气，源于我们对发展形势的正确理解与把握，源于我们面对咄咄逼人的市场竞争而终于果敢迈出的第一步。

众所周知，20世纪90年代中后期以来，全国的省委机关报普遍出现了广告、发行连年下滑的局面。根据中国记协两位年轻学者杨磊和孙业的调查，我国省级党报发行量从1994年到1999年，总体呈现为逐年下滑趋势，1999年达到近19年来的最低谷，平均发行量数值仅23.91万份。然而，多数的机关报还是处于按兵不动的状态。对机关报来说，这种发行与生存状况无疑是值得我们高度注意和警觉的。

这几年，以城市读者为对象的城市报纸大行其道，抢占了省委机关报的部分市场；而广告营销又出现了地域经营的倾向，使发行量总体占优但在各地域又显相对劣势的省委机