

窦丰昌 著

媒变

中国报纸全媒体新闻生产

『零距离』观察



- 全媒体新闻生产平台
- 全媒体新闻生产者
- 全媒体新闻产品
- 全媒体新闻生产环境
- 全媒体新闻生产下的舆论场



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

窦丰昌 著

媒变

中国报纸全媒体新闻生

「零距离」观察



中山大學出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

媒变：中国报纸全媒体新闻生产“零距离”观察/窦丰昌著. —广州：中山大学出版社，2016. 5

ISBN 978 - 7 - 306 - 05656 - 6

I. ①媒… II. ①窦… III. ①报纸—研究—中国 IV. ①G216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 060732 号

出 版 人：徐 劲

策划编辑：刘学谦

责任编辑：刘学谦

封面设计：曾 斌

责任校对：林彩云

责任技编：何雅涛

出版发行：中山大学出版社

电 话：编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址：广州市新港西路 135 号

邮 编：510275 传 真：020 - 84036565

网 址：<http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者：广东省农垦总局印刷厂

规 格：787mm × 1092mm 1/16 19.25 印张 295 千字

版次印次：2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读，请与出版社发行部联系调换

序

窦丰昌老师的最新著作《媒变——中国报纸全媒体新闻生产“零距离”观察》就要出版了，我很乐意为这本书写一个序言。

要理解本书的内容，需要从作者独特的职业生涯轨迹出发。今年以前，作者在广州日报报业集团工作了18年之久，离职前做到了集团编委、《南风窗》杂志社社长，获得过中国新闻奖、广东新闻“金枪奖”等重要奖项，是一个很资深的媒体人。2016年3月，他辞别了广州日报报业集团和《南风窗》杂志社的工作，到复旦大学新闻学院做研究员，而我本人亲眼见证了他的这个转变过程。

在本书面世之前，窦丰昌已经连续出版了“新闻生产研究三部曲”（分别是《开放式新闻生产》《市场化党报的日常新闻生产》及《市场化党报的深度新闻生产》），通过这些书名，就可以看出作者是一个非常善于总结归纳的业界人士，把自己十几年在广州日报社和南风窗新闻一线的所思所想都转化成了学术思考。

了解中国媒体发展过程的人都知道，广州日报报业集团是中国的一个报业集团，过往20年里，广州日报报业集团在采编、广告、发行等领域探索出一套既符合中国国情，又和世界报业发展大势相一致的做法，这套做法一直为新闻传播学界所关注和研究，以此为主题的学术著作和博士学位论文已经发表了不少，而窦丰昌的“新闻生产研究三部曲”无疑是一套具有“内在视角”和“参与式观察”特点的研究中国报业新闻生产的系列作品。

本书实际上是作者“新闻生产研究”的第四部曲，也就是“市场化党报的全媒体新闻生产”。作者认为，2014年以后，中国媒体的新闻生产猛然进入了全媒体新闻生产阶段，报纸的采访部门和编辑部门被全面改造，发稿平台不再只是报纸一个出口，采访、发稿、考核有了全新的形

式，这是新闻生产史上一个前所未有的巨大变化。观察和研究这些变化就成为当下新闻传播实务界和学术界的一个共同课题。

通读这本书，我想和大家分享下面四个突出的“观感”。

第一，时效性。作者不愧是做新闻的。看了这本书，我印象最深刻的是作者在书中所讨论的这些问题的时效性。洋洋近30万字，分成了5章，每章所讨论的问题都有一个鲜明的“新闻由头”，全部都是2015年前后发生的具有强烈轰动性的全媒体传播事件，比如柴静的《穹顶之下》、庆安的枪击事件、天津的爆炸事件等等，以这些新闻事件为突破口，作者一一分析它们的传播路径、传播效果及内在逻辑，给我们展示了一个2015年热点新闻事件的传播全景画面。

第二，系统性。全媒体新闻生产在我国甚至是在全世界都是一个新生事物，在我国，大概就是2011年以后伴随着3G移动网络和智能手机的普及而到来的。对于报业开展全媒体新闻生产来说，2014年8月，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过的《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》则是一个标志性文件，可以说，2014年是一个起点，2015年则是全面铺开的一年。这一年发生的新闻传播事件大都是在全媒体新闻生产的背景下展开的，本书可以让我们系统地看到这些变化。

第三，实践性。全媒体新闻生产首先是一个实践性极强的问题，特别是对于传统媒体来说，搭建什么样的全媒体新闻生产平台？采取什么样的盈利模式？如何让原来适应纯粹纸媒新闻生产的采编人员转轨全媒体新闻生产？在全媒体新闻生产之下，考核制度怎样设计？这些问题都是需要在每天的媒体运作中去解决的。在这一点上，作者凭借十余年在报社采编和经营一线的工作实践，又亲身参与了《广州日报》和《南风窗》的全媒体新闻生产框架的搭建，在分析问题的过程中，充满了强烈的实践性特点。

第四，理论性。全媒体新闻生产之下，新闻传播呈现明显的即时性、碎片化特点，再热的事件也不过维持三五天的热度。但是，从新闻传播研究的角度来说，研究者却要从这些散乱的、稍纵即逝的、万花筒般的新闻传播事件中寻找和把握内在的规律，也就是从表象中看到本质。在这方面，作者虽然长期在一线工作，之前没有专职从事学术研究，但是他对于

新闻生产社会化、新媒体环境下舆论场的变迁等学术问题的讨论依然很有启发意义。

总之，这是一本很值得新闻业界从业人员和学界研究人员一看的书，它或许不能提供我们需要的关于全媒体新闻生产的明确答案，但是至少可以给予我们有益的启迪，让我们深化对当前如火如荼上演的全媒体新闻生产的理解和认识。

尹明华

复旦大学新闻学院院长、教授、博士研究生导师

2016年4月于上海

自序

对中国媒体来说，2014年是不同寻常的一年。当年8月18日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第四次会议，审议通过《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，使媒体融合发展正式上升到国家战略层面。2014年下半年，特别是2015年一整年，各地各部门各单位积极行动起来，努力探索媒体融合发展之路，积累了宝贵的实践经验，学界专家对媒体融合发展的研究也在不断深入。

就全媒体新闻生产而言，2014年还只是一个筹备阶段，2015年也就成了中国媒体全面开展全媒体新闻生产的“元年”，因而这一年注定要进入中国当代新闻史。也恰恰是在2015年，我当时身为新闻业界的一员，全年自始至终在观察和思考着这个有史以来最为巨大的媒体变化。

事实上，中国传统媒体的转型已经进行了很多年。比如，广州日报报业集团早在1999年就成立了大洋网，但十几年来，步履蹒跚，走得很艰难。这个阶段可以叫作媒体转型的1.0时代。直到2014年、2015年，伴随着移动互联网的飞速发展，传统媒体受到的挑战骤然加速，加之宏观政策的利好，从中央媒体到地方媒体在探索从传统媒体向新媒体转型的道路上，走出了多条既有相似性又各具特色的融合之路，这两年可以说是开启了中国传统媒体向新媒体转型的2.0时代。

在这个背景下，中国报业就从传统的单一纸媒的新闻生产一下子进入了全媒体新闻生产阶段。在这种生产方式下，新闻生产的平台、新闻生产的环境、新闻生产的机制、新闻生产的产品以及作为新闻生产效果的舆论场都发生了巨大的变化。在这些变化中，有些能够一眼看到，有些则需要细细去品味。我本人作为一个具体参与当下全媒体新闻生产的实践者，应当说对这些变化的观察更加细致入微，既能深入到各个生产环节做一个参与者，又能够适当跳出来做一个观察者。

在写作风格或者研究方法上，本书不是纯理论性的，而是结合新近发

生的具体的新闻实操案例来讲述和分析全媒体新闻生产当中出现的新问题、新现象和新趋势。全书采用第一人称去写，夹叙夹议，这样的一种视角相信对本书的读者来说会比较好进入，读起来也会比较轻松。

最后说一下本书为什么叫《媒变》。“媒变”是我在微信上开设的一个公众号的名字，此号是从另外一个叫“香港观察”的号“乔迁”过来的。

“香港观察”创号于2014年5月，当初主要是发表一些与香港有关的分析文章，后来由于“占中”和“普选”，讨论香港问题越来越不容易，加之我本人的“新闻生产研究三部曲”在2014年陆续出炉，我在微信上的写作兴趣也转向了新闻生产研究。“香港观察”上发表的文章也渐渐偏向于新闻生产研究，特别是全媒体新闻生产研究，和“香港观察”的本意离得越来越远，常常给人“文不对题”的突兀之感。

到了2015年5月，“香港观察”上发表的文章影响力渐大，时不时就有阅读量过万的情况发生。比如，当时发表的《韩正为何关注上海报业集团采编职务序列改革？》《楚天都市报裁员，勇于裁员的媒体就是有希望的媒体》不仅自身的阅读量不少，而且被好几个传媒圈大号转载，“文不对题”的窘况更加凸显，再不痛下决心，恐怕以后再改更难。于是乎，2015年5月，我又申请了一个叫“媒变”的新号，自此，关于“全媒体新闻生产研究”的系列文章就从“香港观察”转移到“媒变”去发，如今小有成就。

“媒变”是啥意思？“媒变”简单来说就是“媒体变革”。有的朋友说，这个名字和“霉变”同音，是不是不太好？我说，“媒变”不仅和“霉变”同音，而且也“没变”同音，“霉变”和“没变”都不好，希望是“媒变”。

希望这本书以及“媒变”这个微信公众号在这些问题上能够起到一点作用。

窦丰昌

2016年4月

目 录

第 一 章

全媒体新闻生产平台

002	第一节 广州日报中央编辑部的建设和运营
002	一、报纸与新媒体终端由“分立”到“浑然一体”
011	二、报纸转型，要区别两种不同属性的新媒体平台
015	三、再谈报纸全媒体转型的盈利模式
019	第二节 《东方早报》及澎湃模式
025	第三节 《南方都市报》及其“并读新闻”模式
030	第四节 《人民日报》及其“人民媒体方阵”
034	第五节 报纸转型的中外经验对比
034	一、中国报纸转型的特殊之处
038	二、中国报业转型的四个难点
041	三、实地探访台湾传统媒体的“自救之道”
046	四、《纽约时报》的新媒体转型之路
054	五、Facebook 上开店，《纽约时报》转型的“第二条道路”
057	六、动辄谈技术谈项目，传统媒体陷入“不务正业”的窘境？
063	七、从“南方+”上线看传统媒体转型的五个战略

第 二 章

全媒体新闻生产者

068	第一节 新闻从业者的改变
068	一、媒体机构用人需求的变化
072	二、“留守”记者怎样做好职业规划
077	三、勇于裁员的媒体就是有希望的媒体
080	四、中共上海市委书记亲自抓采编职务序列改革， 为什么？
084	五、2015 年国庆假期，报纸休刊成为一个“新常态”
088	六、“三线竞争”之下，最先倒下的是市场化的都市报
093	第二节 新闻生产的社会化
093	一、从中纪委网站看新闻生产的社会化
096	二、范冰冰恋情引爆各大平台，如何解读这一传播 事件
099	三、从《穹顶之下》看新闻生产的社会化
102	四、专业新闻机构向《穹顶之下》学习什么
106	第三节 新媒体环境下的新闻采写
106	一、记者如何抢发全球“首条”地震报道
110	二、这一次，去尼泊尔采访地震的中国记者很少
114	三、《郑州晚报》“掏鸟窝”报道，没有一些人说的那么 阴险
118	四、“李光耀去世”乌龙事件带来的启示
123	五、对待报纸差错，不能上纲上线去批评，也不能 无原则地去谅解
126	六、盘点“记者被刑拘”案，找找共性和差异

第 二 章

全媒体新闻产品

- 132** 第一节 从“两会”报道看融合新闻生产
- 132 一、央媒集体用“新媒体”手段报道“两会”
- 135 二、地方媒体成总理记者会上的“第四种力量”
- 139 三、做好新媒体报道的“七个招数”和“三项原则”
- 142** 第二节 新媒体环境下的深度报道
- 142 一、《南方都市报》恢复“深度”版，黄金十年过去，
深度报道何处去
- 148 二、纸媒对抗网络要靠“深度”，为什么深度报道频频
被裁
- 150 三、《南方都市报》再次改版，透露出哪些行业信号
- 154** 第三节 新媒体环境下的元旦社论与突发事件
- 154 一、“家国情怀”还是“报纸情怀”？元旦社论的两种
取向
- 157 二、从报纸封面看“外滩踩踏”报道中的“地区差异”
- 163** 第四节 情怀新闻还是口水新闻
- 163 一、从“窦唯不体面”看“口水新闻”的操作
- 168 二、“世界那么大，我想去看看”为何一夜爆红
- 171 三、“党媒称”“外媒称”“媒体称”为何频现网媒
- 175** 第五节 2015 普利策奖的特点以及机器人写稿
- 175 一、2015 普利策奖的特点和启示
- 179 二、机器人写稿，“通稿”记者最受伤，偏偏此地
特别多

第 四 章

全媒体新闻生产环境

184

第一节 新媒体管理在强化

184

一、新浪被“约谈”，给网络媒体装上“刹车”系统

188

二、“约谈十条”发布，国信办“阳谋”频出

189

三、国信办公布转载“白名单”，对你我意味着什么

193

四、打击新闻敲诈，两家中央新闻网站上了《焦点访谈》

195

五、中央新闻单位 1141 个“记者站”被撤并，释放什么信号

200

第二节 新闻侵权

200

一、奇虎 360 诉广西一律师侵权，评论的尺度在哪里

203

二、郭文贵“约战”胡舒立，一个有“中国特色”的诉求

206

三、从《郭文贵夺富记》看财新传媒的 28 次“反侵权公告”

210

四、与其制定新闻法，不如先定新闻侵权法

213

五、传统媒体维权“说起来都是泪”

218

六、21 世纪网被查封，第一财经又摊上大事，上市公司乱象谁来管

221

七、汪峰一个败诉，换回中国新闻侵权诉讼两个进步

227

第三节 新闻伦理的透明化和公共化

227

一、新闻伦理事件频频演变为社会公共事件

230

二、披着“新闻伦理”的外衣，其实就是“同行恶性竞争”

233

三、移动客户经理叫板央视 315 记者

236

四、悬念广告为何总打“暧昧”牌

第 五 章

全媒体新闻生产下的舆论场

242

第一节 “庆安枪击案”反思录

242

一、从《南方都市报》一篇社论看庆安枪击案

245

二、新华网发声，枪击真相就有望查清了

248

三、一个萝卜带出六块泥，网络事件演变的“辐射效应”

252

四、“开枪必然”之下，媒体提出“三个疑问”

254

五、新华社记者被造谣收 3.8 万红包，带来哪些警示

257

六、从“何灵事件”看新闻传播的“蝴蝶效应”

262

七、官方和民间两个舆论场的“相交”

269

第二节 从政府角度看舆论场的变化

269

一、天津港爆炸，舆情阵地的快速陷落与缓慢收复

274

二、从“娃娃鱼事件”看官方与媒体关系的处理

277

三、《光明日报》在“方方事件”中的评论

281

第三节 舆论风暴眼下的公民媒体素养

281

一、女司机被暴打，新闻传播学上的四个焦点问题分析

284

二、不屑与邓亚萍为伍的法大教授，自己陷入了舆论漩涡

287

三、新华社发文批王思聪，批得对吗

291

后记：我的“新闻生产研究四部曲”

第一章

全媒体新闻生产平台

考察全媒体新闻生产的第一步就是新闻平台的搭建问题，全媒体新闻生产和传统报纸新闻生产最大的不同就是平台的不同。报纸生产很单一，就是一张纸，无论新闻采编还是广告发行都围绕着这一张纸来设计和运行。全媒体新闻生产就复杂得多，除了纸质报纸以外，至少还有网站、微博、微信、APP 等生产平台。

全媒体新闻生产环境下，这些新的生产平台和原来的报纸是一种什么样的关系？是另外组建新的队伍独立运行，还是和原来的报纸捆绑进行，并进而要考虑新媒体平台搭建以后采取什么样的盈利模式？

在我看来，在中国这个报纸新媒体转型 2.0 时代，2014 年至 2015 年间，大致出现了四条路，或者说是四种做法，各种做法各有其利弊。我在本章就详细分析了广州日报报业集团的中央编辑部之路、《东方早报》及其澎湃之路、《南方都市报》及其并读之路、人民日报社的新媒体矩阵之路，从中可以看到各条路子的具体运作以及各自的优缺点。

在这个讨论中，我强调的一个核心观点是，报纸搞全媒体转型，固然要向互联网公司学习，学习它们的技术发展策略、用户策略及 UGC（User Generated Content 原创用户内容）新闻生产方式。但是，在这个学习的过程中，报纸千万不能丢了自己的优势和长项，一定不要全部照搬互联网公司的做法，不要中了“互联网思维”的毒。互联网公司，比如腾讯、今日头条等有强大的技术优势，基本上做的是“聚合式内容平台”，而报纸搞全媒体转型一定要发挥自己的内容生产优势。

在这个过程中，上面说的报纸搞全媒体转型的四个做法可以概括为两种模式，一种是广州日报中央编辑部、人民日报中央“厨房”以及澎湃这样的“浑然一体式”的转型模式，另一种是《南方都市报》“并读”、《华西都市报》“封面”这样的“完全独立发展”的转型模式。这两种模式都有特定的发展和盈利模式，目前也难以给出一个确定的孰优孰劣的判断。

总的来说，“浑然一体式”转型的立足点是巩固报纸原有的盈利能力，试图继续沿用报纸原来的广告模式，挣的是“旧钱”；而“独立式发展”的新媒体项目要挣的是“新钱”，便于吸收政府和社会投资。

第一节 广州日报中央编辑部的建设和运营

一、报纸与新媒体终端由“分立”到“浑然一体”

2014 年的最后一个月，广州日报报业集团（以下简称广州日报）在全媒体转型的道路上迈出了具有决定性的一步，成立了中央编辑部。对于这个中央编辑部，我既是一个参与者又是一个观察者，在它成立一个月的时候，我写了一个对中央编辑部的“满月”观察报告，一方面总结其成立和运作经验，同时也与大家交流一下我对综合性日报发展全媒体的看法。

根据《广州日报》的公开报道，2014 年 12 月 1 日，广州日报迎来了 62 周岁的生日，在这个特殊的日子，广州日报报业集团中央编辑部正式运作，该报这一天在崭新的全媒体平台上发出了第一批稿件。报道说，这是广州日报报业集团推动媒体融合发展的又一重大举措。

广州日报中央编辑部由广州日报社夜编新闻中心、大洋网、全媒体新闻中心、音视频部、数字新闻实验室等部门组成，旨在搭建一个跨越纸媒和新媒体的新闻统筹平台，将把新闻生产带入“滚动采集、滚动发布，统一指挥、统一把关，多元呈现、多媒传播”的融合发展新时代。

为了做到这一点，广州日报各个新媒体平台有了一个全新的面貌：大洋网全面改版，页面清新炫动，内容主打时政和民生，弘扬正能量，服务社会服务市民，好看好玩；广州日报新闻 APP 将全新升级，推出更精致的界面、更友好的用户体验，试图做到“掌上方便，阅尽广州新闻”；还有“数字新闻实验室”，在大数据中抽丝剥茧，揭开新闻背后的秘密。

而所有这一切，都是要发挥新媒体的互动优势，把它们打造成《广州日报》与读者之间更加便捷的桥梁，让新闻报料、灌水、评点、参与都触手可及。

为什么要用这种方法去发展自己的新媒体？《广州日报》2014 年 12 月 2 日的报道是这么说的：“随着微博、微信等自媒体的兴起，舆论场比以往任何年代都更纷繁复杂。在广州日报人看来，新媒体与其说是挑战

者，不如说是同行者，新媒体新技术将是广州日报实现从一张报纸向一个覆盖全媒体平台的文化传媒集团转型的历史机遇。”

要完成这个任务，广州日报就要成立中央编辑部，在中央编辑部的统筹指挥下，广州日报早年确立的“1+N”全媒体矩阵将精彩不断，可以实现24小时滚动发布新闻。前方记者采访回来的新闻素材，经过中央编辑部，可以多平台、多形态地实时发布，为读者随时送上色香味俱全的“资讯大餐”。

1. 三大职能：推动媒体融合的新跨越

在广州日报内部，领导对中央编辑部的定位一般用三句话来概括，即“统一指挥，统一把关”；“滚动采集，滚动发布”；“多元呈现，多媒传播”。

统一指挥，统一把关。尽管当时有些硬件条件尚未齐备，但中央编辑部成立后，“统一指挥，统一把关”在组织架构上已经具备了条件。成立之后，中央编辑部将协同广州日报其他采编部门，按照媒体融合发展的要求统合运作。其中，首要任务就是利用现有的系统条件和技术手段融合管理，实现统一指挥、统一把关。这是中央、省、市对传统媒体的要求，也是集团自身融合发展的需要。

滚动采访，滚动发布。这也是新时期报业集团新闻生产流程再造的核心概念。在前期筹备中，广州日报积累了一定的经验，中央编辑部的正式开始运行也标志着集团新闻生产流程再造正式开始。之后，广州日报可以实现24小时滚动发布新闻，前方记者随时采访回来的新闻原料，经过中央编辑部的加工处理，可以即时在各个端口发布出去。

多元呈现，多媒传播。这是广州日报报业集团“1+N”全媒体发布平台的再次升级。伴随着中央编辑部的成立，广州日报还专门成立了音视频部，数字新闻实验室也正在组建，其他的配套软件系统也在紧锣密鼓的建设之中。有了这些做基础，广州日报的新闻传播渠道未来将更加宽广，新闻的呈现形式会更加多样，新闻的传播力、影响力也会大大增强。

2. 最大变化：统一了发布端口

广州日报中央编辑部的成立完成了一个历史性的使命，就是把报纸端的出版发布和各个新媒体端口的发布统合在一起，实现了真正意义上的“统一指挥，统一把关”。

在此之前，广州日报所有的新闻发布端口分成了三个截然不同的“所在”，即传统报纸新闻（时政新闻部分）的发布权在夜编新闻中心，微博、微信以及 APP 的发布权在全媒体新闻中心，网站新闻发布权则在大洋网。在机构设置上，三个部门以前是并列的关系。夜编新闻中心和全媒体新闻中心都是广州日报的中层正职单位，大洋网更加独特，1999 年成立之后就一直是一个独立核算的单位，办公不在报社本部，采编自成体系，经营上有独立的指标，特别是 2012 年上市公司粤传媒改组之后，大洋网被划入了上市公司，独立性进一步得到了强化。

中央编辑部成立以前，如果说三个新闻发布端口“各自为政”有些过分的话，那至少可以说是“欠缺交流和沟通”，特别是大洋网和报社本部因为不在一个地方办公，除了一些必开的会议能够见面之外，沟通和交流的机会很少，基本上是“各玩各的”。

随着广州日报中央编辑部的成立，三个端口“物理性地”合并在一起。合并的地点在原来的夜编新闻中心。2014 年国庆节前后，夜编新闻中心的办公场所进行了重新装修，增加了几十个工位，把全媒体新闻中心的编辑和大洋网的采编人员都集中了过来，在一个大的办公室办公，为“统一指挥，统一把关”创造了条件。人员配备上也是如此，夜编新闻中心的主任兼任中央编辑部的执行总监，全媒体新闻中心的主任以及大洋网总编辑都是副总监。很明显，在此框架下，原来报纸端的负责人扮演了一个统筹角色。这一方面是由内容决定的，毕竟广州日报原来采编系统下的生产能力还是最强的；另一方面也是为了出版安全，按照有关方面的要求，在新媒体端口出去的内容要和报纸出去的内容一样把关。

在“统一指挥，统一把关”的理念指导下，中央编辑部成立后，专门从报社各个采编部门招聘了五个专职的全媒体编辑，叫作基础编辑，这五个编辑既不属于全媒体新闻中心，也不属于大洋网，而是隶属于中央编