



搜狐 **新媒体操作手册**

 中国人民大学出版社

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

超越门户：搜狐新媒体操作手册/吴晨光主编. —北京：中国人民大学出版社，
2015. 4
ISBN 978-7-300-21033-9

I. ①超… II. ①吴… III. ①互联网络-新闻编辑-手册 IV. ①G213-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 060721 号

超越门户

搜狐新媒体操作手册

吴晨光 主编

Chaoyue Menhu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×240mm 16 开本

版 次 2015 年 5 月第 1 版

印 张 16 插页 1

印 次 2015 年 5 月第 1 次印刷

字 数 260 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编委会名单

主 编 吴晨光

执行主编 徐一龙

副主编 李 彬 杨章怀 周 蓉

编委会（按姓氏笔画排序）

王 晨 王 健 王 蕊 王 鹏 刚晓宁 刘 凯 齐 贺

朱鹏英 陈 柱 吴晨光 李 彬 杨章怀 张静波 周 蓉

范吉鹏 赵跃生 唐 骏 徐永刚 徐一龙

编 务 王文京 谭春磊

制 图 张静波 王琳娜

动画制作 小 包 连寒亮 王琳娜

首席顾问 马昌博

顾 问 薛陈子 刘 可 朱利安 魏 萍

序

陈彤

近三年来，中国传媒业可谓经历了前所未有之变局，任何一个传媒人都会有切肤之感。在这个转折点，新思路、新范式、新尝试格外重要。也正是此时，我看到了搜狐网执行总编辑吴晨光和他的团队编写的这本《超越门户》。

书中，我看到了很多关于移动互联的章节和操作手法，比如新闻客户端推送、H5 页面制作、全媒体直播……在这个 PC 端影响力下降、人们对手机的依赖与日俱增的时代，这种探索的意义非同寻常，可以说是试图树立新媒体时代的行业标准。

我看到了几百个案例，大到薄熙来报道的幕后操作，小到“霾霾霾霾北霾霾霾方霾霾霾霾”这样创意标题的诞生记。很多案例都是血泪教训。在中国新闻界缺乏“判例法”教材的当下，这本书也会给学界以深刻影响。

我在这本书中看到了创新精神，特别是在新媒体产品的理解上。当下，总编辑、编辑们需要转变，需要学习，需要被称为一个合格的产品人。因为，曾经的内容生产如今看来只是非常初级的产品素材，有了好的内容仅仅是个开始，好的内容需要有好的交互、好的产品、好的运营。好的总编辑、好的编辑也应该是好的产品经理。

这本书也让我想起了我在新浪的日子，以及那本在业界流传的《新浪之道》。从门户网站诞生至今，17 年过去，那段激情燃烧的岁月、那种执著的打拼、那种精心的总结，对于我来说，是一笔宝贵财富。很庆幸，当我们这群老编辑离开内容线以后，晨光和后辈们能接过这一棒。

我也希望，年轻人的探索不止于此。在信息源去中心化的今天，在社交平台的媒体能力空前显现的时代，还有相当多的问题摆在我们面前。

比如，当我们打开一些资讯类或者社交类 APP，我们会发现好的内容不是没有，但充斥着各种东拼西凑、捕风捉影。有责任感的媒体人看到这些，会有什么感受呢？为什么生产的内容用户接受度不高？为什么会因为所谓的“高冷感”放弃一些用户感兴趣的话题？为什么有的从业者沉醉于自己的话语体验和养尊处优的工作方式，不肯更勤奋更琐碎地去把内容做得更全面更纵深，把服务做得更细致更贴心？

所以，这种探索和追求永无止境。未来的目标是，不断追求快速、全面、专业、深度，用合适的机制和形态去赢得用户的接受和喜爱，并建立起更健康、更合理、更稳健的商业模式。也正如书中所言，我们应该超越门户、超越时代。



（作者为资深网络媒体人，曾任新浪网总编辑，现为小米公司内容投资与运营副总裁）

目录

上编 搜狐新闻编辑规范

引子	激情燃烧的日记·····	003
第一章	遴选新闻的秘密·····	013
第二章	只做好标题 不搞标题党·····	019
第三章	要闻区：“五大哨所”和而不同 ·····	032
	特别推荐 新闻客户端编辑规则·····	042
第四章	策划：发现黑天鹅·····	049
第五章	《新闻当事人》报道了哪些人 ·····	066
第六章	来搜狐新闻客户端看互动直播！ ·····	071
第七章	评论让你有态度·····	077
	特别推荐 跟帖运营·····	082
第八章	一个专题 打包奉送·····	087
第九章	移动阅读：最终页有大奥秘·····	098
	特别推荐 “延伸” 版块编辑规范 ·····	113
第十章	“图” 个明白 ·····	116
第十一章	可视化产品如虎添翼·····	125
	特别推荐 H5 页面制作 ·····	131
第十二章	重大突发事件处理·····	134

下编 未曾公开的新闻内幕

引子	狼群，远去的狼群·····	157
第一章	狼群，重现“7·21”暴雨·····	168
第二章	中共十八大 首战凤凰网·····	175
第三章	2013年“两会”： 你有吴小莉 我有小狐狸·····	185
第四章	薄熙来案报道 底线在哪里·····	194
第五章	跨国直播曼德拉葬礼·····	198
第六章	MH370：我依然等待你的归期·····	206
第七章	将“呼格案”追踪到重审·····	213
第八章	搜狐网“媒体融合”幕后·····	220
第九章	穹顶之下的雾霾频道·····	228
第十章	值班编辑手记精选 12 篇·····	233
第十一章	截稿新闻：关于李光耀的最后一战·····	241

部分二维码 目录



1. 2015, 还看搜狐新闻

《《 003

2. 搜狐新闻精品栏目简介

004 》》



3. 搜狐新闻突发事件处理流程

《《 005

4. 搜狐新闻的六脉神剑

006 》》



5. 聂树斌案视频

《《 076

6. 搜狐评论：2014 我们的声音

078 》》





7. 汶川五周年祭：写给天堂的信

《 094

8. 十年总理“1”瞬间

120 》



9. ISIS 揭秘

《 132

10. 周永康关系图

132 》



11. 三分钟，小狐狸教你看懂“两会”

《 186

12. 薄熙来庭审全记录

197 》





13. 搜狐直击曼德拉回家

《 205

14. 从 MH370 发回的信：等着我，我一定回来

212 》

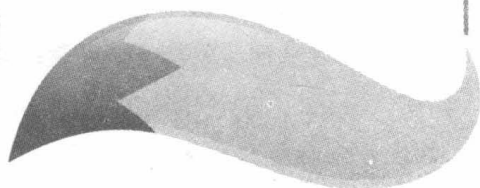


（因手机适配问题，部分二维码内容可能出现错行等状况。——编者注）



上编

搜狐新闻编辑规范



引子 | 激情燃烧的日记

文 | 吴晨光

1

那份厚厚的工作日记，静静躺在我电脑的某一个角落里。日记首页，是一个关于新闻标题的讨论——是“中国第一钻井平台在南海开钻”，还是“南海开钻中国第一钻井平台”？责任编辑选的是前者，而我认为后者——当时，南海局势紧张，所以成为全球瞩目的焦点。做标题时，应该把最吸引人的东西放到最前面。

这篇日记写于2012年5月8日，我来搜狐工作的第5天。

从这一天到2013年10月末，除了周末之外，我每天一记，风雨无阻。5号字外加上千幅截屏图，以及它们所要表达的2000多个案例，塞满了115页word文档。每个下午三点——搜狐新闻中心的例会上，我会结合这些案例并进行分析点评。

这份日记，最终成了《超越门户》的“基石”。

2

初到搜狐的日子里，我一直在思考一个问题：除了快速与海量之外，门户新闻是否还有其他标签？（当时，移动互联网新闻刚刚起步不久，各大网站的主战场依然是PC门户）当然，我指的是优质的标签，标题党、无逻辑之类不在此列。另一个核心的问题是：为什么互联网新闻从业者只能做“搬砖工”，而不能成为建筑设计师？



2015，还看搜狐新闻



搜狐新闻
精品栏目简介

我向很多同学（搜狐内部互称“同学”）提出了这两个问题，他们的回答都是“习惯”。但创新应该是一个新闻人——无论是传统媒体人还是网络媒体人——最基本的素养。“需要改变它”，我想。另一个重要的背景是，我当时的主管领导——搜狐网前总编辑刘春是一位有着强烈栏目意识的新闻人，他在凤凰卫视创办的诸多栏目脍炙人口。而我在央视、《南方周末》、《中国新闻周刊》12年的工作经历，也让我决定从最擅长的原创、策划抓起。

所以，在这本日记的诸多篇幅里，可以检索到如何做策划、如何做原创的讨论——按照“内容做减法、信息做增量”的原则，原有的十多个栏目被优化成《点击今日》、《数字之道》、《新闻当事人》等四五个。而《发现黑天鹅》——对于切入角度的把握，成为搜狐新闻策划、原创、评论最重要的原则。

那真是一段激情燃烧的岁月。每天上午十点，各部门的负责人都会带着自己的选题来开策划会。而在此前，大家都是私下里碰碰，形不成讨论的氛围。在原来的办公区域——搜狐网络大厦里，会议室并不像新办公楼那么充裕。订不到会议室，就在演播室甚至走廊里见缝插针。而每天下午开完值班例会之后，我会召集某一个小组开会，每周确定一个栏目的定位及核心竞争力。大量冷峻的文字背后，是无数思想的碰撞。

我就是在那时候养成了在“七天”酒店住宿的习惯，周一到周五。不是我想住，而是不想把时间也没有时间耗费在每天来往3个小时的道路上。每天下班，我会沿着尘土飞扬的双清路走到“七天”；每天清晨，我同样会沿着尘土飞扬的双清路走到办公室。从2012年春天走到2013年春天，单程27分钟，很多思考和总结也来自这条毕生难忘的马路。

3

我慢慢融入到互联网之中。越来越强烈的感觉是，混乱的逻辑、依靠“标题党”换眼球并非是网络的特质。互联网同样可以有逻辑、有思想、有价值观，高品质的新闻与高流量并不矛盾。但是除了优质策划和原创之外，我需要一场战争来进一步证明自己的理论。“美国总统在战时的权力是最大的”，搜狐网原总编辑刘春（我们习惯叫他春台）说，“但你需要把握好战机，并指挥好

团队”。

2012年7月21日，北京一场暴雨，冲垮了人们对这个大都市的信任。搜狐新闻开始尝试使用“标签”来完成对要闻区的整合包装，包括先现场、后细节、后背景、后评论的排列逻辑，包括将我们自己的策划、原创、评论“勇敢”地插入要闻区——此前，虽然同属于搜狐，但策划和要闻区甚至达到了“老死不相往来”的地步。大专题的主题、提要、导航条、头图设计也被提到了前所未有的重视程度。

一系列优秀的标题也在当时诞生。“北京：人在‘游泳池’ 车陷‘积水潭’”，给了编辑们一个不错的示范。另外，在浩如烟海的信息里，我找到了一条“救灾狗”的报道。采访部的同仁很艰难地挖掘到了这条义犬，《房山金毛犬救援纪事：吃狗粮 干人事》的特稿被纳入“新闻当事人”栏目。

重灾之后，我也开始反思，正如这个城市反思它的排水系统。在搜狐这样一个已经非常“标准化”的媒体公司里，一方面是对日常工作细节的不断追求——这成为我们之后强调的“亮点”；另一方面就是对重要报道的追求——这就是我们强调的“重点”。如果说亮点是常规战争，重点更像一场核战争，它决定着一家媒体的终极影响力。

但当时搜狐新闻对于重大突发事件的总结，只有一页纸。我很奇怪，之前的十多年，我们都积累了什么。“正如同国家的应急制度一样，我们应该对重大突发新闻有个分类、分级的处理制度。”我在例会上说。

数十名执著而敬业的搜狐新闻人，开始全心投入到重大突发事件的调研和分级探索中。自然灾害、安全生产事故、食品安全问题、群体性事件最先被列入四个重点。2013年雾霾来袭，环境污染被列为第五个重点。自然灾害又被细分为地震、台风、洪水、海啸等。按照死亡人数、事发地点、波及范围等参数，每类突发事件又被分为特级、一级、二级、三级，每级有不同的操作模式。这后来被称为搜狐新闻的“大战手册”——此后的雾霾、马航MH370失踪，均按照这个规则进行了操作。若干个专业处理小组，也在搜狐新闻中心内部成立，我给他们的代号是“拥有狼群精神的小狐狸群”。

在自然界，狼群是最可怕的。它们狡诈、坚毅、分工明确、配合默契，能连续数百里追踪猎物，纵然是老虎和棕熊，看到它们也要退避三舍。我希望我的团队能够靠着这样



搜狐新闻突发事件
处理流程



搜狐新闻的六脉神剑

的精神，在每一场围猎中战胜比自己强大很多的对手。（参见本书上编第十二章及下编第一章）

4

日记越写越厚，转眼到了2013年8月。一场审判被全球瞩目，原中共中央政治局委员薄熙来坐到了被告席上。在一年后周永康面临与薄同样的命运时，我开始反思：薄与周倒台，究竟哪一个价值更大？

从表面上看，周是政治局常委，而薄只是委员，当然是周更重要。但从更深层次考虑——薄的事发，被很多人认为是影响了某些中国未来政治的走向，而周在目前来看是涉及贪腐、雇凶杀人，并不能影响中国的走向。决定一则社会新闻的重要程度，首先看它影响人数的多少；决定一则财经新闻的重要程度，首先看它影响财富流动的多少；而决定一则时政新闻的重要程度，在于它在多大程度上影响了一个国家的走向。

作为一个在市场经济中崛起的互联网公司，搜狐有着非常明确的价值观——改革、市场、法治、竞争等。而薄熙来在重庆倡导的许多导向，在外界看来恰恰是要让中国回到计划经济乃至“文革”时代。所以，我们连发若干篇独家网论，比如《重庆模式：反对市场经济只能是死路一条》、《公审薄熙来点燃依法治国新希望》，来阐明搜狐新闻对待此事的态度。

缺乏价值观，是门户网站的又一个问题——正因为信息海量，所以我们的“态度”往往被淹没其中。但对于一个媒体而言，价值观是最重要的。如同一个人的灵魂，缺失之后便是行尸走肉。

报道公审薄熙来的那4天时间，正逢内容部全体管理层外出开会，留在公司的我临危受命，代替总编辑指挥了这场大战。我借此第一次认识到了双屏战略——PC端+移动端，第一次调配了视频资源。此前，我对互联网新闻的尝试也只限于图文。

我写了大约3000字的业务笔记，总结薄案报道。里面提到了底线、提到了格局。让我没有想到的是，两个月之后，我开始站在更高格局上看待新闻，并面对自己即将跌宕起伏的人生。（参见本书下编第四章）

我一辈子也忘不了公审薄熙来那4天的场景。早班的同学来了，我在；中班的同学来了，我在；夜班的同学来了，我还在。薄的每一个动作、表情，他