

丛林法则

一位总编辑的实时评报道录

一部媒体人可以感悟的「丛林法则」

刘守华 著

江苏人民出版社

丛林法则

(2006年下半年—2013年)

一位总编辑的实时评报道录
一部媒体人可以感悟的『丛林法则』

刘守华 著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

七年半/刘守华著. —南京:江苏人民出版社,
2017.4

ISBN 978-7-214-20526-1

I. ①七… II. ①刘… III. ①晚报—新闻工作—中国—文集 IV. ①G219.24-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 050539 号

书 名 七年半

著 者 刘守华

责任编辑 戴亦梁 陈 颖

责任校对 尹子茜

装帧设计 许文菲

出版发行 江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏新华柏印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 29.25 插页 2

字 数 450 千字

版 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 10 月第 2 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-20526-1

定 价 78.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

日拱一卒，功不唐捐（自序）

刘守华

2014年1月2日上午，南京新街口新华大厦48楼会议室。

新年上班的第一天，与新华日报社社长、党委书记、新华报业传媒集团董事长周跃敏一起来参加《扬子晚报》干部大会的新华日报社副社长张艾宣布：“省委决定，王文坚同志任新华日报社党委委员、《扬子晚报》总编辑；免去刘守华同志的《扬子晚报》总编辑职务。”

自此，我正式卸任拼搏了七年半的《扬子晚报》总编辑岗位，也结束了我在《扬子晚报》28年的新闻生涯。28年前的1986年1月1日，正是《扬子晚报》创刊启航的日子。于我而言，28年，从普通记者到总编辑，从一报独大到与《现代快报》、《金陵晚报》在南京地区的“三国杀”，岁月如梭、人生磨砺，其间的过程历历在目，难以忘怀。就在那一日，我萌生了一个念头：写一本关于我和扬子的书，不仅为纪念这一生中最为宝贵的时光，也想为同事和后辈留下一些启示。那该是一本怎样的书呢？我想写下史料式的经历，也想整理出版自己的新闻作品集，但是最后，还是决定截取我当《扬子晚报》总编辑的七年半光阴，选辑我在那段时间里的评报记录。

2006年6月13日至2013年12月31日，我担任《扬子晚报》总编辑的这七年半，正是南京报业竞争最为激烈的时候。那时候南京的晚报都市报的发展模式，就是要把报纸办得让更多人喜欢看，以此扩大发行量，获取更大效益。所以，大家都紧紧扭住报纸质量的“牛鼻子”，死磕硬拼。其实，全国的晚报都市报都是这样，只是南京因为有《现代快报》这样一张直属于新华社的报纸参战，竞

争更为惨烈。那个七年半,是我在《扬子晚报》28 年中最有压力、最为艰辛、最有获得感,也是最能代表我新闻生涯特点的时光。在那七年半里,我们天天评报,天天向《现代快报》、《金陵晚报》等报纸学习,天天和它们比较比拼,在学习、比较比拼中前行。我们就像一群努力坚守专业精神的工匠,报纸是我们经年打磨的产品,而评报的历程就是反复打磨的过程。我每一次的评报讲话,都被专业速录员原汁原味地记录下来,挂在《扬子晚报》内部网“扬子风”上,供报社全体员工参考和分享。七年半下来,已累积六七百篇,这里面凝聚着我务实、执着的追求和思考。我想,如果能从这六七百篇中选辑一部分集结成册,一则可以作一纪念,二则因为它的实战特点,也许可以给同事和后辈留下一些新闻操作的资料和启发。

变化总是来得很快。2014 年我到新华日报社总编辑任上之后,移动互联网对传统报业特别是晚报都市报来说,已经从量变式的影响,转化为质变式的冲击,读者对传统晚报都市报的阅读需求出现了断崖式的滑坡。《扬子晚报》、《现代快报》、《金陵晚报》等晚报都市报之间的竞争,逐渐演变为与移动新媒体的竞争。在这种情况下,我觉得我想出的那本书从新闻实战角度而言已经没什么价值了,若仅仅为了自我纪念,意义不大。为此,我又打消了出书的念头。

2016 年 6 月 15 日晚上,《扬子晚报》新媒体部原主任、现为中国江苏网副总编辑的冯海青、《扬子晚报》专副刊部主任陈申和《扬子晚报》考评办副主任刘维扬请从美国回南京探亲的杨阳夫妇吃饭,邀我一起参加。杨阳原是《扬子晚报》记者,2003 年随丈夫魏阳去了美国,后来作为扬子的特约记者经常为扬子写稿。席间冯海青他们说,我卸任后应该把我的新闻实践写本书,我说我本来有这想法,把我当扬子总编七年半的评报记录整理成册,但是现在它的实战意义没有了,所以不写了。没料到海青他们认为,我七年半的评报记录保存完好,是一份难得的新闻业务资料,选编成书很有特点和个性,对传统媒体有实战价值,对新媒体同样有借鉴意义,不管是老媒体还是新媒体,在新闻专业主义的操作上总有相通之处,特别是在瞬息万变的传播大环境中,精造媒体的工匠精神尤其值得倡导并长久留存。杨阳的丈夫、哈佛大学博士魏阳接着说,这本书还应该

一个价值，就是记录、见证那一段时间南京及全国晚报都市报的竞争状态与冲刺巅峰的历史。无论如何，这段历史都是中国当代新闻史值得书写的一部分。

2016年9月19日下午，省委常委、宣传部长王燕文参加新华报业传媒集团干部大会，省委组织部副部长陆永辉在会上宣布：“省委决定，双传学同志任新华日报社总编辑、党委副书记；免去刘守华同志的新华日报社总编辑、党委副书记职务。”

干部大会一结束，我就拎了泳包去奥体游泳馆游泳了。我游泳已经坚持八年半，这一次游，不知不觉游了十个来回1000米，整个游程中我首先想到的和最后还在想的，就是一件事：把那本书整理出来吧。

“十一”长假过后，我就着手收集那七年半的评报记录，一篇篇认真回看，琢磨其价值，盘算其整体内容的平衡，最后选定了129篇。

现在呈现给大家的129篇内容，都未曾公开发表过。由于是七年半来流水式的评报，内容有时间上的连续性，尽管按照报纸每一年发展的主要特点分成了八辑，每一辑都写上了对应的关键词和关键词解读，但已不便再进行具体的诸如理念、导向、流程、体裁、版式、标题、品牌、经营、管理、差错、作风建设等归类，所以就按照评报的时间顺序编排了，除了给每一篇加了标题，对有些篇目作了删减、梳理和适度的整合之外，都是对当时评报讲话的原汁原味的呈现。

如果要归纳其特点，个人以为主要有四个方面：

一是实时口述速录。《扬子晚报》每天的评报内容由速录员现场实录，这是对评报制度的创新。因为有速录员实录，全体员工又都能从内网上看到，因此评报必须出于公心，言之有据。七年半下来，我也成为这一评报速录制度的受益者，这本书的内容就是我当年在评报会上的“口述速录”，而不是事后写回忆录式的“口述实录”，所以更为真实。

二是新闻实战案例。我每次评报，抓手就是当天或近几天发生的具体新闻案例。评报时，讲扬子的案例，更多的是讲《现代快报》、《金陵晚报》等报纸的案例，特别是对同一件事情的报道，重在比较和分析。全书一共讲到了490多个（组）新闻实战案例，其中比较多的是评说扬子的失误，我一直认为，只有比较出

自己的短处才能进步。每一条新闻的生命大多倏忽短暂,但对于这些新闻实例的解剖与思考,却因其针对性、典型性和专业性,可能就有了对新闻人而言的样本意义和生命力。

三是赢在执行的法则。经营一张报纸,从清晰定位到执行到位,是我奉为圭臬的制胜理念。我上任后的第一次改版,按照“上下同欲”的思想和原则,“清晰定位”基本解决,接下来如何“执行到位”,考验的是管理水平,而管理的核心构件就是制度建设。所以改版前的第一件事,是成立考评办公室、制定考评考核章程,这是为了把报纸办“好”;接着又成立了流程督察办公室,制定办报流程督察章程,这是为了把报纸办“快”;已有的总编办公室,则进一步梳理项目和环节,明岗定责,这是为了把报社的日常事务运作得更为“有序高效”。三个办公室直接归我分管,不与任何部门发生利益关联。在此基础上,又衍生出一系列细则、办法、规定和相关制度,覆盖了办报、经营和媒体融合发展的所有环节,成为所有工作“执行到位”的重要保障。我的体会是,过程管理,即制度的科学性、体系化以及制度跟进的及时性,是我们做好所有事情的法则和重要撬点,在媒体融合时代,更是如此。

四是工匠般的精造精神。这种精神的核心,就是对细节的极致追求。我一直要求我自己和我们的员工,每天心中装着读者,从身边事做起,从细微的地方做起,每天做,每天跟人家比较,每天反复打磨,从寻常中见奇崛。七年半里,我们对这种精神的坚守与执着始终如一,本书字里行间,体现着这份坚守与执着。

日拱一卒,功不唐捐。只要每天像个卒子一样前进一点点、进步一点点,我们所付出的努力和功夫都不会白费,都会有回报。这是我担任《扬子晚报》总编辑七年半的终极感悟。现在,全社会都在重拾工匠的精造精神,在当前全新的媒体竞争格局中,我们更需要借由这种工匠精神来精造产品、精造媒体。

想说明的是,本书所评报纸、所评稿件都是为了在竞争中办好报纸,都是对事不对报、对稿不对人,如果其中有不妥所述,还请谅解。

最后,我要感谢《扬子晚报》的速录员何薇,如果没有她每一次快捷准确、持之以恒的速录,我这本书就无从整理和选辑。我也要感谢所有鼓励、支持我出

这本书的同仁和朋友,他们的热情和帮助,使这本书从酝酿、选辑到印刷都一路顺利。江苏人民出版社总经理徐海、编辑戴亦梁及陈颖、美编许文菲以专业的眼光和角度,为本书提出不少有益建议,在此一并致谢。

在书的末尾,我附上了自己近31年新闻生涯中的主要新闻作品目录。在前勒口“作者简介”下面的二维码里,有一段2分30秒的我31年新闻工作情况的简要视频。这两个安排,是为了方便读者对我的新闻从业经历有一个大致上的纵向了解。

2016年11月17日初稿

2017年2月7日定稿

目录

日拱一卒,功不唐捐(自序)/001

第一辑:“脱胎换骨”(2006年下半年)/001

1. “你这岗位影响大,但是责任更大”/003
2. 只争朝夕,“为伊消得人憔悴”/006
3. 一夜间,南京再无“晚报”/009
4. 两个座谈会,评说扬子“脱胎换骨”/012
5. “大纛一张,知所趋赴”/016

第二辑:两个“章程”(2007年)/019

6. 报纸总编网上向读者视频拜年/021
7. 影响有影响力的读者/023
8. 13位市委书记贺新春彰显权威性/025
9. 好稿还是差稿,考评机制说了算/027
10. 每天有亮点与“一俊遮百丑”/030
11. “新闻日历”防止临时抱佛脚/032
12. 强调新闻整合,却忽视了事件新闻/034
13. 这是挑战新闻规律吗?/036
14. 亮点特点,加一个刊头更能彰显/038
15. 新闻的“眼睛”要明了、灵动/041
16. 奇招怪招抓捕新闻线索/045
17. “高考30年”特刊让读者厚爱的理由/048
18. 新闻报道项目组:“1+1>2”/050
19. 见微知著,莫以善小而不为/052
20. 告别晚报思维,凸显硬新闻冲击力/055

21. 广告专刊内容要有主题策划 / 057
22. “担心钱被偷,帮老汉口袋缝了 34 针”的导向 / 059
23. “我们需要精益求精的执行者” / 061
24. 报纸也能培养名主持人 / 063
25. 敏感新闻,不采访核实怎敢署名? / 065
26. “夺命钥匙”与新闻敏感 / 067
27. 流程督察总监的诞生 / 070
28. 没有爆燃,却说有“一团火球”、“两条火龙” / 072
29. 两个“章程”,把报纸办得又好又快 / 074
30. 从三个发力点打造报纸核心竞争力 / 077

第三辑:独立思想(2008 年) / 079

31. “扬子时评”,围绕热点集束发力 / 081
32. 头版主图是读者对报纸的第一印象 / 083
33. 不陶醉表扬,要让更多读者认可 / 087
34. 陈冠希“艳照门”内涵与引导 / 090
35. 同样的素材为何写得不一樣 / 092
36. “无零不活”:看医院附近报摊零售 / 096
37. 学会自己的事情自己做广告宣传 / 099
38. 一天出了 160 版的里程碑意义 / 101
39. “独立思想,不肯把别人脑力当自己脑力” / 103
40. 看美、加报刊应对互联网冲击 / 105
41. 一次壮观的报网集群式传播行为 / 109
42. “汶川一月”相册“用心令人钦佩” / 111
43. 品牌就是平时的日积月累 / 113
44. 突发性新闻是对媒体的“大考” / 117
45. 这篇评论是“周老虎”报道的最大亮点 / 119
46. 奥运报道是对报纸实力的检阅 / 122
47. “网上割肉卖月饼”洋相的背后 / 124
48. 学做广告专版专刊的 CEO / 126
49. 这些“血肉细节”是怎么丢失的? / 130
50. 怎样成才的三层意思六个字 / 132

51. 不吝版面承载人间真善美 / 134

第四辑：主流气质(2009 年) / 137

- 52. 从接力报道“中国红”看创意魅力 / 139
- 53. 重复“精心”是为了强调“精心” / 141
- 54. “招考飞信”实时发布一招制胜 / 144
- 55. 定制栏目,为读者多炒“小锅菜” / 146
- 56. 过程管理从“汗水型”走向“智能型” / 148
- 57. 做标题时追问自己三个问题 / 150
- 58. 粗心,就是功力不够 / 154
- 59. 广告,宁可让利也不能让地 / 156
- 60. 号称“超市”,就得排列有序 / 158
- 61. 让报纸更加好看、好印、好卖 / 160
- 62. 再改版,读者说报纸更大气了 / 162
- 63. “‘富二代’剃指拒接家业”的遗憾 / 165
- 64. “顺手牵羊”交给读者科学知识 / 167
- 65. 版式要让人易读、快读、悦读 / 169
- 66. 两个颁奖会的气场绷满张力 / 172
- 67. 做区域强报,年利润首破亿元 / 174

第五辑：赚“注意力”(2010 年) / 177

- 68. 节日间网上“贡献”三篇暖新闻 / 179
- 69. 冰壶“制胜三要素”的启示 / 181
- 70. 独家新闻每天起码有一个 / 184
- 71. 敏感新闻多报过程慎作结论 / 186
- 72. 创刊以来规模最大的境外采访 / 189
- 73. 3D 号外赚到了读者“注意力” / 191
- 74. 用好用多图片,重在三个环节 / 193
- 75. 让发散性思维擦出火花 / 196
- 76. 从三个融合创意项目看信息的增值 / 198
- 77. 报纸的微博让报纸更亲近可感 / 200
- 78. 追踪式报道也是报纸的核心内容 / 202
- 79. “伊春空难报道你们最准确” / 204

- 80. 炮轰“拆报亭”，一个成功的批评报道案例 / 206
- 81. 一组形象创意广告很煽情 / 209
- 82. 请大家思考个人核心竞争力 / 211

第六辑：找“别别窍”（2011 年） / 215

- 83. 影响力=发行量+关注度+转载率 / 217
- 84. 在另外的报道空间再突破 / 220
- 85. 记者亲历的“年味”接地气 / 223
- 86. 漏掉“信义夫妻”是扼腕之痛 / 225
- 87. 一周三个亮点，却都没有写成消息 / 227
- 88. 整合的新闻不能没有“脑袋” / 229
- 89. 新闻叙述结构在实战中进化 / 231
- 90. “我哪能代表省委省政府呀?!” / 233
- 91. 就是要选择“拒绝平庸”的不归路 / 235
- 92. 靠双脚“刨”出来的红歌故事 / 238
- 93. 三大新闻突然在周六“大碰头”后 / 240
- 94. 好标题就像是随口说出来的 / 243
- 95. 网络新闻部为什么要改名 / 245
- 96. 版面需要更多“别别窍新闻” / 247
- 97. 主动营销，好酒也要吆喝 / 251

第七辑：品牌集群（2012 年） / 255

- 98. “长假七日谈”寻常中见奇崛 / 257
- 99. 焦点新闻，前面版面集装箱式铺陈 / 259
- 100. 创意大赛比拼“奇思妙想” / 261
- 101. 这类稿子不能“以其昏昏，使人昭昭” / 263
- 102. 第一批全媒体记者上岗了 / 265
- 103. 神九升空，报道时扯上了“神秘发光体” / 268
- 104. 这篇报道给了“高富帅”最新诠释 / 270
- 105. 以刚性新闻的落地挑战网络 / 272
- 106. 新开的两个专版健脑、健身 / 275
- 107. “三个‘知道’，一个‘傻等’”惹麻烦 / 277
- 108. 阳光学子，扬子品牌的特别亮色 / 280

- 109. 以网上信息的落地“回敬”网络 / 283
- 110. 15 米助威横幅见证舜天战恒大 / 285
- 111. 2 分 40 秒,年会主题视频震撼华文报纸老总 / 288
- 112. “江苏官员抛售房产”与三无产品 / 292
- 113. 向报纸品牌注入融合发展内涵 / 294

第八辑:矩阵传播(2013 年) / 299

- 114. 两篇时评催生“扬子今日谈” / 301
- 115. 缺本土新闻,报纸就缺本土印记 / 304
- 116. 在时政报道上面打上扬子烙印 / 306
- 117. 对“第一夫人”报道不按常规破茧成蝶 / 309
- 118. 两张报纸从长报又改回短报的启示 / 312
- 119. “新闻内核要反复擦拭才能显现” / 314
- 120. 再办一张“扬网”实现深度融合 / 317
- 121. 凭综合实力闯入“百强报纸” / 319
- 122. 李岚清祝贺《扬子晚报》出刊 1 万期 / 321
- 123. 向下打 50 米,向外打 20 米 / 323
- 124. 克服和扭转快餐式传播的习惯 / 326
- 125. 建章立制推进矩阵传播 / 328
- 126. “一定要把人的精神境界往上拉” / 331
- 127. “如果知道是我父亲,用这文章就要请示” / 334
- 128. 在品牌力量号召下融合发展 / 336
- 129. 三句话与扬子人共勉 / 339

七年半《扬子晚报》版面活页 / 343

七年半作者工作照片活页 / 375

附一:作者 31 年主要新闻作品目录 / 407

附二:“从清晰定位到执行到位”

——《七年半》一书呈现的媒体精造精神及启示 / 443

重印后记 / 451

第一辑：『脱胎换骨』（2006年下半年）

『脱胎换骨』和『返老还童』一样，是中国传统的道家修行所追求的一种『大境界』。宋代道家仙宗祖师葛长庚说，只要方法得当，炼得『金丹』，就可『常温养，使脱胎换骨，身在云端』，完成灵魂『霞举飞升』的肉身准备。这个说法也影响到了佛家，《西游记》里形容唐僧吃下人参果之后是『脱胎换骨，神爽体健』。『魂』和『身』的关系，是中国古典哲学里一直探究的话题。脱胎换骨是修『身』，脱去凡胎，换掉凡骨，不是为了得到一副新的『胎』和『骨』，而是让寄存于胎骨之上的『魂』得到升华，这才是『脱胎换骨』所真正要达到的目的。

1

“你这岗位影响大，但是责任更大”

时间：2006年6月17日

13号也就是星期二的上午，省委组织部副部长徐金万在集团干部大会上宣布了我的任命。之后下午先开了集团党委会，又开了晚报编委会。今天利用星期六下午的时间，我们开一个晚报部主任会议，算是我上任后第一次部主任会吧。

刚才大家把各个部门的情况说了一下，请大家说说，是为了让我们对报社面上和点上的情况心里更有数。下面我先把省委常委、宣传部长孙志军和省委常委、组织部长王国生在我任前公示期间先后找我谈话的主要内容跟大家通下气。

在省委常委会讨论通过我们这批任免人选后的第二天，也就是6号上午，孙部长把我叫到他办公室。

孙部长说：“我们在物色《扬子晚报》总编辑人选的时候非常慎重，这个岗位不是可以作为干部待遇来安排的，是要真枪实刀干的，所以我们最后决定，总编辑由你们内部产生。前些天考察的结果，《扬子晚报》100名中层干部和骨干参加民主推荐，你得了69票，比70%少了一票，这个结果比我们事先的考虑还要好些。这两天祝贺的人不少吧，这是因为你这个岗位重要，影响大，但是你要认识到，正因为这个岗位重要、影响大，所以你的责任也就更大，压力也更大。

“有几点想法：第一，《扬子晚报》虽然是都市生活类报纸，但在现行体制下，它不可能完全市场化运作，所以导向要旗帜鲜明、坚定不移，不然你这个总编不要当。第二，是都市生活类报纸，就要有自己的特色，下面要真正把宣传和宣传的效果统一起来。要改版改革，要保护老读者，争取新读者。改，是有信心、有能力的表现。能否把报纸办出新的竞争力，难度很大、责任很大，

已经有好的基础和传统,在你任上要有大的突破。第三,扬子下面所有的工作,最终都要体现在让扬子健康、持续地发展上。但并不要求你马上就怎么样,不要太急,不成熟的想法后果更严重,要认真地研究、调研,在充分了解情况的基础上科学决断、大胆工作。我在扬州工作的体会就是:‘集思广益,科学决策,说了算,定了干,一抓到底,务求实效。’我和洪祥^①同志说了,集团要全力支持扬子,扬子要有相对独立性,要让他们自主创新。第四,要发展就要有一个好的班子,班子要形成合力,大家补台,不是拆台。《扬子晚报》大体量、大摊子,现在你们班子的副手和成员都要充实,但是还没有动,下面的班子建设你要有自己的思路 and 想法。第五,作为班长,你自己就是样子,是旗手,要严格要求自己。”

然后在我任前公示结束的当天,12号下午4点半,王国生部长找我谈话。我进他办公室的时候他正在看我的材料。

看到我进来后,王部长说:“守华,正在看你的材料,你是从记者开始一步步走到现在总编辑这个岗位上的,很不容易,要祝贺。扬子办到今天,你的上任是在一个关键时刻,当然这有客观原因,南京报纸的竞争太激烈,除了党报,都是定位在都市生活类方面。田聪明^②社长跟我说过,《现代快报》还准备组建一个快报集团,当然《现代快报》体制有它的特殊性。我们扬子怎么定位?既要把握好方向,又要办得让人喜欢看,怎么做?这要水平,要研究,要想办法走出困难。我想想你现在的担子真是不轻,这个时候到任,大家对扬子下面的发展非常关注,你一个人的能力是有限的,所以要带好班子和队伍,要团结大家一起努力。班子要建设好,我们组织部全力支持。《扬子晚报》支撑大报《新华日报》这么多年,我讲是在经济效益上的支撑,不容易,但是我要说,扬子既支撑大报,很多地方又离不开大报,你作为扬子的主要负责人,要处理好和大报的关系,把位置摆正、摆好。扬子面临着很多新情况、新问题,要调动好方方面面的积极性,要搞好机制,建一个好机制很不容易,是一个综合和复杂的工程,不要急,慢慢做。”

两位部长的话都非常中肯和实在。在我公示期间和13号宣布以后,集团内祝贺我的同志确实很多,概括起来大致上都是这样的两句话,首先是“守华,祝贺啊”,接下来一句就是“哎呀,这下责任大啊,压力大啊”。

还有一件事也可以在这里说一下。前天,15号吧,下午,省移动公司在金陵饭店中山厅开一个新闻发布会,银都广告公司的张丽叫我去参加了,我坐