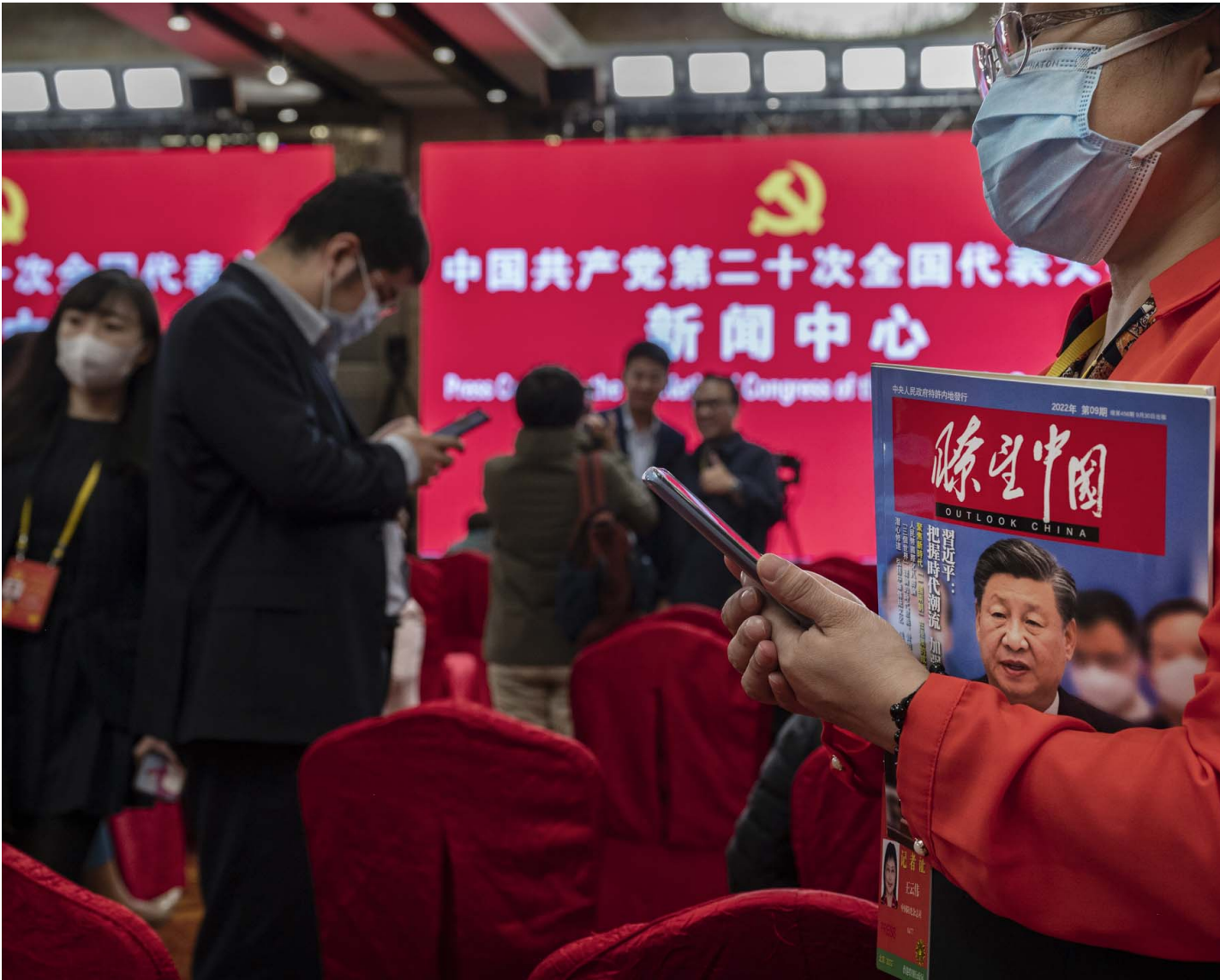


媒体“公关化”：经营困境下十年转型，政府成最大买单者

仅仅三年，这位新闻学院出来的年轻记者就走完了自己的周期。



2022年10月20日，中共二十大新闻中心举行视讯连线新闻发布会，记者手持一本以封面为国家主席习近平的杂志。摄：Kevin Frayer/Getty Images

特约撰稿人 秋 发自新加坡

刊登于 2024-02-20

[#报社](#) [#编辑](#) [#献词风波](#) [#南方周末](#) [#媒体转型](#) [#记者](#) [#媒体](#) [#新闻](#) [#主旋律](#) [#中国大陆](#)

分享全文

0

2012年，南方周末（以下简称“南周”）创下了广告收入1.4亿的最高历史纪录，但仅仅一年后，报纸发行量就出现20%的超常规下滑，多项千万级合作项目被终止，成为当年南方报业所有媒体中利润下滑最严重的单位之一。

危机还在加剧。

广告商在抛弃南周，也在抛弃纸媒。2015年，为了填补外部广告的空缺，南周的品牌形象广告史无前例地占据了报纸广告总份额的43.85%。一名经营人员称，这一年，报社的账面营收跌至创报以来的谷底，最后从集团借经费才渡过难关。

更多人相信“不是哪份报纸的黄金期过去了，而是报纸的黄金期过去了”。

这是整个报业的危机——确切地说是整个市场化媒体的危机——2015年中国大陆有七成报业集团出现亏损。新世纪的第二个十年里，全国有129家报纸被关闭，仅2014、2015年两年，停刊或休刊的报纸达40家左右。《经济学人》的一位作者说，“经济困境正在重创中国媒体，其对中国记者的伤害不亚于审查制度。”

从2013到2018的五年里，南周作出了力所能及的努力，但在种种因素包括上世纪推行的“事业单位企业管理”体制下，经营收入仍然跌至谷底。

新闻业好像崩塌了。长达30余年的良好行业发展态势已告终结，而且立即进入加速衰退期，逼近生死关头。

然而，从2018年开始，南周的经营收入却拉开了一条快速增长的陡峭曲线。那一年，收入较上年大涨33.5%。这不是偶然，而是一场每年上涨两位数的长跑——除疫情开始的2020年外，其余年份的增长均超10%。到2024年，南周的总收入超2.2亿，利润超1100万元，创近10年来新高。

如果说报业坍塌已经成为所有人的共识，那《南方周末》又是如何起死回生的？

答案并不显而易见，但已然发生——放下所有的底线。

2018年开始，报社经营将精力放在创办企业社会责任论坛中，以整个报社的品牌为企业冠名，包揽从专题采访到论坛颁奖全流程，同时深度参与政府宣传部门的活动，以新闻的名义刊发宣传稿，从中获益。

这也不是《南方周末》一家媒体的孤例，而是所有市场化媒体转型的必由之路，他们在新媒体改革上耗尽心血，却最终发现，政府才是传统媒体转型的最大买单者。在宣传主义和商业主义的双向压迫下，新闻的新主流消逝，宣传的旧主流回归。南周的底线从“可以有不说的真话，但不说假话”妥协成“如果一定要说假话，绝不创造性说假话”。

过去一年中，我找到了这十年间在南周工作过的十余位记者、编辑、编委和经营人员，试图从更全面的视角还原这十年间，以南周为代表的市场化媒体，因为经济危机向政治权力靠拢，从权力的挑战者变成拥戴者的全过程。审查只是硬币的一面——这不是一曲报纸挽歌，不是在写审查如何摧毁民主与光芒，只是现实本身。



2013年1月10日，一名男子在北京的一个报摊上阅读《南方周末》的封面故事。

报社改革

改革并不能扭转报社的处境。身处衰退行业的报纸，要面对的是终局博弈。

故事从献辞风波的结束讲起。

2013年新年献辞事件带来的直接结果是大量人员的流失。一位新闻部的记者回忆，2014年，负责新年特刊的5位责任编辑中有3位相继辞职（四年后，剩余两位编辑也接续离开）。与他并肩的记者中，起码有5人离职，而这仅仅是新闻部，远未包含时局、经济、文化等部门。要知道，大部分记者是将南周作为记者生涯最后一站的。年初，他还忐忑地想如何开口离去。年末，这一选择完全顺理成章，“一切仿佛都加速了，以至两侧的景观都渐模糊”。

伴随着记者离任，某些领域出现选题缺失。报纸的销量经常一期不如一期。在编委S（化名）的印象里，往年一期零售最高可以卖七八十万份，2013年之后，只有一次达到六十万份。

“净利润绝对数非常不理想”的南周还要直面新媒体冲击。时任主编王巍认为首要的措施是进行数字化转型改革。

2014年上半年，S被调任至南方周末新媒体有限公司任总编辑。艰难求生但成效甚微的改革开始了，他的首要任务是激励采编将产能从报纸转移至新媒体。

迈出这一步并不容易，S能想到的直接措施是稿费。

某种程度上，从报纸转为新媒体后，稿酬不应该由稿件字数或质量决定，而是传播量。但南周无法适用这套接近于营销号的机制。它对文字有特殊执着，记者也早已适应在某个题目投入超高工作时长，无法适应高频率的采编工作。

“南周知道”就是那一时期的产物。稿件选题相对简单，长度在800到1500字之间，稿费却是报纸的七折，一般能拿到2000元。作为对比，《南方日报》新媒体的单篇稿费基本不到50元。

尽管如此，纸媒仍处于绝对上风。记者们爱惜羽毛，没有人会以报道发在新媒体上为荣，最好的记者仍然不愿意去写新媒体稿。资深记者H说，这类稿件对他而言没什么挑战，即使稿费高，也不会专门写。

S最后无奈，只能给记者规定KPI。在改革初期，由于报纸发行还能挣钱，报道还要滞后几天上网。

冲突也在过程中凸显。新媒体编辑将报纸稿上传到不同平台时，要按照不同媒介的传播规律修改标题和导语。但记者往往认为原标题更好，不允许更改。

《南方周末》APP也是改革的一部分，但最基础的APP设计对报社已是不小的障碍。早期开发APP时，传统媒体没有良好的流程规范，设计时没有留下开发描述文件，甚至不知道哪个代码负责什么功能，以至后期只能靠局部运行去猜。一直到2018年正式上线前，南周APP依然历史欠账巨大，技术基础极其薄弱。

另一个困境是钱。按照S的假设，依靠大规模投入、病毒式营销，在1~2年的时间内把APP的核心读者数提高到200万，就可以高枕无忧。

但改革的三年是南周营收状况最差的时期，报社拿不出钱。总编辑王巍让他不要计较后果，放手去做。S犹豫了，他首先考虑了报社的处境，“不要因为我玩一把，把整个报社玩废了。”

王巍后来也承认，南周从一开始就走上一条与标准互联网企业高投入、高风险、高产出的扩张发展模式不同的道路。“这一模式固然让《南方周末》少走了一些弯路，避免了巨额烧钱，但也使其错失了做大做强黄金时机。”

是“双微”（微信和微博）的出现拯救了南周。微信是最适合后门户时代的媒介形式，它和网页、APP不同，不需要大量吸引眼球的内容，哪怕平时发“垃圾”，也可以依靠一篇高质量的稿子“出圈”；微博则弥补了南周以周发行的时效缺陷。

从结果倒推，南周的新媒体改革是成功的。因为当下的营收高度依赖“双微”。早年间，报纸发行量对外讲再好，用户也是不到百万。

而微信本身的传播率，加上直观的10万+的点击率、点赞数，很容易与同行比较；微博动辄就有上千万的展现。不夸张地说，是这两个支点撑起了整个南周。“以前说纸媒影响力大，但我说不出来哪篇文章，谁看了，怎么量化。”S说。

不过在当时，改革本身并不能扭转报社的处境。身处衰退行业的报纸，要面对的是终局博弈。转型的最终目的是要退出传统报纸，进入以互联网为载体的新媒体行业。显然，南周没有这个基因。

2012年3月12日，中国报摊上的报纸。图：Getty Images

体制束缚

中国的报业既不像事业、也不像企业。

中央民族大学新闻与传播学院教授郭全中曾撰文提到，绝大多数传统媒体实行的依然是1980年开始的“事业单位企业管理”体制，尚未成为真正的市场主体，已经远远不能适应环境的变化，活力严重不足。

界线的模糊让中国的市场化媒体既不像事业单位、也不像企业。

南周的改革就体现了这点。

南周前记者F记得，南周曾推出过微信扶持计划。总编辑王巍从广州飞到北京，眉飞色舞地给他们讲如何打造南周编辑记者的个人公众号，并承诺只要公号做到1万粉，报社就投资，且不控股，只做小股东，还用大号给流量支持。

这个计划最后没有任何水花。F分析有几个原因，其一是报社不允许编辑记者们在公号中放自己工作接触到的内容——很容易跟报纸内容形成争抢效应；其次则是尺度问题，经济部编辑做了一个叫“镜外势力”的号，报社根本不敢沾边，后来果然被网信办封号；再进一步，如果南周入股，会不会被人举报国有资产流失？

这在不久之后得到印证。2015年，省委第十巡视组对南方报业传媒集团进行巡视。公告显示：

针对集团新媒体产品过多、管理跟不上等问题，集团党委...提出对集团116个官方微博、143个微信公众号的清理整顿意见。各媒体党委（编委会）严格控制“两微”账号数量，原则上只保留一级和二级账号，三级以下（包括三级）账号均实行关停措施。记者们在那时就明白，南方报业无法赶上技术变革的列车了。F准备辞职去今日头条时，总编辑曾经挽留过他，在电话里不屑地对他说：“今日头条有钱就烧两年，没钱就完蛋了。”

F说，包括他自己在内，每一个到2016年还没走的记者都不愿意看这个世界，不愿意接受互联网（已经成主流）的现实，“能接受的早就走了”。有次内部讨论，还有同事激愤地认为“以后报纸不要上网了”。

与此同时，经营的难关再次出现。一位经营人员称，前一年，账面营收跌至创报以来的谷底，最后从集团借经费才渡过难关。

S任新媒体总编时，为了保持新媒体向上的走势，担心广告泛滥，定下两条死线：微信头条不接广告，一周最多接三条广告且不连续两天登广告。只有在广告高峰期（比如预算执行前的春节）会破例。

2016年下半年，S离开的半年前，原本定下的规则被打破，微信窗口逐步提升广告数量。他解释，“如果不放，当年的营收会更惨淡。”

内部常常认为，《南方周末》是一份没有总编辑的报纸——总编是南日或宣传部派来的审查员，作为政治安全防火墙的政工干部对南周文化没有认同。

2016年7月，段功伟从南日时政部调任南方周末总编辑。“噩梦般的人生开启了”，一位接受采访的人士形容。大环境的逼仄不必言说，段功伟在任的两年，过于谨小慎微，只能在划定的池子里扑腾。

从机制上而言，中宣部和广东省宣对南方报系有审读机制，但对下属子报（如《南方周末》）的日常化审读则由南方报业自己完成。按照规定，例行发报前，需要把报纸传到审读组。据S观察，新的审读员有很多应届毕业生，他们对社会的认知停留在想象，眼里容不得任何社会的阴暗面，比集团的老审读员还保守。

双重审查最后导致了“海航事件”的爆发。

2018年海航集团资金链断裂，资深记者H撰写了一组相关报道。他对海航的观察从

2011年开始，历时七年，他已经把“海航模式”（包括其他类金融控股集团模式）梳理清楚。

按照他的预计，报道发表后，并不会出现报社高层所担心的“惹祸”，反而对高层有参考价值。2018年2月的晚上，H被编辑告知此前操作的海航专题，在已经上版的情况下被新任总编辑段功伟无故撤稿。

他打电话问编辑，稿子是永远发不出来了，还是隔一段时间还能发？编辑说，应该出不来了。H有些生气，回了一句，那他（段功伟）是找死了。

挂了电话，没问其他人，H将报道复制到个人公众号上，同时发表声明撤回《海航又闹“钱荒”》与《海航“危机史”》两篇稿件，供网络及媒体自由转载。

“当时就觉得甩出去，一命换一命好了，江湖上的同行看见了，知道南周有一篇这么好的报道被主编毙了。”

稿件传播开后，H进入保护性暂停工作阶段，一直到5月底才被报社约谈。见面，段功伟问他是什么想法，H说自己想清楚了，大不了不干了。

写离职信的时候，他心情平和，没有抗争，“跟同事吃了个饭，然后回家，无非是不用再交稿了。”

和他同期离开的还有至少三位高级记者或编辑，“人都走光了。”一位同样在这一时期离职的记者说。

报道空间逼仄，经营收入亦然。一开始，南周的记者们还乐观地认为细分领域的前三不会有生存问题，只是在某个时间段活得艰难一些，而南周在调查报道至少是行业前三。后来他们发现，可能只有第一才不会受影响——南周早已不是。

但绝境往往激发求生本能。在陷入低谷的2018年，南周迎来了转折。不止一位前南周记者向我表达对南周能够存活至今的惊讶。他们原本以为南周会死——不是完全停刊，而是拿不到收入，也没什么人看，依靠行政经费托底，成为“党的媒体”。

2014年1月7日，中国广州的一家报摊上陈列著一份《南方周末》报纸。摄：Tyrone Siu/Reuters/达志影像

报社自救

软文相当于预支的保护费，让负面的新闻敲诈合法化。

2018年前后，南周再次走到亏损边缘，报纸上看不见整版的品牌广告，发行收入也遭遇剧烈冲击。

危机之下，经营将精力放在企业社会责任论坛上，接受品牌推广。论坛无法单独售卖，就用新闻稿加专题的方式配套刊发，即，用南周的品牌为企业冠名，包揽从采访到颁奖全流程。

如果说，2018年以前南周的盈利模式是“版面付费的广告公司”，2018年之后，则变成“整合营销的公关公司”（注：整合营销指将能触达的资源、机构、明星，整合起来为企业做公益项目或话题定制类项目）。据一位传播学者的观察，南周论坛会用新闻的方式宣传，在报纸上发4个版的榜单。

于是，2018年开始，南周的经营收入开始快速增长，到2023年结束，报社的总收入超2.2亿，利润超1100万元，创近10年来新高（不过早在1996年，南周全年利润就有1700万）。

取得上述成果，除了榜单等产品外，软文，一种伪装成新闻的付费广告“功不可没”。

很难说软文这样畸形的盈利模式是在哪个确切的时间点产生。但可以确定，风潮是随着移动互联网的兴起而涌现的——他们更青睐于将广告包装成新闻。

2011年报社年会，新闻部以反讽的心态编了一首《百年大报亚克西》，在台上，记者们唱到，“版头都改成了AD”——前一年，因为广告效益减少，报纸在版面上作出妥协，把版头的“广告”改成了“AD”。有读者不明白AD的意思，还专门写信指出“新闻”有问题。但这都只是偶发。

成为惯例则是在微信公众号时期。经历广告、推广、AD等表述后，软文变成了更模糊的“专题”。在其他媒体中，软文也被冠以“特刊”“专版”“地方观察”“焦点”“行业观察”等名字。它们与新闻有相同的格式和编辑风格，也会署上编辑和记者的名字。

一位经营人员对“专题”的解释是，“你们这代人在这种信息时代，有时候看到广告，感情上.....那写专题是不是柔软一点，企业也好接受一点。 ”

在改革初期，写软文对记者们而言是不可接受的。于是经营部门不得不另外成立内容团队，或者以外包的方式请其他作者写。但外包的水平不高，以至于领导觉得，即使为了报纸的品相，记者也应该参与写软文。

软文写得好，是在保证报纸的品相还是欺骗更多的人，这个问题在当年南周的内部产生过巨大争议。记者撰写软文会面临编辑部的压力，每当有记者产出一篇好的软文，编辑部会觉得他将有限的时间用在软文上。其次是职业道德压力，“明明是跑经济线的记者，去给一家企业写软文，会不会有问题？”

这时，经营就会以高奖金的方式奖励记者，半个板以上的广告，不管写成什么样，起价4500元。不过，仍然只有新记者和考评无法通过、即将离职的记者愿意写。

但随着老记者们离开，原先定下的规矩被一一打破。S离职后，经营部门拿走了公众号等产品，对软文大幅放量。营收的具体数字可以和同类型媒体作对比：2018年，《南风窗》微信公众号营收仅30多万元，杂志广告从2000多万断崖式下降到500万。第二年，《南风窗》将杂志的内容生产能力导向新媒体，到2022年，公众号创收飙升至近4000万。

到现在，软文在年轻记者中已经没有更多讨论。他们将其视为常态，因为这是保证媒体生存的唯一举措。对年轻记者来说，写软文也能获得几倍于新闻稿的收入。

弘毅(化名)是国内一所高校的新闻学教授，在他看来，“如果新闻学院的学生出于收入放弃（底线）的话，你真的无话可说。不然北京、上海那种鬼地方，你还活不活？”几年前，一家槟榔企业在南周的公众号投了一条公益广告，一位绿版的记者明确在群里表示抗议，认为他们写了这么多科普槟榔的稿件，就是为了让大家不要吃。但对报社而言，百万级别的投放并不容易拒绝。

软文的泛滥还意味着编营分离的原则被彻底打破，新闻和广告不仅不再区分，而且广告开始以新闻的形式产出，由此而来的是无法再进行媒体监督，“因为监督的对象都是你的客户”。

这个程度而言，软文更像预支的保护费，让负面的新闻敲诈合法化。从负面新闻敲诈到正面软文横行，盈利模式从报社主导变成企业主导，权力的上下级交换了位置。

2022年11月22日，中国北京一个报摊。摄：Kevin Frayer/Getty Images

由此，南周历史上引以为傲的——同一版面上同时出现企业的广告和对企业的批评——将永远活在历史中。

一位新闻学教授 Can（化名）判断，媒体现在处于新闻和公关的混合时期。他预测，未来会远离新闻，偏向公关。

澳门大学副教授王海燕曾经采访百余位报社记者及管理人员，以研究报纸如何应对不断变化的数字媒体环境，包括调整其组织结构和收入模式。尽管她在采访中得到保证，最极端出售有利报道的形式是不允许的，但报社清楚地知道，自己正努力向广告商靠拢，甚至明确地以“公关”重新定义自己。

对南周而言，面向企业或政府，底线会越来越低、将专题两个小字删掉，再完整地署上记者的名字吗？

答案是会的，而且已然发生——就在你略过的几篇报道中。这已经是几乎所有市场化媒体的常态了。

我还想起王海燕写到的一件有些黑色幽默的事：一位受访者说，为了不迷惑领导，他们的报纸对“软文”的放置位置做了规定：不在前三页，也不与新闻放在同一页上。“如果领导把这篇文章圈起来，或者对它作出指示，怎么办？.....你可以欺骗读者，但你不能欺骗领导。”

党媒崛起

“政府是传统媒体转型的最大买单者。”

还有比企业主导的软文和媒体公关化更糟糕的吗？

有，政府“订单”。

不知不觉间，市场化媒体对政府的依赖已经难以想象，也越来越希望接到政府的广告，因为“企业的钱不稳定，而政府的钱稳定”。

王海燕在书中提到，政府的直接或间接补贴成为报业集团收入的重要部分，而这些补贴大部分由党报获得。当报业集团试图寻找广告时，起决定性作用的也还是党报的政治影响力。

2011年，市场化媒体的广告收入占报业集团收入的一半以上，党媒则占四分之一。

2015年之后，占据半壁江山的是党媒。

作为自救的一部分，市场化媒体开始自觉向党媒靠拢。除了传统意义上的政府宣传，更新颖的形式是以“智库”为首的研究中心。比如南周CSR企业社会研究中心，走公益公共的形象；科创类研究中心以科创主题出报告，做商业合作；城市研究中心则是做城市形象传播，拿政府预算。

2022年10月17日，中国辽宁沈阳，市民阅读人民日报了解中国共产党新闻。摄：CFOTO/Future Publishing via Getty Images

按照他的表述，研究员本身是公共的，但所调研的产品能够帮助业务员去开拓渠道。用更直接的话总结，就是先给政府示好，政府也能借此弥补宣传网络中没有市场化媒体的缺憾。

几年前，弘毅曾和南周有过深入的交流，对方透露，目前广告的主要客户是地方政府，包括广东及其他省市的宣传部，再加上智库与舆情，能占总收入的七成。他有些被震撼到。而据Can了解，当下南周的经营来源，政府和企业的广告收入接近1:1。

“传统媒体的转型，已经被证明所谓走市场就是走政府，政府是传统媒体转型的最大买单者——买媒体貌似客观、公正的报道背书，附带部分影响力。”Can说。

《南方都市报》也完成过类似的转型。2018年，南都成立南都大数据研究院，计划20%的采编做公共新闻、80%的采编转向新闻与研究并重，课题项目包括广州城市治理榜、数字政府研究、广东乡村振兴研究等。当年，包括数据服务收入在内的新业务收入占比达40%，实际利润接近历史最好时期，这让南都的营收一举扭转连续6年的下滑趋势，逆势增长。

换句话说，这相当于媒体用特许经营的牌照，去做地方政府的生意。之前不赚这个钱，是因为政府是主要监督对象。Can另外观察到，很多党媒在给政府写软文时，签的合同是协助政府做调查研究，“以调查研究之名，帮政府写软文。”

一位记者对此感到困惑：公信力本身是依靠公共价值存在的，怎么能用于为某个品牌做宣传，为某个政党背书。

更大范围内，媒体正在从被维稳的对象，变成帮助维稳的推手。到2017年，全国几乎所有的大型报业集团都推出舆情项目。以南方日报为例，成立了“舆情专报”“舆情案例库”“舆情健康度报告”“舆情排行榜”“突发事件应对建议”等。

这类项目的开花结果，是媒体对政府要求进一步服从的回应。对市场化媒体而言，拿钱意味着成为国家治理分支的一部分。比如，在新疆棉事件中，政府就提前放料给南周，要求其帮忙打赢中国舆论战。

当市场红利消失殆尽，也许南周唯一的选择就是回到老路上，试着重新成为宣传工具。就像王巍说的，“在大数据时代，那个曾经以一纸风行的‘报纸南周’或将远去，另一个具有强烈媒体和文化属性的‘智慧南周’必将走来”。

简而言之，党媒正在重新崛起。与雇佣制的市场化媒体相比，党报的就业绝对稳定。在下行周期中，市场化媒体的记者开始流向党报，他们将此视为“向上流动”，因为“那里（党报职称）的机会更好，工资更高...而且更受尊重。”当市场化媒体节节败退时，记者们最终发现，党报更稳定，位置更多，行政级别也更高。比起南周，《南方日报》正在成为校招生的首选。

弘毅去外地交流时，一位媒体负责人带着自嘲说，“今天跟大家好好交流一下，我们是怎么从一家著名的、以调查报道闻名的都市报，到现在成为一家依靠党的媒体。”

对南周而言，创报之初，编辑部希望用出色的报道赢得市场。监督的力量既来自所属集团组织内构筑的保护屏障、编辑部的民主氛围，更来自发行量带来的市场影响力。 彼时，权力对媒体与市场结盟的态度还是暧昧的。他们需要媒体听话，但也需要媒体挣钱。南周创始主编左方曾说，“相视一笑，擦身而过，彼此知道是干什么，各退一步”是南周试图达到的状态。

但随着铁拳的攥紧，市场也恐惧权力，并最终成了政治压迫的帮凶。 我 后来问一位对此有过深入研究的新闻学教授，“是因为市场可以从中获益，所以与政治合谋是它更好的选择？”

“不是更好的选择，是唯一的选择。”

鸡蛋终归是鸡蛋，碰不了石头。

2022年10月20日，中国北京，一名酒店员推著手推车经过新闻中心入口处。摄：Kevin Frayer/Getty Images

特色道路

南方系最后的结局只能是“切实担负起新闻舆论工作的职责和使命，让党的主张成为时代最强音。”

报道范式的变化也是理解南周变化的窗口。

南周很早就在试图摆脱自己的“草根化”。2007年，时任主编向熹提出“在这里，读懂中国”的口号。弘毅认为，“读懂中国是很暧昧的。我提供这样的内容，但什么样的人才能读懂呢？”背后潜含的，是对自己读者有背景的期待。

向熹认为转型不可避免，必须减少靠舆论监督打天下。明显可以看到，选题风格从早先与地方政府直接对立转向建设性报道。

除了正在崛起的中产阶级外，党政干部和决策层是他们的重点关注对象。早年，南周去采访两会，选题可以直报国务院。他们还在2006年设立高端对话栏目，第一期采访了中宣部文化部部长刘忠德。

弘毅说，这是南周一条不被注意的线索，它既向读者提供来自学界、业界的一线观念，也试图建立和决策者之间的沟通渠道，“有一个非常小心、仔细，但仍然是以吻合他们风格发展起来的与权力机构决策者的联系”——就像纽约时报和白宫。

不过，南周在后期以合作的态度对政权释放善意，产生良性互动——可能更像臣子上谏。

党允许记者进行有限度的监督，但它可以随时收回；记者则利用对政策的重新解读，绕开某些限制，创造监督的空间。

“中间协商”的风格延续至今，部委督查巡视仍会邀请南周的记者参与日常工作。原因在于，央媒在地方已经构建起关系网，不愿意做监督类的报道。

事实上，任何人决定加入南周，或者是加入所有市场化媒体时，早已得知将要面临、也必须接受的审查——更宏观的维度上，你决定成为“改良派”，寄希望于体制内健康力量——而非一个对抗者。这也是在内地媒体有主管机构和审稿机制的前提下，一种既安全、又能够起作用的策略性选择。这样做的最终结果是解决了一些实际问题，但又留下系统性隐患。

但新年献辞事件的爆发摧毁了一切，不是让之前的努力彻底归零，而是到零度以下。“你永远不可能是自己人，而且永远打入最底层 ”弘毅说。一把火烧光了三十年的信任，从此被视为巨大威胁。

更广泛的环境中，温和派的声音在2015年彻底幻灭，紧接着是2016年的“党媒姓党”。许多报纸开始重新调整版面，以更好地服务政治宣传的需要。

其中被认为是报纸“脸面”的头版是改革的重中之重，为了不“犯政治错误”，不少报社制定了严格的规则让编辑们遵守，比如习近平必须在头版，与他有关的新闻必须放在第一页。

一家北京报纸曾经想要停报，但北京市委宣传部没有允许，原因是领导要看报纸，不能所有报纸都和人民日报一样，得有差异。因为怕批评，报纸里选择刊登的报道都“比较正能量”。不过负责人坦言，即使不是上报纸的，“现在也没有到发出来能犯错误的，稿子都审了多少遍了已经。”

在盈利上领先的《南风窗》也在去年6月携手人民日报出版社推出《初心如磐济苍生：中国共产党的奋斗》一书。

弘毅说，即使同样是宣传报道，当年和现在所观察到的——放弃任何意义上“创造力”——还是有很大区别。

2022年10月26日，中国上海，居民们正在阅读刊登中国国家主席习近平的报章。摄：Qilai Shen/Bloomberg via Getty Images

2015年12月3日，在习近平考察广东三周年之际，《南方周末》推出1万3千余字的长篇特写报道《习近平改革这三年》。

其称该报道首次披露总书记当年考察时的诸多细节，对三年来全面深化改革的起点、路径、成就以及接下来可能面临的阻力进行系统梳理。内部曾略带骄傲地表示，这篇报道没有用习总书记，而是直呼其名。一些记者指出，这是省委宣传部点题。

“如果不喜欢宣传报道呢？”我问。

“年少的时候谁不愿意轰轰烈烈去死，但你死了之后，有时候连说的机会都消失了。我们要今天过完瘾，明天就关门吗？”一位记者说。

归根到底，南周仍然属于党媒，只是党媒里比较奇葩的一朵。现在中国梦醒了。南方系最后的结局只能是“切实担负起新闻舆论工作的职责和使命，让党的主张成为时代最强音。”

过去十年间，监督报道也走出一条“中国特色道路”，从监督官员的腐败，走向监督环保，再到医疗反腐——监督报道永远配合中央，做符合国家治理政策的监督。允许报道的事件，来来回回被反复提及。

Can说，当前整体的颓势已经不可避免，但局部的折腾，比如红星、极目、九派的零敲碎打，类似于90年代异地监督的重启。只是比起之前的实地调查，现在的监督停留在表面，大部分通过网络爆料、电话核实，低成本做负面。

而即使这类表面监督，也几乎是在地方宣传部默许的情况下进行的，背后的潜台词是：适当搞搞别的地方，他们的宣传部就会过来跟我打招呼，提高我的存在感。在复杂权力体系里一种互为对等的博弈中，公众享受到了真相的供给。

换句话说，真相的供给不是目的，是结果。

相较而言，世纪初南周超前于国家治理的基层报道，完全是在国家整体意志行为之外，解决了一个又一个具体的问题。

“现在从报人办报变成官僚办报了”我对Can感慨。

他立马纠正我，当代已经没有报人了，不要用报人这个概念，“媒体不死，这份报纸存在，就是最好的结果了。”

尾声

2014年，一位南周副总编被要求离开去管理另一家杂志时，心里五味杂陈。前任总编离开前叮嘱他要坚守阵地，他也本想在南周干到退休，但知道风波后不可能善终，“当了逃兵，就同意了。”他抽着烟，一字一顿地说完。

献辞事件爆发时，一位记者给他打电话：如果我们退了，意味着市场化媒体未来数年乃至10年都会受到宣传部更大的压榨。可以牺牲，但不能后退。

但他们还是退了。

十年后，对于更年轻的记者，后退和离开成了更加理所当然的选择。

2019年，刚刚大学毕业的L进入南周，这份工作让他充满激情。他会为了敲开一个人的门，不惜一切代价，“你发现你对社会一无所知，你要去从事的报道，一旦深入其中，会发现这里的事情如此之复杂，以至于你闻所未闻，迫切想要去触摸。”

他和刚进南周的应届生一起住在广州海珠区附近，小区有些年头，像90年代港商开发的重庆大厦。尽管生活并不舒适，但工作完全符合他的想象——跟着选题，想去哪就去哪，有时几个月不回广州，就从一个现场到另一个现场。从7月底投入工作到2020年春节之前，L没有过过完整的周末，只是阶段性地躺了一两天，随后马上投入报道中。 入职的第二年，他写了接近五十篇稿件——相当于新人记者两倍的工作量。

但社会对记者的不理解在不断加剧。L忙碌在不断重复建立信任的过程中，花大量精力和采访对象解释新闻对社会的价值、解释职业的性质，有时甚至需要通过不太符合新闻伦理的方式隐瞒诉求。

到了工作后期，他发觉自己对采访有些抗拒，以致出现了抑郁情绪。离职前，他完全把记者当作一份文字工作，基本不会投入情绪在其中。

2017年，一位新闻学教授在开学典礼上曾说，“我的期待是，只要中国还有具有公信力的建制性媒体，那里就应该有新闻学院的同学。只要中国还有获得公众和同行认可的新闻记者，那里面也就应该有新闻学院的同学。”

之后，一位朋友留言，中国还有公信力的媒体吗？教授不知道该怎么回答。

L就在那场典礼上，“很受鼓舞”。只是仅仅三年，这位新闻学院出来的年轻记者就走完了自己的周期。

Can则仍然期待学生去做记者，他觉得这个社会总要有一部分人投身记录和调查。他在课堂上把媒体渐趋公关化的事实告诉学生，再让他们自己选择。“我对学生讲，你要认识残酷的真相，然后抱一点希望去做，而不是无知地投入。”

不过，他带的博士生没有一个像他一样对业界充满热情，他们更执着于做舆论研究、 做政治传播——这更有利于评上教职。

一退再退，直至退无可退。

《不止不休》的导演王晶记得自己上大学时，朋友来找他前，会先坐地铁到积水潭买一份报纸。

电影的最后一个镜头是报纸漂浮在半空。王晶拍摄时决定找几份报纸参考一下质感，他本想半路开会顺道买张报纸，后来发现，偌大的望京，只剩一个书报亭。

参考资料：Disrupting Chinese Journalism Changing Politics, Economics, and Journalistic Practices of the Legacy Newspaper Press

为保护受访者，文中人物均为化名

[#报社#编辑#献词风波#南方周末#媒体转型#记者#媒体#新闻#主旋律#中国大陆](#)

本刊载内容版权为端传媒或相关单位所有，未经[端传媒编辑部](#)授权，请勿转载或复制，否则即为侵权。

端傳媒的下一程，需要你的守護。今天就成為訂閱會員，支持我們走下去，支持華文世界不可或缺的深度報導和多元聲音。點擊了解更多[會員計畫](#)