

上兵伐谋 策划为王

——对《中国企业报》国企系列报道策划的剖析

■ 贺璐婷

《中国企业报》在改制后，提出做企业思想库、智囊团的目标，建立中国企业研究院，提升在中国企业决策体系中的地位和作用。六七月间，《中国企业报》自主策划、自主组织了“强国动力——国企改革发展系列报道”，对国企报道的广度、深度与规模，是近年来新闻界不多见的，引起了社会广泛关注，被业界同行称为独特的“新闻现象”。这是近年间新闻战役战略策划的一个成功例证。

探究此次国企报道，我们看到一份长达一万五千字的策划报告，从这里我们找到他们的运筹帷幄决胜千里的秘诀。报道的业务负责人李锦给出了八个字：“上兵伐谋，策划为王。”显然，新闻报道战略策划书为此次报道竖好了旗帜，指点好了方向。

铺开一场大型新闻报道就像打响一场大型战役，策划是战术方案，是排兵布阵的谋略；它统领全军的整体思想，指引战役的前进方向。显然，新闻报道中，做好战略策划，是《中国企业报》报道创新的重要标志。

确立旗帜、方向和战略制高点

《中国企业报》精心进行新闻策划既是当今传媒发展需要，也是社会发展的要求。我国新闻媒介进行周期性新闻策划自20世纪末期以来越来越普遍，《新华日报》从1995年9月起，每天上午召开特派记者碰头会，会上由记者探情况，报线索，编委帮助分析情况，确定采访方案。1999年该报进行了较大规模的改版，进一步将记者碰头会扩大为“新闻策划会”。以“服务企业”为自身宗旨的《中国企业报》，自改制开始就开始不断尝试非事件性的新闻策划，今年的“两会”期间曾以“减税”为主题发表了七、八万字的专题。非事件性的新闻策划为整合报社资源以更好组织报社活动、提升报道质量起到了促进作用，也为中国企业的决策提供了更有价值的新闻资讯和智力支持。

拿破仑说过：“没有任何事情比做决策更艰难，因此也没有任何事情比它更珍贵。”《孙子兵法谋攻篇》中说，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。《中国企业报》认为在新闻媒介的市场竞争中不断加剧的形势下，在同类报纸中要有突出的表现，仅靠声东击西式的小型新闻策划还不足以实现，足拳秀腿般的所谓形式尝试更不足以震慑全局形成影响。要做出更具影响力的新闻报道，必须站在更高的视野，从更长远的角度，采用更适合于指导全面进攻战役的“战略策划”。

什么是新闻战略策划？战略策划是指对整个新闻传播活动的策划，是新闻编辑通过对新闻资源的开发与配置来实现最佳传播效果的创造性的活动。新闻战略策划是对新闻报道活动的统一，对报道内容方向上的把握，包括新闻报道采、写、编、评的所有内容，还包括诸如媒体的受众定位、广告经营和社会活动等其他传播活动。和一般性的策划相比，战略策划注重整体性、关联性、计谋性，其智慧成果往往是统领全局、左右胜败的谋略、方案和对策。

《中国企业报》国企报道的战略策划题为《国有企业改革发展问题调研报道提纲》，共分10篇，15000多字。策划开篇首先坚定不移地竖起了“社会主义国有企业主旋律”的旗帜。开篇写道：“在中国共产党诞生90周年之际，《中国企业报》策划‘国有企业改革发展热点问题调研和新闻报道方案’，聚焦国有企业的热点与难点，揭示真相，将问题回归到原本的范畴，更好地推进国有企业改革发展，以我们的报道，更好地体现党中央‘中国共产党是工人阶级先锋队’、宪法中‘公有制为主体，多种所有制共同发展的经济制度是国家的基本经济制度’的思想。这个提纲是一个指导性、思想性、基础性的材料，重在表达我们的报道意向。”从这段话里使人看到策划为这次的国企报道指明了方向，它告诉每一个参与本次国企报道的编辑记者，我们的报道必须坚持为企业、企业家服务。当社会舆论呈现出不利于国企的舆论时，我们应当挺身而出，主动出击，敢于、善于唱响社会主义国有企业主旋律。中国共产党党章的第一句话和国家宪法第七条，是国企报道的根据，是必须恪守的原则。也是

《中国企业报》的编辑强调要“善于从大局下选择难题”，一是要有大局意识，二要全面准确地掌握党和国家的各项方针政策。找准突破方向，确立了突破点，报道也就成功了大半。在国企报道战略策划中，大局意识意味着对国企存在的问题采取关心的态度，从积极的意义去作回答，不能以冷嘲热讽的面目出现。这对统一整个报社新闻队伍的思想与意志起了“统帅”、“凝聚”、“引领”作用，大局意识还体现在通过对现状的观察从而洞察国企未来趋势，捕捉代表未来趋势的征兆，从而激发对国企未来的思考，发挥新闻引领舆论的作用。

报道的战略制高点，从这个制高点上傲视天下，便有种成竹在胸、气势如虹的感觉。每个报道者的胸中常装着党和国家大法，把握了大的方向，才会有敢于回答大问题的底气。

在此基础上，策划中继续写道：“力争做到客观公正，不偏不倚，从单纯报道成就的模式里走出来，既关注社会舆论，又发出自己声音；既报道国企成就，也不回避国企存在的问题；既突出国企的主导地位，也避免形成‘央企独大’印象；既着眼未来发展，又尊重历史成就。”这是告诉报道者，在调研或报道过程中遇到疑难问题不回避，面对央企本身存在的问题不要粉饰，对认为正确的想法能形成坚定的信念，不卑不亢。这是对客观公正的新闻报道理念的肯定和维护。

出规律、出判断、出观点

积跬步而至千里，汇溪流而成江河。《中国企业报》的国企报道不少报道文章的背后是先有战略策划为其指引方向，甚至指出观点与写作形式。所谓战略策划，就是要比一般性的策划要更加厚重，更加大气，更加深入。“策划”便是出规律、出判断、出观点的过程。

策划即出规律。面对国企报道的宏大主题，如何找准报道主线和所有报道间的内在逻辑是一件困难的事情，这需要策划对今后的报道整理出其规律性和逻辑性。这要求策划者必须有足够的智慧和缜密的思维。反思央企存在问题的本质原因，乃是国企处在两元结构中，从纵向看，是计划经济体制向市场经济体制过渡，必然产生两元并存的经济结构；从横向看，一是国家的社会责任，一是企业的经济特征。要想解决这种两元结构的矛盾，必然要靠改革。因此，策划当中以“改革”作为本次报道的主线。在实际的报道过程中，先以“国企改革的历史方位与现实难题”开篇把大幕拉开，亮出两元并存经济结构这一难题；接着从正面讲，主要集中在前四篇——“方向篇”“主导篇”“优势篇”“创新篇”；然后从反面讲，主要用“国际篇”“人本篇”“共赢篇”“融合篇”“环境篇”五个篇章，着重来回答“国进民退”、“与民争利”等重大是非问题；最后合起来，来一个“道路篇”，探讨国企改革未来的道路和方向。十组稿件的组合方式遵循了黑格尔“正反合”的哲学道理和中国传统做文章“起承转合”规律。万变不离其宗，策划当中展现出哲学基本道理和写作规律。

策划即出判断。在市场媒体出现否定央企舆论时，不少主流媒体基本是保持沉默。国资委原主任李荣融曾讲：“我想不明白，为什么国企搞不好的时候你们骂我们，现在国企搞好了你们还是骂呢？”有关方面对于国企报道如何进行并未明确，而此时展开国企的主旋律报道，其舆论倾向如何则需要明智的判断能力。策划后的国企报道的第一篇文章将国企面临的舆论风险作为发展中重大问题提出来，指出目前央企快被舆论压得喘不过气来了，再对舆论采取“鸵鸟对策”势必加重国企发展风险。他们明确宣示，我们这样做，以求有利于改变当前新闻界以及舆论对国企强烈的偏见与误解，意在为国企发展创造更好的舆论环境。善，是报道的初衷；建设性，是报道的特色；帮忙解决问题，是报道的做法；期望中国企业有个美好明天和未来，这是报道的基本态度。

策划即出观点。国企报道，每

个专题回答一个问题，每篇文章即是一个观点。这在策划中就已经布置得当，就像淮海战役，每个纵队打一个地方，每个团打一个村庄，每个连打一个点的方法，层层分解下去。从总体上来看，以提出国企发展的现状和问题为开头，以国企发展的方向和道路为结尾，首尾的观点互相呼应。在“环境篇”中，《“国民共进”的荆棘之道》、《谁将央企逼入“魔”界？》、《央企何来凶猛？》、《央企亟待加强舆情应对能力》、《央企群像的镜子》、《央企舆论之惑》、《央企在重塑形象的路上》、《用改革发展打破魔咒》，把有关央企的舆论集中在一起来发表，专题显得有战斗力，而且透彻地说明“央企和公众之间为何会被舆论隔开，一方面是因为央企对社会公众的沟通做得远远不够；另一方面，我们是否可以更多地考虑，为什么央企的形象“被妖魔化”了”的观点。“面对全民声讨之势，央企能否再做‘沉默的羔羊’？”这种感情炽热、鲜明泼辣的风格给人留下深刻的印象，也表现出作者鲜明的观点。

出措施、出路径、出方法

在庞大的新闻报道的背后，很难想象这个战役是由一支绝大多数是由20多岁人的团体去完成的。在没有庞大采编能力的情况下，《中国企业报》依然能够实现庞大的新闻报道，战略策划的制定和实施功不可没。战略策划它不仅是对新闻题材的最大挖掘与最佳配置，更是对传媒资源本身的统筹调度与综合使用，后者是实现前者的基础和条件。好的战略策划会起到事半功倍的效果，战略策划所制定出的落实方法和措施使媒体自身资源得到最大化地利用。“策划”即出措施、出路径、出方法。

策划出措施。纸上谈兵毫无功效，策划不仅仅是制定战术，更要制定措施促进战术的落实。在国企报道的战略策划中，首先组织成立了国企报道工作小组和《国企发展与舆论建设》课题组，组织实施工作方案和重点稿件的完成。并将新闻报道工作分为了三个阶段。第一阶段为学习调研阶段：阅读材料，明确思路，拿出调研提纲与报道方案。第二阶段把任务分解到各编辑室，开展调研活动，召开专家座谈会，到重点企业进行调研。第三阶段分别以国企改革由来、国企主体、国家力量、集中与垄断、资本渗透、国企改革方向、国企发展的舆论环境为主题，展开全景式的分析与报道。层层策划，层层落实。总体策划之下还要求各编辑室做出具体策划和分解策划，多数题目做到有评论、有综述、有案例、有访问、有背景资料、有图表、有照片，报道题材齐全。大家参与策划，相互配合，开始成为《中国企业报》的一种风气。这也是这次报道成功的一条经验。

策划出路径。战略策划不仅是新闻报道本身，还关注媒体内部各项资源的整合，也包括策划报道的管理路径国企报道的运作一气呵成，似乎有一个链条从头到尾贯穿到尾。这是关于管理路径的设计。国企报道策划与实施过程也是一个全面创新过程。这个创新过程由三大块组成：创新目标、创新实现价值链、创新支架。这次国企报道的创新目标有九组主题词：“信息对称”与“填补空白”，“权威发言”与“系统回答”，“重于分析”与“思想支撑”。创新实现价值链，指的是管理价值链。共分两条，一是“策划主导、问题推动、深度分析、思想引

领”，用于指导思想；还有一条是“研究策划、组织实施、监督帮助、总结提升”，用于指导程序。链条的每一环都不可以缺少，每个关键环节的工作都需要做好。创新支架，是由一个观点通到各个记者身上，总枢纽在报社总编辑，哪一个点打不通，总编辑的目光便跟踪上去，帮助记者去突破。

策划出方法。“授之以鱼，不如授之以渔。”要让一群年轻、报道经验有限和理论水平有限的团体完成这项报道，授之以“方法”十分重要。方法是指为满足报道需要、实现专业报道而必须采取的手段与行为方式。国企报道策划中，每一篇章该如何进行都会有方法上的指导和说明，会列出该篇章报道当中需要掌握的案例和报道要求。在“主体论”这一篇的策划当中，给出了“国企改革最大的红利就是国有大中型企业的集体性崛起。这个崛起的标志是进入《财富》500强。”的案例，也提醒“在这里也要不失时机地选择央企进入房地产等非主导地位的行业情况进行分析，怎样进入又怎样退出，这是央企走向成熟市场经济的标志。”

做好新闻战略策划的基本要求

透过《中国企业报》的新闻战略策划过程与效果，我们可以发现策划者的胸襟、眼光与思维过程，从中悟出战略策划的素养。

宏观思维，策划报道选题。做好战略策划，要有宏大视野和高角度，也就不可能有大境界、大思路、大方略。要把策划选题放在对国家发展影响重大、最高决策层最为关注、当今和今后一个时期迫切需要解决的现实问题上，并对这些重大问题舍得长线投入，长期跟踪坚持不懈地调查研究，以形成具有重大理论意义的新闻报道，提升报道的实力和社会影响力。做好国企专题报道策划，需要对当前纷繁多变的时代背景要有宏观而清晰的思考。《中国企业报》的战略策划者从一开始便从不利于央企的舆论中梳理出四种论点，这便是“国企亏损论”、“国企垄断论”、“国进民退论”、“与民争利论”，他们的战役便是围绕这四个战略目标展开的。探讨国企存在问题的原因时，如果不是从改革的宏观背景来看，我们只会像井底之蛙一样，只知道追求揭露问题时畅快感，却给不出理性的看法和建议。只有明白了改革是造成国企过程中产生的原因，明白这是改革过程中的正常现象，最终才能够回到理论层面去有这次与众不同的新闻报道。

大局意识，策划报道方向。《中国企业报》的编辑强调要“善于从大局下选择难题”，一是要有大局意识，二要全面准确地掌握党和国家的各项方针政策。找准突破方向，确立了突破点，报道也就成功了大半。在国企报道战略策划中，大局意识意味着对国企存在的问题关心的态度，从积极的意义去作回答，不能以冷嘲热讽的面目出现。这对统一整个报社新闻队伍的思想与意志起了“统帅”、“凝聚”、“引领”作用，大局意识还体现在通过对现状的观察从而洞察国企未来趋势，捕捉代表未来趋势的征兆，从而激发对国企未来的思考，发挥新闻引领舆论的作用。《中国企业报》这次国企报道围绕“国进民退论”决定以“国民共进论”，特别是“混合所有制”这一带发展趋势的题材进行专题报道，使报道围绕主攻方面形成纵深感，使战役报道形成深度。

政治敏感，策划报道角度。政治敏锐性可以说是决策中减少工作失误的重要保证。政治敏锐性强，工作就能始终沿着正确方向前进，政治敏感性差，工作就会陷入迷茫，甚至失误，偏离党的路线方针和政策。我们经常所谈的政治敏感性，就是在不同时期要对党的方针政策有正确的理解和掌握，并结合实际贯彻执行。国企战略策划制定者，把政治局常委凡是与国企有关的讲话，“十五大”以来的中央全会的文章都看了；并且研究理解党章与宪法，从政治背景选择和确定报道角度。当写到国企重组标准这一敏感问题时，他们能够从科学发展观，从中国特色社会主义理论这一高度来做出政治判断，旋即认定最重要的两条标准，这种判断性完全来自于政治素养与政治敏感。

（下转第十一版）

心得



为企业服务的责任大于天

《铁建企业濒临债务风险》编辑札记

■ 任腾飞

《中国企业报》的宗旨是围绕中心工作，为企业家服务。这是学习铁路工程债务调查报告编辑过程中得出的结论。

调查报告是党委、政府和企业的“耳目”，起下情上达的作用。它及时地反映企业出现的新情况、新问题、新经验，让上级领导了解下情，以便更好地决定政策，指导工作，运筹全局。铁道调查发生在《中国企业报》的国企报道期间，报社一手抓国企成就报道，一手反映国企当前遇到的困难，一手抓公开报道，一手抓内参报道。调查报告“铁建企业被拖欠工程款上千万元，濒临债务风险”（以下简称“铁路工程款”）编辑前后对比，加以分析说明，供读者参考。

开门见山，表明为企业讲话的立场

一篇调查能不能得到读者的重视，根本在于稿件的内容如何。内容再好，如果没有引起读者的注意，也仍然没有意义。从某种意义上来说，对标题的编辑是编辑工作的首要环节和重中之重。

这篇调查原文达4500字，原稿经编辑后只留下1000多字。当然改动最用心的是标题。“铁建企业濒临债务风险”这个标题一下子点明了稿件的本意。“铁建企业”比“铁路施工企业”更加简洁；“濒临”是指潜在的可能性，“深陷”是指已经发生并逐渐恶化，前者更加准确；“债务风险”是指债权人面临的借款损失的风险，“债务危机”是指债务人不能按期如数地偿还债务本息，致使债权人债务人之间的债权债务关系不能如期了结，“债务危机”说得过于严重，“债务风险”更符合事实；“被拖欠工资上千亿元”说明了事情的严重程度，能够引起领导的重视，因此文章把这一新闻事实一下子提到标题上来。通过分析可以发现，编辑后的标题更具有新闻性，以事实讲话，引人注目。

逻辑缜密，展示为企业讲话的观点

怎么能让读者把握主旨，让领导人在第一时间抓住重点，理清思路，是一篇好的调查发挥作用的基础。

“铁路工程款”在编辑前，内容较为松散，虽然信息量很大，但是却不能让读者最短的时间弄清楚事情的来龙去脉，有种“身在此山中，不识庐山真面目”的感觉。

编辑后，先通过分析找出问题的主要原因，一层一层地展示出观点。去掉了与主题无关紧要的内容，如文章中对于人工成本的叙述，使文章更能突出主题。

通过对“铁路工程款”的编辑过程可以看出，原稿在事实的把握上提供了很翔实的数字，也提供了很好的基础材料。但是编辑后稿件改动很大，几乎是一次重新写作，使文章有了质的飞跃。这就提出了一个迫切需要解答的问题：内参编辑人员追求精益求精的动力是来自于什么？

原稿中引用中铁副总会计师的话，编辑用铁道部副部长和铁道部总经济师的话进行了替换。这里引用欠款方铁道部相关人员的话，增强了客观性、权威性与公正性，使领导可信。

使命在肩，拿出解决问题的方法

写调查报告，既要提出问题，更要回答问题，拿出解决问题的方法来，这便是新闻工作者的智囊作用。调查报告的建议部分，是区别于一般文章的地方，也是编辑能否成功的关键环节。要求编辑人员不仅要立场坚定、客观公正，同时要做到建议的有效性和实用性相统一。

对原稿建议部分的第一条和第九条，即“充分认识……实质，高度关注……危害性”和“铁路大发展……为铁路事业发展创造有利的环境”部分，为铁路建设部门提供了解决问题的方案有九条，这九条是一个声音，是铁道部还债还是用其他办法解决？如果还债，这样势必加重铁道部的压力。事实上，铁道部已经负债累累，全国已有一万多公里铁路建设工地陷入停工状态。此时追债，实是无望。记者将这九条一一罗列出来，建议应该是针对迫切需要解决的问题切实可行的意见，这几条建议的可操作性不强，效果不明显，因此未做保留，编辑删掉了其中的五条。

最重要的是编辑加上一段话，便是“铁道部建设欠款应引起国家重视，由财政部、发改委、央行与铁道部等部门会商，把铁路融资建设与清欠债务统筹考虑，避免铁路风险加剧。”

最后的结尾戛然而止，实为神来之笔，既交代了由哪个部门解决，谁来办，讲得很清楚，又提出来办这件事的方法与措施，达到什么目的。这便是由政府几个主要部门来为铁道建设输血，使铁道建设保持常态。话讲完了，最重要的话留给领导思考，为领导批示创造条件。

服务企业 责任大于天

天下兴亡，匹夫有责。作为维护国家的政治稳定、长治久安，所谓“能力越大，责任越大”，内参编辑人员的政策水平，政治责任感，很大程度影响甚至决定了“上疏”的结果，其中干系，牵一发而动全身。

“铁路工程款”这篇内参是给领导看的，就决定着写这篇稿件要有大局观念，要有很强的政策水平，站在全局的角度分析问题，才能对领导起到参考作用。从政策水平上理解，编辑后的稿件与原稿有明显的不同是，原稿对铁道部门指责过多，而编辑过的稿件对铁道部给予较大的宽容与理解。显得更加客观公正。再就是对国家的宏观调控政策的理解，充满了理智，少了抵触情绪，只讲自己的困难，更有利于问题的解决。

调查报告直接关系到领导的决策，要成为一名合格的编者，不仅需要良好地写作技巧，更需要高度的政策水平和政治责任感、精益求精的精神。