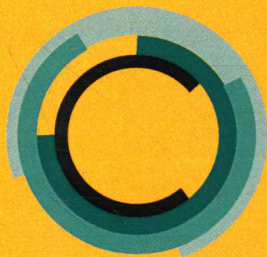


48
新闻传播学术原创系列

嘉兴日报报业传媒集团 智力引进模式研究

冯隽 吴凡 著



復旦大學出版社

G219.24
21

新闻传播学术原创系列

嘉兴日报报业传媒集团 智力引进模式研究

冯 隼 吴 凡 著

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

嘉兴日报报业传媒集团智力引进模式研究 / 冯隽, 吴凡著. — 上海: 复旦大学出版社, 2014. 6

(新闻传播学术原创系列)

ISBN 978-7-309-10735-7

I. ①嘉… II. ①冯…②吴… III. ①报社—企业集团—人才引进—研究—嘉兴市 IV. ①G219.245.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 119557 号

嘉兴日报报业传媒集团智力引进模式研究

冯隽 吴凡著

责任编辑/李 婷

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编 200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 10.25 字数 255 千

2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10735-7/G · 1369

定价: 28.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

本书顾问委员会(以姓氏拼音为序):

主 任: 蔡伟达 张扣林

成 员: 刘海贵 吕 艺 沈爱国 童 兵 徐 敏

徐 泓 张 昆 赵振宇 朱春阳

序：借力“外脑”，办好红船旁的党报

童 兵

千帆百舸争流，新闻改革大潮，红船旁的党报——嘉兴日报报业传媒集团无可争议地成为业界和学界公认的领航者。集团现今拥有“三报三网一刊七公司”：《嘉兴日报》、《南湖晚报》、《手机报》；嘉兴在线网、城市新闻网、晚报 99 号网；《禾商》杂志；嘉报传媒广告公司、嘉报每日达发行公司、浙江嘉报设计印刷有限公司、嘉兴吴越电子音像出版有限公司、嘉兴在线网络传媒有限公司、嘉兴市文化创意产业研究院有限公司、嘉兴嘉报传媒商贸有限公司。

事业发展，产业腾飞，社会影响日隆，业界美誉度倍增，其因何在？究其缘由，自然有千条万条，其中重要一条是：借力“外脑”，引进智力。利用集团之外的聪明才智，人力资源，思路宽了，点子多了。各地的经验经由学者的梳理评介移植到了嘉兴，发达国家的理念通过各所高校的推介在红船旁这张地区级报纸上演化为思路、策略和办法。新的观念，新的路径，新的举措，新的构建，带来的是新的变化，新的面貌，新的成长。

冯隽和吴凡的《嘉兴日报报业传媒集团智力引进模式研究》向我们展示的正是这种“外脑”功能在嘉兴日报报业传媒集团改革与发展中所走过的路程，“外脑”和“内脑”融合互动所产生的新的力量以及这种力量生长、发力和产生影响的过程。同时，这部以纪实报告为特色的经验之作，也向我们揭示了“外脑”能够引进、能够进入嘉兴日报集团，能够在集团内部运作启动的动因；呈现外地经

验、外国成果、学者理念、学院做派能够在嘉兴日报集团落地、生根、开花、结果的土壤、空气、阳光和雨露,以及从上到下“园丁”们的辛勤劳作。

这里,不能不首先提到集团当年的主要领导、嘉兴日报社党委书记和社长张扣林先生。这位生于和长于杭嘉湖平原的江南才子,对文化事业特别是新闻事业有崇高的责任感和执摯,办事严肃认真,待人宽厚热忱,见识广,朋友多,几乎所有的“外脑”——浙江大学、华中科技大学、复旦大学、北京大学,这些名校名院的众多院长、教授、博导、专家,都是他一家一家拜访、一家一家邀请、一家一家接待、一家一家安排,才有了在浙大推动和设计下的版式改革和报道策划,才有了在华科大创意下的评论写作创新和新闻硕士班的开办,才有了在复旦引动下国内首家党报经济新闻传播创新基地的成立和财经报道国际化视野的开拓,才有了北大助力下党报视觉传播改革的自觉和高规格全国学术研讨会的召开。正由于此,北京大学新闻与传播学院徐泓教授说,“张扣林这个人不简单”;复旦大学新闻学院刘海贵教授说,“张扣林的理念是一笔财富”。

张扣林退二线后,由蔡伟达先生接任嘉兴日报社党委书记和社长。他前些年是报社总编辑,这一定位决定他是借力“外脑”、智力引进的领导人和具体执行者。这样的身份和地位,他的理念和领导技艺是关键。蔡先生为人豁达、大度,办事严谨、求实。在他的推动下,“外脑”引进和助力的工作步步推进,他的主张也日见效果。他主张:请进来的合作专家应有丰富的实践经验,应了解新闻变化的最新现实;合作融合必须有机制保障,要两手抓,一手抓创优,一手转创收;智力合作从要不自觉向自觉转变。这些主张,不仅是可贵的经验之谈,也是“外脑”成功借力的重要保证。

冯隽、吴凡的这本书挖掘和回答了嘉兴日报社借力“外脑”,利用社外智力资源的主要抓手和做法。以笔者的理解,嘉兴日报社借力“外脑”,首先是目的性和针对性明确,缺什么补什么,而不是来者不

拒。这样，智力引进的结果，令弱者有所加强，强者更为壮大，使引进的“性价比”适当和有效。几年下来，过去单一结构的产业格局变为新型多元化的新格局，目前正朝着融合媒体的新方向发展。“外脑”助力下，报业全面发展的态势可喜。

嘉兴日报社引入“外脑”资源，不仅用于新闻生产若干程序的改进，而且着眼于新机制的创立和新程序的构建。冯隽、吴凡的书对此通过不少个案给予解析。集团借力“外脑”，建立了新的部门，摸索出新的方法，形成了新的业务培训机制。为求得一些重点或难度大的问题的破解，集团领导亲率编辑记者进入北京大学，实现了社校的长期合作。社校成立研究基地，使经济新闻的研究实现了长期化与制度化。同华科大的合作，创建了新闻评论工作的新机制，同时又开创了学生来报社实习、报社为学生设立奖学金等新做法。这些做法，实现了集团与学院合作双赢，理论与实践的紧密结合。

这本书表明，嘉兴日报社借力“外脑”，实现智力引进的战略，具有深刻的时代意义、理论价值和现实指导作用。冯隽、吴凡总结和评价的这些经验，值得在新闻界推广，也可以成为新闻院校了解新闻改革，结合实践深入学习新闻传播学的活教材、好教材。

最后，利用写序的机会，说几句感谢嘉兴日报集团及报社领导和编辑记者的话。嘉兴日报社多年来对复旦新闻学院的教学与科研一直给予各方面支持和帮助。前几个月，我带复旦志德书院的导师和辅导员去嘉兴接受传统教育，借座嘉兴日报社，蔡伟达社长和集团不少领导还拨冗会见我们，另我们十分感动。

感谢嘉兴日报集团创造了借力“外脑”、引进智力的好经验，感谢参与嘉兴日报社智力引进工作的相关新闻院校精诚合作、联手改革的好经验。感谢冯隽、吴凡两位老师深入嘉兴日报社，遍访四所大学总结经验的辛勤劳动和对这些经验的分析梳理，并为新闻业界和学界提供了一份很好的报告。

愿嘉兴日报集团开创的借力“外脑”，引进智力资源，坚持院校同集团合作发展的路子越走越宽，愿集团的明天更加灿烂辉煌！

2013年9月8日

于复旦大学新闻学院

目 录

序：借力“外脑”，办好红船旁的党报	1
第一章 智力引进模式的形成	1
一、智力引进模式理念的路径	2
（一）视觉改革是嘉兴日报智力引进理念的发端	3
（二）“评论记者”工作机制是嘉兴日报智力引进理念的创新	6
（三）经济新闻改革是嘉兴日报智力引进理念的深化	9
（四）视觉表达和传播专题研究是嘉兴日报智力引进理念的 提升	13
二、嘉兴日报智力引进面临的共性问题	14
（一）知识经济对传统报业企业的挑战	15
（二）智力资源成为传统报业企业发展的关键	16
（三）智力资本在现有报业制度下的缺陷	18
三、嘉兴日报智力引进模式的特征	23
（一）用创新管理理念掌握智力引进要素对报业的增长价值	24
（二）确立人才增长为嘉兴日报智力引进后新增长的基点	28
（三）用虚拟经营的方式搭建智力引进平台促进报业发展	33
（四）影响力塑造是嘉兴日报在智力引进上努力达到的效果	38
四、嘉兴日报智力引进模式中的集体记忆之一	44

(一) 专访嘉兴日报社党委书记、社长张扣林	44
(二) 专访嘉兴日报报业传媒集团党委书记、社长蔡伟达	51
第二章 智力引进模式的构成	59
一、智力引进模式之浙江大学篇	59
(一) 对改版的全程参与	60
(二) 对日常业务的嵌入式参与和管理	70
(三) 对采编人员和经营骨干的业务培训	73
(四) 对重大主题报道和新闻事件的策划	76
(五) 智力引进模式中的集体记忆之二: 浙江大学篇	86
二、智力引进模式之华中科技大学篇	102
(一) “新闻评论工作机制”的策划与探索	102
(二) 奖学金设立、员工培训及新闻硕士班开办	105
(三) 研讨会专家学者评价“新闻评论工作机制”	106
(四) 智力引进模式中的集体记忆之三: 华中科技大学篇	109
三、智力引进模式之复旦大学篇	118
(一) 国内首家党报经济新闻传播创新基地成立	118
(二) 评报跟踪机制评点财经版	120
(三) 导师制、小班制助记者转型	122
(四) 研讨会纵论经济新闻创新之道	122
(四) 智力引进模式的集体记忆之四: 复旦大学篇	125
四、智力引进模式之北京大学篇	131
(一) 员工培训圆梦未名湖畔	131
(二) 中国报纸视觉表达与传播专题研究	133
(三) 高规格主题论坛的共同承办	135
(四) 智力引进模式中的集体记忆之五: 北京大学篇	136
第三章 智力引进模式带来的创新效应和核心竞争力	146
一、智力引进模式带来的创新效应	146
(一) 表现为新需求下的“融合内容”的创新效应	146

(十一) 专访南湖分社社长李冰虎	218
(十二) 专访嘉兴日报报业传媒集团嘉兴吴越电子音像 出版(社)有限公司总经理丁燕	220
(十三) 专访南湖晚报副总编兼新闻采访中心主任邓钰路	221
第四章 智力引进模式的拓展	225
一、智力引进模式的成功要素分析	225
(一) 总编的理念和个性	225
(二) 决策层的团队协作精神	228
(三) 报人的可塑性自我超越	232
(四) 报社与高校持续不断的互动提升	236
(五) 高校学者的媒体参与感与理念的可操作性	237
(六) 报社与业界学界紧密的学术互动与协作	239
(七) 报社重视对改革成果的汇集与呈现	242
二、智力引进与合作发展展望	247
(一) 定位创新: 选择适合自己的报网融合模式	248
(二) 机制创新: 全媒体编辑部推动流程再造	249
(三) 内容创新: 同一新闻内容不同传播渠道和阅读体验	251
三、蔡伟达社长对智力引进与合作的展望	253
附录 1: 嘉兴日报社省级以上部分获奖作品目录(2005—2012)	258
附录 2: 2007—2012 年嘉兴日报部分学术研讨会	298
参考文献	299
后记	301

第一章 智力引进模式的形成

近年来,在新媒体一波又一波浪潮的冲击下,作为传统媒体的报业面临着一轮又一轮新的挑战。如何在功能上由宣传纸演变为社会公共平台,在内容上由单纯的政策宣传转变为引领主流舆论、提供资讯、服务和娱乐,在营销模式上由发行、广告盈利增加为资本融资等多种形式,在管理上由计划条块向现代企业转型,成为报业必须思考与解决的课题。在这样的背景下,报纸寻求合作就显得尤为重要。而采取怎样的合作模式,便成为备受关注的焦点,中国报业在近年的实践中,建立了一个又一个合作模式,交出了一份又一份值得探讨并借鉴的答卷。

中国报业的合作模式,概括地讲,有报业集团跨地域合作办报,如光明日报报业集团与南方日报报业集团共同投资共同主办《新京报》;有广电与报业整合一家组建跨媒体传媒集团,如牡丹江广电集团与报业集团的重组;有省级党报和地市级报纸加盟合作,如宿迁日报社加盟新华日报报业集团;有省级党报收购县级报,如浙江日报报业集团兼并收购《海宁日报》、《永康日报》等九家县市报;有地级报纸和县级报纸合作,如佛山日报传媒集团整合《南海日报》、《佛山晚报》资源,打造都市类综合性日报《珠江时报》;有组建大型报业联盟的合作模式,如由解放日报报业集团、南方报业传媒集团、浙江日报报业集团、辽宁日报报业集团等多个大型报业集团构成的中国传媒产业联盟的成立;有省级党报与地市党报联合创办地方版模式,如辽宁日报与铁岭日报合办《辽沈晚报·铁岭版》等等^①。

① 参见《中国报业合作模式探析(上)》, <http://media.sohu.com/s2009/baoyehezuo/>。

在中国报业各类合作发展的大背景下,在社会转型的逼迫下,传统媒体中的地方党报如何突破?是报社从业人员本身、报业监管者都十分焦虑的问题。嘉兴日报报业传媒集团(以下简称:嘉兴日报)被社会发展的滚滚洪流裹挟者参与其中的变迁一路走来,在2005年,报人多年的思考、探索与累积,终于有了实践的契机,嘉兴日报借力“外脑”,引进智力,确立“智力立报”的战略方针,摸索出了一套智力引进的发展理念,走出了一条智力发展战略对报业企业的生存、发展和壮大的有益之路。

一、智力引进模式理念的途径

中国报业30多年来取得引人注目的成就,依赖于两个主要因素:一是改革开放的政策效应,二是资源的投入。

关于改革开放的政策效应,例如“事业单位、企业化管理”、多种经营合法化、采编与经营分离、报业集团化、传媒上市政策等等激发了报业企业的市场活力,推动了报业的快速发展。比较改革前后的情况,政策效应带来的增长十分明显。

同样清楚地是,多年来大量的资源投入,如物力、人力等,资源投入和政策效应一样,是报业高速增长的基础。

仔细考察改革过程中政策效应和资源投入的状况,我们可以清楚地看到两个现象:一是政策用足用活后,会明显拉动报业发展的效应,但目前出现了效应递减,容易改革的问题已经基本解决,剩下的是那些不易改革的问题;二是资源的利用开发的制约,市场化、集团化、融资上市、跨地区跨业经营,内部管理提升,人力资本增值,报业生存发展空间不断拓展的同时,资源的占有与争夺也异常激烈。

在知识经济时代,智力资源的开发对于报业企业的进一步发展的的重要性不言而喻。嘉兴日报从“自身发展需要和可能出发,调整人

才思路,坚持人才的前瞻性规划,不失时机地、高起点地、有重点地、有针对性地积极实施‘引进、挖掘、流动、稳定、培训’五结合的人才发展战略”^①。在这样的战略思维指导下,嘉兴日报先后与四所高校密切合作,引入高校智力为报社发展服务,成为嘉兴日报快速发展的重要因素。我们认为,嘉兴日报智力引进的改革理念呈现出不断创新、不断提升、不断完善的态度。

(一) 视觉改革是嘉兴日报智力引进理念的发端

由于历史和现实的原因,在中国特殊的报业生态系统内,党报的视觉改革经历了“图文并重、两翼齐飞”的新闻摄影传播理念,“图文相融”、“图文互动”、“图文双全”的新闻案例层出不穷。我们认为,“视觉先行”可以而且应当作为党报顺应时代潮流推进改革的切入点,部分地方党报已经在这方面进行了大胆的实践,嘉兴日报便是先行者之一。

1. 以视觉创新和版式创新拉开智力引进的序幕

2005年1月,张扣林出任嘉兴日报社党委书记、总编。调整后的嘉兴日报社党委会、编委会提出了一个远景目标:努力打造全国一流的地市级党报。要达到这个目标,必须突破传统的办报模式。智力引进借助外力,是快速提升发展中一条值得探索的路径。

2005年3月9日,嘉兴日报社与浙江大学新闻传媒与社会发展研究所合作,开展对《嘉兴日报》《南湖晚报》的市场系统调查,浙大专家的调查内容涉及报业销售、读者编好、版面影响以及广告投放等方面,得出了全面的、专业的、针对性的、科学的调查结论。

嘉兴日报社与专家反复论证,确定了《嘉兴日报》与《南湖晚报》的改革从“视觉先行”起步,改革的目标是“要把两报打造成全国一流的地市级报纸”^②。两报的差异化定位与理念是:《嘉兴日报》要

^① 张扣林:《“两大战略”助推嘉兴日报改革发展》,《新闻战线》2006年第12期。

^② 嘉兴日报社党委、编委办公室:《嘉兴日报社1—9月大事记》,《新闻人》2005(1)36。

“打造一张亲民的地方性党报”，“嘉兴日报，日报嘉兴”、“大事小事嘉兴事，党情民情地方情”，即突出党报的权威性、亲民性，又凸显了新闻报纸的地方性、时效性的特色。《南湖晚报》提出了“南湖晚报，我的嘉兴生活”的口号，强调都市时尚生活、民生民态、参与互动的理念。

那么，如何在短期内提升嘉兴日报的吸引力和竞争力呢？研究认为，版式创新、改变党报“表情”是吸引社会关注最快最有效的方法。改版后的两报，是版式大气、稳重但又时尚亲民的，其图片符合“读图时代”大图片的视觉要求，真正做到“图文并重、两翼齐飞”。《新民晚报》曾专门对嘉兴日报的改革进行过报道：“这张报纸一改传统机关报的老面孔，以大标题、大照片吸引读者的眼光。”给读者耳目一新的感觉。

2. 设视觉总监和视觉中心保障视觉改革的顺利进行

2005年，嘉兴日报社推出“大标题、大图片、小文章、轻松阅读”的办报理念。但这个理念的落实，不仅需要制度和机构的保障，而且需要有领军式的人物来执行贯彻。

2005年7月，借助浙大专家在业界的人脉关系，嘉兴日报大胆决策，引入企业用人机制，以30万年薪聘请时任浙江《青年时报》摄影部主任、浙江省“飘萍奖”获得者王芯克担任嘉兴日报社首任视觉总监。

在此基础上，嘉兴日报社设立了浙江平面媒体史上从未有过的机构——“视觉中心”。“视觉中心”不是过去摄影部的翻版，而是统管日报、晚报的图片采集编辑和版面美术设计。视觉总监也被赋予副总编的职权，摄影采访、版面用稿和美术设计之间，由视觉总监统筹安排实现无缝对接。

将传统的摄影部改制成视觉中心，并不是名称和业务范围的简单变化，而是党报办报理念的重大突破。继王芯克之后担任嘉兴日报社视觉总监的张蔚飞认为，嘉兴日报社视觉中心成功运行的真正意义在于，为我国主流媒体尤其是传统党报走出“只重内容不重形式，只要舆论导向不要宣传艺术”的误区提供了切实可学的榜样，也为长期困扰党报生存和发展的“如何争取读者群”这个问题提供了可

资借鉴的经验^①。

3. 科学的图片运行机制带来视觉改革的丰硕成果

优秀人才的引进,不仅带来了全新的视觉理念,也带来了先进的管理经验。“视觉中心”成立后,建立起了科学的图片运行机制,采取了许多有效的管理手段,如强化全体采编人员的“图文并重”理念,组建有专业水准的摄影团队,建立科学的考核机制,建立新闻图片评价体系等。

经过改版的《嘉兴日报》和《南湖晚报》,版面和图片质量在短期内得到了大幅度提升,2005年12月12日,在台州举行的“中国地市报总编辑新闻摄影高层论坛”上,改版后的《嘉兴日报》《南湖晚报》



日报改版后

日报改版前

图 1.1 2005 年改版前后《嘉兴日报》版面

^① 张蔚飞:《专业,我们永远的追求》,《视觉3年》。