

岭南

Lingnan Media Research

# 传媒探索

■ 转型升级做“广”播 曾少华

■ 《横琴新区“忍痛割爱”百余大项目》点评 范以锦等

■ 大粤网平台运营之道 易海燕

■ 2006—2011年广州地区报纸阅读率趋势研究 王胡瑞



广东省新闻工作者协会 编  
广东省新闻学会

羊城晚报 出版社

3

2012

# 岭南 *Lingnan Media Research* 传媒探索

最具影响力的

传媒学术平台



广东省新闻工作者协会 编  
广东省新闻学会

 羊城晚报出版社  
·广州·

## 图书在版编目(CIP)数据

岭南传媒探索. 3 / 广东省新闻工作者协会, 广东省  
新闻学会编. — 广州: 羊城晚报出版社, 2012.6  
ISBN 978-7-80651-956-1

I. ①岭… II. ①广… ②广… III. ①传播媒介—广  
东省—文集 IV. ①G219.276.5-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 130409 号

## 岭南传媒探索

---

出版发行 羊城晚报出版社(广州市东风东路 733 号 邮编:510085)  
发行部电话:(020)87133824  
经 销 广东新华发行集团股份有限公司  
印 刷 广州家联印刷有限公司(广州市天河区东圃镇吉山村坑尾路 3-2 号)  
规 格 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 7 字数 250 千  
版 次 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-80651-956-1/G·324  
定 价 18.00 元

---

版权所有 违者必究(如发现因印装质量问题而影响阅读,请与印刷厂联系调换)

### 「传媒转型

001 转型升级做“广”播 曾少华

004 深化传媒管理改革创新 以传媒转型促传媒升级

——广州日报报业集团传媒转型实践

周成华 文远竹

009 构建“选、用、育、留”四位一体的全媒体人才战略

——基于南方报业传媒集团全媒体人才培养实践分析

徐秋生

013 努力开创地市党报发展的新空间 刘炎生

016 创新办报模式 实现一举多赢

——汕头经济特区报社走出国门办报的探索

曾旺强

### 「传媒分析

018 新传播时代电视节目科学评价的重要参照系

——首届中国电视满意度博雅榜解析 余得通

025 2006—2011年广州地区报纸阅读率趋势研究

王胡瑞

028 从主动受众逆反到媒介效果逆转

——公共事件谣言中舆论背反现象的受众分析视角

计慧慧

### 「走转改

032 扎扎实实走基层 秉笔直书写民生

——《羊城晚报》“走转改”活动新风扑面 杨楚民

034 扎根基层以“三农”报道提升媒体的感染力

陈清浩

#### 编辑委员会

主任委员 黄斌

委员(按姓氏笔画为序)

丘克军 丘敬平 白玲

刘建新 汤应武 杨兴锋

李婉芬 张云江 张晋升

张惠建 陈君聪 周建平

胡谋 宣柱锡 凌广志

黄扬略 曾国欢 蔡照波

管智坚

# 目录

## CONTENTS

### 新媒体

037 大粤网平台运营之道

对接广东 5400 万用户的最后一公里

易海燕

041 从 2012 普利策新闻奖看新媒体回归

李青 尹安学

043 背靠政府 立足本地 面向市场

——地方新闻网站持续发展的要义

夏熊飞 刘学峰

### 广电时空

045 传播者也需要被传播

——广东南方电视台平面宣传之道 傅锦文

048 南方少儿频道的可持续发展策略探析

陈佳瑜

051 广播新闻大型活动策划的点与面

陈鹰

054 广播行风热线节目舆论引导艺术的叙事学解读

——以河北电台《阳光热线》为例 姚小云

### 评论世界

057 对“评论”转身“观点”的几点思考

杨洪权

主编 周建平

副主编(按姓氏笔画为序)

王玲 王胡瑞 张中南

张桂萍 范干良 范向群

梁彤 曾志 谢佚芳

本期执行副主编 张桂萍

# 目录

## CONTENTS

### 实战论道

059 区域媒体如何做好跨国策划型新闻报道

——以《羊城晚报》东日本大地震周年回访专题报道为例 蒋 铮

064 从近年春运形势变化看《广州日报》探索春运报道“升级”三阶段 杨 进

066 公共性事件报道的文化意义

——“郭美美”事件的再反思 薛国林 何子君

068 网络时代人物专访的传播价值

——以《羊城晚报》全国“两会”报道“会客厅”栏目为例 胡润斌

071 “新闻链接”拓展新闻再现时空 林丽爱

072 跳出“娱乐”做娱乐

——如何在娱乐新闻中关注社会热点话题,引发读者共鸣 时秀芙

074 报章标题用网语,现代纸媒显活力!

蔡一峰

076 “五个注重”创新时政新闻报道 郑向鹏

077 挖掘数字背后的故事 做活财经新闻

李 卉

### 财经探析

081 如何提升产经新闻的引导力 潘伟茂

主办  
广东省新闻工作者协会  
广东省新闻学会

编辑  
《岭南传媒探索》编辑部

# 目录

## CONTENTS

### 「获奖点评

084 立意高远,结构新颖严谨

——点评《横琴新区“忍痛割爱”百余大项目》

范以锦 郭家轩

086 换个角度 别有洞天

——《横琴新区“忍痛割爱”百余大项目》采写

心得

孙锡炯 胡晓虹 张冰梓

### 「老总荐书

087 创世纪:十年的辉煌与一年的编撰

丘克军

### 「新闻奖

088 2011 年度广东新闻奖获奖作品篇目

### 「传媒动态

105 传媒动态

#### 联系我们

电话 020-87664981

传真 020-87664981

QQ 群 151895345

邮箱 xwxh2@126.com

地址 广州市东风东路 733 号

羊城晚报社编辑大楼 18 楼

# 转型升级做“广”播

曾少华

001

**[摘要]** 本文选取了广播转型的几个关键点,就操作攻略和行动理念提出了一些思考。从媒体管控层级和覆盖区域来看,存在宏观、中观和微观的转型视野。传统媒体改革发展的整体面貌以及转型换代的可能成果,取决于各层面历史和现实因素。转的过程和型之目标,或如愿适配或误打误撞或谬以千里,误差和线路漂移是常见的。想做(意愿)、能做(能力)、可以做(条件)、应该做(趋势)互相交织,计划赶不上变化,某些案例也许还是不进则退的风险游戏。文章认为:传媒气象万千,个体禀赋各异。传媒业者唯变所适,同时也应小心求证,务实求真。广播千回百转,仍然靠听。广播业者应当扬长避短,与时俱进,实现持续健康发展。

**[关键词]** “广”播 转型升级 广播电台

新传播手段层出不穷的今天,传统媒体争先恐后谋转型。广播怎么转?转成啥样?是否转得面目全非,变型另一样事物才算告功?笔者认为:广播千回百转仍然靠听,声音媒体不会过时。转型为了升级,转型着和转型后的广播应当天地更广、优势更优,影响大、听众多、实力强,各项事业提升到新层次。百舸争流千帆竞:广播转型要立定角色、恪尽职守,创新技法、稳中求胜。

## 抓住“时间”转型升级

广播电台是新闻单位,作为专职机构,以声音为基本载体,向受众提供新闻及其他资讯和服务。常言“新闻立台”,广播无论怎样转型都不能丢掉“做新闻”这门“看家功夫”。新闻工作是广播担当的主要责任,是广播各方面事业生存发展的主业主基。转型务必更好地履行职责、做好主业。当然,实践新闻工作的路径和方法很多,新闻单位都可能自有一套绝活儿,经历经验也不能简单复制。要强调的是:十指各有短长,做好广播新闻重在厘清优劣,扬长避短。

相对于其他传统媒体,广播电台做新闻的优势是什么?是时间,或准确地表述是“时效”。即:轻松跨越空间、迅疾抵达受众。传统纸质媒体对新闻事件的反应,通常是一天到半天,因审稿、排版、印刷及递送过程决定了其不可能在白纸黑字上直播事件。电视和互联网,技术上能够且已经实现即时直播事件,但移动、随身接入电视或互联网信号,受到所在地域相关硬件普及程度和服务水平所限。人们接触使用电视、报纸或互联网站传播的视觉内容,势必“眼看为实”,伴随性又相对较差。就收受终端(及其服务匹配)和感官占用而言,仍以广播最简约最便利:无论通过什么具体设备接收普通广播信号(中波、短波、调频)或卫星广播信号、DAB数字广播信号(经由有线或无线),无论通过传统个人电脑、手机或PAD(超薄电脑)等接入互联网收听广播,一个小小的收音终端所在,触手可及,随身、随时、随地任你“好听”,随便你听。一通再简单不过的连线电话,便将新闻现场推送给你,最大限度接近“无缝对接、无迟滞对接”(报道工作与新闻事件)的理想工态。因此,广播新闻工作务必紧抓“时间”之优:分秒必争,“第一时间”在“第一现场”,“第一把声音”将事实播报。事件在哪里,广播记者就最快响应,去到哪里。听众在哪里,广播报道就最快“出街”,送达哪里。

那么,广播电台做新闻的劣势是什么?也是时间,或准确地表述是“时限”。作为时间媒体、线性媒体,传统广播转瞬即逝。广播新闻工作务必狠补“时间”之劣:通过提升新闻产品品质,粘黏和吸引受众,加深人们对广播新闻的印象。要发挥主观能动性,认真研究宣传报道技术。要发扬专业精神,转变习惯、把握尺度、创新形式。比如:除了做好常态新闻直播、现场连线外,更充分地利用播播手法。根据新闻事件重要度和受众关注度,适时密切密集跟踪。紧贴事件演变进程,即时滚动播报消息。不论是否整点半点,随时播播随时连线。又比如:广东电台在重大会议报道中研究探索更加符合广播特点、优势的选材角度、报道方式,



各频率根据不同受众特点选取不同报道视角与手法,使宣传报道有特色、有实效,巩固和拓展自身在舆论宣传上的主导权、影响力。此外,抓住突发自然灾害和应急情况,及时跟进并系统组织有关宣传报道,也凸显出广播新闻的专工独到。2008年雨雪冰冻灾害期间,广东电台有关宣传报道和服务及时发挥了“不可替代”的作用,就是典型例子。综上:让听众于流沙般的视听时间中锁定广播新闻,就务必在播报技法和新闻产品产制过程上“转型升级”,在“时间”上大做文章,围着时间“转”,握着时间“升”,凭“时效”吸引受众,凭关注突破“时限”。

### 抓住渠道转型升级

大众传媒行业语境中的“渠道”与一般市场营销领域所言渠道有着实务、概念以及视角的差异。传统广电市场实质上是二元市场,包括收听(视)市场和广告市场。受众和广告投放者都是“客户”,我们的基本工作无非是依托内容收获受众注意力并把这注意力(以广告时间的具体形式)售卖给广告投放者。广播电台是本台内容产品(含节目与广告)的生产者,也是产品借以营销、推售、播出、送达的渠道本身,或相当于该渠道系统的始发端和总闸<sup>①</sup>:我们向受众免费或基本免费地播送节目,我们向广告投放者售卖广告时间(条块版面)及制品<sup>②</sup>,我们向社会提供广播电视相关的各类服务(如:广电人才培养、活动策划和执行、广告中介、汽车用品零售、自驾游服务、语音制作)……广播首先是“自身的渠道”。

另外,广播电台更是受众和广告投放者的渠道<sup>③</sup>:是商家和各层级广告中介投放广告、购买媒介服务,推广产品(和服务)、宣传自身形象的媒介渠道;是受众(乃至社会整体)获取并流转信息、满足媒介使用需求的对象与渠道。广播的渠道优势是显而易见的:根据国家广播电影电视总局数据,我国境内共有广播电台234个,总数为泰国的约1/10,美国的约1/50,但我国人口是泰国的200多倍,美国的4倍多<sup>④</sup>。众所周知,广播业具有意识形态属性,门槛很高,业者坐拥先天壁垒。许多企业低姿态寻求与广电合作,也是冲着这个领域(及其所涉渠道、平台、资源)极有限的“资格”<sup>⑤</sup>而来。而广播同业竞争基本是渠道固定配给下的竞争,市场竞争激烈程度甚至不及电视或报业。站在这一角度审视,广播业者不仅要善于借助社会力量放大渠道效用,更应珍惜和牢牢抓住渠道:企稳主业,得势、造势而不失势;迎合大势,转型、晋身、升级。

首先,想方设法把节目内容做漂亮、传播好,保证本媒体、本渠道的使用价值。即前文也有述及的,以优质内容赢取受众的媒介使用习惯。必须深刻体认:人们使用媒体,初衷和终点都在内容而已。不同渠道和终端的技术体验、情感获得会有不同,而最基本的“使用与满足”仍在于并且只能在于内容。内容失去价值,渠道即便专有,也终会无人问津,改革开放初期香港广播风靡广东的现象已证实过这个道理。而当年“珠江模式”引入的“主持人直播、大板块节目、听众热线”等播出样式是表,核心也还是改变了素质的内容。所以,在媒体丛林中如何让受众找到你、记住你、锁定你?如何让听众选择广播,进而选择广东电台及其频率?我们的回答是,出路在内容,内容优胜决定渠道生存!

其次,想方设法把广告内容做漂亮、传播好,让听众听得进去听得下去。广告也是内容,虽然没有电视和报纸的广告那样眼花缭乱、声色齐享,广播广告也一样要具备良好的可听性、可欣赏性,从而为受众所接受,留住受众的注意力。收听收看广播电视节目不像手头摊开一份报纸做阅读,某个版面有广告,翻过它即是,报纸本身还在手上。如果受众一听广播广告就转台,其对于某频率、某节目的当次接触就随之转移了。换言之,听众转台不听你的广告时,渠道就已经失之为“渠道”。业内有句宣传词说:因为最用心,所以最动听。广播广告工作者务必像主持人做节目一样用心于广告的创意制作,戮力提升广告的传播效果。广东电台多年来一直高度重视广告效果研究,对广播广告制品的质量水平高标准严要求。就市场反响来看,听众听得进,客户较满意。2011年在全国评比中获得近年最好成绩:选送25件作品参加全国优秀广播广告评比,20件作品分获一、二、三等奖。前不久还制订施行内部文件,总结和明确台组织广告评比以及对外参加评比的细节,进一步鼓励创制“好听”的广告。

再次,借助新媒体拓宽和延伸渠道。时代不同了。大众传媒向分众传媒、小众传媒乃至混众传媒演变,单向传播向开放互动的复向传播演变。传播主体多元,受众媒介使用选择(渠道)多元,传播介质和终端多元,网络电台(如“菠萝台”)、微电台等如雨后春笋般蜂拥历史舞台……因此,抓渠道、谋转型,还要与时俱进,用好新媒体。有业者忧心忡忡:新媒体其势汹涌,甚或取传统媒体而代之。其实转换思维来审视新

媒体,由于媒介基本形态不同、立身的机构角色不同,谁也不可能完全吃掉谁。关键在合理采纳新军,一切为我所用。要结合广播自身特点,把传统渠道优势与新技术、新手段、新渠道,及时和最佳地结合起来。例如:广东电台整合旗下珠江经济台、珠江网络电台、精准传媒、天天在线手机电台、声报等平台,初步勾勒了一个崭新的综合业务项目“珠江网络传媒”。项目设有多媒体处理中心统筹内容生产和配给,覆盖广播、互联网、多媒体固话、智能手机、直销(DM)报纸等等,以及派生名为“珠江易送”的物联网子项目。内容及其价值在多个不同渠道(平台)畅通流转,可停留、可重播、可点播、可订制、可编排、可加工、可放大……又如数据显示:目前,使用智能手机3G、2G(GPRS)可在全中国收听到578套世界各地的实时广播节目,且音质优美、音量平稳、播放流畅,完全不受地域限制。而扣除国外和境外广播节目,我国内地的四级广播机构约有400多套广播节目在手机网上实时播出。应该说,广播利用新媒体还是一片向好,前途光明的。

综上:广播自身拥有渠道,广播自身就是渠道。渠道资格得天独厚,我们没有理由不优上加优。

### 奋发创新转型升级

广播转型,既要转变传播方式也要转变传播内容,既要新建机制也要改进管理,既要解套也要塑型,既是行为转型也是心态转型。广播及其业者务必常怀忧患意识、创新意识,让传统更经典,使广播更“广”播。

转型,要对现有和过去的工作多些“躬身自省”:现有条件下“我的广播我的台”有做到最好么?广播之“媒”体有“燃烧”充分么?勇于检省自身也是解放思想,唯此才能做到在什么山头“唱好”什么歌,使用并深挖现成手段和资源,把落实不够、没有做透的事情落实、做透。

转型,要立足旧有平台,旧瓶新酒热卖。例如,广东电台广告代理制的实践中已有分行业、分时段、分地域代理形式,下一步还计划分项目、分品牌代理,以及研究改进代理制,探索“后代理制”时代的广告经营模式。

转型,要跳脱习惯思维,不认死理,不自以为是。要在具体工作中八仙过海各显神通,“正确”者不是唯一的,不是只有一种方法一个模式。譬如广播医疗广告的存在反映了受众对这类节目及信息的客观需求,打造绿色广播除了压减这类广告,也应改观医疗广告播出形式,使之健康有益,满足群众需要。

转型升级关键在建章立制、养成氛围,起点和终点则归结于激活人心人力,正本清源、良性循环。“人们其实是欢迎变革并且不害怕批评的,如果这种变革和批评是他们自己进行的。”<sup>①</sup>一家广播电台少则几十号人多则几百成千,只要经营有术,管理得法,领导有方,干部员工适配恰当的岗位和舞台,将大家干事创业的劲头调动起来,热情和智慧、点子和办法就会像不竭之泉,解放生产力何在话下。

总之:转型是为更好地升级和发展,转型成功才能实现更好的升级和发展。转型之路上,对于广播健康发展、持续增长、保值增值,我们有足够信心。转型广播,一定能“有旗帜有操守有风骨,有品位有质量有故事”。

#### [注释]

①技术上和分销服务上,发射台站、有线电视网络也可视为广播电台、电视台的二级(乃至多级)渠道,但毫无疑问电台、电视台自身仍然是渠道的主干。

②实践中惯常将广播广告制品成本统纳纳入广告时间的售卖价值整体,或在内部经营管理成本中消化。广播广告大多相当于低价搭售或附送。

③广播电台也是专业内容生产商、销售商的渠道,但广播内容商品市场远不如电视内容商品市场发达,交易量少、交易水平低。

④周小普,吴盼盼.中国广播现状与前瞻.传媒,2011.

⑤包括准入资格、接触资格、使用资格、路径资格等等。

⑥周小普,吴盼盼.中国广播现状与前瞻.传媒,2011.

⑦利奥·B·穆尔.哈佛商业评论.1956.



# 深化传媒管理改革创新 以传媒转型促传媒升级

——广州日报报业集团的传媒转型实践

周成华 文远竹

**【摘要】** 近两年来,广州日报报业集团一方面认真做好平面产品主营业务,通过微观机制的改造,拓展市场开发的广度和深度;另一方面,立足长远,积极布局新媒体,推动集团全媒体的融合和发展,并通过资本运作和完善产业链布局,实现集团层面的资本运营,探寻新的战略经济增长点,走出了一条以深化传媒管理改革创新,以传媒转型促传媒升级的新路。

**【关键词】** 广州日报 传媒管理 全媒体 传媒转型

作为中国第一家报业集团的广州日报报业集团很早就开始实行“事业单位企业管理”的模式,近年来又全面推进转企改制,深化体制改革,为集团的产业发展和转型升级注入了强大的活力。但由于报业的意识形态属性和舆论导向双重功能,所以注定它的转型升级不能和国有企业的转型升级完全等同。因此如何在现行报业和文化产业政策下拓展报业的转型升级空间;如何在新媒体的强势挑战下,实现集团新旧媒体的融合,巩固已有广告和发行份额;如何在已有传媒领域的基础上利用控股上市公司实现资产重组,探寻新的战略经济增长点;如何从原来“产业化思路下的报业产品经营”策略转向“真正推进实施传媒产业化”的战略,彻底建立“产权清晰,权责明确,事企分开,管理科学”的集团治理架构和管控体系,成为摆在广州日报报业集团面前的重大课题。

出于对中国报业总体市场开发的深度不足欧美市场 50% 的前景判断和连续十几年广告收入居全国平面媒体第一位、发行量居华南地区平面媒体第一位的现实考虑,广州日报报业集团一方面认真做好平面产品主营业务,通过微观机制的改造,拓展市场开发的广度和深度;另一方面,立足长远,积极布局新媒体,推动集团全媒体的融合和发展,并通过资本运作和完善产业链布局,实现集团层面的资本运营。近两年来,在全国传统媒体广告市场不断萎缩和新媒体异军突起抢占阵地的压力下,广州日报报业集团广告收入和市场占有率却实现平稳增长,品牌影响力持续提升。自 2005 年以来,《广州日报》紧随《人民日报》、《参考消息》之后,连续六年位列中国报业品牌价值三甲,2011 年更是超越《参考消息》,升至第二位。

总结广州日报报业集团的传媒转型实践,主要有如下几个方面的特点:

### 一、初步建立集团化的管控体系,用现代企业标准指导报业微观机制改造

广州日报报业集团的决策者认为,报业集团改革的最终出路,在于建立现代企业制度,这是报业集团做大做强的成败关键。现代企业制度的主要特征是“产权清晰,权责明确,事企分开,管理科学”。用“现代企业”标准指导报业微观机制改造,其目的就是要从内部彻底改造传统报业“事业单位企业化管理”这样一种传统的模式,彻底按照现代企业机制来重塑企业的微观机制。

广州日报报业集团用“现代企业”标准指导报业微观机制改造,除了在大方向上要明晰产权之外,还在一些关键问题上进行了改造,如:建立现代企业的精细化管理机制,设计出一套保障新项目孵化与成长的机制,遵循现代企业标准对报业集团相关产品及项目的盈利能力和盈利预期进行预判和监控,保障正确的投资和运营方向;在做好平面产品主营业务的同时,加强传媒政策及产业市场的研究,关注资本市场动向,探寻产业化发展的方向;不拘泥于现有市场领域和既有业绩,不断开辟新的利润增长源,积极拓展新领域和新业务,实现跨媒体、跨区域、跨行业的发展;在人员管理上,不因人设岗,而是按照现代企业制度的要求,根据业绩和职能来匹配每个岗位,进行集约化的管理;以业绩为主导设置员工的考评晋升机制,而不是按行政级别,按资排辈,吃“大锅饭”;落实“以人为本”理念,强化人才兴企战略,借鉴现代企



业管理中的职业经理人制度,实行项目负责制,并借助资本市场的力量使项目取得突破性发展。

目前,集团已初步建立集团化的管控体系,既保持集团整体的规模效应,也发挥集团旗下各系列报刊网站和经营单位的积极性,确保各个局部的生龙活虎和旺盛生命力。集团内部的各系列报刊网根据“差异性”和“互补性”进行定位,杜绝同质化竞争和资源“内耗”。此外,从集团层面合理配置资源,对每个系列报刊成员一视同仁,共同发展,不断创造新的增长点。

正是因为有了报业微观机制的改造,近两年来,广州日报报业集团的经营业绩保持持续增长,经济实力进一步增强。在全国平面媒体广告增长速度放缓的情况下,广告经营通过优化营销策略、开拓新市场、提升服务质量等措施,超额完成预定任务,《广州日报》广告收入连续 17 年位居全国平面媒体首位。发行工作通过开展服务营销、亚运营销、关系营销、品牌营销和全员促销、全员创新等活动,在市场总量有所下降的情况下,仍然确保《广州日报》的市场占有率继续提升和系列报刊总体实销持续增长。印务工作方面,通过加强内部管理、技术创新、节能降耗等措施,确保印刷质量,注重出好报、出早报,《广州日报》连续 5 年获得全国报纸印刷质量评比“精品级报纸”称号。采购工作积极应对新闻纸涨价,有效控制原材料成本。《广州日报》品牌价值大幅提升,2011 年以 99.36 亿元的品牌价值列居中国报业第二,此前连续六年位居中国平面媒体前三名。各系列报刊和大洋网的社会效益和经济效益也大为改观。

005

## 二、坚持媒体融合,推进由传播平面向传播平台、从“好平媒”向“好平台”转变

近几年来,广州日报报业集团坚持资源整合和媒体融合,实现多媒体、新媒体、全媒体共同发展,推进由传播平面向传播平台、从“好平媒”向“好平台”的转型发展。

2007 年 6 月,广州日报社在全国平面媒体中率先成立滚动新闻部,成为广州日报印刷版和广州日报新媒体(包括互联网、手机和视频在内)的跨媒体平台,负责报纸、手机和网站三个部门的联动发稿。建立滚动新闻部是《广州日报》探索传统报纸与互联网、手机等新媒体相互融合的战略举措,使《广州日报》能够依托其旗下的大洋网展开每周 7 天、每天 24 小时全天候连续不断跨媒体传播,为受众提供快捷立体互动的新闻内容和信息服务。滚动新闻部主要职责是与报纸采编部门进行日常沟通,只要有新闻发生,就可以随时在集团的新媒体平台上滚动报道,实际上是集团内部一个连接传统媒体和新媒体的沟通和协调部门。滚动新闻部刚一成立便在 2007 年的“6·15”九江大桥事故中大显身手,依托网络平台对这一事件进行了多媒体、全天候、多角度的立体式播出报道。

《广州日报》在内容生产上也善于利用和借力互联网等新媒体。积极开展网上调查、网上讨论、报网互动,邀请网站、网民参与办报,发表言论,让网站、网文、网友为报纸增值。如 2009 年《广州日报》主办的“广州新电视塔征名活动”,短短一个月时间,收到来自全国各地的 18 万多个名字(仅限 1 人 1 个),其中 95% 来自网络,这是往常报纸用信件、电话征询的办法所无法企及的。台湾首开大陆旅游团的活动中,《广州日报》出钱征集“首游团”赴台的“市民记者”,结果有数百人报名。经过选拔后,参加“首游团”的“市民记者”写来的稿件不仅丰富了报纸的内容,在以后的日子里,他们都不由自主地成为《广州日报》报纸品牌的“志愿宣传员”。类似的“市民记者”活动,《广州日报》已开展多次,许多“市民记者”先后加入“亚运亚洲行”、“全球环保行”、“北京奥运直击”等等采访,使《广州日报》有了许多“义工”。传统媒体与新媒体协同推进,也让《广州日报》重大新闻策划做出新闻影响力。在 2008 年北京奥运会的重大新闻策划报道中,《广州日报》积极探索“全媒体一体化”的播报实践,通过设立“2008 年北京奥运会频道”这个平台来整合广州日报报业集团所属报刊网和特刊等各种资源。此外,还利用全媒体报道优势,探索大编辑部前移北京的操作实践,加入互动元素,举办各种各样的活动,让广大网友、读者参与各种形式的互动活动,赢取丰厚的奖品,从而调动人气,扩大影响。纸媒内容网络化,新媒体内容回归纸媒,两者合力形成核力,碰撞出火花,迅速扩大媒体融合报道奥运会的影响。

集团在媒介形态上积极布局,力拓互联网时代的品牌影响力。《广州日报》数字报纸在保持报纸原汁原味的基礎上,融入了视频、音频、互动等多种互联网表现形式,具有多媒体呈现、超大版面图、下载速度快和导航便捷等特点,为读者带来了全新的阅读体验。此外,大洋网还大力强化手机业务,介入最有影响力的移动终端,2007 年推出“广州日报 3G 门户”WAP(无线应用协议)网站,日均访问量已超过 1600 万

PV(浏览量)。2008年又和广东移动联合推出了手机富媒体业务,支持视频、音频、图文等多媒体内容,手机平台已成为《广州日报》内容发布以及和读者互动交流的重要平台。2010年,《广州日报》IPAD/I-PHONE客户端改版上线,标志着《广州日报》已覆盖全部全媒体平台。在一些重大事件中,《广州日报》手机平台都发挥了重要作用。在2007年的“6·15”九江大桥事故中,《广州日报》通过手机短信的方式将事故最新消息滚动发布给读者,让身在外地的受众都可以第一时间知道最新的消息。在2008年年初冰雪灾害中,《广州日报》联合广东移动,以《广州日报》彩信手机报的方式对滞留在广州火车站的旅客发送最新的春运消息,先后发送了1200多万条彩信,让难以获取外界消息的旅客通过手机第一时间知道了最新的情况。在汶川地震发生后,又及时推出免费手机报地震特刊,第一时间通过手机发送地震救援方面的最新消息。而今,《广州日报》手机报有近200万读者,成为有重要影响力的媒体。

随着微博这一新媒体形态的兴起,集团也先下手为强,提早布局微博传播领域。目前,《广州日报》在新浪、腾讯、网易三大门户网站和中国移动139说客平台开设官方微博,为广大网民提供更快捷立体的新闻内容和信息服务。各微博每日更新15~20条,内容涵盖国计民生、闲情资讯等。经过逾一年的努力,目前《广州日报》官方微博受关注度高、影响力大,在新浪拥有201万的粉丝,居全国媒体行业官方微博前列,极大地拓展了集团的品牌价值。

### 三、通过资本运作和完善产业链布局,实现从借壳上市到经营性资产整体上市

2003年12月,广州日报报业集团“借壳上市”的清远建北集团公司通过了中宣部和新闻出版总署的联合考核,同意其上市申请。2005年公司更名为广东九州阳光传媒股份有限公司(简称“粤传媒”)。2007年11月16日,由广州日报报业集团控股的粤传媒在深圳证券交易所正式挂牌上市,粤传媒上市成功可谓首开先河,它是首家由“三板”挂牌成功转主板的公司,也是第一家正式拿到新闻出版总署批文并在主板上市的公司,深圳中小企业板由此也迎来了首只传媒股。

借助粤传媒的成功上市,集团有效地拓宽了融资渠道,并借鉴上市公司的管理理念、体制规则,引入现代企业制度的框架和观念,在薪酬制度、员工培训、人员考核与任用等各方面进行了改革,建立了相对规范的现代法人治理结构,更大规模地开拓报业市场。利用上市的融资,加速传统媒体和新媒体的市场融合,进一步提高集团的社会影响力和市场竞争力。而且引入战略投资者,改善了股权结构和管理架构,一定程度上克服了以前体制机制的弊端,提高了公司运行水平。

粤传媒的上市还有利于实现集团的战略布局。按照国际上的经验,目前比较成熟的媒体产业多是跨地区和跨媒体整合运营,如芝加哥论坛公司、新闻集团、道琼斯公司莫不如此。上市后,广州日报报业集团紧跟这一国际潮流,将集团的各项业务通过市场手段进行整合,利用募集来的资金,实现跨媒体、跨区域、跨行业发展,克服了报业盈利模式单一所带来的风险,为集团增加了新的经济增长点。2010年5月,粤传媒的控股股东广州传媒控股有限公司获得中国第二届“文化企业三十强”称号,是唯一一家上榜的平面媒体公司。

由于粤传媒上市时注入的传媒资产有限,盈利能力也较为一般。借壳上市后,广州日报报业集团虽然实现了融资目的,但与现代企业制度相比,难免还存在不足,比如:集团主要资产未注入上市公司,报业集团实质性的运作不足,现代法人治理结构尚未完全建立;庞大的事业性资产与经营性资产未实现清晰分割,在企业经营性资产上市和产业拓展时遇到体制性障碍,等等。如何实现下一步的跨越式发展,保持报业领先地位,这些问题的解决迫在眉睫。为此,集团于2010年5月开始筹划重大资产重组,实现整体上市。2010年8月16日,粤传媒公司公告了广州日报报业集团主要经营性资产注入上市公司的预案。按照重组预案,粤传媒拟向实际控制人广州日报报业集团下属全资子公司——广州传媒控股有限公司(简称“广传媒”)发行股份,以购买其持有的广州日报报业经营有限公司100%股权、广州大洋传媒有限公司100%股权及广州日报新媒体有限公司100%股权,标的资产预估值约42亿元。2011年10月19日,粤传媒重大资产重组获中国证监会并购重组委审核有条件通过,这预示着广州日报报业集团经营性资产将实现整体上市。此次整体上市完成后,广告业务收入比例将超过印刷业务,成为粤传媒主要收入来源,同时新媒体经营收入也纳入上市公司。



这一大动作背后,凸显了集团对资本化运作的自觉探索。经营性资产的整体上市,使得集团在资本运营方面再领全国先河,这是一个全新的起点,也是“二次创业”的契机。传媒资本运营是传媒竞争不断加剧的必然选择,面对是固守传统发展模式还是开拓全新发展模式的十字路口,集团必须从产品经营拓展到资本经营,依托媒体优势和资本优势,整合集团内部各种资源,把资源优势变成资本优势,将自身的独特价值凸现出来,通过兼并重组、参股、战略合作等形式的资本运作,向更广阔的市场空间舒展报业集团的经营触角,不断优化投资结构,完善产业链布局,实现规模效益,使自己逐步演变为媒体运营商和文化产业的战略投资者。

#### 四、以媒为本,多元共赢,以平面产品为主导,探索集团产业多元化发展

当前,报业集团发展环境正在发生重大而深刻的变化,既面临着激烈的竞争和挑战,又面临难得的发展机遇。广传媒的组建与运作将进一步提升广州日报报业集团的竞争力。随着广传媒现代企业制度的建立与完善,通过微观机制改造,新的经营管理模式、绩效激励机制环境下的效率将提升。同时,随着粤传媒融资平台对全市和其他地区优质文化资产吸引力的增强,为完善产业链布局、建设综合性传媒集团创造了良好的条件。

今后四年,既是集团巩固扩大传统媒体原有优势、进一步增强影响力和传播力的重要阶段,又是利用资本市场推进传媒发展和产业多元化发展、增强综合实力与抗风险能力的关键时期。集团将坚持“以媒为本、多元多赢”的战略定位,以传统媒体和新媒体作为根基和主业,积极探索新媒体发展路径和赢利模式,大力推进跨媒体跨地区发展,加快由报办集团向集团办报的综合性传媒集团转变。同时,实行多元化战略,向文化产业和其他领域进军,形成采编与经营、主报与系列报刊、报业与其他产业、传统媒体和新媒体、广传媒和控股上市公司粤传媒、集团与战略经营伙伴等多方共同发展的多赢局面。具体说来,集团将从如下几个方面进行战略布局:

007

##### (一)实施出版精品战略,进一步提升主报竞争力

集团将推动厚报时代向优报时代转变,实施出版精品战略,巩固、扩大主报在传统平面媒体市场领域的地位和份额。启动主报新一轮改版,主动适应媒体大变革时代新生代读者追求互动性、参与性的新趋势,努力在版面内容和设计上满足年轻读者的需求。服务板块则在现有的格局之下,对读者更贴心、更贴身、更无微不至,争取与读者的互动进入“心有灵犀一点通”的境界,打造新的具有品牌领导力和市场竞争力的各类周刊,进一步形成“1+N”大报加专刊的格局。主动适应大众媒体、分众传播的发展趋势,尽快建立读者数据库,探索试行分众订阅,对不同需求定向发行。从国内外报业的发展经验来看,随着区域经济的发展,一个显著特点是报业的增长点向中等城市、小城市 and 城市社区次第转移。随着珠三角一体化进程和珠三角城镇化步伐的加快,面对省内各大媒体在珠三角各地积极布局发展,以及深圳、佛山、东莞等地的本地媒体强化本土优势的意图日益明显的竞争态势,珠三角布局发展已成为关系集团总体战略目标能否实现的重要环节。因此,未来几年,集团将加快珠三角整体布局步伐,实施珠三角区域适度扩张战略,拓展主报发展空间。

##### (二)推动全媒体实践,探索新媒体发展新路径

集团将量力而行推进全媒体资源的布局、互动与融合,探索新增而稳定的赢利模式,为集团未来发展开辟新的发展之路、提供重要支撑。在新媒体的壮大过程中,受众消费的模式从过去的被动接受转变为主动搜索、主动参与,“分享”和“关注”等更成为新的内容消费模式,强调互动性将是未来传统媒体吸引到新生代读者群的重要因素。为此,一是要建设采编资讯大平台。深化报网互动,从线上、线下两个层面促进全媒体融合。按照新闻内容“一次采集、多次发布、多元出版”的原则,整合主报采编部门、滚动部、大洋网等资源,探索逐步打造中央编辑部,生产纸质文字、网络文字、图片、音频、视频和其他多媒体新闻产品,成为多媒体产品的统一输出口,实现效益最大化。探索建立一个资讯快捷整合传播的大平台,整合官方微博、Q群、报料热线等资源,精心选择互动话题,寻找新闻线索,将受众引向报纸。二是要搭建生活资讯服务交易平台,积极拓展互联网、移动互联网终端及应用,打造一个本地化的生活资讯服务平台,为区域网民提供多元化的实际应用和服务,增加营收来源。三是要打造华南强势的专业传播平台,充分利用报社内外

资源,借助各种新旧传播渠道,聚合报纸版面、网络传播平台、移动互联传播平台、电子传播平台、户外传播平台等各种终端载体资源,打造各类专业传播平台,将吸引更多广泛读者的大众市场和打造定位更精确的分众市场进行更为清晰的布局。待条件成熟后,推动专业传播平台组建公司,谋求更高层级的媒体融合。

此外,集团还将利用资本运作方式,推动新媒体跨越式发展。利用上市公司平台,以投资、收购股权的资本运作方式寻求新媒体领域高附加值、高成长性项目,选准若干新媒体发展重点领域,引进国内具有极强实力的新媒体运营商作为战略合作者,开展实质性战略合作。引进市场机制,对新媒体业务进行公司化运作,加快推动集团新媒体产业的高速发展。

### (三)推动系列报刊发展壮大,培育集团未来发展的重要增长点

集团将深化文化体制改革,探索适应系列报刊市场实际的现代企业制度,再造系列报刊的微观机制。探索引入职业经理人,努力使系列报刊成为适宜优秀领导人才创业发展、实现职业理想的平台,支撑系列报刊快速发展。同时,完善运作管理机制,合理分工,各司其职,激发各个系列报刊的积极性和市场活力。按照市场运作规则和差异化发展战略,整合系列报刊经营资源,提高整体竞争力。按照报刊市场实际、读者需求和各系列报刊的特点,研究调整集团系列报刊品种、定位,采取差异化发展战略,扶持打造一批在分众领域位居全国、全省领先地位的系列报刊。对一些已取得市场优势地位的系列报刊,要进一步压担子、给机制、添动力,鼓励他们奋发进取、再创佳绩;对一些具有较大发展潜力、成长性较好的系列报刊,将加大投入、完善运行机制和考核机制,培育新的增长点;对一些市场前景不看好、经营亏损的系列报刊,将研究办刊、经营思路的转变,重新整合定位。鼓励有条件的系列报刊发展媒体集群,利用集团内外资源,以市场为先导,以资本为纽带,组建新的媒体产业平台。

### (四)做实广传媒、做强粤传媒,探索集团产业多元化发展

做实广传媒、做强粤传媒,立足媒体产业,进军文化产业等领域,实现从文化产业经营者向文化产业战略投资者的转变是集团今后的一个发展方向。集团将进一步理顺广传媒管理模式,实行严格的企业化运作,推动广传媒下属独立企业法人按照《公司法》要求规范运作,全面推行企业会计制度,实行刚性预决算管理和目标考核,有效促进各单位降成本增效益,真正建立现代企业制度。

实行资本运作,是实现资源优化与业务整合、跨地区跨媒体发展和规模经济的有效举措。集团将推进集团资本运作,完善产业链布局,借助粤传媒上市公司资本运作平台,通过并购、参股或者投资等资本运作方式,调整产业结构,发展内容产业、创意产业,力争把集团打造成为文化企业旗舰。通过广传媒自身建立项目孵化及培育机制和吸引全市优质文化产业项目,推动新的业务板块上市,不断提升粤传媒市值,实现跨越式发展。此外还将积极进军文化产业领域,主动介入政府和社会优质文化产业项目,增强对优势传媒资源的掌控,实现从平面媒体经营业务向综合性多媒体经营业务的跨越,从传媒经营者向文化产业战略投资者的转变,增强抗风险能力,实现经济增长模式的跨越式发展。

### (五)加快报业文化中心建设,精心打造未来事业发展平台

广州报业文化中心计划2012年年底奠基,力争2015年内建成。该中心是集团未来长远发展的载体和平台,集团将通过报业文化中心的建设促进采编工作转型升级。中心建成后,将根据全媒体数字出版的需要再造新闻业务流程,加快采编系统智能化升级改造工作,开发和建立全媒体统一投稿系统、公共稿库管理编辑系统、多渠道发布系统,打破报刊、网站以及其他新媒体之间的界限,实现资源共享和跨媒体融合,提升集团在媒体的领先地位。此外,报业文化中心的建设要抓住广州市加快建设琶洲总部经济区、现代会展服务区和推动文化产业大发展的有利时机,开发写字楼、服务式公寓、会议中心、户外广告、餐饮服务、配套体育设施等多种项目,促进产业转型升级,提升集团品牌价值,增强广州日报报业集团在国内国际的综合竞争力。

作者简介 周成华,广州日报报业集团管委会委员、广州日报社副总编辑;文远竹,广州日报社研究室副主任、主任记者



# 构建“选、用、育、留”四位一体的全媒体人才战略

——基于南方报业传媒集团全媒体人才培养实践分析

徐秋生

**[摘要]** “十二五”是报业与新媒体在竞争中融合发展的重要转型期。转型能否取得重大实质进展,其中一个关键因素在于构建适应全媒体时代特点的人才战略。本文通过分析转型期报业人才建设的滞后与失衡,结合南方报业传媒集团人才发展实践,分析实施全媒体人才战略的动因,并提出从选人、用人、育人、留人等四个方面构建四位一体的全媒体人才战略,主动为报业融入全媒体提供智力支持。

**[关键词]** 全媒体 传媒集团 新媒体

20世纪90年代以来,先进的计算机技术不仅破解了文字数字化的难题,而且征服了比文字更复杂的声音世界。如今,表现和记录人类物质和精神世界的数字、语言、文字、声音、图画和影像等过去相互之间界限分明的各种信息传播方式,都可以用计算机的二进制语言来作数字化处理,从而浑然一体了。报纸、广播、电视和书籍、杂志、电影等传统大众传播媒介在形式之间的差异正在缩小或消失;交互式传播媒体的出现,使得传播者与受众之间的传统的相互关系正面临巨大的变化。

随着技术的发展,媒体和媒体的边缘正在淡化,“跨媒体”的出现是必然的发展趋势,人类真正进入了以数字式电子传播为特征的信息整合时代。不管是被动或主动,报业适应并融入全媒体时代成为一种必然选择。全媒体时代,媒体集团运作的复杂程度远超任何单个媒体。这不仅对传统媒体生存发展提出了新的挑战,对新闻从业者素质与能力的要求也更高。在这样的时代背景下,积极探索适应全媒体时代特点要求的人才培养模式,构建科学合理的全媒体人才战略,显得尤为重要。

009

## 一、转型期报业人才建设的滞后与失衡

**第一,人才总量上存在“短缺”矛盾。**同任何行业一样,报业不缺人,但缺“才”,尤其是高水准的创新型人才可谓“奇缺”。随着报业向数字全媒体的转型,技术开发与维护、业务策划与拓展等工作将成为媒体活动的重要内容,而这方面的人才更显得匮乏。最近几年,随着媒体竞争的加剧,特别是新媒体的蓬勃发展,对传统报业在市场和人才上形成“双重分流”,进一步加速了报业人才的流失。当今报业呈现一种人才匮乏但又人才流失的局面。这种状况在经济、文化发展相对落后滞后的省份、地区尤为严重。

**第二,人才结构上存在“短链”状况。**目前,在报业界,不仅人才总量短缺,而且结构也很不平衡。普遍状况是采编人员比例偏高,经营管理人才、技术开发应用人才明显稀缺。特别是在某一领域具有深厚功底的专家型人才、一专多能的复合型人才比例更加失调,造成人才的“短链”甚至“断链”现象。如果再细分,人才的专业结构、知识结构、年龄结构等也不尽合理。报业单位的人才结构过于单一,难以支撑起报业转型的重任。

**第三,人才开发上存在“短视”行为。**由于观念和“编制”、“行政级别”等桎梏,很多报业单位缺乏人力资本的概念。在管理上存在着把人和物、把特殊人才和一般劳动力等量齐观的落后观念,重资历轻能力,重使用轻开发,重眼前轻长远等等。此外,对员工缺乏系统培训、创新培训,使集团员工知识结构不合理和知识老化现象日益突出,难以适应媒体格局的变化,工作出现脱节现象。

**第四,人才机制上存在“短板”现象。**对当前报业来讲,体制机制仍旧是阻碍自身又好又快发展的“短板”。在人才机制上更是如此,甚至可以说是最大的一块“短板”。很多报业单位缺乏适应媒体转型的人才战略,仍然停留在传统的行政化、机关化的人事管理上,在人才设置、岗位分配上不科学,显然容易造成人浮于事,效率低下。

## 二、实施全媒体人才战略的动因

南方报业传媒集团之所以积极探索实施全媒体人才战略,主要是基于以下四点考虑:

**第一,纸媒要应对新媒体的巨大挑战。**以网络、手机等为代表的新媒体对报纸的冲击,关键不在于它对传统报业市场和广告份额的分割,更主要在于它对报业发展信心的打击:报纸开始失去独立的价值判断,新闻判断以门户网站的新闻排行为标准;报纸以自身新闻在网上的转载率作为衡量自身新闻好坏的标准;记者不是到现场而是大量从网上直接获取信息。这一影响是致命性的。它的长远威胁则可能摧毁报纸的核心竞争力。对新媒体这种发展趋势的挑战视而不见是危险的。但是,因为这种挑战而丧失发展报业的信心更是不理智的。重视新媒体,吸收新技术,强身健体,兼容并蓄,走自己的路,这才是传统媒体继续发展的明智选择。而如果将新旧媒体双方的比较优势互补,并且利用对方优势完成自身的革新,则无论报业还是新媒体,都将获得更大的发展。

**第二,党报集团内部普通员工的才智与激情大量“闲置”。**一部分员工进入集团工作约3年以后就缺少了激情和创新的动力。调查显示,一些工作人员对岗位满意度较低,大约有40%的人认为自己的精力与激情处于半休眠状态。如何调动员工积极性,实现人力资源的优化配置,是一个亟待解决的问题。

**第三,党报集团的全媒体化要以全媒体人才队伍建设为基础。**全媒体人才包括全媒体记者、全媒体编辑、全媒体经营管理者以及全媒体专业技术人员等。在短时间内建立一支全面的全媒体队伍恐怕难以实现。根据南方报业传媒集团的实际情况,在报网合一的基础上,以全媒体采编队伍建设为突破口、着力培养全媒体记者,是一种理想的战略选择。

**第四,党报集团实施全媒体人才战略可以降低成本。**美国学者布雷德利经过测算认为,对于同一个选题,报纸、广播、电视记者的前期采访成本比例大约是1:1.8:3.5。如果同一个报业集团内的不同媒体能够实现互动和整合,把同样的信息包装成适合不同媒体的产品,就可以节省成本。而如果在记者手里就能完成这个任务,一物多用,“一鱼多吃”,将会给报业集团带来巨大的经济利益。

## 三、构建全媒体人才战略的措施

结合笔者所在单位南方报业传媒集团的人才战略分析,笔者认为,进一步加强党报集团全媒体人才队伍建设应该从“选、用、育、留”四个方面着手:

### 1.选人:提升引进人才的针对性

随着全媒体时代的全面到来,全媒体人才资源会越来越丰富。因此,应适时调整策略,面向社会公开招聘专职或兼职新闻人才。通过公开考试、择优录用,会产生“鲶鱼效应”,有利于在集团内形成有序竞争、任人唯贤的氛围,也有利于传媒人才资源在整个社会的优化配置。

重视后备人才培养,及时补充新生力量,一直是南方报业的优良传统。一方面,合理制订人才引进计划。根据集团事业发展的需要,针对各个部门人力资源配置状况,提出切合实际的人才需求申请。围绕全媒体发展战略,依据事业和产业发展需要以及每一年度人员增减等情况,制订年度人才引进计划。另一方面,努力拓展人才引进渠道。积极与国内知名高校建立人才供求信息渠道,及时了解毕业生情况,确保引进高素质的优秀毕业生。每年南方报业校园招聘时,总是能够在全国高校引起不小的轰动,吸引大量北大、复旦等国内著名高校优秀毕业生应聘。成功申报博士后工作站,通过有效探索研究前沿科研课题,从战略层面、技术层面解决集团长远发展问题。博士后工作站的设立,既提供一个引进、培养、使用年轻高层次人才的平台,起到很好的辐射作用,同时,期满出站的博士后将流向各家媒体,年轻高层次的报业人才来源将增加新的渠道。

今后需要进一步加强的举措:一是进一步拓宽进人渠道,对管理类以及一专多能的复合型等人才,采用面向社会公开招聘的方式引进;对报业发展急需的高层次人才、特殊人才,可通过猎头等途径进行点对点招聘,用特殊的政策吸引特殊的人才。二是积极创新人才招聘方法。不断完善原有的笔试、面试等人才评价方法,进一步健全招聘程序,增强招聘的规范性。同时,可积极尝试引入现场竞技等形式,增加心理测试等环节,以选拔录用优秀人才。