

如何把报纸 做强做大

贾长华 著



干什么事情，不干则罢，要干就要干得“最好”。

我们从事的新闻工作也是如此，要干就力求干得“最好”。

对于《今晚报》来说，不论办报还是经营，都必须树立“最好”的意识，即在全国晚报之林中成为一棵最出色的“参天大树”，成为一棵最引人注目的“参天大树”。

“敢为天下先”——这有何不好呢？

要追求“最好”，做到“最好”，就要紧紧抓住各种机遇，尽最大努力，不断地谋求新的更大发展。

——谋求新的更大发展，就不能简单重复过去，也不能只有一点点“小进步”，而是有着很高目标的跨越式发展。这种很高目标，经过努力是可以实现的，但又不是轻而易举就能实现的，必须要蹦要跳，要气喘吁吁，要大汗淋漓，才可以最终实现。



中国书籍出版社

贾长华 著

如何把报纸 做强做大

邵美泽题



中国书籍出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

如何把报纸做强做大 / 贾长华著. —北京: 中国书籍出版社, 2012. 6
ISBN 978 - 7 - 5068 - 2922 - 9

I. ①如… II. ①贾… III. ①报纸—新闻工作—研究 IV. ①G215

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 131785 号

责任编辑 / 庞 元 魏新生

责任印制 / 孙马飞 张智勇

封面设计 / 陈栋玲 徐 洁

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址: 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话: (010)52257143(总编室) (010)52257153(发行部)

电子邮箱: chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 世纪千禧印刷 (北京) 有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 8.75

字 数 / 180 千字

版 次 / 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5068 - 2922 - 9

定 价 / 28.00 元

版权所有 翻印必究

序

范长江

社会在发展,时代在进步,新媒体也在纷纷涌现,媒体的“分众化”势头愈发迅猛……面对新的形势,作为传统媒体的报纸,还能谋求新的更大发展吗?

《如何把报纸做强做大》一书,直面这一重大问题,做出很理智、很自信的回答,当然也是肯定的回答。

作者贾长华现任今晚报社社长、今晚传媒集团董事长和中国晚报工作者协会执行会长。他从一个普通记者干起,先后在采访部门担任副主任、主任,继而又担任报社编委、副总编辑、总编辑、社长兼总编辑,后来卸任总编辑,担任社长、董事长。他一步步“台阶”地前行,从未跃过任何一级“台阶”,其间不知付出多少辛劳,付出多少心血,付出多少智慧!然而,这也使他在不同的岗位上积累了十分丰富的经验,并练就了能力、增长了才干,为党的新闻事业作出应有的贡献。

生活对他很公平,并没有亏待他,而是给了他各种荣誉:

1984年11月,被中国记协评为“首届中国优秀新闻工作者”;

1994年11月,荣获中国记协颁发的“范长江新

闻奖提名奖”；

1995年10月，享受国务院颁发的“政府特殊津贴”；

2008年1月，被首届中国传媒领军人物年会评为“中国十大报业创新领军人物”；

2008年10月，荣获中国晚报记协颁发的“中国晚报杰出贡献奖、总编辑奖”；

2009年1月，被中国传媒大会评为“改革开放30年中国传媒风云人物”；

2009年5月，被国家新闻出版总署评为“中国百名优秀出版企业家”；

2009年12月，被中国传媒大会评为“共和国60年传媒影响力人物”；

2010年1月，被中国传媒年会评为“2001-2010中国传媒10年领军人物”；

2011年5月，被中国国际名牌协会评为“中国市民喜爱的品牌(商标)贡献人物”；

2012年1月，被亚洲品牌年会评为“亚洲(行业)品牌十大创新人物”；

2012年5月，被时代报告杂志社、中国国际经济技术合作促进会等评为“中国创新2012中国时代十大影响力人物”……

作者撰写的这部书，凝结了他的心血，也表露了他的一番用心。

这部书的一个显著特点,就是具有较强的指导性。

作者长期在新闻工作前沿,不论在办报实践中,还是在经营实践中,不知遇到多少难题,他与大家不停地思考、不停地研究、不停地总结,在积累大量感性认识的基础上,逐渐上升为理性认识,即通常所说符合规律的认识,然后再去指导办报与经营的实践,避免了盲目的实践,成为自觉的实践,将一个又一个难题破解……由此,干成了许多被人们认为难以干成的事情,实现了超常规发展。

作者所遇到的难题,也是其他报纸都会遇到的共同难题。他在这部书中提出的破解这些难题的理性认识,应当能对其他报纸有所启发、有所启示,甚至有所引导,这是毫无疑义的。

这部书的另一个显著特点,就是具有实用性。

作者在长期办报与经营实践中所总结的理性认识,是十分新鲜、十分独到的——为首次提出来,在一般新闻科教书里很难看到;同时又是十分贴近现实的——与目前办报与经营现状紧密相连,体现了今后的发展趋势。如果不是很长时间置身于实践之中,根本就不可能总结出来,这就更加彰显一定的价值。

作者以理性认识为指导开展的一系列工作,几乎把其他报纸为了解决难题而必须要做的工作都一一地触及到了。所以,对于其他报纸来说,这部书的

内容决不是“空对空”，而是“实打实”，往往会觉得很实用，这是毋庸置疑的。

当然，还必须认识到，人类认识发展的规律是：“实践、认识、再实践、再认识，这种形式，循环往复以至无穷，而实践和认识之每一循环的内容都比较地进到了高一级的程度。”人类的认识，就是这样一个不断深化、永无休止的过程。

在办好报纸、搞好经营的实践中，要用所总结的理性认识指导实践，同时又要在实践中不断丰富和发展这些理性认识，然后再去指导实践，再去让这些理性认识得到丰富和发展……这一过程永远不会完结，但“每一循环的内容”都会使我们的理性认识提高一步，使我们的办报与经营取得更新的成果。

所以，《如何把报纸做强做大》一书所阐述的理性认识，还要进一步丰富、要进一步发展。在充满朝气、充满生机的办报与经营实践中，通过广大新闻工作者的不断探索，也一定能够让这些理性认识更加丰富，同时也能够得到进一步的发展。我们期待着有更多的这方面专著问世，这将对中国报业的发展大有裨益！

是为序。

2012年3月

（作者为中华全国新闻工作者协会党组书记、常务副主席）

目 录

序 翟惠生 1

引言 1

坚信“事在人为”

- 树立“最好”的意识 4
- “成事”——干成事情 8
- 正确认识办报与经营的关系 14
- 办报与经营“两分开” 20
- 思路:办报与经营不可逾越的路径 26

大有可为的办报

- 从整体上搞好报纸的“规模经营” 32
- 从局部上搞好报纸的“技术经营” 40
- “技术经营”还须再深入一些 48
- 在“技术经营”中努力克服“平淡” 60
- 涌现更多的名编辑名记者 70
- 实现报网融合 76
- 当之无愧的中国传媒著名品牌 80

大有可为的经营

- 让经营十分到位 88
- 广告经营的“切蛋糕”和“石油钻井” 98
- 干经营要有“定力” 104
- 培养经营人才 引进经营人才 112
- 建立充满活力的具有激励作用的机制 116
- 不断创新、再创新…… 122



引言

多少年来,新闻工作者经常说的话就是“办报”,也即“办好报纸”。毋庸置疑,“办好报纸”固然十分重要,但仅此是远远不够的,还必须要经营报,也即“经营好报纸”。

——这是把报纸做强做大的必由之路。

首先,要让报纸坚持正确舆论导向,大力弘扬主旋律,努力贴近实际、贴近生活、贴近群众,进一步增强亲和力、吸引力和感染力,取得很好的社会效益;同时,在办好报纸的前提下,尽最大努力搞好与报纸相关的各种经营,不断培育新的经济增长点,一步步地壮大经济实力,取得很好的经济效益。也就是说,一定要做到社会效益和经济效益的“双丰收”。

我们如何去努力呢?

这就需要建立办报与经营“两分开”的管理体制,有力地促进办报,有力地促进经营,使得办报与经营如同“两个轮子”同时飞快地转动起来,出现共同发展的好势头。

今晚报社在长期实践中,不断地探索,不断地总结,积累了一些这方面的宝贵经验。目前,我们还不能断言已经“做强做大”,但却呈现了向“做强做大”迈进的可喜趋势……

本书忠实记录了这些宝贵经验,倘若能够对广大新闻工作者有所借鉴,我们也就尽上了一份心意。

要干事，就干人们认为通常难以干成的事，越是难以干成，就越要干成；

干事遇到困难是常态，任何事情都是在不断克服困难中干成，要知难而进，决不知难而退；

人不能误事，事不能等人；

表态是重要的，过程努力是重要的，但都不是最重要的，最重要的是看最终结果，即把事情干成。

今晚传媒集团成立后兴建的今晚传媒大厦，于

二〇〇九年七月落成。值此，社长兼总编辑贾长华

与社委会成员李胜利、刘凤山、毛福忠、鲍国之、

姜维群、徐志仁等忧深思远，反躬自省，决定设立

「社训」墙，永远成为一种激励、一种鞭策，也永

远成为一种警示。

长此以往，今晚传媒集团一定会奔向新的辉煌。

切切！

二〇〇九年五月八日

坚信“事在人为”

- 树立“最好”的意识 8
- “成事”——干成事情 12
- 正确认识办报与经营的关系 18
- 办报与经营“两分开” 24
- 思路：办报与经营不可逾越的路径 30

CERTIFICATE
CHINA BEICHAMK BRAND 2008
2008中国标杆品牌

全国报纸行业品牌价值榜

第八届中国品牌价值大会在京召开
《今晚报》品牌价值52.79亿元
连续8年入选中国500最具价值品牌
为天津地区唯一入围传媒品牌

成事

冯强中题

「社训」墙记

今晚传媒集团（今晚报）社于二〇〇五年九月

六日成立之际，郑重确立社训：「成事」。

进一步讲，「成」是「干成」，「事」是「事情」，

就是「干成事情」。

故而，务求在心头牢记：

想干事，会干事，干成事；

事在人为，关键在于「人为」，但不是寻常的

「人为」，是非同寻常的「人为」；

今晚报

150家世界

保持物价平

为推动文

争当文

CERTIFICATE
CHINA'S 500 MOST VALUABLE BRAND
中国500最具价值品牌证书

连续8年本市唯一入选媒体
《今晚报》再入围全球报业百强
中国26家报纸入围
多为区域性大报



停刊 17 年的《天津晚报》更名为《今晚报》，于 1984 年 7 月 1 日正式复刊。邓小平为《今晚报》题写了报头。

《今晚报》的前身是创刊于 1946 年 7 月的《新生晚报》，解放后衣钵相传，成为新中国最早的晚报。

树立“最好”的意识

干什么事情，不干则罢，要干就要干得“最好”。

我们从事的新闻工作也是如此，要干就力求干得“最好”。

对于《今晚报》来说，不论办报还是经营，都必须树立“最好”的意识，即在“全国晚报之林”中成为一棵最出色的“参天大树”，成为一棵最引人注目的“参天大树”。

这不是出风头，也不是吹牛，更不是妄自尊大，而是一种强烈的自尊心，一种高度的责任感。也许我们做得到，也许我们做不到，但不论做到和做不到，都要牢牢树立这种意识，并矢志不渝地进行努力、努力、再努力。

“敢为天下先”——这有何不好呢？

要追求“最好”、做到“最好”，就要紧紧抓住各种机遇，

尽最大努力,不断地谋求新的更大发展。

谋求新的更大发展,就不能简单重复过去,也不能只有一点点“小进步”,而是有着很高目标的跨越式发展。这种很高目标,经过努力是可以实现的,但又不是轻而易举就能实现的,必须要蹦要跳,要气喘吁吁,要大汗淋漓,才可以最终实现。

谋求新的更大发展,关键在于领导班子,在于领导班子必须有着非常好的精神状态和工作状态:

这个领导班子是团结的,各个成员为了搞好各项工作,心往一块儿想,劲往一块儿使,没有内耗,没有扯皮,能够互相体谅,互相支持,互相帮助,互相补台。

这个领导班子是充满斗志的,各个成员在工作中劲头很足,没有偷懒,没有走神,而是一心一意干事业,一心一意谋发展,每天都干得很苦很累,有时不只是“干活儿”,甚至是“玩命干活儿”。

这个领导班子是讲正气的,各个成员都注意保持廉洁作风,尤其注意在各项工作中坚持公正性,增强公开性,大提高透明度,坚决不搞谋取私利的不正之风,并且愿意随

2009年,《天津晚报》——《今晚报》创刊60周年之际,中华人民共和国新闻出版总署、中华全国新闻工作者协会发来贺电表示热烈祝贺。

中华人民共和国新闻出版总署

贺 信

值此《今晚报》创刊60周年之际,谨致热烈祝贺并向报社全体同志表示亲切慰问!

《今晚报》历经60年风雨征程,始终坚持政治家办报的原则,坚持正确舆论导向,积极宣传党的理论和路线方针政策,积极宣传中央的重大决策部署,关注民生,服务百姓,在构建和谐社会,促进天津繁荣与发展方面发挥了积极作用。

改革开放以来,今晚报社积极探索报业集团深化改革之路,形成了以《今晚报》为主体,以《渤海早报》、《今日天津》、今晚网等近十家报刊出版单位为成员的集约化经营模式,为引领和推进媒体集团化改革做出了重要贡献。

希望今晚传媒集团以党的十七大精神为指引,高举中国特色社会主义理论伟大旗帜,深入学习实践科学发展观,贯彻落实中央关于宣传思想工作的新要求,发挥优势,开拓创新,努力推进党的新闻事业发展,把今晚传媒集团建设成为舆论有力、体制先进、综合实力雄厚的现代化传媒集团。



贺 信

今晚传媒集团:

欣闻贵集团迎来《天津晚报今晚报60周年》华诞,谨向你们表示热烈的祝贺,向集团全体新闻工作者致以亲切问候!

在党的领导下,天津在全国率先出版了中国最早的晚报《新生晚报》;由《新生晚报》到《天津晚报》,再到《今晚报》,薪火相传。数十年来,《今晚报》坚持正确的舆论导向,以党对党和人民的喉舌为己任,坚持正面宣传为主,为加快天津又快又好发展营造了良好的舆论氛围。与此同时,《今晚报》不断智力实践“三贴近”,讲求舆论引导艺术,并完成了以“今晚”品牌大报包容系列内容且深受读者喜爱的创新之举,也使《今晚报》的公信力和影响力不断得到增强。今天的《今晚报》,已成为天津市目前发行量最大的报纸,中国报业著名品牌,今逢“天津晚报今晚报60周年”,初步形成了“五报三刊一网和十块海外版”的多媒体发展格局,为繁荣我国新闻事业做出了贡献,可喜可贺。

希望你们继续发扬党的新闻工作优良传统,坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,按照“高举旗帜,围绕大局,服务人民,改革创新”的总要求,进一步提高舆论引导能力,为促进当地科学发展,构建和谐社会做出新的更大的贡献!





《新生晚报》1947年1月2日的头版。

右页上图：1952年夏，民办的《新生晚报》被收归公营，6月15日更名为《新晚报》。图为1960年1月28日（正月初一）的印有恭贺新春剪纸的头版。

右页中图：1960年7月1日，《新晚报》和《天津工人报》、《天津青年报》合并为《天津晚报》，“文革”中，于1967年1月停刊。

右页下图：改革开放后，天津市委决定恢复出版《天津晚报》，并最终定名为《今晚报》。

1949年1月15日天津解放当天下午，《新生晚报》出版号外，传播胜利的消息，安定民心。

时接受广大员工的监督。

这个领导班子是有理智的，各个成员不仅努力工作，而且很有理智，即有着清醒的理性思考，所以不是在蛮干，不是在盲目干，而始终瞄准长远的战略性目标，同时又着眼于现实的具体举措。

常言道：“人无远虑，必有近忧。”我们有“近忧”，更有“远虑”。进一步讲，对于各项事业的发展，既有长远的战略性目标，又有近期的具体举措，要通过实现一个个具体举措，最终实现战略性目标。

我们长远的战略性目标，就是在我们心中必须时刻想着各项事业的发展，一年以后是什么样，三年以后是什么样，五年以后是什么样，甚至十年以后是什么样……我们要紧紧瞄准长远的战略性目标，就能对未来充满非常美好的向往。

要实现长远的战略性目标，就要从现在做起，就要有十分务实的作风，同时要有近期一个又一个、一个接一个的切实可行的具体举措。

长远的战略性目标与近期的具体举措的关



系：没有长远的战略性目标，就会失去努力的方向，从而陷入庸俗的事务之中；没有近期的具体举措，就不会一步步地向努力的方向迈进，从而陷入讨厌的空谈之中。所以，如果有着长远的战略性目标，又有着近期的具体举措，不断地有成效地实施一个个的具体举措，就能逐渐把我们的事业推向前所未有的高峰。

还要指出的是，要把具体举措落到实处，就要强调“阶段论”，即我们要干的事情很多很多，但只能分出阶段一件件地去干，要有计划，有章法，有步骤，不要乱了阵脚，就像吃饭一样，不可能一口把一桌酒席吞下去，只能一口口地去吃。

同时还要强调“重点论”，即我们要干的事情很多很多，但只能先干最重要的事情，将其他的事情先放一放，不要主次不明、轻重不分，就像面前放着西瓜和芝麻，只能先拣西瓜，不能拣了芝麻丢了西瓜。

我们不能冒进地干事情，那样会把事情干糟；我们也不能失去干事情的机会，那样会把事情耽误。随着时间的推移，我们要紧紧抓住一个个机会，把应当做的工作，一件又一件地落实。

我们要特别注意工作中确实存在的抓而不实、难以落实的问题，就是往往说得挺好，想得挺好，推出的具体举措也挺好，而只要按照说的、想的去做，按照推出的具体举措去做，就一定能开拓工作的新局面，但我们却经常不能做到。

因此，必须反复强调落实，反复去抓落实，真正做到落实。

总而言之，我们一定要做出各种努力，让所做的各项工作都瞄准“最好”的目标。法国画家安格尔说过一句名言：“所有坚忍不拔的努力，迟早会取得报酬的。”倘若这样去做，才能让各项工作成为“最好”。





今晚报社领导班子以非常饱满的精神状态和工作状态，带领大家不断“成事”，实现跨越式发展，实现社会效益、经济效益双丰收。《今晚报》在天津形成了“一报独大”的稳固地位，不但发行量是津城报业中的“老大”，而且广告收入连续10年位居全国报纸前10位、天津报业首位。

图为今晚报社领导班子成员和员工在今晚传媒集团成立六周年暨第四届“今晚文化节”上一起演出节目。

“成事”——干成事情

我们要尽力把新闻工作干得“最好”，要创造一流的工作，而不是二流的工作，更不是三流的工作，就务必狠抓落实，始终保持一种务实的作风。

如何才能保持务实作风？

今晚报社在对多年发展历程进行回顾和总结之后，郑重地确立了社训：“成事”。

为此，在2009年新落成的今晚传媒大厦设立一道十分醒目的“社训墙”，镌刻着由今晚报社高级文化顾问、著名作家冯骥才题写的“成事”大字，并对“成事”进行了深刻的诠释：

“这里所说的‘成’是‘干成’，‘事’是‘事情’，就是要‘干成事情’。”

故而，务求在心头铭记：

“想干事，会干事，干成事；

“事在人为，关键在于‘人为’，但不是寻常的‘人为’，是非同寻常的‘人为’；

“要干事，就要干人们认为通常难以干成的事，越是难以干成，就越要干成；

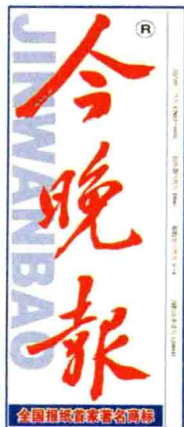
“干事，遇到困难是常态，任何事情都是在不断克服困难中才能干成，要知难而进，决不知难而退；

“人不能误事，事不能等人；

“表态是重要的，过程努力是重要的，但都不是最重要的，最重要的是看最终结果，即把事情干成。”

设立这道“社训墙”，有着忧深思远的目的，就是警示大家不要空谈，要十分地务实，要一心一意地努力干事——努力把事情干成。

这就应当像一支离弦的箭，别说是“停下来”，就是“慢一点儿”也不行，只能飞快地前行……由此，每时每刻都处于十分紧张的状态。这才是应有的能够“成事”的状态。



本报讯（记者李慧）记者获悉，世界报业与新闻工作者协会近日在法国巴黎发布2010年全球日报发行量前100名排行榜，中国有26家报纸（其中大陆25家、台湾1家）进入百强行列，《今晚报》再次入围该榜单，成为连续8年本市唯一入围全球报业百强的媒体。

此次入围的大陆25家报纸除《参考消息》、《人民日报》、《环球时报》为中央级媒体外，其他均为区域性大报。

近年来，《今晚报》按照“一报在手，应有尽有”的办报思路，坚持正确舆论导向，贴近实际、贴近生活、贴近群众，既具有党报的重要性，又体现都市报的社会性、服务性，在全国率先推出一系列“报中报”的“套餐”，受到广大读者好评。《今晚报》还把策划、推出大型社会活动和有影响力的连续报道，作为提高报纸公信力和影响力的重要抓手，通过活动和报道推动了一些重大社会问题的解决，促进了社会和谐，切实履行了社会责任。《今晚报》近年来还创办了《今晚报·美国版》、《今晚报·欧洲版》等14块海外版，扩大了在海外的影响力。近年来，《今晚报》除连续8年入围“全球报业发行百强”外，还连续7年入围世界品牌实验室公布的“中国500最具价值品牌”，连续两年获世界媒体高峰论坛授予的“中国标志品牌”称号。

《今晚报》再入围全球报业百强

连续8年本市唯一入选媒体

中国26家报纸入围 多为区域性大报

自2003年起，《今晚报》连续8年被世界报业协会评为“全球报业发行百强”。

全国四大晚报之一的《今晚报》，被权威部门认定为全国媒体首家著名商标。“2005中外商标博览会暨中国首届商标节”上，共有1000余家中外驰名商标企业到会参展，《今晚报》作为全国报纸首家著名商标参展，也是唯一的参展媒体著名商标。