



内蒙古科技大学 | 文库  
INNER MONGOLIA UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

Exploration of the Reform and Development Trend of the Traditional Media:  
A Case Study of the Self-funded Publication Management of Baotou Daily

成百  
鑄煉

1958

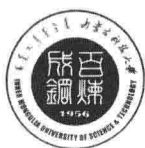
# 传统媒体改革发展趋势探索： 以《包头日报》自办发行经营管理为例

郝声云 / 主编

杜新建 肖冰 田喆 / 副主编



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



内蒙古科技大学 | 文库  
INNER MONGOLIA UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

Exploration of the Reform and Development Trend of the Traditional Media:  
A Case Study of the Self-funded Publication Management of Baotou Daily

百煉成鋼

1956

传统媒体改革发展趋势探索：  
以《包头日报》自办发行经营管理为例

郝声云 / 主编

杜新建 肖冰田 喆 / 副主编



## 图书在版编目 (CIP) 数据

传统媒体改革发展趋势探索：以《包头日报》自办发行经营管理为例/郝声云主编. —北京：经济管理出版社，2015.6

ISBN 978-7-5096-3739-5

I. ①传… II. ①郝… III. ①报业—体制改革—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 088771 号

组稿编辑：丁慧敏

责任编辑：张 艳 丁慧敏

责任印制：司东翔

责任校对：车立佳

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：[www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京易丰印捷科技股份有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：15

字 数：270 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-3739-5

定 价：48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

## 序一

我与郝声云同志认识时他还是个“生意人”，后来知道他也曾是名教师，在1993年初乘着“东方风来满眼春”的经济形势毅然停薪留职下海，做起了计算机生意。几年的商海生涯，他尝试了不少行业，有成功也有失败，有欢喜也有悲忧，起起伏伏，总有波澜。那时我们偶尔小聚，经常交流一些营销观念、市场动态和经营管理方面的问题。对于我一个研究工商管理教学的人来说，想通过他的亲身实践和体验增加一些经营管理方面的感性知识；他也想获得一些理论上的指导和开拓经营思路，一来二去，我们也就成了朋友。

郝声云同志的学习兴趣很高，爱好广泛，只是学科不专业，我就建议他有机会出去考察和去高校进修，去看看学学，丰富一下自己的阅历和增加一些经营管理方面的知识，后来，他真的通过市工商联组织报名去中国香港理工大学进修经济管理专业，然后又去清华大学经济管理学院做了短期的学习与培训，并从我这借阅了很多专业书籍，随后专业渐长。2000年前后，单纯的计算机销售工作已不大好做，他的生意也清淡了许多，这时正好赶上包头地区的三所高校合并，他就又回到了学校，并申请去经济管理学院任教，经过考核和试讲，成了我院的一名教师，并开始为我院的企业管理咨询研究中心做企业调研和企业策划工作，同时利用学校的资源又创办了包头市新思维文化传播有限责任公司，他开始给地方的一些企业和事业单位做CIS策划工作，又开始了他的“生意经”。

对于一个长期从事专业教学和学术研究的管理者来说，我一直担心的是，教师在完成很重的教学和科研任务后，是否还有时间和精力去从事专业以外的管理实践和经营工作，毕竟“鱼和熊掌不可兼得”，怎样才能将教学、科研和实践有效结合，既能把教学和科研搞好，又能理论联系实际，在市场上实实在在地“干一把”，并能在经营管理活动中实现盈利？老师又如何既游刃有余地做好学校规定的教学和科研任务，又能把生意做下去，并且做大做强呢？这是我一直担心和思考的问题，担心老师们顾此失彼，最后两头耽误，思考两者能否真的对立统一，协调发展？毕竟我们这个学科的实践性还是很强的，所以，我也想通过郝声云同志的实践和活动去观察、了解，生意就

是生意，耗时费力还有很多风险，没有全身心投入的话是很难维持的，既有理论与实践的矛盾，又有时间的冲突，这些现实问题因人而异、因情况而变化、因形势而复杂，却是一个有待我们深入研究和探讨的问题。

2014年，内蒙古自治区哲学社会科学研究基地为资助呼包银榆经济区研究中心做理论书籍的出版工作，郝声云又找到我，说想把这几年他在包头日报发行公司（包头市新思维传播有限责任公司与包头日报社合作经营）的实践经验总结成书，做理论探讨，把经营实践提升到理论高度，为教学实践做一个参考和教学案例，并通过发行公司的渠道管理和实践，开拓渠道管理的新实践、新思路，为渠道理论研究开发一个新课题。我感到很欣慰，因为他毕竟在教学研究和经营实践中找到了一个属于自己的结合点，希望他的这些工作和努力能给我们的经营管理实践和教学研究带来一定的借鉴，也能为高校教学实践活动带来些许启示。

高校的经济与管理学科毕竟专业性强、理论体系完备、科学严谨，虽然也很强调它的实践性，但毕竟是一个教学科研单位，要继续探索和实践的是如何办好这个专业，如何培养优秀人才，老师怎样才能把学生教好、带好，把教学科研实践都做好，同时又能有效组织老师和学生进行社会实践活动，所以希望通过百花齐放的实践、百家争鸣的探讨，为高校的经济管理专业发展做出一些有益的尝试。

内蒙古科技大学经济与管理学院院长 张璞

2015年5月

## 序二

包头日报社与包头市新思维传播有限责任公司合作进行自办发行已经快五年了，五年来风风雨雨，一路前行，为包头日报的自办发行事业奋斗着。

包头日报发行公司（以下简称发行公司）是国内唯一一家引入民营资本体制运营的党报党刊发行投递公司，同时也是内蒙古自治区唯一一家取得出版物发行资质的发行公司。公司于2010年8月9日挂牌成立，实行报刊自办发行，承担起了包头日报社所属系列报刊的投递发行工作。经过五年的发展，包头日报发行公司除了保住党报在党政机关的发行阵地外，2013年又把发行重点放在了非公企业、沿街底店和社区居民上，使党报的发行结构更加合理，并且最终实现了报纸的早报早投，同时也使党报全部辐射到了各旗县区及偏远地区，达到了党报覆盖无盲区的宏伟目标。报纸的发行量逐步增长，截至2013年底，《包头日报》订阅发行量3万份，《包头晚报》订阅发行量4.5万份，实现了办报以来的最大订阅量，比自办发行前整整翻了一番，胜利迈出了自办发行的第一步。

2014~2015年为了落实好包头市委、市政府的“文化惠民工程”，我们又将党报覆盖到了市内的部分社区、办事处、居委会及周边地区的党报村以及市内各大窗口单位，如飞机场、火车站、市政府办证大厅、列车软硬卧铺、5路公交车、10路公交车、11路公交车、长途汽车站和一些大型超市及全市29条主要街道、沿街底店及各大医院病房等窗口单位，大大提高了党报的知名度和覆盖率，得到了包头市委领导及市委宣传部领导的高度评价。2013年包头日报发行公司获得了“包头市首批文化产业示范基地”和“内蒙古自治区百家诚信企业”的称号，2014年再次获得了“内蒙古自治区报业融合发展奖”，这种以自办发行改变发行经营管理模式的方法，使党报的覆盖面及知名度得到了进一步提升，并正在探索中寻求发展。伴随着自办发行的发展，包头日报发行公司还进一步拓展经营项目，从单一的报纸发行投递逐步拓展到了轻物流及DM广告、报刊委投、旧报回收、夹页业务，使国有资产在这一经营活动中实现了保值、增值。

近两年来，由于传统纸质媒体的下滑，发行公司顺势而为，及时跳出了仅发行投递报纸的单一经营思路，去寻找更大的发展空间，2013年10月又开始了与中铁快运联

手合作，开展了中铁快运在包头地区的普通包裹及小件业务的收寄和发送工作，合作第一年代理配送中铁快运货物7万多件，并且从中找到了无限的发展商机。目前，包头日报发行公司正积极设想与本土电商进行合作，实现网上购物、线下配送业务，并同时开发建立文化物流一体化仓储基地，扩展非报产业等文化物流项目。该项目的建成，对包头日报发行公司来说是团队的重生和平台再造。其实在2014年底，包头日报发行公司就已经借助建立起来的发行渠道优势，将文化产业链进行了延伸和发展，纳入了市场化运作，实践证明转变体制是公司生存和发展的根本。因此发行公司下一步要开发文化物流产业一体化项目，建设仓储基地及配套的多功能报刊售报亭、流动售报车及电商交易平台，构筑起一套完整的文化物流产业销售配送终端，从而打造内蒙古自治区知名的文化企业，扩大经营规模；同时发行公司也设想利用三年的时间逐渐打破单一报刊发行、投递业务，向物流仓储配送、书报销售终端展示及网络电商交易配送等现代物流服务业转型，实现自办发行的彻底变革。

经过几年的发展，发行公司的“发行人”不但积累了大量实践经验，还将这些实践提升到了理论的高度，总结出书，我觉得是件好事，它不仅是对自己经营活动和实践创新的一次总结提升和理论概括，而且也可以给报业同行提供一些有益的参考和借鉴，为我们报业下一步的发展提供积极的思考。

此书出版之际，发行公司总经理郝声云同志让我作序，我很高兴地写下这些，是为序。

包头日报社社长 李孝

2015年5月

# 目 录

## 第一篇 体制创新，激发经营活力

第一章 引入民营资本，形成以公有制为主体共同发展的文化产业格局 .....	3
第一节 传统报刊发行体制的优与劣 .....	3
第二节 体制创新，再塑“新”文化主体 .....	4
第二章 自办发行，以转变体制为先，顺应了文化体制的改革与发展 .....	7
第一节 民营资本参股下的发行公司 .....	7
第二节 规模化运营与有效发行 .....	9
第三节 包头日报发行公司自办发行的SWOT分析 .....	12
第三章 创新发行渠道，发行市场化运作初见成效 .....	18
第一节 从渠道设计看发行渠道创新 .....	18
第二节 从优化发行结构到深度开发发行渠道 .....	25
第三节 渠道的产业化经营效益 .....	30

## 第二篇 管理务实，推动科学发展

第四章 管理体制创新是保障公司健康发展的基础 .....	35
第一节 创新员工聘用制度 .....	35
第二节 明确岗位职责制度和绩效考核办法 .....	38
第三节 科学的劳务用工管理 .....	41



第五章 规范化、科学化管理是公司健康发展的质量保障 .....	46
第一节 报刊发行业务流程的标准化 .....	46
第二节 客户服务信息及时反馈制度 .....	48
第三节 进一步完善“精细化”管理 .....	50
第六章 在全新的体制下，注重业务知识培训及企业文化和发展 .....	53
第一节 文化力是报社发展的主要动力 .....	53
第二节 培养“包头日报精神”，党的核心力量是关键 .....	56

### 第三篇 多种经营，延伸文化产业链

第七章 打破传统运营模式，文化体制改革转制是根本 .....	63
第一节 摆脱经营旧模式的束缚成为必然趋势 .....	63
第二节 发挥民营资本在经营管理上的优越性 .....	65
第三节 开展多元化经营是文化体制改革的必然选择 .....	69
第八章 要实现“造血”，前期“输血”是必要保证 .....	74
第一节 改革从来都不是一帆风顺的，要充分认识困难 .....	74
第二节 促进“造血”和“输血”的双向互动 .....	77
第九章 开拓新市场，打造包头市一流的发行物流团队 .....	79
第一节 发挥自身优势，围绕报社特点开拓新市场 .....	79
第二节 延伸文化产业链——轻物流快递业务将成为未来的 发展方向 .....	82
第三节 改变队伍结构，提高队伍素质，打造包头一流的发行 物流团队 .....	85

### 第四篇 应对新形势，经营管理与时俱进

第十章 报纸征订投递工作的创新探索 .....	93
第一节 报纸征订管理方法的科学化 .....	93

第二节	报纸征订工作安排的细节化 .....	97
第三节	改善报纸投递效率与信息化管理 .....	100
第四节	完善读者满意度的跟踪回访机制 .....	102
<b>第十一章</b>	<b>激励管理与绩效考核办法的创新探索 .....</b>	<b>104</b>
第一节	细化各个岗位的责任和绩效考核办法 .....	104
第二节	采用激励机制来促进报刊业务发展 .....	106
第三节	内部宣讲活动激发员工潜力与积极性 .....	108
第四节	强化经营承包责任考核制度 .....	110
第五节	领导责任制度的探索 .....	112
<b>第十二章</b>	<b>数字化背景下报刊经营的新探索 .....</b>	<b>114</b>
第一节	移动互联网时代的报网结合 .....	114
第二节	报网结合的未来展望 .....	115

## 附录 1 包头日报发行公司岗位职责制度汇编

<b>附录 1-1</b>	<b>岗位职责 .....</b>	<b>119</b>
附录 1-1-1	发行部部门岗位职责 .....	119
附录 1-1-2	发行部部长岗位职责 .....	120
附录 1-1-3	分公司、分站岗位职责 .....	120
附录 1-1-4	分公司经理（站长）岗位职责 .....	121
附录 1-1-5	分公司、分站备班人员岗位职责 .....	122
附录 1-1-6	分公司、分站内勤人员岗位职责 .....	122
<b>附录 1-2</b>	<b>服务规范 职业守则 .....</b>	<b>124</b>
附录 1-2-1	发行投递员服务规范 .....	124
附录 1-2-2	发行投递员职业守则 .....	125
<b>附录 1-3</b>	<b>各岗位考核办法 .....</b>	<b>126</b>
附录 1-3-1	分公司经理月绩效工资考核办法 .....	126
附录 1-3-2	分公司内勤、备班人员岗位职责考核办法 .....	128

附录 1-3-3	分公司、分站考勤制度及考核办法 .....	129
附录 1-3-4	报刊发行业务流程管理办法 .....	130
附录 1-3-5	报刊分发操作流程及管理办法 .....	132
附录 1-3-6	报刊运输、分发、投递作业管理办法 .....	133
附录 1-3-7	报刊分发现场管理办法 .....	134
附录 1-3-8	报刊投递服务质量监督检查考核办法（试行） .....	135
附录 1-3-9	报刊发行业务处理及资金安全管理考核办法 .....	138
附录 1-3-10	投递归班方式改为手机发送短信形式的管理办法 .....	139
附录 1-3-11	揽收轻物流快递业务的流程及管理办法 .....	140
<b>附录 1-4</b>	<b>报刊综合作业时间表 .....</b>	<b>143</b>
<b>附录 1-5</b>	<b>各类表格 .....</b>	<b>144</b>
附录 1-5-1	违章违规罚款单 .....	144
附录 1-5-2	投递服务质量整改回单 .....	145
附录 1-5-3	走访用户记录单 .....	145
附录 1-5-4	检查记录 .....	146
附录 1-5-5	征询用户意见函 .....	146
附录 1-5-6	发行投递员出归班记录 .....	147
附录 1-5-7	包头日报发行公司报刊投递卡 .....	148
附录 1-5-8	报纸分发表（x 分公司） .....	148
附录 1-5-9	报刊交接签收单 .....	149
附录 1-5-10	报刊印刷时限及分发处理时限记录单 .....	150
<b>附录 1-6</b>	<b>投递段道的划分 .....</b>	<b>151</b>

## 附录 2 《包头日报发行公司员工手册》

<b>附录 2-1</b>	<b>职业规范 .....</b>	<b>155</b>
<b>附录 2-2</b>	<b>聘用规定 .....</b>	<b>157</b>
附录 2-2-1	员工入职登记表 .....	160

附录 2-2-2 员工转正申请表 .....	161
附录 2-2-3 员工离职审批表 .....	162
附录 2-2-4 劳务用工管理办法 .....	163
附录 2-3 考勤制度 .....	166
附录 2-4 员工编号证件管理规定 .....	171
附录 2-5 员工发展 .....	173

### 附录 3 《包头日报发行公司综合办公室岗位职责》

附录 3-1 岗位职责 .....	179
附录 3-1-1 综合办公室岗位职责 .....	179
附录 3-1-2 人力资源部部门岗位职责 .....	180
附录 3-1-3 财务部部门岗位职责 .....	181
附录 3-1-4 后勤保障部部门岗位职责 .....	182
附录 3-1-5 监察部部门岗位职责 .....	183
附录 3-1-6 信息平台岗位职责 .....	184
附录 3-1-7 网络部部门岗位职责 .....	185
附录 3-1-8 运输部部门岗位职责 .....	186
附录 3-2 各岗位考核办法 .....	188
附录 3-2-1 机关各部室人员月绩效工资考核办法 .....	188
附录 3-2-2 综合办公室岗位职责考核办法 .....	192
附录 3-2-3 人力资源部部门岗位职责考核办法 .....	193
附录 3-2-4 财务部部门岗位职责考核办法 .....	195
附录 3-2-5 后勤保障部部门采购人员岗位职责考核办法 .....	196
附录 3-2-6 监察部专职检查员岗位职责考核办法 .....	197
附录 3-2-7 信息平台岗位职责考核办法 .....	198
附录 3-2-8 对信息平台信息反馈处理中相关失职领导的	

处罚规定 .....	199
附录 3-2-9 网络部部门岗位职责考核办法 .....	200
附录 3-2-10 运输部及驾驶人员岗位职责的考核办法 .....	200
附录 3-2-11 司机聘用合同书 .....	201
附录 3-2-12 驾驶员安全协议书 .....	203
附录 3-2-13 员工奖励条例 .....	204
<b>附录 3-3 综合办公室相关制度 .....</b>	<b>206</b>
附录 3-3-1 日常办公管理规定 .....	206
附录 3-3-2 值日制度 .....	207
附录 3-3-3 会议制度 .....	207
附录 3-3-4 印信管理规定 .....	208
附录 3-3-5 档案管理规定 .....	209
附录 3-3-6 计算机管理规定及考核办法 .....	211
附录 3-3-7 财务报销制度 .....	212
附录 3-3-8 票据管理办法 .....	213
附录 3-3-9 安全保卫规定、信息保密制度 .....	214
<b>附录 3-4 各类表格 .....</b>	<b>220</b>
附录 3-4-1 物品申领单 .....	220
附录 3-4-2 信息平台 2015 年 月 日回访用户记录表 .....	221
附录 3-4-3 信息平台业务咨询情况记录 .....	221
附录 3-4-4 信息平台用户投诉情况记录表 .....	222
附录 3-4-5 信息平台信息反馈情况登记表 .....	222
附录 3-4-6 信息平台接听市政府相关部门电话记录 .....	223
附录 3-4-7 汽车用油表 .....	223
附录 3-4-8 用车登记表 .....	224
附录 3-4-9 车辆维修单 .....	224
<b>后 记 .....</b>	<b>225</b>

# 体制创新，激发 经营活力

党报党刊的发行体制改革是文化体制改革的重要内容。随着报刊市场的变化，包头日报社原有的党报发行体制已远远不能适应时代：一是发行数量逐年下降，使党报陷入“写谁谁看”、“谁写谁看”的尴尬境地；二是投递质量差，普遍存在发行投递时间长、覆盖率低、投诉率高的问题，难以实现有效发行；三是未和市场接轨，党报进不了零售市场，实际阻断了党报和普通百姓的联系……

改革党报的发行体制已迫在眉睫！



# 第一章 引入民营资本，形成以公有制为主体共同发展的文化产业格局

## 第一节 传统报刊发行体制的优与劣

传统的报刊发行体制通常有两种，即“邮发合一”与“邮发与自办发行并行”，截至2012年，就发行报刊种类来讲，它们占据了整个报刊发行市场的近九成，另外一成则由专业的投递公司和发行公司占有。

### 一、“邮发合一”模式

所谓“邮发合一”，是指报社将其报纸发行业务全部交由邮局办理的一种委办型报纸发行体制。由于邮局将其主业（投递包裹信函）和代发报刊合为一体，故称为“邮发合一”。它的基本特点是“一分开、四捆起”，即“让邮局承担报纸的发行工作，使报纸的生产（编印）和流通（发行）截然分开；把送信与送报捆在一起，把多家报纸捆在一起，把报纸的征订、发运和投递捆在一起，把批发和零售捆在一起”<sup>①</sup>。

“邮发合一”模式的优点明显，报社可以不必劳心发行工作，利用邮局遍布城乡的庞大网络体系基本可以实现报纸的覆盖无盲区，节省了资源。但缺点也是显而易见的。其一，邮局工作人员的上班时间和其他普通企事业单位基本一致，甚至更晚，而一些上班族都有读早报的习惯，上班时间又不能随意看报，这种冲突造成了送报与读报在时间上的脱节。其二，发行的近乎垄断使得“邮老大”缺乏危机意识。被动发行、缺乏服务意识、发行时效性差等问题频出。其三，邮局的主业是收发邮件与投递包裹，代发报刊则是副业，“先主后副”的经营模式使得报刊发行被边缘化。其四，邮局代

---

<sup>①</sup> 周茂君. 我国报刊发行体制改革的构想 [J]. 现代传播, 2012 (12).



发回款周期长，发行费用高。

## 二、“邮发与自办发行并行”模式

自1985年《洛阳日报》率先自办发行以来，以全国各省会城市为主体的强势报刊纷纷跟进，尝试自办发行，引发了全国性的自办发行潮。据统计，截至2011年底，全国自办发行的报社有800多家，其中近1/3的报社发行部门注册了独立的法人公司。而其他弱势报刊、外埠报刊以及绝大部分报刊在中小城市和偏远地区仍然采用邮政发行，形成了“邮发与自办发行并行”的模式。

自办发行使发行变被动为主动，极大地提高了发行的时效性，加之发行投递人员良好的服务意识，自办发行的优势很快凸显出来。同时，它也相应地提高了发行和管理成本。发行队伍人员成本以及发行渠道的维护成本使得很多报社难以为继，有成功便有失败。包头日报社发行部从1988年开始自办发行，由于发行部没有相对独立的地位，体制机制的不灵活导致“干部能上不能下，员工能进不能出，收入能高不能低”的状况，人浮于事，员工老化，“大锅饭”现象严重，成本逐年增加，而且效率低下，2000年包头日报社发行部退出自办发行。

尽管如此，这种“邮发与自办发行并行”模式以及自办发行带来的竞争压力还是使邮政体系引发了变革。“自办发行”抢走了先前“邮发合一”模式下发行带来的相当大比例的“蛋糕”，邮政体系开始“政企分开”，进行体制改革，提高服务水平，加入了发行竞争领域。

## 第二节 体制创新，再塑“新”文化主体

为了改变“干部能上不能下，员工能进不能出”的状况，包头日报社决定从体制创新入手，重塑党报党刊的文化主体形象。同时，体制创新后的“新”文化主体既要贴近实际，贴近生活，贴近群众，又要面向市场，有市场竞争力，有经营活力，这样，才能实现报社的可持续发展。按照党中央、国务院、自治区以及包头市深化文化体制改革的文件精神，适应瞬息万变的发行市场，包头日报社决定设立公司体制，负责党报发行。同时，公司总经理负责发行公司人员任免等一切事务。