

履新

走市场，向市场转型，向市场挺进。对于未来半月谈的命运而言，这即使算不上一次生死抉择，至少也是一次兴衰抉择。

董瑞生◎著 中国广播电视出版社

履新，一条荆棘丛生而前途光明的路……

履新

董瑞生◎著

中国
之
播
电
视
出
版
社

BEIJING CHINA TVMA PUBLISHING CO., LTD.



图书在版编目 (C I P) 数据

履新 / 董瑞生著. —北京: 中国广播电视出版社,
2010.1

ISBN 978-7-5043-6041-0

I. ①履… II. ①董… III. ①社会科学—文集 IV.
①C53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第238446号

履新
董瑞生 著

责任编辑: 林 曦

整体设计: SDDOffice.com

责任校对: 朱 强

出版发行: 中国广播电视出版社

电 话: 010-86093580 010-86093583

社 址: 北京市西城区真武庙二条9号

邮 政: 100045

网 址: www.crtip.com.cn

电子信箱: crt8@sina.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

字 数: 200 (千) 字

印 张: 9.25

版 次: 2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5043-6041-0

定 价: 22.00元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

自序

《履新》这本文集，收录了我在半月谈工作八年来有关不懈推进报道创新转型、开展社会调查、进行专题研究以及尝试经营发行转轨的部分文稿。其内容虽然涉及到新时期办刊工作从宏观到微观的诸多方面，但集中到一点是探寻市场经济条件下如何坚持和把握正确舆论导向与“三贴近”原则相结合的规律，以其进取精神和创新实践，做大做强时政党刊事业，不断提升舆论引导能力。这是我从事期刊工作20年，特别是担任期刊领导工作八年来孜孜矻矻的追求，也是我之所以要用《履新》作为本书书名的主要原因。

正是基于这个愿望，将一篇篇饱含半月谈人求索情怀和心血的散落文稿，从一摞摞发黄的资料堆里翻找出来，经梳理加工校阅，删除了一些与主题无关的文字，修改了一些表述不准的词句，汇编成册奉献给办刊同仁与朋友。也就是将自己担任期刊领导工作八年来的思索、酝酿与实践的感悟，即对期刊规律性的认识和概念，从朦

胧到明确，从肤浅到深刻，从片面到全面，从不正确到正确的思想积累与升华过程，以期与同仁们相互交流、相互启发，将逼近真理的探寻与尝试，留给实践和历史的长河进行检验……

回顾过去的新闻工作生涯，从青海分社到《瞭望》周刊、从《瞭望》周刊到宁夏分社、从宁夏分社到半月谈杂志社，虽然我几经变动工作单位和岗位，但多半时光都是从事期刊工作。与同时代的同事们相比，我幸运的是亲历了时政期刊由兴盛到衰弱及参与竭尽全力扭转这种趋势的实践与探索的过程。享有“中华第一刊”美誉的《半月谈》，创刊于20世纪80年代初。从呱呱落地之日起，这个新生儿就沐浴着中国改革开放的和风细雨，在八方殷殷呵护的目光里，几代半月谈人拿出泰山挑夫般的雄心与气力，一步步拾级而上，直至1992年登临事业峰巅——《半月谈》及其姊妹刊物《半月谈内部版》、《时事资料手册》、《时事报告》征订数突破700万大关。

历史跨入20世纪90年代初，党的十四大胜利召开，中国改革开放的艘艘巨舰又迎来一个崭新的里程……倏忽间神州大地腾起市场经济的春潮，优胜劣汰的市场竞争法则与人们的生产和生活渐行渐近，高度集中的传统计划经济体制渐行渐远……一个举国上下一心一意谋发展，聚

精会神构筑社会主义市场经济体制宏伟大厦的工程，已经成为亿万人民齐心协力推动中国经济体制改革的目标取向。曾几何时，摆放在书店、图书馆书架上的期刊，品种单调，门类不齐，可供人们阅览的寥寥无几。只是在改革开放的春风吹拂下，我国期刊业也迎来了一个突飞猛进的大好时机，名目繁多的期刊，犹如雨后春笋般涌现在书店、报刊亭、书市、候机楼、候车室、宾馆等公共场所的书架上。期刊业方兴未艾，市场在被急剧切割，读者群在被迅速分流并呈多样性发展。面对竞争日趋加剧的期刊市场，多年来主要依靠各级宣传部门给予特殊呵护而登上事业巅峰的《半月谈》及其姊妹刊物，与同类报刊一样，一下显得有些不适应，维持独霸称雄地位步履维艰，并悄然开始走下坡路……直到2001年已从700多万册的发行量巅峰跌到200多万册，且并未休止，继续沿着下跌趋势疾走乃至迅跑……

也就在这个时候，时值21世纪开元之年，我受命于组织的决定，履任半月谈杂志社总编辑、党组书记职务，深感新形势下继续办好“中华第一刊”的使命之重，责任之大。一言以蔽之，八年来我始终把一件大事列为工作的重中之重，那就是：尽自己之所能，举全社之力量，不懈探索时政党刊在市场经济新形势下以赢得读者与市场

认可为目标战略转型及有效路径……

《履新》这本文集，则是对这八年来半月谈人艰辛求索与创新脚步即履新轨迹的归纳与概述，细分为“引言”、“求索”、“收获”、“启示”、“断想”五部分。引言，主要介绍了实施求索创新的背景和动因；第一辑：“求索”，主要摘录了八年来半月谈不懈推进以赢得读者和市场认可为目标报道转型和经营发行转轨的两大改革的历程、思路、举措和实施办法；第二辑：“收获”，主要集纳了八年来艰辛求索创新在宣传报道与经营创收两个方面收获的“十二个提高”的成果；第三辑：“启示”，主要阐述了八年来不懈推进报道转型获得带有规律性的“十六条”经验做法的启示；第四辑：“断想”，主要汇集了八年来在艰辛求索创新的进程中，我对研究满足引导读者需求、推进经营发行转轨、加强和改进舆论监督、开辟刊物零售市场、组建期刊集群和产业集群等一些重要问题的断想文稿，共计8篇。

《履新》这本文集，其内容虽然贯穿着我对于期刊工作基本原则的理解，但不是上升到理论层面的系统阐述，虽然反映了我对从事办刊工作的点滴感受、心得体会，但又不是办刊工作经验的全面具体总结。它只是我从1987年以来从事办刊

工作尤其在期刊领导岗位上进行探索报道创新转型、尝试经营发行转轨的实践与思考的记录和成果。

风雨兼程，荆棘载途。八年履新，八年求索。效果检验能力，而能力又佐证履新抉择的兴衰与成败。这里所讲的能力，主要包括舆论引导能力是否提高，经营创收能力是否增强，检验标准就是宣传报道是否有实实在在的效果，经营创收是否有实实在在的利润。不妨摘录几组数据，简述如下。

一、半月谈的报道影响力不断提升

衡量一家媒体、一个媒介、一名编辑记者的名气大小，也许有许多标准，但就新闻工作而言，唯一标准则要看其发出的报道导向是否正确、产生社会影响力的报道有多少，即影响力标准。

——坚定正确政治方向，把握正确舆论导向。半月谈系列刊物的报道没有出现过政治性、导向性、政策性、重大事实性差错，就连一般技术性差错率近年都保持在万分之零点几，远低于国家新闻出版总署的规定。这是半月谈创造的新奇迹。

——获新华社社级优秀新闻作品数量几乎年年刷新历史纪录。七年获社级优秀新闻作品共计

58篇，是前七年的两倍多，平均每年参评稿件评上率为75%以上，高者达到100%，在全社名列前茅。

——两刊稿件被媒体转载率在高位上不断攀升。《半月谈》、《半月谈内部版》刊发的稿件被媒体转载率平均高达70%，有的稿件被媒体转载高达700多家。仅从2004年到2008年上半年，中央电视台“媒体广场”等栏目转播《半月谈》、《半月谈内部版》的稿件共计430篇，平均每年转播90余篇、每月转播超过7.5篇，最多的一期刊物稿件被转播了12篇。这是半月谈历史性的突破。

——获省部级以上领导批示、促进实际问题解决的稿件数量刷新历史纪录。从2004年到2008年上半年，中央、国务院及省区市领导批示半月谈系列刊物稿件共计135篇，其中政治局委员以上的中央领导批示62篇，省区市领导批示73篇；促进解决实际问题的稿件共计119篇，其中具有全国性的问题35篇，省级范围内的问题45篇，省级以下局部问题39篇。这在半月谈历史上是罕见的。

二、半月谈的品牌价值不断提升

从经济学的角度理解，舆论导向正确，新闻

产品的影响力不断提高，媒体的无形资产——品牌价值也必然会随之升值而增加含金量。

——从2004年起，世界顶级品牌研究机构——世界品牌实验室经过精心调查研究，从中国众多的企事业单位中选出并发布“中国500最具价值品牌”排行榜。《半月谈》连续5次入选，品牌价值由2004年的26.0亿元人民币上升到2008年的32.41亿元人民币，排行榜名次不断前移。

——2008年7月，在全球新闻学研究领域颇负盛名的《哥伦比亚新闻评论》，首次从中国9000多种期刊中选出“中国标杆品牌”18个，《半月谈》是其中之一。成为该行业的“国家名片”。

——2008年9月，《半月谈》又入围由世界品牌实验室编制、《世界企业家》杂志发布的2008年度“亚洲品牌500强”排行榜，名列第238位。

——国家新闻出版总署首届评选“全国新闻出版行业服务社会主义新农村建设出版发行先进集体”活动中，半月谈杂志社成为全国百家获得此殊荣的单位之一。

三、半月谈的经营创收能力不断提升

从市场的角度观察，品牌就是市场，因受消费者青睐；品牌就是效益，因产品畅销附加值高。伴随品牌价值不断升值，无疑要给实体经营

带来更多商机，创造良好经济效益。

——上缴利润不断提升。2001年我履任时，半月谈杂志社年上缴利润为1900多万元。2002年到2003年，年上缴利润由1900多万元上升到2600多万元，平均每年比2001年增长36.8%，创半月谈历史最高纪录。

2004年半月谈出版发行建制移交到新华社新闻信息中心（内部称营销平台）后，留给半月谈编辑部唯一的广告经营收入，年实现利润仅有560多万元，不足以维持编辑部正常运转，年资金缺口300万至400万元。从此，半月谈已进入历史上最艰难的时期。四年后，到2008年实现利润已达950多万元，创历史新高，并已从根本上摆脱了困境。除正常开支外，账面上还有挂账资金（未结算的利润）近1000万元。

——办公条件得到较大改善。2001年我履任时，在可供自由支配的资金异常困难、电脑等设备老化的情况下，从2002年到2008年，先后投入基础性建设资金近500万元，给编辑配备了笔记本、两次更换电脑终端；还更换了采编发稿软件、美术设计软硬件、机房全套设备以及添置了电子书软件等，编辑平台已具备双机工作的技术设备条件，有效提升了办公效率和水平。

四、半月谈的职工工资外收入不断提升

面对入不敷出的经营困境，穷竭一切办法提升增创收能力，确保职工工资外收入逐年增加。2001年我履任时，半月谈的职工工资外收入月均仅3900元。从2002年起，职工工资外收入一步增加到月均4500元，在全社名列前茅。从2006年起，按照新华社逐年增加的要求，职工工资外收入由2005年的月均4500元增加到2009年的月均5850元，继续保持在全社名列前茅。

五、半月谈又迎来一个大发展的机遇

所谓大发展的机遇，我的理解是，面对以网络化、数字化等为代表的新媒体时代，像半月谈这样的纸媒期刊要求得生存与发展，一方面，必须要加快数字化转型，开辟期刊发展的新途径，学会与新兴媒体融合，建立生产多媒体新闻产品、低成本传播、资源共享的公共平台，以适应新的竞争环境，赢得读者的喜爱和市场的份额；另一方面，必须要突破以往单纯依靠发行和广告收入的产业结构单一化的运作模式，积极拓展多元经营，构建多元产业格局，形成互补优势，增强抗拒时下金融危机之类的市场风险能力。不然，就会应验美国《读者文摘》CEO在破产申请中总结的那句话：“在现在这个时候运作媒体，

如果不懂得去开拓利用新兴得势的各种平台，注定只有死路一条。”

2008年9月新华社工作座谈会之后，半月谈又迎来了一个以加速推进报道创新转型和向数字化、网络化转型为主的事业大发展的机遇。贯彻落实《新华社2008——2015年工作设想》（以下简称《工作设想》）提出的目标任务，实施组建以“中华第一刊”为旗舰的现代半月谈期刊集群和产业集群的奋斗目标，短短五个月内，就收到多方面的成效。

——迅速成立五个调研小组，分别对期刊改革发展业态、期刊数字化和网络化运用、海外读者市场需求、开发多元发行市场及品牌资源等方面，进行深入调研和可行性论证，很快形成落实《工作设想》的实施方案，并投资100多万元更换了编辑业务电脑终端、编辑系统软件，安装了半月谈系列刊物电子书软件，向多媒体拓展开始起步。

——召开通联站长会议，共商办刊大计。按照李从军社长的批示，2008年11月在南京召开时隔五年未召开的全国通联站长会议，听取了与会代表对宣传报道、出版发行、改刊名和改彩印等方面的意见建议，为改进刊物质量、实施多元化发行提供了科学依据。

——加速编辑出版《半月谈·改革开放30周年特刊》，获得社会经济效益双丰收。利用现有采编和经营力量，编辑出版了“解放思想”、“农村改革”、“市场经济”、“民主政治”、“对外开放”等7本特刊，引起广泛社会影响，盈利300多万元。

——提前完成编辑出版《新中国成立60年经典系列特刊》、《公务员考试录用精要增刊》的调研论证和报批，并组织策划了4期《新中国成立60年经典系列特刊》报道方案，征订特刊广告到账款近100万元。编辑出版了《公务员考试录用精要增刊》，市场畅销，收入可观。两个项目已收到彰显影响力、新的增长点、为可持续发展探路的一举多赢的效果。

——改刊名作推介。完成了酝酿已久的《资料卡片杂志》改版、改刊名审批、改双色印刷以及召开全国零售发行会议，宣传推介新刊名，收到增订新刊到账款30多万元，将增加近万册的发行量。

——研究创办新刊物。在调研与实践的基础上，拟创办一本走市场的刊物，有关事宜已与准备投巨额资金的合作方进行了多次洽谈，并已形成初步方案。

——精打细算核成本。经过与数家纸厂洽

谈、筛选，最后确定一家为供应纸张用户。按当时市面价格计算，吨纸节约成本300元左右。与上年比，仅此一项就节约成本近百万元。一举解决了多头进纸的难题，实现了系列刊物用纸标准统一，印刷质量也明显提高。

.....

一组组枯燥乏味的数据，里面凝结了半月谈人八年来再创业的心血，其事迹可歌可泣，同时熔铸了半月谈人八年来再创造的智慧，其探索可圈可点。本书就想通过诠释数据背后八年来的思考、求索、收获、启示等辑录成册的详细内容，诚挚期望能与办刊同仁和朋友共同交流，共同探讨，共同推动中国期刊业走向繁荣昌盛的明天。

现在，当我要结束这篇《自序》的时候，确有万千感慨难以付诸文字表述。直率地说，每当我脑海里浮现出句句哲理名言时，心潮又豁然平静而欣慰。恩格斯曾尖锐地指出：“传统是一种巨大的阻力，是历史的惰性力。”鲁迅先生也曾呐喊：中国“即使搬动一张桌子，改装一个火炉，几乎也要流血……”这些警句，今天读来还是那样振聋发聩。不过，历史的脚步不会停歇的，用黑格尔的话来描述：“我们这个时代是一个新时期的降生和过渡的时代。人的精神已经跟他旧日的生活与观念的世界决裂，正使旧日的

一切葬入过去而着手进行他的自我改造。”我们深信，改革的路是不平坦的，坎坷崎岖，风险丛生，但改革使国家繁荣富强，给人民带来更多福祉，符合党心民心、顺应时代潮流……改革这条路，中国人是要坚定不移地走下去的。胡锦涛同志指出：“坚持解放思想、实事求是、与时俱进，勇于变革、勇于创新，永不僵化、永不停滞，不为任何风险所惧，不被任何干扰所惑，……”不是嘛，走过改革开放30年的今天，对事业单位改革的原则、内容、要求和目标，国务院又给出清晰的答案和时间表。当今着力转变不适应不符合科学发展观的思想观念，着力解决影响和制约科学发展的体制机制等突出问题，是实现时政期刊由衰到兴的必由之路。回首探寻这条路的历程，今非昔比，思路清晰，方向明确，环境宽松，氛围浓厚，怎不为迎来这难得的机遇而庆幸！坦率地说，在这履新的路上，我只不过做了本应该要做的事，履行了自己的职责，没有什么向世人炫耀的骄人业绩和突出贡献，尤其是八年来我个人没出过国、休过假，甚至连双休日几乎都要挤掉一半，采写新闻报道史更成了一段空白。也许这是新闻“官”岗位的共性，所以，我不想寻找任何理由为自己辩解，也不会为此而懊悔，因为我按照党和人民的要求，干干净净地



做人、做事，已经尽到了自己应尽的责任。

最后，我用（南朝·宋）鲍照的《代白头吟》中的诗句结束这篇《自序》：

直如蛛丝绳，

清如玉壶冰。

.....

董瑞生

2009年9月末于北京