

报业管理艺术

(美) A.B.索恩 C.L.奥根 J.鲍里奇 著

G7215 - 112554
90-20

报业管理艺术

〔美〕 A. A. 索恩 C. L. 奥根

J. 鲍里奇 著

辜鸿进 译

中国人民大学出版社

NEWSPAPER LEADERSHIP

A. B. Sohn C. L. Ogan J. Polich

A Division of Simon & Schuster, Inc

Englewood Cliffs, New Jersey

根据美国新泽西州西蒙和萨斯特分公司

普伦提斯-霍尔 1986 年版译出

报业管理艺术

[美]A. B. 索恩 C. L. 奥根 J. 鲍里奇 著

辜晓进 译

*

中国人民大学出版社出版发行

(北京海淀路 39 号 邮编 100872)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大街石桥胡同 61 号)

新华书店经销

*

开本: 787×1092 毫米 32 开 印张: 6.875

1991 年 6 月第 1 版 1991 年 6 月第 1 次印刷

字数: 146 000 册数: 1-2000

*

ISBN 7-300-01083-0

G·104 定价: 2.95 元

译者前言

报纸在中国，也算是件古物。抛开诞生于唐代的“邸报”不说，就是那些完全近代化的日报，如《申报》、《循环日报》等等的问世，距今也有一个多世纪了。但是，在报纸的生产技巧和经营管理上，老祖宗留给我们的并不多。我们办近代化报纸、现代化报纸的经验，和许多经济上的事物一样，起初大都来自洋人。

如今到了 20 世纪 90 年代，中国的报纸已发展成一个庞大的事业，我们一些主要报纸正在告别“铅与火”的铸字排版工艺，款款步入“光与电”的时代。汉字及图象的电脑输入、激光照排、胶版印刷技术已为越来越多的报纸所采用。通过卫星传送报纸版面以及记者用电脑写稿和传稿，最近也在个别报社成为现实。不过，这样巨大的变化依然是在引进和借鉴国外先进技术的基础上实现的。报纸是经济发展的产物。报纸对经济的依赖较之任何其他文化事业可能都要大些，这是无法回避的。

相对上述“硬件”而言，我们在与报业经营管理有关的一些“软件”上发展步子就小多了。长期以来，我们单纯把报纸作为一种意识形态的东西来对待，把企业化经营的思想彻底

排除出办报理论中。我们很少考虑办报成本和投入产出问题，不习惯把读者当作顾客来服务，不注重研究报纸这一产品的适销对路问题，对报纸与广告客户唇齿相依的关系缺乏应有的研究，在发行上始终把行政渠道作为主要靠山，……

可喜的是，随着 80 年代中国大陆的改革开放，新闻界，尤其是报界的一些观念也有了明显变化。报纸的读者观念和广告意识有所增强，读者调查之类的活动时有所闻，很多地方报纸搞起了自办发行，报社的经营活动开始增多，“吃皇粮”的报纸逐步减少，报界出现了竞争，此起彼伏的新闻官司也使报人们开始懂得如何尊重公众的权利和如何保护自己。与办报有关的法律虽然还很少，但已有逐步健全的趋势。昔日的“老总”如今相继摇身变为“法人代表”。这些变化表明，报纸用企业的办法来经营和管理并非外国所独有，中国的报纸要健康地生存和发展下去必然会走这一条路。支持这一结论的还有这样两个事实：一是中国的报纸已发展到数千家，国家财政不可能也不应该永远把它们都养下去；二是随着市场竞争和高科技的应用，报纸生存和发展对资金的需求量还将大大增加，而对这些资金的主要来源——订费和广告费的争夺终将迫使报纸成为一个善于经营的团体。

对作为微观形态的报纸的全面管理，中国还没有构筑起自己的理论体系。我们的经验很少，从国外借鉴的也不够。几十年来中国大陆还未出过一本关于报业管理的专著或译著，而中国报人的实践却早已在呼唤这样的理论了。这就是译者想把《报业管理艺术》介绍给国内读者的全部理由。

报纸是一种精神产品。因此，办好报纸决不仅仅是经营问题。这本书对中国读者的适用性在于，它论及的也不仅仅

是经营问题，而是站在社长、总编辑、部主任、经理的立场，把除记者采访外的几乎所有办报问题都考虑到了。同时作者的侧重点也很明确。他们强调报业管理者是在生产两种产品，即一方面把尽可能有益的信息以最迅捷的方式送到订报人手里，另一方面通过对广告的精心安排而把需要某种商品的读者“送”到花钱登广告的客户那里。

美国人研究社会科学常常和研究自然科学一样，多把注意力放在微观和具体的事物上。本书作者也不例外。譬如：当谈到编辑部主任如何减少外来干扰时，连椅子朝什么方向摆为好也想到了；在有关新技术选择的章节里，作者更不厌其烦地一一列出各种新设备的功能和局限及相关的经济问题（这对我国正在或即将更新设备的报纸是很有参考价值的）。也许正因为书中少有笼统、抽象的论述，才使它在某些问题上更具有启发性和实用性。

中国人民大学新闻系主任何梓华教授、原中国新闻出版社新闻编辑室副主任邓圻圻同志、中国人民大学新闻学硕士研究生吴杰同志均曾给译者以有益的帮助。在此一并表示衷心的感谢！

限于译者学识水平，书中错讹之处恐难尽免。另外，个别新名词的译法也有待国内同行进一步认同和完善。我诚恳期待本书读者以各种形式给予批评和指正。

辜晓进

1990年11月，北京

序 言

真正关心报纸质量的报纸发行人，都力图使新闻教育家、新闻专业的学生以及报社年轻的雇员们相信：掌握有关报纸事业的全面知识，是成功的报业管理所必不可少的。

我对《报业管理艺术》一书的出版感到兴奋，原因有三点：

第一，此书的问世，表明一些可供管理者代代相传的领导原则和领导方法业已在报界得到确立。在过去几十年里，我们曾一直认为，培养报业管理人才与培养高级记者、广告代理人或会计师没有什么不同，无须作特别的训练。现在看起来，这种看法是不正确的。

第二，我认为，本书所强调的报纸各部门之间的理解与合作，对今天和未来报纸的成功都至关重要。我搞过报纸推销，并与出身编辑、发行、广告、印刷、经营等工作的许多报纸发行人打过交道。我们的共同点不在于都有第一线工作的经历，而在于都对报纸运转要素之间的相互作用表现出了浓厚的兴趣。只有那些善于巧妙协调这些要素，从而向读者提供高质量信息，树立良好形象，并赢得一定利润的管理者，才能带领自己的报纸成功地走向21世纪。反之，则不行。

第三,《报业管理艺术》一书还表明了新闻教育家们正越来越重视帮助学生了解其即将投身的新闻职业环境。最近,一些研讨会、利益集团以及有关传播媒介经济学和管理学的出版物,似乎都表达了这样一种愿望:冲破报纸工作中各种学科之间的藩篱。令人欣慰的是,我们多年来在报纸出版公司内部所作的努力,如今又得到了新闻教育家们的合作。

美国报纸发行人协会主席
理查德·约翰逊

目 录

序 言.....	1
第一章 报业管理的理论与实践.....	1
一、 导言.....	1
二、 报纸定义.....	2
三、 典型的报纸业务部门.....	3
四、 报纸管理者的形象.....	5
五、 管理工作.....	5
六、 有效的人员配备、监督管理和激励措施.....	9
七、 必备的信息交流技巧.....	10
八、 管理类型.....	11
九、 领导素质.....	16
十、 提供“思考”的时间和空间.....	18
十一、 创造高效的工作环境.....	21
十二、 结论.....	22
第二章 人力资源的开发.....	25
一、 导言.....	25
二、 了解特定的职业文化.....	26

三、内部信息交流	28
四、目标管理	32
五、内部评价	34
六、培养具有创造性思维的人	36
七、典型的动机类型	37
八、物质奖励	43
九、管理中的妇女和少数民族问题	44
十、雇员问题	49
十一、培训和发展的机遇	58
十二、结论	59

第三章 预算和规划	63
一、导言	63
二、为什么要预算?	64
三、编制计划	65
四、财务术语的定义	67
五、某典型报纸的会计科目	69
六、预算的类型和程序	77
七、编制预算时可借助的力量	79
八、收入预测	80
九、大报和小报的经济区别	89
十、公有化公司和私人公司	91
十一、预算带来的问题	91
十二、结论	93
十三、附录	95

第四章 市场调查的应用	106
一、 导言	106
二、 面对经验意识	107
三、 报纸销售市场的风格和局限	108
四、 区域规划与发行目标	112
五、 不要怕从头做起	114
六、 对市场及本报占有率的判断	116
七、 对家庭征订和服务的监控	119
八、 实施广告调研, 听取客户意见	121
九、 结论	124
第五章 与报业管理有关的法律事务	129
一、 导言	129
二、 一般性法律事务	128
三、 专门的广告法规	130
四、 契约	132
五、 邮寄规则	134
六、 与用工相关的法律事务	135
七、 工会	141
八、 诽谤	144
九、 侵犯个人隐私	147
十、 联邦查询自由法——FOIA	148
十一、 道德问题	150
十二、 结论	152
第六章 推销	156

一、 导言.....	156
二、 报纸的多种脸面.....	156
三、 吸引和巩固读者.....	159
四、 推销新闻内容.....	165
五、 广告销售的宣传.....	167
六、 管理者的推销职责.....	170
七、 结论.....	172
 第七章 技术与未来.....	175
一、 从铅与火到光与电.....	175
二、 技术的选择.....	176
三、 技术决策与未来.....	194
四、 一个积极的提示.....	197
五、 报纸的明天.....	199
六、 结论.....	201
 第八章 一种新型管理观念.....	204
一、 新闻与经济的制约关系.....	204
二、 两种产品.....	205
三、 个人观念.....	206

第一章 报业管理的理论与实践

一、导 言

报业管理能算是一门学科吗？不久以前报业管理的行家们也许还认为，从事记者或编务职业的人，只要他努力工作，就可能于某日成为一名主编；从事广告业务的人，只要他能稳定地为报纸带来丰厚的财源，也会被提升为广告部主任。一旦被提升，该职员就会在新岗位上开始学习管理技能。

尽管人们仍继续把精干的编务人员和广告人员提拔到管理岗位，但当今的高级领导却在寻求富有管理经验和训练有素的人选。报纸发行人在雇用管理人员时，仍可能宁要一名经验丰富的现有职员而不要获得工商管理学硕士学位的新手，然而他们越来越多地趋向于招聘那些具有公共关系学、市场学、会计学以及金融和综合管理等方面知识背景的人士。

今天的报业管理者，必须具备更多的技能或通过专业学习掌握这些技能，方可走上自己的岗位。复杂的工作，有增无减的竞争，对联邦政府各项法规的运用，均要求今天的管理者上岗前具有充分的准备。

本章为现代报业管理者画了一幅肖像。它勾勒出管理者

在领导艺术和交流技能方面所应具备的素质。但是，世上并无可适用于一切管理者的单一模式，所以我们描绘了不同的管理类型。大权独揽的领导也许会和一些善于鼓励雇员参与管理过程的领导同样获得成功。领导人也可以在某种场合采用集权方式而在另外的场合采用民主方式（前者称“X”型管理，后者称“Y”型管理——译者）。有一种起源于日本的新型管理方式——“Z”型管理，正在与传统的管理方式较量。

鉴于尽善尽美是管理者孜孜以求的目标，我们还提供了一些使报纸在组织机构方面尽可能优化的方案。

二、报纸定义

经济学家、政治学家、传播理论学家都曾给报纸下过各种不同的定义。出于本教科书的需要，我们为报纸作如下定义：报纸是向某一特定市场定期传播新鲜而重要的信息的印刷材料。

这一定义的几个参数考虑到了多种变化情况。例如，报纸的印刷发行可以是每周一次，每两周一次，也可以是每日一次；市场覆盖面可以是一个小镇，一个城市，一个地区或一个国家；销售量从数千份到数百万份不等；报纸可以归某一个人或家庭所有，也可以是某一拥有若干种传播工具的大型公司中的一员。

最新的数据资料表明，美国现有 1 600 种日报和 6 600 种周报，其中 70% 的日报归公司或社会团体所有。

除以上提到的出版周期、销售区域和所有权方面的差别以外，报纸在编辑方针上也会有很大不同。如，有些报纸可

归入“社区出版物”的范畴。

社区报纸实际上都采取这样一种编辑方针：报纸作为社会和经济相聚合的力量而服务于某一社会区域。尽管所有报纸可能都愿意致力于提出、揭露和批评各种社会问题，但社区报纸的管理者更可能力求使自己的印刷品成为本社区的堡垒和联合力量。

三、典型的报纸业务部门

各类报纸在人数和办报宗旨方面各有千秋，但大多数报纸都有着相类似的结构。以下便是报纸的一般业务部门：

发行人和总经理办公室 该部门负责制订办报方针，规划发展目标，确保财政来源。该部门的管理人员除发行人或总经理外，在大型报社还包括编辑、广告主任、信贷经理、人事主任、审计员、总会计师、发行经理或其他与全面管理有关的人员。

该部门的普通职员有簿记员、会计、资料管理员等。

广告部 该部门负责向企业或个人有偿提供报纸版面。该部门还与广告客户们建立密切和经常性的联系，并就如何恰当地设计、制作广告和参与竞争同他们协商。除了广告主任外，该部门的管理人员还包括一名调研经理和若干名负责零售、分类等具体广告业务的经理。

普通职员有广告联系人、广告撰稿员或起草人、美术设计员等。

发行部 其职能是规划发行路线、订价原则、传递程序、竞争措施和确保可靠的销售。该部门的管理人员除发行

总经理外，还可包括市场或推销经理。普通职员可包括负责具体发行和传递工作的承包人。

新闻部 其职能是为报纸的非广告版面设计、储备和提供各类新闻与信息，并表明本报编辑部的立场。

该部门的管理人员被称作主编或编辑。他们负责处理所有的新闻稿件，并对体育、旅游、社论、特写等具体版面作出安排。

普通职员包括记者、摄影记者、制图专家和协助撰写通讯的资料员。

印刷部 其职能是完成报纸的印刷。该部门的管理人员包括印刷和排字车间的领班以及发送报纸的监督人。普通职员主要指依靠手工或电气设备将版面付印的工人。

有些报纸没有完整的印刷部门，其印刷任务由其他报纸或印刷企业完成。这些报纸往往觉得这样做更经济些。

新型业务部门和雇员组成 随着印刷设备的计算机化和小型化，许多报社对雇员的需求也发生了新的变化。例如在加利福尼亚的帕萨迪纳，《明星新闻》实现了版面编排全部电子化，拼版工人已被逐步淘汰出排字房。

兰德公司最近一项研究表明，报纸印刷部门的工人大约比采用新技术前减少了 52%，而且这一数字可能进一步增加到 60%。研究报告说，被撤换下来的雇员在退休前其名单一般还保留在工资簿上，此项支出大约已花费了 1.89 亿美元，其中 90% 花在工会会员身上。根据这项研究，用于工会会员的人均支出是 14 000 美元，非会员是 7 500 美元。

如今，一些报纸由于实现了数据加工处理计算机化，要求管理者懂得计算机系统在信息的采集、储存和检索方面的

功能。

各类数据库不仅用于内部业务工作，也用来为读者服务。在发行和广告这类部门里，计算机储存的资料可用来帮助经理们掌握过去的、现在的和潜在的用户线索，还可用于销售方面的决策。

新闻部的编辑们可以通过数据库和储存记者稿件的设施来考虑如何向读者提供最合他们胃口的新闻。

四、报纸管理者的形象

纵观国家和地方各报的管理人，可看出他们都受过良好的教育，大多数人持有学位证书。在美国，日报的高级领导一般可描绘成“一位年近 50、已婚并至少有一个孩子、信耶稣教的男性白人”。

索恩对落矶山脉地区报业管理所作的研究表明，这些领导们约有一半获得过学位，并且绝大多数是已当上父亲的白种人。关于男女管理者之间个性上的差异和确保各类公民在未来管理工作中的地位问题，本书将在后面的章节论述。

显然，妇女和少数民族在中、高层报业管理中尚属少见。例如，十年来，偌大一个奈特报系也只有一名女发行人。有关的报纸观察家们大都注意到，目前报业管理人的结构与读者的状况不太相称。

五、管理工作

尽管部门的设置及其职能都有具体的规定，但管理者职