

报人说报

谢鹏 李健 著



兰州大学出版社

报人说报

谢 鹏 李 健 著

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

报人说报/谢鹏,李健著. —兰州:兰州大学出版社,
2009.4

(蓝豹新闻系列丛书)

ISBN 978-7-311-02699-8

I. 报… II. ①谢…②李… III. 报纸—新闻工作—中国—
文集 IV. G219.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 058481 号

策划编辑 陈红升

责任编辑 高燕平

封面设计 张芳芳

书 名 报人说报

作 者 谢鹏 李健 著

出版发行 兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)

电 话 0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心)
0931-8914298(读者服务部)

网 址 <http://www.onbook.com.cn>

电子信箱 press@onbook.com.cn

印 刷 甘肃朝阳新闻彩印中心

开 本 880×1230 1/32

印 张 3.5

字 数 56 千

版 次 2009 年 4 月第 1 版

印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-311-02699-8

定 价 8.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

目 录

当前报业面临的困难与对策	(1)
如何扩大机关报的影响力	(17)
浅论舆论监督的心态和技巧	(23)
政府资源与新闻宣传	(31)
浅谈子报的战略趋向	(38)
财经新闻的重大转变	(45)
浅议晚报的理论宣传	(53)
浅谈报纸的经营策略	(65)
报社的领导和管理体制	(72)
贯彻两个《条例》与加强报社工作	(78)
报业面临的形势和应采取的对策	(87)
党员的先进性与报业的发展	(97)

当前报业面临的困难与对策

报业发展是个老话题，也泛指报社营运发展的方方面面，当然面临的困难也是多种多样。在这里，我以《兰州日报》为例，对地市级党报当前面临的困难和相应的对策谈谈个人观点。

二十多年来，《兰州日报》社取得的成绩是有目共睹的。但是，也应该看到，随着报业市场竞争的加剧，报社也遇到了新形势、新情况带来的新问题。特别是近几年来，报社面临着前所未有的挑战和压力，出现了一系列值得重视和研究的困难和问题。这些问题突出表现在以下几个方面：

一、报业市场竞争激烈，报纸发展空间缩小

近几年来，兰州报业市场发展迅猛。其中《兰州晨

报》、《西部商报》的崛起，对各报特别是《兰州晚报》形成挤压之势。不仅抢夺新闻资源、读者群、广告源，争夺办报人才，而且因其具备省报性质，拥有特殊地位，享有特殊政策，造成不公平竞争，严重阻碍了我社各报的正常发展，使我社各报的生存和发展空间受到极大的限制。其结果是使《兰州晚报》在兰州报业界“一枝独秀”的状况逐渐被削弱。报社这几年来，虽然竭尽全力维护晚报的地位和品牌，但因其地位和实力被省内媒体列为重要竞争对手。而作为有二十多年报龄的晚报，无论是在办报理念还是在运行机制上都很难在较短时间里适应这种激烈的竞争局面，这又给晚报争取竞争主动权带来一定困难。《兰州日报》由于诸多原因，没有得到相应的发展。《兰州日报》创刊之后，既未能为晚报的发展提供宽松的环境，亦未能积极参与到报业竞争中来，自身发展也裹步不前。创刊8年来，连年亏损。发行量一直徘徊在1~1.2万份左右，广告收入也微乎其微。为此，报社年补贴400~600万元，这些又减弱了报社对晚报的投入，削弱了晚报的竞争实力。在短时间内要改变日报的这种状况，尚有很大难度。

因此，在报社的五张报纸中，目前全部收入来源只能靠晚报一家，这种局面是十分危险的。如果考虑到中国已加入WTO，国内媒体的跨地区发展以及甘报报业集

团的组建，特别是省上对市上的某些政策、措施在实施中造成的限制，报社目前几张报纸的生存和发展空间面临狭小、受制的环境，人才、广告、发行队伍及市场也会受到很大的冲击。

二、报社收支出现逆差，发展后劲明显不足

报社虽然从1994年后连续6年广告收入稳居全省第一，但从1999年起出现了支出大于收入的逆差现象，并进入负债经营阶段，从而影响了报社进一步发展的能力。目前的情况是：

（一）财务收入逆差有所扩大

据报社财务统计，报社在1999年前每年尚有200多万元结余，用于报社各项投入。但从1999年以后，收支开始出现不平衡。2001年，报社广告总收入虽比上年增长，但报社五张报“一盈四亏”，各项开支后，超支409.2万元。

（二）负债经营的状况短期内不会改变

截至2004年，报社贷款总额达3850万元，仅年利息支出就需200多万元，且从今年起要还本付息。在收支逆差的情况下，短期解决负债经营问题难度很大。

（三）报社资金严重不足，严重影响办报投入

现在，报社不仅要面对收支逆差、负债经营的现

实，又要面对大大小小急需解决的十多个项目共 2113 万元的资金缺口。因此，财务状况不容乐观。

财务状况吃紧，收入渠道单一，报社只有晚报一家的广告收入，其他各报都处在亏损状态。造成的结果是：一方面，报社对晚报这个报社的“支柱”和收入唯一来源投入严重不足，客观上制约了晚报的扩大和发展；另一方面，报社的财务只能是“吃饭财务”，即只能维持运转而无力发展。因此，对社内各报投入也无法保证，许多工作无法进行，削弱了报社各报的市场竞争力。《兰州日报》的彩印、印刷厂的改造、电脑的升级换代、晚报发行网点的改造等都无力进行，发展后劲严重不足已成为报社面临的最突出的问题。

三、人浮于事、效率低下的问题突出

目前，报社人浮于事，效率低下的问题比较突出。具体表现在：一是报社人员队伍庞大，人浮于事的现象严重。报社现有从业人员 1300 多人，实有正式职工已达 551 人，而下属单位招进的集体工、临时工已多达 500 多人。二是报社队伍构成失调，岗位分布不合理。目前，从事新闻编采业务的人员仅占总人数的 27.7%，其他人员占 72.3%，各类工勤人员所占比重过大，编采力量严重不足，后继乏人已成为制约报社进一步发展的

现实问题。三是进人控制不严，用人不合理。报社近几年来调入人员过快过多，但编辑部需要的办报人才调入不多，调入者多在机关处室，仅行政总务处一个部门就达 86 人。四是工作效率低下，工作作风虚浮。个别处室由原来只需 3 个人干的事现在竟要 16 个人干，造成忙闲不均，苦乐不均，干多干少一个样，干与不干一个样，追求享乐等现象比较严重。机关人员的增多，又直接增加了报社的财政负担，仅 82 名临时工，报社年需支付的工资就达 100 多万元。编辑部人手不够，调进人员又集中在机关，导致编辑部增加了各种临时用工的开支，年需亦达 100 多万元。而下属企业和实体既不赚钱，又没有足够的财力养活职工。这些都增加了报社的负担，影响了对报纸的投入。此外，人浮于事，人员分布不合理造成的潜在结果是：干部队伍人心不齐，凝聚力不强，人心涣散，这对以报为业的发展思路造成了消极的影响和冲击。

四、管理粗放，跑、冒、滴、漏严重

管理工作不严格、不规范、不科学早已是报社职工反映强烈的一个问题。概括起来，报社在管理工作上主要存在以下几方面问题：一是缺乏科学的成本管理。报社作为一个企业化管理的单位，缺乏科学的成本核算。

报纸的印刷、发行、改扩版以及财力可供养职工、物资供销、物业管理等方面的成本账算得不科学、不细致，以致在有些问题上的决策缺乏科学的依据。二是财务管理混乱。通过最近的审计，充分暴露出报社缺乏严格的财务管理制度和财务管理规定，财务收支的随意性、松散性较强的问题。如小金库的问题，数量高达 29 个，涉及金额达 438 万元；欠款催收不严的问题，报社 3 年以上应收账款高达 804 万元。此外，还存在虚假验资、公款私存、广告抵顶无序、固定资产不清、账外账、虚假发票透支、坐支现金等问题。三是有章不循，人情管理问题比较突出。报社这些年已形成了一套比较完备的规章制度体系，但在实际执行中确实存在以人管人，以人管事，而不是以制度管人，按制度办事的问题。如一些费用的报销，一些用工的进出，一些岗位的调整，部分投资项目的决策等等问题，都存在不按已有的规章制度，不按已有的程序研究决策的现象。三是奖罚不明。尤其是在进人、出差等方面比较明显。编辑部近几年几乎未调入过正式职工；一些出国、出差、度假的机会往往不是用于奖励而是用于照顾等等。四是管理粗放，跑、冒、滴、漏严重。这方面群众的反映是比较强烈的。如在报社的收入过程中，收入的体外循环、催收不严、任意拖欠的问题还是存在的；在办报过程中，印刷

用纸的浪费，个别有偿新闻、发行费用的控制等也有问题；在行政管理的环节上，财务开支审批不严，电话费、差旅费、汽车维修费、稿费、招待费等的管理不严格问题亦很突出。特别是对刊头费的管理严重失控，下属部门随意支出，白条报账，有的部门甚至没有任何支出凭证。

据此，应考虑做好以下几方面的工作：

第一，报社以报立业，以报为本。因此，始终坚持以办报为中心，应该是报社的一个很重要的原则。根据兰州报业发展的情况和报社的现状，我们考虑要在今明两年集中精力办好报社内的五张报。重点要在三个方面取得较大的提高和进步，以真正提高报社内报纸的宣传质量和舆论引导水平。

一是正确把握舆论导向。把握正确的舆论导向，是党对报纸的基本要求，是报纸赖以存在和发展的政治前提。因此，报社的几张报纸，尤其是《兰州日报》、《兰州晚报》必须始终坚持党性原则，以认真贯彻中央、省、市委的精神为主要任务，必须始终遵守各项宣传纪律，做好各项规定的工作；必须做到在守土有责的前提下发挥自己的特色。

二是积极配合中心工作。作为地方报纸，在做好国际、国内新闻的同时，要把主攻方向放在配合市委、市

政府的中心工作，放在宣传兰州，促进地方工作上来。因此，报社内各报在新闻宣传及办报思路、战役策划上都应从这一思想出发，力争做到配合中心及时、到位、有力；做到既反映市上中心工作，又反映群众需要，真正做到帮忙不添乱，鼓劲不泄气。

三是努力提高舆论引导水平。要下决心逐步地提高报社内各报的办报质量和水平。结合各报的性质、特点及所承担的宣传任务，针对当前及今后报业竞争的新趋势，集中精力在办报思路、版面设置、重大报道、稿件质量、编校质量以及典型宣传、舆论监督、热点引导、队伍建设上有较大的变化。

为了保证办好报纸，报社考虑从三个方面入手：一是社委会要加强对报纸的指导、协调、服务工作，要根据党对新闻工作的总体要求，确定办报思路；围绕党和政府的中心工作，及时安排和调整每一时期的宣传重点；研究并解决报社发行及经营中的一些重大问题；对报社行政管理的重要问题及人事任免进行研究并作出决定，做好指导、协调、服务工作，发挥各报的积极性。二是通过建立编辑例会制度，加大业务研讨力度，力争形成比较浓郁的办报氛围。同时，落实总编负责制，使办报工作能通过总编办公会得到研究、策划、部署，从而确保宣传效果和质量。三是逐步加强对社属各报的新

闻阅评工作和新闻研究工作。要聘请一部分老同志任报社阅评专员。同时，要加强新闻研究工作，办好新闻研究刊物，加强对新闻宣传的指导。四是根据报社财力状况，采取各种有效形式和办法，尽量加大对办报的物质、财力、技术的投入。

第二，实行“一报一策，分类指导”的经营对策，促进各报全面发展。“一报一策”就是指由社委会和各报编辑部对各报经营工作实行双重管理，结合报社目前“一盈四亏”的现状及各报实际，对各报制定不同的经营政策，进行分类指导，切实提高各报的经营创收能力，及早改变报社“一盈四亏”的现状，促进各报发展。需要说明的是，进行“一报一策，分类指导”的对策不存在收权和放权的问题。

“一报一策”的提出，既充分考虑了社属五张报具有不同的性质、不同的特点、不同的宣传任务以及在报社发展中各有不同的地位和作用等这些特殊性，又正确认识到各报间相互依存、互为动力、相辅相成的兄弟关系的共性，即，日报要为晚报和都市报提供较为宽松的政治舆论环境；晚报作为报社的支柱，则要为日报和都市报的发展提供财力支持；都市报要为减轻晚报的市场竞争压力创造条件，中导报及小导报则要丰富社有报纸的类型。因此，报社每一张报纸都要发挥集团优势，发

扬协作精神，捏成拳头，形成合力，共同发展，不能在报社内部相互指责、各行其是。

第三，以经营为重点，积极探索新的发展途径。从报社目前的状况来看，收入渠道单一，财政基础脆弱，投入严重不足，制约了报社的进一步发展和各报参与竞争的能力。因此，如果仍然寄希望于单一的广告收入、单纯的晚报收入、单纯的财政节余来谈发展，那么，报社存在的危险是很大的。所以，必须解放思想，转变观念，及早考虑应对措施，按照中办〔2001〕17号文件《关于转发〈中宣部、国家广电总局、国家新闻出版总署关于深化新闻出版、广播影视业改革的若干规定〉的通知》精神，积极探索媒体资本运营的各种方式、各种途径，以掌握主动，防患于未然。同时，要通过调整结构，理清关系，明晰思路，一步一步地搞好现实的经营工作。

1. 适当调整经营管理体制，大力促进经营工作。要通过加强对经营工作的管理，提高经营创收能力，尽快改变报社的现状。为此，在经营管理上要采取“统分结合，一报一策，经济考核”的管理形式。其含义主要为：一是把经营管理权由原来的编辑部自主管理改为由社里管理、编辑部协助，以便社委会加强对经营工作的指导，研究和决定经营工作中出现的重大问题。二是根

据各级经营工作的不同地位、作用和市场，确定适合各报经营工作特点的经营方略。优惠政策仍按原规定执行。三是在经营部门实行“竞标上岗制”，采取竞标形式，以目标责任考核竞标者，并决定对其的任免；对中标者要按照经济指标进行严格管理，中标者必须按规定数额交纳任务保证金；社委会根据中标目标责任完成情况，决定对中标人的奖罚或去留。通过上述办法，切实达到快速提高经营创收的能力，改善报社财务状况的目的。

2. 探索资本运营之路，开辟新的发展途径。要尽快改变报社目前收支逆差、负债经营、发展后劲不足的被动局面，这也是报社所有工作中最关键、最紧迫的一项工作。根据中办〔2001〕17号文件精神，初步考虑如下：（1）在条件成熟的情况下，把报社非宣传方面的一切产业经营统一和规范到公司管理层面上来，成立广告中心、印务中心、发行中心、物业中心、置业中心等经营部门，实现报社从事事业管理向企业管理的转化。（2）以各经营中心为平台，对外建立起有效的投、融资机制，尽量盘活存量资产，形成规模优势，从而增强活力，提高竞争力，最大限度地为报社创收，最大限度地使报社国有资产增值。

3. 挖掘现有资源效益，尽快盘活社有资产。从现

实情况来看，土地资源是我社除报纸资源外唯一一项可开发而未开发的重要资源。因此，我社具有开发土地和进行房地产运作的有利条件。从房产市场来看，兰州市房地产的开发正处于如火如荼、购销两旺的态势，房价也一路飙升，形势看好，这也为我们及时进行房地产开发提供了良好的市场环境。从我社所处的地理位置来看，我社处于繁华的张掖路商业街，地理位置优越，在房产的价位上拥有得天独厚的优势。如果运营规范，操作得当，利润将相当可观。

第四，积极稳妥地推进人事、分配制度及其他方面的改革，调动职工的积极性。为贯彻中央、省、市有关推进事业单位人事制度改革的精神，切实解决报社人浮于事、分配不公、效率低下、负担过重等突出的问题，报社计划在 2002 年第二、第三季度进行人事和分配制度的改革。我们对上一届社委会制定的改革方案进行了如下一些调整和修订：

报社推行人事及分配制度改革的指导思想是：以改革创新为动力，以推行聘用合同制为重点，不再按事业单位行政级别确定报社人员的待遇，实现从业人员由身份管理向岗位管理的转变，建立起符合报社实际的用人机制、管理机制及分配机制，真正形成人员能进能出、职务能上能下、待遇能升能降，充满生机与活力的人事

管理体制。

报社推行人事及分配制度改革的基本做法是：以缩编、定岗、定责、定经费为基础，实行“全员聘用、择优上岗”的全员聘用制；“中层聘任、竞争上岗”的干部聘任制；“岗位管理、以岗定薪”的分配机制；“减员消肿、清退托管”的精简办法，打破用人上的铁饭碗及分配上的大锅饭，形成精简高效的新体制。

第五，实行积极的财务政策，切实解决资金困难。根据报社目前的财务状况，报社拟对各报实行预算管理，即：对晚报编辑部实行全额预算管理；对日报编辑部和都市报编辑部实行差额预算管理，给日报差额补贴 150 万元，给都市报差额补贴 130 万元；对中小学生导报及小学报编辑部实行自收自支的管理形式，差额不补。按照报社对各报确定的各项经营目标责任，财务处提交了 2002 年度报社财务预算报告：预计总收入 6015.2 万元，其中广告收入 4990 万元，报纸发行收入 990.2 万元（扣除发行费率），其他收入 35 万元；预计总支出 7122.5 万元，其中正常经费开支 5176 万元，对各报的各种差额补贴及提留 400 万元；另外，还有报社急需上马的工程，如购买印报机，新闻大厦前期开发，印报厂的改造及纸库翻建项目开支 1150 万元，支付职工养老、医疗保险 46.5 万元等。总收入减总支出后，