



主编 高兴烈

SHENZHENSHANGBAODETANSUOYUTUOZHAN

深圳商报的 探索与拓展

下 册

新华出版社

深圳商报的探索与拓展

下 册

主 编 高兴烈
副主编 张仲彩
王庭僚

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

深圳商报的探索与拓展/高兴烈主编,——北京:新华出版社,
1998.10

ISBN 7-5011-4230-0

I.深… II.高… III.报刊—新闻工作—研究—广东—深圳市 IV.G219.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28683 号

责任编辑:周道荣

封面设计:张艳蕾 冯 明

深圳商报的探索与拓展

主编 高兴烈 副主编 张仲彩 王庭僚

新华出版社出版发行

新华书店经销

深圳商报印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 52 印张 1200 千字

1998 年 10 月第一版 1998 年 10 月第一次印刷

ISBN 7-5011-4230-0 全套定价:100 元

下 册 目 录

加强管理篇

绪言:“深圳商报精神”和 1997 年的五大突破	高兴烈(1013)
第二十八章 用企业家的思维方式探索报业经营新路子	高兴烈(1015)
第一节 意识:向企业家看齐	(1015)
第二节 结构:改变“一轻一重”的队伍结构	(1019)
第三节 体制:走股权管理之路	(1021)
第四节 路子:广告经营与实业创收相结合	(1023)
第二十九章 关于建立报业集团的探讨	王茂亮(1026)
第一节 建立报业集团的思路是怎样形成的	(1026)
第二节 报业集团的基本构架	(1029)
第三节 报业集团的前景与思考	(1032)
第三十章 深圳报业现状与发展	王茂亮 赵哲(1035)
第一节 基本判断:深圳当前报业结构基本合理	(1035)
第二节 如何看待两大报部分内容重复和竞争	(1039)
第三节 报业发展普遍趋势与深圳报业的未来	(1046)
第四节 深圳报业需要确立的共识	(1053)
第三十一章 集团化:全球报业发展大趋势	王茂亮(1056)
第一节 大潮袭来	(1056)
第二节 潮因何起	(1059)

第三节	别无选择	(1063)
第四节	相关问题	(1068)
第三十二章	一手抓管理 一手抓繁荣	王庭僚(1070)
第一节	跃入“广东五大报”行列	(1070)
第二节	创报业发展“深圳速度”	(1080)
第三十三章	办报队伍的建设	(1087)
第一节	建设一支高素质的新闻队伍	高兴烈(1087)
第二节	普遍成长 重点成才	王 颖(1093)
第三节	创商报文化 塑商报形象	王庭僚(1104)
第四节	开拓进取 团结奋斗	王 颖(1111)
第五节	建设作风过硬的新闻队伍	王庭僚(1116)
第六节	温济泽教授谈新闻真实性原则	冷鸿文(1122)
第七节	加强队伍建设的一条根本途径	王庭僚(1125)
第八节	增强记者的战略意识	高英杰(1132)
第九节	记者与学者	侯 军(1137)
第十节	记者要有社会使命感	刘崇丽(1141)
第十一节	统一思想才能争创一流	济 生(1143)
第十二节	围绕办报开展劳动竞赛	(1147)
第十三节	努力做好新闻扶贫这篇大文章	王 颖(1155)
第十四节	新闻队伍的建设必须常抓不懈	王庭僚(1162)
第十五节	新闻工作者的活页教材	高兴烈(1172)
第三十四章	苦辣酸甜的采编生活	(1174)
第一节	发扬“人—己百”的精神	曾裕池 李龟孜(1174)
第二节	“8.5”大爆炸纪事	张学虎等(1177)
第三节	晚报纪事	许建慧 陆 岚等(1193)
第四节	“7.22”抗洪抢险纪实	吉 民 赵笑梅等(1203)
第五节	追求与心声	童 俏 娄 荔等(1217)
第六节	追求与心声(续)	刘克定 熊星南等(1252)

第七节	记者采写体会	肖 峰 廖永平等(1285)
第八节	“南粤市县行”采访体会 ...	刘晓明 刘继生等(1298)
第九节	在香港当记者	张荣刚(1325)
第十节	赴贵州学习与采访纪事	李高峰 杨 柏(1332)
第十一节	驻站记者纪事	李纪泽(1343)
第三十五章	广告是报业经营的主体	(1348)
第一节	关于中国广告形势的一点思考	张传恺(1348)
第二节	报纸广告与舆论导向	李 端(1357)
第三节	广告语言与文化心理	潘喜良(1360)
第四节	媒体与广告业的衔接	田婧瑛(1363)
第五节	公益广告创作	陈戈乐(1369)
第六节	情境诗意入画来	端木公(1371)
第七节	进入后增长期的报纸广告经营策略 ...	崔保新(1372)
第八节	广告与报纸影响力的关系	齐力军(1376)
第三十六章	探索“报邮联合发行”的新路子	(1381)
第一节	“报邮联合发行”格局的形成	李 端(1381)
第二节	“报邮联合发行”引发的思考	李 端(1385)
第三节	扩大在内地的发行	徐明天(1388)
第四节	苦乐交织的一千一百天	李 京(1391)
第五节	报纸进入市场的新思路	李 京 关 键(1395)
第三十七章	报社印刷厂的经营管理	(1404)
第一节	建设现代化印刷厂面对的两对关系 ...	陆正本(1404)
第二节	向市场要效益	李雪月(1407)
第三节	强化效益观念	李龟孜(1414)
第四节	拓展报业经营思路	李雪月(1418)
第五节	一流设备一流管理创一流业绩	(1423)
第六节	平印车间走入市场	何式昱(1425)
第三十八章	配备技术装备 提高新闻效率	(1428)

第一节	晚报新闻编排全程电脑化	王田良 张清	(1428)
第二节	全文数据库建立的前前后后	王曼云	(1435)
第三十九章	电脑技术与应用		(1440)
第一节	商报电脑网络安全结构	金建 赵择东 潘汀波 王传忠	(1440)
第二节	电脑中心技术发展的现状和展望	冷浩岩	(1445)
第四十章	“五位一体”——物业管理模式探索	王权正	(1449)
第一节	历史的回顾与展望		(1449)
第二节	对策四题		(1450)
第四十一章	创建文明单位与安全文明一条街		(1455)
第一节	以点带线 推动一片	冷鸿文	(1455)
第二节	创建安全文明商报广场	王以栋 蒋玉龙等	(1459)

推进改革篇

绪言:创大业 创新路 创报魂	高兴烈	(1475)
第四十二章 创办一流报纸 创建一流报社	高兴烈 王茂亮	(1478)
第一节	报纸质量创一流	(1478)
第二节	经营管理创一流	(1481)
第四十三章 既要政治家办报又要企业家经营	王庭僚	(1485)
第一节	报业发展的两翼	(1485)
第二节	走“政治家办报”的道路	(1488)
第三节	探索报业经营新路子	(1491)
第四十四章 走报业集团之路	高兴烈	(1495)
第一节	确立报业集团目标	(1495)
第二节	构筑报业集团框架	(1497)
第三节	建立报业集团机制	(1500)

第四十五章 发展报业经济的新思路	高英杰(1505)
第一节 新闻实业发展的反思与优势劣势之分析	(1505)
第二节 报人联合走实业经营与广告创收结合之路 ...	(1507)
第四十六章 深圳商报社 1997 年回顾与 1998 年展望	高兴烈(1511)
第一节 五大突破引人注目	(1511)
第二节 取得成绩的原因及经验	(1514)
第三节 新年新打算	(1520)
第四十七章 《深圳商报》'98 改版的总体设计 ...	王茂亮(1524)
第一节 改版指导思想和目标	(1524)
第二节 改版重点	(1525)
第三节 革新一版	(1529)
第四节 商报广角	(1532)
第五节 增出“深圳周末”	(1533)
第四十八章 '98 改版实施方案	(1537)
第一节 搞好'98 改版后的经济报道	姜东南(1537)
第二节 办好日报体育版	姚宏伟(1541)
第四十九章 服务全党中心工作 突出经济报道特色	王茂亮(1546)
第一节 强化经济报道特色	(1546)
第二节 奏响经济报道主旋律	(1547)
第三节 抓住经济生活热点	(1548)
第四节 体现经济报道实用性	(1549)
第五十章 版面改革探讨	(1552)
第一节 易读性:走向读者的版面哲学	王叶田(1552)
第二节 版面设计基本原则	陈伟(1561)
第五十一章 关于报业集团内部管理机制的探索	高兴烈(1570)

第一节	建立企业化的管理机制	(1570)
第二节	建立面向市场的经营机制	(1574)
第三节	建立集团化的人才机制	(1577)
第五十二章	人事管理和经营管理的改革	(1581)
第一节	引入激励机制 实行竞争上岗	冷鸿文(1581)
第二节	从“义务兵”到“志愿兵”	张传恺(1584)
第三节	岗位稳定与岗位交流	张汉生(1586)
第四节	卫星传版的思考与设计	胡 林(1590)
第五节	数据库在信息服务业中的主导地位	王曼云(1593)
第五十三章	全国政协委员评说《深圳商报》	(1597)
第一节	一次不同寻常的读者座谈会	米鹏民 卞灏澜(1597)
第二节	一封封来信盛赞《深圳商报》	关 键(1600)
第五十四章	专家评说《深圳商报》	(1601)
第一节	经济报纸要善于做经济文章	张芬之(1601)
第二节	深圳多了个“新闻朋友”	蓝鸿文(1606)
第三节	创业·敬业·精业	蓝鸿文(1608)
第四节	建立特区新闻学刍议	蓝鸿文(1612)

· 绪言 ·

“深圳商报精神” 和 1997 年的五大突破

“深圳商报精神”

忠诚 团结 开拓 求精

“六年六大步”与’97 五大突破

我们以丰收的喜悦送走牛年，以昂扬的斗志迎来虎年。刚刚过去的 1997 年，大气磅礴，波澜壮阔。我们深圳商报社全体员工在市委、市政府的直接领导下，踏着时代的鼓点，发扬“忠诚、团结、开拓、求精”的商报精神，在复刊六年迈出六大步的基础上，1997 年又迈出新步伐，各项工作都打了一个漂亮仗。实现了“两报”编采、报业经营、发行、基建、内部管理和队伍建设五大突破。

——摘自高兴烈总编辑在深圳商报社 1997 年度总结表彰大会上的讲话

〔注〕：深圳商报社’97 五大突破是：

1997 年，深圳商报社在市委、市政府直接领导下，各项工作全面发展，实现了五大突破。

（一）“两报”特色更鲜明，影响力更大。《深圳商报》扩大到日

出对开 20 版,围绕香港回归和党的十五大召开两大盛事,精心策划的“回归的脚步”、深圳特区建立社会主义市场经济体制基本框架“十大体系”等一系列重头报道,社会反响强烈。《深圳晚报》与《新民晚报》合作,创办《新民晚报(美国版)·深圳新闻》,扩大了深圳的影响。总编辑高兴烈同志撰写的论文《总编辑在舆论导向中的作用》荣获中国新闻奖,是继 1996 年《深圳商报》夺得全国报纸版面省级第一名后又一次突破。

(二)报业经营走出了一条广告经营与实业创收相结合的道路。继 1996 年广告收入突破亿元大关后,1997 年又增长 60%,经营总收入近 2 亿元,全年实现利税 6000 多万元。

(三)探索出一条在市场经济条件下“报邮联合发行”的新路子。《深圳商报》发行量在连年大幅度上升的基础上,1998 年度又创下新纪录:市内猛增 71.2%,市外全国各地飚升 5.8 倍,全国 2348 个县市实现了县县有订户,市市大增长,一跃成为深圳特区征订量最大的报纸。

(四)基建取得决定性成果。建筑面积 7.5 万平方米的智能化“深圳商报社大厦”,继印务大楼、公寓大楼投入使用后,于 1997 年 7 月封顶。随之,一个占地 3 万平方米、建筑面积 10 万平方米、拥有总资产 5 亿元以上的“商报广场”已经形成。

(五)加强内部管理、队伍建设结硕果。1997 年,全报社获集体荣誉最多,市委、市政府先后授予深圳商报社为全市“先进单位”、“先进基层党组织”、“安全文明小区标兵”、“园林单位”等 17 个荣誉称号。

第二十八章 用企业家的思维方式 探索报业经营新路子

《深圳商报》作为深圳市委、市政府重要舆论工具的综合性日报，复刊只有6年。6年来，我们进行了两个方面的实践和探索：一是关于办好政府机关报的探索，这一成果已总结为21万字的新闻理论专著《政府机关报的功能与特色》，由人民日报出版社出版；二是关于报业经营的探索，这一探索已经取得了可喜成果，广告收入进入全国报业前八名，深圳商报已经成为有一定经济实力的报社。

现在，仅就报业经营工作的实践与探索作一回顾。

第一节 意识：向企业家看齐

报社是新闻舆论阵地，首要任务是办好报纸。但是办报必须有投入，没有人力、资金、技术、设备的投入，“报纸”这一精神产品是无法生产出来的。在市场经济条件下，地方财政采取“断奶”措施，促使报社走上独立经营、自负盈亏的道路，办报的投入也由计划经济时期的上级“投”变为报社自己“投”。这种“逼上梁山”的形势，为我国报业经济的发展提供了机遇，创造了条件。

办报和经营是不可分割的两个方面,二者的关系是辩证的、相互依赖的。报纸是报社的“生命”,是报社一切工作的出发点和归宿。经营服务于办报,是为办好报纸提供经济支持和物质保证的。报纸办得好不好,影响大与小,直接影响着经营。报纸是广告的载体,没有质量上乘的报纸,没有一定发行量的报纸,也就没有丰厚的广告收入。从这个角度讲,办报也是搞经营。报纸是“优质”、“名牌”,报社的声誉就高了,也就为办报创造了无形资产,报纸对外经营就有了基础,生意也就旺了。

报业经营,就是办报和经营的结合。如何寻找一个理想的结合点,是报业经营成败的关键。在实践中,我们体会到,首先要解决一个思维方式问题,就是把企业家的思维方式运用到报业经营当中去。

报社的队伍以报人为主。这支队伍从决策层到各职能部门直至大多数职工,形成了一种报人的独特的思维方式。这种思维方式运用到办报中,会创造出其他行业的人们难以想象的业绩。但是,这种思维方式简单地运用到经济工作中,运用到报业经营中,却有明显的不适应性。这主要表现在,报社经营工作的决策机构是编委会,服务于经营工作的职能部门也主要是为办报服务的,而大多数职工也是承担办报任务的。从上到下,多数人对经营工作不身临其境,尤其是对市场经济条件下经营工作的特殊性不甚了解。所以,对激烈竞争中一些千变万化的经营策略就缺乏深刻的理解,往往用办报的习惯和思维方式去看待经营工作,看待经营人员。角度不同,理解不同,得出的结论也就不同,这就有可能影响到对经营工作分析的科学性和决策的正确性。比如,近几年我们的经营队伍,为了营造《深圳商报》的广告市场,根据市场竞争的实际情况,改变了一些传统的广告经营做法,提出了一系列新的经营策略,诸如房产交换广告、实物交换广告、合作广告,以及一些吸引客户的办法。这些新策略的实施,使广告工作出现了空前的活跃,也使人们耳目一新。这里有探索、有成功,有风险,也有利益。随

着广告工作的活跃,报社内的舆论也活跃起来,有理解,有支持,也有责怪。经营人员感到压力很大,他们要求在报社内创造一个良好的经营环境。面对这种情况,我们进行了冷静分析,感到一个关键的问题,是很大程度上由于思维方式不同,才对这些新策略采取了不同的态度。要搞好报业经营,必须首先从思维方式上适应报业经营的发展。于是,我们提出,要用企业家的思维方式研究报业经营,从编委会到全报社职工,都要有一种经营意识,用市场经济的观点,用经营工作的特有规律对待经营工作和经营人员,对待他们的探索,对待他们的成功和失败。

编委会每年都要反复做工作,解决经营意识问题。就拿1997年来说,新年伊始,从上到下连续开了四个会:第一个是编委会,专题研究经营工作,研究经营部门关于报业经营的思考,研究新一年的经营策略;第二个是社务会,全报社中层干部参加;第三个是经营战线员工会,分管这一战线的副总编、编委、广告部、公司负责人发言,谈计划,摆措施,讲如何开创新局面;第四个是全报社职工大会,由总编辑作动员。四个会都由总编辑主持,大讲报社的经营任务,大讲经营工作的地位和作用,大讲经营工作需要全体职工的理解、关心和支持。这样抓,领导从思想上适应了经营工作,群众从内心理解经营工作,经营人员的积极性和创造性发挥出来了,干劲更大了。一些采编人员说,现在认识到了经营工作的艰难性和特殊性。一些职能部门的负责人说,过去对经营战线监督多,服务少,今后既要监督更要服务。全报社出现了重视、理解、支持经营工作的可喜局面。

坚持这样抓,办报和经营的两个轮子都真正转起来了,报社出现了迅速发展的局面。《深圳商报》是一张年轻的报纸,1991年1月复刊时由周刊改为周二刊,后来发展为周五刊、日报4版、8版、12版、16版,成为广东省五大报之一。1994年元旦又创办了《深圳晚报》,仅两年多时间,就赢得了全国晚报界“新四小龙”的美称。1995年,与香港大公报合办了《大公报·深圳新闻》版。我们还在

深圳火车站建成了全国最大面积的“深圳商报彩色电子信息屏”。今天的深圳商报社,已经建设成为既有日报,又有晚报;既有报纸媒体,又有电子媒体;既有国内出版的报纸,又有在海外出版专版的报社。复刊之初,报社靠租办公室出报。从1994年国庆节开始,迁入了占地3万平方米的“商报广场”,已建成的印务大楼、公寓大楼的建筑面积2.5万平方米,正在施工的采编大厦建筑面积7.5万平方米。这座采编大厦是一座智能化、自动化、信息化的现代建筑。已经建成的印刷厂,拥有全国先进的激光照排系统,拥有从德国、美国引进的世界一流水平的“罗兰”、“高斯”轮转机和“海德宝”平印机。在技术上,录入组版、图像扫描、图像处理、电脑彩色拼版、电脑分色、激光照排、远程通讯、计算机网络等都采用了新技术、新设备。目前,全报社录入机近百台,日处理汉字30多万字;组版机30多台。《深圳晚报》实现采编全程电脑化,编辑、记者告别了纸和笔。《深圳商报》采编人员也将于近期成为“无纸笔”记者。采访通讯工具现代化,全报社有近40部采访工作用车,编辑、记者配备BP机,60多名副处级以上干部配有手提电话。以上大约5个多亿的固定资产投入,一是靠市政府地方财政支持;二是靠报社自筹。这个“自筹”就是向经营要钱。不难看出,办报和经营好比报社的两翼,缺一翼就不能起飞。这就是从实践中得出的结论。

第二节 结构:改变“一轻一重” 的队伍结构

经营工作是靠人干的,就像办报离不开采编人员一样,没有一支相当规模的经营队伍,经营工作也是搞不好的。在计划经济体制下,报社除采编人员、管理人员、印刷人员外,可以说只有很少几个经营人员。1979年以前,报纸不刊登广告,发行全为邮局经营。后来,随着改革开放,报业经营开始出现,特别是在市场经济条件下,犹如星火燎原,燃遍各个新闻单位。这样,一个新的问题就出现了:原来报社的队伍结构已经不适应新的形势,那种重采编、轻经营,采编队伍大、经营队伍小的“一轻一重”、“一大一小”的结构必须改变。我们随着思想认识的转变,经营队伍也经历了一个由小到大的发展过程。目前,全报社有采编人员 200 多人,行政管理和后勤服务人员 100 多人,而广告、发行和报业公司人员 150 多人,另有印刷厂 120 多人。总体看,办报和经营的队伍结构已经改变,不存在“一轻一重”的问题。

经营队伍数量上去以后,就要在提高素质、提高战斗力上下功夫。我们的做法是首先抓队伍管理,进行“商报精神”和正确的人生观、世界观、价值观的教育。到目前为目,已经建立了“商报文化”的一整套内容,有“忠诚、团结、开拓、求精”的商报精神,有社徽、社歌、升国旗仪式,还制定了《深圳商报员工守则》6 条,《深圳商报文明公约》14 条。这些规定是针对全报社制定的,报业经营人员也必须严格执行。经营部门还根据实际情况,制定了自己的规章制度和管理办法。如 1993 年 5 月创办的“深圳市明天形象策划公司”一创办就制定了公司人员《行为规范手册》,形成了一整套

公司的经营理念和行为规范、规章制度。明天公司把公司精神确定为“忠诚”，即忠诚于事业，忠诚于集体，忠诚于时间，忠诚于工作，忠诚于自己。由于公司重视企业精神塑造，人的精神风貌发生了很大变化，培养出一批专业策划设计队伍，被评为广东省报业经营管理的先进单位，还被评为全国“十佳企业形象设计公司”和深圳市“最佳形象策划单位”。

我们对经营队伍的要求是既要业务精，又要纪律严。做法是抓管理，抓廉政，抓职业道德建设。1993年，报社制定了《关于保持廉洁的规定》和《关于严格遵守党纪政纪的意见》。有了规定就要抓住不放，好的表彰，违纪的敢于批评以至组织处理。

经营队伍的建设，重要的在于重视选拔人才。首先是领导人才，培养报业经营的企业家。从全国的报纸看，特别是和国外的报业集团相比，我们最大的薄弱环节是报业经营，最大的缺口是经营人才。领导人才集中在领导班子中，班子的水平，体现出群体的水平。在领导班子中，应该有不同特长的领导者互相搭配、合理组合，构成一个办报和经营双重要素的领导集体。总编辑应该是帅才，既要懂报纸，又要懂经营，还要会管理。其他班子成员，应该有办报的政治家，有懂经营的企业家。当然，懂经营的企业家也有一个发现、选拔、培养的过程。从组织上说，看准后就为其创造条件，让他在经营实践中锻炼成长。报社编委、总编辑助理、报业公司总经理高英杰，就是我们发现和培养的一个对象。他是1955年出生的大学本科毕业生、主任记者，已经从事新闻工作20年，曾任深圳商报记者部主任。该同志思路敏捷，责任心强，工作上敢抓敢管，有魄力，有创新开拓精神，有一定的组织领导能力。他从事经营工作后，先后创办了明天形象策划公司、报人（联合）营销公司，并分管广告部工作，取得了良好的社会效益和经济效益，被授予“深圳商报之星”称号。

实践证明，新闻单位需要自己的企业家，需要经营型的领导人才。报业经营的企业家不是自封的，是在实践中成长起来的，是在