



2004年新华社新闻学术年会论文选

从战略层面

Media Strategic Competition

竞争

传媒核心竞争力锻造方法

2004

新华社新闻研究所编

新华出版社



2004年新华社新闻学术年会论文选

从战略层面

Media Strategic Competition

竞争

Y
G206.2
22

传媒核心竞争力锻造方法

2004

新华社新闻研究所编

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从战略层面竞争：传媒核心竞争力锻造方法/新华社新闻研究所编. —北京：新华出版社，2005. 10

ISBN 7-5011-7255-2

I. 从… II. 新… III. ①新闻采访—文集②新闻编辑—文集

IV. G21—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 119587 号

从战略层面竞争

——传媒核心竞争力锻造方法

新华社新闻研究所 编

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编：100043)

新华出版社网址：<http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店：(010) 63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

三河东方印刷厂印刷

*

850毫米×1168毫米 32开本 14印张 插页2张 310千字

2005年10月第一版 2005年10月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7255-2 定价：30.00元

培育和强化新华社的核心竞争力

(代序)

南振中

新华社 2004 年工作会议学习贯彻了全国宣传思想工作会议精神。田聪明同志代表社党组对 2003 年的工作进行了全面总结，对 2004 年的工作做了总体部署，对进一步深化改革、促进发展提出了明确要求。与会同志和总社各部门、各单位、国内外各分社中层以上干部，围绕聪明同志的讲话和 2004 年工作要点及 6 个“实施要点”展开热烈讨论。大家居安思危，用共产党人的差距观分析国内外媒体的竞争态势，分析我们在新闻信息的采编和产品营销等方面面临的严峻挑战，进一步增强了使命感、紧迫感和责任感。为了在激烈竞争中赢得主动，与会同志解放思想，集思广益，提出了许多有价值的意见和建议，在一些关系新华社改革发展全局的重大问题上形成了共识。正像有的同志所说的那样，这是一次求真务实的会议、深入思考的会议，也是一次给全社同志带来希望的会议。

根据会议讨论情况，我受社党组和聪明同志委托讲三点意见。

一、今后两三年，跨国传媒机构特别是世界大通讯社之间对新闻信息市场的争夺将越来越激烈。作为世界性通讯社的新华社，必须紧紧抓住 2004 年的有利时机，

着力培育和强化核心竞争力。

近几年，由于受全球经济发展速度放慢等多种因素的影响，路透、美联、法新等世界性通讯社都程度不同地遇到了一些困难。路透社 2002 年亏损 4 亿多英镑；法新社 2002—2003 年度赤字达 5000 万欧元；美联社连续两年提高了用户订费标准，但每年仍有 1000 万美元左右的赤字。在这种情况下，三大通讯社先后加大了内部调整力度，适当缩短战线。路透社原有 1300 多种产品，2002 年压缩了 100 多种，2003 年下半年又有 200 多种产品被关停并转。路透社还制定了一份“快速前进”计划，着手建立一体化的业务网络平台，准备将新闻信息产品和服务业务逐步转移到可不断升级的互联网平台上进行加工、销售和传输。这一计划实现之后，将使路透社的各项业务发生重大变革。美联社也于 2003 年 10 月提出“电子美联计划”，准备建设公用数据储存系统、记者采访跟踪系统、分类检索系统、组装系统、传送系统、技术服务系统。这 6 大系统建成以后，各类用户均可根据自己的需要，把美联社提供的多媒体新闻信息产品组装加工成适用的版面、网页、电视节目。这实际上是一种多媒体用户选取和编辑处理稿件的大平台。这一平台如果建成，将进一步密切美联社与用户之间的关系。正如美联社社长所说，美联社正由传统的通讯社向一个互动式的数据库和新闻网络转变。美联社与用户不仅在技术上连接在一起，而且将业务与新闻目标连接在一起，以使通讯社得到发展。美联社领导人还宣称“要让用户感觉到：没有美联社，将无法运作”。

从路透社、美联社的发展思路来看，他们的着力点都是通过技术改造和资源整合，进一步优化产品结构，提高运行效率，改善服务品质，从而全面提升核心竞争力。值得我们高度重视的是，美联社和路透社的计划都预计在 2005 年前后完成。这些计

划一旦完成，路透社和美联社在用户关系、市场关系中不适应的地方将会得到调整，他们的业务有可能驶上快车道。一旦美联社、路透社新一轮改革和调整基本完成，必将引发全球新闻信息市场的新变化。美联社、路透社的做法与我们正在建设的多媒体数据库不尽相同，他们既可以向用户提供成品稿件，也可以向用户提供各种新闻素材。尽管如此，他们的某些做法仍值得我们借鉴。我们必须清醒地意识到，最近一两年对新华社来说既有良好机遇，又有严峻挑战。社党组反复强调树立共产党人的差距观，就是要求我们增强危机意识。我们要通过对国内外新闻信息市场竞争态势的科学分析，把“形势逼人，不进则退”这一判断具体化，以此激励全社同志勇敢地面对挑战，积极参与同西方大通讯社的竞争，不能“坐以待衰”，更不能“坐以待毙”。

二、要保持世界性通讯社的影响力，新华社必须突出重点，整合资源，形成难以替代、具有较强竞争力的新闻信息产品群，进而培育并逐步强化新华社的核心竞争力。

核心竞争力是现代大企业发展的关键因素。核心竞争力主要体现在“核心业务竞争力”和“团队领导能力”两个方面。对于新华社来讲，核心业务竞争力不仅体现在新闻信息产品不可替代方面，而且体现在资源共享程度及对资源进行多层次开发的能力上，体现在品牌产品在海内外的实际影响力上。这次工作会议讨论通过的《新华社 2004 年工作要点》有 33 条；6 个“实施要点”提出的工作任务有 46 大条、210 小条。如果我们的着力点找得不准，平均使用力量，就会事倍功半。在 2004 年，我们要紧紧围绕培育和强化核心竞争力这个中心，力争在 10 个方面取

得突破性进展。

1、作为国家通讯社和世界性通讯社，受权发布党和政府的权威新闻是新华社核心竞争力的重要组成部分。

《工作要点》提出将一、二、三、四路报整合成一条“综合线路”，就是为了进一步提升新华社的核心竞争力。据统计，一至四路报共有国内用户 1273 家，占各条线路用户总数的 61.8%，这足以说明调整后的综合线路在新华社核心业务中所占的分量。用户和受众将会对综合线路寄予厚望。我们必须举全社之力，办好这条权威线路。要精心组织“受权新闻”和涉及党和国家方针政策的解读性新闻；积极组织国际报道，纵论世界风云变幻；紧紧围绕我国改革发展中的重点、难点、热点问题组织报道，披露事实、释疑解惑；加强和改进国内外重大突发事件报道，使综合线路成为用户和受众了解海内外重大事件最新进展的主渠道；拓展报道领域，组织好体现时代精神的典型报道，加强和改进舆论监督，增加健康清新、能给人以启迪和知识的科教文卫及体育新闻。总之，要把综合线路办成能够体现新华社总体水平的、用户离不开的名牌核心线路。在线路调整过程中，营销平台要对用户进行跟踪调研，改善服务，及时反馈用户的意见和建议。在大型传媒集团日渐发展壮大新形势下，要加强新的营销战略、营销策略、营销方式的研究。要巩固老用户、发展新用户，防止因线路调整导致阵地失守。与此同时，体育新闻专线、服务新闻专线要继续发展有效用户，尽快做大做强。

2、作为党和人民的耳目喉舌，国内国际参考报道是新华社的金牌产品。

要克服国内、国际参考报道“两张皮”现象，通过协调互动，整合国内、国际参考报道资源，进一步提高新华社参考报道的总体水平，充分发挥新华社在“双通道”中的独特作用。在全国新闻单位中，只有新华社在海外有大量记者，这是发挥“耳

目”作用的重要条件。2004年驻外分社要更加重视参考报道,进一步加强调查研究工作。要认真研究世界多极化的发展进程及其对我国的影响,研究世界各国政局变动以及经济、科技、社会发展态势,研究各大国关系的变化及其对华政策的调整。要认真研究经济全球化的总体发展趋势,研究西方发达国家如何企图通过主导经济全球化谋取最大利益,研究经济全球化给发展中国家尤其是环太平洋地区带来了哪些发展机遇和严峻挑战,研究这些国家和地区为了“趋利避害”采取的各项对策。随着新贸易保护主义的抬头,中国面临的倾销与反倾销、制裁与反制裁的斗争可能加剧,要及时总结世界各国在这面积累的经验教训,以利于保护我们的国家利益。要认真研究环太平洋国家和地区如何利用世贸组织规则开展贸易活动、维护自身利益,以便从中受到启发。从事国内参考报道的同志必须具有世界眼光和战略意识,以全球视角观察和关注国内外重大事件,为各级领导干部提供有价值的参考材料。要进一步增强内部参考报道的时效性,对利用电子化、网络化传输手段改进内部参考报道传送方式进行可行性研究,尽量在第一时间向中央领导同志报送国内外重要紧急信息,进一步强化新华社的耳目功能。

3、在同世界大通讯社的竞争中,新华社的对外报道发挥着无法替代的主力军作用。

在新的一年里,我们要继续坚持以广义的亚太地区即环太平洋地区为主战场、以中国新闻对外报道为突破口的发展战略,着重加强和改进对外英文、中文、西班牙文线路,逐步改革和调整其他语文专线。中文亚太线要继续发展有效用户,提高新闻采用率。要把英文亚太线办成以中国新闻和亚太地区新闻为主、兼顾其他重要国际新闻的专线,增强对海外用户的吸引力。西文线的改进重点是调整结构、提高质量,使中国新闻和拉美地区新闻成为受用户欢迎的两大特色产品。充实海外营销队伍,加强营销策

划,采取有力措施发展有效新闻信息用户,千方百计增强新华社在全世界的影响力。

4、以办好“六报三刊”为重点,通过改革和调整,促使重点报刊进一步做大做强。

社办报刊多年来为新华社事业发展做出了巨大贡献,但目前在加快发展方面都程度不同地遇到一些困难。社办报刊要以《新华每日电讯》《参考消息》《经济参考报》《中国证券报》《上海证券报》《现代快报》和《瞭望》《半月谈》《中国记者》为重点,进一步明确市场定位,理顺管理体制,整合新闻信息资源,进一步发挥优势、办出特色。社党组和聪明同志强调要按照报纸工作规律进一步办好《参考消息》。要根据《参考消息》的特点,在把握好导向的同时,进一步突出其独一无二的“参考性”,充分开发和利用外电外报外刊资源和社内外其他资源,提高时效,增加有效信息量,增强报纸的冲击力和吸引力,让读者感到“物超所值”。在坚持以社会效益为最高原则的同时,要认真研究如何进一步提高经济效益的问题,力求实现发行量和经济效益“双增长”。

5、理顺音视频报道体制,发挥新华社的独特优势,扩大音视频报道影响力。

从当今世界来看,大型传媒集团如果没有音视频新闻,特别是多媒体新闻信息产品,很难全面做大做强。尽管目前新华社音视频新闻的覆盖领域有限,但伊拉克战争等战役性报道的经验说明,音视频报道有很大的发展空间。我们要进一步整合资源,理顺报道体制,密切关注我国广播电视数字业务的推广,加强与广电媒体的合作,善于发现并抓住机遇,为受众提供多样化、专业化、个性化的新闻信息服务,探寻通讯社发展音视频新闻业务的有效途径。要加强对多媒体新闻信息产品市场的调研工作,加大大多媒体新闻信息产品开发力度。

6、完善信息业务管理机制，进一步增强新闻信息服务的市场竞争力。

经济全球化进程的加快为我们大力发展信息产业提供了良好的前景，我们的经济信息产品，包括英文经济信息产品的市场潜力很大。我们要以大客户服务为重点，继续调整产品结构，提高服务水平，使之成为新华社新闻信息服务的核心项目。要继续开拓各类经济信息市场，增强产品的针对性和实用性，提高分析和评点水平，强化个性化服务，使经济信息成为新华社新的经济增长点。

7、加快图片总汇建设，壮大新闻图片供稿实力。

根据营销平台掌握的资料，1998年新华社国内卫星图片用户只有66家，5年时间发展到675家，1999年对外英文图片专线用户只有21家，2003年发展到422家。无论是国内还是海外，新闻图片市场潜力都是巨大的。要加强对新闻图片报道的组织指挥和策划，增加自采新闻图片和独家新闻图片，加强营销工作，尽量满足有效订单提出的图片需求。要加快“中国图片总汇”建设，运用先进网络技术，将新闻图片、档案图片和社会图片资源整合起来，在平台上进行加工、销售和传输，增强新华社在海内外图片市场上的竞争力。

8、要抓住新华网内容、技术建设的关键环节，进一步增强新华网实力，力争在“互联网全球综合排名”进入100强，充分发挥网上“国家队”作用。

我国的互联网日益普及，基础信息网络规模和用户数量已居世界第二位。2003年底，国务院决定尽快启动中央政府门户网站工程，并委托新华网负责这一网站的具体建设与运作。完成这一重要任务，对新华网乃至新华社事业的发展将产生深远影响。此外，一些大城市网络通信平台、电子政务平台、电子商务平台的建立，也为新华网业务的进一步拓展提供了良好机遇。2004

年新华网要进一步理顺体制，遵循网络规律，在内容建设、网络建设、网群建设等方面有新的突破。

9、加强多媒体数据库的内容建设和技术建设，充分发挥数据库的多种功能。

依托多媒体数据库内库，逐步形成多媒体新闻信息产品的采编和研发平台，充分发挥待编稿库在组织指挥报道、整合新闻信息资源、促进图文互动等方面的作用；依托多媒体数据库的外库，将资源优势与先进的电子营销手段紧密结合起来，逐步形成多媒体营销工作平台，为用户提供更加便捷的多媒体数据服务，在发展用户、促进销售方面发挥更大的作用。

10、跟踪国内外新闻信息产品加工、存储、检索、传输、订购方式等先进技术的发展趋势，加快全社通信建设步伐。

要及时吸收和引进信息技术、网络技术的最新成果，提高投资效益，完善和增强采编平台和营销平台的功能。进一步加强全社运行系统管理，保障技术系统安全快速运行，为日常报道、重大报道、突发事件报道提供技术支持，为各类新闻信息用户提供便捷满意的技术服务。进一步优化宽带网功能和性能，建设宽带网备份系统；改造传统形式报道和社办报刊的技术系统，整合新形式报道的技术资源，为音视频业务的发展提供技术支持；搞好营销管理系统、新一代移动发稿系统、新华网技术平台建设，优化国内分社地方频道系统和数据库子库；推进国内外分社的技术改造；启动“金讯工程”、新华社“容灾备份”工程。总之，要在全社新闻事业发展提供先进可靠的技术支持。

在这里，需要特别强调与强化核心竞争力密切相关的几项工作。新华社事业发展离不开新闻信息采编人员的创造性劳动，离不开营销人员对新闻信息市场的调研与开拓，离不开对人才的选拔、使用与培养，离不开技术、财务、外事、行政、后勤等部门的主动参与和有效支持，离不开党的思想政治工作的激励与保

障，也离不开离退休老同志的关心、理解与帮助。总社各部门、各单位和国内外各分社要按照《工作要点》及6个“实施要点”提出的各项要求，坚持以人为本，加快改革步伐，充分调动干部职工的积极性和创造精神，确保新华社核心竞争力的有效实现。

三、为了增强“团队领导能力”，必须坚持科学决策、民主决策。各级领导班子要虚心听取大家的意见和建议，集思广益，使重大决策更加符合实际，更能经得起实践的检验。

经济学家普拉哈德和哈默认为，核心竞争力的一个重要方面是管理团队的领导能力，而决策水平正是团队领导能力的集中体现。聪明同志在工作会议开幕讲话中强调要坚持民主决策、科学决策，确保决策的科学性和正确性，这段话抓住了强化核心竞争力的一个关键环节。

坚持科学决策、民主决策，必须及时了解世界大通讯社及其他媒体集团之间的竞争态势，密切关注大通讯社为增强核心竞争力而制定的策略和采取的重大措施。在这方面，研究部门要发挥主观能动性。只有经常研究趋势、研究苗头、研究媒体发展的方向，我们才有可能在激烈竞争中赢得主动。

坚持科学决策、民主决策，必须在对方案、计划、项目进行可行性研究时，高度重视“不可行性研究”。有一本供高级经理人阅读的《公司理财导读》，其中就谈到“可行性研究的重点是不可行性研究”。天津一家大公司还组建了“不可行性研究部”，专门负责研究方案、计划、项目的“不可行性因素”。从决策学的角度来分析，不可行性研究属于“风险研究”，它可以更加超脱和公正地观察和思考问题，实事求是地指出方案、计划、项目

存在的漏洞和缺陷，帮助决策者作出符合实际的判断。在严峻的挑战面前，只有做到既重视可行性研究，又重视不可行性研究，我们的各项重大决策才有可能更加科学合理，因而更能经得起实践的检验。

坚持科学决策、民主决策，必须倡导“直言”。2003年12月24日《人民日报》刊登了一篇题为《漫议直言》的文章，倡导讲真话讲实话的良好风气。我把这篇文章推荐给聪明同志，聪明同志读了以后认为写得不错。今天，我们两人把这篇文章推荐给与会同志。所谓直言，就是敢于把真话讲出来，开门见山。《漫议直言》一文指出：“直言源于无私的正气”；“直言需要坦率，需要一种诚实的品格”；“直言源于对追求真理的执着”。实事求是地分析，直言未必句句都有道理，所提意见和建议不一定都符合客观实际，但直言至少表明同志之间、干部群众之间有着起码的信任，还表明大家对新华社事业发展的热切期待和坚定信心。为了党的新闻事业，为了建设更加强大的世界性通讯社，社党组希望大家都能讲真话、报实情。各级领导干部在这方面应该做出表率。

坚持科学决策、民主决策，必须弘扬求真务实精神。决策的最终目的是为了推动事业的发展，而不是追求表面上的热热闹闹。十六大报告强调要防止和克服形式主义，胡锦涛总书记强调要大力弘扬求真务实精神，大兴求真务实之风。这个问题务必引起各级领导干部的高度重视。2004年新华社改革和发展的任务十分繁重，从工作会议闭幕到2004年年底，只剩下242个工作日。在严峻挑战面前，这二百多个工作日就显得格外珍贵。我们没有心思，也没有时间和精力搞形式主义。工作要点对精简会议和简报已经提出明确要求，这件事要抓紧抓实。不解决问题的虚会不要开；没有实质内容的文件、简报不要印；用处不大的统计报表不要发。对其他一些“非必要事项”也要删繁就简，让干部

职工有足够的时间和精力去做有意义的事情。堂堂正正、埋头苦干、求真务实、开拓进取，只有这样才能凝聚人心，才能带领全社同志把建设世界性通讯社的宏伟事业不断推向前进！

（本文是新华社总编辑南振中同志 2004 年 1 月 14 日，在新华社 2004 年工作会议上的总结讲话摘要）

目 录

培育和强化新华社的核心竞争力(代序).....	南振中(1)
-------------------------	--------

舆论引导与执政能力建设

舆论引导与党的执政能力建设.....	张百新 顾立林(3)
执政能力与传媒运用能力	陆小华(13)
革新报道观念,适应服务型政府建设	于绍良 刘刚(24)
用主流的声音形成网上正面舆论的强势	秦杰 邬焕庆(33)
警惕我国网络媒体面临的重大威胁	姜岩(41)

核心竞争力构成与强化

新华社核心竞争力构成与强化对策	吴国清(53)
四项职能:新华社核心竞争力的集中体现.....	唐小可(62)
执行力决定竞争力	李迎建(70)
从新闻信息数据库的成功看传媒竞争新形态	张彬(79)
新技术催生新媒体、新业务、新形式	孙宝传(88)

竞争策略选择

主流新闻如何占领市场

- 《瞭望东方周刊》的初步实践与思考 姜 军(99)
- 国内主要新闻网站比较..... 李榛蓁 王 樾(108)
- 媒体消费时代的图片市场开发..... 黄晓勇(117)
- 主要新闻图片网站营销方式..... 邢广利(124)
- 打造信息产品的核心竞争力..... 纪 军 于雪莲(133)
- 从战略层面看新华社信息服务架构..... 周文龙(141)
- 论新闻信息产品国际化拓展..... 方政军(150)
- 新华社信息服务战略调整初探..... 刘河军(159)
- 在文化产业视野下拓展经济信息市场..... 严鸿璋 刘丽娜(167)
- 通讯社品牌栏目锻造..... 陈 芸(175)
- 塑造报刊品牌,拓展核心竞争力 张武春 姜锦铭(183)
- 电视专题品牌锻造..... 董 琳(192)
- 短信用户市场分析及应对策略..... 王 萌(199)

破解报道难题

- “正面报道”辩证..... 徐兆荣(211)
- 换个思路创新正面报道..... 申尊敬(220)
- 从赵家富报道看正面宣传的改进与创新..... 伍 皓(227)
- 突发事件报道应对策略..... 宗焕平(234)
- “大协同”与“全覆盖”
- 对国内重大突发事件报道形式的思考..... 任卫东(241)

舆论的监督与被监督的舆论·····	田舒斌(247)
舆论监督喜忧对策谈·····	申尊敬 刘光牛(254)
舆论监督需要以科学发展观作指导·····	白继红(263)
新时期舆论监督特点探析	
——兼从几个典型报道看新华社舆论监督的 成功经验·····	董彩兰(272)
善于从信访信息中选择新闻·····	傅兴宇(281)
新闻纠纷与记者自我保护·····	张晓华 顾立林(289)
雅典奥运会报道对于日常报道的启示·····	许基仁(299)
多媒体时代深度报道态势·····	崔 峰(309)

采编流程再造

世界性通讯社编辑部的作用·····	陈鹤高(319)
发稿线路整合与通稿新闻报道·····	俱孟军(328)
打通国内国际报道之思路与方法·····	钟沈军(337)
“热策划”:追求新闻宣传效能的最大化	
——从报道实践看“热策划”理论·····	徐仁杰(345)
如何搞好新闻“热策划”·····	荣 松 宋宗利(354)
重大突发与热点事件报道中的“热策划”·····	沈 文(361)
实施流程再造,建立高绩效的报纸工作体系 ·····	关 文(368)
团队激励与人才管理创新·····	方政军(378)

国外传媒运作模式与竞争策略

要善于研究外国主流媒体·····	顾震球(389)
------------------	----------