



足迹

浙江报业各专业委员会纪实

ZUJI ZHEJIANG BAOYE GE ZHUANYE
WEIYUANHUI JISHI

浙江省报业协会 编

足迹

刘松题



ZUJI ZHEJIANG BAOYE GE ZHUANYE
WEI YUANHUI JISHI

浙江报业各专业委员会纪实

浙江省报业协会 编

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

足迹:浙江报业各专业委员会纪实/浙江省报业协会编. —杭州:浙江人民出版社,2007.9

ISBN 978-7-213-03626-2

I. 足… II. 浙… III. 报纸-新闻事业史-浙江省
IV. G219.245.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 144994 号

书 名	足 迹 ——浙江报业各专业委员会纪实
作 者	浙江省报业协会
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
封面设计	邵 琼
印 刷	杭州艺文报刊印务有限公司
开 本	889×1194毫米 1/24
印 张	9.25
字 数	23.3万
印 数	1-6000
版 次	2007年9月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-03626-2
定 价	26.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

书名题词

全国政协委员、全国政协文史资料委员会副主任

中共浙江省委原副书记、浙江省政协原主席

刘 枫

目录

第一篇 序言篇

- | | | |
|-----------------------------|-----|----|
| 解放思想 更新观念 创新报业····· | 王 汐 | 3 |
| 以“三力”建设为重点 推进报业又好又快地发展····· | 姚民声 | 6 |
| 从报业走向现代传媒····· | 李建国 | 14 |
| 在实践中探索报业自主创新的发展道路····· | 张秉礼 | 22 |
| 坚持改革创新 推进和谐报业建设····· | 何建平 | 29 |
| 中国报业 —— 数字化战略突进····· | 项宁一 | 36 |

第二篇 足迹篇

- | | | |
|------------------------|-------------|----|
| 探讨理论破解难题 自主创新科学发展····· | 报业经济研究工作委员会 | 45 |
| 规范报纸发行秩序 推进自办发行事业····· | 报纸自办发行联盟理事会 | 53 |
| 维护同行利益 规范市场秩序····· | 报纸价格联盟委员会 | 62 |
| 维护会员单位权益 团结协调科学发展····· | 维权协调委员会 | 66 |
| 共创和谐经营环境 以创新促广告发展····· | 广告委员会 | 70 |
| 加强合作 共谋发展····· | 报纸邮发委员会 | 76 |
| 努力探索增值途径 壮大自办发行网络····· | 报纸自办发行委员会 | 80 |

目录

不断提高财务管理水平 当好报业经济大管家	财会专业委员会	86
搭建合作平台 推动技术创新	印刷委员会	89
科学把握新闻纸市场规律 为会员单位提供优质服务	印刷物资委员会	93
拓展延伸产业经营 推动报业多元发展	多种经营委员会	97
创新经营模式 提高运营水平 推动物业管理健康发展	物业管理委员会	105
搭建交流平台 促进报业发展	专业报委员会	109
以创新谋求城市报又好又快发展	城市报委员会	114
发挥县市区域报优势 促进报业科学发展	县市区域报委员会	119
推动报业信息化建设 实践数字报业发展战略	信息技术委员会	124
求实创新 规范自律 推动网络媒体做大做强	网络工作委员会	128

第三篇 纵论篇

依托创新 推进联合 壮大自办发行网络	张松茂	135
促进团结合作 维护共同利益	王秀权	138
要能先觉醒 创新潜质是前提	曹迪民	140
运用品牌价值 发挥权威性优势 做好做大党报广告	方卫英	146

目录

深化改革 不断创新 努力创建确保党报发行的长效机制·····	朱勇良	152
发行网络增值大有可为·····	施 鹰	157
改革财务经营体制 构建新型管理模式·····	沈志华	162
社会进步技术进步必然引出创新·····	何小其	167
联合合作 把握市场 力避新闻纸价格风险·····	郑松才	171
报业发展多元经营是应对新媒体挑战的重要方向·····	陈伟成	175
引人关注和令人兴奋的报业多元化投资·····	蒋国兴	181
积极引导自主创新 打造多种物管模式·····	潘培新	185
搭建交流平台 谋求共同发展·····	王建新	188
准确定位 扩大发行·····	俞柏鸿	191
搭建网上交流平台 提升城市报产品质量·····	杨 星	195
媒体品牌战略引领下的经营创新·····	王慰平	198
构建信息平台 促进交流合作 推动县市区域报又好又快发展·····	孙焕林	205
积极加快报业信息化基础建设 努力推进传统媒体的产业升级·····	楼险峰	208

序言篇

[XUYANPIAN]

解放思想 更新观念 创新报业

王 汐

《足迹》一书，既记载了浙江省报业协会各专业（行业）委员会走过的历程和建树的业绩，又总结了我省报业稳健、快速发展的重要经验——自主创新。值得一读。

省报协各专业委员会是我省报业行业性的社会团体，是行业与行业、报社与报社团结合作的桥梁。这些行业性组织之所以受到报界的支持和欢迎，其中重要的一条是他们在各级党委领导下，坚持解放思想，更新观念，走报业自主创新之路，推动了我省报业快速的发展。2006年，我省报业经营保持了高位增长。据初步统计，2006年全省报业经营总收入49.45亿元，其中广告收入34.31亿元，同比增长22.84%，实现利润5.26亿元，同比增长30.25%。我省报业的发展表明，只要增强自主创新能力，加快改革创新步伐，依托报业自身的实力，充分利用先进的传播技术和手段，我省报业的明天会更兴旺、更繁荣。

《足迹》弘扬、展示了这种精神风貌，同时也对我们有所启迪。

首先，在思想观念上要有所创新

自主创新能力是国家竞争力的核心，一个国家只有拥有强大的自主创新能力，才能在激烈的国际竞争中把握先机、赢得主动。增强自主创新能力、建设创新型国家，是党中央在新的历史时期，落实科学发展观、建设和谐社会、开创社会主义现代化建设新局面的重大战略举措。胡锦涛总书记一再号召“加快创新型国家建设”，他指出“要按照自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的要求，以求真务实的科学态度和只争朝夕的奋斗精神，为建设创新型国家作出不懈的努力”。

要自主创新首先要解放思想，更新观念，必须一切从实际出发，立足我国处于社会主义初级阶段这个基本国情和省情、市情，树立科学的发展观，把握先进文化的前进方向，不断革除制约发展的



王沙在作报业市场走势的报告

治理结构相结合，深化劳动、人事和分配三项制度等一系列的改革创新，解放和发展了文化生产力。自主创新是浙江报业发展的动力，体制机制的创新则是保障持续创新的前提。

第三，要在人才培养上有所创新

人才是自主创新的主体，是自主创新的第一资源。我省的报业要在人才培养和队伍建设上，努力

体制弊端，不断冲破妨碍发展的思想观念，引进先进的管理理念，更新管理知识，与时俱进，使思想观念能够适应不断发展的现实。只有在观念上创新，才能更好地指导工作上的创新。我们要继续办好“社长论坛”、理论峰会、研讨会等平台，交流总结创新经验，并上升为理论，使自主创新活动深入持久地开展下去。

第二，要在体制机制上有所创新

我省报业能有较快的发展，得益于文化体制的改革。深化文化体制改革的实质，就是通过体制机制创新，解放和发展文化生产力，建设社会主义先进文化，最大限度地满足人民群众日益增长的精神文化需求，促进社会和谐。我省的报业紧紧抓住了文化体制改革的契机，一手抓文化事业的繁荣，一手抓文化产业的发展，把文化事业和文化产业统一起来，把社会效益和经济效益统一起来，实施了新闻宣传和经营两分开，逐步建立和完善党委领导与法人

营造拴心留人的制度环境和尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的氛围；完善选人用人机制，坚持公开、平等、竞争、择优的原则，促进优秀人才脱颖而出；实行人才激励保障机制，不断激发人才的创造活力，促进人才的全面发展；推进人才评价使用机制，突出能力和业绩，促进人尽其才、才尽其用；完善人才资源配置机制，发挥市场配置人才资源的基础性作用，促进人才各得其所，各展其能。

总的来说，建设自主创新型报业必须正确认识自主创新的意义，在观念、机制、队伍建设等方面加快创新的步伐，才能应对报业所面临的机遇和挑战。可以预见，未来的几年将是我省报业转型的关键时期，只要我们把握方向，不断创新，便会赢得更好更快的发展。

2007年7月

(作者系浙江省新闻出版局副局长，浙江省报业协会第一副会长)

以“三力”建设为重点 推进报业又好又快的发展

姚 民 声

《足迹》一书，没有华丽的文字，没有出彩的场景，我之所以对它感兴趣，全在于它会给你一种特有的亲切感。业内人的文章，会勾起你对往日的回忆；同行人的诉说，会引出你曾经有过的思路；同步人的论述，会激起你对未来的梦想和追求。于是，我提起笔，加入了《足迹》的行列。《以“三力”建设为重点，推进报业又好又快的发展》，这是我的命题，但愿它能得到报界同仁的评议和激励，从而让我和我的同事们，迈开大步往前走。

胡锦涛总书记在中央党校的重要讲话中，深刻论述了科学发展观的第一要义、核心、基本要求和根本方法。我们报界的责任是全面贯彻、落实好科学发展观。

浙江日报报业集团2000年6月25日成立以来，经过6年的发展，特别是在文化体制改革的推动下，构建起了包括《浙江日报》、《钱江晚报》、《今日早报》等17报3刊1网站共21家媒体、期发报刊300万份的传媒阵营。2002年，秉承“传媒控制资本、资本壮大传媒”的发展理念，我们又创建了浙江日报报业集团有限公司，在集团层面重塑市场主体，依托传媒主业，做强做大产业。集团公司现有独资、控股一级子公司26家、二级子公司20多家，经营业务除了传媒主业以外，还涉及印务、物流、物业管理、贸易、高新技术、资本运营、房地产等领域，主要经营区域遍布全省以及福建、山东等地，从业人员超过4500人，基本完成了集团化管理架构和以报为本、多元发展的产业格局。2006年，集团营业总收入超过12亿元，广告收入突破8亿元，净利润超过1.2亿元，在3年持续高速增长的基础上，又跃上新台阶。

“管理集团化、经营企业化、发展多元化”，从以“三化”为内容的体制框架建设，到以“竞

争力、驱动力、控制力”为核心的运行建设,是浙报集团深入贯彻落实科学发展观的基本要求,是探索转变发展方式,实现又好又快发展,做强做大报业的基本体会。

一、探寻依据,科学设计

(一) 报业集团建设的三个基本依据

报业的科学发展,首先离不开对报业经济规律的准确把握。转变报业发展方式,全面推进文化体制改革,必须建立在探索和把握我国报业发展的实际情况和基本规律基础上。

1. 两重性的行业规律与“两分开”的政策要求。

基于报业意识形态和产业属性兼具的行业规律,根据中央关于媒体宣传和经营业务“两分开”的精神,将报纸与所属经营管理机构实行分离,本质上是实事业和企业分离。

2. 报纸一体的发展趋势。

一张报纸是一个生产单位、一个利益主体,内容生产和经营虽然因其不同特性而必须分线运行,但必须纳入整体管理,以保持产业价值链各环节的紧密联系和利益一致。

3. 报纸产业链的有机性。

报纸产业链各环节紧密依存、互通互动、密不可分。但现代报业与现代大工业生产有很多类似之处,只有实行分工分业管理,才能激发其面向市场、对内服务、对外拓展的竞争发展能力。

(二) 设计和构建报业集团的五个基本路径

构建报业集团内部体系,必须充分考虑各要素之间的利益、权责关系,以统筹兼顾、协同治理,推进报业高效运行、和谐发展。

1. 传媒控制资本、资本壮大传媒的发展理念。

随着报业市场门槛的日益加高,资本运营成为跨越式发展的重要跳板。在传媒控制资本的格局下,发挥国有文化资本的控制力、影响力和带动力,坚持资本壮大媒体的基本方向,为传媒主业累积下来的资本寻找合理、高效的流向,不断扩张我们的影响力和资本版图,进而做大做强我们的主业。

2. 以报为本、多元发展的产业方向。

传媒产业的发展一般通过两个方向展开:一是围绕主业,进行相关多元化。二是在主业的强力支撑

下,进行稳健的资本扩张,向其他行业进行链接。紧紧围绕报纸这一核心产品,形成多层次、立体化的媒体结构,不但能够有效提升资源利用效率,降低运作成本,而且有助于形成和提升传媒的品牌及社会影响力。

3. 统分协调、权责明晰的体制基础。

进入集团化发展阶段之后,一家大型报业集团往往拥有多个成熟期媒体产品、若干个成长和导入期的媒体产品,开始多产品线的运行。这就有一个生产什么产品,由谁来生产和怎样组织生产的体制框架和运行机制问题,这是报业集团建设的基本功。

4. 层次清晰、专业分工的多元经营格局。

在传媒产业经营从“粗放式”经营到“集约化”经营的转变过程中,集约化经营、精细化管理,将成为报业集团成长中最重要的任务之一。业务整合不是削弱专业化程度,而是要求更细的专业化运作,从而形成核心业务和主打产品。

5. 资源统筹、协调统一的管理机制。

作为报业集团,要充分考虑资源的共享和效用最大化,大力推进资源整合和结构调整。在集团战略的统率下,从财务、人事、技术、印务、物业的共享入手,进而逐步实现重大政策、新闻资源、市场监测、新品研发、品牌建设、文化建设和队伍建设的统筹协调,以利于报业可持续发展。

二、依托集团,推进“三化”

随着报业的迅速发展,迫切需要一种行之有效的治理结构,使集团各媒体之间的利益传递机制顺畅,价值链条保持统一和连贯,有利于维护整体品牌形象,避免媒体产品之间产生外向角力和掣肘,防止单个媒体的运营能力受到分解。因此,报业发展要首先解决体制问题,从制度上安排好运行规则。

(一) 管理集团化

浙报集团从微观体制到宏观架构,从产业格局到管理体系,都试图探索适应报纸两重属性产品特征的最优化模式,以发挥多条产品线的价值聚合效应。

1. 建立“两纵三横”的集团宏观管理架构。

办报和经营分线运行,实行自上而下的“两分开”(“两纵”),同时,形成三个层面的集团

化管理格局（“三横”）：一是集团党委和集团公司董事会对重大事项进行决策和实行统一领导；二是集团总编辑和集团公司总经理分别对宣传业务和经营业务实施管理和指挥；三是各媒体和公司负责本单位日常营运管理的决策和指挥。

2. 重塑和激活微观市场主体。

“一媒体一公司、两分开一本账”体制，在微观层面上，从机构、人员、业务、分配等四方面对办报和经营实现“两分开”。将各媒体经营性资产剥离出来，分别组建媒体经营公司。公司依托媒体统筹运用媒体资源，独立开展经营。通过自上（集团公司）而下（媒体公司）推行公司化，实现事业和企业的“两分开”。目前，集团公司下属一级子公司中已有独资或绝对控股的17家媒体公司。

2006年4月25日，新华社以“浙报集团推行公司制改革成效明显”为题刊发了《国内动态清样》（第148期），中央主管领导作了批示。12月15日，受中宣部邀请，集团在中宣部举办的“全国宣传文化系统‘四个一批’（经营管理）优秀人才研讨班”上，为全体学员介绍了浙报集团体制改革的情况，专程到会的中宣部副部长李从军高度肯定了浙报集团在深化文化体制改革、创新管理模式上所做的探索和取得的成绩，要求中宣部改革办将浙报集团改革的总体情况和具体做法编发简报，送有关领导参阅。在2007年6月举行的2007年中国报刊经营模式创新论坛上，国家新闻出版总署中国出版科学研究所发布了中国报刊经营管理模式“十大报业案例”，5家报业集团和5家报纸跻身其中，浙报集团位居“十大案例”第二位。

（二）经营企业化

以现代企业制度解决宏观母体、微观主体的基本体制问题。通过制度创新，按照现代企业制度要求，积极推进公司制建设。

1. 完善法人治理结构。

通过制定规章，理顺了党委会和董事会、董事会和经理层、集团母子公司之间的关系，建立和逐步完善集团公司的法人治理结构和以产权为纽带的资产关系。

2. 探索多元产权制度。

集团坚持新办报刊、企业原则上采取多元产权结构，由集团公司控股，推动股份制改造。目前集团26家一级子公司中，民营资本参股的2家，外资参股的1家，经营者参股的1家。

3. 深化劳动用工制度改革。

在集团范围内实施了以“全员聘用制”为核心内容的人事制度。在建立岗位管理制度、竞聘上岗的基础上,集团全体员工与单位签订了聘用合同,规范了日常考核制度,还建立了不称职员工淘汰机制。

4. 配套基础管理制度。

集团建立了新的制度管理体系,制定并实施《规范集团公司对子公司管理的若干规定》、《加强财务监管的若干规定》、《财产管理办法》、《重大责任事件追究的规定》和内部审计等制度,集团对各个单位每年内部审计一次。

(三) 发展多元化

通过产业创新,围绕主业,形成“以报为本、多元发展”的集团产业格局,实现传媒控制资本,资本壮大传媒。

1. 主业结构调整和产品开发。

媒体阵营是报业集团产业链的核心和龙头。《浙江日报》、《钱江晚报》、《今日早报》是浙报集团媒体阵营的“一体两翼”。《浙江日报》在做大做强内容产品的同时,已连续3年广告收入超过1亿元,利润突破4000万元,期发行量更已连续10年稳定在42万份以上。《钱江晚报》作为浙江省发行、广告等报业经营位居首位的媒体,每年广告收入超过4亿元,贡献给集团利润1亿元;2006年《钱江晚报》还在全国晚报都市报综合竞争力排名中跃居第二,2007年在世界报业百强中名列第53名,连续4年入选世界品牌实验室(World Brand Lab)编制的中国500最具价值品牌,品牌估值逐年上升。《今日早报》经过两年努力,已走出培育期,连续两年实现考核利润超过1100万元。近年来,集团还根据市场变化,推出《浙商》杂志、《罗迪欧·国际时尚》、《浙江手机报》、《城市假日》等报刊。建立股份制新体制的9家县市报迸发出空前的活力,贡献集团利润4000余万元,我们3年投资回报率已超过100%。通过创新,还出现了多媒体的县市报,成为集团主业重要增长点。

2. 以报为本,多元经营。

以媒体为核心,广告、发行、印刷支持互动的报纸产业链已逐步成熟,推进报纸相关业态产业拓展。如股份制的宁波、金华印务分厂,集团印务中心分别以600万元和400万元注册资金投入,托起了5000万元和3000万元资产的企业。宁波分厂前年利润300多万元,当年投资回报率30%;