

杨兴锋：深耕 开拓 创新 跨越

庄慎之：南都新闻报道奖评审内幕揭秘

范以锦：南都新闻报道奖的理念及启示

任天阳：杂交、两栖、混血

詹新慧：报网互动走向纵深

支庭荣：点击传媒生态圈的四大乱象

郭全中：报业集团区域化发展模式比较

南方传媒研究

NANFANG
MEDIA RESEARCH

[第七辑]

南方报业传媒集团新闻研究所 [主编]



NANFANG MEDIA RESEARCH

南方传媒研究

南方报业传媒集团新闻研究所 主编

第七辑

编委会

主任 杨兴锋

编委会委员

杨兴锋	王春芙	王培楠
丘克军	张东明	江艺平
蔡玉明	欧阳农跃	吴爱平
王更辉	文建明	王垂林
曹轲	陈广腾	孙爱群
向熹	李晖	庄慎之
沈颢	陈志红	陈永

主编 曹轲

副主编 罗永新

封面设计 明室

版式设计 伍圣游

编务 张巧玲

特邀媒体顾问

王昭琴	王继述	王家绵
邓允	叶光沛	李幸
陆世强	陈松林	陈真泉
陈洪棣	陈映怀	陈国章
张建国	范以锦	郑耀
钱言	黄玉逵	黄海涛
黄赞基	谢昭良	潘伟

地址 广州市广州大道中289号

电话 020-87373998-3364

传真 020-87363753

邮政编码 510601

电子邮箱 nfcmyj@mail.nanfangdaily.com.cn

nfcmyj@vip.163.com



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

南方传媒研究·第七辑: 报网互动 / 南方报业传媒集团新闻研究所编. — 广州: 南方日报出版社, 2007.4

ISBN 978-7-80652-615-6

I. 南... II. 南... III. 报纸—新闻工作—研究 IV. G215

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 041103 号

南方传媒研究·第七辑: 报网互动

南方报业传媒集团新闻研究所 编

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 220 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

当你日复一日地重复着同样的劳动时，感到厌恶是不可避免的，这时候，职业精神就显得很重要了。作为一名摄影记者，当你坚持完成好日常工作任务时，机遇也会更频繁地眷顾你。年终总结的时候，我发现一年下来稍微满意点的作品，如《目击上吊自杀》、《水灾中的火灾》等，都是在采访路上的收获。

拍照的时间长了，就会思考自己日常拍摄的这些片子如果不能登上报纸，还有什么作用？这时候我就告诉自己，中国社会经济飞速发展的今天应该用相机记录历史的黄金时节，作为报社的摄影记者，记录当代巨大的历史变革是最有优势的群体之一。所以，我有了起“博”的动力，也有了我的坚持。但愿这种坚持能在我的博客上留下一些历史性瞬间。

（作者为南方都市报驻东莞摄影记者）

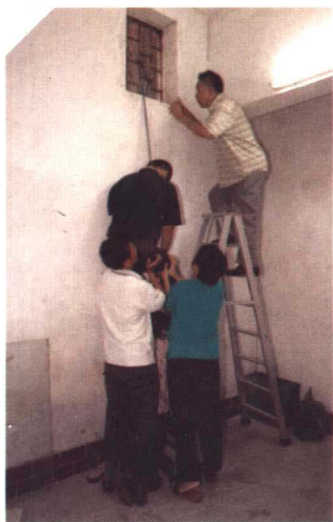


2006年12月7日，一个没有工作的湖南籍青年在东莞东江边打水漂。

摄影记者的博客 ||

职业精神与起“博”动力

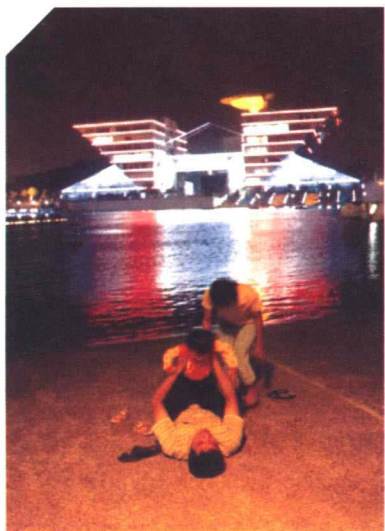
□冯宙锋 <http://blog.daqi.com/fengzhoufeng>



2006年10月19日，东莞东城。群众闻讯赶来抢救上吊的邻居。



2005年6月7日，参加龙舟比赛的船只在东江上驰骋。东莞许多水乡都有划龙舟的传统。



2006年9月15日，东莞市中心广场，一家人在湖边玩耍，其乐融融。



2005年9月16日，山西平遥古城。一个小孩子在理发店里剪头发。



2006年10月2日，香港中环。路过高楼大厦的叮叮车乘客。

图片赏析

以细微见真章

刚看到这张图的时候，居然一下子没明白是在干什么。

这幅被美联社摄影记者 Greg Baker 取名为“完美的餐具”的照片，是今年3月5日在人民大会堂拍摄的。当时正是十届全国人大五次会议开幕之前，服务员拉着根白绳子在比量茶杯的位置。

没想到“两会”竟然精致到了这样的地步。

画面构图精美，白绳以及白色的茶具在红色的大背景下十分醒目，作者略为俯视的拍摄手法，使其在点线的带动下，具有较强的纵深感，而几位服务员不同的身体形态和最右边的一点黑色，又打破了过于均衡的结构。

每年的三月，几乎所有的媒体都会为“两会”忙碌起来，而今年的政府态度尤为开放。这张图片，很明显也是媒体报道更为开放的产品。

开放，所以被需要，需要，所以有供给。

但这样一张毋庸置疑的好图片，还是很难说能不能上得了国内报纸的版面。因为画面偏重幕后，属于花絮性质。其实，连全国人大新闻中心都可以在网页上破了50多年的天荒，首次将各个代表团驻地公布出来，我们也可以用最开阔的视野来选图吧？例如，引申到公平公正和构建和谐上去……

南都周刊图片编辑 翁倩



有狱越狱有城围城

□曹 轲

最近几次看书看碟看到了早上六点，除了大学时看金庸，夜班后惯性发作，很少这么熬通宵。书是网上流行的小说《鬼吹灯》，碟是4月3日刚播完第二季22集的美国电视剧《越狱》。

把我们带入神秘古城的胡八一和在我们眼皮底下成功越狱的迈克尔，都有一个抓人的特点：狂妄大胆的设置，伴随着智力的竞技，知识的力量。他们超强的冒险精神和求生能力，一句话，太有才了。

这正版书盗版碟的出身来路，还有一个让人抓狂的特点：拜网络所赐。天下霸唱厚厚四大册的《鬼吹灯》，先是在网上传开，才有了印数一万册的畅销书。更多的人还是在网上读，下载到iPod读。电视剧《越狱》更奇，美国FOX每逢周一即北京时间周二上午8点播出，不出5小时，不下200万的中国“越狱迷”就在网上看到带中文字幕的，近乎同步。

颠覆广电总局权威的不是版权管理问题。对于《越狱》隐秘流行现象，北京的《三联生活周刊》和南方报业传媒集团的《城市画报》给予了不同角度的关注和解读。“三联”似乎是在替中国整个电视行业担忧，它说，互联网正在将世界推平，电视还有前途吧？也许，它的前途就是嫁给互联网。

报纸也想嫁给已经妻妾成群的互联网。处在书报刊围城中的出版人，报人，看到《鬼吹灯》多少会意乱情迷。明知互联网已经反客为主了，店大欺客了，已经自立门户了，无法门当户对了，面对客流涌涌的大超市，不去摆摊上架又说不过去。

从这个角度看，报网互动，报网联动，好比一场半推半就的艳遇，一起你情我愿的绑架，一出移位换形的游戏。只能说，主动总比不动好，忙着总比闲着好，有情总比无情好，再嫁总比私奔好，围城总比废城好，越狱总比炼狱好。

牵手就是一段缘吧。首要的是生存下来，只要活着，就会有围城，就会有越狱。

（朋友听了文章题目问：有欲越狱、有诚围城？呵呵，不是。——补记）④

NANFANG MEDIA RESEARCH

南方传媒研究

南方报业传媒集团新闻研究所 主编

NO.7

卷首

- 001 有狱越狱有城围城 曹 轲

特稿

- 004 深耕 开拓 创新 跨越 杨兴锋

专题「南都新闻报道奖」

- 016 南都新闻报道奖的理念、价值及启示 范以锦
- 019 2006年度南都新闻报道奖评审内幕揭秘 庄慎之
- 043 为什么要设立南都新闻报道奖？
——与庄慎之对话 张 超
- 047 比荣誉更重要的就是被理解
——2006年度南都新闻报道奖获奖感言选登 刘天昭 等
- 057 2006年度南都新闻报道奖名单及获奖理由

本期焦点「报网互动」

- 062 杂交、两栖、混血
——南都副总编辑、奥一网总经理任天阳访谈 曹思诚
- 076 报网互动走向纵深 詹新慧
- 082 报网互动，党报战略的转移 朱夏炎
- 087 从“永恒的长征”谈报网互动 杨大进
- 093 一次动态新闻生产与管理的试验 南方日报两会报道小组
- 101 报网互动，实现传播效果增益 徐 辉
- 109 从奥一网两会报道看报网互动 郑小敏
- 113 理想中的报网互动 谭人玮
- 117 深入新闻生产上游 10万条报料反哺母报
——奥一网·南方都市报2006报网互动实录 蓝 云
- 126 大洋网：在互动中创新发展 王栋 田曼 陶开河
- 133 报网互动在中国：技术、效率与制度的关联分析 朱春阳
- 140 国外大报报网互动探析 曾凡斌 张玉敏 曾妍

学者视窗

- 146 当互联网的狼爱上纸媒体的羊
——点击传媒生态圈的四大乱象 支庭荣

传媒人物

- 151 执意纯粹 达观常乐
——凤凰卫视“名人面对面”许戈辉与范以锦对话实录

采写编

「一线报告」

160 两会报道及其背后的媒体立场 林楚方

165 无证采访亦精彩 李 艳

「新闻摄影」

170 一次没有假想敌的军演
——南都图片报道《中国制造》编辑手记 梁 音

「编辑一得」

177 踩着新闻的脉搏跳动
——南都周刊“钉子户”深度报道的几点探讨 王海燕

新闻管理

181 张德江：经济强省要成为传媒强省

182 张德江书记对南方日报的四次重要批示

185 朱小丹：欢迎和支持正确的舆论监督

186 胡国华：管理媒体不是什么都不让报

记者博客

188 难道不存在完美的时评？ 宋志标

191 检讨 贾云勇

194 技术 李海鹏

197 演绎到极致的暴力美学 马立明

200 当媒体变成苍蝇 当苍蝇变成蚊子 杨学涛

205 农村报的十字街头 闫业伟

209 大年初一去“探监” 单小亮

传媒观察

213 报业集团区域化发展模式比较 郭全中

海外媒体

217 《纽约时报》：报纸要实现电子化转变 王希怡

传媒资讯

221 业界新闻回顾

封二 摄影记者的博客：冯宙锋

封三 图片赏析：以细微见真章 翁倩

深耕 开拓 创新 跨越

□杨兴锋



南方报业传媒集团管委会主任、党委书记、社长、总编辑、董事长杨兴锋

南方报业传媒集团 2007 年经济工作会议,是在全国、全省“两会”闭幕不久、省十次党代会和党的十七大即将召开,全国、全省加快推进科学发展、和谐建设的新形势下,集团多年来第一次召开的以经济工作为主题的重要会议,是部署今年及今后一段时期全集团经济工作与事业发展,实现集团又好又快跨越式科学发展的重要会议,必将对集团今后的工作产生重大影响。会上,钟广明总经理代表集团管委会作了关于经济工作的报告,全面总结了去年及几年来集团经济工作取得的成绩、不足及其经验,具体部署和明确了今年及今后一段时间要完成的主要工作,讲得很好,针对性、指导性很强,我完全同意,会后大家回去要一项一项抓落实,认真完成好集团赋予的任务。相贤古同志作了集团将要实施的九个规定的说明,也讲得很好。与会同志围绕钟总的报告和集团将要实施的九个规定,进行了认真深入的讨论,提出了许多很有价值的意见,值得我们好好消化吸收,从而转化为集团的财富,推进集团的经济工作和事业发展。根据议程的安排,结合大家的意见,我对会议作个总结,谈三个方面的问题。

一、关于集团经济工作面临的形势

正确分析国家和广东经济大势、媒体行业发展趋势和集团发展态势，是集团选择正确的发展战略和对策，进一步推动集团经济工作和各项事业发展的基础和前提。

从有利方面看，一是以举办奥运会为标志，全国全省宏观经济将继续保持良好势头，这为集团的经济工作和事业发展提供了良好的外部环境。2008年北京承办夏季奥运会、2010年上海承办世博会和广州承办亚运会，2011年深圳承办世界大学生运动会等，将形成一个超级亮点，对全国和全省的经济增长起到显著的推动作用。

我们不但要关注这些重大活动，而且更要关注这些活动举办的背景和形势。从2003年起，我们国家迎来新一轮经济发展周期。随着中央连续推出西部开发、新农村建设、中部崛起等一系列发展战略和一系列涉及各领域民生问题的战略性举措，我国经济增长已基本形成投资、消费和出口“三驾马车”并驾齐驱的格局。截至2006年，我国连续4年GDP保持了10%以上的高增长速度，经济规模接连超过意大利、法国、英国，居世界第四位且居民物价指数始终维持在3%以下的低水平，从而实现了世界各国梦寐以求的“高增长、低通胀”的经济发展目标。

广东经济与全国一样，发展势头迅猛，并且继续居于全国排头兵的位置。2005年广东省GDP突破两万亿元大关后，广东经济继续保持又好又快的发展势头，2006年全省GDP达到两万五千多亿，占全国的1/8，财政收入占全国的七分之一，外贸规模占全国的三分之一。广东作为一个亚经济体，目前在国际上排在第20位，随着它的经济总量超过新加坡、香港之后，将在明年超过台湾地区，在东亚、东南亚经济圈中，广东将扮演越来越重要的经济角色，有望成为重要的区域经济中心。

全国全省这种经济态势，为我们这个深深植根于广东这块改革开放热土、在全国具有广泛影响力的报业传媒集团，提供了非常广阔的发展空间，我们注定是大有可为的；而今后几年奥运会等具有国际性影响、高潮迭起的重大活动，更是为作好集团经济工作提供了难得良机 and 着力点。集团要抓住这样的大好机遇，乘势而上。

二是以跨地区与光明日报报业集团合办新京报和西江日报加盟集团为标

志，反映了集团在国家政策的调控下和市场规律的作用下，优质资源开始向优势集团倾斜的强劲发展趋势。南方月刊、南方网加盟南方集团，也从一个侧面反映了这一趋势。同时，中央把广东列为文化体制改革的试点省份，集团被省里列为重点单位之一。这几年来，集团积极推动文化体制改革工作，推动媒体市场化的实践与探索，大力整合优化资源，推动结构调整和优化，努力实现从追求数量向追求效益的转变；国有企业授权经营问题今年有望得到最终解决，这将有效地摆脱集团经营工作的体制性束缚；随着文化体制改革的逐步深入，国家的有关政策也开始调整松动，由原来的严格控制到现在的限制性进入，这些都为集团跨区域、跨领域、跨行业办报办媒体以及收购并购等，提供十分有利的体制与政策环境。总之，国家和省有关政策的支持和集团强劲的产业化发展势头，有利于集团进一步做大做强。

三是以集团经济工作取得历史性突破为标志，集团的事业发展开始进入一个新的发展期。去年，集团在全国平面媒体尤其是报纸经营状况整体疲软的态势下，逆势而上，取得了历史上最好的成绩。据有关数据，去年全国报纸广告平均增幅为4%，而集团的增幅为8.79%，在不少集团和平面媒体出现低增长甚至负增长的情形下，这十分难能可贵，说明我们的队伍是一支善打硬仗、充满活力、富于创新的队伍。特别值得指出的是，在经济工作出现喜人局面的同时，集团新闻导向把握和品牌经营也呈现了大好形势。在去年的工作中，全集团主报和各系列报新闻舆论导向总体把握平稳，南方日报被张德江书记誉为“省委的旗帜”；集团去年除了再次入选“中国最具价值品牌”外，又继2001年后再次获得“全国最受尊敬企业”称号（其间每年都入选50名“全国最受尊敬企业”）。获得称号的是其中的25个企业，可谓是优中选优），集团出现社会效益和经济效益齐头并进双丰收的大好局面。这一成绩的取得，是集团上下团结拼搏、勇于开拓、迎难而上、锐意进取的成果，是集团和各部门、各单位多年来品牌培育、人才培育、机制培育、市场培育等方面努力的成果。这种态势，为集团经济工作和各项事业跃上一个新台阶提供了一个良好基础。

但是，我们也要看到，集团的经济工作和事业发展面临一系列不利因素和不平衡发展的制约，挑战严峻。

一是以互联网为代表的新媒体近几年快速增长，对平面媒体形成巨大冲击和深远的影响。根据有关数据，经前几年国家整顿，全国2005年共有报纸2119种，期刊9074种，出版社570家，广播电台282座，电视台314座，至

今这些媒体数量没有重大的变化。而网站数量经过 2000 年前后泡沫期的洗礼后,近几年再次呈爆炸式的增长。截至 2006 年底,中国网站数约为 84.3 万个,比 2005 年增加约 18 万个;其他新型媒体形态如手机报、楼宇电视、户外媒体等也如雨后春笋般层出不穷,在阅读方式、传播方式、运行模式、赢利模式等方面,对传统媒体包括本集团在内形成巨大冲击和深远影响。

二是媒体商业环境发生重大变化,对平面媒体形成巨大冲击和深远影响。2005 年是平面媒体商业环境发生巨变的一年。从这一年开始,平面媒体的广告增幅开始大幅回落,到 2006 年,已低于全国 GDP 的增长幅度。有关调查公司的数据称,2003 年之后,全国新创市场类平面媒体,除了版权引入的一份世界时尚名刊《VOGUE》外,无一盈利。这一数据说明,平面媒体在宏观商业环境巨变之下,盈利难度加大,投资回报周期增长。资本市场对平面媒体的兴趣已逐渐减弱。据央视市场研究公司的数据,2006 年中国广告市场总额为 2875 亿元人民币,较 2005 年增长 18%,去年各类媒体的广告投放量虽都有所增加,但除广电类广告还维持在较高的增幅外,与平面媒体疲软的状态形成鲜明对比的是,网络广告和楼宇广告在 2006 年分别增长 51% 和 100%。另外,2007 年互联网、楼宇电视等新媒体广告将占到全国广告预算的 21%。与此同时,随着广告分销体制的变化,广告公司对平面媒体的压榨加强,平面媒体的经营成本明显加大。

当然,商业环境的变化对集团也还有利好的一面。按对主要媒体购买公司的不完全统计,优秀品牌媒体的广告购买占总购买量的比例,2006 年比 2005 年上升了 20%。换言之,优质品牌媒体的竞争力倍增,新生媒体、弱小媒体生存的空间变得更加狭小。集团去年的经营业绩就充分反映了这一状况。

三是平面媒体商业运行模式也在发生重大变化,对平面媒体形成巨大冲击和深远影响。我们一贯擅长的是“内容为王”,但现在市场出现了“渠道为王”乃至“终端为王”的商业运营模式,这不能不对我们形成冲击:渠道类媒体崛起,将内容类媒体的蛋糕大幅减少;内容类媒体在渠道上的劣势,在商业模式上的脆弱开始显现;渠道商加大对平面媒体的压榨,平面媒体渠道成本剧增;读者和市场的“碎片化”,使媒体对终端的争夺更为激烈;公关类企业加大整合传播的力度,使得策划性项目传播性强劲,平面媒体变成仅为此类项目中的一种资源,从而使得单一平面媒体的竞争力大幅下降。媒体商业运行模式的变化,使得传统媒体之间、传统媒体与新媒体之间的竞争加剧。

面对复杂多变的形势，我们要保持冷静的头脑，审慎地分析对待我们的优势和不足。所以要看到我们的优势和长处，是要以之增强我们的信心，鼓舞我们的士气，进行科学的决策。所以要看到我们的劣势和不足，是要以之保持我们的清醒头脑，增强我们的忧患意识、责任意识和奋斗精神。事实上，面对形势变化，我们以“科学发展”和“又好又快”的要求来衡量，集团工作确实还有一系列不相适应、发展不平衡的地方，亟待拿出新的战略和对策，亟待加强和锐意改进，如我们的主业突出，经营领域较为单一；广告一枝独秀，赢利模式较为单一；发展速度较快，发展方式较为粗放、单一，资金来源和积累较为单一；集团经营规模较大，管理杠杆、方式、工具较为单一；采编力量较强，经营管理人才不足；经营平面媒体的能力较强，经营新媒体的能力不足；经营品牌媒体的能力较强，经营品牌变现的能力不足；经营单个媒体的能力较强，经营集团的能力不足；局部研发、运营能力较强，集团的整合研发、运营能力不足，等等。我们要进一步增强紧迫感、责任感和使命感，花大力气采取得力措施，将上述问题认真解决好，将集团的经济工作和各项事业的发展上科学发展的轨道。

二、关于集团发展战略

在去年底集团战略发展研讨会和这次经济工作会议上，大家提出了许多很好的意见。集团的经济工作和战略发展指导思想，概括起来说就是，面对目前报业市场和新媒体市场的发展状况，我们要在科学发展观的指导下，从集团的实际出发，抓住战略机遇期，一手抓内涵发展，在传统品牌媒体上深耕细作，一手抓外延发展，在新兴媒体和有关领域上大胆突破；科学制定发展规划，锐意改革，高效整合各方资源，创新体制机制、运营模式和赢利模式，大力推进资本运营，加强集团战略管理，以不断强化集团核心竞争力，拓展集团竞争优势为目标，推动集团做大做强，实现从报业集团到报业传媒集团的战略转型。具体来说，我们要实施如下战略举措：

一是致力于深耕传统平面媒体，进一步推动集团做大做强。传统平面媒体是集团的核心竞争力所在，是集团生存发展的战略性基础，还有很多空间可以挖掘，还有很多市场有待开发。我们鼓励和支持传统平面媒体，通过内涵改造的方式，创新盈利模式，转变增长方式；推动平面媒体继续上品质、上水平、上规模，上效益，把已培育起来的品牌媒体进一步做大做强，不断拓展传统媒

体的生存空间和发展空间。在对细分市场的挖掘中，不要盲目地铺新摊子，而应该立足于现有的资源和品牌，在现有的媒体上搞创新和内涵改造，利用多种形式开拓广告之外的收入来源，全面提高主报和各系列报刊的盈利能力。

实施深耕战略，首先就要深耕广东市场。要通过南方日报的第六次改版，进一步提升品质，推动其新闻采编、报纸发行、广告经营和管理的联动整合，进一步贴近和占领高端读者和市场，创新赢利模式，继续大力巩固南方日报在集团的旗舰地位和在华南市场的政经文化权威大报的地位；要整合集团资讯资源、渠道资源、印刷资源和公共关系资源等，大力扶持和推动南方都市报的发展。南方都市报要与南方日报联手实施“2+5”战略，进行战略性资源整合，进一步形成以广州地区为中心，全面占领珠三角的战略优势，形成南方日报占领高端读者市场、南方都市报占领市民读者市场的战略格局，实现南方都市报新的历史性超越。南方农村报要深耕和进一步贴近农村市场，扩大发行和争取更大的广告份额。在深耕广东市场的同时，我们也要推动南方周末报系和21世纪报系深耕外省市场，要创新发行渠道扩大目标读者群体，要创新运行方式和赢利模式扩大市场份额。南方周末是为集团一直下着“金蛋”、作出过重大贡献的“老母鸡”，希望它下更多更大的“金蛋”；21世纪经济报道是发展迅速的后起之秀，希望发展得更好更顺。

二是致力于实施新媒体挺进战略，加快网络媒体和手机媒体的发展速度。发展新媒体是集团现阶段的重要任务之一。目前网络媒体和手机媒体是我们在新媒体领域的突破口，要积极探索网络媒体和平面媒体的结合点，逐步构建拥有多种媒体形式的产业链。

实施新媒体挺进战略，钟总在报告中提出了一个原则：“高度重视，密切关注，及早介入，谨慎投资”，这个原则要在实施过程中认真贯彻。同时，实施新媒体挺进战略，要注意解决好三个问题。第一，要解决好运行模式的问题。集团是究竟只做一个门户网站，还是由各报各自去做一个网站？在去年底研讨会上对此有意见交锋。从集团的性质和实际出发，我觉得统分结合比较妥当，能够发挥集团和系列报两个方面的积极性。在这里，“统”是指集团打造一个集团网络平台，“分”是指各系列报可在这个平台上形成各自的子网站，并由此形成集团的网站媒体群落，同时也有利于报网捆绑互动，推动从传播平台到整合传播平台的转变。二是赢利模式的问题。在目前的网站实践中，这是一个尚未得到满意解决的事情。走报网经营打包销售，辅之以收费阅读、活动创利

等之路，这种互为依托、滚动发展的模式切合我们的实际。三是在新媒体产权安排和运行机制上，我们要采取现代企业制度，以建立起有效的激励约束机制，同时避免出现投资“黑洞”。

三是致力于开拓能够发挥媒体优势的相关产业，争取在跨媒体、跨地区、跨行业经营上有突破性进展。在立足于传媒业的基础上，还要积极开拓相关的产业、行业，向产业链的上下游进行扩张，寻找集团新的发展推动力。同时，在物流和一些稀缺资源领域，经过审慎深入的研究，可以通过自己摸索或者与其他企业合作的方式进入，形成集团利润新的增长点。

四是致力于集团战略的前瞻性，加快制定集团五年战略规划。在去年底的研讨会上，有同志批评集团在战略部署上一直比较滞后；有事后总结的战略，缺少事前预测的战略。这个意见是正确的，战略预测和形成确实是我们工作上的一个薄弱环节，需要认真改进。提出要制定集团五年战略规划，就是改进的措施之一。集团要组织专人负责此事，在深入调研、反复论证的基础上，结合市场情况和集团实际情况，认真细致地做好集团的战略规划工作。不言而喻，市场情况瞬息万变，使规划能够切合实际殊为不易。但这关乎集团的长远发展，一定要认真做好。在规划制定过程中，集团的整体战略要考虑到各子报刊的业务特点，以实现集团战略和各子报刊战略的有机协调。同时，集团各业务单元的子战略也要服从于集团的整体战略，集团人力资源战略、资本运营战略等各个职能战略也要服务于集团的整体战略。集团制定战略规划后，还要及时跟踪战略实施情况，并且每年都要根据实施情况进行调整、更新，以把战略目标落到实处。

五是致力于推进体制创新，优化集团组织架构和战略管理体制，实现“控之有序、分之有度”的集团化管理目标。集团和各单位在体制和机制上要进一步的创新，逐步建立科学合理的母子公司体制，尤其是要在投融资管理体制、二级核算单位考评制度等方面进行改革和创新。随着市场的开放度和竞争程度越来越高，对企业的管理水平和管理方法提出了更高的要求。我们要实施现代企业管理制度，使集团的体制和机制、管理理念和管理方法都要更上一个台阶；要把集团管理的重心从日常经营管理、日常职能管理提升到战略管理的高度，一切决策的制定和实施都要围绕集团整体的战略规划和战略目标来进行，追求整体利益与局部利益的共赢，这样才能不断强化我们的核心竞争力，拓展我们的竞争优势。

六是致力于探索资本运营模式，以各种方式加快开展对外合作。目前我们集团已经与不少企业建立了良好的合作关系，今后还可以加快走出去的脚步，加强

引资工作，与其他的强势传媒企业和投资企业合作共同开发新产品和新市场。在深化文化体制改革，条件成熟的情况下，我们要尝试将部分业务推向资本市场，积极探索集团品牌价值变现的方式，把品牌的优势转变为实际的经济利益和实力，寻求更广阔的发展空间，寻求与集团巨大品牌影响力相一致的经济地位。

七是致力于高效整合配置资源，实现集团整体利益最大化。作为一个传媒集团，我们不仅要大力发展各具特色的系列媒体，更要将系列媒体的资源整合起来，对资源进行合理分配与利用。资源整合不是要刮“一平二调”的“共产风”，而是要通过资源整合，使集团优势和各单位的优势发挥得更好，使整体利益最大化。资源整合，不但是静态整合，更是动态整合；不但是随机整合，更是机制整合；不但是前后端整合，更是过程整合、效益效果整合。我们要有效整合集团内部的新闻信息、人才、公共关系、发行网络和资金、技术等方面的资源，要由易到难，处理好集团整体协作与分兵突进的关系、方向性与实体性的关系。今年主要在新闻信息、公共关系、发行网络等方面重点着手，切实解决集团资源共享问题，避免资源浪费和重复建设。今年全国“两会”报道，集团在资源整合上迈出了第一步，取得初步的效果。要认真总结经验，大力推进集团资源整合工作。

三、关于学习与创新

学习与创新是集团永恒的主题之一。我们作为集团的领导层和骨干，所管理的是一个知识型、智力型的传媒集团，所从事的是一个对政治环境和经济环境双重敏感的传媒行业，所身处的是技术手段与市场结构迅速演变的关键时期，所面临的是日趋激烈的市场竞争，所要迎接的是新兴媒体和传统对手的强劲挑战，所要抓住的是稍纵即逝的发展机遇，所要完成的是创建一流传媒集团的艰巨任务，新矛盾、新情况、新课题层出不穷，不了解、不熟悉、不精通的东西很多，因此，要顺利实现集团的战略目标，只有勤于学习，勇于创新，舍此再无其他捷径。

（一）深入认识学习与创新两者的关系及其对集团工作的意义。

学习和创新历来都是相辅相成的。学习是创新的基础，创新是学习的升华，没有创新的学习就是墨守成规，没有学习的创新很可能是闭门造车。回顾南方报业的发展历史，学习和创新既是南方报人一以贯之传承不绝的优良传统，也是构成集团企业文化的重要方面。在历史上我们也不是没有走过弯路，正是由

于我们勤于学习，才逐渐认识并逐步掌握了市场经济条件下的办报规律，进而走出困境；正是由于我们勇于创新，才能在改革开放的大环境下先行一步，通过率先探索报业改革之路，奠定了集团在全国传媒业中的影响和地位。从根本上讲，集团的成功就在于学习和创新。勤奋学习才有思路，勇于创新才有出路。要以学习的精神顺应变革，以创新的思维迎接挑战。在新形势下，我们更应该继续保持和发扬学习和创新的精神，通过聚精会神的学习和持续不断的创新，有效整合内部资源，进一步拓展传统媒体的生存发展空间，积极稳妥地开拓新的业务领域，顺利实现集团又好又快的跨越式科学发展，把集团办成一个永葆青春活力、旺盛创造能力的朝阳企业。

加强学习是不断提高驾驭经济工作能力的根本保证。客观地讲，集团各级管理人员尤其是领导班子的政治和文化素质比较高，具有丰富的新闻运作和把关经验，但由于我们大部分都是主要从事新闻采编工作出身，知识结构相对单一，现代的经营管理知识比较薄弱，从事经济工作的能力不很强。我们已经认识到了这种欠缺，也采取了各种措施进行弥补，例如我们与中山大学管理学院合办EMBA课程培训，组织集团采编和经营管理岗位上的80多名中高层管理人员参加了这个项目，在集团去年与美国密苏里新闻学院合办的高级研修班上，我们还专门设置了报业经营管理方面的内容。这些学习和培训，在一定程度上完善了我们的知识结构，但还远远不够。为适应集团今后改革与发展的要求，我们亟需进一步加强学习。我们既要注重自身的学习，更要注重组织学习，既要注重个体知识的积累，更要注重组织知识的共享，要把南方报业传媒集团建设成为学习型组织，从而使学习真正成为持续提高集团经济工作和各项工作绩效的动力。

（二）要实现集团又好又快的跨越式科学发展而努力学习。

我记得周恩来总理年轻时有一句名言：为中华崛起而读书。这句话不知激励了多少热血青年，为祖国崛起于世界民族之林而勤奋学习。今天，要实现集团又好又快的跨越式科学发展，也要以这种精神不懈地学习。在现阶段，我们学习的重点内容，一是要认真学习科学发展观这一改革开放和经济建设的实践结晶。发展是集团经济工作的第一要务，因此集团经济工作就要靠科学发展观来统领。只有认真领会科学发展观的本质与核心，才能从根本上保证集团各项事业全面、协调、可持续的发展。二是要认真学习现代经济学知识，经济学提供了认识 and 解释世界的独特视角，学习经济学可以帮助我们深刻理解经济规律，从而驾驭市场经