

屠忠俊 著

华中理工大学出版社

当代报业 经营管理

● 报业经营管理学是一门研究对报业及报社的物质技术手段及从业人员进行科学管理的方法和规律，研究报业及报社的维生机制的建立和运行的新闻业管理学分支学科。

目 录

第一章 绪论	(1)
第二章 理论报业经营管理学的若干基本问题	(11)
第一节 报纸商品性问题	(11)
第二节 报社企业化管理问题	(22)
本章主要参考文献	(40)
第三章 报业经济学的若干基本问题	(41)
第一节 报业经济的大经济背景及信息经济背景	(41)
第二节 报社经营分析	(50)
第三节 报业经济的产业政策	(60)
本章主要参考文献	(72)
第四章 报社广告经营	(74)
第一节 报社广告经营绪说	(74)
第二节 报社广告经营实务	(80)
第三节 报社与广告公司	(95)
第四节 报社广告工作人员的修养	(102)
本章主要参考文献	(108)
第五章 报纸发行	(109)
第一节 报纸发行绪说	(109)
第二节 报纸发行实务	(123)
第三节 发行部门与发行财务	(138)
第四节 发行策略与发行工作规范	(145)
本章主要参考文献	(153)
第六章 报社印刷厂与报社多种经营	(154)
第一节 报社印刷厂管理	(154)

第二节 报社多种经营·····	(161)
本章主要参考文献·····	(178)
第七章 报社技术改造·····	(179)
第一节 报社技术改造绪说·····	(179)
第二节 从热排铅印到冷排胶印·····	(183)
第三节 建设新闻综合业务处理系统·····	(195)
第四节 网络多媒体传播技术与报业技术改造的新阶段 ·····	(204)
本章主要参考文献·····	(212)
第八章 报社财务管理·····	(214)
第一节 报社财务管理绪说·····	(214)
第二节 报社资金筹集·····	(217)
第三节 报社流动资产·····	(221)
第四节 报社固定资产·····	(228)
第五节 报社成本和费用·····	(234)
第六节 报社销售收入、利润及其分配·····	(240)
第七节 报社财务报告与财务评价·····	(244)
本章主要参考文献·····	(251)
第九章 报社的物业、后勤管理及公关工作·····	(252)
第一节 报社物业管理·····	(252)
第二节 报社后勤管理·····	(255)
第三节 报社公共关系·····	(257)
本章主要参考文献·····	(271)
第十章 人事与机构·····	(272)
第一节 报社人事管理·····	(272)
第二节 报社领导体制与机构设置·····	(277)
本章主要参考文献·····	(281)
第十一章 报业集团建设·····	(282)

第一节 现代企业制度建设与报业集团建设	
.....	(282)
第二节 报业集团的运行环境与建设报业集团的报社条件	
.....	(288)
本章主要参考文献.....	(298)
后记.....	(300)

第一章 绪 论

一、报业经营管理与新闻业管理

报业经营管理是新闻业管理学中专门研究报业经济及报社管理的一门分支学科。新闻业管理学是在新闻学与管理学的交叉地带生长起来的一门新闻学边缘学科。

现代社会是结构复杂、规模庞大的巨系统。新闻传媒系统是社会巨系统下属的一个子系统。新闻传媒系统是由报社、广播电台、电视台、通讯社、新闻杂志社、新闻电影制片厂等媒体机构组成的。一个国家的各类新闻媒体机构及其从事的大众传播工作的总和就是这个国家的新闻事业。从社会产业的一个分支部门的角度来说，新闻事业又可称为“新闻业”。报纸出版事业是出现最早、历史最长、社会影响最大的一项新闻事业。当前，在我国的各类新闻传媒机构中，从经营管理的角度考察，以报社的企业化形态发育得最为完全。因此，报业经营管理是最具典型意义的一种新闻传媒管理。

新闻传媒管理是为新闻媒体发挥其社会功能服务的一项工作。在我国，包括报纸在内的新闻媒体是党、政府和人民的喉舌。现代报纸的功能是发布新闻、宣传鼓动、反映民意、传播知识、提供娱乐、推销商品。研究报业经营管理的根本目的，就是为报社有效地发挥这六个方面的社会功能服务。

二、报社的经营与管理

报社要从事新闻传播活动，必须借助一定的物质技术手段。报社所拥有的物质技术手段，一方面是社会生产力的产物，尤其是生

产力中的科学技术要素的产物；另一方面，又是社会生产力，尤其是信息产业生产力的组成部分。

在报社中，还集合着各种职业、各种身份的劳动者。他们在报社组织网络中，按一定的相互关系原则结合在一起，为实现报社的社会功能协同工作。每一个报社，都是一个社会单位，从而也是一定社会关系的载体。

对于社会生产力，有一个有效组织的问题；对于社会关系，有一个合理调整问题。无论是有效地组织社会生产力，还是合理调整社会关系，都需要进行管理。报业履行社会功能，有赖于各报社所拥有的物质技术手段充分发挥作用，有赖于各报社工作人员的积极性和创造力得到充分调动和发挥，更有赖于搞好报业管理。报业经营管理第一个方面的研究内容，就在于对报社的物质技术手段及工作人员进行科学管理。通过这一方面的研究，可以解决实现报业社会功能的最有效率的方式问题。

报社持续有效地履行对外功能输出职责，是报社作为一个社会组织生命力的外在表现。社会组织生命力的内在根据，则在于为自己创造生存条件，并向其自身反馈。在社会组织的诸多功能中，创造维持自身生存、成长、发展的各种必需条件的功能被称为“维生功能”；实现维生功能的组织活动机制则被称为“维生机制”。报社既然是一个具有生命力的社会组织，就必然需要具备这样的维生功能和维生机制。

从经济上来说，报社实现自己生存、发展的条件，主要指的是稳定的、充足的经济收入。只有具备稳定、充足的经济收入，报社才能补偿功能输出过程中的物力资源耗费，才能不断补充、更新物质、技术手段，以更大规模、更高水平实现新的功能输出。报社从业人员通过为报社提供劳务、获取报酬，来实现自身作为一个“社会人”的生存、发展。只有具备稳定、充足的经济收入，报社才能合理提高从业人员报酬，发展集体福利事业，改善各个生产环节、生产岗位上的劳动条件；只有这样，报社的功能输出才能在人力资源方

面具有牢固可靠的基础。

如果说,报社的功能输出是一个社会性、政治性问题,那么,报社的维生功能反馈则主要是一个经济性问题。在中国特色的社会主义市场经济体制下,报社不但是一个从事社会活动、政治活动的社会组织、政治组织,而且也是一个从事经营活动的经济组织。

广义的管理,本来就包含着“经营”。不过,管理学又常常在狭义上使用“管理”,把经营单独列出,以示重视;这样,“管理”和“经营”就被分别赋予了特定内涵。

一般说来,管理是为了保证一个单位的全部业务活动正常开展而实施的一系列程序化的计划、组织、指挥、协调和控制。管理的对象是单位内部的物质技术手段及从业人员。它要解决的问题,通常是具体的、日常的、重复出现且有常规可循的问题,属战术性范畴。管理强调的是规章、制度、纪律、条例。对于管理来说,一个单位的理想境界或目标模式是:一个规范、规整、规律化的工作群体,稳定、持续地履行职责,完成预定任务。而经营则指的是:一个单位在经常变化的外部环境中及客观形势下,适时调整自己的“目标—机构—人员”组合,精心确定业务活动的最佳(或满意)形式、规模及方法,扬长避短、趋利避害,以确保自身生存与发展。经营的对象是本单位同外部发生的经济关系。它所解决的问题,通常是重大的、方向性的、一次性出现且无常规可循的问题,属战略性范畴。经营强调的是适应、竞争、变革、创新。对于经营来说,一个单位的理想境界或目标模式是:生气勃勃、生机盎然的工作群体,灵活、机动地履行职责,不断向新的高峰攀登。

报业经营管理第二个方面的研究内容,就在于从经济活动的这一侧面,对作为一个经济组织的报社进行科学经营。通过这一方面的研究,可以解决建立、健全报社的维生机制,并使其以最有效益的方式运行的问题。

三、我国社会主义报业的维生机制与报业经营管理学研究

在资本主义国家,资本家创办各类新闻媒体机构,目的在于攫取利润,实现资本的增殖。资产阶级的新闻媒体机构,实际上都是资本主义的企业。在激烈竞争的环境中,只有那些注重经营、讲究管理的资产阶级新闻媒体企业才能维持生存、取得发展。对于经营新闻媒体的资本家来说,没有一套有相当效率的管理制度和管理方法,媒体,没有一套能取得相当效益的维生机制,就没有新闻媒体企业的利润,也就没有维护资本统治的经济力量和政治力量的保持和加强。正因为如此,不管是自由主义理论,还是社会责任理论,都把新闻媒体机构的财政问题(实际上就是我们前面论述的维生机制问题)提高到新闻事业的基本作用、基本任务,即基本功能的地位上加以论列。

社会主义新闻事业是无产阶级新闻事业在无产阶级夺取政权以后的继续和发展。无产阶级新闻事业的历史可以追溯到19世纪的20年代。1827年,第一份工人报纸《雇工机工辩护士报》在美国费城出版。此后,英国的全国劳工保护协会于1830年出版了《联合行业周报》,法国工人也在1830年出版了《工人报》、《手工业者报》、《工场回声报》等报纸。从诞生之日开始,无产阶级新闻事业就同无产阶级为争取自身解放而进行的斗争事业紧密结合在一起。在取得马克思主义的思想指导和无产阶级革命政党的组织领导以后,无产阶级新闻事业更自觉地承担起集体的宣传者、鼓动者和组织者的责任,在一切方面都服从于无产阶级斗争利益的需要。在资本主义社会内部,在资产阶级占有生产资料并把持国家政权的客观条件下,无产阶级新闻事业难以建立起自身的维生机制,无产阶级的新闻传播媒体机构经常处于生计艰难的境地,并往往遭受中途夭折的命运。《雇工机工辩护士报》维持仅一年,即因资金短绌而停刊。《联合行业周刊》只出版了31期。法国最早的工人报纸的存在时间也都不长。在无产阶级夺取政权之前的艰苦斗争岁月里,举

凡无产阶级新闻事业的经费、干部、销售、印刷一类的经营管理方面的问题，都要依靠职业革命家和无产阶级群众发扬牺牲精神，通过无私的奉献行动来予以解决。

在“第一次广泛的、真正群众性的、政治性的无产阶级革命运动即宪章运动”中，马克思和恩格斯曾经为许多宪章派报纸和其他空想社会主义的、民主共和派的报纸无偿地工作。为了创办世界上最早的马克思主义的无产阶级报纸——《新莱茵报》，马克思拿出了私人的款项，恩格斯四处奔走，募集股份。在1848年，马克思用于鼓动工作和报纸工作的款项总数达7000塔勒。《新莱茵报》被迫停刊时，马克思履行了作为沉船的船长的义务。他以私人财产和借债所得偿付报纸拖欠排字工人、印刷工人、纸商、会计、通讯员和编辑部人员的债务。这位无产阶级革命的伟大导师为此“牺牲了地位、财产和全家的安宁”（德国工人运动活动家左尔格语），一辈子举家过着往往衣食难以为继的艰辛生活，在“贫困的国土”上漫游。

资本主义国家的工人群众以付款买报，给报纸交特别费等方式，从经济上支持自己的报纸。恩格斯深情地评价过工人群众的这一体现了阶级觉悟的行动，他说道：“工人付款，这也证明，他们多么守纪律，他们和运动多么休戚与共。”^① 列宁也曾指出，如果“9/10的工人不买报，2/3的工人不缴特别费（例如，一周一个便士）给自己的报纸，那末这个报纸就不会是工人的报纸。”^② 在沙皇俄国，布尔什维克的《真理报》经常遭到警察当局的取缔，被迫缴付巨额罚款，由于工人群众踊跃捐助，这家报纸才得以一次次渡过危难关头，坚持出版下去。直到现在，西欧一些资本主义国家的共产党，每年都要开展为党报、党刊筹集经费的各种类型的活动，例如：募捐、义务推销、出售彩票、举行庆祝会、野餐会，等等。

① 恩格斯：《致爱德华·伯恩施坦》，《马克思恩格斯全集》第35卷p270，人民出版社1958.9.版。

② 《致托马斯·贝尔同志》，《列宁全集》第32卷p498，人民出版社1958.9.版。

列宁曾以满腔的义愤指出：“资产阶级国家机关都使用了全部力量，财政大臣施展了一切伎俩来取缔工人报刊：控告、逮捕编辑（或雇用凶手来杀害他们），禁止邮寄，没收纸张，如此等等。此外，日报所需要的新闻都掌握在资产阶级电讯社手里，广告又由资本家‘自由’支配，而大型报纸没有广告是不能弥补亏空的。总之，资产阶级正在用欺骗，用资本和资产阶级国家的压力，来取缔革命无产阶级的报刊。”^①因此，无产阶级取得政权以后，必然要利用这一权力来支持、扶助本阶级的新闻事业；这是完全正义的行为。俄国十月社会主义革命胜利后的第一天，彼得格勒军事委员会就没收了资产阶级的《俄罗斯意志》报的印刷厂，并将其交布尔什维克的《真理报》所有。全俄各地的布尔什维克报纸都通过这种革命方式，取得了印刷厂、纸张和出版报纸所必需的其它物质技术手段。在我国，人民的新闻事业是随着人民解放军胜利进军步伐而推进、发展，并初步形成建国以来一直沿袭的体制和格局的。人民解放军进入新解放的城市后，军事管制委员会立即封闭当地的国民党反动新闻机构并没收其资产，党的新闻单位随即利用这些机构的物质设备，开展革命的宣传工作。例如，1949年5月27日，上海解放。第二天，中共中央华东局和上海市委的机关报《解放日报》即利用原《申报》的印刷设备出版。上海人民广播电台也在接收国民党中央广播事业管理处上海广播电台的基础上开始广播。

中华人民共和国成立以后，党和政府动员国家的资金、干部及各种物质技术手段来支持新中国的社会主义新闻事业。党的报纸按照党的路线和政策来发表议论、指导工作，代表党和政府讲话，起到了党的喉舌作用。就经营管理方面来说，建国初期曾一度提出过报纸企业化经营的方针，但并没有坚持下来；在很长时间内，新闻机构是党政机关直属的事业单位，对经营工作及经济管理一直

^① 《关于共产国际第二次代表大会的基本任务提纲》，《列宁全集》第31卷p172，人民出版社1958.8.版。

没给予充分重视；1978年以后，才又明确提出报社是事业单位，实行企业化管理。如果我们把功能输出和维生机制的运行譬喻为新闻机构工作的两手，那么可以说，这两手是一手硬、一手软：功能输出的一手硬，维生机制运行的一手软。我们可以用图 1-1 来表示这种状况；其中，图 1-1(a)的虚线表示维生机制疲弱，图 1-1(b)表示维生机制残缺——新闻机构不具备产生自身生存的各种必需条件的机制，完全依靠党政权力系统从外部为其输入生存条件。

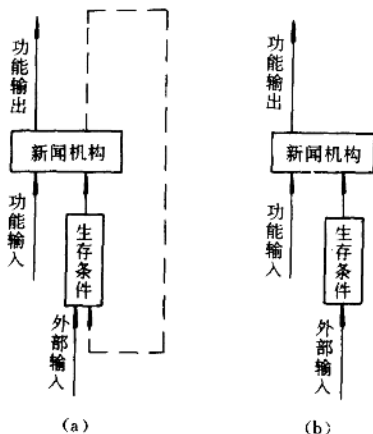


图 1-1

维生机制疲弱或残缺的组织，是功能耦合不健全的组织。在一定时期和一定的条件下，这样的组织可以相对稳定地生存下去；但是，由于缺少稳定生存的内在依据、缺乏自求发展的内在动力，随着时间的推移，当条件发生大的变化（大的涨落）后，其生存的稳定性就会面临挑战，处于岌岌乎殆哉的境地。

可以通过回顾我国报业 1985 年以后的一段时期内在经济生存方面所遇到的一系列困难来说明新闻机构健全、强化维生机制的必要性，即加强经营管理工作的必要性。

1985年以后的一段时期内,报业面临的第一个困难,是平价新闻纸价格以扶摇直上之势大幅度上涨。图1-2是1985~1989年平价新闻纸价格上涨情况曲线。四年中,上涨幅度达132%。至于议价新闻纸,有的地方已经突破4000元/吨的大关。

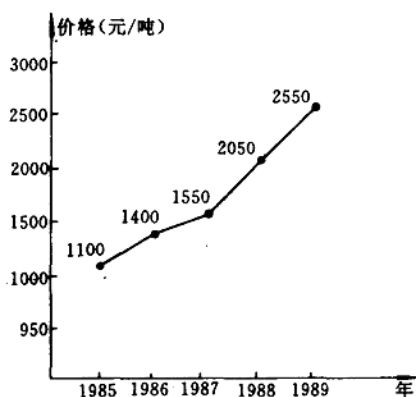


图 1-2

报业面临的第二个困难,是发行成本剧增。造成发行成本剧增的直接原因是邮发费率陡涨。报纸的邮发费率长期保持为25%。1987年7月1日以后,邮局大幅度提高了邮发费率。许多报纸的邮发费率被提高到35%,乃至40%;有的地方,还要另外向报社收取投递费、捆扎费、汽车运输费、信息费等名目繁多的附加费用。

1988年以前,报纸售价偏低。据1988年初对15家省报和10家地、市报纸的调查,每出一张报纸,报社就要负担3分钱左右的发行亏损。1989年,报纸售价普遍提高,伴随而来的是发行数额的大幅度下降;这是报业面临的第三个困难。邮电部报刊发行局1989年1月12日提供的数字表明,全国报纸订户数平均下降35%。

报业克服上述困难的途径无非是两条:或者是向国家财政要

求更多的补贴,或者是健全、强化维生机制,通过加强经营管理来消化各种困难因素。实际上,国家财政是难以按报社的实际需要提供补助的。1988年初,一家省报的负责人就曾经发出这样的感叹:“1984年,还有财政补贴,日子勉强过得去;1985年,报纸提价到每份5分,原补贴被取消。当年,报社就亏损90万元。到了1986年,纸价涨到1400元,报社亏损136万元,这样一来,报纸发行越多赔得越多,报社财政愈加困难,账面一度只剩2000元。出于不得已,报社的负责人只好到全国各地借款110万元。这是创刊30多年来从未有过的事。去年,每吨纸价又提到1600元,日子就更艰难了。报社的正副总编辑一次又一次去找省里有关部门,反复申述按规定地方财政应予补贴,结果仍然没有解决问题。”^①

报社维持生计尚且如此困难,要想有所发展,举步当然更为艰难。据测算,“七五”、“八五”期间,报业进行技术改造需要投资10亿元,而国家财政拨款仅有5000万元。1987年1月底以前创刊的定期出版并公开发行或内部发行的报纸共2578家;10年期间,平均每家可分得的技术改造拨款不足两万元,而当时进口一套美国莱诺公司的激光照排设备就得花费200万美元。显然,如果新闻机构不能建立起自己充满活力的维生机制,那么,就不可能快速地实现用最先进的物质技术手段装备我国的新闻事业的宏伟目标。

正是在上述困难情况下,建立、健全我国社会主义新闻事业的维生机制成为一个紧迫的实践问题。经历了1985年以后的那一段困难时期,各个报社都加强了经营管理工作。经过10多年的努力,整个报业在经营管理方面已开创了崭新的局面,报业经济走出低谷,在世纪之交,取得长足的发展,呈现出繁荣兴旺的景象。与此同时,新闻科研机构和新闻教学单位也开始注重新闻业管理学理论问题的探讨,注重对新闻媒体机构经营管理实际工作的经验总结。我国社会主义新闻事业经营管理工作的实践,为我国社会主义新

① 《新闻出版报》,1988年第13期。

闻业管理学的建立奠定了基础。随着我国社会主义新闻事业维生机制的健全和壮大,新闻业管理学,包括报业经营管理学的研究正走上逐步成熟的道路。

四、报业经营管理学的学科性质

综上所述,报业经营管理学可以被规定为是一门研究对报业及报社的物质技术手段及从业人员进行科学管理的方法和规律,研究报业及报社的维生机制的建立和运行的新闻业管理学分支学科。研究这门新闻学边缘学科的目的是从理论与实践的结合上探讨如何有效地保证报业及报社在经济、技术方面的生存和发展,从而保证报纸出版事业有效发挥社会功能。

第二章 理论报业经营管理学的 若干基本问题

第一节 报纸商品性问题

1563年,威尼斯与土耳其交战期间,威尼斯政府发布手抄的《消息公告》。《消息公告》由专人在公共场所向公众朗读,听众每人需交一个硬币(Gazeta)。《消息公告》改为印刷发行后,售价亦为一个Gazeta。此后,欧洲各国普遍将报纸称为Gazeta。1631年,法国出版的第一份报纸,取名《La Gazette》。在俄文中,报纸被叫做l'azera。事物的名称,往往反映了事物的某种本质属性。Gazeta这一名称,也正反映了报纸的商品属性。

从报社经营管理的角度来说,报纸商品是十分重要的一个基本概念。报纸的社会功能要通过出售报纸商品来实现,报社的生存和发展所需要的经常收入要通过出售报纸商品来取得。可以说,作为商品的报纸,是报社实现自身功能和维持自身生存这两个基本方面的活动的统一产物。如果说,对“商品性”是否应该作为一个学术概念引进新闻学的殿堂还是可以从容进行讨论的话,那末,对于报社经营管理学来说,则是离开了报纸商品的概念就无从着手构建自己的学术框架的问题。

一、报纸商品性的认定

商品是通过交换(买卖)而进入消费过程以满足人们某种需要

的劳动产品。商品的本身体现着使用价值和价值的统一。人们通常从直观上认为：凡是可以从市场上买到的物品，或可以在市场上出售的物品都是商品。

如果从马克思主义经济学的科学观点出发，可以从下述几个方面来认定某物是否应该被称为商品：

该物是否具有商品的二重性：使用价值和价值；

生产该物的劳动是否也具有二重性：具体劳动和抽象劳动；

是否可以通过生产该物所耗费的社会必要劳动时间来确定该物的价值量；

是否可以用价格的形式来表现该物的价值。

如有一物，既具有使用价值，又具有价值；生产该物既耗费人的具体劳动，又可抽象地视为耗费一般的无差别的人类劳动；它的价值量可以用创造其使用价值的，在正常生产条件下，在社会平均的劳动熟练程度和劳动强度下所需要的劳动时间确定；它的价值可以表现为价格；那么该物就理所当然被视为商品。物质产品是这样，精神产品也应是这样。

在考察报纸的商品性问题时，除了要将上述认定商品的标准作为大前提，合乎逻辑理性地贯彻始终外，还要将新闻同报纸区别开来，将新闻事实、新闻线索、新闻材料、新闻稿件、新闻版样等新闻的不同形态互相区别开来，以避免使问题的阐述变得缠夹、含混。对于新闻各形态的商品性的说明，不仅是针对报纸新闻而言的，而且也适合于广播新闻和电视新闻。

新闻事实是可以作为新闻报道对象的自然界和人类社会的新近变化。如果把离开意识而独立存在的本体称为“自在之物”，那么，离开新闻传播者而独立发生的新闻事实可称之为“自在之事”。对于这种“自在”之事而言，当然无所谓使用价值或价值等类的规定。显然，新闻事实不是什么商品，就如自然埋藏的矿物不是商品一样。

客观事实作用于记者的感官，记者运用新闻嗅觉对事实进行

新闻价值的判断,从而查找出新闻线索。记者为寻求新闻线索,需要进行观察和思考。观察和思考,正是记者劳动的一种具体方式。已经被发现的新闻线索,由于是记者的这种劳动的产物,因此,含有一定的价值量,具备成为商品的潜在可能性。不过,一般说来,新闻线索并不直接进入买卖市场;因此,新闻线索通常还不是商品。发现新闻线索是记者搜集新闻材料的准备工序。就某种意义而言,可以把对新闻线索的寻求比作对地下矿产资源的勘探。

记者根据新闻线索搜集新闻材料的过程,是一个紧张的劳动过程;记者要动脑、动口、动手,要调动各类感官功能,奔波劳碌,甚至冒险犯难;记者还要在限定时间内查寻、阅读、研究大量资料,以了解历史渊源和背景情况。英国曼彻斯特大学科技学院的工作负荷研究人员对近 150 种职业进行了分析研究,并用 10 分制分别评定了它们的工作负荷量。记者为 7.5 分,与民航机驾驶员和建筑工人相等,仅次于矿工(8.3 分)和警察(7.7 分)。如果我们把这一分值作为无差别的人类劳动的度量值,那末应该说,新闻材料本身含有相当大的价值量(其中有一部分是新闻线索价值量的转移),具备成为商品的潜在可能性。不过,搜集新闻材料一般还只是记者撰写新闻稿的准备工序。新闻材料就像已被开采出来的矿石,一般并不直接进入最终消费市场,通常还不是商品。

地质勘探资料和矿石有时也可直接作为商品出售。与此相仿,新闻线索和新闻材料有时也可直接作为商品出售。在美国,记者可以向知情人出钱购买新闻线索、新闻材料。美国报社经常有一个所谓的“执行总编辑”,负责管理购买新闻的事务。执行总编辑有权批准记者以数万,数十万,乃至上百万美元的高价来购买新闻。价格如此昂贵的商品,其使用价值在于制造社会轰动,扩大报纸销路。出卖新闻线索、新闻材料的知情人,一般是因职务之便而了解隐情,掌握机密的,并没有付出什么劳动,而只是承担某种风险;由于美国法律允许记者对消息来源保密,知情人出卖新闻线索、新闻材料所承担的风险也并不很大。这种被称为“支票簿新闻”的商品的