

报业集团的

INNOVATION AND DEVELOPMENT OF THE PRESS GROUP

创新与发展

中国新闻工作者协会 编
广州日报报业集团

广州出版社

报业集团的

INNOVATION AND DEVELOPMENT OF THE PRESS GROUP

创新与发展

中华全国新闻工作者协会 编
广州日报报业集团

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业集团的创新与发展 / 中华全国新闻工作者协会, 广州日报报业集团编. —广州: 广州出版社, 2006. 12

ISBN 7-80731-288-2

I. 报… II. ①中… ②广… III. 报社—企业集团—经济发展—中国—文集 IV. G219.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 110606 号

书 名 报业集团的创新与发展

出版发行 广州出版社

(地址: 广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码: 510121)

责任编辑 老嘉琪 柳婷婷

责任校对 林 穗

装帧设计 刘伟建

印 刷 广州市政协机关印刷厂

(地址: 广州市海珠区燕子岗南路 13 号 邮政编码: 510280)

规 格 787mm × 1092mm 1/16

印 张 22.5

字 数 244 千

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 次 2006 年 12 月第 1 次

书 号 ISBN 7-80731-288-2 / G·146

定 价 30.00 元

CONTENTS

目 录

前 言

1 / 编 者

贺 信

3 / 创新内容 创新形式 创新手段.....李长春

4 / 党报集团改革的立足点是发展壮大党报.....张德江

特 稿

6 / 总结经验 深化改革 全面推进报业集团建设的新阶段.....石 峰

讲 话

16 / 创新服务模式 共同履行职责.....鲁 炜

21 / 深化改革、创新体制 解放和发展报业的生产力.....王国庆

27 / 传媒文化产业集团的发展趋势和改革创新.....齐勇锋

34 / 加强新闻媒体建设 大力发展党的新闻宣传事业.....胡国华

36 / 提高办报质量 使党报真正走入千家万户.....方 旋

论坛实录

39 / 报业集团呼唤改革.....戴玉庆

45 / 发挥党报优势 提高报业集团舆论引导力

60 / 创新体制机制 提高报业集团竞争力

79 / 落实科学发展观 增强报业集团实力

媒体相关报道

新华社消息

101 / 我国报业集团发展从粗放型转向集约型

《中国新闻出版报》专题报道

103/ 报业集团改革进入“深水区”

106/ 报业走进概念时代

109/ 报业集团“抱团”从容面对“难关”——解读 2006 年报业集团
大趋势

论 文

126/ 中国报业数字化的成就与前瞻…………… 闵大洪

131/ 从十六大以来传媒的生态环境看我国报业改革与发展…………… 郑保卫

139/ 在周期规律中把握党报集团的未来——党报集团的创新与发展
…………… 尹明华

149/ 迎接新挑战 探索新思路——中国报业集团化改革十年思考
及文汇新民联合报业集团的探索与实践…………… 胡劲军

156/ 自主创新——实现集团持续发展的制胜之宝…………… 陈夷茁

161/ 报业集团改革发展初探…………… 袁升德

168/ 落实科学发展观 积极推进党报集团事业创新…………… 姜凤羽

173/ 城市党报的市场定位及市场化运营…………… 程颖刚

180/ 在创新中发展 在发展中创新——集团化建设的实践与思考
…………… 王一义

195/ 清醒务实推进改革…………… 缪小星

199/ 建立公益性资产与经营性资产分别运营体系——发展壮大报
业产业的路径探索与实践…………… 田 涛

204/ 论报业产业的优势经营战略…………… 陈 强

221/ 如何提高报业集团的经营管理水平——关于报业集团改革和
发展中几个重要问题的探讨…………… 许衍刚

230/ 解决发展难题 优化报业生态…………… 周长风 张国洪

237/ 发挥正确导向作用 提高舆论引导水平…………… 王俊本

244/ 责任造就公信力…………… 江作苏

249/ 用科学发展观创新报业发展模式…………… 熊 伟

257/ 推行集团“首选战略” 提高主报的核心竞争力…………… 董岳林

264/ 以科学发展观统领全局 推动报业全面协调发展…………… 张可夫

271/ 创新体制机制 增强发展活力…………… 刘海陵

- 276/ 从新闻策划的演变看报业的发展——广州日报报业集团十周年新闻策划历程评析……………杨洪权
- 282/ 论媒体改革……………黄扬略
- 295/ 改革创新，让党报更好看……………王绥雄
- 302/ 在信息传播网络大格局中党报具有旺盛的生命力……………赵 金

广州日报报业集团成立 10 周年纪念专题

- 310/ 前行中探索 探索中奋进——写在广州日报报业集团成立 10 周年时……………戴玉庆
- 312/ 贺信、贺电
- 315/ 对庆祝大会的报道
- 327/ 对“报业集团的创新与发展”论坛活动的报道
- 334/ 《广州日报》“奋进”特刊对有关专家的专访报道
- 348/ 努力办好党报 推动报业集团的创新与发展（代后记）
……………徐心华

前 言

2006年1月15日，是中国内地第一家报业集团——广州日报报业集团创建十周年。广州日报报业集团成立的十年，也是我国报业集团从无到有、从小到大，与时俱进、开拓创新的十年。在这十年里，我国的报业集团在“三个代表”重要思想和科学发展观的统领下，坚持创新与发展这个主旋律，不断拓展党报集团的舆论阵地，提高党报集团舆论引导力；不断改革体制机制，创新经营思路，开拓经营领域，进一步加强党对新闻媒体的领导力和控制力，提高报业集团的活力和竞争力，增强报业集团的实力，为我国报业发展和文化体制改革积累了有益的经验。

当前我国改革发展已经步入了重要的战略机遇期，2006年又是实施“十一五”规划的开局之年。按照中央的部署，我国文化体制改革将进入一个新阶段。作为文化体制改革的重要组成部分，报业集团的改革创新，事关加强和提高党的执政能力、事关巩固党的舆论阵地、事关国家文化安全、事关国有资产保值增值。

在全国宣传文化领域积极贯彻落实党中央、国务院关于文化体制改革文件精神之际，经中宣部批准，中国记协在广州召开了“报业集团的创新与发展”论坛，邀请中宣部、国家发改委、新闻出版总署有关领导，全国30余家报业集团和全国文化体制改革试点报社负责人共聚羊城，围绕发挥党报优势，提高报业集团舆论引导力；创新体制机制，提高报业集团竞争力；落实科学发展观，增强报业集团实力三个主题，回顾10年来全国报业集团探索前进的历程，总结改革创新的经验，探讨和交流报业集团发展中面临的新情况新问题，把握机遇，应对挑战，共谋报业发展大计。

根据与会同志的建议和要求，为了推动新闻界按照科学发展观的要

求，进一步贯彻落实全国文化体制改革工作会议精神，进一步推动我国报业集团在构建社会主义和谐社会的进程中做出新的更大的贡献，中国记协决定将论坛发言和收到的论文等资料汇集出版。

广州日报报业集团为论坛的圆满召开和本书的出版提供了有力的支持，做出了大量的工作，借此表示诚挚的感谢！

编者

LETTER OF CONGRATULATIONS

贺 信

创新内容 创新形式 创新手段

广州日报报业集团：

欣悉广州日报报业集团成立十周年，谨向你们致以衷心祝贺！

十年来，广州日报报业集团坚持正确的政治方向，坚持贴近实际、贴近生活、贴近群众，坚持创新内容、创新形式、创新手段，大力传播社会主义先进文化，广泛深入地宣传党的路线方针政策，努力占领思想舆论阵地和读者市场，在竞争中发展壮大。实践证明，在社会主义市场经济条件下，党报完全可以办得更好。

希望你们继续高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜，全面落实科学发展观，紧紧围绕全党全国工作大局，牢牢把握正确舆论导向，坚持“三贴近”原则，不断增强党报的凝聚力、吸引力、影响力，在新的征程中取得更大成绩。

李长春

2006年1月12日

LETTER OF CONGRATULATIONS

贺 信

党报集团改革的立足点 是发展壮大党报

广州日报报业集团：

欣闻广州日报报业集团成立十周年，我谨代表中共广东省委并以我个人的名义，向你们致以热烈的祝贺，向广州日报报业集团全体员工致以诚挚的问候！

在广州市委的领导下，广州日报自 1996 年成为我国首家报业集团以来，以“敢为天下先”的精神，勇于探索，大胆创新，取得了显著的社会效益和经济效益，为全国报业的改革与发展积累了许多有益的经验。尤其难能可贵的是，在办好党报方面，广州日报报业集团能够不断深化新闻改革，努力做到“三贴近”，使党报进入了千家万户，使党的方针政策可以通过党报及时、准确、广泛地与群众见面。同时经济规模和效益在全国报业集团中名列前茅。广州日报的实践证明：党报是可以办好的。

广州日报报业集团已经走过了十年不平凡的道路。你们谱写了中国党报报业集团历史的序曲，这是你们集团对中国新闻事业的重大贡献。党报集团改革的立足点是发展壮大党报，扩大党报的影响。希望广州日报报业集团牢牢把握正确的舆论导向，与时俱进，把集团做强做大，让党旗高高飘扬。

衷心祝愿广州日报报业集团在未来的发展中能够取得更大的成绩，再谱中国报业发展的新篇章。

张德江

中共中央政治局委员、中共广东省委书记

2006年1月12日

5

贺信
LETTER OF CONGRATULATIONS

SPECIAL MANUSCRIPT

特稿

总结经验 深化改革 全面推进报业集团建设的新阶段

国家新闻出版总署副署长 石峰

报业集团化建设是实现集约化经营的一种形式。集约化经营既是报业经济增长方式转变的目标，也是调整报纸出版产业结构的必然要求。

运用市场机制，以资产和业务为纽带，实行联合、重组、兼并，重点培育发展一批舆论影响力大、经济实力强的报业集团，使之成为我国报业市场上具有强大竞争力的新型市场主体和战略投资者，成为中国特色社会主义报业的中坚力量，对于巩固社会主义舆论阵地具有重要的战略意义。

报业集团作为党和国家重要的思想舆论阵地，必须确保党和人民喉舌的性质不变、党管媒体的原则不变、党管干部的制度不变、正确舆论导向的要求不变。

报业集团化建设是实现集约化经营的一种形式。集约化经营既是报业经济增长方式转变的目标，也是调整报纸出版产业结构的必然要求。在报业的改革发展政策中，集约化战略被置于十分重要的位置。运用市场机制，以资产和业务为纽带，实行联合、重组、兼并，重点培育发展

一批舆论影响力大、经济实力强的报业集团，使之成为我国报业市场上具有强大竞争力的新型市场主体和战略投资者，成为中国特色社会主义报业的中坚力量，对于巩固社会主义舆论阵地具有重要的战略意义。

自广州日报报业集团成立至今，我国的报业集团化建设已经走过了10年的历程。10年间，经中宣部和新闻出版总署批准，全国共组建了39家试点报业集团，其中，中央级报业集团两家，省级报业集团23家，省会城市及计划单列市报业集团14家，报业集团化建设取得了丰硕成果。

党的十六届五中全会指出，在全面建设小康社会的进程中，“十一五”时期具有承前启后的重要历史地位，必须紧紧抓住机遇，应对各种挑战，认真解决前进道路上面临的突出矛盾和问题，立足科学发展，着力自主创新，完善体制机制，促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业的新局面。报业作为精神文明建设的重要阵地和文化产业的重要组成部分，在“十一五”期间，必须全面落实科学发展观，认清形势，找准方位，创新体制，加快发展，才能为构建社会主义和谐社会作出更大贡献。为此，报业集团化建设的经验和成果值得我们认真梳理和总结。

一、报业集团化建设的阶段性成果

经过10年的发展，我国报业集团化建设取得了可喜的阶段性的成果。39家报业集团已经成为我国报纸出版业的主导力量，规模不断壮大，影响力日益提升，社会效益和经济效益显著提高，初步实现了构建宣传舆论主阵地的目标。主要体现在三个方面：

1. 报业集团成为党的宣传舆论工作的主阵地。

随着报业集团化建设的稳步推进，以党报为龙头组建的39家报业集团已成为党的宣传舆论工作的主阵地。集团化建设促使区域报纸出版资源的整合，不仅使党报的地位更加稳固，而且通过集团化建设建立了较为强大的系列子报子刊体系。党报集团的系列报刊面向市场、面向群众，凭借党报集团优越的政治资源、经济实力和人才优势，在市场竞争中确立了广泛的影响力和竞争实力。而且系列报刊的良好经营效益，又在经济上反哺党报，为党报提供了坚实的经济基础。

党报集团通过新闻改革和信息资源整合，紧密围绕党和国家工作大局，不断创新系列子报子刊的新闻报道，结合不同媒体的受众特点，开展有声有色的重大战役性、专题性报道，形成主旋律鲜明的“大合唱”，

充分发挥舆论主导作用。与此同时，集团利用信息资源丰富的优势，在坚持正确导向的前提下，把子报子刊办得多姿多彩，满足广大人民群众多层次、多样化的精神文化需求，扩大了党报的影响力。因此，集团化建设实现了通过不同读者定位的报刊，将党的声音向基层群众更为广泛传播的目标，进一步巩固了党的宣传舆论主阵地。

2. 报业集团成为我国报纸出版业的主导力量。

报业集团建设的重大战略意义，同时也体现在占据报业市场的优势地位上。通过集团化建设，已组建的 39 家报业集团已成为我国报纸出版业的主导力量。2004 年，全国各级党报连同所属系列报总数达 1017 种，占全国报纸总量的 53%，平均期印数占全国总量的 47.71%，总印数占 67.86%，总印张占 76.67%。39 家报业集团拥有的报纸数量占全国报纸总量的 17%，但平均期印数占全国的 30%，总印数占全国的 41%，总印张占全国的 56%。报业集团的广告收入、利税总额等，也都远远超出一般报社，不少报业集团的年经营总收入已超过 10 亿元，在区域报业市场上确立了优势的竞争地位，部分报业集团已具备辐射全国报业市场的能力。报业集团所属晚报、都市类报纸，在全国同类报纸中占有绝对优势，在 2004 年和 2005 年两次全国晚报都市报竞争力监测中，报业集团所属晚报都市报在竞争力前二十强中均占有 18 席。

通过集团化建设，报业集团所属报纸的影响力、经济实力和市场竞争能力，都可以代表我国当前报业发展的最高水平，是推动我国报业繁荣发展的主力军。

3. 报业集团改革成为全国报业体制机制改革的标杆。

集团化建设也是文化体制改革的重要突破口和推进器。报业集团的改革基本涵盖了报业出版体制机制改革的所有重要领域，中央和各地党委政府给予了高度重视。在集团化建设过程中，各报业集团根据中央精神，结合自身特点，勇于探索，不断创新，初步形成了一套既符合社会主义精神文明建设要求、又适应社会主义市场经济体制的报业集团管理体制和运行机制。

在 2003 年中央文化体制改革试点中，有 4 家报业集团被列为试点单位，按照中宣部和新闻出版总署批准的改革试点方案，进一步深化改革。在管理体制方面，各报业集团建立并不断完善党委领导和法人治理结构相结合的报业集团管理体制，既实现了集团的市场主体地位，又始终坚持党管媒体的原则。在运行机制创新方面，各报业集团大力推进内部三项制度改革，积极探索集团与下属二级单位实现“统分结合”

的有效途径，深入研究解决采编与经营两分开的制度要求与操作难题，采取了一系列创新举措，取得了初步成效，既坚持了正确舆论导向，又增强了集团的经营活力和运行效率。经过两年来的改革，基本实现了试点改革的目标，为进一步推进报业体制机制改革积累了经验。

二、报业集团化建设的基本经验

回顾 10 年来报业集团化建设取得的阶段性成果，有几条基本经验值得认真总结。

1. 坚持党管媒体的原则，确立党委领导下的报业集团管理体制。

报业集团作为党和国家重要的思想舆论阵地，必须确保党和人民喉舌的性质不变、党管媒体的原则不变、党管干部的制度不变、正确舆论导向的要求不变。在报业集团化建设的探索 and 实践中，在现阶段，始终把确立党委领导和法人治理结构相结合的报业集团管理体制作为现实目标，不断得到完善。目前，各党报集团在实行业务体制的政策框架内，基本形成了以集团党委会为最高决策机构，党委会领导社委会（或董事会），社委会领导编辑委员会和经营管理委员会，实行采编与经营“两分开”，实现了党委统一领导、采编与经营分系统运行的管理体制。这种管理体制既体现了党对媒体的领导，又为报业集团作为市场主体面向市场经营提供了制度保障。

2. 坚持把社会效益放在首位，形成社会效益和经济效益高度统一的运行机制。

在社会主义市场经济条件下，报业的双重属性，即意识形态属性和产业属性日益显现，维护意识形态属性要经受市场规律的考验，尊重产业属性要经受社会效益的考验。建设报业集团的目的，是为了形成强大的舆论主导力量，毫无疑问社会效益是第一位的。而报业集团的舆论主导作用，又必须通过市场机制才能实现。在报业集团化建设中，既要始终把社会效益放在首位，坚持正确的舆论导向，又要尊重市场规律，实现良好的经济效益。因此，建立社会效益与经济效益高度统一的机制是报业集团建设的关键。现有的报业集团都是以党报为龙头建立的，在集团化建设过程中，首先要办好党报，壮大党报实力，扩大党报影响力，使党报成为舆论的主导力量；同时要大力办好子报子刊，以群众喜闻乐见的方式，使舆论宣传工作贴近实际、贴近生活、贴近群众，满足群众日益增长的精神文化需求，使集团里的党报和子报子刊在社会效益与经

经济效益上都起到互补和互动作用，相得益彰。10年的报业集团化建设之路，朝着这个目标前进，实现了报业集团舆论导向正确，社会影响力扩大，经济实力增强，成为相对强势的媒体集团，发挥了宣传思想舆论主阵地的作用。

3. 坚持深化改革，在市场竞争中壮大报业集团。

报业的集团化建设，是报业在社会主义市场经济条件下，将报纸宣传功能与报业市场经营相结合的一种尝试。我国的现代报业是在计划经济体制下发展起来的，长期以来，报纸的出版发行以计划分配为主，报纸内容以灌输宣传为主，办报人基本上没有市场的观念。虽然改革开放以来，情况有了很大变化，但是，无论是管理体制还是运行机制，特别是办报理念上，与社会主义市场经济体制还很不适应，与经济社会的发展很不适应，与报业发展的要求很不适应。最重要的问题是对市场的认识，对市场的适应，对市场的运用。因此，必须围绕市场机制坚持不懈地深化改革。

在深化改革过程中，关键是要不断深化对市场规律的认识。在今天，取得良好的经济效益要靠市场，取得良好的社会效益也要靠市场。任何一张报纸，有市场占有率才能有竞争力，才能有舆论主导权，即使是党报，脱离市场也有可能被边缘化。因此，报业集团运行机制的创新、报纸定位的调整、运营流程的整合、人员结构的优化、技术装备的升级等等，都要有强烈的市场意识，充分运用市场机制，有效发挥市场功能。报业集团要发展，就必须积极参与市场竞争，在市场竞争中精心培育报纸品牌与核心竞争力，努力扩大市场份额，树立报业集团在报业市场中的优势竞争地位。

4. 坚持大力推进人才队伍建设，建立和完善新型人才管理机制。

随着报业集团化建设，人力资源状况，特别是优秀的采编人才和经营管理人才的储备和开发，日益成为影响报业集团发展水平的关键因素。报业的集团化发展不仅意味着报纸出版资源的集中与整合，还意味着高素质的报业人才队伍的培养、开发和使用。大家愈来愈意识到，只有大力培养造就能够顺应我国报业发展要求、具有开拓创新能力强的高素质人才队伍，才能把报业集团的出版资源真正转化为生产力，才能提高报业集团的影响力和竞争力。为了更好地发现人才、培养人才和用好人才，还必须建立健全符合报业发展要求的科学的人才评价、使用、激励等保障机制。目前，我国报业集团的人力资源状况，无论是政治素质、业务素质还是经营管理能力，都普遍优于一般报纸出版单位，这是推进

报业集团化建设不断发展的重要保障。

这些在实践中不断得到总结和升华的基本经验，体现了中央对报业集团化建设的基本要求，其指导意义已不限于试点报业集团，而是对我国整个报业的改革、发展和管理都具有普遍的指导意义。

三、报业集团化建设面临的问题

报业集团化建设虽然取得了重要的阶段性成果，积累了宝贵的经验，但我们也应看到，无论在理论层面，还是在实践层面，我国的报业集团化建设还处于一个长期的阶段性演进过程中。报业集团的改革和发展不可能逾越我国报业当前所处的发展阶段，制约我国报业发展、束缚报业生产力解放的若干瓶颈问题，同样制约着报业集团的发展壮大，其中一些问题对于报业集团化建设尤显突出。这些问题主要包括：

1. 报业集团的市场主体地位尚未真正确立。

尽管党委领导与法人治理结构相结合的报业集团管理体制已经在制度层面得到确立，但运行层面仍存在诸多问题。现有报业集团主要是党报集团，事业单位性质，法人治理结构如何与事业集团架构有机结合的问题尚未得到根本解决，因此，多数报业集团仍存在着浓厚的管理机关倾向。到底是“报办集团”还是“集团办报”的争论，认识分歧就在于报业集团究竟是准行政化的管理主体还是新型市场主体的问题。这个认识问题不解决，报业集团的体制改革就无法深化，战略投资者的市场主体地位就无法确立。

2. 报业集团的发展模式尚未摆脱粗放经营的积弊。

组建了报业集团并不等于实现了集约化经营，目前有的报业集团尚未完成发展模式的转变。其表现是，有的报业集团还是热衷于“铺摊子”，加上由于行政推动组建的报业集团不可避免的“拉郎配”问题，出版资源并未得到整合，规模效益得不到显现；有的报业集团盲目追求数量，不计成本地扩大发行量、报纸版数、广告额，导致质量效益下降，抗风险能力脆弱，可持续发展能力低下；有的报业集团一味地扩张报刊品种，忽视对既有品牌报刊的维护和投入，使集团的品牌报刊竞争力不是增强而是削弱。

3. 报业集团的报刊结构尚未得到优化。

为支持报业集团的发展，新闻出版总署对报业集团的报刊出版资源给予优先配置，尽可能满足报业集团集约化发展的需要，然而，有的报