

好人好报 · 感恩大连
Haoren Haobao Ganen Dalian

《大连晚报》创刊二十周年纪念丛书之三 主编 李明明

新闻

的探索

1988



2008

光明日报出版社



好人好报 感恩大连

1988 ~ 2008

《大连晚报》创刊二十周年纪念丛书之三

DALIAN WANBAO CHUANGKAN
ERSHI ZHOUNIAN JINIAN

主 编 李明明
执行主编 相毅 王生田

新闻人的探索

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

新闻人的探索/李明明主编. —北京:光明日报出版社,2008.6

(《大连晚报》创刊20周年纪念丛书之三)

ISBN 978-7-80206-599-4

I. 新… II. 李… III. 报纸—新闻事业史—大连市—文集 IV. G219.243.13-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第065818号

新闻人的探索

主 编: 李明明

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 崔允刚

封面设计: 石云罡

责任校对: 江朝晖 陈淑萍

责任印制: 胡 骑

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街5号, 邮编100062

电 话: 010-67078258(咨询), 67078945(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010-67078227, 67078233, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京昆仑律师事务所陶雷律师

印 刷: 北京通州大运河印刷责任有限公司

装 订: 北京通州大运河印刷责任有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系调换

开 本: 787×1092毫米 1/16

总字数: 1488千字

总印张: 72

版 次: 2008年6月第1版

印 次: 2008年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80206-599-4

总定价: 180.00元(全3册)

版权所有 翻印必究



生命的嬗变

——写在《大连晚报》创刊20周年之际（代序）

总编辑 李明明

今年是中国改革开放30年，今年中国凭借改革开放取得的巨大成就而举办北京奥运会，在如此的大背景下，于改革开放中诞生、发展、壮大起来的《大连晚报》迎来了20周年生日。对此，社会各界朋友纷纷表示真诚的祝贺。中国晚报协会会长、《北京晚报》总编辑任欢迎同志热情赞道：“《大连晚报》20年，成就很大，值得庆贺，更值得总结。”

总结，那会是一本书，要说的话太多。有创业的艰辛，竞争的酸苦，更有发展的喜悦。1988年7月1日，在中国共产党成立67周年之际，有着43年历史的《大连日报》培育出了一个新生儿——《大连晚报》。事业从无到有，从小到大。在党和人民的精心呵护下，在晚报历届领导班子带领下，晚报人艰苦奋斗，开拓创新，前10年打基础谋发展，后10年再创业上台阶，取得了显著的业绩，走上跨越式发展的良性之路。

如今，《大连晚报》通过始于1999年的第二次创业，把这样一串沉甸甸的数字和荣誉写进了大连报业史——。

- 报纸发行量由几万份增至一个时期内稳定发行46万份，日均发行量41.2万份。
- 报纸广告收入由几百万元增至2.3亿元。
- 印刷设备由一组增至4组，印刷量达12.8亿印张，且实现了双面彩印刷。
- 职工人数由百余增至1300多人。
- 在2006年度中国新闻出版业纳税百强排行榜中，《大连晚报》位列第72位。
- 第二次创业至今，晚报新增固定资产6000多万元。
- 经中国记协推荐，国务院新闻办批准，《大连晚报》于2004年11月加入世界中文报业协会，成为内地首批加入该组织的六家媒体之一（其他五家媒体为：《新民晚报》、《北京青年报》、《经济日报》、《深圳特区报》、《华商报》）。
- 2007年《大连晚报》荣获全国“十大创新晚报”称号。
- 2007年《大连晚报》荣获全国广告行业文明单位称号。
- 《大连晚报》连续两届荣获新闻界政府最高奖——全国报社管理先进单位。
- 2005年以来，《大连晚报》连续两次被评为大连市文明单位标兵、辽宁省文明单位标兵。

可以说，如今的《大连晚报》已实现了在第二次创业之初确立的发展目标——办东北地区一流强势媒体，受到了广大读者及中国晚报界的关注和好评。有关专家学者在调研本



报发展情况之后,认为在全国报业市场竞争的格局中,像《大连晚报》这样曾经被“打倒”又站起来,并且走出了一条辉煌之路的媒体,值得研究,由此,提出了“大连晚报现象”的研究课题。《中国新闻出版报》发表了长篇通讯《生命的嬗变》,以整版的篇幅介绍了《大连晚报》的经验。中宣部有关部门领导曾两次来大连晚报社调研本报新闻出版监督机制,将本报的做法作为先进经验收入全国新闻战线三项教育成果汇编——《我们的队伍向前进》一书。

晚报之所以成就今天,是因为市委、市政府的正确领导,是因为社会各界的支持,是因为全体晚报人的团结奋斗。然而,晚报的成就不仅仅是财富,更在于通过改革创新而形成的思路、理念和模式。长期以来,晚报领导班子一直坚持把科学发展观视为硬道理,作为工作主题。在媒体运营实践中,晚报人形成了自己的发展逻辑和理念——导向是生命,质量是关键,发行是龙头,广告是基础,机制是保证,人才是前提。为此,我们坚持以邓小平理论、三个代表重要思想和科学发展观为办报的政治准则,坚持正确的舆论导向,坚持社会效益第一。从运营媒体的角度,树立“读者即市场”的办报观,走有效办报的新途径——一要满足读者的多元化需求,二要兼顾广告市场的需求,明确晚报以都市市民为主要对象的市场定位,并为此确立以社会新闻、文体新闻、时政新闻、国内外重大事件为主兼顾其他综合性新闻的采编思想;通过抓质量拓展读者市场,以读者市场带动发行市场,靠发行市场争取广告市场;从机制入手打造一流的办报环境,确定以人为本的新闻人才高地建设战略,不断打造晚报特色品牌与核心竞争力,办有影响力的主流强势媒体。为此,创新采编系统,形成了以新闻采编中心、文体中心和专刊中心为主的中心办报格局,并通过制定以创质量品牌为重点的奖罚考评机制,突出强调采编系统的质量意识和新闻服务意识,把“三贴近”原则贯彻到办报的实践中。在晚报已经开设的二十几个版组中,《非常关注》、《大教育》、《大体育》、《大楼市》和《棒棰岛新闻周刊》等版组被评为辽宁省名牌栏目。2007年4月,与新华社合作开设的《新华每日特供》版组,被称为“开全国的先河”,受到读者广泛好评。《疯狂博客》版组与网络媒体对接,创造性地延伸了传统纸媒的报道领域。无论是重大活动、重大事件,还是老百姓关心的生活琐事,晚报均能及时、准确、充分地报道,有效地服务读者。在办好报纸的同时,我们的新闻扶贫工作注重实效,尤其是《特困生档案》开设12年,帮扶贫困生3000多人,《人民日报》曾对此进行了报道。回报社会是晚报人的责任。《大连晚报》作为唯一媒体参与承办了大连国际徒步大会,已成功举办了六届,累计参与人数已达百万之众。因此,大连作为中国内地唯一当选城市成功地加入了世界国际徒步联盟,进一步扩大了大连在世界的影响力。

注重质量,贴近读者,服务读者,回报社会,《大连晚报》因此拥有过百万的读者,拥有大连最大的读者群。央视索福瑞和新生代的市场调查及市场反应,均证明了这一点。

办报,我们秉承“读者即市场”的理念;发行,我们信奉“好人好报,晚报情怀”;广告,我们坚持“你发财,我发展”的双赢信条。大连晚报的自办发行始于2000年元月1日,凭着行之有效的管理机制,我们打造出一支优秀的团队和先进的运营模式,争取到



了大连第一的发行份额。眼下，21个发行站遍布城乡的发行网络，有力地保证了报纸征订和零售两个市场，其显著的经营业绩受到国内同行们的关注与好评。《大连晚报》的广告营销已不再是传统意义上的运营方式，在如何变传媒优势为传媒财富的问题上，晚报广告人创新思路，借新闻优势，实现整合式经营，将广告业务向策划、包装、整合营销方向转变。和发行一样，这支优秀的广告团队同样创造了显著的业绩。可以自信地讲，从2004年以来，《大连晚报》的发行量和广告收入，每年均连续不断创造大连报业史上的新纪录。晚报人因晚报的成就而自豪，更因这一成就而真诚感谢所有支持晚报事业的广大读者和各级领导、各界朋友！

20年的发展已成为历史，20年的成就已成为过去。面向未来，我们又站在一个新的历史起点上。今后的目标是创办全国一流的晚报，今后的进取同样会有酸甜苦辣。跟上时代，谋划发展，确立市场主体多元化的媒体产业，是社会主义文化大发展、大繁荣的必然要求，更是晚报人人为之努力的目标。为此，我们必须奋斗进取。

2008年6月



CONTENTS

目 录

生命的嬗变

- 写在《大连晚报》创刊 20 周年之际（代序） 总编辑 李明明 / 1

第一章 关于晚报发展的论述 / 1

鼓起风帆续新航

- 关于大连晚报社第二次创业的思索 李明明 / 1
- 人才之道重在“用” 李明明 / 6
- “质量” + “服务”：报业竞争的利器 李明明 / 10
- 经营，变传媒优势为传媒财富 李明明 / 12
- 以数字化推动大连报纸产业升级 徐 颖 / 17
- 大连报业市场简略分析 徐 颖 / 20
- 力争求小同 努力存大异
- 兼谈晚报的个性化问题 刘学文 / 25
- 《大连晚报》的品牌定位研究 宋 京 / 29

第二章 关于新闻报道的论述 / 36

- 判断·挖掘·谋划 杜 敏 / 36

精短，不懈地追求

- 人物消息采写谈 杜 敏 / 40

品位的提升 优势的发挥

- 评说 2002 年度晚报大连好新闻参评作品 刘志新 / 43

- 独家新闻是报纸生存的支柱 滕晓东 / 46

- 夜间新闻——亟待开拓的领域 于 杰 / 49



社会新闻要有社会性	于 杰	/ 52
传统社会新闻的创新视角	鲍文锋	/ 55
克服庸俗化, 把好社会新闻度	丁新华	/ 58
社会新闻的机会成本	张美清 王 全	/ 62
让消息“活”起来		
——试论晚报的消息报道	杜 敏	/ 64
社会新闻如何走出一条自己的路	于汶平	/ 69
同中求异天地宽		
——晚报会议新闻刍议	孙 平	/ 71
晚报, 应巧做会议这道菜	马野新	/ 75
现场短新闻的简洁美	王发斌	/ 80
谈新闻中的必要模糊处理	化 冰	/ 82
论典型报道内在因素的辩证关系	化 冰	/ 84
晚报当立足高远	于 杰	/ 89
“关注身边人的生活, 讲述老百姓的故事”		
——论新闻采访中如何把小人物写活写深写出影响	谭可歆	/ 93
报业竞争和记者作风“三忌”	鲍文锋	/ 96
办报要讲政治, 做人要讲正气	佟小冬	/ 98
新闻敏感钝化的产生与校正	化 冰	/ 101
论记者主观因素对新闻写作模式的影响	王发斌	/ 102
现场采访中“不记”“少记”的技巧	化 冰	/ 107
做好农村报道 晚报大有可为	刘志新 丁新华	/ 109
关于经济报道“无人物”倾向之探讨	王发斌	/ 112
新闻真空与法律真实	高江宁	/ 114
论新闻对法制建设的促进	马 强	/ 117
打开话题缺口最关键	于汶平	/ 120
记者在履行职责中应当加强自身修养	化 冰 中 华	/ 123
晚报经济新闻探微	李千溪	/ 128
晚报应自立于报林中唱响主旋律	李千溪	/ 131
要善于从读者来信中挖掘社会新闻	孙 平	/ 134
重视新闻线索 提高新闻质量	孙 平	/ 137
晚报如何报道农村题材	钱 兵	/ 141
创名牌专栏 做读者知音		
——《大连晚报》“热线电话”专栏百期回顾	孙 平	/ 143
开拓办报思路 嫁接谈话栏目	马野新	/ 146



晚报的科技报道怎样吸引读者	黄美华 / 149
“电话新闻”初探	王守仁 / 152
第三章 关于重要新闻事件报道的论述	/ 158
用泪水写成的“5·7”空难报道	
——我对“5·7”空难的采访	张晓帆 / 158
关于伊拉克战争报道的几点体会	陈笑迎 / 163
浅谈做好伊拉克战争报道的几点体会	张祥耿 / 166
今天仅有5条新闻	魏东平 / 169
独辟蹊径掀“飓风”	
——《大连晚报》世界杯特刊《韩日飓风》“吹”出的思索	王维民 / 172
世界杯给晚报体育报道的启示	高中华 / 177
树晚报品牌 创媒体新路	
——韩日世界杯采访透视	赖 臻 / 180
让读者切开世界杯的奶酪	
——兼谈世界杯的采访体验	孙卫东 / 183
第四章 关于舆论监督新闻的论述	/ 189
发挥晚报优势 抓好热点新闻	孙 平 / 189
关于批评报道的思考	滕晓东 / 193
媒体“出席”与社会公共安全事件	鲍文锋 / 195
简析影响报纸公信力的原因	刘志新 / 198
披露新闻和社会稳定	于 杰 / 201
记者与社会责任	高江宁 李 华 / 204
批评报道一定要真实	孙 平 / 206
新闻腐败与舆论监督	李 华 / 210
如何做好批评报道	钱 兵 / 213
市场经济与舆论监督	孙 平 / 216
第五章 关于新闻策划的论述	/ 219
新闻互动带来的无穷魅力	相 毅 / 219
如何抓住读者	
——兼谈报纸体育专刊的策划	王维民 / 222
整合资源包装上市	
——2002年世界杯报道的几点思考	刘志新 / 225



一次成功的新闻策划竞争	钱 兵 / 228
策划让新闻传得更快更远	宋 京 陆 彤 / 231
从受众地位的变化说报纸的互动	李 华 / 234
新闻策划的“要”与“不要”	张美清 / 237
《大连晚报》做好新闻策划化共享为独有	鲍佳宏 / 239
第六章 关于编辑工作的论述	/ 241
画龙点睛与锦上添花	
——闲话报纸副刊图片配文的艺术效果	蔡永武 / 241
想入非非	
——编辑手记	赵振江 / 244
丰富才有质量	
——小议报纸副刊版面编排	蔡永武 / 247
健康有益 寓教于乐	
——如何办好报纸休闲娱乐版之我见	蔡永武 刘 丰 / 249
把时事变成身边事——国际新闻版编辑一得	王守仁 / 251
“两会”报道如何吸引“眼球”	于茗军 / 255
新闻理论的研究应该走在媒体改革的前面	张 秋 / 258
从伊拉克战争报道中看图表的巧妙运用	张成才 / 260
编辑之乐	流 风 / 262
体验新闻：生产优秀作品的工厂	张祥耿 / 264
增强晚报国际新闻的可读性	黄美华 / 266
浅议报纸编辑的再创作	郝 岩 / 268
浅析《大连晚报》新闻的开拓与深化	王 娜 / 270
第七章 关于文体新闻的论述	/ 273
抢占文体报道制高点，进一步发挥两大	
支柱作用	刘学文 王维民 赵 虹 / 273
做一个善良的记者	龚 兵 / 280
做鲜做活文娱新闻	
——兼谈文娱报道的原创性与独家性	鲍佳宏 / 283
细微之处见精神	
——说说纪实新闻作品中的细节描写	郝 岩 / 286
把读者请进报纸娱乐版	龚 兵 / 289



第八章 关于专刊报道的论述	291
整合·竞合·聚合	
——行业专刊制胜对策	国胜连 / 291
报纸专刊的经营趋势	李 华 / 294
浅谈旅游报道的经济视角	李 皓 / 296
谈谈报刊言论的理性化	张明春 / 300
晚报的重点选题与日常报道	刘 慧 / 303
第九章 关于报纸经营的论述	305
创建学习型公司, 努力造就一支高素质、高效率的经营队伍,	
是应对挑战、不断开创报刊发行新局面的根本保证	蔡永武 / 305
广告的创意与包装要切合实际	董绍青 / 310
发行如何获取市场话语权	蔡永武 石 泊 / 313
我们是如何做强做大零售市场的	陈莉莉 刘常春 / 320
市场的竞争就是观念的竞争	
——来自东北报纸发行市场的报告	李梅忠 / 325
品牌优势与媒体财富创造	国胜连 / 329
强化管理, 公平和谐, 实现发行站的持续发展	陈以治 / 331
报业市场竞争中如何当好发行站站长	孙 勇 / 333
把生命线牢牢地掌握在自己手中	
——关于自办发行思考	赵俊杰 / 336
第十章 关于管理工作的论述	338
让职工之家充满快乐与幸福	相 毅 王文汇 / 338
报道纠纷告诉我们什么	
——2005 年《大连晚报》报道纠纷的总结分析	于 杰 / 342
加强报业财务管理 完善内部财务制度	滕 萍 / 345
独领风骚数“首席”	柳松杨 / 346
服务 保障 发展 管理	
——浅谈技术部门在平面媒体中的作用	周 晖 / 348
谈信息化时代如何在网上开展工会工作	王久礼 / 350



第一章

关于晚报发展的论述

把发展作为工作的主题，坚信发展就是硬道理。《大连晚报》开展的第二次创业，就是靠深化改革振兴晚报事业的。一抓报纸的社会效益，确立读者即市场的办报理念；二抓报纸的经济效益，拓展报纸经营的市场和发行空间。努力办全国一流都市报。

鼓起风帆续新航

——关于大连晚报社第二次创业的思索

李明明

历经15年的创业与开拓，晚报人的光荣与梦想深深地烙印在他们为之奋斗的事业中。历经15年的改革与发展，晚报人用心血与汗水绘就了一幅值得人们骄傲的图画。

回顾往事，有苦有乐，有拼搏的艰辛，更有收获的喜悦。1998年底市委调整《大连晚报》社领导班子后，新一届报社编委会面临的实际情况是：报纸发行量只有几万份，年广告收入800余万元；只有百余人的晚报负债达1700多万元——如此现状，令新一届编委会感到压力很大。为此，我们把发展作为工作的主题，坚信发展就是硬道理。1999年初编委会响亮地提出了开展第二次创业的总要求，靠深化改革振奋晚报事业。我们因此一抓报纸的社会效益，确立读者即市场的办报理念，突出主旋律宣传，明确报纸的市场定位，探索晚报发展的规律及特色，提升市民对报纸的关注度，赢得了读者广泛好评。二抓报纸的经济效益，推动新闻产业发展，树市场经营的理念，拓展报纸经营的市场和发行空间。从那一年开始，《大连晚报》走上了跨越式发展的良性之路，报纸发行量从1998年的几万份猛增到30多万份，日发行量稳居大连报业之首；广告收入从800多万元猛增到2003年的1.2亿元，报业总收入达1.48亿元。从2002年4月开始，我们投资近2000万元，对印刷厂进行重新整合，租赁厂房近4000平方米，购置或改造三组印刷设备，使工厂的印力提高一倍，实现了“双面彩”印刷，极大地松缓了制约晚报发展的印刷瓶颈。5年来，我



们新增固定资产3600多万元。《大连晚报》社被国家新闻出版署评为“全国地方报社管理先进单位”，去年又被大连市委、市政府授予“大连市精神文明建设先进单位”光荣称号。

紧紧把握发展主题，不断改革创新机制，努力办全国一流都市报，是第二次创业以来我们始终坚持的基本工作方针。这关键在于，一要确定一个明确的适合晚报特性的办报思路，二要把人用好，做好人尽其才。如此，晚报的成功收获更在于我们形成了自己的办报理念。这就是，以四项基本原则和“三个代表”重要思想为办报的政治准则，从经营媒体的角度，坚持读者即市场的办报观，明确报纸的市场定位，走有效办报的新途径，既要满足读者的多元化需求，又要兼顾广告市场的需求。通过抓报纸质量拓展读者市场，以读者市场带动发行市场，靠发行市场争取广告市场，并从机制入手打造一流的办报环境，确定以人为本的新闻人才高地建设战略，不断创新思路，培育特色品牌。为此我们确立了报业发展的理念：导向是生命，质量是关键，发行是龙头，广告是基础，机制是保证，人才是前提。全面推动报业的协调发展。

宣传报道以晚报的优势和特色唱响主旋律

提高报纸质量，适应读者市场的需求，必须明确自身的市场定位。第二次创业之始，我们在求索中提出：《大连晚报》的客观定位是面对都市市民，因此其自身的主观定位就是以社会新闻、文体新闻、国内外重大事件、重要的时政及经济新闻为主，兼顾其他综合类新闻，突出新闻的时效性、可读性，打造新闻的服务性平台。为此，我们从办报体制入手进行全面调改，形成了采编中心、文体中心、专刊中心的办报格局，并推出了主体新闻牵动、主题新闻互动的采编方式，即以当日最重大新闻事件为整张报纸的主体，进行组合式报道；以版组为单位，按照新闻的性质，选择最有分量的稿件作为版组的主打，增强报纸的社会关注度，突出晚报的都市化色彩，使之更加贴近实际、贴近生活、贴近读者。为此，要求我们的采编人员必须转变观念：

首先，改进时政新闻的报道方式，既突出主旋律，又兼顾贴近性和可读性。对全市及国内外的重大时政新闻，坚持扣准主题，鲜明展示，从读者关心的角度，按照报道要求予以采写，做到生动、明快、简洁，突现晚报特色。

其次，变“等新闻”为主动出击和具体深入，在火热的生活发现新闻。“新闻招手停”采访车走街串巷，寻找新闻素材，倾听百姓心声，在力所能及的范围内帮助老百姓，协助有关职能部门解决一些实际问题，使社会新闻报道鲜活起来。“百姓110”24小时新闻热线也适时开通。

再次，打破地域观念，强化记者的出击意识，关注外埠发生的重大事件，捕捉新闻的第一落点，采集有深度的现场新闻。

第四，改变有什么报什么、报什么编什么的老传统，强化策划性，使新闻原创化。编委会坚持抓报道策划，使《大连晚报》的策划性报道从无到有，形成了声势。采写策划出



了一系列在大连乃至全国都有影响的重要报道,受到业内人士和读者的广泛好评。

第五,改变单纯新闻观念,强化服务性,让报纸做读者的知心朋友。“百姓110”24小时热线电话,接听新闻线索,为百姓排忧解难,设置了专版。在此基础上,成立了读者信息工作部,专事策划为读者服务的活动,每周请有关职能部门热线答疑,同时记者深入到居民小区为市民解决实际问题。各专刊专版也策划出“看学校”、“考试答疑”、“学子报告会”、“股民学校”、“今日开诊”、“滨城楼市”、“房地产沙龙”等活动和栏目,为读者提供周到的服务。“《大连晚报》读者节”已连续搞了两届,其活动因创意独到、参与面广而受到普遍好评。

第六,开发新闻资源,在国内与《新民晚报》、《北京晚报》等全国11家发行量50万份以上的报社确立新闻互动机制,就重大事件携手报道、参与面广而受到普遍好评。

在国外与日本爱媛新闻社、西日本新闻社、新泻日报社分别建立了不同层面的合作关系。

第七,版面设置——以“版组化”为载体,实施全新的版面设置。即按读者群所关注的内容分类,据此报纸划分为地方新闻、时政新闻和体育、文娱、证券、财商、教育、时尚、健康等大版组,每个版组都有相对独立的报头,相对集中的版面,形成《大连晚报》的“报中报”,充分满足读者市场的多元化需求,为读者搭建了颇具吸引力的新闻可读性平台和服务性平台。“版组化”推出后,报纸面貌焕然一新。

按市场经济规律运作,实现报纸经营方式的重大转变

调整发行结构,报纸发行量实现历史性突破。1999年9月,为改变晚报发行量低的局面,编委会在面临重重困难的情况下,毅然决定实行自办发行,而且时间表就确定在2000年元月1日。时间紧,任务重,可晚报人硬是如期实施了自办业务。特别是进入2000年6月,发行工作在进行了重大调整之后出现了前所未有的新起色,发行量一举突破15万份,转年又跃上20万份的高度,次年又达到28万份,而且一直保持上升的势头,彻底改变了晚报发行倒数第一的局面。2003年日发行量达到30多万份,稳居大连报业之首。由于发行工作的规范管理和创新经营,使我们不仅争取到最大的市场份额,也培养出了一支过硬的发行队伍。

广告采取规模化经营,推行合作代理制,实现新闻服务优势与广告市场对接。自1999年末以来,《大连晚报》的广告收入成倍数增长,但编委会并未小富即安,而是居安思危,先后多次调整了广告工作的管理体制,并按照市场经济的客观要求,推出“目标管理,市场化运营”举措,制定和完善规章制度,明确提出“你发财,我发展”的经营理念。在创新广告经营思路的问题上我们认为,广告经营的成败,关键取决媒体的质量和发行优势,广告市场的拓展更在于新闻的服务优势如何与客户的需求相融合。因此,我们将专刊中心主打服务牌的一个采编部划归广告总公司,成立了广告行业周刊部,专门为广告客户策划包装产品,配备骨干采编人员通过新闻服务的手段,按照广告行业开设版组,拉动广



告市场,直接负责客户的广告策划发布业务,开出了诸如《大楼市》、《大车市》、《大时尚》、《大旅游》等版组,以优质和诚信赢得客户。

注重实效开展学习型服务型报社建设

2001年8月,根据市委要求,《大连晚报》社编委会做出了建学习型报社的决定,并以此作为加强队伍建设、提高队伍整体素质的一项基础工程。为创优办报环境,我们提出树立编委会是最高服务机构的意识,以此来解放生产力,推动事业发展。对内,我们通过确立公平、公正的激励机制,放手让每个人尽情地施展自己的才能。每一天,我们评重点稿,每个月我们评优秀的主题新闻和优秀版组,每年年终我们评最高的总编辑奖。每项奖励重质轻量,实实在在地体现优劳多得。部门、职工有要求,有困难,编委会认真对待,主动想方设法解决。行政管理系统的员工树立为办报服务的意识,后勤保障工作责任到位,整个晚报力求缔结一种充满亲情的人际关系。从编委到部主任都有一致的共识:必须善于采纳职工合理的建议,决不允许搞“武大郎开店——比我高的不用”。许多编委会决策就是来自普通职工的建议。服务解放了生产力,良好的办报环境带来了旺盛的人气。对外,新闻报道打造服务性平台,开设了一批满足读者多元化需要的服务性栏目。外部工作以抓再就业援助工程等重点,完成服务型报社的建设工作。根据市委、市政府的指示精神,晚报全方位地开展了再就业援助行动。在“百姓110”专版开设了专栏,设立了热线电话,每天免费刊登由著名的劳动模范戚秀玉同志提供的下岗职工求职名单,并与戚秀玉职介中心合作,于2002年7月26日举办再就业洽谈会,有158个单位在奥林匹克广场设招聘摊位,当天有2400多人达成应聘意向,现已安置下岗失业人员571名。

发展以人为本,构建“人才高地”

推出“首席制”和“资深制”,营造人才竞争的机制环境。“首席制”是为了适应“版组化”的要求,优化竞争环境,最大可能地激发广大采编人员的积极性而实施的。在采编人员中聘任的首席记者、首席编辑并非名份,而是一个实实在在的岗位职务。“十大版组”即首席岗位。这个岗位有明确的责任待遇。因此形成的格局是:报道版面版组化,人员组合班组化(以首席为骨干进行人员组合)。“首席”的聘任完全用能力说话,决不论资排辈,刚调来报社几个月的新人照样可聘“首席”。这项举措激发了编采人员的工作热情,同时也正确地引导了一线采编人员的价值取向。大家认为,在采编一线工作受到了尊重,实现了自身价值。在这种激励机制下,一些原中层干部又重返一线任“首席”,发挥了更大的作用。没有被聘为“首席”的也有了奋斗的目标,干劲十足,力争“首席”。与此同时,优化干部队伍,一批德才兼备的年轻干部脱颖而出。据统计,本报聘任的23名首席的月重点稿完成量占全体采编人员的65%。

为记者“量身定制”专栏,营造培养名编名记的“名牌”环境。“名编名记”的培养是“人才高地”建设的核心。我们积极为编辑记者创造成才的条件,通过设计载体让记者



扬名，打造晚报的名牌。如，我们为时政记者马野新开设了“小马时政快车”专栏等等，以此来激励记者成才。因为有了这样一个办报环境和向一线倾斜的政策，不仅本报编采人员感到心情舒畅，其他单位一些知名记者也移师《大连晚报》，在这里发挥聪明才智。

启用人才，用业绩说话，竞聘上岗。1999年3月，《大连晚报》社首次实行领导干部公开竞聘上岗，拉开了报社全面改革的序幕。自此以后，我们一直坚持干部使用的竞聘方式，并成立专门的领导干部考核工作小组，随机考核记录干部的功过，作为用人的依据。去年，根据中央《党政领导干部选拔任用工作条例》精神，按照市委宣传部要求，报社编委会对晚报社经营管理系统领导干部又一次开展了公开选拔和竞争上岗工作。结合报社工作实际需要，以及民主测评、组织考察等情况，经编委会研究决定，向市委宣传部报批报社经营管理系统聘任职位和人选，确立了更加完善的激励机制和人才成长机制。

15年发展，第二次创业，《大连晚报》社以跨越式的姿态实现了自己的发展目标。如今，成就已成过去，晚报又面临一个新的起点。面对未来，我们确定了更高的目标是：办全国一流的强媒体。为此，我们还将奋力拼搏！

(2003年7月)





人才之道重在“用”

李明明

人才是事业之本，是运营媒体时代变传媒优势为传媒财富的关键。可以说，《大连晚报》的崛起和发展的过程，就是报社编委会“识才、爱才、用才”的过程。

众所周知，1988年7月1日创刊的《大连晚报》，在发展中曾经经历过一次凤凰涅槃、浴火重生的曲折过程。1998年，由于市场环境的变化，我们办报和经营陷入前所未有的困境。从1999年开始，我们提出第二次创业，通过对办报、发行和广告运营机制及体制的多次全方位改革，《大连晚报》迅速走出谷底，报纸面貌焕然一新，发行数量一路蹿高，广告收入连年倍增。这种在逆境中求生存，置于死地而后生的情形，被业内人士称为“《大连晚报》现象”。

这几年，我无论是出去开会还是在接待国内来访的同行，很多同志都兴致盎然地同我探讨《大连晚报》重新崛起的“秘诀”。说心里话，这真是一言难尽。是知耻而后勇的奋发图强？是破釜沉舟的绝处逢生？是机制改革而激发活力？是理念创新而焕发青春？应该说，都是，都有一定道理。为此，我曾仔细地梳理过晚报这几年的成长历程，最后得出了一个结论，那就是，如果说《大连晚报》的成功真的有什么“秘诀”的话，那么这个秘诀只有四个字：“思路和人”。因给我的命题是谈人才培养和使用，故有关“办报思路问题”暂且不谈吧。而所谓“人”，正是善用人、用对人、用准人。让品行好、业务精的人才把守办报、发行、广告、管理各关口，运营我们的媒体。为此，我们是下了大力气，创造性地做好、做活、做透“人”这篇大文章。

人才是创新和发展之源。没有了对人的自身潜能的激励、发掘，那么机制再好，思路再佳，也只是废纸一张。因为，制度虽然可以规范人，约束人，却无法替代人才的作用。

应该说，对这个问题的认识，我们也有个过程。

7年前，《大连晚报》再次创业之初，我们也曾怀着一片真诚，就人事管理和人才培养等问题，向全国几家有名的晚报和都市报同行虚心求教。天南地北一圈下来，人家的作法的确让我们心服口服。比如有的搞了干部聘任制，一年一聘，干不好的就下台；有的都市报搞了“待岗制”，编辑记者完不成任务就得接受内部培训，合格后重新上岗，再不合格就走人；有的搞了“末位淘汰制”，每月完成任务量排在后头的就“炒鱿鱼”。总之，一切让机制作为，让制度说话，从里到外都体现个“严”字。这一切，都让我们受益匪浅。但我总觉得这里边少一些什么。究竟是什么呢？那就是“以人为本”的理念，除了好的机制外，还必须讲究人的价值，人文的关怀，情感的投入。人的价值取向是多元的，但