

# 思路·出路

湖北日报报业集团  
经营管理丛书

# 思路 出路

—— 发行、财务卷

SiLu ChuLu  
FaXing CaiWuJuan



 湖北人民出版社  
HUBEI PEOPLE'S PRESS

湖北日报报业集团  
经营管理丛书

# 思路·出路

—— 发行、财务卷

SiLu ChuLu  
FaXing CaiWuJuan



湖北人民出版社  
HUBEI PEOPLE'S PRESS

## 鄂新登字 01 号

### 图书在版编目(CIP)数据

思路·出路:发行、财务卷/湖北日报报业集团编.

武汉:湖北人民出版社,2006.1

(湖北日报报业集团经营管理丛书)

ISBN 7-216-04586-6

I. 思…

II. 湖…

III. ①报刊发行—湖北省—文集

②报社—财务管理—湖北省—文集

IV. G219.246.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 158146 号

### 思路·出路

——发行、财务卷

湖北日报报业集团 编

出版:  
发行:湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号  
邮编:430070

印刷:湖北日报报业集团楚天印务总公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:21.5

字数:305 千字

插页:2

版次:2006 年 1 月第 1 版

印次:2006 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-216-04586-6/G·1261

定价:40.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

责任编辑 施先稳

装帧设计 汉工作室

**经营管理丛书**

传媒体制创新研究

转型期的报业广告经营

变局·变革

——综合卷

思路·出路

——发行、财务卷

合力·活力

——广告经营卷



## 经管丛书编委会

主 任 毕志伦

副主任 江作苏 杨步国 王尊益

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 编 委 | 毕志伦 | 江作苏 | 杨步国 | 张家厚 |
|     | 雷 刚 | 王尊益 | 蔡华东 | 陈智愚 |
|     | 张勤耘 | 韩少林 | 陈 新 | 杨敬文 |
|     | 王吉祥 | 曹山旭 | 陈新民 | 金则云 |
|     | 张忠明 | 张海明 | 林万国 | 熊振宇 |
|     | 张礼发 | 朱建菲 | 刘云德 |     |

主 编 毕志伦 杨步国

副主编 陈智愚 张勤耘

本卷执行主编：王万华

本卷稿件统筹：黄森榕 付 皓



湖北日报报业集团选编

# 总序

毕志伟

湖北日报报业集团即将走过五年发展历程，五年间，报业集团媒体实力不断增强，产业功能逐步完善，经济规模不断扩大。特别是随着社会主义市场经济体制的全面建立和不断完善、党的十六大明确提出“解放和发展文化生产力”推动文化体制改革试点工作以来，传媒产业属性日渐突现，报业经济迎来了从“量变”到“质变”的黄金发展时期。

这是一个伟大的变革时代，我们有幸置身其中。

在这场前所未有的深刻变革中，传媒正由承担单一“喉舌”功能转向舆论宣传与产业拓展并重，传媒市场的大变局正在到来：在国内，传媒经营的产业化程度不断提高，市场竞争日趋激烈，新锐媒体不断涌现，跨地区、跨媒体的合作逐渐增多，报业领域的重组、并购活动日益活跃；国际上，中国正处于加入世贸组织后的过渡期，跨国传媒集团虎视眈眈，传媒广告市场和发行市场陆续放开，各类资本正在向业内优势领域集中，报业面临着巨大的市场冲击和竞争压力。

正是在这样的背景下，近年来，改革宏观管理体制、创新内部运营机制、加快做大做强报业经济，已经成为报

业集团面临的首要课题和紧迫任务。从2001年开始，我们对集团管理体制、运营机制大胆改革，并积极探索资源整合之路，效果比较明显，传媒事业和传媒产业进入了一个较快的发展时期，引起了全国业界的广泛关注。

思路决定出路，合力带来了活力。

令我深受鼓舞的是，集团同仁们在报业经营领域开展身体力行的实践之余，还对事关集团未来发展的战略、战术问题进行了多层次、立体化的思考，其中不乏真知灼见。集中总结、反映集团近五年来在经营管理方面的成绩与得失，研究报业集团经营管理现状，探讨集团经营管理的发展趋势，促进集团经营管理水平的整体提升，正是集团党委决定编纂这套经管丛书的缘起和目的。

这次出版的经管丛书有两本专著：步国同志把目光投向了传媒领域的重点和难点问题——传媒体制创新，这是他对报业经营管理工作思考的系统整理，全书内容翔实，具有较高的学术价值；勤耘同志长期战斗在集团广告经营岗位，《转型期的报业广告经营》一书既是他的研究成果，也是心路历程。其余三册均为论文汇编，内容涉及报业发展战略、宏观经济管理、财务、广告、发行、印务、法律、技术进步等方方面面，论文作者都是在经营一线辛勤工作的同志们，这是他们在工作实践中的智慧结晶。

总之，这套丛书的最大特点是理论与实际紧密结合、理性与建设性相辅相成，充分体现了经管战线同志们的敬业精神、责任感和使命感，更让我们看到了一个理论水平高、动手能力强的经营管理团队。而正是这个团队，为集团带来了一个要倍加珍惜的发展局面：既生机勃勃、成绩斐然，又冷静客观、未雨绸缪。

就在这套丛书即将付梓之际，1月4日，中共中央、国务院发布了《关于深化文化体制改革的若干意见》，这是深

化我国文化体制改革的纲领性文件。《若干意见》的制定，是贯彻邓小平理论和“三个代表”重要思想，进一步树立和落实科学发展观，全面推进文化体制改革的一个重大举措。竞争的形势逼人，时间也不等人，深化改革的号角已经吹响，我们又即将踏上新的征程，开始新的探索。

沧海横流，方显英雄本色。我希望，通过经管丛书的编纂与出版，在集团内部形成人人关心改革、人人思考发展的良好氛围，并使更多更优秀的高级人才脱颖而出，从而进一步激发广大同仁的工作热情和创造力，最终增强集团的向心力和凝聚力。惟有如此，集团党委制定的“十年发展规划”才能落到实处，“打造一流传媒集团”的目标才能顺利实现；也惟有如此，报业集团的经济规模、综合实力才能“更上一层楼”，我们党的新闻传播事业才能得到长远保障和更大发展。

我们的目标一定能实现，我们的目标一定会实现。  
是为序。

2006年1月8日

（作者系中共湖北省委宣传部副部长，湖北日报报业集团党委书记、社长、董事长）



## 选 编 说 明

1. 经管丛书共五册,两本为专著,三本为论文汇编,内容涉及报业经营各个领域,是近年来集团在经营管理方面研究成果的结晶。今后,将不定期推出丛书的后续作品。

2. 论文汇编所选作品均来自集团内部自荐、征集和编者定向收集,收集范围涵盖集团各部门近年出版的文集、论文集以及公开发行的新闻理论刊物等。其中,综合卷包括报业宏观经济管理、印务、技术进步、网络、法律等内容,发行及财务管理、广告则单独成卷。

3. 丛书选编工作受人力、时间影响,加上编者水平所限,虽经多次校勘,仍难免有疏漏及遗珠之憾,存在诸多不足,恳请读者批评指正。

经管丛书编委会

2005 年 12 月 31 日

# 目 录

## 总序

毕志伦

SiLu ChuLu

FaXin CaiWuJuan

## 第一辑 报刊发行

- |                         |            |    |
|-------------------------|------------|----|
| 影响报纸发行量的诸因素及其相互关系       | 林万国        | 3  |
| 报纸自办发行网络面临的机遇与挑战        | 林万国        | 9  |
| 完整、高效、稳定的自办发行网络         |            |    |
|                         | 林万国 郑波 程信怀 | 14 |
| 报纸自办发行与零距离服务            | 林万国        | 18 |
| 谈谈报纸的投递质量管理             | 林万国        | 20 |
| 正确的选择 成功的探索             | 黄南清        | 26 |
| 发行是报纸商品生产过程的延续          | 郑波         | 33 |
| 报业发行竞争中的几种主要表现形式        | 郑波         | 38 |
| 发行产业化进程中的多种经营现象         | 郑波         | 47 |
| 由分站长队伍的现状谈新形势下其应具备的基本素质 |            |    |
|                         | 郑波         | 52 |
| 报业发行的专营化与协作化            | 吴三敏        | 60 |
| 对青少年读者群的培养亟待加强          | 吴三敏        | 64 |
| 发行网络多种经营项目的选择           | 张涛         | 68 |
| 报刊发行公司化运作的探讨            | 李友红        | 74 |
| 报刊发行应该做大更要做强            | 吴秋华        | 77 |

# 目

SiLu ChuLu  
FaXin CaiWuJuan

# 录

思路·出路

002

|                         |         |     |
|-------------------------|---------|-----|
| 报刊高发行量的风险与防范            | 王 勇     | 85  |
| 浅谈报业市场在位者市场壁垒的构筑        | 张 涛     | 90  |
| 委托发行:报纸发行的一条重要途径        | 叶 刚     | 95  |
| 建立高效稳定的发行网络             | 张信刚     | 100 |
| 对省级报刊发行工作的几点思考          | 骆鹏飞     | 103 |
| 从《特别关注》省内成功发行谈公司多报刊经营战略 | 张耀元     | 108 |
| 报刊发行的营销管理               | 吴秋华     | 112 |
| 浅谈报摊销售管理                | 李 辉 余汉均 | 116 |
| 走动管理                    | 张 涛     | 122 |
| 运用“三大机制”促进《楚》报发行        | 张信刚     | 125 |
| 加强分发运输管理 确保报刊发行时效       | 古合旺     | 131 |
| 流动售报:新崛起的一种有效发行形式       | 范晓华     | 135 |
| 浅谈报纸的零售工作               | 李 辉     | 140 |
| 发行站长应如何做好发行站的组织协调工作     | 石兴奎     | 147 |
| 关于报纸到站后出现误差原因的探讨        | 古合旺     | 152 |
| 零售发行中的客户管理              | 李向阳     | 155 |
| 加强读者资料库的建设及管理           | 程信怀     | 158 |
| 试论新形势下等级考评工作的意义和作用      | 贺茂国     | 162 |
| 浅谈发行总公司绩效考核工作的改进及完善     | 张 为     | 167 |

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 浅谈发行工作中激励机制的运用     | 石兴奎 170 |
| 建立优秀团队 锻造发行精英      | 张信刚 177 |
| 开展发行站人力资源培训的设想     | 石兴奎 181 |
| 论发行站组长的职能与考核       | 贺茂国 185 |
| 发行站长在发行管理中的地位与作用   | 叶江心 190 |
| 新形势下发行站长的能力要求和自我提高 | 司腊军 195 |
| 发行站形象建设刍议          | 叶江心 200 |
| 发行站文化建设对管理的促进作用    | 李友红 206 |
| 从发行市场看灾难性新闻的“眼”    | 程 涛 211 |

## 第二辑 财务管理

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| 浅论报社实行二级财务核算管理    | 王吉祥 217     |
| 报业改制中内部审计的作用      | 夏菊兰 221     |
| 报业集团发展战略下的财务管理创新  | 何克秋 225     |
| 都市报财务信息管理平台的构架和拓展 | 何克秋 232     |
| 完善财务考核体系 构架整合发展平台 | 何克秋 237     |
| 报业集团财务管理探析        | 李培清 246     |
| 浅谈报业集团预算控制        | 李培清 252     |
| 报业资金结算中心:功能扩展与运用  | 李培清 258     |
| 报业广告财务核算模式分析      | 秦旭阳 徐胜斌 262 |

目



SiLu ChuLu  
FaXin CaiWuJuan

录

思路·出路



004

|                     |     |     |
|---------------------|-----|-----|
| 从财务角度看报业集团内媒体的错位经营  | 秦旭阳 | 268 |
| 报业集团如何加强财务管理        | 秦旭阳 | 272 |
| 关于现代企业内部审计的探讨       | 秦旭阳 | 277 |
| 报业媒体现金预算的编制         | 张民兵 | 281 |
| 对集团会计委派工作实践的思考      | 骆鹏飞 | 284 |
| 报业集团发行业务的财务管理       | 骆鹏飞 | 291 |
| 浅论当代报业集团会计委派制下的财务管理 | 吴桂生 | 297 |
| 试论构建报业集团财务管理新体系     | 范国祥 | 301 |
| 浅谈报业集团资金的集中监管       | 范国祥 | 306 |
| 浅谈报业经营的纳税筹划         | 梁 兵 | 314 |
| 报业应加强财务集中管理         | 梁 兵 | 319 |
| 实行会计委派制是报社事业发展的必然   | 王 超 | 324 |
| 如何发挥和利用“缴款卡”的优势     | 张 虹 | 327 |

第一辑

报刊发行





# 影响报纸发行量的 诸因素及其相互关系

林万国

报纸发行量是报社经营的主要指标之一。报纸发行量的计划目标是依据经济效益原则而确定的。一般情况下,报纸的发行数量与报纸的广告数额成正比,从而与报社的经济效益成正比(在特殊情况下,发行数量与报社的经济效益成反比,本文存而不论)。由此不难理解报纸市场频频发生发行量大战的内在动因。然而,报纸发行量的提高不是件容易的事,许多报社的经营者尽管为此付出极大的精力和财力,仍然难以走出低量徘徊的怪圈。报纸发行量上不去,发行人员灰头灰脸,管理失态,人心涣散;受其直接影响的是广告数额上不去,广告人员疲于奔命不得回报,对广告前景渐渐丧失信心;离经营活动稍远的采编人员也感到自己的辛勤劳动难以转换为社会价值,积极性受到严重挫伤。报社的经营活动陷入恶性循环状态。本文结合《楚天都市报》(以下简称《楚》报)创刊短短4年时间发行量便突破100万份的成功实践,对影响报纸发行量提高的诸因素及其相互关系作一解析,力求揭示这一社会活动的本质特征及其规律性。

## 一、影响报纸发行量提高的主要因素

报纸发行量上不去,报社上下都开始关注发行工作,寻找影响报纸发行量提高的原因和解决的办法。最常见的情况是:采编人员指责发行人员能力差,不尽力;发行人员埋怨报纸办得不好,读者不愿看;而报社领导此时常常无所适从。这种带有情绪化的简单分析必然得

出简单结论,而简单结论必然做出简单的解决办法。例如,频繁调整编辑方针,频繁出台发行政策,频繁更换发行管理人员等。这对解决问题不仅毫无裨益,甚至会乱了自己的阵脚。必须依据具体情况对影响报纸发行量提高的原因进行实事求是的分析。从报纸发行所涉及到的领域看,影响报纸发行量提高的主要因素不外乎四个方面,即报纸内容因素、发行管理因素、报纸印刷因素和发行市场因素。

### (一) 报纸内容因素

报纸的内容因素包括两个方面,一是报纸内容的市场定位是否准确,二是报纸内容的内在质量是否过硬。根据营销学中的目标营销理论,定位是为了适应消费者心目中的某一特定地位而设计公司的产品和营销组合的行为。定位的准确与否将决定产品在市场中的命运。《楚》报在对湖北省报业市场细分和市场目标选定的基础上,将《楚》报定位为现代都市市民报,并且一步到位,应该说定位十分准确。其他的报纸如《广州日报》、《扬子晚报》、《南方都市报》、《成都商报》等也是这种情况。但也有不少报纸,办了多年,总是左右摆动,找不着自己的市场目标,这样的报纸怎么可能有市场呢?产品定位是经营者的战略决策行为和产品设计行为。定位准确的产品能否为消费者接受,还要取决于产品的内在质量。比如,现代都市市民要求通过报纸了解更准确更多的信息,如果报纸提供的信息特别是新信息不多,或者信息的质量不高甚至多为垃圾信息,这样的报纸市民不仅不欢迎,还有可能令人生厌。报纸内容的内在质量的重要性人皆明白,但要办一张长期稳定的高质量的报纸是很困难的,它涉及到领导者和采编队伍的思想素质和业务素质等诸多方面,其中创新能力尤为重要。

### (二) 发行管理因素

报纸发行是通过发行管理来实现的,发行管理水平的高低对发行量提高会产生直接影响。对《楚》报发行量的超常规增长,来访者总要询问有什么诀窍。要说诀窍,无非是依据营销管理的一般理论,扎