

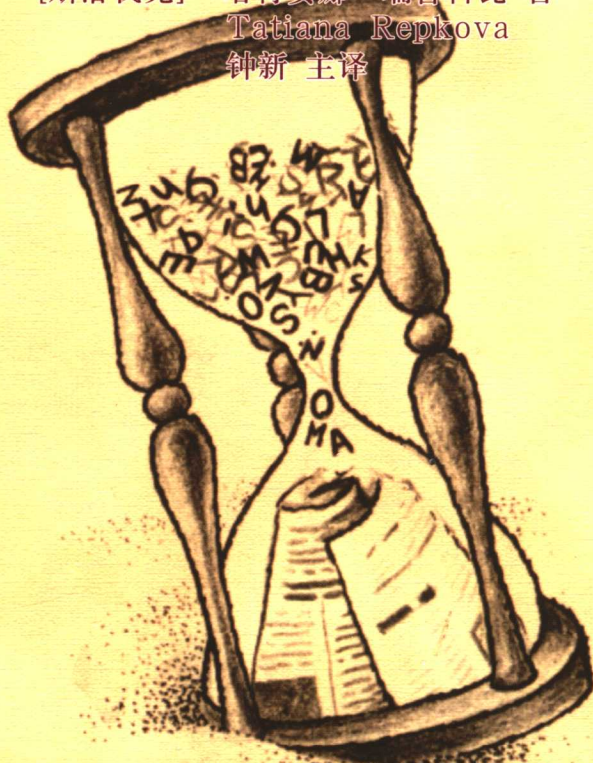
NEW TIMES: MAKING A PROFESSIONAL NEWSPAPER IN AN EMERGING DEMOCRACY

媒介管理译丛

《新时代》： 打造专业化报纸



[斯洛伐克] 塔特安娜·瑞普科瓦 著
Tatiana Repkova
钟新 主译



中国人民大学出版社

NEW TIMES

MAKING A PROGRESSIVE DAILY NEWSPAPER IN
AN EVER-CHANGING CHINA TODAY

THE NEW TIMES

《新時代》：

打造中國化報紙



THE NEW TIMES



媒介管理译丛

《新时代》： 打造专业化报纸



[斯洛伐克] 塔特安娜·瑞普科瓦 著
Tatiana Repkova
钟新 主译

图书在版编目(CIP)数据

《新时代》: 打造专业化报纸/[斯洛伐克] 瑞普科瓦著. 钟新主译.
北京: 中国人民大学出版社, 2004
(媒介管理译丛)

ISBN 7-300-05230-4/D·955

I. 新…

II. ①瑞…②钟…

III. 报纸-新闻工作-专业化

IV. G216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 044894 号

媒介管理译丛

《新时代》: 打造专业化报纸

[斯洛伐克] 塔特安娜·瑞普科瓦 著
钟 新 主译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 6 月第 1 版
印 张	38 插页 3	印 次	2004 年 6 月第 1 次印刷
字 数	573 000	定 价	59.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



保罗·高更：“我们从哪里来？我们现状如何？我们将向哪里去？”

注：波士顿艺术博物馆收藏并持有该作品版权。本书经授权复制。

“媒介管理译丛”

总 序

正像人类有很长的历史，却只有很短的自我认识的历史一样，传媒业有很长的商业运作的实践，但其真正意义上的学科研究却只是近几十年特别是最近十几年的事情。在中国，传媒产业的实践和理论都是曾经被严重阻滞的——仅仅在十一二年前，市场之于传媒业还是相当敏感的一个话题。当时，当我们试图把传媒与市场联系在一起加以研究的时候，曾经遭到棒喝的情形在今天的人们看起来简直像一出幽默剧。然而，无论传媒产业的学术研究曾遭受到多少非议和压力，中国传媒产业的自身发展却一如黄河之水奔腾向前，成为 20 世纪最后几年中国社会发展和经济生活中最引人注目的一道风景。

2003 年，当我们申报传媒经济的硕士点及博士点时，我们列举了如下理由，并对于这一学科的基本内容进行了概要的列举。

一、设立本学科点的主要理由

1. 传媒经济正成为中国经济的强劲增长点

我国传媒产业在最近 10 年有了突飞猛进的发展。自 1998 年始，传媒业的利税已经超出烟草行业，成为我国利税总额居第四位的产业。目前，我国传媒产业每年的经营总额在 1 000 亿元人民币左右。根据有关权威研究机构的研究预测，以 2001 年为基数，至 2010 年我国传媒产业的经济总量将会有 3 倍左右的增量空间。传媒产业的发展前景巨大。

2. 传媒市场之争已经成为我国当前和未来发展中的最大政治

传媒市场的特殊性在于，它并不仅仅是能够产出利税的普通的产业部门，而且是一个事关社会稳定和国家安全的社会公共事业。它的意识形态属性和产业属性的双重规定，决定了这一市场领域的竞争并不仅仅是经济效益的问题，而且是我国的主流意识形态如何在社会的可持续发展中保持和强化

自身影响力、凝聚力的问题。对于这样一个事关大局的政治问题，显然有必要给予极大的重视和投入必要的研究力量。

3. 传媒经济的研究成果奇缺、传媒经理人才的奇缺已是发展中国传媒经济的最大瓶颈

由于社会历史方面的原因，长期以来，我国传媒业仅仅被视为上层建筑和意识形态部门，对于如何讲政治和起到舆论导向功能，现有的学科对实践操作上的体制、机制保证的研究较为充分，但是，对于如何按照市场规则来建构传媒产业的价值链，保证其健康有序的发展的研究，则严重不足。此外，管理人才极度匮乏，与传媒产业现实发展的要求严重脱节。这些已经成为制约我国传媒产业进一步发展的一项瓶颈性因素。

二、本学科点所设立的主要研究方向

1. 传媒经济理论方向

主要内容构成：传媒经济的本质、传媒经济运作的资源补偿方式、各类传媒的经济运作规律和管理模式、传媒战略研究、传媒产业环境、传媒产业与社会政治、社会文化和社会经济的互动等。

2. 传媒经济实务方向

主要内容构成：传媒价值链的建构模式、传媒产业的集团化研究、传媒内容管理、传媒人力资源管理、传媒财务管理、发行渠道、收费模式以及创新模式研究等。

3. 传媒市场研究与评测方向

主要内容构成：传媒产业的基本数据库的建构与利用、传媒业景气指数研究、传媒诊断方法、传媒产业的案例研究、传媒研究方法的本土化等。

三、本学科点所设立的专业核心课程

1. 传媒经济理论

2. 传媒经营实务

3. 传媒市场分析、评估与预测

配合上述核心课程，开设三类专业基础课或选修课：一类是研究方法和分析方法类课程；一类是经济理论和市场营销课程；另一类是有关人力资源管理、财务管理、资讯统合、价值链管理方面的课程。

现在，传媒经济的硕士点和博士点已经在中国人民大学正式设立，2004年9月我们将迎来第一批专门从事传媒经济研究的硕士和博士研究生。传媒经济的研

究不必再像从前那样羞羞答答了。但是，与学科设立的大招牌相比，传媒经济现有的学术成果的极度缺乏，以及现有研究成果的平庸和肤浅却是一个不争的事实。

作为站在这样一个学科前沿的研究者，我认为中国的传媒经济研究急需从两个方面得到滋养：一是对于西方发达国家学术成果的引进，这有利于我们从一开始就从学术视野上站在国际学术发展的前沿位置上，搭建我们的学术架构，最大限度地保障我们少走弯路。二是对于中国传媒产业全部约束条件的理论研究和大量的实证调查，以此打通传媒学术研究与传媒产业发展的隔膜，使传媒经济研究真正成为可以济世的学科。

2002年，当钟新副教授提议策划一套取自欧美发达国家的“媒介管理译丛”时，我是持非常积极赞同态度的。然而，接下来的工作却是异常艰巨和烦琐的。从选定书目到联系版权，从确定译者到分配任务，在她的积极努力和穿针引线下，本译丛终于得以面世，使更多的对于传媒经济研究有兴趣、有需求的人士可以突破语言障碍，直接分享来自传媒经济学术前沿的那些最有价值的研究成果，并得到思想、智慧上的滋养和操作方法上的启示。作为主编和其中两本书的主译者的钟新，还特别嘱我在总序中表达她对于清华大学陆地教授、美国丹佛大学传播学院院长迈克尔·沃斯教授（Michael Wirth）、美国伊利诺伊大学芝加哥分校传播系主任史蒂夫·琼斯教授（Steve Jones）以及芝加哥的赵兢女士等专家学者在选书过程中的协助与支持，以及中国人民大学出版社对本译丛的热情支持的感谢。

本译丛总共有九本书，分别是：

1. 《〈新时代〉：打造专业化报纸》
2. 《美国报纸产业》
3. 《票房营销》
4. 《媒介管理概论》
5. 《媒介经济学：理论与实践》
6. 《谁拥有媒介？——大众媒介行业的竞争与合并》
7. 《媒介财经》
8. 《广播电视管理》
9. 《杂志产业》

综观这套书的内容、体例和叙述方式，其突出特点就是强调实际操作性。而这正是我们现有的学术研究所缺乏的，也是处在发展中的中国传媒业极度缺乏

的。事实上，把理论说得很深刻透彻固然不容易，但是，把理论与实践结合得很通透却更是难上加难的。我们的外国同行做到了，下面该看我们的了。在我们行动以前，先看看这些浸透着行动智慧的研究成果吧！

喻国明

于北京太阳园寓所

2004年5月10日

中文版序

如何更好地使用本书？

回报记者的最好方式是什么？是固定工资吗？是稿酬吗？是基本工资加稿酬吗？在新兴市场经济国家举行的报纸管理研讨会上，员工和经理的报酬是经常被讨论的问题。

在完成本书写作五年后的今天，我已经记不太清楚导致我讨论本书所涉及问题的一些细节和理由。

而用于建构本书体系的各个环节却比人的记忆更靠得住。

所以，让我们来查一查《〈新时代〉：打造专业化报纸》的目录。下面的章节专门讨论员工和经理的报酬：

第7章：人力资源

第7.6节：薪酬

第7.7节：稿酬

当然，本书不仅仅在这两节里才提及工资和稿酬。我们可以通过主题索引查找关键词“工资 (Salary)”、“工资 (Wage)”和“稿酬”。我们从主题索引里查到的包含这些关键词的词汇如下：

Salary, 工资



基本工资；固定工资；编辑的工资；员工的工资；总经理的工资；高工资；更高的工资；中等工资；激励工资；支付工资；工资和稿酬的比例；工资类别；工资成本；加薪；制定工资

Wage, 工资

平均工资；工资簿；结清工资；与工资相关的材料；最低薪酬；最低工资；现金工资；月工资；名义工资；应付工资；实际工资；工资记录；所有员工的工资；工资总额；工资类型；工资议程；工资类别；薪酬差别；工资水平；工资结构；工资和福利政策；各员工的工资

Honorarium / Honoraria, 稿酬

稿酬分析；适当稿酬；结算稿酬；有竞争力的稿酬；稿酬成本；稿酬议程；稿酬标准；稿费；广告文章的稿费；编辑材料的酬金；每版稿酬；稿酬价格；稿酬价目表；稿酬声明；稿酬总额；支付稿酬税；非本报人员的酬金；本报人员的酬金

如上所示，主题索引采用了中英文对照的形式。主题索引也可以看作一个实用性较强的专业英汉词典。这个词汇表帮助你在相应的页码中查找相关的定义或者解释。

除了可以直接应用的原则和材料外，本书还为报纸经理们提供了各种可参考的模式。例如，本书为《新时代》日报设计的工作职责描述稍加修改就可以用作周报的工作职责描述。这很容易。如果你的报纸只有一名广告人员，你就需要把“广告部经理”、“广告部经理助理”、“广告销售代表”和“广告开单代表”几个职位的工作职责描述合并到一个职位的工作职责描述中。然后，删除本报在现阶段还不必要的工作内容，并把有些工作内容转给其他员工，比如会计。这样，你就可以为你的广告人员拟定一份工作职责描述了。

另一方面，如果你需要为一家比《新时代》日报更大的报纸制定更细的工作职责描述，你就可以从本书的工作职责描述中选择一个最接近的职位，然后添加你所需要的内容。

你可以用多种方式使用本书。它可以是初学者的入门读物，可以

是大学高年级的教材，可以是决策者的参考手册，还可以是希望准确沟通者的词典。我希望这本书有助于你的日常工作和战略决策。

塔特安娜·瑞普科瓦

trepkova@wan.asso.fr

2003年7月9日于巴黎

译者序

管理理念与管理工具并重

翻译是最彻底的学习。断断续续长达两年的翻译和整理工作使我有机会比较彻底地认识了《〈新时代〉：打造专业化报纸》这本书和它的作者。

一、本书的目标：帮助新兴市场经济国家打造专业化的报纸

作者塔特安娜·瑞普科瓦女士是斯洛伐克的一名报人。正如前言所述，她和她的同事们在 20 世纪 90 年代初“惊讶地发现传媒在成熟市场里的巨大发展潜力”。她满怀兴奋与困惑地努力探索刚刚走出计划经济的东欧报业的发展模式。她更走出东欧，到媒体大国——美国——的著名学府、著名媒体去学习、观摩、实践。她把学到的理念与方法应用于领导斯洛伐克第一大报《真理报》的改革并取得了引人注目的业绩。她说：“这本书是我十年实践和思考的结晶，是我专职写作两年的结果。”这本书的出版得到了总部设在巴黎的世界报业协会的支持、肯定和推广。本书原著为英语。自 2001 年出版以来，本书陆续被翻译为俄语、斯洛伐克语、保加利亚语、罗马尼亚语、克

地亚语、亚美尼亚语、法语、阿拉伯语、蒙古语等十几种语言的版本。与此同时，作者的足迹遍及欧洲、非洲、亚洲十几个发展中国家，在无数的培训班和研讨会上传播打造专业化报纸的理念和方法，为当地的媒体人士释疑解惑。2002年5月，作者辞去斯洛伐克的工作，成为世界报业协会的研究与信息管理总监，开始为更广泛的世界报业服务。

作者曾经在2001年8月底亲自在中国向中国的传媒业界人士传播过她的办报理念和方法，受到到场观众的广泛好评。译者在翻译和整理本书的过程中以《〈新时代〉：打造专业化报纸》原版为教材先后在七个班上试用，其中四个班为传媒业界在职人员研究生班。绝大部分学员表示“很受启发”，并期待能早日读到中文版。这些讯息使译者更加意识到这是中国传媒需要的东西。

不过，需要指出的是，作为作者写作背景和写作对象的东欧国家虽然与中国同为发展中国家，同样处于新兴市场经济阶段，但东欧国家与中国的发展模式仍然有差异。希望中国读者注意识别这些差异并将书中大量有益的理念和方法灵活地应用于中国的传媒实践。

二、本书的框架：管理理念与管理工具 贯穿报纸经营管理的三个关键环节

正如作者在前言中所述：“任何报纸成功或者失败的背后是什么呢？答案可以是三个词：理念、管理、沟通”；“报纸需要有一个明确的远景目标，并且必须能将这一目标始终如一地贯彻到公司的经营理念中去”；“专业化管理日常工作是实现出版公司短期目标和长远目标的关键”；“良好沟通对实现报纸的理念、增强管理效率非常必要”。作者把复杂的报纸经营管理简化为三个核心概念，即三个关键环节，这本身就是一种经营理念。本书的八章正是按照理念、管理、沟通三个板块编排的。

作者的另一个重要理念是，懂得报纸经营管理不仅仅是报纸高层管理者的事，也是全体报人的事。作者在前言中特别强调：“本书不

仅仅写给经理人，也写给在报纸工作的任何人（从普通记者到行政人员）。本书的核心思想是，帮助所有报人更好地理解他们为之工作的报纸，使所有报人能够在获得更充分信息的前提下作出工作决策。”

在各章节，读者经常能发现令人点头表示赞同的理念。例如：领导才能和决心不能引进，方法却可以引进；使命陈词应当明晰、准确、简洁，同时有足够的涵盖力，能涵盖公司所有部门的使命；一个公司根本不可能同时有两种使命——一种使命针对赚钱的经营部门而另一种使命针对花钱的新闻部门；任何组织想要取得成功，特别重要的因素就是高层领导能让员工分享他的远景规划；优秀的领导不仅要有远见而且要有激励他人的能力；领导才能表现在制定标准而管理才能表现在维护标准；公司有必要将中期目标和短期目标具体化，以便能最有效地利用其财力、人力和时间资源；要设置有意义的中期目标和短期目标，必须先规定公司的使命；稳定的编辑方针铸就更令人信赖的报纸；称报纸是非党派的，即不附属于任何党派、集团、事业或个人比声称非政治更准确；设执行总编辑的目的是，把总编从新闻部门的日常事务中解放出来，让他有时间专门考虑报纸的发展战略；分享是沟通的关键，而反馈是测量沟通有效性的关键；经理们常常只专注于传达来自上级的信息，他们应该多花一些时间听取下级的意见；等等。

如果说经营管理理念能够启发报人去做正确的事，那么，实用性强、操作性强的管理方法和管理工具能为报人正确地做事提供有力的保证。本书的编辑方针、组织结构图、组织程序、各个岗位的工作职责描述等管理工具为报纸管理的规范化提供了非常实用的参考模式。因此，作者强调本书是一本实用手册。据了解，中国大多数媒体都没有规范的书面管理工具。译者在给在职人员上课的时候，常常问来自新闻媒体的记者、编辑甚至部门主任，他们的报社或者电台、电视台有没有这样清晰明确的管理工具，得到的回答基本是否定的。课堂讨论的结论往往就是，缺乏清晰有效的管理工具严重制约了媒体的管理效率。因此，译者希望中国传媒人士能从本书和中国人民大学出版社“媒介管理译丛”的其他书中找到有用的管理理念和管理工具。

三、本书的语言与编排：可读易读，体现读者为本

作者的母语为斯洛伐克语，而本书朗朗上口的英语给译者留下深刻印象，也是译者的学生喜欢本书的原因之一。因此，译者力求在翻译时还原作者的语言风格，保持原书的可读性。书中的很多警句译者都认真斟酌，力求其对应的中文能传其神韵。比如：

成功与失败的界线不在于国界。相反，这界线的一边是领导才能和决心，而另一边则可能是惰性和贪图舒适。

走在时代前列，不要犹豫。总要有人做第一。

在公司内传播使命陈词有助于避免员工误解公司使命，有助于形成团队精神。向公司外传播，尤其是向你的读者和广告客户传播，有助于让他们清楚你想达到的目标以及这样做的意图。

“你知道，我原以为……”这是人们常用的为自己的错误行为找借口的开场白。实际上，人们的意思是“我原来猜想……”不要猜想。要问。证实。核实两次。换句话说，一有疑惑，立即沟通。如果你没有疑惑，你必须确认所获得的信息、理念和态度是正确的。但是，另一方有疑惑吗，比如你的同事、上级、下属、读者和广告客户？他们或许并不清楚这些信息、理念和态度，或者没有在正确的语境下理解这些信息、理念和态度。跟他们谈谈。给他们打电话。向他们解释。换句话说，与他们沟通。

本书的编排充分体现了以读者为本。中文版基本保留了英文版的编排形式，如在页边用小栏提示精彩观点，将各种图表放在尽可能不影响读者连续阅读一段文字的位置，用多层次的小标题提示本节、本段内容。



最后，译者想说，翻译这本书让译者学到很多，希望阅读这本书能让读者也学到很多。

钟 新

2003年12月