

A Research on the Development of Newspaper in
West China during the Transitional Period

转型期 中国西部报业 发展研究

庾继光 著



四川出版集团

巴蜀书社

A Research on the Development of Newspaper in
West China during the Transitional Period

转型期 中国西部报业 发展研究

庾继光 著



四川出版集团

巴蜀书社

图书在版编目 (CIP) 数据

转型期中国西部报业发展研究/庹继光著. —成都: 巴蜀书社, 2009. 9

ISBN 978-7-80752-448-9

I. 转… II. 庹… III. ①报纸—新闻工作—发展—研究—西北地区②报纸—新闻工作—发展—研究—西南地区
IV. G219.27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 152232 号

转型期中国西部报业发展研究

庹继光 著

责任编辑 王 雷 陈 礼

封面设计 张 科

出 版 四川出版集团巴蜀书社

成都市槐树街 2 号 邮编 610031

总编室电话: (028) 86259397

网 址 www.bsbook.com

发 行 巴蜀书社

发行科电话: (028) 86259422 86259423

经 销 新华书店

印 刷 四川机投印务有限公司 (028) 87427333

版 次 2009 年 9 月第 1 版

印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷

成品尺寸 203mm×140mm

印 张 9.375

字 数 250 千

书 号 ISBN 978-7-80752-448-9

定 价 18.00 元

本书若有印装质量问题, 请与工厂调换

目 录

综述——课题的意义和操作思路解析·····	(1)
第一章 西部报业崛起的历史回顾·····	(14)
第一节 西部报业发展过程中的经验总结·····	(15)
第二节 成都市民报发展中的挫折和失误·····	(26)
第三节 成都报业的现状观察·····	(35)
第二章 西部报业的广告发展分析·····	(41)
第一节 广告是主导报业现状的关键要素·····	(41)
第二节 广告主导下的西部报业竞争业态分析·····	(46)
第三节 西部报业未来发展中的广告支持分析·····	(57)
第三章 西部报业的体制创新·····	(64)
第一节 报业集团体制创新的理论剖析·····	(67)
第二节 西部报业集团体制创新应涉及的领域·····	(72)
第三节 报业集团体制创新需处理好的辩证关系·····	(78)
第四节 西部报业集团在机制创新方面的可行之举·····	(81)
第四章 西部报业发展中的人才创新·····	(90)
第一节 人才在报业发展中的作用剖析·····	(91)

第二节	西部报业人才奇缺的现状·····	(95)
第三节	西部报业人才战略的建构·····	(100)
第四节	西部报业人才队伍建设的举措探讨·····	(105)
第五章	西部报业发展的资本运营创新·····	(114)
第一节	报业对资本的需求日趋增强·····	(115)
第二节	资本向报业渗透的原动力剖析·····	(121)
第三节	我国报业资本运作的现行政策规范·····	(127)
第四节	西部报业对外融资的举措探讨·····	(131)
第五节	西部报业资本运营的途径探索·····	(136)
第六章	西部报业集团层面的创新研究·····	(143)
第一节	西部报业集团如何开展跨媒体建设·····	(144)
第二节	西部报业的数字化建设思考与对策·····	(154)
第三节	西部报业在战略发展中的决策·····	(164)
第四节	传媒集团模式对西部报业发展的促进·····	(168)
第七章	西部市民报的发展对策与思路创新·····	(184)
第一节	市民报增强核心竞争力：夯实内容生产·····	(185)
第二节	注重品牌经营：开发培育系列产品·····	(191)
第三节	人才队伍的培养与开发：招贤与筑墙·····	(198)
第四节	长期战略：忠诚读者队伍的建设与稳定·····	(205)
第八章	西部党报的思路创新与运作变革·····	(217)
第一节	党报改革的方向探究：独特的市场观·····	(218)
第二节	党报改革在操作层面上的体现·····	(225)
第三节	党报改革的机制保障·····	(230)
第四节	农村党报的改革方向探讨·····	(237)
第五节	西部党报发展中的政策扶持分析·····	(247)

综述——课题的意义和操作思路解析

本书主要研究中国西部报业在新形势下的发展问题。从当前报业生态环境分析,现阶段对于报业的生存和发展产生直接或间接影响的主要因素大致有中国加入 WTO、国家全面实行文化体制改革、国内报业集团化趋势、国家实施西部大开发战略等;具体到最近几年,对于国内报业发展产生重大影响的因素则有学术界普遍预测报纸行将消失、国内报业集团化受到质疑、都市报生存状态普遍恶化、报纸数字化潮流风起云涌等。笔者认为以上诸多因素共同构成了报业转型期的宏观及微观概念,在此背景下研究和分析中国西部报业的发展问题,显得更加迫切,更具有现实意义。

在本书中,笔者将采用“总结过去、结合现时、展望未来”的技术思路。对西部报业过去发展的经验,包括教训的总结,目前已有许多学者、实务工作者进行了大量的工作,笔者将根据本课题的需要有选择地加以整合,除了涉及都市报的内容外,还将对党报、专业报、地市报纸的发展状况加以归纳,主要描述过去

的情况可能对现时、未来产生的意义、作用及影响，这部分只是一个引子，不会成为主体内容。至于现时情况，则需要进行较为翔实的描述，因为现时情况往往是判断未来的一个重要参照系，因此笔者力图对西部都市报、党报和部分专业报当前情况展开充分调研，争取获得最丰富的第一手材料，直接表现当前西部报业的发展状况，为构建未来的理想化发展模型提供参照物，其中会引用一些专家、学者和报业工作者的调研或调查素材，但笔者的思路是立足于自身的直接了解，最大限度地增强感性认识，使自己对西部报业现状有亲身的理解，便于为设计理论模型服务。对于西部报业未来发展模型的设计，是本课题的重点所在，因此笔者将在认真开展现时情况调查的基础上，仔细分析现有资料，并通过对比等研究手段加以归纳和总结，获取更多的理性认识，然后有针对性地将有关材料集中到发展战略、精英团队的培养、人才资源（资本）的使用、融资、报业集团（集群）摆脱对都市报的过分依赖等关键测试点上，使大量的调查材料能直接为理论分析服务，并能帮助笔者在研究第一手材料的基础上归纳出部分对实践具有较大参考价值和指导意义的结论；在理论分析过程中，不可避免要借鉴、参考其他学者、专家和实务工作者的理论和判断，但主要立足于笔者在实地调研和自身思考基础上形成的结论。

研究西部报业未来的发展问题，不可避免要回顾过去的辉煌，以从中学习经验，并汲取教训。西部报业是在我国报业逐渐

市场化过程中发展壮大的，而西部报业的兴盛离不开都市报的兴旺，因此西部报业的研究要从宏观上破题，但真正开展分析和探讨时，则必须注意以市场化程度最高、竞争最激烈的都市报作为主要考察对象。

西部报业在中国报业市场上崛起，肇始于 20 世纪 90 年代初，当时地处西南的《成都晚报》广告收入连续几年进入全国报纸前十强行列。此后，由于《华西都市报》的异军突起，引领了国内蔚为壮观的“都市报现象”；《成都商报》在内地纸质媒体中率先实现借壳上市，再度让业界对西部报业刮目相看；以后西安《华商报》异地办报并取得初步的成功，也显示了西部报业的活力和创新精神。可以说，从 20 世纪 90 年代中期开始，西部报业逐渐成为我国报业市场上不可或缺的重要力量，以成都、西安及重庆、昆明为代表的西部报业真正赢得了国内同行的尊重和赞许。

在这个部分中，笔者主要想完成以下目标：

1. 简述过去十余年中国西部报业的发展概况，突出几个特点：都市报的名字诞生在西部，都市报首先从西部窜红，以此带出西部都市报勃兴，进而风行全国，引发“都市报现象”等过程，以及由此带来的西部报业第一次辉煌。该部分可以看成是对过去的初步总结，尤其是关于经验的总结。

2. 比照前十年的发展环境与当今的政策、经济、文化背景，探讨西部报业过去积累的经验中，哪些属于受到政策、经济环境所限，已经成为过去时的权宜之计，哪些是今后仍然可以借鉴、利用的长期性甚至永恒性因素；并在此基础上，分析各报应该如何借鉴、扬弃或改造以往的经验，使之适应转型期中国都市报发

展的要求，在现阶段的新形势下继续为西部报业发展、进步服务。

二

研究西部报业的现实状况，主要通过笔者本人的实地调研来完成，在此过程中不可避免也要借鉴和利用其他学者、报业工作者的成果，在这个部分要达到以下几个目标：

1. 介绍当前中国西部报业发展的现状和格局。着重介绍成都、西安、重庆、昆明等西部中心城市的报业发展状况，以及各地在发展、竞争过程中逐渐显现出来的趋势和基本成型的格局，着重分析成都、重庆和西安三地的特点，这三个地方是当前西部地区报业最发达的城市，而且其报业格局也各有特点：成都拥有两家实力相当的报业集团，重庆则是一家占绝对优势的报业集团，西安有一家由非党报主导的非正规报业联合体，省市党报集群则没有成立正式的报业集团。在这个部分，力求尽量深入地探究一些问题、趋势和格局。

2. 着力了解当前报业大环境对中国西部报业发展可能产生的直接、间接乃至长远影响。中国“入世”、国内文化体制改革、报业集团化、西部大开发等诸多政策或动态逐步展开后，必然引起西部政治、经济、文化理念的变化，着重分析这些因素会在哪些方面对西部报业发展产生影响，以及如何具体发挥其作用。

3. 重点探讨当前报业发展的内部环境对西部报业的直接影响，简单而言就是报业集团化受到质疑、报纸行将消亡的预言、都市报广告收入剧烈下滑等因素对于西部报业发展的不利影响，

尤其是都市报广告收入直线下滑、其自身生存状况恶化更会给西部报业带来负面效应，因为西部党报集团或集群目前明显存在盈利结构单一的问题：集团全靠旗下的市民报赚钱，而市民报本身又全靠广告收入赚钱，于是市民报广告收入一旦剧烈下滑，势必出现“市民报感冒、全报团吃药”的恶性现象。笔者通过实地调研，考察西部报业在这方面存在的具体困难，并追寻其原因所在。

三

“展望未来”是本课题的核心部分，也是其关键意义所在。“总结过去、结合现时”在总体上是为展望未来进行的必要铺垫，对过去经验、教训的归纳和总结，对当前现状的考察，最终都是服务于未来的发展战略思考，力求对西部报业未来发展有所裨益和促进。

由于西部报业当前存在多种形态，因此在展望未来时，既要追求各种报纸之间的共性，也要根据不同报纸的个性对症下药。具体而言，目前西部报业存在着报业集团、报业集群、党报、市民报、专业报等多种形态，笔者也将充分考虑这些报纸的共性和个性，分别提出有针对性的策略。

总的评价指标：报纸的市场竞争力，这是对所有报纸都适用的总体性标准，市民报是彻底面向市场的商业化运作的报纸，读者的喜欢、市场的认可是其赖以生存、发展、繁荣的基本保证，当然要强化其市场竞争力；而党报要完成其担负的任务，争取最佳社会效益，并由此求得相应的经济效益，也必须赢得读者的喜

欢，也就是在读者市场上最大限度赢得自己的份额。可以这样说，对于任何报纸而言，想在未来竞争日趋激烈、竞争对手日益增多的形势下求得进一步的发展，必须确保自身有很强的市场竞争力，这是毫无疑问的，西部报业与东部乃至境外报业比起来存在诸多先天的不足，更需要在强化市场竞争力方面下大工夫，以后天的“补足”来弥补先天的欠缺。

在市场竞争力方面，各报纸的最高目标自然是力求形成核心竞争力，即拥有别人无法企及的竞争能力，简单来说便是报纸在竞争中形成的“不易模仿性”，就目前可以预见的领域而言，报纸的核心竞争力大致上包括以下几个方面的内容：品牌、企业文化、人才队伍、机制等，其中品牌往往被认为是现阶段报业核心竞争力的主要范畴。品牌是报纸在长期的市场运作、报业竞争中形成的优势资源，是报纸公信力和信誉的集中表现，一旦形成往往可以产生长期的效应，但它也存在“蜕化”、“淡化”甚至消亡的风险，仅以西部报业而言，《成都晚报》曾经是一个非常响亮的招牌，具有很显著的品牌效应，但由于在较长的一段时间内经营不善，最终导致品牌效应消失殆尽，如今该报在成都报业市场上面临着重新塑造品牌的重任；《华西都市报》同样存在如此风险，在其兴盛时，品牌效应非常可观，但现在该报的品牌价值也在降低，由此导致广告、发行等方面的直接效益滑坡。

报业的市场竞争力是一个非常广泛的考察指标，虽然可以反映报纸竞争实力的总体面貌，但很难直接运用市场竞争力这一指标进行操作。因此，在具体研究西部报业的发展前景时，必须把市场竞争力这项综合指标、总体指标加以分解，使之易于操作，便于进行具体的分析和判断。

就西部报业而言，无论报业集团（集群）层面，还是单一的党报、市民报、专业报层面，在市场竞争力的比较方面应该存在共同的观测项目：人才指标、资本指标、领导指标、企业文化指标。根据这些细分的指标，可以进一步将考察内容区分如下：

团队精英化的程度。当前，依靠个别报业英雄就能创造报业奇迹的年代已经不复存在，精英团队的构建和完善才是报业发展、进步的根本性因素。因此，各报纸在功利性使用员工的同时，必须充分考虑到如何储存人才、建立精英团队的问题。报纸要生存，首先得有能应付当前报业竞争的操作性员工（当然也算得上人才），但如果从长远考虑，报纸尤其是暂时还在市场上处于优势的报纸，必须为对付未来的报业竞争储备充分的人才，这些人才不可能等到竞争到来时再一并寻找，做“病笃乱投医”式的招徕，而应该建立在日常的人力资源运作过程中，简单而言又可以分为几个方面：延长人才的有效周期，使当前的人才通过不断的学习、进步，不仅能适应现时的报业竞争，也能参与未来的报业竞争；善于发掘潜在人才，与“显人才”相比，“潜人才”的发现和储备更重要，也更困难，当前的报业，特别是市场报明显存在急功近利的思想，强调为报社工作的人必须适应当前的工作，许多厚积薄发的“潜人才”由此丧失了施展才华的机会，如何在利用“显人才”与储备“潜人才”之间寻找到恰当的平衡点，对于现在的都市报来说并非易事。此外，报社领导的人才观在精英团队的构建过程中也显得异常重要，领导欣赏什么样的人，报社内就容易聚集起什么样的人，如果某位领导的人才观出现偏差，那简直会给报纸的发展带来巨大的灾难。

制度的恒定性、决策的民主化与科学化，即发展战略的科学

化问题。同样的道理，这些指标也是基于“报业发展需要精英团队、而非个体英雄”的理念而展开的，某个人的力量不足以为报纸带来福祉，就应该努力健全制度，约束他的个人权力，避免其失误给报纸带来不可估量的损失。制度管人是法治社会的一项重要内容，作为法治社会“细胞”的报纸、报社来说也是如此。报社要想沿着正确路线前进，必须逐步确立完善的内部管理制度，并切实执行，不可因人废言、因事变章。同样，决策的民主化与科学化，也是发挥管理集体智慧、约束个人权威的重要标志，这已经成为当前流行的口号，但在许多机构内尚无法真正实施，原因在于决策集体内部本身就缺乏民主氛围，一把手的意见经常可以否定集体的决议或决定，如何真正使决策民主化、科学化落到实处，不仅需要报社一把手的民主精神不断增强，更需要决策集体的其他成员不断努力，推动决策民主化进程。

企业文化的凝聚力。实际上，以上几个方面的内容，或多或少都体现出企业文化的内涵，企业文化被西方管理学者们认为是比人管人、制度管人更高层次的管理方式，文化管人容易体现人文关怀，显示以人为本的精髓。企业文化不应该仅仅是写在纸上、挂在墙上的文字，更应该成为报社内部管理、实施奖惩的根本性依据和原则，日本企业在这方面的经验很值得中国企业学习、借鉴，企业文化的核心是企业（报社）把所有员工当成家人，使大家感觉报社不仅是他们工作的场所，更是他们社会化之后的家园，只有真正达到了这个层面上的文化和谐，员工才可能真正对报社忠诚，而非仅仅因为某人的个人魅力而投奔、效力于一家企业（报社），企业的人才战略才会真正得到贯彻实施。

融资渠道的合理性、可行性。当今报纸的发展，并不在于主

办机构自身有多少资本，因为报纸的刊号本身就构成了稀缺资源，可以吸引许多投资商前来投资，这在许多地方都已经被实践经验或投资企图所证实。对于报纸本身而言，关键是如何在国家政策许可的范畴内，寻找到合理、可行的融资途径和渠道，为壮大自身的资本实力提供支持。现在，国家许可报纸以下属企业、合资公司等名义上市融资，也允许民营资本、境外资本参与报纸的广告、发行和印刷等活动，这些都为报纸在新形势下融资打开了道路，报纸应该认真研究，找到最佳的融资渠道和领域，争取最好的效果。

对政策的敏锐洞察力及实践上的先驱性、创新性。在我国，国家政策对于报纸的发展具有不可替代的重要功能，而国家的许多重要政策在出台时其边界不甚清晰，如何理解和领悟，使之对自己产生最大的效益，相应也成为报业人士、尤其是高层管理人士很重要的一项工作，如果具有敏锐的洞察力，就可能在政策出台之初抢占先机，获得更多利益；同样的道理，对于政策的洞察和理解，最终必须落实到实践行动上，以行动的先驱、创新来促使自身对政策的准确洞察变成实际利益和效益。

此外，报业集团及其下属的党报、市民报和专业报等又分别有各自特殊的观测指标，对此，笔者设计出以下具体考察项目：

报业集团：发展市场。报业集团建立的目标是“做大做强”，大只是形式，强才是最终目的，报业集团的主导功能是促进集团内报纸（也包括其他类型的媒体）共同发展，在各报纸之间形成强大合力，把当地的报业市场——读者群体、广告市场等做大，为集团内报纸营造更好的生存、发展空间；从对立的角度而言，同一地域的任何两家报纸，即使它们是同一报业集团的子报，首

先也构成激烈的竞争关系：争广告、争读者，尤其是报纸趋同性极强的西部地区，报业集团如果只片面强调竞争，必然导致“内讧”，“两虎相斗、必伤其一”的道理不难理解；但是，如果大家共同努力发展、培育报业市场，效果可能好得多，市场容量扩大了，大家的生存环境也会改善。其实，这一理念在同城的不同报业集团之间也可以行得通，例如成都，四川日报集团和成都日报集团完全可以“化干戈为玉帛”，改恶性竞争为良性的互动，通过协作充分发掘报业市场，最有效的方式是共同提高报纸的质量和水准，使当地报纸在西部乃至全国形成一定的优势地位，通过吸引广告、人才等途径改善本地报业大环境，从而使当地各报纸的生存、发展环境优化。同样的道理，重庆日报集团当前以恶性竞争手法扼杀《重庆时报》的举动更不可取，集团完全可以把外来报的冲击看成“鲛鱼效应”，通过对手的冲击，促进当地报纸加快成熟，在整体上增强竞争力，抗御外来报纸带来的竞争压力，因为从长远来说，消极的“御敌于城门之外”既不现实，也不符合世界贸易组织的规定，报业作为国内的幼稚行业，必须在内部竞争中形成较强的抗冲击力，如同中国的家电业一样，以后当来自境外、国外的报业发起进攻，我们才有足够的实力与之抗衡。报业集团发展市场的观念，也应该促进集团下属的党报自觉、主动走向市场，党报作为集团的核心，虽然主要任务是肩负政策的宣传，但也应该兼顾经济效益，只有经济实力得到稳步提升，追求社会效益才能有保障，特别是如今“都市报的冬天提前到来”（吴海民语）、都市报经济效益大幅度滑坡的情况下，各报业集团更应该积极筹划“御寒过冬”的准备，让党报在不放松社会责任的前提下进入市场，并充分发挥集团内部其他报纸和经营

单位的潜力，为集团寻求新的经济增长点，是非常现实的任务和要求，报业集团层面绝对不能有这样的观念——市民报处于竞争一线（市场），党报则处于竞争的二线（脱离市场），未来的报业竞争，要求所有报纸都直接面向市场，由市场决定其生死存亡。

党报：牢固树立市场观。党报与都市报确实有许多不同，最关键的差异是其身份特殊，担负着党的喉舌功能，使之比起都市报来少了生存之忧，却也少了市场观，西部许多党报迄今仍是依靠“红头文件”发行，无法真正进入市场。其实，党报也有自身的必读性，其权威性远远超过都市报就是鲜明的例子，也是它们成为主流媒体的重要优势，找准自身的定位，以恰当的角色进入市场，党报完全可以改变“板着脸孔训人”的模式，以亲切的姿态与读者对话，在融洽的气氛中传递政策信息、传达社情民意，既达到坚持社会效益第一的宗旨，又争取到最大限度的经济效益，还可以加强党报自身的实力，形成良性循环。现在，西部党报大多依靠都市报作为“钱袋子”，本身就制约了其发展，对其完成宣传目的也很不利。当然，党报牢固树立市场观，必须相应改革其人事制度，以彻底的市场化规范来处理人事问题，如果人事变革不彻底、不够市场化，党报自身的市场化几乎无法真正实现。

市民报：轻装上阵，再当改革的排头兵。从诞生开始，市民报就是西部报业改革的排头兵，这一点早已被实践所证明，这些市民报不仅为西部报业贡献了许多操作层面的新举措，也在机制创新上进行了有意义的探索，不少经验在全国也具有推广的价值，2001年华西都市报社“对都市报经营运作方式全面创新”、成都商报社“控股上市公司开展资本运营”并荣获首次中国报业