

傅绍万 著

七十年积淀 十年探索

T h e

e

y

t

o

K

S o a r i n g

破译报业 腾飞的密码

旗 出 版 社

破译报业

腾飞的密码

傅绍万 著

The Key to Soaring

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

破译报业腾飞的密码 / 傅绍万著.

—北京:红旗出版社,2012.6

ISBN 978-7-5051-2258-1

I. ①破… II. ①傅… III. ①报业-研究-中国

IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 108144 号

书 名 破译报业腾飞的密码
著 者 傅绍万

出 品 人	高海浩	封面设计	周伟伟
总 监 制	鲁 强	图文排版	杭州兴邦电子印务有限公司
责任编辑	丁 鋈		

(rucdj@163.com)

出版发行 红旗出版社
地 址 (南方中心)杭州市体育场路 178 号
邮 编 310039 编 辑 部 0571-85310806
E-mail hongqi1608@126.com 发 行 部 (北京)010-64036925
(杭州)0571-85311330
欢迎项目合作 项目电话 (北京)010-84026619
(杭州)0571-85310806
印 刷 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本	710 毫米×1000 毫米	1/16
字 数	326 千字	印 张 27.75
版 次	2012 年 6 月北京第 1 版	2012 年 7 月杭州第 1 次印刷

书 号	ISBN 978-7-5051-2258-1	定 价	58.00 元
-----	------------------------	-----	---------

版权所有·翻印必究·印装有误·负责调换

写在前面

《破译报业腾飞的密码》是一本探求报业发展规律的书：从理论上溯源，从实践中总结，用理论指导实践，并由此取得巨大成功。

大众报业集团的历史可以追溯到它的母报《大众日报》的诞生，从 1939 年 1 月 1 日到目前已有 73 年的历史。作者从事新闻工作 30 年，在这样一个历史悠久的报社，资历似乎并不算长。但是，作为一个大学就学新闻、毕业后从事新闻，从一个驻站记者成长为报业集团一把手，并且目前仍然担任总编辑，在全国报业集团中是仅此一人了。

亲眼目睹和体验中国报业的变革，看问题就会更理性。这 30 年来，作者从“士兵”到“将军”，以总编辑的角色领导了报纸变革，以党委书记和董事长的身份带领大众报业集团跻身中国报业第一方阵，写出的文字都是从实战中生长出来、长时间发酵酝酿出来的，其特点就是，没有华丽的装饰，却有着实用的魅力。

战略问题是发展的首要问题。战略从何而来？我们看到许多地方花费重金，请咨询机构作描绘。但是，却很难听到成功的例子。“大众”不同，它是由一块块基石的积累，建造起战略的大厦。本书的首篇是基石之



基，讲文化生产的基本规律。这里，我们可以看到“大众”战略形成的明晰轨迹：1.三个关键，也就是集中精力发展优势业务，开发优质资源，把降低成本作为永恒课题，这是战略的指向；2.事业发展总体布局，就是“四做一提升”，成为战略的雏形；3.“三四五”的总体发展思路，也就是三大支柱、四个发展高地、五大产业集群，这是战略的清晰化。2008年，提出“品牌媒体，报业八强”目标，至此，战略的构建也就基本完成。后来，在实践的推进中，战略目标两次调整，战略内涵不断丰富。这样形成的战略，其实践色彩异常鲜明，其可操作性也异常突出。

在这个战略形成的过程中，对报业发展规律的认识逐步清晰，这就是：报业经营是内容经营，是影响力产业属性开发。做好内容，做强特色，做成品牌媒体，做大影响力，就能对广告、发行形成巨大拉动，经营工作者就有了广阔舞台。报业集团的产业结构，是以品牌媒体为核心，形成合理的产业链条。报业经营，当前要做好主业、资源、资本三篇关键文章。报业上市，实质上是媒体影响力及其产业的资本化。

报业集团姓“报”，总编辑的职责是办报。作者探求党报的变革求新之

道，领导大众报业形成山东特色、山东气派。办报理念部分的首篇，可以说是理论上的准备。虽然个别观点失于偏颇，但至今仍然闪烁着真理的光彩。变革创新的道路上，理论和实践不断深化，留下一条清晰的轨迹：政经大报目标的确立，新闻强报、特色立报路径的探索，到影响最有影响力的人群，到全方位提升舆论影响力，到以人为本做新闻，再到“更开阔的视野”——与时俱进，“大众”一直走在全国报界前列。大众报业集团连续6年八获中国新闻奖一等奖，其中，《大众日报》连续6年获得6个中国新闻奖一等奖，被业界称之为“大众报业现象”，便是变革创新成功的一个例证。

文化建设与战略相配套，相衔接，相辅相成。从“坚持党性、服务人民，追求真理、求实创新，团结和谐、充满活力，成就自我、奉献社会”大众报人精神的提出，到内涵的发挥、挖掘、丰富，到“责任，创新，和谐”关键词的概括，“大众”文化建设的自觉、自信逐步形成。作者提出文化具有传承性，必须发扬传统，与时俱进；提出文化建设要抓住关键，就是共同愿景、核心价值、规章制度和行为规范，要发挥共同愿景的引领作用，发挥核心价值的评价作用，发挥制度和规范的刚性约束作用；提出



文化的人格化体现，是集团的人。看主流文化，就看先模人物。集团文化建设的实践是成功的。“新时期好记者”陈中华、“胡同记者”张刚的出现，为“大众”的文化建设作出了很好的诠释。

“大众”的实践有很多亮点：提出报业发展的阶段性特征，由此对报业发展作出基本判断，同时确立自己的方针：“坚定不移干报业，风吹浪打不动摇。”不为舆论所动，不为利诱所惑，如此旗帜鲜明，在全国实属罕见；“大众”坚守报人核心价值，始终把办报放在首位。这份坚守，令人振奋；“大众”以巨大的实践勇气实现破冰之举，以产权为纽带，与潍坊、临沂实现市场类报纸的整合，为全国报业整合探索了道路；“大众”成功进入电视领域，成为全国最大的有线电视网——山东广播电视网络公司的第二股东，其产业格局已成为全国最优者之一。从书中收录的几个案例中，可以看到背后充满智慧的创造性工作。

这本书的文章，似乎是一篇篇文章的集合，实则有一条主线贯穿，就是探求报业发展规律。它是一个完整的体系，而且它有一条重要的逻辑主线，就是理念与实践发展和深化的轨迹。里面许多独到的思想、观点，对全国报界的发展改革，必将起到积极的推动作用。

编辑说明



E

X

P

J

A

I

Z

本书收录的文章，主要是 2003 年以后的作品。此前的文章，也收录了个别篇章，主要是感觉有些特殊价值。从 2003 年初，作者任职大众报业集团党委副书记、总编辑；从 2005 年初，任职集团党委书记、董事长、总编辑，所写的文章，都与集团的改革发展探索紧密联系在一起，是“经世致用”之作。

本书分三大部分，即报业战略、报业文化、办报理念。每一个部分文章的排列，以对规律认识的深化为主线，适当考虑了时间先后，但基本不按时间编排。办报理念部分，很大一部分为结合办报、报道的得失所作的思考。为了便于阅读，将内容大体相近的部分整合在一起，成为“十六论”，作为总编辑评报的第一部分。不好归类的部分，感觉也较有价值，故敝帚自珍，作为“零珠碎玉”奉献给读者，是为总编辑评报的第二部分。

本书在编辑过程中，观点重复的文章不予收录，一篇文章与另一篇文章中观点重复的部分删除，一些对本集团有意义但对整个报业缺乏普遍意义的文章也不予收录，力求让愿意读一读本书的人尽可能节省些时间。

本书收录的文章，主要发表在《中国新闻年鉴》、《新闻战线》、《中国记者》、《传媒》、《青年记者》以及集团内部书刊等，这里不一一标明。

目 录

写在前面

编辑说明

第一章 报业战略

认识、遵从文化生产规律	003
提高报业竞争力的着力点	009
加快报业发展方式转变	016
集团事业发展的总体布局	023
集团战略和集团文化	027
不断丰富、加快推进集团战略	041
挺进全国报业五强 跻身传媒第一方阵	052
发展形势、集团基础和四强目标	063
报业战略布局与资源整合	074
“小电视”是个大战略	081
发展新媒体的方向和路径	087
重点做好主业、资源、资本三篇文章	092
附录：媒体经营的三昧真经	097
媒体影响力营造和营销	105
文化发展规律与文化繁荣	123



新市场格局下的竞争策略和经营方式	131
控制有力 激发活力	138
推进绩效和薪酬管理改革	143
附一：关于半岛都市报参股潍坊晚报的再思考	147
附二：大众报业集团与潍坊报业集团战略合作协议	150
附三：给临沂日报社负责同志的信	153
附四：关于整合临沂日报报业集团有关情况的报告	157
附五：临沂市委与大众报业集团关于临沂日报报业集团与大众报业集团 战略合作的框架协议	163

第二章 报业文化

和青年记者谈报人文化	171
提高舆论影响力需要良好作风作保证	178
报社、报人与成长成才	191
一代人的使命	207
怀揣责任 用心做事	212
利益协调与和谐建设	227
以正确的标准、方法选人用人	230
要让干部立得住干得好	234

谈怎样做一个合格的领导干部	241
建设一支高素质的干部职工队伍	246
附一：不忘人民养育之恩	255
附二：做个好人 知恩图报	258

第三章 办报理念

用好党报发展的机遇期	263
特色立报 新闻强报	273
把党报办成主流强势大报	280
影响最有影响力的人群	293
全方位提升媒体的舆论影响力	299
舆论新格局下的党报新闻创新	308
以人为本做新闻	317
更开阔的视野	324
搭建大报发展的更大平台	329
打造百年报业品牌	331
当好政治把关人	334
办报人要增强政治意识、把关意识	346



总编辑评报观点一 351

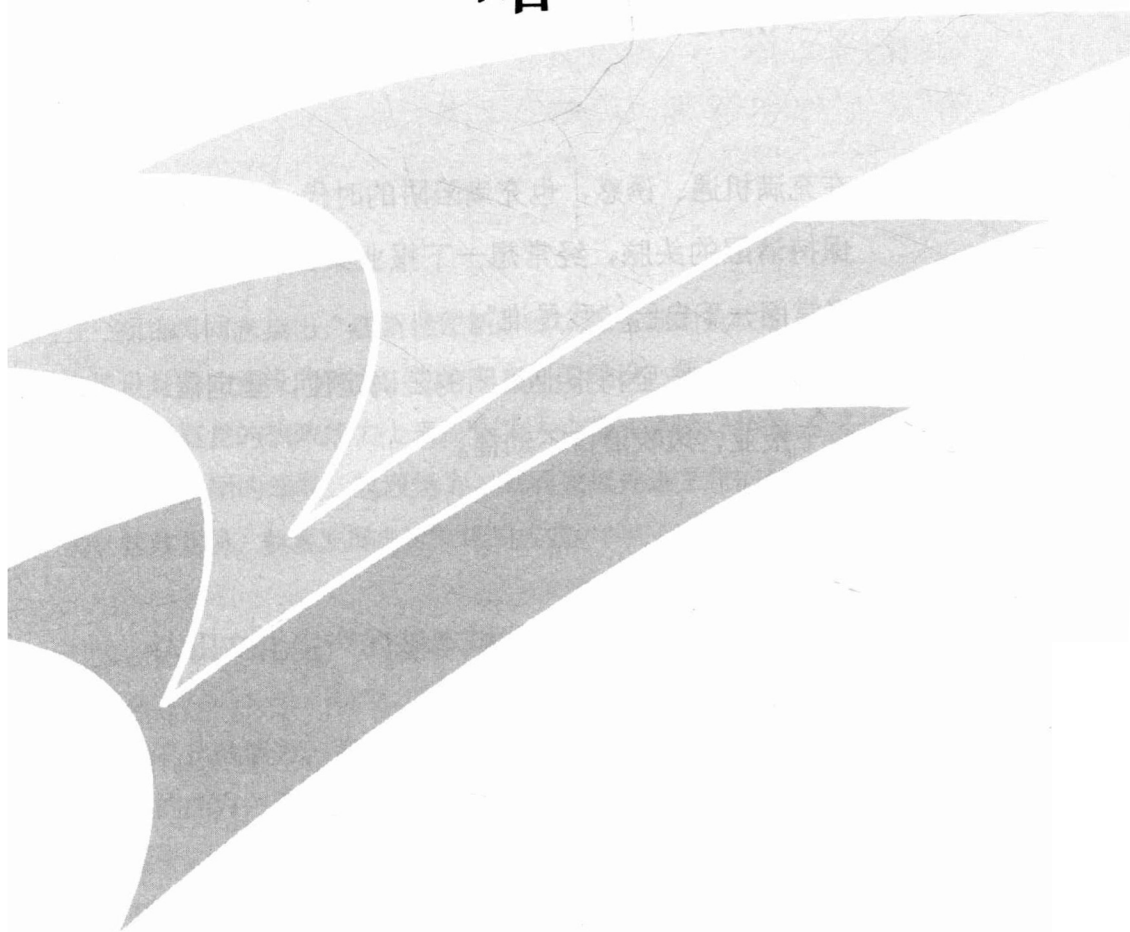
- (一) 论新闻强报
- (二) 论特色立报
- (三) 论政治报道
- (四) 论经济报道
- (五) 论文化报道
- (六) 论民生报道
- (七) 论热点(突发)新闻报道
- (八) 论积累
- (九) 论新闻意识、新闻敏感
- (十) 论破陈规
- (十一) 论采编作风
- (十二) 论群众感情
- (十三) 论把握宣传主导权
- (十四) 论精品
- (十五) 论文风
- (十六) 论导向把关

总编辑评报观点二 399

- 附一：培育省级党报的独特性 416
- 附二：新闻评论要出新 421

第一章

报业战略



在充满机遇、诱惑，也充满陷阱的时代，尤其要保持清醒的头脑，经常想一下报业集团姓什么，经常问一下自己“我是谁”。

002
—

我们必须牢牢坚持报业集团的正确定位，坚定信心干报业，风吹浪打不动摇。

文化产品有产业属性，是共性。除了部分公益性文化产品，大部分可以靠市场提供。文化产品具有意识形态属性，是个性。这就要求文化生产必须始终把社会效益放在首位，努力实现社会效益和经济效益的统一。

认识、遵从文化生产规律

(2002年4月)

胡锦涛同志指出，在新世纪新阶段，加强党的执政能力建设是党的建设的重点，党的各方面的建设，最终都要体现到提高党的执政能力上来。作为大众报业集团，作为一名党报集团的领导，执政能力，就看发展先进文化的能力；执政业绩，就看发展先进文化的成效。

003

一、认识文化生产的基本规律

提高执政能力，首先必须把握执政规律。提高发展先进文化的能力，首先必须弄清文化生产的基本规律。

第一，文化产品必须商品化。

现代一切生产，都是社会化商品生产。文化产品生产也不例外。它不是用来自娱自乐，而是为了让消费者购买，被消费者消费。达到这个目的，文化工作者才能获得经济

回报，才能维持和扩大再生产。否则，文化产品就是废品，文化生产也难以继。因此，文化生产必须实现由文化产品向文化商品的“惊险的一跳”。

第二，文化生产必须产业化。

零星、分散的生产，是小生产。规范化、规模化生产，才是现代化社会化大生产。文化生产的发展过程就是一个逐步产业化、现代化的过程。在早期，文化产品是由少数人生产，少数人消费。印刷技术、电话、电报等传输技术出现以后，才出现了批量生产，也就是工业化生产。影视技术出现以后，开始了文化产品的大规模生产，文化产品也成了大众的消费品。

产业化，就要求按产业规律组织生产。就要瞄准消费对象搞好产品设计；要组织科学的生产和营销；要降低成本，提高效益，增强竞争力。还要吸纳社会资金，尽快做大规模；打破地域、部门分割，以市场的手段整合资源。

004

第三，文化生产必须市场化。

市场是商品交换的基本场所，是配置资源的最有效的手段。没有市场，就没有商品生产，就没有产业的繁荣。文化产品也不例外。我们国家，计划经济时期，绝大部分文化产品是计划生产、计划分配，文化事业凋敝。发展市场经济，才有了文化事业的繁荣。

通过以上分析，我们看到，文化生产形成一个完整的链条，文化产品—文化产业—文化市场。产业化是文化繁荣的基础，市场化是文化繁荣的保障。发展繁荣文化事业，必须了解文化生产的规律，按规律办事。

第四，文化产品具有特殊性。

文化产品有产业属性，是共性。除了部分公益性文化产品，大部分可以靠市场提供。文化产品具有意识形态属性，是个性。这就要求文化生产必须始终把社会效益放在首位，努力实现社会效益和经济效益的统一。但是，这种个性，并不排斥商品生产的一般规律。