

1

广州报业—三国演义



广

东是中国改革开放的前沿，是中国实施梯度开放战略中的第一阶梯，是中国经济发展最快最富生机和活力，对国家的经济发展做出重大贡献的地方。得风气之先，借改革大势，广东报业也是全国报业中发展最迅猛，实力最雄厚的第一方阵；是最先与市场对接，最先推行报业产业化，改革力度最大，社会效益和经济效益最好的中国报业的第一世界。

1993年，全国有8家报纸年广告收入首次超过亿元，其中3家在广东。1997年，全国有10家报纸年广告收入超过2亿元，其中4家在广东。1999年，全国有4家报纸年广告收入超过5亿元，其中3家在广东。1999年，全国报业年广告收入为120亿元，其中广东报业为30亿元，占了1/4。全国首批6家报业集团，其中3家在广东，二分天下有其一。广东报业的实力由此可见一斑。

广州是广东的政治、经济和文化中心，也是广东三大报业集团——广州日报报业集团、羊城晚报报业集团和南方日报报业集团的所在地。随着改革开放向纵深发展，三大报业集团之间的竞争日趋激烈。同城操戈，相互渗透，抢占市场，瓜分蛋糕，一部报界的三国演义正在南国羊城愈演愈烈。

龙头老大——《广州日报》

广州报业经过 10 年竞争,江山初定。《广州日报》独占鳌头,不仅成为广州报业的龙头老大,而且成为全国报业的龙头老大。

1999 年,《广州日报》发行量为 103 万,广告收入 8 亿元,广州日报报业集团的总收入为 16 亿元,总资产 23 亿元,纳税 7.4 亿元,成为广东利税第三大户。2000 年,广州日报报业集团总收入突破 20 亿元,是全国收入最丰、实力最强的大报。其广告收入是中国第一报——《人民日报》的 8 倍。

广州日报报业集团的崛起,标志着一个崭新产业——中国报业的真正兴起。

今天的广州日报报业集团已成为雄霸广州,覆盖广东,辐射周边,走向世界的现代化报业集团。

走进广州日报大厦,现代化报业的设施和氛围会给你留下深刻印象。映入眼帘的软硬件环境并不逊于西方大报。这里有每小时可印 300 万份对开报纸的世界上最先进的印刷设备,有先进的激光照排系统,先进的计算机网络系统,实现了无纸办公、发稿、编辑和出报。走出报社大厦,你还可以驱车到《广州日报》的记者乡村俱乐部去转一转,那里别有一派风光。豪华气派的星级记者俱乐部,中国仅见,世界少有。

广州日报报业集团还在扩张中,数项规模宏大的跨世纪工程正在实施。

今天的广州日报报业集团已是拥有《广州日报》、《英文早报》、《网络报》、《广州文摘报》、《足球报》、《老年报》、《广州商报》、《广州画报》和《南风窗》等 10 报 3 刊的庞大报业集团。《广州日报》是如何崛起的?广州日报报业集团的奇迹是如何创造的?追根溯源,还是“敢为天下先”这着

棋。率先扩版，率先自办发行，率先点燃竞争烽火，率先冲破机关报模式，率先启动人才工程，率先组建报业集团，正是这些“先”造就了广州日报报业集团今日的辉煌。

率先扩版

1987年以前，中国所有的大报都是对开4版，纸的单薄映射出来的是内容的单薄。1987年，《广州日报》率先从四版扩为8版，在全国报业界引起不小的震动。扩版使信息量增大了一倍，内容更加丰富，成本虽增，但发行量却上升了。首次扩版的成功，使《广州日报》的决策层认识到：随着中国经济的迅速发展，人们对信息的需求愈来愈大，几十年不变的4版报已不能满足这个需求，报纸愈来愈厚是中国报业发展的必然趋势。

中国报业的率先扩版，不是起自号称中国第一报的《人民日报》，也不是起自《经济日报》、《光明日报》，而是起自《广州日报》，这本身就发人深省。没有超前的观念，锐意改革的胆识是做不到这一点的。其后，《广州日报》走上高速发展和迅猛扩版的道路。从8版到12版，到20版、40版，今天的《广州日报》平时20版~40版，星期六48版，香港回归时，《广州日报》一天出了97版。

在1987年以后的十几年里，《广州日报》先后6次扩版。而且，每次都坚持扩版不提价，不增加读者负担，扩版的成本用广告收入冲销。1998年，32版的《广州日报》售价仍然保持在0.6元，远远低于成本。

《广州日报》在不断增加版面的同时也大量增设专版专刊。1996年，为配合进军珠江三角洲的战略，报纸增设了“珠江三角洲新闻”每日专刊。为了同《羊城晚报》争夺文化娱乐方面的读者，报纸增设了“娱乐新闻”每日专版，并增设了《专刊》、《连载》、《艺圈广角》、《读书》、《文化》5个文艺副刊。其规模、气势、质量不让任何晚报。为了配合双休日，满足、开发读者的双休日需

求,《广州日报》将原来 16 版的周六版扩为 48 版的《广州日报·周末版》,周日则是 16 版的《广州日报·星期天》。

此外,《广州日报》设立的专版专刊还有《求职广场》、《都市时尚》、《一周证券》等。1996 年专版专刊总数已达 67 个,每日刊载的新闻和文章 13 万字,信息量之大,内容之丰富,居广东报业和中国报业之首。

《广州日报》扩版之后,国内省内其他报纸纷纷仿效,扩版之风遍及整个中国报业。虽然中国的报纸几乎在一夜间厚了起来,但最先扩版的毕竟是《广州日报》。今日最厚的报纸依然是《广州日报》(160 版的《计算机世界》报未计算在内,因为它不是日报)。

率先扩版是有风险的,因为扩版就意味着加大成本,提高售价,影响发行量。但率先扩版的优势也是明显的。率先厚起来、丰富起来的报纸,也最容易率先抢占市场,获得读者的青睐。《广州日报》的成功就是明证。

率先冲破机关报模式

《广州日报》是中共广州市委的机关报。十几年前,它也和全国其他机关报一样是一种机关报模式。作为市委的宣传工具和党的舆论阵地,机关报的宣传功能比较单一。其特点是政府出钱办报,读者公费订报,报上的内容,离百姓生活远,信息量少。随着改革开放的深入,这种机关报模式已经越来越不适应时代的需求。《广州日报》率先冲破机关报模式,尝试把权威性与可读性结合起来,把宣传功能与新闻功能结合起来,贴近市民,服务市民,摸索出一条在中国的国情下把机关报转变为都市报的新路。

《广州日报》是中国报界最先走向市场的。如何把市场化同坚持正确舆论导向结合起来,如何做到社会效益和经济效益兼顾,如何在中国的特有国情下办一张市场化的主流报,《广州日报》的探索和实践具有重大意义。

《广州日报》总编辑黎元江为此提出过一个三段论：

大前提：报纸必须导向正确才能生存下去。

小前提：报纸必须吸引读者才能扩大发行。

结论：报纸必须兼顾两者才能存在和扩大发行。

黎元江认为，导向正确与吸引读者是不矛盾的，在绝大多数情况下甚至是一致的。有时之所以有一些矛盾，主要是表达方式上不够平易近人，只要注意，不难解决。另外，当前办报确实有许多需要共同遵守的原则。“规矩”多，办起报来自然要处处小心。不过，这些规矩是大家都得遵守的，规矩面前人人平等，报纸的竞争是公平的。

由此可以看出，《广州日报》的领导层对中国国情和中国“报情”是有清醒认识的。他们的方针是既要遵守规矩，又要在规矩内做文章。

作为市委机关报，必须要登领导讲话和会议新闻，这是全国各地的省市日报都无法回避的问题。不登不行，登多了会减少可读性。《广州日报》的解决办法是扩版。版面多了，这些讲话会议之类的稿件不但都能登，而且还可以处理得更显著更到位，既达到让领导满意让上级满意的目的，又挖掘了其中的新闻价值。余下的大量版面拿来刊登可读性的文章，以满足市民的需求，读者的需求。

在版面改革中，《广州日报》坚持打新闻牌，把新闻作为主要产品。所有版面中最多的是新闻版。在新闻的经营中，《广州日报》既讲究宣传艺术，坚持弘扬主旋律，同时注重新闻的时效性和准确性，用丰富多彩的内容吸引读者。

广州人有喝早茶的习惯，《广州日报》不但保证人们在吃早茶时能及时看到报纸，而且努力将报纸变成一份广州市民离不开的特殊精神早茶。周末是人们读报时间最多的时候，《广州日报》的周末版厚达 48 版，开辟了休闲指南、旅游指南等一系列假日服务栏目。同时，《广州日报》还增设了大量文化娱乐版和求职、证券、时尚等生活服务版，以满足读者多方面、多层次的

需求。用《广州日报》老总的话说，就是每个年龄段、每种身份与职业的读者，都能从《广州日报》找到自己感兴趣的内容。

抓重大事件、重大新闻是《广州日报》的拿手好戏。改革开放二十年来，国内发生的每项重大新闻，几乎都成为《广州日报》的重头戏。1997年2月邓小平逝世，新华社发布通告已是凌晨。而这个时间，《广州日报》与全国其他日报一样已经全部印好，正准备发送。夜班编辑工作已完毕，绝大多数人正陆续下班回家。当最后离开的夜班编辑从电脑上得知这一重大新闻后，立即报告编委会。编委会果断决定：不惜代价将新闻抢出来。于是，报社马上通知所有夜班人员返回岗位，把印好的报纸全部报废，加入新内容，重新设计版面，重新付印，并加印至200万份。报纸赶印出来后，火速动员发行人员立即发送。为将报纸抢送出去，报社不仅动员了发行公司的所有车辆，而且动员了广州日报集团所属各单位的200余辆汽车。登载有邓小平逝世重大新闻的《广州日报》，不仅抢先与广州读者见面，而且上头班飞机送到北京时，比北京当地的报纸还早。

香港回归前，《广州日报》策划在回归当天，即7月1日，出版97版香港回归特刊。特刊出版当天分三次上市，第一次上午出1~48版，第二次中午出49~72版，第三次下午出73~97版。97版彩印报纸，售价仍为5毛钱。回归前数日，《广州日报》连续为自己做广告，大张旗鼓宣传即将出版的回归特刊。结果7月1日当天，报纸一出，广州市民倾巢出动，争相购买。卖报地点，人潮涌动，水泄不通，最后不得不出动警察来维持秩序。7月6日，《广州日报》又再版了这期“回归特刊”，仍被抢购一空。倾城出动抢购一张报纸，而且是两次抢购同一期报纸，这样的景观在中国报业史上实属罕见。

在抓重大新闻和重头报道时，《广州日报》不仅精于策划而且舍得投入。1994年，为了搞好京九铁路这个重大题材的报道，报社投资25万元，出动采访组对京九铁路沿线进行全程采访，发表系列报道60余篇。其力度之大、报道内容之深，领先

全国各报。1995 年,《广州日报》又策划了名为“中国边贸大扫描”的重头系列报道。投资 50 万,派出记者 30 人。为一个题材进行如此大规模的人力物力投入,令国内报界瞠目。

在迅速、准确报道的同时,《广州日报》还注重新闻策划,注重新闻包装,使其具有可读性。作为市委的机关报,《广州日报》没有放弃舆论监督的责任,并注意把握分寸,讲究报道艺术;作为一张都市报,《广州日报》在贴近市民、贴近生活的同时,没有放弃社会责任感,始终坚持高格调,坚持严肃大报风格。

经过十几年的改革和探索,《广州日报》已基本摸索出一条机关报的新生之路,基本上摆脱了官报、官订、官看的机关报模式(《广州日报》的自费订阅率已高达 85.4%),形成了稳健务实、不惹麻烦、不打擦边球、不哗众取宠,长于策划、深入扎实的报风;形成了上下兼顾、面向市民、面向市场、大气磅礴、丰富多彩的国际大都市报风采。

如果我们认真剖析《广州日报》,其报纸定位、报道方针、报道内容、风格及特点,和国内著名晚报以及后起之秀的都市报已无多大区别。从这个意义上讲,《广州日报》已经演变为一张既有宣传功能又贴近市民生活的市民报或都市报。

《广州日报》的成功就在于,它能在同样的国情和“报情”下,率先冲破束缚已久的机关报模式,完成向市民报或都市报的转化。没有这个转化就不会有《广州日报》今日的辉煌。

《广州日报》的成功转化得益于广州政治环境的宽松,但更重要的原因,还是《广州日报》思想解放,开拓进取,善于把握机遇,敢于先行一步。

率先自办发行

《广州日报》率先走向市场时,他们选择的突破口是发行。报纸是具有社会效益和经济效益两重性的特殊商品,既然是商品,就必须有市场,就必须销售出去。报纸的收入来源于广告,

没有发行量就没有广告。因此发行就自然成为报纸兴衰的关键，成为走向市场的第一步。

《广州日报》是 1991 年开始自办发行的。这在广东报界是首创。比《羊城晚报》早了 6 年，比《南方日报》早了 9 年。在这之前（除《洛阳日报》更早做过尝试外），全国报纸都是邮局统一发行的。

《广州日报》当时自办发行是冒着很大风险的。因为报社没有发行队伍，没有发行网络，而新建队伍和网络需要巨大的投资。另外，自办发行能否保证发行量，能否保证时效，能否投递到位，能否节约成本，这在当时都是未知数。

《广州日报》自办发行是被逼上梁山的。《广州日报》的早茶战略、扩版战略和市场战略与邮局垄断性低效经营形成了尖锐矛盾。首先，邮发的低效率不能保证送报时间。《广州日报》的早茶战略强调两点，一是把报纸办成广大市民喜爱的精神早茶，二是必须在广大市民喝早茶时能看到报纸。也就是说，必须保证在早上 7:30 以前把报纸送到读者手中。而邮发的到达时间整整要晚 3~4 个小时。其次，《广州日报》的扩版战略使报纸越来越厚，而邮局对扩版要加收高额发行费用，如按邮局计费办法，《广州日报》扩版后将血本无归。三是邮局的邮发费率大大高于实际发行成本，且半年或一年结算一次，大量占压报社资金，使报社不堪重负，并丧失了资金的支配使用权。

《广州日报》要出早报，要扩版，要走向市场，除了走自办发行之路别无选择。于是，1991 年初，《广州日报》毅然决然地抛开了与之合作了几十年的邮局，走上风险巨大、前程未卜的自办发行之路。

自办发行之后，《广州日报》把超前的发行意识灌输到全报社，提出“发行关乎报社生死”的口号，把报社喻为大树，把发行看作报社之根，把发行工作放在报社工作的首要位置，很快形成了全社抓发行的局面，使发行成为所有员工的自觉行动。社领导每天都要听取发行部门的工作汇报，经常深入各地发行站和街

头零售摊点，了解发行情况。每年大征订，社领导亲自参加“洗楼”（即挨家挨户上门征订），发行指标分解到报社各部门，无论行政部门还是一线记者都要参加洗楼活动并完成定额。

为了推动发行工作，报社不断加大对发行的投入。其中包括组建发行公司的投入，建设发行网点和连锁店的投入，以及用于宣传费用的投入。自办发行后，《广州日报》的发行费率为36%，宣传费用每年投入500万元以上。

自办发行后的一个重大举措是组建广州日报发行公司，并用新机制运作、管理该公司。广州日报发行公司是专业报纸销售公司，公司成员实行全员劳动合同制，原在编人员也不例外。公司员工一岗一薪，能进能出。中层干部全部实行聘任制，一旦聘用，高薪高酬。报社对发行公司实行双奖制。除奖金外，按增长份数实行增长奖。年终考核实行“末位淘汰制”。新机制的实行，使发行公司危机感加重，市场竞争意识增强，工作效率和经济效益大大提高。

至今，广州日报发行公司已拥有400多名专职投递人员和1000多名报贩的专业公司。

《广州日报》在自办发行的实践中积极探索，大胆创新，创造了许多行之有效的发行绝招。

* 扫楼战术（广州叫洗楼），即按门挨户上楼征订，免费订报箱。此法后来为多家报纸仿效。《广州日报》领导曾经亲自率3000名员工利用节假日到郊区新建社区“扫楼”，甚至动用大批员工到珠江三角洲住宅小区去上门征订。

* 向报贩批发。《广州日报》除使用自己发行公司的专业发行队伍发送报纸外，还向广大个体报贩批发。由于报纸贴近市民，可读性强，好卖，赚钱，报贩上门批发十分踊跃。每天凌晨5点，上百成千的报贩涌向报社发行大楼，肩扛车驮，许多报贩都是开着自己的专车来拉报的。人声喧闹，报香飘逸，场面蔚为壮观。

* 建立自动售报点。在全市主要商业地区建立自动售报点，

某些市民需求大的专版，如求职广场专版，市民可在自动售报点自取。

* 建立连锁店。《广州日报》学习日本专卖店的经验，建立了《广州日报》连锁店有限公司，由《广州日报》副总编辑出任董事长，属于广州日报报业集团下属全资子公司。这个公司独立核算，自负盈亏，是具有法人资格的经济实体。公司员工除 4 名集团派来的干部之外，全部向社会公开招聘，总经理为复旦大学新闻系毕业的博士。公司注册资金 300 万元，1996 年实现收支平衡，1997 年经营收入超过亿元。目前，《广州日报》连锁店在广州市内已发展到 80 多家，在珠江三角洲也发展到 15 家。其中最大的连锁店营业面积达 300 平方米，小的为二三十平方米。所有连锁店实行统一装修、统一配货。

《广州日报》连锁店有自营、联营两种形式。自营店是《广州日报》出钱租买下的业务场所，直接派人管理经营。联营店是《广州日报》与一些单位联系，借用其门面场所，挂连锁店招牌，由《广州日报》派人主持经营。此外还有一种委办特许店，拥有经营场所的人与《广州日报》连锁店有限公司协商，出 1.5 万元保证金，双方签约规定权利义务，然后挂牌经营。

连锁店既是报纸零售点，又是零售报的批发点，还是全年订报的订阅点，同时兼营书刊发行和零售文化用品。连锁店还可代理报纸分类广告，所得收入提成 12%，这条路一开就非常红火，每年为《广州日报》揽回几百万元的分类广告。连锁店以“服务读者更方便”为宗旨，还开展了为读者有偿送米、面、油，代售代送机票，印名片，图书零售，举办文化讲座和专题培训等一系列业务。

连锁店的开办，使《广州日报》有了众多广告宣传点，使《广州日报》发行网点以几何级数增长，成为扩大发行量的一个有效办法。同时，连锁特许店的押金，实质上是一种社会融资手段，起到了为报纸融资的作用。连锁店为《广州日报》带来了可观的经济效益，但连锁店的社会影响大于经济效益。它不但有助

于树立报社的企业形象，而且还为报社节省了一大笔宣传费用。

* 利用重大新闻促销。《广州日报》非常善于利用重大新闻事件推动报纸发行。英国王妃戴安娜遇难后，一期精心编制的戴安娜专刊就使《广州日报》的发行量增长了 20 万份。香港回归当天，97 版的《广州日报》更是卖疯了。而一天出报 97 版也创下了中国报业史上的最高纪录。

* 低价促销、赊销订报。《广州日报》有意运用低价促销战略推动发行。1987 年率先扩为 8 版的《广州日报》定价为 0.25 元。1995 年扩为 20 版的《广州日报》定价为 0.4 元。1998 年扩为 24 版彩报的《广州日报》定价 0.6 元。这些定价都大大低于成本。多年来的质优价低是《广州日报》发行量迅速上升的重要原因。

《广州日报》1997 年的发行广告词如下：

广州日报 招招创新 步步领先

广州市区个人订户全面推行

先看报纸月底收费

送报上楼不另收费 月月抽奖旅游免费

兼赠报箱同样免费 八点送到超值消费

其中“月月抽奖旅游免费”，并非新招，其他各报也都用过。但“先看报纸月底收费”确属首创。这等于是对读者实行赊销看报。没有巨大的流动资金作后盾是做不到这一点的。

低价促销和赊销订报对于《广州日报》的发行都起到了巨大作用。

《广州日报》实行自办发行的第一年，发行量从 24.9 万份下降到 23 万份。第二年就猛增到 43 万份。从此《广州日报》的发行量开始扶摇直上，每年以 30% 的速率递增，直至突破百万大关。并且保证了《广州日报》扩版战略和早茶战略得以顺利实施。现在的《广州日报》凌晨 3:00 开印，4:30 印完，5:00 发到报贩手中，早上 7:30 广州市民便可以看到报纸。为了将报纸的

投递时间从早上 9:00 提早到 7:30, 《广州日报》不惜血本投资设备建设和人员调配。匡算下来, 每提前一分钟, 需投资 100 万元。

自办发行之后, 《广州日报》可以不受邮局限制, 根据市场需求随意扩版, 从而激活了报社的广告业务; 同时大量节约了发行成本, 大大加快了货币回笼, 激活了报社的资本运营。

《广州日报》在广东率先自办发行的结果是抢占了先机, 抢占了市场。

率先点燃竞争烽火

广州的三家大报在过去相当长的时间里是和平共处相安无事的, 各有各的定位, 各有各的地盘。《广州日报》的地盘是广州市, 《南方日报》的地盘是广东省, 主要是广大农村和县地级市, 《羊城晚报》是广州、省内、省外各占 1/3。

20 世纪 90 年代, 率先进入市场的《广州日报》率先发难, 悄悄地在广东燃起一把竞争的大火。《广州日报》首先把触角伸向广东乃至全国最富裕的珠江三角洲, 在《广州日报》上开辟了“珠江三角洲新闻”每日专刊, 然后指挥其发行大军进入珠江三角洲, 攻城拔寨, 扫楼敲门, 引起了一场发行大战。逼得《南方日报》和《羊城晚报》两家不得不起而应战, 纷纷开辟广州新闻, 反抢《广州日报》的地盘。目前《广州日报》103 万发行量中, 50% 来自广州市, 5% 来自省外, 45% 来自珠江三角洲, 这将近一半的发行量大部分是从《南方日报》、《羊城晚报》手中生生夺来的。发行大战之后, 《广州日报》又挑起了广告大战。全国平面广告的蛋糕, 广东这块最大, 有 30 亿元之多。其中广州占了 20 亿。面对这块大蛋糕, 《广州日报》抢先一步, 来了个饿虎扑食, 结果蛋糕中最大的一块被《广州日报》抢走了, 有 8 亿元之多。《羊城晚报》和《南方日报》紧随其后, 各领了 6 亿元和 1.9 亿元。争夺广东这块 30 亿元大蛋糕的, 不止广州

“三国”，还有《粤港信息报》、《深圳特区报》、《深圳商报》等广东几十家报纸。《广州日报》之所以能独占鳌头，与其强大的发行攻势和灵活机动的广告策略有关。

《广州日报》是广东报业唯一一家建立连锁店的报纸。连锁店不仅为其扩大了发行量，而且也为其广告收入作出重大贡献。

《广州日报》利用自己独有的连锁店接收大部分分类广告，使其分类广告量居广东各报之首。虽然分类广告比工商广告的价格要低一半以上，但因其量大仍成为《广州日报》重要的广告收入来源。同时，满足了读者的广告需求，达到了为市民服务的目的。

由于占领珠江三角洲的发行攻势获得成功，使《广州日报》从那里抢到了近一半的发行量，这几十万份的发行量很快就转化为巨额广告收入。

自办发行的成功，使《广州日报》能够运用更加灵活的广告策略。在香港，报纸广告版面的比例不受限制（内地规定其广告版面不得超过总版面的 $1/4$ ），报纸可根据广告的多少任意增减版面，把整个头版卖给广告客户的事情司空见惯。而在《广州日报》自办发行之前，没有香港报纸的这种自由。当时要想增加版面得提前一个月向主管部门和邮局申请，邮局对此还要额外增收高额发行费用。广告部门不敢临时增加广告，将可以立即到手的大笔收入拒之门外是经常发生的事。自办发行成功之后，《广州日报》基本获得了与香港报纸同样的版面处置权，其灵活的广告策略也得以实现。从那以后，《广州日报》对广告客户采取了来者不拒、多多益善、随时安排、全部满足的策略，并根据客户广告的多少，随时增减调整版面。

《广州日报》灵活的广告策略还表现在广告价格的灵活运用上。在广告旺季，例如广交会期间，《广州日报》抓住时机，出专刊、出画册，并适当提高广告价格，把应到手的钱拿回来。每年5~10月的广告旺季，其广告价格相对较高。在广告淡季，《广州日报》适当调低广告价格，并有意扩大分类广告。《广州日报》是最早刊登海外广告的国内报纸之一，他们会竭尽全力开

拓海外广告市场，早在 1994 年，《广州日报》就在日本设立了商务代办处，用来吸纳来自日本的广告。而且他们还花大力气努力开拓港澳广告市场，使《广州日报》海外广告的数额逐年增加。

率先启动人才工程

报纸是智力资本集中的领域，人才质量决定着报纸的质量。

《广州日报》很早就意识到这一点。他们率先启动了人才工程，在管理体制、用人制度、人才的吸纳和培养诸多方面进行了一系列改革，为报社吸纳和培养了一支一流的跨世纪人才队伍。

报业集团的迅猛发展，需要大批骨干和人才充实到各个部门。集团不拘一格放手使用人才。在用人制度方面，集团采用“选人看简历，用人看能力”，“英雄不问出处”的方针，把有潜质、有发展前途的人才大胆安排在关键岗位，为其提供锻炼提高、施展才华的阵地，并为其提供出国考察、培训、留学和参与重大采访的机会。

与此同时，集团还建立了较完善的人才进修制度、技能培训制度，使其成为人才工程的重要组成部分。

报业集团对采编人员实行量化管理，分配拉开档次。他们较早开始向自评自聘专业技术职称过渡，摆脱由新闻出版行政部门按报纸级别和人数分配比例评职称的束缚，最大限度调动人才的积极性。自评自聘的人员享受传统评聘人员的待遇。实践证明，报社自评自聘，对于消除论资排辈的弊病，调动中青年骨干的积极性有重大作用。

20 世纪 90 年代初，趁大学生分配困难之际，《广州日报》大规模从外地名牌大学引进博士、硕士。他们从北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学等名牌学校引进了新闻、中文、计算机、法律、建筑、会计等专业的 9 名博士、28 名硕士和少量学士，完成了一次跨世纪人才的储备。

1996年，集团成立之后，为了进一步提高人才素质，改善人才结构，广州日报报业集团实施了跨世纪人才工程。再次大批从外地引进高学历、高素质人才，使整个报业集团的学历结构大为改善。广州日报报业集团现有正式员工1000人，下属子报和公司员工2000人。现在报社采编人员的学历结构为硕士以上学历占20%，本科生占40%，大专毕业生占40%。

广州日报报业集团大规模大手笔从外地引进人才，立刻面临一个住房和户口问题。正是由于这个问题的困扰，使北京、上海报界大规模引进人才的计划泡汤。但广州日报报业集团成功地解决了这个问题。原因在于他们把人才工程当作报社发展的重要战略，着眼于未来，对智力投资舍得花钱。

《广州日报》引进的博士硕士们都顺利地解决了户口和房子问题。来人给房、留人给房已成为报社决策层的共识。

《广州日报》还注意不断提高骨干人才的待遇，提高全体职工的福利待遇。在广州以至全国报业，广州日报报业集团人员的待遇都是最高的。为了鼓舞士气，提高集团凝聚力，集团推行了一整套激励机制。除奖金和福利之外，每位职工每年都可获得4000元消费券，可以带家属到集团建在花都的五星级乡村记者俱乐部度假一次。仅此一项，集团每年就要支出400万元。

《广州日报》人才工程的惊人之举是建立博士后工作站。它向世人表明中国报界对人才的需求所达到的新高度。1998年5月，《广州日报》建立了中国报界首家博士后工作站。让来自全国各地的博士在报社边工作边学习。工作站运行的结果表明，成才的比例相当高。博士后工作站的建立为《广州日报》建立了一个高素质的人才库，进一步强化了广州日报报业集团的人才优势。

率先组建报业集团

1996年1月1日，广州日报报业集团成立，这是我国有史以来第一家报业集团。它的成立标志着一个新兴产业——中国报业

的诞生。

《广州日报》在迅速发展自身的同时，为了更好地贴近市民，为市民服务，先后创建和接收了一系列子报。值得一提的是，《广州日报》率先在全国创办了第一家《足球报》，结果一面世就受到欢迎，并在极短的时间里火起来，热销全国。《足球报》创办时只是双周 4 开 4 版的小报，现已改为周二对开 16 版大报，发行量高达 200 万份。1995 年广告收入 8000 万元，利润 1200 万元；1996 年广告收入超过亿元，利润 2000 万元。而由国家体育主管部门创办的《中国足球报》的发行量却只有 15 万份。《足球报》的创办填补了《广州日报》的空白，扩大了服务领域，满足了读者的需求，并为《广州日报》带来了可观的经济效益。

其后，《广州日报》又创办了《广州英文早报》，使广州这个对外开放的窗口、现代化的国际大都市终于有了第一张英文报纸。《广州英文早报》不仅满足了居住和来往于广州的外商和外籍居民的需求，而且为《广州日报》开辟了一个崭新的广告市场，为其走向世界迈出了第一步。

为了优势互补、资源共享、网络共用、节约成本，为了发挥集团优势，增强竞争能力和抵御风险的能力，为了更好地进行资本运营，推进报纸的产业化进程，《广州日报》果断决定成立中国第一家报业集团。

集团成立之后，加快了现代企业制度的建立，加速了报业的产业化进程。集团组建 5 年来，市场份额不断扩大，实力迅速增强。目前，广州日报报业集团已成为年收入 20 亿元，总资产 27 亿元的中国实力最雄厚的报业集团。

广州日报报业集团成立之后，其主业依然是报业。集团运作的中心和经济收入的主要来源依然是《广州日报》这张大报（1999 年除外）。为了提携子报，实现优势互补，《广州日报》不惜拿出昂贵的广告版面来为其子报做广告。目前，集团子报除《足球报》外，其他各报还未能能为集团的经济收入作出贡献。