

# 山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY



本刊为山东省报业协会会刊，主要面向省报协会会员单位发行。赠阅范围：中国报协，省委宣传部、省新闻出版局领导同志，各报社负责人，报社经营管理部门负责人，兄弟省、市、自治区报协及相关部门单位。

## 目录 CONTENTS

### 重要精神

- 03 建立健全现代文化市场体系/蒋建国
- 08 孙守刚：发扬整改精神 整治两大顽疾
- 09 我国首部政府编写新闻记者培训教材出版

### 报业观察

- 10 “营改增”后报业面临的问题及解决建议/金猛

### 报协活动

- 13 山东报业网全新改版上线
- 13 全省报业物资年会在桓台召开
- 14 全省报业广告年会在安丘召开
- 15 讲文明树新风公益广告大赛揭晓
- 16 讲文明树新风公益广告大赛作品选登
- 17 讲文明树新风公益广告大赛获奖名单

### 老总论坛

- 20 忠实履行社会责任 推进报业健康发展/任传斗
- 25 释放改革红利 实现科学发展/崔永刚
- 28 为善兴善 报业报国/司国光

2013年第六期  
(总第139期)

主办单位：

山东省报业协会  
准印证第1214号

地址：济南市经十路16122号

邮编：250014

电话：(0531)85196454 (传真)

Email: shandongbaoye@163.com

印刷：东方烟草报社

# 山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY

## 《山东报业》编辑指导委员会

主任：许衍刚

副主任：

李壮利	李兴利	孙元文
王海涛	王军	戴志东
冯华昕	曲江	

委员：(以姓氏笔划为序)

丁文渊	马林	支英珉
王伟	王庆国	王青山
王保亮	王洪亮	田茂海
任杰	任传斗	刘乐华
刘慧岚	孙超	孙宏弢
孙培尧	朱新罡	张楠
时永伟	李昌民	李晓亮
李高实	来永生	杨树行
陈玉星	周杰三	郑凯
赵铎	高文举	常健
常立亭	梁勇	梁希忠
阎晋阳	董德武	蓝海
戴冰		

主编：孙培尧

编辑：朱立翠

### 本刊特稿

32 默多克新闻集团并购战略的几点启示/ 王伟亮

### 报业财务

36 事业部预算管理模式初探/ 耿兰玲

38 在深化改革中发挥管理作用/ 李宁

### 专业报交流

41 网络时代平面媒体经营精细化初探/ 刘乐华

44 多措并举促发展/ 龚建邨

47 创新发展思路 拓展海外宣传渠道/ 张孝文

### 网络媒体

49 拥抱文化产业繁荣发展的明天/ 李雪修

52 数字化转型加速 跨界融合成趋势/ 孙振森

54 地方网站“小而美”探索实践/ 李春生

57 开拓媒体新阵地 提升舆论引导力/ 李昌民

### 报业物资

59 建立和谐稳定的新闻纸市场秩序/ 冀鲁

61 做好印刷物资采购大文章/ 高金华

64 加强成本控制 规范物资管理/ 梁传德

### 广告经营

66 拓展经营空间 创新经营模式/ 杨杜娟

68 培育党报品牌打牢经营基础/ 张同霞

69 逆势而上 扬帆起航/ 董舰

封三 艺苑——李建军书法

# 建立健全现代文化市场体系

国家新闻出版广电总局党组书记、副局长 蒋建国

《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）把建立健全现代文化市场体系，作为紧紧围绕建设社会主义核心价值体系、社会主义文化强国、深化文化体制改革的一项重要任务，作出了重大部署。

随着社会主义市场经济体制不断完善，无论是文化资源配置，还是文化产品生产、传播和消费，都越来越离不开市场。构建统一开放竞争有序的现代文化市场体系，成为在社会主义市场经济条件下文化改革发展的重要内容 and 决定性因素。党的十六大以来，中央高度重视现代文化市场体系建设，大力推进文化资源与市场对接，文化产业多元化投资格局开始形成，现代文化产品流通组织形式初具规模，资本、产权、版权、人才、技术、信息等文化生产要素市场加快发展，条块分割、地区封锁、城乡分离的传统文化市场格局初步打破，市场在文化资源配置中的积极作用开始凸显。但是，与社会主义文化大发展大繁荣要求相比，现代文化市场体系建设整体水平还不高，文化产品和要素市场发展还不完善，文化产品流通和服务渠道还不畅通，文化消费潜力还未充分激发出

来。习近平总书记指出：“改革开放永无止境，只有进行时没有完成时”，“应对当前我国发展面临的一系列矛盾和挑战，关键在于全面深化改革。”按照党的十八大部署扎实推进社会主义文化强国建设，关键在于全面深化文化体制改革，打破按部门、按行政区划、按行政级次分配文化资源的传统体制，建立健全统一开放竞争有序的现代文化市场体系。

《决定》准确把握文化改革发展新阶段新形势新要求，准确把握文化市场体系建设内在规律和客观实际，着眼于建立健全文化资本、文化企业、文化产品市场准入和退出机制，鼓励各类市场主体公平竞争、优胜劣汰，促进文化资源在全国范围内合理流动，强调从增强文化市场主体竞争力、鼓励非公有制文化企业发展、建立多层次文化产品和要素市场、创新现代文化市场体系政策环境等方面，建立健全现代文化市场体系。这充分体现了我们党站在新的历史起点上对文化体制改革的战略思考和科学谋划，体现了我国文化发展的必然趋势和时代要求。我们要按照《决定》部署，以逢山开路、遇河搭桥的精神，攻克深层次的体制机制障碍，建立

健全现代文化市场体系，充分发挥市场在文化资源配置中的积极作用，以激发全民族文化创造活力，推动社会主义文化大发展大繁荣，为实现中华民族伟大复兴的中国梦提供强大文化力量。

### 一、增强文化市场主体竞争力

文化企业是文化市场的主体。推动国有经营性文化单位转企改制，保持和发挥国有文化企业在市场中的主体地位和主导作用，是建立健全现代文化市场体系的核心。党的十六大以来，我们按照中央部署推进文化体制改革，基本完成了出版、影视制作、发行、广电传输和一般国有文艺院团、首批非时政类报刊出版单位等国有经营性文化单位转企改制，重塑了一批新型市场主体，显著增强了国有文化企业的活力、实力和竞争力。按照《决定》关于深化文化体制改革部署，必须继续推进国有经营性文化单位转企改制，加快公司制、股份制改造，推动文化企业跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组，提高文化产业规模化、集约化、专业化水平。

继续推进国有经营性文化单位转企改制。深化国有经营性文化单位转企改制，是培育文化市场主体的关键。要以加快建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度为重点，按照创新体制、转换机制、面向市场、壮大实力的要求，拓展出版、发行、影视、一般国有文艺院团改革成

果，推动已转制文化企业完善法人治理结构，形成符合现代企业制度要求、体现文化企业特点的资产组织形式和经营管理模式，不断提高国有文化企业自主经营、自我创新水平，增强面向市场、参与竞争能力。把转企改制与推动报刊资源整合、报刊结构调整、治散治滥结合起来，建立健全报刊准入和退出机制，继续稳步推进非时政类报刊出版单位改革。积极推进重点新闻网站转企改制，借鉴商业网站经营方式，不断提高竞争力、增强影响力。

加快国有文化企业股份制改造。股份制是国有文化企业改革的方向和必由之路。要坚持以股份制改造为核心，加快推进国有文化企业产权制度改革。创新投融资体制，支持符合条件的国有文化企业上市融资，吸引社会资本参与股份制改造。鼓励国有文化企业进行股权创新，推进国有上市文化企业优化股权结构，对按规定转制的重要国有传媒企业探索实行特殊管理股制度，以吸引更多文化领域战略投资者。依据宪法和有关法律，制定相关规定，明确实行特殊管理股制度的适用范围、行使主体和配套机制，以确保国家文化安全和公众利益。

推动文化企业跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组。以国有骨干文化企业为主体，主导和引领文化市场，是发展社会主义先进文化的根本要求。要把国有经营性文化单位转企改制与资源整合、结构调整结合起来，打破区域限制和行业壁垒，鼓励有实力

的国有骨干文化企业以资本为纽带，实行跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组，推动文化资源和要素向优质文化企业、优势文化产业集聚。选择大批主业突出、拥有自主知识产权和文化创新能力、核心竞争力强、成长性好的综合性文化企业集团，加大政策、资源、项目、资金等方面扶持力度，尽快做大做优做强，增强控制力和影响力，使之成为文化市场的主导力量。

## 二、鼓励非公有制文化企业发展

非公有制经济作为我国社会主义市场经济的重要组成部分，与公有制经济一样都是我国经济社会发展的重要基础，在文化建设中发挥着重要作用。党的十六大以来，我们鼓励和引导社会资本进入文化产业，初步形成了以公有制为主体、多种所有制共同发展的文化产业格局。但是，非公有制文化企业在投资经营中还受到许多不合理限制，难以与国有文化企业平等使用生产要素。按照《决定》关于深化文化体制改革部署，必须在充分发挥国有文化企业主导作用的同时，鼓励非公有制文化企业发展，支持各种形式小微文化企业发展，构建开放多元化的文化市场发展格局。

降低社会资本进入门槛。繁荣发展文化市场，离不开多元投资主体。吸引更多社会资本进入文化领域，才能更好地释放文化市场能量。要在已放宽社会资本准入的基础上，进一步降低门槛，减少不合理的准入限

制，在国家许可范围内，引导社会资本以多种形式投资文化产业，参与国有经营性文化单位转企改制，以技术、品牌、知识产权等生产要素作价参股，或采取投资、控股、收购、兼并、承包、租赁、托管等形式参与国有文化企业重组，参与重大文化产业项目实施和文化产业园区建设，并在投资核准、信用贷款、土地使用、税收优惠、上市融资、发行债券、对外贸易和申请专项资金等方面，给予与国有资本投资同等支持，努力构建政府主导下的多元化投资格局。

扩大非公有制文化企业准入领域。非公有制文化企业在资本运作、技术运用、生产管理、市场营销等方面的独特优势，可以为文化市场注入新鲜血液。要允许非公有制文化企业参与对外出版、网络出版，允许以控股形式参与国有影视制作机构、文艺院团改制经营，进入文艺表演团体、演出场所、博物馆、展览馆、文化艺术中介、旅游文化服务、艺术品经营、互联网上网服务营业场所、动漫和网络游戏、电影院和电影院线及出版物分销等领域，并享受与国有文化企业同等待遇，切实发挥好、引导好、保护好非公有制文化企业积极性。加强和改进对非公有制文化企业服务和管理工作，引导投资方向，抑制无序竞争，促进其自觉履行社会责任。

支持各种形式小微文化企业发展。大力发展小微文化企业，有利于进一步解放和发展文化生产力，激发全民创业热情和文化创造活力，活跃文化市场。要采取有效措

施，扶持小微文化企业充分发挥在调整产业结构、扩大内需、增加就业等方面的积极作用，多元化多渠道为广大群众提供丰富多彩的文化产品和服务。鼓励小微文化企业走“专、精、特、新”路子，重点支持有核心竞争力和发展潜力的小微文化企业进入创业板上市融资，逐步做大做强。

### 三、建立多层次文化产品和要素市场

多层次文化产品和要素市场，是现代文化市场体系有机组成部分。随着社会主义市场经济深入发展，文化产品和要素市场初步形成，但目前文化产品和服务的供需矛盾仍然突出，文化要素流动仍然不畅，文化产品和要素市场建设仍需进一步加强。按照《决定》关于深化文化体制改革部署，必须建立多层次文化产品和要素市场，大力推动金融资本、社会资本、文化资源相结合。

加强文化产品市场建设。不断丰富文化产品市场，是建立健全现代文化市场体系的重点。要在坚持出版权、播出权特许经营前提下，允许制作和出版、制作和播出分开，鼓励文化企业不断丰富和创新文化产品和服务。发展图书报刊、电子音像制品、演出娱乐、电影电视剧、动漫游戏等传统文化产品市场，建设以网络为载体的新兴文化产品市场，培育大众性文化消费市场，开拓农村文化市场。继续打造综合性、专项性、区域性文化产品和服务交易平台，拓展文化产

品和服务消费领域。发展连锁经营、物流配送、电子商务等现代流通组织和流通形式，加快建设一批大型现代文化流通企业和若干国家级文化产品物流基地，鼓励文化企业利用电子商务等先进物流技术开展第三方物流服务，构建以大城市为中心、中小城市相配套、贯通城乡的文化产品流通网络，努力实现文化产品低成本、高效率流通和配送。

加强文化生产要素市场建设。文化生产所必需的要素交易市场，是文化市场发展的基础性条件。要有序发展文化产权、版权、人才、技术、信息等要素市场，建立健全文化资产评估体系和文化产权交易体系，发展以版权交易为核心的各类文化资产交易市场。推进文化资本市场建设，促进金融资本、社会资本与文化资源有效对接，充分利用国内外多层次资本市场解决文化企业融资难问题。推进文化产权市场建设，加快制定完善著作权、企业品牌等无形资产评估、登记、质押、投资、托管、流转、变现等管理办法，鼓励和支持文化企业依法进行股权、版权、商标、品牌等方面的交易。

加强文化行业组织和中介机构建设。文化行业组织和中介机构是政府联系市场主体的桥梁，充分发挥其提供服务、反映诉求、规范行为的作用，是建立健全现代文化市场体系的重要条件。要坚持培育发展和管理监督并重，加强各类文化行业协会等行业组织建设，健全行业规范，完善行业管理，更好地履行协调、监督、服务、维权等职能。积

极发展版权代理、文化经纪、评估鉴定、技术交易、推介咨询、投资保险、担保拍卖等各类文化市场中介服务机构，制定和完善文化中介机构管理办法，引导其规范运作，为各类文化市场主体提供全方位服务。

#### 四、创新现代文化市场体系建设的政策环境

建立健全现代文化市场体系是一项系统工程，必须坚持政府主导，尊重市场经济规律和文化发展规律，积极发挥政策在宏观调控、市场监管和制度建设等方面作用，为各类文化市场主体提供公平竞争的外部环境。近年来，我们积极推进文化行政管理部门切实履行政策调节、市场监管、社会管理、公共服务等职能，出台一系列政策措施，为繁荣发展文化市场提供了重要保障。按照《决定》关于深化文化体制改革部署，必须进一步转变政府职能，完善文化经济政策，扩大政府文化资助和文化采购，加强版权保护，健全文化产品评价体系，改革评奖制度，推出更多文化精品。

完善文化经济政策。政策的完善程度，直接关系到现代文化市场体系建设的推进力度和实际成效。现代文化市场体系建设越是深入推进，越需要不断完善文化经济政策、充分发挥政策杠杆作用。要加大财政、税收、金融、社会保障、土地使用等方面对文化产业的政策扶持力度，保证公共财政对文化建设的投入，提高文化支出占财政支出比例。

改进政府支持文化产业的方式，扩大有关文化基金和专项资金规模，重点扶持文化创新和精品生产、具有示范性和导向性文化产业项目研发，以财政资金引导和带动更多社会资本投入文化产业。研究和改进政府采购公共文化产品和服务办法，逐步建立公共文化服务政府采购制度，实行多种形式文化产品和服务的政府采购。继续执行和逐步完善文化体制改革的配套政策，贯彻落实和逐步完善人员分流安置、人才使用培训、技术创新应用等方面的鼓励政策，大力优化有利于文化市场发展的政策环境。

加强版权保护。建立健全现代文化市场体系，离不开有力的知识产权保护和有效的市场监管。要加快文化立法，依法加强文化市场管理，综合运用法律、行政、经济、科技等手段提高管理水平。加大知识产权保护力度，支持文化产品和服务的专利申请、商标注册、版权登记，依法惩处盗版、非法出版、非法营销等侵犯知识产权的行为，维护著作权人合法权益。严格执行文化市场准入和退出机制，建立健全质量认证体系，完善相关登记备案和年检制度，最大限度地减少不合格文化产品进入市场。深入开展“扫黄打非”，健全文化市场综合执法机构，理顺互联网管理体制，尽快形成依法经营、违法必究、公平交易、诚实守信的文化市场秩序。

健全文化产品评价体系。优秀文化产品的大量涌现，是繁荣文化市场的根本前提。

## 孙守刚：发扬整改精神 整治两大顽疾

全省坚决打击新闻敲诈行为专项整治和规范报刊征订专项整治视频会议11月29日在济南召开。省委常委、宣传部长孙守刚出席会议并讲话。

孙守刚强调，开展坚决打击新闻敲诈行为和规范报刊征订这两个专项整治工作，是省委党的群众路线教育实践活动的统一要求，是广大群众的热切期盼。要坚决打击新闻敲诈行为，坚持标本兼治，打防并举，内外结合，综合施治，一抓到底，构建起媒体自律、部门监管和社会监督有机结合、统筹推进的良好工作格局。要抓源头防范，加强行业自律；抓重点查处，加大动态监管力度；抓社会监督，形成群防群治的良好局面；抓长效机制，始终对新闻敲诈行为保持高压态势。整治和规范报刊征订工作，要开正门堵

偏门，一方面巩固扩大重点党报党刊覆盖面，省、市、县三级齐动手，采取公费为主、分级承担，多方筹措、集订分送的办法，用好党费、宣传文化资金和财政资金，2014年度重点解决50%左右的村庄，2015年度实现全省村级组织全覆盖，把困扰基层群众和新闻单位多年的“顽疾”变成文化惠民的实事好事，使党报党刊发行工作成为群众满意工程。另一方面，要严格落实管办分离原则，严格执行发行纪律，坚决刹住报刊摊派搭车征订，实现发行秩序和舆论环境的良性发展。要通过坚决打击新闻敲诈行为和整治报刊征订摊派搭车不正之风，回应群众呼声，转变工作作风，以实际行动把群众路线教育实践活动提出的各项任务落到实处。

近年来，我国文化产品创作生产数量不断丰富、质量不断提升，但文化精品仍然不多。要加强对文化产品创作生产的引导，全面贯彻“二为”方向和“双百”方针，牢固树立以人民为中心的工作导向，推出更好更多精神食粮。健全文化产品评价体系，坚持把弘扬社会主义核心价值观、坚持社会主义先进文化前进方向、人民群众满意作为评价作品最高标准，把群众评价、专家评价、市场检验统一起来，形成科学的评价标准，不断

提高对文化作品评判的导向性、权威性、公信力。改革评奖制度，精简评奖种类，建立公开、公平、公正的评奖机制，充分发挥引导示范作用。科学制定文化企事业单位的考评标准，坚持把社会效益放在首位，统筹社会效益与经济效益、导向要求与利润指标，推动建立有利于出精品、出人才、出效益的体制机制，努力实现社会效益最大化和经济效益最优化。

（本文转载自《求是》）

# 我国首部政府编写新闻记者培训教材出版

10月18日，国家新闻出版广电总局在京召开《新闻记者培训教材2013》出版座谈会，向全国新闻界推介我国首部由政府管理部门组织编写的新闻记者培训教材。

《新闻记者培训教材2013》是国家新闻出版广电总局在2014年换发新版新闻记者证之前，为开展新闻采编人员培训和考核而组织编写的统一教材。

吴恒权指出，加强新闻队伍建设和教育培训，教材是基础和根本。但长期以来，我国没有一套成熟完善的记者培训教材，这在一定程度上影响了教育培训工作的系统开展。《新闻记者培训教材2013》的出版适应了大家的期盼，填补了一项空白。吴恒权评价该教材体现了中国特色社会主义理论体系建设的最新成果，反映了马克思主义新闻观的深刻内涵，总结了新闻实践对新闻工作者的最新要求，具有很强的权威性、时代性、专业性，必将对加强新闻队伍建设产生深远影响。

邬书林在会议总结中指出，为全国25万名记者换发2014版记者证，不是作为一项事务性工作去做的，而是要作为新闻队伍建设的基础性工作去做。邬书林希望以该教材的出版为契机，将换发2014版记者证和岗位培训有机结合起来，将培训作为新闻管理的一

个重要抓手，借助手册性、指南性的实用教材全面提升新闻队伍的整体素质。

据了解，总局已向全国各新闻单位免费赠送了1万套教材和光盘，确保覆盖全国所有新闻单位。这套教材共由培训课程、新闻采编法规及相关规定选编、新闻单位采编管理规范、练习题4个部分组成，并配套有6集电视教学片，每集45分钟。其中，培训课程及电视教学片是该教材的重点，分为中国特色社会主义、马克思主义新闻观、新闻伦理、新闻法规、新闻采编规范、防止虚假新闻等6个专题；新闻采编法规及相关规定选编重点选择与新闻记者日常工作密切相关的法律、行政法规、规章、规范性文件等；新闻单位采编管理规范是国家新闻出版广电总局在征集全国近千件新闻单位内部采编管理规定的基础上，并借鉴人民日报社、新华社、中国青年报社等200余家新闻单位的成熟管理经验编纂而成的，包括《新闻采编人员职业规范》等9类内部采编管理规范，供新闻单位参照实施；练习题部分将6个专题重点内容编写成600道练习题，用于检验学习效果，新闻记者培训考核的题目将全部出自这600道练习题。

编者按 10月16日召开的省报协财务年会上，20多家纸质媒体负责人齐聚一堂，各抒己见，对“营改增”后我省报业在财务方面面临的新情况、新问题进行了充分交流和深入研讨。省报协依据会议内容并深入调研，形成《关于当前报纸行业财税问题的报告》，报送中国报协、省委宣传部、省新闻出版局，供上级部门决策参考。

## “营改增”后报业面临的问题及解决建议

——省报协2013财务年会情况综述

◆金猛

山东省报业协会2013财务年会于2013年10月15日至17日在枣庄市召开，本届年会由枣庄日报社承办。全省20多家媒体的分管领导及财务负责人齐聚一堂，畅所欲言，进行了充分交流。会议由省报协财务工作委员会主任焦德波主持。会议的主要议题是交流“营改增”实行后对报社的影响，报社目前享受的优惠政策落实情况，各报社在文化体制改革中财务管理的经验和举措，目前财务工作面临的情况、问题及应对措施和办法。

### 一、当前报业财务需要重视的几项工作

许衍刚会长在会上作了主题发言，对全省报业财务工作的重要性、新形势下面临的主要问题等进行了重点论述。他指出，本次年会是报协为全省报业财务人员搭建的一个平台，主要目的是分析形势、启发思路、研究对策。对会上提出的问题，省报协将积极与主管部门沟通，省内解决不了的，通过中国报业协会向国家有关部门反映。

许衍刚认为，财务工作是报社经营的

命脉。财务要从过去的辅助、服务向当好参谋、参与决策转变，这对财务工作的要求也越来越高。财务人员要善于从财务的角度分析问题，不盲从，敢说话，提出有价值的意见，有助于领导正确决策。有作为才能有地位。在当前形势下，报业财务工作要重视研究和做好以下几点：

1、财税政策的研究，优惠条件的争取。对于各种财税政策要经常研究，进行纳税筹划，用好用足优惠政策。例如济宁日报社把晚报传媒公司注册地放在高新区，享受到了税收地方留存部分自成立起3年内全额返还的优惠。

2、改制和投资活动中的财务设计。要从税收的角度、政策的角度研究股权结构，对公司体制进行有利设计。采用母子公司体制还是分公司体制，是投资设立新公司还是收购重组公司，以及股权设计等重要事项，都要研究透，谋定而后动。

3、成本杠杆的运用。在广告收入下滑的情况下，特别要注意搞好成本核算和成本

控制，调整收支结构，加强经营预算，充分利用成本杠杆对利润的影响，改善财务状况。

4、多元发展与资本运营。用好自己的优势，争取政府支持，积极拓展经营。争取支持不只是一要钱，政策、资源可能是更大的财富。应善于盘活存量资产。论证透了、把握准了，也可以大胆尝试股权投资。

5、在经营管理重的角色定位。财务不直接搞经营，但应参与经营工作。事前当好参谋，事中搞好财务分析，及时发现问题，帮助解决问题。从基础会计向管理会计进而向战略会计转变，是对报业财务工作提出的新要求。

6、财务队伍建设和素质提高。财务人员必须有优良的专业功底和职业操守。应招收一些相关专业的硕士生、本科生充实财务队伍，他们专业基础好，适应工作快，发展潜力大，只要给予锻炼的平台，就能较快成长起来。财务人员需要再学习、再提高，要给他们提供继续学习的机会。

## 二、“营改增”后遇到的具体问题

与会人员发言中集中反映了“营改增”实施后遇到的新问题。

1、报纸发行税负相对偏高。报纸发行具有社会公益性，增值税实施初期享受13%的优惠税率，明显低于17%的税率标准。

“营改增”后增值税率自3%、6%、11%、13%、17%不等，继续沿用13%的税率已经体

现不出对报纸的特别优惠。从当前报业面对的竞争环境看，网络等新兴媒体因不存在发行收入，无需缴纳发行环节增值税，而报纸印刷发行成本往往高于发行收入，缴纳13%的增值税负担较重，这使报纸在与网络媒体的竞争中首先输在“起跑线”上。建议将报纸发行与广告税率统一起来，均按照6%征收，从税收方面为以党报为龙头的传统媒体引领舆论导向提供更大支持。

2、历史留抵税额消化过程太长。由于大部分都市类、生活类报纸销售价格低于成本等因素，我省部分报社存在增值税留抵额（下称历史留抵额）。“营改增”后，允许报社在缴纳增值税时按规定办法逐步消化历史留抵额。但据测算，历史留抵额多的报社需要十几年甚至几十年才能抵扣完毕。历史留抵额产生的资金占用，对报社经营有较大不利影响，建议将报社全部收入的增值税销项税额纳入可抵扣历史留抵额的范围，以加快消化。

3、发行收入确认、发票开具与计税时间问题。报纸销售一般是每年第四季度集中征订下一年度报纸，并预收全年费用，所以年底征订收入较多，均为预收款。按照权责发生制要求，发行收入应于报纸实际配送后按月确认。实际操作中客户订报时就要求开具增值税发票，按现行规定要在开具发票的当月一次性计缴销项税额。这会导致征订季发票开具及计税集中，把下年度的税负提前到今年征订期缴纳，对报社资金造成压力。

建议针对行业特点区别对待，准予报业集中征订报纸的预收款分月确认收入，分期计缴增值税。

4、增值税发票开具问题。报业特点是报纸订户众多，发票金额小、张数多，开具专用发票非常繁琐，报纸发行量大的报社要耗费大量时间、人力。建议根据报业特点实行行业专用发票，如零售业卷式发票，凡不需要进行抵扣的单位和个人可以开具卷式销售发票。或酌情采用原办法，由报社先开具手工发票，待销售实现时再作收入处理。

### 三、其他政策建议

会上大家还提出了以下政策建议：

#### 1、建议延续文化企业税收优惠政策

(1) 延续执行党报党刊发行、印刷增值税优惠政策。财税[2009]34号文件规定，党报、党刊将其发行、印刷业务及相应的经营性资产剥离组建的文化企业，自注册之日起所取得的党报、党刊发行收入和印刷收入免征增值税。该政策执行期限为2009年1月1日至2013年12月31日，今年即将到期。这一政策对党报党刊影响较大，建议延长执行期限。

(2) 继续对转企改制文化企业实行免交企业所得税优惠政策。财税[2009]34号文件规定，经营性文化事业单位转制为企业，自转制注册之日起免征企业所得税。目前我省除了大众报业集团旗下部分企业享受这项政策，其他报业单位很难享受到，原因是

转制企业的条件要求较为严格。该政策也将于2013年12月31日到期，建议延长执行期限，并适当扩大享受此项政策的范围。

2、建议合理调整文化事业建设费计缴依据，并对其使用实行优惠办法。

根据《财政部国家税务总局关于营业税改征增值税试点有关文化事业建设费征收管理问题的通知》（财综〔2013〕88号）规定，“营改增”后提供广告服务的一般纳税人须按含税广告收入的3%计算应缴费额。由于计税依据为含税广告收入，存在重复计税问题，建议将文化事业建设费计税依据调整为不含税收入。同时希望完善文化事业建设费专项资金的使用办法，实行收支挂钩，将上缴额的一定比例用于扶持缴费单位发展文化项目，以鼓励多缴。

从各报社与会代表交流的情况看，我省报业发展总体平稳，但广告收入普遍下滑，特别是新媒体的竞争，给报纸行业带来很大的生存发展压力。与其他行业特别是一些大型商业网站相比，报业在资本实力、创新能力、产业拓展等方面仍显弱小。希望国家和省有关部门重视上述问题，给予各级党报更大的政策支持，以利于进一步增强以党报为领唱的主流媒体影响力，促进文化产业的大发展、大繁荣。

# 山东报业网全新改版上线



山东省报业协会的官方网站山东报业网全新改版，于2014年1月1日正式上线（<http://sdbj.dzwww.com>）。

山东省报业协会是我省报业的行业性组织，拥有会员单位88家，涵盖全省的党报、都市类报纸和专业报纸。为更好地适应新的传播时代，更好地服务于会员单位，山东报业网由大众网提供技术支持，进行了改版。总体设计风格稳重大方，简洁明快，新开设了重要精神、报业动态、老总论坛、报协活动、经验交流、本网特稿等相关栏目。

## 全省报业物资年会在桓台召开

11月13日，全省报业物资年会在桓台县召开。省报业协会会长许衍刚出席会议并讲话，桓台县副县长周婷到会祝贺，省报协副会长兼秘书长王军出席会议，省报协物资委员会主任、大众报业集团采购部主任冀鲁主持会议。来自全省22家报社和6家新闻纸厂的代表参加了会议。

许衍刚在讲话中指出，今年是贯彻落实党的十八大精神的开局之年，也是报业和纸业充满挑战和机遇的一年。如何抓住机遇，

迎接挑战，合作共赢，是这次年会共同探讨的主题。我省是经济强省，报业和纸业在全国颇具影响。多年来纸报双方按照“立足国内、面向市场、平等互利、长期合作、共同发展”20字方针，建立了稳定的合作关系。由于宏观经济形势的影响，纸报双方都面临巨大的压力。报业和纸业是一个生产链条，唇齿相依，缺一不可。要看大局、谋长远，相互关切彼此利益，创新技术、创新管理、加强合作、实现互利共赢，走纸报可持续发展

展道路。

本次年会由山东裕东纸业公司承办，李玉栋厂长介绍了该公司通过深化改革、强化管理、提质增效、完善服务、加强与报业合作、促进企业发展的经验，青岛报业传媒集团、大众华泰印务公司、烟台报捷新闻印刷

公司、临沂日报报业集团印务中心介绍了物资采购管理经验、山东华泰纸业公司等新闻纸生产企业介绍了企业生产、经营及发展情况。与会代表就纸报双方关心的问题进行了充分交流，并就加强合作、相互理解支持，共同发展纸报双方战略合作关系达成共识。

## 全省报业广告年会在安丘召开

12月18日，全省报业广告年会在潍坊安丘市召开。省报协会长许衍刚出席会议并讲话，省报协副会长兼秘书长王军、山东景芝酒业股份有限公司副总经理来安贵出席会议。省报协广告委员会主任、大众日报广告部主任张红军主持会议。来自全省22家报业集团、报社的分管领导、广告部门负责人共70余人参加了会议。

许衍刚在讲话中指出，本次年会的主题一是交流各报广告管理经验，研讨广告经营创新发展的新思路，二是表彰讲文明树新风公益广告大赛获奖作者，邀请专家点评并举办专题讲座。今年由于受宏观经济形势影响，各报广告经营面临严峻的考验，大家正视困难，坚定信念，勇于开拓，敢于创新，挖掘市场潜力，拓展市场空间，在新的领域寻找经济增长点，在困难的环境中取得了可喜的成绩，如泰安日报、青岛新报传媒的经验值得大家学习借鉴。今年首次举办的讲文

明树新风公益广告设计大赛活动，共收到参赛作品196件，这项活动对弘扬社会主义核心价值观，传播先进文化、引领文明风尚，激发读者共筑中国梦的正能量发挥了积极的引导作用。今后这项活动要继续举办，开办研修班进行专业培训，提高公益广告设计水平，使之成为传播社会精神文化的有益载体。

会议宣读了“一品景芝杯”讲文明树新风公益广告设计大赛获奖作品名单，并向获奖作者颁发荣誉证书和奖金。

山东工艺美术学院副院长苗登宇教授对参赛作品进行了点评，并作了题为“公益之益、创新之意”的专题讲座，与会代表感到收获很大。

临沂日报报业集团、泰安日报社、菏泽日报社、青岛新报传媒公司、寿光日报社代表介绍了广告经营管理经验。

## 讲文明树新风公益广告大赛揭晓

12月10日，省报协发起组织的2013年“一品景芝杯”讲文明树新风公益广告设计大赛评审会在济南召开。

本次大赛旨在促进公益广告设计水平提高，弘扬社会主义核心价值观，传播中华民族传统美德，激发共筑中国梦的正能量。大赛自今年6月份开始征集作品，历时半年，至12月份共收到来自包括报社、高校等参赛广告作品196件。由省文明办、美术院校、摄影家协会、媒体单位组成的大赛评委会四轮投票，认真评选，共评出一等奖作品3件，二等奖作品5件，三等奖作品19件，优秀奖作品46件。



### 图片说明：

上：评审现场

左下：工作人员在布置评选现场

右下：参评作品



# 公益广告设计大赛获奖作品选登



(上) 二等奖: 《爱护生态环境》

作者: 纪晓 单位: 德州日报

点评: 不用任何语言、任何文字也可以把广告内容传达出去。用生活中经常用到的铅笔削出的木卷组成森林的模样, 铅笔卷和树木、森林有密切的关系。作者构思巧妙, 它的形态跟内容的关系非常准确, 整个画面简洁明快, 画面的感染力和整个预留的空间想象力很好, 但文案还需推敲。

(右上) 二等奖: 《粒粒皆辛苦》

作者: 周刚 单位: 齐鲁晚报

点评: 主题清晰, 采用大家熟悉的广告语告诉大家最简单的道理。贴近生活, 关注生活中最普遍的现象, 从中获得启示, 画面执行力强。

(右中) 二等奖: 《建设乡村文明》

作者: 尤洪新 彭海涛 单位: 临沂日报

点评: 作品立意很好, 用直观的图片告诉大家简单的道理, 传递正能量。但稍显单薄, 不够丰满。

(右下) 二等奖: 《正能量(系列)》

作者: 孙凤华 单位: 半岛都市报

点评: 作品清新, 表达比较含蓄, 特别是文案, 主题、内容都比较好。



# 讲文明树新风公益广告大赛获奖作品名单

## 一等奖（3件）

作品	作者	单位
《共建和谐社会》	王 宣 孙 棠	齐鲁晚报
《文明是一粒种子》	孙美霞 房树文	淄博日报
《盲道很忙》	郑洪东 林 琳 刘润晨	大众日报

## 二等奖（5件）

作品	作者	单位
《爱护生态环境》	纪 晓	德州日报
《建设美丽泉城》	李 宛	济南日报
《正能量（系列）》	孙风华	半岛都市报
《粒粒皆辛苦》	周 刚	齐鲁晚报
《建设乡村文明》	尤洪新 彭海涛	临沂日报

## 三等奖（19件）

作品	作者	单位
《如此“家”》	纪 晓	德州日报
《驱霾》	孙 棠 周 刚	齐鲁晚报
《保护自然》	郑洪东 林 琳 刘润晨	大众日报
《孝》	沈秀珍	山东科技报
《最美临沂榜样的力量》	郝为臣	临沂广播电视报
《节俭是福》	李彦云	山西省永和县第一级中学

《誓言》	郑洪东 马玉峰 林琳	大众日报
《一粥一饭 当思来之不易》	周刚	齐鲁晚报
《爱护环境 保护动物》	纪晓	德州日报
《正气》	周刚	齐鲁晚报
《大树》	郑洪东 巩晓蕾	大众日报
《中国梦 少年强》	纪晓	德州日报
《咔嚓一声 安全出行》	薛媛	齐鲁晚报
《联系群众》	马玉峰 林琳	大众日报
《让文明停止哭泣》	张镇琦	齐鲁晚报
《绿色生活》	纪晓	德州日报
《梦想》	王宣	齐鲁晚报
《精灵的舞蹈》	陈薇亦	山东工艺美术学院
《谁知盘中餐》	崔永久	山东省舜网传媒公司

### 优秀奖（46件）

作品	作者	单位
《爱泉城（系列）》	王淑臻	济南日报
《关爱未成年人》	纪晓	德州日报
《风声水声鸟鸣声声动听》	孙美霞 房树文	淄博日报
《古韵新风（系列）》	陈杰	潍坊晚报
《保护自然》	张涵文	烟台日报
《文明（系列）》	李云实	莱芜日报
《讲文明树新风公益广告(系列)》	葛云洲 费兆灵	日照日报
《廉洁为官 方能安享晚年》	马玉峰 林琳	大众日报
《常回家看看》	沈秀珍	山东科技报
《不因恶小而为之》	王宣 孙棠	齐鲁晚报
《善美》	尤洪新 彭海涛	临沂日报
《爱（系列）》	祖丹丹	鲁南商报
《关爱老人》	王宣	齐鲁晚报
《一切为了群众》	林琳 巩晓蕾 刘润晨	大众日报

《重拳出击》	郑洪东 刘润晨	大众日报
《不要污染（系列）》	王 宣	齐鲁晚报
《狗狗很可爱》	郑洪东 巩晓蕾	大众日报
《践行党的群众路线》	马玉峰 林 琳	大众日报
《打捞的不仅是垃圾》	郑亚茹	山东科技报
《100万》	郑洪东 刘润晨	大众日报
《花祭》	王 宣	齐鲁晚报
《保护地球》	孔 童	沂蒙晚报
《清正在德 廉洁在志》	薛 媛	齐鲁晚报
《节约在你手指间》	孙美霞 冯 倩	淄博日报
《反腐三服药》	郑洪东 巩晓蕾	大众日报
《保护绿色 珍惜自然》	纪 晓	德州日报
《排队》	林 琳 刘润晨	大众日报
《人与自然 共为一家》	李彦云	山西省永和县第一级中学
《光盘光荣 惜粮惜福》	纪 晓	德州日报
《共筑中国梦（系列）》	赵嘉兵 解贵民 费兆灵	日照日报
《排污》	薛 媛	齐鲁晚报
《佛手》	林 琳 刘润晨	大众日报
《节能减排》	纪 晓	德州日报
《节约》	李 波	沂蒙晚报
《黑陶（系列）》	纪 晓	德州日报
《没有买卖就没有杀害》	纪 晓	德州日报
《传递微笑 承载文明》	孙美霞 冯 倩	淄博日报
《今天你低碳了吗》	查佩仙	晚辈小生动漫工作室
《文明办事 友善待人》	吕金妮	沂蒙晚报
《讲文明树新风（系列）》	纪 晓	德州日报
《勤俭节约 从支持国货开始》	刘逢霞	潍坊晚报
《奉献是福》	纪 晓	德州日报
《我的梦 中国梦》	纪 晓	德州日报
《垃圾分类》	查佩仙	晚辈小生动漫工作室
《迫在眉睫》	陈 杰	潍坊晚报
《生命线》	郑洪东 王羽希子 刘润晨	大众日报

## 忠实履行社会责任 推进报业健康发展

◆任传斗



### 作者简介：

任传斗，淄博人，1961年出生，大学文化程度，1981年参加工作，曾担任过中学教师、区(县)教育局股长、区(县)委办公室副主任、保密局局长、组织部副部长，历任淄博市委办公厅副调研员，高青县委常委、组织部部长，周村区委副书记，淄博日报社总编辑等职，现任淄博报业传媒集团(淄博日报社)党委书记、董事长、社长。

2013年11月5日，即在第14个记者节到来

前夕，淄博报业传媒集团（淄博日报社）的编辑记者收到了一份最美好的“礼物”——淄博报业传媒集团发起救助的白血病少年孙毅手捧“媒体连起千万心，爱心化作及时雨”的锦旗，微笑着、健康地走到我们面前。至此，历时半年之久的大型救助行动画上了完美的句号。这是淄博报业传媒集团发挥各媒体优势，坚守媒体道义，履行社会职责，坚持搭建爱心平台收获的又一“救助成果”。

近年来，淄博报业传媒集团贯彻落实科学发展观，坚持“新闻宣传是使命，经营管理是生命”的办报理念不动摇，始终把履行新闻使命，履行社会职责放在首位，在唱响主旋律的同时，坚持各媒体间差异化办报、错位经营不动摇，完善全媒体机制建设，加快非报产业发展，圆满完成新闻宣传任务，努力推动了新闻事业健康发展，为建设殷实和谐经济文化强市做出了贡献。淄博报业传媒集团经过近几年的改革、创新和发展，已经成为拥有“四报、一网、一刊”（淄博日报、淄博晚报、淄博财经新报、淄博手机

报、淄博新闻网、新闻观察)6个媒体,集采编、出版、发行、文化产业于一体的现代化报业传媒集团。集团(报社)保持了省级文明单位称号,获得全国文明城市创建先进集体、淄博市扶贫开发先进单位称号,连续多年获得淄博市尊师重教先进单位、法制淄博建设先进单位、淄博市外宣工作先进单位等荣誉称号。

### 全方位接“地气” 提升新闻服务水平

从2012年初,集团(报社)正式启动“走基层、转作风、改文风”学习实践活动。集团(报社)党委把“走转改”活动作为提升人员素质、提高办报水平的重要举措,将活动贯穿于每个年度的采编工作。集团各媒体积极开展记者“走基层、转作风、改文风”以及“三个一切”教育实践活动,制定了详细的实施方案,由集团(报社)党委成员带队,深入田间地头、厂矿车间,采写了一大批反映基层群众生活和呼声的鲜活稿件。受到淄博市委、市政府领导和社会各界的广泛好评。

淄博日报先后开设了“党报记者走基层”、“新春走基层”、“淄博基层行”、“党报记者走基层·高温下的坚守者”等专栏,精心策划、图文并茂,风格多样,受到

了广大读者的关注和好评。其中“淄博基层行”活动,时间跨度长、覆盖范围广,每年发稿100多篇,稿件主题鲜明,突出了区县、乡镇的亮点工作,受到了各区县党委政府的高度关注和配合,有力地促进了全市经济社会的健康发展。

淄博晚报在走基层的实践中,不断增强服务意识,提高服务水平,策划的“群众有困难,晚报来帮你”公益活动,为解决农民特别是山区农民卖菜难、卖水果难发挥了积极作用,受到广大读者的一致好评;淄博晚报与张店区政府联合发起的为环卫工人捐建休息室活动在全市引起剧烈反响,共收到善款180万元,建成环卫工休息室40套。

为更直接地倾听百姓呼声,把群众的诉求更快捷地传递给淄博市领导,集团各媒体开通了群众热线,恢复了“读者来信”栏目,建立起了与基层群众密切联系的桥梁。依托这一桥梁和纽带获取更多的基层信息,定期编发《淄博报业传媒集团(淄博日报社)内参》和《民情动态》,第一时间提供给市领导参阅。今年以来,淄博市委书记、市长、市委副书记等市领导先后在《内参》和《民情动态》上批示10多次,有力推动了一些群众诉求的解决,受到了淄博市领导和广大群众的一致好评。

## 携手雷锋班班长 拓展淄博爱心平台

在新建的海南省三沙市的军营雷锋纪念馆内，陈列着几年来刊有雷锋班班长走进淄博报道的淄博日报，淄博报业传媒集团牵手雷锋班班长打造淄博爱心平台的做法蜚声省外。

淄博报业传媒集团与雷锋生前所在团、雷锋班建立学雷锋共建单位以来，坚持举办“历任雷锋班长走进淄博”公益活动，8年来已邀请25任雷锋班班长中的23位班长多次来淄博市作雷锋事迹宣传报告，以“可近、可亲、可触、可感”的形式带动市民学习雷锋精神，并且创立了多个志愿者组织，为淄博开展学雷锋活动搭起了一个良好的平台。这一公益活动也受到全国新闻工作者协会的高度评价，中国记协《三项学习教育通讯》2012年第3期以《山东：雷锋班长走进淄博》为题刊发，向全国新闻界推广。新华社专门派记者来淄采访，总结了淄博报业传媒集团发挥媒体优势，挖掘培育“顺意”、“善小”等地方品牌形象，让雷锋精神在淄博生根、开花、结果的经验。新华社《国内清样》（省部级以上干部参阅件）给予了重点推介。现在，“雷锋班班长走进淄博”公益活动已成为一个极具影响力的文明品牌，在淄博文明指数测评中发挥了重要作用。

为进一步拓展学雷锋平台，向社会集

聚传递更多的正能量，淄博日报、淄博晚报又先后组织开展了“学雷锋·寻找身边好人”活动和“顺意”、“善小”、“仁爱使者”志愿者活动，使越来越多的爱心人士参与到学雷锋的活动中，成为引领社会良好风气、传递社会正能量的重要力量。集团与淄博中心医院等单位共同发起、培育的“仁爱使者”志愿者服务队发展迅速，参与者有干部、工人、农民、学生、企业家、个体户等。目前这支队伍的志愿者已经超过2000多人，累计服务10万多小时。这些穿红色马甲的“仁爱使者”，在医院耐心地解答着各类问题，看到有困难的患者都会主动迎上前去，帮着办手续，做检查，在社会上产生广泛的影响力。

在大力开展各种学雷锋活动同时，淄博日报以及其他子报开设专栏，刊发大量公益广告，引导更多的人为实现中国梦传递正能量。《淄博日报》先后开设了“身边的雷锋”、“淄博好人”、“加快生态文明建设进程，巩固国家卫生城市成果”、“道德领域专项教育和整治”、“党报记者走基层”、“厉行勤俭节约反对铺张浪费”、“淄博时评”等专栏。同时还用整版版面及时刊发“中国梦”公益广告，内容分别为“中国梦之敬老”、“中国梦之爱幼”、“中国梦之互助”、“中国梦之友爱”。《淄博晚报》先后开设了“聚焦母爱式教

育”、“我是小记者”、“寻找淄博好医生（护士）”、“晚报快评”、“学雷锋，做淄博好人”等栏目。特别是“学雷锋，做淄博好人”是晚报的重点栏目，因发稿件量大内容丰富，社会影响力巨大，已经成为晚报向社会传递真、善、美的主阵地。

## 实施全媒体战略

### 实现报网融合

2012年，集团（报社）党委顺应现代传媒发展趋势，果断决策以全媒体记者机制建设为突破口，实现传统报业向全媒体复合出版的转型，推进报网融合，加快现代媒体建设步伐。

经过对有关兄弟报社的实地观摩学习，在对目前国内市场的全媒体软件供应商进行

调研之后，集团（报社）选择了北大方正、青鸟华光等五家公司为考察对象。集团（报社）党委本着“阳光操作，集体决策”的原则，专门成立了招标小组，先后进行了五家公司的产品演示、三家公司的投标和两家公司的约谈。经过多层次、多角度、多次数的协商与洽谈，最终确定使用上海阿耳法公司的全媒体采编软件和潍坊北大青鸟华光照排有限公司的排版软件、广告管理软件等为内容的全媒体复合出版最佳方案。截至2012年8月初，全媒体复合出版系统安装完毕。而后，集团拿出一个月时间进行集中培训，又用一个多月的时间进行试运行。

经过全社上下共同努力，系统于10月28日正式运行，为集团实施全媒体战略奠定了坚实基础。这是淄博报业集团发展史上

又一个里程碑。

2013年，集团（报社）上马移动采编系统，完善了真正意义上的全媒体机制，实现了“以高补晚”、“以快补晚”的战略目标。

从运行情况看，与传统的采



淄博报业传媒集团（淄博日报社）启动全媒体复合出版系统

编出版系统相比，全媒体复合出版系统有四大优势。一是采编、组版、审签各个环节全部在网上运行，实现无纸化编辑、组版，工作效率大幅提升。二是形成了全媒体运行平台，各个媒体的新闻稿件实现集约化管理和应用，做到了新闻资源共享。三是新闻产品从“原料”到“成品”实现全程化、模式化、可视化、远程化管理控制，在效率提高的同时，对采编、组版的计划实现更直观的调控，保证了报纸质量的不断提升。四是将广告经营实现系统内管理，数据更加直观准确，有效防止了跑冒滴漏现象的发生。五是集团（报社）整合资源、深化改革提供了条件。可以说，建设全媒体复合出版系统，是新老报人的共同夙愿，功在当前，利在长远。

报网融合、报网联动，是发挥、放大传统媒体和新媒体优势的有效手段，是现代媒体发展的客观要求。淄博报业传媒集团（淄博日报社）在报网联动方面进行了许多探讨

和实践。淄博新闻网每年制作的报网互动专题平均在30个左右，进一步整合了新闻资源，弥补了传统媒体的不足，聚集了宣传能量，在展现淄博形象、唱响淄博声音方面发挥了非常重要的作用。今年以来，淄博新闻网与日报、晚报的宣传相呼应，已制作专题33个。“国旗”帮办、我们的节日、网络媒体“美丽淄博行”、淄博援川五周年、发现身边的美、聚集重大项目建设、道德传承·情暖淄博、陶瓷博览会等一大批专题不仅吸引了本地网民的关注。据不完全统计，“国旗帮办”栏目开设以来，已帮助百姓解决生活难题上千件。《淄博日报》“读者来信”栏目是报网互动共同打造的品牌栏目。淄博新闻网在日报新闻热线的基础上，开设了“党报热线记者留言本”，由网民提出问题并参与互动，《淄博日报》筛选部分网民和读者关心的热点问题予以解答、解决，并刊登在《淄博日报》“读者来信”专栏，深受读者欢迎。

## 信息角

### 淄博报业传媒集团艺术研究院揭牌成立

12月17日，淄博报业传媒集团艺术研究院揭牌暨李晓军先生书画展在淄博文化艺术城山东云龙美术馆隆重举行。

在淄博文化事业蓬勃发展、书画艺术产业日渐壮大的背景下，淄博报业传媒集团成

立艺术研究院旨在进一步推动淄博市文化产业发展 and 繁荣，同时加大对书画艺术品市场的宣传和对艺术家的推介，力争为全国来淄的书画家、淄博的画廊界和各类艺术展览馆搭建起一个更广阔、权威的宣传平台。

# 释放改革红利 实现科学发展

◆崔永刚



## 作者简介：

崔永刚，1968年4月生，山东寿光人，在职研究生学历，高级记者，山东省有突出贡献的中青年专家。现任大众报业集团半岛都市报社党总支副书记、青岛新报传媒总经理。从事新闻工作20多年，作品两获中国新闻奖一二等奖，数十次获山东新闻奖一等奖、山东省精品工程奖；两次代表新闻界，参加全国重大典型先进事迹报告团，在北京人民大会堂为寿光三元朱村党支部书记王乐义和寿光原县委书记王伯祥做事迹报告。历任大众日报潍坊记者站记者，济宁记者站站站长，农村大众报总编辑，齐鲁晚报·生活日报常务副总编辑兼沂蒙晚报·鲁南商报董事长等职。

今年3月3日，大众报业集团半岛传媒

股份有限公司与青岛报业传媒集团有限公司签署战略合作框架协议，合作成立青岛新报传媒有限公司，双方各占50%的股权，共同管理运营《青岛早报》、《青岛晚报》。

青岛新报传媒诞生伊始，找准方位、认清使命，把握大势、积极作为，提出种好文化体制改革“试验田”，当好报业资源整合

“示范区”，初步确立了“一二三”的发展思路：“一”是瞄准一个目标，即“做主流媒体、树大报风范”；“二”是强化两个导向，即团结和谐导向、干事创业导向；“三”是秉持三个理念，即以世界眼光谋划新报传媒未来，以国际标准提升新报传媒工作，以本土优势彰显青岛新报传媒特色。

合作以来，青岛新报传媒各项工作顺利推进，在国内同类媒体效益普遍下滑的情况下，实现逆势增长，整合效果初步显现，改革“红利”初步释放。预计今年4到12月份，青岛新报传媒9个月完成广告刊登额同比增长5%，盈利水平大幅提升。青岛早报和青岛晚报双双实现盈利。

合作以来，青岛新报传媒主要做了

## 以下两方面工作：

一是经营管理方面，加强对发展方式转变的认识。

今年是新报传媒成立后转型发展的重要一年。在全国副省级以上的城市中，青岛是全国唯一的都市生活类报纸携手合作、实现统一市场的，这个优势是青岛独有的。但是，能否把这个优势发挥好，就成为一个崭新课题。

要发挥优势，首先要认清大势，合作后青岛报业市场出现了新的态势，就是三个转变：从过去的不可控竞争，转变为现在的可控竞争；从一定程度上的可控成本转变为完全可控成本；从报纸之间的竞争转变为报业和其他业态媒体的竞争。



在全国记者节大会上，领取“中国新闻奖一等奖”奖杯。

市场已经发生了变化，环境已经发生了变化，发展方式也要随之而变。转变发展方式的核心就是从原来的“三拼”向“六比”转变：就是从简单粗放的拼价格、拼发行、拼版面，向精细管理的比内容、比创意、比策划、比服务、比版值、比贡献转变。

新报传媒是一盘棋，各个环节都自觉树立转型意识。新闻采编环节找准定位，突出特色，让有限的版面产生更大的影响力，切实扭转沿袭多年的厚报意识；广告经营环节把提高单版版值和业务总量作为追求目标，把精准的服务作为争取客户的筹码；报纸发行环节，改变大水漫灌、单纯求量的传统发行思维，构建精准“滴灌”、寻找目标读者的有效发行模式。如今，青岛报业市场已经具备了终结三拼、向六比转型的难得环境。

二是资源整合方面，加速对“两调一控”举措的推进。合作以来，资源整合主要在四张报纸的联动上做了三件事，就是“两调一控”，即发行调价，广告调价，版面控制。

通过发行调价，提升报纸一次销售的收益率，并逐步挤出无效发行和低效发行；通过广告调价，提升报纸二次销售的收益率，提高因为恶性竞争而拉低的广告版值，让版值真正回归价值；通过版面控制，提升报纸的单位面积的效益和效应，压缩低效版面和低产版面。

广告调价方面：从今年4月1日开始，半

岛都市报、青岛早报、青岛晚报、城市信报等青岛四报的广告陆续提价10%以上，效果明显。对比去年同期，今年4到11月份，青岛早报广告版值平均提高31%，青岛晚报广告版值平均提高65%。

发行调价方面：从5月1日开始，青岛四报零售价格齐步进入“一元时代”，征订价格也同时提高，青岛早报、半岛都市报都是252元/年，青岛晚报、城市信报都是216元/年。今年9月份开始大征订，大征订期间，执行优惠价格，早报和都市报是216元/年，晚报和信报是180元/年。

版面控制方面：青岛四报确立了以基本出版量为基础、以广告占版率为主导的动态定版机制，杜绝不计成本的随意扩版行为。对比去年同期，今年4到11月份，青岛早报总版数减少了15%，青岛晚报总版数减少了18%，半岛都市报和城市信报的版数也大幅度下降，目的就是通过提高采编质量和广告版值，压缩低产、低效版面，把版面成本降下来。

### 争做报业科学发展的“探路者”， 做大做强青岛新报传媒

一是进一步提升品牌影响力。当今媒体林立，新报传媒何以生存以致发展壮大？就需要新报传媒的采编和经营各部门一盘棋、一条心、一股劲，强化“信息梳理机、观点提供商、舆论导航仪、民生服务器、活动策源地”这五个现代报业的基本功能，通过原

创的、不可替代的内容，增强报纸的核心影响力，通过原创的、不可替代的活动，增强报纸的外延影响力，不断得到读者和客户的认同，从而聚合成新报传媒的品牌影响力。

二是进一步提升市场控制力。重点推进“三门”战略：整合内部资源、看好自己的门；四报联手出击，挤进别人的门；寻找经营蓝海，开辟崭新的门。看好自己的门，就是通过搭建高中低不同的传播平台和广告刊载平台，实现无缝覆盖，争取把市场上生活类报纸自己该得的部分全部拿过来。挤进别人的门，就是四报一致对外，联手与其他业态媒体的竞争。开辟崭新的门，一个是填补广告空白区，找出新兴的广告领域，一个是加强事业拓展，在广告之外，按照相关多元原则，尝试新的盈利项目，逐步实现由报纸到报业的转变，由单一报纸到全媒体的转变，从而由一个赢利点变为多个赢利点。

三是进一步提升发展内生力。报业资源整合以后，并非就是万事大吉不讲竞争了，而是竞争的方式、领域和层次发生了变化，竞争不是削弱，而是更激烈了，如果说过去的竞争是靠拼资源，现在的竞争则是靠比内涵。这样一来，对眼光境界的要求就更高，对工作标准的要求就更高，对改革创新的要求就更高，对员工素质的要求就更高。下一步，新报传媒将在发展内生力的提高上狠下功夫，核心是新的体制机制的建立，优秀团队文化的养成，特别是员工素质的提升，真正实现从外延式扩张向内涵式发展的转变。

## 为善兴善 报业报国

### ——滕州日报社“六条路”加快传媒发展

◆司国光



意进取，迎难而上，加压奋起，各项工作均取得了令人欣喜的成绩。2012年，报社荣获了省委、省政府颁发的“全省文化体制改革工作先进单位”称号。省新闻战线“三项学习教育”活动领导小组办公室先后两次专题编发简报，推广了滕报“三进三到三寻访·记者走基层”的经验做法。

#### 作者简介：

司国光，男，汉族，中共党员，大学本科毕业后从事教育、农业农村、宣传思想工作，曾任滕州市委宣传部副部长、滕州市文明办主任，2010年12月起任滕州日报社党组书记、社长。

近年来，滕州日报社坚持“创新创意创造”的“三创”理念，强化“党报晚报兼容、报纸网站合一、策划创意总揽、经营创收优先”的工作思路，瞄准在全国县市报中争得与滕州地位相称的一席之地这一目标，坚持走好“六条路”，全力迎接新挑战，励精图治，锐

#### 确立了“为善兴善、报业报国”的社训，走文化兴社之路

滕州古称“善国”，尚善乃报人职责。做善事、兴善风、兴善国，做大报业、报答善国、报效祖国，滕州日报社用实际行动生动诠释了“为善兴善、报业报国”的深刻内涵，在社会各界产生了强烈共鸣。北京崇高研究院院长贺茂之将军在其撰写的《最美滕州日报》一文中，对这一理念给予了深情回应和高度评价。他希望古滕大地、善国之人肩负起“亲善、敬善、为善、兴善”的社会责任，满腔热情地传承弘扬真善美，“寻找崇高，走进崇高，拥有崇高”。报社先后开展的全员道德品

行教育、“正能量·强社梦”早课演讲和每周一次的“媒魂之约·爱心义工志愿行”活动，以及开设的“感动滕州·善国爱星”、“平凡的感动”等栏目，都是致力于发挥道德及文化潜移默化的涵养作用。

### 传媒平台“从一变四”、“从四变九”，走多媒体、全媒体发展之路

面对激烈的市场竞争，谁抢占了资源，谁就拥有了未来。短短两年多的时间，报社由一张报纸，迅速发展形成《滕州日报》、滕州手机报、《上滕·城色》杂志、“滕州在线·班墨新闻网”、视频、微博、数字报、DM商讯、APP等九大传媒共生共荣的强大格局。《滕州日报》发行量增长1万份，已达到3.5万份；

《滕州日报·商讯》免费覆盖近2万家城区商户；滕州手机报成为全省县市手机报的样板，新上一年用户超过5万户；滕州在线网站

吸引高层次人才20余人，当年经营额突破200万元，活动节点网站点击量高达270万人次；1994年创刊至今的报纸已全部实现数字化；《上滕·城色》杂志、视频、微博微信、APP等新业务多点开花，滕州日报传媒集群的资源优势凸显，传播力影响力骤增，为做大做强报业、打造主流强势权威媒体奠定了坚实基础。

### 改版加封添彩增厚，走党报晚报兼容之路

为更好地肩负起新闻宣传的使命，发挥好党和政府的喉舌作用，报社借鉴各知名大报的经验，学习江浙县市报的模式，大刀阔斧，推陈出新。一是改版加封。推行固定模板，统一版式风格，丰富版面语言，形成本报特色。



司国光（左一）在开展“三进三到三寻访·记者走基层”活动中，深入企业了解企业文化建设。

按照读者的阅读习惯和创新原则，对版面布局、版式设计和栏目设置进行大幅度调整，增加封面、活化导读，形成封面、A叠、B叠、C叠四大板块。二是添彩增厚。一次性投资400万元，新上了双面彩印设备，印刷更精美。报纸由原来每周8、16、24版不等，统一为现在的每天24版，新闻更精细，报道更精彩。三是以图为先。明确要求：会摄影的记者优先采访，会用片的编辑优先上岗，在图文并茂的基础上，更加注重以图为先，以强烈的视角冲击力抓住读者，满足受众一瞥的要求。四是顶天立地。每周二、周四召开新闻策划会，学习大报经验、研判上情下情、点评报道得失，研究宣传动向、明确采编要点、策划新闻战役，以新栏目、新视点，多形式、全方位不断掀起宣传新高潮，“顶天”让市委满意，“立地”让群众喜爱。以中心城区印象系列、副中心城市影像系列报道，诠释市委全域城镇化战略。以亲历、救助、百姓建言坊、民生热线等形式，贴近群众，倾注真情，排忧解难。把B叠“金悦读”定位为：阅读，让你愉悦，助你生金，把最热读的内容、最焦点的事件及时全面深入地呈现在读者面前。

### 注重向活动、品牌和版面之外要效益，走多元化发展之路

文化产业的本质属性是创意，发展报业传媒、做大报业经济，就必须时时创新、处处

创意。面对新的形势，报社自觉自信地融入文化事业发展和文化产业振兴的大潮中，以经营企业的思路抓发展，以直面市场的胆略求跨越，策划创意了婚博会、房展会、“小文豪”评选和消费者满意楼盘评选等活动，举办了汽车音乐节、酒水食品文化节、冰激淋文化节、建材团购节、家电团购节、啤酒节、汽车展销会、媒魂之约·百家讲坛、微营销论坛、摄影大赛等极富影响力、美誉度的系列活动，实现了社会效益、经济效益双丰收，经营收入近三年平均增幅达50%以上。

### 坚持“四不”原则，走存量人才增量人才优势叠加之路

按照“新闻宣传是使命，经营创收是生命”的定位，报社大力实施人才兴社战略，出台优惠政策，吸引经营才俊加盟报社。叫响“不看文凭看水平，不重资历重能力，不讲关系讲贡献，不拘一格选人才”的口号，千方百计吸引人才、留住人才、培养人才、激励人才，形成了年龄结构更趋合理、鲑鱼效应持续发酵、生机活力激情迸发的队伍结构。两年多来，进退留转机制不断优化，10位科级干部履新，30多名中层干部交替，60多位新人展露才华。人才的叠加优势催生了工作的跨越发展，报社迅速实现了报纸有效发行、经营创收效益、员工绩效收入等多项指标的翻番。

## 全员全程绩效考核，走效率优先兼顾公平的按劳分配之路

人叫人动，人不动，政策调动积极性。报社深入推进了事业单位人事、分配制度等一系列改革，封存档案工资，全程绩效考核；中层干部竞聘，全员双向选择。机制的竞争性，激活了人气，调动了士气，焕发了朝气。为提高名记者、名编辑写大稿、写好稿的积极性，对重要稿件、特定稿件实行“重稿补偿制度”，以达到“三天写一稿，一稿顶三天”的效果。推行编辑记者月收入排名、奖励、公示制，增强全员的进取意识。本着公平公正原则，每月召开“四A”评审会，对版面、稿件、标题、策划级别实行集体定评、公示。目前，报社从

经营到采编，从驾驶员到行政人员，从普通职工到领导干部，全部纳入绩效考核序列，人人收入不同，天天收入不等，一月一公示、一月一兑现，实现能者多劳、多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣，拉大了收入差距，提高了稿件、版面质量，使一大批年轻报人脱颖而出，真正形成了收入与荣誉绑定、靠制度管人管事的良好局面。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。滕州日报社将更好地肩负起媒体责任，进一步优化全员理念、优化办报质量、优化发行结构、优化经营效益、优化管理机制，唱响好声音，汇聚正能量，迎接新挑战，当好领航者。

## 信息角

### 《新闻晚报》元旦停刊

12月23日，上海报业集团旗下《新闻晚报》正式宣布，将于2014年1月1日起停刊，报社员工将在集团内部通过全员竞聘，重新确定岗位。《新闻晚报》成为上海报业集团成立后首张休刊的报纸。

《新闻晚报》创刊于1999年，是解放日报报业集团旗下的一份新锐都市类晚报，2011年时日均发行量达70万份。

### 潇湘晨报7.9亿 竞得地铁广告经营权

12月23日晚间，中南传媒发布公告称，公司全资子公司潇湘晨报于2013年12月20日收到长沙轨道交通集团发来的《中标通知书》，以10年78986万元的价格竞得长沙市轨道交通2号线地铁平面广告项目的经营权。

## 默多克新闻集团并购战略的几点启示

◆ 王伟亮

鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）1931 年生于澳大利亚，1952年毕业于牛津大学，1953 年继承由其父创办、因经营不善已濒临破产的阿德莱德《新闻报》。传媒业内对默多克的评价历来众说纷纭，但大家都承认默多克是媒体并购的风向标。他的每一次并购都让人咂舌，大家认为他总是高估标的物价值，多送对方钱。而他对标的物的价值估算的确比较特别，那就是将对方作为媒体帝国的一部分后对其所产生的价值进行全面评估。不管他的出价多高，他的估算从



来只低不高。从 1953 年至今，默多克通过积极并购和恰当的自我积累，把新闻集团缔造成一个庞大的传媒帝国。它的主要运营范围覆盖欧、美、亚、澳几大洲，包括六大不同类型业务，业务范围几乎涵盖了传统媒体与新媒体的所有方面，是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一。目前，新闻集团通过旗下各种媒体，每天不停息地向全球 70 多个国家和地区传送新闻和娱乐节目。

虽然新闻集团创立仅50余年，但它所进行的并购活动比一些持续经营上百年的公司都多，在媒介领域更是首屈一指。默多克亲手创办（或参与创办）的媒体只有《澳大利亚人报》、英国天空广播公司、福克斯有线电视网和福克斯新闻频道等，而就这两三家中，也有借助其所收购公司的平台而建立起来的。兼并和收购，不断地买进卖出、不断地剥离整合，正是其成为世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一的最主要原因。

虽然传媒政策、体制等有所不同，但笔者认为，默多克新闻集团的并购战略对今天和未来中国传媒发展有着多种有益启示：

## 一、默多克其人定位：商人而非新闻人

在讨论默多克新闻集团并购战略带给我们的启示之前，有必要就默多克的定位做出说明，因为这是能否正确看待其传媒并购战略的基础。

多年来，默多克以其所倡导的传媒消费主义理念，随心所欲地操纵新闻报道，直接干预媒体内容生产，迎合受众低俗的口味；在政治上，立场的确定只服务于其自身的经济利益，异常善变；在媒体经营方面，他像狐狸一样狡猾，经常出尔反尔，口是心非。诸如此类，都使得很多业内人士对其投以高度质疑的眼光，甚至感到畏惧和厌恶。然而，在另一方面，也有人对默多克的商业洞察力以及创造全球事业王国的能力赞赏有加。

呈现在我们面前的默多克是一个充满悖论的人物，对于他身上所体现出来的变动不居、百无禁忌、特立独行、二元对立的特质，有人认为完全符合后现代的特点。在笔者看来，应当将默多克的新闻伦理和新闻经营分开来看，而且恰如有人所说的那样，说到底，默多克最大的兴趣在于赚钱。

一句话，默多克就是一个商人，是传媒领域的商人，他不是记者。我们只从“在商言商”的角度，去分析借鉴默多克的并购战略。

## 二、默多克成功的根源：知人顺势而为，事半功倍之效

许多人认为，默多克成功源于其征服全球传媒的雄心和他异乎寻常的好运。这种观点表面上看，似乎有一定道理，特别是运气，因为从许多成功的并购案例来看，默多克并未循规蹈矩地采用教科书式的决策方法，而更多地是凭借自己的直觉。然而，如果仅是“雄心”和“运气”，那就容易导致一种“天命”的神秘主义倾向，我们也没有必要再去分析研究默多克的并购战略，更谈不上去借鉴了。

在这个问题上，笔者还是很赞同阳光卫视董事长陈平先生的观点：默多克之所以成为最会赚钱的媒体人，并且一次又一次地演绎着媒体传奇，根植于他对于人性的洞察、超越传统与表象而对人及社会需求的准确把握；而作为高价“购物狂”的默多克，其胜算概率一直很高，则因其并购发展战略暗合了近几十年全球化与西方社会经济的相对高速发展。故其是“知人顺势而为、事半功倍之效”。可以说，默多克的成功，源于其对入、社会，特别是传媒领域发展的深刻认知和洞察以及敢于、善于快速果断决策的风格。在主观因素之外，西方社会（特别是美国）在同期的顺向高速发展，为其提供了成功的时代背景。二者缺一不可。

源于国家体制、社会文化等各方面的差异，对于默多克成功于西方社会的并购战略，我们显然不能直接照搬，但应深刻思考

其“知人顺势而为、事半功倍之效”的成功根源。从外部环境来看，近些年，特别是在党的十七届六中全会确定了大力发展文化产业基本政策的格局下，已经初步具备了对外并购发展壮大的政策基础和时机。在中国这一相对封闭的传媒市场领域，行业政策的作用举足轻重，可以说，中国的传媒市场就是一个政策市场。时不我待，能否认清形势，顺势而为，决定了我们能否“事半功倍”。

### 三、默多克的传媒发展观：“不发展就是死亡”

“不发展就是死亡”，这是默多克经常挂在嘴边的一句口头禅。这句话体现了默多克积极向上的传媒发展观。有人曾总结到，默多克成功从事报业的秘诀说起来很简单，那就是不断扩张。如果我们看一看默多克新闻集团的发展史，事实也的确如此。甚至在经历上世纪90年代初的资金危机后，默多克依然没有放弃并购扩张之路。而今，虽然面临美国因2007年次贷危机引发并持续今日的经济衰退，默多克依然频频出手，收购道琼斯以及一些数字媒体资产。

更令人有所感悟的是，对于扩张发展的结果，默多克认为他从不考虑有什么失败，而是考虑自己有多成功。

当然，默多克的上述发展观是基于前面提到的“知人顺势而为、事半功倍之效”，并非盲目扩张。特别是其迅速对互联网的发

展做出判断并果断决定进入该领域的做法，更是显示了默多克惊人的洞察力和决策力。收购道琼斯，则体现了默多克对传统媒体依然具有信心，他不是一个毫无主见的跟风者。

就我国大多数报业传媒来看，在当前形势下，也面临对媒体发展观重新思考的问题。“不发展就是死路一条”，“传统印刷媒体仍有一定发展空间”、“积极进入包括互联网在内的其他传媒领域”、“更多地考虑我们发展有多成功而不是只想着失败怎么办”，等等，这些需要每个报人去认真体会，最终上升为自觉认识。

### 四、默多克有的放矢的并购指向：多方向并购

新闻集团最初主营报业，到20世纪80、90年代，开始集中发展广播影视业，进入21世纪后，则大力进军卫星数字电视、互联网等新媒体。默多克总是从他最擅长的领域入手，再找机会渗透到其它领域，从而完成集团的横向扩张，由此逐级实现集团产业结构升级换代，一步一步完成从单一媒体到综合媒体集团的转变。

与产业结构升级同步进行的还有新闻集团在地域上的扩张。新闻集团从澳大利亚、新西兰等大洋洲国家，到英国、美国、欧洲，再到包括中国、印度、巴西等全球的新兴市场国家，小心试探，稳扎稳打，从自己熟悉的地方开始，最终覆盖全球。其在各地

的业务重点非常明晰：澳洲是报纸基地，美国注重影视广播娱乐，英国则是报纸与卫星电视并重。

纵向并购，尤其是内容和渠道的扩张，是传媒公司经常运用的一种策略，新闻集团则将其做到极致。新闻集团对上游的制作业参与合作，对下游节目内容资源在多种终端媒体多次销售，甚至包括衍生产品的经营，如出版书籍、光碟，策划活动等，形成了一个“上游开发、中游拓展、下游延伸”的产业链条。新闻集团甚至还向产业链的源头扩张。例如，为了新闻纸，新闻集团买下澳大利亚的大片森林；为了杂志、报纸的发行售卖，早早就创办了发行公司；为了垄断利润极高的体育节目转播，甚至花大代价购买球队，买下四大职业联赛转播权，英超转播权。

对报业传媒来说，当前应抓住机遇，利用好国家政策的空间，积极筹划对印刷媒体的并购及其他媒体的跨传媒混合并购，并积极布局如何将已有的媒体信息资源与新媒体结合。

## 五、默多克并购支付的方式及价格：现金为王

并购有多种支付方式，近年来企业大型并购多具有以股权支付为主的特点。然而，从现在掌握的资料来看，默多克在并购时，更常采用现金支付的方式，少用股权支付。而且，默多克的并购现金，很多都来源于借

贷，利用贷款兼并和收购各种企业，以求最快发展，是其并购战略中的一个特点。不过，我们应当看到，对于高负债，新闻集团是有足够的流动资金来支付的，默多克并非一个失去理性的赌徒。

在并购支付的价格方面，许多案例（特别是著名案例）也显示，默多克给出了远超当时市场价值的收购价格，比如收购道琼斯等等。但默多克有自己的考虑，正如前面在分析Metromedia收购案例时所指出的那样，虽然从经济的角度来说，无论怎么解释，人们都找不出足够的理由来说明新闻集团为什么要付出如此高昂的代价，但是从战略的角度来说，这笔交易是毫无疑问的。随后的事实也证明，默多克确实高人一筹。

而在国内传媒界，尚未展开规模化的以收购上市公司股份方式为主的并购，在支付方式上，基本以现金支付为主；在支付价格上，一般以评估价格为基准，适当考虑被收购方的预期经济损失作为额外补偿。从实际情况来看，考虑到目前难得的发展机遇，效率的提高足以化解一定比例的成本，有能力的传媒集团可以针对一些有助于优化集团战略布局的、本身质地优良的并购标的，在常规估值的标准范围内，取其上限。当然，前提是统筹设计资金方案和资本运营方案，避免产生流动性困境和高负债的财务困境。

（本文作者单位：大众报业集团战略运营部）

# 事业部预算管理模式的初探

寿光日报社财务总监 耿兰玲

为进一步促进公司化进程，规范运营考核机制，寿光日报社自2010年以来实行事业部制，初步摸索出一套以预算管理为抓手的运营模式，促进了增收节支，报社多项业务实现了稳步健康发展。

## 一、着眼于业务发展，设置以经营为中心的事业部

寿光日报社成立于1993年，2004年根据寿光市委安排改制为寿光日报传媒有限公司。改制之后，公司在继续强化坚持正确的舆论导向、积极履行媒体的社会责任的同时，努力探索企业化管理模式，不断改进修正内部管理办法，促进企业发展。改制前，报社只有单一的《寿光日报》的出版、印刷和发行业务，改制近十年来，公司逐步增加了北方蔬菜报、中国寿光网、户外传媒、农资经销、小记者培训六项业务。这七块业务经营范围不同，运作模式不一样，如何针对不同情况更好地进行考核管理，对公司是一个挑战。

报社主要领导和相关同志经过认真调研，为适应发展需要，自2010年开始，我们逐步划分设立公司架构下的寿光日报、北方蔬菜报、中国寿光网、户外传媒、顺耕农资、制版印刷、小记者七个事业部和办公

室、人力资源部、财务部、品牌运营部四个职能部门。并依据各事业部成立时间及业务发展趋势，划分为成熟型、成长型两大类。

## 二、落实“四定”管理，激发事业部创造力

报社预算管理的实质，是对事业部实行“四定”管理，即确定人员编制、确定经营提成比例、确定年度基数利润、确定考核原则，公司把经营发展中具体的关键控制点下放给各事业部，各事业部作为经营发展的主体，整合运用资讯和人、财、物资源，激发正能量，促进事业快速发展。

1. 人员定编。公司根据各事业部人员配置及版面刊载情况，核定非经营人员编制，依据定编人员在公司薪酬方案中的具体数额，形成事业部人员的总额薪酬，每月按编制核拨到事业部，由各事业部根据内部考核办法对员工进行薪资分配。各事业部自行负责每年度的人员招聘及实际在岗人员的使用、解聘。

2. 经营提成比例。各事业部对经营人员实行零底薪、按业绩拿提成的管理办法。公司根据事业部的类型、业务开展的难易程度、事业部之间经营人员平均收入的大致平衡度，给各事业部确定不同的提成比例。比

如日报，平台维护多年，品牌效益良好，广告经营人员的提成按较低比例计提；中国寿光网运营时间较短，网络广告承揽难度较大，广告提成比例较高。提成由公司每月度按收入计提，将提成总额拨付给事业部，具体发放办法由各事业部自行制定。

3. 年度基数利润。每年度结束，财务做出本年度的决算及下年度的预算数字。报社对各事业部新年度基数利润指标的确定，以事业部上一年度实际完成利润为基数，根据财务可比口径统一调整，加减下一年度内发生的变动因素，计算出新年度的利润考核指标。这个基数年度内原则上不作调整。

4. 考核原则。对基数利润内的考核，报社对各事业部按统一办法，即各事业部每年度完成的基数内利润，报社统一按1%的比例给予奖励。

对超出基数利润部分的考核，报社根据事业部的类型，确定每年度的超额利润分配比例。对于成熟型事业部，实行超额部分报社与事业部5:5的比例分成；对于成长型事业部，实行超额部分报社与事业部6:4的比例分成。对各事业部得到的超额奖励，报社规定主要用于奖励各事业部的高管人员，也可延伸到工作表现优秀的中层及一般员工，具体分配办法由事业部提出并得到报社认可。

对各事业部负责人的考核，除以上奖励之外，还规定出现下列情况时作人员调整，即经报社考核认定，半年业绩完成不理想；

报社内部或事业部内部有竞聘该工作岗位的；根据工作需要，报社提出工作调整的。

### 三、加强检查督促，确保预算制度的落实

报社在对事业部实行年度利润预算管理的同时，加强了各职能部室的服务和督察职能。人力资源部和财务部每月分别对各事业部的人力资源状况和财务利润状况进行分析，为事业部及时准确把握人员工作状况和利润完成进度提供依据，更好地加强内部管理。品牌运营部每周向各事业部通报经营状况分析，为事业部做好经营工作提供可资借鉴的细致资料。办公室牵头对报社整体运营情况进行检查，依据预算管理执行条例和报社规章制度，及时发现指出事业部工作中的不规范行为，记入《职能检查表》，落实奖惩考核。

预算制度的落实，使各事业部和职能部室目标清晰，职责明确，有力地调动了大家的积极性，促进了公司业务稳健快速发展。

预算制度实行前，业务发展和日常管理更多地靠公司领导去推动，实行预算管理后，公司给事业部充分的管理权和经营权，业务如何快速发展、人力如何充分运用、哪些支出是必需的，哪些又是不必要等等，这些都成为事业部负责人自动自发去思考的问题。目前，报社七个事业部运营态势良好。寿光日报事业部负责《寿光日报》的采编、广告经营和发行，目前每周6期，每期32版，有价发行4.8万份，

# 在深化改革中发挥管理作用

滨州日报社会计 李宁

日前，“营改增”这项税制改革已扩大到全国12个省市。财政部和国家税务总局2013年5月24日联合印发《关于在全国开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点税收政策的通知》（以下简称《通知》），进一步明确了今年8月1日起在全国范围内开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点的相关税收政策。

这项税制改革，为一些报社、报业集团带来了很大的好处，大大减轻了税务负担，但对有些报社、报业集团影响不大，而有的报社不但不少缴还要多缴。因此需要交流，分析原因，探讨解决问题的办法。现在结合我单位的具体情况作出以下分析：

## 一、“营改增”对滨州日报社的影响

### 1. 对损益及税负的影响

2012年实现广告经营2700万元。北方蔬菜报事业部负责《北方蔬菜报》采编和广告经营、发行工作，每周一期，每期24版，全国发行12万份，2012年实现广告收入780万元。中国寿光网事业部负责“中国寿光网”运营，目前日点击量150万人次，2012年实现经营收入300万元。制版印刷事业部负责《寿光日报》、《北方蔬菜报》及社会业务

广告收入和报纸收入是滨州日报社收入的两大支柱。在原有定价体系没有改变、仅考虑报纸收入和广告收入的情况下，“营改增”后对损益及税负的主要影响有：

一是由于广告销售额是包含增值税的金额，因此在确认账面收入时，需要扣除增值税，进而报社主营收入必然较同等情况下减少；

二是“营改增”之前，广告收入以销售额为基数缴纳营业税，营业税率为5%；“营改增”后滨州日报社暂定为小规模纳税人，税率为3%。当销售额超过500万元之后被认定为一般纳税人，税率为6%。

### 2. 对广告投入的影响

由于广告支出可以获得可抵扣进项税，作为一般纳税人的广告客户的成本降低，这在一定程度上会促使其广告投入的增加，进

的制版印刷工作，2012年完成6500万印。

其他新拓展的业务也呈现稳步发展趋势。顺耕农资事业部主要依托北方蔬菜报的发行网络经销优质农资；户外传媒事业部负责寿光市区阅报栏建设、管理以及其他户外形式广告的经营；小记者事业部围绕小记者培训进行了多种形式的尝试和探索，这三块新增业务成为报纸和网站经营的有益补充。

而增加报社的营业收入，但能否弥补改革后带来的收入减少仍要具体问题具体分析。

## 二、充分享受税收优惠政策，降低纳税成本

国家在深化文化体制改革中，推出部分税收优惠政策，根据财政部和国家税务总局联合下发的《关于文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业的若干税收优惠政策的通知》的规定：党报、党刊将其发行、印刷业务及相应的经营性资产剥离组建的文化企业，自注册之日起所取得的党报、党刊发行收入和印刷收入免征增值税。（本通知执行期限为2009年1月1日至2013年12月31日。）

## 三、在深化文化体制改革中财务管理的举措

首先，要做好新旧会计制度的衔接，明确会计原则的前后不同。转制的文化企业原来一般都是行政事业单位，采用的会计原则通常都是收付实现制。收付实现制是以款项的实际收付为标准来处理经济业务，确定本期收入和费用，计算本期盈亏的会计处理基础。这种处理方法的好处在于计算方法比较简单、也符合人们的生活习惯，但按照这种方法计算的盈亏不够合理、不够准确，所以《企业会计准则》规定企业不予采用，它主要应用于行政事业单位和个体经济。

按照我国现行《企业财务通则》和行业

财务制度，企业采用的会计原则是权责发生制，指凡是在本期内已经收到和已经发生或应当负担的一切费用，不论其款项是否收到或付出，都作为本期的收入和费用处理；反之，凡不属于本期的收入和费用，即使款项在本期收到或付出，也不应作为本期的收入和费用处理。

做好新旧财会制度的衔接转换，是我们转制后文化企业的财务人员目前面临的和必须要做的一项重要工作。

其次，要树立成本效益观念，党报在做好宣传报道的前提下，争取实现利润最大化。转制前，应该由市场主导的经营性文化产业长期依赖政府，多数强调要以服务为先，没有成本观念；转制后的文化企业，直接面向市场，要树立成本控制观念。在市场经济的环境下，如何取得持续性的竞争优势，企业管理应以市场需求为导向，通过向市场提供质量尽可能高、功能尽可能完善的产品和服务，力求使企业获取尽可能多的利润。努力以尽可能少的成本付出，创造尽可能多的使用价值，转制后的文化企业要实现从没有成本观念到重视成本观念，从传统的“节约、节省”观念向现代效益观念的转变。

其三，要建立符合报社发展的财务管理制度。应该从组织结构、财务制度、核算方法和管理手段上着手，充分体现财务管理的重要作用。

制定了全面目标责任制考核体系，对

各创收部门由部门负责人与单位签下创收任务合同，对成本费用按照创收任务的完成情况作出具体规定，财务部门对收入、成本费用、利润进行全过程监督，确保经济效益的稳步增长。在运行过程中按月实施动态考核；通过全面预算管理（即合同中有关收入与成本费用的规定）和业绩指标分析评价机制（实时动态考核），严格控制各个环节的经济活动，有力地控制成本和费用的增长。建立符合单位发展的财务管理制度，制定合理的业务流程，如《财务报销流程》。制定合理的财务工作程序及内部控制程序，如《财务岗位职责》、《财务报销规定》等，使单位所有业务在确定的风险内运转；通过财务管理向各项业务提供及时准确的反映、客观经济的分析，全面提高各业务层次的效率和效益。

#### 四、财务管理面对的问题及应对措施

1. 随着报业经济的发展壮大，财务管理任务越来越繁重，财务工作责任重大。为此，要深化改革，充分发挥财会人员的主观能动性；强化财会队伍的业务建设和政治建设，不断提高财会人员的综合素质，以适应报业经济发展的需要。财务人员要有计划有目的地做调查研究，掌握第一手资料，为领导决策当好参谋助手。

2. 调整业务流程，做好税收筹划。营改增”后，由于报社广告收入改交增值税，需要较多进项税额，因印刷公司并非报社所

有，则需要考虑重新将新闻纸采购权收归报社，这样能增加报社的进项税额，减少应缴增值税。

另外，滨州日报社在销售额超过500万元后，会被认定为一般纳税人。这样，在采购时凡是是可以出具增值税的单位，一定要向其索取增值税专用发票，以便增加进项税额，减少应缴增值税。

3. 适度提高广告价格，弥补利润下降。改革后，作为一般纳税人的广告客户的成本会降低，即其实际的广告价格会下降，也就是说理论上存在提价的空间，实现税负降低部分在广告客户和报社间的分配，进而弥补改革给报社带来的利润下降。当然，提价时还要考虑一般纳税人客户（税额可抵扣）和非一般纳税人客户（税额不可抵扣）广告投入在报社广告收入中的比重，避免因价格上涨带来客户流失。

4. 积极申请财政扶持资金等税收优惠。“营改增”为结构性减少税负，是减少重复征税和总体税负的，并不是单纯对某一行业的整体减税。考虑到“营改增”后对部分企业带来的影响，国家出台了相关的财政补贴政策。比如沪财税[2012]5号文件规定，“营改增”后，由市与区县两级财政分别设立“营业税改征增值税改革试点财政扶持资金”，税负有所增加的企业，可申请财政扶持资金。改革后不一定能给报社带来利润的上涨，因此也需要积极争取财政补贴。

# 网络时代平面媒体经营精细化初探

山东工人报社社长 刘乐华

随着互联网技术的不断完善提高和网民数量的核聚变增加，作为继报纸、广播、电视三大传统媒体之后的“第四媒体”，已经集传统媒体诸多优势为一体，成为跨媒体的数字化媒体，并对传统媒体从影响力直至经营收入构成了严重的冲击。首当其冲的是报纸等平面媒体，它们在经营方面经受了前所未有的挑战。因此，平面媒体现在已不能不重新思索和考虑怎样在网络时代中发挥自身优势，不断创新经营模式，进行精细化管理，拓出自己的生存和发展空间。

一是平面媒体要根据自身定位做好自身有效影响受众群体的分析，不能再泛泛地读者群大众化，而是要小众化，精细化，发掘出自身的优势，做好广告经营方面的营销策划。

《山东工人报》作为一份面向山东省“职工、工会、企业”发行的报纸，近几年来发挥工会网络健全、发行渠道畅通以及报纸征订到班组的特点，在职工关注的热点、焦点问题方面做文章，开展了一系列主题活动，最终也收到了社会效益和经济效益的双丰收。

报社组织的“职工信赖的好当家人”、

“最受职工欢迎的医保定点医院”等调查和征文活动，针对性强，连续近十年，每年的活动都举行得非常成功，得到了方方面面的支持和认可；在国家文化建设的大背景下，各地各企业在职工中掀起了一股文化热潮，文学、书法、绘画、戏曲、舞蹈等活动开展热烈，配合职工对各种文艺形式的喜爱，报纸开设了书画与收藏、员工天地、企业界、文学等职工喜爱的栏目和版面，同时报社旗下的网站建设也由热衷于搞大型、门户、综合等大而全、大而空转向了重点建设针对性强的专业性网站，重点开设职工喜爱、点击率高的栏目和论坛等。同时以报社为主体，联合其它省有关部门及网站等媒体共同开展征文大赛、书画展、文艺汇演等大型主题活动，这些活动对于职工来说参加热情高涨、对于基层工会及组织者来说积极性也很高，因此这类公益性活动的成功率和企业参与率也很高，当然企业赞助等收益也比较丰厚。

二是强化新闻策划功能，把立意高主题鲜明的主题会做足做实，可带来良好的社会反响和经济回报。

现在国内的纸媒都会开设一些周刊，如时尚、健康等类别。尤其健康话题，所涉

及的领域有着强大的消费市场和经济资源，广告部门和编辑部门可以充分合作，将新闻资源和经济效益结合，利用新闻吸引广告；也可以从广告资源中挖掘新闻，实现引导作用。这种经营方式不仅可以使得企业和商家充分认可，更能让报纸的宣传实力得以体现，也能让读者在了解更多资讯的同时不受广告泛滥的影响。

比如，《辽沈晚报》曾针对东北制药总厂的胃药广告做了宣传策划方案，在每周一的健康专版上开展胃病话题的讨论，针对时下人们出现的不同的胃病健康问题展开系列报道，让医疗商家参与，并成立胃友俱乐部。举全社编采和广告部门之力服务于新闻经营，让我们的新闻宣传实力大大增强，报纸在客户中的影响力也得到前所未有的提高。这种以拳头的合力出击新闻和广告市场的举措，收到前所未有的传播效果和经济效益，这种新闻经营实现了以往单纯新闻所不能实现的经济效益，同时也兼顾了健康新闻的宗旨。《辽沈晚报》的经验是，新闻的有效经营，使报纸收益的同时也让报纸的品牌实力得到增强。

三是立足网络传播面广、速度快、受众广的优势，做专做精平面媒体旗下的网络媒体，使平面媒体和网络媒体形成良性的互动和互补。

众所周知，网络媒体的传播除具有传统媒体传播的“共性”特点之外，还有其独



到之处。一是即时性，这是对网络传播时效性强的形象表述，如今其同步传播的速度，是平面媒体无论如何都不可能做到的，即使像国外平面媒体一样推出早报、午报、晚报，都无法和网络相比；二是信息的海量性，这也是比较平面媒体受到了纸张、版面的限制而言的；三是互动性，网络媒体新闻传播是媒体与受众、受众与受众之间的多向性、互动性传播，颠覆了以往传播学中的“灌输”、“靶子理论”等，取而代之的是网络论坛、讨论区、留言板、聊天室、电子邮件、ICQ及MSN等即时通讯软件等，吸引着大量网民积极参与和互动；四是多媒体性，文字、图片、音频、视频、FLASH动画等多种形式，现场感和冲击力远远超出平面媒体的单一传播方式；五是新媒体特性。近年来，互联网融合报纸运作模式产生了网络报

纸，融合电台技术产生了网络电台，融合电视技术产生了网络电视台，融合移动通讯技术产生了手机短信、手机网站，变革编辑理念和模式产生了博客、微博和微信，基于互联网的新媒体层出不穷，异彩纷呈。

在网络技术手段使得“人人都有麦克风、人人都是通讯社”的情况下，平面媒体要有竞合的观念。平面媒体无法在信息的时效性上占主动，但可以将重心向信息的深入挖掘上转移，在新闻采写和报道方面，要以深度报道为代表的新闻报道形式作为自身的有力武器。在举办广告营销活动方面，要采取和网络联手的方式。

当前，网络媒体的信息内容鱼龙混杂，暴利、色情甚至是耸人听闻的假新闻充斥网络，而且好多都占据着网页的醒目位置，而平面媒体的公信力、权威性正好填补了这一不足。报纸通过释疑解惑，能提供正确的思想导向，清晰的社会发展认识，可以广袤的思想、深刻的论述征服读者，引导社会舆论健康发展。其进行的各种活动也更能为广大群众所认可和接受。

**四是传统媒体要立足自身实际进行创新和转型，向新媒体靠拢，这也是目前的一个大趋势。**

比如2012年11月20日，《重庆商报》在全城推出了微视频，把新闻从图文向音视形态拓展，展现新闻的立体化、多样化，成为平面媒体创新和新媒体融合的先行者。借

鉴这一嫁接经验，不仅新闻报道可以如此，完全可以把刊登在平面媒体的收费类宣传素材，比如企事业单位的专题报道、企业家访谈、名人风采等文字和图片，组织新的采访力量进行摄像、编辑后把它转化为视频或者微电影，上传到在报社旗下的网站上进一步进行推广和宣传，并最终实现平面媒体宣传的二次增值。

总之，技术的进步不能代表思想观点的自动涌现，报纸等传统媒体的优势就在于思想的创新和权威，其引导作用在未来仍然无可替代，如果报纸等纸媒能够面对挑战，冷静应对，抓住转型的历史机遇，跟上时代的发展步伐，就可能“变为一种新的信息服务方式，重新焕发它的青春和力量。



# 多措并举促发展

临沂广播电视报社社长 龚建邺

在全国广播电视报普遍处于低谷、发展艰难的情况下，临沂广播电视报在2013年仍然保持采编质量不断提高，经营创收大幅度提升，在整体经营形势严峻的情况下逆势上扬，为下一步发展奠定基础。

具体的做法体现在以下几个方面：

## 一、打造临沂最有思想、最有创意的文化娱乐周刊

围绕“办临沂最有思想、最有创意的文化娱乐周报”这一指导思想，临沂广播电视报明确定位为“城市周刊，家庭读本”，推出“家”的概念。围绕服务家庭、关注民生，不断进行改版和提升。坚持内容为主，本土制胜的办报理念，强化本土化、版块化。坚持为百姓办给百姓看，关注民生、关心百姓话题，将民生、民意、民本情怀渗透到报纸内容中。同时，重视增加信息量，重视与读者的互动。在内容上，成为家庭阅读的主要选择；在发行上，进入家庭，以家庭为发行单位；在广告上，聚焦家庭消费场，将家庭消费作为当前重点开发的广告资源。

报纸坚持本土、独家、新锐、时尚原则，实施了大规模的市场化改造，进行全新改版，明确提出了内容“倒推原则”和“接通上下游，打开产业链”理念，从而确定了

全新的读者定位、市场定位和新闻定位。报纸改版获得成功，从内容到形式都有了很大提升。

深度关注民生，广泛贴近生活，注重打造社会公信力，增强社会责任感，努力打造格调高雅、健康明快的报纸风格；坚持从老百姓的角度出发，老百姓想得到什么，能够给老百姓提供什么，是我们一直努力的方向，从衣食住行到文化娱乐，涉及到老百姓生活的每一个环节，我们都努力去加以关注。

## 二、创新经营理念：专业化经营+概念特刊+活动营销

从创新经营理念着手，变“报业经营”为“经营报业”，提出报纸的“广告栏目化，栏目广告化”。广告栏目化，既是将广告以报纸栏目内容方式出现，在给读者提供阅读需求前提下，对广告商进行宣传；栏目广告化，既将报纸现有版面上的栏目，联系对应的广告进行栏目赞助，目前，栏目广告化的版面已经拓展到“健康”、“寻医问药”、“楼市”、“法律在线”“法眼视界”、“福彩”、“沂蒙金融”、“第九团”等十几个，增加了广告创收力度。

专业化经营上，我报将广告按行业进行

分工，分部室承包，岗位工资，绩效挂钩。按行业设置专业经营部室，主任的主要职责调整为统筹业内广告运营，策划业内广告特刊、活动营销及栏目构成，搜集业内信息，分配客户资源，做好客户管理，适时举办客户联谊活动或业内广告促销活动，使专业经营部室成为一个营销策划整体。

同时，我报注重概念特刊及活动营销对广告的带动。今年，报社集中精力做好了“3.15消费者权益日特刊”、“五一特刊”、“中秋特刊”、“十一国庆特刊”、“25周年纪念特刊”等代表性的概念特刊。这些概念特刊，得到了广大商家的认可，并逐渐形成了报社的品牌和特色，成为读者争相购买的藏品。

策划组织的一系列大型活动也扩大了报纸的社会影响力，树立了良好的品牌形象，同时带动了广告创收。本报今年主要做了“第三届临沂美女大赛”、“金鹰家电摇滚节”、“海信社区style”、“小鬼当家”、“中小学生才艺大赛”、“达人秀比赛”等大型活动。

### 三、加强经营管理，狠抓经营创收

在经营管理上，我报坚持以报社收入最大化为核心、坚持以制度改革为后盾、坚持以市场经营为手段，报社广告收入逐年提高。

创新机制，形成广告经营的整体合力强势。在报社内部实施目标责任制的管理体

制、承包制的运作机制，建立了任务指标分解制度和绩效考核制度，将报社下达的年度经营指标对广告部4个业务部门进行逐一分解，变一人承包经营为团队集体目标经营，充分发挥广告中心人员整体合力，减少了广告经营的风险，同时又强化了广告中心人员积极性的发挥。

构建平台，形成广告吸纳的综合效应。报社内部尽量构筑更多的广告平台，如科学分类、细分市场、设置不同层面，从广告市场上争取给自己切到尽可能大的“蛋糕”。报社设置了4个广告经营业务部室，各个部室立足不同类别的客户群体，大力挖掘广告资源，多渠道吸纳广告，个性化服务客户，努力将小客户变成大客户、新客户变成老客户。进一步开发和培育广告市场，对房地产、汽车、医疗药品等重点行业进行深度开发，拓宽合作领域，强化服务理念，搞好增值服务，加强了与广告客户的合作。

把空白行业代理出去，增加创收。在以报社人员为主创收的基础上，把近几年难以启动的旅游、分类等交给社会上的公司运作。积极拓展县区版，目前已经在三个县开办了临沂广播电视报的县区版，在广告创收和发行量上都有所提升，扩大了广电报的影响力。制定严格制度，保证广告费及时回收，避免坏账产生。每期报纸的广告，除长期大客户以及合同广告之外，都需要先行付款。同时，报社综合部对广告进行整理，做到每一期报纸广告都托底登记。广告费每月

一清理，每季度一清缴欠款。

由于采取措施得力，广告管理完善，严格执行统一的广告价格，狠抓经营创收，在报社全体同志的共同努力下，2013年前9个月，经营创收实现780万元，比2012年增长4.3%。

#### 四、多渠道扩大发行，增加报纸的覆盖面

多渠道扩大发行量，提高报纸有效发行，发行量稳中有提升，加强与市邮政局、各县区广播电视台的合作，充分发挥主渠道作用，同时利用社会发行力量，多渠道并驾齐驱，扩大发行量。

进一步改善发行结构，增加有效发行，加大城区、商户和重要场所的覆盖，千方百计扩大零售量，增加零售摊点，逐步实现公共娱乐场所的覆盖。目前，九州超市各连锁店、桃源超市均销售《临沂广播电视报》。

#### 五、加强队伍建设，形成了争先树优、干事创业的良好氛围

按照总台的要求，加强学习，狠抓作风建设，坚持不懈地进行解放思想、振奋精神、开拓进取、干事创业的引导教育，强化政治意识、大局意识和责任意识，不断提高员工政治素质。

在人才队伍建设上，我报对报社职工进行解放思想、提振信心、爱岗敬业、干事创业的思想引导，强化政治意识、大局意识和责任意识，报社人员的精神面貌和业务水平

有了较大提高。

为提高报社人员的素质，报社领导班子先后通过到南通、镇江、扬州等地方广电报考察学习和报社内部培训等多种方式，学习先进的报纸经营经验，开阔视野，提高业务水平。

在管理机制上，报社充分调动、挖掘潜力，明确责任，奖惩分明，调动了职工的积极性和创造性，在报社中形成了争先树优、干事创业的良好氛围。

同时，报社坚持“能人战略”，积极引进一批有思想、能力强的专业人才充实到报社队伍中来，为报社再上新台阶打下基础。

#### 六、成立新传媒公司

在平面媒体形势日益严峻，竞争环境日益激烈的情况下，我报在台里支持下，整合行风热线、鲁南视线成立新传媒公司，继续寻求突破，争取在以后的工作中再创新佳绩！



# 创新发展思路 拓展海外宣传渠道

山东侨报社社长 张孝文

《山东侨报》创刊于1991年，是由省政府侨务办公室主管主办，省委宣传部指导支持，山东省唯一面向海内外公开发行的综合类中韩双语外宣报纸，办报宗旨是：沟通乡情，增进情谊，促进合作，造福齐鲁。办报20多年来，我们以海外几千万华人华侨为主要读者群，努力探索外宣报道规律，倾心打造外宣精品，积极开拓外宣渠道，逐步建立起遍布世界五大洲的外宣网络。作为国家重点文化出口项目，它是我省主要外宣阵地，也是目前中国北方最大的侨报。

《山东侨报》在大力实施“走出去”战略，加强载体建设和海外阵地建设，扩展海外影响力，围绕国家和山东省大局、侨务工作做好宣传报道方面走出了一条颇有特色的道路。

## 海外记者站建设：拓展海外宣传的平台

山东是中国北方最大的侨乡，为沟通信息，促进交流，增进情谊，凝聚侨心，进一步拓展报纸对外联络和宣传渠道，《山东侨报》陆续设立了十几个海外办事处和记者站，聘请当地知名侨领六十余人为海外顾问，与众多侨社团建立了密切联系，已成为山东与海外交往的重要桥梁和渠道。

《山东侨报》驻韩支局成立于1996年，是国内唯一省级媒体经韩国国家新闻出版管理部门批准，在韩国正式登记注册的新闻办事机构，创办有《韩华专刊》，并出版韩文版。报社驻韩国办事处运作17年来，在韩国侨界和国内有较大影响，并得到了历任中国驻韩大使及釜山总领馆总领事的高度评价。

2007年，《山东侨报》驻北美办事处正式在洛杉矶成立，进一步促进了山东与北美地区在经贸、旅游、文化、教育等方面开展交流与合作。2009年10月，报社组团赴美国、加拿大侨社进行访问，与《国际日报》确定了联合打造“孔子故乡、中国山东”品牌，开拓创新合作方式的工作思路。

2013年6月5日，《山东侨报》韩国代表处在首尔市揭牌成立。《山东侨报》韩国代表处的成立为今后推动山东对韩宣传工作拓展了新渠道，为沟通鲁韩合作与往来又架设了一座新桥梁，是我省对外宣传的新亮点。

## 联合办报：扩大海外影响力的渠道

近年来，《山东侨报》采取“借船出海”方式，与海外知名华文媒体合作办报。

从2007年始，报社陆续与《国际日报》、美国“中国之星”媒体集团、《中日

新报》、《欧洲华人报》、澳大利亚《华夏周报》等海外华文传媒合作，出版发行了《山东侨报》北美版、日本版、欧洲版、澳洲版和东南亚版。目前，海外发行量近20万份，影响覆盖亚洲、美洲、欧洲、澳洲等主要侨胞聚居区。读者由主要是山东籍侨胞，扩展到其它省籍的侨胞，涵盖海外主要的侨社团和侨区，《山东侨报》成为越来越多的海外人士了解山东和中国的窗口。

#### **出版外文版：为中外读者服务的有效途径**

从2009年开始，《山东侨报》筹备出版韩文、英文等外文版，以期用国际语言宣传山东，为国际友人来鲁观光考察、投资兴业、工作学习提供服务。

2010年，报社出版《山东侨报》韩文版，在经贸信息、投资兴业、文教交流、旅游观光、工作学习等方面为旅韩乡亲、韩华新生代、在鲁韩国人提供信息服务。

#### **对外交流：服务地方建设 延伸外宣实效**

多年来，《山东侨报》注重发挥海外联络和外宣平台优势，配合宣传报道，组织承办了一系列文化交流、旅游推介、招商引资等活动，不仅提高了外宣实效，还为地方经济和社会建设做出了贡献。

1997年，报社与山东省旅游局在韩国联合举办了孔子圣地游巡回展，这是山东省旅游局首次在韩国展示；2001年，在首尔主办旅韩华人华侨留学生庆祝申奥成功文

艺晚会；2003年12月，报社协助青岛开发区在韩国举办了青岛开发区投资环境说明会；2005年11月，协助组织了山东省慈善总会访问韩国，后促成韩国慈善基金会向山东省捐款20万元人民币，设立“华侨华人爱心救助基金”；2008年，组团赴韩采访2008奥运圣火传递；2010年，协助省旅游局出访印尼、马来西亚、印度，推动山东旅游与东南亚、南亚互动合作。同年，协助莱州市侨务经贸文化团访问马来西亚、印尼，促成了莱州中华武校印尼分校成立，莱州企业与印尼华商合作矿山开采和石材加工的意向等。

#### **打造外宣精品：入选国家重点文化出口项目**

经过20年的发展，《山东侨报》已成为我省重要的外宣阵地，也形成了一批有利于弘扬中华民族优秀传统文化，有利于维护国家统一和民族团结，有利于发展中国同世界各国人民的友谊，具有鲜明齐鲁外宣特色的文化出口重点项目。2012年9月，《山东侨报》被列为国家重点文化出口项目。

今天，不断探索前进的《山东侨报》已赢得了海内外侨界和国内社会各界的肯定，被海外侨胞亲切地称之为“家书”。在新时期国家总体外交战略和山东省对外开放战略部署下，《山东侨报》主动将自身纳入山东“大外宣”格局，还将不断开拓创新，继续为侨服务，为山东经济社会发展服务，为祖国统一大业服务。

# 拥抱文化产业繁荣发展的明天

大众网技术总监 李雪修

2010年年初，大众网新一届网站班子成立，经过近四年的快速发展，大众网综合实力已经跻身全国省级重点新闻网站的前3位，2013年预计网站总收入将迈过亿元大关。回顾这几年的发展道路，可以从建立现代企业制度、建设先进企业文化和坚持创新思维三个方面进行总结和思考。

## 一、转企改制，建立现代企业制度

2009年，大众网被国务院新闻办公室确定为10家转企改制试点单位，转企改制的根本目的是为了促进大众网的快速发展。具体地说，在体制方面，就是建立起按市场法则运行的全新的现代企业制度，构建大众网的市场主体地位。在机制方面，通过改制完善公司的人事、分配及干部任用机制，真正实现人员能进能出、干部能上能下，彻底取消职务、职称的差别，一切以职业化的岗位标准定薪酬、以业绩论英雄。通过一系列措施的实施，大众网激发了公司的活力，使职工的利益与企业的利益高度统一，让职工充分分享事业发展的成果、承担企业发展的责任和义务，全身心地投入到事业发展中来。

目前，大众网已经搭建起“两网一报三刊一社一屏一平台”（即大众网、掌上大

众网、齐鲁手机报、齐鲁手机杂志、手机语文、大众舆情参考、大众音像出版社、城市联播大屏、在山东电子商务平台）的发展格局，以及涵盖博客、论坛等的立体化链式传播渠道。今年6月30日，随着莱芜、淄博和济南三个地方频道的上线，实现了山东十七市地方站的全覆盖。

## 二、文化建设，用先进的企业文化凝心聚力

华为创始人任正非曾有一个流传极广的讲话，“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息”，一句话道出了文化对于一个国家、一个民族的重要性。对于一个企业来讲，企业文化同样如此。近年来，大众网明确以人为本的工作理念，通过制度的建立、奖惩措施的落实以及福利待遇提升等多方面的措施，千方百计让员工共享大众网事业发展的成果，大众网职工干事创业的心气普遍的提升，归属感日益强烈，队伍的凝聚力也有了较大提高。但是，一种优秀企业文化的形成，需要长时间的培育与坚持。与大众日报70多年的历史相比，大众网成立时间短，发展的模式仍在探索之中，企业的战略、架构以及各方面的制度建设尚不健全，职工的

整体薪金水平不高，这些都需要在企业高速发展的过程中逐步合理的解决。

大众网60%以上员工是最近两年刚刚补充进来的，虽然采编经营团队年轻富有朝气，但毕竟与传统报纸特别是品牌报纸的采编队伍素养存在一定差距，面对新媒体传播方式等突飞猛进的变化，队伍建设依然需要不断进行政治素养、大局意识、专业技能的培养、强化。

大众网通过各方面的制度建设来明确企业的价值取向、规范职工的行为方式，树立正气，讲究正事，营造干事创业的浓厚氛围；通过文化建设提升广大职工对企业的价值认同感，对企业的归属感，只有将员工的价值观、行为方式统一规范到企业的价值取向、战略目标上来，才能保证企业良性的快速发展。

网站党支部确定2013年大众网实行“文化建设年”活动，通过活动，深入挖掘和培养网站文化的内涵，把集团优良的文化底蕴、传统作风、精神财富和干事创业的劲头传递下去，并在精神理念、文化环境、行为制度等方面进行总结提炼和大量创建，形成大众网作为新媒体特有的文化特质。通过企业文化的构建，把网站的人文关怀渗透到员工内心中去，让大家感受到温暖，使大家凝聚在网站、快乐在网站、收获在网站，从而增强网站的向心力、执行力和创造力，使干部职工业务精通、素质提高、政治成熟。

### 三、坚持创新思维，勇于探索

#### 1、向大型新闻综合门户网站转移

重点新闻网站是中央和各级党委政府的舆论宣传阵地，是党和人民的喉舌，承载太多的意识形态属性，这一方面有利于我们同商业网站竞争；另一方面，又相对束缚了网站影响力的扩大，比如新闻的管控，敏感事件处理的尺度远远高于商业网站。所以，从2011年开始，大众网就提出要向大型新闻综合门户网站转移，通过转型，不断淡化政治色彩，与此同时打造更多的服务平台，实现网民上大众网办一切事的愿望，在强化舆论主阵地的同时更多地向服务要效益。

所谓大型是指流量要大，要有足够多的用户群体；网站区域分布及品牌影响力要足够的大；产业实力要足够的强壮；发展潜力及后劲要足够的充足。

所谓新闻综合门户就是在做好内容，强化舆论主阵地的同时，提供更多的服务平台及手段，改变传统媒体主要依靠广告收入赢得利润的局面，不断加大增值服务取得收入的比例。

#### 2、向移动互联网进军

根据CNNIC最近一期的中国互联网调查报告，截至今年上半年，我国的移动互联网用户已经达到4.2亿人，手机早已成为我国网民第一大上网终端。移动互联网被誉为下一个互联网金矿，等待着淘金者去跑马圈地。

实际上，现在谈进军移动互联网似乎有点晚了，早在三年前，新浪的微博战略已经

彻底改变了新浪网是“最像传统媒体的新媒体”的印象，腾讯的微信、手机QQ，网易的客户端已经迅速占据了移动终端。智能手机的普及和iPad平板电脑的横空出世，使人们关于未来媒体终端由谁来一统江湖的讨论更加热烈。有人甚至认为，将来的所有的终端很有可能由这一形式的设备一网打尽，既有智能手机的功能，又具有较大的屏幕，还具备一切电脑的办公、娱乐、通信等功能。可以说，智能手机正在如火如荼的普及之中，2到3年内普及率可能会超过80%的，如此来看，向移动互联网进军还不算晚，但留给我们的时间已经不多了。

从2012年开始，我们就在研发手机报的客户端，并对我们的WAP站点进行改版，上线了掌上大众网。但是，现在的问题是装机量少，流量不高，距离我们的目标还有较大的差距。目前我们正在探索新的思路，整合集团媒体资源，打造大众广场项目，以手机报客户端为切入点杀入移动互联网，形成内容、用户、服务、支付一体化的数据闭环，建成用户达到千万级的平台级产品。也许在明年，大众广场项目就会给大众网带来一些意外惊喜。

### 3、推动技术团队由运维型向研发型转变

技术在未来的互联网竞争中将发挥越来越大的作用，这一点已经不容置疑。从2011年我们就提出，大众网的技术团队需要由运维型向研发型转变，实现技术部门的独立创利。今年年初，为落实技术转型突破，网站

把技术部门一分为二，技术开发部和系统运维部都独立建制。此举效果明显：技术开发部以产品为导向，以项目为抓手，开发了大众论坛客户端、新闻客户端、视频播放器等产品。独立完成了大众网网站内容在省广电网络平台展示、论坛系统升级改造、网站站内检索系统版本升级等工作。系统运维部在完成网站日常业务技术支持工作的基础上，今年重点完成了传媒大厦数据中心和演播室建设项目的方案调研、标书起草和招投标工作，这两个项目的实施，必将为网站未来几年的高速发展奠定物质技术基础。

毋庸置疑，我们技术转型突破还远未成功，工作亮点不多，存在如下问题：一是新产品推出的速度不够快。例如大众论坛客户端，从上半年立项，到下半年7、8月份才推出第一个版本。2.0版本又用了2个多月的时间。在移动互联网产品极速迭代的环境下，这种速度显然无法适应快速颠覆的新时代。二是产品的推广不力，产品是需要有用户的，没有推广、没有用户，产品就是废品。以上提到几个移动客户端的产品，推广上都乏善可陈。三是前瞻性的技术储备不多。HTML5.0、4G等趋势性的技术方向上，我们还没有太多的涉及。四是人才培养、团队建设的力度不大，远没有达到建成一只召之即来，来之能战，战之能胜的技术队伍。

限制技术转型的因素一个是人员，一个是资金，就人员来说大众网技术人员偏少，优秀的技术人员就更少了，从去年开始，我

# 数字化转型加速 跨界融合成趋势

青岛报业传媒集团技术部部长 孙振森

CNNIC第32次调查报告显示，截至2013年6月底，我国网民规模达5.91亿，其中手机网民规模达4.64亿，网民中使用手机上网的人群占比提升至78.5%，我们已经全面进入移动互联网时代。移动互联网、云计算、虚拟化、大数据等新技术短时间内接踵而来，这些新技术深深地影响着传统媒体甚至是新媒体的产业实践，把传统媒体推向了一个十字路口：要么转型，要么消亡。

当前，传统报业与固定互联网、移动互联网之间的跨界融合趋势越来越明显，主要表现在以下几个方面：

## 数字转型“移动为先”

由于移动设备的势头发展迅速，越来越

他们就按技术要求设置招聘条件，也适当的提高了技术人员的待遇，整合了信息产业公司，但是仍不能满足需求，尚需要下大的气力破解这一难题。

研发需要资金，尤其是大项目的研发更是需要大的投入。在这方面，大众网现在走的路子大多是采取技术合作的形式，比如，大众广场项目的开发、网站流量的提升等等，尤其是流量提升工程，去年以来，我们

多的纸媒开始在移动设备上推出自己的新闻产品APP，形成了纸媒转型“移动为先”的格局。在移动互联网时代，用户的阅读习惯和方式已发生改变，读者面对的不再是一张包括国际、国内、地方、体育、娱乐、商业等内容的完整报纸。实际上，大多数用户只关心自己感兴趣的内容，新闻消费呈现专业化、小众化和区域化的特性。同时，微博、微信等新媒体成为越来越多的人获取信息的主要来源，新媒体的广泛传播力、社会影响力、舆论渗透力与日俱增。

## 大数据技术引领智慧媒体

世界已经进入“泽字节”时代，国外媒体把2013年称为“大数据元年”，大数据时

连续两年投入100多万元，与北京的海量公司合作，实施网站流量提升项目。项目实施以来，大众网的综合排名连续15个月稳居全国省级重点新闻网站第一位。

大众报业集团领导多次表示，对于大众网，一旦看准了好的项目，将全力给予支持，无论是资金还是人才。相信有了集团的支持，有技术团队的共同奋斗，大众网在技术转型之路上也一定能够成功。

代正在变革着我们的生活、工作和思维。

大数据技术高效地收集、存储和归纳处理用户的行为数据和新闻载体数据，同时智能地分析用户行为，提供个性化的用户媒体服务，及时准确地从用户自媒体内容中挖掘高价值新闻，这已经成为大数据技术在新闻媒体领域的重要任务之一。媒体可以通过大数据找到用户需求，用户也可以借此满足个性化消费。我们过去做广告是“大水浇田”，现在互联网时代的广告是“滴灌式”，精准化、碎片化、渗透式。所以，我们需要深入研究大数据。

从多介质、多渠道、多媒体形式的“全媒体时代”，到通过对大数据的分析和应用，实现将正确的信息传递给需要的人的“智慧媒体时代”，这将创造一个崭新的时代，智慧媒体将是媒体的未来。

### 全媒体平台转型

“全媒体产品+全媒体平台”将成为报纸转型的重要模式，即围绕全媒体产品构建纸质版、网络版、移动版等多种平台、多种终端于一体的全媒体传播平台和运营平台。我们需要在提升纸质版、大力发展新闻网站、官方微博平台化运营和发展移动互联网业务等方面进行重点关注，突破手机报的初级阶段，开发更多移动互联网应用产品。

政策方面，国家高度重视传统媒体向数字出版转型

6月28日，国家新闻出版广电总局正式发文，公布首批70家数字出版转型示范单位，其中出版集团5家、图书出版社20家；报业集团5家、报社20家和期刊20家，我省齐鲁晚报、青岛出版社有限公司位居其中。

面对竞争与机遇，报业要想冲出重围，唯有在创新中谋求战略转型，从营销报纸逐渐转变为营销内容，由报纸运营商逐渐转变为内容运营商。一方面，必须延伸媒体产业链，进行全媒体流程再造。另一方面，必须改变现有的以纸媒为中心的布局，打破报纸、网站、手机报等媒体各自为政、分散经营的格局，借助新技术、新介质、新渠道，从报纸产业向内容产业转变，从传统报业独立作战向全媒体整合运营转变，改善生产方式、经营方式、赢利模式，提升跨媒体背景下的舆论引导水平和市场竞争力。



# 地方网站“小而美”探索实践

半岛网董事长 李春生

年复一年，我们几乎每年都在不断地经历变化和追求进步。由半岛都市报社主办的半岛网，2013年在青岛激烈的网络媒体市场上，克服困难，不畏惧、不抱怨，默默成长，悄然显露出地方网站“小而美”雏形。

半岛网（公司名称青岛半岛网络有限公司），注册资本200万元，至2013年上半年签约在岗员工60余人。2012年，网络广告收入突破1000万元，为报社回报300多万元；2013年，至年底预计为报社回报500万元。再用1至2年时间，半岛网力争成长为半岛报社每年回报收益1000万元以上的子媒体。与此同时，2012、2013年，员工的薪酬收入有明显改善，团队稳定、信心指数增强。如果网络公司能够再加大一些投入、更好地给予新媒体成长机制，预计未来几年半岛网还会有更加快速的增长，赢得更多用户和客户的青睐。

春华秋实。回顾今年的探索和亲身实践感受，感到互联网是一个对创意策划、人的能动性依赖相对较多的行业，作为市场化的地方媒体，面对市场的现实，必须坚强地生存和发展下去，而不能因为投入少、体制机制不如其他网站灵活而自暴自弃，否则损失最大的仍然是我们自己。关于半岛网2013年

所做的一些技术产品和栏目，各家网站大同小异，今年年会，简要从观念和思维上分享一下如何在低投入情况下尝试打造一个“小而美”的地方网络媒体公司。

## 一、抓住核心，服务重点

在互联网的海洋里，我们老实地看到，我们是一个微不足道的小公司；但正如鲸鱼和小虾，都有各自生存的价值和空间。人、财、物有限，必须集中有限力量在重点领域突破。

网络媒体以服务 and 广告收入为主。房地产行业是一个网络广告快速增长的行业。在这个行业，有搜房、焦点、新浪易居、腾讯房产、蓝房等诸多巨头，一种观点认为这已是竞争的红海，不能再进入，但我们认为，这些巨头已经培养了房地产商投放网络广告的习惯，我们只需要跟随，以性价比更高的服务就可以很自然地拥有客户和用户。

行业的力量是巨大的。实践证明，相对于其他行业，在房地产网络广告的开发上投入收益最高。半岛网的房产广告收入，最近两年几乎年年成倍增长。

在半岛网，2013年引入标杆管理，每个工作室都有自己的标杆网站和竞争对手，定

期分析、定期跟踪。对于互联网的投入，我们都非常谨慎，往往要看到标杆网站或者北京等地有成功的案例，我们再跟进。互联网成功的公司和成功的人太多，我们只需要向他们学习和追随，做好地方市场的服务，就足矣。

地方网站的核心竞争力，其实是我们对所在区域的深度了解，以及各种各样的社会关系和对区域的依赖。从互联网技术产品、软件开发等入手，对地方城市网站来说很难。我们也曾想做团购等的尝试，但进入后大家就会发现，我们的用人机制和资金投入，与竞争对手差距太大。

在香港等地，网站已被视为没有太多机会的“夕阳产业”，投资风险大、收益低。作为一个地方报社网站，一定要冷静思考，重点抓住核心服务，量力而行、单点突破。

## 二、直面市场，结果考核

对市场生存，传统媒体出身的人，理解其实并不深刻，并没有切肤的感受，不少人对市场的“可量化、有价值、可交换”的结果三要素不了解，一切都听上级领导的。而面对新媒体这一个全新的市场，从传统媒体出身的上级同我们一样，都是一片空白，甚至还不如我们一线人员对互联网理解得更深、对信息化了解得更全面。互联网是个越来越专业的行业，需要大量的学习和琢磨、实践。

不能一味对报社领导“等、靠、要”，

谁决策谁压力大，从上级那里要来的国有投入，对上级国有资产保值增值的压力大，自然会加强对网站的管理，导致在激烈的市场竞争中，处处汇报、论证、审批。我们看到成功的互联网公司，都是坚定不移地走市场之路，一个能够善于学习的网站，不断地积累经验教训、不断地自我纠正和进步，用相对于同行业同市场优秀的业绩说话；而从报社、从市财政大量争取资金的互联网公司，网站一般开会多、汇报多，几年做不起来后，随着上级领导的更换，往往又会导致更换，从而周而复始，在市场中积累的经验教训又得从头来再次“交学费”。

从任务到结果，以结果为导向打造半岛网核心竞争力。这是在半岛网管理一直强调的理念，以前做网站管理也这么强调，只不过在半岛网体会更深。网站盈利和快速增长是一个结果，这个结果，除了系统和资源外，只能靠团队员工。企业靠员工提供的结果生存，如果你要造就一个强大的公司，那么就先得培养和打造拥有创造结果的员工。

结果三要素：“可量化”、“有价



值”、“可交换”。可量化：劳动是不值钱的，劳动的结果才可能值钱；有价值：劳动的结果不值钱，客户认可的结果才值钱；可交换：客户认可是不值钱的，只有客户付钱的才真的值钱。当然，并不是所有的结果立杆见影、现实现利，有的结果是需要一个周期才能够呈现和交换，这里边，就需要判断和思考。

决定价值的是客户，而不是我们自己。对客户没有价值的东西，无论你多辛苦，你的劳动一钱不值。市场经济是一种结果交换经济，不是辛苦交换关系。把自己所做的工作设想成外包。外包如何提供结果，你就如何提供结果。

结果考核，推动着大家不断地学习，学会正确地认识自己的能力，学会和市场接轨。今天的市场竞争，一定是团队、机制、资源、系统等各方面综合因素的PK。权力、资历等均不能给你保障，每一个人都需要不断地学习和提升能力。在各方面的激励措施上，从养人到养事，加快转变，每个人都有一种紧迫意识，知道真正的“铁饭碗”，不是现在的饭碗，而是无论到哪里，都有饭吃，甚至吃得比以前更好。

树立结果意识不是件易事。涉及到网络公司财务的透明、考核的公平，公司要转成以客户和用户为中心，而不再是以领导和权力为核心。

在激烈的市场竞争下，没有人可以吃老本。鱼不游，就是沉鱼；雁不飞，就是落

雁。在60岁退休之前、假设活100岁生命终结之前，还要经历许多，还有很多事要做。一个人的工作和生活怎么过得有滋有味、丰富多彩、幸福快乐，不是件易事。残酷的现实是不少人“吃不香”、“睡不着”，被工作的压力和生活的压力弄得焦头烂额。每个人都必须为自己的成长负责，为结果负责。为成长负责，就是要学会自律、管理好自己，自律才会有自信，自信才会有自由。

### 三、千方百计推动员工成长

公司是一个公共的平台，怎么样分名、分资源、分利益给员工，怎么样分得公平、公正、公开，是半岛网管理经常琢磨的事情。是一个人拉着企业这辆车跑得快，还是全部人一起推着车跑得快？哪一个更轻松些？想通了这些道理，半岛网一直将大部分精力花在员工的成长上。公司内部各部门，不断地鼓励分享经验和营造学习的氛围、气场。好的公司都是源源不断地培养人才、成就人才，不断地吐故纳新，保持网络公司的创新活力。在机制上，公司也研究如何避免教会“徒弟”饿死“师傅”的情形。

一个市场化竞争的公司，其收入主要来自外部市场，来自与竞争对手的争夺，以人为本，并不是单纯意义上的宽松管理，而是千方百计地推动人成长。在半岛网，无论你有什么样的新想法和新经营增长点，无论你有什么样的个性，只要你能创造“结果”、是正贡献，就是一个合格的员工。

# 开拓媒体新阵地 提升舆论引导力

胜利日报社社长 李昌民

近年来，胜利日报社积极加快新媒体建设，先后建设了电子报、新闻网、手机报等新兴媒体，多媒体格局基本形成。

## 胜利日报电子报

胜利日报于2007年底进行胜利日报出版系统升级改造，升级后的出版系统增加了电

子报出版系统，每天的报纸版面在上午八点半就以电子报的形式发布出去。所有油田局域网用户都可以通过局域网阅读胜利日报，并可以下载稿件，极大地方便了油田广大职工家属，也使胜利日报的影响力大大增强。

2010年，胜利日报电子报又通过胜利新闻网走向了互联网，凡是能登陆互联网的用户通

“海纳百川，有容乃大”，“缺点与工作无关就不是缺点”，理解人性、尊重人性，助人成长、成人之美。公司的内部矛盾，是在友好地沟通中不断统一认识、达成共识，没有谁命令谁、谁指挥谁，谁说的更有道理，就听谁的，沟通无处不在。

每个人都有“晋升”、“我说了算”、“挣更多钱”的欲望，在半岛网公司内部，2013年基本上消灭了纸质的“汇报”和“审批”，公司分成了大大小小的10多个工作室，每个工作室都是一个自主经营体，各工作室在核定的预算和规则内，自己说了算。公司管理目前仍在积极推进的，就是将可以共享的部分，进一步强化和共享，指导和帮助，汇总知识库提炼和分发，建立核心基础平台，并将所有的东西纳入计算机网络管理流程，既方便公平、公正、透明的考核，也方便公司稳定健康可持续发展，每个人都学

会对结果负责、对财务报表负责。领导不是发号施令者，领导也是工作者，更是帮助者、协调者。每个人自己算好财务帐，知道成本是什么、利润是什么、税金是多少，内部的主动创新和市场意识，开始逐渐萌发。市场是巨大的，当一个公司所有的人员都有开拓的欲望时，其动力会不断地累加。

地方网站靠网络广告生存，经营确实是不容易。2013年，半岛网所做的一切探索和努力，与先进的公司相比不值一提，我们也深深地感受到危机和压力，对市场变化格外敬畏，但我们已经建立起学习的团队、按结果考核的思维、正向的观念，我们不断地审视自己，不断地调整和适应媒体的各种变化，凡事找方法，别人能够做好，我们也一定能够做好。对我们来讲，悲观主义没有任何意义，我们只需要改变和发展。

过登陆胜利新闻网也可以方便地阅读胜利日报电子报。

### 胜利新闻网

2008年5月，胜利石油管理局党委宣传部确定以“胜利石油管理局党委宣传部主管，胜利日报社主办”的方式，向山东省委宣传部递交办胜利新闻网的申请；2008年10月15日，省委宣传部和省政府新闻办公室批准胜利新闻网申办申请，并转山东省通信管理局备案网站频道ICP号，胜利新闻网正式成为胜利油田唯一的省级备案新闻网站。

2008年11月，胜利新闻网在互联网上正式开通。

几年来，胜利新闻网认真执行《互联网信息服务管理规定》和省新闻办、省网络文化办公室、油田党委宣传部的有关规定，坚持“党管网络”的原则，把握正确的舆论导向，强化正面宣传，积极开展编辑队伍培训工作，努力提升网络舆论引导能力，此举已经在油田广大干部职工中产生了积极的影响。

2010年5月份，胜利新闻网与局域网实现链接，油田所有职工可以无障碍上网，网站日均新闻更新量100余篇，日均页面访问量不断上升，成为油田网络新闻宣传的主阵地。

### 胜利手机报

胜利手机报是在胜利石油管理局党委的

领导下，由胜利日报社与移动通信商、网络运营商联手打造，是胜利油田新闻宣传事业在创新发展过程中建设的新阵地。

胜利手机报紧紧围绕油田党委的中心工作和广大干部职工的精神需求，以胜利日报当天刊出的重要新闻为主要信息来源，以油田年度主题活动、阶段性重点工作和各级各单位涌现出的先进经验为聚焦点，辅以“中石化要闻”、“时政要闻”、“文化格言”、“廉政格言”、“安全警句”、“天气预报”等栏目，采用彩信手机报模式，以彩信的形式每天定时发送。

目前，胜利手机报已在中国移动、中国联通、中国电信建立发送平台，对全油田基层队以上的管理干部和技术干部实行集中统一赠阅，赠阅数达到40000户。

对在新疆、四川等油田外闯市场的管理干部，报社购买了“彩信猫”，每天自主发送。

目前，胜利日报社的新媒体建设取得了初步的成绩，新媒体成为胜利油田新闻宣传的重要舆论阵地。



# 建立和谐稳定的新闻纸市场秩序

大众报业集团采购部主任 冀鲁

## 全国新闻纸市场的基本情况

根据前期与全国各报交流的情况，从报业实际需求来看，2013年比2012年用纸量明显下降，大部分报社下滑幅度在10%左右，少者在5%左右，多者在30%以上，整体降幅应在10%左右。2011年实际需求量为377万吨，2012年实际需求量为340万吨，预计今年实际需求量为310万吨左右。

虽然有些纸厂采取了限产或停产的措施，但是新闻纸市场总体产能仍然过剩，供大于求的基本形势没有改变。报业需求处于调整、收缩、趋稳的整体态势。纸业生产、销售压力增大，市场价格低位徘徊，目前市场运行保持相对平稳。

## 影响新闻纸市场变化的因素

一是新闻纸刚需疲软已成定局。今年预计比去年实际需求下降约10%左右。分析这个下滑的结构，有助于我们从源头上对新闻纸市场进行深入了解。大部分的党报，尤其是中央级和省级党报，发行量不降反增，用纸量也不降反增。在目前的广告和新闻纸市场如此的形势下，大部分党报的用纸量不降反升，可以说党报用纸量与市场供求的关系不大。大部分的都市类报纸，用纸量

下降幅度较大，这里面有两个原因：一是因为发行原因，近几年部分都市类报纸广告经营压力增加，报纸利润率越来越低，有些报纸主动提高报纸价格、限制发行量、限制版面，通过提高收入、降低成本来保证利润，由此造成用纸量下降；二是因为网络新媒体冲击，或同城媒体的竞争，造成一些传统的都市类强报发行量受到影响，此点在南方报业市场表现得更为明显，由此造成用纸量下降。

所以，影响新闻纸需求量的深层次原因，是因为都市类报纸经营环境和形势起了变化。二是企业生产成本有可能进一步增加。在国内废纸回收方式没有形成有效保障体系之前，主要原料很大程度上依赖国际市场，受资源供给、价格变化的牵制和质量缩水的影响，企业生产成本有可能进一步增加。

国内废纸大都是二次以上的脱墨纤维，质量不如进口废纸，但是近年美废质量也明显缩水，8#美废吨纸出浆率从0.8也在下降到现在的0.6—0.7左右。从价格来看，美国废纸去年同期为185—190美元，今年同期价格为180—182美元。从目前的价格看，变化并不大，但美废的供不应求已经成了不争的

事实。北美市场历来被认为是资源充足地区，近些年美国本土新闻纸市场急剧萎缩，新闻纸供应量持续减少，废纸供应量同比率下降，自2005年以来美国废报的收购量一直在减少，2008年后减幅加剧到每年递减10%左右。也就是说废纸资源形势严峻，一旦出现短缺，价格上涨，输入型成本增大到企业难以消化的时候，将会对整个新闻纸市场产生严重影响。

### 建立和谐稳定的新闻纸市场秩序

这些年新闻纸价格大涨大跌，今年纸厂元气大伤，明年报社苦不堪言，这不是和谐稳定的新闻纸市场秩序。目前的秩序，只能说是原始的丛林法则。这种法则虽然简单、直接、有效，但是并不利于纸报双方的可持续发展。尤其是现在纸媒目前面临的新媒体冲击，年轻读者阅读习惯的改变，都市类报纸从发行量到版面步步退守，都在提醒大家都市类报纸的经营正在面临一个比较大的困难或者说是一个转折点。毛之不存，皮将焉附？这个问题不是多挣几个钱少挣几个

钱的问题，而是生与死的问题。从产业链条的角度来讲，报、印、纸是不可割裂的一个整体，谁离开了谁，就不能形成一个完整的产业链，一个环节消失，也就意味着这个产业链条的消失。目前，纸报双方都遇到了不同程度的困难，这就需要双方都拿出一份承担风险和责任勇气，一要跳出自己的行业，从保护整个产业链的角度思考问题，就会发现“有和无”重要还是“多和少”重要。二要站在对方行业的角度考虑问题，多考虑对方面临的实际困难，才能充分理解对方的合理诉求，才能看到“多和少”其实是相对的、暂时的。三是要深入自己的行业考虑问题，打铁还需自身硬，先把自己的成本降到最低，为整个产业链争取主动。

希望各位领导能够重视这个建议，定下一个基调，寻找一个好对策，这个对策既要遵守市场规律，又要兼顾双方承受能力；既要考虑双方的当下利益，又要着眼于市场的长远发展。让我们携起手来，友好协商，互惠互利，为培育长期稳定、健康有序的新闻纸市场而努力。

---

## 山东裕东纸业有限公司简介

山东裕东纸业有限公司始建于2006年，设计能力年产10万吨新闻纸，有两条车速600米/分钟的3150型新闻纸生产线；配有日处理2万立方米污水处理厂，为了环保形势的需要，该厂采用的省环保设计院设计的深

度污水处理系统正在调试运营中。公司与省内多家报社建立了良好的供需合作关系。

公司经多方考察调研，引进国外先进技术，新上特殊材料加工项目，走出一条技术含量高、产品附加值高的新路子。

# 做好印刷物资采购大文章

大众华泰印务公司董事长、总经理 高金华

报纸印刷、特别是党报印刷企业，肩负着报纸安全出版、高效出版的使命，在属性上不同于一般印刷企业。因此，报纸印刷企业的物资采购，首先必须服从和服务于报纸出版的大局，其次要控制好采购成本、实现利益最大化，而以上两方面的和谐统一，就是报纸印刷企业物资采购的最高目标，这个最高目标可以概括为一句话，那就是“最佳性价比”。近几年来，大众华泰印务公司在不断强化提升整体管理水平的过程中，积极探索搞好报纸印刷物资采购的市场规律，大胆开拓创新，收到了较好的效果。下面，简要汇报一下我们的做法和体会。

## 一、实施阳光采购办法，规范印刷物资采购

为了规范物资采购工作，堵塞管理漏洞，从2004年开始，公司就制定了《印刷物资阳光采购管理办法》，经过几任领导班子的不断健全、完善，形成了一套系统的物资采购管理大纲，从采购工作流程、到责任考核办法等，都形成了一系列的严细规定。做为印务公司物资供应的纲领性文件，它具备以下特点：

一是公开透明，原则性强。实现了内

容公开、程序公开、过程公开、效果公开，我们把这个办法在管理园地公示，在员工手册里面公开，接受全体员工共同监督，杜绝了暗箱操作，保证了公平公正；二是全面覆盖，不留死角。《阳光采购管理办法》对印务公司各项物资，大到纸张、油墨、设备配件，小到抹布、垃圾袋、洗涤用品，都有专门不同的采购流程。对10万元以上的物资采购，采取公开招标的方式，对不足10万元的物资采购，采取竞价谈判的方式，无论采取哪种方式，都必须货比三家，按程序办事；三是缜密细致，可操作性强。《阳光采购管理办法》大纲部分就有47项条款，从招标流程到货品出入库登记都有详细的规定。例如，对供货方有评级建档制度，根据每年物资的使用情况、供应商售后服务态度等等，对供货商评定等级，并建档备用；对出库物资有追踪制度，对于大宗物资，物资部门给物资使用方发放物资使用情况反馈表，一旦出现问题必须限期解决；对于小件物资，有以旧换新制度，符合条件的就换，不符合条件的现场查明原因，属于货品质量问题的限期追责，属于使用问题的按制度予以赔偿等。

按照《阳光采购管理办法》，印务公司

成立了询价小组和招标小组，两个小组背靠背开展工作，既相互制约又相互支持。两个小组的组成人员专业性强，除了物资和财务部门人员外，还有物资使用部门、设备维保部门、企业管理部门的人员。基本做法是：

1、全面询价，为招标、竞价谈判打基础。

物资价格，不但是它自身价值的体现，还同时受到市场、环境、地域差等多种因素的影响，即使是同一货品，同一地域，在不同的谈判环境和语境下也可能出现不同的价格。知己知彼，百战不殆，掌握主动，通过询价小组事先做好如下工作：

一是网上询价。我们处在一个资讯高度发达的时代，网络是我们物资采购中一个有力的工具。我们现在使用的设备和物资，95%以上都能从网上搜索到相关的资料，询价小组人员每月都从网上遴选出符合我们使用条件的物资资料，将企业状况和物资价格变动记录在案，做为招标时的重要参考资料。二是同行业询价。询价小组与全国及省内的印刷兄弟单位保持密切联系，定期了解他们的物资进货情况。三是对某些特定物资定向询价，主要是进口设备配件物资，询价小组的一项重要工作就是搜集和掌握这些物资在国内的可替代性产品资料，尽可能选用价格较低的可替代性产品。

2、招标、竞价，优中选优。

对于符合招标条件的大宗物资，严格按照市场化的公开招标程序运作，以报业集

团为主成立领导小组，指导和组织招标工作，以印务公司为主组成技术小组，做技术把关。对于不具备公开招标条件的物资，走竞价谈判的程序，一般采用“三次报价”的方法：先由参与的供应商背靠背报价；然后竞价谈判小组根据第一轮报价的情况，结合一系列综合条件作出分析判断，确定预中标价格和厂家；在第二轮价格的基础上，小组根据询价的情况，最后确定一个下浮价格作为中标标准，与供应商分别进行谈判，达成最后中标价格。经过三轮竞价谈判，优中选优，最终达到最佳性价比的目标。

## 二、全程管控，保证质量、服务不走样

物资采购工作不能一劳永逸、一招了之，必须加强全过程监控，保证物资质量和服务不走样。公司物资部按照6S精细化管理的要求进行日常管理，使每一件事情、每一项工作都有了具体的责任人、检查人、监督人，形成了闭环管理系统。依据6S日事日毕、日清日高原则，将原来的各部门每月集中领取耗材改为按需领用或每日一领，实现了全天24小时，包括节假日，随时可领取耗材。拖把、扫帚、报夹等物品耗材开始实行以旧换新管理办法，版材、纸张、药水等印刷耗材每日随用随领。将原每月月底的核对盘库工作改为每日一清，纸张库、辅料库、备件库、办公库的各种物品耗材均有专人负责，每日中午前提交各自日清核对报表，实现了出现问题当日解决。印前、印刷和物资

三个部门结合当日实际产量，对PS版的出库量、做版量、使用量和回收量进行日清，三方共同签字确认，对于超出定额的部分，当日处罚并分析原因解决，在提高制版水平的同时，为公司节约了大量资金。

建立了索赔制度，对出现问题的物资，用事实和证据说服供应商赔偿，仅去年就索赔新闻纸张15吨，橡皮布16张，CTP板材600多平米，擦机布100公斤，累计挽回经济损失价值11.5万元。严把纸张入库关，做到了纸卷外观一纸一查，如有疑似问题，当场拆包装验纸，发现的破损纸张当场过称减重，每年都查堵白破纸近千公斤，挽回4万元的经济损失。

### 三、创新增值服务，实现物资采购利益最大化

为使物资采购利益最大化，印务公司大胆突破，创新思路，积极探索物资增值服务新模式。2010年，我们针对胶辊的采购，与美国诺丹舜浦公司达成了采购、售后服务一揽子计划，我们称之为“保姆计划”，这个计划由两个部分组成：1、在价格竞价谈判后，由供应方提供长期的维护保养服务，保证延长物资使用寿命；2、由供应方对我们的操作人员提供长期的业务培训，通过规范使用、保养方法，达到提高物资利用率的目的。这样就大大提高了物资的性价比，实现了利益最大化。“一揽子保姆计划”合同，将传统的单纯物资采购工作进行价值延伸，

现已扩展到润版液、CTP版材、橡皮布等项目，取得了显著效果。

### 四、搭建信息化管理平台，促进物资采购、供应科学化

2011年，我们投资建设了物资自动化管理平台——ERP和条码扫描系统，在同行业中率先实现了物资管理的自动化、信息化。利用ERP自动管理系统，全公司任何一种物资的出入库、库存和实际使用情况，都可以在当日一目了然。利用条码扫描系统，公司所有零配件都做到了上架储存，达到了合理分配库存和科学保养配件的目的，近千种设备配件全部实行编码管理，寻找任何一种设备配件的时间不超过五分钟，极大提高了生产效率。该系统建立后，实现了配件管理“管用分开”，由物资部门专人负责配件的保管、发放和日常保养，延长了配件的使用寿命，更重要的是，公司技术设备部门可以全面掌握配件的库存和利用情况，避免了重复采购和长期闲置造成的无谓浪费。

经过近几年持续不断的努力，我们在印刷物资采购管理上，走出了一条符合市场规律、切合公司实际的阳光大道，为报纸的高质量、安全正点印刷出版提供了可靠保障。与此同时，物资采购成本也大幅度降低，步入了印量增加、物资采购成本不升反降的良性循环，粗略估算，近三年共节省物资采购成本近500万元，实现了社会效益、经济效益双丰收。

# 加强成本控制 规范物资管理

临沂日报报业集团印务中心物资采购部主任 梁传德

临沂日报报业集团印务中心成立于1986年，是以报纸、书刊印刷装订为一体的印刷企业，印刷物资使用种类多，其中新闻纸和平版纸用量最大。2012年，中心新闻纸用量为6690吨，平版纸用量为21892令。印刷物资的质量，决定着印刷品的质量，印刷物资的价格，决定着印刷品的成本，印刷物资的管理十分重要。在印刷物资的管理和采购上，如何确保物资质量符合要求，如何保障生产所需物资，如何降低生产成本，我们的主要做法是：

## 一、严格物资入库验收和使用把关

物资入库验收的目的是把好质量关、数量关和价格关。如新闻纸验收入库，由专人负责核对发货单与实际货物的规格、克重、件数、重量是否相符，抽查称重个纸重量，查看纸张是否有破损，抽查纸张的白度与要求是否一致。如发现纸张破损、重量不足或其他质量问题，视情扣减或退回。生产车间使用时，如发现存在质量问题，填写反馈意见表，经分管领导认定后及时解决。同时考评部门不定期地对入库物资进行抽验，发现问题追究物资验收人员的责任。为加强对物资采购的监督管理，中心把采购和仓储分为两个部门，采购人员购进物资后，质量、数

量、价格由仓储人员验收把关，以入库单作为结算依据。这样就避免了采购、仓储一个部门时把关难以落实的情况，从制度上保证了物资入库把关工作。

## 二、库存物资分类存放，专人负责

根据库存物资数量多少，为方便管理，我们分别设立了新闻纸库和平版纸库（含其他物资）。新闻纸库又分设了各报纸专用纸库。仓储人员分别负责新闻纸库和平版纸库的出入库的管理，细化分工，明确责任。

## 三、制定合理库存量，不误正常生产需要

中心对主要印刷物资，分别制定了合理的库存量。低于库存量时，及时安排采购。合理库存量的确定，既避免了因某种原因物资到位不及时影响使用，又避免了因库存量过大，造成资金占用加大的情况。

## 四、建立纸张库存信息平台，便于掌握库存信息

为掌握库存纸张信息，我们建立了库存纸张信息平台。在库存纸张增加或减少后，仓储部人员及时更新信息。库存纸张信息平台，不仅使生产业务人员实时掌握库存纸张品种、规格、数量、价格，方便洽谈业务和安排生产，而且也使采购人员实时掌握库存信息，便于制定采购计划。自建立使用以

来，库存纸张信息平台发挥了应有的作用。

### 五、主要印刷材料招标采购，有效降低了生产成本

CTP版材、润版液、橡皮布、橡皮布清洗剂、油墨和胶辊加工等主要印刷材料，我们都实行了招标采购。按照询价招标、供应商投标、拆标议标定标采购方式，每个品种供应商投标达到三家以上，招标采购领导小组综合考虑价格、质量、时效、付款方式等因素后，确定中标单位。印刷材料招标采购，达到了选用价廉物美印刷材料的目的，降低了生产成本。

### 六、印刷物资实行定额使用，调动使用部门节约积极性

为加强成本精细化管理，提高印刷材料

成本控制力度，深挖潜力，调动职工厉行节约的积极性，我们对各种纸张、CTP版材、油墨、橡皮布、打捆绳、线手套、胶皮手套、冲版液等物资，参照同行业标准，结合我单位实际，确定材料定额，制定了考核办法及奖罚措施，若实际用量大于定额标准，按照超耗金额的20%进行罚款；若实际用量小于定额标准，则按节约金额的20%进行奖励，奖罚按月兑现。直接兑现到印刷车间，由车间兑现到个人，车间每月张榜公布。同时规定了使用部门若连续三个月材料定额超标，年终部门不能被评为先进集体，部门负责人不能被评为先进个人，一年内若有六个月材料定额消耗超标，调整部门负责人工作岗位，充分调动了职工节约挖潜的积极性。

## 信息角

### 莱芜报业传媒集团成立

11月28日，莱芜报业传媒集团挂牌成立。创刊于1988年的《莱芜日报》，始终坚持正确的舆论导向，深化改革，创新报业发展思路，

经过26年的辛勤耕耘，发展成为两报一刊一网的传媒格局，成为当地最具影响力的主流媒体。

### 《深圳晚报》首份免费电子报进社区

11月28日上午，国内第一个智能化书报亭在深圳福田区莲花北社区正式揭牌——“一米阳光社区书屋商务驿站”成为全国首家以书屋形式为社区居民提供知识和服务信息的智能化

电子平台。深圳晚报也随之成为全国首份进驻社区的电子阅读报纸。预计到明年年底，将有250家社区的居民每天清晨即能在社区书屋免费读到当天的深圳晚报。

## 拓展经营空间 创新经营模式

临沂日报报业集团监理中心主任 杨杜娟

2013年，受经济形势大环境的影响和新媒体的冲击，纸质平面媒体的广告经营形势严峻。从两个方面谈谈我们的做法和体会。

**集团各媒体在拓展媒体经营、创新发展模式方面所做的探索。**

《沂蒙晚报》、《鲁南商报》借助与大众报业集团合作的契机，引进《齐鲁晚报》先进的经营理念和经营方法，把经营的视角拓展到报纸版面以外。积极运作、大力扶持报媒不动产，把报媒不动产着力打造为沂蒙晚报新的经济增长点。经过一年的品牌培育，目前已经在临沂市区开设了70多家门店。除了经营二手房业务和信息广告外，今年联合鲁南商报、齐鲁不动产首次试水楼盘的整合营销代理，接手临沂爱琴海花园洋房，仅项目一期媒体获利就达到200万元。

积极开展报商合作，努力打造规范化运营平台——沂蒙壹购。报商合作分利营销模式今年风生水起，各地媒体一窝蜂地抢食新蛋糕。沂蒙晚报在运营过程中意识到了这一模式的利弊，特别是对媒体公信力的影响。因此，在运营不久，就注册成立了一个报商合作升级版的报纸购物平台——沂蒙壹购，从产品质量、运营流程严格把控。目前，这

一新的经济增长点在稳步地为报社带来经济效益。

努力做大展会经济，打造品牌展会蛋糕。除了每年春秋两季的车展，沂蒙晚报已成功和当地政府部门合作举办了两年春季住博会。今年的住博会会刊交由沂蒙晚报出版，仅此一项就获利20万元，加上出版的特刊和活动广告，收入达到70多万。沂蒙晚报联合鲁南商报打造的2013临沂首届婚博会得到了当地政府部门的高度支持和关注，并专门拿出资金奖励扶持。

推动小记者品牌进行产业化运作，将“金字招牌”转化为“金饭碗”。沂蒙晚报小记者团在苏鲁豫皖四省小记者协作会中有着重要影响力，2013年已发展到会员8800名，许多商家客户争相邀请晚报小记者去采风。如何在保持公益性的前提下把这一“金字招牌”发挥出更大的效益？除了常规的活动带来的效益之外，我们计划把小记者品牌再推进一步，打造独立出版的小记者周刊，吸引全行业运作。

加强新媒体建设，成立沂蒙晚报网，开通晚报手机客户端“掌上临沂”，并成功进入安卓和苹果应用商店iOS。

新媒体对报业的冲击是不言而喻的。比

网媒的冲击更严重的是移动互联网技术。沂蒙晚报手机客户端“掌上临沂”应时而生。2013年底，沂蒙晚报将完成新媒体的建设，并上线运营。近期，《临沂日报》成立了临沂报业传媒文化公司、鲁南书画院等，也尝试着开辟新的经营领域。

### 对报社经营的一点体会。

传统媒体受到新媒体的冲击日益明显，这已是不争的事实。但要说纸质媒体已日落西山，也未免耸人听闻。但传统媒体尤其是地方报纸要想冲出新媒体的围城，必须拓展经营空间，创新经营模式。

二十世纪八十年代中后期，各种生活类报纸的崛起突破了以往党报宣教式的办报内容，极大丰富了报纸内容。那些喜闻乐见的报纸内容吸引了读者的眼球，也为报社赢得了巨额利润，我们称之为内容为王。本世纪初，报纸增多，尤其是报纸的同质化现象严重，各报又拼起了发行量。于是由内容为王转变为发行为王。内容不相上下，谁家的发行量高，谁家的广告就能上去。今天，我们的主要竞争对手已不再是在座的报社同仁，而是新媒体。结合临沂日报报业集团近两年的探索和做法，我们认为拓展经营空间，创新经营模式是今后我们传统纸质媒体尤其是地方媒体的唯一出路。当然，拓展经营空间，不能离开我们的优势。在同新媒体的竞争中，我们依然应当充分发挥传统优势，把资源整合作为经营的着力点，简言之就是整

合为王。

首先是报纸经营本身的资源整合。我们办报当中，编采部门通过采访、报道，积累了大量的报道对象的资源，广告积累了客户资源，发行不仅积累了读者资源，还在自办发行中形成了各自的发行网络。报社把这些资源整合到一起搭建起新的经营平台，在这个平台上可以开展经营代理、电子商务、生活物品的快递等业务。其次是集团内各平面媒体的整合。多数地市报社有两张或两张以上报纸，在区域内的平面媒体市场上占有绝对优势。把这几个媒体的各种资源整合到一起，搭建起更大的平台，经营的空间就会更大。三是传统媒体与新媒体的资源整合。各报社大多建了自己的网站，我们还可以把报社编采人员的微博、微信整合成群，进而把这些资源与编采、广告、发行资源整合到一起，形成新的经营平台。四是通过利益的纽带把各家报社的资源进行统一整合，形成跨区域的经营平台。



# 培育党报品牌 打牢经营基础

菏泽日报社社长助理 张同霞

菏泽日报秉承认认真真做事，实实在在服务的经营理念，持续推进品牌建设，强化创新与服务有机结合，在艰难中稳步前行，在挑战中创造机遇，保持了广告收入的稳定增长。

## 一、推进品牌建设 用足优势坚定信心

党报的权威性、指导性和前瞻性无人可以比肩，发行量、覆盖面、影响力都是我们的优势所在。所以，我们主张卖版面不如卖影响力。菏泽日报在进一步打造好重点版面、重点栏目，扩大报纸影响力的同时，深入分析，认真研究，果断开设了一批含金量高，有广告吸附力的版面、栏目。针对社会诚信缺失，我们推出“房地产企业诚信宣言”专栏，让相关房地产企业对社会做出诚信承诺，带动房地产广告上量。单位和部门的年终回顾总结，是党报的优势，我们进一步加大力度，开设了专版和专栏，也取得了很好的效果。

## 二、细化部门分工 提高专业水平

目前，国家的宏观调控，对部分广告行业产生影响。表现为部分行业的发展势头受到制约，使得广告主投放信心指数有所下降，从而导致部分行业的广告经费预算缩减。广告商和消费者变得更加精打细算，广告投放的选择性更强，广告投放面临“洗

牌”格局，广告主明显减少了对传统纸媒尤其报纸的广告投放。

面对惨烈广告市场竞争，菏泽日报重申了专业人做专业事的工作思路。在整个工作布局上也进行了“洗牌”，报社党委高度重视，总编辑亲自分管广告创收，实行了细分市场的做法。把相关行业和部门按块切到分部，明确责权利。这一做法增强了服务的针对性，加强了报社与各界客户的联系，也取得了良好的效果。

## 三、政策全力支持，人才向经营一线倾斜

在目前广告经营实行精准化服务，在竞争激烈的形势下，菏泽日报的政策支持从内外两个层面展开，对外不同的广告客户有不同的政策支持；对内用政策形成全员经营意识并能实施到位。

不同的客户有不同的需求，即使是同一行业的客户，其营销策略、经济实力、文化积累等也千差万别。面对不同的客户，社领导亲自走访、分析、把握，做出不同的营销方案。

在人员布局上，让从事多年编采业务有广泛的人脉关系的4名记者部主任承担了创收任务；在为广告部增派3人的基础上，把用人权放给广告部，今年给广告部5名部聘人员指标，所招人员由广告部自行决定。

# 逆势而上 扬帆起航

泰安日报社 董舰

今年以来，在经营形势极其严峻、国内大部分报社经营滑坡的情况下，泰安日报社报业经营逆势增长，实现了40%的增幅。截至12月13日下午4时，泰安日报社（泰安传媒集团）经营创收突破5000万大关，广告经营收入实现了连续三年40%的增速。

## 一、以策划促增收，以活动树形象

从2013年年初开始，报社要求我们以策划促增收，以活动树形象，为报社发展寻求新的经济增长点。一年来，专题新闻中心共组织各类专题宣传报道40余项，现场活动20余次，几次大型活动创收都在百万元以上。

面对媒体市场的强烈冲击，逐渐摆脱对报纸的依赖而进行转型升级是纸质媒体发展的必由之路，活动策划则是转型道路上最直接、最有效的途径之一。实践证明，活动的

组织策划要从实际出发，更要不断创新。

在充分分析泰安市场的前提下，专题新闻中心对品牌活动进行改革创新，保证活动在不掉档次、不减规模的同时，出现新变化，创造新增量，并及时跟进全年内的重大节日、全国以及泰安市重要事件、市民生活趋势，所有活动至少提前两个月甚至半年做准备，发挥本土优势，抢占市场先机，保证活动取得最大效果。

国际登山节、中高考、党代会等重大新闻事件；十一、五一、元旦、春节等法定节假日；泰山菜、泰山茶、泰山石等地方特色，凡是可以利用的活动线索，专题新闻中心一个都不放过，总是提前拟定出策划方案，对活动进行分类，规划出哪些适合出版专题专刊，哪些适合组织大型活动，充分利

## 四、抓好节点营销 明确阶段目标

过去，受众和广告客户都认为商业广告不是日报的优势。我们认真分析了日报订户多、订户消费能力强的现实，在节点营销上既增加创收，也增强客户对日报广告投放的信心。

对于一个地方来说，每年都会有创收的关键点，也就是节点。菏泽创收的关键点大致有：一年一度的牡丹节，菏泽市人大、政

协“两会”，秋季的全国林交会等。节点营销策划方案确立后，首先是淡化工分，全员发动，责任落实，只要是有能力、有人脉的广告业务人员，都要认领客户。全员参与不仅增加了客户数、创收量，更重要的是强化了全员经营意识，增强了凝聚力。今年出版第一期菏泽购房地图时，异常艰难，面世后得到反响强烈，第二期菏泽购房地图得以顺利出版发行。

用好每一次机会。目前，活动策划已经成为专题新闻中心的主要工作之一，各部室也积累了一定的活动组织经验，但是活动的策划创新是一个永无止境的探索过程，要不断地推陈出新，多想点子、多构思、多实践，而这也将成为未来几年内，专题新闻中心乃至整个报社的关注方向。

## 二、注重客户维护，加强品牌建设

今年以来，泰安日报社在客户维护、品牌建设、形象提升等方面不断谋求突破，“泰安日报社”逐渐成为泰安市会展和节庆活动的主打品牌，《泰安日报》《泰山晚报》的广告投放量和客户保有量已将主要竞争对手甩在身后并形成优势，成为泰安商家首选的纸质媒体广告发布平台。

## 三、积极开拓，提升影响力

今年，报社在新泰、肥城、宁阳、东平四个县市区增设了四家地方版公司。分公司独立运营，办报经营一体。分公司从无到有，连同泰山读本，晚报五位一体全方位覆盖的格局已经形成。分公司艰苦创业，通过卓有成效的新闻和活动组织，提高了晚报在各地的认可度，提升了晚报在县市的影响力。如今，《泰山晚报》形成了对全市报业市场的强势掌控。

## 四、积极发挥团队作用，增强凝聚力和向心力

在2013年的全年工作中，团队精神在各项工作中发挥了重要作用，围绕报社广告经营工作这一个中心，广告中心全体员心往一

处想，劲往一处使，拧成一股绳。工作思路多交流、多沟通，活动组织上多帮助、多支持，进一步提升凝聚力和向心力。

中心的各部室客户范围不同，广告任务进度也有快慢，为了不影响每个季度的任务进度目标，任务进度较快的部室总是主动加压，提高自己部室的季度任务目标，为任务进度较慢的部室留出缓冲的时间。专题新闻中心的经营人员构成比较均衡，老、中、青三代经营人员的比例合理，经验丰富的经营人员在完成自己任务的同时，还积极帮助年轻的经营人员在最短的时间内适应广告经营的工作环境，“比、学、赶、帮、超”的浓厚业务氛围和相互鼓励、相互支持的良好风气在专题新闻中心已经形成。

为了增进员工之间的交流，增强凝聚力和向心力，专题新闻中心以组织拓展训练的形式激发员工的斗志。此外，专题新闻中心还在每季度制作了各部室完成任务的先进个人宣传牌悬挂在中心休息区的墙上，时刻激励员工。

2013年，对于泰安日报社来说，已经扬帆起航。2013年，既是泰安新闻大厦启用年，又是集团组建年。2014年，我们又将面临全新的挑战。报业的发展，不可能在某个节点上停步不前，我们更不会浅尝辄止，小成即满，未来的泰报传媒集团，将会是集新闻出版、广告经营、报纸发行、高端印刷、房地产开发、多媒体运营、多元化发展的综合性传媒集团。



# 公益广告设计大赛获奖作品选登



## 一等奖：《共筑和谐社会》：

作者：王宣 孙棠 单位：齐鲁晚报

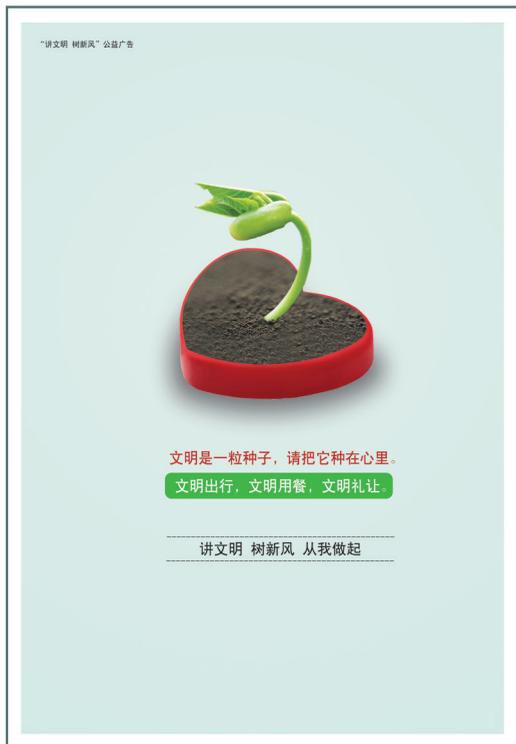
点评：设计者以自然生动的构思，将一个宏观的题材展现给观者。形态各异的石子暗喻着人的个性及状态，充分体现了当今社会发展中各自的角色和展示空间。一条贯穿的直线，赋予了不同角色在社会进步中应该担当的准则，通过形象化的视觉语言，倡导丰富的积极内涵，传达着共筑和谐社会的主题意义。



## 一等奖：《盲道很忙》

作者：郑洪东 林琳 刘润晨 单位：大众日报

点评：帮助与关爱，是作品背后的画外音。在表面平静的画面中，犬牙交错的尖锐转折、被方向的迷茫撞弯的警示牌……，各种视觉印象，都向人们揭示着弱势群体在社会生存中遇到的尴尬与困境。作品通过负面现象的画面，展示着一种正面的倡导目的和构建社会积极力量的愿望。



## 一等奖：《文明是一粒种子》

作者：孙美霞 房树文 单位：淄博日报

点评：种子与发芽是一个成长过程，在“心”的土壤里成长的文明，有着健康的根植和生命力。图形的视觉意义充满张力，小中见大，很容易引起人们的积极联想。清新的表现风格，也让人们感到了文明 给社会发展带来的无限希望。

## 二等奖：《建设美丽泉城》

作者：李婉 单位：济南日报

点评：图形与内容相结合，凸显了主题。“泉”、“城”二字与景色图形的关系处理得很巧妙，民间的感情用含蓄的方式传达，视觉效果很感染人。



