

山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY



本刊为山东省报业协会会刊，赠阅范围：
中国报协，省委宣传部、省新闻出版广电局领导同志；会员单位负责人，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。

本刊电子版发布平台——山东报业网
<http://sdbj.dzwww.com>。

2018年第三期
(总第163期)

主办：

山东省报业协会

地址：济南市经十路16122号

邮编：250014

电话：(0531)85196454 (传真)

Email: shandongbaoye@163.com

目录 CONTENTS

重要精神

05 习近平谈媒体融合发展：关键在融为一体、合而为一

报业新论

07 党报的价值和力量/赵念民

报业调研

12 加快推进党报发行体制改革和发行产业化/郭利民

17 “人才强报”的泰安战略/泰安传媒集团

20 “三化”改革 激发创业活力/日照报业集团

本刊特稿

22 大考·布阵·鏖战

——抗灾一线的寿光日报融媒体/桑爱梅

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：

冯华昕 曲江 刘明辉
陈海涛 郑凯

委员：(以姓氏笔划为序)

丁宏元 马广领 王伟
王春 王庆国 王洪亮
朱茂明 齐延升 孙超
孙廷国 孙宏弢 孙家恩
孙培尧 贡瑞虎 李杰
李传祯 李晓亮 辛梅
张天卫 张玉果 陈玉星
林忠礼 周洁 赵行军
姜立明 桑爱梅 常健
梁勇 董德武 窦更勤
戴冰 鞠宏宇

主编：孙培尧

编辑：邢中枢

报社之窗

28 天一会展：从延伸服务到产业品牌
——齐鲁晚报会展之路/刘宗奎

报业发行

32 全省报业发行年会在潍坊召开
33 确保征订稳定 增加非报收入/青岛报业传媒集团发行公司
35 创新转型 探索发行新路径/烟台小报童发行有限公司
36 全员发行全年发行 集思广益创新经营/泰安日报社发行中心
39 精准发行 减员增效 外拓内控
半岛都市报发行逆境下的新探索/成跃文

他山之石

42 年利润超3000万元，嘉报人是怎么做到的/史春阳

报业与法

45 媒体融合背景下
都市报退出原有市场的法律途径探析/王伟亮

报业观察

51 从烟台日报传媒集团“大小新闻”
看地市报业APP本土化战略/郑勇军

封二 第五届山东报业公益广告
设计大赛获奖作品选登

封三 艺苑 樊磊作品选登

封面设计：刘赞

全国报纸去年出版1884种，期刊增加46种

国家新闻出版广电总局日前发布《2017年全国新闻出版业基本情况》。2017年，全国共出版图书、期刊、报纸、音像制品和电子出版物485.23亿册（份、盒、张），较上年降低5.43%。除出版图书92.44亿册（张），增长2.29%之外，期刊24.92亿册、报纸362.50亿份、音像制品25591.88万盒（张）、电子出版物28132.93万张，较2016年均有所下降。此外，全国出版图书、期刊、报纸总印张为2020.94亿印张，与上年相比，降低7.99%。

期刊和报纸印数继续下降。2017年，全国共出版期刊10130种，平均期印数13085万册，总印数24.92亿册。与2016年相比，品种增长0.46%，平均期印数降低5.90%，总印数降低7.59%。全国共出版报纸1884种，平均期印数18669.49万份，总印数362.50亿份。与上年相比，品种降低0.53%，平均期印数降低4.23%，总印数降低7.07%。

全国45种报刊拟停办注销

国家新闻出版广电总局日前发布消息：根据国家新闻出版广电总局下发的《关于开展2017年报刊核验工作的通知》，重点核验了7类报刊、8项内容。据统计，2017年全国各省（区、市）和解放军系统共出版1911种报纸（不含高校校报和广电报地方版）、10093种期刊。其中，1814种报纸、9895种期刊通过了年度核验，192种报刊在年度核验中被缓验，23种报刊未通过年度核验，全国共有45种报刊拟停办注销。

通过综合分析发现，各地报刊均面临严峻发展形势，但也有少数省份报刊的经营数据逆势上升，大多数省份报刊新媒体收入均稳步增长，显示报刊业积极探索转型发展的道路。下一步，总局要求各省（区、市）和主要中央报刊主管单位继续做好缓验报刊后续处理工作，做好拟停办报刊的注销工作，加强报刊管理、推动报刊业转型发展。

全国首个媒体资产托管中心在深圳成立

全国首个媒体资产托管中心近日在广东深圳成立，该中心由深圳文化产权交易所发起成立、天脉聚源传媒科技有限公司运营。

在中心成立当日，首批入驻媒体资产托管中心平台的电视台代表进行了现场签约，广东卫视、深圳卫视、山东卫视、河南电视台都市频道、山西电视台科教频道、山东电视台综艺频道、河北电视台农民频道、河北电视台影视频道、青岛电视台、济南电视台作为首批媒体主签约入驻。首批签约入驻的电视台代表表示，希望通过媒体资产托管中心这一创新模式，把“广告时间”转换成一种资产，用“金融”理念经营，让传统电视的广告创收量实现质变的提升。

《重庆晚报》《重庆商报》《海西晨报》 由周七刊调整为周六刊

《重庆晚报》和《重庆商报》同时在封面发表致读者称，从8月4日起调整出版周期。《重庆晚报》由重庆日报报业集团于1985年5月创建。《重庆商报》也是由重庆日报报业集团主办的，创刊于1997年，是一份面向大众的重庆本土综合性都市报。

《海西晨报》于2018年8月8日启动新一轮改版转型，并调整报纸刊期，由周七刊调整为周五刊，工作日出版，双休日和节假日不出版。《海西晨报》是原国家新闻出版总署批复创办的唯一一份面向海西市民的综合性和都市报，于2012年9月5日试刊，12月26日正式创刊，由厦门日报社主办，国内统一刊号继续沿用CN35-0054，前身是创办于1995年的《厦门商报》。

天津日报、今晚报、广电等将改为“事业部”， 统一并入“海河传媒”

继天津日报新媒体“新闻117”并入“津云”平台、天津日报编辑部门搬入卫津路广电大院之后，天津媒体改革又有新动向，天津日报、今晚报、广电等将改为“事业部”，统一并入“海河传媒”。

济南报业联手12345为民服务热线

8月3日，济南日报报业集团与济南12345市民服务热线签署“助力优化营商环境打造联动平台”协议。按照协议，济南日报报业集团将协助12345热线，围绕打造“连心桥”品牌构建工作机制，组织济南日报、济南时报、舜网、爱济南新闻客户端等媒体，通过文字、图片、语音以及视频直播、图文直播等全媒体报道方式，对群众反映比较集中、多次反映无法解决、相关部门推诿扯皮、不按时办理或回复等情形，围绕12345热线督办工作全程进行监督报道。

同时，根据某一时期群众反映集中的问题，将在各报网端开设专栏，组织重点报道，还将策划实施“‘连心桥’对话观察员”招募活动，在监督、促进活动健康稳步推进的同时，丰富“连心桥”品牌内涵，扩大品牌影响力，进一步放大、提升12345热线的品牌效应，提升党委政府形象，建设有温度的城市，打造有温度的热线。

市委书记调研临沂大剧院

8月5日，临沂市委书记王玉君来到临沂报业集团所辖临沂大剧院，就文化产业发展、剧院运营管理工作进行专题调研。通过现场调研和汇报介绍，王玉君对临沂大剧院坚守艺术品质、打造精品剧院，坚持文化惠民、强化公共服务的做法给予充分肯定。

王玉君指出，临沂大剧院自2015年建成启用以来，始终坚持把社会效益放在首位，认真履行使命，在短短几年间就创立和培育了独特的发展模式，运营管理水平居全国同行业前列。今后工作中，要以提升城市文化品质、提高市民文化素养为着力点和出发点，结合省、市新旧动能转换工作要求，进一步打开思路、放大格局，合理规划、完善业态，积极探索文化产业经营新模式，不断推动文化事业创新发展，力争打造地域特色鲜明、文化底蕴深厚的城市文化中心和艺术舞台。

莱芜日报：2018雪野湖国际马拉松赛激情开跑



9月16日，丈量中国魅力雪马——2018雪野湖国际马拉松赛在雪野旅游区鸣枪开跑。本届赛事共有2879人报名参赛，2763人完成赛事，完赛率达到了96%。

本届赛事由莱芜市委宣传部、山东产权交易中心、大众日报发起主办，雪野旅游区管委会、山东国赢资产管理有限公司、莱芜报业传媒集团(莱芜日报社)、山东体育产业资源交易平台承办，山东梦田文化传播有限公司、山东环博体育文化传播有限公司协办，赛事旨在打造以“生态运动”为核心理念的精品体育IP，为公众提供轻松、愉悦、高品质的运动体验。

北京日报、北京晚报体育部合并

8月23日，京报集团媒体融合改革战略结出新成果：北京日报、北京晚报体育部正式合并，从而也诞生了集团旗下一支新军——京报体育。北京晚报体育部主任袁虹衡担任京报体育负责人。北京日报社社长赵靖云表示，他们的独特优势在于“报纸+新媒体”，北京冬奥会报道是三大任务中的重中之重，从现在起就要开始谋划。

大连新闻传媒集团挂牌

8月31日上午，大连新闻传媒集团正式揭牌成立。大连新闻传媒集团由大连报业集团、大连广播电视台、大连京剧院、大连舞美设计中心、团市委宣传教育中心等11家单位融合而成，为市委直属事业单位，负责全市新闻事业和传媒产业发展。

习近平谈媒体融合发展： 关键在融为一体、合而为一

1、做好宣传思想工作，比以往任何时候都更加需要创新。

今天，宣传思想工作的社会条件已大不一样了，我们有些做法过去有效，现在未必有效；有些过去不合时宜，现在却势在必行；有些过去不可逾越，现在则需要突破。“不日新者必日退。”“明者因时而变，知者随事而制。”做好宣传思想工作，比以往任何时候都更加需要创新。

——2013年8月19日，在全国宣传思想工作会议上发表重要讲话

2、要解决好“本领恐慌”问题，真正成为运用现代传媒新手段新方法的行家里手。

很多人特别是年轻人基本不看主流媒体，大部分信息都从网上获取。必须正视这个事实，加大力量投入，尽快掌握这个舆论战场上的主动权，不能被边缘化了，要解决好“本领恐慌”问题，真正成为运用现代传媒新手段新方法的行家里手。

——2013年8月19日，在全国宣传思想工作会议上发表重要讲话

3、充分运用新技术新应用创新媒体传播方式，占领信息传播制高点。

手段创新，就是要积极探索有利于破解工作难题的新举措新办法，特别是要适应社会信息化持续推进的新情况，加快传统媒体和新兴媒体融合发展，充分运用新技术新应用创新媒体传播

方式，占领信息传播制高点。

——2013年8月19日，在全国宣传思想工作会议上发表重要讲话

4、要一手抓融合，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进。

推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。要一手抓融合，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进。

——2014年8月18日，在中央全面深化改革领导小组第四次会议上发表重要讲话

5、读者在哪里，受众在哪里，宣传报道的触角就要伸向哪里，宣传思想工作的着力点和落脚点就要放在哪里。

现在，媒体格局、舆论生态、受众对象、传播技术都在发生深刻变化，特别是互联网正在媒体领域催发一场前所未有的变革。读者在哪里，受众在哪里，宣传报道的触角就要伸向哪里，宣

传思想工作的着力点和落脚点就要放在哪里。

——2015年12月25日，在视察解放军报社时指出

6、对新闻媒体来说，内容创新、形式创新、手段创新都重要，但内容创新是根本的。

对新闻媒体来说，内容创新、形式创新、手段创新都重要，但内容创新是根本的。要多深入基层、深入一线、深入官兵，了解第一手材料。要善于观察，在众多材料中发现好材料，找到反映时代精神、反映官兵面貌、能够引起广泛共鸣的材料。要善于思考，深入发掘好材料的内涵，梳理和阐发好材料中蕴含的隽永的精神和深刻的道理，运用丰富的新闻语言、形式、方法、技巧创作出精品力作来。

——2015年12月25日，在视察解放军报社时指出

7、推动各种媒介资源、生产要素有效整合，推动信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍共享融通。

要研究把握现代新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维和一体化发展理念，推动各种媒介资源、生产要素有效整合，推动信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍共享融通。

——2015年12月25日，在视察解放军报社时指出

8、要顺应互联网发展大势，勇于创新、勇于变革。

要顺应互联网发展大势，勇于创新、勇于变革，利用互联网特点和优势，推进理念、内容、手段、体制机制等全方位创新，努力实现军

事媒体创新发展。

——2015年12月25日，在视察解放军报社时指出

9、要适应分众化、差异化传播趋势，加快构建舆论引导新格局。

随着形势发展，党的新闻舆论工作必须创新理念、内容、体裁、形式、方法、手段、业态、体制、机制，增强针对性和实效性。要适应分众化、差异化传播趋势，加快构建舆论引导新格局。

——2016年2月19日，在党的新闻舆论工作座谈会上发表重要讲话

10、要推动融合发展，主动借助新媒体传播优势。

要推动融合发展，主动借助新媒体传播优势。要抓住时机、把握节奏、讲究策略，从时度效着力，体现时度效要求。要加强国际传播能力建设，增强国际话语权，集中讲好中国故事，同时优化战略布局，着力打造具有较强国际影响的外宣旗舰媒体。

——2016年2月19日，在党的新闻舆论工作座谈会上发表重要讲话

11、融合发展关键在融为一体、合而为一。

——2016年2月19日，在党的新闻舆论工作座谈会上发表重要讲话

12、尽快从相“加”阶段迈向相“融”阶段，从“你是你、我是我”变成“你中有我、我中有你”，进而变成“你就是我、我就是你”，着力打造一批新型主流媒体。

——2016年2月19日，在党的新闻舆论工作座谈会上发表重要讲话

（据《人民网》）

党报的价值和力量

赵念民

围绕中心，服务大局，是党的新闻舆论工作的重要职责使命。大众日报以“让新闻报道居于中心工作之中”为中心理念，重塑党报的核心竞争力，传播力、引导力、影响力、公信力不断增强。基本做法可概括为60个字：“提高聚光度，往前迈几步；报道接地气，学会讲故事；前瞻加系统，引导有个性；‘两论’要打通，更有战斗性；全媒传播力，主流靠强势；内聚加外塑，检验有尺度。”这些理念和实践，契合融合发展大背景下主流媒体内容建设的实际和规律性要求，具有启发意义。

居于中心工作之中，是重塑党报核心竞争力的逻辑基础

牢牢居于中心工作之中，围绕中心、服务大局，是党的新闻舆论工作的基本原则。十八大以来，习近平同志反复强调，宣传思想工作一定要把围绕中心、服务大局作为基本职责，胸怀大局、把握大势、着眼大事，找准工作切入点和着力点，做到因势而谋、应势而动、顺势而为。新闻舆论工作者要增强政治家办报意识，在围绕中心、服务大局中找准坐标定位。报道什么、不报道什么，多宣传什么、少宣传什么，都要从大局出发，体现大局要求。

对照总书记的要求，反观党报一个时期以来的新闻宣传，我们会发现两种现象不同程度存

在：一是“松软散”，与中心工作扣得不紧，各方面平均用力，各版面四平八稳，不紧不慢、不温不火，对焦不准、聚光不够。二是习惯于“等结果”“事后忙”，与实际工作脱节，没有置身中心工作之中，只是肤浅地依附其表，被动地跟随其后，甚至旁观地游离其外。

聚光不够、游离中心，新闻报道就会流于自说自话、自以为是，这种状态下“打磨”出的所谓“精品佳作”，不过是温室里的花朵，缺乏自然的芬芳，更经不起现实风雨的洗礼。党报的价值，说到底就是推动实际工作，推动实践发展。党报的力量——传播力、引导力、影响力、公信力，就来自于“围绕中心、服务大局”。这是党报核心竞争力的大逻辑。而围绕中心工作增加高端优质内容供给，精准有效满足用户需求，则是塑造党报核心竞争力的必由之路。

“影响力焦虑”在主流媒体是一种普遍存在的现象，对病症分析不难发现，新闻内容的虚化，症结在于不聚焦；思想的钝化，症结在于不深刻；功能的退化，症结在于作用不突出。结果就是新闻报道不给力，干部群众不解渴。

好的内容永远是稀缺资源，党报在这方面从来都有独特优势：党委政府的决策部署可谓最有含金量的新闻富矿，牢牢居于中心工作之中，讲清楚决策部署“干什么、为什么、怎么干”，资源优势就会转化成新闻优势。大众日报言论栏

目《海右今语》，就是很好的例证。该栏目聚焦全省中心工作，选取影响全省改革发展最关键、最急迫乃至最棘手的问题，及时体现省委的声音和意图，推动中心工作。每周一期，每期稿件都引发干部群众争相阅读。

着眼于“可看、好看、想看”的传播实效，大众日报提出从基因上激活用户意识，在实践中践行用户意识。今年开始，每周例会专设“畅谈用户意识”环节，总编辑、编委、部门主任结合自身工作，展开头脑风暴，进一步凝聚共识：牢牢居于中心工作之中与牢牢树立用户意识，实质是一体两面。围绕中心就是围绕党报用户的核心需求，服务大局就是服务党报用户的实际需要，尊重用户才能赢得用户尊重。把新闻报道置于省委决策部署的实施之中，置于全省中心工作的推进之中，精准定位、精准发力，党报才会赢得读者用户发自内心的信赖。

深度解决关键性问题，使新闻报道牢牢居于中心工作之中

让新闻报道牢牢居于中心工作之中，在中心工作中找准切入点和着力点，需要深度解决以下三个方面的突出问题：

一是解决自觉性、主动性、坚定性不强的问题

“提高聚光度，往前迈几步”，是解决自觉性、主动性、坚定性不强的关键。我们提出，在“做什么”上，抓牢“提高聚光度”这个关键，聚焦山东实践，证明真理力量。“聚焦山东实践”，就是把深刻了解中心、全面把握大局，

视作内容建设的前提和基础，把山东落实总书记要求、奋力“走在前列”作为内容建设着眼点和着力点，吃透省委决策部署，知其然又知其所以然，切实提高在大局、大势和大事中开展报道的思想自觉和行动自觉。“证明真理力量”，就是深刻理解和把握习近平新时代中国特色社会主义思想的精髓要义，深刻理解和把握总书记视察山东重要讲话和重要指示精神，用山东落实、担当、创新的生动实践，彰显总书记思想的真理力量和实践价值。

在“怎么做”上，抓牢“往前迈几步”这个关键，置身大局之中，提高引领实效。从实践层面看，省报的主题报道，往往存在滞后现象，习惯做法就是“两点论”：部署工作报会议消息，有了成果做成就报道，决策之前的调研酝酿阶段很少及时报道，攻坚克难的进程也触及不多，这就使得主题报道与省委省政府的重点工作存在一定的脱节。通过不断反思，我们认识到，在围绕中心、服务大局中找准坐标定位，就必须把新闻报道包括策划、组织、采写、编排、发布的全部环节，纳入“事实之中”“中心工作之中”，成为推进中心工作的一个重要环节，而不是事后才去报道、去反映。

加快山东新旧动能转换综合试验区建设、推动山东高质量发展，是山东实现由大到强的关键一环，是省委省政府落实总书记和党中央决策部署的重大举措。大众日报提前介入，在各个时间节点策划推出有高度有深度的报道。新闻记者和实际工作者一同思考，新闻工作和中心工作频频共振，得到各级党政干部的肯定。

增强“居于中心工作之中”的自觉性、主动性、坚定性，还体现在舆论监督报道中。今年起，大众日报开设《干在实处 走在前列》舆论监督栏目，强力推进省委中心工作落地落实。特别是紧扣深化“一次办好”改革深入推进审批服务便民化，通过热线电话、电子邮箱、两微一端，向社会公开征集问题线索，在《曝光台》《大众调查》等栏目反映企业和群众遇到的痛点、堵点、难点，曝光各地各部门存在的担当不作为、办事拖拉、消极应付等顽瘴痼疾；开展“网络问政”，推动有关部门定向解答、限时回复、限期解决；还将推出内参专报，专报书记、省长、常委、副省长等参阅。打出这一系列“组合拳”，目的就是强化党报围绕中心、服务大局、推动工作的力度和锐度。

二是解决前瞻性、针对性、系统性不强的问题

增强前瞻性，不仅是营造氛围、烘托气氛，更要强化拓展思路、提供参照、服务决策的功能；增强针对性，重点是解决报道的靶向问题，聚焦问题、有的放矢；增强系统性，体现在把报道的组织实施置于中心工作的酝酿、谋划、部署、推进、落实的整个进程之中。

做好省委重大会议、重大活动、重大部署的报道，是省委机关报的政治责任，对提升报纸品牌影响力意义重大。我们的“三重大”报道，由“会前报道”“会议报道”“会议评论”“会议解读”“会议反响”“会后深化报道”等项目组成；项目选择、报道规模、报道频次和版面安排，根据会议和活动的规模、特点和要求确定；

要求就是紧贴省委的思路和部署，在大处、根本处、关键处捕捉新闻点并全力以赴做成报道亮点，防止偏离主题主旨，防止概念化、一般化。

今年省委十一届五次全会的报道，我们的前瞻性、针对性、系统性有了质的变化。会前报道，与学习贯彻习近平总书记视察山东重要讲话精神报道衔接。会议次日，刊发消息和社论。此后，紧扣全会精神贯彻落实，围绕省委相关部署的推进，以“敢领改革风气之先”为统领，持续展开系列立体组合报道，推出重头评论员文章、“与领导干部谈心”系列小评论、“擂响战鼓再出发”系列访谈、山东党政代表团苏浙粤学习系列报道以及系列漫画等报道项目。

这一系列报道，紧扣中心，环环相扣，层层递进。其中，对山东党政代表团赴苏浙粤学习的报道，可圈可点。学习出发之前，采访省直部门和各市一把手，谈认识、谈问题、谈举措，推出6组系列访谈，搅动一池春水，营造氛围、引发思考。学习过程中，推出《学习札记》《学习印象》栏目，记者随团采写新闻报道，并邀请学习团成员撰写学习印象，交流感悟。学习结束，推出“学习归来看行动”系列调查，组织记者深入行业部门、机关企业、基层一线，察实情，看落实，推动学习成果转化为具体行动。深度参与，主动作为，充分体现了新闻舆论推动中心工作的实效。

三是解决舆论与理论“两张皮”的问题

新时代做好新闻舆论工作，必须统筹做好理论与舆论融通的文章，让“两论”同频共振、同向发声。用理论引领舆论工作，用新闻舆论证

明阐释理论，使新闻报道既有高度又接地气，既影响思想又指导实践、推动工作。

围绕解决舆论与理论“两张皮”的问题，今年我们突出抓理论武装，提出“两论”融通要处理好几个关系：一是既要有强烈的紧迫感，又要牢固树立长期性思想。宣传报道要针对现实问题，处理好当下与长远的关系，抓住当下、立足长远，有序推进，不断深化，做好引领；二是既要防止“不接地气”，又要防止“不接天线”。要一头吃透理论、一头吃透基层的生动实践，中间把握好政策，坚持问题导向，把学习、宣传、贯彻各环节做实；三是既要防止囫囵吞枣，又要防止选择性吸收。处理好点与面、整体与局部的关系，引导受众全面理解、深刻把握新时代新思想，彰显其指导价值和真理性光芒。理论武装的效果，要靠学懂弄通做实的效果来检验：看是否深刻把握新时代的大逻辑、倾力聚焦在时代主题上。看是否紧跟中央和省委步伐，实现同频共振、力说力行。看是否全面提升传播效果。

今年全国两会报道，大众日报的报道质量、规模和传播力、影响力都远超往年。究其原因，关键是坚持“两论”融通的原则，把握好了理论武装、政治站位这个根本性问题，聚焦新时代新思想，凝魂聚魄，顶格呈现；紧扣省委中心工作，展示山东贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和十九大精神的生动实践，证明了真理的价值和力量，唱响了山东好声音。其中，以习近平总书记到山东团审议为报道重点，在报道的及时性、系统性、影响力方面实现突破，得到中宣部数次表扬。

换芯片、换软硬件，重塑新闻业务标准，倒逼生产流程机制变革

在融合发展大势之下，让新闻报道牢牢居于中心工作之中，必须深度解决总体传播力不强的问题。为此，大众日报提出，“让新闻报道居于中心工作之中”，不是改版，不是换显示器，而是换芯片，换软硬件，必须调整工作团队、优化部门职能、调整业务标准、改变决策指挥程序。今年以来，重点在两个方面进行了改革：

建立重大报道运行机制

打破跑口分工，成立大众日报重点报道组，专门负责省委重大会议、重大活动、重大部署等“三重大”报道的组织实施。重点报道组由总编辑任组长，分管副总编辑任副组长，成员由总编室、理论评论部、特派记者组、各新闻采编中心相关同志组成，实行动态管理。

重点报道组既是一种组织形式，又是一种工作机制和重点工作推进方法，按照项目制来分解责任、推进落实，打破部门设置和原有工作分工，拿掉中间环节，实现彻底的扁平化。居于核心地位的是组织指挥环节，总编辑靠前指挥，分管副总编辑具体负责，实现了力量的统筹调度和质量的具体可控。进程上，贯通会前、会中、会后报道；人员上，打破原有部门界限，根据实际需要抽调策、采、编、发相关人员组成报道组；环节上，打通信息搜集、策划决策、采编实施等全流程；内容上，全盘设计程序、侧记、解读、评论、反响等多种形式；渠道上，统筹报、网、端、微等多个发布平台；考核上，按项目制整体

进行评价，在基础考核之上予以专项奖励。

推进报端微一体化

以一体化理念推进媒体融合，跳出报纸思维，按照“一个指挥系统+一个业务团队+两类产品”的模式，改造业务流程、业务架构和组织运行，报端微工作一体化策划、推进、落实，一体化分解量化到部门、个人，一体化效果监测，一体化考核奖惩。

我们建立了报端微策划执行平台（中心），由总编辑直接指挥，编委会成员按月轮值，主持处理日常工作。工作人员由编辑部轮值夜班的主任、融媒体中心负责人及编辑部部分业务骨干组成。赋予平台（中心）协调、策划、决策、指挥职权，平台确定的事项，报端微采编部门必须执行，执行情况列入绩效考核。

在报端微一体化推进中，突出以下三个关键环节：一是舆情检测网络化，报道策划即时化。融媒体中心运用网络大数据检测舆情，每天实时检测，采前会、编前会、定版会前形成文本；各采编部门监控到的舆情信息即时传递；

编辑部采前编前会议，各部门按职责选取报道线索，即时策划，确定报道内容、呈现方式、发布时间；二是采写制作平台化，报端微呈现立体化。以各岗位报端微业务一体化为基础，以报端微策划执行平台（中心）为核心，重塑策划决策指挥采写一体化、出版发布多端即时多频化的报端微采编出版流程；三是传播力影响力数据化，绩效评价一体化。统筹报端微、基础性薪酬和奖励性薪酬、常规性和目标化考核，考核评价方式由单纯的“内部评好稿”变为“传播数据排序+用户评价+评委会评定”。

推进报端微一体化，大众日报由一张报纸变成“全媒体立体化及时生产和传播平台”。尽管我们的探索还是初步的，但效果已经显现。今年全国两会期间，我们推出系列融媒体产品，其中围绕习总书记到山东团参加审议，重点报道转化及原创新媒体产品计100余件，总浏览量突破2亿人次。

（本文作者为大众报业集团总编辑）



编者按：根据中宣部关于开展大调研的要求，中报协今年组织开展全国报业大调研活动，省报协通知会员单位结合实际认真组织调研，提交调研成果。现选登《加快推进党报发行体制改革与发行产业化》《“人才强报”的泰安战略》《“三化”改革 激发创业活力》三篇调研报告，以供交流借鉴。

加快推进党报发行体制改革和发行产业化

郭利民

受山东省报业协会和全国省级党报发行协会委托，笔者对全国省级党报发行、非报业务开展以及转型发展情况进行了调研。各党报集团在做好新形势下党报发行的同时，积极拓展非报业务，探索发行体制变革和产业化发展新路径，一些经验作法值得借鉴。

一、全国省级党报发行情况

过去的一年，全国省级党报发行行业在各党报集团的领导下，认真贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 十九大精神，围绕中心，服务大局，取得可喜成绩。

一是发行价格提高。天津、重庆等10家报纸成功提价，提价幅度都在100元以上。目前全国31家党报平均全年报价为456.68元，平均每报每天出11.21版，全年每版平均价格折合40.74元。31家省级党报中，年发行价格500元以上的9家，480-500元以上的8家。一些未调价的报纸通过争取财政补贴方式，增加了报纸收益。如湖北日报每年从财政拿回4800万元，党报价格未

来几年仍将保持上升趋势，十八大以来，党的新闻舆论“四力”（传播力、影响力、引导力、公信力）建设要求进一步提高，报业集团所属都市类媒体效益断崖式下滑对集团经营影响巨大，新闻纸涨价不止，人力成本上升，这些因素都使报价上涨成为必然，无论是沿用传统的征订方式，还是以政府财政购买公共文化产品，实行以赠代订方式，这个趋势短时间内不会改变。分析党报价格的构成，除了纸印成本、采编成本，往往忽视了其中的版权因素，将来即使新旧媒体融合到达“你就是我，我就是你”的阶段，党报新媒体无论是财政供养，还是由用户付费订阅，内容生产成本和版权溢价也将会不断上涨。

二是发行量普遍保持稳中有升。党报的特殊属性决定了量价关系受市场影响较小，很多报纸如云南日报、贵州日报等，都出现量价齐升的局面。比较典型的像四川日报，在提价100元的情况下，两年增长了10万份。为了上量，各报发行部门采取了一系列措施。广西日报社争取自治区党委组织部继续拨出党费订阅了8480份《广

西日报》，向全区扶贫工作人员和驻村“第一书记”赠阅；自治区财政厅拨出专项资金订阅《广西日报》6734份，向有关群体定向赠阅；自治区总工会订阅1371份《广西日报》，向珠三角广西籍民工群体赠阅。自办发行的《南方日报》围绕深圳、佛山、江门、汕头等重点区域发力，深圳地区发行量同比增长21.42%，佛山地区同比增长4.2%；江门地区同比增长5.96%，汕头地区同比增长26.01%。《海南日报》通过组织开展“党报进自然村”、“党员读党报”、“三进高校”、“文化扶贫”、“进司法系统”等活动，超计划发行1.17万份，超计划7%。《北京日报》不断扩大发行范围，在中南海、北京会议中心、京西宾馆每天各发行《北京日报》千份；在高铁多次列车和飞机上每天配有几千份《北京日报》供乘客阅读；北京市旅游委所属多家星级宾馆饭店订阅《北京日报》近万份。

三是发行质量和发行实效有所提高。《黑龙江日报》协调邮局投入近千万元用飞机运输，解决了两个地市17个县区第二天看省报的问题，目前除大兴安岭两个偏远县外，全省当日省报都能到达。为加强发行质量监督，《湖北日报》发行公司建立夜班值守制度，建立107个时效监督点反馈，根据地方宣传部门意见，对财政在基层乡村赠阅的报刊由村委会调整投递到村卫生所等公共场所后，进行了严格监督和动态管理；为更好地方便农村读报用报，与邮局合作，建立1037个农村阅报栏。《大众日报》调整新增枣庄、东营印点，解决两个地市的发行时效问题。

四是发行成本控制方面，很多报社做了新

的探索。一是减员增效瘦身强体。如湖南日报发行部门先后开展了市州和总部两轮改革重组，第一批裁掉526人，第二次裁掉123人。原先包袱沉重的发行物流有限公司停止运行，筹建新的只有17人的湖南日报发行中心，发展新的电商物流。改革使历年亏损的发行板块一举扭亏为盈，当年实现2000余万元利润。二是降低发行推广费用。大众日报从2014年起取消了对宣传部和记者站的一切发行奖励，每年节约奖金700多万元；湖北日报在2016度取消武汉市党报推广费的基础上，2017年度又取消市州地区党报推广费。三是通过谈判降低邮政发行费率。新华日报通过降低费率，发行成本下降700多万元。

五是发行工作内涵得到有效拓展。媒体融合大背景下，发行的内涵正在发生深刻变化，由单纯的纸媒发行向全媒体推广转变。新华报业成立全媒体运营部，在报纸发行业务之外增加了手机新闻客户端交汇点的推广和运营。湖南日报发行中心利用传统发行渠道，推广新湖南客户端，使湖南日报客户端用户达到1800多万。

二、全国省级党报发行转型和非报业务开展情况

在媒体融合过程中，受新媒体冲击严重的都市报发行量下滑，面临严峻考验，党报集团自办发行队伍陷入生存困境，单纯的报纸发行业务和过去小的多种经营已经不足以支撑现有队伍规模。一些党报采取缩减或撤销自办发行队伍的措施，更多的自办发行队伍则是积极探索，加快发行转型和扩大非报业务，主要围绕发挥报刊投递

队伍人力资源优势、社区资源优势和党报集团线上线下资源整合能力优势，开展物流配送、社区服务和电商业务。

发行转型的典型案列：

广西日报发行中心于2016年4月启动网购商品物流配送新业务。2017年在社委的领导和相关部门的支持下，发行中心全体员工积极参与，注重效率，创新工作方法，成功将专门投递报刊为主的发行网络提升为集报刊投递和物流配送为一体的“落地配”物流配送网络，配送网点基本覆盖了全区各市县，对发行队伍的稳定和收入增加作出了应有的贡献。

南方传媒发行物流有限公司一直是全国省级党报自办发行的典型，近年来借助遍布全省的完整网络，开展电商落地配业务。2017年8月份通过评估获得AAAA级物流企业认证。同时，公司在2017年还获得多项业内殊荣，包括广州市物流与供应链协会颁发的“广州十佳物流企业”、中国（广州）国际物流装备与技术展组委会颁发的“中国物流行业金蚂蚁奖”及客户颁发的“精诚合作奖”等。公司物流日均配送票数约5万票，同比增长71%。

青海报业发行物流有限公司的物流业务近年发展较快，今年3月配送量超过10万单，并在全省建立起五级党报发行物流网络，建成县级自营网点43个，乡级网点37个村级网点48个。

重庆报业发行公司，在2017年就做到“以物流为支撑，努力实现高速增长；以生鲜为突破，全力打造转型支撑；以电商为载体，积极发展多元业务；以平台为依托，创新驱动传统项

目”等多元发展，完成“一网八平台”媒体融合产业布局。尤其是生鲜直配项目，在2017年9月1日正式启动，截止2017年12月31日四个月时间实现经营总收入近1000万元。并在江津双福建成了5000平方米的生鲜仓储分拣中心和溯源检测中心，以及覆盖全重庆主城区的冷链运输和物流配送网络。

河南日报发行中心建立豫报商城便民商品展示和交易网络平台，以现代信息技术为手段，开创“实体+网络”、“手机+云端”的全新电子商务新模式。充分利用党报的政治优势和品牌优势，以河南日报发行为主业，以党报覆盖网络为依托，以中国报业电商物流联盟为平台，以河南各地名优特产为资源，打造河南最大、互通全国的“发行+电商+物流”的产业经济链条。

三、省级党报发行体制改革和发行转型发展过程的几个问题及对策

一是党报发行效果问题。党报兼具意识形态属性和商品属性，党报发行本质上是大众传播，也是市场营销，既要追求传播的社会效益，又要追求销售的经营效益，理想状态是两个效益追求相互统一，至少是相互平衡。理论上讲，发行量越大，传播面就越广，在价格合理的情况下，社会效益和经济效益也就越高。但党报发行的共同痛点和现实困境，是公费订阅为主的现行发行体制下，发行量不等于送达量，更不等于阅读量，很多报纸到了订户手中根本不看不读，造成纸张印刷和投递资源的巨大浪费。媒体融合形势下，各报投入人力物力和技术力量，建设两微

一端，形成媒体矩阵，丰富了传播手段，很多报社的发行部门也涉足到新媒体的推广工作中，但新媒体产品也往往点击量有限。尽管在中央和各级地方党委高度重视新闻舆论工作的大环境下，党报前程无忧，但不解决好读报用报问题和增加新媒体的阅读量这一新时代党报发行的深层次问题，党报的传播力、影响力、引导力、公信力就会大打折扣。上世纪90年代在发行困难时期，很多报纸有“发行头条”之说，一度加强了报纸与读者之间的关系，扩大了报纸的发行量。新时代如何解决发行效果问题？解决的办法除了做强内容，发行环节能够做的工作应该是加强读者服务，多做活动，增强与读者的互动。大众报业集团结合新媒体发展，正探索强化党媒公共服务平台功能和运营，加强对省直部门和地方党委政府的服务和互动，如发行公司参与与省纪委开展的党员知识竞赛在线答题活动，增强与党员读者的粘性，收到不错的效果。

二是现行发行体制改革问题。目前的省级党报发行主要是邮发和自办两种方式。全自办发行链条长，成本高，适合发行区域较为集中的党报，除广东、广西、宁夏等省区外，一些做过自办尝试的省报目前在收缩战线或全部交邮发。通过邮局发行的大部分报社采取“集订分送”模式，其好处是报社和发行部门责任小，出了问题找邮局就行，而且看似成本低，发行用不了几个人。但由于报社发行市场主体地位不明确，弊端也很大：1、报社不能准确掌握发行数据，不利于与读者互动和媒体融合。2、发行投递质量难以考核落实。对于发行投递不到位，缺版、缺报

情况，尽管报社与邮政签订的邮发合同中对投递质量有明确要求，但报款不掌握在报社手中，考核兑现很难，对于读者投诉，发行部门也只能与邮政沟通协调，短期有效，但时间稍长又回到从前，周而复始。3、邮政占用报款，影响报社现金流。一般都是报款收到邮政公司，再由邮政公司分几次与报社结算。另外，按25%费率与邮局结算，是全国大部分省报的惯例，近几年各报提价，对新增价部分仍按25%结算各报社普遍有怨言，但鲜有改变。

发行体制改革的方向和趋势是建立由报社订报收款，由邮局或其他第三方物流配送企业做好投递的“订投分开”新模式，实现发行市场主体归位。目前，《甘肃日报》、《解放日报》已经取得突破，甘肃日报订报运输和投递都是采取第三方，解放日报通过和邮局谈判，年初将报款一次收到报社，加速资金回笼，不仅解决了报款被邮局长期占用问题，提高了资金周转率，降低财务成本，长期困扰报社的对邮局发行质量无法监督考核，对客户信息数据不能全面掌握等问题也迎刃而解。

三是发行产业化问题。党的十九大做出了“我国经济已经由高速增长阶段转向高质量发展阶段”的重要判断。报纸发行也正经历这样的转变。过去报纸发行经营是大水漫灌式，发行量很大，报纸价格不高，发行收益不高，职工收入不高，发行公司的经营一直徘徊在亏损的边缘。发行部门的职能，在集团的大盘子里也一直被定位为服务保障。随着媒体融合的发展，纸质媒体特别是集团所属的都市类报纸的发行量严重下滑，发

行成本不断升高。这就要求我们一方面要提高发行经营质量，精打细算，追求每一份报纸的单位产出，另一方面要拓宽视野，开辟更多非报业务，转换发展动能，形成公司系列化产品和系列化服务。发行产业化成为发行行业面临的新课题。

所谓发行产业化，就是要破除依附思想和等靠心态，主动出击，以读者需求为导向，以实现效益为目标，依靠专业服务和质量管理，建立系列化品牌化的服务体系和产品体系。

发行产业化的概念中有这么几个关键词：

“读者需求导向”。发行公司要做的就是满足读者需求，读者需求除了对内容的需求，还有日常生活需求，情感需求等多方面多层次的需求，这些需求蕴含着巨大的市场潜力，这些需求，我们可以通过社区服务平台的搭建予以满足。

“以效益为目标”。围绕满足读者的各类
附：

需求，开发和提供多种产品和服务，通过这些产品和服务的交换，产生效益，实现盈利。

“专业服务”。读者需求的我们不可能方方面面都是专业的，但我们搭建起平台，可以引进各类专业的服务商进驻，健康医疗我们不专业，但我们可以引进专业的医疗机构，卖菜我们不专业，但可以引进专业的菜商。

“质量管理”。要建立自己的质量管控体系，对进驻的商家进行严格的筛选和管控。

“系列化品牌化”。自建平台要提供的是系列化的而不是单一的服务或产品，最终形成一个在社会上有较大影响力的响亮的品牌，从而形成可持续发展能力。

（作者为大众报业（集团）发行公司董事长兼总经理）

2018年度全国省级党报发行情况表

序号	报纸名称	全年订价 (元/份)	周出版量 (版/周)	序号	报纸名称	全年订价 (元/份)	周出版量 (版/周)
1	南方日报	540	168	17	山西日报	480	76
2	北京日报	540	92	18	福建日报	456	80
3	海南日报	540	120	19	解放日报	432	84
4	河北日报	536	84	20	河南日报	426	80
5	新华日报	532	80	21	湖南日报	424	84
6	辽宁日报	520	64	22	浙江日报	420	72
7	宁夏日报	516	84	23	陕西日报	410	88
8	江西日报	516	68	24	新疆日报(汉)	408	60
9	青海日报	588	68	25	广西日报	396	60
10	贵州日报	496	84	26	甘肃日报	396	88
11	重庆日报	496	84	27	内蒙古日报(汉)	368	68
12	四川日报	496	80	28	安徽日报	365	68
13	云南日报	490	76	29	吉林日报	360	76
14	天津日报	486	88	30	大众日报	348	124
15	黑龙江日报	480	64	31	西藏日报	216	5-10月48版 11-4月32版
16	湖北日报	480	96				

“人才强报”的泰安战略

泰安传媒集团

人才永远是事业发展的关键，是第一资源。抓住了人才，就等于抓住了驱动发展的牛鼻子。当前，面对新媒体的激烈竞争，大批优秀报人为寻求新发展，“下海”创业、转投新媒体等离职潮正一波波掀起。这对深陷危机的传统报业无疑雪上加霜，报业人才流失已成为一个不容小觑的问题。

泰安传媒集团在人才问题上从不敢含糊。面对传统报业日新月异的发展形势，泰报从推进人才机制改革起步，逐步实现了从感情留人向事业留人的转变，实现了引进人才带动产业与注重培养鼓励发展的良性互动，实现了人才专业化和工作专向性的较好结合，在留住人才、吸引人才、培养人才方面取得了理想的成效，在推动报业升级发展上的后发优势逐渐显现。

一、同工同酬是最大的心气

从2008年开始，围绕体制机制问题，泰报先后进行了4次综合改革，从中层竞争上岗、全员双向选择，到职级分开、深入分配体制改革，再到打通全员晋升通道，最后实现全员集团聘任、同工同酬。我们通过循序渐进的改革，解决了在编人员与聘用人员身份待遇不一的问题，调动了全员的积极性，更是化解了人才与发展的矛盾，激发了干事创业的热情。虽然，每一次改革

都会给我们带来阵痛和压力，但是事业发展的需要，员工对进步的期望，让我们始终坚定改革的脚步，2019年，泰报第五轮综合改革，将再一次拉开。

2016年开始，集团本着“结构调整、分灶吃饭、成本控制、利润考核”的原则，推进经营管理体制的改革，各经营性公司按照集团自主经营暂行办法，在薪酬分配上拥有自主权，多劳多得，不劳不得，员工的积极性和创造性再一次被激发。持续深化的改革，帮助我们转变了观念、激活了机制、激励了员工，也真正融入了市场竞争体系。

二、靠事业留人最牢靠

近年来，泰安传媒集团始终坚持深度跨界的发展战略，形成了传媒业、现代会展、文化地产、体育产业、教育培训、系统集成、服务外包承接等多元产业集聚发展的生动局面。庞大的产业基础，为我们留住人才提供了坚实的保障，实现了由靠感情留人向靠事业留人的转变。

泰报现代会展业就是一个典型的例子。泰山国际会展中心总投资10亿元，经过积极争取，泰安市政府决定将会展中心管理运营权交给集团，这给我们升级发展提供了一个巨大平台。如此庞然大物，如何实现高点起步、快速发展成为

集团乃至泰安市政府最为关注的问题。面对这次绝佳机遇，集团统筹考虑，充分利用报业经营人才的巨大优势，在征求个人意见的基础上，优中选优，把我们最优秀的地方版公司老总抽调会展中心，由他带领一支20多人的团队，全权开展会展业务。实践证明，当初集团的决定是正确的，我们报人是能够经得起市场竞争考验的。自2015年泰山国际会展中心正式运营以来，3年时间共举办各类会展活动330场次，经过磨练，会展团队由一个个门外汉成长为具有一流行业水准的专业运营队伍，打响了泰山会展的品牌，形成了成功的泰安模式。现在，泰报会展上升势头强劲，已经成长为集团转型发展的重要支柱。

另外，我们还要求全员树立大经营意识，鼓励内部创业，给有思路、有想法、有办法的职工提供一流的创业成才平台和优惠政策。集团对媒体和经营转型提供必要的资本融资和人才支持，全力向转型一线倾斜，做好服务保障，为人才干事创业营造良好环境。

三、引进一个人带动一个产业

“引进一个人，带动一个产业”，这是集团在深度跨界，加快产业拓展方面的一个有力举措。我们通过泰报的社会影响力和泰安传媒集团国企的先天性优势，积极吸纳优秀人才，给予引进人才足够的平台和资金支持，实现引进人才带动产业发展的目的。

在泰安传媒集团，不乏引进一个人，带动一个优势产业的案例。泰山网络传媒有限公司就在我们引进专业的系统集成人才刘继强的基础

上，一步步发展壮大的。泰山网络传媒有限公司，拥有计算机系统集成资质、安防资质、双软认证等国家资质。从2014年起步，经过短暂的发展，业务范围已经实现了对泰城教育系统信息业务的全覆盖，拿下了超过四分之一的市政府信息化采购合同，并且已经延伸到了莱芜、德州等周边城市。在一个人的带动下，泰报网络传媒已经发展成年营收过千万的一流系统集成公司。

在传媒产业方面，我们通过引进新浪体育著名足球记者牛志明，重点打造泰山体育品牌，两年时间大获成功。不仅足球报道颇具特色，更是带动了泰山晚报的品牌建设乃至广告发行。我们还引进了市内最牛的新闻专题片制作人才常华，引进电台人气主播晨曦，全力打造泰报音视频板块，获得了空前成功，目前音视频工作室已经具备了很强的变现能力，开拓了专题宣传片制作新市场。

四、既注重使用更重视培养

对于人才，我们既重视使用，更重视培养。在泰报，有一个共识，“称职就是人才，创新就是优秀人才”。因此，我们重视对一切人才的培养，为一切可塑之才提供最大成才、成功的可能。在泰山晚报，除了总编辑之外，都是80后90后的年轻人，他们朝气蓬勃，充满创造力，同时对外面的世界也怀有抱负。在集团内部，我们通过周期性的综合改革，为有抱负有作为的年轻人提供上升空间，营造了有作为就有地位的良好氛围；对于个人，集团始终坚持开放的态度，我们不仅不限制而是鼓励优秀人才继续深造、继续

提升。一方面，我们与南京大学新闻学院合作，为年轻人提供攻读新闻学硕士研究生的机会；一方面，我们鼓励年轻人走出去迈向更大的平台。

实践证明，我们的人才培养方略是深得人心的。新闻骨干郑世伟，大学一毕业就进入泰报，是伴随着泰山晚报一步步成长起来的年轻人。2012年，郑世伟以优异的成绩考入新京报，经过两年“深造”，重新回归，目前担任最泰安全媒体发布平台副主任。重视人才培养，我们不仅舍得投入，还会给他们创造足够大的成长空间和岗位待遇，使得人尽其才，让人才有地位更有尊严。

足球新闻是泰报媒体核心竞争力建设的一个重点。实践中，我们不仅重视引进知名体育人，更加重视培养自己的专业记者。短时间内，泰山晚报泰山体育已经成为报道山东鲁能泰山足球最全面、最权威的媒体之一，记者左海涛，快速成长，在圈内声名鹊起。2014年巴西世界杯、2018年俄罗斯世界杯，我们都派出了最泰安全媒体记者团队，为我们的专业记者提供尽可能好的条件，给他们展示才华的机会。在2017年“JENESYS2.0”第三批中国青年媒体工作者访日交流代表团中，同样也闪现着泰报一线记者的身影。在人才培养上，我们从不吝啬，只要他们够优秀，泰报就会努力创造他们想要的平台。

五、让专业的人干专业的事

越是全民记者时代越应该建设一支更加专业的编辑记者队伍，让专业的人干专业的事，这样才能够让我们的产品更优质，更能够在激烈的

竞争中脱颖而出。

在泰报，在年轻的编辑记者当中，已经成长了一批各个专业领域的佼佼者，如我们的新闻骨干蒋永琳，体育名记牛志明、左海涛，晚报十大图片编辑高睿、全国摄影银奖得主陈阳等等，80后甚至90后的他们已经成为泰报媒体的中坚力量。

媒体进入深度融合时代，图片设计、视频剪录、H5制作、设备维护、软件开发等等，传统报业对人才专业性的要求更加突出，让专业的人干专业的事情，把新闻产品做优，把传播渠道做通，把策划创意做新，把产业拓展做深等等，我们需要这些专业人才发挥专长，专心致志做出成绩、做出优势和竞争力。在泰报，对于这些媒体岗位的技术人员，我们会利用一切可能的机会提升他们的专业技术能力，让他们专心业务不承担任何广告经营任务，安心把业务做好做强。

传统媒体和新媒体的竞争，归根结底是人才的竞争。我们只有尽己所能，坚持开放的心态，用发展、用事业吸引人、留住人、培养人，才能在竞争中有所作为，才能真正打赢这场报业转型战。



“三化”改革 激发创业活力

日照报业集团

2017年以来，日照报业集团（日照日报社）把深化内部改革做为转型发展的突破口，紧盯弱项找差距，精准发力补短板，立足强报富报带队伍，以推行“精细管理制度化、组织架构扁平化、宣传服务网格化”为抓手，激发创新创业活力，实现了新闻宣传和经营业绩的“两加强”“双提升”。

一、实施精细管理制度化改革，以精益促发展，向管理要效益

按照“制度管理一切、制度规范一切、制度决定一切”的改革思路，对过去所有的工作制度、流程、环节实行了格式化重构改革。

明确工作职责，细化工作流程。根据集团改革需要，对相关部室进行了调整。并结合实际对各个部位的工作职责、工作流程进行了系统梳理和全面优化细化，形成了《责任大纲》，使各个部位的职责更明确、工作标准更具体、工作流程更完善。同时，结合集团精简瘦身改革，对各个部位进行定岗定员，实现人员与岗位挂钩，岗位与责任挂钩、与薪酬挂钩的“双挂钩”体系，改变了过去一些部位人浮于事、责任不清、吃大锅饭的局面，有力激发了员工的积极性、创造性。

完善制度机制，强化内部管理。为适应改

革需要，集团党委将2017年确定为制度建设年，先后新建、补充、修订、完善了140多项管理制度，内容涵盖采编、经营、管理等各个方面，真正实现了制度全覆盖、管理无盲区。专门编制了《制度大纲》并组织集中学习，使“用制度管人、按规章办事”成为每个人的思想自觉和行动自觉。

加强监督检查，强化制度落实。为保证各项规章制度执行落到实处，集团党委专门成立考核办公室，对各部位的工作完成和制度执行情况进行监督考核，每月、每季度都把考核情况进行汇总分析，及时向党委汇报、提出相关建议。同时，加强领导力量，实行分线工作制。成立党建、考核、策划、融媒、综治等15个工作领导小组，虚职实务，引领集团各项工作；实行党委成员分工包联法，条块结合，既承担领导管理职责，又与具体任务目标考核挂钩，有力推动了各项工作进度和制度的落实。

二、实施组织架构扁平化改革，去行政、减层级、深融合、提效率

在精减人员的基础上，改革原有集团指挥子公司、子公司安排编采及广告经营部室的服务对象多层次、目标利益多重叠的运行方式，将机构打破、人员重组，按照强报、富报两个板块，

实施扁平化改革。

一是精兵减层。集团（报社）党委冲破重重阻力压力，自2017年8月4日起，依据法规、严格程序，采取民主测评方式，分三批次确定出拟转岗人员共66人。之后又通过市场化改革、鼓励创业等多种形式分流人员，加上主动提出辞职、调离人员，有116人员或转岗分流，或自主创业，或停职调离，或到自主经营自负盈亏的非报产业项目工作。其中81人转岗或调离，35人到自收自支单位，一年减支近千万元。合并了5个公司，扁平了层级，细化了网格。减层（扁平化）后基本实现人岗匹配，工作量效倍增，职工信心增强。精简改革让干部职工真正意识到：企业必须面向市场，集团不能坐等市委市政府给钱吃大锅饭，干部职工也同样不能吃集团的大锅饭。危机感、压力感大增，干事创业的氛围空前浓厚，对集团未来发展的信心增强。可以说，精简改革做的是人员上的减法，破除积弊的除法，增强动能的乘法。

二是整合采编队伍。按照融媒体、全媒体的理念，抽出精干力量设立新媒体中心、新闻出版中心、政治要闻部、理论评论部、新闻调查部、黄海晨刊部，并将这些中心、部室按中央厨房运行模式，按照“一稿双写、一源多成”的理念，重构采编流程，建立了多元化新闻信息产品生产发布平台。

三是推行网格化管理。集团按照网格化思路，将面向的部门、行业、区域，划分为22个事业部、5个区县记者站（专题部），每个部、站配备3—5人，实行精准服务、深度服务。各

中心、部室、记者站（专题部）实行采编一体、独立运行，直接接受集团管理。其中，新媒体中心、新闻出版中心、政治要闻部、理论评论部、新闻调查部、黄海晨刊部6个部室，主要承担新闻宣传职能，负责报刊、网站、新媒体客户端的新闻采编，完全与经营脱钩；22个事业部、5个区县记者站（专题部）主要承担其网格业务领域的宣传服务和广告经营职能。

通过扁平化改革，一方面，做到了去行政化，减少了管理层级，强化了执行能力，加快了媒体融合推进，提高了工作效率；另一方面，有效解决了长期困扰报社的采编与经营两分离问题。

三、实施宣传服务网格化改革，精准服务、深挖潜力、提质增效

一是对全市各部门、单位、行业进行了系统梳理，按照网格化思路，划分出22个网格，成立与之对应的事业部和专题部为其提供一对一精准服务。为提高精准服务水平，集团深入开展了“倍增计划·培训工程”，按照“急用先学、实用先学，多学多能、全员全能”的目标，开展了集中培训学习、骨干“传帮带”、业务大比武等活动，进一步提升素质、激发动力、调动活力、凝聚激情，实现了业务能力和服务水平的快速提升。

二是赋予网格各事业部新闻报道、形象宣传及营销推介活动策划多重服务职能，由各事业部室为对应包联对象提供全方位精致服务。

（下转38页）

大考·布阵·鏖战

——抗灾一线的寿光日报融媒体

桑爱梅

一、大考

2018年8月，是寿光撤县设市25周年纪念日，也是寿光日报创刊纪念月。上苍没有送来风和日丽的眷顾，而是以两场台风和一场肆虐的洪灾，无情地倾轧这座小城。寿光是一个极度干旱缺水的城市，极难让人想到会有洪水成灾，但这场洪灾令人触目惊心：15个镇街普遍受灾，89个村庄紧急疏散，10.6万个蔬菜大棚受灾，2000多个养殖棚受灾，受灾群众50.6万人，92亿元财产化为乌有……

面对从天而降的巨大灾难，寿光日报与全市人民一同紧急上阵直面应对。寿光历史上最近一次水患发生在44年前，25岁的寿光日报鲜有记录，更无报道经验。但就在暴雨成灾的8月19日夜，寿光日报人挺起胸膛，冲进风雨，直面水患，与这座城市同呼吸共命运，以媒体人的坚守和执着，迎接这场突如其来的巨大考验。

二、布阵

灾情就是命令，灾情就是集结号。8月19日夜，刚刚承办完首届医师节颁奖典礼的寿光日报人，冒着汽车随时会被淹熄火的风险，来不及喘息，紧急赶往报社。其时，报社办公楼外的公路

上，雨水已经没过膝盖。大家将车停在远离报社的略高处，淌着没膝的大水赶到办公楼，短短半个小时内，全媒体各渠道各路人马集结到位，指挥体系下达指令：“以APP客户端做24小时滚动式即时播报，以各微信公众号做重要节点呈现，以网站PC端做专题汇总，以报纸做深度，以微博做及时权威扩散，重点新闻及时向外媒推送，全员全力抗洪救灾！”一声令下，寿光日报、中国寿光网、掌上寿光客户端、寿光日报微信公众号、寿光网公众微信号、寿光头条微信公众号等12个发布终端一起发力，同时根据预判，决定加大新浪微博、寿光日报今日头条号力度，并申请开通寿光日报人民网号，所有媒体渠道，行动起来，参与救灾，全面迎战。瞬间，一场高度融通配合的全媒体之战，迅速打响。

自2015年起，寿光日报就提出并力践全媒体融合，对先前各自为战的新媒体渠道加以整合，形成了覆盖报刊、网络、移动终端等融媒体发展的战略布局，形成了“一报一网一端两微多公众号”12个发布终端的全媒体矩阵。

这一场洪灾，即是迎战，更是考验。

三、鏖战

从8月19日夜开始，寿光日报全员、全渠道

进入紧急战斗状态，并以日常工作群作为一线指挥中心群，与不断刷新中的灾情，以及不断变幻中的舆情，展开激烈鏖战。

记者24小时开机，随时接受外派指令，第一时间传回现场图文视频快讯短消息，客户端马上成稿发布，除公开播报外，还迅速分发至全市党政群等四五个全市性的领导骨干大群，第一时间为全市决策层面和主流层面提供一手信息；同时专人盯守指挥部，保证所有公开信息即时“瞬间秒发”，全市扩散；网编团队24小时不间断值班接力，即时推送，力保不漏报、不延报任何一条救灾信息；各大微信公众号调整发布时间，发布时间服从新闻事件，错时发布，力求最新；编辑调度版面，布置重点，凌晨审稿成为常态；编委会改为战地模式，没有固定时间限制；晚上记者在快播基础上，专心深度梳理，重磅权威发声……为保证信息及时性，除新媒24小时在线外，灾情发生以来报纸定稿时间截至凌晨4时。

这是一场由全媒体启动全员自觉参与的鏖战，截至本文截稿仍在持续，已逾半月。

四、强音

在抗洪救灾过程中，寿光日报全媒体的优势力量和品牌影响力，在多个维度放大和展现：

1、以寿光日报党媒责任，体现权威深度

《寿光日报》作为寿光境域承担党媒责任的报纸，从8月19日到9月2日，全部调整了出版周期，每天坚持出报，共出版抗洪救灾专版共计220多个，采写稿件1000余篇。在报道内容上，经历了“万众一心、抢险救灾”“众志成城、抗

洪救灾”“自救自强、典型挖掘”“恢复生产、重建家园”4个阶段，并以每日连续不断的重头报道和社论、本报评论员文章，定性定论定调，传递党委、政府的声音和态度，体现传统媒体的高度和深度，并且以历史性视角的留存性和纸张的便读性，刊出8个整版共计4万条捐款信息，成为各地张贴并收存的报纸。我们还特别加印部分报纸，单独发放到灾区，成为灾区群众的“暖心纸”。

2、以中国寿光网和掌上寿光app及时传递，体现速度

在即时性新闻速递以及舆情战中，中国寿光网和掌上寿光app发挥了重要作用。

地上洪水滔滔，舆论场上口水滔滔。是先救灾救难？还是先去打口水架？救灾救难是第一要务！不争论，先行动！在这种思想指导下，寿光日报旗下新媒快播快报发挥了巨大作用。一是搭建紧急需求类物资供需平台，沟通联接本市和全国、全球范围；二是即时发布各类紧急辟谣类信息，以权威声音正视听，让百姓安心；三是即时发布道路干线畅通信息，360度无死角，迅速向市民传递；四是随时传递各灾区战线进程，全市相互呼应，相互比照，迅速形成强大攻坚氛围；五是第一时间传播各种正能量，映照人心大爱，营造比学赶超氛围。

到9月2日，掌上寿光app整合上传稿件1218篇，《众志成城 抗洪救灾》专题更新稿件1126篇，寿光网网站更新新闻近4000篇。

接受爱心捐款的慈善总会评价：是寿光日报APP即时逐条播报的形式，实实在在加快了捐

助速度。短短10天时间里，慈善总会收到来自全球各地的捐款已超1亿元。许多爱心人士自称：是看到寿光日报的报道来献爱心的！

截至9月2日，掌上寿光app用户访问量已超过600万，中国寿光网《众志成城 抗洪救灾》专题点击200余万，成为寿光灾情救援的重要信息窗口。寿光市长赵绪春说：“在确保信息的第一时间有效传递中，寿光日报新媒体发挥了重要作用。”

3、以“寿光日报”“寿光网”等微号深挖热点，体现温度

灾情发生后，寿光日报旗下的微信公众号纷纷打破原来的发布时段和发布内容，全力围绕抗洪救灾，与一线灾民和百姓共鸣共振。时效服务于热点，根据每天重点事件进行采编发布，最大化展现了本区域新媒体的信息鲜活度和热点新闻的抓取能力，满足了外地各类媒体渠道了解灾情和转发内容的需求。

以长期保持全国县域纸媒排名第一的寿光网微信公众号为例，在此期间，微信编辑以正能量为刚性需求，以策划为引领，第一时间抢抓线索并跟进采访，对热点事件，第一时间抢发，力求传播效果最大化。在制作过程中，深挖热点，把握群众情绪，确保每天一个主题，确保同类内容差异化制作，做到人无我有，人有我精，以更有深度、更有温度的作品向读者报道。

通过这样的主流声音引导，微信号拥有的百余万数量的忠实粉丝和热心网友，积极参与这种有温度的互动，形成舆论场上强大的正能量。

救灾期间，微信编辑坚持紧跟抗洪救灾进

程采访，并全面搜集朋友圈内热门话题、照片、视频进行研判，跟进汇总、采访、拍摄，以确保能够把握抗灾进程中的群众心理动态，用充满张力、感人至深的图片、视频，辅以积极向上打动人心的文字，展现人定胜天、万众一心、共克时艰的信心和力量。

其中，《寿光挺住》一文的点赞量就过万；最高单篇文章阅读量达75万，单条阅读超过50万+的有四条，10万+到不超过50万之间的4条，一周阅读552万！这在一个县级市，对一个拥有固定粉丝56万的微号来说，是历史性的记录。

网友留言：寿光日报的编辑真棒！写出了寿光此时的心声，每一位寿光人没有绝望，寿光人手牵手、背靠背，坚强地度过这个关口！

每一篇微信最高只能放100条的留言里，满满都是汇集在一起的顽强战斗、不屈不挠重新燃起希望的信心和勇气。

4、以编务多渠道沟通每时段即时重点，确保舆情尺度

灾情发生后，信息云涌，不分昼夜，每时每刻都在发生着变化，寿光日报全媒体指挥中心，从总编辑到每一位领导，全部下靠一级，阵前指挥，24小时在线进行立体化报道调度安排。

新媒体短消息的快与准，报纸文字的精和深，微信传播的情与意，视频采集的鲜与活，随着救灾的深入，不断呈现亮点，从不同角度、不同侧面，全面把握抗洪救灾、灾后自救、恢复生产、重建家园等各个阶段的节奏重点。

更重要的，是针对灾后个别群众情绪不

稳、出现过激言论及行为的现状，及时跟上策划，跟上舆论引导，通过典型引路、事实说话、政策答问、部门跟进等一系列措施，切切实实将群众的精力引导到灾后自救、重建家园上来。

5、激活微博账号启用新媒体，放大新闻影响宽度

在抗洪救灾的重要节点，寿光日报技术部门积极分析数据，对比发掘新媒体优势，在维护全媒体矩阵安全运营的同时，重新激活寿光日报新浪微博，启动今日头条号，抓准突破口，重点发力，利用新媒体平台，把抗洪救灾报道推向深入。

经过努力，寿光日报新浪微博、寿光日报今日头条号，各项运营指标成绩明显。8月24日至8月31日，寿光日报新浪微博发布新闻516条，粉丝增加27400人，阅读量1289万人次。其中：《寿光市救灾物资和救灾款接收方式》阅读量327.3万人次。全国各地的网友通过新浪微博展开互动，慷慨救助。据不完全统计，有超过20%以上的寿光日报微博用户为寿光灾区捐款捐物。寿光日报今日头条号，至8月31日，共计发布新闻468条，粉丝数上升33162人；阅读量121万人次。其中：《暴雨夜羊田路失联男子被找到》单条阅读量17.3万。

抗洪救灾期间，寿光日报全媒体影响力爆发式增长。许多新闻被中央、省级媒体转载。其中，人民日报APP转载寿光日报新闻3篇。《这，就是寿光人》，被作为人民日报APP重点新闻推荐，总阅读量220万人次；《直击万名消防官兵驰援寿光第一天》，总阅读量152.5万人

次；《战旗高扬为谁红——纪台镇军民抗洪救灾十五日纪实》，总阅读量18.4万人次。寿光日报的社论也被人民网等转载。新华社、中国报道等多有向寿光日报约稿约片，提供了大量一手鲜活资料，本报提供的图片新华微博阅读1110万。

五、思考

纪台镇是寿光境内首个遭受洪灾的乡镇，9月1日，前老村的张志敏在耐心等待了七八天后，迫不及待地栽下了新一茬茄子苗。虽然大棚内还有几畦因为地下返水不适合栽植，但这个时候，及早一步下苗才是最重要的，种下去，才有希望。

洪灾已经半月有余，鏖战尚未结束，寿光人已在积极自救，恢复生活生产。寿光日报人的使命也远未结束，在后洪灾阶段，仍有大量工作需要承载与担负。

我们知道，救灾期间，还有大量可歌可泣的故事等待新闻人去挖掘，还有很多党员干部一线奋战的场景需要还原，还有很多普通人默默奉献爱心不求回报却值得书写，还有很多受灾群众痛中觉醒正积极开展生产生活自救……我们坚信，在这块创造中国绿色奇迹的土地上，寿光人必将再次书写战胜灾难、重建家园的传奇。寿光日报也将在这个历史节点，以高度的责任心和使命感，记载寿光历史的新篇章。

经过这场抗洪救灾大考，作为媒体人，我们有点新的思考：

1、基层的宣传平台至关重要，是应对鱼龙混杂的自媒体的有力武器。官媒不做主，自媒体乱喧哗。

有中央党媒，有省级、地市级媒体，县级媒体是否可有可无？如同一个班级里需要一块黑板报一样，县级党媒不可或缺。媒体接地气、接近一线百姓。“郡县治，天下安”，以县为管理单元的机构，极其需要加大舆论阵地建设。只有官媒发声，才能在众声喧哗中正视听，才能给群众指明方向。

2、媒体平台的融合至关重要。

2014年总书记提出媒体融合，2015年寿光日报全面开始融媒体探索，在这一场几十年不遇的洪涝灾害面前，充分检阅并验证了中央融媒体战略的高瞻远瞩。如果单靠一张报纸应对在洪水

面前的各种舆情，媒体人可能无能为力。现在中央全面推进县级融媒体中心建设，这一举措极具现实性和必要性。

3、硬件重要，团队建设更重要

与有些媒体投入几百万、上千万甚至几千万建设融媒体相比，寿光日报的全媒体融媒体中心建设投入不足挂齿，所有的指挥作战系统，就在微信群的工作圈里。核心的竞争力是采编团队敬业、专业的职业素养和精神。与抗灾前线一样，采编团队也有许多可歌可泣的感人事迹。人的精神至关重要。

与时代共振，与地域共融，这是媒体人的使命和担当。

（本文作者为寿光日报全媒体平台总编辑）



在繁忙的全媒体新闻发布之余，寿光日报组织专门团队参与一线抗灾救灾，担当中转物资整理志愿者，帮助受灾村民恢复重建。

附：

抗灾期间寿光日报全媒体部分作品及影响

微信公众号：

8月19日 《特急！弥河丹河水满！沿岸多村撤离！市区多路段积水！今晚台风特大暴雨又来！局部达100毫米！全民抗洪在行动！》阅读16万+

8月19日 《紧急通知！千万不要再靠近弥河，今晚24时...》阅读11万+

8月20日 《紧急！洪水正在过弥河！市区倒灌！千人守桥一夜未眠！三大桥全部封路！数十村紧急撤离》阅读52万+

8月21日 《营里告急！侯镇告急！寿北告急！60余村转移！弥河、丹河、阳河多处溃堤！万人抗洪，众志成城！寿光加油！》阅读57万+

8月21日 《失联辅警在大家洼找到？搜救最新消息来了！全城祈福！》阅读9.2万+

8月22日 《寿光受灾村最新照片传出！看哭百万寿光人...》阅读8.5万+

8月23日 《洪水过后，寿光大地惊现一道

彩虹！奇美无比！》阅读7.5万+

8月23日 《刚刚！寿光这些企业都捐了100万！一天募集1441万……》阅读7.5万+

8月24日 《寿光！挺住！》阅读75万+

8月25日 《寿光，不哭！人在，家就在，希望就在！》阅读8万+

8月27日 《泪崩！谢谢你们来了！我们并肩作战！寿光，加油！》阅读66万+

8月28日 《直击万名消防官兵来寿第一天！纪台、上口、侯镇、营里、羊口...现场视频泪奔！》阅读27万+

9月1日 《刚刚！寿光父老沿途送英雄！现场泪流满面！孙超，魏泽坤，一路走好！》阅读23万+

人民日报号转《这就是寿光人》，阅读220万+

人民日报号转《直击万名官兵来寿第一天》，阅读170万+



天一会展：从延伸服务到产业品牌

——齐鲁晚报会展之路

刘宗奎



省委常委、宣传部长关志鸥视察深圳文博会山东展区

2018年5月9日，齐鲁晚报天一国际会展有限公司正式成为UFI（国际展览业协会）国际会员，这标志着天一会展的专业化水准获得国际认可，公司的品牌影响力得到进一步提升。齐鲁晚报自1998年初涉展会业务，至今已历经二十年的探索、锤炼，天一会展也从为报纸行业客户做延伸服务，发展成为中国知名的品牌会展企业。

一、从“延伸服务”切入会展行业

1998年，中国报业正处于市场化浪潮初期，报业经营处于快速上升阶段，报纸的收入以广告为主，大多数报社除了广告经营以外很少涉足其他业务。齐鲁晚报于1997年改为早晨发

行，并且建立了先进的卫星传版系统，在山东十七地市和北京、沈阳等地同步印刷发行，发行量快速攀升，广告经营也是连年快速增长。齐鲁晚报一直倡导为客户提供全面的策划服务，为了服务于房地产企业营销需要，1998年开始涉足展会业务，创办了齐鲁春（秋）季房地产展示交易会（以下简称“齐鲁房展”）。为了满足汽车行业客户的营销需求，1999年在济南的山东省体育中心举办了第一届齐鲁春（秋）季汽车展示交易会（以下简称“齐鲁车展”）。

当时，展会营销对济南来说也是新鲜事物，济南市还没有面积较大的展馆，展览的专业水平较低，专业的展览公司几乎没有。齐鲁晚报就把展览业务放到了齐鲁广告调查有限公司，由其负责展览服务与业务探索。随着齐鲁晚报对行业广告的拓展，2003年创办了山东高考咨询会、国际教育留学咨询会等项目。这几个展会项目每年举办，成为齐鲁晚报与读者、企业沟通交流的重要平台。

齐鲁车展定位于引导消费时尚，促进汽车

销售。报社通过整合厂家、经销商资源，为消费者提供最大的让利，消费者逐渐形成了“买车就到齐鲁车展”的习惯，齐鲁车展成为山东第一车展。在这场轰轰烈烈的营销活动中，很多山东的汽车经销商是随着齐鲁车展的发展共同成长壮大的。报社借助车展平台巩固了汽车行业报纸广告的份额，车展成为洽谈报纸广告份额的重要筹码，这使齐鲁晚报汽车广告连年大幅增长，最高值达到年收入1.6亿以上，加上全年三次车展收入总额达到2亿以上，成为齐鲁晚报第一大收入来源。

山东高考招生咨询会是齐鲁晚报与山东省教育厅考试院合作的品牌展会活动，每年的本科场与专科场咨询会都异常火爆，高中毕业生、家长与全国三百多所高校招生负责人面对面沟通，成为指导考生科学填报志愿的重要平台，这一平台成为齐鲁晚报教育广告的最重要支撑。国际教育留学展则是为服务于境外高校、留学中介机构、计划留学者搭建的沟通桥梁。

齐鲁房展作为济南最早的房地产交易会，深受市民与地产公司欢迎。齐鲁晚报房产事业中心策划了很多相关活动作为齐鲁房展系列活动，如房地产行业的名企名盘名人评选、房地产高峰论坛、看房车活动、海南购房团、出版济南楼市图等。在这一平台上，房地产开发商与购房者实现了有效对接，有力地促进了房地产市场的规范发展，为读者提供了便捷服务。但随着房地产营销模式的快速演变，展会交易模式已不能适应房地产开发商的精准营销需求，近几年已不再举办独立的房展会。

运作这些展会的初衷是为了服务客户营销需求，但客观上对巩固报纸行业客户投放广告、拓展新的经营空间起到了重要作用。

二、成立天一会展公司培育专业会展品牌

齐鲁车展、房展和教育展的蓬勃发展，为晚报的广告经营增添了巨大动力，成为齐鲁晚报每一年的重点活动，也成为齐鲁晚报各行业工作室活动营销策划的样板案例。到2008年，齐鲁晚报会展收入已达到2200万元左右。大众报业集团社委会经调研论证认为，齐鲁晚报的会展业务已经成型，应该注重会展品牌的培育。经集团党委研究决定，成立专业的会展公司，支持齐鲁晚报发展会展产业。2009年，大众报业集团将齐鲁先锋广告有限公司更名为山东齐鲁晚报天一国际会展有限公司，从此，齐鲁晚报加快了会展品牌的培育步伐。

品牌化是中国会展业的必由之路，品牌建设是提高展会竞争力的重要手段。会展品牌的培育必须基于两个层面，一是公司从专业层面全面规范提升经营水平，进行流程再造；二是加大对品牌展会的培育力度，作为一家品牌会展公司，应该拥有几个成熟的品牌展会，仅依靠原有的行业展会很难再进一步扩大社会影响力。会展公司品牌与展会品牌的关系是互为支撑、互相促进。

天一会展成立后，积极拓展新的展会题材，由于是依托报社，公司定位于重点开拓消费型展会。2009年，天一会展举办了山东工艺品、礼品、收藏品博览会，2010年，又举办了山东茶

业博览会暨紫砂艺术节。这些新项目的拓展是继齐鲁车展、房展、教育展之后的重要探索。

2010年创办的山东茶业博览会暨紫砂艺术节，是天一会展重点打造的消费类新题材。公司的策展团队围绕茶业产业链相关方的营销需求，构建全产业链的交易平台。公司着力邀请品牌茶企、茶器、紫砂精品以及茶叶经销商、茶馆、茶人、紫砂艺术收藏者、爱好者等，促成产销对接；同时举办论坛、茶艺表演、经销商大会等活动。为了促进茶品牌的品牌建设，我们设立“中国茶圣奖”，邀请专家、消费者等对品牌茶企、精品紫砂、茶人等进行评选，鼓励业界翘楚，树立行业标杆，发挥榜样的带动作用。2011年山东茶博会升级为中国北方茶博会，2012年北方茶博会已成为山东茶界最有效的交流交易平台，在华北地区也颇具影响力。近两年，北方茶博会侧重于国际化，邀请境外茶商参会，今年北方茶博会正式升级为中国北方国际茶博会暨紫砂艺术节。

由于山东文化创意产业博览会是每两年一届，间隔时间较长，不利于展会消费群的培养，2011年，我们将山东工艺品、收藏品博览会更名为中国北方文化产品交易会，侧重于工艺品、红木家具、珠宝玉石三方面的文化产品。这类题材的展会存在产品质量参差不齐、专业观众群不稳定等问题。天一会展策展团队针对问题对症下药，严把参展商质量关，并邀请山东地矿局的珠宝鉴定中心免费为消费者鉴定珠宝质量，使消费者可以放心购买。同时改进门票管理系统，积累专业观众数据，逐步开展精准营销。经过几年的培育，北方文交会已成为山东效果最好的文化产

品交易会，对活跃文化市场、促进产业发展起到了很好的推动作用。

中国书画名家精品博览会是天一会展与齐鲁晚报书画院联手打造的大型艺术类展会。2009年我们以庆祝新中国六十周年华诞为切入点，举办了首届中国书画名家精品博览会，自此开始了在书画艺术领域的拓展。中国书画名家精品博览会历经十年锤炼，已成为由大型展览交易、高端论坛、中国画廊“金推手奖”评选等活动组成的综合性艺术活动。中国书画博览会展览面积位居全国前三，已成为在全国颇具号召力的书画交流交易平台。

天一会展在拓展新题材展会同时，还承办很多由政府主办的大型展览项目及大中型会议项目。比如，由山东省政府主办的山东文化创意产业博览会自2006年创办以来一直由天一会展负责策展、招商招展等运营工作。山东省参加深圳文博会的策展、组展工作自2015年以来均由天一会展负责。这些大型文化展会的成功运营推动了山东文化产业的快速发展，取得了良好的社会效益与经济效益，同时对天一会展品牌的提升也起到了巨大作用。

随着齐鲁车展规模的扩大、收入的提升以及系列新题材展会的培育成熟，齐鲁晚报会展年收入已达到7000余万元，成为晚报多种经营的最大、最稳定收入来源。天一会展这些品牌展会的成功举办，极大地提升了公司的品牌影响力，从办展数量、展会收入、展会对行业影响力等方面评估，天一会展已成为山东会展业龙头企业，完成了从延伸服务到品牌塑造的过程。随着集团对

品牌展会的培育和对公司品牌的打造，各种荣誉接踵而来。中国北方茶博会荣获“中国十佳专业特色展会”、中国北方文交会荣获“全国优秀展览会奖”、天一会展公司先后荣获山东文博会优秀组织奖、特殊贡献奖、中国十佳会展企业奖、中广协全国报刊广告经营管理优秀团队奖、改革开放40年40个品牌会展企业奖等。这些奖项是对公司品牌、团队、展会项目的肯定与鼓励。

三、以天一会展国际化实现公司品牌升级

天一会展作为一个产业品牌，在不同的发展阶段面临不同的课题与发展需求，只有把公司的发展阶段与需求和行业发展规律相结合，不断谋求自我突破才能带动公司向更高阶段攀登。

随着中国会展行业与国际会展业的对接与融合，天一会展面临品牌国际化的需要。经过调研，我们决定通过对山东文化创意产业博览交易会（以下简称“山东文博会”）申报UFI（国际展览业协会）国际认证来推动公司品牌的国际化水平。国际展览业协会是全球的会展行业组织，对国际活动的认证有完整的、高品质的、严格的标准体系，通过其认证有助于提升天一会展的标准化、国际化。

山东文博会由山东省人民政府主办，山东省委宣传部等单位承办，自2006年创办以来，已历经12年六届，招商招展全部由天一会展来具体承担。今年将举办第七届山东文博会，天一会展仍将承担展会的运营工作。山东文博会是山东省委、省政府为推动山东文化产业发展搭建的交流

交易平台。自创办以来，天一会展着眼于文化产业链的构建，从引导行业发展的角度来设计山东文博会，使之从展示文化产业发展成就到侧重引领行业发展。在招商招展方面，我们着力邀请那些代表行业发展前沿水平的参展商，给文化产业同行以借鉴；同时研究采购商的组成与需求，通过论坛、项目洽谈交易等活动以期达成合作。通过六届十二年努力，山东文博会在展览规模、参展商、采购商质量等方面已居国内文博会前列，成为仅次于深圳文博会的文化产业交流交易平台。山东文博会若想再上一个台阶，必须在国际化方面作文章，因此天一会展决定为山东文博会申报UFI国际认证，提升天一会展和山东文博会的国际化水平。为了确保申报成功，公司针对申报的每一个细节精益求精，按照UFI对会员单位的最高标准要求，整改提升公司的各项管理制度及流程标准，申报过程就是我们的提升过程。今年5月9日，UFI法国总部发来通知，天一会展公司正式成为UFI的国际会员，山东文博会正式成为UFI认证的国际展览活动。

UFI认证的顺利通过，为公司发展带来四个方面的机遇。一是公司所有展会的运营需要按照行业的最高标准来提升。UFI对认证的展会与公司有一套完整的标准，通过认证意味着公司的各项管理要按照其标准进行升级，在业务流程、专业观众数据库建设、展会交易模式设计、招商招展、宣传推广等方面全部规范化标准化。这迅速提升了公司经营管理水平。二是公司的团队素质得到进一步提升。公司发展的不同阶段对人才团队的要求是不一样的，公司的国际化进程必然带

全省报业发行年会在潍坊召开

8月29日，全省报业发行年会在潍坊召开。本次会议由潍坊报业集团承办，省报协副会长曲江、潍坊报业集团副社长、副总编辑徐学俊，全省20家报社（集团）的40位分管领导和发行部门负责人出席会议。

会议围绕在新形势下“确保党报发行稳定，促进发行转型创新”这一主题，结合全国报业“抓痛点、谋实策”大调研活动和省报协确定的“怎样改进发行方式和结算办法，让党报得到必要的保护性效益”这一题目，交流各报发行工作的新思路、新举措、新亮点。徐学俊介绍了潍坊报业集团近年来在新闻宣传、报业经营等方面创新发展的情况。大众报业发行公司董事长郭利民介绍了全国报业发行工作会议的主要精神和相关信息。

与会代表进行了充分交流。大家谈问题，

来人才结构、部门组成等方面的变化，要求团队在全球视野、国际标准方面学习与提升。三是对公司的投融资带来便利。作为一家运营规范、潜力巨大的品牌公司，必然是资本市场的关注热点，同时公司的品牌影响力也有利于整合会展产业上下游资源、吸引资本发展新的文化产业业态。四是有利于齐鲁文化产业的请进来走出去。公司的UFI国际会员资质可以顺利与国际展会平台合作，有利于把国际项目引进到山东，同时可以借助国际展览业协会平台推动齐鲁文化产业走

找答案，寻良策，形成以下共识：面对困难，做好党报发行工作的信念不能变，坚守主业、发展多元的思路不能变；要牢牢掌握党报发行的主动权，加强各报发行队伍协同合作。创新发行模式，借助物流渠道，提高发行时效和发行质量。充分利用党报的影响力和发行渠道优势，创新转型、开拓市场、多元经营，扩大新的经济增长点。稳定发行队伍，加强发行队伍自身建设，提高素质，练好内功。

会上，大众报业发行公司、济南日报报业集团发行公司、青岛报业传媒集团发行公司、烟台小报童发行公司、潍坊报业发行公司、泰安日报社发行中心、聊城报业传媒集团发行部、菏泽报业传媒集团发行中心、莱芜报业传媒集团发行部作了重点发言。

出去。

天一会展在不断创新中保持了快速发展，已成为山东会展业的龙头公司，这得益于大众报业集团党委的远见卓识，较早进行了产业布局并给予积极推动。大众报业集团已对集团会展业的发展做出了新的规划，相信天一会展的未来更加可期。

（作者为齐鲁晚报副总经理）

确保征订稳定 增加非报收入

青岛报业传媒集团发行公司

青岛报业传媒集团发行有限责任公司主要负责《青岛日报》、《青岛晚报》、《青岛早报》、《老年生活报》、《青岛画报》、《读报参考》四报两刊的发行工作，在全市拥有30多处发行站点，近30辆运输车，截止目前有500多名投递从业人员，是青岛地区人员最复杂、投递品种和难度最复杂的专业投递和物流配送队伍。

确保青岛日报征订稳定

作为党报发行部门，确保青岛日报征订稳中有增是每年的目标。为实现党报发行稳定的目标，公司实施了一系列精细化管理措施。

首先，党报的征订要依靠市委的支持，加强与市委宣传部的沟通，争取宣传部对青岛日报征订的支持是首选。比如，在党报征订组织中常常出现企事业单位关、停、并、转及新单位衍生等新情况，由此带来《青岛日报》征订在区划归属和主管部门监督方面的复杂性，导致《青岛日报》征订任务的具体下达和后期统计存在很大困难，影响了《青岛日报》征订完成情况统计的准确性和部门监督的有效性。经与市委宣传部新闻处密切联系和多次沟通，我们推行并实施了《青岛日报》“编码号段”的方案，即给有党报任务的各区和部委办每个单位都编写一个唯一性“编码号段”。“编码号段”措施的实施，使各区、

市部委办《青岛日报》任务的下达和完成情况一目了然，任务的完成更加精准，主管部门监督督促更有力，编辑部和相关单位的协调更有效，对日报征订起到很大促进作用。

其次，根据“编码号段”的使用特点，加强了发行站点与各区、市部委办的联系，组织相关发行站按区分片包干，先后分片召开《青岛日报》征订工作会，使全市所有部委办和各区委都实行“一对一”专人负责，并主动上门服务到各街道办事处。并通过“每日缺数上报制度”及时掌握征订进度，反馈征订中出现的情况，及时解决存在的问题。同时在党报征订期间，倡导“绝不放弃一份日报”的理念，通过周密调度、分头督查，一个单位一个单位、一份一份地去争取。

第三，从每年年初就开始日报征订规划。比如，把党报号码段管理数据整理，利用删除法把订户情况摸清楚弄明白，把党报数据细化并汇编成册；对党报发行数据进行细致的梳理和分析，找出今年努力方向和具体的目标，针对没能完成指标的企业单位，整合集团资源针对性地去做工作；

把党报区划包干责任管理和日常的投递工作结合起来，通过日常工作增进和社区层面党政部门的沟通了解，为年底征订积累人脉和信息；搜集“新兴企业、个体工商业和高校”等相关资

料，扩大党报发行阵地，以争取增量，提供明确的目标清单，发动集团党委和编辑部的力量共同施力。

总之，在市委宣传部门和集团党委领导下，借力编辑部门全力支持，通过发行公司精细化措施的实施，确保了青岛日报征订稳中有增。

依托发行渠道增加非报收入

近几年来，为适应新形势的发展，发行公司依托投递业务渠道，在增加非报业务方面进行了一些尝试。

首先，在传统项目方面，成立了以夹报为主营的部门，开展广告夹投业务，同时申办了《无限蓝岛》DM，以最大程度的满足局部、定投、精准等个性化客户的需求，另外我们把各发行站发展成业务网点，执行和业务人员一样的奖惩政策，从而保障了夹报业务量的稳定。

其次，利用发行渠道和运输网络，我们开展了产品配送业务。比如“王哥庄二月二大馒头”配送，自营品牌“天地源系列洗化卫浴产品”配送，“废报回收”等业务，并且利用报纸回收开展配送产品的等价换购活动，进一步做活了配送经营。

第三，开展水厂业务。“天地源大桶水”是公司自有品牌产品，我们采用定点灌装方式开展在运输中送业务。这个项目不起眼，但好处多。比如，公司水厂部门、分运部门、发行站点和送水工都能参与，所有人员都有收益，而公司也有稳定收益。同时每年的订报赠品也主推大桶水，为稳定配送基本量打下稳固基础。

第四，在新媒体转型方面，开办了“青岛报业便民商城”网上商城，代销一些名优产品，比如“青岛啤酒十二生肖礼品装”、“清真德荣牛肉礼盒”和“金御坊花生油系列”及自主品牌“天地源”系列产品等代理，并利用自身的发行网点进行配送，在满足和丰富自身订报赠品需求的基础上，进行年节的阶段性产品促销等。

第五、进行了大桶水销售配送管理小程序开发。大桶水的销售和配送业务是适合发行渠道的有潜力的项目，但用水订户档案一直没能实现集中管理，并且缺乏一整套大桶水销售配送管理系统和相应的人员配置。为此，我们进行了大桶水销售配送管理小程序开发，以期通过小程序的应用，以最少的资金和人力投入，部分实现大桶水销售配送的网络化管理。



创新转型 探索发行新路径

烟台小报童发行有限公司

烟台小报童发行有限公司是烟台日报传媒集团下属的全资性专业报刊发行公司，随着纸质媒体的下滑趋势，小报童发行公司探索新路径，确立物流理念，寻求多条腿走路的方法，使传统的发行企业向电商物流企业转型。目前小报童发行公司物流项目主要包括苏宁易购、淘宝淘鲜达及多家本地生鲜电商的落地配业务，多个区县的美团外卖代理及配送。

美团配送业务

2015年小报童加入到美团外卖平台，利用现有的配送队伍，承接美团的送餐业务。自2015年11月加盟第一个美团区域—上乔区域，至2016年6月经营市区最大美团商圈“阳光振华”，已代理5个市区加盟站。

美团配送市区运营稳定后，我们将目标紧盯县域市场，成功签下蓬莱美团代理权。该代理权包含蓬莱美团市场的开发权和外卖配送权。截止目前我方拥有骑手200余人，2017年日均单量3600单，年收入1050万元，2018年发展为日均5100单，月均153000单，成为烟台三大美团加盟商之一。

通过美团，实现重新安置人员岗位24人。零售中心的3个零售站，发行的2个发行站实现全面转型，在兼顾报纸零售和投递业务的同时进行美团配送。

物流落地配业务

2015年下半年，分别承揽天猫超市、天猫全网、亚马逊、中粮我买网、久曳冷链、巧虎、文轩网等电商平台的烟台市区落地配业务，日配送2000-10000单，是烟台市区第一落地配送网络，2017年收入230万元。

2017年8月，我们又与苏宁易购合作，承接市区部分区域落地配业务，双方达成意向，2018年逐步将全市苏宁易购落地配业务交由我公司承担。

2018年7月承接大润发淘鲜达配送业务，该业务是阿里巴巴收购大润发之后推出的即时配送新业务，由盒马鲜生运营。烟台芝罘区大润发店淘鲜达上线两个月，单量从每天200单一跃增至每天800到2000单。承接淘鲜达配送业务不足一个月的时间，目前正处于磨合阶段。



全员发行全年发行 集思广益创新经营

泰安日报社发行中心

泰安日报社十分重视《泰安日报》、《泰山晚报》的宣传发行工作，认真贯彻落实中央和省、市委的部署要求，全员、全年抓发行，每年都及早着手部署，加强督促协调，狠抓任务落实。同时转变发行观念，创新工作思路，强化发行举措，提升工作效能，努力提高《泰安日报》、《泰山晚报》“两报”市场占有率，圆满完成了各项发行任务。

一、攻坚克难、守土有责

1、实行全员发行，层层签责任状。在报纸发行面对着严峻挑战的恶劣大环境下，我们更应清醒地认识到发行是我们的阵地，不容缺失。只有保证发行数量，才能保障我们这支队伍的存活。全员发行是地市级报社所办晚报行之有效的方法之一，泰安日报社近年始终坚持全员、全年抓发行。每年下半年征订工作开始前，我们组织专门人员调研发行市场，分析订报形势，研究制定对策。在此基础上，党委每年8月份召开社内发行工作会，正式全面启动下一个年度的报纸集中发行工作，并向各中心、部室下达晚报年度征订任务和完成时限。为保证任务的落实，报社领导与各中心、部室主任签订责任状，并将各中心、部室任务分解落实到每一位同志身上，层层传导压力，人人抗指标、任务。在进入年底

征订的大冲刺期间，报社主要领导会每周调度各中心、部室任务完成情况。为增加每位职工的订报积极性，报社制定奖罚政策：对完成任务的中心、部室及个人进行奖励，完不成任务的中心、部室及个人将进行相应的扣罚，并且不得参加当年度报社任何评先树优。每年的征订工作启动后，通过及时调度，汇总掌握订报情况，分析问题，研究对策迎难而上，使得报纸征订在报社内遍地“开花”。征订工作中，我们较好地做到了《泰安日报》、《泰山晚报》错位发行，《泰山晚报》有效发行。2017年《泰安日报》、《泰山晚报》同时提价，在此严峻形势下，新年初的开机数分别为《泰安日报》57573份、《泰山晚报》90106份。

2、用版面促发行，搞好联合办报。在晚报发行上，为扩大报纸发行量，提高晚报覆盖率，挖潜增量，我们积极拓展发行方式，与晚报采编中心联动，开辟了联合办报专栏。泰安区域的机关和企事业单位，在不冲击广告的前提下，订阅500份《泰山晚报》为一个合作办报单位，《泰山晚报》为联合办报合作单位每周安排一个晚报版面，或每周两个版面，联合办报的版面不占用晚报正常的版面，采用增刊形式发行。联合出版的《泰山晚报》的采编印成本，由合作单位承担。联合办报单位出版的周刊，不得刊登硬性

广告，专版报头及内容由报社与合作单位协商决定，用稿决定权在报社。近几年有公安、消防、工商、体育、工会、福彩、交运、石油、农信、帝苑和巨鼎等近20个单位或企业与我们开展了联合办报。通过联合办报每年使《泰山晚报》有近2万份的征订增量，联合办报对发行的贡献十分明显。

3、助力小记者发展，扩大晚报影响力。泰安日报社的小记者发展工作已经相当成熟，目前小记者人数达到了2万多名，每名小记者人手1份《泰山晚报》，从而让2万份晚报进家入户。

为扩大晚报影响力，发行中心与小记者培训中心联动，在每个暑假期间开展多期暑期小报童活动，在活动开始前举行启动仪式并进行培训，让参加活动的小报童了解活动流程、晚报历史、卖报技巧、写作技巧及活动注意事项等。

《泰山晚报》的零售价为0.5元/份，报社以0.3元/份的价格批发给小报童。在家长陪同下，小报童可任选泰城几个地方进行卖报，锻炼自己。《泰山晚报》还为暑期小报童提供专版，小报童可以记录卖报过程中的所见所想所感所悟，及时投稿，这样其全家老少都会关注我们的报纸。我们为每位小记者建立售报档案，记录售报情况及稿件发表情况，作为后期评选优秀小报童的标准。

二、投递运营、推陈出新

如果说报纸的征订是做好报社各项工作、塑造报纸影响力的关键和基础，那么投递则是稳定订户、形成影响力的强力保障。随着《泰安日

报》、《泰山晚报》发行数量与覆盖规模不断攀升、扩大，加之报业市场的激烈竞争，发行模式出现瓶颈，对此报社领导带领发行中心的同志经过考察学习，反复研究论证，总结之前的“自发”经验，于2018年8月初在岱岳区和4个县市区范围内启动物流代送，并签订报刊投递承揽协议。所谓物流承揽，并不是什么业务全都由物流公司代办，而是与社会上物流公司合作共赢。具体做法是中心分拣员将全市所有站点报纸一次性分拣到位，与物流公司车辆在规定时间内交接报纸，除市区外的各县市区100多个站点的报纸由物流公司按规定的时间分6路配送。这样一次性分拣、一次性运输到位，大幅度提高了报纸的投递时效、到位率，既保证了日报、晚报的安全投递，又稳定了服务质量与投递质量。

三、管理细化、抽调常态

随着报纸入户率的提高，发行的服务质量、投递时效是贯穿全年的工作重点。在实现创收的同时，我们继续狠抓投递质量和服务态度，及时解决处理工作中的各种事项，努力实现零投诉，打造文明服务。在队伍管理上，我们进一步完善了考核机制并经常开展对制度的学习，有效增强了每一位职工的危机意识、责任意识、进取意识，激励提高了业务服务水平，做到奖罚分明、奖罚有据。我们针对业务工作的新特点，对投诉处罚规定进一步地完善，严格奖惩、加强管理。订报服务电话设专人负责接受投诉和问询，制作了投诉和反映问题登记表，泰城和岱岳区的投诉当天解决，两市两县的投诉和反映问题第一

时间告知并督促物流公司报纸配送人员，要求当天反馈信息，并对订户进行回访。中心强化发行质检工作，中心负责人、质检部的同志至少每周一次对城区阅报栏报纸更换情况、零售摊点、报箱维护和全市报纸投递质量等进行抽查，并开展市场调研、摸底、业务研讨等，使检查、调研常态化，发现问题及时处置，按规定奖优罚劣。每次大的检查都形成书面报告，对普遍性的问题研究对策、加以解决。

四、集思广益、创新经营

发行是生存之基、经营是富裕之门，努力培养发行员转变思想、转变作风，坚持走两翼齐飞的经营发展思路。我们在做好报纸发行主业的

（上接21页）

三是按照“早迈一步，提前服务；多迈一步，超值服务；再迈一步，深度服务”的工作理念，各事业部、专题部以新闻服务为切入，以形象服务为增值，以活动策划为延伸，充分挖掘经营潜力，通过微跨界、深融合，实现了“产业链相加、价值链相乘、供应链相通，三链重构”，达到类似“新六产”的效果。

实行网格化服务后，各事业部、专题部宣传服务的针对性、专业性更强，经营能力和经营水平不断提升。如，健康事业部通过深化网格服务，在了解客户需求的基础上，策划开展了“第一书记”代言“俺村好产品”暨包联成果展活动，在两天活动内，由200多位“第一书记”代言的农产品全部销售一空，实现销售额200多万元，并预签合同价值50万元。展会现场人涌如潮，

同时，我们始终不忘经营项目的发展，这是我们必须要面对的现实。

中心投递部以增加发行员收入、稳定队伍和中心创收为出发点，凭借两报发行密度大、市场影响力广的优势，成功代投了《高新报》、《人民日报》、《泰安工作》、《泰安政协》、《泰山医学院报》等十几种报刊，还积极开展夹页宣传广告业务，严格审核夹页宣传广告内容，扩大了创收范围，并发展潜在报刊订户近千户。

随着经济一体化和网上电子商务的发展，我们目前正在积极拓展经营创收增长点，推进物流公司与现有发行队伍的合作，努力成为快递行业新生力量。

多位市领导和各部门单位领导同志也以消费者的身份到现场体验购买。大家称赞这是“最接地气”“最成功”的一次展会。同时，运用媒体平台和传播手段对活动进行全方位、立体化宣传，也产生了良好的社会效果。网络直播及相关消息点击量超过100万人次，人民网、大众日报、大众网等新闻媒体都第一时间作了报道，三门峡日报社、泰安日报社等兄弟报社看到网上报道主动联系咨询，准备在当地开展类似活动。

通过“三化”改革，集团（报社）创新创业活力不断涌现。新闻宣传工作亮点突出，传播力引导力影响力公信力显著提升，多次得到市委市政府领导批示肯定。报业经营活力迸发，2017年实现大幅减亏（同比减亏988万元），2018年上半年实现扭亏为盈，迎来集团发展新的拐点。

精准发行 减员增效 外拓内控

半岛都市报发行逆境下的新探索

成跃文

传统媒体正在发生深刻变化，报业发行可以说是首当其冲。多数发行公司所面临的共同问题就是报纸发行量和经营效益的“双下降”。逆境之下报业发行该何去何从？从2016年触底，然后逐步反弹，半岛都市报发行公司（以下简称半岛发行）做了有益的探索，报纸发行总量小幅下降，影响力却在增加；人员减少了，投递队伍却日趋稳定；业务种类减少了，效益却在提升。

一、发行量下降，影响力怎样保证？

报纸广告的增长不是简单的靠发行量，最终说了算的是影响力，是把报纸送到真正有需求和购买力的读者手里，这就是有效发行。经过近几年的震荡，在维持报纸发行量基本稳定的情况下，半岛发行推行媒体融合下的报纸有效发行，虽然报纸发行量有所下降，但是影响力提升，广告收益出现逆势增长。

（一）坚持有所为有所不为，逐渐调减偏远郊区发行，坚守核心城区用户。

为了提高报纸配送实效、提升配送质量，在半岛都市报成长过程里，发行公司相继在郊区县城乃至乡镇建立起发行站，从事报纸征投业务，随着报业形势的变化，半岛发行也因时而动，对郊区发行站进行几轮撤并，截止2016年

初，仍保留了15个发行站。但是近几年来，由于郊区报纸发行量减少，导致送报成本不断攀升，根据测算郊区发行站每年亏损400多万元。

2016年以来，在报社支持下，发行公司积极调整报纸发行结构，逐渐将订户分散、投递成本高的郊区报纸发行业务交给邮局，将主要精力放在主攻消费能力比较强的城市白领、年轻读者，为广告业务开展铺路。

（二）“上飞机，进班级”，覆盖有话语权、有消费能力群体。

通过努力，目前半岛都市报每天在飞机上投放3万份，包括山东航空、东方航空、青岛航空、厦门航空等航空公司，首都航空也实现战略合作，报纸突破洲际航线。除了航班，作为主要的交通窗口，半岛都市报也走进公交车，亲近市民。自2017年9月份开始，发起组织了以“半岛新生代 慧眼看世界”为主题的报纸进班级活动，订报近万份。2018年，通过“我为政协委员订份报”活动，为529名青岛市政协委员每人赠阅一份半岛都市报，通过送报读报活动，提升了报纸影响力。

同时，利用分类广告客户群优势，积极引导报纸向新窗口、新门店和新社区渗透，提高报纸在这些客户群的覆盖率。

(三) 坚持媒体融合下的有效发行, 广告实现逆势增长。

除做好半岛都市报主报发行以外, 半岛发行坚持媒体融合背景下的精准发行原则, 积极推动社区报、地方版布局, 同时配合报社媒体融合, 做好“半岛”APP等新媒体发行。截至目前, 半岛社区报已全部覆盖市南区、市北区和崂山区所有街道, 通过全媒体深度融合, 移动新媒体矩阵后来居上, 半岛客户端用户1000多万, 官方微博粉丝突破900万, 微信粉丝100多万, 已覆盖全国数千万受众。

目前, 半岛都市报市场占有率不断提升。根据国家新闻出版广电总局发布的新闻出版产业分析报告, 在省级和地市级报纸印数下滑加剧情况下, 在平均期印数排名前10位的综合类报纸里面, 2017年半岛都市报是第8名, 稳居第一矩阵。

报纸的有效发行带来了影响力的提升, 影响力的提升带来了广告收入的增长。2017年, 在严峻的报业经营局面下, 半岛都市报广告逆势增长, 增幅达到18%。

二、人均用工成本大幅上升, 发行队伍怎样带?

长期以来, 人多、“包袱”重, 严重束缚了发行公司业务转型和经营效益的提升。自2017年以来, 在调整报纸发行结构、实施报纸有效发行同时, 发行公司下决心调整人员结构, 引进业务人员, 提升骨干人员质量。截至今年8月份, 减员720余人, 比2016年减员幅度为53%。整个

队伍结构更加稳定。

(一) 痛下决心调整结构。

针对多年以来管理岗位“人多粥少”以及业务发展情况, 人员结构调整首先从管理人员开始。统计岗位“合2为1”, 甚至“合3为1”, 大幅减少。整个公司职能部门岗位重设编制, 并要求所有管理人员“全体起立”, 实行全员竞岗, 使职能部门人员减少过半。

自2016年以来, 在报纸发行业务平稳交给邮局的同时, 公司撤并发行站19个, 承包发行站7个, 减掉发行站管理人员60余人。其次, 通过最低工资、考勤等管理手段, 清理“慵懒散”, 逐渐辞退那些业务差、服务差的投递人员, 提升整个发行队伍人员素质。

(二) 引进充实业务人员。

减员或多或少会耽误业务的发展。在大幅减员同时, 新开拓的业务如何保证? 我们采取了“新业务新办法, 老业务老办法”的思路, 一边清理“慵懒散”、混日子人员, 一边招募新的业务人员, “两条腿走路”。

2016年, 公司成功切入O2O社区即时配送领域, 加盟承接美团外卖的配送业务, 在既有投递人员基础上, 另辟蹊径从社会上招聘“骑手”50多人, 充实到整个美团外卖队伍, 使得该业务从无到有, 高峰时运营团队近百人, 当年创收300多万元。

(三) 提升骨干队伍质量。

人员减少了, 剩下的人员如何管理, 才能调动起积极性, 起到“以1抵2”甚至“以1抵3”的作用? 除了改革考核激励机制外, 采用新办法加强管

理，对总部及发行站职能部门人员，除了加入微信群，公司还采用了“钉钉”办公系统，从考勤到业务流程都在系统里办理，提升办公效率。

对于发行站送水等骨干人员，公司组建送水员档案，除了薪酬制度倾斜外，还统一着装，装有“水叮咚”移动端，配送接单由96663下单站点调度。不定期组织交流会，以增强其归属感和荣誉感，更好地激发其积极性。

三、企业经营面临困境，效益怎样提升？

从总体来讲，发行公司核心业务还是报纸发行，主要收入就是报社给的报纸配送费，报社给的多发行就好过些，报社给的少发行就压力大。随着近几年报纸发行量下降，发行收入也随之出现下降。困境之下如何“脱困”？途径就是开源节流，增加收入的同时管控好成本。

（一）发行困难的主因是政策性的。

从目前整个报业自办发行市场来看，发行公司都属于报社子公司，通过跟报社结算报纸配送费的形式取得收入，而费率的高低则是报社确定。“大河有水小河满”，报社日子紧巴发行也不好过。

以半岛发行为例，扣除征订提成后，配送费每份约0.3元/天，而我们给投递员为0.22元/天，郊区为每份0.4元/天，再加上劳动保险、运费、房租和职能部门人工等各种费用，现有的费率包不过来。而且一个投递员只靠送报收入，每月只有1000多元，现在情况下不可能养住投递员。

（二）多措并举拓展收入。

单纯依靠报社母体输血不行，必须有自己

的造血功能。长期以来，半岛发行物流业务比较繁杂，涉及到桶装水、牛奶、生鲜宅配和电商配送等，由于近几年人工成本趋高，导致以上业务利润普遍降低，再加上报纸配送收入的下降，导致公司经营压力倍增。

2016年以来，公司将现有业务进行梳理，调整业务机构，决定集中精力发展利润率较高的桶装水业务，同时撤消了以前的生鲜配送部，暂停天猫配送业务，压缩牛奶配送业务，同时下大力气发展高利润的酒水业务，稳定美团外卖业务，全年实现拓展业务收入2500万，为整个公司经营业绩的反弹提供了保证。今年充分利用青岛市的文化惠民政策，积极行动做好发行，节约成本增加收入。

（三）下大力气管控成本。

减员最直接的效果就是用工成本的大幅下降，在保证现有在岗人员工资不下降的情况下，2017年全年整个公司人工成本较2016年同期减少近850万元。

同时，车队、房租和办公综合费用等也都加强了管控。通过各种努力开源节流，2017年实现了经营业绩反弹，2018年情况明显优于去年。

我们体会到，报业发行转型不是简单多做发行量，或者多做几个业务，那样必然会导致“头疼医头，脚疼医脚”。整个转型是一盘棋，在保证报纸有效发行、提升报纸影响力基础上，做好收入拓展和成本管控，既保证自身造血功能，还可以带动广告增收，完成报社交给的发行任务，并探索新的发展路径。

（作者为半岛都市报发行公司副总经理）

年利润超3000万元，嘉报人是怎么做到的

史春阳

纸媒生存，贵在坚守。媒体融合不是越快越好，而须走稳走好

积极参与优质内容的生产与传播竞争，是今天主流媒体在新时代实现新作为必须面对的课题。嘉兴日报报业传媒集团党委书记、社长蔡伟达认为，现在纸媒的读者在流失、广告在流失、影响力在流失，但我国传统纸媒还有着特殊的舆论宣传引导功能，在任何语境下，这个功能都不能被削弱。因此，纸媒的生命还会延续下去，纸媒生存，贵在坚守。

传统媒体有专业优势，大家熟门熟路的是纸媒的运营方式和赢利模式，所以不能放弃自己的传统优势而全力去做并不熟悉的新媒体。把会做的、能赚钱的事情轻易放掉，却花很多精力去做以前不会做、也不赚钱的事情，那吃饭都要成问题了。

在一片唱衰纸媒声中，嘉报集团对坚持十多年的联办县市报模式进行完善提升，积极探索与县市合作双赢的联办新模式，进一步做大做强纸媒这块蛋糕，为集团稳步发展打下了坚实的基础。

媒体融合发展方兴未艾，互联网新技术新业务不断涌现。当前，对于地市党报而言，财力、物力以及媒体融合发展中最为重要的专业技

术人才和研发能力恰恰都是弱项。因此，在融合发展道路上，蔡伟达认为，不是走得越快越好，而是必须走稳走好。

正是基于这样的认识和判断，近年来嘉报集团坚持自己的优势，因势而谋、顺势而为，着力构建以党报、党端、党网为主要骨架，以微博微信集群、手机报为补充的形态多样、手段先进、竞争力强的新型主流媒体。

坚持“内容为王”，打造有全国知名度、影响力的报业品牌

多年来，嘉报集团坚持把品牌建设作为提升地市党报影响力和核心竞争力的重要抓手，打造具有个性特色、完整体系的党报品牌，形成了以视觉表达、新闻评论、经济报道、党报热线、江南周末和人才工程为架构的“5+1”品牌体系，并且不断进行品牌维护与管理，赋予品牌新的适应发展的内容，确保品牌不断丰富，影响力持续放大。

视觉表达品牌从平面走向立体，从纸媒拓展多媒，精心打造浙江新闻名专栏“视觉1+”，以摄影专题报道的“厚度”和“深度”在读者中保持恒久“温度”。

新闻评论品牌从规模型走向质量型，在党报每天推出“嘉兴时评”的基础上，在党代会、

两会等重大会议期间推出重磅述评文章，彰显党报评论的立论高度和思想深度。

经济报道品牌紧扣中心工作，力求实用又好看，在经济发展新常态的报道中挖掘亮点，提振信心，在体验式新闻、故事化表达上出新出彩。

党报热线品牌注重从舆论监督向服务民生转变，选择百姓关心、有重要意义的典型事件和新鲜话题，用开阔的视野和全新的视角进行深入、生动、立体的报道。

江南周末品牌注重挖掘地方文化底蕴，反映嘉兴人文精神，相继推出了“名人之后”、“嘉兴人在海外”、“嘉兴院士”、“嘉禾匠人”等文化专栏。

以融合为要，打造“移动优先”传播新体系，形成多端齐发媒体新格局

从2015年开始，以南湖晚报为探索“试验田”，率先打破原先采编部门结构，启动拥有全新理念和任务的全媒体中心。嘉兴在线打通采编、经营、全媒体等的整体传播链，进一步明确职责、细化分工，探索走出具有自身特色的媒体融合发展之路。

推动媒体融合，是为了抢占互联网舆论阵地，打通网上网下两个舆论场，做好“黏合剂”，形成“同心圆”。2018年，嘉报集团依托“大学习大调研大练兵”活动，大力推进媒体融合发展的组织架构重组，全面开展组织架构重组、采编流程再造、考核机制完善等重点工作，促进报、网、端、微的融合发展，加快构建现代

传播体系。

集团专门就媒体深度融合而召开的各个层次的座谈会、研讨会等“头脑风暴”有十多次，目前组织架构已基本确定，嘉兴日报、嘉兴在线深度融合，整合成立嘉兴日报全媒体编辑委员会，下设“四部”、“四社”、“四中心”，即全媒体综合新闻部、全媒体经济新闻部、全媒体新闻评论部、全媒体人文副刊部；南湖分社、秀洲分社、海盐分社、桐乡分社；全媒体视觉中心、全媒体编辑发布中心、全媒体策划经营中心、全媒体技术开发运维中心。职能定位、流程设置、考核激励等基础工作正在紧锣密鼓地开展。

产业经营紧紧抓住主业不放松，“互联网+”“文化+”风生水起

在产业经营方面，嘉报集团紧紧抓住传统主业不放松，坚持传统模式的不断创新，巩固和提升广告、发行、印刷这“老三样”原有的优势和品牌影响力，以品牌力量榜、南湖晚报读者节、“风云人物”评选等大型活动为载体，精准发力、寻求突围，稳住了集团每年的营收盈利能力，仅2017年净利就保持在3000万元以上，为报业发展奠定了丰厚的物质基础，并在此基础上主力从传统报业集团向多元发展的文化集团转型。

嘉报集团充分利用国家扶持文化产业发展的一系列相关政策，多元拓展，实现文化与产业融合互动。建筑面积5.3万平方米的嘉报文化产业园历时三年，2016年正式投入运作，去年5月

集团全资子公司嘉兴市文化创意产业研究院有限公司以“房东+股东”的方式，与浙江神洲酷奇科技发展有限公司共同出资成立嘉兴神洲酷豹电商文化发展有限公司，正式签约入驻产业园，预计前三年净利润达1000万元以上。“璟禾”艺术馆和嘉兴市龙骏信息科技有限公司两家文化与设计公司入驻产业园，则使嘉报文化产业园成为嘉兴创意文化产业集成孵化的新天地。

嘉报集团以“互联网+”为引领，在做大做强主业的同时，积极整合报业资源，大力发展文化创意、教育培训、户外广告等衍生行业。以300多块遍布嘉兴主城区的电子阅报栏为载体，进行户外广告新模式的探索和尝试，2015年以来，阅报栏户外广告达到780万元，版外经济创收领域得到了有效开拓。

通过参股嘉兴银河影业投资有限公司，除嘉兴市本级外，已经开出湖州、平湖、桐乡洲泉、濮院等多厅影院，得益于快速成长的电影市场，嘉报集团投资影业收益显著。

依托资金、区位、场地优势，借势借力，寻求合作办学新模式，嘉报集团成立教育培训学校，不断探索与专业学校合作开发艺术培训项目的渠道，做大教育培训产业，打响少儿培训品牌。

今年上半年，集团下属的嘉兴嘉报艺术培训中心强强联手中国歌剧舞剧院等成立中国歌剧舞剧院嘉兴少年艺术团、展示中心、艺术培训中心嘉兴基地，中国歌剧舞剧院创作采风基地和中国歌剧舞剧院考级委员会嘉兴考区也陆续揭牌。还与嘉兴市文联携手打造“嘉兴市民文艺空

间”，为广大文艺工作者搭建服务群众的平台，进一步提升媒体服务社会的影响力并助推文创产业发展。

集团旗下的吴越电子音像出版有限公司充分挖掘党的诞生地的独特政治优势和红色文化资源，始终坚持文化精品创作，近年来先后精心打造了百余件品质精良、影响深远的作品。

嘉报集团大力推动文化与产业的融合互动、双核驱动，努力拓展报业多元化经营道路，大力发展报业经济——加快建设文化产业园，扩大报业发展空间；开设嘉兴嘉报传媒商贸有限公司，在传统报业广告发展遇到瓶颈之际，另辟报业经济可持续发展之路。

以建设有文化特色的现代企业制度为抓手，构筑高素质的人才队伍

曾经一段时间嘉报集团一些优秀的人才纷纷前往大都市杭州、上海谋求更好的平台和更大的发展，不过如今情况却发生了变化，嘉报流失的人才少了，杭州、上海等大城市慕名而来的报业人才多了起来，集团变为人才集聚地。

近年来，嘉报集团从自身发展需求出发，以“引进、挖掘、流动、稳定、培训”为基础，以“搭建事业平台、创新激励机制、强化教育培训、营造和谐氛围”为抓手，在集团内形成了“引得来人、留得住人、用得好人”的良好氛围，打造了一支素质精良、结构合理、充满活力的新闻“铁军”。

“千军易得，一将难求”。集团开展“5+1”品牌工程以来，先后以年薪制的形式高

媒体融合背景下 都市报退出原有市场的法律途径探析

王伟亮

2014年，上海《新闻晚报》休刊引发各界关注。彼时暨南大学范以锦先生即提出：休刊并非个案，务必完善退出机制。笔者深表赞同。为丰富媒体融合转型发展的理论，有序平稳开展都市报退出原有市场工作，减少由此带来的震荡和负面影响，对都市报退出原有市场法律途径的研究具有必要性和紧迫性。

一、都市报的现状与未来趋势

都市类报纸（简称“都市报”），泛指以

薪聘请了三位视觉总监，他们先进的图片理念和先进的管理经验，让两报的图片质量和内部管理得到了大幅度提升，让集团的视觉品牌走在了全国媒体前列。

同时，集团同样以年薪制的形式积极引进了诸如评论记者、财务部主任等急缺人才，在提高新闻评论质量和经营管理队伍素质上实现新突破。集团新闻采编人才、报业经营人才两手抓，高层次人才、应用型人才两手抓，全面优化人才的素质结构、层级结构和分布结构，持续引进高素质人才。

2016年以来就引进采编、经营、技术等各

城市晚报、早报、晨报、时报、商报以及都市报等为代表，以城市居民为主要读者对象的综合类或文化、经济、生活类报纸。都市报的崛起与发展，是中国报业市场进入发育期的开端，直接推进了中国报纸的市场化转型。

进入21世纪之后，随着互联网及基于互联网技术（特别是移动互联网技术）的新媒体的迅速崛起，都市报首当其冲地遭遇“技术挑战与冲击”，表现为读者流失、信息权威丧失、广告收入下降以及人才出走。2005年，《京华时报》前

类人才30余人，人才队伍数量、素质持续提升，为集团发展注入了源头活水。

集团紧紧围绕建设有文化特色的现代企业制度，坚持把社会效益放在首位，实现社会效益和经济效益相统一。集团在用人、分配、考核等运行机制上坚持改革，实施编内、编外人员同工同酬同福利，淡化编制、留住人才，为报业加快转型发展注入强劲动力。

（本文原载《城市党报研究》，本刊有删节）

社长吴海民率先提出了“报业拐点论”，随后几年虽有所反弹，但至2012年，报业出现了真正的拐点，广告、发行等各项统计指标开始下行，甚至“断崖式”下降。自2014年1月1日上海《新闻晚报》休刊起，全国已有数十家都市报休刊或停刊，引发广泛关注。

关于都市报的未来，学界和业界似乎普遍不乐观。范以锦先生认为，部分报刊休刊是大势所趋，[范以锦：《休刊并非个案，务必完善退出机制——从新闻晚报休刊说开去》，《新闻与写作》，2014年第2期。]国家行政学院郭全中认为，参照国外类似情况，未来一段时间内我国将迎来休刊大潮。2015年，徽投资本公司董事长蔡伟甚至预测都市报撑不了24个月，2016年，腾讯网总编辑王永治预言到2018年很可能会有三分之二以上的纸媒“关停并转”。依笔者所见，除少数具有广泛影响的品牌媒体外，多数都市报都将面临退出原有市场的问题。

二、新媒体背景下都市报退出原有市场的界定

笔者认为，从狭义上讲，都市报退出原有市场是指由主办单位提出终止出版都市报的申请并经主管机关同意，由主办单位向所在地省、自治区、直辖市人民政府出版行政主管部门办理注销登记，并报国务院出版行政主管部门备案后，报纸出版单位终止出版都市报的行为。也就是《出版管理条例》第18条第2款规定的“停刊”。

广义上讲，都市报退出原有市场是指不再

以原出版主体、原内容定位和原纸质形态继续出版的各种行为，包括但不限于超过180日仍中止出版（长期休刊）、终止出版（停刊）、报纸出版质量未达到规定标准或者不能维持正常出版活动的、未通过年度核验或不按规定参加年检的、转换出版方式（如转换为电子形式）、转换内容定位（如转换为服务特定读者的报纸）、被其他主体兼并、重组或托管以及被宣告破产，等等。

按照不同标准，都市报退出可以分为业务退出和主体退出，也可分为主动退出和被动退出，还可为市场推动退出和行政推动退出，等等。

三、新媒体背景下都市报退出原有市场的主要法律途径

（一）因经营困难而自行决定停刊或无限期休刊

从已有的案例来看，有的直接停刊，有的则选择稍显婉转的“无限期”休刊，但因休刊超过180日将会被撤销出版许可证并注销登记，因此在实际效果上等同于停刊。

1. 都市报为公司法人时的退出途径

对于以公司法人形式存在的都市报，经股东会决定停刊的，依据《出版管理条例》第18条第2款，公司也应当解散注销，不能继续存续。在此之前，应先行办理停刊手续。

（1）都市报停刊，应依据《出版管理条例》第18条第2款的规定，由主办单位将停刊决定报请主管机关同意，然后向所在地省级新闻出版广电厅（局）办理注销登记手续，并最终报国

家新闻出版广电总局备案。

(2) 都市报公司解散注销, 应依据《公司法》“公司解散和清算”程序办理。

第一步, 应由股东会依照《公司章程》的表决方式, 依法做出解散公司的股东会决议。都市报公司的股东会决议, 在理论上要早于报请主管机关同意停刊的报告, 决议中应对办理都市报停刊手续预留时间, 并依办理结果设计不同的方案。

第二步, 依法成立清算组。依据《公司法》第183条的规定, 应当在解散事由出现之日起15日内成立清算组。考虑到须先行办理停刊手续, 故一般应在省级新闻出版广电厅(局)同意停刊后, 方可正式成立清算组。清算组由股东组成。逾期不成立清算组进行清算的, 公司债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组进行清算。

第三步, 清算组依法履行清算职权。依据《公司法》第184条的规定, 清算组的职权为: (一)清理公司财产, 分别编制资产负债表和财产清单; (二)通知、公告债权人; (三)处理与清算有关的公司未了结的业务; (四)清缴所欠税款以及清算过程中产生的税款; (五)清理债权、债务; (六)处理公司清偿债务后的剩余财产; (七)代表公司参与民事诉讼活动。清算组应当忠于职守, 依法履行清算义务。

第四步, 注销公司。公司清算结束后, 清算组应当制作清算报告, 报股东会或者人民法院(如果清算组由人民法院指定成立)确认, 并报送公司登记机关, 申请注销公司登记, 公告公司

终止。

(3) 职工利益保护

都市报退出原有市场时, 职工利益处理是否得当, 直接关乎退出行为是否顺畅和成功。相对于一般公司, 都市报的职工身份往往比较复杂, 有事业身份的, 有企业身份的, 还有劳务派遣身份的, 须分别适用人事和劳动法律法规处理, 个别问题还可能需所在地方有关部门出台专门政策加以解决。

都市报公司解散时, 对于事业身份的人员, 一般退回编制所在单位接收安置; 对于劳务派遣职工, 都市报应终止与劳务派遣单位签订的劳务派遣协议, 退回职工, 协议有违约金条款的, 应支付相应违约金。

对于都市报公司招聘的职工, 应当按照《劳动合同法》等有关规定妥善处理。依据《劳动合同法》第44条、46条、47条、50条, 因用人单位解散的, 劳动合同终止, 都市报公司应当向职工支付经济补偿, 出具终止劳动合同的证明, 办理档案和社会保险关系转移手续。如果有未支付工资的, 应一并支付, 有欠缴社保费用的, 应依法补足。为确保职工利益, 《公司法》186条第2款规定, 公司财产在支付清算费用后, 应优先用于支付职工的工资、社会保险费用和法定补偿金。

2. 都市报为事业法人时的退出途径

对于以事业法人形式存在的都市报, 经社委会或理事会等内部决策机构决定停刊的, 都市报社也应当解散注销, 不能继续存续。在此之前, 应先行办理停刊手续。

(1) 停刊与上述都市报公司办理程序相同,此不赘述。问题主要在于都市报的解散和清算注销程序,因为《事业单位登记管理暂行条例》仅在第13条做了简单规定,可操作性不强。该条规定:“事业单位被撤销、解散的,应当向登记管理机关办理注销登记或者注销备案。事业单位办理注销登记前,应当在审批机关指导下成立清算组织,完成清算工作。事业单位应当自清算结束之日起15日内,向登记管理机关办理注销登记。事业单位办理注销登记,应当提交撤销或者解散该事业单位的文件和清算报告;登记管理机关收缴《事业单位法人证书》和印章。”从实践情况来看,在依据该条规定的同时,还会适当参考《公司法》有关规定。

(2) 职工利益保护

都市报通过劳务派遣方式使用的人员,处理方式同都市报公司。

都市报聘用并签订聘用合同的人员,其与都市报间的法律关系,依据《最高人民法院关于事业单位人事争议案件适用法律等问题的答复》(法函〔2004〕30号),一般应优先适用《事业单位人事管理条例》等人事管理法规,没有明确规定的,可参照《劳动合同法》执行。2003年《事业单位试行人员聘用制度有关问题的解释》(国人部发〔2003〕61号)对因单位解散而导致解除聘用合同关系的情形只有原则性规定,即单位分立、合并、撤销的,上级主管部门应当制定人员安置方案,重点做好未聘人员的安置等有关工作。2002年《国务院办公厅关于转发人事部关于在事业单位试行人员聘用制度的意

见》(国办发[200235]号)的规定也较简略,即聘用单位分立、合并、撤销的,应当妥善安置人员;不能安置受聘人员到相应单位就业而解除聘用合同的,应当按照规定给予补偿。聘用关系依法解除后,都市报要按照国家有关规定及时为职工办理社会保险关系调转手续,做好各项社会保险的衔接工作。

都市报社中有事业编制且未签订聘用合同的职工,即所谓的“铁饭碗”人员,一般应由上级主管部门安排新的工作岗位。由于这部分职工数量不多且大都已临界退休年龄,所以这种安排是可行的,也可减少不稳定因素。

鉴于人事法律关系的复杂性,都市报社应积极向有关人事、新闻出版、宣传部等部门沟通请示,获取指导,争取支持。

3.都市报为非法人编辑部时的退出途径

国内一些都市报还存在由编辑部作为实际出版主体的情形。对于不具有法人资格的都市报,依据《出版管理条例》的规定,应由主办单位承担处理停刊的程序和实体责任。由于出版单位为编辑部,不需要依据《公司法》或《事业单位登记管理暂行条例》注销,仅须主办单位自行撤销,同时收缴印章,公告声明。

(二) 转换内容定位,服务特定读者群体继续出版

都市报有其特定定位和读者群体,如果有些都市报调整办报思路,重新定位读者对象,比如转为老年类报纸,那么也意味着退出都市报原有市场。从法律上看,这属于报纸名称、刊期、开版以及出版单位的名称、业务范围等事项的变

更。

《出版管理条例》第17条第1款规定：“出版单位变更名称、主办单位或者其主管机关、业务范围、资本结构，合并或者分立，设立分支机构，出版新的报纸、期刊，或者报纸、期刊变更名称的，应当依照本条例第12条、第13条的规定办理审批手续。出版单位属于事业单位法人的，还应当持批准文件到事业单位登记管理机关办理相应的登记手续；属于企业法人的，还应当持批准文件到工商行政管理部门办理相应的登记手续。”第2款规定：“出版单位除前款所列变更事项外的其他事项的变更，应当经主办单位及其主管机关审查同意，向所在地省、自治区、直辖市人民政府出版行政主管部门申请变更登记，并报国务院出版行政主管部门备案。出版单位属于事业单位法人的，还应当持批准文件到事业单位登记管理机关办理变更登记；属于企业法人的，还应当持批准文件到工商行政管理部门办理变更登记。”

据此，都市报主办单位应区别不同变更情形，依法办理相关手续。由于都市报法律主体并未实质改变，报纸仍然继续出版，故这种退出的影响较小。

（三）停止纸质版出版而转为通过信息网络继续出版

为降低成本，停止纸质版出版而转为通过信息网络继续出版，不失为一种值得探索的退出转型途径。2017年1月1日，京华时报曾开始尝试此种方式，东方早报整体并入澎湃新闻则更进一步。

依据《网络出版服务管理规定》，从事网络出版服务，必须依法经过出版行政主管部门批准，取得《网络出版服务许可证》。申请《网络出版服务许可证》，应当向所在地省、自治区、直辖市出版行政主管部门提出，经审核同意后，报国家新闻出版广电总局审批。经批准后，申请者应持批准文件、《网络出版服务许可证》到所在地省、自治区、直辖市电信主管部门办理相关手续。另外，提供互联网新闻信息服务，还应符合《互联网新闻信息服务管理规定》的有关规定。

都市报主办单位应依据上述规定依法办理相关手续。不过，对于纸质版报纸终止出版，究竟是按照《出版管理条例》的“终止出版”还是“变更出版”程序办理，尚无明确规定。笔者认为，为简化程序，减少对报纸转型的冲击和影响，应当允许都市报按照“变更出版”程序办理相关手续。

（四）被其他主体兼并、重组或托管

《报纸期刊出版质量综合评估办法（试行）》第10条将“由有实力的传媒集团或报纸期刊企业兼并、重组或托管”作为报刊退出原有市场的一种方式。从实践情况来看，对于需要调控划转或经营困难的报纸，过去的确主要交由实力较强的传媒集团来兼并、重组或托管，其他国有单位介入较少。

笔者认为，考虑到目前多数都市报已无人愿接手的形势，可以尝试以省为单位，由实力最强的都市报作为操作主体，兼并、重组或托管省内所有都市报，组建都市报集团，使其脱离原来

的党报媒体，并转型为新闻信息提供商，然后按照前者市场化，后者公益化方式运行，政府相应采取不同的政策保障措施。

值得注意的是，近期出现了同一报业集团（报社）内党报“兼并”都市报的案例，例如，2017年9月1日起，江西《新余日报》“兼并”《新余晚报》并将其作为《新余日报·都市新闻》。同年12月21日，《无锡商报》并入《无锡日报》。从一张报纸变为党报中的几个版面，报纸性质本身已然发生了转变，读者定位相应也发生了变化。对于规模较少的都市报来说，由所在党报“兼并”不失为一种稳妥的退出方式，但对于那些规模体量较大的都市报来说，则存在吸纳难度。无论如何，从法律上看，这种形式的“兼并”仍然面临都市报停刊这一基本问题，应按照前述停刊程序办理有关事宜。

（五）被宣告破产

破产制度对那些经营困难、资不抵债或明显缺乏偿债能力的都市报，在理论上存在适用可能性，实践中也有案例。2001年3月广东《惠州晚报》被宣告破产，成为我国首例报纸破产案。不过，该案中被宣告破产的是各方成立的经营公司，对于大多数属于事业性质的都市报来说，仍然要面对事业单位是否适用破产法这一问题。

我国《企业破产法》第1条规定破产程序适用于企业法人，第135条规定：“其他法律规定企业法人以外的组织的清算属于破产清算的，参照适用破产法规定的程序”。有学者认为，其他法律规定企业法人以外组织的清算，不属于破产清算的，则不能参照适用破产法规定的程序。

[吴高盛：《中华人民共和国企业破产法条文释义与适用》，人民法院出版社2006年版，第287页。]按照这种理解，由于《事业单位登记管理暂行条例》第13条没有明确规定破产清算，因此，作为一般事业单位的都市报社目前不能参照适用破产程序。笔者认为，后续可通过修改该条例或《出版管理条例》加以解决。

以公司形式存在的都市报，可以适用《企业破产法》规定的破产程序，最大限度降低对各方冲击和影响。2018年1月9日，上海《环球企业家》杂志社有限公司正式启动破产清算程序。因同为市场类纸媒，该案对都市报公司破产退出原有市场亦具有参考意义。

四、结语

诚如中国报协秘书长胡怀福所言，中国报业的供给侧改革迫在眉睫，对经营不下去的都市报及时关停并转是将优良社会资源进行再次科学配置的前提。[胡怀福：《传媒经济也需提质增效》，《青年记者》，2017年第4期（上）。]笔者认为，在此过程中，中国报协作为行业协会应积极发挥作用，多策并举，特别是要组织力量制定法律操作指引，以指导有关都市报规范平稳地退出原有市场。

（本文系2017年山东省软科学研究计划项目“媒体融合背景下都市报退出市场的法律途径研究”（项目编号：2017RKB01323））

（作者为山东政法学院传媒学院副教授，高级经济师，传媒法博士）

从烟台日报传媒集团“大小新闻” 看地市报业APP本土化战略

郑勇军

构筑基于集团架构的“中央厨房”： 基因再造，平台变革，流程重塑

不论是内容还是平台运营，“大小新闻”均依托于集团“中央厨房”——全媒体新闻中心。该中心成立于2008年，融合了《烟台日报》《烟台晚报》《今晨6点》等三报和水母网、烟台网络电视两网及6家县域报的采编团队，主推的“大小新闻”内容生产主要以编辑加工、整合包装、提升设计为主。“大小新闻”充分发挥移动新媒体的优势，第一时间向用户传播，并根据记者采访的不断深入做到滚动更新，持续进行，达到效果的叠加和最大化，在这个过程中实现揭示真相、消解误会、引导舆论的作用。

为转变记者编辑的思想认识和观念，加快融合创新的进程，烟台日报传媒集团还制定了相关的考核奖惩办法，为“大小新闻”的正常运转提供保障。凡是经“大小新闻”发布的稿件，一经采用即实施奖励，统计结果每天公布。目前，全媒体新闻中心“大小新闻”编辑部与集团各媒体采编部门已实现常态化对接，时政要闻、人事任免、深度报道、突发新闻等重要稿件能够第一时间在“大小新闻”客户端上呈现。

生产“最烟台”的内容资讯：立足本

土，快速反应，权威发声

“大小新闻”客户端开设首读、烟台、政闻、社会、吃货等23个频道，其中纯新闻频道17个，生活类频道6个。在新闻频道的内容定位上，“大小新闻”明确本土新闻与埠外新闻的比例为7:3。为确保本地资讯内容供应，我们采用了本地新闻“直供+原创+聚合”的做法。首先，做好本地新闻的直供。“大小新闻”客户端依托集团旗下子媒体的近300名记者、大小新闻粉丝，为“大小新闻”即时提供当天的新鲜资讯。为此，集团单独列出预算，记者在“大小新闻”发布本地资讯，即可获得稿酬。其次，做好本地新闻的自采、原创。针对重大突发事件，派出记者现场采访；遇到重大活动，组建“特别工场”，调派包括视频、文字、图片记者在内的采访团队进行独立采访。再次，做好本地新闻的聚合。聚合报道主要针对本地资讯，需注明新闻来源，同时实时关注本地主要政府部门和企业的官方微博、微信公众号，及时抓取、整合，努力做好“人无我有、人有我优”。

向下！将触角延伸至县市区。除市区和长岛、栖霞外，烟台日报传媒集团在每一个县市均有“今日系列”社区报。为用好这一资源，从2015年6月起，集团出台《大小新闻客户端县域

频道运营管理办法》，将6个县域频道交由“今日系列”媒体运营。目前，在各社区报安排的专人维护下，“大小新闻”县域频道每天汇聚了大量当地资讯。

快！打造权威的应急发声平台。移动互联网时代，新闻传播快，手机客户端具有天然的时效优势。同时，微信朋友圈消息鱼龙混杂、真假难辨，也给客户端的求证报道提供了发挥的空间。对此，“大小新闻”努力做到“最权威”（与自媒体比）和“最快捷”（与传统媒体比）。上线以来，“大小新闻”对烟台突发事件基本做到了第一时间反应，通过一系列突发事件的报道和求证，收获了良好的口碑。

从运营内容到运营平台：特色活动+本地服务+社交化运作

移动互联网时代，地方媒体客户端要想真正吸引用户，在内容本土化的基础上，还需努力推动客户端从运营内容向运营平台迈进。“大小新闻”定位为“全媒体资讯服务平台”，从新闻、生活服务、社交等方面为用户提供全方位、便捷的综合文化服务。具体来说，主要是调动各类资源，通过优化内容运营、线上线下宣传、组织用户活动，利用技术推送、商业推广、行政推动实现用户量级的跨越。

以策划为引领，通过活动凝聚人气。“大小新闻”每年都要推出若干策划，以此为引领锻造品牌。一是重点、节点策划。2016年3月，烟台苹果滞销，“大小新闻”联合烟台栖霞市人民政府发起零利润公益行动——“爱要久久·栖霞

苹果助卖大型公益活动”，通过集团的三报两网以及“大小新闻”、微信矩阵等新媒体，以文字、图片、视频、H5等多种形式连续报道，两周即售出价值240万元的苹果。二是常态策划。充分利用客户端的“圈子”，如吃货圈每周组织吃货活动，吸引了市区所有五星级酒店参与；亲子圈与景区、工厂等合作，每周组织有意义的小记者活动，吸引了大批家长参加。三是将活动引向社区。“大小新闻”编辑部与集团民意通呼叫中心合作，每周六选择一个社区开展大小新闻推广、下载活动，由于每场都有律师、医生、家电维修师义务参加，活动基本上场场爆满。

强化本地服务，致力于“工具化”。新版“大小新闻”客户端与智慧城市对接，为用户提供更加丰富的服务。其中，自主研发的公交查询模块，可实现线路、站台、换乘、附近四种查询，公交车离站点有多远一查即知。此外，客户端还与建设银行烟台分行等部门和平台合作，实现了交通违章查询和水、电、暖、气及交通罚款等费用的缴纳等多项功能。

突出互动性，升级客户端的社交功能。“大小新闻”在评论、跟帖的基础上，增加了互动属性更强的圈子、积分、商城、抽奖等功能。用户通过登录、评论、分享、爆料等行为可获得积分，并到积分商城免费兑换，此举令客户端评论量增加5倍。此外，“大小新闻”还注重活动“互动”，里约奥运会、春节等节点，均策划推出积分秒杀、刮刮乐等线上活动，吸引了大量用户参加，有效凝聚了客户端人气。

（本文原载《中国记协》，本刊有删节）

第五届山东报业公益广告设计大赛获奖作品选登



作者：王凯 周浩

单位：潍坊广播电视报

樊磊作品选登



樊磊 字弗言。1974年生，就读于山东艺术学院，获艺术硕士学位。现为山东画院专职画家、国家二级美术师；系山东省美术家协会副秘书长、现代刻绘艺委会副主任、花鸟画艺委会委员；山东省青年美术家协会副主席；山东省中国画学会副秘书长；山东省青联委员。



山东报业

Shandong Newspaper Industry

2018年第三期 总第163期

主办 山东省报业协会

NO.
163

党报的价值和力量/赵念民

加快推进党报发行体制改革和发行产业化/郭利民

“人才强报”的泰安战略/泰安传媒集团

“三化”改革 激发创业活力/日照报业集团

抗灾一线的寿光日报融媒体/桑爱梅

齐鲁晚报会展之路/刘宗奎

