



中国媒体创业期过后的动力减弱及其成因

时间：2004-3-16 13:46:42 来源：红网 作者：陈舒平 阅读1319次

从上世纪90年代开始，我们国家各个城市都陆陆续续的崛起了一大批以城市市民和他们的生活为诉求对象，以真正的新闻传播为宗旨的综合性的城市市民生活报，他们的报道内容和报道方式区别于此前的各级党的、政府的机关报，也区别于当时各大城市普遍生存着的晚报。晚报一直以上是文人味比较重，我感觉是茶余饭后，几乎主要是满足于读者的一般的纯粹的阅读快感的需要，在我们国家市场经济不发达的时候，主要是这两种形态的报纸存在，其他的报纸可以说和它们都没法比，不是一个数量级，几乎在每个城市都是这种状况。但是，后来从90年代以后，我们当时是93年下半年开始筹备《成都商报》，以后其他的报纸也开始，这种报纸是真正意义上的新闻纸，不管是叫都市报还是其他的名字，现在有一个全国商报联，我是副理事长，参加了几年的每年的年会，我亲眼看到它一步一步怎么样由一个纯商业系统的报纸联合体，慢慢的越来越多的有了像我们这样的市场报的成份在其中，越来越多，到现在，整个的感觉是商报联合会的近百家媒体中，基本上实际以市场报为主，虽然名称还叫商报，我感觉是以市民及其生活为诉求对象的综合性的城市市民生活报。还有晨报，包括很多的晚报，慢慢的很多城市的晚报可以说是顶不住都市报的市场冲击和压力，都由晚报改为晨报，好多都改了。以前我们老的《成都晚报》就是在全国比较早的由晚报改为早报，虽然还叫晚报，但实际上性质已经是我刚才说的那种性质了。不管它叫什么名称，现在一般统称为都市报。所以，由于这种报纸功能属性更符合新闻的规律，它们的报道内容和报道方式也更加贴近群众、贴近生活、贴近现实，像长春同志所讲的“三贴近”那样，因此在全国的各个城市，目前一般都成了都市报发行量最大、影响最大、广告收入最大，少数几个城市恐怕有点意外，比如广州的《广州日报》，还有一些其他的城市。但是我认为，基本上有些地方都市报做不了老大，主要的原因，要么是那些地方相对的报纸的管理严格一些，导致了那个地方的都市报发育相对晚一些，要么是那个地方的其他的报纸，在实质上和都市报趋同了。

都市报发展到今天，已经十年了，像我们《成都商报》就是最早的都市报之一了，由于市场的压力，各地的都市报在创新报题材和报道方式，创新报道手段方面可以说是兼收并蓄，这块压力很大，迫使面向市场化，一出生就要面对市场的极大的压力，赶快就兼收并蓄，吸收各方面的能够把报纸做得好的手段，只要是好的手段就拿过来用，这样的情况下，我感觉几乎是无所不用其极，有些外国专家，这两年我们陆陆续续请了一些外国的资深专家到我们报社来讲课，来互相交流，我跟他们在一块儿，有时候谈到这些，他们也看了我们的报纸，我们再一块儿分析，有时候分析美国的报纸，感到在报道的题材、报道的手法报道的方式等等方面，可以说他们都感觉到好多东西、很多方式他们做不出来，但是我们的都市报很多时候都已经习以为常了，很多的方式方法可以说是用得淋漓尽致甚至是登峰造极了。90年代初到现在，仅仅是10几年的时间，我们的报纸实际上已经走过了国外的新闻一两百年才能走完的路，在题材的选择、在内容的广度和深度的挖掘，在各种报道方式和手段的使用上，实际上我们已经显示出了相当的水平，可以说，比起发达国家的报纸，我感觉，只是财力、内部管理、我们的职业化的程度上还差一点，除此以外，我们已经不是很逊色了。这是我个人的看法。

- 论学术期刊的创新
- 把市场机制引入党报—...
- 报业如何做大做强的探索
- 机关报与都市报的对接...
- 标杆瞄准：快速复制竞...
- 新时期振兴党报须遵循...
- 从《新京报》创刊和《...
- 报业竞争“内容为王”？
- 全面解读《联合早报》...
- 《大公报》办报理念对...
- 《华西都市报》总编辑...
- 中国行业报发展思考
- 试论都市类报纸的品质...
- 评晚报办日报和晚报早出

但另一方面，我感觉在工作中间，我们实际上已经出现了另外一种情况，我们现在也会很惧怕竞争，我们曾经朝气蓬勃、勇气百倍的攻城掠寨，将原先由其他形态报纸占有的读者市场、广告市场一点一点的夺到自己的手里面，我们本来是一个高昂的竞争者，慢慢的，到现在我们逐渐的开始惧怕竞争了，有时候满怀恐惧的谈谁谁杀到哪个市场去了，谁谁又将会杀到我们的地盘上来了，我们会像当年其他的形态的报纸需要保护那样渴求着一种保护，但实际上我们心里比谁都清楚，我们知道这种保护即使偶尔有、偶尔存在，也不会长久，于是我们很绝望，这里的原因，也就在于我们继续前进的动力不足了，这种现象我们和都市报的同行探讨的时候，很多人都表示了这种意思，他们也有这种感觉。好象是很难相信这个命题，才十几岁的都市报就说它老了，那么百年老店，像我们报纸提出来要办百年老店，那百年老店怎么办？所以这是个问题，我想在这里把我在平时工作中几个方面的感受提出来，虽然他们之间是互相联系的，但是为了说明这个问题，我把它们分开来谈，我想它们综合起来，就是一个动力不足的普遍的感觉。

一个是压力不足了，都市报创业之初，市场压力巨大，一般都面临着当地的晚报的巨大的市场份额，面对他们的强大的经济实力，叹为观止。我经常回想起我当年创办《成都商报》的时候，当时我们第一任的社长总编找我，志向是办四川地区第三大报，我说，第三大报是什么概念，他说第一大报是川报，第二大报是成都晚报，它当时是市里的党的机关报，能不能做第三大报。我问他第一大报是什么概念？他说川报当时大概有5、6千万的广告收入，我就吃惊得不得了。我问第二名，有1.3亿的广告收入，我当时听了差点就放弃了，我觉得那这不可能的，我要赶上1亿几的报纸，对我实在是没有概念，我觉得1亿几是个天文数字。我感觉要跟它竞争简直像是在虎口夺食。后来在实际的办报过程中，我感觉到市场的压力随时随地的体现在我们报纸运行的各个方面，包括广告、印刷、发行、内部管理等各个方面，人员的进出、任用的机制、奖惩等，在这种情况下我的口号是把市场带给我们的压力，带给报社的压力逐一的分解到每个员工的头上，所以《成都商报》一度是压力巨大，人家说《成都商报》的管理非常残酷，这好像在四川地区是有口碑了。那没办法，报社承受这么巨大的市场压力，当然得把这个东西分解到各个员工的头上，大家一块儿来承担这个压力。但是我理解，回过头去看，这个巨大的压力实际上转换成了巨大的前进的动力，锐意进取，不屈不挠，我们的记者经常是兴冲冲的出去采访，然后流着泪、哭着回来，压力受不了了，在采访中遇到的各种各样的困难、阻挠、甚至是羞辱等等，完不成任务以后的那种无奈。但是这么一种情况下，我感觉报社还是团结一心，有这么一种气氛，锐意进取，最终冲起来了。所以压力变成了一种动力。另外，在都市报创业之初，一般是条件艰苦，但这种情况客观上形成了员工对美好前景的普遍的憧憬，形成一种美好的理想，他就为了这个理想去拼命的奋斗、去拼搏，从而使报纸发展具有了简单的、朦胧的，但却很实用、伸手可及的一种方向感，大家为之奋斗，成功可以预期，也是齐心协力，同舟共济，这也成了都市报发展的巨大的动力之一。可是发展到今天呢，都市报往往成了一个城市，一个地方当地读者的首选，市场份额已经牢牢的被我们占有了，加上我们国家目前的管理体制，市场开放的程度还是不够，报业实际上还处于各地进行资源垄断的状况，处在这样的情况下，一方面没有外来的对手，在本地你又是第一的了，可以说是衣食无忧了，基本上读者已经对报纸形成了依赖了，看你的报纸已经形成一种习惯了，这种情况下，你的惰性和不思进取会油然而生，我想很多地方的都市报，有些已经遇到这种情况了，有些早晚也会遇到这种情况，所以昨天我和龚总开玩笑，我说你们才三年，我能够感觉倒退回去七年，《成都商报》和你们一样，也是朝气蓬勃的，走路都是噔噔噔，一个劲儿往上冲的感觉，再过七年，我希望《潇湘晨报》不要像我们有点老态龙钟，但我看龚总的干劲比我们足一些。这是压力不足导致的动力不足。

第二方面，是激情的消退，早期的都市报一般都聚集了一群有激情、有理想有斗志的年轻人，这两天和龚总探讨，《潇湘晨报》也是这么一种情况，虽然有些人不太懂新闻，从来没有在这行干过，但是他有斗志，有敢于下海闯荡的信心，自信心极强，有激情，有理想，他们不在乎饭碗是铁的还是泥的，只要有口饭吃，饿不死就行。像我们报纸创刊的时候，就两百来块钱一个月，大家干得非常努力，他们的劲头就在于要在过去没有真正的新闻纸的状况下，

凭着自己对新闻的理解，打拼出一个崭新的事业来，凭着这么一腔热情，他们在一片几乎是处女地的领域，不断的感受新鲜和刺激，每当看到自己创新了某种报道样式，策划了某个新闻的时候，特别是当这种报道、新闻又得到了市场的认可，得到了读者的认可的时候，巨大成就感会让他们更加亢奋，更加玩命的追求下一次更加新鲜、更加刺激的精神，这种周而复始被点燃的激情，我认为也是都市报早期发展的动力源头这种东西最为可贵的地方在于，激情是灵感和创造力的源泉，一个有激情的团队，一定是一个有蓬勃的生命力、活力的团队，所以它就不断的创新，对读者而言，他几乎每天翻开报纸都能找到比昨天不同的、新的东西，这样，都市报用了很短的10年的时间，几乎实现了国外一两百年所有的新闻操作方式，并且将一些事件在允许的范围内炒作到了极致，这个原因多半在于这种激情，它是一种动力。可惜，同样糟糕的是，这种状况现在也有了变化，十年过去了，许多方式、许多手段似乎都已经无数次的被呈现过了，甚至连发生的新闻事件，好多也像是过去的事件的重复，只是人名、地名、时间、或者是一些数据有所变化而已，也就是说当新鲜和刺激已经不再有了，当工作缺乏成就感的支撑的时候，一种索然寡味的感觉，一种例行公事的感觉在慢慢滋生了，这样也会导致继续前进的动力不足。

第三，激励机制慢慢的失效。都市报一般都实行人事招聘制度，像我们报社，好象很多报纸都采用这种制度了，叫做全员招聘，所有的人，除了老总，其他都是招聘来的。相应的，它会形成一套比较灵活的薪酬和奖励机制。在创业时期，往往会非常的注重将有限的资金尽可能的用于对员工的激励，虽然每个月只能发给员工几百块钱，但是也要想方设法变着方式的让它变成一种激励，而不是一手交货、一手取钱的简单的支付方式，总是想把它变成一种激励方式，或者说用这个作为一种手段来构建起一种激励机制，以平衡我以上说到的压力机制，我们内部经常提倡，压力机制和激励机制要形成一种平衡的关系，否则压力太大了，就把人压跑了、或者是压跨了，而必须得平衡。但实际上，初期的时候，由于报社的财力有限，对员工的支付与员工的实际贡献是很难成正比的，但也正是因为这样，在报社内部也容易形成平等的、简单的利益格局，形成由此而来的同甘共苦的上下关系。我回忆前几年，大家拿得很少，但是干得很愉快，互相之间也没有那种短短长长的议论，人际关系非常单纯。这个时候，团队成员往往心态平和，专注于事业，只讲奉献，不讲索取，因为他明明知道索取是索取不到的，报社都没有，大河都是干的，小河怎么会有水。而有不明智者或者是利益目的、功利目的比较强的，早期的时候，有些人到我们报社来的时候就抱着很强的功利目的，希望是浑水摸鱼也好，捞一把也好，反正目的很多，由于我们有这种机制，他待不下去，工作又苦，压力又大，挣到的很少，不符合他的目的，所以这种人往往在这个团队里待不下去。一般而言，就是在这种上下左右、利益悬殊都不大的情况下，许多报社就轻而易举的建立了极其有效的激励机制，包括员工的奖惩、赏罚，人员的上下进退、制度的公开透明等等，几乎没有什么是不能放到桌面上。我们那时候，作为一个记者280块钱一个月，作为一个中层干部，290块钱一个月，作为一个报社领导300块一个月，上下就是一个月十块钱的悬殊，所以人家不在乎了，你叫我去作记者，我就去作记者，你叫我去作报社的领导，我一下子就去作报社的领导了，反正就是干事而已，没有什么利益的悬殊，无所谓，这种能上能下的机制很快就形成了，于是上下一股绳，一门心思的做事情，大家吃苦耐劳、认真负责，无怨无悔、这样的机制，也形成了都市报早期发展的动力。但到今天，一般的都市报内部虽然也保留着这种机制，也在发挥着它的作用，但是我感觉它的功效已经是大大的减弱了，因为随着报纸的发展，实力的增强，社会地位和份额的提升和巩固，都市报的生存状况和内部的管理，也日益倾向于静态和固化。首先是内部机构的固化，不再像以前那样的动荡不居，随时调整，像我们报纸十年的发展中，不知道各个部门变过了多少次，把各种版面变过了多少次，但是随着时间逐渐的推移，变动的频率会越来越慢，版面也越来越固定了。另外，随着各项管理制度的逐步建立、健全和完善，报社的各方面的运作也越来越按部就班了，按照某种固定的程序正常的进行了。所有的职务行为以及思维方式都逐渐形成了心理学上说的“路径的依赖”，一个外国专家到我们报社来，我和他探讨这个事，他就说你们已经形成了路径的依赖。再其次是人员的岗位以及职务的固化，一方面许多人在工作中逐渐积累起了大量的经验或者是教训，但另一方面对熟手的运用也使得报社的管理层不愿意再轻举妄动，总认为这样会对工作造成极大的损失。像昨天喻国明老师谈到，报社的分工，比如我叫一个记者跑全市的商业口，他和各个商场都很熟了，各个大商场的老板，他都可

以一个电话把这个老板叫到这里，一个电话把那个老板叫到那里，他已经有了那样的能量，这个老板可以时不时的告诉他一些独家的新闻，在这样的情况下我确实不愿意再轻易的把他换掉，我也知道他早上现在爱睡懒觉了，因为早上你一打电话给他，他就是睡眼朦胧，没有睡醒的口吻，开会迟到早退，晚上去泡吧。在这样的情况，我们还是不太愿意换掉，总是认为他已经很熟了，我们曾经说过，他和社会各方面构建的关系，实际是报社的资源，如果把他换掉了，实际上是扔掉了报社的资源，很可惜。所以，一般来说，岗位的人员的固化很严重。

第四是员工的流动性减弱，这也和他们对某一岗位的熟练程度成正比的。现在报社的压力小了，各岗位的人员又有相当的经验，驾轻就熟，于是几乎就没有了换人的冲动了，自然员工的流动性就会减弱。我们报社刚刚搞过了十周年报庆，我们要奖励一批老的创业时期就来的员工，一查名单，才发现站在台上的全都是行政、后勤人员，创业时期来的编辑、记者只剩了一两个了，而且都是因为很特殊的原因留下来的，也就是说创业时期来的都全部走光了，编采的压力非常大，十年来的流动非常大，由此我得出一个结论，平均的流动率每年在10%，实际上还不止，因为有的岗位已经流动了几茬了。流动性减弱以后，固化现象很严重。另外就是收益的差距也拉大了，也使得人员的固化现象严重。以前之所以是能上能下，是因为上下之间所涉及的利益的损益不大，而现在丢掉一个中层的职位，也许就意味着每月减少1000元的收入，更别说报社的管理层了。同样，由于市场压力的减弱，紧迫的威胁已不存在，于是，报社上上下下都产生了得饶人处且饶人的思想，不愿意把人与人的关系搞得剑拔弩张的状态，所以越是这样，每个人就越对自己失去了正常的判断，最终，虽然还坚持着能上能下的机制，但实际上慢慢会沦为一句空话。实际上在报社内部，你要想让谁上、让谁下，已经是很不容易的一件事情。原来建立起的在报社发展过程中产生过很大激励作用的机制已经失效了，我感觉到像用杠杆撬动石头，阻力臂越来越长，动力臂越来越短，你得不断的在动力臂这端用金钱、用待遇加码，才能压起那头的积极性，所以报社的发展越来越困难。

创业期以后，都市报的发展，我相信一般都会遇到我说的这种动力不足的状况，从而也导致了活力不足，创新的能力不足的问题。当然每个报纸会根据自己的具体的情况不同，而存在一些其他的问题或者是一些其他的表现形式。比如话语权的丧失，我认为是话语权的丧失感，并不是真正的丧失。报纸做大以后，随着社会影响的增大，许多报纸在它的报道范围、报道内容、报道题材，都会受到相当的规范，日益增强的社会责任感，也使报纸的报道更加小心谨慎。实际上我认为，这种话语权的丧失感，只是在报纸发展的某一阶段的感觉而已，新闻纸的性质和我们的报纸平台本身，使我们天然的拥有了话语权，只不过对话语权的理解是一种概念的理解，我认为它是一种不断变换内涵的概念。但是这样一种感觉，客观上也使报纸的发展过程中感到动力不足，年轻人觉得干得没意思，当然，还有报纸的领导人的更替，报纸归属的改变，有些报纸归到集团，有些报纸在发展过程中，一会儿被这个兼并，一会儿被划到哪个单位了，市场竞争主体的变化，上级主管机关管理思路的变化等等，都会使报纸感到动力不足的问题。

当然，我想上述原因大体上是有规律性的，出现报纸动力不足的情况的时候，报纸就表现为办报水平的徘徊不前，报纸锐气的减弱，新闻的敏感度降低，很多读者打电话给我们说，你们的报纸没有以前好看了，我们理解，就是这么一回事，而你是没法解释。但是恰好在这样的情况下，读者已经被我们花了十多年时间培养起来了，他对报纸的要求越来越高。加上现在的互联网、手机发展极快，网络一代的信息获取的途径越来越多元化，社会对报纸的依赖度越来越低，我感觉，都市报的新的掘墓人已经出现了，如果我们继续的不思进取，则面对下一轮的多元化竞争格局和下一轮的全国报业的重新洗牌的时候，我们会限于被动，甚至会被淘汰出局。这是我平时工作中感到很困惑的问题，我来的时候，问柳总谈什么，他说谈点都市报发展的话题，我就立刻想到，能不能谈这个事情，这也是我很着急的事情。据我所知，很多都市报的管理者，都意识到了这个问题，已经在思考并且在实践着种种的出路，一些搞媒体研究的学者也在帮助搞解决的方案，我昨天听了喻国明老师的发言，很受启发，他的有些话就是一种解决方案，起码给出了一个解决方案的方向和思路，我认为，中国的新闻媒体虽然因为它属于意识形态，而有它的特殊性，但当它独立面对市场的时候，本质上它与一个企业一样，是一个

独立的市场主体。因此，在它的运作中，它应该按照现代企业制度运作，这个非常重要。对人员实行职业化教育、培训，乃至管理也是重新获取动力的重要的手段。也许要改变这种现状是很痛苦的，还要花上很多钱，会有一些人的利益受损，但不论如何，我相信都市报这种在全世界都有市场的报纸，会刷新自己，迎接新的挑战。

作者介绍：《成都商报》党委书记、总编辑。

陈舒平1993年参与创办《成都商报》，历任《成都商报》总编助理、副总编辑、总编辑。2002年9月起，任“成都日报报业集团”党委副书记、副总编辑，《成都商报》党委书记、总编辑，成都市记协副主席。

《成都商报》被称为“中国报业第一股”，1994年1月1日在成都创办，仅用了3年时间就从一张默默无闻的内部小报发展成为成都报业双雄之一；1997年《成都商报》成立博瑞投资有限公司，注册资本1.23亿元，开始尝试资本运营，两年以后，《成都商报》控股的博瑞投资有限责任公司通过受让四川电器当时的第一大股东成都市国有资产管理局所持有的部分股份，取得四川电器第一大股东地位，从而巧妙地完成了报纸借壳上市的惊险一跳，成为全国报业八强之一。

在确立了资本优势之后，《成都商报》开始尝试“异地办报”。《成都商报》或和本地报纸合股，或独立创办报纸，在昆明、内蒙、天津、兰州、南昌……到处都留下了《成都商报》的足迹，它每到一处，就给当地的报业带来巨大的冲击，引发当地新一轮的竞争。

文章管理: web@cddc.net (共计 2723 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章: 成都商报

- 一个尊重新闻规律的判决——评张铁林诉周璇及《成都商报》名誉侵权案 (2004-5-7)
- 成都商报: 魔幻现实主义的报业现象 (2003-12-30)

[>>更多](#)

中国媒体创业期过后的动力减弱及其成因 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名:

密码:

提交

重写

[关于CDDC](#)◆[联系CDDC](#)◆[投稿信箱](#)◆[会员注册](#)◆[版权声明](#)◆[隐私条款](#)◆[网站律师](#)◆[CDDC服务](#)◆[技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆MSC Status Organization◆中国新闻研究中心◆版权所有◆不得转载◆Copyright © 2001--2009 www.cddc.net
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.