



中国汽车报的发展之路

时间：2005-3-5 0:20:39 来源：人民网 作者：李庆文 阅读1949次

中国汽车报创办于1984年，迄今为止，已经走过了21年历程。

这个历程大致描述为五个阶段：一是大胆开创。当时没有办报条件，但中汽的领导有胆识，决定创办汽车报。二是艰难起步。从长春搬到天津，办报条件和环境极其艰难。三是调整发展。从天津搬到北京，处理了许多异常复杂的问题和矛盾，在调整中有了了一定的发展。四是较大发展。从中汽总公司划归到机械部，然后变成机械局，直至机械局撤销，获得了较大发展。五是历史跨越。进入人民日报后，中国汽车报实现了跨越。其标志：一是定位准确，导向正确，成为中国第一汽车传媒；二是广告持续增长，近几年来平均增长速度达到30%以上；三是发行收入从2000年开始，在价格大幅上调的前提下有了较大幅度增长；四是办报条件改善了；五是职工福利逐年提高；六是人才队伍壮大，七是媒体数量增加了，出现集团化趋势。

一、归位独特，探求规律

如何办报？办一张什么样的报？是中国汽车报人不断求解的难题，也是实践中回避不了的主要矛盾。从1998年开始，汽车报直面这一难题，进行了积极大胆的探求。汽车报诞生于计划经济占主导地位，城市经济体制改革之初，整个国家百废待兴时期。办一张报纸的难度、应该具备的条件以及如何按新闻规律办报等基本问题，在当时那些充满激情的决策者和执行者心里，并没有十分明确的概念。于是，一开始就陷入了盲目，在定位上摇摆不定。随着改革的深化和新闻传媒业管理的规范，发展的外部环境日趋严峻，不断面临整顿、划转等多种挑战和选择。这就是进行探求的背景和所面临的形势，形象说起来就是出生时先天不足，成长时跌跌撞撞。出现这种局面，不是办报人没有尽职尽责，而是无法超越当时的历史条件和局限。对行业报的办报理念、定位原则以及具体技巧缺乏了解，知之甚少。付出的探求成本和时间是必须的，是无法节省和缩短的。能作的就是及时的而不是延误的，主动的而不是被动的，果断的而不是犹豫的，抓住机遇，适时而动，跟上潮流。的探求大致经历了四个阶段：

追求日报阶段。事实上，大多数行业报都走过了这样的路程。追求日报的首要原因是为了满足行政主管部门的宣传需要。在政企不分，汽车企业直接归政府部门管理的时候，这种需要虽不完全符合行业报的发展规律，但是，在当时还是具有积极作用的。其次是有一种盲目的日报情结，把报纸的出版频率当作办好报纸的主要手段。追求日报的结果是新闻严重短缺，把本不是新闻的当作新闻，把本不重要的当作重要的，版面冲水严重，制作粗放。

跟随专刊化阶段。从1998年开始，为了扩大报道面，冲出行业，走向社会，走向最终消费者，跟随着报纸专刊化的浪潮，汽车报先后创办了《车迷》、《汽车商报》、《摩托车新闻》等三个相对独立的周刊，并且还获得了国家发行部门批准的单独的发行号。但是，这三个周刊或者是叫好不叫座，或者是自娱自乐，或者是费力不讨好。《车迷》周刊始终打不开局面，走进寻常百姓家，占领终端市场的良好愿望变成泡影，虽经过艰苦努力能够获得一定的经济效益，但前景暗淡，没有前途。《汽车商报》在业内获得了好评，但广告和发行却未能随之有较大的、持续的增长，与报社其它方面的协调难度又比较大。《摩托车新闻》虽然积极努力，最终是既无广告又无较多的读者。因此，这一阶段的探求是极其艰苦的，尽管有上面那么多问题和矛盾，但是，无论在对报纸定位的理解上，还是在走向市场的探索上：无论是在拓展报道面、扩大读者群上，还是新闻

- “刷新”党报的思路模式
- 告诉你报业的“南方经验”
- 中国汽车报的发展之路
- 《新京报》，看到的不...
- 警惕报业不良营销
- 中国传媒管理问题探讨
- 试论党报工作传统的调整
- 论新闻杂志的特点

策划能力的培养上，都有了一个很大的提高和变化。归位产经，办周报阶段。从2000年开始，下决心走一条独特的、符合行业报规律的、以市场导向的办报之路。第一步是逐步取消了报纸中相对独立的周刊，创办能够走向报刊零售市场，满足汽车爱好者需求的汽车类杂志。为此，在2000年，取消了《车迷》周刊，创办了《汽车族》杂志，一举获得成功，成为汽车类期刊中的一匹黑马。接着，又克服阻力先后取消了另外两个相对独立的周刊。由《摩托车趋势》杂志代替了《摩托车新闻》周刊。随着这些调整的到位和发生效力，过去早已存在的新闻短缺、版面粗糙等问题和矛盾更加突出和尖锐起来。通过几年的实践和探求，感到该对报纸进行脱胎换骨改造的时候了。经过近半年的调查和思考，最终下决心大踏步后退，出版周期从周五收缩到周一，实现周报化。走出这一步，表面看是后退，实质是前进。

“退”是退出了不按行业报规律办报的传统桎梏，“进”是进入了本来应该进入的轨道。传媒的出版周期不是一个主观性的东西，它的确定要综合考虑报纸的性质、新闻资源的丰富程度、读者的定位、覆盖领域的大小、传媒市场的竞争与成熟度以及传媒自身条件等诸多因素。究竟采用什么样的刊期，要综合分析这些因素，并注意发挥自己的比较优势。作为行业报，出周报更能发挥自身的比较优势。出版周期与新闻资源成反比，即新闻资源越丰富，出版周期就越短；与新闻竞争程度及市场成熟程度成反比即竞争越激烈，出版周期就应该越短，读者越大众化，出版周期就越短，专业化的出版物，出版周期可以长些；与覆盖面积成正比，即覆盖面积越小，出版周期就越短，覆盖面积广的出版物，出版周期可以长些。如果一个领域新闻资源丰富，读者面广，覆盖面积集中，而新闻竞争程度激烈，譬如综合性报纸特别是都市类综合性报纸，应以日报为宜。行业报的新闻资源相对于综合类媒体不算丰富，覆盖面积大，是全国性的，在物流上成本大、时间长，无优势可言。因此，选择日报、追求频率是下策，走周报之路则是上策。再则，从报业应对网络媒体挑战的角度也可以得到证明。从20世纪90年代开始，网络媒体异军突起，改变了传统的传媒结构。新媒体以其传播速度快、覆盖面广、交互性强，特别是其新闻传播的即时性，对传统媒体形成了巨大挑战，于是有人断言：“报纸将成为信息高速公路上的恐龙”。这多少有些危言耸听，但在网络媒体兴起的今天，如果不分青红皂白地都抢时效，平面媒体则劣势尽显。“退一步”海阔天空！报业在新兴媒体的冲击面前，将刊期缩短，向深度挖掘，不惜为扬长避短、发挥比较优势的一个好办法。从这个角度来说，行业报缩短刊期无疑是明智之举，也是务实之策。汽车报面对一个行业，新闻资源相对有限，而它覆盖的领域又是全国，出版周期当然不应该太短。曾经走过的“准日报”（周五刊）历程，虽有发展但路途曲折，蹒跚而行，失多得少。2003年，一步退回到周一刊，当年广告、发行收入均实现了30%以上增长。

从“准日报”退回到周报，重要的不仅是出版周期的变化，而是办报理念发生了本质性的飞跃，报纸定位真正回归到汽车报的本来的位置，实现了从汽车企业报到汽车行业报，再到汽车产业经济报的根本性转变。按道理，汽车报的定位是非常明确地，可却陷入用行政性专业代替行业性专业之中。所谓行政性专业，是指在内容上政府专业主管部门的意志占主导，行政色彩浓厚，面目生硬，亲和力差，缺少新闻性，忽视行业人士的需求，缺少人文关怀。虽然对汽车行业的报道具有相当高的水准，但是，忽略甚至轻视了汽车行业人士的特殊需求。办报的终极目的是为人服务，以人为本对媒介来说，比其他任何行业都重要，大众传媒是如此，专业传媒也是如此。可是，恰恰极其缺少对这个既基本又重要的原则的深刻理解和把握。必须满足和适应汽车行业中专业的、忠实的读者的特殊需求，归位就是要归到这里，做汽车人的信息管家、职业助手、战略顾问、市场参谋，而不是简单的做政府主管部门的传声筒，行业中人云亦云的扬声器，是相对独立的、客观的、公正的专业性大众媒介，是汽车行业和社会都不可缺少、不可替代、不可模仿的专业信息交流平台。

编采分开，打造独特阶段。独特性是行业报必须解决、也最难解决的关键问题，实现了周报化和明确了汽车产业经济报的定位后，创造独特性问题并未完全解决？难在那？难在专业性和大众传播方式的结合上，而这两者的有机结合要靠合理的运行机制来保证。多年来，汽车报的办报机制一直是编采合一，与之相适形成了许多习惯，积弊很多。编采分开是被国内外媒体证明了的有效管理模式，可是为什么难以实行，关键在于原有的利益格局难打破。实行编采分开是编采体制的根本性变革。它改变了沿袭了21年的编采合一的工作习惯，打造出与新闻规律相适应的编采工作模式，编与采依据不同的要求进行规划和建设，做到各司其职，各精其业，破除了由于编采合一造成的编不能精，采不能深，鲜活的新闻少，一流的版面少；由于编辑的能力和水平参差不齐，致使报纸期与期、版与版之间质量不稳定；版面“垄断”，“不用或少用外来稿，自己好赖占头条”的等诸多弊端。

为了适应编采分开改革的需要，对版面和部室进行了调整，加大具有独特优势的版面，削减一些实践证明读者不看好的版面；建立编辑中心、采访中心和质量评介中心，把编辑和记者分别集中起来，按照各自不同的特点，进行管理；建立起汽车与新闻相结合的考评体系，保证编采分开优势的实现，使编辑和记者都能够发挥自己的特长，并获得相应的报酬。编辑中心是报纸运行的“主导中心”。负责每一期和某一个时期报道重点的确定，重要选题的安排和指导记者采访，负责报纸的编辑出版。采访中心是报纸的“支撑体系”，是报社汽车新闻最集中最丰富的资源库，是获取最鲜活、最生动新闻的前沿，更是一个具有高度新闻敏感性，写作能力强

而又富有激情的集体，高质量的完成新闻收集、写作任务，为版面提供足够的新闻作品。

质量评价中心是报纸质量的监督中心。负责制定和完善报纸质量评价标准和评价方式，对报纸的质量评价量化到每一篇文章、每一个版面、每一个责任人。期望通过编采分开走出新闻性不强，原创作品少，深度报道不够，内行不解渴、外行看不懂的尴尬境地，使汽车报的专业性有别于一般专业内涵，作到更加深刻、更加全面、更加及时、更加生动。同时，也不同于一般的新闻，把专业信息巧妙的融合在新闻形式之中，并且加以升华和抽象，变得具有感染力、冲击力、穿透力，寓专业于人文体味之中、于生动感人之中、于欣赏娱乐之中，追求深度、深刻，独家、独到。

二、顺应趋势，加入党报按照中央的要求，经新闻出版署批准，中国汽车报2000年划归人民日报社主管主办，在管理体制上实现了一次历史性的转变。当时，在汽车报是否应该划归人民日报社，划归后有利还是无利，对汽车行业的宣传是加强还是削弱，前景是广阔还是狭窄，存在着巨大分歧和不同意见。实践是检验对错的最好尺度。实践证明，汽车报加入人民日报社的选择是明智的，人民日报社接收汽车报的决策是正确的。

一是提高了把握正确舆论导向能力。由于人民日报的特殊地位，中央关于宣传报道方面的精神和要求，能够及时传达到汽车报，使能够在工作中早策划、早安排、早准备，及时的而不是被动的去完成一些大的宣传报道任务。大局意识、全局意识、政治意识得到了增强。比如：在报道两会时，既抓行业的热点，更抓经济全局的关键。从经济全局看汽车，使的报道有了一个新的飞跃，上了一个新台阶。在新闻舆论党性原则上，更加坚定和自觉，较好地把握了一些比较敏感的热点问题，没有出现新闻事故，一些报道在行业里产生了重大影响。

二是提高了版面创新能力。长期以来，汽车报的管理体制不断变化，但始终是在政府部门的行政管理下，在管理思路和方式上，摆不上位置，走不上路子，对不上茬子。报社的人埋怨管理机关，瞎指挥，乱干预；管理机关则感到新闻单位难管，不好驾驭，好出问题，容易添乱子。划归人民日报后，这种情况不但得到了很好解决，而且，发生了根本性的变化，特别是在汽车报工作时间长的同志感触颇深。在几个关系到汽车报重大发展问题上，人民日报都给予了强有力的领导和支持。

三是媒体功能得到了充分发挥。对这一点，的体会是：既在汽车行业中，又在汽车行业外。在“其中”是指：汽车报虽然在隶属关系上，脱离了机械汽车行业，但是，报道内容并没有变，对汽车行业的报道，不但没有削弱，反而得到了加强，报道的广度和深度都比过去有很大提高，与汽车行业的联系和合作也有了加强。这种不是靠行政关系建立起来的联系和合作更坚实、更有价值，汽车行业对汽车报更加认同。实践再一次告诉，新闻媒体的地位和影响力，靠行政部门的力量是支撑不起来的，即使一时会产生效果，但是没有持久性。在“其外”是指：汽车报不但融入汽车行业，与汽车行业共发展，还能够跳出汽车行业，站在客观公正的位置，理性而不是感性地评价汽车行业中的矛盾和问题；站在国家大局的高度，不就汽车谈汽车，不就一时一事论汽车，凡事都拿国家大政策、大方针、大原则去衡量，去评价，去分析。

四是新闻业务水平得到了提高。过去，汽车报的工作在主管部门中摆不到重要位置，处于边缘化状态。不出现问题时，无人过问和关心；出了问题时，有人批评和指责。划归人民日报后，感到有了归属感、依托感，报社领导经常给予及时而富有针对性的指导，参加报社的一些会议和活动，也都是有关办报的，三句话不离本行，时时处处接触的都是如何增强报纸竞争力问题，潜移默化，直接间接地受到培训和辅导，使的新闻业务能力得到不断提高，并能及时跟上媒体发展的最前沿。

五是提高了管理能力。在划归人民日报社之前，曾经对管理问题有过担心，怕政策不宽松，改革步子慢，创新阻力大。实践证明，当初的担心是多余的。这几年，汽车报的改革力度最大，创新举措最多，发展最快。

三、追求创新，不断改革

理念领先是保持快速发展和活力的前提。理念领先不是脱离自身实际的高谈阔论，也不是照搬书本上现成的概念，更不是追赶时髦，而是用科学的理论和思维对自身的实际和外部环境有一个正确的判断，进而大胆汲取和借鉴先进的思想观念，经过消化吸收，生成既符合自身实际，又充满时代精神的团队理念。理念领先是一个动态的、不断深化的过程，既同解决一个时期的主要矛盾相联系，又与其相伴生；既是克服困难、开拓前进的号角，又是把握未来、不断进取的团队文化精髓，也是核心竞争力形成的基石。的实践正是这样一个过程。在1998年时，针对当时员工思想混乱的状况，用发展是硬道理来统一认识，鼓舞斗志，凝聚人心。1999-2000年，针对发展中出现的问题，用改革是发展的根本动力来促进员工解放思想、大胆探索、出头冒尖。2001年，针对一时成功的企业由于理念不能与时俱进，往往未能避免周期性衰败的现象，及时而响亮地提出永远追求创新的理念。提出的永远追求创新的理念，不是空洞的口号，而是行动的纲领；不是坐而论道的务虚，而是对改

革和发展的成功经验与失败教训的总结；不是对员工的被动要求，而是培养员工能够把自己的思维方式和工作习惯；不是会议上的讲话和发言中的口头禅，而是实际工作和具体业务的规范；不仅是团队的组织行为，而且是自觉的个人行动。

为了把追求创新的理念体现在具体的工作中，首先通过讨论和理论灌输，强化员工的思想认识。请北京大学研究创新理论的专家讲课，请新闻界的权威知名记者传授真经，报社的班子成员做专题报告，让取得显著成绩的员工谈体会，努力使追求创新的理念在员工头脑中扎根。其次是靠制度的激励和约束，在报社里形成强大的压力，使每个人都感到不进则退，不进就会被无情淘汰。连续三年设立创新奖，对那些具有开创性的工作和项目给予重奖，先后有11个项目，27名员工获得了奖励，以此激励员工大胆创新，引导员工积极创新。在用人上，向具有创新精神和能力的员工倾斜，老实厚道固然重要，但是如果没有开拓能力，僵化保守，不善于创新，不能委以重任。第三是靠团队的核心人物和骨干的带头与示范。班子成员在创新上如果积极就是动力，如果消极就是阻力。每一项创新实际上都是对自身的否定，因此，提出在创新上，要有自我否定、自我加压、自我学习的精神。更重要的是我们把改革当作创新的最主要内容。

改革与创新相辅相成。改革具有阶段性，创新具有恒久性；改革的对象是旧的管理体制和运行机制，创新的对象是全报社的所有方面。大胆推进改革是促进报社快速发展的关键。改革的实质是利益的调整，改革的矛盾焦点也在于利益，而利益的载体则是每一个人。当别人的利益、小团体的利益受到冲击，有了损失的时候，就会使矛盾尖锐起来，领导和一般员工就会发生一定程度的对立。面对这一难题，是进是退？我们的选择是进而不是退，而且要大胆推进，自我加压不等待，遇到矛盾不退缩，决定的改革方案不打折，落实的态度更坚决。管理机制改革有四个难点：即：用人机制，分配机制，考评机制，机构设置。不在这“四难”上下工夫，搞突破，就不可能建立起适应市场竞争的管理机制。经过几年的不断改革，在用人机制上，实现了全员上岗竞聘制，用工合同制，基本作到了能进能出、能上能下。在分配机制上，实现了全员绩效考评，部门主任、专刊主编、总监、主管岗位变薪酬变；记者按量按质按月考核，一个月考评一次，薪酬随之变化，上下浮动；经营人员总体上与经营效益挂钩；全报社只有一个管理部门7名员工按岗付酬。在考评机制上，想尽办法作到公平、公正，量化、动态化。一是以日常考评为主，坚持一个月考评一次；二是努力进行量化；三是聘请社外专家参与考评；四是公开考评结果，接受群众监督；五是用比例法分出等级，把好和差、一般和优秀区别开来。基本作到了干好干坏、干多干少不一样。

在机构设置上，实现了精简效能，因事设置，基本实现了并联型组织结构，既有效保证了报纸的快速健康发展，又促进了新业务的开拓和新杂志的推出。报社自身只设管理、编辑、采访、质量、经营、市场等6个中心，其中质量评介中心为半虚拟机构，市场信息中心专门负责报纸的延伸业务，6个中心主任有4个由报社班子成员兼任。的改革深化到今天这种程度，取得了显著成效，除了靠改革的决心和魄力外，也靠正确的、可行的、操作性强的方式，稳妥、恰当、灵活地破解难题，化解矛盾，保证改革方案在较为平稳状态下得到顺利实施。坚持阶段推进，稳健操作。在用人上先实行竞聘制和选聘制，后实行淘汰制，再实行全员合同制；在分配上先实行基本工资60%浮动，后实行100%浮动，再实行全员绩效制，先小一点拉开员工之间的收入差距，再逐步扩大；在职位职称上先破行政职位的终身制，后破技术职称的终生制；在机构精简上，先管理部门，再经营部门，把编采部门放在最后；在方案的选择上先学习后创新，竞聘制、选聘制、淘汰制都是向别人学习来的，但是，经过学习和实践，有了自己的创造，比如：编辑四级制、主编三级制、部门主任、分管领导和编辑的考评联动制等。前一阶段，所进行的改革基本是管理机制上的，还没有触及到体制问题，与已经进行体制改革的中国计算机报、保险报等单位的差距正在拉大。

为此，汽车报将在人民日报编委会的领导下，按照中央关于文化体制改革的部署，争取成为进行体制改革的试点单位。进行体制改革的有利条件：一是有一个比较响亮的市场品牌；二是有一定的经济基础；三是比较好的管理基础；四是有一个稳定的领导班子，汽车报的班子自1998年以来，保持持续稳定；五是有先行试点单位的经验可供借鉴。在改革中要坚持坚定正确的政治方向的原则。中国汽车报身为人民日报子报，所进行的改革又是整个新闻改革的组成部分，只有政治方向正确才能保证改革方向正确，改革取得成功首先是政治方向正确的成功。坚持国有资产不流失的原则。将事业法人改为企业法人，对国有独资企业进行股份制改造，实现资产的多元化，建立现代企业制度的关键环节是保证国有资产保值增值。关于国企实行股份制改造，中央有关部门已经出台了规定，各地各类企业也做了大量的探索，无论成功与失败都积累了丰富经验。只要认真汲取，谨慎行事，依法照章办事，就能经得起历史检验。坚持有利于发展的原则。建立现代企业制度的出发点和落脚点是为了加快发展。只要坚持发展才是硬道理的理念，就有了处理问题和干事情的准绳。

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: 中国汽车报

- [《中国汽车报》: 行业报的探路者 \(2003-9-12\)](#)
- [中国汽车报“变阵之谜” \(2003-8-22\)](#)

[>>更多](#)

└ 中国汽车报的发展之路 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.