

第四章 黨報集團化發展之差異

第一節 新聞內容與寫作方式

一、會議新聞的寫作差異

本研究將關於“兩會”新聞的報導方式分為：一般新聞、新聞分析、社論、短評、圖片以及其他等五個類目。從數據中我們可以發現，在為期12天的“第十屆全國人民代表以及全國政協代表三次會議”新聞中，《廣州日報》與《人民日報》在報導方式上有很大的不同。(見表4-1)

表4-1《廣州日報》與《人民日報》“兩會”新聞報導方式之比較

	人民日報		廣州日報	
	次數(則)	百分比(%)	次數(則)	百分比(%)
一般新聞	609	74.4%	168	89.4%
新聞分析	22	2.7%	3	1.6%
社論	19	2.3%	1	0.5%
短評	45	5.5%	5	2.7%
圖片	78	9.5%	2	1.1%
其他	46	5.6%	9	4.8%
合計	819	100.0%	188	100.0%

資料來源：作者自行整理，抽樣時間2005年3月4日-3月15日

《廣州日報》在為期12天的會議裡，總共報導了188則“兩會”新聞，其中主要都是以一般新聞的寫作方式報導，比例高達(89%)，缺乏分析、評論以及圖片式的新聞報導(比例都不高，社評的比例甚至低於1%)，可見他們對於會議報導的方式，十分的單一。且只將“兩會”新聞，當作一般的新聞來報導，不再像過去對於國家會議及政策宣傳的重視，黨報色彩漸漸褪去。¹⁰⁸

¹⁰⁸ 第十屆全國人民代表大會及全國政協代表第三次會議，開幕的日期並不同，全國政協的開幕日期為2005年3月3日閉幕日期為3月12日，而全國人大的開幕日期為2005年的3月4日，閉幕日期為3月14日。但由於大陸報紙在報導全國性會議新聞時，許多的新聞來源都來自於新華社，因此出現了3月4日報導3月3日消息的情況發生。因此，本研究的抽樣日期均為2005年的3月4日至2005年的3月15日止。

在《人民日報》方面，雖然其對於“兩會”新聞報導方式，也以一般新聞的模式最高（74.4%）。但在其他的報導方式上，比例與《廣州日報》相較起來，較有變化。其中以圖片方式，作為報導方式的比例排第二，這樣的報導方式，是以圖片搭配簡短的文字，取代冗長枯燥的文字敘述。這樣的報導方式，被大量的運用在今年“兩會”會議期間，報導基層代表聲音的專刊上，可以說是《人民日報》報導“兩會”新聞的一大特色。

而從表 4-1 也可看出《廣州日報》與《人民日報》在“兩會”期間，對於“兩會”新聞報導的數量上，有很大的差異，《人民日報》在相關報導上的數量足足是《廣州日報》的 4.3 倍，數量十分的懸殊，可見兩報對於全國性會議新聞，重視性上的差異。

除了新聞寫作的方式外，研究中還針對新聞內容來做比較。長期以來，大陸黨報報導的寫作目的，經常缺乏新聞事實，充滿宣傳論調，在報業商業化後，已開始出現純淨新聞報導。而在大陸中央總書記胡錦濤於「十六大」上公開要求，「宣傳思想戰線必須堅持貼近實際、貼近生活、貼近群眾」後，純淨式的新聞報導，越來越普遍，成為了各黨報內新聞內容的主流意識，也成了報社能提升與民眾間的親和力的重要工作指標（見表 4-2）。

表 4-2 《廣州日報》與《人民日報》“兩會”新聞報導內容的比較

	人民日報		廣州日報	
	次數(則)	百分比(%)	次數(則)	百分比(%)
純淨式新聞	754	92.1%	171	91.0%
宣傳式新聞	65	7.9%	17	9.0%
合計	819	100.0%	188	100.0%

資料來源：資料來源：作者自行整理，抽樣時間 2005 年 3 月 4 日-3 月 15 日

另外，本研究還統計出今年“兩會”期間，《廣州日報》與《人民日報》在報導相關“兩會”新聞時，數量上的變化，更加深入探討在新聞寫作方式及報導內容類型外，兩報對於全國性會議新聞報導的重視度，探究

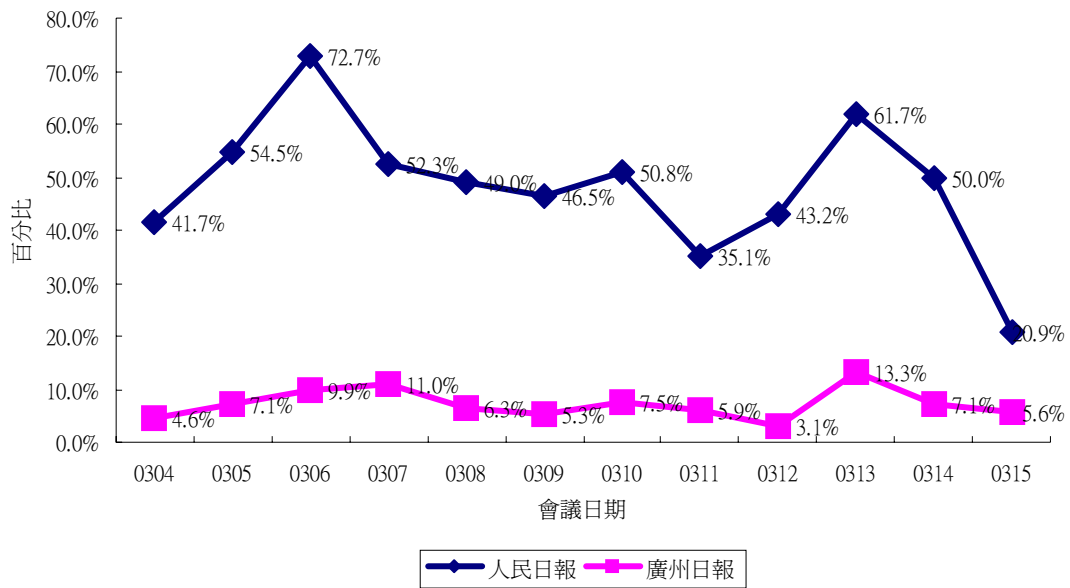


圖 4-1 《廣州日報》與《人民日報》會議期間“兩會”新聞報導數量變化圖
其報導策略。

由（圖 4-1）可以明顯的看出，《廣州日報》與《人民日報》在“兩會”期間，每日相關新聞量的變化，縱軸代表的是在“兩會”期間，相關會議新聞量，每日佔報紙總新聞量的比例；橫軸則是代表會議的日期。藉由圖 4-1，可清楚的知道相關新聞量的配置，以及代表之意涵。另外，由（圖 4-1）兩條曲線的弧度，可以明顯發現《廣州日報》與《人民日報》，在“兩會”相關新聞報導策略上的不同，也間接顯示兩報社編採的方針。

在（圖 4-1）裡可發現，《廣州日報》在“兩會”期間，每天“兩會”相關新聞的數量，上下變化的弧度不大，可以說是十分的平均。唯有在 3 月 13 日這一天，“兩會”新聞數量突然攀高，究其原因，主要來自於 3 月 12 日為全國政協十屆三次會議閉幕，且當天最熱門的新聞議題為，大陸國家總理溫家寶，批准董建華辭去香港特別行政區行政長官職務，並轉任全國政協副主席。相關的祝賀報導，及新的香港特首接替人選的報導，使得這一天的“兩會”新聞數量，到達會議期間的最高點，形成了一個高峰。

在《人民日報》方面，新聞量的變化幅度就比較明顯，分別在3月6日、3月11日以及3月13日這三天創造了三個高峰。《人民日報》在3月6日這一天，以大篇幅版面，短篇報導的方式刊登「全國政協十屆三次會議分組討論委員發言摘要」。一個版面排放了約24則左右的新聞；3月11日這一天，主要的議題為「十屆全國人大三次會議主席團舉行第三次會議」，以及「全國政協十屆三次會議舉行第四次全體會議」，致使「兩會專刊」、「兩會縱橫」以及「兩會建言」上的相關新聞，數量增多。3月13日則是以專版的方式，刊登了約22則「全國人大三次會議代表發言摘要」以及全國政協十屆三次會議閉幕等相關新聞。《人民日報》在會議期間創造的三個新聞量高峰，都是源自於在原有的特刊報導外，加入了代表發言的個別摘要所致。

以上所述，可以發現，《廣州日報》與《人民日報》在報導“兩會”新聞的選擇上並不同調。在過去大陸官方嚴格的控管下，黨報的宣傳口徑是遵從著上下從屬原則，一致性相當高的。大陸官方組建報業集團的目的，是希望藉由報刊整合，進而達成統整黨報一致的宣傳口徑。隨著市場化的深化，要達到大陸官方所要求「宣傳口徑一致」的目標，將越來越難以達成。

二、版面分配的差異

在過去大陸黨報在版面內容的編排上，主要以黨政新聞、政策消息消息以及政治教育為主。¹⁰⁹隨著報紙進入市場，個人自費定報和零售比例逐年激升後，滿足讀者的需求，成為了各報社，編採的最高原則。觀看報紙版面新聞類型的分佈，可以清知道其報社的定位在哪裡？是否面向市場以市場導向為主，為大眾服務。本研究針對《廣州日報》與《人民日報》於

¹⁰⁹ 中國新聞年鑑 2004，北京：中國新聞年鑑出版社，頁 358-363。

表 4-3 兩報重要會議期間，新聞內容版面配置比例

類目	人民日報		廣州日報	
	次數(則)	百分比(%)	次數(則)	百分比(%)
黨政新聞	864	50.9%	191	7.0%
投資經濟	121	7.1%	397	14.5%
國際外交	147	8.7%	227	8.3%
民生市政	125	7.4%	574	20.9%
社會新聞	42	2.5%	183	6.7%
文化教育	119	7.0%	125	4.6%
醫藥衛生	30	1.8%	201	7.3%
影視娛樂	13	0.8%	286	10.4%
體育賽事	73	4.3%	251	9.2%
人情味	31	1.8%	35	1.3%
訊息資訊	16	0.9%	103	3.8%
台港澳	12	0.7%	30	1.1%
社論專刊	104	6.1%	138	5.0%
總和	1697	100.0%	2741	100.0%

資料來源：資料來源：作者自行整理，抽樣時間 2005 年 3 月 4 日-3 月 15 日

2005 年 3 月召開的“兩會”期間，兩黨報在作為宣傳工具的原則下，於特殊會議時期，新聞版面配置的走向為何？探究報社的編採政策為何，差異性又在哪裡。

我們從（表 4-3）新聞內容版面配置的比例，可以看出《廣州日報》與《人民日報》在重要會議期間報導的重點。《廣州日報》排名前三名的新聞內容，分別是民生市政（20.9%）、投資經濟（14.5%）以及影視娛樂（10.4%）；而《人民日報》方面，黨政新聞的比例高達（50.9%）居冠、接下來分別是國際外交（8.7%）以及民生市政（7.4%）。

大陸經濟在改革開放後，大幅度的提升。民眾的生活品質，及國民所

得也相對提高。生活品質提高，使得民眾進而對於報紙的需求，也跟著改變。民眾的需求，開始集中於以市民角度出發，且具服務性的軟性新聞上。目前在中國大陸發行量較高的報紙，其新聞內容，都有以新聞訊息多元、迎合大眾口味及市場取向的特色。

（表 4-3）的數據顯示，《廣州日報》在新聞內容的配置上，呈現的是多元均衡的報導，每個類目的差別不會太大，但仍以與讀者生活最相近，且相關的民生市政新聞為主。由於其發行的範圍主要為廣州及珠江三角洲一帶，涵蓋整個經濟活動頻繁的經濟特區，加重了在經濟類目上的版面新聞量，也成為報社編採走向的一個特色。另外，我們可以看到《廣州日報》在醫藥衛生（7.3%）的新聞類目上，所佔的比例不低，且與《人民日報》有明顯的差距，是否是因為曾經為 SARS 的重感染區，使得當地民眾對於醫藥衛生新聞相當關注，值得加以探究。

《人民日報》在版面配置的比例，以黨政新聞為主的結果，或許不令人意外。但民生市政的議題也進入了前三名，代表他一方面繼續扮演黨的喉舌，另一方面開始積極為人民服務的雙重宣傳特性。不過由於大部分的版面，都被黨政新聞給佔據了，其他類目的新聞分配極為不平均。一般受民眾喜愛的影視娛樂（0.8%），以及近年來熱門的 3C 科技(0.9%)等訊息，所佔的比例十分的低。對於想走入報攤，面向市場的《人民日報》來說，不是一個良好的編採政策。

第二節 報導個案分析

在這章節裡，本研究利用個案分析的方式，探討《廣州日報》與《人民日報》在重要會議期間，對於共同議題的報導，及版面的安排的差異。首先，本研究將從今年為期 12 天的「第十屆全國人民代表大會及全國政協三次會議」，挑選出三個議題，分別為 2005 年 3 月 4 日“全國政協十屆三次會議開幕”、2005 年 3 月 13 日“關於香港特首董建華，辭去香港特

別行政區行政長官職務”以及 2005 年 3 月 14 日“胡錦濤當選國家軍委主席”。主要比較的類別為，版面編排的位置、新聞字數以及消息來源。

在版面編排上，報紙版面的編排主要是以標題、內文、照片以及圖說四大要素所組成的。版面的配置及內文的字數，都關係著讀者喜好，進而影響發行。字數過長的新聞，不易吸引讀者閱讀。新聞學界一致認為，最方便讀者閱讀及接受的新聞字數，大約為 500-800 字上下，這也成為了現代新聞寫作的一個重要原則。

以下分別是本研究針對“兩會”會議期間，三個重要議題，新聞報導個案分析的結果。

2005 年 3 月 4 日“全國政協十屆三次會議開幕”

表 4-4 “兩會”新聞報導個案分析-1

	來源				字數				版面			
	通訊社	官方	代表	其它	200-500	500-800	800-1100	1100-	右上	左上	右下	左下
人民日報	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	20.0%	0.0%	60.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
廣州日報	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%

資料來源：作者自行整理，抽樣時間為 2005 年 3 月 4 日

這在個議題上，兩報在消息來源上，有很大的差異（見表 4-4）。《人民日報》的消息來源主要來自通訊社（80%），其他佔 20%。¹¹⁰《廣州日報》在這議題的報導，其消息來源平均來自於通訊社（33%）、代表發言（33%）以及其他（33%）。造成這樣差異的原因，主要以報社的報導方針有關。《人民日報》在此議題的報導，主要以會議議程為主，這些議程的新聞來源都來自新華社。《廣州日報》的編採，由於本身地方報紙屬性的關係，因此對於來自廣東地區全國人民代表的發言，特別重視。使得在這議題上，代表的發言也成為《廣州日報》報導的重要消息來源。

在版面配置上，版面的右上角，通常被認為是最能吸引讀者注意的位置，最重要的新聞都放置於此。我們發現，兩報對於 2005 年 3 月 4 日“全

¹¹⁰ 「其他」，這個類目，在這裡包括報社記者的採訪，以及社論短評。

國政協十屆三次會議開幕”這議題的版面安排上，均在頭版以半版以上的版面，運用大幅的照片進行報導。可見不同層級的黨報，在進入集團化後，還是必須擔負國家賦予的社會責任。

2005年3月13日“關於香港特首董建華，辭去香港特別行政區行政長官職務”

表 4-5 “兩會”新聞報導個案分析-2

	來源				字數				版面			
	通訊社	官方	代表	其它	200-500	500-800	800-1100	1100-	右上	左上	右下	左下
人民日報	71.4%	14.3%	0.0%	14.3%	35.7%	21.4%	7.1%	35.7%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
廣州日報	87.5%	12.5%	0.0%	0.0%	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%

資料來源：作者自行整理，抽樣時間為 2005 年 3 月 13 日

在此新聞主題，《廣州日報》與《人民日報》身為大陸黨報的一份子，在這次“兩會”開會期間，都各派遣一支專門的採訪隊伍，前去北京進行採訪。但在面對全國性新聞議題時，兩報的新聞來源大都來自新華社，所發佈的新聞稿。我們從這樣的舉措可看出，大陸官方對於維持宣傳口徑一致性的決心。因為通訊社的設立，及其提供的新聞稿件，主要是解決報社對於特殊新聞事件採訪的限制。例如：新聞事件所發生的地方太偏遠、報社派員採訪的成本太高...等。

在新聞的字數上（見表 4-5），可發現，《人民日報》在報導相關會議議題時，長篇大論的報導形式（35.7%）較《廣州日報》的（12.5%）高出許多。反觀《廣州日報》，其對重要會議新聞報導的字數，大都控制在 500-800 字上下，十分符合現代「純淨式新聞」的寫作原則，顯現其編採的原則，較貼近讀者的需求。

2005年3月14日“胡錦濤當選國家軍委主席”

在 2005 年 3 月 14 日“胡錦濤當選國家軍委主席”這個議題上，兩報各在頭版刊登兩則相關新聞，新聞來源均來自新華社的新聞稿。但觀看表 4-6 的數據，可發現兩報雖然在頭版刊登同樣的新聞，使用一致的新聞稿，

表 4-6 “兩會”新聞報導個案分析-3

	來 源				字 數				版 面			
	通訊社	官方	代表	其它	200-500	500-800	800-1100	1100-	右上	左上	右下	左下
人民日報	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
廣州日報	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%

資料來源：作者自行整理，抽樣時間 2005 年 3 月 14 日

但在字數上卻有明顯的差別。《廣州日報》在報導時，對於來自新華社的新聞稿，都有作刪減的動作，使得所刊登的兩則新聞，字數都維持在 500 字至 1100 字間，較《人民日報》在報導上，更符合「純淨式新聞」的報導原則。

版面配置上，“胡錦濤當選國家軍委主席”，可以說是這次“兩會”議程中的重要議題。因為它代表著中共第三代領導人與第四代領導人權力的完全交接，對於大陸官方有著高度的重要性，也是大陸各界所關心的議題。因此，兩報均將此新聞放置在頭版的位置。

從以上新聞報導的個案分析，讓我們更深入的了解，《廣州日報》與《人民日報》對於報導全國性重要新聞會議的編採方式。《人民日報》作為大陸官方輿論的最後堡壘，報導的消息來源，主要來自通訊社以及官方發言，黨報的色彩依舊濃厚。反觀《廣州日報》，雖然其新聞來源也以來自通訊社的比例最高，但與《人民日報》最大的不同是，《廣州日報》十分重視「代表發言」這部分的消息來源，顯示其報導方針，必須兼顧地方民眾的需求。

在字數方面（見表 4-7），《人民日報》在新聞報導的字數上，仍舊太過冗長。《廣州日報》則將大部分新聞報導的字數，控制在 500-1100 字內符合現代新聞寫作原則。在版面的配置上，兩報的編輯政策則趨於一致，在面對重要新聞議題時，兩報均以半版的版面，加上大幅的照片作為編排的原則。

《人民日報》在集團化的過程裡，雖然希望以多元的新聞內容，吸引

表 4-7 “兩會” 三大議題新聞報導個案分析

	來源				字數				版面			
	通訊社	官方	代表	其它	200-500	500-800	800-1100	1100-	右上	左上	右下	左下
人民日報	80.0%	8.0%	0.0%	12.0%	28.6%	19.0%	9.5%	42.9%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
廣州日報	76.9%	7.7%	7.7%	7.7%	15.4%	46.2%	23.1%	15.4%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%

消息來源：作者自行整理，抽樣時間為 2005 年 3 月 4 日、13 日、14 日

讀者。但在報導“兩會”重要新聞議題時，仍舊扮演共黨忠實的宣傳工具，在報紙上刊登大篇幅的宣傳語言。這樣的編採型式，對於欲進入市場的《人民日報》來說，將會是個錯誤的編採方針。

《廣州日報》在報導“兩會”重要新聞議題時，善用現代新聞寫作的原則，一方面滿足讀者的需求，另一方面又不忘扮演黨的宣傳工具，順利調和報紙內部經濟利益及社會責任間的衝突。

第三節 發行制度的差異

報紙發行方式的優劣，對報業經濟的發展，有著舉足輕重的影響力。報業收入的主要來源有兩塊，一個是賣報紙的營銷收入，另一個是賣版面的廣告收入。從一般的報業經濟來看，兩者基本上呈正相關關係，報紙的發行量越大，它的廣告定價，相對就越高，相反亦然。¹¹¹

觀看《廣州日報》與《人民日報》的發行制度，就如同在觀看大陸報業發行制度的發展史。中共自 1949 年至今，報紙的發行制度大致可分為三個階段：第一個階段從中共建政初期到 80 年代初期，這個時期“郵政發行”，為全中國大陸報紙發行的模式；第二個階段是從 1985 年《洛陽日報》率先退出“郵政發行”、自辦發行開始。在這個階段裡，“郵政發行”和“自辦發行”兩種模式平分秋色，並存競爭；第三個階段約從本世紀初期開始。在這個時期裡，大陸報紙的發行進入了多元化的競爭格局，“郵政發行”、“自辦發行”、民營發行公司以及外資的介入，多種發行

¹¹¹ 黃小雄、尹良富，「日本報業專賣發行制度對我國報業發展的啓示」，**新聞傳播**，2005 年第 3 期，頁 43。

渠道既競爭激烈，又相互結合。¹¹²

大陸的報紙尤其是黨報，在計畫性經濟時期裡，由於本身作為黨和政府的宣傳工具，所有辦報的財政，都由政府統一撥款，加上當時的報紙是採取官辦官定的政策，因此報社只負責編採，並不負責發行。但 1978 年大陸報業開始實施「事業單位，企業化經營」政策後，報紙開始開創財源，自負盈虧。舊有的“郵政發行”制度，有投遞速度慢、報款不能及時回籠到報社、無法對所代理的產品，做針對性促銷的缺點，再加上昂貴的費用，因此在這個時期，許多報社紛紛開始“自辦發行”。

一、《廣州日報》率先自辦發行

《廣州日報》是大陸較早展開“自辦發行”的報紙。該報發行的重要貢獻，是突破了單一的郵發壟斷格局，建立了報社控制的發行網絡，並使“自辦發行”和“郵發”和平共處，從而創立了以“自辦發行”為主，“郵發”為輔，二者有機結合的發行模式。

1991 年《廣州日報》開始“自辦發行”，主要原因在於廣州民眾有喝早茶的習慣，因此《廣州日報》希望能讓喝早茶的民眾，一邊喝早茶，一邊看報紙，搶攻廣州喝早茶民眾這塊閱報市場。為了達成這個目標，《廣州日報》每天出版的報紙，就必須在早上 7:30 送達，舊有的“郵發”策略，報紙送達的時間，往往要晚個 3~4 小時。而擴版的所需的“郵發”費用，更讓以低價位販售競爭的《廣州日報》血本無歸，毫無營利可言。

為了推行發行工作，《廣州日報》不斷的加大對發行的投資，首先是組建「廣州日報發行公司」。「廣州日報發行公司」為一個專業報紙銷售公司，公司裡的員工為了增加報紙的發行量，開始實行挨家挨戶拜訪徵定、“先看報紙月底收費，送報上樓不另收費，月月抽獎旅遊免費，兼贈報箱，八點送到超值消費”的策略，以主動出擊的方法增加報紙的銷售。而《廣州日報》除了用所屬發行公司的專業隊伍，發送報紙外，還向廣大個體報

¹¹² 吳鋒、陳偉，**報紙發行營銷導論**，上海：復旦大學出版社，2004 年 12 月，頁：91。

販批發。此外，還建立自動販售點，在廣州市主要商業地區，建立自動販售報點。某些市民需求大的專版，如求職廣場專版，廣州市民可在自動售報點自取。

除了上述的發行策略外，《廣州日報》還學習「日本專賣店」的經驗，¹¹³建立了「廣州日報連鎖店有限公司」，由《廣州日報》副總編輯出任董事長，隸屬於「廣州日報報業集團」下屬的全資公司。《廣州日報》連鎖店分為自營、聯營兩種形式，連鎖店既是報紙的零售點，又是零售報的批發點，還是全年定報的定報點。¹¹⁴隨著連鎖店經營規模逐步擴大，除了發行工作，連鎖店還銷售與文化相關的系列商品，代理報紙分類廣告，開發“宅之便”服務。讀者所需要的服務，連鎖店都盡可能提供，如為讀者有償送米、麵、油等生活用品；代印名片，代辦民航、鐵路定票業務、代辦旅遊業務、代售電話磁卡；舉辦文化講座與專題培訓等等。其業務越來越廣泛，經濟效益越來越好。¹¹⁵

《廣州日報》的許多大膽積極的發行策略，可以說首開大陸發行制度改革先例，也為其報社帶來了高額的銷售數字，連帶影響廣告業務的上升，為集團創造了高額的營收。

二、《人民日報》首度走入報攤

改革開放以後，大陸大部分的報紙都進入了報紙自負盈虧的時代，由於《人民日報》中央級黨報的特殊身份，仍保有國家的財政補助，因此一直採用“郵政發行”制度。但2004年4月26日，《人民日報》、《光明日報》以及《經濟日報》三家中央級黨報，開始出現於北京市的報刊亭，提供民眾購買，搶攻零售市場。雖然《人民日報》以往，在北京的各個郵局都有零售，但主要是以採取單位定報，“郵政發行”的發行策略為主。《人民日報》進入報攤，進行零售的業務，主要是將《人民日報》由正常

¹¹³ 「日本報業專賣發行制度」：此一制度有三層內涵，一、是專賣制：一家銷售店只賣一家報社的報紙；二是家庭訂閱制度；三是投報到戶的遞送制度。

¹¹⁴ 孫燕君，**報業中國**，北京：中國三峽出版社，2002年2月，頁：11。

¹¹⁵ 吳鋒、陳偉，**報紙發行營銷導論**，上海：復旦大學出版社，2004年12月，頁：256。

的日報早投郵路，調整至零售專網快速郵路。2004年4月26日開始，每天凌晨5點15分，12條郵路由「人民日報社印刷廠」直接配送至全北京的36個報刊配送中心。另外，為了提高零售成績，人民日報社增加了送報車，每日來往北京各地鐵口。而網路上的訂購、電話訂閱等途徑也一一開通。¹¹⁶

中央級黨報加入零售行列後，民眾可以根據自己需求購買，不再僅是依靠單位訂閱，才看的到想要看的報導。而中央級黨報進入零售市場，也代表著兩個含意，一、利用零售便利性，擴大中央級黨報，自身在群眾中的影響力；二、由於大陸報紙公費；訂閱市場不斷的萎縮，發行市場化程度越來越高，零售領域的重要性日漸凸顯；中央級黨報雖然有公費撐腰，但仍須加快改革，增強其服務性、信息量和可讀性。

《人民日報》的發行策略，主要是從突破計畫性經濟的發行體制，進行改革，但還不屬於全面市場化的發行模式。最主要的原因在於《人民日報》始終脫離不了黨報的包袱，更何況身為中央級黨報，其所受到的限制，就比其他黨報要多的多。而受權力高度支配的發行體制，始終是發行的重要組成成份，因此，我們可以說《人民日報》在這一階段的報紙行銷改革，主要是對傳統計畫性經濟發行體制，進行改良，爭取獲得報紙發行的主動權，這樣的舉動與《廣州日報》在1991年開始“自辦發行”的動機是一致的。但要徹底突破報紙發行的單一模式，就必須在發行中引進市場機制，才能摧毀“郵發”的壟斷權。¹¹⁷

大陸的報業發行趨勢主要是由零售，零售、訂閱共存，轉而向訂閱型發展，《廣州日報》與《人民日報》也不例外，但他們之間的最大差別在於，脫離郵政發行及進入市場的快慢，《廣州日報》因為脫離郵政發行最早現在可以說已朝多元發行體制發展，而《人民日報》於2004年4月開

¹¹⁶ 萬志炯，「中央黨報試水北京零售市場」，**新聞記者**，新華出版社，2004年6月，頁：35。

¹¹⁷ 吳鋒、陳偉，**報紙發行營銷導論**，上海：復旦大學出版社，2004年12月，頁：94。

始在北京“試點”進入零售市場，未來是否將此策略推展至全國以及進而循序著《廣州日報》的發行脈絡，由“郵政發行”和“自辦發行”發行制度並存轉而“自辦發行”、或更進一步委託民營（外資）發行公司進行發行，仍須持續的觀察。

第四節 人才管理的差異

中國大陸在實行計畫性經濟時期，對於報業從業人員的招募與管理上，主要出現三種弊病。一、大陸黨報從業人員在計畫性經濟時代，長期以來都是由政府的勞動部門，按國家計畫分配，報社用人制度，一般由大學分配、轉業安置、知青招工、子女頂替，以及透過各種關係進來的五種人構成，但這些人，並不完全符合新聞崗位的要求。¹¹⁸二、在計畫性經濟裡另一個報社招募人才的弊病就是，大陸的企事業單位進用新人，都是採取成批定時的作法。對傳媒來說，主要是面向高校應屆畢業生，一年一次。這種模式，與西方傳媒企業一般對補充人員，所採取隨時調整的策略，有很大的差異。如今在大陸境內仍有傳媒業在採用，但實際上已經不再有其合理性。三、人員一旦招考進入報社，就正式納入編制，許多人抱持著獲得鐵飯碗的心態，在工作的表現上缺乏積極性，增加報社的人事成本壓力。

報業人才招募與管理，是在報業實行「事業單位，企業化管理」政策後，才開始以契約的形式聘僱。一些新辦的報紙和經營媒體，更是從一開始就採取以崗擇人、公開招聘、考試審核、適用上崗的辦法。

一、《廣州日報》不斷提高專業人才素質

《廣州日報》由於面對市場的時間較早，因此也較早在管理體制、用人制度、人才的吸納及培養諸多方面，做了一系列的改革。在用人制度方面，《廣州日報》採用“選人看簡歷，用人看能力”、“英雄不問出處”的

¹¹⁸ 楊恩芳，「中國報業經濟必須適用的兩個根本性轉變」，**當代傳播**，1997年第5期，頁34-36。

方針，把有潛質、有發展前途的人才，大膽安排在關鍵職位上。¹¹⁹打破過去報社論資排輩的弊病，以符合人才使用的「合目的性」為改革目標。

《廣州日報》在成立報業集團後，對於編採人員實行量化管理，由於較早開始，向自評自聘專業技術職稱過渡，擺脫由新聞出版行政部門，按報紙級別和人數分配比例評職稱的束縛，可以自由且大幅度的調動人才，成功的消除報社舊有論資排輩的弊病。¹²⁰

另外，在 20 世紀 90 年代初，《廣州日報》為了能進一步提高人才素質，大規模的從北京大學、清華大學、復旦大學、人民大學、上海交通大學等外地知名的大學，引進相關專業科系的博士、碩士進入報社，組成高素質的專業編採隊伍。這些高學歷的優秀人才隊伍，不僅為平時的報紙的編輯把關，更成為總編輯策劃重大新聞採訪活動的參謀。《廣州日報》近年來多項比較成功的大新聞，都是由這群優秀的高知識份子所策劃，如「京九鐵路沿線採訪」、「九七香港回歸專版」、「五四運動八十週年特刊」等。¹²¹

由於大量的由外地引進工作人員，因此住房及戶口為最大的問題。雖然從 1998 年起，大陸報業就全面取消「福利分房」政策，但《廣州日報》因為自身的高營利，使其可負擔其報社人員的工資，及福利分配。為了能招募外地高學歷的知識份子，“來人給房，留人給房”已經成為了報社決策層的共識。¹²²而在工資待遇上，在廣州以至全國報業，《廣州日報》人員的待遇都是最高的。除了良好的待遇，以及住房福利外，為了鼓舞士氣，提高集團的凝聚力，每位職工每年都可以獲得 4000 元消費券，可以帶家屬到集團建在花都五星級鄉村記者俱樂部度假一次。

打破舊有缺乏競爭力的人才引進制度，加上高額的營收，得以提供及

¹¹⁹ 孫燕君，**報業中國**，北京：中國三峽出版社，2002 年 2 月，頁 15。

¹²⁰ 中國國務院人事部於 1986 年起，開始實施「專業技術職務聘任制度」。此制度的基本內容是，報社根據實際的需要設置專業技術工作崗位，規定明確職責；在編定原額的基礎上，確定高、中、初級專業技術職務的合理結構比例，由行政領導在經過評審委員認定，並且在符合相應條件的專業技術人員中聘任或任命。聘任有一定期限，獲聘者在任期期間領取相應的專業技術職務工資。

¹²¹ 張裕亮，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業-廣州日報制度變革分析」，**中國大陸研究**，2004 年，第 47 卷第 3 期，頁 31。

¹²² 孫燕君，**報業中國**，北京：中國三峽出版社，2002 年 2 月，頁 15。

良好的福利政策，為《廣州日報》建立了高素質的人才庫，進一步強化了《廣州日報》的人才優勢。

二、《人民日報》開始有條件的公開招募從業人員

《人民日報》在大陸官方特有供給制的辦報模式下，其從業人員在進入報社後，可獲得永久性就業與制度的保障。由於其為中共黨報中，行政級別最高的報紙，因此其編採人員在過去的編制中，級別也最高，聘僱、工資及相關福利，也是黨報中最優渥的。¹²³

在過去招募人才的方式上，《人民日報》每年由報社的人事局，將欲進用的員額，呈報給北京市人事局。再由北京市人事局，與各大學人事單位接洽。至於甄選編採人員的標準，在每年夏季大陸各大學，進行畢業分配時期，該報就會調派一批幹部，分赴各地重點學校，進行挑選工作。在院校領導推薦、用人單位甄試的原則下，一些被認為政治思想好，具中共黨員身份，本科學習優良，具有一定活動的能力的學生被選中。在中選之後，經過一段政治思想學習，及基層鍛鍊後，才能正式從事新聞編採工作。¹²⁴

《人民日報》從業人員的工資結構，大體上包括固定工資、獎金與福利。固定工資是依據從業員的職稱，與職務發放，大約佔工資總額的三分之二；獎金大約佔工資總額三分之一至四分之一；福利額數不等。對於《人民日報》從業人員來說，除了工資外，報社提供最大的福利就是住房方配。《人民日報》的住房福利分配，主要是透過住房分配委員會主持，分配時依據從業員的職務、職稱、工齡與子女數（子女數越少，分房點數越高），只要是編制內已婚從業員，都可以獲得分配。但這樣的福利在 2003 年 5 月就已經結束，《人民日報》新進的從業人員，雖然不再能得到分房的特別福利，但在其工資結構裡，加列有住房補助，可以說是另一種變相的住

¹²³ 在計畫性經濟裡，大陸黨報從業員的雇傭關係關係，並不是一種市場關係。黨報從業員受雇於某一級別黨報，是中央級、省級、地（市）級還是縣級黨報，意謂著從中獲得其社會身份，並使他們有權力享有特定的報導權，以及享有國家提供的特殊供應與福利。黨報從業人員間也存在著四種職稱等級，包括高級記者（高級編輯）、主任記者（主任編輯）、記者（編輯）、助理記者（助理編輯）。

¹²⁴ 張裕亮，「大陸報業從業員依附行為的轉變-以人民日報為例」，*中國大陸研究*，2003 年，第 46 卷第 6 期，頁 8。

房補助。¹²⁵

90年代開始迄今，《人民日報》為了減低人事負擔的壓力，開始公開招考編採人員，他們所獲得的福利及地位仍相當的高。另外，為了保證他們能善盡宣傳黨和政府方針、政策，仍然嚴格規定其從業人員必須是共產黨黨員。至於高層領導幹部的人事任命上，主導權仍在中共中央的手上。

除了人員招募體制的改革外，《人民日報》開始也重視到對於經營人才的需求。雖然《人民日報》仍維持著國家的財政補助，但社長王晨就曾經表示：「中國的報業最大的問題就是缺乏人才，特別是報業經營人才」。¹²⁶人才的匱乏是制約其事業發展的最大障礙。

在傳媒走向市場的過程中，最後一個市場化的因素就是人力資源。在傳統大陸報業中，編採業務是報社運作的核心環節，記者和編輯是新聞從業者的核心組成部分，而經營人才則處於人才圈外的邊緣地帶。隨著大陸報業市場化的起步，與市場化程度上的加深，報業的經營管理人才，越來越受到重視。具有市場營銷意識和才能，成為新時代報業人才的一項重要素質。這標示著大陸報業在過去只重編採，而忽視經營的時代已經終結，也標誌著編採與經營並重時代的來臨。¹²⁷

《廣州日報》面對市場的時間較早，早已啟動人才工程，培養高素質的編採經營人員，組建專業人才團隊；《人民日報》雖在國家的保護下，但也開始進行公開的人才招募。這些舉措都是大陸黨報，在市場化經濟影響下所做的結構性調整，將來該如何按照市場規律運作，持續優化人力資源，對於《廣州日報》與《人民日報》來說，都是一門重要的課題。

¹²⁵ 同上註。

¹²⁶ 丁和根，**傳媒競爭力**，上海：復旦大學出版社，2005年2月，頁308。

¹²⁷ 同註126，頁：298。