

本期主题：南方日报改版十年

【主持人语】2012年12月20日，南方报业传媒集团和新闻战线杂志社在广州举办南方日报改版10年研讨会，总结南方日报和各地党报改版的经验，并就在社会主义市场经济条件下，党报如何履行使命，实现主流主导、可读悦读和做大做强等问题进行深入研究。南方报业传媒集团管委会主任、南方日报社社长杨兴锋在会上做了《社会主义市场经济条件下办好党报的南方实践》主题报告；暨南大学副校长林如鹏，武汉大学新闻与传播学院副院长单波分别作了《多极化竞争下的党报创新》和《以改革精神再造党报》的主题演讲。中国传媒大学副校长胡正荣、中国人民大学新闻学院副院长蔡雯就传统媒体的优势及全媒体转型问题同与会者进行了研讨。

来自新华社、新闻战线杂志社、中国记者杂志社、中国新闻出版报等媒体代表以及天津日报、吉林日报、新华日报、浙江日报、河南日报、湖北日报、湖南日报、广西日报、海南日报、重庆日报、四川日报、云南日报等省级党报的负责人参加了会议及相关活动。

“十年九改”： 办一份具有现代风格的党报

● 杨兴锋

10年前，南方日报启动了全新改版。此后“十年九改”，实现了采编、广告、发行以及品牌的质的飞跃，开启了在社会主义市场经济条件下办好党报的创新实践。

南方日报改版的实践意义与理论价值

在社会主义市场经济条件下办好一份现代新型党报，没有经验可循。南方日报10年的创新实践，是凭着高度的政治使命感、社会责任感以及职业精神去摸索的，是按党关于新闻宣传事业重大理论创新、论述的要求，并结合报社实际推进的。可以说在社会主义市场经济条件下办好党报的南方实践，既是党关于舆论引导、新闻宣传重要精神指引下的产物，也为党在这方面的理论创新提供了实践沃土。

早在2002年，胡锦涛同志就在全党宣传部长会议上指出，要尊重舆论宣传的规

律。2008年6月，胡锦涛同志考察人民日报社，发表重要讲话，提出“五个必须”：必须坚持党性原则，牢牢把握正确舆论方向；必须坚持以人为本，增强新闻报道的亲和力、吸引力、感染力；必须不断改革创新，增强舆论引导的针对性和实效性；必须加强主流媒体建设和新兴媒体建设，形成舆论引导新格局；必须切实抓好队伍建设，增强凝聚力和战斗力。这篇讲话，是中国共产党关于新时期新闻舆论宣传工作的光辉文献。

习近平同志2009年在中央党校春季学期开学典礼上也强调，要提高同媒体打交道的能力，尊重新闻舆论的传播规律，正确引导社会舆论。

李长春同志在广东工作期间，南方日报启动了改版，得到了他的大力支持。到中央工作不久，李长春同志就提出宣传思想工作要从贴近实际、贴近生活、贴近群



本着“高度决定影响力”的办报理念和打造“现代新型党报”的坚定信念，南方日报10年间九次改版，迎接挑战，创新驱动。10年改版的成就，可用3个数字说明：年广告额突破3亿元，品牌价值超百亿元，发行量连续27年居全国省级党报之首。

众入手。“三贴近”也因此成为南方日报多次改版的重要指导方针。

2012年5月,李长春同志考察广东媒体时发表讲话,提出“四个统一”:把体现党的主张与反映人民心声统一起来;把思想性、指导性与可读性统一起来;把占领阵地与占领市场统一起来;把社会效益与经济效益统一起来,为办好党报创造新鲜经验。

中央领导同志的这些论述,具有很强的政治性、思想性和指导性,是科学发展观指导下的重大新闻宣传理论创新。它们既是认识论和实践论,也是方法论;不仅从认识论角度解决了“知”的问题,而且直接为办好党报提供了行动指南,是认识论和实践论的有机统一,是“知”与“行”的有机结合,具有很强的指导性和可操作性,为在社会主义市场经济条件下进一步办好党报提供了方法指导。

经历10年的改版实践,南方报人对这些精神体会很深。一次次改版,不断创新,就是按照这些要求进行的探索。比如,南方日报提出“营销主旋律”,就是为了增强新闻报道的亲和力、吸引力、感染力,让舆论引导更有效,实现占领阵地与占领市场的统一;整合采编、广告、发行、品牌资源,实现四轮驱动,形成“大经营”

格局,就是为了把社会效益与经济效益统一起来,实现新闻理想与产业抱负比翼齐飞。

这10年,南方报人和新闻一直在路上。从抗击非典到汶川地震,我们总是最先到达现场,笔端饱含深情;从北京奥运会、上海世博会到广州亚运会、深圳大运会,逢盛会,必有南方;从党的十六大、十七大、十八大到加快转型升级、建设幸福广东,我们浓墨重彩,创新实践,营销主旋律,取得了良好的宣传效益。

从实践的角度看,这10年,南方日报唯一不变的就是改变。黄金报型、双头版、时局板块、深读板块……版面格局日益科学;头版曝光、《时事纵横》、《南方调查》、《经济圆桌》、《文化视点》……品牌栏目推陈出新。一次次的改变,不变为的是对卓越的追求。

这10年,南方报人秉持“高度决定影响力”的办报理念,坚持“科学发展立报、改革开放立报、解放思想立报”的报魂,交出了一份浸透智慧汗水的答卷。

南方日报的改版从一开始就得到中央和广东省委领导的肯定与支持。李长春同志、张德江同志、汪洋同志都对南方日报的改版给予鼓励和支持,对“高度决定影响力”的办报理念给予肯定和赞扬。李长春同志曾在南方日报的改版总结上批示,鼓励南

表1 南方日报2002年以来九次改版

次序	时间	口号	特色
第一次改版	2002年8月6日	高度决定影响力	推出720mm瘦报
第二次改版	2003年8月6日	更专业、更实用、更市场	创办六大专业周刊
第三次改版	2003年12月12日	聚焦区域影响力	增加珠三角新闻版和地方观察
第四次改版	2005年5月30日	智慧型资讯提供者	周末增加文化周刊、生活周刊,成立呼叫中心
第五次改版	2006年3月28日	成熟的力量	加大版面内容整合力度,每天推出半个版的评论版
第六次改版	2007年10月26日	风起南方 领跑中国	启用680mm报型,珠三角版扩4个版为28版,推出深度版、网视版和政务版,创办南方报网
第七次改版	2009年10月23日	新的世界 新的南方	设封面版,全省扩至24版,设立深读板块,评论版扩至整版,植入全媒体运作
第八次改版	2011年8月9日	科学发展立报,改革开放立报,解放思想立报 政经大报,新闻管家 全媒体生产 全介质传播 全方位经营	设立时局板块、深读周刊和在线版,广州观察扩至8个版,推动全媒体转型,推出南方播报,规范南方日报官方微博
第九次改版	2012年10月23日	新境界,新使命	着眼于全媒体运作,南方报网改为“南网”全新推出,致力于打造中国首家网络问政云平台;着力锻造六条新闻产品生产链:平面纸媒、网站媒体、移动媒体、广电媒体、户外LED媒体和电子阅报栏;设立全媒体编辑部。同时推动各地观察和专刊进一步改版。

方日报“再接再厉，与时俱进”。2012年全国两会期间，张德江同志看望广东团代表时看到南方日报记者，脱口而出：“南方日报，高度决定影响力！”汪洋同志曾以南方日报的实践经验证明“主旋律也是需要营销的”、“党报是可以办得让群众喜闻乐见的”，希望南方日报永远让广东“以拥有这样一份党报而自豪”。

坚持“三个立报”，回答党报发展三大命题

南方日报改版的核心经验与启示，就是在社会主义市场经济条件下，如何破解党报主流主导、可读悦读、做大做强的命题。

在世界形势深刻调整、社会结构深刻变化、传播格局深刻转型的大背景下，党报如何创新发展，掌握主动，始终是南方报人思考的重点。

遵循舆论引导规律，履行党报主流主导使命

长期以来，尤其是进入新世纪以来，党报普遍面临严峻挑战。随着市场类都市类媒体的挤逼、网络等新兴媒体的挑战以及境外媒体的抢滩，加上自身改革没有跟上，党报的舆论主导功能在弱化，公信力在流失，甚至日渐边缘化。

这显然不符合中央关于构建舆论引导新格局、提高舆论引导能力的要求。正是在这样的情势下，南方日报改版的首要目标，就是应对这个重大挑战，回答这个重大命题——如何强化党报的舆论主流地位、主体作用，成为名副其实、一锤定音的主流媒体？

这就必须遵循舆论引导的规律，大胆创新实践。舆论引导的规律是什么？胡锦涛同志曾指出，要坚持以人为本，增强新闻报道的亲和力、吸引力、感染力；不断改革创新，增强舆论引导的针对性和实效性；加强主流媒体建设和新兴媒体建设，形成舆论引导新格局。

南方日报10年改版实践表明，遵循新时期的舆论引导规律，必须把握时代脉搏、回应人民关切，至少要经历三个阶段，或者说是三个层次：

——让受众需要你。提供及时、可信、有用的新闻信息，强化“资讯管家”功能。

——让受众信服你。提供平实、深刻、独到的观点见解，强化“意见领袖”地位。

——让受众认同你。输出主流、温暖、坚强的文化力量，在社会转型期和重大灾难发生的关键时刻，以“正能量”稳定抚慰人心，强化“价值引领”作用。

在实践上，有三个主要做法。

■ 南方日报改版的核心经验，就是在社会主义市场经济条件下，如何破解党报主流主导、可读悦读、做大做强三大命题——

遵循舆论引导规律，履行党报主流主导使命；
遵循新闻传播规律，实现党报可读悦读目标；
遵循市场经济规律，破解党报做大做强命题。

确立“大传播”格局，走差异化竞争之路。南方日报提出，不与一般大众化报纸争娱乐新闻、市井新闻方面的短长，而是以“大时政、大经济、大文化”的报道思路经营品牌栏目和新闻作品，把政经主流新闻做大做强，影响主流、高端读者，从而巩固和扩大党的舆论阵地。

南方日报强调“家国情怀，全球视野；广东叙事，全国高度”，开设了“时政南方眼”、“政经大视野”、“南方调查”等深度报道栏目，推出了“广东历史文化行”、“岭南记忆”、“世纪广东学人”等大文化精品报道，赢得了读者的认同。

概括起来，就是四个字“准、大、高、深”——准确、大气、高度、深度，就是要在新闻信息的选择、处理上，有自己的独特见解、独到思考、独特视角，体现高度和深度，发出自己的权威声音，增强媒体公信力和影响力。抓住读者关心的热点难点问题，通过对重大社会现象的理性阐释，对新出台法规政策的权威解读，对社会和经济现象的专业化描述，提高信息加工的档次，用客观、理性的见解引导社会潮流，增强传播的感染力和有效性。

“大传播”还体现在统筹国内国外两个大局，改善和增强对外传播力。南方日报整合资源打造“大外事”报道平台，与外事、侨务等部门合作，打造“外眼探粤”品牌栏目和侨务特刊，还“借船出海”，借助《今日广东》这一广东省外宣平台，实现南方日报的“走出去”战略，增强华文媒体的海外话语权和舆论影响力。“大外事”报道得到了相关部门的肯定。外交部长杨洁篪表扬《外眼探粤》是广东外事报道的一大创新。

构建正向“舆论场”，不断扩大舆论阵地。现代社会存在两个多元现象：思想多元，特别是一些人信仰缺失，对真善美抱怀疑嘲讽态度；信息多元，特别是以微

表2 改版第一阶段的特色和主要解决的问题

次序	口号	特色	解决问题	改版效果
第一次改版	高度决定影响力	推出720mm瘦报	党报改版的核心理念问题；现代党报的报型问题	改版理念风行一时 现代党报报型
第二次改版	更专业、更实用、更市场	创办六大专业周刊	党报如何办商业周刊	推出商业周刊激活党报走市场
第三次改版	聚焦区域影响力	增加珠三角新闻版和地方观察	党报如何办地方观察	推出地方版激活党报走市场
第四次改版	智慧型资讯提供者	周末增加文化周刊、生活周刊，成立呼叫中心	填补周末板块的空白，补上突发新闻缺少的短板	周末的报纸变厚了好看了，本地的报料新闻多了
第五次改版	成熟的力量	加大版面内容整合力度，每天推出半个版的评论版	评论作为党报改革的利器和舆论引领	评论版扩版，激活党报走市场

表3 改版第二阶段的特色和主要解决的问题

次序	口号	特色	解决问题	改版效果
第六次改版	风起南方，领跑中国	启用680mm报型，珠三角扩至28版，推出深度版、网视版和政务版，创办南方报网	如何应对网络媒体的冲击	用深度版来刊发深度新闻，与网络媒体的海量竞争；用网视版与网络互动
第七次改版	新的世界，新的南方	设封面版，全省扩至24版，设立深读板块，评论版扩至整版，植入全媒体运作	如何应对新兴媒体的挑战	封面版极大改变了传统党报的报相；深读、评论版发挥重大作用

博为代表的“自媒体”兴起，人人都有一支“麦克风”。

相比以往的“大一统”，多元是时代的进步。但这并不意味着放任自流，时代还是需要主旋律、主心骨的。这是主流媒体的优势和责任所在。

在思想观念上，南方日报构建正向“舆论场”，旗帜鲜明地宣传主流价值观，理直气壮地弘扬真善美。在2011年“小悦悦事件”等道德灰色事件发生后，策划报道“接力救人在广东”，先后开辟“善行南粤”、“践行广东精神”专栏，挖掘了山村教师廖乐年等好人好事，弘扬社会正气，传递“正能量”。

在信息传播上，南方日报大力推进全媒体转型，经营官方微博，主动占领网络传播的主阵地，更快速、更全面地发出权威信息和观点。同时，通过南方日报、南方报网、奥一网等报网互动，搭建“网络问政”平台，积极推动党委、政府与网民的良性互动。

发挥“主旋律”作用，主导舆论一锤定音。公信力是党报的核心竞争力，也是其他媒体难以复制和模仿的能力，必须使其成为党报的金字招牌。在社会转型期，社会矛盾多发，面对重大疫情、自然灾害、群体事件等突发事件，要求党报等主流媒体唱响主旋律，消除杂音，正本清源。

10年改版，南方日报始终以增强公信力、唱响主旋律为己任。比如，非典时期关于病原体之争，我们顶住压力，报道广东专家的不同意见，为广东专家坚持治疗方案，最终取得抗非胜利提供强大的舆论支持。

这些年，南方日报在报道抗击非典、汶川地震等重大公共事件中的实践一再证明，一旦主流媒体能准确及时地提供真实权威的新闻信息，公众就会减少通过其他方式搜集信息的行为，各种网络谣言和小道消息就会自然消失，权威的报道就能起到稳定人心的作用。南方日报的经验是以快速赢主动，以权威赢信任。

比如，乌坎事件发生后，省委外宣办指定南方日报记者参与采访事件处置的全过程，每一个关键环节，南方日报记者是唯一到现场并负责写通稿的。于是，《乌坎村村委会将重新选举》、《朱明国冬至走访乌坎村，村民挂出“拥护共产党”横幅》等一篇篇导向正确、信息充分的报道在当天登上南方报网、南方网，随即被各大门户网站首页转载，不实传闻不攻自破。

遵循新闻传播规律，实现党报可读悦读目标

党报的可读悦读之所以成为一个命题，与党报的功能属性有关，也与当前党报面临的市场环境有

表4 改版第三阶段的特色和主要解决的问题

次序	口号	特色	解决问题	改版效果
第八次改版	全媒体生产 全介质传播 全方位经营	设立时局板块、深读周刊和在线版，广州观察扩至8个版，全媒体运作，南方报网改版，推出南方播报，做强官方微博	如何向全媒体转型发展	全媒体运作初现雏形
第九次改版	新境界，新使命	网络问政，六条新闻生产线的培育，全媒体编辑部	报网的有效运作和网络问政	全媒体转型迅速发力

关。要解决这个命题，说到底是要以品质传播为核心，遵循新闻传播规律，在内容的生产、管理和营销上做文章。

长期以来，党报的品质受到了不少质疑和误解。主观上，“工作功能”让很多人觉得“党报新闻交给党，民生新闻找市场”，割裂了党报要对党、对人民负责的一致性，新闻品质的下降和报纸形象的守旧也就在情理之中。客观上，面对市场类都市类媒体、网络等新兴媒体的挑战，党报传统文风难以适应读者的新要求，使得党报的固有功能无法转化为走市场的“差异化”优势，影响了读者对党报的观感。

但是，不可读、难悦读绝不是党报的本质属性，办一份现代新型党报，必须破解可读悦读命题。10年改版证明，品质传播是破题的关键，“内容为王”永远是须臾不能忘记的重大要素。这是南方日报提升核心竞争力的基础。而品质提升的关键和评判标准就在于读者的阅读感受。某种程度上，内容是否可读悦读，读者是否喜闻乐见，是南方日报改版的核心追求，更是决定改版成功与否的重要标志。

内容生产方面，强调贴近性。通过改版，南方日报不断强化群众观念，始终坚持“三贴近”原则，着力打造“有贴近的高度”和“有高度的贴近”，实现高度和贴近有机统一。

包括广大干部群众在内的党报目标读者，需要党报为之提供高度权威的阅读内容，更需要党报为之梳理纷繁复杂的政治信息。改版以来，南方日报用新闻的手段做宣传，着力将主流政经新闻做得可读悦读，将党报的“党”字作为做新闻、走市场的财富，在政治信息海洋中当好读者的高参。比如，党的十六大、十七大、十八大和全国两会等重大会议报道，南方日报走近读者开拓场内与场外新闻，“官方视角”、“专家视角”、“平民视角”紧密结合、相映成趣，宣传与新闻双赢，国计与民生共振，实现有贴近的高度。

同时，遵循新闻传播规律，实现“三贴近”，要“换

位思考”，从读者的角度分析问题，以心理、地域、生活等方面的全贴近实现报纸的可读悦读。这提出了两方面的要求：一是内容生产本身要在选题贴近的同时做出高度和普遍意义，二是报纸战略发展要力争实现本地化、全国性和国际视野的统一。南方日报以扎实的采访不断反思悲剧背后的道德和制度问题，促成新的救济制度诞生，做到了“有高度的贴近”。战略发展方面，比如南方日报的珠三角战略，扎根地市办观察，既发挥了党和政府耳目喉舌的党报功能，又将办报的触角延伸到基层，实现省级党报本地化，做足贴近文章。

在内容管理方面，强调科学性。内容管理的科学化水平直接影响新闻产品的品质，影响读者的阅读感受，进而影响整张报纸的竞争力。

党报改革进行到今日，业务流程进一步与国际通行规则、现代化传媒集团运行规程、全媒体转型等要求对接，这种对接从根本上打破了传统党报的发展模式；与此同时，读者对资讯内容的阅读层次发生了分化和改变，浅阅读、快阅读倾向明显。这些变化促使党报必须以科学化的内容管理来适应市场的要求和读者的期待。

改版，最直观的改变就是版面，这是报纸内容管理最重要的方面，是关键环节。10年来，南方日报坚持以版面为导向，向科学的内容管理要品质。

在改版中，南方日报开创性地设立了封面版和时局版，做大做强高端政经新闻，为主流读者提供最权威、最详尽、最悦读的资讯。封面版的开设，让南方日报形成了“双头版”，以适应不同目标读者的需求。时局版面的导向作用，与主旋律营销的理念高度契合，极大提升了南方日报主流政经新闻的报道品质，即使再“硬”的新闻也能做出可读悦读的“软”味道，政经大报、新闻管家的形象跃然纸上，赢得了目标读者的高度肯定。

在内容营销方面，强调市场化。改版以来，南方日

报对新闻产品的改进和包装不遗余力，使南方日报的文风和报相发生了巨大变化。这种变化，是市场化进程日趋深入后的不断提升，是读者品位日趋提高后的不断进步，更是媒体发展形势剧变突变后的不断跃迁。

10年前，南方日报提出了“高度决定影响力”的办报理念。“高度决定影响力”并不是要高高在上，板起面孔教训人，更不是坐在办公室里等稿抄稿的“机关办报”，而是追求理性阐释、权威解读、专业描述以及对海量信息的筛选梳理、导读，以抢手的产品占领市场、赢得市场。

10年来，南方日报以改版为抓手，不断转作风、

改文风，舍弃那些言之无物的空话、套话、官话、假话，提供高质量的南方语言；最大限度地美化版式、优化内容，按照受众的需求心理，把一样的内容，包装出不一样的精彩。

正是缘于卓越的内容营销，南方日报的新闻产品实现了二次乃至多次销售；也正是因为始终遵循传播规律和市场规律，南方日报正逐渐展现出跨媒体、跨平台的影响力。

遵循市场经济规律，破解党报做大做强命题

10年前，南方日报改版时，正值市场类都市类媒体和网络媒体兴起，一些党报呈现向“机关大院报”收缩的趋势，“党报不强”、“子报养母报”的现象开始出现。

面对党报存在的系统性危机，有人以为，不用紧张，像鸵鸟那样把脑袋埋到沙子裡就行了；还有人以为，不用着急，找上面要点政策性扶持，关起门来自己过日子就是了。

如果生存都成问题，还谈何发展，谈何舆论引导？面对严峻形势，南方日报认为，要把占领阵地与占领市场统一起来、把社会效益与经济效益统一起来，按社会主义市场经济规律，破解党报做大做强命题。

新闻创造价值，产业反哺新闻，新闻和产业相辅相成，才能相得益彰。没有新闻理想的媒体，绝对不能成为优秀的媒体；没有产业抱负的媒体，绝对不能成为卓越的媒体。只有新闻理想和产业抱负齐飞，才能成为从优秀走向卓越的媒体。

10年改版的成就，可用几个数字说明：年广告额突破3亿元，品牌价值超百亿元，发行量连续27年居全国省级党报之首……

这些数字的背后，是南方日报建立了适应社会主义市场经济要求的“大经营”机制，通过采编、广告、发行、品牌“四轮驱动”，形成六大产品生产线，通过建立经营公司和经营委员会等机制创新，整合各种有效资源，改变了各自为战的局面，不断推动经营发展转型升级，不仅为增强党报的舆论引导能力奠定了强大的物质基础，也为探索党报的科学发展提供了丰富的经验。

实现从“机关依赖”到“走向市场”的转变。10年改版，让南方报人摒弃“等、靠、要”思想，向市场要效益、要发展，成功实现了从“走机关”到“走市场”的大转型。

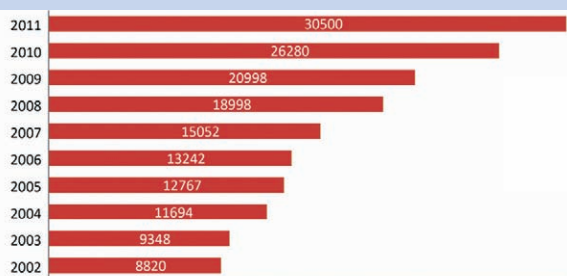
在发行上，南方日报到“机关干部”、“机关大院”之外去拓展市场空间、“固本强基”。10年来，发行时效、发行质量、发行结构都实现了一次革命性的调整。

自2002年开启全新改版以来，南方日报发行量、广告额、品牌价值屡创新高，不断刷新省级党报各项经营数据。



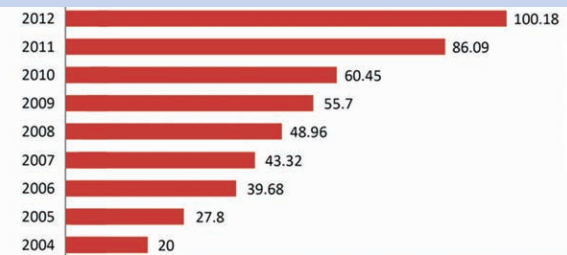
2002年~2011年发行数据增长图

■ 南方日报日均发行量数据 (万份)



2002年~2011年广告数据增长图

■ 南方日报广告额 (实收) 数据 (万元)



2004年~2012年品牌数据增长图

■ 南方日报品牌价值 (亿元)

南方日报已不是机关干部端茶细品的“机关大院报”，在自办发行成功和建成南海印务基地之后，已经适应现代社会的快节奏，每天第一时间送达读者手中。实现从“走机关”到“走市场”这个重大转型的另一个标志是，在结构上实现靶向制导、精准发行。在广州、深圳等中心城市，“南方展示网”、报刊销售和品牌推广终端已经遍布星级宾馆、酒楼、机场专线大巴、广深列车等目标读者经常出入的场所。

在广告经营上，南方日报也实现了从“走机关”到“走市场”的转变。长期以来，不少党报的经营收入大头来自党政机关的形象宣传。改版以来，南方日报的商业广告占总广告量的份额从原先约四成左右提升为现今的六成，改变了党报商业广告一直偏弱、与形象公告类广告对比失重的局面。这充分说明，南方日报已由原来市场化程度相对较弱的党报，发展成为一份市场化程度较高、充满活力的主流政经大报。

实现从“卖方市场”到“买方市场”的转变。改版的成功，让南方日报的经营由“卖方市场”开始变成“买方市场”，由“要发行”开始变“选发行”，由“拉广告”开始变“选广告”，形象地说，就是过去“拣到篮子里都是菜”，现在则“精挑细拣要好菜”，从而在转型升级中提升经营的品位与气质，契合南方日报高端主流权威的定位。

以发行为例，经济发达的珠三角地区虽是广告“富矿区”，但南方日报过去的发行量相对偏少。“得珠三角者得天下”，现代传媒经营的规律要求必须扩大“有效发行量”，瞅准珠三角这样的目标区域。改版后，南方日报发行量增加近30万，80%的增量在珠三角，使发行总量过半在珠三角，从而有力带动了广告增长。改版后，珠三角地区9个市分公司的广告额，已从2003年的400多万元，增长到2011年的1.05多亿元。

再如广告，一些媒体迫于经济压力或其他原因，只要客户给钱就配发报道，甚至“卖头条”，饥不择食，什么样的低俗广告都能收，这样的短视行为无异于饮鸩止渴。改版10年来，南方日报在产品营销上实行定位于社会核心消费人群的差异化战略和阶梯配置的产品结构策略，以高品质的新闻内容吸引高档次的广告。每年拒绝虚假、低俗广告达几千万元，却得到高端客户的关注和青睐，高档次广告投放量大幅增长，报相得到全面改观。

实现从“单一推动”到“多元经营”的转变。改

版十年来，南方日报脱胎换骨的一大转变就是，实现了经营模式从“单一推动”到“多元经营”的大转变，把产业链条向上下游行业延伸，从市场上抢得更多的蛋糕。

比如发行，过去单纯依靠卖报收入，现在开始做物流配送、读者增值服务等。最近几年来，发行公司开发了“订户资料管理系统”，推动报纸订户资料的规范化管理，为报纸开展数据化营销提供了依据，并在常规市场覆盖面扩大、重点市场发行量和发行总量增加的基础上逐步实现了发行结构的调整。

再如广告，南方日报除了传统经营外，还通过树立“逢盛会 有南方”的市场品牌开拓会展、论坛经济。南方日报社庆60周年，出版的特刊实现单日广告额突破1400万元；2012年为迎接省第十一次党代会出版的《广东科学发展通鉴》特刊，实现单日广告额突破1500万元，再度刷新单个项目的广告收入纪录。

处理好三组关系，推动党报科学发展和创新发展

在经济转型、社会转型、媒体转型的伟大时代，必然会诞生伟大的媒体。南方日报提出，要有这样的雄心壮志，要有经营百年大报的成熟心态，不为艰险所惧，不为干扰所惑，始终坚持正确的前进方向，继续坚持“高度决定影响力”的办报理念，坚持“科学发展立报、改革开放立报、解放思想立报”的报魂，把南方日报办成现代新型党报。

南方日报提出，在新时期必须处理好三组关系，推动创新发展。

处理好导向与特色的关系。正确的舆论导向，是党报的生命线，是党报工作的方向性、根本性要求。南方日报始终坚持政治家办报，坚持马克思主义新闻观，围绕中心、服务大局，不断提高舆论引导的针对性与实效性。

南方特色是南方日报在六十多年来壮大党的新闻事业奋斗历程中形成的独特的、行之有效的实践经验，是改版十年上下求索之中形成并一再得到实践检验的创新经验。这个特色有不同的呈现形式，其中一点就是政治原则、专业精神和产业抱负的有机结合。

做好把关工作的根本目的，是为了扩大党的舆论阵地，增强正确舆论的影响力、引导力；而发扬特色，也是为了实现更有效的引导。必须把导向与特色统一起来，割裂强调一方而忽视另一方的行为都是片面的，不符合科学发展要求的。

南方日报提出，正确导向是生命线，必须常抓不懈；南方特色是传家宝，必须继承发扬。必须正确处理导向把关工作与坚持南方特色的关系，狠抓导向把关不放松，南方特色更鲜明。

处理好内容与渠道的关系。向全媒体转型，是全球平面媒体发展面临的历史性转折，是传播技术革命催生的媒体变局。对此，南方报人已达成共识，全媒体转型不是要不要转、而是要怎么转的问题。南方日报作为南方报业的旗舰，必须在10年改版成功的基础上，走出一条全媒体转型的新路，成为集团、行业的标杆。

南方日报所说的全媒体转型，是在充分发挥南方日报内容生产优势、长期积累形成的品牌优势与公信力优势的基础上，结合新技术、新渠道的速度与宽度优势而实现的。目标是实现真正的全媒体生产、全介质传播、全方位经营，以统一的全媒体平台统领传统媒体与新兴媒体的融合发展。

内容生产始终是南方日报的核心竞争力。采编强，“南方”就有强盛的基础；采编弱，则“南方”必然会衰落。要进一步提高新闻品质，继续发挥党报信度、深度、高度的传统优势，将优质新闻产品打造成可读悦读、市场认可的高端商品，在全媒体生产、全介质传播、全方位经营中实现南方日报的市场价值。

处理好继承与创新的关系。处理好继承与创新的关系，是任何一项事业成功的永恒要素。南方日报在60余年发展历程中形成了独特的、行之有效的实践经验，在改版10年中的上下求索积累了宝贵的创新经验。继承这些核心经验，有助于不断扩大南方日报的优势，不断提高南方日报的竞争力。同时，实践永无止境，探索永无止境，不能躺在过去的业绩簿上睡觉，必须在继承的基础上，依靠创新驱动，让事业长青。

南方日报的创新驱动，至少包括三个方面：产品创新、技术创新、机制创新。

产品创新，就是与时俱进，不断推出深受欢迎的新闻产品、报道品种、版面设置等等，提高产品竞争力。要不断创新，从传统报纸的内容生产、版面设置、版式风格到视频、音频、微博等，构成丰富的产品链。这



是立业之本，任何时候都不能放弃、懈怠。南方日报产品创新一个很重要的方面，就是以策略战术创新推动内容生产创新，在巩固扩大固有优势的基础上，开辟新的市场。比如，在省内，总结省级党报与地市党报合作的“西江日报模式”等经验，进一步加强对各地市场的渗透占领。再如实施“走出去”战略，把握国际形势变化和我国外宣政策调整，积极稳妥地拓展海外舆论阵地，逐步实现人员、产品、影响力全方位、常态化的“走出去”。

技术创新，就是要借力最新科技进步，不断推动生产手段、传播渠道的变革，提高传播效率。必须进一步重视加强技术人才团队建设，特别要研究网络传播新技术、新应用，不断改善提升用户体验，抢占全媒体发展的先机。

机制创新，涉及采编、经营各个领域各个层次。强调“协同创新”，创新资源和要素有效汇聚，通过突破创新主体间的壁垒，充分释放人才、资本、信息、技术等创新要素活力，实现深度合作。

南方日报10年改版的创新实践和艰辛探索，让南方报人始终警醒：冲上去很难很慢，掉下来很易很快；必须倍加珍惜来之不易的成果，深刻认识改革永远在路上。其命惟新，永不言倦！

(作者系南方报业传媒集团管委会主任、南方日报社社长)

责任编辑：冷梅

南方日报十年改版 经典案例展示

1 深度报道

2011年5月17日起推出《“双到”扶贫AB面》大型调查报道。系列报道推出后，汪洋多次做出批示，省委印发21个地市作为参考材料。中宣部新闻阅评也给予高度评价。

2011年8月9日，南方日报推出深读周刊，常设栏目有《南方调查》、《军情观察》和《科技能见度》。



2 盛会有南方

2009年度，南方报业传媒集团先后成为上海世博会首家官方平面合作媒体、深圳大运会首家官方合作媒体和广州亚运会首家签约报业集团。在之后的会展报道中，南方日报秉承“有盛会，找南方”的精神，积极调动各方面力量，以全方位、全媒体的形态报道、经营每一次盛会。

2010年12月，南方日报社世博报道团队受到中共中央和国务院隆重表彰，这是南方日报社获得的最高荣誉。



3 双头版

“双头版”，就是在保留传统党报要闻版的同时，再增设封面版。2009年10月23日，南方日报推出封面版。两个头版紧密结合共同统领整张报纸的编排布局，合力为营销主旋律服务。封面版选稿注重意识形态原则与新闻规律的有效结合，起“视窗”和“桌面”的功能；要闻头版注重服务中心工作，注重完整而充分地展现中央和省主要领导重大政务新闻、重大国计民生新闻。



4 意见领袖 加强评论，引导社会舆论

重视言论和评论，是“高度决定影响力”办报理念的重要体现。每次改版，加强评论每每成为改版重点之一。第一次改版，头版开设常态性时评栏目。此后，评论版规模扩大、版位前移，历经多次演变，发展成为现在封二一个整版的规模，大大提高了党报的舆论引导能力。评论版的《热门话题》一举摘得第十六届中国新闻奖名专栏奖。



5 有大事必有南方，重大新闻南方日报记者在现场

作为地方媒体，南方日报的视野并未局限在广东，南方报人有着“家国情怀，全球视野”的情结。2008年的汶川地震、2010年的玉树地震、2010年海地大地震、2011年日本大地震，南方日报记者都在第一时间奔赴现场，及时、翔实发回报道。



6 “走出去”战略：创办《今日广东》、《南粤侨情》

南方日报以“借船出海”的方式，与全球多家著名华文媒体合作创办海外版，实现“走出去”。在对外传播上，坚持以国际化视野剖析新闻事件，用世界语言讲述广东故事。目前已形成以《今日广东》新闻版为核心、包括《南粤侨情》、《侨乡观察》、《中医养生》新闻专版在内的系列海外版，覆盖全球五大洲各大主要城市华人社区，初步构建起“有华人的地方，就有南方的声音”的对外传播格局。



7 时局板块创立

第八次改版，南方日报开创性地设立时局板块——时局·南粤、时局·九州、时局·环球，以“时局”概念为强力抓手，聚焦并深度解读、做足做强重大时政新闻。



8 本地化战略

2003年，南方日报实施“珠三角战略”，开始了在全省重要城市办地方观察，有效开拓区域市场。现已建立了覆盖珠三角地区的“观察”矩阵，在非珠三角地区也开办了《清远观察》。各大“观察”还进一步拓深产品结构，衍生出《佛山观察》的《顺德视窗》、《南海视窗》、《禅城视窗》、《三水视窗》、《深圳观察》的《宝安视窗》、《龙岗视窗》，东莞的《沿海视窗》，中山的《小榄视窗》等二级区域周刊。

南方日报遵循市场经济规律，以行业专刊培育有效的目标市场，先后开设了投资证券、IT通信、楼市、汽车、健康、成才、旅游等多个专业周刊，进一步强化政经媒体特色。



9 高度决定影响力

“南方日改版十周年成果展”，以封面版的模式制作而成。

