

岁月留痕 玉汝于成

13年履职总编的难忘往事

■徐德万

我是2002年6月到瑞安日报社任总编辑的,后又兼任市委宣传部的副部长。初到报社,可以用八个字概括我那时的心态:仓促上阵、应急受命。

有人比喻,报社老总要有天天架到火上烤的心理准备才行。虽是玩笑话,却也道出了个中滋味,总编的日子不容易。回忆13年的总编之路,用日日殚精竭虑、时时如履薄冰来形容也不为过。

时光的表盘上,总有一些耀眼的时刻,标志着瑞报的发展进程。加盟浙报集团、持续改版扩版、开启转型升级、瑞报公司上市、事业跨越发展。要说那段岁月最难忘的,还是大刀阔斧推进体制机制改革和创新策划。天下瑞安人大型专题采访报道。

故事之一:

我任瑞安日报社总编辑期间,主导了瑞安日报体制机制改革,突破瓶颈求跨越,打开发展新天地。

我上任一年后就遇到全国报刊治理整顿,县市报退出党报序列,瑞安日报社加盟浙江日报报业集团,行政资源的支持力量逐步减弱,读者市场、发行市场和广告市场竞争日益激烈,办报和经营压力越来越大。在宣传报道方面,传统观念惯性严重,报纸定位游移不定,读者和客户需求掌握不准,面对市委和政府主要领导的高标准要求,我们的办法不多、成效不佳。在报业经营方面,我们的经营规模不大、支撑不稳,广告收入依赖性过强,结构单调,增长乏力,市场稍有波动,直接影响到员工的收入,最难的时候,连工资发放都成了问题。

对此,报社上下发出了路在何方、感叹和拷问,我作为总编辑,深感责任重大。眼看着传统媒体发展日薄西山、难以后继,如果改,怎么改?修修补补已无济于事,只能用彻底、系统的改革去解决。我们当机立断,主动率先在浙报集团九家县市报搞试点,领导班子铁下心来,抓住根本,突破瓶颈,坚决走以体制机制改革为核心的转型升级之路。

我们在充分调研的基础上,一方面积极借助浙报集团资源优

势,专程到杭州浙报集团向领导、专家汇报,同时也向当地市委宣传部长领导汇报。浙报集团分管副总编辑迟全华、传媒研究中心主任王郁、专家宋令俊、顾国庆、温浩杰等还特地到瑞安现场提出指导性意见。另一方面,坚持走群众路线,先后五次公示有关改革草案,发动各中心、室开会讨论,并及时听取广大员工意见,前后各类草案修改达数十次,编委会、中层干部不下十次专题开会研究改革方案。为稳妥起见,在各种方案正式实施前,还经过5个月的试运行。

我们对员工进行读者意识、危机意识、市场观念、效益观念教育,强化对版面、机构、人事、考核、分配、评先奖优等方面进行系统改革,建立与公司化运作、企业化管理相适应的体制与机制。在人事机构改革方面,我们按照充实一线力量,精简行政后勤原则,解决机构重叠、职权交叉、人浮于事、效率低下等问题,推出《瑞安日报社中层干部竞争上岗和一般员工双向选择实施方案》,实施能上能下、能进能出机制,变要我干为我要干,同时,取消职务终身制,在编人员也会面临下岗,聘用人员也可竞聘上岗,有能力可以直接去当中层干部。中层干部竞争上岗,全员参与投票。比如,首席记者王丛伟没有做过中层副职,直接从一般员工成功竞聘中层正职。在考核分配改革方面,我们制定《瑞安日报社考核分配办法》,原有工资体系全部放入档案,按照多劳多得、奖勤罚懒、向一线岗位和关键重要岗位倾斜的原则,解决考核不科学、分配不合理、在编员工和聘用员工同工不同酬等问题,明确薪酬固定部分压缩到工资总额的20%以下,建立了与企业化相适应的岗位工资加绩效工资制度,并落实了分类分层考核办法。在制度梳理重建方面,我们根据先进性、平衡性、系统性、合法性、合理性的总体要求,对改革进行总结提高,不断完善和健全体制与机制,并陆续建立了议事规则、总编嘉奖、新闻把关、评先奖优、市民热线、舆论监督、业务提高、擂台招人等一系列配套制度,让改革行稳致远。经权威监测机构调查,《瑞安日报》的阅读率、读者满意度等四项指标在瑞安范围内调查的报纸中位居第一,社会效益和经济效益持续多年取得巨大成果。从现在融媒体中心体制机制改革和事业发展壮大,还能明显

看到当年探索的轨迹。

敢蹚别人没走过的路,才能收获别样风景。实际上,我们当时是把瑞安日报改革当作整个浙报集团县市报转型升级试验田进行定位的,改革实现了三个升级:通过办报理念转变,推进受众市场本位的升级;通过体制机制的转变,推进核心竞争力的升级;通过发展方式的转变,推进媒体产品结构的升级。本人主创的县市报组织结构及管理模式的变革与创新,荣获浙江省报业首批自主创新项目称号。瑞安日报改革创新的探索和做法受到浙报集团领导和行业专家的充分肯定,荣获浙报集团年度创新大奖。浙报集团专门发文推广本报改革转型升级的样本,2009年12月,时任浙报集团党委书记、社长高海浩发来贺电:你们的实践证明,改革创新是突破瓶颈的惟一法宝,科学发展是应对挑战的必由之路,瑞安日报的事业大有可为,大有希望。全国各地来瑞安参观考察的各级媒体达100多家,瑞安日报声誉远播、影响日隆。应该说,瑞安日报改革创新之举,走在全省乃至全国前列,具有里程碑的战略意义。

故事之二:

我任瑞安日报社总编辑期间,启动了瑞安新闻史上规模最大、历时最长、参与人员最多、影响最广泛的“天下瑞安人”大型专题采访报道活动。

瑞安人敢为人先,四海为家,有30多万人遍布全国各地,有10多万瑞籍侨胞分布在世界90多个国家和地区。为了充分挖掘和发挥在外瑞安人的人才优势、技术优势、资金优势和精神优势,实现内外瑞安人互动战略,加快推动瑞安转型发展。作为本土主流媒体应该责无旁贷,有所作为。于是在我主导下,“天下瑞安人”采访活动顺利开展。

2006年5月26日,“天下瑞安人”大型专题采访报道正式启动。我召集编委会、采编部门等人员,研究了采访报道的目的意义、方法步骤、采访对象、版面编排、编著出书、后勤保障等事项,随后抽调精兵强将组成采访报道团队举行出征仪式,远赴欧洲10个国家和国内30多个城市采访。每周在《天下瑞安人》专栏推出一位“天下瑞安人”人物报道,我任期内共推出了400余篇报道。

2006年和2011年,“天下瑞安人”采访团不远万里赴欧洲采访。

说实在话,公职人员出国审批很严格,我们自主自行组团去国外采访,当时上报外办审批,办理人员感慨地说:你们还真有魄力,应该是全省第一个县级媒体自行组团赴国外新闻采访团。我们先后去了瑞籍华侨、华人比较集中的意大利、法国、荷兰、西班牙、德国、奥地利、比利时、匈牙利等国家,受到中国驻这些国家使领馆的欢迎,同300多名瑞籍侨领和《欧洲侨报》《欧洲时报》《中荷商报》等华文媒体进行了广泛接触和交流,并采访具有代表性的老中青侨领50多人。

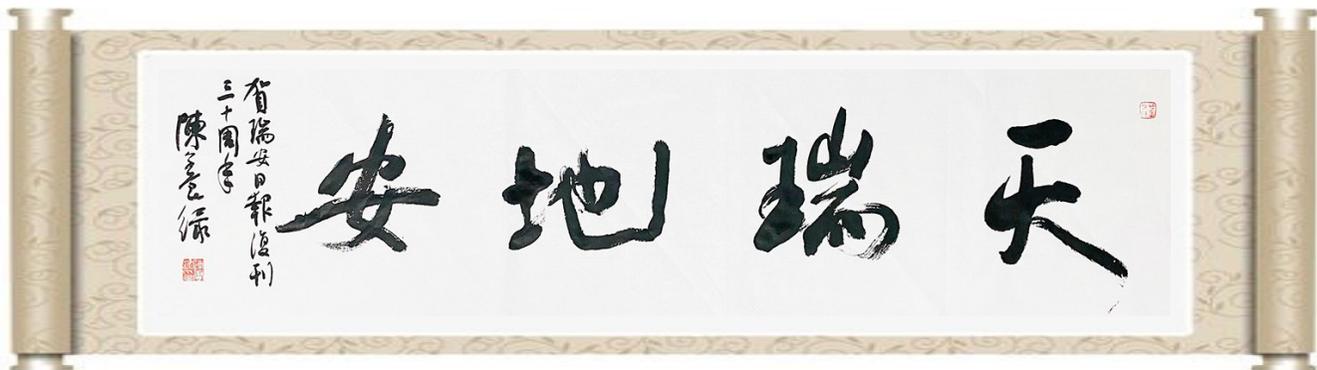
在国内北京、上海、杭州、武汉、南京、乌鲁木齐、哈尔滨等城市采访时,我们采访人员对在这些地方的瑞籍商界精英、科教翘楚、文史才俊、社会贤达、军政名人等优秀代表人物进行深入细致地采访,撰写了60多篇专题报道。

“天下瑞安人”都有着共同的精神和特质,他们有走遍千山万水、说尽千言万语、想尽千方百计、吃尽千辛万苦的“四千精神”,他们还有开拓而不张扬、敢闯而不蛮干、低调而不保守、求实而不僵化的“四个特质”。《天下瑞安人》专栏逐渐成为《瑞安日报》的拳头产品和品牌栏目,全面展示着天下瑞安人可贵的探索、追求和情怀。天下瑞安人采访团的报道在《瑞安日报》专栏陆续刊发后,在华侨华人和国内瑞商中引起强烈反响,大大激发了他们报效祖国、服务家乡的热情,在投资兴业、修桥补路、捐资助学、赈灾救难、防控疫情等方面,他们都热心支持,出力献智。

2008年6月《天下瑞安人》(海外篇)在作家出版社结集出版。2011年6月《天下瑞安人90华诞90精英》由红旗出版社出版,共收录90位天下瑞安人精彩的人生故事,是天下瑞安人精神的生动写照。《中国新闻出版报》《中国报业》等媒体为该采访策划活动作了报道。难能可贵的是,当时我特地邀请李强同志(时任中共浙江省委常委、秘书长、政法委书记)为《天下瑞安人90华诞90精英》作序,他在百忙之中拨冗欣然命笔,在《人祥瑞天下安》的序言开头情真意

切地说:我和这本书里的主人公们一样,是个在外的瑞安人。每当隔着时间和空间的距离凝望故乡时,就会有骄傲和自豪的感觉涌上心头。他又写道:如今的瑞安已不再是海角一隅,而是国家沿海发展的一个重要战场,正迎来难得的历史机遇。瑞安独特的文化,更能够在现代化的进程中继续发扬光大;天下瑞安人的事迹和精神,也将激励人们不断创业创新。把天下瑞安人的力量凝聚起来,将是瑞安今后发展的巨大动力。相信天下瑞安人定会牢记故土的养育,时刻关注故乡的进步,积极参与家乡的发展。这是对敢为人先、义利并重、脚踏实地、共生共赢的瑞安人精神的褒奖,也是对《天下瑞安人》这个栏目和全体瑞安新闻工作者的莫大鼓励。

光阴似箭,我离开总编岗位已经8年了,但在报社耕耘的时光历历在目,难以忘怀。我在任职期间还主持制订了本报两个三年发展行动计划并付诸实施;提出了“市委满意,市民喜欢,市场需要的”三市办报宗旨,探索了“双重领导,双重性质,双重机制,双重效益”的运行模式;改进了领导干部活动和会议新闻报道方式;创建了全国网民意见办理先进单位、瑞网议事厅网络问政平台;拓展了报业延伸和文化综合体项目;处理了惊心动魄的突发性群体事件的新闻报道把关问题,等等。在这里就不一一赘述。回望13载的总编之路,尝尽履职尽责的五味杂陈,见证传统媒体的浴火重生,经历伟大时代的沧桑巨变,分享改革创新的丰硕成果,感悟厚德载物的人生哲理。在我的职业生涯中,度过了最长和最后的履历。风雨同舟,朝夕相处,我与员工们结下了深厚情谊和缘分。瑞报人在奋斗中铸就的特别能吃苦、特别能创新、特别能攻关、特别能奉献的精神品格,一直深深地感动着我,激励着我,鼓舞着我,给我留下了美好而深刻的记忆。在瑞安日报复刊30周年之际,衷心祝贺瑞安日报三十华诞快乐!祝愿瑞安融媒事业壮阔前行、蒸蒸日上、辉煌永续!



陈良和/中

三十风华
三十而励



扫一扫

周年征文活动

看瑞报复刊



扫一扫

看图文