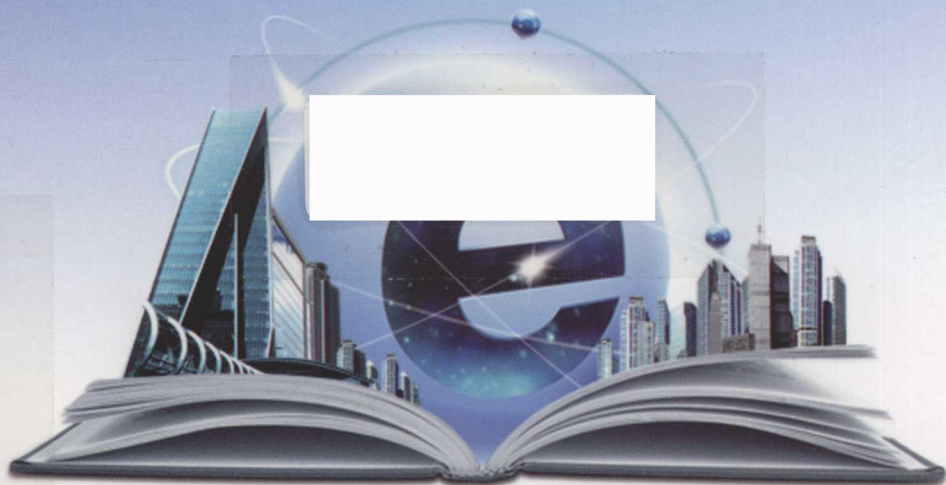


The next exit
The revolution of traditional print media

下一个出口

纸媒的革命之路

单亿春◎著

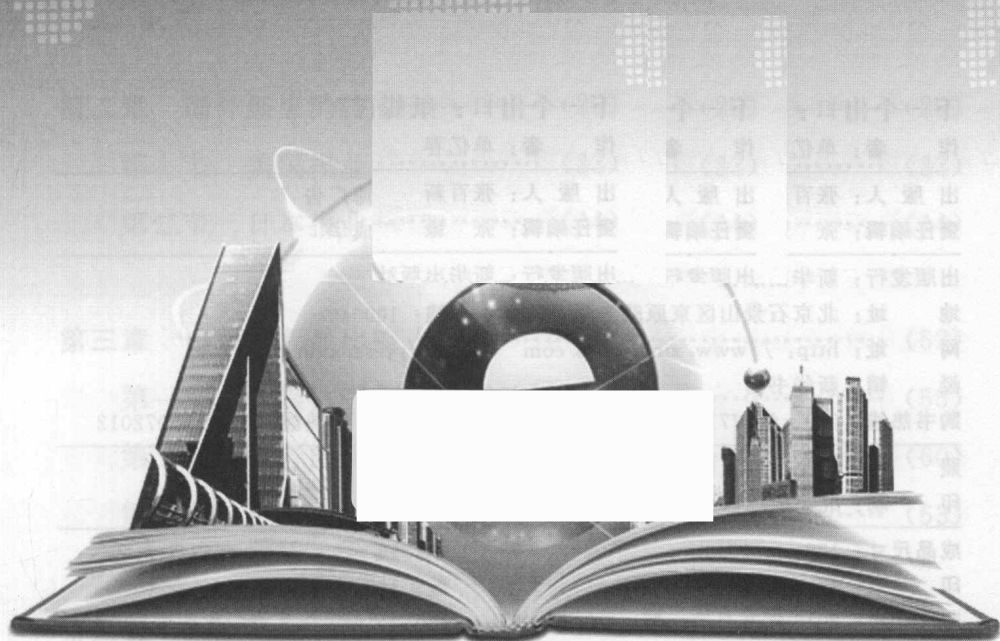


新华出版社

The next exit
The revolution of traditional print media

下一个出口 纸媒的革命之路

单亿春◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

下一个出口：纸媒的革命之路/单亿春著

北京：新华出版社，2015.8

ISBN 978-7-5166-1976-6

I. ①下… II. ①单… III. ①报业—体制改革—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 196820 号

下一个出口：纸媒的革命之路

作 者：单亿春

出 版 人：张百新

封面设计：艺博广告

责任编辑：张 谦

责任印制：廖成华

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：北京凯达印务有限公司

成品尺寸：170mm×240mm

开 本：16

印 张：12.5

字 数：160 千字

版 次：2015 年 9 月第一版

印 次：2015 年 9 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-1976-6

定 价：28.80 元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

(100)	 新闻网络互动网	章正群
(103)	 中心式与网络式	章正群
(111)	 网络新闻与传统新闻	章正群
(118)	 网络新闻与传统新闻	章正群
(121)	 网络新闻与传统新闻	章正群

第一章 传统纸媒的发展之路

(123)	 新闻网络互动网	章正群
(129)	 网络新闻与传统新闻	章正群

第一章 传统纸媒的发展之路..... (1)

第一节 市场化转型..... (5)

第二节 数字化转型..... (12)

第三节 全媒体转型..... (17)

第四节 传统纸媒转型中的“变”与“不变”..... (23)

第二章 国外纸媒的转型之路..... (29)

第一节 美国报业的发展与转型..... (33)

第二节 日本报业的发展..... (44)

第三章 山重水复寻出路..... (52)

第一节 新媒体强势攻击下的纸媒..... (55)

第二节 读者阅读习惯的改变..... (60)

第三节 传统纸媒如何转型..... (63)

第四章 树立战略转型思维..... (69)

第一节 传统纸媒的历次战略转型分析..... (72)

第二节 战略思维指导下的纸媒转型..... (78)

第五章 拥抱互联网思维.....	(100)
第一节 用户思维：以用户为中心.....	(102)
第二节 极致思维：不断超越用户的预期.....	(111)
第三节 迭代思维：小处着眼，微创新.....	(116)
第四节 流量思维：流量是价值之源.....	(121)
第六章 传统纸媒的营销新思路.....	(125)
第一节 传统纸媒的营销之道.....	(126)
第二节 传统纸媒营销新思路.....	(137)
第七章 基于平台化基础之上的复合运营模式.....	(148)
第一节 下一个出口何去何从.....	(151)
第二节 中证报的革命之路.....	(167)
第八章 前景与预测.....	(178)
第一节 传统纸媒需要“自怨自艾”吗？.....	(178)
第二节 纸媒发展预测.....	(184)
参考文献.....	(189)
后 记.....	(194)

第一章 传统纸媒的发展之路

南都，无处不在

《南方都市报》（以下简称“南都”）作为广东省委机关报《南方日报》的子报，于1997年1月在广州正式创刊。《南方都市报》秉承“办中国最好的报纸”的办报宗旨，是一份以广州、深圳两个中心城市为主，覆盖珠三角12个中等城市（由2010年12月起扩展至香港、澳门）的综合类日报。《南方都市报》是珠三角地区影响力最大的报纸。

自创刊之日起，南都几经风波，一次次从低谷中崛起，不断创造着传统纸媒的神话：在新闻出版总署发布的全国晚报都市类报纸竞争力检测中，南都2006年、2007年连续两年名列竞争力排行榜第1名，同时，还被世界品牌实验室评为“中国品牌500强”。2008年6月，根据世界报业协会在瑞典哥德堡发布的“2008年世界日报发行量前100名排行榜”中，南都报系以140万份的发行量位列第28位，中国第6位。南都报在几届领导集体的努力下，逐步从珠三角地方小报蜕变为具有全国影响力的全媒体传媒集团。

发展历程

1997年1月1日，《南方都市报》以日报的形式上市。首期只

有16版，全社编辑记者不到100人。副主编程益中认为该报纸可以实现知识分子报效国家的传统职责，并希望报纸可以仿效《华盛顿邮报》之使命——监督并防止权力被滥用，做一份有责任感、有担当的报纸。

创刊第一年，南都发行量为8万份，亏损100万美元。虽然，受到上级领导的质疑，程益中仍十分有信心并预测南都可以成为全国“最好的、发行量最大的、也是最赚钱的”报纸。此后，南都突破以往内容模式、不断打破报道的禁忌，并开始在头版放置国际新闻，与其他机关报纸形成明显差异。如：在国内率先报道“戴安娜王妃车祸”、“克林顿与莱温斯基的丑闻”等。同时，南都用12个版面的文字和图片，对北约轰炸中国驻贝尔格莱德大使馆及中国随后的游行示威进行了报道。

南都在1998、1999两年的发行量分别为40和60万份，广告收入大幅增加，并在2000年成为中国最厚、最贵的报纸，72个版面为12美分，发行量突破100万。程益中被提拔为总编辑，喻华峰成为总经理。由于南都对社会阴暗面及官员进行的报道咄咄逼人，经常引发广州、深圳等城市官员的不满。由于南方报业传媒集团的隶属关系，南都经常受到有关方面的“提醒”，程益中需要被迫做出检讨。

这种突破束缚、别具一格、求真求实的办报风格，在为南都带来较高的口碑效应和社会公信力的同时，也受到了有关部门和领导更为严格的审查。

2002年7月25日，南都发表了一篇题为《16岁少女被绑入淫窟九昼夜》的新闻报道，有关部门认为该报道为编造，南都于7月29日向广东省纪委汇报，并作出检讨。

2003年，南都组织了一系列有影响力的报道，获得了多项新

闻大奖，发行量突破 140 万，广告收入达到 10 亿元人民币，纯利润为 1.6 亿人民币，并计划向其他城市扩张发展。10 月份获得中宣部批准后在北京创办《新京报》，程益中兼任总编同时兼管《新京报》，喻华峰兼任总经理。2005 年 12 月，南方报业集团向中层以上干部宣布，撤销《南方都市报》副总编辑夏逸陶职位；2008 年 12 月 3 日，南方日报报业集团高层人事分工发生变动，集团分管《南方都市报》的副总编辑江艺平调离现职，南都改由南方日报报业集团社长杨兴锋亲自兼管。

南方都市报从创办初期的只有一份报纸，发展到现在的 5 报、4 刊和 4 网，并拥有微博、微信等新媒体平台，还拥有澳亚卫视的股权，组成“南都全媒体集群”。目前南都媒体的影响力除覆盖广东全省外，还包括世界各地的华人地区。

在此期间，南方都市报一直进行产品内容和形式的创新：

1、国内首创分叠出版模式，每天出版 A、B、C、D 等叠，其中 A1 叠以时政和社会新闻为主，A2 叠以本地地级市和珠三角新闻为主，B 叠以娱乐新闻、体育新闻和副刊为主，C 叠以经济新闻为主，D 叠以生活消费资讯为主（分为广州杂志、深圳杂志、东莞杂志、佛山杂志、清远杂志、中山杂志和珠海杂志）。

2、在 2008 年 9 月重新改版；2014 年 6 月 16 日再次进行了改版，强调“慢阅读、深阅读、精阅读”。

转型思路

南都近十七年的发展历程可以说是中国传统纸媒业在改革开放三十年中不断变革的缩影。而在该历程中南都经历了多次战略转型：创刊初期从政策导向、上纲上线转变为市场导向、受众为主的市场化转型；经营中期从以传统单一纸媒、传统营销渠道向多版

式、多渠道和电子化运作的数字化转型；经营近期从纸媒为主、品牌资源优化发展到跨域经营、媒介融合的全媒体转型。

南都报系党委书记曹轲在2014年工作会议讲话中全方位剖析了南都目前的境遇、核心资源和发展方向，并提出了“从话语空间到生存空间，再到发展空间”的战略思路、“从纸媒到论坛，再到网络”的全媒体媒介融合的发展路径，并以此建立新的盈利模式等观点。都市类报纸并非在“纸”领域拓展深度，而是在产业领域拓展空间和宽度。曹柯的讲话中所暗含的公司战略管理中的战略转型思路可以帮助我们进一步理解传统纸媒战略转型过程。

自二战以来，第三次科技革命中的各种技术创新和科学进步，对当今社会的各个层面都产生了无法估量的影响。从无线通信、计算机、互联网到大数据、云计算、移动互联网技术的开发与普及，数字化、互联网化对传统新闻传媒产业产生着深远的影响。

在新中国近三十年体制转型过程中的变与不变之间，对当代世界各国传媒行业的深刻剖析，具体探讨传统纸媒的发展历程和战略转型具有重要的意义。

1. 结合历史与理论，探讨传播行业发展过程的关键要素。
2. 通过横向跨国对比，探索社会文化、行业、战略等方面的影响。
3. 从历次转型中找到变与不变的各种原因与可能的结果，提炼出企业的转型战略思维，以此指导传统纸媒的转型之路。

传统纸媒发源于英国，之后在各个国家经过了不同的发展转型（本书第二章将着重分析传统纸质媒体在各国的不同之处）。放眼全球，中国传统纸媒大致历经了三次战略转型：市场化转型、数字化转型和全媒体转型。本章将重点围绕转型本质、转型背景、核心要素、转型措施等方面剖析中国传统纸媒的三种战略转型；然后指出

传统纸媒的转型过程中不同要素作用效力的变化及核心要素所在。

第一节 市场化转型

各省、市、自治区要有自己的马克思主义理论家，自己的科学家和技术人才，自己的文学家、艺术家和文艺理论家，要有自己的出色的报纸和刊物的编辑和记者。

——毛泽东，1957年《培养出色的编辑和记者》

要使我们党的报刊成为全国安定团结的思想上的中心。报刊、广播、电视都要把促进安定团结，提高青年的社会主义觉悟，作为自己的一项经常性的、基本的任务。

——邓小平，1980年1月《目前的形势和任务》

四百多年前，西方现代报纸作为一种独立的传媒载体在英国出现，报纸发行以及报社经营一直处于市场化的范畴之下运营。然而在中国的特殊体制背景下，我们发现，报纸最初只是作为一种政府发布正式公告、文书的平台而存在；在整个国民经济从计划经济时代向市场经济时代的转变过程中，传统纸媒的生存及发展，必然经历从被动适应宏观环境、固化运营模式到主动寻求市场机会、优化内部管理的系统转变。在企业内外环境发生全天候的制度变革过程中，如何把握时代的发展路径，顺势积累核心资源、改变营销方式、柔化运营模式、构建战略规划体系，均需对市场化转型的时代背景、本质内涵及支持措施进行全面理解。

一、市场化转型的时代背景

自人类社会进入资本主义发展阶段，市场成为主要的商品交易场所和社会关系载体。买卖双方及第三方中介之间，通过契约关系

及交易关系进行信息沟通、减少机会主义行为。基于供需关系的价格机制形成的效用预期和理性期望，最终在市场主体之间搭建以资本价值实现为要点的社会建构。然而在可预见的时期内，人类社会的困境与出路必然涉及市场体制的优化与完善。除了满足人类以及个体的物质和精神需要的经济功能之外，市场交易体系的重建在避免社会断层、缓解国际区域冲突、激励文化交流等方面发挥的作用越发明显。所以，按照李泽厚的观点，将人类历史作为社会实体的理性哲学的逻辑，市场就成为包络近百年中国社会不断演进的重要载体。然而，从一般环境变动及对传统纸媒的影响而言，近三十年的市场化所带来的影响在以下几方面最为突出：

（一）提高生产效率

在不同的市场情况之下，买卖主体双方基于信息交换、建立信用声望、确立契约合同、成立商业组织等不同形式，争取市场竞争中的优势地位。但是，只要市场竞争的压力存在，竞争主体（个人或组织）就会受利益最大化的驱动降低生产运营成本和交易成本、发掘规模与范围效益，最终提高商品的社会生产效益，尽量保证跨时空的市场需求得到满足。

需要注意的是，相比经济学家眼中的市场，现实中的市场环境存在结构与过程互嵌、行动与结构交织的特点，新古典经济学对现代市场的解释已逐渐被注重制度分析的新制度主义学派超越。政治制度和市场制度（产权、合同）本身的效率同时影响市场主体之间的交互关系和行为选择。因此除了决定效率的提升，市场还会直接决定行动主体的行为。

（二）获取经济资源

放眼世界市场的形成和繁荣历程。国家政权从传统城邦式的行政体系下的经济功能控制向以宏观监督、关键资源调配的角色转

变，直接促进了包括传媒企业在内的市场经济的逐步扩展。市场成为个人、商业组织和政府组织，以及其他非营利性社会组织获取、保持和交易经济与非经济资源的“合法性”场所。

同时，市场机制对生产与交易的促进充分调动了商业组织提高效率和资源价值最大化的经济性动机，使得市场活动者以公司为主要载体扩展市场影响与竞争优势。在市场发展初期，通过设立定期集市、贸易市场等形式聚集贵重而稀少或者日常使用的资源（如东方的香料、瓷器、茶叶、粮食；西方的火器、机械），利用资源储备、投机交易等过程获取经济资源以及其所蕴含的经济价值。经济资源的聚集导致市场在生产水平快速增长有限的情况下，以分散、小规模商业交易为主的市场活动形式，逐渐被具备规模和效率的商业组织之间的竞争取代。可以高效获取并进而形成独特资源的公司便成为市场环境下优胜者的有力争夺者。

（三）占据关键位置

政治经济学以及马克思主义经济理论体系均强调“经济基础决定上层建筑”。随着社会生产力水平的不断提升，公开市场交易对人类社会生活的影响力逐渐增强。市场所扮演的角色从单纯的附带品逐步成为人类社会活动的主要场所：获取基本生存资源、建立和保持与亲密社会网络成员之间的关系。

处于不同群体之间发挥“桥梁”及群体内部“连带”作用的不同组织在市场中所获得的经济及非经济资源总体高于其他行动者；同时资源禀赋及异质资源的形成，导致了不同群体之间基于经济能力或影响力的社会分层结构的形成；个体与组织层面的交互，导致组织资源的最大化对个人期望及动机产生诱导。

基于利益一致或理性偏好的趋同，个人通过强关联形成利益集团，并在组织及更宏观的国家产业层面进行关键位置的争取，建立

产业链控制力、左右行业标准、参与国家政权和法律过程。所以市场竞争也是对整个社会体系中关键位置和地位的争取。

(四) 保证话语权

当今的市场已经进入到消费主义阶段，人们通过购买和比较所拥有的商品来外显、维护或提高自己的社会地位及实现社会性愿望。本质上是象征性目标实现和差别性身份标识对个人心理意识、言行方式到群体活动方式等方面的影响过程。

因为在市场活动中，社会群体沟通模式与博弈过程的差异为多类型的市场行为体系创造了条件，这是因为个人行为与当期的政治经济时尚、社会文化热点、基础伦理规范密切相关。而在特定阶段话语体系的形成，成为判断社会群体社会化程度的标志。话语体系越单一，个人的潜在需求被激发的可能性越小。例如，在上世纪六十年代“戴墨镜”，就具有不同于现今的社会解读。相对而言，话语体系包容性越强，群体成员的诉求丰富、行为及各种符号与物质之间的替代性越强；同时话语权的争夺也进一步上升。所以，如何有效建立品牌形象及引导流行时尚，成为在市场环境下超越有型产品、服务的潜在争夺点。

具体到本文中所指的市场化转型，其更多受到政治经济体系的限制；而国家经济发展、物资生产与分配和日常消费活动则依靠行政式的统购统销计划机制进行协调，从而取代基于供需关系的价格机制。新中国成立后的三十年间，国家主要依靠计划经济体制、单位管理制度和城乡二元经济体制等经济体制保障国家经济的正常运转。

市场化过程的性质与具体步骤可能要我们视各国不同处境与偶然因素而定。在执政党领导下，以改善国民经济状况、提高人民生活水平、增强国家综合实力、巩固执政基础为目的而进行的政治、

经济和文化等方面的改革开放过程，是中国近三十年市场化过程最根本的制度背景。

二、市场化转型的本质内涵

在改革开放的背景之下，市场化转型对政府、公司、协会以及社会个体均产生了量变到质变的影响。对于以前作为经济口的“单位”（传统纸媒是“宣传口”的事业单位），国有企业以及受政府影响和控制的许多事业单位，逐渐从“机关单位”转变为“自负盈亏、效率导向、自主经营、客户导向”的市场主体。政策的转变为这些组织的发展提供了转型升级的机遇；但是，各种优惠政策减少、行政式管控、人才知识错位、市场竞争观念缺失、资源低度利用均不利于传媒企业内在自主运行机制的形成。

（一）自主经营、自负盈亏

这一点只是为了强调原来属于行政体系、以政府指令为导向、作为服务单位向政府和社会提供支持功能的单位或机构。由于这些功能单元在计划经济体制下，紧紧围绕政府和政策开展活动、生产销售、内部管理，许多企业因为处于政府主导的经济体系的关键环节，即使出现效益低下、资不抵债、机构臃肿、产品低劣等情况，也不会被轻易淘汰掉。相反由于整个经济体系中，中央和地方严密的计划指标政策，及国企对国民经济的垄断，“单位”企业在缺乏竞争性的体制环境中难以形成提高效率的内在经济动力。与此同时，组织的经营权直接受上级主管单位的领导，单一组织既无法通过市场自主获取必要资源，也难以扭转组织内部明显的劣势。

计划经济体制下，企业管理水平低，员工工作态度涣散，设备陈旧，产品质量无法保证等情况，都是企业封闭运营、缺乏外部市场竞争压力的结果。在市场竞争过程中，企业自负盈亏的经营责任

引发其对完全自主经营权的渴望。拥有了自主经营权，企业才可以在较为健全的市场中高效获得所需资源、建立稳定的外部战略合作关系，并对市场发展前景进行科学预测。此外，由于自负盈亏的责任，企业逐渐打通外部利益相关者与内部管理活动之间的强连接。简而言之，在市场中，企业通过协调内外需求，吸收外部的资源与压力，为自身功能优化、人机协调、战略匹配提供了强力的支持。

（二）市场逻辑、客户观念

市场化转型中，组织外部的压力必然导致组织内部的各种反应。然而外部的压力具体来自哪里？新制度经济学认为产权清晰是交易成本最小化的基础，而交易成本过大导致市场组织作为替代形式出现。在简单的市场关系中，交易双方是否进行交易取决于双方的信息获取、机会主义、资产专用性因素。以企业作为焦点来重新考虑市场交易关系时，顾客和企业之间的供需关系不再是单纯的市场交易关系，两者之间的二分关系演变为顾客需求重新塑造企业的整体运营过程。市场化转型，诱导企业将顾客和外部交易方的利益放到更重要的位置。秉持着市场的逻辑，管理学者和一线管理者才会最终形成主要用于改善市场关系的市场营销学和利益相关者管理。从顾客基本需求、顾客消费习惯到顾客人口特征、顾客的企业及品牌忠诚，聚焦顾客成为保证企业在外部竞争中处于优势地位的基础，也是企业内部优化的导向。

由于中国传统管理理念在现实中的效力仍然存在，中国企业体现着众多“家”的特点，再加上“单位”制度影响短期难以消除，所以企业以往的管理理念与管理方法并不会立刻随之改变。因此，相比市场逻辑，管理效力的发挥受到众多条件的制约。同时，依托于客户管理的市场管理变革就成为建立健全现代企业管理体系与管理制度的驱动力。

（三）人才管理、优化结构

市场化转型中，政策与体制的转变为企业在管理制度和经营模式上的调整提供了机会。其中包括人力资本的形成与吸收。在计划经济时代，各种人才依托于单一的单位实现社会身份获取，且难以高效流动。同样，在部门之间的人员流动更为困难。“一朝入行，终生为业”的情况极为普遍。同时，即使单位内有特殊人才，聪明才智的发挥也会受到管理体制、人事管理、业务水平提升的制约。进而企业知识更新的机会少之又少，难以对企业的良性运作提供更多帮助。

随着市场化进程的推进，传媒企业获取人才与技术的过程在市场化机制下资源的高效流动中进行。例如，高等教育改革提供了越来越多的优质专业人才，同时逐步壮大的管理学教育（如 MBA、EMBA）也为公司高管培训、经营结构优化、战略思想转变产生更为直接的影响。只有当各种管理人才、职能执行人才得到合理储备和更新，传媒企业才可以在转型中理性地决策未来的业务模块调整，消减低效业务带来的长期隐患。

（四）开发资源、调整方向

新中国建设的第一个十年中，中国学习前苏联高度集中的计划经济体制发展经济，借以改变中国物资不足、资源稀缺、技术落后的局面。一方面从国家层面上来说，由于政府统筹规划，管理体制的过度集中和项目开发长周期就成为制约中国经济的重要因素；从各地方层面上说，交通系统不发达、资源分布不平衡等因素，导致重点产业分布高度集中、地区经济不平衡、地方经济本位主义严重。传统媒体企业受限于计划经济体制、单位经营机制，同时也面临有限的资源调配能力的制约：通过上级主管单位的审批才能获得新闻内容和发刊号调整；通过各宣传媒体之间的信息交流与交易均

需取得主管部门的批准。必要的行业政策及管制有利于维系业内的良心发展，但同时亦降低了传统纸媒快速进行管理体制转型、战略经营能力提高的可能性。

传媒企业积极应对市场竞争压力必将伴随着利润和市场地位多方面的改观。传媒企业在市场机制成为关键行动原则、传统政治体制影响依然存在的背景下，渐进取得的主体地位为其本身的经营方式调整、业务模块选择、外部关系开拓等方面带来明显的便利。

第二节 数字化转型

1993年12月6日，《杭州日报·下午版》通过杭州市的联机服务网络进行传输。

1995年1月，通过互联网发行《神州学人周刊》电子版，国家教委主办的《神州学人》成为我国第一家走上互联网的媒体。

2004年7月，《中国妇女报》率先开通手机报。

2006年2月20日，浙江日报在浙江在线上推出全国首家PDF版数字报纸；同年4月，《解放日报》推出我国第一张基于电子阅读器的电子报纸；同年8月1日，宁波日报报业集团推出了中国第一份多媒体互动数字报“播报2.0”。

在新千禧年来临之际，互联网和计算机技术快速更新为互联网信息传播平台带来无限增长空间，包括中国在内的世界各国的传统纸媒面临着一场无声无息的数字化变革。在互联网信息传播媒体的剧烈冲击下，传统纸媒报刊发行量下降，广告收入减少，大众阅读习惯发生偏离，传统产业大客户对传统纸媒的依赖度下降。传统纸媒的这些困境，直接引发了2005、2006年关于报纸“消亡论”和