

● 李建国 宋建武 主编

报业 *MBA*

内容生产案例分析

杭州日报报业集团 编著
中国人民大学传播媒介管理研究所

浙江文艺出版社

报业 *MBA*

内容生产案例分析

李建国 宋建武 主编

杭州日报报业集团
中国人民大学传播媒介管理研究所 编著

浙江文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业 MBA 内容生产案例分析 / 李建国 宋建武主编.
—杭州: 浙江文艺出版社, 2008.11
(报业 MBA 案例分析丛书)
ISBN 978-7-5339-2667-0

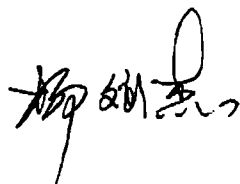
I. 报… II. ①李…②宋… III. 报纸—新闻工作—案例—分析—中国 IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP数据核字(2008)第 102011 号

报业 MBA 内容生产案例分析	
杭州日报报业集团 编著 中国人民大学传播媒介管理研究所	
责任编辑 张德强 冯静芳 装帧设计 京格格	浙江文艺出版社 出版发行 地址: 杭州市体育场路 347 号 邮编: 310006 网址: www.zjwycbs.cn
	浙江省新华书店集团有限公司经销 杭州杭新印务有限公司印刷 浙江新华图文制作有限公司制版
	开本: 710×1000 1/16 字数: 160 千字 插页: 2 印张: 12 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
	ISBN 978-7-5339-2667-0 定价: 38.00 元

版权所有 违者必究

序



改革开放 30 年来,中国发生了一场史无前例、气势恢宏的伟大变革。这场变革不仅对整个中国的命运具有“历史性”、“抉择性”的意义,对中国新闻出版业同样具有“历史性”和“抉择性”的意义。伴随各行各业波澜壮阔的改革发展进程,新闻出版业也迎来了前所未有的改革开放与繁荣发展的机遇。放在我面前这四本厚厚的《报业 MBA 案例分析丛书》大样,记录了报业改革开放 30 年的成功案例,这是有分量的。

从 1978 年到 2008 年,我国的报纸、期刊、图书产品数量不断增多,品质不断提升。其中,报纸从 186 种增加到 1941 种,增长 9.4 倍;期刊从 930 种增加到 9468 种,增长 9 倍多;出版社从 105 个发展到 578 个,增长 4.5 倍;图书产品从 1.5 万种增加到 23 万种,增长 14.3 倍。与此同时,新闻出版业的结构正在逐步完善,市场化、产业化、集团化、国际化发展的趋势更加明确,转企改制、股份制改造,跨地域、跨行业、跨媒体的兼并重组大潮在传媒领域开始风起云涌。西方国家媒介产业近 200 年的发展历程,中国报业在 30 年间就大致走过。我们

为之欣喜,但更感到责任重大。

30年来,中国的政治、经济、社会等各个领域都发生了深刻的变化,新闻出版业见证并经历、记录了这种历史性的变化。回首来时路,值得总结的太多了。这是一个大题目,也是一篇大文章。因为总结30年的改革与发展,需要进行认真深入的思考与研究,需要探讨出一些规律性的东西。对改革开放30年来的经验进行科学的、实事求是的总结,有助于我们从新闻出版业的特殊性出发,努力寻求加快新闻出版业改革的办法和途径,对新闻出版业的未来发展将产生重要意义,会使今后的改革之路走得更顺、更快、更好。

所幸,中国人民大学传播媒介管理研究所和杭州日报报业集团联合为我们编辑了这套《报业MBA案例分析丛书》,浓缩了我国报业改革发展的最新实践成果,让我们看到了改革开放30年我国报业的改革与发展历程,以及在这个过程中报业经历了怎样的洗礼,如何打破多年来僵化的经营管理模式,进行艰难的体制机制创新,获得了哪些经验,吸取了哪些教训,凡此种种。丛书结合我国多家报业机构所创造的实际案例,紧紧围绕我国报业改革发展过程中的热点、焦点、难点问题,进行理论剖析,对新闻出版业正在和将要进行的改革都具有重要的指导和借鉴意义。

新闻出版业因为具有意识形态的特殊性,在改革安排上相当慎重,曾经延缓了改革启动的时间。党的十六大以后,时机成熟了,党中央作出加快文化体制改革和发展文化产业的决定,给新闻出版业体制机制的改革带来机会,使我国新闻出版领域的改革取得了突破性进展,走在了整个文化体制改革的前列。党的十七大以来,我们站在新

的历史起点上,贯彻落实科学发展观,加大力度推进改革,新闻出版体制创新步伐进一步加快,整个新闻出版业朝着市场化、产业化、集团化、国际化的发展方向迈进。我赞赏案例的创造者们在报业改革的实践中表现出的智慧和创新勇气,我更希望我们新闻出版业的同仁,继承和发扬这种首创精神,肩负起深化改革、加快发展的责任,将新闻出版作为一种产业来经营,做大做强,在国内、国际两个市场上竞争发展,推动我国新闻出版业的大繁荣和大发展。

2008年10月9日

(柳斌杰,国家新闻出版总署署长)

目 录

序	1
---------	---

上篇

打造中国式的《华尔街日报》

——对《第一财经日报》创刊的分析	1
------------------------	---

对于一份号称要打造中国的《华尔街日报》的报纸,无论日后成功与否,《第一财经日报》的创刊过程本身,就已经十分值得研究。

在改版中领军党报市场

——对《广州日报》改版升级思路的探讨	16
--------------------------	----

《广州日报》不断的改版和创新,实际就是不断进行产品改造以期生产出适销对路、受众面广和传递信息到位的新型党报的过程。

永远在创新中发展

——《都市快报》嫁接多媒体手段的尝试	42
--------------------------	----

传统媒体的数字化不仅是坚固其生存之本,更是以新手段、新策略让传统媒体增值。《都市快报》在这一新媒体化的层面上给出了有益的启示。

分析市场 创新求变

——营销理念与产品定位紧密结合的《精品购物指南》	54
--------------------------------	----

《精品购物指南》每次大的革新都是针对不断变化的读者需求和市场需求而“创新求变”，体现出编辑方针与经营方针的统一。

在服务地方中发展和提升

——《珠江商报》区域主流媒体定位分析 69

《珠江商报》从县市级党报脱胎而来，率先步入区域化、市场化和大众化，以“区域主流媒体”的成功定位为自身争取到广阔的发展空间。

做行业产业链中的一环

——《计算机世界》服务 IT 业的发展策略分析 80

作为纸质媒体，《计算机世界》成功融入 IT 产业链，凝聚起作为行业媒体自身独特的商业价值，成为中国改革开放以来报业发展的一个典型。

报网互动下的社区金版

——《成都商报》内容产品社区化探索 91

“社区金版”是《成都商报》的 web2.0 版本，以高度互动的形式，寻求“媒介融合”与“社区化”双向探索，是国内报业的一次大胆尝试。

新媒体时代的主动出击

——解放日报报业集团“4i”新媒体战略解读 105

将新媒体技术嫁接于传统媒体，构架新的媒体形态，解放日报报业集团的“4i”战略为传统内容发挥固有优势提供了整体思路。

下篇

以制度打造品牌公信力

——《京华时报》编辑部制度管理 122

报纸的品牌公信力无疑是报业赖以寻找生存“拐点”的基石。办一张干净的报纸，是京华时报人的追求，也是其编辑部管理制度所体现出来的优势所在。

采编分离的探求之路

——《北京青年报》采编结构调整 137

在采编要不要分离的问题上,《北京青年报》经过不断的采编分离机制尝试,以期探求出符合新闻生产规律的机制。

以制度固化新闻激情

——《都市快报》编辑部质量监控 151

以制度保障控制,以制度催生自我监督与外界监督,才能保障报纸不因过剩的新闻激情而衍生出过多的差错,生产出过量的新闻次品。

打造主动的编辑部

——《晶报》编辑部“角色”管理 170

编辑在采编流程中变得越来越重要。《晶报》提出的“主动编辑部”的概念是在编辑部管理创新上契合时代需求的有效举措。

打造中国式的《华尔街日报》

——对《第一财经日报》创刊的分析

2004年11月15日,无论如何都是中国报业史上一个值得纪念的日子。

当天一早,在北京、上海、广州、天津,以及长三角和珠三角多个城市的报摊上,出现了一份设计大气、版面清新的对开报纸——《第一财经日报》,售价1元。

这的确是一张前所未见的报纸——所有版面上,人们看不到习以为常的超粗黑字体,取而代之的是各种粗细不一的宋体,显得清新雅致。看惯了都市类报纸的人们发现,这份报纸给人的感觉是:版面素雅但不失大气,文字理性但不失激情。

《第一财经日报》的出现,让很多人充满了遐想——比起《21世纪经济报



道》和《经济观察报》等财经类周报，它是一份更追求时效性的财经类日报；比起《中国证券报》、《上海证券报》等专业类日报，它显得更加灵活、更加耐读、更加包容。

创刊号头版的发刊词里这样写道：“中国或许是 19 世纪欧洲工业革命以来最重要的经济新闻产生地。我们相信未来，怀抱理想上路。权威、独立、责任、专业是我们的编辑方针，恪守公信是我们最重要的报道立场。商业改变世界，中国改变世界，《第一财经日报》也将努力汇入改变世界的力量的河流。”

对于一份号称要打造中国式的《华尔街日报》、有着远大理想的报纸，无论日后成功与否，《第一财经日报》的创刊过程本身，就已经十分值得研究。

【案例背景】

商业改变世界——作为《第一财经日报》的口号，这六个字被整齐地排列在报纸头版的顶端，显得格外醒目。

这份号称“中国首家权威主流的财经商业日报”的报纸，由上海文广新闻传媒集团、广州日报报业集团、北京青年报社三方共同投资、联合主办，是中国第一张跨地区、跨媒体运作的报纸。

上海文广新闻传媒集团、广州日报报业集团、北京青年报社都是中国传媒业的执牛耳者。按 2003 年广告收入来算，上海文广新闻传媒集团超过 21 亿元（仅次于央视），广州日报报业集团超过 15 亿元，北京青年报社超过 9 亿元，三方的年广告收入总额超过 40 亿元，《第一财经日报》母体实力之强大可见一斑。

如果说《新京报》的诞生是中国报业开始突破区域壁垒，由区域竞争向跨区域竞争转折的一个标志性产物，那么，《第一财经日报》的问世，则同时突破了地域和媒体形态两个壁垒的束缚，是中国传媒走向跨区域、跨媒体发展的一个标志，为中国传媒业打破地域界限、媒体界限，整合资源、壮大实力进行了有益的探索。

《第一财经日报》在创办之初就有着对未来的精心设计。

正如《第一财经日报》的发刊词《探求无尽的生命力》中写道：“成为中国最具影响力、权威性，最受尊敬的首选财经日报，成为一张和中国经济的未来相匹配，和《华尔街日报》、《金融时报》等世界级报纸相对应的百年大报，这是本报的愿景和‘第一推动力’。”

“《第一财经日报》的目标读者为中国‘最具决策力、最具消费力、最具影响力’的‘三最’人群。对这些读者而言，《第一财经日报》是一份深具新闻价值、工具价值、决策参考价值、投资指南价值、管理借鉴价值、潮流引导价值的主流财经日报，在金融、投资、工商、产业、技术、商业教育等众多领域，将发挥重要的信息沟通和舆论引导作用。”总编辑秦朔如是说。

这样一份怀有远大抱负的财经类报纸，它的创刊是十分高调的。因为所有人都知道，在竞争已经非常激烈的媒体市场中，一份新创报纸如果不能在短时间内占据有利地形，那它将很快被强者赶下竞技场，市场不会给它太多的喘息机会。更何况《第一财经日报》是一份定位如此之高的报纸。

然而，高调并不意味着成功，这一点，在《第一财经日报》创刊时提出的口号上体现得很明显，所谓“一出生，就风华正茂”，正是一份新创报纸在媒体市场进入充分竞争时代所必需的品质要求。

时至今日，《第一财经日报》已经用事实证明，当初成功的高调登场，正是它在发展过程中拿下的首要阵地，为以后的攻城略地打下了坚实的基础。

因此，《第一财经日报》的创刊，绝对是中国报业创刊史上的一个经典案例。

【案例描述】

大时代,中国需要商业大报

一、机遇与挑战

《第一财经日报》不仅仅是跨地域媒体合作、跨地域发行,亦是跨媒体形态的系统运作,而且选择了财经这块炙手可热的蛋糕,使得这家报纸从创办之初就显得来势凶猛。

一张报纸的创办,时机的选择是至关重要的。在这一点上,《第一财经日报》的决策层进行了大量的调查和充分的分析,最终认为,“最佳时机已经到来”。

根据中科院可持续发展战略研究组发布的《2004 中国可持续发展战略报告》,中国将在 2020 年实现国内生产总值在 2000 年的基础上翻两番,综合国力进入世界前三名。也就是说,中国是一个极具经济发展潜力的国家,这样的经济环境对于成长中的财经报刊既有机遇又存在挑战。机遇在于经济的飞速发展、经济规模的扩大和动态的财经状况为财经报刊带来的生机,而另一方面,中国此前迟迟没有一份全国性的、商业化的财经日报,各类媒体对此虽然跃跃欲试,但都不敢轻易尝试。

根据世界报业协会《世界报业趋势(2004)》发布的世界日报发行量排名,中国有 20 家报纸进入了前一百名,与日本并驾齐驱位于世界第一。然而,中国每千人拥有的日报发行量仅为 88 份,相当于美国的 33%、日本的 14%、新加坡的 22%。这说明我国日报在数量和密度上都有很大的市场空间和发展潜力。

另外,摩根斯坦利 1998 年的全球投资报告显示,在对 11 种产业建立起世界级有竞争力大企业所需年限作的统计中,大众传媒业所需年限仅 8 年,远远少于快速消费品、医药、银行、电力等行业;而根据《中国媒体行业投资报告》,由于处于大转折时期,竞争有限,中国发展起一个成功的媒体品牌时间还可以缩短 2—4 年。

中国目前的财经类报纸主要有三大证券报：《中国证券报》、《上海证券报》和《证券时报》，此外还有《中国经营报》、《经济观察报》、《21 世纪经济报道》、《国际金融报》和《财经时报》等财经报纸。当中除了三大证券报以及其后出现的《财经时报》等是每天发行以外，其余大部分为周刊。财经类刊物则有《财经》、《中国企业家》等，专门为经济类报道开辟的广播电视频道也一直是媒体关注的焦点。

在综合以上各方面的分析之后，《第一财经日报》的决策层——三个投资方经过一年半时间的磋商、酝酿、决策，《第一财经日报》最终于 2004 年 11 月 15 日面世。但对这份新办的报纸来讲，机遇与挑战并存的局面仍然是其面临的主要态势。

二、百年大报的雏形

在总编辑秦朔看来，机遇远远大于挑战。

按照秦朔的说法，中国经济、中国社会在改革开放体制转变以后，已经有了巨大的增长，同时也呈现出一个非常多元化的格局。在这个转型的阶段，新旧之间、中西之间、新旧体制之间、各种文化之间，还有新旧技术手段之间，都从非常广阔的途径为从事新闻工作的记者们提供了机会。

“我觉得我们正处于一种活跃期。”秦朔说，“事实上，当一个社会高度成熟和稳定以后，反而没有像我们这个时代有那么多非常有趣、非常有意思、非常复杂的新闻出现，所以我觉得还是应该非常珍惜这个时代带给我们的机遇，同时能够怀抱一种社会责任和不断提高自己专业能力的理想来促使自己进步。”

高调创刊的《第一财经日报》，无论是在各种公开场合，还是在自己的发刊词中，都毫不隐讳要将《第一财经日报》打造成中国的《华尔街日报》或中国的《金融时报》的远大理想，“百年大报”也是经常能够听到或看到的字眼。

也许，正是中国目前所处的这个大时代，让《第一财经日报》的股东们看到了一张“百年大报”的雏形。

《华尔街日报》和《金融时报》都创办于 19 世纪，一个是 1889 年，一个是 1884 年，都拥有 100 多年的历史，都是经济领域里的百年大报。刚刚起步的

时候,《华尔街日报》发行量只有 1000 份,内容也十分简单,主要提供股市行情。为什么此后能够成为全球最权威的财经报纸?

秦朔有自己的看法:“我想最重要的还是它呼应了整个华尔街资本市场的成长,而且跟整个美国经济 100 多年的发展息息相关。我想《第一财经日报》今天的起点其实相比于那个时候的《华尔街日报》应该高了很多,有中国经济持续增长这样一个大背景,有中国非常稳定的不断增长的经理阶层和专业投资者,以及经济工作管理者,还包括我们新兴的对经济有投资的、有非常浓厚兴趣的知识阶层,我想只要我们能真正用一种非常理性的、认真的态度去为这些读者创造价值,在中国成就一份权威主流的财经类日报是完全有可能,完全有希望的。”

三、读者是谁

客观地讲,创办一张报纸并不难,而一张新创办的报纸要想取得成功,准确的读者定位就显得格外重要。

专业财经类日报有两种成功模式:一种以《华尔街日报》、《金融时报》为代表,目标读者是商界领袖、管理精英、金融投资界精英、政策制定者等;另一种以《日本经济新闻》、台湾地区《经济日报》和《工商时报》、香港特别行政区的《香港经济日报》为代表,目标读者是广大中小企业主、精英管理者及其他经济活动的参与者。

现在媒体已经进入了分众甚至是小众的时代,《第一财经日报》的目标读者又对准了谁呢?

在战略规划上,《第一财经日报》将读者定位在两个层面:第一层面为核心读者,核心读者是报纸最主要的目标消费者,包括企业经营管理者、金融投资专业人士、政策制定者、经济工作管理者;第二个层面就是对自己的个人金融资产管理非常有兴趣的一般投资人士,还有对于商业社会的资讯有非常浓厚需求的,接受商业教育的,比如 MBA、EMBA 学生,还包括一部分大学生,这是报纸的辅助读者,辅助读者会随着自身的成长、发展、就业、升迁等等,慢慢成为报纸的核心读者,使得报纸的目标消费者越来越多、越来越广。

中国人民大学舆论研究所进行的大规模调查显示,在北京、上海和广州三大中心城市,上海地区经济类资讯“重量级受众”数量规模最为庞大,占受众总量的16.10%,其次为北京(8.40%),再次为广州(3.90%)。该报告认为,上海是财经类资讯传播市场的“兵家必争之地”。

因此,《第一财经日报》的初步发行区域包括上海、江苏(南京、无锡、苏州、昆山等主要城市)、浙江(杭州、宁波等主要城市),广州、深圳及其他珠三角城市(东莞、顺德等),北京、天津等地。

四、对手是谁

良好的市场环境和清晰的目标定位,都是创刊前《第一财经日报》必须研究透彻的问题。但是在竞争日益激烈的媒体市场,一张新办报纸还需要充分了解竞争对手的情况。

放眼望去,我们可以发现,能够与《第一财经日报》形成竞争关系的媒体一点也不少。

就全国而言,已经有四大证券日报、三大财经周报以及《财经》等影响力甚广的杂志。而《21世纪经济报道》等三大财经周报,则是《第一财经日报》的最主要竞争对手。

单单就上海而言,就有以财经为主的综合性的《东方早报》,定位于企业人的《每日经济新闻》,在获得新的投资后于2005年初全新改版的《上海商报》,再加上《上海金融报》、《国际金融报》、《上海证券报》共七大财经类日报。

尽管如此,总编辑秦朔还是认为,决定《第一财经日报》发展的关键在于内因。他说:“在全国性的财经类主流日报市场上,我们并没有出现非常有力的竞争对手。我们主要是跟商业类的周报竞争。当然,周报跟日报的架构是不同的,日报有自己的优势。”

让我们来看秦朔这样一番话:“未来在中国的财经报纸的形态中,除了一些传统的报纸类型,比如工作指导类、证券类等等以外,我觉得主要一个是周报形态,一个是日报形态。我相信会有几份报纸在周报的市场里面形成细分,有的更倾向于思想性,有的可能更倾向于实务性,我也相信会有几

份报纸在日报的市场里面来竞争,也形成它的细分。作为周报来讲,将来它的优势还是以静制动,它在动态基础上赶不上日报,在相对从容的时间里可以策划一些话题,做一些非常有深度的思想性报道和走势、趋势性的报道,包括一些实务性的案例,这是他们的优势。至于日报的主要优势,就是它的及时性和覆盖面全,同时由于我们的市场跟国际市场越来越接轨,大量的投资者包括经理人对于全球市场的信息也都有一种一览无遗的需求,这是日报最强大的竞争力。另外,由于日报记者队伍非常广泛,像我们在国内九个城市有特约记者,国外十几个城市也有,北京五六十个记者,上海、深圳都有非常多的记者,《第一财经日报》的覆盖面有很大的优势。”

由此不难发现,《第一财经日报》的竞争策略是:一方面利用差异化与竞争对手拉开距离,一方面利用自己的资源和规模优势,形成自己的核心竞争力。

大手笔,一出生就风华正茂

一、三大媒体集团的合力

2004年10月18日,距离《第一财经日报》正式创刊不到1个月。

当天,上海东方明珠国际新闻中心高朋满座,京、沪、穗三地传媒——上海文广新闻传媒集团、广州日报报业集团与北京青年报社共同宣布,由三方联合主办的《第一财经日报》已获新闻出版总署批准:三方将共同投资,力求将《第一财经日报》打造成中国最具影响力、权威性,最受尊敬的财经商业报纸,成为一张和中国经济的未来相匹配的百年大报。

上海文广新闻传媒集团、广州日报报业集团、北京青年报社都是中国传媒业的领军人物。

其中,上海文广新闻传媒集团由原上海人民广播电台、上海东方广播电视台、上海电视台、上海东方电视台、上海有线电视台等广播电视播出制作机构整合而成。其播出规模、资产规模、销售收入、经济利润等指标仅次于以中央电视台为核心的中国广播影视集团,居全国地方广播电视机构的首位,在国内所有媒体中排名第二。