

● 李建国 宋建武 主编

报业 *MBA*

广告经营案例分析

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*

广告经营案例分析

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 广告经营案例分析 / 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 978-7-5339-2668-7

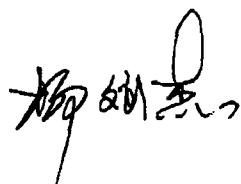
I. 报… II. ①李…②宋… III. 报纸—广告—经济管理—案例—分析—中国 IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 102025 号

报业 MBA 广告经营案例分析	
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: 180 千字 插页: 2 印张: 13.25 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
	ISBN 978-7-5339-2668-7 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加,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
---------	---

体制创新

公开上市,迈向市场化运作

成都商报博瑞传播的上市历程和体制改革	1
--------------------------	---

成都商报创造了我国首家报纸借壳上市的先例,揭开了传媒业通过借壳上市大举进入资本市场的序幕。

管理层控股,完全企业化运作

杭州日报报业集团风行传媒的体制改革	14
-------------------------	----

“风行传媒公司”在改制后,完全企业化经营,灵活运作广告业务,进行着文化体制改革下的市场化运作实践。

组织管理

集团对子报广告经营的宏观管理

湖北日报报业集团楚天广告总公司的整合经营	38
----------------------------	----

楚天广告总公司统一负责集团广告经营,通过有效整合资源,实现了规模化、集约化经营,最终达到效益最大化。

浙江日报报业集团“一媒体一公司”体制实践	52
----------------------------	----

“一媒体一公司”的广告经营制度是一条有“浙报集团特色”的媒体发展之路,让浙报集团实现从媒体经营到经营媒体的跨越。

温州日报报业集团统分结合的广告经营 61

二级经济核算制度,细化各报定位,遏制广告无序竞争,温州日报报业集团的快速发展得益于找到了适合自己的广告经营发展模式。

《齐鲁晚报》广告的资源整合和市场细分 71

五次“分”与“合”的改革,《齐鲁晚报》的实践提供了一个如何充分利用、有效整合各种资源形成更大优势、强势的可供借鉴的范本。

广告公司的组织结构设置

《大河报》的模块化结构设置理念及应用 85

《大河报》广告经营的快速增长与发展,在很大程度上得益于组织结构的科学合理设置为经营工作创造了良好的人文环境。

营销管理

销售代理管理

解放日报报业集团的广告总代理制 96

《中江服务导报》让广告公司参与到报纸本身的广告经营活动中,共同承担风险,充分发挥分工合作的优势,达到双赢的目的。

《每日新报》多家分散经营的广告代理制度 109

《每日新报》在广告经营中比较彻底地采用了多家分散经营代理制度,在制度创新、形式拓展和措施执行等方面走在了行业前列。

客户关系管理

广州日报报业集团的客户关系管理 124

广州日报报业集团是全国第一家报业集团,率先成立了广告客户服务中心,开了报业在客户服务方面的先河。

ACRMS在《金华日报》广告经营中的运用 144

金华日报社广告中心结合自身特点,开发出一套全新的报业广告客户关系管理系统——ACRMS,让客户管理工作变得更加有效。

价格管理

《北京青年报》的广告价格管理策略 153

在竞争激烈的北京报业市场上,《北京青年报》灵活调整价格体系,寻找着降价与涨价、价格调整与价格固化、价格调整范围大与小的平衡点。

广告细分市场管理

《温州都市报》的分类广告经营 167

《温州都市报》异军突起,将“小分类”成功做成大市场,为同行树立了成熟的分类广告操作经验。

营销策划的成功案例

《都市快报》初始发展期(1999—2003)的市场营销和广告营销 ... 178

有“舍”才能有“得”。《都市快报》无论是在报道还是在经营上,从创办之初就坚持奉行有所不为才能有大作为的方针。

中国主流媒体汽车联盟运作剖析 190

“中国主流媒体汽车联盟”整合了全国 20 家报纸媒体,组建成为广告联盟,是对国内媒体力量分散、区域分割、资源配置效率低下的一个应对。

公开上市,迈向市场化运作

成都商报博瑞传播的上市历程和体制改革

【案例综述】

在过去计划经济体制下,我国新闻媒体属于事业单位事业管理,所需经费完全由国家财政拨款,没有竞争,也无须讲求经济效益。随着改革开放的深化与事业发展的需要,1978年财政部批准《人民日报》等新闻单位实行“事业单位,企业化管理”;1979年4月,又发文重申并在全中国新闻媒体中推广“事业单位,企业化管理”。1988年后,有关规定允许新闻媒体开展多种经营。同时,国家对新闻媒体的投入也从最初的财政包干到逐年递减,最后发展到新闻媒体成为独立法人,经济上独立自主,自负盈亏,自我约束,自我发展。20世纪90年代中期,我国传媒业进入“采编和经营两个轮子一起转”的发展新阶段,不断进行体制创新探索。

近几年来,新闻界资本运营以及社会资金注入新闻媒体,已成为社会各界日益关注的热点。所谓资本运营,是指一种经营手段。从宏观的角度讲,经济体所拥有的各种社会资源、各种生产要素,都可视为有经营价值的资本,通过流动、兼并、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等途径进行优化配置,实现最大限度的增值。新闻媒体实际上也是各种生产要素构成的具有政治属性的经济实体。新闻媒体所拥有的各种有形资产和无形资产(如党报、国家台的品牌资本、人才资本等)都可视为资本,通过资本运营的方式实现价值增值。1994年初,上海市广电局下属的东方明珠股份有限公司上市,1999年电广实业(后更名为电广传媒)在深市挂牌上市,其后又有《成都商

报》等间接控股上市公司,这些都是我国新闻媒体尝试利用资本经营的成功实例。

【案例背景】

1999年6月,由《成都商报》绝对控股的子公司成都博瑞投资有限责任公司(成立于1997年,注册资本1.23亿元,目前总资产6亿多元,至2000年4月已经投资控股了10个子公司,经营范围包括广告、发行、房地产、印刷、网络等多个领域)受让成都市国有资产管理局持有的上市公司四川电器2000万股国有股,一举成为四川电器的第一大股东,占27.65%股权。随后,四川电器又将价值1200万元的地产和房产有偿转让给《成都商报》。四川电器1995年11月在上海证券交易所上市,主营高低压电器开关,效益平平。《成都商报》间接控股上市公司后,在传媒界和证券界引起轰动,带动四川电器股价从18元最高涨至30元,飙升67%。博瑞还把成都商报发行投递公司93%的股权转让给四川电器。因此,有人称四川电器为“报业第一股”。2000年3月,四川电器更名为成都博瑞传播股份有限公司,股票简称也改为“博瑞传播”。公司将逐步介入传播业,涉足广告、印务、出版发行、信息网络、电子商务等领域。2000年8月,博瑞传播以51%股权与《四川广播电视报》合作组建四川博瑞广播电视传播有限公司,共同经营《四川广播电视报》的广告、发行及相关经营性业务。同期,第一大股东博瑞投资在受让深圳天俊投资发展公司234万股法人股后,共持有博瑞传播总股本的29.5%。2000年9月,博瑞传播通过增资扩股,成为成都博瑞印务有限公司和成都博瑞广告有限公司的第一大股东,分别拥有这两家公司50%和41%的股权。据悉,成都博瑞印务有限公司是《成都商报》的独家承印商,拥有稳定的印务市场;成都博瑞广告有限公司是四川省经营规模最大的专业化综合性广告公司之一。而《成都商报》用1亿多元的资产控制了博瑞投资公司6亿多元的资产,使得报社有更多的资金用

于基础设施建设,用于采编设备的更新、采编人才的引进,实现采编部门与经营部门、采编人员与经营人员“两分开”,也提高了办报质量,达到日发行量 56 万份左右,1999 年广告收入达 1.7 亿元。

《成都商报》创造了我国首家报纸借壳上市的先例,由此进入资本市场,揭开了传媒业通过借壳上市大举进入资本市场的序幕。

【案例分析】

一、上市原因

推动《成都商报》试水资本市场的主要原因是成都报业市场的激烈竞争。

在 1995 年以前,《成都晚报》垄断了成都报业庞大的资本市场。1995 年《四川日报》利用麾下棋牌报的刊号正式推出了《华西都市报》,当年就赢利几十万元。1994 年,何华章等人使用《成都科技报》的刊号创办了都市报《成都商报》,并使其很快成为西南地区最有影响的报纸之一,1997 年实现广告收入达 1.2 亿元。

目睹了《华西都市报》和《成都商报》的成功以后,很多媒体纷纷跟进。1998 年,《蜀报》、《商务早报》在定位、新闻处理手法、经营管理方面也以市民报的形式参与竞争。1999 年,四川日报社将其效益不好的子报《旅游文化报》“改造包装”,以生活服务类的风格切入成都市民报市场,四川团省委主办的《四川青年报》也改版改制,面向广大市民发行,成为成都的第七张市民报。而从当时成都报业赖以支撑的广告市场来看,有三四家都市报就可以达到饱和,报业市场的竞争进入极限以后,比拼的便是后续资金和实力。竞争的压力促使《成都商报》借力资本市场。

《成都商报》的运营机制灵活,市场化倾向明显,重要决策权基本都掌握在报社高层领导手中。《成都商报》当时由成都市委宣传部主管,为全民所有制法人,虽被界定为国有事业单位,但国家财政没有任何拨款和投资,其启动资金几乎都是由书商提供。由于没有任何投资的保证,报纸从诞生之

日起,就担负着极大的风险,备感危机。当报业与资本市场的对接存在可能时,《成都商报》似乎要比其他媒体更渴望获得稳定的资金来源。

另外,从报纸的上下游产品来看,纸张供应、商务印刷、发行投递、广告发布,都是市场前景广阔的产业。而《成都商报》要实现媒介产业链的迅速扩张,首先要解决的障碍就是资本问题。《成都商报》副社长兼博瑞投资董事长孙旭军,曾经在接受记者采访时坦言:“1998年的时候,《四川日报》和《成都晚报》都有自己的印刷厂,我们没有;《川报》和《晚报》还有自己的新闻培训中心,可以培养吸引人才,我们也没有。”在缺乏政府投入的情况下,资本市场显然是《成都商报》产业链扩张的最佳选择。

二、上市历程

博瑞传播所借的“壳”来源于上市公司“四川电器”。这是一家在“大三线”建设时期上马的工厂,主要产品是大型高低压电力开关。由于1995年上市以来,行业利润率总体发生变化,四川电器一直在微利边缘行走,始终无法凭借本行业求得发展。《成都商报》选择四川电器看中的是其股本规模小、扩股潜力大的优势。

1999年7月28日,经国家财政部批准,成都商报社控股的子公司——博瑞投资有限责任公司正式受让成都市国有资产管理局持有四川电器股份中的2000万股(占总股份的27.65%),成为四川电器第一大股东。

《成都商报》入主之初仍然是两条腿走路,一方面,保留了四川电器的主营业务,最大限度地盘活资产,并开始将商报的经营机制引入四川电器,使公司按照市场规律运行;另一方面,通过收购、兼并等多种方式,逐步地将《成都商报》的投递、发行、印务、广告、信息传播等优质资产注入上市公司,促使公司的主营业务由原来的生产高低压电器开关向前景看好的媒体产业转型。

博瑞投资控股四川电器后,当年就实现净利润2358万元,较上年增长29%,其中,发行投递业务的利润贡献率大大高于公司的另外两项业务——机械加工和商品流通,而机械加工业务的毛利率则继续下滑了5个百分点。

不过,电器制造和传媒业务毕竟是风马牛不相及的行业。博瑞在运作

高低压电器开关方面显然缺乏相关的市场经验,四川电器 2000 年亏损 1000 多万元,于是,博瑞投资坚决将原有的电器制造业务剥离出去,同时加大公司业务中《成都商报》广告和印务的投资。

三、资产重组

这时,博瑞投资入主四川电器的真正目的已经不是一般地借“壳”上市那么简单,而是要将这个“壳”改造成全新的“壳”。

1999 年以来,《成都商报》控股的博瑞投资推动了一系列资产重组:

1. 1999 年 7 月,博瑞投资受让四川电器 27.65% 的股权,成为第一大股东,标志《成都商报》间接成功入主上市公司。四川电器随后改名博瑞传播。

2. 1999 年 8 月,博瑞传播注册成立英康贸易公司,持有其 96% 的权益。随后英康公司与《成都商报》签订了《纸张代理协议》,成为该报及其参与经营的其他媒体唯一纸张供应商,代理期限为 10 年。这意味着《成都商报》的纸张销售业务注入了上市公司。

3. 1999 年 8 月,博瑞传播又斥资 2622 万元,从控股股东博瑞投资公司手中受让了成都商报发行投递公司 93% 的股权。该发行投递公司与成都商报社签订有《成都商报发行代理合同》及补充协议,独家代理《成都商报》的发行,代理期限为 10 年。《成都商报》按每份 0.25 元向投递公司支付代理费用。如果按日发行 55 万份、一年 360 天计算,投递公司全年投递业务收入规模约为 5000 万元。这一举措使《成都商报》的发行投递业务注入了上市公司内部。

4. 2000 年 8 月,博瑞传播购买成都博瑞印务有限公司 50% 的股权,成都博瑞印务有限公司的另外两家股东单位分别是成都博瑞投资有限责任公司(占 42.5%)和成都商报社(7.5%)。印务公司的主要业务是承印《成都商报》。该项目具有业务市场超稳定、利润率高的特点,通过这一项目购买,《成都商报》的印刷业务将注入上市公司里。

5. 2000 年年底和 2001 年 4 月,博瑞传播又收购了成都博瑞广告有限公司 41% 的股权。成都博瑞广告有限公司是《成都商报》广告主要代理商,该

项目的实施是把《成都商报》的广告业务注入上市公司。值得注意的是,博瑞广告并没有独家垄断代理商报的全部广告业务,其从事的广告代理业务2000年仅占《成都商报》广告总量的50%。

6. 2000年8月,博瑞传播与四川广播电视报社合作组建“四川博瑞广播电视传播有限公司”,共同经营《四川广播电视报》20年的广告、发行和印刷及其他一切与该报有关的经营业务,新公司注册资本400万元,其中本公司以现金方式出资204万元,占总股本的51%。公司计划利用《成都商报》丰富的办报经验和强大的采编力量,逐步将它改版为专业娱乐资讯报纸,进而提升其广告创收能力。

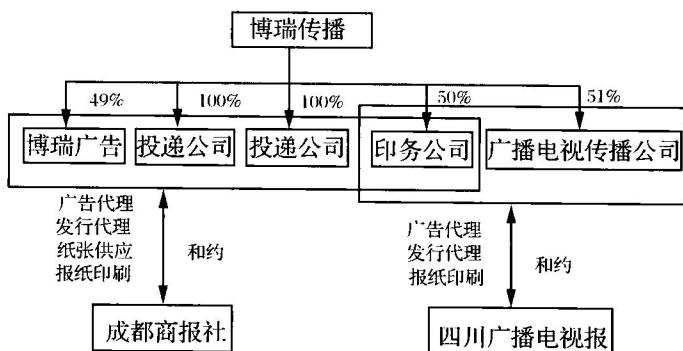
7. 经历了连续的资产重组以后,博瑞传播的传媒类资产比例已经有所提高,但电器开关类资产在2001年初时仍然占总资产57%以上,形同鸡肋的电器类资产已经成为上市公司发展的拖累。2000年初,博瑞传播将与电器制造相关的机器、设备等经营性资产评估作价发起成立四川电器有限责任公司,目的就在于伺机把这个包袱甩出去。但是那时,四川电器还欠着博瑞传播13364.87万元的巨额债务,公司还曾以下属三家子公司提供担保的方式借款5920万元,资本负债率高达48%。如何解决四川电器的巨额欠款,推动公司主业转向媒体业,成了上市公司的烫手山芋,也是2001年初证券投资者和传媒业界人士关注的焦点。

2001年11月,博瑞传播发布公告宣布,拟以所持有的四川电器82.15%的股权与博瑞投资所持有的成都博瑞广告有限公司39%的股权、成都博瑞印务有限公司85%的股权以及博瑞房产所持博瑞印务15%的股权进行置换。资产置换后,博瑞传播将持有博瑞广告80%的股权和博瑞印务100%的股权。

这样,博瑞传播基本剥离了缺乏赢利能力的电器制造类资产,摆脱了原有主业对公司成长的负面影响。传媒资产比重由过去的40%左右提高到了90%以上,媒体主营业务更为突出,基本形成了传媒产业完整的价值链。至此,公司已彻底转型为传媒类上市公司。

伴随着博瑞传播的资产重组和主营业务的转向,公司业绩中媒体和上

博瑞传播报业结构图



资料来源:赵小兵 中国媒体投资报告·2001

市公司互相促进、紧密结合,起到了 $1+1>2$ 的效果。在《成都商报》方面,媒体入市后,发行和广告收入迅速增长。特别是发行投递完全按公司制运作以后,依靠上市公司的实力,成都市民可以每天早晨8点拿到报纸,四川省绝大部分地区也都能当天看到商报,使报纸进入了良性循环的道路。而博瑞传播由于注入了更多优质的传媒类资产,公司业绩也稳步上升,如印务公司花4000多万元引进的高速印刷设备在一年内就已全部收回成本,而这当中主要是印刷《成都商报》带来的利润。

从借“壳”上市以后的情况来看,《成都商报》在资本市场上募集了大量的资金,报业的发行、印刷条件都大大改善。博瑞印务引进了20世纪90年代末世界上最先进的法国环球七型轮转机,一小时能印7万张报纸,在西南地区有着显著的竞争优势。而且在借“壳”上市以前,《成都商报》的知名度还局限在西部地区;上市以后,整个《成都商报》的知名度和影响力扩大了很多,至少吸引了全国证券市场投资者的注意。

需要指出的是,过分依赖《成都商报》也给博瑞传播带来了一些不利的影响。比如《成都商报》还处在单一主报经营的状态,很容易受市场变化的影响。尽管博瑞传播通过与《四川广播电视报》合作,希望借此找到与成都诸电视台合作的契机,从而分享到视听传媒经营领域的利润。但是,这并非一日之功可以实现。

在博瑞传播主业转型的时候,投资者的想象空间很大,而当主业明朗以后,人们突然发现,博瑞传播的未来增长空间受到了《成都商报》作为地方媒体的限制。而在资本市场上,投资者的预期决定了公司股票价格的涨跌。2001年11月的资产重组置换方案不能不说是个利好的消息。然而当博瑞传播公布新的资产置换方案后,公司的股价却不停地在跌。这里面固然有从四川电器重组到博瑞传播的过程中,股价被过度炒作、题材被透支的因素,但是更重要的原因在于未来成长空间的模糊。

四、跨地区扩张和多媒体经营

2002年6月,博瑞传播出资827万元与甘肃日报社共同组建甘肃西部商报传媒发展有限公司,占49%的股权,独家代理《西部商报》的广告、发行、印刷,以及其他与该报有关的经营业务,探索跨地区经营发展的模式。

2003年10月,博瑞传播与子公司共斥资4500万元收购了四川新南洋教育有限公司的全部股权,并将其更名为四川博瑞教育有限公司。2004年,博瑞教育公司与“全国示范高中”——成都市树德忠训联合创办的成都树德联合学校正式挂牌,投资民办教育。2003年与上海神兵天降传播机构合作,成立了神兵国际广告公司。参与中央人民广播电台2003年全新推出的“都市之声”频率广告运营,从而进入广播业。

2004年,博瑞传播投资参股成都博瑞银杏旅游文化发展公司,进行知名品牌“银杏”的经营运作,以及成都银杏酒楼的建设。

五、多元化经营的风险

上市公司进入证券市场,在提高管理水平的时候,更主要是通过证券市场获得资金。2002年,博瑞传播提出配股融资的方案并将其作为2003年的重点工作,但证监会并没有批准其融资方案,这也使得博瑞较谨慎地进行对外投资。

博瑞目前的对外投资效果并不乐观,许多投资并无可观的效益。如对博瑞教育公司共投入近6000万元的资金,却只形成了357万元的收益,投资收