

● 李建国 宋建武 主编

报业 *MBA*

发行战术案例分析

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*

发行战术案例分析

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 发行战术案例分析 / 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 978-7-5339-2669-4

I. 报… II. ①李…②宋… III. 报刊发行—案例—分析
—中国 IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 102021 号

报业 MBA 发行战术案例分析

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 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: 170 千字
插页: 2
印张: 12.75

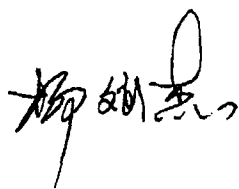
2008 年 11 月第 1 版
2008 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5339-2669-4
定价: 38.00 元

责任编辑 张德强
冯静芳
装帧设计 京格格

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,新闻出版体制机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
---------	---

市场策略

在“蓝海”中创造成长奇迹

——《都市快报》发行原生态记录	1
-----------------------	---

在自费读者市场寻找“蓝海”，大力拓展零售终端，形成差异化的市场战略，《都市快报》的成功可归因于产品与渠道的创新。

战略的务实与践行的艺术

——《楚天金报》发行策略浅析	21
----------------------	----

《楚天金报》的诞生是湖北日报传媒集团实施“多品牌策略”的重要一环，目的是创立一个侧翼品牌，与《楚天都市报》形成互补优势。

天使行动：《法制晚报》创刊上市

——“小红帽”市场零售整合营销策略	38
-------------------------	----

在垄断市场中取得一席之地，“小红帽”为创刊期间的《法制晚报》开拓市场的操作，因精细而成功。

情系读者：用活动提升品牌忠诚度

——“小红帽”十年活动纪实	56
---------------------	----

从不为人知到家喻户晓，成功的背后是小红帽公司精心策划的各类读者活动，从而形成它的品牌优势。

发行业务

重点发展,理性回归

——成都商报发行投递广告有限公司多种经营发展之路 65

从全面发展到理性回归,成都商报发行投递公司在不断探索中最终寻找到了适合自身发展的方向。

利用发行网络资源 开展报业多元化经营

——烟台“小报童”的 DM 直投业务 78

小报童发行有限公司充分利用发行网络,结合水平多元化经营战略和同心多元化经营战略,为公司的业务运作带来了成功。

坚守原则,树河南版本

——大河速递 DM 直投业务的发展与探索 91

大河速递树立科学的经营理念,坚持固有的经营原则,通过差异化竞争策略,实现诚信经营,打造品牌形象。

开发运输能力 搞好第三方物流经营

——鲁中晨报发行有限公司仓储运输业务的开展 99

作为报刊配送行业的后起之秀,鲁中晨报发行公司走的是一条并购型的物流发展之路,实施跨地区物流服务战略,获得了跳跃式的快速发展。

发行管理

全面突破 做大做强自主发行

——天津“红报箱”的体制与管理创新做法 115

看似简单的“送报上楼”,开辟了“红报箱”面向读者、贴近市场的发行之路,通过提供多维和延展服务固化稳定读者,探索出产业化的运作模式。

在改革创新中获得不竭动力

——成都商报发行投递广告有限公司十年发展之路 135

从战略发散到战略收缩再到战略集中,成都商报发行投递公司的十年发展之路,是一条由战略缺失到战略明晰的业务拓展之路。

以人为本 制度先行

——温州日报报业集团发行中心的用人之道 150

报刊发行业是有特殊行业要求的文化信息服务行业。温报发行中心的用人之道在员工激励、团队建设与组织沟通等方面具有较强的实践意义。

按需应变 支持业务发展

——北京“小红帽”信息系统建设的逐步升级 167

小红帽公司的信息系统建设始终围绕着公司业务的发展和战略的转型而按需应变、不断完善,从而形成一个为市场服务的整体系统。

做报纸品牌建设的助推器

——“红马甲”与《辽沈晚报》的品牌互动 180

《辽沈晚报》与“红马甲”的品牌互动告诉我们:以品牌建设打造企业的核心竞争力是确保企业品牌经久不衰的关键。

在“蓝海”中创造成长奇迹

——《都市快报》发行原生态记录

1999年1月1日,是《都市快报》的生日,也是杭州市民金杭生与之结下不解之缘的日子。当日早上6点钟,金先生到家附近的菜场买菜,迎面碰上一位《都市快报》售报员腰挎报袋,手拿一大叠当日报纸在沿街叫卖,这在当时的杭州是一件新鲜事。而住宅小区路口的书报亭也在最醒目位置摆上了当日的《都市快报》。7点半,他乘上151路电车赶去上班,发现拥挤的车厢里,居然有一半乘客在阅读《都市快报》。上午10点,《都市快报》的工作人员专程来到他的办公室,向这位中型企业的办公室主任推介快报。晚上7点半,他晚饭后来到小区散步,邻居的谈资居然是当日《都市快报》上的新闻。晚上8点,他回到家里正要打开电视,《杭州日报》的发行业员就上门做征订工作,发行业员前脚刚走,邮局投递员又来敲门,也是征求订阅《都市快报》。



《都市快报》创刊五周年举办读者活动

晚上 11 点,金先生终于静下心来翻阅起案头的多份报纸,他被《都市快报》这份版式独特、内容丰富的报纸深深吸引,趣味盎然地阅读起来,欲罢不能,从此爱上了这份好看的报纸,《都市快报》成了他不可或缺的精神食粮。

仅仅八年时间,像金先生这样的《都市快报》忠实读者,在浙江省已逾百万。电影《无极》中有句台词:“真正的速度是看不见的,就像风起云涌、日落月升,就像你不知道树叶什么时候变黄,就像你不知道婴儿什么时候长出第一颗牙,就像你不知道什么时候会爱上一个人。”《都市快报》正以这种真正的速度征服浙江读者的心,傲然屹立于浙江报业之巅。

【案例背景】

产品奇迹铸就发行奇迹

报纸内容是发行的核心竞争力,《都市快报》发行成功的根基是报纸本身的高质量。

《都市快报》是办报人按照现代社会的生活节奏、阅读习惯和现代化大生产的原则,匠心独运、精心设计制作的资讯产品,在传播方式上,选择最大人群易于接受的方式,以及最大人群乐于接受的信息,以城市人口个体为传播终端,将接受对象的“社会人”特性作为传播依据,由此建立起“最大化”的读者群。

1999 年正式创刊时,《都市快报》打出了“给你一份好看的报纸”的口号,在“好看”这个定位里,体现了办报人先进的科学意识与先进的办报理念,不仅充分体现了《都市快报》尊重读者、讲究科学的办报立场,体现了一种从全面化“看”的功能界面出发,提升报纸质量品位的办报思路,同时还鲜明地提示了一个重新认识现代报纸媒体特性的新视点:

1.《都市快报》突破了国内报纸只有对开和 4 开的两种形态,把传统的 4 开报纸加长了 5 厘米(14 行),成为中国首张 4 开异型加长报,开创了中国报纸报型改革的先河。这一长宽比率接近了黄金分割率,给人一种视觉愉悦感。这种“瘦报”报型目前已成为中国众多都市报的样板。

2. 率先引入“版式设计”的理念,改变了以往“版面设计”的传统习惯。“版式设计”是以整合版面为目的的设计思考,不同于既往的“拼版”或者“组版”。其版式设计的成就,体现于它所实现的三个功能:(1)标志功能——塑造了个性鲜明的《都市快报》形象;(2)界面功能——为读者提供了良好的视觉界面;(3)语言功能——极大地发挥了形式语言的表意功能。

3. 版式创新。现代生活的快节奏使人们难以用从容的心态和充裕的时间去面对那些文字高度密集、标题纵横多变、文稿错落相间且有题花补白、线框修饰、繁复精致的版面,《都市快报》从创刊的那天起,就以方便读者阅读为目标进行了一系列大胆的尝试:(1)首创全部横标题的设置;(2)标题字体限定为超粗黑和细报宋,且不加任何色彩;(3)栏与栏之间巧用留白,不用线,形成“无线之线”的形式效果,使得版面简洁、明快;(4)强化图片的视觉效果,每个版面都有一张主打照片作为视觉中心;(5)取消中缝设置。

4. 改造新闻写作方法。在《都市快报》的版面上,新闻不再简单地划为消息、通讯和评论,编委会鼓励记者突破旧有的框框,只要好看、生动、有利于表达事实和阅读,可以不拘形式。“新闻附件”、“名词解释”、“新闻链接”……凡是能帮助读者理解新闻的形式、手段都被广泛运用。

5. 在新媒体时代实践新的“开门办报”方式,在报纸的图片运用领域里充分发挥读者的作用。随着数码相机、拍照手机和互联网的普及,机械相机时代的摄影工作已经从专业化演化成大众化、娱乐化。《都市快报》在2005年5月开出“寻找每天最有意思的照片”栏目,后发展为每天两个专版。百万读者成了《都市快报》在诸多新闻现场的摄影记者。专家评价《都市快报》这一做法是“以最低成本收归民间力量,赚足了每天的视界独家”。2005年9月11日,《都市快报》头版刊登的美国前总统克林顿游西湖的照片就是现场的读者用手机拍到的。眼下,不仅同城媒体纷纷效仿,国内的不少媒体也开出了类似的版面。

6. 敏锐捕捉新技术对社会生活和阅读环境的影响,大胆引进新技术为报纸采编所用。2005年推出了QQ、MSN两种热线沟通与报料的新形式,并全国首家推出开设“热线网上聊”版面,将读者与报社QQ聊天的对话内容转化为报纸版面内容,使报纸产品呈现出强烈的现代感,并有效拓展了报纸的年轻读者面,是传统平面媒体在新媒体时代的有意义的尝试。

7. 开创报网互动的新模式。运用《都市快报》在浙江省的顶尖媒体的影响力,推出了报社自己的网络产品“都快网”,网络与平面互为补充,也是报社运用新媒体技术提升平面媒体竞争力、探索新的经营方式的实践。

精准发行定位,在自费读者市场寻找“蓝海”

在《都市快报》创刊之前,浙江省报业市场即呈饱和之势。以杭州为例,综合类日报有《杭州日报》、《浙江日报》;晚报类有《钱江晚报》、《杭州日报·下午版》;另外还有专业报《浙江工人报》、《浙江青年报》、《经济生活报》等。以杭州城区160万人口、三口人一个家庭计算,共有53万户,户均拥有报纸1.5份左右。新华社曾发布消息说,杭州人最爱看报纸,户均报纸拥有量居全国第一。因此在论证《都市快报》的销售市场时,有观点认为,杭州甚至浙江已经没有报纸发行的空间。

但《都市快报》认识到,个人报纸消费的市场尚未真正启动。报纸种类多且户均拥有量大都是客观事实,但消费性质却是大多数为公费订阅,一个隐含在繁荣之下的消费市场还有很大的潜力尚未开掘,还有很大的空间尚未占据,那就是个人消费市场:零售和个人订阅。随着中国市场经济的发展,更多的消费行为将逐渐个人化。以浙江人的经济收入和消费需求来看,这个市场是巨大的。于是,这一定位的确立,就使《都市快报》在夹缝中豁然开朗,寻找到了发行市场的“蓝海”,发行量连年翻升,竞争力与影响力快速提升。

1999年1月1日,《都市快报》正式创刊,日出16版,到年底,发行量突破15万,广告收入1700万元,当年,就基本做到了收支持平。

至2003年4月,《都市快报》扩为日均40版,10月又扩为日均48版,周五日出80版,成为浙江省日出版面最多、率先跨入浙江厚报时代的报纸。这年10月,杭州市城调队的调查公布:在省城杭州的所有报纸中,《都市快报》拥有的读者最多、阅读率最高、零售量占绝对优势。在报纸内容、形式风格、印刷质量、总体质量等19个内容的调查中,《都市快报》获得18个第一及综合评价第一。这年发行量达65万份,广告收入2.5亿。

2005年6月,在韩国首尔召开的第58届世界报协年会上,《都市快报》名列世界发行百强中的第88位。8月,由国家新闻出版总署报刊司主办的第二届中国报业竞争力年会发布的“2005全国晚报都市类报纸竞争力20强”中,《都市快报》名列第8强,成为浙江省综合竞争力最强的晚报都市报类报纸。年发行量为85万份,广告收入突破4亿。

2006年快报发行量和广告收入继续稳步增长。据央视市场研究股份有限公司全国读者调查,2005年9月至2006年2月的最新数据表明,《都市快报》平均每期阅读率(即到达率)为70%,位列第一,而第二位仅为48.2%。4月,在首届中国传媒创新年会上,《都市快报》被评为“2005年度中国十大最具成长性创新传媒”。6月,世界品牌实验室在北京人民大会堂发布了“中国500最具价值品牌排行榜”,《都市快报》作为传媒品牌入选,名列第408位,品牌价值11.2亿;8月,在北京举行的中国报业第三届竞争力年会上,国家新闻出版总署宣布《都市快报》为中国晚报都市类报纸竞争力第9强。

2007年,《都市快报》发行量和广告高位放量。2007年1月21日,由国家新闻出版总署主管的传媒杂志和北京大学新闻与传播学院联合主办的第二届中国传媒创新年会在京闭幕。年会揭晓了2006年度十大创新传媒人物、十大创新行业报等奖项,同时揭晓的最高奖——十大

创新传媒奖中,《都市快报》荣获“专家委员会特别推荐最具典型性十大创新传媒”奖项,并入选《2006 年度中国传媒创新报告》典型案例,标志着《都市快报》已成为中国最具创新能力的传媒典范之一。除《都市快报》外,获得十大创新传媒奖的还有湖南卫视、《新周刊》、《新京报》、《华西都市报》等媒体。

【案例描述】

开垦处女地 开创新天地

《都市快报》是率先由零售打开市场缺口的。通过零售,它不但使自身在强手如林的报业竞争中获得生存空间,把握住了发展机遇,而且成为开创者,树立起浙江报业最具开拓性价值的标本:一是开拓浙江报刊零售市场空间,改变本地受众的阅读习惯,刺激报纸零售消费需求;二是构筑健全的零售网络,并使之逐渐成长为各类报刊共享的零售平台;三是带动了整个浙江报刊零售产业的繁荣,做大了规模,形成产业,各零售终端以《都市快报》为依托,集聚人气,带动销售额的全面提升;四是推动了浙江报业发行结构的调整。《都市快报》1999 年订阅量较少,主要以零售支撑,2000 年及 2001 年,零售与订阅平分秋色,其后几年,零售占发行总量的 1/3。由于广告商对于报纸的零售率十分重视,《都市快报》的发行结构深受广告商青睐,广告投放力度不断加大。这种态势也触发浙江其他报纸进行发行结构调整,开始重视零售。

1. 零售,零售! 开创者的呐喊

有一则营销故事,某鞋厂两名推销员到一孤岛拓展市场,其中一名推销员发现孤岛上的居民赤脚劳作,于是得出这样的结论:这里的居民不穿鞋,没有鞋子的市场;另一名却断定:这里的居民不穿鞋,正是推销鞋子的大好机会。《都市快报》创办之初,也遇到相似的情景。杨星总编辑在筹办前曾到成都、广州、郑州等地报业市场考察,其发表在浙江一份新闻月刊上的考

察札记的小标题“零售，零售！”引起了业界的广泛关注和不同看法，更有多人好言相劝：浙江报业没有一个像样的零售网络，人们根本没有零买的习惯，当时最强势的一份日报日均零售量也不过2万多份，《都市快报》办得再好，全抢了这2万多份份额，也难以生存！

可是，《都市快报》创办班子坚信浙江的零售市场是块未开垦的处女地，并达到了“天时、地利、人和”境界：现有的零售量远不是市场的真实需求容量，思维层面不能固守从现有各报读者群中“分一杯羹”，而要挖掘巨大的市民读者群；浙江是经济发展大省，文化底蕴深厚，有文化消费的愿望和氛围，不是广大读者没钱掏，关键是有没有一份让大家认可的报纸，使读者自觉自愿掏腰包；世纪之交，浙江渐呈全球化、信息化、网络化的趋势，已涌现出一大批新思维人群，他们对传统报纸信息量普遍不足、信息配置不合理的症状颇为不满，迫切需要能满足现代化信息消费需求的换代产品。

杨星总编辑这样形容当时的情形：传统的报纸如同黑白电视机，确实面临市场饱和的问题，如果一份报纸像彩色电视机那样绚丽多姿，那将会有何等巨大的市场啊！当家家户户都拥有黑白电视机的时候，如果你能生产出彩色电视机，那么，你将获得原先黑白电视机的所有用户。报纸也是这样。

在人们怀疑甚至看笑话的舆论环境中，《都市快报》一方面立足于产品创新，一方面坚定不移地推行零售策略，不但成功开发了零售市场这块处女地，而且开创出宽广的新天地。

2. 发行渠道的大胆“超限”，构成辐射全省的零售网络

邮报亭是当时报纸零售的主渠道，由于数量较少、分布零散、配送滞缓，根本难以满足零售需求，《都市快报》决定扩大网点，提出了“买报纸像买酱油一样方便”的口号。但创办伊始，报社没有足够财力组建网络，怎么办？都市快报人没有被困难吓倒，采取了“自力更生”与“借船出海”有机结合的办法，借助各种力量，开辟书店、音像店、酱酒店及连锁超市等渠道，对原已存在的流动售报队伍加以更新改造和扩容。杭城老城区在150多个邮报亭的基础上，新增各类社会摊点700多个，流动售报员1000多人，星罗棋布的固定摊点和庞大的流动售报大军，很快为《都市快报》的零售托起了新天地。

发行渠道大胆“超限”，城区 1800 多个零售终端布局合理，最大限度地方便了读者购买。许多读者又惊奇又欣喜，居然可以在家门口的酱酒店买到《都市快报》；酱酒店老板也很惊喜，居然可以卖报纸，而且通过卖报纸吸引人气带动原有商品的销售，产生边际效益。书报亭、酱酒店、连锁超市、流动售报员，各个渠道的售报点迅速形成“十步一哨，五步一岗”之势，读者想买就买，《都市快报》的零售量迅猛增长，一半零售点日销《都市快报》从开始时的几十份增加到一百多份，一些地段良好的摊点日均高达 300—500 份。报纸并非人们的必需消费品，多数消费者一般不会特意走许多路去购买，但当随时随地可以购买时，只要其有等待或有些许空闲时间，就会产生购买报纸的欲望。《都市快报》的密集零售策略恰恰迎合了人们的这种需求，并在无形中培养了人们的阅读习惯。

1999 年的《都市快报》处于产品生命周期中的介绍期，依靠多渠道零售策略，实现快速渗透，迅速提高了市场占有率，很快就成为浙江省日均零售量最大的报纸，创造了报业奇迹。

2000 年，复制杭州零售模式，网点逐渐从省城下沉，不分渠道大小，一律平等，尽可能吸纳最大数量的各类零售点，同时想方设法借用当地的地（市）报流动售报队伍。到 2001 年，快报借助各种渠道构筑了浙江省最大的销售网络，共计发展了八千多个零售终端。

为补充新鲜血液、激活渠道，杭州日报报业集团于 2002 年联合杭州市邮局、浙江日报报业集团组建钱塘报亭公司，在杭州市区建设了 200 多个书报亭。2006 年，《都市快报》与杭州市公共交通集团组建都市巴士书报刊有限公司，抢占人气旺、零售潜力大的公交站点这个战略高地。杭州地铁已经开建，杭州日报报业集团已与杭州地铁集团达成战略合作协议，绘就了地铁报刊零售网的构筑蓝图。

3. 首创零售“批销模式”，打造快捷配送通道

多数报社采取直接零售策略，发行部门组建自己的投递队伍和销售网络直接从事报纸零售。而《都市快报》所采取的是“批销策略”，通过区块批销商发展零售网点，并将报纸及时、顺畅地配送到位。