

2008

中国报业的 自办发行



全国报纸自办发行协会 编

天津科学技术出版社

2008

中国报业的 自办发行

全国报纸自办发行协会 编



图书在版编目(CIP)数据

2008 中国报业的自办发行 / 全国报纸自办发行协会编.

天津:天津科学技术出版社,2008.10

ISBN 978-7-5308-4212-6

I. 2... II. 全... III. 报刊发行 — 中国 — 2008 — 文集

IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 157634 号

责任编辑:赵新立

责任印制:王莹

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编:300051

电话(022)23332399(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

天津市和平区兴华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 22.25 字数 343 000

2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价:28.00 元

序

刘亚群

荟萃了全行业最新的创新实践和最新理论探索的《2008 中国报业的自办发行》与广大读者见面了。此书的出版,是所有从事报业自办发行团队的一件喜事,也是所有关心纸质媒体发展和报业发行事业的研究者、普通读者的一件喜事。对于报业自办发行来说,这是一本兼具权威性、创新性和全面性的不可多得的参考书。

毋庸讳言,随着媒体市场竞争的白热化,自办发行受到了前所未有的挑战和冲击。面对新的形势,全国的自办发行团队不畏艰难,勇于创新,大胆探索,在实践和理论上取得了一系列可喜成果。窥斑知豹,睹叶知秋,这本书收录的60篇文章就是这些成果的集中展示。

本书所收录的文章涵盖了报业自办发行的方方面面,论题广泛,研究深入,视角独特,观点新颖。如何利用发行网络优势、提升渠道价值?如何将体制改革进一步引向深化?如何打造自主服务品牌?如何加强发行团队的职业化建设……读者心目中的这一系列问号,在本书中被一一打开,报业自办发行的发展方向、再造新优势的路径鲜明地摆在了读者的面前。

历史证明,创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达不竭的动力。众所周知,报业自办发行从产生的那一天起就是创新的产物,报业自办发行创造的一切辉煌得益于创新。报业自办发行如何迎接新挑战,再造新优势,再创新辉煌,还要靠创新。衷心希望全国的自办发行团队能够从本书中吸取创新的动力和营养,再创造报业自办发行新的辉煌。

(作者为天津日报报业集团副社长、全国报纸自办发行协会会长)

Contents

目录

把发行网络优势转化为发展优势

- 杭州日报报业集团发行公司产业拓展浅析 / 徐 恒001
- 前向整合在都市类日报零售发行企业的深度应用 / 余 亮005
- 体制改革——企业发展的强力推手 / 马 龙021
- 发行如何获取市场话语权 / 蔡永武 石 泊030
- 从报纸发行到媒体文化经营 / 洪 东 刘洪昌039

提升发行网络价值 打造自主服务品牌

- 天津日报每日新传媒发展有限公司的实践之路 / 尹 涛048

整合·磨合·融合

- 从深圳报业集团发行公司的实践看发行公司合并进程中
需解决的五大问题 / 傅 健056
- 浅议报纸发行团队的职业化、专业化建设 / 贾俊生064
- 《浏阳日报》自办发行之探讨 / 罗旭阳071
- 从自办发行到经营读者的跨越——洛阳日报社发行事业探析 / 王若谷076
- 地市级党报发行“三段论” / 王 智084
- 谈谈地市报发行网络的完善与增值 / 何金许 李明金091
- 浅谈党报发行中发行员的转型问题 / 李友红096
- 报纸征订与信用认证 / 崔均鸣100
- 试论新兴媒体对党报发展的影响 / 侯百管106
- 报业无序竞争的三个观点 / 刘开国 宋丹丹111

从发行量核查看媒体公信力 / 刘开国 宋丹丹	114
如何做好新时期新形势下职工的思想政治工作 / 刘新生	118
温州发行模式的三大基石 / 鲍剑胜	123
自办发行改革与创新的实践探索 / 徐 来 傅俊友	127
整合优势资源 发掘网络价值 推进发行公司转型升级	
——发行网络如何适应发展需要浅见 / 朱 勇	132
舟山日报社发行中心读者俱乐部案例 / 张波涛	137
创新——地市级报纸发行宝典 / 李 辽	146
关于报业集团经营性资产可剥离报社事业单位性质	
进入市场化运作的探讨 / 王 隽	152
发行——辽沈晚报品牌建设的助推器 / 贾俊生	156
用“四自”增强“造血功能” / 吴庆保	168
浅谈培训工作效果的评估 / 李友红	171
提升发行综合竞争力 / 谢 林	174
对典型宣传创新的思考	
——浅谈地市报如何通过典型报道奏响时代主旋律 / 石春迎	177
报纸自办发行财务管理办法探讨 / 王世欣	181
“快乐发行”理念的构建与实践 / 王自力	184
创建大自办发行网络是应对报业竞争的必由之路 / 陈宝东 李益众	190
关于化解用工矛盾的几点体会——也谈规范非全日制用工制度 / 刘益民	193

Contents

目录

- 从发行结构看“有效发行”/张建雄 宋欣·····197
- 新闻联动和广告联动对报纸发行的重要性/袁学峰·····205
- 有效沟通提高区站竞争力/李峰·····207
- 试论人力资源在发行实践中如何稳定发展/陈建斌·····211
- 论党报发行的发展与创新/田浩·····216
- 如何稳定并壮大发行队伍/马力 夏军·····220
- 创新资源整合 提升渠道价值**
- 杭报集团发行公司开展电子商务的实践与思考/徐恒 陈天飞·····224
- 发行之外做发行 公益营销擦亮发行品牌/赵文华·····228
- 依市场规律 举全社之力 办精品发行/高志坚 吕建新 祝长海·····235
- 破解省报发行难题**
- 《广西日报》全面自办发行的探索/黄志孙·····239
- 克难创新 打造温州模式/鲍建胜·····246
- 地市级媒体创新发行方略/聂航 姚涛·····252
- 创新报业经营机制 探索发行办报模式**
- 贵州日报报业集团发行中心创办《新报》的实践与思考/邓国超·····255
- 打造终端网络渠道 构建专业发行平台/马龙·····262
- 坚持盈利模式创新 提高发行公司核心竞争力/贾俊生·····268
- 没见过,订阅党报竟然要排队**
- 厦门日报发行有限公司发行创新回眸/周迎春·····272

理顺关系 找准定位 科学发展

——报纸自办发行体制改革的探索与思考 / 王炳军277

报纸发行网络要在转型中求发展 / 王自力282

发掘网络功能 实施物流转型 / 周世文286

服务创造价值 营销升华发行

——青岛半岛都市报业发行公司实施“服务营销”的做法与思考 / 李 强293

超越自我 求生存 求发展 / 李永毅298

三点一线打造报纸发行 / 张培英 李 舜303

充分利用网络信息平台 扩大报纸市场的优势 / 王 隽307

坚持因势利导,实施有效发行 / 戴晓娟313

丽水日报社发行中心多管齐下抓晚报发行 / 吴益新318

创新思维构建上海广播电视报刊发行的新战略 / 蒋金戈320

深化体制改革 加快产业发展 / 姜良梅325

平衡记分卡在发行企业中的应用

——每日新传媒发展有限公司引入以平衡记分卡为基础的绩效考核体系 / 陈 曦

.....333

大河发行网络的十年回顾与思考

——咬定发展不放松 / 王自力338

三报同城议价,共谋报业发展 / 刘常春342

报纸营销面面观 / 聂 航344



把发行网络优势 转化为发展优势

——杭州日报报业集团发行公司产业拓展浅析

杭州日报报业集团
浙江新时代报刊发行有限公司 徐 恒

QUANGUOBAOYEDezhibanfaxing

当前传媒遇到很多新情况,报业增长趋势放缓,传媒面临数字化、分众化、对象化、多元化的挑战,报业市场竞争也越来越激烈。在这种背景下,杭州日报报业集团围绕既定的产业发展战略,优化产业结构,提高核心竞争力,期望保持快速发展势头。发行公司以“整合网络资源、拓展物流配送”为重点,加快从发行网络向配送网络转型,从报刊发行单一业务向投递配送整合业务转轨,从报刊投递队伍向销售配送队伍转变,在实践中探索把发行网络优势转化为发展优势,加快发行产业拓展。在这里,我简单谈几个观点,和大家进行交流。

一、前提是高度重视基础性建设

2006年,发行公司围绕“夯实基础年”定位,抓住“投递质量与物流配送”两个重点,着力加强队伍建设,努力打造杭城一流的投递配送品牌队伍。基础性建设主要有以下四点。

1. 队伍建设上,发行公司推出站长讲评、巡回督查、绩效考核等一系列制度,投递员队伍实行半军事化管理,通过内部分级培训和技能达标考核提高队伍素质。通过一年努力,投递配送队伍执行力提高了,战斗力增强了,凝聚力提升了,为发行网络业务拓展打下坚实基础。

2. 技术应用上,“站长日记”博客开通、指纹考勤系统应用、客服呼叫系统



改造是发行公司 2006 年信息化建设三大项目。“站长日记”博客成为员工学习交流网上平台、指纹考勤系统保证出勤管理的公平公正、客服呼叫系统整合发行业务和配送业务,实现网点信息共享,为物流配送管理提供信息技术支持。

3.网络改造上,分阶段实现从发行网络向配送网络的转型,适度调整和增加网点,使网络规模适度、布局合理,专心构建符合物流配送特点的半小时服务圈。发行站根据配送业务需求调整功能区块,统一进行装修。目前,公司建立了以 8 家物流门店站、16 家物流配送站为框架的二级物流配送体系,初步实现了发行网络改造。

4.企业文化上,公司着重提升员工的服务理念,形成共同价值观,逐步形成“把新闻、服务、形象、品牌带给读者;把责任、激情、诚信、发展带给员工”的共识。围绕打造学习型团队,全年外派经营骨干培训累计近 50 人次。投递员队伍全部参加养老保险,办理员工城镇医疗保险证历本,以此来稳定发行配送队伍。

二、重点是抓住发行产业化特征

发行网络不仅是社会产品分销渠道,更是各种信息的采集渠道。拓展发行网络业务,重点是抓住劳动密集型、服务型产业的特征。一是在项目筛选和可行性论证时,要分析项目是否适合投递员队伍特点、是否符合发行网络经营模式。二是优先选择发行业务高相关、高附加值的项目,提高网络运营赢利能力。物流配送项目能较好地整合发行网络、车辆、人员、信息、客户关系等资源,是报业集团产业生态和发行公司产业拓展的一项战略业务。我们的做法是:

1.完善公司治理结构,明确市场经营主体。杭报集团发行公司授权其下属全资子公司杭州每日送物流配送有限公司负责发行网络拓展业务。每日送公司成为一个完全独立运作的子公司,实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自由发展。组建董事会和设立监事,日常经营管理实行总经理负责制。每日送公司发展定位是电子商务 BtoC 模式的综合性物流配送企业。

2.测算项目收益回报,明确业务分类性质。发行公司负责外报外刊投递、DM 夹页业务;每日送公司负责绿色产品配送、插箱投递业务、旧报纸回收、公交 IC 卡充值、桶装水配送等业务。每日送公司将业务分为战略业务、支柱业务

和补充业务。战略业务指绿色产品物流配送,倡导绿色消费理念,提供免费配送服务;支柱业务是指插箱投递业务;补充业务是指旧报回收、IC卡充值和桶装水配送,更多出于服务读者、承担社会责任的考虑。

3.建立配套激励机制,明确经营发展目标。发行公司已推出的《站长工作目标捆绑式绩效考核》就把网络经营业绩纳入考核体系,经营比重占30%,今年准备提高到50%。鉴于物流配送的特点,公司提出“以团购带动配送,以特色带动零售,以服务打响品牌”的经营思路。同时,积极尝试会展活动,举办“年货大会展”,“五一团购展”,扩大每日送的品牌影响力。目前,加盟企业已有近30家,配送商品近百种。

三、核心是机制创新和科技推动

发行网络业务拓展必须将把通讯和网络技术为支撑的“信息网”与地理分布上的“发行网”有机结合起来,共同打造发行配送网络的市场竞争力。

1.差异化竞争。每日送公司以优选杭州近郊优质农副产品、土特产品来拓展配送市场,逐渐引入市民生活常用的快速消费品,扩大每日送物流配送的社会效益和经济效益。2006年,物流配送项目营业收入突破200万元,经营保持良好态势。

2.信息化推动。每日送以开展电子商务和市民生活物流配送业务为着眼点,需要加大信息化建设投入,利用成熟的网络信息技术提高管理效率,搭建一个着眼于未来商业信息集成和增值服务的平台,实现资源共享,数据共用,信息互通。

3.产业化运作。发行网络价值在于渠道价值和品牌价值的应用。一是以加盟、对接、重组等形式把发行网络引入城市配送供应链,以收取网络使用费、品牌无形资产折价入股等方式来实现盈利。二是成为渠道服务供应商,为供应商提供一站式服务和整体策划解决方案,在策划过程中实现公司服务升级和品牌升值。如杭报集团发行公司2007年在网络开发利用上,有以下一些思考。

(1)电子商务。每日送公司与杭州网、每日商报将合作筹建集团的电子商务平台,设立“网上商城”,成为“大众家庭生活帮手和顾问”,以垄断通向家庭的“销售服务渠道”,用电子商务平台带动物流配送业务。



(2)社会调查。不断完善读者信息数据库,整合读者信息资源,为报纸定向有效发行和包装 DM 广告新业务提供依据。建立基于客户服务、双向交流的信息集成平台,为读者提供增值服务。

(3)票务公司。以资金和业务为纽带,利用客服呼叫中心平台,承接机票、车票等销售和配送业务,尝试承接会展、文艺演出、体育比赛等门票代理业务。



前向整合在都市类日报零售 发行企业的深度应用

成都商报发行投递广告有限公司 余 亮

摘要：以都市类日报的发行为基础成长起来的发行企业目前大都面临一个关键的十字路口，企业的战略问题成为行业关注的焦点。本文从迈克尔·波特教授的价值链理论入手，利用实例研究的方法，通过零售消费行为来分析行业问题，以前向整合的策略为基础，解决都市报零售发行的战略发展方向及战术操作中的实战问题。

关键词：都市类日报 零售发行 消费行为 价值链 前向整合

一、绪论

(一)行业现状

发行行业目前面临很多问题。从整个传媒领域来看，随着中国经济的高速增长，前景一片光明，增长空间巨大，但是具体到平面媒体报纸来看，随着新兴媒体的崛起，都市报的发展已经进入平台整理期，而服务于都市报的发行行业面临一个关键的十字路口，企业的战略问题成为国内很多大型发行企业最关心的问题。

庞大的发行队伍资源如何综合利用，新兴业务是否能成为主报发行以外“放鸡蛋的第二个篮子”等问题，困扰着已经解决基本发行业务问题的发行企业，以同心圆多元化的外延式发展成为行业的热点。物流概念的增值业务、DM



乃至数据库营销为这个传统的行业注入新兴的活力,笔者目前正投身于其中。以上业务的操作方案对行业来看也许是目前最急迫的需要和热点,但是个别案例的成功或者失败对行业来看并不具备普遍意义。新兴业务的发展除了与企业能力有关以外,还与企业所赖以生存的市场环境的差异有着同样的巨大关系,所以没有成为本文论述的主题。

从另一个角度看,发行在传媒产业链中的价值还没有得到充分的应用,发行公司的核心业务其实还有不少可以深度挖掘和整合的地方,这些内涵式发展往往和基础业务结合紧密,能直接带动基础业务的增长与稳定,同时又为企业未来的多元化发展奠定坚实的基础,这些问题对发行行业来看也许更具备普遍意义,也更符合整个传媒产业链对发行的关键需求。本文从零售发行的角度,对前向整合策略的应用通过提出问题、分析问题、实战应用进行阐述,提出都市报的零售发行要通过前向整合掌控零售渠道终端,以提高企业在产业链中的价值和重要性,拓展企业的发展空间。

(二)有关理论基础

发行企业的平均基础素质与其经营的文化产品形成了巨大的反差。发行曾经没有引起传媒产业链的充分重视,国内至今还有不少的报纸发行实体没有实现专业化,更谈不上规范的公司治理结构。虽然近年来对发行的重视程度空前高涨,但是由于行业垄断、队伍素质、过分强调行业特殊性等种种原因,已成熟的营销理论没有充分在业内创造性地指导现实工作。一个从业人员基数巨大的产业,全国高校仅有一所开设了报纸发行专业,可见行业理论研究的相对落后。从近年的零售发行竞争看,注重短期投入的所谓“水银泻地”方式已经很难取得长久的竞争优势,发行营销的规范化、精细化运作,利用科学的战略规划、营销策略培育企业的核心竞争力是未来行业生存发展的基础。

本文以哈佛商学院迈克尔·波特教授提出的价值链思想为基础,着重分析发行企业的纵向价值链,通过行业价值链分析,明确企业自身在行业价值链中的位置,寻求以前向整合方式解决行业面临的问题。

(三)本文研究的创新点

1.从消费行为的角度研究零售发行前向整合的必要性。传媒尤其是报媒曾经相当强势,至今行业也由于存在巨大的进入壁垒而处于相对强势的地位。



但是在新媒体的冲击下格局在悄然发生变化,传统的由上往下的视角对消费者行为和心理的研究明显不够,笔者希望能换个角度来探讨都市报的零售发行问题,以此解决业务优化、竞争优势问题。

前向整合不仅表现为公司对其销售渠道的影响和控制程度,更为重要的是,它将通过销售对销售渠道的影响,深刻地改变渠道的经营方式和质量,进而影响读者的购买行为和结果。研究消费者行为,以此为依据更适当地设计和管理零售渠道,将使前向整合带来的风险和收益不仅仅在渠道和公司间重新分配,更重要的是销售蛋糕的扩大和风险的更加可控。

2.以大见小的视角。就发行(注:对报纸而言,发行和行销是基本可以互换的名词)过程而言,报纸和快速消费品在面临的问题和备选的策略抉择上并无实质性的差别,两者同样处于一个竞争性的行业,同样依赖消费者高频率的重复购买和使用,其行为和后果同样能被同一体系的行销理论有效地预测和诠释。但是,由于都市类日报(以下简称“都市报”)具备的几个关键特征,它的行销对零售终端的控制和管理提出了极高的要求,这种要求已经远远超过了绝大多数消费品对终端整合的同类要求,目前甚至远远超出发行队伍的平均运营能力。基于以上原因,笔者希望能抛开以自我为中心的视角,抛开以小见大的行业思维惯性,用以大见小的视角,从产业全局的角度、战略的角度,把报纸作为普通消费品来研究其特殊性,把发行企业作为产业链的一环来研究其在产业链的贡献与价值,以此解决行业战略发展方向的思路问题。

3.以基础理论为指导、以实战为背景进行尝试与探索。通过团队的共同努力,成都商报发行投递广告有限公司零售分公司利用两年时间,几乎从无到有地打造了一支成都零售市场最强大的新型零售报纸发行队伍。本文以成都商报发行投递广告有限公司零售分公司调整零售模式、再造零售队伍为案例,真实反映了其间遇到的部分困难及问题解决思路。

二、都市报的零售发行问题

都市报的零售发行价值链结构集中体现在发行模式,研究发行模式对整个零售价值链在传媒产业链中的效率和效益,以及零售价值链各环节的贡献和价值有重大意义,同时也可以为整合的方向确定目标。

零售发行均要经过零售终端,不同发行模式间的区别主要在于:从总代理



(也就是本文中的发行企业)至终端间的渠道长度;总代理对终端的影响和控制程度。目前发行模式主要包括两种,一种是总代理通过中间渠道(主要是个体的报纸批发商,又称“大户”)发行,对终端控制力度较弱;另一种是总代理不通过中间渠道,直接向终端发行,对终端的控制力度较强。实际运作当中大多数发行企业都是两种模式同时运行,当然两者的比例、控制程度有较大差别。前一种发行模式曾经是行业的主流,但却产生了一系列问题。

(一)经营风险

大户掌握了零售发行的命脉,发行规模和成本的潜在风险大,零售发行问题影响到整个报媒产业链的安全运营。

(二)利益动机

由于成本的增加及零售价格的锁定,大户渠道和终端的销售积极性逐年下降,传统零售渠道自身已无法解决这个问题,直接的结果是服务质量的下降和零售终端的急剧减少。在目前价值链内部结构不变的情况下采取的短期利益刺激,并不能解决整个报媒行业需要的长远发展需求,例如阅读习惯培育、读者结构优化、终端的建设和维护等。

(三)渠道的综合利用

批发渠道与零售终端协调困难,渠道的综合利用既不能满足发行企业拓展发展空间的需要,也不能满足报刊社在新形势下减少发行投入的需要。特别是近年来国内部分都市报的零售发行量逐年下降,看不到都市报发行企业未来路在何方。

(四)渠道效率

代表渠道效率的综合指标退报率是否能得到有效控制与降低;从时效性看,产业链上游的报社和印刷企业有推后出报时间的需求,产业链下游的零售终端有提前见报的需求。发行必须不断提高运营效率,和上下游协调运作。

三、问题分析及基本结论

以下将对都市类日报的内容、读者、销售渠道和产品特征进行分析,从而阐释前向整合策略对这个行业的必要性。

(一)都市类日报的定义

对渠道内流通产品的准确把握是改造渠道的基础。决定报纸基本性质进



而决定其类别最核心的维度是内容和读者。其他相关的主要属性（如出版周期、发行区域、广告收入和类型等）均是以这两个核心维度为基础的衍生属性。

1. 内容。内容决定了报纸对读者的利益和功能。就此而言，都市报可从以下三个方面界定：主题范围广泛、本地化内容的高比重、时效信息的高比重。

2. 读者。与其他报纸读者相比，都市报的读者在地理分布上集中，但在年龄、性别、身份、收入和受教育程度等指标上的分布则相当分散。读者的这种分布特征决定了各类报纸的广告价值、发行成本和发行策略。同时，联结都市报读者纽带的不是共同兴趣或工作需要，而可能是更微妙的本地认同或生涯计划。形成和维持一种长期稳定的都市报阅读习惯至少需要读者或市民在生活方式和价值观上认同本地社会，或者是在事业生涯上已经或准备扎根于这个城市。这种认同或生涯准备可能只是下意识或模糊的，但却是阻碍一个城市相当部分的常住居民（如大学生）成为忠实读者的主要障碍。

综上所述，不同都市报对读者的定位可能有些许的偏差，但从一般性来说都市报可定义为：以一个中心城市或围绕其形成的城市群的所有识字居民为目标读者的综合性日报。正因其内容的综合性和读者的广泛性，都市报是目前世界各国发行量最大的报纸大类。在中国，这个类别拥有所有报纸总发行量 3/4 以上的份额。

以上特点要求零售发行对都市报的目标发行区域要做到高覆盖率，极高的时效性。

（二）都市类日报的销售渠道

都市报的销售渠道由订阅和零售构成。其中零售是本文讨论的主题，但首先澄清订阅与零售间的一些关系将有助于我们下一步的讨论。由于单位订阅与零售间基本没有互相替代的关系，下面的讨论将集中于家庭订户。对绝大多数家庭而言，订阅与零售只需选择其中一种。影响他们选择的因素如下。

1. 零售与订阅间的相对价格。以成都的两种主要报纸《成都商报》和《华西都市报》为例，如果从 2007 年 3 月起开始订阅 1 年，计入赠品价值，《成都商报》的平均每期订阅价 / 每期零售价是 50%，而《华西都市报》则是 64%。订阅的价格优势非常明显，这种情况同样适用于国内绝大多数都市报。但这两种报纸在市内的零售量仍然达到订阅量的 50% 左右，很明显存在某种抵消价格作用的因素。