

走进

注重实战的国内第一部地铁报研究专著

地铁小报

Observation on Metro Newspapers

陈永进◎著



外文出版社

FOREIGN LANGUAGES PRESS

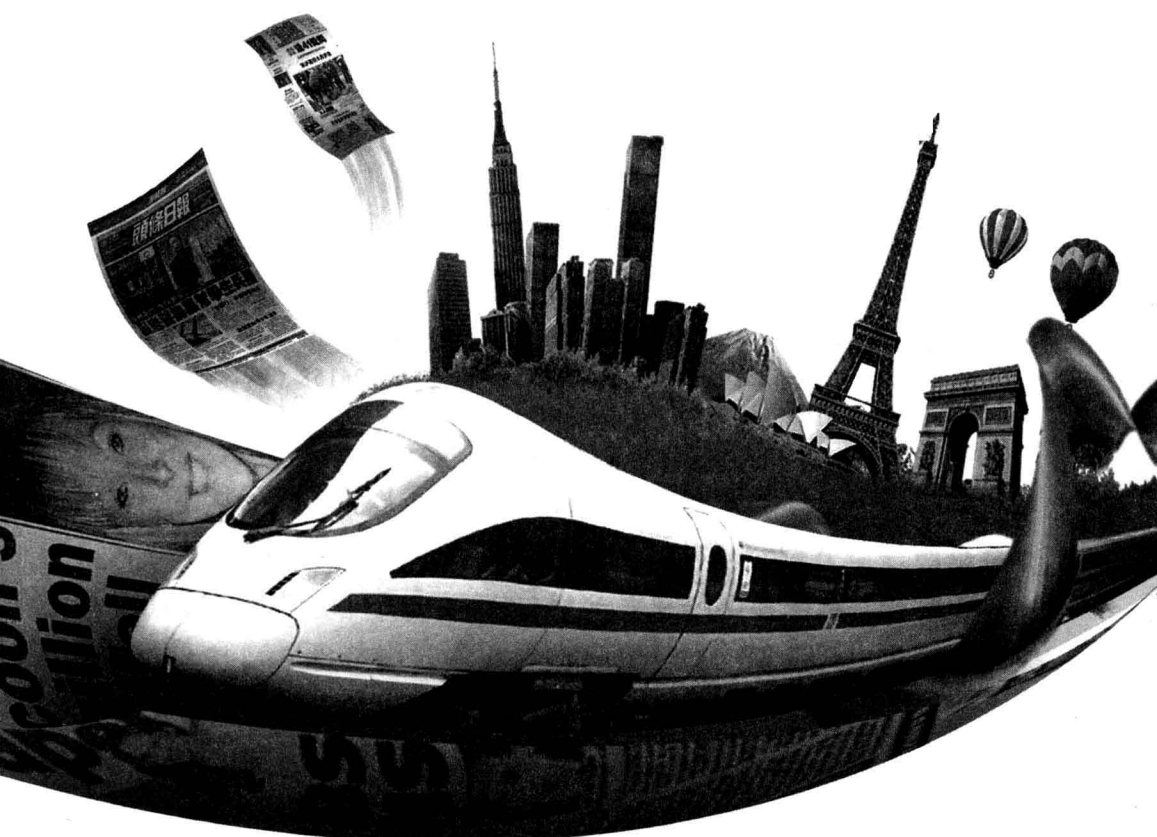
走进

注重实战的国内第一部地铁报研究专著

地铁小报

Observation on Metro Newspapers

陈永进®著



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

走进地铁小报 / 陈永进著. - 北京: 外文出版社, 2013
ISBN 978-7-119-04580-1

I. ①走... II. ①陈... III. ①地下铁道-报业-研究-中国
IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 021290 号

作 者: 陈永进
中文审定: 解 琛
责任编辑: 文 芳
装帧设计: 陈 娟 杨健建
印刷监制: 冯 浩

走进地铁小报

出 版 人: 徐步
出版发行: 外文出版社有限责任公司

地 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 邮政编码: 100037
网 址: <http://www.flp.com.cn> 电子邮箱: flp@cipg.org.cn
电 话: 010-68320579 (总编室) 010-68996158 (编辑部)
010-68995852 (发行部) 010-68996183 (投稿电话)
印 刷: 南京汇文印刷有限责任公司
经 销: 新华书店 / 外文书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16
版 次: 2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-119-04580-1
定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究
如有印装问题本社负责调换 (电话: 010-68995960)

序言

地铁报的符号意义

陈昌凤

互联网兴起以后，尤其是新世纪以来，媒体界的变化真是令人眼花缭乱：Web1.0、2.0许多人还未及明白，据说3.0就来了；数据刚刚升入“云”端，“大数据时代”又来了；“我媒体”还有待厘清，“微媒体”又来了；东边还在争执着“报业是否将死”，西边已经宣称经由互联网点石成金，“报业重生了”！而生存了数百年的newspaper（报纸）也被撕成了两半：一半要死了——死的是paper，纸；另一半将永生——活的是news，新闻。在这些变幻不定、起落涨跌的风潮中，有些媒体现象具有符号意义，它可能既是一种颠覆，又是一种趋势，富有衍生意义，比如本书所研讨的地铁报。

正如这部著作所言：地铁报是对报业的一种颠覆。在被互联网冲击下的“报纸末日”潮中，地铁报以免费的名义悄然出世，迅速占据了全球报业市场的一方天地，其赠阅式的商业模式、速读化的内容架构、分众化的受众选择，与传统收费报纸形成了质的反差，具备了新媒体的属性。这种反差，从内容生产、发行营销、广告经营到品牌推广，地铁报都有着具体的体现。地铁报也昭示了报业的未来。正如以迈尔为代表的传媒学者已经预测到的，尽管市场在不断萎缩，但作为有着400多年历史的人类信息传播载体，纸媒在信息网络传播时代仍将顽强存续下去，即使2044年来临，少数全国性权威大报和地铁报、社区报将坚守纸媒最后的一方领地，而后者生存的最大法宝即是“免费”。这部著作中有诸多可圈可点之处，特别难能可贵的是，这部著作循着地铁报的发展，研究从业务到经营，从渠道到市场，从传者到受众的新闻业的一些规律，揭示存在的问题，寻

求未来的方向。书中对移动地铁媒体等面向未来的转型，也有敏锐的思考。作者认为，在移动互联网应用技术横空出世之后，地铁作为纸媒信息传播渠道的价值在弱化，加之地铁报与生俱来的对新闻专业主义的解构，其能否在未来的地铁信息传播载体之争中笑到最后还是个问号。在这个意义上，地铁报的商业模式尚须寻找新的突破方向，介入地铁广告运营、拓展媒体合作空间、成为地铁经济主体，都是必须取得突破的命题。

这部著作是一位报人的研究成果。作者陈永进先生是新闻业的耕耘者、坚守者，是以报业为事业的一代新闻从业者中的一员。他对综合性日报、开拓性的地铁报，都有深入的实践、亲身的观察、严谨的探析，他在异常繁忙的工作之余所进行的研究工作，融入了独到的感悟和思考。尤其可贵的是，作为一位热情的实践者，他的逻辑和视角都相当务实，他对媒体性质与市场定位、受众群体及其行为分析、赢利模式的总结与探讨，都充满了一种现实感；他研究地铁报的渠道价值时，将采编业务与发行运营、品牌广告，都融入其中，这对以往的渠道研究有一种突破意义。特别值得关注的，是书中通过国内外相关的实践而对地铁报未来进行的深入思考，既具思辨性，又对实践有非常重要的借鉴意义。这部著作可以说填补了新闻传播领域研究的一项空缺，此前无论是学界，还是业界，尚未见过这么全面、深入探讨地铁报的理念与运作的研究成果。

永进是我二十多年的学友，虽然他当年即自谦为学生，师名我实不敢当，而当年我也年轻到难负师名。二十多年来，我所了解的他都是谦逊勤奋、不断进取的。他曾多次电函与我，交流他收集到的学术资料，告知他的学习、研究心得。关于地铁报的研究意义，起先我还有些疑惑，后来终于被永进缜密的论证说服了，我也与他交流过我对国外、对香港《都市日报》和台湾《Upaper》的粗浅观感，然后我幸运地成为他的这部研究成果的第一位读者。关于地铁报的命题，如果让我去讨论，立足学界的我还可能会在结构层面（如制度、

现实、空间对它的塑造)再花些笔墨,还可能会在地铁报对新闻专业性的解构上作一些批判性探讨,但永进有他的独到见解、独到视角,他的结构逻辑是建立在对实践的观察和操作性体会之中的,这种结构我是难以做出的,非常值得我去学习。如今世事纷扰,心绪浮杂,多年后仍有永进这样的一些学友有兴致共同探讨专业、交流学术,也算是一种幸运了。

如果从近代定期报业的诞生算起,世界新闻业已经有400多年的历史,而地铁报则是传统新闻业“末日大潮中,纸媒最后的救命稻草”,在中国报业进入寒冬之时,永进说“国内地铁报开往春天”。他还曾拟将“地铁报”作为一种比喻,以此界定“限长限速的纸媒轨道”,实在意味深长。风云激荡、风光无限之后,传统新闻业给我们留下了些什么?这部著作本身或者就算是一个隐喻,它指向了一个很有价值的思考方向。

2013年1月,于北京飞雪中

(作者系中国新闻传播史学会副会长,外国新闻史委员会副会长,中国记协常务理事,教育部高等教育指导委员会新闻学科委员,清华大学新闻与传播学院教授,副院长,博士生导师)

前言

世界上第一张地铁报诞生至今已有 17 年，地铁报在中国内地的出现也有了 9 个年头，国内学界、业界对地铁报的关注与研究仍似寥寥。

即使寥寥无几，对于地铁报这一全新的报业生态，业界、学界也存在着较大分歧。论属性，有人认为地铁报是一张免费的新闻纸，有人认为它是一张信息纸，算不上新闻纸。论地铁报对于整个报业的价值，有人认为其价值只在渠道，有人则认为其蕴含着特殊的商业模式和全新的传播理念，是有别于传统报纸的一种新媒体。

在全国 2000 种报纸中仅占据区区 10 来席，地铁报确实远未“成气候”，就此而言，对地铁报的研究应该是一个伴随实践发展的长期的理论跟踪过程。尽管目前业界、学界对地铁报给予了一定的关注，但由于系统性不够、理论与实践的关联度不高，对地铁报的整体性研究仍然处于初级阶段，视角狭窄，成果零散，远未形成科学的体系。

在我看来，地铁报研究最大的价值在于，它在办报理念和运营模式方面都不失为一个“革命者”：

首先，地铁报跳过传统报业理论的“一次销售”环节，捕捉到地铁通勤一族的“无聊时间”策动发行革命，以免费派送直奔目标人群和目标发行量，进而以目标受众群的时间与注意力直接换取对广告主的“二次销售”，顺应了互联网时代信息免费传播的潮流，这无疑是对 400 年来一成不变的传统报业商业模式具有颠覆性意义的反动。

其次，在动辄上百个版面的厚报丛林中，地铁报以轻骑兵的姿态一骑绝尘，主动舍弃新闻评论、深度报道等舆论话语权的主流样本，从海量信息中筛选出为地铁上班族量身定制的新闻和资讯。在信息碎片化时代，其“信息快餐”的决择，是对动辄上百个版面的都市报传统“厚报思维”的一场革命。地铁报的出现告诉报人，传统报

纸赖以生存的法宝“权威性”、“公信力”，其实都抵不上报纸在每天清晨第一时间到达读者手中，哪怕只是那薄薄的一叠。

第三，在传媒业市场裂变与受众细分的大背景之下，地铁报锁定地铁上班族这个人群数量、阅读时间、阶层归属都相对恒定的专属人群，其目标受众的高度定向性、精确化，已具备了分众媒体的本质属性，同时，地铁报的发行量又具有极强的弹性。目标人群的锁定、发行策略的灵活，正是传统报纸求诸新媒体而不得的传播模式核心所在。地铁报的分众式发行，对于传统都市报“订户为本”却无法细分读者群的发行模式是彻底的革新，为报业摆脱以大投入、多版面、广发行的产品形态和经营模式展示了全新的发展方向。

总之，虽然纸媒的介质未变，地铁报的办报理念和运营模式已经承载了新媒体的诸多本质特征，如“免费”、“分众”、“速读”。如果说报业在数字化转型方面尚未取得显见的成功，那么，作为纸媒契合了网络信息传播时代特征的一种自我革新，地铁报当之无愧。

当然，在2008年9月爆发的全球金融危机面前，《纽约时报》这样的世界级收费大报在裁员，免费报纸发行量也直线下降，地铁报能否独善其身？在信息的网络传播时代，以地铁报为代表的免费报能否扛起传统报业救亡图存的大旗？这些都尚待长期观察。

反观国内报业市场，地铁报阵营必将伴随着我国城市轨道交通建设的新一轮大跃进迈入爆发式扩容期。通过对地铁报的系统性研究，揭示地铁报发展的普遍规律，找出其自身属性中的优劣和实际运行中的盲区所在，寻求针对性的解决之道，探索地铁报快速成长那根专属的“轻轨”，必将对我国地铁报业的稳定繁荣乃至整个报媒行业的发展方向、运营模式提供有益的参考。

从10年前辜晓进先生的《走进美国大报》，8年前唐亚明先生的《走进英国大报》，到崔保国先生的《走进日本大报》，“走进大报”系列在传媒学界一时洛阳纸贵。给这本小册子取名“走进地铁小报”，或有借光之意，实不敢忝陪末座。较之传统报纸，地铁报处处体现

出其“小”，它开张小、厚度薄、内容少、发行面窄、用工量小……但“大”有大的难处，“小”有小的活法，在传统报业式微的今天，或许正是这些默默钻入地下夺取上班族第一阅读时间的“小报”，昭示着纸媒未来的一线生机。

当轨道交通占到北京、上海这样的一线城市公共交通客运总量的50%以上，当一张张免费报纸闯入从不看报的“80后”、“90后”地铁上班族的生活，是时候把地铁报作为报纸一种全新的生存方式来研究，而不仅仅视作一个商业工具了。如果呈现在您面前的这本不揣浅陋的小册子能对推进国内地铁报的系统性理论研究、对希望与挑战并存的地铁办报实践有启发或参考价值之万一，则幸甚至哉。

目 录

前言

第一章 地铁报小史：北欧刮来的纸旋风 1

第一节 报纸“末日潮”，从大洋彼岸席卷而来 1

第二节 地铁报，报业的“最后一根稻草”？ 4

第三节 以“免费”之名，地铁报风靡五大洲 6

第二章 华语地铁报：中国上班族的免费早餐..... 11

第一节 群雄争霸，演绎宝岛捷运报春秋..... 12

第二节 五虎啸林，共建世界免费报重镇..... 14

第三节 一城一报，国内地铁报开往春天..... 16

第三章 地铁报 DNA：不动声色的颠覆者 20

第一节 媒体性质：报纸运营理念的革新..... 20

第二节 目标受众：与“大众精英”一路相伴..... 22

第三节 商业模式：低成本直奔“二次销售” 37

第四章 地铁报实战：渠道价值的发掘者..... 40

第一节 内容生产：低成本制作的“阳光早餐” 40

第二节 发行营销：用专属渠道锁定专属人群..... 44

第三节 广告营销：有效半径内的精准营销..... 49

第四节 品牌营销：“带刊号 DM”也能做成品牌..... 54

第五章 地铁报瓶颈：前途未卜的新生儿..... 57

第一节 滞后的政策保障..... 57

第二节 脆弱的垄断联盟..... 61

第三节 众多的竞争对手..... 64

第四节 有限的发展层级..... 66

第六章 地铁报未来：限长限速的纸媒轨道	70
第一节 地铁新媒体的迅速崛起	70
第二节 国内地铁报业的最终归宿	73
第三节 美国免费报纸的多种启迪	79
第四节 免费报带给报业怎样的未来	82
第七章 南京地铁报实战专题	87
第一节 《南京地铁报》办报方案	87
第二节 报纸购物：拉长报纸三次销售的“尾巴”	91
第三节 用新机制新思维打造新型报业的“东方”快车 ——东方卫报企业化运作的实践与成效	96
附录一 国内地铁建设 & 世界轨道交通	105
表一 国内主要城市地铁规划建设状况	105
表二 2011 年世界各国城市轨道交通里程表	111
表三 2011 年世界地铁年客流量最高的 20 座城市	111
表四 2011 年世界城市轨道交通运营里程前 20 名	112
表五 2011 年世界地铁站点数最多的 20 座城市	113
附录二 报业经营 & 政府新闻学调研报告	114
第一节 户外 LED 广告牌市场调研报告	114
第二节 整合集团资源 锻造强势品牌 ——关于报业集团创新发展的路径思考	119
第三节 关于南京市领导干部新闻执政能力调查的分析报告	126
参考文献	137
后 记	138



第一章

地铁报小史：北欧刮来的纸旋风

第一节 报纸“末日潮”，从大洋彼岸席卷而来

这是一个令所有办报人震撼的预言。

2007年，在《正在消失的报纸：如何拯救信息时代的新闻业》一书中，美国北卡罗来纳州立大学教授菲利普·迈尔开出了报纸消亡的时间表。迈尔的预言甚至精确到何年何月——“到2044年，确切地说是2044年10月，最后一位日报读者将结账走人。”

同年12月13日，美国《时代》周刊发表文章称，很多人都预测报纸将在互联网的冲击下走向消亡。迈尔的书出版后，在接受媒体采访时，微软公司创始人比尔·盖茨和传媒大亨默多克一致认为，报纸还有不到40年的生命，日本老牌大报《每日新闻》的总编辑则在另一本书中预测，报纸将在2030年消失。

路透社2008年3月1日公布的调查报告印证了上述预言。针对美国人如何获得新闻信息的这份调查表明，现在更多的美国人已经转向从网络获取新闻信息。调查显示，将近70%的美国人相信，报纸已经被人们遗弃。在1979名被调查者中，有51%的人获取新闻的第一来源是网络，而仅仅在一年前，这个比例还只有40%。约34%的人从电视获得新闻；有11%的人通过广播；只有10%的人是通过阅读报纸。

当今世界，美国报业市场最为发达，报业经济与经济实体的风吹草动紧密相连。近五年来，在全球金融危机和互联网产业飞速发展的双重背景之下，美国报业哀鸿遍野，为了尽快度过危机，报业集团纷纷裁员，涌现出一波又一波的解雇潮、倒闭潮：

2008年三季度，美国报业集团“龙头”甘尼特集团裁减1000名社区

发行员，四季度再次裁员 10%，该集团拥有包括美国发行量最大的报纸《今日美国》在内的 85 家日报和 23 家电视台。

2008 年 12 月 8 日，论坛媒体公司发表声明申请破产保护。该公司拥有《洛杉矶时报》、《芝加哥论坛报》、《巴尔的摩太阳报》等知名报纸和 23 家广播电视台，在全美报业集团中年收益居第二位。就在同一天，《纽约时报》宣布，将抵押位于纽约曼哈顿的总部大楼，寻求最高 2.25 亿美元融资以解决现金流紧张问题。

2009 年 7 月 13 日，美国《商业周刊》总裁 Keith Fox 在给员工的备忘录中写到，“鉴于当前的市场环境，总公司已经决定为《商业周刊》探索其他战略选择。”该刊将出售的消息随后得到证实。《商业周刊》创立于 1929 年，畅销全球 140 个国家和地区。

2010 年 5 月 5 日，《华盛顿邮报》宣布出售旗下连年亏损的杂志《新闻周刊》。《新闻周刊》有 77 年历史，是世界传媒业享有盛誉的期刊旗舰。2012 年 11 月，《新闻周刊》CEO 宣布，2013 年将停止出版纸质版。

2010 年 9 月 10 日，《纽约时报》公司董事长阿瑟·苏兹伯格在国际新闻峰会上表示，将在未来的某个时间停止印刷《纽约时报》，依靠网络版来吸引读者和创收。由于 2011 年三季度盈利大幅下滑 30%，《纽约时报》宣布从当年 10 月起进行新一轮裁员，将辞退 500 人，约占公司员工总数的 4%。而仅仅在 4 个月前，《纽约时报》刚刚进行一次裁员，200 人被迫离职。

报纸倒闭潮正悄然向太平洋西岸涌来。在亚洲报业最为发达的日本，日本读卖新闻社 2008 年 10 月宣布，由于旗下有 65 年历史的《读卖 Weekly》杂志发行量下跌，决定在 12 月 1 日发行最后一期后停刊。

在我国，由于市场因素而停刊的报纸极为罕见，但在 2009 年 8 月 28 日，一则“关于《中华新闻报》社清算公告”出现在《中国新闻出版报》头版。公告显示，由于“经营不善，严重资不抵债，无法继续正常出版”，一周前，这份发行量曾达到 10 多万份的《中华新闻报》走到了终点，成为新中国 60 年来第一份停刊的国家级报纸。

像《中华新闻报》这样的停刊事件只是个案，但近年来国内丧失了市场存在价值的专业报、都市报不尽其数，且呈现日益上升之势。

尽管国内对于“报纸消亡论”也一直存在着争议，报业市场仍在一个高平台上缓慢增长，但互联网时代报纸究竟还能有几天好过日子，却是办



报人无法回避的生存命题。

在中国，近十年来报纸的日到达率已经呈现小幅下滑，年轻读者、高学历读者在加速流失，更多时候，报刊亭、报摊只是在接待 50 岁以上的顾客。仅以经济发展最为活跃的长三角地区为例，在上海张江高新区、苏州工业园区、南京江宁经济开发区这些人口规模逾十万的工业园区内，已经很难找到一个售报亭。走进园区任何一家公司的办公楼，报架、报夹无迹可寻。更不容乐观的是，当“80 后”逐渐成长为主流职业人群，当“90 后”以大学毕业生的面孔开始出现在世人面前，报人悲哀地发现，读报行为从来就没有进入过这些年轻人的精神生活，对于“抓着鼠标长大”的这代人来说，报纸只是一个“在记忆中淡去的陌生背影”。



第二节 地铁报，报业的“最后一根稻草”？

传统报业苦寻数字化转型升级的一线生机却不得其门而入，随着 3G 通讯技术的运用，以 iphone、ipad 为代表的智能手机、平板电脑将人类迅速带入信息移动互联时代，报纸黯淡的前景更添一重阴影。

“覆巢之下，焉有完卵”，趋向消亡的传统报纸族类有无幸存者呢？在菲利普·迈尔的预言中，未来或许只有极个别的全国性政论大报、免费报和社区报尚有一线生机。

迈尔的惊世预言尚待时间检验，他所提到的“免费报纸”却已经发展成为当今世界报业市场一支庞大的新军并呈现席卷全球之势。2007 年 6 月，世界报业协会在南非开普敦发表报告称，2006 年免费报纸占据全球报纸总发行量的 8%。而在过去的 5 年中，全球免费报纸的发行量从 1200 万份增加到 2800 万份，增长了 137%。这组数据足以说明，免费报纸作为报纸营销的一种策略，正被越来越多国家报界所采信。

免费报浪潮，源自一张名叫《METRO》的地铁报。

1995 年，世界上第一份地铁报《METRO》诞生于瑞典首都斯德哥尔摩。这份曾名为“斯德哥尔摩旁记”的地铁报自创刊之日起便通过独有的地铁网络免费向乘客分发。免费的地铁报一度被瑞典传统报纸的发行人所



嘲讽，称之为“杂货铺”，但不久这份独特的报纸就成了斯德哥尔摩上班族的必读之物。

在我国，近几年来随着上海、北京、广州、南京、深圳等大城市不约而同出现了地铁报，经营模式又都选择了免费，业内开始有人欢呼，“免费报是继晚报、都市报以后的一个重要报种”。

根据规划，成都、重庆、西安、沈阳、杭州、武汉、长春等城市都将在近一两年内开通地铁，这些城市也已经或即将诞生地铁报。

地铁报与传统报纸最核心的区别也许就在于，地铁报将传统报纸的以内容定位选择读者群改变为以空间、时间锁定特定读者群。

顾名思义，地铁报是在地铁封闭区域内发行的报纸。地铁作为报纸的发行渠道有一个优势，就是人群特征比较明显。按照地铁报人的说法就是：以地铁为交通工具的、有职业、有稳定收入、购买力活跃的最优质的广告受众群体。但是要到达这个人群，地铁报还必须辅之以时间手段。早晨7-9点时间段，大部分乘客的目的就是上班。也就是说，在这个时间点上，地铁报才最有可能到达地铁报所希望的有职业、有收入、消费活跃的广告优质受众手中。因此几乎所有的地铁报都是集中在早上7-9点的上班时间段在地铁中派发。

地铁空间给地铁报带来的优势还在于，只要地铁报愿意或者成本能够承受，在发行量上，地铁报可以一举达到或超过地面售卖报纸的数量，形成广告经营所必要的规模。也可根据成本核算、客流变动或广告量的盈缩，做到逐日增减发行量，发行量的弹性极强。

概言之，读者精确化和弹性发行，为地铁报摆脱传统都市报那种靠加大发行量进行市场抢位来吸引广告的运营模式提供了可能。

地铁报这一全新的商业模式会是报业应对新媒体竞争的杀手锏吗？地铁报会是挽救传统报业的“最后一根稻草”吗？

第三节 以“免费”之名，地铁报风靡五大洲

虽然诞生 17 年之久，面目模糊的地铁报至今未能引起许多报人的重视，但事实上如今全球已有 54 个国家创办了 240 多家免费报。在欧洲有免费报纸的国家里，免费报发行数量已经占到报纸总发行量的 1/3，其中荷兰占比为 60%，丹麦为 52%，西班牙为 51%，葡萄牙为 33%，瑞士为 31%，意大利为 29%。

自《METRO》问世以来，美国、英国、法国、德国等西方主要发达国家相继创办了运营良好的地铁报。

1. 瑞典

这个北欧国家从来都不是世界报业的重镇，但却成为世界免费报、地铁报的重要发源地。1995 年，世界第一份地铁报在此创刊。到 2001 年，《METRO》已占领瑞典的 3 个城市，96.9 万人成为日常读者。与此同时，《METRO》的创办者瑞典地铁国际集团（MTG）果断向国外拓展，17 年后的今天，MTG 已经在全球 23 个国家与地区的近 50 座城市以 19 种语言出版了 70 个版本的免费日报、周报，日均发行量逾 600 万份，日均读者人数超过 2300 万。《METRO》成为世界上最大的国际化报纸，MTG 也成为世界上最大的国际化报业集团。

面对《地铁报》的扩张，瑞典各大报纸都推出了自己的应对策略。在斯德哥尔摩，瑞典发行量最大的日报《每日新闻》针锋相对地推出了自己的免费报纸《斯德哥尔摩城市》，而《哥德堡邮报》也在 2004 年推出了系列的免费报纸。《斯德哥尔摩城市》在版面设置上，完全和《地铁报》一样，每周 6 天，每天 36 版，内容上同样以吸引年轻人为目标，头版的布局几乎就是《地铁报》的翻版，一个在地下发行，一个在地面设点。在哥德堡，2004 年 3 月份，邮报推出了自己首张社区型的免费报纸《7 Dagar》，针对每一个卫星镇的居民免费投递到户。该报很快推出了 7 个版本，发行量在 15 万份左右。

2. 英国

1999 年初，当 MTG 意欲凭借其免费日报鼻祖的声势在英国伦敦创办一份免费报，英国联合报业集团迅速作出反应，于当年 3 月率先推出自己的免费日报《地铁报》，把瑞典人赶出了英国报纸市场。因发展势头超出预期目标，联合报业集团以授权经营的合作模式扩张到英国的 9 个主要城市，