

东方源 著

报业风云

南方都市报经营实录

中国报业经营最鲜活的MBA教材

1997

1998

1999

2000

2001

现在

第一次 明确指出中国报业进入经营时代

第一次 解读南方都市报经营秘密

第一次 以报告文学笔触描写报纸企业经营

第一次 大胆解剖活麻雀却力求不伤害其生活

第一次 披露一张报纸主打两个中心城市的奇迹

第一次 全景式披露“深圳封杀事件”

第一次 公开广州报业竞争房地产广告重大战役的内幕



中国财政经济出版社

东方源 著

报业风云

南方都市报经营实录

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业风云：南方都市报经营实录 / 东方源著. - 北京：
中国财政经济出版社，2002.10

ISBN 7 - 5005 - 6042 - 7

I. 报... II. 东... III. 南方都市报 - 经济管理 - 经验
IV. G219.246.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第064361号

中国财政经济出版社 出版

URL:<http://www.cfeph.com.cn>

E-mail:cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路申28号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

肇庆市端州报社印刷厂 各地新华书店经销

889毫米×1194毫米 32开 2插页 14.5印张 370千字

2002年10月第1版 2002年10月广东第1次印刷

印数：1 - 10000 定价：28元

ISBN 7 - 5005 - 6042 - 7 / F · 5290

(图书出现印装问题，本社负责调换)

各界人士评《报业风云》

崔恩卿 北京娱乐信报社社长

这是一本针对性和实用性很强的书。

所谓针对性很强是指通篇论述的是报业进入了经营时代，抓住了中国报业发展方向，抓住了中国报业改革的根本点。这对于包括党报在内的所有报纸都会有“可供借鉴”意义。

在叙述方式上，用比较的方法和解剖麻雀的方法，从具体操作的层面上对南方都市报发展过程中所经历的各种战略战术进行陈述，这就使“可供借鉴”的意义进一步演化为“可供参照”的作用。

书中关于报业经营的基本观点我是赞同的。2001年冬，在深圳的一次报业研讨会上，谈到中国报业发展问题，我有一个分析。

我认为：中国报业在1979年前属于计划经济形态；80年代进入改革孕育期；90年代出现了都市报群体，以此为标志，中国报业开始步入以经营为特征的转型期；21世纪第一个10年，将是中国主流报业改革的年代，此时的中国报业才算真正进入发展期。

90年代的都市报现象留给报界的启示是“两论”（经营论，媒介论）和“三化”（大众化、市场化和地域化），这“两论”“三化”造就

了90年代中国的非主流形态的都市报，在新的世纪中也必然会影响到作为中国主流报纸的党报的改革。我对中国报业的这一粗浅认识从本书的论述中又进一步得到了佐证。

薛虎 （香港）合生创展集团营销中心总监

该书对报业经营的理性思考，蕴含了许多经典的经济理论和管理思想，由于作者大量实例的引用和通俗精辟的剖析，使得读者如同沐浴在春风之中，不至于感到是在啃一本深涩的经济学教材。

书中大量鲜活情景的披露，及对情景背后隐含的经济哲理的揭示，具有很强的可操作指导性，它披露的报业经营方法和技巧对于入世后面对报业经营的剧变有较大的参考意义。这本书是一本难得的报业经营操作MBA教程。

张彬 香港Tom集团中国区销售总监

资讯科技的飞速发展对媒体的经营提出新的挑战，媒体的作用由传播程序化的最后执行载体，跃升前置为以客户（读者）为导向并“量身定做”的服务平台！——这是本书阐述的重要经营观之一

与市面上某些策划“论著”不同的是，本书通篇充满“临场感”，这种真实性我想也是读者最为关注的！

曹建敏 五叶神品牌营销总监

现代企业与媒体互动是大趋势，也是一门学问。这本书讲了企业与媒体合作的一些技巧，值得企业负责宣传的人认真研究。

张维伦 南国奥林匹克花园 董事总经理

我喜欢南方都市报的经营风格，勇于创新，果敢干脆，不拖泥带水。这本书写出了都市报的特色。

陈运遑 前程无忧深圳营运总监

这本书用报告文学的手法解读了南方都市报的发展历程和经营秘密，向大家展示了一个飞速扩张传媒的发展之路，使大家可以从更深层次去了解，为什么南方都市报能在如此短的时间内迅速发展的根本原因，不愧为传媒业上的一本经典之作，对后来者有着很好的指导作用。作为前程无忧的高级管理人员，能读到这样一本书，我想它对我今后的工作一定会有很大的帮助。

朱玉童 深圳市采纳营销策划有限公司总经理

任何一个有责任感的中国传媒人都在认真理性地思考，自己肩负的历史使命，以及中国传媒将如何走好自己的路，怎样在生存、

发展和保持自身的文化价值之间做出选择。

此外，作为传媒人，无法回避地要去思索这样一些问题：网络经济的泡沫消失之后，它留给我们的最有价值的东西究竟是什么呢？作为网络媒体的盈利模式究竟如何构造？新一轮都市主流报纸的崛起、国际化竞争的愈演愈烈、新的媒体形式和传播手段的日新月异、传媒的发展趋势走向将是怎样？与资本热烈互动之下传媒业这一被称之为“中国最后一个暴利行业”，究竟怎样把这块大蛋糕分得恰到好处？面对这种种困惑和疑问，人们是多么渴望能够聆听到站在最高处的思考者，搏在最前面的领路人此时此刻的所思所惑所虑与所得。

这本书分操作篇和理论篇，在操作篇中解读了南方都市报的发展历程和经营秘密，向大家展示了一个传媒的发展之路，以时间为线索来使大家了解南方都市报的成长历程；理论篇为传媒业人士经营和管理的提供借鉴和理论工具。

毫无疑问，这本叙述发展迅猛的南方都市报如何成长、如何经营的书籍将给传媒业带来深思与借鉴。

序 言

王 志 纲

《南方都市报》的贡献

在《南方都市报》创刊五周年之际，报社曾请我谈谈对“《南方都市报》现象”的看法，其后我的观点被刊登在了2002年3月4日《南方都市报》的“发展白皮书”上。时值这本剖析《南方都市报》成功奥秘的书即将出版，作者邀我为其作序，我想，不妨就以此文代序吧。

我认为，《南方都市报》在宏观意义上的贡献主要有四点：

一是首开“市民化报纸”之先河。这里的“市”包括了都市、市场、两个方面的含义。自建国后中国报纸出现了两个极端，要么是党报、机关报，官办、官看、官订，这种报纸肯定会越走越尴尬；另一种就是阳春白雪式的文办、文看、文订，虽然可有一定社会影响，但很难市场化。而《南方都市报》由于定位清晰，为市民而办，最大限度地满足老百姓的消费需求，由此极大地扩大了受众面，使人们能像购买日用消费品一样，消费资讯，消费知识。

《南方都市报》之后，尽管全国各地同时有一批冠以都市报的报纸应运而生，但真正能振聋发聩，独树一帜，成为小报中的领军人物，与大报抗衡的，目前看来只有《南方都市报》。《南方都市报》的成功，一花引来万花开，对中国报业的重新洗牌，改变人们对报纸的欣赏和消费习惯发挥了很大的作用。

第二个贡献是，它首先使报纸成了大众消费品。我们以前对报纸的功能常常是很模糊的，常常作为一种教化的工具。《南方都市报》率先在国内推出了这种作为大众消费的媒体产品，使报纸的功能回归到应有的本位上来。

从世俗的眼光来看，报纸实际上是一种传播形式的大众消费品，需要尽可能满足更多人的不同口味与需求，使不同爱好的人们可以各取所需。报纸更像柴米油盐一样，是人们日常生活的必需品。报纸的生产者，也就是办报人，每天考虑的应是如何按照消费者喜闻乐见的方式把有效信息、有效资讯或有效监督提供给受众。这就是我们所说的人文关怀，以人为本。反过来消费者也给它以承认与肯定，这表现在订数和个人购买量上。据我所知，《南方都市报》是目前国内个人购买与订阅量最大的报纸之一。只有报纸和读

者形成良性互动，报纸才能越办越好。订阅一次365天有效，可以偷懒，可以耍滑。零售却是今天不行，明天我就不买你的报纸，这给办报人提出了更高的要求，不能对消费者敷衍了事。私人购买与零售数量，是报纸办得好坏最重要和最有说服力的两个指标。

第三个贡献，是《南方都市报》的探索对传统媒体所造成的冲击，促使中国媒体改革和进步。《南方都市报》之所以能迅速发展壮大，正因为他们具备居安思危的意识。世界上惟一不变就是变化本身，常变常新是《南方都市报》最大的一个特点和宗旨。因此，16版变24版，24版变48、64、72、88版，并不断地创造和推出新的栏目和样式，这些东西不断地改写着中国媒体的历史，对其他媒体产生强烈的冲击，促使他们转变和重组。

第四个贡献，是《南方都市报》为中国媒体的市场化提供了有益的借鉴。我走过很多地方之后发现，《南方都市报》在中国报业的影响很大。内地很多报纸都非常关注《南方都市报》的动向，都在学习甚至克隆。现在《南方都市报》已经成为中国媒体中一道亮丽的风景线，成为很多同行学习的典范。更重要的是《南方都市报》为其他媒体培养和输送了一大批具有强烈市场意识和实际操作能力

的报人，促进了媒体的进步和发展。从这一点讲，《南方都市报》还是一个孵化器，它在为中国报业培育总编、总经理、主持人、主编，这是它更大的意义。

当然，它还有需要改进的东西，比如在刚开始的时候，为了生存，也难免猎奇、哗众取宠啊等等。但当原始积累时期结束以后，在向大报、权威报纸发展时，当人们已经越来越看重它时，它的权威性、严肃性、公正性就越来越突出。我希望它能珍惜来之不易的品牌和公信力，越走越远，越走越稳，对中国报业的发展不断做作新贡献。

引子

2002年元旦的深夜里，清风从黑暗中袭进窗口，飘落在笔下。看着墨迹斑斑的书稿，宛如一场大雨溅落的密密麻麻的泥点，堆在白纸上。掩卷抬头，窗外只有黑暗，看不见星星，不知天明时，新一天面对的是太阳还是一场暴风雨。

不可否认，《南方都市报》正处在青春期。它激情四射的外表下，是躁动的荷尔蒙在呼叫，这个发情的家伙是否会产生青春期惯有的臆想，让自生的火焰吞没自己，变成报业星空中的又一颗流星？或者它安然度过青春期，一直散发出耀眼的光芒，在这个极速变化的时空里占有一席之地？

它的未来确实没有人知道，也无法预测。

不过，从《南方都市报》早期的经营所取得的成就来看，它对中国报业的未来肯定会产生十分重要的影响。它骤然在南中国熠熠升起时，星河震惊，难道奇迹就是这样发生的？这个桀骜不驯的家伙做了太多出格的事，突破固有的框框，让人忍不住对框框之外的世界想入非非。

一 报业进入经营时代

我们不能否认，不论怎样评价《南方都市报》的经营，它都以它的行为，为报业发展的标志添写了一笔新鲜的色彩。而这个标志就是：

近几年，中国报业明显进入经营时代。

它首先表现为想象的发展空间巨大。据联合国教科文组织公布,1996年,世界平均每千人拥有日报的数量为96份,发展中国家每千人平均拥有日报的数量为60份,发达国家每千人平均拥有日报的数量为226份。1999年,按每千人平均拥有日报的数量算,挪威排第一,每千人583份。日本第二,每千人574份。芬兰第三,每千人452份。中国大陆是前三名的1/10,每千人56份。

中国每千人拥有日报数量为何如此之少?宏观地看,与中国民众进入市场经济的时间短,对资讯的渴求不强烈有关。与中国报纸过去只重视采编,不重视发行与广告经营有关。2002年来临时,WTO的巨大漩涡把中国拖进国际经济一体化的大潮流,每一个中国人都瞪大眼睛看着市场。在广东等发达地区,无论市民还是农民,都逐步将读报变成日常生活的一部分,报纸发行出现前所未有的契机。在报业集团之间,虽然名义上是采编人员当家,但对发行和广告经营的重视,对经营人才的争夺,已进入新的热潮期。

在广告方面,中国人均广告支出为7美元,世界平均水平为50至100美元,发达国家的人均广告支出水平为300美元。有人预测2010年中国市场的广告总额将达2000亿元人民币,人均约19美元,增长速度远远高于其他行业。不管怎么看,报业市场都隐藏着巨额的财富。过去中国的企业主认为,酒好不怕巷子深,产品定价基本不考虑广告成本。现在的企业家们,越来越迷信广告宣传的作用,产品定价时,广告成本的比例有增无减。报纸组织广告也比较容易,广告增长的整体趋势不可逆转。

经营时代的理想空间是否会变为现实空间?谁又会成为这个空间的真正赢家?

看着巨大的金矿,现存的报业集团各出奇招,进行或深或浅的改革,出现几股潮流。其一是改版。2001年中国报业广告收入前十

名的报纸，几乎全部进行了或大或小的改版。其二是扩版。报纸越来越厚，资讯越来越丰富。其三是改革经营方式。有的集团搞捆绑销售，把几个媒体的广告集中在一起经营。有的搞一级代理销售，将广告分给几个大广告公司垄断经营。有的搞广告直销，招聘大量的广告业务员，为企业深度服务。有的搞大折扣销售，通过大让利，争取市场份额。

当国有资本的报业集团内烽火连天时，集团外的巨大社会资本也紧紧盯着报业，千方百计地打听国家有关政策是否松动，积极地寻找投资机会，他们盯着报纸的质量、发行量、广告量指标，指望有朝一日能在传媒界叱咤风云。不过，进入报业领域的早期资本，迫于股权的困扰，泪水多于笑容。四川托普集团投资《商务早报》和《蜀报》，当两张报纸一夜之间被关闭时，托普集团扔进报业淘金领地的本钱，犹如扔进长江，连一个泡泡也不冒一下，随着浩浩江水东流不复返。政策的风险，常常使社会资本进入报业市场时，股权成为一团乱麻，并因权利分配混乱而导致经营亏损，在市场竞争中失去优势。

21世纪来临时，醉心于传媒市场的资本，出现控股筑新巢的趋势：组建新的班子，推出新的报纸产品。如北大青鸟投资推出《京华时报》，山东三联集团投资推出《经济观察报》，上海复星实业投资推出《21世纪经济报道》。新的报纸定位新，机制灵活，短时间内都在社会上造成了较大的影响。不过，初始的经营则处于亏损状态，日报的年亏损高达5000万元，周报的年亏损达1500万元，何时实现盈利？赢利能维持多久？主编们并不能给出满意的答复。

另外一些资本进入报业，目的并不在于经营好一张报纸，而在于借壳上市，找股民圈钱。资本选择报业项目运作，有更多的短期目标，往往所投资的报纸在经营中落败，后续运作难以为继。

要保障投资有回报，资本方都面临着核心的选题：在报业投资时，投资的是什么？是否值得？早期进入报业的资本，多选择项目，但在报业市场，没有任何项目不可以快速复制。2002年进入报业的资本出现新的动向，即由注重选择项目而注重选择人才。认为找到一名合适的主编，投资的项目才会有价值。新的变化是进步的，也符合国际上报业投资大亨的运作习惯。据说默多克研究一份报纸是否值得投资时，先研究报纸由哪些人操作，这些人才是否值得投资，然后才下决心。

怎样使报业的政治主流声音更好地融进这个时代人们更为关注而且更为广泛的经济生活中，正是报业改革所要解决的问题。同时，也只有更好地进行报业的经营，才能让正确的舆论引导人的要求在经济蓬勃发展的时代成为现实。

由于社会的变革，人们的认识也在发展。过去由一个侧面或者一种方式表现舆论的主导，体现政治在社会生活中的主导作用，已经开始变为多种形式、不同侧面去实现这个目标了。也就是说，过去的新闻挂帅一种方式解决舆论的引导作用，已经变成由新闻采编和报业经营或者还有其他方式共同实现用正确的舆论引导人的目的了。

而且我们也可以看到，新闻采编的重要性并不是报业惟一要关注的事。采编与经营还是相互促进，相辅相成的，甚至采编在保证正确的政治方向的同时，越来越多的服从于经营的需要。而最终经营的效果决定了舆论对人的影响程度、范围和作用。因此，报业再也不能回避经营。

中国报业进入社会主义市场经济晚，即便是关注报业的社会资本，对报业发展方向的把握也并不明晰。部分人并没有意识到传媒行业发生的变化是革命性的，而非改良性的，中国报业将从采编时

代进入经营时代。将一份报纸的生杀大权委托给善于生产的主编的作法马上就会成为历史，仅仅做过记者和编辑，没有市场经历，就被委以运作整张报纸经营重任的主编职位的故事，将没有续集。报纸的合格掌门人，将是那些懂经营，通晓报纸的生产、广告和发行，并能将这些资源有机整合的经营人才。

投资报业的资本，出现了新的人才投资观念，首先寻找总经理，其次才是总编辑、广告总监、发行总监。中国报纸的经营处于起步阶段，经营人才显然更为重要，谁拥有一流的经营人才，谁使用好一流的经营人才，谁就会成为真正的领跑者和冠军。

《南方都市报》最初五年的广告经营实例，预示了中国报业经营时代的来临。它会让人们经久不息地思考下列问题：什么报纸产品是最好的报纸产品？最好的报纸产品是否发行量会最大？发行量最大的报纸是否是最好的报纸产品？发行量大是否广告收益一定比发行量小的报纸好？最好的报纸是否广告收益最好？生产、广告、发行究竟是一种什么样的互动关系？什么样的协调是最有效的协调？对这些问题的回答也会带来革命性的观念变化。

二 经营革命的先行者

报纸应如何搞经营？

从披露并不丰厚的典籍上看，国际上知名的报纸一般从追求绝对发行量或目标读者群的垄断发行量入手，以发行为火车头，组建报纸经营的联合舰队。新闻采编服从于发行，广告增长依附于发行。发行人负责制度已成报业通用制度，并且由此形成一种以发行为核心的成熟的报业竞争体系。但是中国目前的报业竞争显然不是以发行为龙头的。

以中国目前经营最好的《广州日报》为例。

《广州日报》在1997年步入巅峰状态时，并不是中国发行量最大的综合性日报。纵观中国报业的兴衰史，会很明显地发现一个怪圈：当一份报纸的发行量做到全国最大时，报纸的经营状况开始走下坡路。《人民日报》如此，《工人日报》如此，《羊城晚报》如此，《广州日报》或许也会如此。

中国报纸的经营不是发行人负责制，没有建立一套以发行为核心的竞争体系。事实上，到现在为止，中国报业大体上实行主编负责制，亦即新闻挂帅。

新闻挂帅在我们传统的报业体制中无异于就是政治挂帅，因为它是体现党对新闻舆论的领导的必要而且有效的方式。但是进入市场经济以来，新闻挂帅已不是实现党的领导的惟一方式了。因为市场经济中衡量一种报纸办得好坏与否，不仅仅看新闻，还要看报纸在市场中的地位，就是市场份额所表现的影响力。这种影响力的大小，更多地决定着能否在报业中贯彻党的领导，决定党对新闻的领导让更多的人所接受。从这一点来看，报业必须进入经营时代，也是在新闻中体现党的领导所必须和必然的。

因此，说报业进入经营时代，打破了新闻挂帅的一统局面，并不是削弱党的领导，而是加强党的领导在新的经济形式下所必须的措施。

事实也是如此。

《广州日报》与《羊城晚报》的竞争，是因为新闻的竞争而分出优劣的吗？

有学者认为，《广州日报》超过《羊城晚报》的典型战例是1997年的香港回归特刊。这一天《广州日报》以推出97版热点新闻而声名遐迩，一举击败按部就班的《羊城晚报》。但是也有研究者认为，