

我的报业思考与《今日女报》的实践

王伏虎著

# Characteristic growth

## 差异化生存

湖南文艺出版社

我的报业思考与《今日女报》的实践

---

# Characteristic Growth

---

## 差异化生存

王伏虎 著

湖南文艺出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

差异化生存——我的报业思考与《今日女报》的实践 /  
王伏虎著. —长沙:湖南文艺出版社, 2007. 9  
ISBN 978-7-5404-3985-9

I. 差… II. 王… III. 报纸—新闻工作—中国—文集  
IV. G219.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 147477 号

## 差异化生存

——我的报业思考与《今日女报》的实践

王伏虎 著

责任编辑:曾昭来

封面设计:欧阳琨

版式设计:尹盛鹏 王蕾 熊晓丽

湖南文艺出版社出版、发行

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编:410014)

网址:www.hnwy.net

湖南省新华书店经销 长大成印刷厂印刷

2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:1/16 印张:20.5

ISBN 978-7-5404-3985-9

定价:39.80 元

本社邮购电话:0731—5983015

若有质量问题,请直接与本社出版科联系调换。

# 序

范以锦

2007年8月于广州

“差异化经营”，是企业经营的理念和竞争手段，也是一个企业成功的秘诀。随着报业经营竞争越来越激烈，报业市场化程度越来越高，“差异化经营”的理念也引入了报业。我对报业的经营理念、方略有过接触和研究，因此一接到伏虎同志的《差异化生存》一书，我就被书的题目所吸引，迫不及待将书稿读完。

《差异化生存》一书谈到的许多观点都是很有见地的，其介绍的实操方略也是令人信服的。作者针对这几年中国报业市场的空间走势，提出报业要往专业化发展，通过面向分众市场、针对特定人群而提供特定传媒产品并进行相应经营活动。继而提出报业发展区域化的问题，由追求全国影响转而追求区域（甚至是某一中心城市）影响，指出这既是一种显著的现象，又是一种有效的方法。作者又根据区域化发展态势，进行市场环境现状和发展前景的分析，提出报业差异化生存的策略。我在报业领导岗位上工作多年，深知“差异化经营”的重要性。报业同行经常讲要与竞争对手比高低，这种比往往当追随者的角色，模仿对手的做法。我在谈及“媒体品牌战略”时曾说过“别人没有的我有，别人做不到的我做不到，才能真正赢得竞争”。这是高水平的“差异化经营”，经营竞争的最高境界就是无竞争对手。在这个问题上，我很赞赏伏虎同志的看法。他在书中谈到，企业不以竞争对手为标杆，而是采取完全不同的战略逻辑。不是把精力放在打败竞争对手上面，而是放在全力为买方和企业自身创造价值的操作上，才能由此开创新的无人争抢的市场空间，彻底地摆脱竞争。当然，从结果来看，最终是要通过差异化的经营形成品牌价值。经过多年的探索，媒体品牌、报业品牌的概念已被许多报人所认可，但在实践中更多的是在业内取得品牌影响力和在业内延伸品牌，《今日女报》可贵之处在于，将品牌向报业之外进行了售卖，也就是《差异化生存》一书中讲到的，对品牌价值进行商业化深

作者简介：

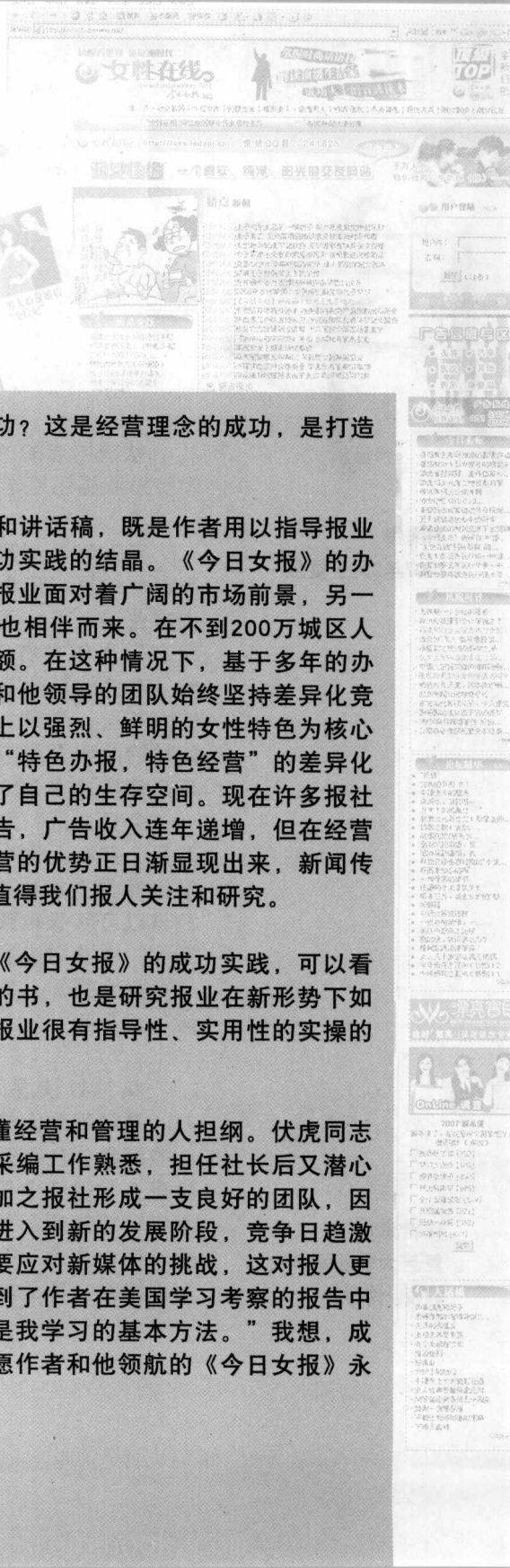
广东省新闻工作者协会主席、暨南大学新闻与传播学院院长、南方报业传媒集团前社长

掘。我想,《今日女报》这些年为什么会成功?这是经营理念的成功,是打造和深掘品牌的成功。

《差异化生存》一书汇集的40余篇论文和讲话稿,既是作者用以指导报业的比较成熟的理论,也是作者操作报业的成功实践的结晶。《今日女报》的办报地点在湖南长沙,作为省会城市,一方面报业面对着广阔的市场前景,另一方面正因为看好市场,竞争者的“杀手锏”也相伴而来。在不到200万城区人口的长沙,就有多份日报在拼抢报业市场份额。在这种情况下,基于多年的办报实践和对新闻传播理论的研究,伏虎同志和他领导的团队始终坚持差异化竞争的理念,有所为有所不为,在办报和经营上以强烈、鲜明的女性特色为核心竞争力。作为专业报的《今日女报》,坚持“特色办报,特色经营”的差异化竞争思路,回避了报业竞争的主战场,开拓了自己的生存空间。现在许多报社的生存主要靠广告,《今日女报》也重视广告,广告收入连年递增,但在经营总收入里却只占到50%左右的份额,多种经营的优势正日渐显现出来,新闻传媒实业集团化的雏形已经形成。这种现象很值得我们报人关注和研究。

综观《差异化生存》所阐述的观点和《今日女报》的成功实践,可以看出《差异化生存》一书是一本传播经营理念的书,也是研究报业在新形势下如何应对挑战的有一定科研价值的书,更是对报业很有指导性、实用性的实操的书。值得报人和相关研究者一读。

一个报业要成功,必须有既懂办报又懂经营和管理的人担纲。伏虎同志从事采编和担任这方面的领导工作多年,对采编工作熟悉,担任社长后又潜心研究经营和管理的理论,并运用到实践中,加之报社形成一支良好的团队,因此《今日女报》的成功是必然的。现在报业进入到新的发展阶段,竞争日趋激烈,报业不仅面临同类媒体的市场争夺,还要应对新媒体的挑战,这对报人更是一个考验。我在《差异化生存》一书中看到了作者在美国学习考察的报告中写道“‘带着问题学,学到好的就用’”,这是我学习的基本方法。”我想,成功永远属于具有持续学习能力的人,衷心祝愿作者和他领航的《今日女报》永远站在成功的起跑线上。



# 序

刘海贵

2007年2月于复旦

伏虎同志的《差异化生存》一书的出版，无论是在中国新闻传播业界还是学界，都是件具非常意义的事，可喜可贺。

自2000年以来，中国报业同世界一样，所走的路程并不顺当，总体呈“王小二过年，一年不如一年”的滑坡状况。有人说报业进入了“寒冬”，更有人预言报业的生命不会太长，也就二三十年左右。但王伏虎同志硬不服这个理，偏不信这个邪，在他的带领下，从2001年至2007年这湖南报业竞争最激烈的六年里，今日女报社一年一进步，六年大进步，在竞争对手如林的湖南乃至中国报纸中，发行量长年保持在30万份以上，年广告收入从2001年的400万元上升到2006年的近2000万元（《今日女报》为周二报），报社和下属公司经营总收入5000万元，并在女性用品连锁经营、房地产、出租车运营等方面的多种经营上作出成功尝试。《中国新闻出版报》2004年10月27日以万字长篇通讯向全国媒体推介《今日女报》的成功办报经验，中共中央宣传部、国家新闻出版总署等单位也充分肯定《今日女报》。2006年3月该报被评为“中国最具潜力创新传媒”。

接触过伏虎同志的人都知道，他对新闻事业的热衷和投入，是到了令人惊叹的地步。还在读大学时，他作为学生通讯社的记者，曾冒死自费奔赴中越边防前线采访，两次差点把性命搭上。担任今日女报社长、总编辑这些年来，长期伏案工作使年轻的他患上了严重的腰椎间盘突出症，但他每天的工作时间总在十几个小时甚至接近20个小时，日复一日，年复一年，始终如此，真正是个“拼命三郎”。

作者简介：

复旦大学新闻学院  
教授、博导



# 见证“她”时代

(代前言)

人类业已进入“她”时代？！

刚刚迈入21世纪，美国方言学会举行了一次有趣的“世纪之字”评选，结果出人意料：“她”以绝对优势战胜“科学”等候选字，成为“21世纪最重要的一个字”。而12世纪之前，英文字典里还没有“她”(she)字；在中国，直到1917年，现代诗人刘半农才创造了汉字“她”。

“她”字入选“世纪之字”似乎意味深长。在21世纪，女性不再是两性中无足轻重的一方，社会的发展从根本上决定了这一点。21世纪是知识经济时代，竞争者比拼的不再是工业文明时代的体力，而更多的表现为策划、推广、沟通、联络、互动、服务、协调……而女性特有的敏感、细腻、灵活、韧性、关爱、注意力以及第六感觉等比较优势，使女性在新的时代更能游刃有余、超凡卓越。

人类学家海伦·费西说：“男性的特点可以使他们在工业社会略胜一筹，但在电子商务、网络社会和协作精神构成的新背景下，男性的优势就不那么明显了。”

未来学家约翰·奈斯比特说：如果说过去典型的产业工人是一位男性，那么今天典型的信息工作者则是一位女性。

很难说清，是“她”时代催生了新的游戏规则，还是新的游戏规则成就了“她”时代。没有轰轰烈烈的破与立，只有一群又一群先知先觉、先行先践的她们。

而我们——《今日女报》——一份以关注女性为天职的报纸——便在21世纪的今日，用我们的目光、用我们的镜头、用我们的笔、用我们的心，见证这个崭新时代——这个越来越由“她”唱主角的时代的变化与精彩。

“她”时代，女性主导消费。“她”不仅是铺天盖地的女性用品的使用者和购买者，而且常常是非女性用品购买的倡议者、决策者甚至是执行者。

“她”时代，女性引领时尚。“她”比“他”更感性，更热衷于吸收新资讯。时尚品牌、时尚观念、时尚行为、时尚生活方式常常是“她”在传播、克隆、制造，因而把这个世界搞得五彩缤纷、魅力四射。

“她”时代，女性笑傲职场。从炙手可热的政坛，到风云变幻的商界，到过去只有男人独撑门面的行行业业，“她”来了，“她”看见，“她”征服。

于是，我们的产品——《今日女报》就有了取之不竭的精彩原料。

我们的心激越地随着“她”时代律动：

张扬“她”时代极致魅力；

转载“她”时代经典时尚；

演绎“她”时代个性生活；

.....

我们将我们的产品卖给读者，读者——无论男人还是女人，会在品尝那精彩原料的过程中体验愉悦、愤懑、欢喜、悲怆……

而聚集在我们产品上的数百万双读者的眼睛又成就了我们的另一份产品——注意力，我们又把它卖给我们的广告客户，它是广告客户的财富之源。

我们——读者——广告客户——我们，这条环状的生存链当然不是由“她”独造的，但在女性主导消费的时代，绝对是靠“她”而不断粗壮、加固。大家都在分享着“她”时代的财富，精神的、物质的。大家都在见证“她”时代已经发生、正在发生和将要发生的一切……

最意味的，是我和我超过50%的同事，我们都是Man……

（著者写于2002年底，系2003年度《今日女报》媒体推介书卷首语）

序一

序二

见证“她”时代（代前言）

## 理论篇

1

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 专业化：报业发展的“蓝海战略”                  | 3  |
| 报业发展区域化                          | 10 |
| 差异化策划形成核心竞争力<br>——给受众一个选择“本报”的理由 | 16 |
| 且守且攻<br>——报纸应对网络策略谈              | 29 |
| 中国报业的现状与未来走向                     | 34 |
| 《今日女报》品牌价值的商业化深掘                 | 38 |
| 多管齐下，拒绝庸俗，见证她时代精彩                | 46 |
| 典型人物组合策划中“四轮”效应探析                | 57 |
| 美国传媒真相与传媒运营及其对湖南的启示              | 67 |
| 美国九大传媒产业的产品生命周期分析                | 74 |

## 实战篇

113

### 宏观

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 论《今日女报》的市场定位<br>——差异化生存策略之一      | 115 |
| 《今日女报》市场前景分析及应对举措<br>——差异化生存策略之二 | 122 |
| 强化主体 拓展两翼                        | 128 |
| 树立报网互动意识 掌握双媒运作本领                | 135 |

### 采编

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 《今日女报》采编思路深度解读及操作实务 | 141 |
| 在运动中找回激情            | 159 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 提升报纸质量 冲破四面楚歌   | 165 |
| 加盟《今日女报》 重塑职业报人 | 171 |
| 世界杯, 我们欣赏男人     | 179 |
| 如何从妇联工作中寻找新闻卖点  | 183 |

## 广告

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 谁吸引住女性眼球 谁就掌握市场主动 | 192 |
| 阅读时长决定广告价值        | 198 |
| 精确制胜, 我们的承诺       | 204 |
| “她”时代的思想赢家        | 212 |
| 精确制导《顶级TOP》       | 217 |

## 发行

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 气势 敏捷 踏实 创新        | 219 |
| 以强烈荣誉感, 掀起“夏季征订风暴” | 222 |

## 多种经营

|                   |     |
|-------------------|-----|
| “她时代”公司: 特色经营的新起点 | 229 |
| 用特别的平台打造特别的品牌     | 232 |

## 人力资源

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 扬帆奋力, 划向理想的彼岸             |     |
| ——在深化报社人事收入分配制度改革动员大会上的讲话 | 235 |
| 水手到位, 航船竞发                |     |
| ——在深化报社人事收入分配制度改革总结大会上的讲话 | 241 |
| All Free · 我飞             | 246 |

## 女报与妇联

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 抓特色, 重管理, 办精品周报    |     |
| ——向全国妇联副主席莫文秀的工作汇报 | 250 |
| 用持续的策划风暴强力配合妇联工作   | 256 |
| 如何建立“双赢”合作关系       | 261 |
| 共商改版《今日女报》         | 265 |

## 其他

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 虽不辱使命，却如履薄冰                | 268 |
| 建议立法禁止或最小程度地使用、生产和销售非降解塑料袋 | 272 |
| 专业成就价值                     | 276 |
| 既做见证者，更做建设者                | 279 |

## 评价篇

281

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 中国报业“蓝海战略”的内涵分析         |     |
| ——以《广州日报》和湖南《今日女报》为例    | 283 |
| 《今日女报》：显精准个性 扬品牌魅力      |     |
| （载2006年6月20日《中国新闻出版报》）  | 288 |
| 《今日女报》现象                |     |
| （载2005年第9期《今传媒》杂志）      | 296 |
| 见证“她时代”                 |     |
| ——《今日女报》述评              |     |
| （载2004年10月27日《中国新闻出版报》） | 302 |

## 后记

313

# 理论篇







# 专业化： 报业发展的“蓝海战略”

最近，在中国流行一本由哈佛出版社出版的管理著作《蓝海战略》，这本书里有这样一个定义：一个企业在已知的市场空间中与竞争对手争抢日益缩减的利润额，这个企业就陷入了血腥竞争的红海之中。作者主张，一个企业要保持长盛不衰就要实行蓝海战略。

蓝海战略的意思就是：企业不以竞争对手为标杆，而是采取完全不同的战略逻辑。它不是把精力放在打败竞争对手上面，而是放在全力为买方和企业自身创造价值的操作上，并由此开创新的无人争抢的市场空间，彻底地摆脱竞争。我们这些城市周报，按国家新闻出版总署传统的、权威的报纸分类方法，都属于专业报。因此，在海南三亚这蔚蓝色的大海边，探讨我们专业报的发展方略，我们不妨借鉴一下《蓝海战略》。

## 中国报业目前处于“红海”之中

中国报业可分为三大类。第一类是各级党报。这类报纸由于直接承担宣传党和政府的路线、方针、政策功能，所以基本上没有进入市场竞争；第二类是以都



市报为代表的综合性日报。他们代表了中国报业近二十年来特别是近十年来在新闻理念创新、操作手段创新、产权改革创新、市场业绩创新等方面取得的成就。但目前这些报纸正处于一城多报的格局，仍在进行着此消彼长、你死我活的同质化竞争；第三类就是专业报或者行业报。这类报纸以走不走市场、走不走得好市场为分野，形成两类：一类成为行业机关报，到目前为止这类报纸还没有走市场，它们根据各个行业的经济状况，有的过着衣食无忧的生活，也有的贫困交加；而另外一类专业报是市场化了的专业报，在各自的分众市场为读者服务，其中涌现了一批优秀的有影响力和市场竞争力的报纸，如《精品购物指南》、《申江服务导报》等。

目前中国的报业竞争集中在这样两类报纸上：以都市报为代表的综合性日报，以及市场化的专业报。我要表述的是，中国报业市场上的这一批报纸，正处于红海之中。

众所周知，都市报这些年来以同城多报的格局进行竞争，在发行、广告上互相溢价，造成了极大的资源浪费，以至从2005年起出现了明显衰退。

《京华时报》的一位权威人士曾提到，报业的寒流提前来临，2005年成为都市报的一个拐点。由此，都市报竞争的惨烈程度可见一斑。与此同时，由于都市报的竞争，专业报遭受池鱼之殃，被迫抬高运作成本，降低赢利空间，甚至遭受了许多正面的冲突。比如在长沙，《潇湘晨报》、《长沙晚报》针对《今日女报》等专业报发动正面竞争，创办有关行业版面，在广告客户争夺和广告价格竞争方面，对我们造成极大的冲击。从这个角度说来，无论是都市报还是专业报，都正处于报业的内忧之中。除了内忧，还面临着外忧——以网络为代表的新型媒体对报纸构成的全行业性颠覆。中国的报纸是否真的会被网络媒体所取代，报纸什么时候会消亡？这个问题，有待理论家、学者、业外人士去探讨。对于今天在座的各位来说，我觉得现在最重要的是探讨如何调整结构，重新划分市场，减



少、消除恶性竞争和无谓竞争，进行新的市场开拓。这，就是报业“蓝海战略”的一个具体体现。

## 报业发展专业化，开拓中国报业的“蓝海”

### 一、何为报业发展专业化

我的理解是：报业发展专业化，就是报纸通过面向分众市场、针对特定人群而提供特定传媒产品并进行相应经营活动的过程。

按照这种理解，我认为，不是只有专业报才走专业化发展之路。目前的专业报，无论城市周报还是社区报，都只是专业化的一种表现形态，将来，所有的报纸都应该向着专业化的方向发展。

### 二、报业为什么要走专业化发展之路

（一）报业发展专业化，是由报业的现状决定的。

综观中国报业的三大类别，我们不难发现这样的现象：党报的发展，经过几十年的运作，已经非常成熟，可突破的空间较少；以都市报为代表的综合性日报，因多年恶性竞争，已经造成行业性的破坏，对资源造成了极大浪费；只有专业类报纸，还有大量尚未盘活的存量，以及大量未被开发的市场需求。

正是这种报业现状，使报业发展专业化具备了必要性和可行性。

（二）实践证明，报业发展专业化是必然趋势。

中国已经有一批优秀的专业报，在服务分众和开拓市场上作出了很好的尝试。比如，很多年以前，读者并不接受阅读广告信息，而《精品购物指南》用它独特的办报理念，培养了一批爱读广告信息的读者，这就是在已知的市场之外开辟的新市场。再比如：以前大家看体育，多是通过日报和广播、电视获取动态信