

浙江报业突围之路
——何伟◎主编

纸媒

The Transformation of Print Media

变革



宁波出版社
Ningbo Publishing House

纸媒 The Transformation of Print Media 变革

浙江报业突围之路 | 何伟◎主编 |

图书在版编目(CIP)数据

纸媒变革：浙江报业突围之路 / 何伟主编. — 宁波：宁波出版社, 2013.12

ISBN 978-7-5526-1440-4

I. ①纸… II. ①何… III. ①报业—经营管理—浙江省—文集 IV. ①G219.245.5-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 318423 号

纸媒变革 —— 浙江报业突围之路

主 编：何 伟

责任编辑：苗梁婕 沈建国

装帧设计：吉祥文化

出版发行：宁波出版社(宁波市甬江大道1号宁波书城8号楼6楼 315040)

网 址：<http://www.nbcbs.com>

印 刷：宁波报业印刷发展有限公司

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：22

字 数：280 千

版 次：2013 年 12 月第 1 版

印 次：2013 年 12 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5526-1440-4

定 价：38.00 元

如发现缺页或倒装,影响阅读,请与承印厂联系调换。电话:0574-87685521

编撰委员会

顾 问： 王一义

主 编： 何 伟

成 员： 何 伟 黄柏青 沈志华 曲宝库 赵解刚
曹迪民 姚志明 鲍剑胜 黄 健 陈宁一
王欣欣 魏荣彪 祝金铭 石焕斌 周建平
李建荣 张梦新 胡 振 姜青青

执行主编： 姚志明

编 辑： 傅丰敏 吴学军

第二届浙江省报业经营管理论文评审现场



评审会会场



评委发言



工作人员检查

序：纸媒变革路上的探索

◎ 王一义

当前,传媒业正处于变革期。一方面,传媒业作为文化产业的核心层,正在迎来大发展大繁荣的“黄金时代”,移动互联网、微博、微信、大数据……信息时代的传播新概念、新思路层出不穷;另一方面,以报纸为代表的传统媒体正在进入“寒冬季”,全国报业效益下滑,报业发展进入下行期,纸媒变革迫在眉睫。

因此,有人说报纸的黄金时代已经过去;也有人说国内的报纸在“国际惯例”面前会保持“中国特色”继续发展。但无论如何,当前纸媒尤其是一些地方报纸和报业集团,在新媒体和传统媒体的激烈竞争下,正在夹缝中求生存,在迷茫中苦探索。作为报人,我们正面临两个舆论场(官方舆论场和民间舆论场)、两个任务(社会效益和经济效益)、两种体制(事业和企业)、四大瓶颈(观念、人才、技术、资金)的制约和挑战。纸媒和报业发展的困境是现实存在的。报纸作为一种媒介,不会消亡,但会衰退。客观上,报纸在传媒格局中,正在或即将从主角退到配角,从中心退到边缘。虽然我们心里难以接受,不能也不会唱衰报业,但我们要解决现实的问题,首先就要直面问题



的现实。

正如本书主编何伟所言,报纸明天的地位取决于今天报人的作为。今天,报人必须在纸媒变革的路上披荆斩棘,闯出一条新路来。浙江报业作为全国报业中较有活力的一个群体,近年来在纸媒变革和转型升级的历程中不断探索,学习了一些先进理念,推行了一些改革举措,取得了一些实践成果,积累了一些成功经验。比如:浙报集团在成功上市之后,紧紧围绕“用户驱动”核心理念,大力建设互联网枢纽型传媒集团;杭报集团以内容产业为核心,实施“一体、两翼、三驱动”战略;宁报集团加快推进“一二四六”战略,从报业集团发展为新闻出版集团,努力向文化传媒集团跨越;温报集团围绕报纸主业高效经营,通过资源整合和产业拓展,发掘报业经济正能量……可以说,浙江的各家报业集团(报社)在中国传媒格局变化的大时代中,站稳了脚跟,亮出了特色,探索了新路。这些纸媒变革路上的艰难探索,不仅促进了浙江报业自身的发展,而且为全国报业和传媒业的可持续发展起到了有益的借鉴作用。

正是在这样的时代背景下,浙江省报业协会组织全省报纸媒体开展了报业经营管理论文奖评选活动。活动得到了全省报人的积极响应,共收到论文近90篇,其论述内容涉及报业发展的宏观战略、报业集团的运营管理、纸媒和新媒体的融合传播,以及报纸的产业经营等,涵盖了纸媒及报业变革的方方面面。其中不少论文调研数据扎实,问题分析缜密,对策措施清晰,具有相当高的理论性、前瞻性、可行性,充分说明了浙江报人在纸媒变革和报业突围的实践中勇于思考、勤于思考、善于思考。

从这些充满实践气息和探索精神的思考、总结、规划中,不难发现浙江报人正在努力回答一些传媒业普遍存在的问题,并尝试给出一些具有可操作性的答案。本书所收集的40余篇获奖论文,按内容分为发展战略、运营方略、纸媒转型、发行策略、广告经营、文化产业、内部管理七个部分,案例涉及浙江省各地市报纸和行业报。其中

每一单篇论文多是作者就某一报纸或报业的某一方面展开研讨的,但综合起来,这些论文就绘制了一幅纸媒变革的路线图。

尽管报业转型的尝试形形色色,至今尚无一个公认的成功模式,但通读本书,可以在众多探索传媒发展的方向性路标符号中,感觉到纸媒的变革正逐渐从杂乱到有共识,从模糊到较清晰:就传媒定位看,要从媒体本位向受众本位转;就介质终端看,要从单一纸质媒体向多媒体数字化转;就媒介管理看,要从粗放型向集约型转;就运作机制看,要从事业单位向企业公司转;就盈利模式看,要从受众向用户转;就产业结构看,要从单一报业向多业并举转;就发展方向看,要从传统报业向现代传媒集团转……归根结底,本书形成了一个共识:传统纸媒的变革之路,就是一条通往市场化的道路,具体可表现为介质数字化、产业多元化、经营企业化、管理集约化、运作资本化等方面。近年来浙江报业的转型升级实践,为这些纸媒变革共识提供了卓有成效的例证。

当然,纸媒变革和报业突围并非一帆风顺,这条路上充满了诱惑、障碍和陷阱,前行者必然面临风险,甚至付出代价。我们完全可以说,纸媒变革之路,是一个曲折艰难的探索过程,这是报纸媒体全行业的集体焦灼和整体突围,也是风雪弥漫中报人寻找家园的长途跋涉。因而,纸媒变革之路上的探索是可贵的,同样,记录、整理、提炼出这些探索经验和教训的论文,也是有价值的。这就是本书的意义所在。希望所有报人和所有纸媒读者一起努力,为纸媒的成功变革和报业的可持续发展探索出一条光明大道。

(作者系浙江省报业协会会长)

目 录

序:纸媒变革路上的探索	/ 王一义 001
-------------------	-----------

发展战略

构建互联网枢纽型传媒集团

——用户驱动与传媒变革之思考	/ 高海浩 003
----------------------	-----------

转型升级:报业过冬正能量	/ 赵 晴 016
--------------------	-----------

报纸会消失吗?

——处在发展下行期中的报业转型升级	/ 李建国 024
-------------------------	-----------

地方党报集团转型升级的实践与思考	/ 何 伟 033
------------------------	-----------

围绕主业高效益经营 发掘报业经济正能量	/ 方立明 046
---------------------------	-----------

地市级报业传媒集团发展战略探析	/ 陈 东 杨子平 052
-----------------------	---------------

运营方略

打造区域中心第一传媒

——浙报集团县市报运营实践与思考	/ 童 杰 063
------------------------	-----------

产品经理制:纸媒做大广告的有效途径	/ 魏荣彪 072
-------------------------	-----------

平面媒体的户外扩张之路

——建设城乡党报阅读栏的三点思考	/ 周建平 080
------------------------	-----------



以客为尊 创新理念

——试论“主仆颠倒论”在《义乌商报》的实践

..... /胡 滨 周义生085

重心下移 深耕社区

——县市报创办社区报的操作模式探索 /瞿维妙092

浅谈温报集团印务副业经营状况及发展趋势 /陈达忠099

新传播环境下地市党报的经营策略调整 /严亚国106

地市级报业传媒集团品牌化战略的思考 /苗 青113

纸媒转型

打造综合信息服务平台 推进纸媒转型升级 /祝金铭123

报社办新媒体的实践与思考

——以《东南商报》为例 ... /王存政 胡婉芳 毛雷君128

报业应对移动阅读终端的探索 /石焕斌 樊 毅136

实现服务民生和运营创收的双赢

——湖报集团创办96345市民服务中心的成功实践初探

..... /吴建勋143

酌议传媒转型 /姜青青151

专业报如何打造全媒体

——浅析《浙江法制报》的全媒体建设 /周 丹159

报纸的新媒体思维

——报纸向新媒体学什么? /唐诚佳166

新媒体时代少儿报纸发展之道

——《小学生世界》办报实践之思考 ... /陈剑芳 冯 杰175

《平安时报》探索创新宣传载体新模式 /陈月明183

发行策略

发行模式调整时不我待 /姚志明 谢 健191

从当当网配送项目看发行网络转型升级 … /张剑秋 陈力勤	199
讲政治、讲品牌、讲发展,坚守最后一公里	
——破解偏远山村发行难题 …… /李建荣 蔡永兵	206
报纸自办发行的造血和输血疗法	
——以舟山报业发行广告公司为例 …… /张波涛	210
让“躺”着的报纸“动”起来	
——新时期地市报有效发行的几点体会 …… /李建海	217
报纸发行管理成本控制的方法和对策 …… /曾庆华	223

广告经营

寒冬里的逆袭

——温报广告攀上4.5亿新坐标 …… /鲍剑胜	231
-------------------------	-----

智造价值 创新融变

——新形势下浙江省报业广告经营的实践与思考 …………… /方卫英	237
-------------------------------------	-----

让广告在党报上更有附着力

——《丽水日报》广告发展的几点思考 …………… /李建荣 熊丽勇	243
-------------------------------------	-----

“特·专·活”拓展市场新空间

——《金华晚报》拓展广告运营模式的实践 …………… /叶福忠 范贞洪	250
---------------------------------------	-----

文化产业

全力打造“美丽杭州”文化生活新空间

——杭报集团在文创园开发建设中的探索与实践 …………… /曹迪民 邹箭峰 周志成	257
---	-----

浙江省报协文化产业调研报告 …… /章东轶 龚 睿等	271
----------------------------	-----

报业上市现状和集团上市路径思考 …… /黄玲玲	282
-------------------------	-----



内部管理

全员岗位技能大比武是提高报社员工素质的一条有效途径

..... /奚跃武 王 刚297

转型时期地市报人才培养方略

——台州日报报业传媒集团的探索与成效

..... /胡韶光 叶程鹏304

打造报社产业发展中的阳光廉洁工程

——以绍兴日报社新报业大楼建设为例 /陈云伟312

浅谈报业集团下属公司的业绩考核 /周建平320

浙报集团管控体系建设的探索与分析 /朱晓婧325

附录：“中国平安杯”浙江省报业经营管理论文奖获奖名单

..... 333

后记：灿烂的实践之花结出丰硕的理论之果

——第二届浙江省报业经营管理论文参评情况概述

..... /张梦新 胡 振 姜青青336



发展战略

FAZHAN ZHANLUE

构建互联网枢纽型传媒集团

——用户驱动与传媒变革之思考

◎高海浩

【写在前面】浙报集团转型的思考与实践,是基于浙江传媒业发展,包括互联网发展现状、用户需求以及各种要素市场变动逐步摸索而来的,跟北上广有许多差异,就是在浙江本土也会有很大差异。浙报集团所做的这些思考和探索实践,只适合浙报集团的基础条件和发展现状。当然,根据中宣部领导的要求,作为国内首家媒体经营性资产整体上市的党报集团,浙报集团有责任也有义务进行积极探索和示范,为传媒同行提供可兹借鉴的经验,创造可共享的合作平台。在互联网催生的用户需求突变、引发传媒业大变革面前,我们既是“难兄难弟”,更是团结起来共御时艰的坚强联盟。浙报集团将以互联网“开放分享”的理念,欢迎媒体同业共同探讨,深入合作。

传媒数字化和传媒互联网化,这两个说法有什么区别?传统媒体借助技术推动变革为什么鲜有成功?



其实,我们过去理解的传媒数字化只有技术意义,对传媒内容进行数字化转换,也仅仅是为互联网提供了简单的信源而已。那时,我们把互联网看作技术平台,最多作为传统媒体的传播延伸渠道,换句话说,这是传统媒体与互联网的“物理反应”,本质没有任何改变。传媒互联网化却与前者大不相同,这是“化学反应”和质的变化,涉及媒体定位、传播理念、体制机制、要素配置等全面变革和重组。

十几年来,互联网正在颠覆传媒、商业零售、金融等传统行业,传媒业首当其冲。未来,教育、医疗,甚至传统制造业,也将因此改变。这一变革,表面看是互联网技术带来的,背后则是用户需求方式的深刻变化。看不到这一点,就看不清什么才是我们面临的最大挑战。

20世纪90年代,报业就开始办网站,浙江在线、南方网、东方网都是第一批出现的。那时还没有腾讯,没有百度和阿里,新浪和搜狐也才刚起来。事实证明,我们起了个大早,赶了个晚集。

传统媒体需要深刻反思:当今中国互联网江湖里,为什么没有传统报业的一席之地?为什么我们没能真正融入互联网?在移动互联网掀起的新一轮用户争夺战中,我们还有机会吗?

当然,变革的同时也有巨大的历史机遇。我以为,紧紧围绕用户,推进传统媒体的全面互联网化,必然成为应对变革的核心所在。

一、如何判断当下传媒业走势

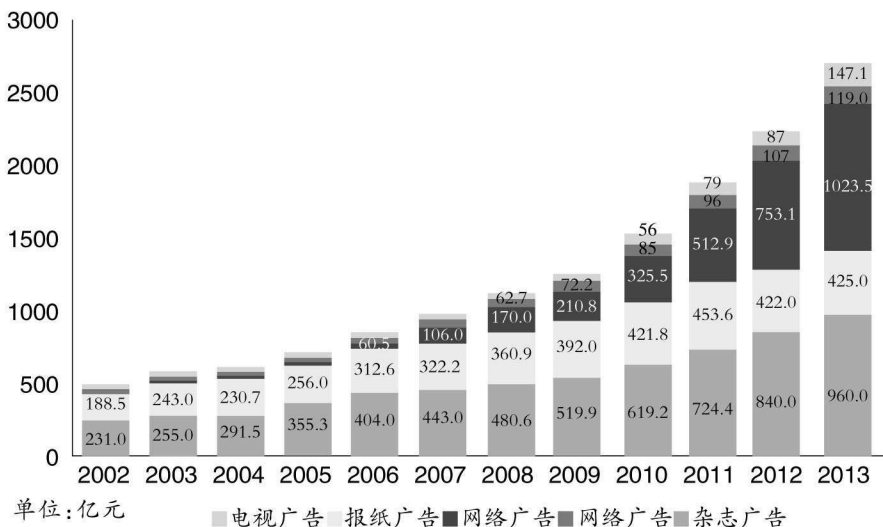
2012年,也许是传统媒体的一个“历史性拐点”。以下三个动向,或许可以帮助我们作出判断:

(一)传统媒体出现全行业衰退,系统性风险正在形成,不少优秀采编人员不断流向互联网,加速了传统媒体衰退

这是正在发生的事实,不仅仅是哪一类媒体、哪一个地区的问题,不仅覆盖纸质媒体,而且覆盖整个电视媒体。这其中广播和电影情况尚好,这两个行业前些年经历了痛苦的转型,不管是主观还是

客观上,已经选择了分众、细分的用户市场,还有一定的生命周期。

2002—2013年中国五大媒体广告收入规模



数据显示,2011年国内互联网广告已经全面超越报纸广告。2012年,互联网广告达到753.1亿元,而报纸广告却从前一年的453.6亿元,下降到422亿元。互联网广告市场,百度一家占了222.1亿元,净利润达到114.56亿元,超过了全国纸媒总和的96亿元。(数据来源:艾瑞研究院)

在国内,互联网广告业务已经全面超过报刊业,仅百度2012年的净利润就超过全国纸媒利润总和。有机构预计,互联网广告收入将于2016年超过广播电视业,而国务院近日决定4G牌照于2013年年底发放,我们估计超越的时间还会提前。

(二)第一代互联网圈地已经完成,移动互联网第一波浪潮也已结束

互联网巨头正在潜移默化地向传统媒体渗透。TAB(腾讯、阿里和百度)这三家巨头如果不犯致命错误,这个格局将维持相当一段时间。可以预计,不久的将来,随着互联网巨头的介入和渗透,跨业态、跨地区的媒体并购重组将不断出现。

传统媒体是继续隔岸观火,还是全面拥抱互联网,必须做出抉择。