

发行

一位
传媒
游侠
的
实战
秘笈

中国
FaXing
ZHONGGUO

YIWEI CHUANMEI YOUXIA
DE SHIZHAN MIJI

谭军波 著



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

发行中国

一位传媒游侠的实战秘笈

谭军波 著



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

发行中国 / 谭军波著. —广州: 南方日报出版社, 2006
ISBN 7-80652-503-3

I. 发... II. 谭... III. 出版发行—经验—中国 IV. G239.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 046066 号

发行中国

著 者: 谭军波

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27.5

字 数: 410 千字

印 数: 1-10000 册

版 次: 2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序一 一本厚重的发行教科书

范以锦

“不甘寂寞，敢作敢为”——综观军波不达目的不罢休的韧劲和漂泊不定的从业生涯，我不能不这样审视他。

20世纪80年代中期，我就开始与军波打交道。当时他大学毕业分到南方日报政文部，我作为报社领导班子成员分管这个部，自然成了他的“顶头上司”。屁股还未坐热，他又奉调南方日报佛山记者站。适逢《南方日报》改版，成立社会生活部，加大社会新闻报道的力度，我与军波又保持热线联系。我负责改版工作，而军波对社会新闻有浓厚的兴趣，我常约他写这类题材的稿件。其实，记者站并非他的归宿，他“身在曹营心在汉”，对南方周末情有独钟。分管南方周末的南方日报班子成员李孟昱知道这一情况后，征询我对军波的看法，我说感觉不错，很有灵气。几天后，老李告诉我，他私下找军波试探，旁敲侧击，印象颇佳，于是军波顺利进入南方周末。初试跳槽，一发不可收拾，从南方周末跳到南方都市报任副总编辑，再跳到南方日报发行公司任副总经理。人民日报创办京华时报之后，毅然北上担纲京华时报副总经理，主管发行。接着又辗转重庆、上海。尽管他忽南忽北、忽西忽东，但我一直知道他的行踪。他在京华时报期间，我到北京出差时常与他见面叙谈。他西征重庆、东进上海，尽管每次都未告诉我，但我第一时间就知道了他的去向。因为他成了职业经理人之后，名声大噪，名人总有人跟踪，总有好事者网上炒作，我在网上知道了他的去向。军波说我对他比较了解，为他的书作序最合适。我想也是，自认“当之无愧”了。

在与军波的首次接触中，其敢作敢为的个性就给我留下深刻印象。他进报社时，正是南方炎热的8月，热浪扑人，令人难受。那时我们还在老社址的简陋房里办公，别说空调，就是电风扇也难得配备。军波干脆脱光上身伏案写稿，一名部主任对此种“半裸”不雅行为实在看不过眼，吹胡子瞪眼睛训诫了一番。的确，在堂堂的党报机关办公室有谁敢光着上身上班？就他军波敢！这只是小事一桩，他敢干的事还多着哩！他是一名称职的采编人员，舞文弄墨是他的强项，而且在许多报人的心目中，编辑部是报业的中枢，采编位置重要、受人尊重。令同事们不解的是，军波却宁愿放弃苦心经营11年并颇有成就感的采编岗位，转行

序

—

干陌生的发行工作，直至后来还居然放出“一流人才做发行”的“狂言”。就是搞发行也得看时机啊，可他偏偏选在《南方都市报》遭遇发行瓶颈时，挺身而出，创新思路，使《南方都市报》的发行有了突破性的进展。俗话说，做熟不做生，但军波却喜欢挑战新事物，在新的领域拼搏。在熟悉了《南方日报》、《南方都市报》自办发行规则，工作基本上路之后，他突然提出辞职，涉足首都发行市场，担当起发行《京华时报》的重任。《京华时报》是体制创新的报纸，与以往的发行模式迥然不同，自然又得审时度势创新发行思路了。军波深孚众望，把发行市场搅得沸沸扬扬。然而令人意料不到的是，在《京华时报》大举进军并强势占领市场之后，军波却放弃了收获的甘甜和良好的待遇，西进山城，加盟《重庆商报》；尔后，又征战上海，加盟《上海证券报》。由此可以看出其敢作敢为、敢于超越自我的性格的一贯性。本性难移啊！

军波的举动，有很大的冒险性。从熟悉的领域步入陌生的行业，从体制内跳到体制外，都是一种冒险。冒险焕发激情，冒险成就奇迹，冒险塑造英雄——而这种冒险是建立在对未来发展的准确判断之上的。当年，军波弃熟就生，是领悟到了经营人才缺乏而深知其潜在的发展空间的。他脱离南方报业北上，也是以其敏锐的触角嗅出了北京市场的潜力和职业经理人的分量和耀眼前景。确切地说，他的职业经理人的生涯应从京华时报算起，在南方报业干的只是打基础的工作，没有这番南离北跳，怎能成就他那职业经理人的梦想？而他进军西南又辗转上海，则是其职业经理人生涯成熟的标志，也是其名成功就时。用他的话来说，在重庆是“创新意识最强，营销手段最丰富，研究成果最丰厚”的时期。当然，不停地跳槽，也许与内部不顺心的事有一定关系，一般人能忍则忍，将就将就，但军波不服输的个性和不怕折腾的胆识，注定他不甘罢休，也果真折腾出一番模样出来。军波的这本书，原原本本地向读者展示了他的业绩，也袒露了他的个性。

报社正常运转离不开“采编、发行、广告”三个轮子，发行与采编一样也是一门学向。然而，研究采编业务的人多，此类书出了不少，而报刊发行的专著，尤其是发行战略及实操相结合的书却不多见。这也不奇怪，过去都是邮发一统天下，没有竞争，用不着钻研。自从有了自办发行，多形式、多渠道的报刊发行格局才逐渐形成，发行营销竞争越来越激烈。发行尤其是有效发行，已成为报业生死攸关的大事，站在这个角度来思考，对军波“一流人才搞发行”的“狂言”也就不难理解了。我觉得军波很幸运，也很有智慧，因为他很早就步入发行的新领域，与稚嫩的国内报刊自办发行业共同成长，既是行动者也是思考者，既是实践

者又是研究者。他曾效力的媒体如《南方日报》、《南方周末》、《南方都市报》、《京华时报》、《重庆商报》、《上海证券报》等均为业内有代表性、有影响力的报纸，有许多可圈可点之处。他既在难以迈向市场化的机关报工作过，又在市场化程度较高的媒体工作过；既在综合报纸也在专业媒体干过。尤其是像他这样在竞争惨烈的几个大城市操作过报纸发行的人，更是凤毛麟角。这注定了他在发行领域所具有的权威地位和令人信服的话语权，也成就了他的论著有其特殊的价值。我读后深感出手不凡，他将其独特经历，与其经历相伴的不寻常的发行思路和出奇制胜的举动，以及对报业市场变局的种种判断和把握，都写进了著作中。这是一本厚重的发行教科书，也是好读易懂的发行实操书。这固然对从事发行和发行研究工作的人员，颇有教益和借鉴意义；若是能结合他的人生轨迹、他的英雄主义个性，去细读他的作品，去品味一位媒体从业人员的理念、思维模式和价值追求，则对从事新闻工作乃至其他岗位的人员同样会有所启迪。

(作者为中华全国新闻工作者协会副主席、
南方报业传媒集团董事长、南方日报社社长)

序二 来自报业实践第一现场的理论

喻国明

提到理论研究者，人们的脑海中往往会浮现出“穷经皓首”、“孤灯苦读”、“板凳要坐十年冷”之类的情景，而有成就的著作者也一定是如唐代韩愈所言的那种“口不绝吟于六艺之文，手不停披于百家之编”之士。然而，社会实际常常要比人们的想象更为丰富和独特。当我拿到谭军波研究报刊发行学的新作时，我对于今天如何书写实践着的传媒理论，有一种顿悟的感觉。

几年前，我曾经提出，当传媒市场上传播平台（即媒介）由于产业的发展和技术的进步而出现“过剩”之后，传媒竞争的重点即将发生转移，销售通路（如报纸发行）就是其中最值得关注和研究的领域之一。但是，现实情况是，我国从1986年《洛阳日报》自办发行开始，至今不过20年历史。而对于报刊发行学的研究，则不但历史短，而且有分量、成系统的成果就更是凤毛麟角。可以说，军波同志是我国最早从事报刊发行学研究的先行者和理论的创立者之一。他主持经营的媒体如《南方日报》、《南方周末》、《南方都市报》、《京华时报》、《重庆商报》、《上海证券报》等均为业内最有代表性和影响力的报纸。他在这个研究领域笃行“让行动者思考，让思考者行动”的社会哲学，一直致力于建构中国报刊发行学的研究框架和理论体制，采集了大量一手的材料，终于写就了这本集其报刊发行学研究之大成的皇皇之作。在我看来，军波同志的这本书，其中所包含的不仅仅是他的辛勤和心血，而且是来自实践第一现场的关于报纸发行操作的不矫饰、不做作、原汁原味的理论思考和学术勾勒，它为任何一位对中国报业发展有兴趣的观察者、研究者提供了一个极具价值的视角。

亚伯拉罕·林肯曾经说过一句很深刻的话：“每个40岁朝外的人，都应该对自己的面孔负责。”他的意思是说，当一个人未成年时，人们更多地看到的是他的生理面孔，这副面孔的美丑主要应由他的父母负责；但是当一个人成年以后，人民更多地看到的是他的社会面孔，而这副面孔的美丑则主要应该由他自己来负责。中国有句俗话叫做“不识其人观其友”，意思是说“物以类聚，人以群分”，通过一个人交什么样的朋友就可以大致判断他的旨趣和为人。如果按照这样一个逻辑，我们不妨说，要认识一个报人、研究者的深刻与浅薄、扎实与肤浅、高尚

与猥琐等等，也有一个简单直观的办法，就是观读其文。因为对于一个报人、学人而言，自己笔下的文章、文字和报纸就是自己社会面孔的真实展示。

中国传媒业二十余年改革发展的实践有一个基本的特点，就是实践先行。可以说，凡是具有革命性、创新性的因素总是在实践的第一现场发生的。这种现实状况也就造就了来自实践第一现场的理论思考的弥足珍贵。从军波同志的理论研究成果中，我们可以深刻地感受到中国传媒业现实的矛盾、纠葛以及传媒人如何超越这些矛盾、纠葛的实践智慧。

理论的真正使命就是使实践成为更多人明白的东西。军波同志的这部力作正是一本具有这种高度和水准的、来自实践第一现场的思想成果。

(作者为中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师，
中国人民大学新闻与社会发展研究中心舆论研究所所长)

序三 江湖风雨十年灯

朱德付

我和军波渊源很深。

我俩都是中山大学中文系的系友，他入校比我早，照理应该尊他声“师兄”，但我是研究生，学历比他高，这辈分就不好排了。

军波生在广东惠州，祖籍湖南湘西。湘西是个神奇之地，盛产文人，如沈从文。同时，猛士并起，如电影《乌龙山剿匪记》里的那些壮汉。我祖籍安徽怀宁，生在江西德兴。近代史上，曾国藩的湘军和李鸿章的淮军纵横天下所向披靡；现代史上，毛泽东带领人民闹革命，根据地就在江西。江西人被呼为“老表”，这源自湖南人，意思是江西人和湖南人是表亲，据说有一段催人泪下的历史掌故。我和军波笑称彼此是“江湖兄弟”，不是说我们真的是走江湖的好汉，而是有感于荣辱与共休戚相关的地域文化。

我和军波的合作更是由来已久。

1991年底，南方日报编委会决定，《南方周末》于次年由原来的对开四版扩为对开八版，于是便在社内点兵点将。我从江门记者站奉调回广州总部，此时军波早已（1987年）从佛山记者站领命而回。开始时，我俩合作编辑一版，后来又合作采访，有点哼哈二将的意思。1993年，我们俩同时被提拔为南方周末编委，我兼任记者部主任，他兼任北京记者站站长。1997年，《南方都市报》正式创刊，军波和我又先后被提任为南方都市报副主编，他分管专刊部，我分管采访部。再后来，军波弃笔从发，一发而不可收，我转战南方日报诸部门，时而出任南方日报机动记者组组长，忽而受命创建南方日报出版社，左冲右突，迹同流寇。彼此虽在一栋大楼办公，但谋面的机会不是很多。君子之交淡如水，相濡以沫，相呼以气，不如相忘于江湖，我和军波均作如是观。

从记者站到南方周末，从南方周末到南方都市报，军波一直是南方日报集团最优秀的记者之一。尤其是在娱乐新闻方面，造诣颇深，以“波记”招牌名震一时。当年全国娱记如排江湖座次，军波笃定属于天罡星头几号。后来鬼使神差，好端端名满天下的名记不做，偏要剑走偏锋去搞当时不上台面的发行，在视采编为正统的南方日报，当年引起了不小的哄动。要知道，现如今波澜壮阔耀武扬威

的南方都市报，首任发行部主任原是南方日报食堂的一个伙头军，第二任就是军波了。我不是说伙头军就不能搞发行，英雄不问出处嘛，但发行毕竟不是炒菜，发行头目满身油烟，报纸发行量也就难免面带菜色青黄不接了。军波急南方都市报之所急，自告奋勇披挂上阵，很有点拼命三郎的架势。这一拼命，拼出了南方都市报的狂飙突进，拼出了报纸发行的江湖地位，使发行这个当初不入流的报业附庸，摇身一变成为有文化有品味有学问有追求的职业，从被人不屑，到受人尊敬。从这点上说，军波对都市报草创初期发行业的贡献，真正是筚路蓝缕厥功至伟。

想当年，我对军波搞发行这一异想天开的做法，是很不以为然的。实践证明，我当时的观念确实大有问题，尊采编为正宗，视发行为偏门，归根到底，还是传统的文人心态作祟。后来，军波把南方都市报和京华时报的发行搞得风生水起，俨然形成一种大格局大气势，我从内心对军波敬佩不已。军波能有今天之造化，的确是我辈这种孤高自傲的文人骚客中的异数。

单纯看军波的履历，端的是可圈可点。但南征北战东讨西伐数年间，绝非一路风光风调雨顺。我和军波是多年肝胆相照的老友，他从不对我讳言内心的苦闷和烦恼。记得在南方周末时，军波曾和某德高望重的领导爆发过强烈的冲突，发狠话说要再见了周末。后来在南方都市报搞发行，和某些领导也因理念或方法的分歧而杯葛不休。到北京横空出世搞京华发行，虽说“魔鬼发行”名噪一时，但郁闷之事也不绝如缕。而后重庆，而今上海，也是如人意处一二，不如人意处八九。但军波本着“君子交绝，不出恶声”的古训，没有求全责备过任何同事或领导。在这本书的序言里，军波罗列了曾经的领导名单，一一鸣谢。其实，在某种程度上，军波过去的事业，成也某些领导，败也某些领导。但军波没有丝毫怨望之词，只有感激涕零之意，大有宁人负我，我不负人之古风。做人要厚道，军波的确是个厚道的人。

军波说自己是员福将，我深以为然。每次时运不济时，他都能够吉星高照遇难呈祥。远的姑且不说，2001年挥师北上，创办京华时报“魔鬼发行”，就是天命所归。他带领广东“十八罗汉”进京，显然不是突发奇想，而是福至心灵。福分之重，以至于改变了我的命运。

本世纪之初，我离开南方日报报业集团，就任广州日报报业集团旗下信息时报总编辑。天昏地暗之时，军波突发英雄帖，力邀我同去北京创办《京华时报》。那时《京华时报》也就只有四字空文，我对北京也是找不着北。但既然军波说此

事可为，我想那就为吧。在一片反对声中，2001年3月10日下午，我只身飞赴北京。军波带着一彪人马搭9号的火车直扑京城。10日晚上，岭南传媒北伐先遣队会师人民日报大院外墨香园餐厅，从此揭开了北京报业市场新一轮变革的序幕。如今，《京华时报》独步京城，发行量雄居北京早报第一，在山高水深藏龙卧虎的北京，我们也混得人模人样，托的都是军波的福气。

俗话说得好：谋事在人，成事在天。年轻时我对这句话的认识不深，信奉事在人为，于是自强不息焚膏继晷，以求建功立业报效国家。年届不惑之后，更深刻地感受到什么叫“命运捉弄人”。时也、命也、运也，古今多少英雄都发出如此浩叹。军波虽自称是员福将，但此福既非祖上荫庇世袭罔替，亦非守株待兔坐享天成，而是性格使然。所谓“性格就是命运”，军波的职业生涯历程便是一个很好的注脚。

军波之福，贵在通脱。从军波身上，我们不仅可以感受到湘西草莽英雄之气，更可以看到岭南士子务实之风。军波长非湘非粤，亦湘亦粤。五短身材，圆圆胖脸，唇有粗须，面绽笑意，一看就是个有福之人。今人曰：“偏执者生存”；佛法云：“破执着”。倘论处世待人，以我对军波之观察和了解，有8字可表：著于率性，直涉空灵。他来往的朋友，可谓三教九流，无论高低贵贱，军波皆热火朝天，不是亲人胜似亲人。但老友小聚，如无大亨踊跃买单，军波又力倡AA制，平均分配，各掏腰包。我有生以来第一次AA吃饭，便是和军波一起，时在上世纪90年代之初，后来，我还在《南方周末》发表过一篇文章，倡导胡吃海喝AA制，受的便是军波的启蒙。

军波现被报刊发行界奉为教主，在他手下出出进进的各色人等不如凡几，多如牛毛。论带队伍，军波虽也强调军法如山军纪严明，但靠的是真性情，讲的是真感情。苦口婆心时多，严惩不怠时少。以发行队伍之泥沙俱下鱼龙混杂，不用霹雳手段，真是很难显菩萨心肠。但每逢内乱，军波多的是菩萨心肠，少的是霹雳手段。教化有余，整肃不力。手下有些干将难免各怀鬼胎各擅胜场，非常时期冷不防地便会图穷匕见，搞得军波这位舵主一筹莫展。以军波带队伍近10年，没有形成一支唯他马首是瞻的“谭家军”，每每是大限到来各自飞，便可略见一斑。时至今日，发行江湖对军波的讴歌虽说是此起彼伏，但有多少下属和观者真的明白军波的苦心和善意？军波之长在忠厚，但军波之憾何尝不在“忠厚”二字呢？

诸葛祠堂有副对联：“能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；不审势即宽严

皆误，后来治蜀要深思。”这两句话，我认为值得反复咀嚼。于我和军波，都不失为有用的座右铭。

平心而论，军波是个毫无城府鲜有心机之人。他没有把发行公司搞成香港电影中的社团，手下皆为马仔，自己以大佬自居，正是他的性情使然。从文人而搞发行，积十年之风雨洗礼，军波终究还是个文人。“请君暂上凌烟阁，若个书生万户侯。”近年来，他打一枪换一个地方，苹果熟了，摘苹果的总不是自己。军波以“进退有胆，宠辱不惊”自许自勉，作为和他从中兴《南方周末》，到创办《南方都市报》，再到《京华时报》的老伙计，老牌开荒牛，我何尝不理解军波平和之中的无奈，不惊之余的感伤！我俩曾经战斗过的报纸，都是当今中国报业的佼佼者，大名远播中外，堪称业界楷模。我们来了，我们做了，我们成功了，但我们又走了。如此轮回，于我心有戚戚焉，高蹈如军波者，亦不免怅然于心吧。

好在军波不以为意，行于所当行，止于所当止。作为发行业的巨子，作为“魔鬼发行”的魔头，他不是一个发行员，也不是一个发行人，而是一个发行师、发行家。发行工作的繁杂和琐碎可想而知，军波的高明在于，他不仅在发行实践上卓有建树，而且在发行理论上自成一家，如他自己所言，他是将发行当作学问做的。军波的发行理论不是学院派的高头讲章，不是雾里看花似的喃喃自语，不是自欺欺人的大话废话，而是从实践中来到实践中去的真知灼见。他的文字和他本人一样朴实无华，但妙趣横生，他的诸多见解，我虽未直接从事过发行工作，但读之亦豁然开朗受益匪浅。在中国报纸发行业，既有丰富的实践经验，又笔耕不辍集腋成裘者，军波可谓第一人。

从南方名记到发行巨子，军波用了10年的时间。“桃李春风一杯酒，江湖风雨十年灯。”眼下，北京冬寒已逝，春意渐萌。我且把手中这杯虚拟的美酒，献给远在上海的“江湖兄弟”军波：江湖风波恶，愿君多保重。

书到最后一字，我猛然发现，今天正好是3月10日，是我和军波等广州诸壮士北漂五周年纪念日。军波年初便嘱我写这篇文字，延至今日才成文，是巧合，还是定数？无语。当初北上的20位兄弟，如今尚在京华时报的不过区区4人。忆往昔峥嵘岁月，怎不令人扼腕喟叹？但无任世态炎凉世事沧桑，我都以有军波这样的朋友为荣为傲。

（作者为京华时报社总编辑、副社长）

序四 永远的旅人 不住的沧桑

朱学东

军波兄要出版《发行中国》，我期待已久。但我并没有想到，军波兄会让我也写篇序言。这让我诚惶诚恐，又倍感荣耀。

说诚惶诚恐，是因为我以前从来没有给人写过序，也并没想过有资格给人写序，更何况是军波兄这样转战南北战功卓著声名赫赫的传媒大佬？

在我与军波兄的交往中，他对于我而言一直是亦师亦友的关系。我并没有做过真正意义上的报纸采编发行，尤其是对都市报的运作模式缺乏了解。可以说我在很多地方曾受教于军波兄。而军波兄也并不以我称其兄为忤。军波兄对虽非自己下属但要求上进的年轻才俊们也是积极奖掖提携，例如传媒杂志前采编主任现在新生代市场监测机构任职的喻乐、开元策略的陈愈超，等等。这样的事例我所知道的也不少。

我与军波兄真正开始深交当在2003年7月以后，虽然此前我也久闻军波兄的大名。当时我重回传媒业不久，正在策划一篇关于新闻出版业分销改革的文章《分销之痛——中国需要什么样的分销模式》。从采编转行做报纸发行，时任京华文化传播公司副总经理，并以“魔鬼发行”著称的谭军波自然是我们采访不能缺失的对象。我给军波兄打了电话，提了采访的要求，军波兄爽快地接受了我安排的记者的采访。杂志出版后，我与军波兄进行了探讨，军波兄对文章中提出的观点和文章处理采访的手法以及杂志本身都给予了较高的评价。在随后的几年间，承蒙军波兄不弃，我与军波兄又多次就行业一些问题进行过深入的沟通，即使是在他远走重庆、上海之后。每次他到北京或我到重庆、上海，甚至我们都在广州出差，我们都会寻求机会见面。当然，电话的经常沟通是少不了的。我们一起探讨些共同关心的业界话题。他对报业的采编经营尤其是都市报市场化发行的见解，他对行业风云人物的评点，他对行业发展趋势的认知，他对建立传媒业职业经理人制度的理想等，都曾使我获益匪浅。而我写的几篇涉及到他大名的文章也入选了本书和军波兄的博客。因此，作为军波兄思想的受益者，作为朋友，作为自嘲的传媒业观察者，即使知道自己才疏学浅资历不足，但我还是斗胆应承了给军波兄的大作写序。

腆颜给人写序的最大好处是对书中文字能够先睹为快。

我非常钦佩军波兄思路之清晰笔头之勤快。对于喜欢自由漂泊的人，如以水浮莲自比、以职业传媒经理人自诩的军波兄等人来说，每一段路程每一次征战都是一种珍藏，因为他们不能回头，更无路可回。而《发行中国》一书比较详尽地记录了军波兄与他的部下南征北战西讨东进的战例。书中反映的军波兄在《南方都市报》、《京华时报》、《重庆商报》等报纸发行上取得的成就，我并不要多言——对于已被业界公认的“魔鬼发行人”，我的任何溢美之词都是多余的，有画蛇添足之嫌。但作为传媒业的观察者，我一直认为“魔鬼发行人”的评价虽高，但并未能真正概括军波兄在报纸发行领域的成就和影响力，它只是表示了军波兄曾经取得的战绩，而这只是一个将军的胜利，是战术上的胜利，而非军事家理论在战略上的成功实践。

自1985年洛阳日报自办发行始，越来越多的报纸加入了自办发行的行列，但后来本来意义的自办发行也出现了偏差，一些自办发行的报纸重新走向了关系发行的老路。而真正意义上的成规模的报纸市场化发行，肇始于黎元江时代的广州日报、席文举时代的华西都市报。然而，无论广州日报还是华西都市报抑或是今晚报等，虽然对自办发行经验教训进行了总结，但并未能真正摆脱经验的模式，上升到理论的高度——当时中国所有的报纸，皆是重采编轻发行，采编和发行严重脱节，人员配备待遇安排均向采编部门倾斜，发行部门很多是用于复转军人、农转非以及各种关系户的安排，更无专业的要求——当然，关系营销倚仗的是关系，而非发行理论。

正是在这个社会 and 市场的转型时期，采编出身的军波兄也转型到了发行部门。熟悉了采编环节流程、了解读者需求的军波兄当然在面向市场的非关系营销中比只熟悉关系营销的人有先手之利。良好的学养积累、善于学习总结的性格，与采编部门良好的合作精神（好产品是魔鬼发行得以成就的基础），使军波兄能够站在前人的肩膀上一战而超越前人。随着经验的积累，军波兄不断地总结归纳，从市场选择、客户需求到队伍管理等，逐渐形成了一整套关于都市报发行的相对比较完整的理论，泽被后辈才俊。此前中国报界，新闻采编系统名家辈出，各有各的理论，而报纸发行提炼出理论体系的，即使到目前为止，也仅军波兄一人。而且我也知道军波兄对于为社会培养专业的报刊发行人才也是投入了很大的心血。这也是我认为“魔鬼发行人”不足以评价军波兄的地方。所谓“发行中国”，真正的意义即在此。

然而,《发行中国》的一个缺陷可能在于它并没有对未来可能出现的报纸发行趋势进行探讨,尤其是新媒体冲击下,现有的以发行赔本为基础的报纸二次销售理论会出现怎样的转向,在读者流失越来越严重的时代,控量发行会出现何种变化,本书并未提及。但我相信在今后的实践中军波兄会给我们提供一种解决方案的。

《发行中国》一书也从侧面反映了军波兄这几年征战南北的心路历程,我从一些文章的字里行间也能读出一些。其中有直捣黄龙の痛快,也有壮志未酬の缺憾;有燃烧的激情,也有无奈的郁闷;有对战友の深情厚谊,也有对家庭の万般歉疚……无情未必真丈夫。一个鲜活的而非高高在上不食人间烟火の个人,才可能真正成为我们的良师益友。

军波兄の书中也描述了在中国职业经理人遭遇の尴尬与无奈。虽然军波兄一直希望能够作为一名合格の职业传媒经理人实现自己の价值(从旁观者の角度观察,我也认为在目前の条件下他已经是一名真正意义上的职业经理人),但职业传媒经理人制度在当下中国传媒界只能是一个遥远の梦想,也许正是这样の梦想召唤着像军波兄这样的人永远不停地奔走在寻梦の路上。但我也担心职业经理人的价值判断可能会与他の传媒理想产生冲突。当我看到“怀揣理想,继续上路”这样の标题时,我惊讶于理想主义依然活在军波兄这样年龄の人身上,从这标题足以看出军波兄内心深处跳跃着の传媒理想,这使我倍感亲切——毕竟我们是因为传媒而认识,因为传媒理想而深交。

征尘未洗,军波兄现在又闯进了上海这个让传媒人又爱又恨の地方,前路漫漫,迎接他の将是更大の挑战。也许,顽强抗争,铤而走险真的是他の本能?

虽然军波兄在书中表露情感,希望能在上海这个“既适合工作又适合生活の地方”停下漂泊の脚步,但我私底下以为,军波兄既然以职业传媒经理人自诩,追求理想,“职业”意味着漂泊不定——永远没有一个单位属于自己,是可以安歇の家,唯有自己の内心才是真正の家。而以水浮莲来形容自己,在我看来就是一谶语——当风起之时,哪有停歇不动の水浮莲!在《水浮莲》中,军波兄用北岛“漂泊是穿越虚无の没有终点の旅行”来收尾,而我更愿意盗用并篡改穆木天の《献诗》前三节作为对类似军波兄这样漂泊着の朋友の祝福,尽管文不对题词不达意:

他是一个永远の旅人永远步纤纤

的灰白的路头
永远步纤纤的灰白的路头在薄暮
的灰黄的时候

他是一个永远的旅人永远听寂寂的
淡淡的心波
永远听寂寂的淡淡的心波在消散的
茫茫的沉默

他心里永远飘着不住的沧桑他心里
永远流着不住的交响
他心里永远残存着层层的外壳他永远
在无言中寂荡飘狂

(作者为新生代传媒顾问公司总经理)

序五 谁为媒体业中的黄金一代

刘 勇

与军波相识于上世纪90年代。我曾经有一个说法，改革开放后中国的媒体可以分为三代：第一代产生于1980年代，其中最优秀的代表人物主要集中在北京；第二代产生于1990年代，作为一个突出的群体更多地集中于广州。2000年后，中国媒体已经进入第三代，作为标志性的事件，就是在2000年左右，国内出现了一批商业化运作十分成功的媒体，如京华时报、21世纪经济报道、经济观察报。然而有意思的是，如今在第三代中成为领军人物的，却依然是第二代媒体人中的青年才俊，比如21世纪经济报道的沈颢、经济观察报的何力，当然也有参与创办京华时报的谭军波，在这个意义上，我把媒体业中的1990一代称为“黄金一代”。

军波与我交往于1990年代，彼时我们同在媒体产业变革的前沿地带广州，他就职于南方周末，我就职于粤港信息日报。那也是中国媒体与企业交往的蜜月时期，尤其是在珠三角这块企业变革的热土上，几乎每周都发生令人耳目一新的大事件，都在诞生着令媒体人激动的大新闻——从轰轰烈烈的顺德产权改制到东莞二次革命，从珠海百万重奖的新闻秀到三水健力宝书写魔水传奇……在那个企业每天都在创造历史，经济每天都在制造奇迹的时期，我们同是许多大事件的在场者与记录者。

但是，军波之所以引起我更大的注意，还是在1990年代后期，在那个以“内容为王”为主导的时代，他是我们这群人中第一个主动转型去做发行的人。

当时我们并不在意，直到后来，当媒体越来越成为一个产品，越来越需要推广的时期，军波转型的意义就逐渐被凸显出来了。大约2000年的时候，谭军波转型被我当作一个案例写进了《媒体中国》，他自然而然成为我书中的人物之一。

军波给我们更大的震动还是在2000年之后，他突然辞职北上，与朱德付搭档去北京创办《京华时报》，且一炮走红，创造出一个自称为“魔鬼发行”的套路，据说谭军波更是赢得“发行教父”的美称，这是我们当时都始料不及的。后来著名策划人王志纲把这件事总结为是“传媒粤军的北伐事件”。

我愿意在这里记录一下王志纲的原话：中国的传媒只有两个中心，一个北