



发行工兵 实用宝典

祝和平 著

走出发行误区

——报纸发行误区分析与管理的

ZOUCHU FAXING WUQU
BAOZHIFAXING
WUQU FENXI YU GUANLI



西南交通大学出版社

走出发行误区

——报纸发行误区分析与管理

祝和平 著

西南交通大学出版社

• 成 都 •

图书在版编目 (C I P) 数据

走出发行误区—报纸发行误区分析与管理 / 祝和平
著. —成都: 西南交通大学出版社, 2005.12
ISBN 7-81104-180-4

I. 走... II. 祝... III. 报刊发行—指南
IV. G215-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 123096 号

走 出 发 行 误 区
——报纸发行误区分析与管理
祝和平 著

责任编辑 刘婷婷
责任校对 秦振秀
封面设计 何东琳设计工作室
西南交通大学出版社出版发行
(成都二环路北一段 111 号 邮政编码: 610031 发行部电话: 028-87600564)
<http://press.swjtu.edu.cn>
E-mail: cbsxx@swjtu.edu.cn
重庆渝升沪丽彩印有限公司印刷

*

成品尺寸: 146 mm × 208 mm 印张: 7.562 5

字数: 169 千字

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-81104-180-4 / G · 011

定价: 35.00 元

图书如有印装问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562



作者简介

祝和平，男，29岁，发行职业经理人，现任重庆商报有限责任公司批零中心经理、《渝报》发行中心经理。从事报刊发行管理工作6年，曾先后供职《南方都市报》报社、《京华时报》报社、《新京报》报社、《青岛早报》报社、《东南商报》报社，管理过发行中的各个部门。在进入报纸发行行业前，曾经在多家饮料公司任业务主管、市场部经理等职务，擅长物流经营、团队管理、队伍整改、发行活动策划、市场调研等，并有过报刊发行方面上百场的员工培训经验。

序

报刊发行是一门实践的学问。在国内，解放后报刊发行的市场化运作才走过 20 年左右的光景，大家基本上处于没有经验的基础上摸索前行。从管理的角度来看，发行要比采编、广告复杂得多。它是劳动密集型的行当，人员素质普遍偏低，又是分散作业，涉及环节又多，不是这里出问题就是那里出问题，从事发行管理的人不得不多长个心眼。

因为行业新，因为时间短，因为管理难，所以问题多。出问题不要紧，怕的是对待问题采取“捂”和“藏”的态度。在《重庆商报》报社工作时，我就旗帜鲜明地号召发行团队培养“发现问题，解决问题”的工作作风。反对华而不实、弄虚作假的工作态度。我要求开会要多谈问题，少谈成绩。发现问题，要拿出整改方案，并及时督促解决。我还要求各级管理人员写明自己每天、每周、每月、每季、每年应做之事，对照执行。我太了解发行“碎片化”的业务特性，太了解发行工作出问题的频率与密度，如果发行管理者只是为了讨好上级，粉饰太平，为己邀功，失去直面问题的勇气和解决问题的勇气，那么，发行不可能健康良性发展。所以，我倡导自上而下、上下齐动的“发现问题，解决问题”。

《走出发行误区》作者祝和平是个爱动脑子的有心人。他不仅是个操作者，更是一个思考者，他曾在《南方都市报》报

社、《京华时报》报社、《新京报》报社、《青岛早报》报社、《东南商报》报社、《重庆商报》报社、《渝州服务导报》报社（其中不少由我推荐和引进）等多家媒体干发行，几乎涉及发行各个岗位。同时，他很敏感，学习精神很强。有意识收集发行实战中存在的“常见病”与“多发病”，点点滴滴汇成此书，真不容易。本书最大特色在于从实战中来，又可以运用到实战中去。它可以警醒后来者少走弯路，不走弯路。

与我共事的发行人成千上万，像小祝这样勇于实践，勤于思考的人并不多见，在此向他表示祝贺。我深知撰写文稿的艰辛，小祝说写此书的目的在于对得起自己从事的工作，告慰支持自己的朋友。这是他啃下大部头的动力，为他感到高兴。嘱我写序，欣然命笔。

谭军波

2005年10月20日于上海

前言

完成这本书是我多年以来最大的心愿。作为一个行业里混迹了六年的老职业发行人，对这个行业我的心情是复杂的，很多多次想放弃，但还是不舍，毕竟一生中最重要的几年都献给了这个事业，留下了太多难忘的事情，也欠下了太多无法还清的人情。

这本书从开始动笔到现在已经整整一年余，放弃过三次，终究无法舍弃，手指又再次在键盘上行走。写作的方向改了两次，为的是更实用，第一稿脱稿在7月份，但当时连自己都很不满意，最后听从谭军波先生（原《京华时报》副总经理、《重庆商报》汇融集团副总裁，现《上海证券报》副总编辑）的建议，侧重从发行误区上着笔，开始第二次从头书写。今天终于在键盘上敲完最后一个字符，感觉内容开始变得更实用，写作的深度以及对自己这么多年经验的梳理，终于自我感觉也更饱满，连自己都很喜欢了。

在这本书中，我写的发行上的一些常见的策略误区、管理误区、策划误区、执行误区等，基本上都是我在实际工作中所发现的，也有一些是在和同行进行交流时得到的信息；我写的各种比较成功的案例，基本上也都是自己的工作经历，为的是更真实、更能用于实际工作中去。对一些报社存在的一些问题分析，仅仅是个人从客观事实上分析得出的观点。也许有



些观点和看法在尺度把握上不够准确，但都是带着对这个行业和我曾经工作的报社的热爱的心情来回顾和思索的，我感谢我曾经工作过的每一个报社，所以，我也希望这些文字能够得到我所工作过的报社的同仁们的认可。

这本书放在这个行业里，是一件微不足道的小事，而对于我个人的一生就是一件大事。所以在得到很多贵人的帮助下，这本书得以顺利出版。首先需要感谢的是谭军波先生，他给予我的不仅仅是这本书的写作思路，更主要的是给了我检验理论的机会。我回顾自己在发行这个行业里走过的路，很多重要的转折点都得到了谭军波先生无私的帮助。而且，在这本书里面，我借鉴和参考了很多谭军波先生在发行上的理念，尤其是在“论流动售报的利弊分析”和“发行促销常见办法”上，再次感谢他。

在本书的出版上，彭建洪先生（《渝报》社总编辑，《重庆商报》常务副总编辑）、朱孝廉先生（《渝报》社总编辑助理）给予了大力帮助。在此，也表示我衷心的感谢。

在后期修改上，邹树明先生（《重庆商报》发行公司总经理）提了很多宝贵意见，对本书的改进有了很大的帮助；陈效军先生（《上海证券报》发行中心人力资源部主管）也给予了很多帮助。在此，表示感谢。

在文字的录入上，薛姝、韩轶、刘慧荣、彭秀英给予了很多帮助，一并感谢。

这本书的内容有部分参考了《重庆商报》发行公司的相关资料。在组织构架和 workflows 的设计上，我也是以《重庆商报》发行公司为蓝本设计而成的。

报纸发行培训资料汇编中，有很多资料是我在给员工做培



训时根据实际工作总结得出的，也有部分资料是在我工作中接受培训时得到的知识，可惜无法找到出处，向他们致敬了。在此，一并感谢每一个为这本书贡献过智慧的并给我帮助的人。

我的联系方式是：

电 话：023-89068969 13883110537

邮 箱：zhuheping99@126.com

联系 QQ：185249308

地 址：重庆市渝中区长江二路 39 号

邮 编：400042

祝和平

2005 年 10 月 10 日于重庆



目 录

第一章 概 论	1
第一节 谁制造了报纸经营的最大成本浪费	1
第二节 做一个优秀职业发行人的四个基本条件	2
第三节 报纸与读者之间的三个阶段关系转变分析	5
一、认知阶段	7
二、发展阶段	8
三、相对稳定阶段	8
第四节 浅析导致报纸晚到的 13 种原因	8
第五节 浅析多经的利与弊	11
一、经营多经的意义	11
二、成熟的网络是多经成功的首要保证	11
三、发展多经需要遵循的三个原则	12
第二章 征订(物流)中心存在的问题分析与建设大全	14
第一节 征订(物流)工作常见问题分析与解决	14
一、决定征订量的 8 种因素	14
二、征订(物流)常见的 8 种误区分析及解决	17
三、物流空桶流失的 14 个原因与解决办法	25
四、如何开展征订业务及征订技巧分享	30
第二节 物流(征订)中心管理建设大纲	33



第三章 报纸零售存在的问题与批零中心管理指南	50
第一节 报纸零售常见问题分析及解决办法	50
一、制约报纸零售量的 11 个因素	50
二、零售工作常见的 10 大误区分析及预防办法	54
三、外报刊销售常见 7 大误区分析及解决办法	59
四、流动售报的利弊分析	62
第二节 批零中心建设与管理	70
一、本报销售与管理	70
二、外刊部销售与管理	76
三、批零中心管理制度（样本）	80
附：促销管理规定	93
第四章 大客户服务中心误区分析与部门管理建设	97
第一节 大客户服务中心存在问题的分析及解决	97
一、大客户征订过程中常见误区分析及预防办法	97
二、网络拓展工作中常见误区分析和预防	100
第二节 大客户服务中心管理与建设	101
一、大客户服务中心管理结构图及职能说明	101
二、大客户部管理大纲	102
三、网络拓展部的拓展与管理	109
第五章 经营中心存在的问题分析与营销管理	113
第一节 夹页业务中常见的 7 种问题	113
第二节 夹页广告业务在内容上应该谨慎的 7 个问题	116
第三节 经营中心的管理与营销	116
一、经营中心管理结构图	116
二、经营中心人员配置及职能说明	117



三、经营中心业务开展流程.....	118
四、DM 夹张投递奖罚制度（参考版本）.....	118
五、夹张广告业务的管理规定.....	119
六、夹报协议（简易版样本）.....	120
七、经营中心工作制度.....	121
第六章 人力资源管理常见问题及解决办法.....	123
第一节 人力资源管理中的五大难题.....	123
一、人员招聘难的问题.....	123
二、人员流动过大，稳定队伍难的问题.....	125
三、培训难的问题.....	129
四、用兵难的问题.....	130
五、管理考核难的问题.....	131
第二节 解决人力资源问题的 7 种办法.....	132
第三节 制定考核办法时应该注意的问题.....	134
一、考核的目的.....	134
二、制定考核办法应该遵循的原则.....	135
三、考核中常见的问题.....	135
第四节 岗位轮换制带来的 7 种问题.....	137
一、岗位轮换可能导致两个岗位的工作业绩同时下滑.....	138
二、对新岗位不熟悉，导致业绩停顿.....	138
三、岗位轮换带来收入的变化，导致调动者思想波动.....	139
四、岗位轮换不公平，导致被调动者意见很大.....	139
五、上层领导者并不一定适合基层.....	139
六、在轮换保密性岗位时要三思.....	140
七、岗位轮换中的“垃圾集中营”现象.....	140



第七章 读者投诉常见问题分析及投诉管理	141
一、常见的 11 种读者投诉.....	141
二、投诉管理办法.....	143
三、热线服务组服务要求.....	146
第八章 后勤管理中的常见问题及相关管理办法	148
第一节 发行站房租问题.....	148
第二节 报箱问题.....	149
第三节 退报问题及退报管理办法.....	150
一、退报中的常见问题.....	150
二、退报的管理规定(参考办法).....	150
第四节 监察中常见的问题及解决办法.....	152
第五节 车辆用油相关管理规定(参考样本).....	153
第九章 发行促销常见问题及案例分析	156
第一节 发行促销常见的 6 种问题分析.....	156
第二节 倒挂式促销发行常见问题及解决办法	
——“心动一夏、渝报七喜激爽山城大型促销活动”	
案例分析.....	158
一、成本问题.....	160
二、促销的目的和意义.....	160
三、促销礼品的问题.....	161
四、礼品流失的情况.....	161
五、活动组织上面临的问题.....	162
六、活动宣传和宣传效果.....	163
七、场地问题.....	163
八、如何将有效发行最大化的问题.....	164



第三节 增加发行营销活动的可操作性	
——《渝报》家庭拓展运动案例分析	164
附：关于规范《渝报》销售的管理规定	171
第四节 报纸发行常见的 34 种促销办法	173
一、零售常见的 24 种促销办法	173
二、常见的 10 种征订促销办法	178
第十章 报纸发行培训资料汇编	181
第一节 零售发行术语及发行理念的基础培训	181
一、零售发行术语	181
二、零售发行理念的基础培训	184
第二节 征订术语释义	187
一、基础术语	187
二、单的分类和名词解释	188
三、订单考核所需指标	189
四、市场调查中出现的发行术语	190
五、其他术语	191
第三节 征订技巧篇——对基层发行人员的业务技能培训 ..	192
一、征订业务流程	192
二、商业区的征订技巧	192
三、扫楼的注意事项和技巧分享	193
四、现场征订的注意事项	193
五、征订中常见客户的拒绝理由和应对方法	193
六、一线发行员的一条营销公式	194
第四节 营销篇	197
一、外在形象	197
二、礼仪部分	198



三、心态决定营销结果.....	200
四、业务人员应该记住的 4 句话	201
五、自我塑造的 4 个小法则.....	201
六、关于客户.....	202
七、营销流程.....	204
八、优秀业务员具有的 4 个特征	205
九、成功营销的 9 个技巧.....	205
十、成功营销四字诀.....	207
十一、业务人员的 5 大忌.....	208
十二、做一个受欢迎的员工的 8 大定律	210
第五节 客户服务篇.....	210
一、客户不满意的后果.....	211
二、客户的不讲理和客户的感动	211
三、三种最有效提高收入的方法	211
四、先有员工服务培训，然后才有顾客服务	212
五、留住老顾客的 9 种方法.....	212
六、使满意的客户转变成忠诚客户的 9 大秘诀	213
七、客户服务的 12 个法则.....	213
八、8 种错误的处理客户抱怨的方式	214
第六节 站务管理篇.....	214
一、站务管理培训.....	214
二、站务管理的 10 个小方法.....	215
三、激活团队案例分析.....	215
四、分组竞争在业务团队中的重要性分析	223
五、如何在站务管理中处理小团体问题	226
跋.....	229

第一章

概 论

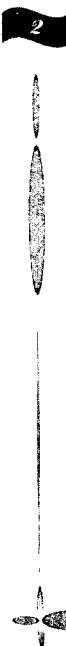
第一节 谁制造了报纸经营的最大成本浪费

在和同行的朋友交流的时候，得知某报在零售市场受到新办报纸的冲击，当零售量下滑 6 万份以上时，发行公司的高层在制定相关政策时，采用了最原始的降价促销方法。在销售的过程中，由于报纸版数厚，批价低，代理商和基层员工发现一周卖废报的价格和报纸的批发价相差不大，经常还大于批发价。于是，为了完成发行公司下达的发行任务，各销售渠道在实销数严重下滑的情况下，不减要报数，将每日无法发到市场上去的报纸直接运往废品站。同行的朋友做了调查，每天 5 万份的报纸流向废品收购站，仅仅以半年保守计算，有不少于 900 万份报纸白白浪费，在厚报时代，以每份报纸印费、纸张费，及经营费用合计 2 元 / 份计算，共计投入 1 800 万元，浪费惊人。

其实，对于废报纸的计算方式和我们所想像的有很大的差距，不能只是简单的去计算版数和重量，因为对于销售量大的废报纸客户，他们在卖报纸的时候，尤其是成捆的报纸的时候，是很讲技巧性的，这里面的学问也非局外人可以理解的。比如，

一个经常卖废报纸的人，成捆的报纸如果实际是 30 kg，经过加工后，完全可以使其增长不少于 5 kg。而废品收购站的人将报纸卖给纸厂的时候，里面的水分就更大。

作为一个在发行行业里面工作多年的人，我常常看见废品收购站和代理商那里整捆没有拆开的报纸堆积如山；我常常听说又有某个报社的发行领导为了完成报社的发行任务将郊区的无效发行量上升数万份；也知道某些发行部门的领导为了完成自己的发行任务，而变相让站里买报纸充实销；也有很多发行部门的管理人员由于自己的能力不足和经验欠缺，导致集体资产大量的流失。在报社发行上，如果没有一个真正合格的管理者，没有一个有着强烈职业精神的掌门人，那么报社经营的最大成本浪费将是在发行上的浪费，而这个浪费将直接葬送报社所有的利润。



当然，导致以上种种问题的产生并不是每一个发行人都想这么做，而是多方面原因造成的：① 报社领导决策错误；② 考核任务太重，不科学；③ 发行上投入有限，无法聘请到有能力、有经验的管理人员，各种发行所需要的硬件跟不上；④ 发行管理制度不健全，流程不规范；⑤ 报纸本身有质量问题；⑥ 管理者个人能力和职业精神欠缺等。正是因为这些问题，导致发行行业的人在报社始终没有地位。

第二节 做一个优秀职业发行人的 四个基本条件

我认为一个优秀的发行人，在经营报纸发行的时候，首先

—— 走出发行误区