

传媒资讯系列

【中国传媒大学211工程项目】

中国 报刊媒体产业 经营趋势

黄升民 周艳 主编

中国传媒大学 出版社

中国报刊媒体产业经营趋势

主 编 黄升民 周 艳

副主编 洪建平

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国报刊媒体产业经营趋势 / 黄升民 周艳主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2005

ISBN 7 - 81085 - 505 - 0

I. 中... II. ①黄...②周... III. 报刊 - 市场经济 - 研究 - 中国
IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052414 号

中国报刊媒体产业经营趋势

策 划 欣 雯

主 编 黄升民 周 艳

责任编辑 欣 雯

封面设计 灵麒时代广告有限公司

出版发行 中国传媒大学 出版社 (原北京广播学院出版社)

北京市朝阳区定福庄南里 7 号 邮编 100024

电话: 86 - 10 - 65738557 65738538 传真: 65779405

<http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 14.25

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 81085 - 505 - 0/K · 316 定 价: 35.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

目 录

第一篇 苦旅与抗争：报业市场扫描

第一章 报业发行搅动市场	(3)
第一节 从天下一统到群雄并起	(3)
第二节 掘金之旅	(8)
第三节 邮老大打扫房间	(11)
第四节 当“鸡肋”遇到机会	(14)
第五节 保级大战	(20)
第二章 行业报浮沉	(24)
第一节 小跑一圈再从头——行业报回位	(24)
第二节 行业报履新	(27)
第三节 行业报的青春冲动	(31)
第四节 改革创造的奇迹——《中国人口报》六年的发展之路	(34)
第五节 改刊祸福	(36)
第六节 《经济观察报》观察	(39)
第三章 地市报的市场苦旅	(44)
第一节 走向市场的机遇与挑战	(44)
第二节 《长治日报》这三年	(48)
第三节 组建地市报业集团势在必行	(52)
第四节 《扬子晚报》滚动出报的涟漪效应	(57)
第五节 从“午报”到“新报”——解读《新闻午报》	(61)
第六节 一天到晚快速地游——《职工快报》的竞争策略	(66)
第七节 《华夏时报》的社区报萌动	(70)
第八节 《法制晚报》搅水北京报业市场	(74)
第九节 《新京报》试水京城，跨地域办报直面突破	(79)
第十节 激流勇进的《大河报》	(83)

第二篇 杂志篇：裂变的市场

第四章 新锐杂志：一支劲旅	(89)
第一节 《搏》：老革命与新战场	(89)
第二节 《时尚健康》：时尚着、健康着	(93)
第三节 《时代周报》：走在模式化的刀尖上	(98)
第四节 哈佛《商业评论》：超越杂志的杂志	(102)
第五节 《新周刊》：秀哥·榜爷·传媒运营商	(106)
第六节 《西藏人文地理》：差异化的典藏范本	(109)
第七节 《mangazine 名牌》：开启男性杂志新格局	(111)
第五章 非“主流”的主流杂志	(115)
第一节 解读中国汽车杂志	(115)
第二节 中国《新闻周刊》往事	(121)
第三节 周刊类媒体，一路走好——兼谈《三联生活周刊》的周刊观	(126)
第四节 文学期刊迷雾	(131)
第五节 凤凰浴血，十年新生——《中国青年》在变革中前行	(135)
第六节 品牌打造和开发之路——追寻《理财周刊》的成功轨迹	(141)
第七节 把脉《天天饮食》，聚焦饮食时尚期刊	(144)

第三篇 纸媒人物：英雄慧眼

第六章 报纸人物	(151)
第一节 管理落后，非改不可——专访中国报业协会行业报分会会长吕华麟	(151)
第二节 投资热潮的后面——访北京青年报传媒发展股份有限公司总经理 杜民	(155)
第三节 出一点奇兵	(159)
第四节 快乐办报：刘为民步入“后华西时代”	(162)
第五节 一个地市报人的集团化梦想——访《无锡日报》总编辑蔡贵方	(166)
第六节 与《华尔街日报》发行人谈报纸经营	(171)
第七章 期刊人物评期刊	(175)
第一节 狼来了，你准备好起跑了吗——访中国期刊协会会长张伯海	(175)
第二节 五个运营理念解读《新周刊》——封新城专访	(180)
第三节 与陈宗周谈科普媒体的安身立命之道	(183)

附录 海外纸媒	(189)
附录 I 海外报纸解读	(190)
一、报业大国，小报天下	(190)
二、混凝土里面的水——漫谈海外华人报纸	(192)
三、百年兴衰——《洛杉矶时报》的今天和昨天	(198)
附录 II 海外杂志掠影	(202)
一、日本：重刊轻书的出版大国	(202)
二、《国家地理》：科学与媒介的完美结合	(207)
三、《财富》：企业发展的见证者	(211)
四、讲述百万富翁故事的《福布斯》	(215)

第一篇

苦旅与抗争：报业市场扫描

国内报纸可谓多如牛毛，竞争激烈。除占据全国发行市场的大报之外，形形色色的行业报各出奇谋，地区小报另辟蹊径。无论是新出现的报纸，还是市场老将，这种竞争格局都意味着一场苦旅和抗争。逆流而上，不进则退。2003 ~ 2004 年的报业市场虽然没有烽火四起，但是潜底的暗流却足以在未来引发各种兼并战、价格战、版面战、发行战等市场大战。可以预料的是，能够成功走过这场苦旅的报纸将一战成名，地位获得巩固！

第一章

报业发行搅动市场

第一节 从天下一统到群雄并起

多快呀！2001年11月10日，卡塔尔多哈，会议大厅小木锤的轻轻一击，15年不懈争取获得认可的欣喜还没有消散，对手已经来了。2003年5月1日起，我国将允许外国投资者在中国市场从事图书、报纸和杂志的零售业务。这标志着我国的书报刊分销市场正式向世贸组织成员国开放，原本模模糊糊的竞争压力一下子明朗了，发行，成了中国传媒业与国际对手角逐的前沿阵地。

一、光辉岁月的暮歌

“恐怕很少有人能想到，‘邮发合一’的政策是在促进报业经营企业化，扩大报纸发行量，争取自给自养背景下提出的。”中国报业协会发行委员会主任李忠笑着说。1949年12月，在北京召开的全国报纸经理会议确立了我国“邮发合一”的方针，当时的目的是以此减少发行上的开支和损失。1950年3月，《人民日报》率先与邮电部邮政总局正式签订了协议，协议中规定“报社负责编辑印刷，邮局负责国内外的发行”。1952年，邮电部邮政总局、新华书店总店、中国图书发行公司总管理处联合发文，明确规定书店发行图书，邮局发行期刊。1953年起，期刊逐步实行了“邮发合一”，报刊发行实现由邮局专营。这为我国报刊发行业日后的发展变化埋下了深深的伏笔。

“邮发合一对我国报纸发展的作用是不容置疑的，而且邮发至今仍占据着发行业的重要地位。”李主任指出。但是长时间报刊发行专营，缺乏竞争，却造成了邮局服务意识落后、工作质量差、效率低的局面，颇有些“店大欺客”的味道。报社在邮局那里不但找不到身为服务对象的主体感，相反，还要被迫接受邮局给他们的各种苛刻条件，诸如单方面增加发行费率、扩版需要提前打报告且手续繁杂、擅自提高加张费，等等。“在发行靠文件的时代，报社不会计较这些；但到了报社要自负盈亏时，邮局的做法迫使他们只能另谋生路

了。”李主任对此有些无奈。

1985年，邮局单方面大幅度地提高了报刊的发行费用。过高的报刊发行费用（高达报刊定价的40%）逼得许多报刊无路可走，于是想到了“自办发行”。就在这一年，中国有了第一家打破原有“邮发合一”模式、开始自办发行的报纸——《洛阳日报》。自办发行后，报社可从发行费中省出大约15%的总费用，这对于报社显然是一笔很可观的钱。这种榜样的力量无疑带有极强的辐射性，先是地域性很强的报刊开始跟进，它们就地建立自己的发行站，这些地方的发行站进而联合起来，建立起邮局之外的第二渠道。而这个发行渠道的建立，不仅打破了邮局对报刊发行的垄断，而且使邮局失去了巨大的业务量，特别是当那些市场活力极强的晚报、都市报纷纷涌现时更是如此。时至今日，中国近800家报纸，即半数以上的地方报纸都已采取了自办发行或自主发行的方式，邮发在城市的市场已丧失殆尽，这种局面的形成更多地缘于邮局自身的原因。

“美国作为世界上报刊出版最多、发行总量最大的国家，邮局在报刊发行中也担负着重要角色。”李主任认为，美国邮局之所以能够在层次清晰、分工明确的市场中找到自己的位置，根本原因在于他对自身服务角色的准确把握。美国法律规定信箱是邮政专用品，不准其他人投放报刊和广告，因此在一部分地区，报刊商是把报纸作为第三类邮件交给邮局传递投送的。美国邮政与报刊商相互合作、优势互补：大的报社有自己的送报组织和车辆，负责自己所在城市订户的投递，其他的报刊社或边远地区则由报刊社自己收订后，利用邮政的网络进行邮寄或投递，与邮局形成结算关系和合作伙伴。

我国邮局面对发行领域的深刻变化，已经进行了一些改革，但是改革还不够深入、彻底，还没有真正抓住市场化的关键。“现在，与邮局联系最紧密的就是全国发行的报刊，典型的就中宣部的八报一刊以及大多数省市的党报党刊。邮局还是他们必须依赖的合作伙伴，所以邮局的改革对中国主流媒体未来的发展有至关重要的作用。我们是难兄难弟啊！”李主任对邮局的改革有很多想法，但只有决策者的正确认识和措施才能使邮政发行这部庞大的机器重新快速运转起来。

二、穷则变，变则通

1984年以前，邮发一直一统天下。1985年，《洛阳日报》开始自办发行，自此掀起了中国报刊业自办发行的狂潮。从中原到沿海，从地市报到省级党报，到今天为止已有近800家报社实行自主发行，其中三分之一已经成立公司。

当年《洛阳日报》自办发行一定是有着多种原因的，作为一个中原不发达地区的市级报，生存问题可能更早地摆在了他们面前。“邮局当时作为全国所有报刊的发行总包，他们的地位决定了其为报社提供的服务肯定是无法满足个性化的要求的。”李主任认为，报刊社在无法依赖文件搞发行的情况下，读者在他们眼里变得金贵了，但邮发使他们和读者永远隔着一层。报纸在征订、投递、售后服务、读者数据等方面都只能被动地依赖邮局，偏偏这个靠山还不让人放心，靠着很不舒服。更为要害的原因是，前面的诸多问题势必会直接

或间接地影响报纸的发行，发行又是广告的前提，这两者又是报纸的经济命脉；而当时邮局作为发行代理，所收取的发行费率让报纸不堪重负，加之报社在回收报款时十分被动，报款由邮局控制逐月拨给报社，财政上的压力可想而知。

《南方日报》的自办发行是报社自办发行的里程碑式事件。尽管自办发行发端于地级市，但很快一些省级报纸也开始转变，较早的有《天津日报》，它相对集中的地域性使自办发行不存在太大的困难。但作为广东省委机关报，《南方日报》面对的是复杂的情形、广大的地域、众多而相对分散的人口，这无疑是一个巨大的考验。可喜的是到1999年，凭借改革开放的政策和经济的快速发展，广东众多的地级市都已经拥有了自己的发行网络，《南方日报》正是依托这些网络建立了地级市、县级市、乡镇三级发行，成功地覆盖了全省122个县。当时《南方日报》邮发的费率是58.3%，自办发行后的全部费用还不到40%，仅此一项就节约费用达2000多万元。

“现在看来，已经自办发行的报纸的发行机构可能是最好办的。”李主任指出。这些发行机构在业务层面需要解决的就是提高效率，使报刊社在分销这个环节尽可能地降低成本、增加收益、扩大市场占有率、提高广告回报率。而那些还没有公司化的则应该尽快选择适当的形式公司化，已经公司化的应该做到经营运作更加规范化。“但是那些依托于地方强势媒体的发行公司在未来的发展中也有一个天花板。”李主任强调。这些发行公司尽管已经在为实现网络的增值开发了各种服务项目，如送水、送奶、票务、旅游、家政、订书，等等，但这些项目并不足以支撑网络运营，它们所带来的也只是些微利，网络的真正价值并没有得到充分开发。产品单一，可能是这些公司经营上的通病。作为一个渠道服务商，如果自己的通路大多数时候被闲置，或者低效率地使用，其资源的浪费显而易见。

反观中国媒体市场，一个城市跑着几套发行队伍的现象似乎又是不可避免的。随着晚报和都市报热潮的兴起，一个城市少则三四家，多则六七家同类型报纸打天下的局面遍布大江南北。北京有小红帽、小黄帽、小蓝帽，天津有红、绿、蓝三色报箱。各家报纸都是邮局靠不住，竞争对手不能用，只有把报纸的生命线抓在自己的手里才踏实。能赚点钱更好，不能赚赔点也行，只要能保证报纸的发行，广告自然能弥补缺口。“所以这些发行公司很大程度上也是报纸的一种战略部署。”李主任指出。也许只有真正的市场化才能使这种重复建设的现象消失。

“发行公司搞物流，这在世界上是绝无仅有的。”李主任介绍说，世界上自办发行搞得最典型的的就是日本。据最新资料显示，目前日本全国报纸发行量为5427万份，仅《读卖新闻》的发行量就达1106万份。是什么原因使得《读卖新闻》这样的报纸拥有如此惊人的发行量？那就是日本的专卖制，即报社与发行销售店，也就是最基层的发行站或发行点，签订专营合同，为特定的报社提供专一的发行服务。日本全国有近两万个专卖店，占报纸贩卖（发行）店的三分之二以上。以《读卖新闻》为例，该报在全国设有各类贩卖（发行）店近8000个，其中专卖店有近6000个，约占四分之三。

日本的发行专卖店通常有两种：一是承包性质的报社直营发行专卖店，二是契约制专卖店。报社直营专卖店主要分布在城市中心地区，以便加强管理，加大发行推广力度；契约制专卖店分布广泛，由经营者与报社签订合同，其经营者往往是专卖店所在地区的居民，

对社区情况熟悉。发行专卖店的设置有一定的标准,根据社区的特点、住户及公司数量、人口密度、街道分布等严格划分区域,力求不漏不重,布局合理。

专卖店的良性发展需要有稳定、基本的发行量做支撑,没有一定的发行数量,专卖店很难经营下去。专卖店特殊的经营性决定了它与报社之间双向选择的关系,因此压力与拉拢都要适度。好卖的、读者喜欢的报纸容易建立专卖店。建立专卖店越多,报纸的发行量就越大;发行量越大,广告就越多;广告越多,就越有实力把报纸办得好看和好卖,更有实力投入到发行网络建设。专卖制是报纸市场残酷竞争的一个窗口,其惊心动魄和冷酷无情直接推动了报业垄断的出现。这种发行垄断一旦形成,实力薄弱的报纸便只能夭折或被兼并。

尽管我国在地理环境、人文环境等方面与日本有着极大的差异,但是专卖店的方式却让我们看到了渠道资源将是未来发行战中的制胜法宝。渠道只有在具有一定规模的情况下才能形成产业化、社会化效益,而这正是目前自办发行网的危机和机遇所在。

十几年来,自办发行使报社有了更多的自由,不但降低了报纸的发行费率,使报纸可以根据市场需求扩版加张,而且还使报纸上市时间大大提前,能为读者提供更好的服务。实践表明,自办发行在中国报业市场中起到了催化剂的作用,促进了中国报业的发展。但随着报纸自办发行市场的扩大,其劣势也日益凸显。仅仅为自己报刊服务的自办发行网络难以形成产业规模和效益,成本高、重复建设以及地域上的劣势更是难以避免,这或许便会成为报纸经营者眼中的“鸡肋”。

搭建邮局之外的第二个全国发行平台,已经成为发行业界同行的共识,这个平台的公正性和有效性是其获得媒体认可的关键。中国报业协会从1999年起就开始分析探讨如何利用报业内部已有的网络资源,采取股权置换和协议经营相结合的方式,打通现在局限于各个地区的城市网,建立一个中国报刊发行联合体。这一构想得到了20多家媒体的积极响应,目前正在积极向前推动。但大多数的媒体对于如何参与这个网、参与之后如何获利、如何保证公平公正等问题还有诸多顾虑,他们多抱着等等看的观望态度,认为搞不好可以汲取点经验教训,好了再参与也不迟。然而,这种观望可能会使业界错过一个迅速做强做大、提高行业门槛、提升自身价值的大好时机。“不管怎么样,报业协会会尽快拿出一个可以得到广泛认可的操作方案。这件事已经到了必须做的地步,因为它关系到行业未来竞争力的问题。”李主任对此态度十分坚决。

三、外来的和尚好念经

据了解,新闻出版总署、原对外贸易经济合作部曾经颁布《外商投资图书、报纸、期刊分销企业管理办法》,其中关于外国投资者从事图书、报纸和杂志零售业务的规定于2003年5月1日起施行;关于设立外商投资图书、报纸、期刊批发企业的规定于2004年12月1日起施行。《办法》明确规定,外商投资设立批发或零售企业必须经过新闻出版总署的批准,外商设立批发企业的注册资本为3000万元人民币,设立零售企业的注册资本为500万元人民币。同时,《办法》从程序上规定了外商在华投资设立书报刊分销企业

应履行的手续。现在有 60 多家外资企业已在中国大陆设立办事机构，并拟申请在大陆投资设立书、报刊分销企业。只要准备充分，条件具备，凡符合规定的，都将有望获准进入中国市场。

2000 年 6 月 15 日在上海成立的华道咨询（有限）公司，是世界三大跨国发行集团之一的 Hachette 在中国所下的一步先手棋。八年前，华道旗下主要从事出版业的 HFM 已经打开了合作办刊的大门，HFM 在上海成立必尔得广告公司，并与上海译文出版社进行版权合作，引进了《ELLE》（《世界时装之苑》）等一批知名杂志的版权。华道的目的旨在中国建立一个媒体王国，与必尔得广告公司的内容版权业务相呼应。

华道最初的业务是杂志发行，原因很简单：与图书相比，杂志发行更具连续性，容易建立品牌，同时又不像报纸发行市场那样竞争太激烈。但这个计划实施起来并不容易，相对于政策允许的版权贸易，发行渠道对外资有着严格的限制。因此运作之初，华道无法名正言顺地进行代理与分销业务，只能以营销咨询的名义帮助杂志社进行分销业务，然后由杂志社返款作为咨询费。现在政策放开了，华道的杂志发行代理触角一定会伸向更广的地方。

2002 年，发行业值得关注的事莫过于香港泛华科技集团宣布旗下全资子公司泛华媒体服务公司与人民日报社全资拥有的大地发行中心签约成立大华媒体服务公司，公司注册资本 1 亿元人民币。泛华对公司的总投资额为 2.5 亿元人民币，占合资公司 49% 的股份，经营期限为 20 年。据泛华科技 CEO 透露，他们的计划是把大地媒体服务公司建成一家全国性的发行分销商，分销全国的报纸、期刊、书籍。时近半年，大地始终保持着低调，但他们在报刊零售业务方面的拓展一直在有条不紊地进行。

同时，期刊发行作为期刊走向市场的通道，对期刊市场的培育及期刊产业的形成、发展起着举足轻重的作用。过去由邮政独家承担期刊发行的模式，近年来已发生了革命性的变革，已被正名的“二渠道”——民营期刊发行商，在期刊发行及推动期刊市场化的进程中不可小视。这些发行商大多是有一定文化修养和品位的商人，从开始的书刊零售起步，逐渐发展成为经营几十种期刊批发、零售的书刊发行公司，有自己的固定门市和稳定的销售网络，年经营额均在数百万元以上。北京、广州的一些期刊大亨还建立了上百人的送摊队伍，把期刊发行做到了市场终端，已经具备了发达国家期刊发行的雏形。

“社会发行公司，基本特点是小而散，主要业务针对零售，做得大一点的可以算得上区域性的批发商。”李主任这样评价社会发行公司，这些公司主要经营本城市报刊和代理外地报纸，起到一个组织管理的作用，货到之后再由自己的配送队伍分配给报摊。他们不仅直接与上游报刊社建立发行代理关系，还与各地批发商建立了横向联系，从其他批发商那里接活，所以他们的产品来源是纵横交错的。目前，这一领域也存在三种力量：其一是占总数较多的个体报贩；其二是有一定私企或外资背景的；最后就是一些大型的上市公司或私营企业通过购并组建的具有一定实力的社会发行公司，这也是社会发行力量中最值得关注的一支。

面对“二渠道”对期刊发行这一蛋糕的蚕食，长期习惯于坐堂收订期刊的主渠道邮政部门也坐不住了。江苏、湖南、杭州、西安、兰州等省市的邮政报刊发行局局长已开始以

积极的姿态参与竞争。江苏省邮政报刊发行局局长曾带领省内各地市发行局局长一行 16 人来到北京,打出“为期刊社与读者之间架设一条畅通的绿色长廊”的口号,与期刊社广泛接触,洽谈业务。局长宋永宁表示,在转换经营机制的过程中,他们还将推进与“二渠道”的合作,组建包括“二渠道”、境外发行商在内的股份制发行公司,开展期刊市场调查、信息收集、统计分析等一系列专业工作,以适应期刊产业化发展的需求。这一思路透出了邮政发行体制改革的一缕曙光。昔日邮政与“二渠道”的竞争关系,如果发展成为互补、互动的关系,无疑将是期刊产业发展的福音。

根据北京泛华东方传媒顾问公司《中国报刊发行研究报告》的统计,截至 2001 年末,我国内地共有 2111 种报纸、8889 种杂志,年总印数 380 亿份。报告得出结论,中国内地报刊发行环节大约有 117 亿元的收入,其中批发零售发行占 70 亿元(这里面批发环节约为 42 亿元),订阅发行约为 47 亿元(其中邮局的订阅发行占 74%)。对如此之大的市场眼热心动的大有人在,尤其是在市场的主角——邮局——正逐渐老去的情况下。于是,各路人马纷纷粉墨登场。现在,这个舞台还有可能是主角和跑龙套的都有一口饭吃,但是想上台的越来越多,角色的分量越来越重,“新来的大腕”抢饭吃的本领高强,不久的将来恐怕难免会有人失去舞台,没有饭吃。

第二节 掘金之旅

曾有一位世界 500 强的大媒体总裁在上海开会时说:中国的媒体就像一个没有开采的金矿,现在只是需要寻找一个缺口。现在,他们终于找到了一个大缺口。新闻出版总署、原对外贸易经济合作部已颁布了《外商投资图书、报纸、期刊分销企业管理办法》。据国家新闻出版总署署长石宗源的披露,入世后新闻出版业的开放步骤是:一年内,外国服务提供者可在深圳、珠海、汕头、厦门、海南五个经济特区和北京、上海、天津、广州、大连、青岛、郑州、武汉八个城市,设立中外合资的书报刊零售企业。其中在北京和上海,零售企业不超过四家,其余地区不超过两家,在北京设立的零售企业中的两家可在市内设分店;两年内,开放所有的省会城市及重庆市和宁波市,并允许外资对零售企业控股等。

统计显示,2001 年全国共发行图书 156 亿册、报纸 350 亿份、期刊杂志 29 亿册,总营业额接近 1000 亿人民币。“媒体投资已经成为各类资本眼中的一块‘肥肉’。但是由于政策限制,投资媒体核心业务本身政策风险较大,但广告、发行、调查、咨询等环节却可以成为资本进入的切入点。其中,以书报分销最具有投资价值。”一位长期从事媒体研究的某咨询公司高层人士一语点破媒体投资的关键。

一、掘“进”规划

2002年9月,香港泛华科技集团与人民日报签署意向书,其全资子公司泛华媒体服务公司与人民日报社大地发行中心合资成立大华媒体服务公司(以下简称大华)。大华的成立,对于国内的媒体发行业有着非常重要的意义。它标志着在中国新闻出版发行领域入世后逐步对外开放的进程中首家外资的进入,并且是与中国最具权威的官方媒体合作。作为第一家获准在中国同时经营报纸、期刊、图书的发行公司,大华的经营范围包括中国公开出版的报纸、期刊、图书的全国发行分销,经营期限为20年。

此前,虽然有贝塔斯曼与国内出版业初步合作,但是在媒体发行渠道领域还没有实质性的突破,而泛华与《人民日报》的合资协议,按照香港媒体的说法,则是由国家新闻出版总署批准的,以试点单位的方式,突破了中国入世对内地图书报刊分销的开放时间表。一石激起千层浪,此事立刻引起了业界的种种猜测,但是签约后大华的活动却一直很低调。由于当时政策还没有明确开放,大华公司的工商登记等手续在办理过程中还颇费了些周折,直至2002年12月,公司才正式拿到营业执照,成为中国第一家合资发行公司。拿到执照之后,大华开始在书报刊发行市场寻找切入的最佳位置,通过对国内外发行市场的研究,“我们发现发行公司除了最直接的物流服务外,更重要的应该是咨询服务。咨询服务的价值就在于可以向报刊社提供其产品 in 发行市场的销售信息”。泛华集团CEO黄伟明指出,在国内媒体竞争愈演愈烈之际,媒体是否准确掌握市场资讯就愈显重要,国内发行机构的这个环节又很薄弱,而这恰恰是大华的长项。

有效发行,这是现在非常流行的话题和观点,在众多报刊采取扩版不加价为普遍竞争手段后,国内大多数报刊的售价都远远低于成本价,这就使报刊社面临一个矛盾——卖得越多,亏得越多。报刊社寄希望于依靠发行量吸引广告,以广告来弥补发行缺口;而广告主看重的则是广告是否给自己带来销售,因此,报刊从这两方面来说都必须明确自己的目标读者群,控制发行量、实现有效发行就显得非常重要了。“正是因为需要有效发行,发行公司的市场咨询服务将会成为竞争的核心手段。”黄伟明对此颇为自信。

“之所以选择发行领域作为投资,主要是看中了这个市场的市场前景。”黄伟明说,以国际普遍经验来看,平面媒体所占广告量基本可以达到30%~40%,而我国还处在10%以下,但近两年平面媒体的广告量明显放大,平面媒体的富矿带也许就快找到了。尽管我国的发行市场存在虚报数量、人际关系复杂等等问题,但是随着加入WTO以后市场的日益规范,黄伟明相信这些现象都会慢慢消失,到那时,能否真正为报刊社提供更全面的服务便将成为报刊社衡量和选择发行公司的最重要的因素。准确的市场信息将使期刊经营者了解直观真实的市场,可以以此为依据调整内容来适应市场需求。“当然,我们也没有寄希望报刊社能一下子就接受我们整套的服务理念,毕竟市场已经形成目前这种局面。但是好的东西一定会被接受。”黄伟明打了个比方说这有点像劝吸烟的人戒烟。

应该说,大华在资源上具有得天独厚的优势。《人民日报》是中国官方最权威的媒体机

构，泛华科技近年来整合集团业务，全面加强集团核心传媒及信息业务，主攻传媒资讯，目前拥有星岛传媒。另外，大华在机制和资本方面也灵活得多，拥有现代化的股份制运作体制，同时泛华科技和人民日报社都是传媒行业定位明确、实力雄厚的机构，强强联合，在雄厚资本和行业背景下，打造现代化的媒体发行物流体系具有更加坚实的操作前景。大华媒体先天即拥有的政策优势、资金优势、行业优势、体制优势，将帮助其在国内报刊发行领域迅速打开局面。

目前，国内的发行公司在操作上还存在一些问题，比如回款慢、信息反馈差，大华希望利用他们在这方面的弱点，在保证基本物流服务后在这两方面大大提高服务质量，同时通过在财务和市场反馈上为报刊社提供更有力的支持来打开发行市场。“我们的目标是建立一个全国骨干网，目前主要的销售对象是期刊。我们会在几个主要的大城市建立自己的配送队伍，通过他们收集准确的市场信息，统筹分析后再提供给杂志社。”黄伟明透露大华已经在与不同的合作伙伴谈判，原计划在2003年4月份召开董事会把各项合作计划提交董事会讨论，如获通过就开始进入实质性的操作阶段，只是因为“非典”才迫使计划一再延迟。

2002年7月，泛华科技取得星岛传媒的资产后，从中获得5亿元港币，坐拥现金逾1亿美元。黄伟明指出，集团会专注发展大中华媒体业务，其现金也会投放在媒体相关业务上，合资公司会考虑通过收购或自行投资的方式，建立内地的发行网络。目前正研究若干内地分销发行企业的收购机会，通过资本手段建立全国性的报刊图书发行分销渠道体系。“2002年泛华完成了打通产业布局价值链的工作，三年之内在‘管制’政策下打造出将来可以与国外大公司竞争的本钱。”黄伟明很自信。

大华计划将首先在北京发展，未来将通过企业收购行动，在中国主要城市逐步建立分销站点，最终目标是覆盖东北、华北、华东、西北、中南和西南。大华的业务开拓并不是盲目的四处出击，以资金优势大手笔花钱，而是在现有的市场基础上，先稳固现有的市场优势，取得阶段性胜利的同时，再将优势扩展到全国。

中国的发行市场太大了，不可能由某一家公司控制，因此依据自身优势寻找准确市场定位很重要。国际上成熟的发行模式多种多样，各有特色，但不能说哪一种是最适合中国的，中国的国情决定了很多事情还要“因地制宜”。在主要城市，大华将会采取建立网络实体的形式来占领市场，而在一些短期之内不是重点竞争市场的城市，则会采取入股等战略合作方式。“我们还是希望以独立的第三方的形式为市场服务，但是初期我们也不排除与某一个杂志进行合作，但最终的方向和目标一定是努力成为独立第三方的发行服务商。”黄伟明一再强调大华独立第三方的身份。

二、万事开头难

毋庸置疑，泛华对于国内发行市场的种种设想和计划都是具有相当诱惑力的，但是面对中国这个还很不规范的市场，经营中还有很多人为的不可控因素，这无疑都会增加他们的经营风险。对于报刊分销市场的操作难度，一位外资传媒集团在华的媒体咨询公司老总

曾经指出：“由于报纸期刊的上游供货关系比较复杂，各媒体之间存在‘门户’壁垒，短期内很难同时拿到多家书刊的发行代理权；即使拿到了分销权，由于发行市场存在着地区条块分割，大多数零售摊点对于期刊、报纸的认知过程较长，市场很难很快打开。例如北京的‘小红帽’，对其他报纸刊物的分销代理业务仍然不成气候。”

因此，我们可以看出，渠道资源固然重要，但更重要的是要为渠道争取优质产品的代理权，这恐怕就不是单靠资金能解决的事了。未来的图书分销市场投资环境将更为宽松，但要想在其中有所收获，仍需等待时日，而究竟是谁能挖到第一桶金，也还要拭目以待。

第三节 邮老大打扫房间

2003年4月14日，习惯从报刊亭购买报刊的北京读者忽然发现，一些脸熟的外地报刊在北京邮政报刊亭上忽然不见了踪影。也正是这一天，北京首都报刊亭有限责任公司出动几百号人马，开始整顿属下分布在全市城八区的1586个邮政报刊亭，就摊主私自向“二渠道”要货、非法张贴小广告（非法出版物）、超范围经营、转包转租、脏乱差以及报刊亭安全隐患等方面进行集中整治。邮老大这种清理门户的“老三篇”对报刊亭摊主来说并不陌生，只不过这次来得非常迅猛，让他们感到有些不适。

打扫房间的日常行为无非是清除病菌藏身之地以自保，邮老大这种自家门户勤打扫的良好习惯也不例外。业内人士对深圳市报刊发行局联手《深圳特区报》、《深圳商报》于2001年5月“封杀”《南方都市报》的那场风波还记忆犹新，报刊社、发行局、二渠道发行商等不同利益主体的力量博弈成了这次事件的焦点所在，报刊发行体制很多日积月累的深层次问题在这次争端中暴露无遗。

对于邮老大这只“有骨无肉”的“世纪恐龙”来说，问题的关键或许不在于该不该勤扫房间，而在于如何强身健体适应市场，应对竞争对手的出击。

一、我栽树，凭什么你乘凉

一个不争的事实是，随着报刊社自办发行以及二渠道发行等力量的崛起，邮政报刊发行的市场份额呈逐年递减之势，报刊发行的收入在邮政收入结构中所占的比重也呈下降趋势。以河南邮政为例，据河南省邮政统计资料显示，全省每百人拥有报刊份数1988年为16.87份，到1998年下降到9.98份，十年间每百人拥有报刊份数下降了40.84%。1990年报刊发行收入占邮政总收入的23.72%，1999年则仅为13.67%。

在地盘屡遭侵蚀的时节，国家从1999年起每年给邮政的补贴逐年从80亿元、50亿元、30亿元、10亿元减少到零，到2003年彻底断奶。这无疑让邮政报刊发行颇有内外交困之感。面对报刊亭主违反业务代办协议、私自从其他渠道订货的行为，清理自己苦心经营的