

南方报业之路

主编 ○ 杨兴锋

回顾南方日报60年走过的历程
全面总结近30年来改革发展的经验

探讨南方报业传媒集团未来的发展路向

NANFANG
DAILY PRESS
ZAVENAN
GBAOMI
ZHIDU

南方报业传媒集团
南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS



南方报业之路

NANFANGBAOYEZHILU

主编 ○ 杨兴锋

回顾南方日报60年走过的历程

全面总结近30年来改革发展的经验

探讨南方报业传媒集团未来的发展路向

图书在版编目 (CIP) 数据

南方报业之路 / 杨兴锋主编. — 广州: 南方日报出版社, 2009. 9
ISBN 978-7-80652-924-9

I. 南… II. 杨… III. 报纸—新闻事业—体制改革—广州市 IV. G219.246.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 164104 号

南方报业之路

杨兴锋 主编

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: 广东信源彩色印务有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 25

字 数: 500 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 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>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

数字化时代南方报业聚合战略构想

南方报业传媒集团管委会主任、南方日报社社长 杨兴锋

经过改革开放以来30年的迅速发展，南方报业正处在数字化时代新一轮大发展的前夜。在这一新的历史起点上，深入、正确地分析自身的优势与不足，对集团今后的发展提出符合媒体市场实际与发展规律的战略构想，是十分必要的。

一、审视我们的发展历程：多品牌发展战略是集团市场实践的结晶

自20世纪90年代以来，南方报业积极因应形势的发展，实施“龙生龙，凤生凤”的多品牌发展战略，打造了一系列成功的子品牌媒体，并于1998年5月18日成立南方日报报业集团（2005年7月18日更名为南方报业传媒集团），目前达到“十一报六刊三个网站一个出版社”的规模，被同行誉为中国报业“定位最清晰、结构最合理，综合运营能力最强，在国内最具影响力”的报业传媒集团。

在此过程中，南方报业通过实施多品牌发展战略，依托《南方日报》几十年办报过程中积累起来的办刊经验和人才队伍，先后创办了《南方周末》、《南方都市报》等优秀子报；随着《南方周末》的日渐强大，又利用《南方周末》的人才和发行渠道等资源创办了《21世纪经济报道》、《南方人物周刊》等报刊；《南方都市报》派生出《南都周刊》、《风尚周报》等相关报刊，《21世纪经济报道》则孵化出《21世纪商业评论》、《商务旅行》、《理财周报》等系列报刊。这一战略的实施，使南方报业成功打造了在多个细分市场中处于领先地位的品牌媒体：《南方日报》在省级机关报中连续23年来其影响力、发行量和广告额都居于第一位；在周报方面，《南方周末》一纸风行20年，一直稳居周报的头把交椅；在都市类

报纸方面,《南方都市报》后来居上,2007年和2006年被国家新闻出版总署评定为全国晚报都市类报纸综合竞争力排名第一;在财经类报纸方面,《21世纪经济报道》稳居首位;在人物周刊类杂志方面,《南方人物周刊》居于前列;集团的其他报纸和杂志在各自的细分市场上也都有突出的表现。

这一战略的实施,使南方报业拥有抵御市场风险的强大动能。尽管从2005年以来传统媒体的发展速度出现了拐点,但南方报业依然保持了两位数的增长。在2007年激烈的市场竞争之中,南方报业依然保持了社会效益和经济效益双丰收的良好势头。一是集团的经营工作又上了一个新台阶。集团的总收入、广告收入以及净利润都保持了高速增长态势。二是集团大家族中又添了不少新成员,达到了“十一报六刊三个网站一个出版社”的规模。2007年,21世纪报系创办《理财周报》,与中央人民广播电台经济之声频道进行深度合作,集团和云南出版集团合作主办《云南信息报》,南方都市报数字报和南方周末网站2007年下半年以来陆续开通;同时,《南方日报》、《南方周末》和《南方都市报》均进行了新一轮改版,进一步贴近和占领了市场。三是积极推进文化体制改革。2007年10月省政府正式下文批复同意集团的转制方案,推动集团的转制工作进入实操阶段;南方网整体并入集团的工作即将完成,集团的五年战略规划工作也在有条不紊地推进。四是集团的基础建设翻开了新的一页。集团南海基地第一期工程基本完工和集团新大楼的开工,以及集团和南方月刊在北京与广州购置办公楼,集团的基础建设得到扎实的推进。五是集团品牌影响力进一步扩大。在2007年度“中国500最具价值品牌”排行榜上,集团旗下的《南方日报》、《南方都市报》、《南方周末》、《21世纪经济报道》四家报纸品牌价值,在未计“南方报业”主品牌价值的情况下达96.99亿元,比2006年增加约10亿元;2007年,集团继2002年度后再次获得“全国最受尊敬企业”称号(其间每年都入选“全国最受尊敬企业”50强)。

回顾以往的发展实践,可以说,集团通过实施多品牌发展战略,走出了一条裂变式的发展道路。这种“龙生龙,凤生凤”的裂变式发展模式,对于南方报业在平面媒体上的多品牌发展起到了至关重要的作用。这种发展模式之所以能够取得成功,是因为那个时期的南方报业主要是在相对单一、熟悉的平面媒体领域进行耕耘与拓展;原有媒体与裂变出的子媒体在产品形态、产品定位以及运营模式等方面的相似性,使得南方报业旗下媒体能够驾轻就熟地

将其拥有的核心资源与核心能力进行复制与共享。这种发展模式实际上就是内生发展与差异性发展模式，是集团在激烈市场竞争中的实践结晶和宝贵财富，今后还要坚持和进一步发扬光大。

但是我们不能不看到，这种模式主要是依靠自身的积累而滚动发展的，对如何利用外部的资源加快自身的发展相对较少，而目前南方报业面临着在数字化时代相对陌生的业务领域进行跨媒体、跨行业、跨地域拓展的艰巨任务，要满足这种复杂任务对资源的要求，南方报业旗下原有单个媒体往往就显得捉襟见肘，需要在整个集团范围内进行资源整合；跨媒体拓展所需要的组织能力和业务经验也需要在整个集团范围内进行有效的交融、复制和共享；在新媒体领域，技术发展与市场变革的规模和速度都远远超过平面媒体，特别是市场化的商业网站的快速发展，对传统媒体形成巨大的挑战，南方报业作为一个平面媒体集团在涉足新媒体时，也必将会在更大的范围内面对更多强劲的对手。由此可见，集团原有的裂变式发展模式不能够保证南方报业以比对手更快的速度实现跨越式发展，只有顺应形势转变战略理念，探索新的发展模式，才能产生更加强劲的发展能量。如果把眼光投向国外，差距与挑战更加明显。如美国的甘尼特公司不仅是上市公司，而且在全国拥有101份日报、300多份周报、17家电视台，2002年报纸发行总量755.4万份，2003年营业总收入67.11亿美元，报业总收入56.10亿美元。因此，在新的历史起点上，我们只有树立起强烈的忧患意识和长远的世界眼光，通过向国内外先进的传媒同行们学习，进一步解放思想、与时俱进，在战略和体制机制上不断创新，才能迎来新一轮的大发展。

二、实施媒体聚合战略：集团和旗下媒体将进一步释放强大发展动能

针对上述问题，为适应数字化时代和形势发展的需要，我们通过长时间认真系统的总结、调研与思考，提出了媒体聚合战略，就是要通过聚变式发展，走出一条与裂变式发展模式相关但不同的新的发展道路，以获得更好更优的发展动能和效益。

媒体聚合战略，简言之，就是通过集团旗下不同媒体形态的聚合、不同媒体品牌的聚合以及不同业务单元的聚合，将南方报业打造成为数字化时代国内实力最强、成长性最好、最具影响力和国际竞争力的跨媒体、跨行业、跨地域的传媒集团，更好地服务于国家的经济社会建设。其中所指的拓展，是在数字化时代的媒体拓展，既包括在原有平面媒体领域的继续

拓展，目标是成为在本区域和国内拥有强大竞争力的平面媒体集团；也包括在网络媒体、移动媒体等新兴媒体领域的拓展，目标是成为拥有国内最具活力的新媒体的传媒集团；还包括在相关多元化领域的拓展，目标是成为中国最具成长性的传媒集团。

如果说，以往集团实施多媒体发展战略取得了良好成绩，就如同核裂变一样产生了强大的发展动能，那么在数字化时代和当前新的竞争形势与发展环境下，实施聚变式发展，必将为集团带来新的更大的发展活力与发展后劲，为集团整合资源、实现跨越式发展提供新的、更加广阔的舞台。

聚合战略作为一个复杂、艰巨、系统的工程，在实施过程中应处理好如下关系：一是处理好裂变与聚变的关系。我们必须清醒地认识到，“聚变”不是为了“聚变”而“聚变”，而是为了实现自身的科学发展和可持续发展而聚合。因此，要处理好裂变和聚变的关系。“裂变”是“聚变”的基础，“聚变”是“裂变”更高层次和境界的升华。目前，集团经过几十年的发展，已经完全具备了聚变的基础；同时，聚合战略应基于效率原则进行聚合，发挥好集团与旗下各系列报刊网社的两重积极性。二是处理好集团战略和各子报刊网社战略之间的关系。一方面，各子报刊网社的战略必须服从和符合集团的整体战略，集团各业务单元的子战略也要服从于集团的整体战略，集团人力资源战略、资本运营战略等各个职能战略也要服务于集团的整体战略；另一方面，集团的整体战略要考虑到旗下不同媒体的业务特点，必须能够包容各子报刊网社的战略，以实现集团战略和各子报刊网社战略的有机协调。三是集中资源于优势媒体，继续支持优势媒体做强做大做优，充分发挥市场机制的“优胜劣汰”作用，为集团的可持续发展打下坚实的微观基础。四是注意差异化定位和发展，避免内部同质竞争。

实施聚合战略要重点推进如下工作：一是要加强战略管理，建立起科学的业务沟通与协作机制、资源共享机制和利益协调与补偿机制。2007年我们在业务协作、报网互动上作了探索，取得了良好效果。2008年要在总结经验的基础上，进一步在上述机制的建设上取得突破，使效益最大化。二是要根据数字化时代多媒介不断融合的发展态势，积极探索多种媒介形式融合的具体路径和形式，逐步进入网络媒体、移动媒体和其他新兴媒体以及广电媒体；发挥我们的核心竞争力和基础优势，进一步深耕平面媒体，扩大与占领市场，通过全国市场

和广东省市场两个维度上的跨地域发展，形成领先国内并在区域市场有压倒性优势的平面媒体群；要抓住南方网整体并入集团的契机，坚持统分结合的原则，通过整合集团旗下的南方网、奥一网和南方报业网等现有网络媒体资源，建立统一的技术实现平台；并将网络媒体与传统平面媒体有机融合，将在传统平面媒体上积累的核心能力迅速转移到网络媒体领域，做强做大旗下网络媒体，形成具有强大影响力的网络媒体集群；在集团核心竞争力的能力范围内适度进行相关多元化发展，在图书出版、商务印刷、信息服务等业务领域形成对集团新闻主业有效补充的相关产业集群；要进一步整合资源，构成富有张力和活力的完整的产业链和价值链，推动自身从平面媒体产品生产商向媒体内容提供商与信息服务商的转变，从报业集团向覆盖全媒体的传媒集团转变；释放集团和旗下媒体的强大生产力，推动集团实现新一轮大发展。三是要充分利用引进战略投资者和上市等多种融资手段以及建立战略合作伙伴等形式，逐步打通集团的资本通道，通过借力资本市场和外部资源，提升集团的核心竞争力。

三、理顺体制机制：聚合战略的实施和下一步新的大发展将获得良好的制度基础

理顺体制机制，是实施集团媒体聚合战略的关键性要素。目前，省政府已经批复同意南方报业传媒集团转制方案，这标志着集团的转制工作开始进入实操阶段。可以预见，通过改制等方式，建立起“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度和适应传媒业发展趋势与现代企业集团客观要求的“控之有序、分之有度”的母子公司体制，对于推动南方报业成为真正的市场主体，充分利用市场资源，提高管理效率，实施媒体聚合战略，更好地参与市场竞争和实现集团在数字化时代的发展壮大，具有重大意义。

改革开放以来，尤其是近10年来，南方报业传媒集团一直保持着高速健康发展态势。但是在发展过程中，政企不分、权责不明、管理不科学、重采编轻经营管理等体制性问题日渐突出，如不进行改革，将导致集团运转不畅、效益低下、市场化程度低与发展粗放、发展后劲不足等问题。可以说，目前采取的“事业单位企业化运作”方式已经不能很好地适应市场环境变化和自身发展的需要，这不仅在很大程度上制约着集团进一步做大做强做优，甚至会影响到集团的生存。因此，通过转制建立现代企业制度就成为我们的当务之急。

十六大以来，我国文化体制改革全面推开，相关政策不断出台，取得了显著成效。十七大报告中进一步提出了“要深化文化体制改革，完善扶持公益性文化事业、发展文化产业、

鼓励文化创新的政策，营造有利于出精品、出人才、出效益的环境”。这不仅为我们的转制工作指明了方向，而且为我们的改革和转制提供了强有力的政策支持。我国20多年来的国有企业改革实践证明，企业只有建立起规范的现代企业制度才能实现可持续发展，这也从实践上为我们的改革指明了出路。国有企业在建立现代企业制度、加强管理以及实现集约化发展等改革方面业已取得的巨大成就与丰富的实践经验，也为我们的转制工作提供了很好的经验借鉴。

由于传媒业自身的特殊性以及传媒业改革的系统性、复杂性和艰巨性，集团转制必须坚持积极稳妥的渐进式改革的原则，既要体现改革的力度和魄力，也要考虑到传媒业改革的特殊性；既要坚持解放思想、实事求是、因地制宜的原则，也要坚持合法性原则，转制方案严格按照各项法律法规的规定程序执行，建立起规范健全的现代企业制度。在改制的过程中，要特别注意坚持党管舆论导向、党管媒体和党管干部的原则，牢牢掌握本集团重大事项的决策权、资产处置的控制权、宣传内容的终审权、主要领导干部的任免权等；坚持把社会效益放在首位，努力实现社会效益与经济效益的有机统一；坚持处理好改革、发展和稳定的关系，要以改革促发展，以稳定保障改革和发展，并以改革和发展的成果来巩固和强化稳定。这就要求转制方案既具有前瞻性，符合传媒业的发展趋势，有利于提高集团的效率和核心竞争力，同时又能很好地保护集体与员工的各项合法权益，保证集团各项工作的稳定和可持续发展。转制的总体思路要按照建立现代企业制度、采编经营两分开以及采取“一媒体一公司”的运营模式的指导原则来设计。通过转制，必将进一步释放制度的活力和生产力，并为南方报业的可持续发展和下一步的跨越式大发展打下坚实的制度基础。

解放思想是正确行动的先导。只要有利于集团的科学发展，有利于更好地坚持正确的舆论导向，有利于扩大与巩固党的新闻舆论阵地，我们都要深入探索。在南方报业处于数字化时代新一轮大发展前夜这个关键时期，我们尤其要坚持继续解放思想，不断学习，加强自主创新能力和意识，以科学发展的态度和方式，认真实施集团媒体聚合战略，在新一轮大发展中争当全国媒体领域科学发展的排头兵。

（本文原载于《南方传媒研究·第十一辑》，2008年2月）

目 录

001 代序 数字化时代南方报业聚合战略构想

002 第一篇 总论

002 第一章 一个甲子的年轮

014 第二章 从一张报纸到一个集团

022 第三章 从多品牌战略到媒体聚合战略

029 第四章 南方报业气质和发展经验

036 第二篇 新闻采编改革

036 第一章 概述

042 第二章 南方日报：勇立潮头唱大风

042 第一节 打造有影响力的要闻

046 第二节 以思想深度提升党报高度

049 第三节 经营有高度又贴近的时政新闻

057 第四节 大众财经时代的党报政经报道

063 第五节 主流政经媒体的大文化报道探索

068 第六节 争夺区域市场，党报走市场的必由之路

- 072 第七节 批评报道的大局意识和道义担当
- 076 第八节 做有深度的报料新闻
- 080 第九节 强化视觉设计元素，打造高端品牌形象
- 085 **第三章 南方农村报：中国最市场化的农村报纸**
- 085 第一节 帮助大家搞好生产，办好人民公社
- 086 第二节 乐为群众服务，敢为群众说话
- 088 第三节 逆市场化带来的教训
- 089 第四节 专门为农民说话，专业为农业服务
- 091 第五节 新农村推动力
- 095 **第四章 南方周末报系：为中国新闻界树立风向标**
- 095 第一节 《南方周末》：一纸风行
- 106 第二节 《名牌》：全息解读精英生活
- 108 第三节 《南方人物周刊》：重新打量每个生命
- 112 第四节 南方周末网站（infzm.com）：进军新媒体
- 114 **第五章 南都报系：十年榕树已长成**
- 114 第一节 十年口号，南都轨迹
- 121 第二节 南都两段论
- 123 第三节 南都新起点：2007
- 126 第四节 变局2008
- 128 第五节 南都往哪里去？



- 130 **第六章 21世纪报系：八年生长 生生不息**
- 130 第一节 立体化的风险管理体系
- 133 第二节 生生不息的中国道路·全球价值
- 135 第三节 矩阵化管理的全球新闻网络
- 138 第四节 让编辑深入一线作战
- 139 第五节 采编与经营分离
- 142 **第七章 《城市画报》：城市青年新生活的引领者**
- 143 第一节 创业初期的困难和对策
- 144 第二节 三年突破和转折
- 145 第三节 原创性、本土性及引导性
- 146 第四节 忠实记录时代生活和城市文化
- 147 第五节 特刊的轰动效应及衍生活动
- 149 **第八章 《南方》杂志：深度凝聚力量**
- 149 第一节 在创新中脱颖而出
- 152 第二节 向专业要深度
- 154 第三节 迈上时政大刊之路
- 155 第四节 在深度中要时效
- 157 第五节 唱响南方之声
- 159 第六节 创新永无止境
- 161 **第九章 南方网：八载创业 不辱使命**
- 161 第一节 在巨人的肩膀上崛起赶超

163 第二节 在舆论的风口浪尖闯出新路

169 第三节 在新的历史起点上争先创优

170 第三篇 经营管理

170 第一章 概述

176 第二章 渠道开拓

176 第一节 南方日报的自办发行

183 第二节 全国性发行渠道的开拓策略

192 第三章 广告经营

192 第一节 高度决定影响力：机关报广告经营新路子

197 第二节 南方周末报系赢在经营理念

202 第三节 南方都市报广告经营创新

209 第四节 21世纪报系的4A攻略：媒体、广告公司、客户三赢

215 第四章 市场推广

215 第一节 “卖活动”：南方日报市场推广秘诀

223 第二节 在创新中赢得未来——南方周末报系市场推广

226 第三节 商业中国推动力——21世纪报系市场运营法则

234 第五章 价值链管理

234 第一节 报业印刷的典范



- 239 第二节 传媒产业基地建设
- 241 第三节 南方日报出版社创新经营新探索
- 249 **第六章 多元化经营**
- 249 第一节 多元化拓展实业
- 253 第二节 勇于开拓房地产
- 261 **第七章 低成本扩张**
- 261 第一节 首家跨区域办报试点——新京报
- 262 第二节 省地党报合作首开先河——西江日报
- 265 第三节 南都模式再造——云南信息报
- 268 **第八章 资本运营**

272 第四篇 品牌建设

- 272 **第一章 概述**
- 273 第一节 传媒品牌的衡量及打造
- 274 第二节 多品牌战略的主要内容
- 277 **第二章 四轮驱动下的南方日报品牌建设**
- 277 第一节 办报理念：高度决定影响力
- 278 第二节 新闻：差异化竞争战略
- 279 第三节 发行：有效发行+自办发行

281	第四节	广告：整合营销带动广告经营
282	第五节	市场：策划活动营销，精心塑造品牌
286	第六节	品牌扩张：开党报合作先河
287	第三章	南方周末报系的品牌建设
287	第一节	南方周末品牌经营之道：缔造“精神缘”
290	第二节	让有梦想的华人精英彼此相聚——《mangazine 名牌》品牌建设
292	第三节	《南方人物周刊》针对广告市场的品牌策划与传播
294	第四章	南方都市报的品牌建设
295	第一节	合纵：以“整合传播”的概念打造媒体品牌
298	第二节	连横：从一份报纸到报系的多品牌延伸战略
299	第三节	内修：品牌管理是企业长续发展的基石
302	第五章	21世纪经济报道品牌经营之道
302	第一节	21世纪经济报道的品牌发展
302	第二节	新闻·责任·品牌
306	第三节	关注市场的变化
307	第四节	品牌管理
309	第六章	臻于至善：《南方》杂志的品牌塑造
309	第一节	月发行量过百万的政经大刊
310	第二节	有品·有用·有趣
310	第三节	培养过硬的采编队伍
311	第四节	围绕大局服务高端



- 311 第五节 与强势媒体开展战略合作
- 312 第六节 积极参与行业协会活动
- 312 第七节 通过活动塑造品牌
- 313 第八节 从读者中来到读者中去
- 313 第九节 严格把好广告关
- 314 **第七章 南方网的品牌建设**
- 314 第一节 网站品牌概况
- 315 第二节 核心竞争力与品牌建设
- 316 第三节 网络互动是网站品牌的特色结构
- 317 第四节 品牌传播与延伸
- 319 **第八章 从中国农村发展论坛看南方农村报的品牌经营**
- 323 **第九章 《城市画报》：城市青年生活杂志第一品牌**
- 323 第一节 内容：紧贴城市青年精神需求
- 324 第二节 渠道：讲座和网络互动促联络
- 326 第三节 品牌延伸：经典栏目结集出版
- 326 第四节 活动行销：时尚概念深入人心
- 327 第五节 创意经济：整合营销搞活经营
- 330 **第十章 南方日报出版社的品牌建设**

336 **第五篇 战略管理**

336 **第一章 聚合战略**

336 第一节 从多品牌战略到品牌聚合战略

343 第二节 聚合战略的主要内容

345 第三节 聚合战略的实施方式、手段和成效

350 **第二章 人才战略**

351 第一节 科学地确立了人力资源战略愿景

351 第二节 初步实现了人力资源战略目标

353 第三节 形成了基于报人文化的用人理念体系

357 第四节 制定并落实了人力资源战略实施策略

368 **第三章 体制创新战略**

368 第一节 文化体制创新

372 第二节 领导体制创新

374 第三节 管理体制创新

378 **编后记**
