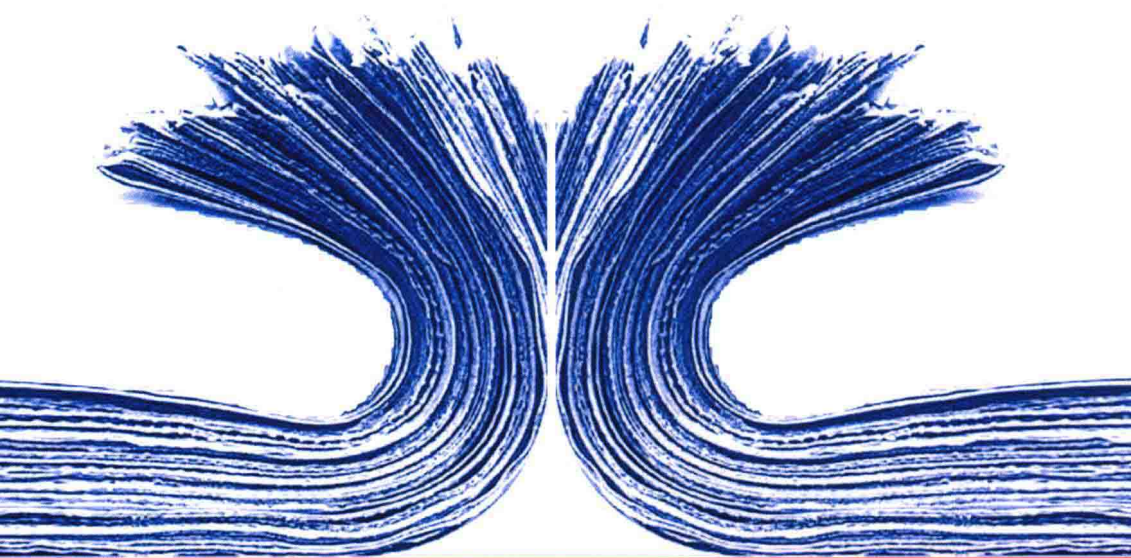


报纸不会消亡，有些会死去，有些会涅槃重生

报业转型 新战略

陈国权◎著

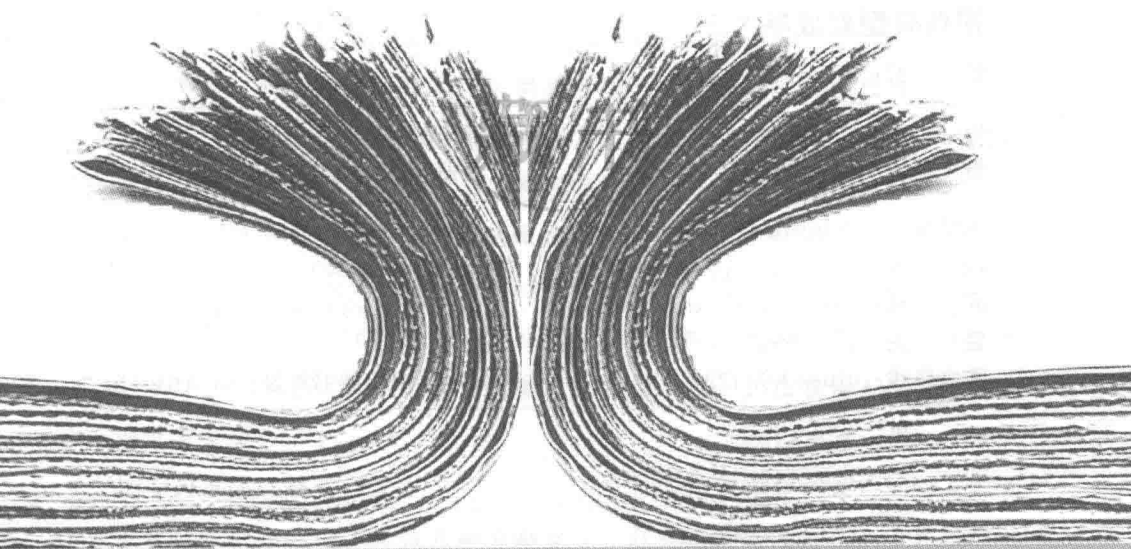


中国报业的出路在哪里？

新华出版社

报业转型 新战略

陈国权◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

报业转型新战略 / 陈国权著. —北京: 新华出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5166-0959-0

I. ①报… II. ①陈… III. ①报业—产业发展—研究—中国 IV. ①G219.2
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第064514号

报业转型新战略

作 者: 陈国权

出 版 人: 张百新

责任印制: 廖成华

责任编辑: 蒋小云

封面设计: 涂鸦文化

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 李尘工作室

印 刷: 北京文林印务有限公司

成品尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 20.75

字 数: 325千字

版 次: 2014年4月第一版

印 次: 2014年4月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-0959-0

定 价: 36.00元

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101

自序：报业转型的出路

“什么才是对的？”

前一本书《新媒体拯救报业？》出版之后，有人在微博中批评我说：“你老说报业这样做不对，那样做不对，那什么才是对的呢？”在我看来，这个批评还是中肯的。作为一本具有明确实践指向的书，也应该如同舆论监督一样，不仅要指出问题所在，还必须要有建设性，要有利于这个和谐社会。

但是，涉及报业的新媒体，我真的没有办法，也没有能力告诉人们“什么才是对的”，或者“谁做对了”。报业的新媒体实践如同《新媒体拯救报业？》一样，“在告诉人们哪些不能做方面功勋卓越，但在告诉人们哪些能做方面则没有建树”。

报业的数字化转型注定就是个败局，不断推进媒介融合，最后的结局就是报业被新媒体融合，而不是报业融合新媒体，这两者有本质的区别。报业在这场融合竞争中会逐渐丢失自己的核心资源，最后找不到自己。我在《新媒体拯救报业？》中对此已经说得比较清楚，这里不再赘述。

而且，我也不想勉为我难，硬要给一个原本就没有什么前途的报业数字化转型戴上美丽而夸张的帽子。如果硬要让我为报业数字化转型唱赞歌，那还不

如就此停笔。

《报业转型新战略》是一本探讨报业转型的书。这本书延续上一本书的理念基础：一是对报业数字化的判断，认为报业数字化不能成功；但为了本书的完整性，将报业数字化作为其中一章，增加了对报业数字化困境的一些本质东西的反思。二是对报纸未来的看法，认为报纸未来的趋势是分化，这个方向现在已经确定无疑。所不同的是，《报业转型新战略》整本书都是在回答微博中博友的问题“什么才是对的”。

寻求答案的方法

探寻报业的活路，探讨报业转型的现在与未来，就不能回避报业转型的过去。从历史的角度看，报业转型不是这几年才有的事情，报业一直都在转型。改革开放初，只有党报一统报业江湖；上世纪80年代中期，行业报出现，成为占据报纸数量三分之一的报种；之后是晚报，晚报“四朵金花”何其繁荣昌盛；面对晚报的威胁，部分党报转型出了都市报，都市报转型是报业历史上最成功的转型，借着都市报的巨大赢利能力，报业繁荣了整整20年。报业能有今天这样的局面，可说是完全归功于都市报；但如今，报业需要另一场成功的转型，换言之，就是另一场“范式”转换。

以史为鉴，我们就可以知道，哪些事情我们走了弯路，哪些事情是我们一错再错；哪些，我们做对了，还可以怎么做。纵向的历史的眼光，这是《报业转型新战略》的研究思路之一。

行业内，实践的多年参与观察使我深涉其中；行业外，我也在不断审视。

我发现，受到新媒体冲击的不仅仅是传统媒体。整个社会的生活方式、消费方式、交往方式都被新媒体重构。受到新媒体冲击的还包括很多其他行业，如：固定电话、邮局、百货公司、批发市场，等等。

2013年，一则“北京动物园批发市场将外迁，或带动数十万人转移”的消息令人震惊。北京谁人不知动物园批发市场，曾经人头攒动，熙熙攘攘。“过去的销售额几乎每天都好几万，你再看今年，好的时候只有六七千元，不好的时候一天只能卖三四千元。”商户这样抱怨。在消费业态升级、电商冲击等多重因素影响下，服装批发市场总体萎缩，要么关闭、外迁，要么，就得

转型。

网吧也是如此。网吧正在以很快的速度消失。当年一张网络经营许可证在黑市上可被炒到四五十万元；去网吧总是“人等机”……辉煌的都是当年。如今，孩童都会拿着智能手机打游戏、刷微博、聊微信，网吧消失成为必然。

.....

现在，可以说是转型的时代，我们所苦苦追寻的报业转型道路，也应该开阔视野借鉴别的行业的转型思路和成功经验。

横向的其他行业的转型借鉴、纵向的报业转型历史眼光，成为《报业转型新战略》的主要方法，贯穿全书始末。

报业的活路：平台再造

本书分为上下两篇，上篇是产业的转型，关键词是平台再造。

传媒一般都肩负两种职能，说得简单一点就是赢利和舆论。其他企业也是如此，兼顾赚钱和社会责任。过去的媒介，总是兼顾多种功能，既是赢利平台，更是舆论平台。央视的舆论影响力一流，赢利能力也一流；各个报业集团不仅肩负着繁重的舆论引导重任，也同时具有较强的赢利能力，完全能够自己养活自己，还为国家上缴大量利税。

但时过境迁，现今的多元媒介生态时代，报业面临窘境，报纸的赢利能力衰减，但报业的舆论引导责任不能够减轻。这样一来，报业必须再造一些新的平台，能够担负起报业被衰减掉的能力。当然，这样的平台不应该是一个，在现在这样的媒介竞争格局中，指望一个平台来完成所有的任务不太现实，也不太可能，而应该是多个。报业的数字化平台也可以成为再造的平台，但是它仅是众多平台的其中之一，而且，还不一定是赢利平台，它成为舆论平台的条件可能更成熟一些。

报业投资、报业整合、报业地产、产业链的转型等，这些，都是报业产业转型的再造平台，这些平台着眼的都是赢利职能的转移。确实，报业危机最直接最明显的体现就是赢利能力的衰减，报业的赢利能力是报业舆论能力的基础，也是未来报业继续生存发展的基础。赢利平台的再造必须放在非常重要的位置进行考量。

报业的活路：媒介分化

报纸不会消亡，但它会分化；报业的未来就在报纸的分化中。形态转型是下篇的主要内容，关键词是媒介分化，或者说是报纸分化。报纸作为一种媒介形态，依然有其存在价值。形态的转型并不一定就是指要变成数字的，也可能保持形态不变，实现内容的分众化，或者赢利模式的创新。这是报业转型最重要的内容，也是本书下篇的核心所在。

我认为，讨论报纸是否会消亡不能一概而论，有些报纸种类确实会消亡，但有些报纸种类，却仍将发展繁荣。我用媒介形态变迁的规律，包括生物竞争的规律分析报纸的进化分化进程与未来。

人们把报纸称为“媒介恐龙”，它正在走向灭亡。其实，从生物进化的角度，恐龙并没有灭亡。生物界公认的观点，地球上现在繁盛的鸟类就是恐龙进化的后代，一小部分小型恐龙在竞争中分化出来，它们长出了翅膀，在天空中找到了自己存在的价值。从媒介进化的角度，报纸也是如此，一些不能适应环境的报纸种类将灭亡；而一些在竞争中分化出来的新品种由于更好地适应环境而将继续发展。报纸的进化与分化，就像是一棵树，有些枝桠长得好一些，有些枝桠长得差一些；有些枝桠则会逐渐枯萎，而有些枝桠还会有新的树枝被分出来。

都市报、党报、社区报、行业报、地铁报，还有许许多多本书限于篇幅没能分析到的报纸种类，在未来的报业竞争格局中，或生存、或死亡、或勉强度日、或发展得很好。报纸形态的转型并不一定意味着就是要由纸变成其他形态，它可以是依附于纸质上的内容特色化、运营模式多元化、面向的读者分众化、发行范围区域化、舆论影响整合化，等等。这样的转型，很多报纸正在实施；这样的转型，更现实，也更代表了报业未来的方向。

三叶草与路灯花

平台再造、报纸分化，这两个关键词基本上囊括了《报业转型新战略》的所有内容，虽然在未来它们肯定不是报业转型的全部；纵观横观转型的各种实践，成功的转型无不遵循这两个关键词的规律。其实，无论是多么复杂的事

情，都应该有解决的办法，有时候，这个办法就是那么简单。更为重要的是，要找到这种规律的内在本质与机理，也就是规律的规律。

报业的现状让人揪心，所面临的困境前所未有的，前方的道路就像今天窗外的雾霾一样，即使开着氙气大灯也看不清方向和来车，迷茫而又惊险。在这样的形势下，报业已无法承受过去那种粗放的、业内扩张的发展模式。报业转型的新战略应与以前截然不同，平台再造、报纸分化、增量改革、模式转换、重心下移、专业精耕……这些战略都是在新形势下，对过去报业粗放式发展战略的扬弃。

在“植物大战僵尸”游戏里，有两个道具特别有意思，一个叫做“三叶草”，它能够一下子吹走气球和战场迷雾；还有一个道具叫做“路灯花”，它能让玩家在战场迷雾中看清一小片区域。

本书致力于寻找报业成功转型的规律，试图真正地理解阐释报业转型新战略；致力于报业转型不要再走弯路；致力于成为报业的“路灯花”，照亮报业前行方向的一小片区域，期望能让报业少一点迷茫，少一点惊吓，多一份自信和从容。

目 录

Contents

自序：报业转型的出路 / 1

引论：报业生死关头！ / 1

狼来了，狼来了，当孩子喊第三次时，狼终于真的来了。

第一节 第三次报业危机 / 3

第二节 报纸影响力是如何衰减的 / 13

上 篇

平台再造

第一章 什么是报业转型？ / 27

报业转型就是报业战略的革命，当旧的战略无法突破瓶颈时，就必须采用新的报业战略。

第一节 报业转型的目的和诉求 / 29

第二节 平台再造：报业转型大趋势 / 31

第三节 增量改革：报业转型的原则 / 39

第四节 报业转型其他维度 / 41

第二章 反思报业数字化 / 45

这么多年的报业数字化实践只告诉了我们哪些不能做，但是没有告诉我们哪些能做。

第一节 拯救报纸 / 48

第二节 媒介融合 / 49

第三节 免费内容 / 54

第四节 形态自卑 / 57

第五节 新闻自恋 / 60

第三章 报纸衰退中的战略选择 / 63

面对报纸的衰退前景，我们既不能盲目乐观，也不必绝望悲叹，最关键的是选择正确的战略方向和战术动作。

第一节 报纸衰退从多元化开始 / 65

第二节 应对报纸衰退的收缩战略 / 67

第三节 应对报纸衰退的扩张战略 / 73

第四章 报业投资演化路径及转型价值 / 79

通过投资，找到转型的方向，这应是报业投资的主要目的。

第一节 报业扩张之路 / 81

第二节 从财务投资到战略投资 / 89

第三节 案例：浙报集团收购边锋、浩方的转型逻辑 / 94

第五章 报业区域整合：严峻形势下的市场抉择 / 103

在现在的报业萧条紧缩期，区域整合将是大势。

第一节 报业区域整合的不同诉求 / 105

第二节 报业区域整合成功的四大要素 / 111

第三节 区域整合中的第二子报命运 / 117

第六章 报业地产：走还是留 / 123

甚至不敢想象，一旦房地产泡沫破灭，对整个报业来说，是怎样的灭顶之灾。

第一节 报业地产的优势来自哪里 / 125

第二节 转型中报业地产的价值 / 129

第三节 “伤不起”的报业地产 / 133

第七章 上下游产业链的共转 / 137

“报纸卖不动了，那我们该怎么办？”面对报业危机，原先以报纸作为主要依托的整个产业链也必须转型。

第一节 新闻纸转型的压力与困境 / 139

第二节 报业印企如何过冬？ / 143

第三节 邮发渠道：最后一个坚守者？ / 148

第四节 自办发行：往前走还是向后转？ / 152

下 篇 报纸分化

第八章 报纸会不会消亡 / 161

报纸是否会消亡不能一概而论，有些报纸种类确实会消亡，但有些报纸种类，在报纸分化过程中，将涅槃重生。

第一节 不会消亡，但会分化 / 163

第二节 报纸的进化与分化 / 168

第三节 分化为什么会发生 / 174

第八章 都市报：最先消亡的报纸？ / 177

种种迹象表明，都市报或许将成为最先死亡的报种！

第一节 都市报究竟怎么了 / 179

第二节 都市报核心广告为何衰竭 / 184

第三节 都市报的“毛细血管化” / 189

第四节 警惕区域门户网站 / 193

第十章 党报回来了 / 199

党政资源，是党报的优势所在，也是党报未来所系。

第一节 党报的过去和现在 / 201

第二节 党报未来的核心竞争力 / 205

第三节 内容创新：戴着镣铐的舞蹈 / 209

第四节 经营创新：独一无二的资源 / 213

第十一章 县市报价值重塑 / 221

县市报不是“小散滥”的代名词，不是“关停并转”的对象，而应是报业应对新媒体竞争的关键力量，是报业转型的新生队伍，是国家舆论格局的一个重要组成部分。

第一节 县市报整顿十年观察 / 223

第二节 以市场价值决定县市报未来 / 228

第三节 争夺县市：对报业未来发展重心的判断 / 235

第十二章 地铁报时代？ / 239

地铁报作为一种报纸改良或者说报纸进化的一个小分支，它承载不了如此巨大的责任和厚望。

第一节 地铁报也是新媒体 / 241

第二节 精耕细作地铁报 / 246

第三节 地铁报能否成就报业未来 / 249

第四节 地铁报的市场空间 / 253

第十三章 社区报：成为社区的一部分 / 259

培育读者、培育广告、培育市场。当社区报成为社区建设、社区生活必不可少的一部分时，它的生存与繁荣就不再是问题了。

第一节 从都市报到社区报 / 261

第二节 社区报的“怪脾气” / 264

第三节 广告模式之外的赢利点 / 269

第四节 如何培育社区报土壤 / 272

第十四章 行业报的资源中心观 / 279

排他性的资源是行业报在报业危机中继续生存的唯一，也是最得力的倚靠。在报业转型中，行业报必须树立起这种资源中心观。

第一节 起起落落行业报 / 282

第二节 机关报—行业报—专业报 / 285

第三节 树立行业报的资源中心观 / 290

第十五章 变革中的报纸 / 295

未来报纸变革的核心在于：避免珍贵的报业“资源”的跑冒滴漏，做到颗粒归仓。这也是报业转型新战略的核心特征。

第一节 分化的报纸 / 297

第二节 特色化的报纸 / 301

第二节 更薄的报纸 / 304

后记：从批判者到建设者 / 311

主要参考书目 / 315

引论

报业生死关头！

狼来了，狼来了，当孩子喊第三次时，狼终于真的来了。

报业转型新战略

本章核心观点：

恶性竞争为报纸培养读者，做大市场蛋糕

广告转移阵地意味着媒介功能被替代

第三次危机是“纸”的危机

读报的人正慢慢老去、退出，新的读报者却没有加入

报纸戴上“镣铐”，而新媒体却到处飞舞

报纸借网络扩大知名度和影响力的同时，是以牺牲纸媒价值为代价的

深度是：你有的东西别人没有

2012年以来，报纸广告大幅下滑，人们纷纷惊呼，报纸危机又来了。实际上，由报纸广告普遍大幅下滑而引发的“报纸危机”不是第一次；回溯报纸这些年的经营数据，这样的危机至少已是第三次。将报纸的历史经营数据与当时的宏观经济情况和数字，以及影响报纸经营的各种事件比对分析，就会发现，前两次的“危机”是可逆的，是报业的危机；对报纸最致命的是第三次危机，就是这次。第三次报业危机，是“报纸”的危机。

第一节 第三次报业危机^①

2005年第一次报业危机：房产“71号令”

2005年，《京华时报》时任社长吴海民提出了“报纸寒冬论”，其立论不仅仅是《京华时报》当时广告的下滑，更是建立在全国大部分都市报广告减少的基础上。

^① 本节中未注明来源的数据皆来源于崔保国主编的《中国传媒产业发展报告》（2004—2013），社会科学文献出版社。

而在此之前，上世纪90年代中期都市报诞生，直到本世纪初的2002年、2003年，都是中国报纸最火热的季节。每隔一段时间，都会诞生一些新的报纸，这些报纸甫一问世，就开始以各种方式开疆拓土，这样一来，就与先期的“既得利益者”产生了激烈竞争，甚至是“冲突”，新闻大战、发行大战、广告大战，更有甚者是双方的发行员在大街上的“拳脚大战”。这种情况一直持续了很多年。“战争”皆是为了利益，当时的报纸大战建立在能获得即时收益基础上。只要报纸的新闻“好看”，有较高的发行量，广告就源源而来。报纸就有了继续“征战”的动力和必需的资源。

报纸持续地掐架，恶性竞争的局面引起了国家相关部门的重视，2005年8月24日，中宣部、国务院纠风办、国家新闻出版总署发出了《关于开展规范报刊发行秩序工作的通知》，与此同时，报社之间也出于自保，纷纷签订了“停战协定”，以降低报纸间的竞争成本，一些区域性的“发行自律公约”也应运而生。但这一切努力好像都无济于事，过个三两天，报纸就会又打起来。

市场上发生的事情还是应该回到市场中来解决。

报纸之间恶性竞争的局面，直到2004年下半年，情况才开始发生变化。报纸的第一次“危机”来了。

报纸的第一次危机主要源自于国土资源部“71号令”，规定2004年8月31日以后，国内土地市场将不得再采用协议方式出让经营性土地使用权。这就是当时传说中的“土地大限”，此后，房地产新盘供应持续下挫，房价普遍上涨，房地产广告收入明显下滑。2004年年度统计结果显示，报纸广告经营额为230.72亿元，比2003年的243.01亿元下降了5%。下滑主要源自于房地产广告的下滑。房地产广告作为报纸广告投放的第一大行业，根据中广协报委会当时对《广州日报》、《北京青年报》、《深圳特区报》、《北京晚报》等全国知名房地产广告大户的跟踪监测与调查，房地产广告收入均出现了不同程度的下滑，一般下降幅度在10%左右。

这一年，报纸广告没有下降得太多也多亏了医疗广告。主要是由于2003年突如其来、又飘然而去的非典，使人们的健康意识极大增强。2004年迎来了保健品市场的第二春，也刺激了医疗机构广告宣传力度。2004年报纸广告的增长主要来自医疗广告，其中医疗机构的广告投放增长了7倍以上，保健品也增长