

南方报业 战略

范以锦 著

解密中国一流报业传媒集团



- 南方日报 —— 高度决定影响力
- 南方周末 —— 记录时代进程
- 南方都市报 —— 办中国最好的报纸
- 21世纪经济报道 —— 新闻创造价值
- 南方农村报 —— 新农村推动力
- 新京报 —— 负责报道一切
- 城市画报 —— 新生活的引领者
- mangazine 名牌 —— 开创精英时代
- 南方人物周刊 —— 记录我们的命运
- 21世纪商业评论 —— 商业思想家
- 南方日报出版社 —— 知识成就人生
- 南方网 —— 指点南方 网罗天下

范以锦 著



战略

解密中国一流报业传媒集团

南方日报——高度决定影响力

南方周末——记录时代进程

南方都市报——办中国最好的报纸

21世纪经济报道——新闻创造价值

南方农村报——新农村推动力

新京报——负责报道一切

城市画报——新生活的引领者

mangazine 名牌——开创精英时代

南方人物周刊——记录我们的命运

21世纪商业评论——商业思想家

南方日报出版社——知识成就人生

南方网——指点南方 网罗天下

图书在版编目 (CIP) 数据

南方报业战略: 解密中国一流报业传媒集团/ 范以锦著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-474-6

I. 南... II. 范... III. 报社—企业集团—经济发展战略—研究—广州市 IV. G219.246.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 117548 号

南方报业战略: 解密中国一流报业传媒集团

范以锦 著

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: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27

字 数: 460 千字

印 数: 10 000 册

版 次: 2005 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 56.00 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。



范以锦

广东省大埔县茶阳镇西湖村人。1946年出生于马来西亚（现马来西亚），1949年随父母回国。1969年毕业于广州暨南大学经济系，1970年进入南方日报社工作，历任记者、记者站长、部主任、编委、副总编辑、总编辑等职。现任中华全国新闻工作者协会副主席、广东省新闻工作者协会主席，南方报业传媒集团党委书记、管委会主任、南方报业传媒集团董事长、南方日报社社长、高级记者，中共广东省委候补委员、省政协委员，广东省作家协会会员，中山大学、华南理工大学、暨南大学兼职教授。

作品多次获国家级或省级新闻奖。1992年，被省委省政府授予优秀中青年专家称号，并享受国务院有突出贡献专家特殊津贴。入选新闻出版总署主管的《传媒》杂志2003中国传媒业“英雄榜”风云人物。入选北京大学文化产业研究所和国家文化产业创新与发展研究基地2003年年度报告，列为“中国文化产业发展人物志”15人之一。入选南方周末2003年度“最具赞许传媒人物”。是当代中国报业“媒体多品牌战略”、“媒体跨区域经营战略”的倡导者、组织者和推动者，以南方报业为基地创建了“报系结构”的品牌媒体组织运营模式，探索出了“龙生龙，凤生凤”的品牌媒体滚动发展路径。

序

邵华泽

提起南方报业的业绩，报界可以说是有口皆碑。这是南方报人长期奋斗的成果。作为报业集团的领军人，范以锦以多年的实践、发展为基础，近些年来带领这支能征善战的南方报业团队，倡导并实施媒体多品牌战略，取得了很大的成功。

认识范以锦好些年了。2001年以来，他担任中国记协副主席，见面多了，交谈也更深了，他的一些打算和工作中的甘苦，也常同我聊聊，给我一个很深的印象是他一直是个低调的人，难得长篇大论，公开张扬。举个例子为证，1999年，时任总编辑之职的范以锦凭多年积累的政治经验和新闻工作经验，对媒体舆论导向方面的现象进行归纳、总结，提出了把握好舆论导向应注意的20种情况，具有较强的指导性和操

作性。2000年2月，江泽民同志到广东视察，在一次座谈会上，时任南方日报社社长李孟昱代表社委会作党建工作汇报，谈到这一情况时，江泽民同志对范以锦总结归纳的“20条”给予了充分肯定，并要求把这20条的文字材料送给他。但是，范氏“20条”从来没有公开发表过。

作为南方报业旗舰的南方日报，坚持了正确的舆论导向，把党的路线、方针、政策同广东改革开放的实际紧密结合起来，又颇具地方特色，赢得了读者的信赖，其发行量和广告额创造了连续19年居全国省委机关报之首的纪录。其旗下的《南方周末》、《南方都市报》、《21世纪经济报道》、《新京报》等，呈现在读者面前的是一个个精美产品和一幕幕精彩演出，好评如潮，社会效益和经济效益俱佳，影响遍及全国。在范以锦这厚厚的一册书中，我们看到了“南方”字号的美味是怎样烹制出来的，看到了南方报业成长与扩张中的“内幕”，更看到了一位报业集团领军人，媒体多品牌战略的设计者、倡导者、实施者的思考，里面包含着许多精彩的报业运作新理念，是闭门造不出的报业“真经”。顺着这本书稿的脉络，顺着南方报业一路风雨走来的蓝天热土，我们可以了解到南方报业实施媒体多品牌战略的脉络、过程和成功经验，感受到南方报业独特的报业文化、人文理想，触摸到南方报业充满新意的办报思路。

2002年10月，范以锦应深圳高新技术交易会邀请，发表题为“国际化背景下的媒体多品牌战略”的主题演讲。这算是媒体多品牌发展战略理念第一次“浮出水面”。他说，实施

媒体多品牌战略从三个方面转变观念，强化综合竞争力：一是从单一的新闻竞争转到塑造媒体品牌的竞争上来；二是从单一品牌的竞争转到媒体多品牌的竞争上来；三是从单纯的媒体品牌产品竞争转到品牌理念所延伸到的各个领域的竞争上来。在南方报业运营的过程中，范以锦又提出国内报业市场竞争的三个层次：一种是打价格战、只求数量不求质量的低层次竞争；再者就是以规模、结构、效益为主的中层次竞争；第三种就是以资本、人才、品牌为主的高层次战略竞争。南方报业已经赢得了中层次竞争并逐步提升到高层次的竞争上来。2003年，范以锦又提出了“报系结构”的概念，首先是培育出品牌报纸，以品牌报纸为龙头成立报系；在形成品牌和报系的过程中，用优质品牌为龙头的报系来孵化新的子报。这无疑是报业运营和品牌战略的又一发展。如今，南方报业传媒集团的多品牌战略已经进入了一个全面提升、全方位提速的报系运营阶段。对中国报业发展有着超前眼光的范以锦，没有就此停步，仍在不断地思考，不断地探索。2005年5月出席南方传媒高峰论坛时，他再一次阐发他对媒体多品牌战略的最新论述：品牌媒体创新力量。什么是南方报业的核心竞争力？具体来说，什么是培育优质品牌的创新能力、什么是把优质品牌推上市场的能力？这些都是报业同行和从事文化产业经营的人士所希望了解的。《南方报业战略》一书破解了这一话题，值得一读。

中国报业随着国家改革开放的进程，以矫健的步伐一路走来，呈现出一片繁荣的景象。2004年我国有20家报纸荣

登世界日报发行量前100名排行榜,同日本并驾齐驱(美国、印度紧随其后),并以9350万份的日销量位居世界第一。中国报业为建设中国特色的社会主义作出了巨大贡献,也为世界所瞩目。大发展就是因为大手笔,大发展中凝聚着中国报人的心血,积累了丰富的新鲜经验,这是中国报人的宝贵财富。我们期盼着有更多报纸宣传和报业经营方面的精品力作出版,以交流经验、启发思考,促进中国报业新的更高层次上的发展。

(作者为中华全国新闻工作者协会主席)

前言

品牌媒体创新力量

2005年5月18日，在华南理工大学举行的“南方传媒高峰论坛”上，主持人要我用一句话来表述南方报业的理念，我的回答是：“品牌媒体创新力量。”

《南方报业战略》一书，相当大的篇幅讲到品牌战略，可以说品牌战略是报业战略的重要组成部分。作为报业的经营者，我们将媒体培育成为品牌媒体，为此必须有创新精神和创新能力，精神和能力凝就的创新力量，使南方报业充满生机和活力，确保了报业战略的实施。

如果站在中国报业发展的角度来思考，“品牌媒体创新力量”其外延更开阔，其内涵更深刻。

“品牌媒体创新力量”可分为三个层次来认识和表述：媒体层次、报业层次和社会层次。

首先是媒体自身的层次，这一层次可表述为：品牌，媒体创新力量。对媒体来说，品牌是一个媒体比其他同类媒体品质优异的核心体现，培育和创造媒体品牌的过程，就是不

断创新的过程。而将某个媒体培育成品牌媒体之后，媒体自身就有了较强的创新力量，就能够在激烈的竞争中立于不败之地。

第二个层次，报业的层次，可以用“品牌媒体创新力量”完整的一句话来表述。具体来说，就是作为一个报业集团，在创造和培育品牌媒体的过程中，会积累和形成一种综合的品牌媒体的创新力量，并延伸辐射到报业的方方面面。当集团拥有了一批媒体品牌之后，这种以媒体为中心的创新力量就会整合成为整个报业的创新力量，将媒体品牌提升为报业品牌。

第三个层次，社会的层次，可表述为“品牌媒体，创新力量”。也就是说，中国报业形成一批有广泛影响力的品牌媒体，不仅能从容应对外来传媒势力的挑战，巩固党的舆论阵地，而且她们在责任和价值上产生的共鸣，将会迸发出一股推动社会进步的强有力的创新力量。

中国报业集团组建近10年，从初创到发展，外在环境和内在机制有了很大变化，成绩令人瞩目，新旧矛盾交织引发的共性问题也显而易见。正如有的专家指出的，有些报业集团“集团”演为“集权”，统多分少，活力欠佳，“集团化”成为“机关化”，机构重叠效率低；有的集团只是形式上的凑合，“集而不团”，没有质的提升。上述种种集团运作管理中的问题，放在大的环境背景中来看，在南方报业都多多少少难以避免。如果说其中有些问题在南方报业解决得比较早或者比较好，这是因为我们身处改革开放先行一步的广东，较早地意识到市场的力量，因而尽量少些人为的掣肘，面对市场的心态较为平和与务实。正是在市场的作用下，南方报业已培育出了品牌媒体，并形成了品牌媒体群，逐步完成从媒体品牌到报业品牌的提升。

南方报业在社会上形成了一定的影响力，得益于我们对

“品牌媒体创新力量”的深刻认识，得益于我们实施多品牌战略的正确决策，以及在具体战术中的有效执行。

在品牌媒体起步阶段，要集中人力、物力、财力培育出品牌龙头产品。比如，南方报业首个品牌龙头产品就是《南方日报》，利用南方日报的人才资源、新闻资源、技术设备和资金等创办了《南方周末》、《南方都市报》。经过不断创新，这两个媒体分别成为全国周末报类、都市报类的领跑者，也成为中国报业市场中最有影响力、最有生命力的品牌产品之一。

基于对龙头媒体产品品牌的传播辐射功能的认识，我们以优质品牌产品为龙头，成立报系。目前，南方报业已有南方周末报系、南方都市报报系、21世纪报系。每个报系以龙头品牌媒体为孵化器，以优质品牌的核心价值为遗传基因，采取“龙生龙，凤生凤”的优生优育办法，带动优质子报子刊的发展。各子报分门别类占领市场，形成强劲的南方报业的品牌效应。

我们尽管有了一定的发展基础，但仍然感到巨大的压力。当今媒体的竞争已不再是一般性的战术操作层面的竞争，而是战略层面的高层次的竞争。回顾过去，我们经历了从新闻产品时效和特色的竞争，到媒体采编广告发行联动的竞争；从单个媒体广告收入的竞争，到多个媒体报业综合效益的竞争。直面现在，外有国际传媒巨头虎视眈眈，内有广电媒体的快速发展和网络媒体的攻城略地，报业竞争已经进入了新的时代。这是多个品牌媒体资源共享协同扩张、报业产业价值链一体化和产品与产业整合的品牌报业竞争时代，我们除了必须面对报业内部的竞争，还要面对报业传媒与非报业传媒之间、报业企业与其他企业之间多层次、多角度、多领域的竞争。这种立体化的竞争更激烈、更精彩，也更能提升报业能力和水平。

竞争的过程需要大量的资金，竞争的成败关键在于人才。“品牌媒体创新力量”既包涵着人才机制的创新，也包涵着人才开发而形成的创新力量。品牌战略、跨区域经营战略，贯穿其中的是人才战略。优秀人才的聚集和良好的人才竞争机制，支撑着南方报业的核心竞争力。创造和维护南方报业持久竞争优势的这种核心竞争力就是——品牌媒体创新力量！具体体现为：培育优质品牌媒体的创新能力和把优质品牌媒体群推向市场并获得最大价值的持续创新能力。

在大力推进文化产业体制改革的今天，在众多的报业集团中，我们应该如何重新审视外部环境和内部资源？如何进行制度创新？如何进行组织再造？如何进行优势重构？如何做到“集约”而不是“集权”？如何做强做大做持久？

南方报业有这个志向，来探索和回答这些问题。能不能做得到，能做到什么程度，已经做了哪些准备和铺垫？我期待这本书的推出，能给国内报界同行一个启发。

目录

- 1 序 邵华泽

- 1 前言 品牌媒体创新力量

- 1 第一部分 做强做大做持久——基业长青的成长战略

- 3 第一章 从强到大再到持久的报业成长
- 4 一 打造中国最有生命力的传媒集团
- 16 二 战略的制定依据：外部环境分析
- 26 三 战略的制定依据：内部资源和能力分析
- 36 附录：报业传媒集团的战略选择

- 41 第二章 战略实施与三大报系目标
- 42 一 战略实施与核心竞争力培育
- 49 二 南方周末报系：培育全球最有影响力的华文报纸
——与南方周末执行总编辑向熹的对话
- 62 三 南方都市报报系：办中国最有生命力的报纸
——与南方都市报执行总编辑庄慎之的对话
- 74 四 21世纪报系：打造中国最优秀的财经媒体
——与21世纪报系执行总编辑沈颖、21世纪经济报道主编
刘洲伟的对话

目录

MULU

- 83 第三章 在竞争中成长，在博弈中共赢
- 84 一 珠江经济潮激发报业扩张冲动
- 96 二 “深圳发行事件”的回顾
- 106 三 《新京报》的创办与成长历程
- 119 四 我们是做强做大中国报业的战友
——《新京报》一周年有感
- 123 五 从深圳到北京的启示

- 127 第二部分 龙生龙，凤生凤——媒体发展的多品牌战略

- 129 第一章 龙凤家族及其品牌基因
- 130 一 国际化背景下的媒体多品牌战略
- 138 附录：对南方报业与多品牌战略的评价
- 146 二 多品牌战略的形成和发展
- 168 三 “龙生龙，凤生凤”的品牌血缘

- 179 第二章 强势媒体品牌实操技术
- 180 一 打造强势媒体品牌措施之一：创新内容
——以《南方日报》为例
- 182 附录1：《南方日报》四次改版简介

184	附录2: 对《南方日报》的点评与评价
190	二 打造强势媒体品牌措施之二: 独特口号 ——以《南方都市报》为例
199	三 打造强势媒体品牌措施之三: 打动人心 ——以《南方周末》为例
202	附录: 南方周末形象设计解说
207	四 打造强势媒体品牌措施之四: 整合营销 ——以《21世纪经济报道》为例
210	附录: 21世纪报系市场活动
215	第三章 从媒体品牌到报业品牌
216	一 管理与提升报业品牌价值的思考
222	二 图解南方报业战略
227	第三部分 报系运营——增创价值的整合战略
229	第一章 集群力量放大媒体价值
230	一 市场机制面前报报平等 ——构建媒体、报系、集团三个层次的市场主体
243	二 南方报业的报系运营

目录

MULU

- 254 三 分而不断，联而不乱
——创建采编与经营两分开机制初探
- 260 附录1：南方日报报业集团体制改革方案
- 271 附录2：集团改制批复及领导班子任职通知
- 273 **第二章 资源整合提升媒体价值**
- 274 一 品牌战略与资源整合
- 279 二 发行整合营销增创媒体影响力
- 285 三 引进战略投资者重在机制和资源的整合
- 291 四 耀眼过后的战略转移
——就南方体育的整合与龚晓跃主编的通信
- 301 附录1：《南方体育》休刊词
- 303 附录2：方枪枪休刊感言
- 305 附录3：关于《南方体育》“停刊”的部分网上评论
- 307 **第四部分 和而不同——报人文化和人才战略**
- 309 **第一章 承前启后的报人风格与“南方”文化**
- 310 一 南方报业的文化密码
- 318 二 领导气质影响企业文化特质

- 318 附录：走近南方日报报业集团社长
- 325 三 历史丰碑铭刻着南方报人与支持者的名字
- 330 四 品牌媒体倡导者与大学生的梦想对话
-
- 351 **第二章 追求“泉涌效应”的六大人才理念**
- 352 一 人才优势是报业最重要的竞争优势
- 360 二 南方报业人才理念之一：媒体成功在于三种人才的团队合力
- 362 三 南方报业人才理念之二：用人用在风华正茂时
- 364 四 南方报业人才理念之三：谁出主意，就由谁来干
- 367 五 南方报业人才理念之四：营造平台吸引人
- 370 六 南方报业人才理念之五：内部自由流动，肥水先流自家田
- 373 七 南方报业人才理念之六：追求人才流动的“泉涌效应”
-
- 375 **第三章 从人才管理到人才开发**
- 376 一 南方报业的人力资源开发现状及未来目标
- 385 二 博士后工作站：南方报业腾飞的“助推器”
——与广东省人事厅副厅长何锦胜的对话
- 392 三 发展人才战略 共建文化大省
——与中山大学校长黄达人的对话
- 395 附录：南方报业的EMBA课程培训