

# NEWSPAPER INDUSTRY BREAKTHROUGH



# 中国报业突围

动辄数十万、数百万的发行量，  
动辄数亿、数十亿的广告额，  
水分到底有多少？

徐正龙 苏家翔 文之强◎著

报业寒冬？纸媒将死？  
报业该如何自救？  
报业如何突破数字化转型中的盈利瓶颈？  
发行的本质是营销，要创新！要整合！要抱紧互联网！

## 未来10年，中国报业将进入“云发行”时代！

**宋振秋**

中国传媒发展研究协会理事长

**范以锦**

暨南大学新闻与传播学院院长

**王楠**

江苏联著实业有限公司  
董事长、留美博士

**朱长元**

解放日报系发行中心主任、  
中国人民大学传媒经济特邀研究员

**王冬**

重庆日报报业集团发行公司总经理

**李信彰**

广州日报报业集团  
信息时报社副社长

推荐

广东省出版集团  
广东人民出版社

NEWSPAPER  
INDUSTRY BREAKTHROUGH

# 中国报业突围

徐正龙 苏家翔 文之强◎著

广东省出版集团  
广东人民出版社  
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国报业突围 / 徐正龙, 苏家翔, 文之强著. —广州: 广东人民出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 218 - 09230 - 0

I. ①中… II. ①徐… ②苏… ③文… III. ①报业—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 306748 号



ZHONGGUO JIAOYU CHUWEI  
中国报业突围  
出版 曹莹

版权所有 翻印必究

出版策划: 群洲文化  
责任编辑: 钟菱 王巧颖  
封面设计: 红林  
责任技编: 周杰 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广州佳达彩印有限公司

书号: ISBN 978 - 7 - 218 - 09230 - 0

开本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印张: 20 字数: 297 千

版次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮购: (020) 83781421

# 序 一

## 序 一

范以锦

最初拿到《中国报业突围》样稿时，觉得这个题材有点新，但也有点疑问：中国报业能否因此找到“突围”之路？

读完此书之后，尽管我还未完全释疑，也未必完全赞同书中的观点，但我还是非常赞赏作者的良苦用心和探索精神。

党的十一届三中全会以来，中国报业经历了两次重大转型：第一次是往市场化转型，第二次是当今的往全媒体转型。第一次转型时，各类报纸在发行中各出奇招，把纸媒推向市场。《中国报业突围》一书有比较翔实的数据和材料，有良好的经验总结和具体做法的展示，也有对发行中存在的深层次问题的披露和分析。我对作者的许多表述和看法比较认同，因为我曾是一家报业的管理者、经营者，其中的“门道”还是清楚的。本书作者也有自己的实践，且做了大量调研，掌握了充分的数据。书中涉及的实践和经验，也许有的已成为历史，但对今后纸媒的发行有警示作用；而有的经验和做法，至今依然适用。在纸媒发行越来越困难的今天，这本书有较强的针对性和实用价值。

报业的第二次转型是往全媒体转型。在这次转型中，既要坚守纸质媒体的发行，又要介入互联网发行电子产品。纸质版的发行有什么新情况？如何审时度势应对？报业生产的新媒体产品有何特点，应如何推上市场？这些都是传媒业界和学界经常探讨的问题。我个人认为，目前尚未有非常成熟的看法和做法。无论如何，务必要有人去研究和探索。从这个角度来看，我非常赞赏《中国报业突围》作者的探索的勇气。路是要有人走的，也许开始时会有各种各样的看法和争议，但一旦经实践证明是“可行之路”时，也就会被认同并跟着做。当年《广州日报》自办发行时不少人对他们的做法表示质疑，但最终得到认可，并跟着《广州日报》也搞了自办发行。

有人认为纸媒“进入了漫长的严冬”，形成了一去不复返的“抛物线”下滑；有人认为纸媒虽进入寒冬，但只是经历一个时起时伏的过程，改革创新能力强的还是有生存发展的希望。看法虽然不尽相同，但传统纸媒生存环境的恶化已是公认的事实。在这种情况下，报业人士自然会在坚守纸媒的同时，积极寻找突围之路。国内报业积极进行了互联网方面的探索，办网站、手机报，开通官方微博、微信，开发APP软件等。这些探索在争取年轻读者群、扩大报社的影响力上，都有不小的收获，但目前都尚未解决一个最为迫切的问题——报业向互联网转型后的市场模式、盈利模式问题。没有良好的经济效益是很难坚守和持续发展的。国内一些报业也尝试学习西方报业网站采取“付费墙”制度，但

# 序 一

绝大多数都无果而终，这说明现阶段“付费墙”制度在我国要让受众接受尚需时日。于是，关于报业转型的模式问题尤其是市场模式、盈利模式问题，成了研究者和实践者都十分关注的问题。

《中国报业突围》这本书，基于解决报业的互联网转型和实现经济效益的目的，通过直白活泼的语言，毫不掩饰地指出了我国报业所处的环境、存在的问题，然后通过分析，指出“云发行”就是我国报业的突围之路。为了让读者进一步明白什么是云发行，作者用一个模拟案例，呈现出一个云发行实践的“图景”。当然，作者在文中所说的“云Pad”和相关的一些观点、做法仍需论证和实践去证明。作者在书中阐述了报业创新、整合和营销的思路，以及其他方面的一些亮点，可以打开人们探讨的思路。

这本书所讲的“云发行”，就是报业从传统纸媒向新媒体转型的一个思路。书中有不少真知灼见，无论其是否切实可行，或者是不是唯一可行，都需要去探讨和实践。我期待，无论学界还是业界，能有更多的人加入探讨并付诸实践，以推动报业转型。

（作者系暨南大学新闻与传播学院院长、教授、博士生导师）

## 序 二

### 序 二

王 楠

本书的作者之一徐正龙先生是一位具有20多年报刊发行经验的媒体人。他以直白、犀利的语言向我们描述了中国传统报媒发行过程中真实的一面，对我们认识和理解传统报媒运作中的一些关键问题很有帮助。作者认为，当今传统报业的行业危机不仅源于互联网技术革命的巨大冲击和国际经济大环境的不景气，而且来源于报业内部体制、模式以及风气的不适宜，传统报业向三网融合的新媒体转型已经成为报媒发展的大趋势。在这个转型的大潮中，传统报业首先应该明确的是“什么应该坚守”和“什么应该变革”。

现在，已经基本没有人怀疑报社上网的必要性。但是，关于报社上网以后怎么办报，盈利模式是什么，仍然没有一个清晰的结论。大家都在探索，而且是失败的多，成功的少。本书以“云发行”为主题，正中当前报业由传统媒体向新媒体转型的要害和软肋；同时以真挚和积极的态度探索报业突破行业危机的有效途

径。相信本书对那些仍处在迷茫的报业同仁们有很多启迪。

由于互联网本身连着千家万户，很多报业人士误认为报社网上的业务不需要像传统报业那样的“发行渠道”，只要做好本网站内容，吸引网民来就行了。基于这种认识，很多报社上网办报是重“内容”而轻“发行”，殊不知“发行”在网上也很重要，只是它必须通过行业门户、搜索引擎、微博等大的传播平台来完成。三网融合的后互联网时代是一个深度社会化大分工的时代。

“专业的人做专业的事”是这个环境中重要的生存法则。单打独斗惯了的报社很不情愿地把自己的业务嫁接到别人的平台上，而自身又无法承担自建“发行渠道”的巨大成本。这是很多报业媒体做不好网上业务的一个重要原因。解决网上“发行”问题最有效的方法就是接受“云”的概念和业务模式，以最小的成本快速地获取最大的效益。这是本书“云发行”的第一层意义。

按平常人的理解，“云发行”主要是解决一个网上发行通路和成本的问题。但是，本书所描述的虚拟示例告诉我们，“云发行”的实质实际上仍然是个“落地”的问题，即如何选择云载体进行营销来锁定区域性客户的问题。由于互联网本身没有边界，大多数互联网应用和网站都是跨地域经营，是没有地域性的。报社上网或者其业务“云化”以后，最容易“飘”起来，即放弃了原有经营的地域性，仅凭内容来吸引人气，然后靠人气来做广告。事实上，内容作为细分客户唯一标准的作用非常有限，一个没有地区特征的网站人气再高，对那些目标客户群是地区性受众



## 序 二

的广告主来说，没有什么吸引力，而传统报业的广告主客户绝大部分都是地区性经营的广告主。丧失了原有的地区性客户群，从而丧失了广告主客户，是众多报社进军互联网惨败的主要原因。本书以推广“云Pad”的虚拟案例向人们说明了一个辩证的道理：“云发行”也必须“落地”。

“云发行”，听起来完全是一个技术概念。但是，作者在书中所传递的信息和论述的核心观点远远超出这个范畴。报社上网容易走入的另一个误区就是盲目效仿互联网公司的做法。互联网公司建门户网站，报社也建门户网站；互联网公司办手机报，报社也办手机报；互联网搞碎片化阅读，报社也搞碎片化阅读；互联网公司到处拼凑内容，报社也拼凑内容，等等。这类模仿出来的所谓报社新媒体无异于是本书中描述的“丢了魂的报”。报魂是云发行的基础。如何坚守和发扬报魂，相信读者可以从本书的相应章节中得到一些启示。

本书作者在论述营销时，也不满足停留在“术”的层面，而是把它上升到“道”的层面，从“想到、说到、做到”三方面入手，深入浅出地诠释了“云发行”如何打“赢”的法则。实际上，本书就是一个“说道”的最好示例。本书不仅对媒体人有帮助，对任何从事营销相关工作的人都大有裨益。

（作者系江苏联著实业有限公司董事长、留美博士，联想集团有限公司董事局主席柳传志的前特别助理）

## 前言

我正酝酿着这本书的时候，广州几家报社的发行老总正坐在一起酝酿报纸提价。作为在行业内浸淫多年的我这杆“老枪”，灵敏地嗅到南中国报业之危机，之所以称为“危机”，而非“战火重燃”，是因为，这是各自的保命之战，而非相互较量。面对呼啸而来的“刺骨寒风”，各位报界老大们唯一能做的，就是摒弃前嫌，抱团过冬。就如同几位武林高手在海边争锋，突然起了海啸，高手们是海上弄潮，继续厮杀还是率先逃命？

无疑，近年报业的日子，一年紧过一年。报业的衰落，不是新闻的衰落，实则是载体和营销上的落后。根本原因是思维的落伍。一个行业的消逝无法抗拒，但一个企业的消失必定是人祸！曾经的电报、传呼机、照相胶卷、VCD等都被科技大潮推进历史洪流，并渐渐远去，但某些公司本身的消失却是个悲哀。为什么？是营销的问题——一个企业看不到行业的大趋势是悲哀！看到大趋势而不去变革是悲哀！变革行不通而不去转变战略方向更是悲哀！因此，一家企业，无论什么性质，唯有视营销为生命，才可以基业长青。科技的大潮，很快就会将报纸、印刷机器一起推入历史洪流，我们是选择葬身洪流，还是选择乘风破浪？

当人们正批判郭敬明的《小时代》时，我在思考着云媒体的

大时代。而我也清楚地看到并坚信云媒体即将以火山喷发一样到来。温柔乡是英雄冢，作为媒体人，不能再徜徉于传统媒体的温和体制中。信息的时代，也常常让机会稍纵即逝，一不留神，“轻舟已过万重山”，唯留尔等去哀叹！正如有人说现代商业已进入“打劫的年代”，跨行业打劫，往往让我们还没反应过来就已成冤魂，报业的转型何尝不面临同样问题？那些醒来太晚的报业，也许就不用再醒来了，会被移动互联网直接推进火葬场。

当今报媒的诸多痼疾，源于大环境问题，这是我国的现实。但是当我们的报媒、我们的发行出现了问题，甚至生死攸关，我们是坐以待毙，抱怨体制，还是奋起革命？这不仅仅是态度问题，更是我们对这个职业的忠诚度问题。体制当然是现实存在的，但是正如专栏作家连岳所说：“你忘了，我们自己就是体制的一部分。”其实多数时候，是我们不作为，或只是找了一个能蒙蔽所有人的借口而已。我们对得起自己的职业良心吗？我们的发行领路人、我们的报媒负责人，还有当年创办自办发行、创办报业集团的革命精神吗？还有投身于报业革命，担起重任，勇于开拓新时代的精神吗？

在“专家”横飞、博士遍野的当代，绝不缺少像李一、王林之类的“大师”，也不缺少制造大师的“商学院”；不缺少成功的企业家，更不缺少批量生产“成功人士”的成功学；不缺少管理完善的企业，更不缺少研究企业管理的“企业巫医”。然而，直到现在，中国也没出现个“张布斯”、“李盖茨”。中国缺少的是具有创新精神的领袖。为什么？世界近现代史上的数次技术革命，中国都是“学习者”，中国在“学习”中，尝到了太多的甜头，以致过于依赖“学习”，不幸地患上了“学习依赖症”。所谓的“学习”只是文雅的说法，实则是跟风和模仿。真正的学习，是同创新和革命联系在一起的，而不是“书呆子”般的死学。

致富靠广告，生存靠发行，所以在报业生死攸关的时刻，首要解决的是生存问题，而非其他问题。报业运营的规律就是“两

次销售”的相互作用。没有发行的“第一次销售”，“第二次销售”的广告就无从谈起。当年自办发行的出现，造就了我国报业的市场化转型，报业的二次转型，也必然首先在发行上有所突破。“云发行”，就是“云媒体发行”，是通过云技术手段和电子载体向受众传播新闻资讯的过程。而如今，我们再也不能就发行论发行，必须站在报业经营的高度，从报业盈利模式上思考，在发行载体上开刀，让发行、广告和采编在烈火中重生，才能最终实现报业的涅槃。

关于学习。一部分人已经停止了学习。人类已经进入了后互联网时代，我们很多报业界的领导们还没有云计算、物联网、大数据的概念，甚至不知道什么是APP，不知道如何网购，最离谱的是一位朋友说自己秃头大肚的社长要下载个聊天的QQ也要人帮忙。这些人落伍到如此地步，你让他如何跟得上互联网形势？还谈何创新，谈何革命？

关于创新。创新其实是一种革命精神。革命就是要割掉脑袋，换一个脑袋。革谁的命？革我们自己的命，革我们旧思维的命！当历史的大潮滚滚前行，我们的报媒人仍抱残守缺、因循守旧，能有出路吗？“顺者昌，逆者亡”，说的就是大道。报媒人只有顺应大势，与时俱进，与时偕行。不革命就会被革命，报媒人必须突破心里鸿沟，不仅要剪掉头上的小辫子，更要剪掉心中的那条无形的辫子，才能真正投身到报媒革命中来。

有位营销培训师常常对听课者说，千万别叫他“老师”，叫“先生”或“老板”都行。老师是什么人？是将一句话讲成十句的人，而他喜欢将十句话讲成一句。这位讲师固然是将“老师们”一棍子打死，但他提倡的长话短说，我们真的应该“顶他”。做发行从来不需要坐而论道，所谓的理论体系，所谓的模式，往往带给同行的是思维限制和禁锢。所以，你对发行行业研究多深不重要，你有多高的理论不重要，多科学的模式也不重要，发行只注重实效！

写书也一样，写发行方面的书我更强调实用。就如同彼得·德鲁克认为管理是实践而非一门科学或艺术一样，发行就是一种实践，强调的是有效性，结果胜于理论。所以在笔者看来，去专门研究发行理论体系的人，是吃饱饭没事干的人。如果一定要去研究发行，那就去研究发行营销吧，因为营销的唯一衡量标准是：业绩！

“信言不美，美言不信。”当今的纸媒，吃了太多的“伟哥”，打了太多的鸡血，泡沫之大，令人咋舌。纸媒之病重，危在旦夕，再不医治，必将轰然猝死。报纸提价亦是无奈之举，实难治本。若再不刮骨疗伤，壮士断臂，撕面具，揭伤疤，排毒脓，开新方，换良药，若再坚持人云亦云，自欺欺人，下场将何其可悲！

揭露真相，不昧职业之良心；探索新思路，以尽职业之责任。唯如此，方能释放胸中多年之块垒；唯如此，方能为行业、为报媒良性发展尽一己之力。

本书站在报业之外看报业，站在发行之上看发行，急新媒体对传统媒体剧烈冲击之所急。本书着眼于发行，分析环境，侧重营销，注重实践，拓展思维，从架构上分为“雾”、“网”、“云”、“魂”、“道”五篇：“雾”重点剖析当前报媒的困境、自办发行的症结；“网”讲互联网对报业的冲击和报业在互联网中的摸索；“云”讲述如何从传统媒体迷雾中突围出来，重点叙述云发行的解决方案和云发行的模拟案例，让读者进一步明白和深刻领会云发行模式；“魂”指明了报业之魂、经营之魂和发行之魂；最后，“道”侧重发行实践，特别强调无论是做发行还是做其他，务必要“想到”、“说到”和“做到”，只有实践此“三到”，才能悟出发行之道和经营之道。

# 目 录

CONTENTS

## 【第一篇】 001

### 雾

#### 第一章 泡沫的中国报业 / 002

##### 第一节 泡沫的经济环境 / 002

##### 第二节 报业集团的泡沫 / 011

##### 第三节 美丽的外表 / 015

##### 第四节 报业寒冬 / 020

#### 第二章 迷茫的自办发行 / 025

##### 第一节 胆子有多大，发行量有多大 / 025

##### 第二节 自办发行的“烦恼” / 036

##### 第三节 自发与邮发的“恩怨” / 044

##### 第四节 王者不归 / 049

## 【第二篇】 057

### 网

#### 第一章 神一样的互联网 / 058

##### 第一节 互联网发展现状 / 058

##### 第二节 大数据 / 067

##### 第三节 云计算 / 070

##### 第四节 电子商务 / 077

##### 第五节 三网融合 / 081

#### 第二章 互联网时代的报业探索 / 087

##### 第一节 西方报业的探索之路 / 087

##### 第二节 我国报业的数字化探索 / 098

##### 第三节 电子商务探索 / 105

## 【第三篇】 109

### 云

#### 第一章 云发行系统 / 110

##### 第一节 数字化转型，盈利是关键 / 110

##### 第二节 *THE DAILY*失败的思考 / 118

##### 第三节 云发行系统 / 125

#### 第二章 《羊城日报》云发行模拟案例 / 134

##### 第一节 背景 / 134

##### 第二节 战前 / 134

- 第三节 云Pad / 137
- 第四节 选将招兵 / 139
- 第五节 培训 / 140
- 第六节 思想 / 142
- 第七节 收获 / 145
- 第八节 新思路 / 153
- 第九节 大收订 / 158
- 第十节 布局 / 161

## 【第四篇】 165

### 魂

#### 第一章 报之魂 / 166

- 第一节 失魂的报纸 / 167
- 第二节 如何塑造报魂 / 178
- 第三节 报魂永存，载体可变 / 185

#### 第二章 经营之魂 / 190

- 第一节 营销 / 190
- 第二节 整合 / 197
- 第三节 创新 / 202

#### 第三章 发行之魂 / 209

- 第一节 发行的本质是营销 / 210
- 第二节 报业生存靠发行 / 216



## **【第五篇】**

# **道**

## **第一章 结果是想出来的 / 225**

第一节 思考的力量 / 225

第二节 信念的力量 / 232

第三节 爱与成功 / 237

## **第二章 发行是说出来的 / 244**

第一节 找对的客户是第一要务 / 244

第二节 说对的话最为关键 / 252

## **第三章 团队是打出来的 / 269**

第一节 招兵、选将 / 271

第二节 练兵 / 278

第三节 军机 / 290

## **后记 / 301**