第一章

概　论

第一节　谁制造了报纸经营的最大成本浪费

在和同行的朋友交流的时候，得知某报在零售市场受到新办报纸的冲击，当零售量下滑 6 万份以上时，发行公司的高层在制定相关政策时，采用了最原始的降价促销方法。在销售的过程中，由于报纸版数厚，批价低，代理商和基层员工发现一周卖废报的价格和报纸的批发价相差不大，经常还大于批发价。于是，为了完成发行公司下达的发行任务，各销售渠道在实销数严重下滑的情况下，不减要报数，将每日无法发到市场上去的报纸直接运往废品站。同行的朋友做了调查，每天 5 万份的报纸流向废品收购站，仅仅以半年保守计算，有不少于 900万份报纸白白浪费，在厚报时代，以每份报纸印费、纸张费，及经营费用合计 2 元／份计算，共计投入 1 800 万元，浪费惊人。

其实，对于废报纸的计算方式和我们所想像的有很大的差距，不能只是简单的去计算版数和重量，因为对于销售量大的废报纸客户，他们在卖报纸的时候，尤其是成捆的报纸的时候，是很讲技巧性的，这里面的学问也非局外人可以理解的。比如，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一个经常卖废报纸的人，成捆的报纸如果实际是 30 kg ,经过加工后，完全可以使其增长不少于 5 kg。而废品收购站的人将报纸卖给纸厂的时候，里面的水分就更大。

作为一个在发行行业里面工作多年的人，我常常看见废品收购站和代理商那里整捆没有拆开的报纸堆积如山；我常常听说又有某个报社的发行领导为了完成报社的发行任务将郊区的无效发行量上升数万份；也知道某些发行部门的领导为了完成自己的发行任务，而变相让站里买报纸充实销；也有很多发行部门的管理人员由于自己的能力不足和经验欠缺，导致集体资产大量的流失。在报社发行上，如果没有一个真正合格的管理者，没有一个有着强烈职业精神的掌门人，那么报社经营的最大成本浪费将是在发行上的浪费，而这个浪费将直接葬送报社所有的利润。

当然，导致以上种种问题的产生并不是每一个发行人都想这么做，而是多方面原因造成的：① 报社领导决策错误；②考核任务太重，不科学；③ 发行上投入有限，无法聘请到有能力、有经验的管理人员，各种发行所需要的硬件跟不上； ④ 发行管理制度不健全，流程不规范；⑤ 报纸本身有质量问题；⑥ 管理者个人能力和职业精神欠缺等。正是因为这些问题，导致发行行业的人在报社始终没有地位。

第二节　做一个优秀职业发行人的四个基本条件

我认为一个优秀的发行人，在经营报纸发行的时候，首先

不应该想到的是自己的个人利益，而是自己所掌握的权利能真实地为广告带来了多少回报。而且，在最基本的量上，还应考虑有多少量是有效的，有多少量纯粹是浪费的。因此，一个优秀的发行人员应该具备以下 4个方面的素质：

1．经得起考验的职业精神

一个有职业精神的发行经理人，在社领导做了错误决策的时候，不会去盲从，不会带着领导的错误政策把报社经营拖进雷区；一个有职业精神的发行职业经理人不会为了完成任务、拿到奖金、保住职位，而制定一些明知道是错误的，却可以保住自己利益的虚假政策；一个有职业精神的发行职业经理人，不会故意去制定低价让销售方或者自己的员工卖废报纸赚钱来充填自己的业绩；不会为了堆高发行量，把大量的报纸发在对广告回报不大的区域里，而浪费报社白花花的银子；一个有职业精神的经理人不会为了自己的钱包而不讲原则。总之，做一个报社发行的掌门人，在工作上如果不能对得起自己的良心，那这个报社的损失将是无法估量的。

2．绝对的市场掌控能力

一个优秀的发行职业经理人，对市场的把握是关键中的关键，首先要保证在规定时间内完成有效的任务数，给广告提供相匹配的发行量。在竞争加剧的时候，在市场发生变化时，可以准确的判断，拿出合理的解决办法并实施。一个优秀的发行职业经理人，当报社在发行上投入的费用有限时，可以最大限度地完成报社所交给的发行任务。

3．一流的成本控制能力

发行成本是报社经营的最大成本，自办发行上最大的两块

成本产出分别是报纸的印刷费用和发行部门的人力成本。在报纸的发行量上，很多报社的领导考虑的是发行的总量，很少关注哪些发行区域的读者才是对广告回报最理想的，他们的结构是我们最想去争取的。也有很多报社的当家人，喜欢在发行部门的人力成本上去砍费用，导致发行部门很重要的职位的管理人员工资很低，请不到一个真正有能力的人。拿着低收入的人，没有谁真正想把这个工作做好回报报社。我在和一个发行部门的零售经理交流的时候，说起他们站里的站长卖废报纸所采用的各种办法，他就感到很痛心。但是如果不这么做，大家都没办法生活。我没办法去责怪他，因为他的工资竟然没有一个普通记者收入高，我想一切问题的发生都可以理解。从广告效果上来看 10 万的三高（高学历、高收入、高消费）读者一定比 12 万或者更多一些的普通读者的效果好，所以，我认为在报纸发行上，量是一方面，但读者结构，读者对广告产生的消费能力应该是最主要的。毕竟现在的商家在投放广告的时候，都是理性的且有相应的投放效果检测。没有一个商家在投放的效果不好以后，还会看在交情上再一次次把钱交给你。所以，一个优秀的职业经理人，首先应该把目标读者的量做好，这是保证广告效果和报社发展的基本条件。在对人力成本的控制上，我是吃过一次亏的，所以，想把这个问题简单地介绍一下。我在东南某报做发行中心副总经理的时候，按照报社要求做方案时，按照经验测算觉得一个投递员在保证投递时间的情况下，一个人投递 250 份左右是比较合适的。有一天，我在和当地一个投递本报的员工聊天的时候才发现，他竟然每天早晚两种报合计可以投递 1 000 多份，而且时间还很短。因为当地报纸订阅密集，且都不上楼，楼下基本都有邮政报箱。所以，一个发行部

门的领导在做人力成本核算的时候，一定需要深入一线，了解真实的情况后再制定，而不能站在经验的基础上去做决定。在成本的控制上，发行的当家人应该做好两方面工作：①努力提高有效的发行量。②在人员的工资设计上，尤其是重要岗位的人员工资应该和重要性相匹配；在对总的人员控制上，要注重在保证工作的正常运作下少养闲人。

4．规范化管理团队的能力

发行的核心竞争力源于发行团队，团队的核心竞争力源于团队的管理。如要发行上量，只需要做几个策划活动，在产品质量稳定的情况下，这是很容易的。但由于发行行业的特殊性，人员多、素质低、劳动场所分散，管理起来难度很大。规范化的团队管理能力对于一个合格的发行部门领导者而言，就是必不可少的一个要求。一个管理不规范的发行团队是无法保证发行工作正常的、良性的开展的；一个管理不完善、制度不科学、不健全的发行团队注定要在很多方面使报社蒙受损失。

第三节　报纸与读者之间的三个阶段关系转变分析

报纸，从最初只有具有高学历、具有一定话语权的人才能阅读，到如今已成了低价格的大众日常消费品。报纸和读者之间的关系，也发生了很大的变化，下面我将从以下三个阶段来分析，并努力说明出现危机的症结所在。

第一阶段：认知阶段，如图 1.1 所示。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

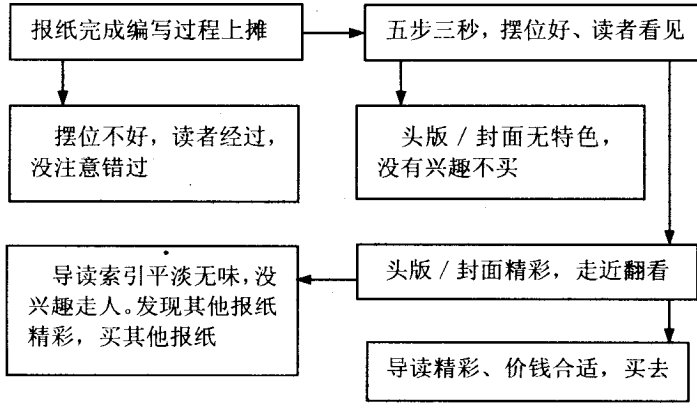


图 1.1

第二阶段：发展阶段，如图 1.2所示。

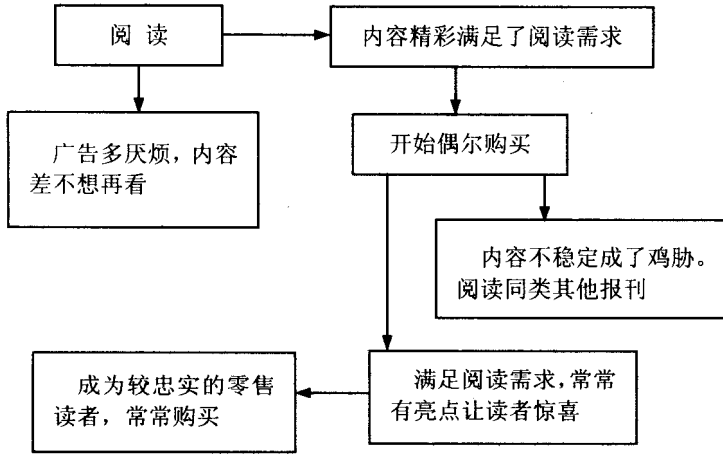


图 1.2

第三阶段：相对稳定阶段，如图 1.3 所示。

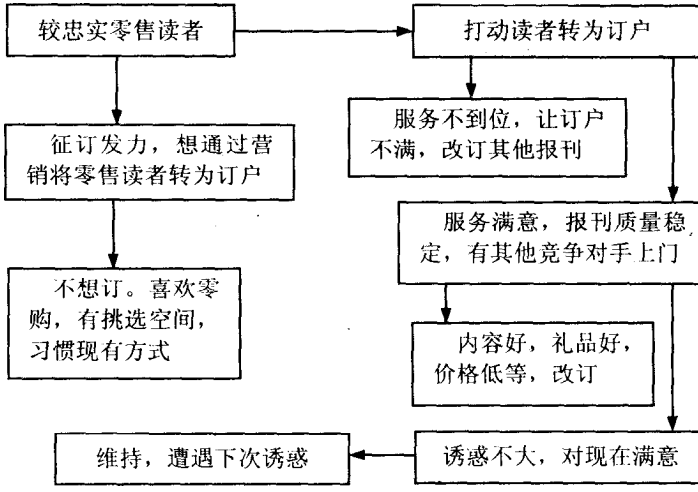


图 1.3

一、认知阶段

从这一个阶段来综合分析，就零售而言第一要素是摆位要好，不然读者在经过时无法看见。摆位要好，就必须和摊主搞好关系，要加强送摊员巡摊、调摊的管理，对摊主加强服务。和摊主感情不好，摆位肯定就不好，报纸内容、版式再好，摊亭主把它压起来，一个读者经过报摊三步五秒这么一个过程没被吸引，那一切都是徒劳的。

第二要素是头版要精彩，头条、导读要吸引人。报刊杂志讲的是封面索引，如果对这些不加大重视力度，将其做得有声有色，对于忠诚度不高的零售读者而言，是没有办法吸引其来购买的。

二、发展阶段

在这个阶段中，报纸稳定的质量起着关键作用，内容总是平淡无奇，不能常常给读者带来意外的阅读惊喜，很难把一个随意性很大的零售读者变成忠实、稳定的读者。

三、相对稳定阶段

之所以说是相对稳定阶段，主要是因为在买方市场的大格局下，竞争激烈，没有任何一个产品和消费者之间的关系是绝对稳定的。

在第三个阶段里，如图 1.3 所示，征订的营销手法和对读者的服务就显得更为重要了，服务不到位，是造成读者流失的第一因素，当然竞争对手的竞争力也是决定读者是否变心的一个因素。

在读者成为订户后，如果在以下三个方面满足订户，订户流失的可能性就会相对减少：① 优质的服务；② 稳定的不比主要竞争对手差的报纸内容；③ 不比主要竞争对于差的营销手法（政策、礼品类）。

第四节　浅析导致报纸晚到的 13 种原因

无论征订还是零售，对报纸不能正常出报总是深恶痛绝的。有这么一句话：“出好报不如出早报”，报纸的到报时间直接影响着发行量。有人甚至得出结论：比正常到报时间晚到报一个小时就会损失 3 万份发行量。

对于征订读者而言，他不可能总是忍受自己订的早报很晚

才送到。对于零售读者而言，绝对不会因为报摊上你的报纸没有出，他就放弃今天买报，或者等你上摊来了再购买。我们常常说，早报的黄金时间只有三个小时，错过了这三个小时，办得再好也是一叠废纸。

征订报纸的晚到，不但给一线的发行人员增加了很大的劳动强度，也造成了很多的有效投诉，也是续单率无法保证的主要原因之一。在零售上，零售报纸的晚到，除送摊人员的工作强度大大增加以外，摊亭主也会有很大意见，报纸卖不出去，退报大幅度增加，退报率无法控制，广告效果更是无法保证。所以说，早报晚出，是直接影响报纸发行的主要问题，也是阻碍报社发展的一个很重要的原因。报纸晚出，主要有以下 13 个因素：

（ 1）采编导致人为原因晚报。稿件没有按时完成，没有按时交片，导致出报时间晚。

（ 2）广告导致版面调整晚报。有的广告回来得较晚，会导致版面调整，影响出报时间，造成晚报情况出现。

（3）印刷厂机器故障导致晚报。当晚报时，投递员向读者解释，最爱用的一句话就是印刷厂机器坏了。摊亭主也从送摊员那里学会了，有读者问报纸为什么晚到，也是一句：机器坏了。可是这个机器不能老坏吧。

（4）印刷设备落后，导致晚报情况出现。比如设备差，只能两个印张一叠，不但打包时间长，分发麻烦，容易出错，而且增加发行员的合报时间，导致报纸晚到。

（5）因印刷厂问题导致晚报。管理上的原因可能导致人员缺岗，开机人员不能按时开机，打包分发出现误差等。

（ 6）受运输成本限制，导致运输过程时间长。报社在分发

运输上的投入有限，没有自己组建的车队，雇佣的车辆少，每辆车所运输的报纸分发点多。就算出了早报，也会因为同一辆车运输分发的先后顺序导致早到的很早，晚到的很晚。

（7）天气影响，分发时受场地限制，导致晚报。一般的发行站接报时，车辆都很难直接送到站内，在天气正常的情况下，在分发点直接卸车会很快。但如果是雨天、下雪天，就会因为要到可以保证报纸整洁的地方卸报纸，从而使分发的时间很长，耽误了卸车的时间，导致晚报情况的发生。

（8）分发的货物多，使分发工作强度加大，导致晚报发生。因为各个报社的多经[①]、发行物品都放在分发部，或者促销礼品等都随报车一起到站。在分发时，交接、签收都会使工作的时间拉长，造成报纸晚到。

（9）接报不按时到点，或者沟通不到位，导致晚报。一般接报都要求人等报车，不允许报车等人的情况发生，但在实际工作中，因为人员在接报的时间不在点的情况还是经常发生，因而造成晚报。

（10）交接报、上下报出错而导致晚报。这种情况新手最容易发生，因为现在每家报社的报纸版数都很多，新手在上下报纸时经常容易出错，常常会发生一些站点多了A版，缺少了B版等现象，再来回换报，就会造成晚报情况发生。

（11）换线导致路线、业务不熟悉，使晚报情况发生。不是每个报社都有自己的车队，很多报社都是租车送报，所以也会出现换司机的情况。由于线路不熟悉，再加上发行站早上接报的点很多，人跟几次线都不熟悉，这也容易造成晚报。

（12）配送流程不科学，导致晚报情况发生。在配送流程上，

① 多经：在报纸发行上，将本报发行以外的经营项目统称为多经。

一些司机为了减少来回折腾的麻烦，总是喜欢在送报时直接将零售当天的退报点数拉走，这样后面站点的到报时间就晚了。

第五节　浅析多经的利与弊

一、经营多经的意义

（一）对本报的零售市场有很大的帮助

发行部门在代理外报刊时，送摊员因为配送的种类较多，所以每天都有很多次和销售终端交流的机会，这对销售终端的服务和沟通都有很大的促进。如果经营外报刊的业务上开展得好，对本报的发展、销售终端的服务和掌控是很有帮助的。

（二）经营得当的情况下，不但可以降低发行成本，还可以更加稳定发行队伍

经营多经会使本报的发行投入相应减少，如果经营得好，经营项目选择得当，利润空间大，员工收入会在降低了本报提成的处境下，利用多经提高总收入，这样队伍自然也容易稳定。

二、成熟的网络是多经成功的首要保证

一个发行部门是否有能力利用自己的发行网络进行多经的经营，并获得利润，成熟的网络、科学的利润分配、健全的管理制度、到位的监控体系应该是关键中的关键。没有一个成熟的网络、没有健全的管理制度，就算是很有经营前途的业务，利润也落不到社里。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

三、发展多经需要遵循的三个原则

通过一些报社在稳定了发行量没有大的竞争压力的时候发展多经，并取得了成功以及一些报社在面对市场恶性竞争的时候停掉多经，集中全力发展主业的一些案例分析，可以看出在多经的发展上应该遵循以下 3 个原则：

（一）在主业有市场竞争压力的时候，一定得以主业为主

在没有市场竞争压力的时候，可以齐头并进，但当市场竞争压力很大的时候，还谈副业，还谈多经利润，显然是不理智、不科学的。那样的结果就是主战场被对手抢占了，多经的市场也无从谈起。

（二）在进行多经业务时，一定要遵从适度的原则

多经在报社的整体发展中，是一把双刃剑。经营得当，就可以合理利用发行网络，在低投入的情况下，获得事半功倍的赢利，还可以节约报社在发行上的巨大投入。但如果经营不当，不但不会有利润可得，也许还会造成亏损。在经营上，如果不以主业为主，盲目地多元化发展，最后品种繁多，整个发行队伍的精力和时间都投入到多经的开拓上去了，本末倒置，最后多经就成了阻挡主业发展的绊脚石。那么，报社投入大成本，为了提升本报的自办发行之路也就失去了意义。

（三）在进行多经业务的时候，一定要遵从适时的原则

在多经的投入上，对时机的把握应该非常谨慎。投入的时间是否有利，是否太早或太晚？是否在投入的时候影响主业？是否已经有很健全的经营平台？是否队伍已经具备了经营多经的能力？有没有做好产品的调研工作等，都需要考虑。

国内的报社，有不少是多经做得非常出色的。但在经营的过程中，各有各的经验、各有各的特色，并不是成功的都可以模仿。每个报社发展多经都必须经过摸索和探索，但是只要把握好时间，分清主次，管理得当，就会有别人无法模仿的优势。但如果经营不善，盲目冒进，轻者伤筋动骨，重者会丢失了主战场，这样就很不合算。

第二章

征订（物流）中心存在的问题分析与建设大全

第一节　征订（物流）工作常见问题分析与解决

一、决定征订量的8种因素

（一）报纸质量

报纸质量是直接决定读者是否由流动读者变为固定读者的主要因素之一。谭军波先生谈到报纸质量的时候，作了一个比较恰当的比喻：日报如美女，报纸的封面就好比美女的面孔，面孔好，看的人就多，就能够促进零售量；要闻版办得好，就能够促进读者购买行为；财经版好比美女的细腰，读者面较“窄”，就要办得少而精；文体新闻好比美女的肥臀，所有的人都爱看，所以办得越是八卦越好，越能揭黑越受欢迎；要想副刊受人欢迎，一定要文字漂亮、精美。一份报纸如果办得这五大块都有了特色，就肯定可以得到读者的喜欢，把流动读者变成固定读者的机会就会大得多。

（二）报纸的定位

每个城市的每种报纸的读者定位都有所区别，所以在征订上，如果读者结构和报纸定位很接近的话，征订的难度就会相应地减小。因此，在做征订活动的时候，应该首先考虑自己的报纸定位，然后有针对性的选定目标读者集中的地方去影响读者。

（三）报纸的征订价格

报纸的征订价格对读者的影响也很大，每个人都有追求物美价廉的心理，一个较忠实的零售读者，会测算订报和买报的价格差，合算的情况下会选择征订。征订价格的制定应该以同城报刊竞争形势为主要参考标准。例如，在北京，某报的零售价为 0.5 元／份，征订价格为每份 180 元／年；重庆某报的零售价为 0.5 元／份，征订价格为每份 145 元／年，这个价格的产生是因为重庆所有报纸的征订价格都很低。

（四）客户回报

客户的回报现在主要指客户订一份报纸，回报客户一定的礼品。送油、大米、刀具是现在的主要回报手段，也有的报纸是送家政服务，送自己经营的桶装水等。例如，重庆报业市场2005年大征订，各个报社不但低价格征订，而且在征订礼品上也实行血拼，测算一下，回收的一份全年报纸征订报款，除去赠送的订报礼品和员工提成，剩下的基本上只是半年报纸的零售报款。

（五）报款提成比例

我一直认为，业务提成是促进业务增长速度最有效的办法之一。所有的征订工作的开展，征订员起的作用最大。某报刚

刚创刊的时候，业务提成比例很高，业务员、投递员工作的热情就很高，常常是自发的、积极主动的去拓展业务。主动的和被动的拓展业务，业绩当然不可同日而语。例如，在某报，征订员基本工资为 600 元，任务为 30 份；征订队长的基本工资为 1 000 元，任务为 30 份，提成为 20%。完成 10 份以下就没有基本工资，所以一个征订员订一份报纸等于收入 20 元＋36 元＝56 元，征订队长征订一份报纸等于有 69 元的收入，所以征订的热情都很高，业绩提升很快，队伍管理和激励就相对容易很多。

（六）征订队伍的管理与激励

征订与零售最大的不同就是零售很被动，它的销售受报纸质量、时间、天气影响很大，是被动的营销。但征订是靠队伍去主动营销，业绩是否很好，固然也与上面的政策制定、报纸质量有关，但相对而言，队伍的业务能力、团队的工作激情、队伍的管理也是非常重要的。《重庆商报》发行公司每年在大征订前夕都要举行大型的全体征订人员的誓师动员大会。在誓师大会后，发行公司又制定了相应的激励发行员工作热情的评比办法，仅仅前三天，征订数就突破 3 万份。还有在 2005 年 4 月份就开始的对征订员进行系统培训，提高员工征订技巧，这也是决定员工业绩好坏的重要因素。

（七）投递服务质量

投递服务质量是直接决定续单率的重要因素之一，投递服务好的线路，续单率肯定高，投递服务质量差的线路，常常收到投诉，客户续单的可能性就会很小。所以征订的另一个重要因素就是提高服务质量，提高本报的美誉度。

（八）征订的宣传推广活动

宣传推广中既有品牌宣传推广，也有专门针对征订工作而制定的宣传活动。品牌推广活动指以报社的名义组织大型的针对特定目标读者的公益性活动，比如：《重庆商报》组织的“重庆商报、走进小区”的活动；某报组织专门的有文艺特长的人进行文艺演出；也有的是报社和医院联合举办送健康、送义诊活动。其他的品牌推广活动还很多，如有的报社在楼道里贴楼层指示牌等，而针对征订的宣传活动有电视、广播、本报的宣传广告等。例如，某日报在大征订前夕创作了《发行员之歌》，然后在市有线台进行播放，对发行起到了积极的促进作用。

二、征订（物流）常见的 8 种误区分析及解决

（一）订礼品选择失误，导致无效征订

报纸发行市场的竞争越来越激烈，不但零售进行低价促销抢占市场，征订也是同样用低价格、高额礼品进行竞争。但很多时候本末倒置，造成无效发行。例如，某报在做征订的时候，为了提高发行量，用广告置换了一批在超市里买 150 元／份的礼品用作征订礼品，而该报纸年定价才 120 元。某小饭店订了 500 余份，每天报纸送到就直接拉到废品站。而一个废品站更绝，直接也订了几百份报纸，因为全年的报纸卖废报可以卖到 60～70 元／份，而征订礼品就直接可以低价卖了。据说，后来该报社的领导亲自上门求废品站，把钱退还，礼品也白给了。所以在价格本来就不高，废报纸一年也会卖不少钱的情况下，在征订礼品的选择上，一定要测算好成本，不能把自己拉到这个陷阱里去。

需要全本请访问 www.ertongbook.com