

## 面对压力如何把握机遇——都市报总编辑谈发展

作者：《中国记者》记者

对于目前的中国报业来说，极大的影响力和经济支柱地位决定了都市报的发展直接影响着报业集团的发展，甚至可以说，都市报的发展折射出平面媒体的发展路径。

全球金融动荡将对媒体产生怎样的影响？新的传播环境下，都市报的机遇在哪里？岁末，《中国记者》记者与部分都市报领军人物交流，务实地面对问题，脑力激荡，观点精彩。我们大量援引老总们的直接引语，与大家分享思考与实践。

### 反 思

原来的运作模式获得市场的机会将会越来越有限，甚至巩固市场的能力也越来越有限，“规模扩充的成本在日益加大，而规模扩充本身的社会效益、市场效益在大幅度减少”。

面对亟待转型的报业发展模式，大家都在反思。

我们准备好了吗？

《湘潇晨报》总编辑 刘剑

正在发生的经济危机让我们必须更务实地面对一些问题，报纸到底会受到什么影响？会产生哪些变化？面对变化，我们准备好了吗？

我认为：

1. 会非常深刻地改变报纸的形态，意味着厚报制的终结，这将挑战我们的赢利模式。

我们的报纸还能做那么厚吗？持续下降的广告收入，将无法或很大程度上无法支撑二次销售的厚报赢利模式。无论广告收入是从9个亿降到7个亿还是1个亿降到7000万，对我们来说，痛苦程度是一样的。我们可能会很不习惯，这意味着我们可能还没有做好准备。

2. 会深刻地改变报纸的内容结构和内容功能。

如何减版增量？如何进一步优化读者结构？对区域性媒体而言，本地资讯更要做足做精，需要强化观点新闻，通过观点谋求看点；需要强化深度报道，通过深度谋求亮度；需要强化服务资讯，通过依赖谋求信赖；需要强化故事表达，通过好读谋求阅读。

3. 会深刻地改变报纸的生存路径。

如果按照三个产品序列来划分：传统媒体产品序列、新媒体产品序列、媒体影响力资源产品序列，我们目前比较成熟的传统媒体产品序列，对原材料依赖很重，亟待进一步建立多品牌的产品集群；新媒体产品序列则观察的多，还在尝试阶段，无明确的方向和路径；媒体影响力资源产品序列方面，有缺失，大量影响力资源没有得到更好地利用。还需要思考如何进一步实施本地化路线？如何在经营层面加强跨界运营？

4. 会深刻地改变报纸的管理方式。

我们报业在组织管理和经营管理上与现代企业的管理还存在很大的差距。

忧患与思考

《江淮晨报》总编辑 吴庆保

面对新形势，反思都市报所存在的问题：信息还缺乏进一步有效的归类和梳理，无效发行的部分导致浪费比

较大，经济报道缺少更民生化、通俗化的解读，办报手法常常按惯性套路出牌而不是按需求出牌，依赖广告为主的盈利模式太单一，缺少对合作对象品牌资源的把关，影响了自身队伍素质的提升。

新形势下，更应当进一步研究和配备好资源，媒体自身所具有的广泛资源需要筛选，需要围绕核心资源去设计投入产出，去配备队伍资源，进行知识储备，选择合作对象。其中，队伍建设和合作对象的选择最为重要。

挑战早就来了

《楚天都市报》常务副总编辑 王溥

我是都市报的新兵——之前在都市报工作一段时间，去外面学习了一段时间又再回来。感觉现在跟两三年前有很大的不同。

第一，外围环境比原来好。

第二，报纸的内容结构、内容选择上也发生了变化。以前偏重社会新闻、突发性事件的新闻报道，现在主流新闻和财经新闻都加大了力度。

但同时，都市报的优势也在减弱。

首先，早期都市报起步后发展很快，随着政府和社会的肯定和认同，逐渐主动向主流化转型。这个过程中，锐气在减少。

其次，都市报在新闻报道上的创新逐渐被推广，包括一些党报和其它报纸也都会常规地运用这些表现手段和形式。这方面的优势已经越来越不明显。

最后，大多数都市报曾经灵活的管理机制，由于多年没有改变，虽然是集团的盈利大户，但是在分配、用人等方面还存在很多体制上的制约。

传统的优势不复存在。所以，不是面临挑战，而是挑战早就来了。

读者的兴趣是都市报最大的挑战

《现代快报》副总编辑 戴玉松

现在一说到挑战，想到的就是新媒体，其实我认为读者的兴趣是我们最大的挑战，或者说，读者的时间分配和兴趣选择对都市报有比较大的挑战。新媒体包括网站抓住读者的兴趣，分走了读者的时间，从而分走了都市报的读者。

许多都市报的读者真正想看的就一两个版。现在，综合性日报这种大一统的内容模式越来越难以吸引受众。比如，如今的大学生大多基本上不看都市报，看的是《环球时报》《参考消息》《体坛周报》这样的报纸。

我认为未来报纸会向两个方向发展，一个方向是关于政治话题或者经济话题，在吃早饭的时候，了解这个世界发生了什么大事，为什么会发生？像新华社的《新华每日电讯》就是时政报的一种追求。这是高层读物，需要为读者提供一些观点。这一类报纸的数量可能会少一些。还有一个方向就是现在的免费报，有的城市已经出现。这种免费报不是都市报版面这样的大一统，更多的是按人们的兴趣来划分实用信息。网络也给我们这样的启示，在论坛聚集的地方你会发现论坛以群划分，无论是天涯还是其他形式的论坛，人们会在每一个板块里面发表自己的观点。网站把各种不同爱好的人分类聚集到一起，它的商业模式就是客户创造价值。以后我们的免费报会不会出现江北版、渝中版这种1+X的形式？这会不会是更适合需求的方式？

所以，在面对挑战时，如何把握机遇，可能更多取决于形式的选择。

挑战的目的是寻求出路

《半岛都市报》总编辑 郑立波

讨论挑战的目的是寻找出路。下一步怎么走？

竞争非常残酷，区域市场中的早报、晚报等都市媒体都在狭小的区域里竞争。一个城市多的地方有五张以上的日报，少的有两三张报纸，广告压价，发行压价，在我们看来，这个在目前的阶段比与新媒体的竞争更厉害。对发行、对利润的影响很大。也是目前我们面临最大的问题所在。

5年前，行业报、县区报被撤并，通过政策实现整合，今后的整合很可能是在政府的主导下通过资本来完成。整个文化体制改革步伐毕竟迈开了。一些地市的都市媒体老总都在商量怎么联合，在实践的辽宁有、山东也有。针对这个问题，前段时间大众报业集团也提出几个报系的设想，希望在这种大趋势下从竞争走向整合。

与新媒体的竞争也需要资本，有了积累才可以实现转型。都市报遇到的问题实际上也是报业集团遇到的问题，从大市场来讲，下一步要研究如何以资本为纽带，从竞争走向联合。

## 构建责任和谐媒体

《楚天都市报》总编辑 张勤耘

自2007年夏季以来，《楚天都市报》新一届编委会明确提出主流化转型的目标，以信息量大、深度思维、舆论监督、服务性强为抓手，锐意进取，大胆闯试，矢志使《楚天都市报》从一张市民生活报阔步跨向一份有影响力、公信力、引导力的主流综合类大报。

2008年，《楚天都市报》围绕“大事看楚天、服务看楚天、活动看楚天”的三大目标，构建责任媒体、和谐媒体，进行了一系列探索。

### 1. 围绕大局、服务人民

进一步强化时政新闻、民生新闻的地位。

开设“走进社区”专版，启动“记者进社区”挂牌服务，每周定期邀请各城区和社区相关部门人员，到社区“摆摊设点”，与读者共同分享社区文明进步、生活质量提高的喜悦，现场回应读者提出的各种疑难问题，同时开展一系列的主题活动，社区记者随时随地为群众排忧解难。又与有关部门开展“江城十大特色社区”评选活动，得到高度肯定。

对国家实施四万亿刺激经济等民生举措，开辟专版连日解读，为经济发展大局频吹暖风，鼓劲打气。2008年1月9日，隆重推出“纪念改革开放30周年”系列特刊，拉开高调讴歌这一伟大变革系列活动的序幕，纪念特刊，站在时代高度、廓开思想视野，精心策划，倾情演绎。10月份启动“改革开放30年 影响湖北30人”大型评选活动，引起强烈反响。随后举办《见证改革开放30年》摄影展，向社会各界征集来150余幅新老照片，形象生动展示30年来湖北大地的喜人变化，再次用事实有力的说明：只有改革开放才能强国富民。这种主题性报道，与“19年前的良心债”“绝壁悬崖上的支教者”等小人物的报道一起，起到良好服务大局，宣传社会主义核心价值观的作用。

### 2. 增强舆论引导的针对性和实效性

汶川地震，《楚天都市报》前后共有15名记者在灾区经历十余天艰苦奋战，发回大量讴歌抗震救灾精神的好报道，并从上万张灾区图片中精心挑选出300余张图片推出《我们在现场·楚天都市报抗震救灾摄影图片巡展》，深入武汉、襄樊等地，所到之处，感动无数观众。一线记者还先后走进各大院校、研究所、省政府办公厅、省委办公厅等处作报告，树立起新闻工作者的良好形象。

北京奥运，《楚天都市报》以丰盛的精神大餐，大力宣传人民群众支持奥运、参与奥运、奉献奥运的生动景象以及国际社会对北京奥运会的积极评价。

重大报道有效引导舆论，体现了大事看楚天的重大影响力。舆论监督则以建设性理性的姿态有理有节有据，心平气和地就事说事，体现了主流成熟媒体的从容淡定。

## 提高舆论引导能力

《重庆晨报》总编辑 张永才

从理念上讲，都市报必须在坚持新闻立报的前提下进行报道转型，放弃靠社会新闻打天下，负面新闻做卖点的思路。坚持政治家办报，坚持主流价值观。什么是主流？大众就是主流。大众就是希望天下太平，国家稳定繁荣，人民幸福、平安，社会秩序良好，经济繁荣发展，这就是主流价值观。

新闻转型其实是社会转型的需要。我们从2000年开始报道转型，2005年开始彻底转型。

在新闻的理念上，对都市报社关注民生的意识要坚持，而主流的民生往往是重大社会、经济、文化、政治事件，因此，对重大新闻要当仁不让，不能缺位，所以我们报道地震、“钉子户”追踪，也热情洋溢的做“重庆直辖10周年”“城乡统筹试验区”“东西部产业转移”“改革开放30周年回顾”“森林重庆、智慧重庆”等。主流媒体舆论引导能力首先体现在对议题设置的判断能力。

这种转型是自觉的。

就重庆来讲，“彭水待案”与“钉子户事件”为什么是两种效应，后者是媒体与政府密切沟通，处理这一公众危机事件和媒介策略有关，《重庆晨报》最早报道这一事件，随后引起海内外讨论。随着事件发展，在每个阶段，《重庆晨报》都在关键时间发起引导性的言论和新闻。当一方舆论一边倒向“钉子户”时，我们发表《舆论一边倒向钉子户是否理性化》；当有人纵容钉子户漫天要价时，我们发表《叫钉子户漫天要价是否负责的表现》；当强制陷入僵持阶段时，我们发表采访九龙坡与钉子户当事人的两度长谈，表现出政府巨大的耐心和对人民高度重视的精神；当有人主张强制拆除时，我们发表《一切都应回到法律的桌面上来》；当最后同意拆除、事件圆满解决时，我们又发表总结性报道，认为这一次体现重庆政府执政水平，影响深远，舆论引导获得最佳效果。

转型也好，创新也好，不仅需要勇气、责任，还应当有一整套完整的解决方案，要从实践层面一步步走。怎样使自己的产品持续获得目前市场的认可，最见功力的还是内容。

都市报应该对新闻传播功能重新排序

《齐鲁晚报》常务副总编辑 王金龙

今年以来，我们国家出现很多重大事件，在这些重大报道中，我们的受众第一时间知道或者全面了解事件有多少是通过报纸这个传统媒体？这要求我们重新认识教科书上说的媒体的五种功能：第一信息传递、第二社会监督、第三观点和见解、第四提供娱乐、第五服务。

对都市报来讲，在重大结点的报道方面，报纸已经没有多少优势。如果都市报再把新闻告知作为第一功能，作为最重要的功能目的来做传播，可能会出现一些偏差。应该对新闻传播功能的重要性做一个排序。

现在做新闻要先假定，网站已经播了，我们做什么？有哪些空间可以做？怎么做？在五种功能中现在具有不可替代功能的是评论版，做得好的报纸评论功能存在不可替代性。但是我认为最不可替代的就是最后一条，社区服务或者说社区服务功能。

《齐鲁晚报》在山东是发行量非常大的报纸，《生活日报》是离老百姓更近的报纸，我们以这样的理念把社会的服务功能特别是社区服务功能做了一些强化。我们专门成立社区新闻部，开辟社区新闻版，每天固定的版面由专人负责。还做了一些栏目和活动，包括借鉴其他新闻栏目的一些做法，建立社区对话专题栏目，每个礼拜一个区开展社区服务，有社区大讲坛，有乡情大会，人们以自己闲置的东西来进行交换。

这些在一部分读者中得到一些认可，但是我们现在感到最大困惑是，社区服务能带来一定的受众，但如何吸引到广告客户，形成良性循环？

现在的一些高档社区，传统社区的老人也在住，年轻人也多，广告商看重这些人，怎么通过社区服务吸引他们的注意？目前我国有哪张社区报在办报模式上取得很大的成功，很希望能听取一些意见。

本土就是主流

《都市时报》副总编辑 李伟峰

报纸的冬天来了吗？至少秋天是来了。这种大格局下，我们认为只有“新闻强报”，突破新闻同质化，才是解决之道。

10月下旬，《都市时报》进行了新一轮改版，核心思路只有一句话：本土就是主流。即，用精细到极致、灵敏到极端，覆盖到极限的本土新闻，突破新闻同质，让这种本土化成为读者和市场真正关注的主流导向，在市场上实现价值最大化。

“本土就是主流”，具体而言，我们改版专设了一叠16版的全本土新闻叠，叫做“昆明读本”。其中的板块全都和本地有关，如“城事”“动静”“市民论坛”“法案背后”“街区”“360行”“读城”“帮办”“的士兄弟”“怀念”“家有喜事”“邻里调解室”“市相”等10多个极富昆明特色、本土特点的栏目，力争做到本土新闻无微不至，无孔不入。

比如“动静”这个板块，我们专门组织10多个记者，把他们按四个区划分，按地理位置将全市300多个社区逐一划分到记者头上，每天用两个版左右规模，事无巨细报道各个社区的大事小情，每天都有二三十条让人过目难忘的社区新闻。

在记者管理上，对社区驻站记者实行特殊政策，上班不用打卡，让他们能够全身心沉到社区里。昆明新开了一个莲花池公园，我们专门跑这个点的社区记者一天在公园里抓回来四条极具可读性的好新闻。

同时，在细节上落实“本土就是主流”这句话。比如，“天气预报”版，每天播报天气的都是在昆明通过互动找来的年轻女孩。改版以来，已经有30多个“天气妹妹”亮相，甚至公交车驾驶员也集体走上天气版，人气极旺。天气版不仅吸引了很多中老年读者的关注，更难得的是吸引了昆明众多年轻读者的关注。

本土化，昆明化，改版一个多月来，我们受到读者的好评，短短一个多月的时间，报纸征订量已经是前几个月的总和。

多种经营、开源节流应对经济危机

《江南都市报》一贯坚持“脑中有导向，心中有读者，眼中有市场”的办报方针，对报业市场变化保持着相当的敏感度。今年，我们的市场策略是“开源节流并举、多种经营齐飞”。在新闻纸涨价的过程中，做了两件事：

第一，提价。

新闻纸作为平面媒体的载体，对报纸的成本是影响最大的一块。面对新闻纸价格的上涨，我们收缩了低价竞争的战线，把报纸的年定价从下浮的44元恢复到100元，零售价从每份0.5元调整为1元。并且设立发行核查部，挤去了无效发行的水分。这些措施有效控制了成本。同时，我们也意识到，目前报业最欠缺的是对生产资料有研究的人才。

第二，开源。

一是经有关部门批准，利用报纸自有品牌影响力创办DM杂志《江南都市》。

这份杂志没有增加一个人，全部使用报社现有采编人员，到现在为止共出版14期，广告刊登额有几百万元，创刊当年就实现盈利。另外，依托这份杂志，我们为一些企业、品牌提供“形象专刊解决方案”，挖掘出新的盈利点。

二是介入演出市场。

今年做了《盛中国、濑田裕子演奏会》、儿童剧《小蝌蚪找妈妈》、话剧《日出》，票房都不错，每场也能有个五六万的盈利。

重视社区 加强服务

《每日新报》副总编辑 周湘华

作为地域性的媒体，《每日新报》加大了对本地新闻的报道和竞争，体现差异化和自己的特点。我们也认识到社区的重要。从去年开始，派专门的社区记者对社区进行包干，以便第一时间得到讯息，尤其重视对现场新闻、热点新闻的报道。

我们想把天津市所有的有心人都变成《每日新报》的报料人，每年评出十大报料人。有些报料人几乎天天骑着自行车帮新报找新闻。他们对报纸的忠诚度也比较好。

除了重视时效，新闻精耕细作。

经营方面，加大广告的服务力度。比如说服务开发商、房地产商，对他们经营过程中出现的困难，《每日新报》会根据自己对市场的了解，提供客观的意见。我们几乎每个季度都把地产商集合在一起，就在天津遇到的一些发展上的困难，讨论如何应对和解决，把服务做得更细。在汽车、医药等比较大的广告类别上，我们有比较绝对的优势，就在于我们的服务做得好。

为了保证新闻的量，我们还规定广告周一、周二、周三不能超过50%，而且依据产品的品牌和形象采取淘汰制。

（纸媒文本见《中国记者》杂志2008年第12期）

[回首页](#)

来源：《中国记者》荐  
阅读：428 次  
日期：2009-01-02

【 双击滚屏 】 【 评论 】 【 收藏 】 【 打印 】 【 关闭 】 【 字体：大 中 小 】

上一篇：[重大突发事件的媒体应对策略探析](#)  
下一篇：[中国新闻传媒30年巨变及其反思](#)

>> [相关文章](#)

- [增强数字报影响力的四条途径](#)
- [采编中心制凸显机制创新优势——《平顶山晚报》的采编机制调整](#)
- [善于从正面宣传中挖掘好新闻——兼评《长江日报》“践行科学发展观”系列报道](#)
- [以主流权威体现党报个性](#)

- 媒介融合拓展地方党报生存空间
- 党报广告如何靠特色赢得市场
- 本土财经新闻的国际视野——评《重庆商报》改版后的财经报道
- 报刊如何正确对待和规范使用网络流行语

### 发表评论



点 评:  字数0

用户名:  密码:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

备案号/经营许可证号：蜀ICP备05000867号

设计开发：阮思聪 QQ: 54746245 Powered by: 打瞌睡

Copyright (c) 2003-2013 传播学论坛： 阮志孝、阮思聪. All Rights Reserved .