



## 都市报经营模式的新发展——《华西都市报》的经营模式创新

时间：2004-10-20 23:42:40 来源：中国新闻研究中心 作者：彭剑 阅读2189次

原载：《新闻实践》2002年5期

发稿：中国新闻研究中心

作者：彭剑

单位：四川省社科院新闻与传播研究所教师

地址：成都青羊宫

邮编：610072

内容提要：报纸要参与市场的动态竞争并赢得市场的认同，就必须不断进行报纸经营模式的创新，《华西都市报》提出的“整合型媒介”理论为其持续稳定的发展提供了一个新的理论框架和经营模式，这也是都市报的经营模式在实践中的新趋势，它为都市报的进一步发展指明了方向。

走向市场的报纸必须始终站在市场竞争的前沿，展现对报业竞争动态的敏锐捕捉，并不断注入创新的活力，才能取得报业经营的突破性发展。但同时报纸的经营成功必须依赖于报业经营模式的创新，经营模式直接影响到报纸竞争的效率与竞争优势。去年10月，《华西都市报》荣获中国报业协会评选的首届“中国报业创新奖”。今年前四个月，《华西都市报》发行量增加近10万份，广告量增加30%。这些成果表明经营模式创新是报纸持续超常发展的根本动力。那么《华西都市报》是如何进行经营模式创新的呢？

### 一，“整合型媒介”理论的提出

作为市场化程度最高的都市类报纸，《华西都市报》的每一次经营创新都与其理论的开拓紧密地联系在一起。2002年1月，《华西都市报》总编辑席文举在传媒发展的新形势下，从媒介与社会发展的战略高度，提出了一套都市类报纸在新的市场条件下办“整合型媒介”的理论，根据席总的阐释，媒介的整合作用源于新闻传播活动所产生的力，与现实某个社会事物运动变化的脉搏同步，进而聚合起一种能量推动和促进该社会事物向前发展。

具体而言，就是媒介能对现实社会中的事物产生整合作用，这是因为媒介掌握了大量受众，受众在传媒的引导下，能够把新闻舆论转化为社会舆论，媒介的受众越多，动员社会舆论的力量就越强，媒体连续报道这一社会舆论，舆论的力量就会反复作用于某一事物，一旦两者的振动频率相同，整合现象就发生了。

这种“整合”作用一旦形成，就会推动社会事物的发展，不仅给传媒带来良好的社会效益，同时对办报活动与经营活动也会产生联动的经营效应，形成了《华西都市报》特有的以理论为依

- 传媒历史的遐想
- 我看科技报经营
- 晚报二次创业的三个突围
  - 财经媒体的经营管理
  - 浅析媒介管理的特点
- 国外部分著名期刊经营...
- 媒介经营需要想象力与...

托的报业经营模式。

2002年3月,《华西都市报》强势推出“倾力打造川菜王国”的策划报道,是一次对社会事物成功的整合。该报道站在“全球经济一体化”的高度,敏锐地提出了“四川人为全世界人民煮饭”的战略命题。倡导把川菜产业化发展推向全国,甚至全世界的发展观念,并倡导“川菜王国”要连锁全川、连锁全国、甚至连锁全球。引起广大读者、企业以及政府的积极反响。这一报道飞越巴蜀,直接引起在京召开的两会瞩目,并被作为议案提出,产生了全国性的影响。

产生这一现象的深层次原因就是“川菜王国”的策划报道准确地与社会发展跳动的脉搏一致,产生了共振现象。在这一阶段,媒介达到了一个议程设置的作用,使公众话题与媒介议程高度关联,出现了“媒介拍一,公众拍一”的热烈反响,媒介实现了对自己所掌握的受众的无形整合。与此同时,这一报道在四川餐饮业一石激起千层浪,众多的川菜企业纷纷进行产业开发,并在全国范围内展开了一场川菜连锁经营的热潮,从而使“打造川菜王国”这一报道转化为生产力,推动了川菜的产业化发展。实现了媒介“整合”社会的终极目标,体现了传媒的社会责任。

与此相应,对报纸自身经营也产生直接推动,因为这一报道提升了报纸品牌影响力。在市场经济条件下,追逐品牌成为消费者普遍的消费心理。因此具有品牌效应的报纸将是读者青睐的对象。……同时,因为办报是一种“注意力经济”,这些经过精心策划的新闻传播活动,吸引了受众眼球,赢得大量基本读者群,对关注度越高,影响力越大的事物的整合,获得的读者群规模也就越大。因此,对于着力开拓读者市场的《华西都市报》来说,无疑强化了其品牌影响力和市场竞争力,对报纸经营环节产生了极大的促进作用。

由此看来,媒介的“整合”作用实质上是对办报活动与经营活动的宏观控制。它整合的对象和范围层次十分广泛,是一种报业“大经营观”的体现,同时,也是一种媒介经营的“整合模式”,但仅有理论的支撑是不够的,报纸要让走向市场,赢得市场的认同,还必须与发行和广告相配合,使“整合”功能延伸到发行与广告环节,促进广告和发行创新。

## 二,“整合”功能对发行的独特驱动

从表面上看,媒介的整合功能表现在对无形的新闻传播活动的影响上,而事实上,对有形的报纸发行也产生了独特的驱动作用。

2002年,《华西都市报》对自身的发行经营进行了进一步的探索,实行开源节流,主攻成都报纸零售市场。在短短的几个月内,在成都地区的销售量大幅上升了10多万份。与此同时,还积极在市区新建零售站,站下又设立了大量的样板报摊和直销点,积极进行发行创新。

报纸发行是报纸营销活动的关键环节,在报业经济中有着举足轻重的作用。它主要实现报纸的信息传播功能,同时度量报纸的传播效果,获得其销售收入。《华西都市报》历来重视发行市场的开拓,早在报纸诞生之初就创造出了名震报界的“敲门发行”学,引得群起模仿,对市场化经营的报纸产生了广泛的影响。

近段时间,《华西都市报》的发行取得了两方面的新突破。其一,是发行方式的创新,从以前的“敲门发行”转向为“追踪发行”。追踪发行主要体现在对主流人群的追踪上,包括追踪球迷、追踪影迷、追踪歌迷。具体行动就是发行部利用社会上各种大型活动开展促销。如3月份,利用四川大河队首个主场,在零售科5个站管理人员的带领下,发行人员到体育中心现场叫卖,声势浩大,在球迷中引起强烈反响。当即售报几千份。在龙泉桃花节上组织了本报的直销队伍,读华西,赏桃花,形成龙泉一首亮丽的人文风景线。事实上,报纸在效县旅游景点的直销活动,并不成本较高的无效发行,实质上旅游的基本人群仍是成都市民,而且是成都市民的“强力消费群”,报纸在这些地方的发行仍是对主流人群的追踪。“追踪发行”是发行经营

的崭新创意，使发行服务更贴身化和策略化。

其二，是发行部在成都报业市场首创的“叫卖词”传达制度。发行部安排15名管理人员轮流值班，每日凌晨3点左右将当日热点新闻编成简短明了，朗朗上口的“叫卖词”，及时传达给员工，落实在样板报摊。“叫卖词”准确提炼出了当日新闻看点，这些叫卖词不仅部分折射出读者对热点新闻的偏好，也反映了市场对热点新闻的旺盛需求。为顾客选择报纸提供了必要的参考。

华西都市报这种将信息服务直接输送到发行终端的做法，在成都报业市场上形成了独树一帜服务特色，根据调查显示，这一发行方式的创新，迅速切开了市场，直接推动了报纸发行量的直线上涨。所谓媒介的“整合”功能对报纸发行的推动，是由于媒介的整合功能使新闻报道的质量大幅提升，形成了极大的影响力，为发行的创新提供了必要的前提，否则，无论营销环节如何高明，在市场竞争中都会无能为力的。其次整合效应也使受众的覆盖面扩大，有利于报纸发行的规模经营。同时，报纸发行处于市场竞争的前沿，必须根据市场变化作出及时反应。多家报纸在同一市场的激烈较量，发行争夺异常激烈，因此，只有不断创新才能开拓市场，

### 三，“整合”功能对广告的带动

报纸通过聚集读者注意力资源以唤起广告商的广告投放，而读者却可以凭较低的费用付出获取所需的信息。报纸，读者，广告商三者之间形成一种依赖关联。其中广告是报业经济的赢利支柱，是报纸的生命线。都市类报纸自诞生起就注意开拓市场，去强力吸附自己的目标对象——读者和广告商。

但是大多数报纸的广告经营处于自然增长阶段，按《华西都市报》广告部的市场监测显示，报纸的发行量与广告的增长成正相关，发行量减少，广告量下降，发行量上升，广告经营量便水涨船高，这就是广告经营的“自然增长法则”。而随着市场竞争走向成熟，报纸的广告商逐渐注重收集报纸的读者构成、阅读习惯、报纸的有效覆盖面、广告效果的评价以及读者购买能力等信息。广告的开发也从“自然增长”转向“靠智力策划”。

去年底，《华西都市报》的广告经营不仅受到“自然法则”的限制，而且竞争对手的广告经营策略也咄咄逼人。一些报纸的返点达到百分之二十。在这样的市场环境中，广告部也必然要整合自己的优势资源来应对挑战。而事实上，在这场广告竞争战中，作用整合型媒介的《华西都市报》取得了较好的成绩。

由于报纸在对社会事物的整合过程中，聚集了大量广告商所追逐的广告诉求对象——报纸的主要读者群。从而带动了广告的增长。例如《华西都市报》对“碧峰峡模式”的报道，由最初对单一景点的关注，转向对“四川十大景区开发权的出让”的推销。使新闻报道升级为对社会经济发展的整体推动，影响了政府的决策行为。与此同时，报社自身的旅游广告在同城媒体中树立了良好的品牌形象，对成都市场乃至四川省的所有旅游广告产生了较强的吸引力。到目前为止，在其他报纸旅游广告处于不景气的情况下，华西的旅游广告一直独占鳌头。

广告部在开拓市场的过程中也充分借鉴媒介具有整合作用特点进行经营创新。首先，广告经营从“自然增长”转向“市场策划增长”。主动按照市场需求，进行市场监测和分析，把广告版面营销出去。参照主要竞争对手的政策来考虑广告战略，不仅做到全年的规划，又要形成淡季旺季的对策。其次，紧盯对手，实现两个“追踪”。一追广告市场的变数，关注竞争对手以及广告行业动态，二追广告客户，为其提供超值服务。并制定了“应天天有人分析对手的广告版面，掌握市场信息后，主动联系客户，主动追踪，主动拼抢。”的策略。

房地产广告曾是《华西》与另一家强势报纸相比竞争中的弱项，《华西》应用“蓄水池”理论，挖开对方的缺口使这一块广告向《华西》倾斜。其主要策略就是“提质降价”。提高为广告客户的服务质量，同时以低价冲击市场，让广告客户感受到《华西都市报》广告的“性价

比”。在这场角逐中，逐出市场的是那些弱势报纸。而最后剩下的两强相争就会演变为区域性市场上的“双赢”格局。2002年前四个月，《华西都市报》的在房产广告上大幅度增长，标志着《华西》广告经营创新取得了实质性的进展。

……《华西都市报》提出的创办“整合型媒介”的理论，为报纸创造社会价值和经济价值提供了一个全面的框架和模式，根据这个框架选择它的竞争取向和对机构设置的选择，也决定了参与哪些业务的竞争，在哪些方面实现整合。因此“整合型媒介”也是一个开放的概念，形成对外整合与对内整合两个基本方面。从而涵盖了报业经营的基本部分。《华西都市报》自创刊来，就不断在理论和实践领域致力于寻求创新。其经营已经形成了符合自身发展的一系列特色，同时，《华西都市报》开创的这一符合报业竞争规律的报业理论和经营模式，为都市报的进一步发展奠定了基础。

文章管理: [mycddc](#) (共计 5126 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章: [华西都市报](#)

- [版面是个死结：华西都市报的困境与希望 \(2005-12-1\)](#)
- [《华西都市报》超常规发展探秘 \(2005-3-21\)](#)
- [敲门发行的与时俱进——新形势下《华西都市报》发行工作的新思路 \(2004-9-18\)](#)
- [《华西都市报》“迈向主流大报”的探索 \(2004-4-22\)](#)
- [中国报业市场发展的趋势 \(2004-3-17\)](#)

[>>更多](#)

都市报经营模式的新发展——《华西都市报》的经营模式创新 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名:  密码:

[关于CDDC](#) ◆ [联系CDDC](#) ◆ [投稿信箱](#) ◆ [会员注册](#) ◆ [版权声明](#) ◆ [隐私条款](#) ◆ [网站律师](#) ◆ [CDDC服务](#) ◆ [技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉，请点[这里](#)在线提交！

◆ [MSC Status Organization](#) ◆ [中国新闻研究中心](#) ◆ [版权所有](#) ◆ [不得转载](#) ◆ [Copyright © 2001--2009 www.cddc.net](#)  
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反，追究法律责任.