

关于报业集团和报纸改革的若干问题

2005-11-28

作者：陈力丹

关键词：报业集团 报纸改革 | 阅读：815次 |

本文谈了大小17个话题，不是文章，而是笔记。所涉及的观点，甚至行文，是在读书、读文章时记录下来的，多数首先是别人的，记下时添加了一些自己的认识；少数是我的其他文章的摘要。我所做的，是把话题集中一下，做一些梳理。

1. 以党报为核心的报业集团的经营性质

1950年中央宣传部的《关于报纸实行企业化经营通报》曾指出：“企业化经营方针是完全正确的，可以实现的”。但是后来政策发生变化，国家成为报刊的投资主体，由政府规定和保障报刊运作的资金、设施和员工的工资福利。因此，计划经济条件下报刊本身发展的积极性被大大压抑，也缺乏风险意识和责任约束机制。现在，我们是在这一历史背景下进行改革，而原来的传统是很顽强的，会在许多方面有意无意地阻碍着改革。

组建以党报为核心的报业集团，办报主体在国家报业行政管理部门（新闻出版署或局）注册登记。集团的主报应该是“非营利组织”，税赋减让；子报可以是非营利组织，也可以是营利组织（区分标准不是有否盈余，而是是否分红）。现在我国缺乏关于非营利组织的完备法律规范，而关于“国家事业单位”的法规已经无法调整各种非营利组织的市场行为。如果从原来纯粹事业单位的党报，一步跨到营利组织（企业），会产生一系列不适应的问题。建立我国非营利组织的法律规范和相关制度，是面临的一个最为现实的问题。

集团化带来的改革，现在就可以在政策范围内做的，要尽快做起来。例如把能够作为经营公司运作的印务、发行（含物流）、广告、网络、媒体经营等等，分别建立具有企业法人身份的公司，或者建立一个综合传媒公司。总之，可以经营的部分，集团要尽可能以新的制度来经营。

市场对报业集团的领导者提出的要求是：政治家的素质、新闻行家的水准、企业家的眼光。报业竞争在一定程度上表现为领导集体驾驭市场能力的竞争。

2. 关于明晰报业集团产权的问题

一种意见是，首先需要明晰报业集团的产权，由产权动力和效率来构筑改革的基础。

另一种意见是，先强化竞争，由竞争的压力、机会，产生改革产权的动力和效率。

一般说来，在具备了竞争力的基础上实行产权改革是比较理想的方式，20多年来，我国的报业基本上沿着这条路子走过来的。单纯的产权关系调整，即通过“产权纽带”未必会产生很大的竞争力。

把许多家报纸捏合在一起，构造大型报业集团，首先遇到的问题还不是产权，而是控制力和管理水平。做大之前，首先要做实、做精、做专。世界上竞争力最强的报业集团，都是从小企业开始发展起来的，例如默多克、布莱克，天生的大企业是很少的。

单纯用规模来赢得市场的代价是很大的，广告额不会随着发行量的增大而等比提升。仅规模化方面竞争，会引起报纸纯利润的下跌。因为报纸每增加一个印张，相对于不同的发行量，就意味着成千上万的资金投入，如果没有对有效发行量、有效覆盖率和竞争中的优势板块的强度等等的把握，很可能会白白损失资金。在报纸竞争不利的情况下，过快的商业化会导致报纸对不当利益的倾斜。应先加快报业市场化的进程，改革事业单位的体制，使之成为一般的“非营利组织”，条件具备后再推进产权改革和商业化改革（改制为企业），甚至上市。

无论是哪种意见，产权改革在我国现有体制下可以实行的是任命主要负责人的委托制，管办分离。在这个前提下明晰产权、制播分离等等，再进一步考虑，便是引入外部资本，部分传媒股份制和上市，建立现代企业制度。

3. 我国的报纸多数属于生产者和消费者共同决定的产品

世界上的产品可以划分为以下四类：

消费者决定的产品，生产者只有按照消费者的要求进行生产决策，生产活动才可能持续下去和具有竞争力。大部分产品属于这一类。

生产者和消费者共同决定产品，即不仅考虑消费者的需要，生产者也有强烈的偏好影响产品的特征，属于这一类的有新闻业、教育和文化艺术等等。

生产者决定产品，消费者没有决定能力，或者表面上是消费者做出的决定，实际上是由生产者提供信息和建议。例如医药行业。

强制购买的产品，通常是通过税收和政府支出方式决定的产品，例如政府公务、国防、安全、社会保障、义务教育等等。

请输入您要搜索的关键词



jin 文章 jin 动态

SEARCH >>

上一篇 PREVIOUS

MORE >>

参与式影像与参与式传播

作者：韩鸿 | 1900-01-01

1999年，世界银行调查每天生活水准不足1美元的6万名贫民，影响他们发展的最大障碍是什么。回答不是食品、住房或医疗卫生，而是自我发声的渠道。[1]如何在媒介生态的建设中，给弱势群体尤其是农村弱势群体一种声音，……

下一篇 NEXT

MORE >>

媒介管理之可持续发展战略观

作者：罗晓娜 | 2006-05-29

一、媒介与管理 媒介管理，顾名思义即是指存在于媒介领域内的管理问题。媒介是一种复杂的实体，其性质、类型及功能的定位都是随着不同的社会历史条件的改变而改变，与之对应的一切管理与营运也是应势而动。……

动态 NEWS

MORE >>

- 赵月枝教授获批长江学者讲座教 2009-10-18
- 国际青年影像季2009-2010 2009-10-18
- 2009互动电视（中国）峰会通告 2009-10-18
- 首届中国少数民族地区信息传播 2009-10-13
- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03

我国传统体制下的新闻产品，在计划经济时代属于第四类。在市场经济条件下，严肃的传媒产品属于第二类产品，商业性的传媒产品基本属于第一类，带有第二类的部分特征。

市场化程度越高，受众需要、传媒利益和社会责任之间的关系就会越复杂。报纸面临的五大牵制因素：

读者：要求提供真实的新闻，诚实。

资本：要求产生无限多的利润。

报人：我想要你口袋里的钱，但不想被你牵着鼻子走。

政府：我不出钱，但是你得听我的，至少不能出格。

社会：报纸不能惟利是图，也不能只说政府爱听的话。

4. 报纸是产品，报业是产业，要做强势报纸

报纸是产品。报纸是作为用来交换而生产的、能够满足人们精神文化需要的、具有价值合使用价值的劳动产品。这三句话讲述了报纸存在的三个条件。如果通过行政手段摊派订阅，无法实现报纸的价值和使用价值，却消耗了国家的大量资材和办记者的心智。

报业是产业，报社应向企业发展，如果报社仍然是机关的延伸和附属物，“事业单位企业化管理”实际上不可能完全做到，因为它缺少作为企业法人的权利和责任，不是市场经济的参与主体，没有理由承担经济风险和相应的经济责任、法律责任。当报社从以往的行政隶属关系中相对解脱出来（“管办分离”），成为企业法人实体，拥有包括国家出资人的法人财产权、经营权，责权明确、产权清晰。这样，有了困难就不会总是找局长，而是主要找市场。

要做成强势报纸，发行量不是惟一的标志。机关报有做成强势报纸的优势基础，但并不天生是强势报纸，需要赢得主流人群的信任，否则边缘化。由于报纸经营存在二次销售甚至三次销售，因而强势报纸（品牌效应）可以相对低的发行量换来比较高的广告收入。发行量以算术级数增长，而广告量会以几何级数增长。

5. 报业集团的核心竞争力表现在哪里

当前对于报业集团来说，核心竞争力不是体现在总收入有多少，广告收入有多少，而是具体表现在三个方面：

第一，资产结构。除了拥有报纸外，所有的资产是否优良。

第二，产品结构，即集团的报纸门类、品种是否合理，市场占有率如何。

第三，人才结构。一个媒体中有多少人才在同行中属于一流人才，从经营人才到新闻业务人才。原来的“人事处”改为“人力资源部”，观念上意味着有责任对人力资源进行开发、利用和提升，不再是机关型的了。

对于一个新组建的报业集团来说，需要有一定组建成本，用于协调集团内部的资本链、产业链、新闻资源链、市场链、销售链等等。这些方面处理、协调得好，能够整合为有机的新的整体。如果人们还是按照阅历和经验来把握市场的需求和特点，仍以“摸着石头过河”的方式组织报业的发展，是危险的。需要建构式的发展模式，重视传媒市场的调研。

当一个报业集团成立的时候，除了考虑以上的调整外，接着就是打造自身的竞争能力，做到：人无我有，人有我优，人优我廉（降低产品的成本），人廉我畅（产品市场的销售网络），人物我强（强大的市场营销手段和能力），人强我忠（客户对产品的忠诚度、品牌的力量）。

6. 造就报业集团产业链的策略

“发展相关产业”和“多元化经营”是两个不同的概念。多元化经营是报业集团的误区。不熟不做，这是经验。现在我国的报业集团没有哪一家能拿出像样的多元产业链或像样的实业的。多元投资可以，但是不能多元经营。当然，多元投资也要进行严密的投资论证，可以参与分成，但报业自身最好不要直接经营。报业过多地向非信息产业渗透是危险的，积累了丰富的经验以后方可适当尝试。

所谓相关产业，是指报业的上游，例如造纸业、信息产业，报纸的下游，例如印刷业、物流业。这些是报业可以辐射到的领域。如果没有真正内行的人员，即使这样的产业，最好是以控股的方式取得主导权，不要直接介入经营。

7. 传媒集团化的风险分析

集团化是一种以合并（兼并）为手段的产业急速扩张，它可能导致的最明显的风险是有规模无效益（扩张风险）。例如法国的维旺迪公司，2000—2001年，连续兼并三个不同介质的传媒公司，其规模急速扩大，超过了原来居于世界第二位的迪斯尼公司，但是到2002年上半年，就一下子垮台。美国在线—时代华纳公司的合并现在也成为苦果，名称不得不改回去，因为美国在线的水份太大了。

其次是结构风险。不同性质的媒体合并，组织结构、市场结构、财务结构的控制与调节都面临着新的环境。较好的结果是原来的各部分相互补充，相得益彰，平衡发展，但真正做到很不容易。例如德国基希传媒集团对于赢利的一块（体育的直播和转播）极为看重，而忽略了集团的其他部分，一旦体育这一块亏空，造成整体失衡，拉得整个集团迅速垮台。

第三是财务风险。集团化的过程需要注入大量资金来迅速扩张，而传媒有一个职业特征，即对现金持续的需求，因为出版或播出是连续行为，不得中断。一旦现金流出现问题，欠款过多，就会出现危机。基希集团垮台的另一个原因是财务方面过分倚重银行贷款，数量太大。

关于报业集团的财务，鉴于目前我国的多数集团尚没有建立起真正的母公司体制，为减少资金的浪费，需要建立统一的资金结算中心，要变“计划财务”为“企业财务”；财务要参与事前分析预测，提出风险概率、投资回报率等，给决策

层提供依据。

8. 重要的是知道“在哪里做”和“做什么”（战略选择）

《中华工商时报》极盛而衰，撇开体制的原因，它自身的理念定位没有跟上社会变革的节奏和步伐，是经营表象背后更为深刻的原因。首先是报纸内容的失败，所以就有了《中国经营报》后来的崛起。因此，报业除了自身的发展逻辑外，社会大系统的发展所提出的要求，对于报业功能、角色的转型与建构，往往具有根本意义上的规定性。一些问题单纯从经营层面找不出答案，从高一层的社会关怀考虑，就明白了。

报业集团的领导者决不能沉溺于“怎样做”，只专注于技术性的问题，一味地跟着人家改版、扩版改进报道形式等等，也许技术上是成功的，但是经营上很可能微效或无效。也就是说，战略性的思考和认识是正确行动的前提。

例如，我想做好一个娱乐新闻的专版，那么首先不是做这个专版的技术性问题，而是要考虑如何“进入市场”或“提升现有的市场”。如果是进入市场，即新设立专版，那么要考虑进入市场的门槛有多高（资金、人才、政策和技术手段），不了解情况的进入，技术上再好，也会功亏一篑；如果是提升市场，那么要有竞争对策和读者满意度的调查等等。

现实传媒的发展格局在不断变化，任何一种特定的传播样式和传播结构的“生命周期”越来越短，战略上能否敏感地、有效地抓住变化带来的机遇，规避可能的重大风险，不要盲目跟着走，这对传媒的领导人是一种考验。

社会转型期，人们的信息需求和心理偏好是伴随着社会生活重心（需求效应）和社会核心动力人群（示范效应）的变动而经常转移的。变动中蕴藏的机遇比以往社会停滞时期大得多。谁能够满足社会发展特定阶段文化信息的需求，与社会事物运动变化的节奏频率契合，引发强烈的共振，谁就能在竞争中胜出。反之，会在瞬间失败。

很多传媒的领导人是努力的，经常改进工作，但是对于大的发展方向、大的社会要求和大的成长空间缺乏必要的了解和调研。如果领导者不得不想着自己的退路，就不会有长远的建设思路，这是缺乏企业制度安排的结果。决定报业集团未来的，不在于依靠行政力量捆绑的资产存量有多大，而在于改制以后所创造的资产增量有多大；不在于有多少家媒体走向了市场，而在于以什么样的制度安排、怎样的结构和质量走向市场。

9. 报业集团内部资源整合的目标

集团与各子报之间的关系应是紧密的，决不能在集团内部“嫌贫爱富”，要构建利益共同体，做到：报业结构优化、读者覆盖合理、综合运营能力强。

要创立品牌。然后以多品牌战略占领市场。对每张子报，要进行差异化的精确定位，使集团内部各报不能发生明显的市场冲突。日常财务、用工权、提留的分配权等等，要适当下放给子报，而新闻资源则一定要统一使用，实现共享。发行资源，要根据情况有分有合。

内部的协调和资源整合，比对外推广更为困难。企业文化对于内部调节的意义重大，员工对于共同价值的追求、共同职业规范的遵守是一种无形的力量。企业是一组契约，调节各方面的责任、权利和义务。

当集团组建的时候，可以给自己提一些问题：面对制度转型，我们的观念更新了多少？面对资本运作，我们的驾驭能力如何？面对利益的驱动，我们能够以多大的耐力超越物外？面对改革的阵痛，我们有多大的承受能力？面对种种陷阱，我们有多大的躲闪能力？最大的可能是自己被自己所打败。如果我们目光短浅，如果我们欲壑难填，如果我们内耗不断……

10. 党报应成为我国社会的“高级报纸”，拥有主流人群

以往的党报，以各级党政机关工作人员为主要读者对象。几十年前，由于我国人口的总体文化素质很低，多数人在为温饱而斗争，因而有文化、有一定自主行为能力、拥有管理话语权的社会主流人群主要集中在党政机关，党报自然成为拥有社会主流人群的报纸，成为当然的舆论代表。

市场经济条件下，情形完全不同了，党政系统的官员只是社会精英中的一小部分，在社会其他系统和层面，越来越多地集中了年轻、拥有现代知识、拥有完全自主行为能力、具备相当的消费能力、追求时尚并掌握管理话语权的新的群体，他们需要及时而丰富的“高级新闻”，希望得到关于最新消息的客观、理智而有权权威解释，但是我国现在并不存在提供这类新闻的报纸，传统意义的党报尚不能承担起这份责任。另一方面，服务于市民大众的各种大众化报纸又太多，大家都在争抢这块“蛋糕”，经常发生恶性竞争事件。一方面的市场空缺，一方面的市场爆满，这就是现实。

与大众化报纸相对应的是所谓“高级报纸”，这种报纸提供的主要是硬新闻，以及关于新闻的最权威的专家解释、专业性的预测。它们的发行量通常不大，但相当稳定，其言论对国际社会能够产生影响。例如《泰晤士报》（稳定发行量70万）、《纽约时报》（稳定发行量100万）、法国《世界报》（稳定发行量40万）等等。在我国，无论出于坚持党的领导和舆论导向的需要，还是出于党报本身的性质与传统功能，党报都应填补这个市场空缺。然而，现行的党报工作传统是在抗日根据地时期形成的，刊登的许多的内容不是新闻，时效性也相当差，难以适应新的环境。在保持党报基本性质的前提下，将以指导工作为主的党报，转变为以提供高级新闻、提供权威新闻解释为主的社会的主流报纸，应当成为目前党报改革努力的方向。

如同我们每天上班工作的具体内容不值得报道一样，党政机关每天的日常工作通常也没有新闻价值。这种对领导人报道的工作传统，不是好传统，明显地违背“三个代表”的精神。应该按照领导人活动的新闻价值或宣传价值来编排报道，

而具有新闻价值的这类新闻，以及具有重要宣传价值的这类新闻，一年也不会有几次。其他日常的党政领导人的活动，采用一句话的简讯通报一下，也就够了。外交礼节、规格中，并不包含新闻报道这一项，这是国际惯例。声明以后由各媒体根据各自的业务需要自行决定报道与否，不代表政府即可。若不改变现在这种领导人活动、外事活动填满党报头版版面的现状，我们的党报很难谈得上成为主流人群的报纸。

11，报业集团是媒体的生产商

报业集团就是生产媒体的大型集团，不但要进行媒体的经营，更要经营媒体，即主营产品是媒体，将媒体作为特殊商品来经营。比如说，文新集团开发出了《上海星期三》这个报纸品牌，等达到一定的规模后，就可以将其卖出去，然后用所得经费再买几个效益差的小报，将它们改造成既符合精神文明、又有较好经济效益的报纸，转而再卖出去。有的集团有办报人才、丰富的经验和经营能力，一年买两个媒体，经营好了再卖掉，数年下来，小报小刊的治散治滥问题也就解决了，这才是报业集团具有竞争力的表现。

我们应该有一种新观念：有相当多的媒体是有生命周期的，因为报纸是一种特殊的商品，有兴盛就有衰落。办得再好的媒体，只能办下去，不能转手，直到过了生命周期，开始垮掉、亏损，这种办报理念要改变。另外，集团的人才（包括整套班子），也可以像“转会”那样出去一段时间，帮助别人管理好了媒体后再回来。集团收取转会费。

党管媒体，不是党办媒体。党要管的是方向、主要负责人，行使媒体内容的审核权，其他应纳入产业化管理。

12，“经营报纸”的理念

“经营报纸”不同于报纸经营，后者只是前者的一个环节。经营报纸是指用经营的理念和方法来运作整张报纸，按照经营规律实现内容、发行、广告之间的互动，是一种整体的运营。这样做至少有两个好处：采编、发行、广告互动之后形成整合力量，是乘法而不是加法；能够对共享资源进行有效开发，用较低成本实现较高效益。谁善于“经营报纸”，谁就能多分得市场的蛋糕份额。

市场是细分的。市场是关联的，采编工作一开始就应进入经营报纸的范畴。市场是动态的，要时刻关注变化以进行调整。市场是有限（阶段性）又相对无限的（从发展的眼光看）。

编辑部门与经营部门要分开，但是不是说二者没有关联。编辑部门的领导者要了解经营部门的情况，反之亦然。因为经营报纸是集团所有部门的共同责任。这种情形下，读者结构的合理调整 and 有效开发对广告来说，就显得越来越重要。

既然是经营报纸，那么就不仅仅是简单地出一张报纸，还要出售各种相关的服务，延伸报纸的经营领域。例如开展各种研究、咨询，举办会展和一系列的社会活动等等，将单纯的提高报纸产品质量，进一步转向提高信息服务的质量。利用新闻媒体的无形资产（品牌），在与信息产业、观念产业相关的领域延伸报纸。

13，报社机制创新的五个要点

在解决了产权安排、法人治理的结构等根本性的制度后，报业集团的管理形式和运行流程，便是我们常说的“机制”。

第一是经营机制，需要一开始就将编辑业务以外能够经营的部分纳入有限责任公司，实行规范化的公司管理。

第二是用人机制，所有员工都需要签订劳动合同，按照契约进行管理。高层实行聘任制，中层干部公开竞聘。

第三是分配机制。按岗定薪，岗变薪变，原来的工资级别只作为档案记录。

第四是组织机制。减少管理层次，实行扁平化管理，各新闻业务中心和各管理部门均为平行组织。各部门的领导人不是党政机关意义的行政官，而是实在的业务牵头人。

第五是制约机制。实行层层授权；实行采编部门与经营部门的分离，产品的生产部门与销售部门形成制约和监督的态势。

制定一部《某某报基本法》，人手一册，成为报社各项工作的总纲和管理、执行的依据。

14，报业集团化对人才的要求

集团化首先需要新型管理人才。报业的管理人才，懂得管理的同时，一定要懂得媒体。一家我国著名报纸的副总说，我们发现一个规律：曾经在报社做采编，后来下海，再回来做报业经营，这类人才常常能够提供新的思路，做成功事情。

集团必须为经营性人才做好制度性的准备，比如建立初步的现代企业制度，完善招聘制度。否则，人才无法施展才能，再好的经济待遇也留不住人。

就集团新的环境而言，现在需要能够把不同的个性“组装”成新的更高意义的个性，由一种新型人才统领，他们既是业务尖子，有自己鲜明的个性，同时又具有很强的协调能力，很大的包容度，有时甚至为了事业可以委曲求全。这样，他才能够与又个性的人对话，让有个性的人尊重他，从而带着有个性的人一道走。这种人就是大编辑，媒体的高层业务管理者的最佳人选。如果每个人都很棒，缺乏这样的组织者，反而会出现相互掣肘现象。版面越多，规模越大，越需要合作，合作起来抢第一落点、第一疑点、第一观点。

现在报业需要的人才可以概括为三种，第一种既能跑动又有学问；第二种既会管版面又会管人；第三种既懂新闻业务又懂经营。即使没有这么全面的人，起码要求对事业高度负责，有时间观念和竞争意识，新闻工作很多时候需要靠记者的意志、情感来完成的。如果一个记者热爱这份工作，对生活也充满了热爱，选题和点子一定格外多，这个记者便有发展前途。现在需要教育青年一代，我们还没有多大的享乐资本，需要不断的奋斗以争取人性的尊严和民主发展的空间。

一群这样的人凑到一起，才可能有共同的价值观，撞击心灵，获得工作乐趣。对于传媒这样高度组织化的团队，这一点

非常重要。必须打破“官”念，不求做官，只求做事。把报纸的核心价值内化到每一位编辑记者心中，形成选材、分析问题的“团队视角”，保持目标读者的认同感，积累起报纸品牌的无形资产。

现在有一种“大腕办报”的说法，但是大腕办报没有一个成功的。大腕只是某一方面的业务专才，而综合性日报是一个复杂系统，需要多方面的人才，因而，报社需要更多地强调团队精神。

新闻教育要帮助学生建立全球新闻业的意识，在这个基础上做好本地的新闻工作。没有世界眼光，就不会有开阔的地方眼光。

15，关注报纸产品的创新

这里需要把握几个要点：第一、版面形态差异化。第二、报纸内容差异化。第三、新闻来源差异化。第四、内容梳理差异化。第五、版面风格差异化。市场竞争的结果会导致差异化缩小，因为模仿和跟进不可避免。版面形态可以简单模仿，但是新闻的质量难以模仿，记者的作风和文风难以模仿。

所以，必须改变报纸版面充满会议新闻、预报新闻、现象新闻、话题新闻等等不是新闻的新闻现象，倡导事件性新闻。由事件进而强调现场，由现场而强调采访作风，改变作风就要改变文风。要将内容还原为新闻，新闻还原为事实，事实还原为事件，事件还原为事物的原始意义和本来面目。新闻本来是新近发生和正在发生的事实，但是我们的报纸离开这类事实，将时态离我们很远的事实做成话题，做成预报，做成“现象”。新闻事实的核心是事件，而许多年来我们做了太多的或缺头，或少尾，或藏头露尾的套路新闻。

采访与编辑不能合一，采编分离是提升新闻稿件质量的一个有效方法。

16，注重报纸的零售市场

发行是什么？准确地讲，就是销售、推销、行销。要自己行动起来，将自己的产品推销出去，而且还要借这个机会打通市场的各个关节，建立销售网络，掌握批发环节，占领市场终端，进而占有读者资源，依靠这个网络发展为物流业。

现在大城市的报纸的零售比例在悄然上升，例如北京大众化报纸总体上的零售率已经超过了订阅率。从发展的眼光看，未来报纸流通中的零售比例还会增大。这个零售市场的现实对报纸意味着什么呢？可以通过零售市场更及时了解传媒市场此消彼涨的变化，灵敏地把握读者的需求；可以借助零售市场在众多的报刊中展示自己，这既是竞争，也是机会；通过报摊和流动销售让读者熟悉自己的改版形象，发现和接触它。

报纸产品的质量不可能一目了然，读者初次购买时存在“一秒钟效应”。德国《图片报》发行量500万份，80%是零售，这个经验需要借鉴。

一个城市的报纸零售市场，其需求基本是一个常数，它由城市的经济总量、购买报纸在居民消费中的固定比例、上班族的流动量和流动时间等来限定。随着城市的扩大和居民消费的增长，零售市场会扩大，但扩大的速度是缓慢的。

17，广告经营要有新理念

报纸市场是什么？是可以相互替代的产品的总和。总和是常数，替代则是变数。于是有的报纸消失了，有的报纸出现了。优的替代劣的，强的替代弱的。报纸的可替代很强。还有，广告投放也会出现马太效应，广告从来都是冲着王者去的。用自己更好的产品（报纸）替代别人的产品，这就是报业竞争的残酷性。

“拉广告”的时代已经结束了，如今的广告投放趋于理性化，企业会选择最合适的媒体，比较各种媒体的社会吸引力和吸纳力。广告经营的本质是推销。广告经营不是简单的版面与金钱的直接交换。广告也不是简单的企业对报社的“赞助”，更不是依靠权力机构背景的摊派。表面上，报纸向广告销售的是能够计算的版面尺寸，实际上销售的是报纸产品的质量、读者的数量和性质、读者结构、报纸的市场份额、投放效果、千人成本、报纸的品牌、铺摊率、退报率、传阅率、回访率等等。要把报纸背后如此众多的信息传达给客户，让人相信，让人乐于掏钱，需要智慧和艺术。那种将做不了编辑记者的人赶过去做广告的做法，是绝对错误的。广告推销是创造性劳动，那种以为报纸做好了，广告自然来的观点，把问题简单化了。

要注意，广告商不是真正的出资者，也不是广告效益的受益者，他们是在报社与企业之间寻求最大利益的中介，报社与企业很可能是隔离的，可能出现企业被广告商操纵的情形。如果以为找到了广告商就是销售的结束，等于没有找到真正的财源。报社有必要尽可能找到企业主直接推广和销售。

对于新的传媒、新的报业集团来说来说，缩短广告销售的滞后期是个需要关注的问题。

（此笔记的主要依据有《中国经营报》金碚、《京华时报》吴海民、《羊城晚报》梁国标、《南方日报》范以锦、上海文新集团顾行伟等等的文章、内部讲话、访谈等）

（责任编辑：）

收藏本文

； 打印本页 ； 关闭窗口 ；

用户名: * 密码: (游客)请在用户名处输入化名, 无需密码

邮箱: * 游客发言需提交邮箱

效验码: * 请输入: 5076

评论内容: 不能超过250字, 需审核后才会公布, 请自觉遵守互联网相关政策法规。

[▲ 返回首页](#)

[传媒资讯网](#) | [传媒学术网](#) | [传媒考研网](#) | [传媒博客](#) | [传媒社区](#) | [传媒书店](#)

| [关于我们](#) | [会员注册](#) | [交换链接](#) | [联系我们](#) | [法律声明](#) | [广告服务](#) |



© 2001-2009中华传媒网版权所有 京ICP061016
Copyright © 2001-2009 MediaChina.net All Rights Reserved