

都市报经营策划

2005-11-28

作者： 张立伟

关键词： 都市报 经营策划 | 阅读： 537次 |

内容提要：报纸要启动四个市场——读者市场、新闻来源市场、广告市场、资本市场，这是报纸经营的特殊性；报纸要平衡三方需求——政府满意、读者满意、广告商感兴趣，这是社会主义中国经营报纸的特殊性……

我面前摆着两部新书，一是席文举的《报纸策划艺术》；一是肖云的《席文举新闻策划》（均中国社会科学出版社2000年10月出版）。前者是华西都市报总编辑席文举对自己办报理论和实践的概括和总结；后者选取席文举20个典型策划案例，集中叙述和分析点评。细读两书，会发现我们通常理解的“新闻策划”远远不能概括其内涵，它实际讲的是“都市报经营策划”。其最大价值，是以实践经验为基础而上升到理论，提出、总结和阐述了在中国社会主义市场经济条件下，如何经营报纸的一套新思路、新理论、新方法。我认为，以下三点特别重要。

策划竞争：压缩时间超常规发展

席文举说：“策划是都市报的精魂和制胜法宝”。都市报一诞生就面临竞争。有两种基本的竞争方式：自然竞争和策划竞争。自然竞争是“顺其自然”的非策划竞争，它是靠尝试、积累和纠错来进行的。不需要身心的投入，也不需要什么远见，只不过顺其自然把摸索尝试后带来的细微改变逐渐采纳和保留而已。它是进化的基本模式，也即达尔文所谓“物竞天择，优胜劣汰”。报纸刚走向市场时竞争尚未展开，按这种方式逐渐成长是可以的。但这种方式的重大缺陷是顺其自然也就意味着“渐进”也即发展缓慢，到竞争激烈时，没等你“渐进”发展起来就会被对手压垮！

1995年华西都市报创刊，面临成都晚报的巨大压力，当时的晚报发行量大，企业做广告得提前3个月排队。夹缝中求生存的现实，逼得华西都市报只有采取与自然竞争相反的策划竞争。席文举说他们把策划作为报纸发展的助推器。“策划贯穿于我们报纸发展的始终，贯穿于新闻改革和经营管理的各个领域。”

与自然竞争的“顺其自然”不同，策划竞争需要远见卓识、深思熟虑、实施过程也经过缜密的推演。其专注与投入，目的就是“压缩时间”——在短时期内激起巨变。只要对手没能对你的策划实施作出有效反应和抗衡，双方的竞争格局就会扭转，竞争均衡就会变化，你就能越过对手实现超常规发展。仅仅三年，到1997年底，华西都市报日发行50万份，成都晚报眼睁睁看着发行与广告的黄金口岸一点点被对手夺去，至今难以恢复元气。

策划竞争的复杂性在于，一个策划开了头，总会有人跟上来。华西都市报在国内首创的“敲门发行”，也是个精彩的策划竞争，它不是让发行量“顺其自然”地增长，而是让发行员深入千家万户，逐户敲门征订，希望“压缩时间”在短时期内激起巨变。果然，实施之初，每月以两万份的速度暴涨！但这方法不久就被新起的竞争对手成都商报学了去。大家都策划竞争，智与智斗，力与力敌，双方呈现“胶着”状态，竞争均势重新出现，没有谁能超常规发展了。在这种情况下，只有拿出新的、竞争对手无法抗衡的策划，才能打破竞争均衡，再次实现压缩时间的超常规发展。

经营法则：三方需求的平衡

席文举特别重视宏观策划，认为它是“决定传媒生存与发展的最重要的方案与谋略”，“是确定媒体的发展战略和总体方针。”他对华西都市报的宏观策划是：“办一份让党和人民都满意的市民生活报。”这句平实的话其实包含着中国社会主义市场经济条件下报纸的经营法则。它要让党和政府满意、让读者满意、让广告商感兴趣。将三方需求平衡而找到结合点，是在中国办报不同于欧美的特殊性。

党和政府要求报纸承担宣传引导功能，读者要求报纸提供信息服务。华西都市报将两者结合，寓导向于服务之中。一是加强对采编人员的党性意识和宣传纪律教育，让大家自觉地融党性原则于日常报道。坚持用正确的思想观点去选择新闻事实，分析述评新闻现象。在传递信息的同时分清是非，严格把关。二是注意从群众容易接受的角度和方式进行引导。将成就与政策宣传新闻化，把宣传和舆论引导通过新闻报道的贴近性和可读性来实现。因而有配合成都政府“一号工程”而发动百万市民参与的“府南河大合唱”策划；有为宣传地方性法规而策划的“李波反暴利”……三是举办“上下都满意”的社会公益活动，像赴河南接回被拐卖川籍儿童的“孩子回家行动”……

读者要获得信息，广告商要寻找潜在的消费者，为结合两者，席文举确定了“市民生活报”的定位。以“市民生活”为支点，担起读者与广告。一是大量提供实用消费信息。紧紧抓住与老百姓衣食住行密切相关的内容展开报道，指导消费者在供大于求的买方市场中如何“选择”，那正是读者也是广告商感兴趣之所在。二是维护消费者权益，加强舆论监督。席文举把批评报道的对象和范围确定为“抓生活”。针对老百姓生活中的障碍，像假冒伪劣、服务态度、菜霸、暴利、医疗事故、房屋质量……展开追踪批评，事情不大，但与市民生活密切相关，最触及老百姓的痛痒。它提高报纸的威信和社区亲和力，也增加了对广告商的吸引力。

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

将三方需求平衡而找到结合点，当然是报人的最佳选择。但有时候，三方需求也会矛盾。如何处理，更是对办报人综合素质的考验。席文举提出，要在坚持四项基本原则，坚持正确舆论导向和遵守新闻宣传纪律的前提下，市民需要什么才刊登什么。这实际说的是恪守新闻的党性原则，它是报纸的立身之本。在处理广告客户与读者的关系上，席文举提出“每篇报道都要让读者喜欢”，严禁有偿新闻。首先把报纸办好来吸引广告，“以读者市场的最大化而达到广告传播效果最大化，以办报艺术最佳化而达到广告传播效果最佳化。”决不能反过来，为满足广告主而损害读者利益。众所周知，报业市场的竞争实质上是对读者的竞争，有了读者满意，就有了实质的市场占位。而报纸凝聚起广告商感兴趣的成规模的读者群，它就自然不愁广告。

与欧美办报不同，在社会主义中国经营报纸，党性原则是立身之本；读者喜欢是市场占位；广告商感兴趣是财富之门。不让政府满意要被淘汰出局；不让读者满意是慢性自杀；不让广告商感兴趣不能脱贫致富。明确三方的地位和关系，尽可能平衡三方的需求而找到结合点，又妥善处理三方可能的矛盾。这是中国社会主义市场经济条件下报纸的经营法则。华西都市报的宏观策划，正是探索和遵循这个根本法则而取得了成功，从而能够把党性和人民性统一起来，让社会效益和经济效益相互促进。

战略战术：四个市场一起转

席文举重视宏观策划，但他大量的日常工作，却在微观策划。肖云那本书选择席文举20个策划案例，微观策划就占了12个。宏观策划是报纸的经营战略，它要设定方向，保证做“正确的事”。但再正确的战略，如果没有相匹配的战役、战术来实施，来高效率“正确地”做事，那也只是贴在墙上的“战略图”，看不到我军节节胜利的标志。

战略落实为战役、战术，华西都市报的精彩之处是其策划决不限于我们习惯理解的报纸的两个市场：读者市场和广告市场；而是扩大到报纸实际存在的四个市场——读者市场；新闻来源市场；广告市场；资本市场。

读者付出时间和金钱是要获得信息与娱乐。席文举要求华西都市报突出实用性，增强可读性，加大信息量。为此有一系列满足读者需求的版面策划。读者不仅要满足需求，还希望方便不费力地满足，为此有“敲门发行”送报上楼的策划。读者希望报纸不断有“亮点”、“看点”，为此有“新闻追踪”、“特别报道”等等的规模经营策划。要稳住老读者，开发新读者，还得在报纸版面之外也经常与读者沟通，于是有各种公关活动、塑造媒介形象的策划……

讲到报纸市场，我们习惯从读者市场跳到广告市场，这也未免太“急功近利”。征服读者靠“产品”，没有“原材料”哪来产品？何况媒介业是个“内容为王”的特殊产业。实际上，仅次于读者市场的是新闻来源市场。席文举为开辟它化了大量精力。这里有定位对新闻来源“把关”的策划，即“市民生活报”报道哪些新闻不报哪些。有“嫁接”机关报、晚报和各类畅销报优势来扩大信息量，将报纸办成“信息超级市场”的策划。还有靠组织活动，像“四川明星回家乡”、“四川企业借脑工程”来与多位文艺界、经济界人士迅速建立联系，成规模地开辟新闻来源的策划。当然也有建立独具信息网络，或利用经济杠杆争取稿源的策划……

有充足“原料”，有读者认可的“产品”，这才能集结相对稳定的读者群，才可能说到广告市场。广告商看中和租用的是报纸的区域信息送达网，于是有以采编促发行促广告，办畅销报、办区域组合城市报的一系列策划。广告客户要的是报纸凝聚起来的读者注意力资源，于是策划“都市生活大百科”的各种经济专刊来吸引广告。还有对广告客户的宣传和公关，报纸开办之初，有“用免费广告吸引收费广告”强行占领广告市场的策划；后来又又有建立广告代理制，以及各种联谊会、通报会、组织活动等与广告客户经常协调沟通的策划。

最后一个市场是资本市场。将报社拥有的物业资源、智力资源和其它无形资源作为可经营资本，通过有效营运获取利润。华西都市报探索出一套适合当前中国国情的区域性报纸的资本运作方式。一是办报与办活动相结合。利用报纸的社会影响，组织大型体育比赛、文艺演出，按市场规律运作，实际是“经营活动”，把活动“经营”起来吸引协办或赞助从而吸引资金。二是从事信息中介服务，像开办“华西企业产权转让信息交流日”。三是投资文化一娱乐业，像投资电视剧，投资旅游业等等。它们带来的资产增值，是仅次于广告和发行收入的报社第三大经济来源。

报纸要启动四个市场——读者市场、新闻来源市场、广告市场、资本市场，这是报纸经营的特殊性；报纸要平衡三方需求——政府满意、读者满意、广告商感兴趣，这是社会主义中国经营报纸的特殊性。把两个特殊性相结合，才能够将战略落实为战役、战术，促成四个市场的良性循环运转：以大手笔投入资金获取并加工新闻信息；以高质量的内容吸引大批读者；以大规模读者的注意力资源换来充足广告和投资。“办一份让党和人民都满意的市民生活报。”总揽全局又脚踏实地，统筹兼顾又突出重点，这才是“全方位、立体化”的都市报经营策划。“全方位、立体化”的实质是“整体”。整体大于部分之和，整体是把各种有价值的活动整合起来，让众多活动互相补充。通俗地说，你做好这件事使你能把那件事做得更好，这才是“整体”。它不追求某个局部、某个市场“金鸡独立”式的次优化（局部佳，整体不佳）；而是追求各个局部相互补充，各个市场协调配合，达到“1+1>2”式的整体优化。

基辛格说得好：“有效的政策不是单单取决于各个行动是否巧妙，更重要的是要看各个行动之间的关系如何。有效的政策需要掌握分寸和具有风度。”对策划报纸经营也是适用的。而这，正是华西都市报成功的秘密，也是一大批闯市场的都市报在中国大地刮起“都市报旋风”的秘密。我这里评介的两部新书，对这个秘密，尤其是策划竞争如何平衡三方需求、启动四个市场进行了更全面、更深入、更内容丰富材料翔实的揭示。进入21世纪，在中国社会主义市场经济体制中如何经营报纸，是几乎所有的报纸经营管理者都在殚思极虑的问题。华西都市报给出了自己的答案和成功经验，读读这

答案的原始文本和实践纪录，当会受益良多。

(原载《当代传播》2001年5期)

(责任编辑：)

收藏本文

： 打印本页 ； 关闭窗口 ；

读者留言

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：5318

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