市场经济体制下媒介实现其商品属性的定位转换
——《华商报》模式对报业市场的启示

郝建国

(陕西日报社《当代女报》,陕西 西安 710054)

摘 要:现代媒介除了具有舆论作用外,它还具有经济属性、商品属性、市场属性。报纸是当前最重要的一种平面媒介。报纸的商品属性要求其生产环节(办报)、交换环节(发行和广告)必须实现面向顾客的市场定位。《华商报》以全新的理念在报业市场竞争中成为当地"赢家通吃"的庄主。《华商报》的成功案例被称为《华商报》模式。《华商报》模式在经济学、传播学领域有其独特的研究价值。读者本位和全方位经营是《华商报》模式的基本内涵。《华商报》模式对我国正在形成的报业市场具有一定的启示作用。

关键词:媒介运营;应用传播学;《华商报》个案

中图分类号:G210 **文献标识码**:A **文章编号**:1004-9975(2003)03-0116-05

媒介作为一种社会公器,其功能是多方面的:它既能提供信息,又能提供娱乐;既能为公司推销产品,又能影响公众舆论[1](P16)。在我国市场经济体制下,媒介不仅在影响公众舆论方面具有特殊作用,而且更多的是以产业的形式存在和发展的,因此它同样具有经济属性、商品属性、市场属性。据统计,2002 年我国媒介广告市场超过 1000 亿元,传媒业利税超过烟草业,已经成为国内第四大支柱产业。报纸作为现阶段最重要的一种平面媒介,它的发展变化直接影响整个媒介产业。我国现有报纸 2100 多种,虽然从数量、品种上讲,我国是报业大国,但现有的绝大多数报纸基本上是按照计划经济配置起来的,远远不够强大(我国发行量超过 1000 万份的报纸还没有,在世界上根本排不上号)①。在经济全球化的今天,我国报纸的生存环境正在发生变化,如受众越来越挑剔、行业竞争越来越激烈。如果报人还继续坚守传统的编辑记者本位办报和只办报不经营的理念,那么在未来的市场竞争中将越来越处于一种边缘的位置。

《华商报》模式在经济学传播学领域的价值

在 1990 年代以前,我国传统媒介行使的实际上是一种行政职能的延伸。政府判断报纸的"大小"很大程度上是取决于它主办单位的行政级别。如果按这样的标准衡量,只有处级建制的《华商报》在西安就排不上位子了。但是今天已经没有读者怀疑《华商报》在西安报业的领头地位:2003 年 2 月《华商报》广告收入为 2778 .72 万元,居全国第 15 位②,成为西安地区绝对的寡头;2002 年韩日世界杯足球赛,《华商报》是西安惟一派出记者采访的媒体;2003 年,《华商报》又是在西安惟一派出战地记者亲赴伊拉克采访的媒体;2002 年《华商报》报道的"枪下留人"事件引发全国法学界对我国死刑复核制度的大讨论③……

《华商报》的成功揭示了报业"赢家通吃"的规律。

《华商报》所在的西安地处中国西部,市场发育程度明显要比沿海发达地区差一些。但是西安的报业竞争却比较有自己的特色。西安和广州、北京、成都被业界认为是中国报业竞争最激烈的地方——仅 2000 年底到 2001 年上半年,西安报业市场上就新添了《各界导报》等 4 家日报,加上原来的 4 家,共有 8 份新闻综合类日报。目前,西安报业市场上参与竞争的报纸已有 11 份。用一个形象的比喻来形容今天的西安报业

收稿日期:2003-04-22

作者简介:郝建国(1971-),男,陕西府谷人,陕西日报社《当代女报》主编助理。

①数据出自《新闻出版总署柳斌杰副署长在四川新闻出版界的形势报告》,《四川日报》,2003-04-09。

②数据出自《报纸、杂志广告收入排名》,《媒介》,2003-05。

③2001 年 5 月 2 日,董伟等人酒后与他人发生争吵、厮打并致人死亡。延安市中级人民法院以故意杀人罪判处董伟死刑,陕西省高级人民法院进行了死刑复核。就在对董伟将要被执行死刑的前几分钟,其律师的申诉受到最高人民法院的受理,最高人民法院法官当即用手机通知执行董伟死刑的法院暂缓执行。此事经《华商报》报道后,引起了《北京青年报》、《中国老年报》、《人民日报》的讨论。

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

市场大概是这样的:一匹矫健的黑马(《华商报》,2002年广告收入约3.2亿元)、一头胃口不好的老瘦骆驼(《西安晚报》,2002年广告收入约8000万,而1997年该报广告收入为1.2亿元)和一大群饥饿的羊(《今早报》2002年广告收入约1500万,年度亏损697万;《三秦都市报》2002年广告收入约1400万,年度亏损1360万;《西安商报》、《经济新报》等参与市场竞争的报纸更是从创刊一直亏损到现在①)。

从以上数据我们也可以看出西安报业市场的另外一个显著的特点,那就是"赢家通吃"的行业规律表现得最为明显。"赢家通吃"本是高新技术产业的一个基本规律,意思是"在同一个行业中如果不是第一、第二就没戏;如果自己的进步速度赶不上别人的,弄不好就会被本行业中占第一、第二位的'赢家'通吃掉了。"[2]虽然,习惯上报业并不属于高新技术产业,但是和高新技术产业一样,报业竞争的核心是人才竞争。因此,"赢家通吃"的规律同样适用报业,发达国家在这方面已经表现得很明显。如在美国,报业的垄断化十分明显,"一城一报"的现象越来越严重。[3](P361)为了研究方便,笔者把《华商报》在西安报业市场"赢家通吃"的成功案例称作"《华商报》模式"。

《华商报》读者本位理念改写了传统传播理念

直到今天,在一些传统大报管理者眼里《华商报》还是"小"报,理由是在《华商报》经常能看到某个村官的腐败、某个市容管理人员野蛮执法,哪儿有堆垃圾、哪条下水道堵了、哪个小区停电了、哪个穷人治不起病、哪儿发生一起车祸……。传统大报报人所习惯的新闻是谁出席了什么会议、谁指出什么、什么方面成绩斐然、什么单位再创辉煌。因此,他们报道的会议没有不"隆重"召开的,闭幕没有不"胜利"的;讲话没有不"重要"的,成就没有不"巨大"的;工作没有不"扎实"的,调研没有不"深入"的,贯彻没有不"全面"的……实际上,按照西方传播学巨匠马歇尔·麦克卢汉的观点,"真正有影响的新闻是报忧的新闻——关于某某人的坏消息或对于某某人的坏消息。"[4](P257)

以上两种不同办报理念的本质区别是报人本位和读者本位。"当代新闻学认为,受众是新闻工作的源泉,受众问题应该放在第一位研究"[5](P127)。这一理念也就是我们说的"读者本位"思想。读者本位的核心内涵是在不违背法律和政策的前提下尽量满足读者的需求。《华商报》仅用四、五年的时间便由一家名不见经传的报纸发展成为当地一枝独秀的行业寡头,可以说是一个奇迹。因此解剖《华商报》模式具有一定的前瞻性、行业代表性和启发性。

《华商报》模式的精髓是读者本位和全方位经营

既然我们认定了报业的市场属性,我们就必须用市场的规律来研究报业问题。在市场营销领域中,最基本的观念是"发现需求并设法满足它们",因此"顾客至上"是现代企业家的座右铭[6](P15)。报社的直接顾客就是读者,那么顾客至上的理念在报业就是"读者本位"。"读者本位"的实质和传播学中所说的"有效传播为王"是一致的。在市场经济发达的国家,"读者本位"是报界非常普及的基本理念。"美国媒介报道的新闻、提供的节目绝大多数都是围绕着受众的要求转的,要别人读你的报纸,你就得迎合他们的口味、满足他们的要求。"[1](P17)《华商报》借鉴了国内外一些成功媒介的经验,他的"读者本位"的办报理念具体表现在以下四个方面:

第一,贴近读者,突出新闻的新奇性

《华商报》在新闻出版行政管理部门注册的主办单位是陕西省侨联,而其经营则是由侨联下属的企业华圣集团掌管(华圣集团董事长兼任报社社长)。由于有企业经营的背景,该报在1997年进入西安报业市场一开始就摆脱传统报纸教化百姓功能的定位,以一种接近"民间"的亲和力赢得了市民的喜爱。今天的《华商报》经常是省内外报纸参观和学习的对象,但1997、1998年的《华商报》却是顶着新闻界"精英人士"给它扣在头上的一顶叫"俗"字的帽子走路的。有人把《华商报》的这种定位叫"迎合读者",华商人则称为"贴近读者"。具体说就是抓住读者好奇、猎奇的阅读心理和"小民"的自我定位,登那些党报不屑或不敢登的车祸、杀人、暗娼、强奸、打架以及某个村官的腐败、某个市容管理人员野蛮执行公务等内容。从心里学的角度看,"凡是第一次出现的、罕见的、反常的或突然发生、强烈变化的事物,人们容易感兴趣,产生好奇。"[5](P128)因为好奇便吸引了满大街的人都看《华商报》,造成一种发行量很大的感觉,同时也就招揽了广告客户。一年后,《华商报》迅速抢走《西安晚报》的奶酪,稳稳占领西安市场。到2000年广告收入达1.8亿元,2002年广告收入超过3亿元,是排在第二名位置的《西安晚报》的3倍多。贴近读者要求报人时刻想到读者的需求。这方面国外(境外)的媒体表现得十分充分,如香港《明报》,1999年6月3日头版几乎全是围绕水费上涨的报道。因为水费上涨影响到每个人,所以最贴近读者,也是读者最想知道的内容。

第二,强调报纸是"有用纸"

①该数据为笔者直接调查。

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

进入1999年以后，华商人发现车祸、杀人、强奸、腐败这样的新奇事件报道多了也缺乏新意。再者猎奇的东西太多，政策风险也大。但当时的《华商报》已经有条件招一些有着良好教育背景的记者。于是他们调整了办报方向，强调信息服务功能，打出"奉献最有价值的新闻和消息"的旗号，实现了由追求可读性到追求新闻信息有用性的转变。而就在《华商报》控制这类猎奇内容的时候，《西安晚报》、《今早报》却开始往这个方向发展。我们比较一下2003年4月11日《华商报》和《西安晚报》的头条，很容易看出《华商报》的这一特点。《华商报》头条内容是"传染性非典型肺炎(SARS)"，《西安晚报》头条是云南原省长受贿受审。人都怕死，所以人人都关注"非典"，也就是说读者关注"非典"的需求是第一层次的，它体现了华商的新闻价值取向突出的是有用性(广义的)。《西安晚报》的头条是云南原省长受贿，从有用性的角度看，肯定比不上"非典"。马歇尔·麦克卢汉早在三十多年前就说过："作为新闻，水灾、火灾和其它公共的灾害，超过任何个人的恐怖和犯罪。"[4](P263)

国内经营成功的报纸几乎无不突出"有用性"。例如，南方日报报业集团的《南方都市报》2003年4月18日A38版(广东新闻·时政)头条是《参加公选推荐读四本书》，报道直接针对广东省公选20名副厅和100名副县级领导应聘者提供有用资讯。如果按照经典新闻定义"新近发生的事实的报道"[7]来衡量，《参加公选推荐读四本书》是不能算新闻的，因为并没有发生什么事实。但是《南方都市报》却把它放在重要位置，其中主要依据就是有用性。

第三，娱乐化

娱乐化就是新闻的表达方式追求轻松、可读、消遣、享受，追求一种阅读快感。还以2003年4月11日《华商报》头版一张图片为例：这是一张电脑合成的图片，画面上有伊拉克萨达母政权的所有核心人物，每个人物下面注出了姓名和官职，旁边又附了一张人物关系表。按照经典的新闻理论，电脑合成的图片肯定不是新闻，但是《华商报》这种娱乐化的处理方式向读者轻松地传播了大量的信息。

过去我们太过分强调内容，认为只要报纸的内容好就会有读者喜爱，实际上表达方式也是很重要的。《北京娱乐信报》直接以"娱乐"命名，其吸引读者的主要特点就是读起来比较轻松、愉快。因此可以说娱乐化是新闻改革的基本方向。

第四，有情

除了突出信息服务功能外，《华商报》的另一特点是有情。哪个流浪汉在下水道里受冻、哪个小姐被男人甩了后要跳楼、哪个穷人治不起病、谁家的孩子出走这些都是《华商报》非常看重的题材，这类新闻通常在头版出现且不惜版面，图文并茂而且还连篇累牍，对底层人给予怜悯、关爱和同情。这些底层市民以前从未被舆论重视过，因此他们有一种如见到亲娘的幸福感——可以说这部分读者对《华商报》是绝对忠诚的，他的发行量也就有了一个保底数，这个保底数在报纸起步阶段是很关键的。

有情性也是当前成功报纸的共同特点。以经营最成功的广州日报报业集团《广州日报》为例，该报2003年3月24日头版刊登一篇题为《春雨霏霏行路小心》，引题部分又加了特别提示"在这种潮湿天气里，如果没有烘干机还是尽量少洗厚衣服吧！"。这本来只是一条天气预报消息，但是却体现了对读者的一种浓浓的关切之情。

《华商报》模式还包含全方位经营报纸的理念

办好了报纸实际上才只是抓好了生产环节，也就是说仅仅解决了产品的问题，而产品要通过市场交换才能实现价值。对于报纸而言，这个价值包括第一次交换价值(即发行)和充分交换价值(即广告)。充分交换价值直接依赖第一次交换价值，换句话说就是广告直接依赖报纸发行形成影响力——广告就是附着在这个影响力上来传播的。由此可见发行在报纸经营中的重要性。

在2000、2001年的西安报业大战中，西安的其他报纸纷纷打起了价格战，一份印刷成本为0.45—1.20元的报纸，批发价最低降到0.1元；对于固定订户实行的则是更加优惠的订报纸送礼品活动。在这场发行大战中，《华商报》反其道而行之，他们的对策是提高零售价和降低发行成本。

这一时期的《华商报》零售单价由0.5元提到0.8元。据调查中国还没有哪份报纸的零售价是0.8元。而从卖报纸的实际情况看，没有哪个报纸零售商会给买报纸的人找0.2元钱，一般情况也没有哪个买报纸的人会要求找零。市场交易的实际情况是"一块钱2份报纸"。"2份"中的另一份当然是添头，它的零售价最多也就是0.2元钱，这样其他一些内容还比不上《华商报》的报纸就被逼进了夹缝中：只能被搭售，价格不超过0.2元。笔者把这一现象称为"华商价格策略"。华商价格策略体现了华商人在其产品明显优于竞争对手的情况下对"声望定价"策力的成功应用。

除了调整价格外他们还在事业上升阶段设法降低成本(主要是发行成本)，方法是推出"黄马甲配送"。配送不是《华商报》首创，但是《华商报》在这方面做得很到位。配送的实质是扩大报纸发行推广人员的

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

服务范围，充分利用市场资源(发行人员拥有大量的消费终端)，实现发行人员满负荷工作，降低发行成本(送一份报纸和送一份报纸再加两袋牛奶的成本是一样的)。目前《华商报》黄马甲配送拥有59个发行站和13个零售站，遍布全省大中城市和郊县，员工队伍近3000人，配送队伍每日除送自办发行的《华商报》数十万份外，日送鲜奶12万袋，日配图书2万册，月回收旧报400余吨，其单份报纸的发行成本在全市最低，从而保持了在和同行竞争中的有利地位。

《华商报》模式对报业市场的启示

《华商报》的成功让后来的模仿的同行陷入了同质竞争怪圈，他们幼稚地把所有的人都虚拟为自己的目标客户，犯了一个低级的营销错误。以西安为例，2001年，西安市场上的8份日报(全是新闻综合类日报)竞争非常激烈，但最不符合营销法则的是这8份日报基本上用一个声音说话。那些新进入市场的报纸有点像过去的国有企业，追求"大而全"，追求权威性，一家报纸头条登省上某次例会的开幕式，其他当然也是头条，还配主席台的大照片；一家报纸登什么地方发生了车祸，其他报纸也登；这家报纸有国力足球队比赛的消息，别的报纸也有；一家报纸有演艺界的花边娱乐新闻，其他报纸当然也不会没有(漏报了新闻还要受罚)；甚至连股票市场信息也是如同一个版本。报纸的同质化使本来拥挤的市场更加拥挤，最后的结果是《华商报》一枝独秀。

避开同质竞争，报纸定位必须应用市场细分理论

市场细分实际上就是分辩具有不同欲望和需求的顾客群，把他们分别归类的过程[6](P145)。市场细分不仅能避开恶性竞争，还能扩大市场需求。报业竞争到了今天也必须应用市场细分理论。以媒介产业最发达的美国为例，虽然由少数几家媒介主导这个行业，但许多小的专业化媒介企业也欣欣向荣。[8](P157)北京、广州、上海等地的报纸在这方面做得就比较好。如《北京晚报》是典型的新闻综合类报纸，《精品购物指南》则是典型的生活服务类报纸。同样，《广州日报》是新闻综合类报纸，《粤港信息日报》则突出经济资讯，《南方周末》主要针对文化人，突出人文精神。规模很小的上海《人才市场报》，2001年创造利润150多万，这也足以说明市场细分对于报纸定位的重要性。

从全球报业发展趋势来看，新闻综合类报纸在行使媒体作为社会服务的公器的职能、在影响力方面，其作用往往非一般市场细分类报纸所能比。但在广告吸引力方面，市场细分类报纸却胜于新闻综合类报纸。因为今天的广告客户不再像过去只关心发行量(不同于印数)这个概念了，他们在打广告时，除了要看报纸的发行量、阅读率和读者质量(主要包括消费能力和消费习惯)外，更多考虑的是报纸在其广告要促销产品的针对区域和目标顾客(Target Customer)中的投放密度以及报纸的新闻受众与广告受众的吻合程度。一句话，广告的有效传播才是他们追求的终极目的。广告投放的会计依据是针对目标人群的千人成本。

报业进入市场必须改变编辑记者本位的办报理念

我国现有的新闻队伍是在过去的机关报体制下训练出来的，所有报社都重视编采人员的培养，而市场经营、经济管理方面的人才则相对匮乏。特别是报业决策、管理者长期在远离市场的机关报(或党政机关)工作，市场化意识和经营理念不够强烈；在新闻从业人员中，接受文学专业教育的人偏多，形成了一个"文人"办报的圈子。文人的理想是"以文载道"，而这个"道"自然是以文人为本位的，在这里受众的重要地位和作用往往是被忽略的。最能体现这一点的就是所谓的"舆论监督"报道。如果是关系公众利益的舆论监督，应该是读者关注的，如2002年发生在延安的"黄碟事件"①。但如果只是一般的个案，它的大众传播价值就很有限了。但是西安街头出售的报纸经常报道张三和李四的官司，这就暴露了西安报人的价值取向问题——是满足报人的正义追求还是满足读者的需求，或者说是编辑记者本位还是读者本位？过去《三秦都市报》采访车上写着一条自身广告"三秦为你主公道"。实际上读者更为关注的是与自己切身利益有关的事物及其信息[5](P131)。笔者于2002年12月在西安市雁塔路随机抽样调查了27位市民。受访者有企业员工8人，街道保洁员1人，教师5人，公务员4人，大学生5人，出租车司机1人，私营企业主1人，公司保安1人，家庭主妇1人。调查的内容是《当代女报》2002年12月刊出的一篇题为《退休女法官绝食为哪般》的维权报道。调查结果显示：准备全文看完的有4人，占14.8%；只看标题的有10人，占37%；表示没兴趣不爱看的有7人，占25.9%；表示看不看都无所谓的有6人，占22.2%。也就是说，这条新闻的有效传播率仅为25.9%。这个调查说明，按照报人自己的喜好来揣测读者的兴趣，是报人的不幸，也是报

①2002年8月18日晚，陕西延安一警察以有人举报为由，进入一对夫妻家检查"黄碟"，与男主人发生冲突，这名男子被迫交纳1000元"暂扣款"，后公安机关又以"涉嫌妨害公务"将其刑事拘留。此事经《华商报》报道后引起社会的极大关注，法学界普遍认为警察有滥用职权和报复当事人的嫌疑。在强大的舆论压力下，当地公安机关被迫向当事人赔礼道歉并赔偿了损失。

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

纸的不幸。

报业要特别注重中层主管人才的培养

中层是承上启下的环节，既要贯彻决策层的办报理念，又要辅导下属围绕目标工作。这样的岗位要求上岗者不仅要有熟练的新闻业务基础，更重要的是现代管理学的背景。一般而言，业务骨干要选标准型人才，而管理需要的必须是复合型人才。和业务人才相比，实践对管理人才更重要。对于年轻人只有给担子、给信任，他们才能成长。

报业是高门槛高风险行业

媒介产业的投资回报率比较高，是尽人皆知的事实。根据摩根斯坦利在1998年做出的一份全球投资报告，媒介产业的投资回报周期为8年，其收益远远快于医药、银行、电力、能源等产业。统计显示，1988－1998年，我国报业投资回报率大致处在17%到50%之间，远远高于同期的其他产业①。于是，有人将媒介产业称为"最后的暴利产业"。

但一般而言，越是暴利的地方门槛越高，风险也越大。报社要成为印钞厂是有着严格的条件限制——要有足够的资本而且要有足够的耐心等到赢利；最基本的一条就是资本和职业报人不发生较大的矛盾、分歧；双方能够找到瞄准某一细分市场的、有特色的经营方向，坚持这一方向并适时调整。如果定位正确，切不可轻易摇摆不定。资本筋疲力尽时候，也许就是水烧到八、九十度的时候。相反如果资本急功近利，最后的结果就是报纸变成鸡肋。

参考文献：

[1]俞燕敏，鄢利群．无冕之王与金钱——美国媒体与美国社会[M]．北京：中国社会出版社，2000．

[2]吴敬琏．吴敬琏纵论西安高新产业发展[N]．《华商报》，2002－08－16．

[3]李元授，陈扬明．新闻传播学[M]．北京：新华出版社，2002．

[4](加)马歇尔·麦克卢汉．理解媒介——论人的延伸[M]．北京：商务印书馆，2000．

[5]张俊德，刘海贵．新闻心理学[M]．上海：复旦大学出版社，1997．

[6]苏亚民，张文贤．市场营销学[M]．北京：中央广播电视大学出版社，1993．

[7]陆定一．我们对于新闻学的基本观点[N]．解放日报，1949－09－01．

[8]李新立．媒体经济——一个新的研究领域[M]．北京：北京大学出版社，2001．

[9](台)张春兴．现代心理学[M]．上海：上海人民出版社，1994．

[责任编辑　高　杰]

How Media Orient Its Position toward Commercialization in the Era of Globalization

——Inspiration from *Huashang Daily* for the newspaper industries

HAO Jian-guo

(Dangdai Nu Bao, Shaanxi Daily Group, Xi'an China, 710054)

Abstract: Modern mediuu have economic, commodity and market property besides the function of public opinion. Newspaper is the most important printed medium today. Its commodity property requires that it orients and appeals to the needs of customers from the process of production to its circulation. By adapting the brand new philosophy to newspaper industries, *Huashang Daily* becomes the top winner in the competition of media market, which is well known as *Huashang* Model. The essence of the model is audience-orientation and complete market-directed management. The successful model of Huashang Daily has great inspiration for the newspaper industries in our country.

Key words: media marketing; applied communication science; study of *Huashang Daily* Model's success

①数据出自《中国社会形势分析与预测总报告(2002－2003年)》，《经济日报》，2002－12－23。

(C)1994-2023 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net