

《半岛都市报》的成功经营

□俞凡

摘要:本文从社会政治、经济、文化环境等外部原因和发行、广告、营销、人才以及内容等内部原因两方面分析了《半岛都市报》崛起的原因,并且将其与同一市场上的主要同类报纸进行了各方面对比,以期总结《半岛都市报》成功的经验,并希望能对新兴报纸进入陌生市场起到一定的借鉴作用。

自1999年8月9日创刊以来,《半岛都市报》(以下简称《半岛》)业已成为青岛乃至山东半岛地区发行量最大、经营状况最好、影响力最大的都市类报纸。据慧聪网和CTR等权威第三方机构公布的数据显示,《半岛》在青岛地区的读者占有率已达70%以上,并已占据了3/4以上的广告市场。在竞争激烈的青岛报业市场上,《半岛》在短短几年之内便取得了如此成绩,可谓殊为不易。对其经营管理的经验进行总结,对于新兴报纸进入陌生市场,有着一定的借鉴价值。当前,对于《半岛》经验的总结尚很少见,笔者此文,试图从各方面总结其成功的经验,以图填补空白,并教于方家。

《半岛》成功的外部原因

政治环境。众所周知,自上世纪50年代以来,中国的报界经历了长达30年之久的泛政治化时期。80年代以来,一方面,政府对原有的错误逐渐加以修正,在新闻工作领域逐渐重新确立了事实第一性原则,将满足人民日益增长的需要作为新闻工作的中心;另一方面,国家逐步对报纸“断奶”,将其推向市场,从而也迫使报纸向满足人民需求方向努力。如此,我国媒体环境逐渐宽松,负面报道和批评性报道逐渐增多,各种“立足城市、面向市场、贴近读者、具有强烈市民化、城市化的报纸”^①大量涌现。政治环境的逐渐宽松为《半岛》的崛起提供了首要条件。

经济环境。自20世纪90年代初以来,青岛凭借其历史传统和地理优势,实现了经济的快速增长。1991~2000年间,年均经济增速均在10%以上,2000~2005年间更是以年均15%以上的高速增长。在山东独占鳌头的同时也跻身全国城市十强之列。以港口、旅游、电子工业及现代服务业为主的经济模式在为报业发展提供了大量广告资源的同时,也产生了巨大的信息需求。同时,经济的高速发展带来了市民生

活水平的普遍提高,恩格尔系数由1998年的46.4%降至2008年的38.5%。在由温饱到小康再到富裕的进程中,文化消费逐渐在市民生活中占据了越来越重要的地位,报业的勃兴也就在情理之中了。

文化环境。文化环境对于《半岛》兴起的影响至少在两个方面:其一是教育的发展。教育的发展在两个方面为报业的发展提供了条件:首先,居民文化程度普遍提高,为报纸准备了大量读者;其次,文化水平的提高必然带来市民意识的觉醒,使得他们更加关注社会公共事务,更加需要报纸提供的信息。其二是两次“移民潮”的影响。青岛自80年代以来曾经历过两次较为集中的“移民潮”,首先是1985年青岛市经济技术开发区成立之后,全国各地的专业技术人员纷纷来青工作,这些人大多具有较高的文化水平和一定的职务,在那个读报与政治级别挂钩的年代,他们大都养成了读报的习惯,他们的到来和对于青岛市民读报意识的影响,使得青岛的读报人口迅速膨胀,如此便出现了青岛报业的第一次扩容(《青岛晚报》于1992年1月1日创刊)。其次是2000年前后,随着东北老工业基地的衰落,大量东北地区人口拥入青岛,从而带来了青岛读报人口的第二次膨胀。与第一次不同的是,这一次“移民”的文化水平普遍不高,而这恰与青岛报业发展的一个转变相契合。经过《青岛晚报》等报纸的长期培养,青岛市民已经养成了读报的习惯,并且读报的主力军已经从干部转变为了市民。两股读报人群的会合需要城市提供更加市民化的报纸,《半岛》的诞生可谓恰逢其时。

社会环境。社会环境的影响也在于两个方面:首先,20世纪90年代中期以来,伴随着城市化进程的加剧,特别是电视的发展,原有的晚报市场逐渐衰落,早报逐渐兴起,而当时独霸青岛市场的青岛日报社并未认识到这一点。虽然兼并了原《公共

关系导报》创办了属于自己的早报,但却一直将工作重心放在晚报上,以至于到《半岛》进入的1999年,《导报》^②的发行量仍不足《晚报》的一半,这就给后来的《半岛》留下了巨大的市场空白。其次,《半岛》所属的大众报业集团的行政级别要高于青岛报业集团,这不仅体现在其所能调动的人力及物力资源上,在看重行政级别的中国,这种差别更重要的是体现在采访权、面对的压力以及抗压能力上。经济快速发展必然带来很多社会问题,对于这些问题的态度,是读者选择报纸的一个重要指标。相对于《青岛》系,属于大众集团的《半岛》所受的限制较小,而面对青岛市政府和职能部门的种种问题也更能畅所欲言。这就给读者留下了“敢言”的印象,从而更能受到读者欢迎。

《半岛》成功的内部原因

发行策略:提高回扣率,占领零售市场。《半岛》初入时的青岛,早(《青岛生活导报》)晚(《青岛晚报》)齐全,高(《青岛日报》)低(《青岛生活导报》、《青岛晚报》)搭配的报业市场业已形成。在此情况下,为了迅速打开市场,《半岛》选择的策略是:提高对零售者的回扣率,以期迅速占领市场。

按照初创时期约30万的发行量计算,《半岛》相对于《青岛》系每年向零售渠道多投入近500万元,但是相对于发行量近乎爆炸性的增长(自2004年至2006年每年增长约20万份),《半岛》的投入很是划算。当《半岛》确立了青岛地区第一大报的地位之后,广告部门自然客似云来,收入也水涨船高。相对于每年上亿元的广告收入来说,投入到零售渠道的区区几百万元自然是舍了芝麻得了西瓜。

广告策略:压低利润,博取客户。

《半岛》进入以前,青岛的报业市场一直处于一种“超稳定状态”,较有影响的晚报和早报各只有一家,广告主没得选择,

而《半岛》的进入则一举打破了这种状态。《半岛》首先打出了比《青岛》系更低的广告报价,并且在实际操作中还给予客户相当额度的优惠折扣,在初期一举打开了广告市场。《半岛》在吸引了一大批广告客户的同时,又借助发行渠道的节节上升逐渐扩大自己的影响力,进一步巩固和扩大自己的广告市场。

营销策略:树立品牌,彰显个性。注重对于自身个性的塑造,成为《半岛》营销的重要手段。其方法之一,便是借助广告的力量。据梅花网数据显示,自2004年至2008年,《半岛》在自身广告投放次数、面积、金额等方面,均大大超过直接竞争对手《青岛早报》(见表1),并且将广告做到了《华西都市报》(成都)、《南方都市报》(广州)等省外强势媒体上,这显然是给当地的广告主这样一个信号:在青岛发展业务,《半岛》是最佳选择。如此,《半岛》便很好地扩大了自己的品牌影响力。

表1:《半岛都市报》与《青岛早报》自身广告投入比较(2004.1~2008.3)^③

	投放次数(次)	投放面积(cm ²)	投放金额(万元)	投放页数
《青岛早报》	14993	5426551	82712.47	2800.480
《半岛都市报》	43028	15725958	203482.59	6345.735

此外,《半岛》更加重视在青岛本地市场和读者群中塑造自身品牌形象。一是时常推出一些类似的活动和报道、调查等。比如2005年4月18日,《半岛》发表了一篇题为《岛城汽车消费前景解读》的文章,文中包含了如下内容:相对于岛城其他媒体,《半岛》更能吸引具有高学历、高收入、高社会地位,拥有很强的消费能力和消费欲望的所谓“三高”人群的关注。二是经常发起一些社会公益活动,比如在每年的社庆期间推出“义卖《半岛都市报》资助寒门学子”活动,在2008汶川大地震之后推出“赈灾义卖”活动等,这些活动投入都不大,但起到的社会影响却是非常大的,《半岛》凭借这些措施逐步在读者心目中塑造了这样的品牌形象:成熟、高端、生活、责任感、回报社会,这种品牌形象的树立来自于《半岛》长期不断的努力,也同时为《半岛》带来了相当大的收益。

人才策略:楚才晋用,不拘一格。《半岛》初创时,面临着无人可用的局面。用《早报》副总编王亚平的话来讲,就是“1992年晚报成立的时候就把当时很多通讯员和社外作者都招进报社来充实力量,1996年导报创刊的时候又再次招了一批,就像割韭菜一样,两茬割过去,新的韭菜

还没长起来,所以半岛刚进入青岛市场的时候,所面临的人才的起点很低”。

面对这种局面,《半岛》首先将目光瞄准了《晚报》和《导报》的优秀人才,开出各种优惠条件,吸引其加盟。一举打破了青岛新闻业界人才流动的僵局,在给市场带来活力的同时也给自己带来了较高的起点。此后,《半岛》在人力资源方面屡出新招,对员工进行严格的考核,引入全员招聘、竞争上岗的机制,“从编辑、记者到部主任到值班总编,每个人都实行量化考核,将考核业绩作为发放工资、奖金的重要依据”。^④薪酬则实行上不封顶,下保底的政策。人力资源规划系统、人员招聘与配置系统、培训开发系统、绩效管理系统、薪酬管理系统是现代企业人力资源管理的核心要素^⑤,以这些标准来衡量,《半岛》有高起点的人力资源规划、灵活的人员招聘与配置、开放的充满竞争性的绩效管理、明晰的薪酬管理系统,基本上符合了现代企业人力资源管理的要求。

内容策略:重视眼球,贴近民生,眼界开阔。现代社会,内容是决定报纸竞争成败的根本。按照等距抽样的原则,我们从2008年7~11月里每月抽出6、16、26日三天,对两报进行文本对比分析,以期发现《半岛》的内容优势。

A.图片运用。“读图时代”的到来使得报纸日渐重视图片的作用,通过两报图片的对比,我们发现,首先,《半岛》的图片选择更注重民生。比如9月6日,当日股市跌破2001年高点的水平,《半岛》就选择了股市的图片;10月,四川广元“蛆虫柑橘”事件闹得沸沸扬扬,全国柑橘滞销,《半岛》就在26日选择了在果品市场中扔掉已经腐烂橘子的果贩的图片。而同一天,《早报》选择的分别是“残疾人游览奥帆中心”和“三百老兵重聚济南舰”,都是自己组织的活动,有一定的宣传意味,对市民的吸引力肯定比不上《半岛》的选择。

其次,《半岛》的图片更具视觉冲击力。如11月16日,杭州地铁工地发生重大坍塌事故,《半岛》和《早报》都选择了这一事件作为头版图片。《半岛》选择的是全景式的横向图片,而《早报》选择的则是特写式的纵向图片。正如电影交代一个新的场景时一定要先给一个全景然后再逐一一对场景中的重要人物和道具一一给出特写一样,《半岛》给人的视觉冲击力更强,更能体现出坍塌现场的全景和严重程度,而《早报》的图片则无法做

到这一点。

B.文本内容。首先,有效信息和总信息量《半岛》占优。在被统计的报纸中,《半岛》平均每天的新闻条数要超过《早报》近18%,二者除广告和软文之外的有效版面基本持平。《半岛》以相似的版面数量容纳了更多的信息,更合理地利用了版面。在报纸总版数上,《半岛》比《早报》平均多了近12版,在增加了广告的同时还让报纸变得更厚,从而给读者更“实在”的感觉。其次,《半岛》的新闻选择更注重民生。通过对两报新闻构成的进一步分析,我们可以发现,对于同一新闻事件,《半岛》更倾向民生角度。比如11月15日,青岛市出台政策,支持居民购房,第二天《半岛》的头条《五条新规支持市民买房》明显是从市民角度入手选题,而《早报》头条《五条新政提振岛城楼市》则明显是从政府角度选题。两相比较,《半岛》的选择显然更能吸引市民。

最后,《半岛》新闻选择面的眼界更加开阔。按照青岛新闻、中国新闻和国际新闻三类分析两报新闻构成,我们发现,两报青岛新闻均占最大比例,国际新闻比例类似,但《半岛》中国新闻比例要大大超过《早报》。贴近性、本地化固然是都市报的制胜要素,但是如果过分重视就不免显得眼光不够开阔。如前所述,随着当前青岛市民结构逐渐复杂,文化程度逐渐提高,他们的眼光也自然会逐渐超越本地的局限,在这一点上,《半岛》很明显要胜过《早报》,而《半岛》的这种新闻选择策略,也与青岛市建设“国际化大都市”的政策相适应。(本文为山东省教育厅项目:“青岛同城报业竞争现状及对策研究”的阶段成果,项目号:j06X78)

注释:

①王薇:《从世界新闻史的视角看中国的都市化报纸》,《新闻知识》,2002(7)。

②1996.1.1:青岛日报社兼并原《公共关系导报》改名《青岛生活导报》出版,为日报社首家早报,2002.4.28改名《青岛早报》。

③数据来源:梅花网,http://www.meihua.info/

④大众报业集团、半岛都市报:《探索跨地区发展之路》,《传媒》,2002(2)。

⑤彭剑峰:《人力资源管理概论》,上海:复旦大学出版社,2003年第一版,第96页。

(作者为厦门大学新闻传播学院博士生、中国海洋大学新闻系讲师)

编校:张红玲