

浙江省报纸自办发行委员会 发展报告（2012-2013）

何伟

自 1985 年《洛阳日报》首创日办发行以来，现国内近 800 家报社推行自办发行，占国内报纸发行总量的 80%以上，成为最主流的发行模式。1989 年，杭州、宁波、温州、金华在省内首批推行自办发行以来，现共有 10 家报社、市级报业集团（报社）实行自办发行，其中杭州日报报业集团每日送电子商务有限公司、钱江报系有限公司、温州报业发行广告有限公司等 8 家发行单位已先后获得独立法人资格，其余 5 家报社的发行投递工作由报社专设部门承担，浙江省日办发行推行以来，各报社创新发行投递机制，提高投递服务质量，拓展报刊征订市场，拉近报社与读者之间的距离，为纸媒的发展发挥不可替代的作用。但自办发行运作近 30 年来，因为新媒体的冲击，纸媒格局的突变，也遇到了不少压力和困惑。

一、浙江省地方报纸自办发行发展概况

浙江省地方报纸自办发行运营 20 多年来，坚持围绕发行主业，努力拓展副业经营，深入实施技术创新，为提升报业影响力、传播力做出积极的贡献。同时各报业集团在多年的运作基础上，形成一套较为完善的运营模式，为自办发行的持续发展和壮大奠定坚实的基础。

（一） 维稳主业经营，拓展征订市场

目前，各自办发行单位经营收入中，发行投递主业营业收入均占 60%以上，是各发行公司的最主要收入来源，因此维稳主业一直成为各自办发行单位工作的重点。各报刊发行公司创新举措，大力拓展发行征订市场，以壮大发行公司的主业市场。宁波日报报业集团发行中心委托邮局代征订农村区域报纸；温州报业发行有限公司开展“发行搭台、企业唱戏”报刊营销活动，吸引企业订报送公安局、交警等部门或退休老干部群体；绍兴日报报业集团发行有限公司以部门站为单位，梳理订户信息，主攻“晚报村”和“商报市场”；衢州日报发行公司优化发行结构，明确征订奖惩措施，逐步扩大城区发行比例；台州日报社抓住大型企事业单位的形象塑造需求，借市级单位与社区（村）“多城自创”工作结对共建活动平台，实现报纸发行量和阅读量“双丰收”；丽水日报社发行中心依靠各级政府机关和党政机关，推行“集订分送”、“财政划拨”等做法，积极走访服务征订大户，扩大报纸的发行量和覆盖面。

（二） 引入信息技术，调整产业结构

随着网络技术的飞速发展，新媒体、自媒体、移动终端的不断涌现，近两年传统纸媒发行难挡下滑趋势。为紧跟市场步伐，各自办发行单位逐步实现现代化管理，积极探索多元副业：杭州日报报业集团每日送电子商务有限公司与 DHL 敦豪互动营销策划（北京）有限公司合作，建立杭州地区的数据库

，以“标靶”软件进行DM业务营销，重点开发互动营销和直投业务，DM广告年收入达1000万元；温州报业发行广告有限公司逐步形成信息十大交互系统，促进发行现代化管理，并建设读者数据库。推行海投广告等方式数据库营销；嘉兴日报每日达自行有限公司自行研发电子报卡录入系统、直投数据处理系统、报业发行系统三套系统，并与知名卖场合作，率省内之先开展社K海投数据的分析及消费力指数调研。

（三）重视队伍建设，提升服务质量

传媒的变革对发行队伍建设提出更高的要求，各自办发行单位在巩固主业经营的同时，大力拓展副业经营，并对组织机构进行了调整。2013年7月，钱江报系有限公司调整公司定位，撤销了原杭州主城区的六大读者中心，成立征订业务部、投递业务部和物流业务部。2013年4月，温报发行公司调整布局，创新性成立行政、经营、投递三大中心，全力拉动主副业经营。绍兴日报报业发行有限公司改革内部管理架构，对经营岗位负责人以竞标的方式进行竞聘。

各发行公司还不断推出提升队伍服务水平的活动。宁波、丽水等报社发行部门开展“投递质量月”、“优质投递质量月”等活动；绍兴日报报业发行有限公司推出“五个一工程”员工教育培训活动，全面提高队伍的专业化和规范化水平。2013年省报纸自办发行委员会还在杭州临安举办了两期站长培训活动：在加强培训的同时，各发行单位针对性开展了各式各样的发行技能竞赛活动，敦促员工提升服务技能。

二、浙江省地方报纸自办发行创新举措

全媒体发展愈演愈烈，纸媒发行量逐年递减，让自办发行的生存空间受到极大的挑战。这对深度依赖报纸发行量的发行公司来说，既是危机，又是创新动力。为应对挑战，各自办发行公司积极探索，创新发行经营：

（一） 优化投递结构，加深报邮合作

报纸发行量的缩减，导致报纸广告吸引力下降，自办发行优势渐失，国内不少报社重回邮发之路，或联合邮局、社会资源进行投递。在各市政府不同程度推进农村邮政服务站（简称村邮站）的有利形势下，浙江不少报社也开始采用报邮合作“两条腿走路”来保障发行效率的提升：钱江报系发行公司、宁波日报报业集团发行中心、温州报业发行广告有限公司、丽水日报社发行中心都不同程度地与当地邮政局展开合作，由邮政部门发行投递偏远村落的报纸，有效缓解自办发行在农村区域高成本低收入的运营现状。宁波日报报业集团发行中心还尝试与综合性市场管理办公室、小区物业等单位开展合作，利用保安人员在市场、小区进行报刊投递，节约发行成本。

（二） 发挥队伍优势，开展轻物流业务

各城市报刊发行单位探索的多元化转型路径，其中最被认可的路径是利用好发行队伍配送优势，开展轻物流业务。其中杭州日报报业集团每日送电子商务有限公司“同城配”项目和宁波日报报业集团发行中心的天猫商城、顺丰快递的合作项目具有典型意义。

杭州日报报业集团每日送电子商务有限公司于 2011 年开始组建同城配送项目，与国内最大的中文网上书店“当当网”签署了杭州地区 COD 配送项目合作协议，承接“当当网”在杭州地区的线下配送和代收款业务。2013 年又与天猫商城、能达等达成合作协议。经过三年的运作，“同城配”业务量呈现爆发式增长，日均订单量从 300 单上升至 1 万单以上，配送质量多次位居华东地区第一。杭报每日送公司“同城配”电商配送目前可达年收入 1500 万元，其他高端产品、商函、对账单等高附加值配送服务年收入达 200 万元。

宁波日报报业集团发行中心于 2013 年 8 月正式推出天猫超市宁波地区的配送业务。经调整磨合，已搭建完成宁波市轻物流框架，中心 20 个发行站点参与配送业务，并在每个县（市）区下设 1 至 2 家承包合作单位，网络覆盖南部奉化、宁海、象山县（市）。该业务日均配送量也从最初的 300 多单逐步发展为 3000 多单，在“双十一”网购高峰单日配送量近 5000 单。

除杭州和宁波外，嘉兴等地发行公司也与天猫超市展开 COD 项目等项目合作。温报发行公司做足调研考察，调整公司组织架构，成立电商事业部，并与万象城展开合作，推出轻物流配送业务。

（三）积极拓展多元副业，弥补主业营收下滑

除了轻物流配送，各城市报刊发行单位还因地制宜开展户外阅报栏、小记者活动、代销服务、家政服务、会展经济等其他多元副业，弥补主业营收下滑对经营的冲击。

1. 户外阅报栏

湖州日报报业集团将户外阅报栏作为报社打造全媒体的重要载体之一，以公开招标的形式，引进湖州有实力的户外广告公司进行合作经营，已逐步形成市场化的管理模式。该项目主要以阅报栏设置点的人口购买力为卖点，根据布点区域特色细分广告市场，吸引商家及企事业单位投放针对性较强的广告。目前，湖州建有各类阅报栏近 400 个，电子大屏 2 块，几乎覆盖了湖州市区所有的住宅小区和流动人口市场。舟山报业发行广告有限公司也在户外阅报栏项目中做了有益尝试，使得报社原项目转亏为盈，有力补充了发行费率的不足。台州的党报阅报栏项目还争取到了市政府的支持。

2. 小记者活动平台

舟山、丽水、台州、绍兴等地发行单位利用小记者活动平台，拉近与小读者的距离，树立了报社品牌。绍兴日报报业发行有限公司通过项目管理形式，加快小记者工作向精品路线、特色品牌、成人教育转型。台州日报发行有限公司也联合教育部门和编辑部，成立了小记者总站，并在各县（市）区

设立小记者分站，不定期组织各种采风活动，已发展各中小学校小记者人数超过 23000 人。丽水日报社发行中心通过与编辑部的沟通，通过版面扩版、拓展网络专刊等形式，增加了小记者的发稿量；和发稿渠道，同时，积极组织开展“母亲节感恩活动”、“走进新农村”、“军事夏令营”等活动逾 200 个。舟山报业发行广告有限公司教育拓展部一方面加强小记者公益活动，开展非遗物质活动采访、消防体验等主题征文、采风活动，另一方面深入对外交往，开发韩国、美国、湖南、内蒙古等地的夏令营活动。

3. 产品直销、代销

利用发行站点布局广的特点，宁波、温州的报刊发行公司也以不同形式开展产品代销业务。宁波日报报业集团发行中心在发行站点尝试开展红酒、口罩和雨伞的代销业务。温州报业发行广告有限公司利用自办 DM 杂志《省一点》推广年货提货券的形式，给用户带来了优惠，实现了电话送货上门的便捷服务。衢州日报发行公司以发行网络深入农村腹地的渠道优势，开展了农特产品基地直销业务，架起了消费者与农特产品基地沟通的桥梁。

4. 家政服务

衢州日报发行公司组建喜羊羊家政服务有限公司，为市民提供专业优质的家庭清洁、房屋修缮、家电维修、保姆月嫂、票务订送、教育培训等全方位、全天候的生活服务。目前该公司已统一企业形象标识和经营模式，并完成 10 家直营门店建设及 20 余家加盟商的建设，服务范围覆盖衢州、江山、龙游、常山、开化及各县（市）区重点乡镇

5. 会展经济

绍兴日报报业集团发行有限公司连续与社会公司联合策划大型读者活动，尝试“会展经济”等拓展经营，提高了发行经济效益。他们联合无锡新世界国际文博园举办的首届绍兴精品奇石（珠宝工艺品）品鉴会吸引了国内 70 家单位参展，大批来自全国的石友前来参观购买。为搞好活动宣传，他们还在绍兴网上做专题网页，以专访、收藏故事、精品拍卖等多元化内容做好线上线下的互动，取得了巨大的成功。

三、浙江地方报纸自办发行面临的困惑

随着全媒体的介入和发展，纸媒经营遭受严重挑战，发行公司也面临前所未有的挑战和困惑。

（一） 成本攀升, 增大经营压力

2008 年新《劳动法》实施，各市最低工资标准和社保基数不断提高，近年来发行公司的社保、工资支出成倍增长。此外，油价的上涨、报纸的增版增重，大幅提升了发行单位的运输成本。还有因物

价、房租上涨导致的办公支出增力口，造成近年发行经营负担越来越重。

（二）受众萎缩，增加经营难度

随着互联网和手机应用程序的普及，年轻读者的注意力已逐渐转移，快餐式、浏览式、随意性、跳跃性、碎片化的“快阅读”习惯的养成，加速了报纸年轻读者的流失。再加上中老年读者的自然流失，报纸受众萎缩已成为不可逆转的大趋势。而报纸发行量的下滑又进一步影响广告类副业的经营，使发行投入一占领市场一吸引广告的盈利模式遭遇严峻挑战，增加了发行经营难度。

（三）队伍不稳，影响服务质量

目前，浙江省各市发行量下滑的一个特征是，订户区域分布密度下降，而投递范围并未大幅缩小，发行员的投递工作强度依然较大。但报纸投递份额直接影响个人的收入水平，浙江各发行单位发行队伍稳定性面临挑战。以温州报业发行广告有限公司为例，2013年，工作不满一年离职的发行员达18人，占当期招录人数的25.4%。发行单位队伍不稳、素质不高、年龄偏大的发展趋势使整体服务质量受到影响。

四、自办发行未来发展趋势分析

“鸡蛋从外打破是食物，从内打破是生命。”传媒市场的萎缩，危及发行公司的自身经营，如何在全媒体时代找到发行公司的生存发展之道，实现从传统发行部门向现代发行企业的转型，成为省内各发行公司共同努力的方向。

（一）转变经营理念，加快发行转型

发行主业在不断萎缩，必须拓展与发行有优势的相关产业=随着发行市场化程度的不断加深，越来越多的报社发行部门“自立门户”成立公司，转变经营理念，倡导“优质化、针对化、双轮化”经营，挖掘“读者俱乐部”金矿，实现“从发行经营向经营发行转型”。

（二）探索新媒体，打造发行全媒体

随着互联网技术的发展，网络、手机、户外传媒等新媒体异军突起，改变了信息传播的方式，打破了平面媒体的经营格局，发行单位该如何实现突围？

钱江报系发行公司利用《钱江晚报》2*7个子微信的“矩阵”效应，做好发行订报和电商营销服务支撑，并尝试手机订阅、微信订阅等多种新技术手段，以技术营销推进发行全媒体建设。温州报业发行广告有限公司尝试探索新媒体，成功开发手机客户端“温报掌上发行”APP应用、“温州报业发行”微信公众平台，自办DM杂志微信服务号“省一点”、“发现温州”，培养自己的微粉。

（三）深化电商合作，树立物流品牌

自办发行的队伍优势、渠道优势，使物流成为发行转递的有效出口。浙江省内各发行单位近年加快了树立物流品牌的步伐。改造投递网点、建设 O2O 线下体验店、深化产业融合、加强网络信息建设，以向上游产业链、反向物流、信息化物流进军，甚至成立自己的电商一体化平台等，成为发行开展物流配送业务的风向标和新方向。目前，钱江报系有限公司已积极参与报社“物联快购”网上超市项目，为报社自有电商做好同城物流配送服务温州、金华、绍兴、丽水等地发行部门也在逐步探索，通过晚报早投、企业合作等方式，为进一步拓展轻物流配送业务做足准备。