

县市报的本土新闻和多元经营

● 宣舒平 陈 蓉

在县市报这支充满活力、富有朝气的生力军中，萧山日报的综合实力和经营总收入、总利润等指标位列全国县市区域报首位，成为县市报改革创新进程中涌现出来的典型之一，也为县市报创新发展的路径做了有益的探索。

品牌影响和“本土新闻”

萧山日报创刊于1954年12月，2004年加盟杭州日报报业集团，集纸质媒体、网络媒体、户外媒体、移动媒体于一体，经营产业涉足会展、培训、旅游、商贸、物流配送等领域。多年来，萧山日报已走出了一条由单一媒体向全媒体、报业主营向多元产业发展的转型升级集群发展之路。

自2005年起，萧山日报以推动新闻创新为基点，连续5年开展质量年、质量深化年、质量提升年、质量巩固年、质量创优年活动，历经8次改版。2011年全面启动全媒体战略转型年3年行动计划，2012年确定为全媒体转型实施年。经过不断探索和实践，报纸版面由2004年每周56个版增加到2012年每周96个版，办报质量和新闻影响力明显提升，先后荣获“中国品牌媒体百强·地市党报品牌10强”、“阳光中

国·2010年度管理创新媒体”、“2011中国十大地市党报”，一篇作品获得第二十届中国新闻奖二等奖。

随着以互联网为代表的新兴媒体的崛起，传播内容和形式呈现出分众化、碎片化、微化的“三化”趋势，传媒格局变革进入关键时期。面对严峻挑战，作为传统主流媒体的萧山日报，把进一步提升新闻影响力和媒体品牌价值，作为“十二五”期间一项重点工程大力推进。创新内容产品，完善品牌培育体系，通过坚定不移地推进品牌栏目（版面、节目、专刊杂志）、品牌记者（编辑、评论员、主持人）、品牌活动“三品工程”建设，努力使萧山日报的品牌价值明显提升。

只有把萧山日报的品牌在当地做到“一报独大”，我们才能依托这个品牌发展我们的多元产业，打造全国县市区域最好的现代传媒集群。

提升“天花板”

业界有一个定论，传统纸媒的发展已逐渐探及“天花板”。经过研究和考察，作为最基层的县市区报，不但仍有一定的发展空间，而且，我们要通过创造性的工作，继续提升报纸发展的“天花板”。

向社区报发展提升“天花板”。

在美国大报一片倒闭声中，社区报一枝独秀。其根本原因是报纸内容的贴近性、实用性，而这正是县市区域报与其他报纸相比最大的优势和特点。只要我们把报纸的社区属性发挥到极致，一定会



以本土新闻为重点，做大做强主题报道、做精做优经济报道，做实做足民生报道，做深做细本土资讯服务。加大报网融合力度，为当地读者提供零距离的资讯服务，从而提高报纸的核心竞争力。



河南日报报业集团

协办

拓展出更大的生存空间。当然，从事实上的党报转换成以服务社区居民为目标的社区报的转型过程，一定相当艰难、漫长，需要我们有坚定的信念。

通过经营创新提升“天花板”。报业广告经营以“报社赢利”为目标、靠人情拉广告的时代已经逐渐远去，而以客户获利、双方共赢为目标的策划营销、活动营销、整体营销、线上线下整合营销等等，将逐渐成为主力营销方式。另外，多元文化创意产业的拓展，甚至超越文化创意领域的其他产业的拓展，都会为县市区域报开辟新的发展空间。

通过发展新媒体提升“天花板”。在继续巩固萧山日报传统媒体优势的同时，重点建设新媒体、做强新媒体，特别是移动媒体和网络媒体。充分利用新媒体群体优势产生的集群效应，壮大传媒品牌，从而获得更多的发展空间。

从“报业经营”到“经营报业”

为了实现从“报业经营”到“经营报业”的跨越，2005年以来，萧山日报积极探索“以报立业、多元强业”的新路子，大力发展多元产业。

2005年1月，组建萧山网；2006年年初，组建杭州风盛新传媒有限公司，占领萧山区户外传媒市场；2007年6月，成立风和会展公司，当年8月竞拍获得萧山剧院5年4个月的经营权；2008年年底，成立教育培训中心；2009年6月，萧山日报社与香港宝芝林（国际）控股集团正式签约，香港宝芝林中国内地总部基地

落户萧山。此后，杭州萧报国际旅行社、杭州萧滨每日送发行公司、杭州萧山旺财商贸有限公司等纷纷成立，为萧山日报社的发展抢占了市场。目前，萧山日报已建立起了以户外广告、会展演艺、教育培训、旅游休闲、物流配送、电子商务为主体的多元产业格局。

实践证明，多元经营是报业发展的必由之路。在“十二五”开局之年，萧山日报社实现全年营业总收入1.7亿元，同比增长36%；实现利润1700万元，同比增长52%。其中，多元经营收入近1亿元，同比增长58%，多元产业收入占总经营收入的比重达到59%。

如今，许多以报业为投资主体而建立的文化创意产业正蓬勃兴起，除了做大做强报业文化产业外，还发展了影视业、图书出版业、网络文化、社区文化等新型文化业态和文化创意产业，在增强多元化供给能力，满足多样化社会需求，繁荣社会主义文化市场的同时，媒体的品牌影响力和传播能力不断加强。

我们将紧紧抓住报业转型升级的重要战略机遇期，抢占新一轮产业变革先机，加快转变发展方式，努力从传统报业走向现代传媒集群，成为文化产业的战略投资者。今后，我们发展的着力点将放在提高报社的综合实力，大力推进文化产业发展上，通过拓展文化创意产业，打造文化产业基地，以实现报业经营和多元产业的新的突破，实现由媒体经营向经营媒体的战略转移。

资本运作和规模发展

我国报业的做大做强，资本运作将是一个无法回避的命题。更重要的是，在新的多元传播格局下，报业仅靠自力更生、自我积累的发展模式，已经远远不能应对由巨额的风险资金支持、迅猛发展的新媒体所带来的冲击与挑战。作为内容产业中的一个主导性行业，目前报业必须借助资本的力量迅速做大做强，才能保持并不断增强在新闻舆论和传媒市场竞争的主导权。资本市场将成为我们报业未来经营投资的方向，从国内外的经验来看，传媒业是一个高投入、高产出的行业，规模效应和“强者为王”是传媒经营的规律。在竞争的压力下，目前全球传媒发展已经普遍趋向于大资本、大融合的跨媒体、集团式发展，以资本运作来吸纳社会资金，推动报业集群化和规模化发展。^[6]

（作者宣舒平系萧山日报社社长、总编辑；陈蓉系萧山日报社总编助理、总编办主任）

责任编辑：武艳珍



萧山第五媒体——萧山手机报。