

## 專題研究

# 大陸都市報現象分析

## ——以京華時報為例

The Analysis of China's Metro Press — A Case of Beijing Times

張裕亮 ( Chang, Yu-Liang )

黃俊豪 ( Huang, Jun-Hao )

南華大學傳播管理研究所助理教授

南華大學傳播管理研究所碩士

### 摘要

大體上，大陸都市報的發展進程可劃分為三階段，第一波為晚報的興盛與都市報的興起；第二波為都市報以商業經營方式，在大陸報業市場快速增長；第三波則是都市報面臨同質化窘境後，試圖邁向主流報紙、強調市場區隔。

2001年創刊的京華時報在發行、廣告、經營管理獨特的經驗，使其成為第二波都市報發展的典範。同時，該報在強調市民導向報導後，也開始重視投資經濟、民生市政、國際外交等報導，並增設時評版與聲音版，朝第三波都市報主流報紙邁進。簡言之，京華時報在短短4年創造的「京華速度」，已成為大陸都市報仿效的樣本。

關鍵詞：大陸報業、制度變遷、都市報、京華時報

### 壹、前言

中國共產黨在1949年建立政權後，為了動員全民投入革命建設，除了建立以黨報一統為特徵的報業體制，作為黨的喉舌與宣傳機器外，同時針對各行業、黨派、群體，成立了各種類型報紙，例如行業報、對象報等。大體上，從1949年到1978年大陸改革開放前，大陸報業結構呈現出黨報為主導的態勢，以市民為導向的晚報只是聊備一格，所謂都市報更尚未誕生。

1995年大陸第一張都市報—華西都市報創刊，10年間已有一百多家都市報陸續開辦<sup>1</sup>。都市報的出現改變了大陸報業結構，使得長期來以黨報為主導的報業體制開始變化。

都市報的急遽出現可歸納為下列原因：伴隨改革開放的進程，大陸社會結構也相應發生變化，受眾對資訊的需求大幅提高。既有黨報使用增張、擴版手段，已無法滿足讀者的資訊渴求。都市報由於信息量大，寓指導性於可讀性之中，更貼近生活、貼近群眾，滿足了讀者的需求。伴隨著大陸經濟改革的發展，大陸城市化進程也不斷加速。隨之而來的是急遽增加的城市資訊需求，以及大量讀者群的產生，使城市晚報在讀者市場及廣告市場中獲得巨大的效益。面對此種局面，在報業資源方面具有相當優勢的省級機關報，自然不願坐視市場資源的流失，因此也要創辦自己的晚報或類於晚報風格的新型報紙，作為與城市晚報競爭的手段。由於國家新聞出版署規定同一城市只准辦一家晚報，因此造就了「都市報」這一報紙名稱的出現<sup>2</sup>。

從華西都市報問世10年以來，都市報如同雨後春筍般出現。但是都市報彼此間的區別愈來愈小，許多新進者完全模仿成功者的辦報方式與經驗，使都市報出現同質化的現象。因此，目前都市報正面臨轉型問題：亦即邁向主流報紙與強化市場區隔<sup>3</sup>。

京華時報創刊於2001年5月28日，堪稱是都市報的後起之秀。該報是人民日報創立的子報都市報，為人民日報整體戰略計畫中的一環，計畫用5至8年的時間布局完成大陸最大、國際上具有強大競爭力的新聞集團<sup>4</sup>。資金的部分，則是由「北大青島」集團挹注5,500萬元人民幣資金，成為大陸有史以來第二大社會資本投資報業紀錄<sup>5</sup>。

創刊只有10個月，京華時報便從32版擴充為48版，直至2004年的72版，成為北京新聞份量最足的綜合性早報。2002年剛滿一歲的京華時報，已躍居北京市報業市場綜合性日報發行量、市場零售量、自費訂閱量的三項第一。在1年內，京華時報的廣告營業額創下3億元人民幣的成績，第二個財務年度廣告額更增長至5億元人民幣，成長幅度將近一倍，並躋身於全大陸報刊廣告的十六強之一<sup>6</sup>。2001年成

<sup>1</sup> 齊迎春，「大陸都市報發展概況」，發表於兩岸報業經營研討會（臺北：聯合報系文化基金會主辦，2004年10月30-31日），頁3。

<sup>2</sup> 同前註。

<sup>3</sup> 孫燕君，報業中國（北京：中國三峽出版社，2002年），頁200。

<sup>4</sup> 孫際鐵，當代最具影響的傳媒人訪談錄（北京：珠海出版社，2002年），頁181。

<sup>5</sup> 吳海民，「都市報紙戰國時代」，人民網，<http://www.people.com.cn/BIG5/14677/35928/36352/2771925.html>。

<sup>6</sup> 禹建強，媒介戰略管理案例分析（北京：華夏出版社，2004年），頁92。

立的「京華時報發行中心」，讓京華時報跨足批發零售、物流的經營。京華時報在短短的4年內，繳出了讓人驚訝的亮麗成績單，迅速、成功地切入競爭激烈的北京報業市場，「京華速度」一詞是由社長吳海民所創，已經被大陸報業用來比喻事情進展快速的新形容詞<sup>7</sup>，可見京華時報特殊的背景以及出色的發展，在大陸都市報市場中有其特殊的地位。

本研究目的在於了解，京華時報這張都市報後起之秀，在發行、廣告、經營管理；編採制度、報導內容、寫作方式方面究竟有何獨創經驗，值得其他都市報仿效？京華時報在複製了先前都市報經營、編採方式後，面對都市報同質化的現象，究竟提出了何種因應之道？同時，本文也試圖從京華時報的報導內容與寫作方式，了解該報如何在滿足都市讀者權益與作為黨的宣傳喉舌兩種角色間達成平衡？對於「兩會」重大國家會議期間的新聞處理，京華時報是否能夠跳脫出以往黨的宣傳喉舌框架？

## 貳、研究方法

類目 (category) 的功用是將研究對象之內容予以分類<sup>8</sup>；類目設定主要有兩種方式，其一是根據理論或過去研究成果發表而成，其二是研究者自行發展而成<sup>9</sup>。由於本研究目的是試圖了解京華時報何以能快速吸引市民青睞，因此將新聞報導的分析類目分為兩部分：一是「報導內容」；二是「寫作方式」。本研究是希望藉此分析京華時報在「兩會」重大黨政會議期間，是否依然重視從市民角度出發的實用性、服務性新聞？又如何處理有關「兩會」的黨政會議新聞？

為此，本研究將「報導內容」分為16種主題類目，分別是：黨政/會議、投資/經濟、國際/外交、民生/市政、犯罪/法律、災難/意外、貪污/腐敗、文化/教育、醫藥/衛生、影視/娛樂、體育/賽事、人情味、模範/英雄、訊息/資訊、港澳臺、其他。在消息來源部分，依照本研究的需求設定六項類目：新華社、黨政人士、學者專家、其他媒體、記者觀察、一般民眾或民間團體。

至於「寫作方式」部分，本研究劃分為寫作目的、新聞時效性2大類。其中，寫作目的分為傳達訊息與宣傳話語兩種。新聞時效性劃分為4項類目：第一類、報

<sup>7</sup> 譚曉珊，「探析京華時報快速成功之道」，中國營銷傳播網，2002年2月21日，<http://www.emkt.com.cn/article/61/6163.html>。

<sup>8</sup> 王石番，*傳播內容分析法—理論與實證*（臺北：幼獅書局，1996年），頁128。

<sup>9</sup> 楊孝濬，*傳播研究方法總論*（臺北：三民書局，1978年），頁204。

導內容為今天或昨天發生的事件；第二類、報導內容為前天至1週以內的消息；第三類、報導內容為1週以上，或冠以「日前」、「最近」、「近期」、「前陣子」等這類詞句的新聞；第四類、報導內容並沒有明確交代事件發生的時間，使用「去年以來」、「這些年以來」等模糊時效性詞句的報導。

另外，為了了解京華時報是否呈現「傳媒企業」的特質，本文分析了該報廣告刊載情況的變化，將廣告內容劃分為以下16種類目：房地產、汽車、電腦、通訊/手機、娛樂/展覽、旅遊/餐飲、日用物品、醫藥/保健、百貨公司、銀行/保險、出版/公關、教育/培訓、招募人才/求職、產品銷售會、政府公告/啟事、其他。

本研究蒐集2004年3月3日至2004年3月15日，中共全國政協十屆二次會議與十屆全國人大二次會議（以下簡稱「兩會」）期間的報紙，利用量化分析京華時報的新聞報導、廣告內容，希望藉此了解該報的辦報取向。

本研究在信度檢驗上是由筆者與兩位編碼員，在討論各項類目操作定義後進行。依據Wimmer and Dominick指出<sup>10</sup>，信度檢驗必須抽取樣本10%至25%來進行信度分析，信度在0.8以上即符合標準<sup>11</sup>。為此，本研究以隨機抽樣方式，選取研究總數的20%作為測樣本，計算出各類目的信度為0.92，證明本研究符合信度要求。

## 參、都市報的背景與京華時報的誕生

### 一、第一波：都市報的興起

進入90年代，世界各國的晚報市場紛紛衰落，1990年至1996年美國有238家晚報倒閉；1997年香港最後一家晚報新晚報停業，在電視與網路的發達下，晚報領先半天的時效優勢已不復存在，因此晚報的衰落是無可避免的<sup>12</sup>。但是大陸晚報市場卻避開與電視與網路的競爭，逆向操作表現亮眼。當時號稱「神州四大名旦」的新民晚報、羊城晚報、北京晚報與今晚報，均擁有百萬份的每日發行量，廣告額更達到了每年3至5億元人民幣，發行量與廣告收入都是日報和機關報的4至8倍；號稱大陸第一大報的人民日報，年廣告額才是同城小報精品購物指南的二分之一，更只有同城都市報北京晚報和北京青年報的三分之一<sup>13</sup>。

各黨委機關報見此趨勢，紛紛創立晚報來貼補母報的營運。然而受限於每個城

<sup>10</sup> R.D. Wimmer and J.R. Dominick 著，李天任、藍莘譯，大眾媒體研究(Mass Media Research: An Introduction)（臺北：亞太出版社，1995年），頁240。

<sup>11</sup> 同註8，頁229-230。

<sup>12</sup> 同註3，頁196。

<sup>13</sup> 同註3，頁179。

市只准許辦一家晚報的規定，只得停辦虧損的農業或文化類報紙，然後以原有報紙的刊號創辦都市報、晨報、生活報、早報等變相晚報<sup>14</sup>。都市報便在不與晚報重疊的環境下，在新聞出版總署的許可下誕生。

關於都市報的定義，較為正式的官方說法出現在 1999 年 8 月 17 日至 18 日，於北京召開的「城市報刊發行工作研討會」上，指的是立足城市、面向市場、貼近讀者，具有強烈的市民化、城市化色彩的報紙<sup>15</sup>。

由於晚報和都市報的高額利潤，以及刊號許可的高度監控與壟斷，使得許多報紙悄悄將自己改成都市報經營，例如，成都商報、華商報、北京青年報等。有些報紙無法改變名稱乾脆更動內容，大多數也獲得成功，無論是否符合新聞出版總署規定，此種既成事實已經很難改變<sup>16</sup>。

## 二、第二波：都市報的興盛

最早以都市報命名的報紙，是 1993 年 8 月、1994 年 1 月分別由貴州日報社與陝西日報社創辦的貴州都市報、三秦都市報，但是最早賦予都市報典型辦報特徵，並且獲得空前成功的都市報，無疑是 1995 年 1 月由四川日報社創辦的華西都市報<sup>17</sup>。由於少了過去傳統的包袱，都市報得以能夠在創建之初就運用最接近西方資本市場的營運方式，再加上內容的平民化，使得華西都市報的發行與廣告均獲得空前成功。基於報業經營上的創新，華西都市報於 2001 年獲選為首屆「中國報業創新獎」，不僅肯定了該報對於大陸報業經營改革的方向，更確定了都市報對於大陸報業經營創新的領導地位<sup>18</sup>。

都市報之所以能在短時間內席捲大陸報業市場，首要的特徵是將讀者、市民的需求當作是辦報方針，也就是將讀者作為自己存在的基礎。對於沒有任何其他財源，只能從市場求得生存發展，甚至還需要擔負母報黨報財源的都市報，大量的讀者群是其經濟基礎，也是發行與廣告兩個市場上能夠有所作為的關鍵<sup>19</sup>。

## 三、第三波：都市報的分化

如果從 1995 年華西都市報的起步算起，都市報已經歷了產生、發展與繁榮的 10 年歷程。都市報開始尋求興盛過後的再突破，進而面臨分化的轉折。因為少數都市

<sup>14</sup> 陳懷林，中國傳媒新論（香港：太平洋世紀出版社，1998 年），頁 133。

<sup>15</sup> 王麗麗、李莉，「都市報淺析」，傳媒學術網，2004 年 2 月 16 日，[http://academic.mediachina.net/xsjd\\_view.jsp?id=1575](http://academic.mediachina.net/xsjd_view.jsp?id=1575)。

<sup>16</sup> 同註 3，頁 180。

<sup>17</sup> 黃升民，中國傳媒市場大變局（北京：中信出版社，2003 年），頁 190。

<sup>18</sup> 李鵬、陳翔，「華西都市報的三次理論創新」，新聞戰線（2002 年 7 月），<http://www.snweb.com/gb/xw/xw.htm>。

<sup>19</sup> 唐緒軍，報業經濟與報業經營（北京：新華出版社，2003 年），頁 84。

報初期在市場上的成功，導致大量新興都市報出現，甚至驅使許多既有報紙改頭換面，以都市報的定位參與市場競爭。隨著時間的推移與競爭的加劇，都市報彼此間的區別越來越小，許多新進競爭者完全模仿成功者的辦報方式與經驗，就能輕鬆快速地達到另一個發行神話、廣告億元戶，這樣的惡性競爭使都市報出現了同質化的現象<sup>20</sup>。都市報如果要繼續在大陸報業市場上繼續成長，必然要有所分化，針對目標市場做出區隔。要維持優勢就必須創新，只有創新才能走出特色、保持報紙的競爭力，前10年的激烈競爭造就了都市報的同質化，未來的競爭則將激發出都市報的個性化與特色化<sup>21</sup>。

#### 邁向主流報紙

華西都市報前任總編輯席文舉認為現今的都市報層次不夠高，沒有進入主流。在社會新聞、文化新聞、影視新聞和體育新聞方面，都市報的表現較為出色，但仍然缺乏對於時政新聞、經濟新聞、評論等方面的報導。在這樣的背景下，席文舉提出「邁向主流」的都市報轉型方向<sup>22</sup>。對於邁向主流報紙的解釋眾說紛紜，但可以達成共識的說法有二：較大的受眾接觸率、較高層次的社會影響力<sup>23</sup>。都市報在前10年成功達成第一個目標，擁有了廣大的讀者群，因此第二個因素「較高層次的社會影響力」，就成為都市報能否進入主流報紙的關鍵因素，也是目前許多都市報還未能達成的目標。第三波的新興都市報主要從以下方面提升報紙的品質與層次：

#### 增加硬新聞的質量

硬新聞、軟新聞是大陸報業區分新聞常用的詞彙，在大陸學者萬秀斌的研究中，以三方面來加以定義。首先，從新聞題材出發，題材較為嚴肅，著重於思想性、指導性和知識性的政治、經濟、科技新聞謂之「硬新聞」；至於人情味較濃的新聞，例如，社會新聞、娛樂新聞、體育新聞等則歸之於「軟新聞」。從新聞體裁來看，硬新聞在格式方面有一定規範，大多數情況下使用倒金字塔結構寫作；軟新聞則不受侷限。硬新聞簡明扼要、形式簡練，具有直接性；軟新聞樣式複雜、細節描寫和記者感情色彩占據重要地位，具有間接性。最後從新聞時效切入，硬新聞強調時效性，重在迅速傳遞信息；軟新聞重點不在於時效性，而將重點放在對新聞的解釋、闡述

<sup>20</sup> 同註3，頁195。

<sup>21</sup> 同註3，頁200。

<sup>22</sup> 席文舉，「中國報業市場發展趨勢」，麓山傳媒高層論壇演講，千龍網，2004年3月10日，<http://medianet.qianlong.com>。

<sup>23</sup> 孫璋，「論都市報的分化」，中國新聞研究中心，2004年12月14日，<http://www.cddc.net/shownews.asp?newsid=7762>。

和背景介紹上<sup>24</sup>。

新聞的軟化曾經是都市報的一個主要特徵，也是都市報無法邁向主流的關鍵因素，部分都市報已經對此現象有危機意識，了解到加強硬新聞的報導質量，是都市報邁向主流的必然途徑。京華時報常務副總編輯朱德付曾說：「我非常希望京華時報在時政方面能有很大的突破，時政新聞就是主流化報紙非常重要的組成部分，希望隨著政治、經濟改革，在時政報導方面，京華時報往後會做出更多有益的嘗試。」<sup>25</sup>也因此，京華時報於2005年喊出「真正的新聞紙，追求最出色的新聞，宣告副刊化日報時代的終結」<sup>26</sup>口號，期許自己能夠藉由硬新聞的強化來確保主流的地位。

#### 加強評論

在絕大部分的都市報中，評論是一塊容易被忽略部分，但是近年來這樣的局面開始有了改變。一些有影響力的都市報開始加強言論與時評的深度，以南方都市報為例，在2003年3月4日改版時，宣示了新的辦報方向為「邁向更有深度的主流媒體」，在全國都市報中率先開辦「時評專版」，短時間內將「時評專版」擴大為兩版；並且另闢「來論版」刊登公眾的言論，成功改變了南方都市報原先以市井新聞為主的小報形象，有效地提升報紙的地位與層次<sup>27</sup>。

京華時報也意識到加強評論的重要，在報紙最重要的第2、第3版，增設「聲音版」與「時評版」。「聲音版」由編輯每日選定一特定議題，再從其他報紙摘錄相關評論，使討論更加多元化。例如，在3月9日的「聲音版」中，「高薪招聘」是評論關鍵詞，京華時報摘錄出其他報紙對此議題的評論，其中有一則批評高薪並不能保證就會招募到好人才；另一則評論認為企業必須要從內部發掘人才。從不同的視角來評論事件，是京華時報「聲音版」的特色<sup>28</sup>。

「時評版」則是京華時報本身對於時政所作出的回應，除了中規中矩的評論文章之外，偶爾會有較批判的聲音出現，例如，3月9日的「時評版」中，一篇批評黨政領導浪費公帑舉辦大型活動的評論，內文嚴厲批判了地方領導邀請影視明星參加活動，費用卻要百姓買單的腐敗情事<sup>29</sup>。「時評版」另外還有讀者建言欄位，刊登讀者對於時政的意見。從這兩個版面可以清楚了解京華時報重視評論、邁向主流的

<sup>24</sup> 萬秀斌，「軟新聞硬新聞都是新聞」，人民網，

<http://media.people.com.cn/GB/22114/46369/46379/3299898.html>。

<sup>25</sup> 朱德付，「打造百年京華」，總編理念和傳媒精神（北京：線裝書局，2003年），頁99。

<sup>26</sup> 京華時報首頁，<http://www.bjt.net.cn/about/index.asp>。

<sup>27</sup> 譚孟鈴、董天策，「打造思想的圓桌會議——南方都市報的時評版簡析」，新聞記者（2003年第10期），<http://www.woxie.com/article/list.asp?id=10415>。

<sup>28</sup> 京華時報（北京），2004年3月9日，第A02版。

<sup>29</sup> 京華時報（北京），2004年3月9日，第A03版。

企圖。

#### 強調市場區隔

除了選擇邁向主流報紙，都市報另一個分化方向是選擇某個類別的新聞作為報導主要內容。其中，最為典型的當屬北京娛樂信報，在京華時報加入北京的都市報戰局之後，為了避免同質化競爭，並且在強大的對手優勢下找到另一個市場依存點，北京娛樂信報開始轉變報導內容，將報紙重新定位成「以娛樂新聞為特色的綜合性日報」，把娛樂新聞占版率拉高到40%，以強化娛樂新聞作為市場區隔，不僅避開了與京華時報等都市報的強大競爭，更得以保住特定的市場讀者群<sup>30</sup>。

## 肆、京華時報個案分析

### 一、經營制度

#### 階段性發行策略

京華時報中負責發行工作的副總經理譚軍波，以他在南方週末的發行資歷，將南方報紙的成功經驗帶進了北京，綜觀其發行策略可以劃分為三個時期：

#### 鋪天蓋地期

為了在創刊初期就能夠衝高發行量，京華時報以「北京人的都市報」為宣傳主軸，在北京市各大廣告平台、大街小巷，進行密集、全面的廣告活動。這種「未見其人，先聞其聲」的宣傳策略，不僅為接下來的正式發行，打下成功的基礎，更立下了大陸報業市場創刊行銷的典範<sup>31</sup>。

正式創刊後，京華時報挾其充沛的資金，採用龐大的發行組合，包括自行建立的40個發行站、傳統固定零售報攤點、以及移動的發行員。尤其是高達2,500人的小藍帽移動發行員，統一身著藍色上衣，頭戴藍色帽子，活躍在北京市各重要地點，加上5毛錢一份附送一瓶果汁，使得創刊首日就達到30萬份的發行量。促銷活動持續了5天，在這種密集覆蓋的發行策略下，使得北京市民在最短時間內認識了京華時報，達到了初期打響知名度以及衝高發行量的目的<sup>32</sup>。此種深具爆炸性的發行活動，讓京華時報在短時間內創造了北京早報發行量第一、早報零售量第一、地鐵發

<sup>30</sup> 崔恩卿，「兩度創業競輝煌」，總編理念和傳媒精神（北京：線裝書局，2003年），頁105。

<sup>31</sup> 同註6，頁88。

<sup>32</sup> 同註7。



行量第一的成績，更被報業譽為「魔鬼發行」<sup>33</sup>。

#### 控制發行期

當發行量到達一定高峰之後，「有效發行」的概念隨即而來。有效發行主要有兩個層面：第一，針對特定小範圍進行高密度的發行；第二，選擇特定讀者群進行高密度的發行<sup>34</sup>。經過創刊初期的發行量衝刺，成為北京早報市場銷售量第一之後，京華時報開始放慢腳步，依據「有效發行」觀念來調整發行步伐。該報開始將發行的目標讀者群鎖定在物業小區，藉由加強重點發行地區，慢慢強化品牌的忠誠度，增加發行的有效性。

京華時報創刊第一個月的退報率，在高銷售量的目標下，達到了 11.7%，到了第三個月，在刻意的監控之下，退報率縮小為 3.38%，到 2003 年退報率已經壓制到 0.32%，也就是發行 300 份報紙，只有一份是賣不出去的。為此，譚軍波曾說：「有人認為報紙賣不出去擺在報攤上，也是有廣告效果，但我不以為然，報紙只有真正送到讀者手上才會產生廣告效益，賣不出去的報紙對發行公司來說，只是徒增成本。」

<sup>35</sup>

#### 加強訂閱期

報紙的訂閱即讀者需預繳一定時期的報紙訂閱費，對於報社的經營是最好的一種發行方式，最大的優點是能夠先取得一筆訂閱資金，而且發行量也比較穩定可以受到控制，為了鼓勵訂閱，各報社都使出許多優惠方案，吸引讀者訂閱<sup>36</sup>。

在最後的發行策略期中，京華時報取消了移動式零售員，轉型為徵訂員，透過加強徵訂工作，提高訂閱讀者數目。社長吳海民甚至親自帶領員工，進行挨家挨戶登門拜訪的徵訂工作。在強力的徵訂之下，「京華時報」的訂閱數目在短時間內即突破了 10 萬<sup>37</sup>。見表 1。

訂閱人數的提高不僅穩固京華時報發行量，精準地掌控讀者群的特性，對於廣告工作來說，更容易鎖定目標市場，進行有效的發行。

表 1 2001 年-2004 年京華時報發行量

<sup>33</sup> 譚軍波，「概括京華時報發行創新『魔鬼發行』之關鍵詞」，新浪網，<http://tech.sina.com.cn/other/2004-02-25/1228297307.shtml>。

<sup>34</sup> 廖今英，「以南方都市報和京華時報的發行策略看發行在報業發展中的作用」，中國新聞研究中心，<http://www.cddc.net/>。

<sup>35</sup> 同前註。

<sup>36</sup> 同註 19，頁 328。

<sup>37</sup> 喻樂，「京華時報崛起的啟示」，傳媒研究網，<http://www.media-research.com.cn>。

年 份	2001	2002	2003	2004
發 行 量 ( 每 日 / 萬 份 )	25.1	25.7	30.5	34.1
增 長 率 ( % )	N/A	N/A	18.7%	11.8%

資料來源：中國新聞年鑑 2002 年-2004 年（北京：中國新聞年鑑出版社，2002 年-2004 年）。慧聰網，<http://www.cddc.net/shownews.asp?newsid=8265>。

備註：2001 年只出刊 218 天。

廣告運作：澈底的商業化、積極搶占市場

對於廣告工作的策略，京華時報社長吳海民指出了兩個方向：策劃是重點；管理是常規<sup>38</sup>。所謂策劃是重點，指的是廣告中心每個月都集中一類產品或是一個行業進行主題策劃，以密集的曝光吸引廣告公司和客戶的興趣。在積極的廣告策略幫助下，京華時報在創刊前 20 天就收到 1,500 萬元人民幣的廣告訂單和 200 萬元人民幣的現金，創下了紀錄。至於管理是常規，則著重在服務，服務做好廣告代理工作，依靠廣告代理公司建構廣告網路，提供優惠的辦法和個性化的服務。分類廣告全部委託代理，行業廣告則按照各行業，有專責人員深耕各自的行業廣告。

根據慧聰媒體廣告研究中心針對北京六大平面媒體的廣告監測報告中指出，京華時報的廣告上升率幅度最高，由 2001 年 7 月的 10% 竄升至 9 月的 150%。由此數據可知，在創刊初期，廣告策略的奏效起了很大的作用<sup>39</sup>。

到了 2002 年，慧聰媒體廣告研究中心針對北京五大平面媒體進行廣告量調查。調查時間是 2002 年 10 月 20 日至 26 日，其中的版數為 7 日的總合<sup>40</sup>。從表 2 可得知，經過了創刊期的猛暴性廣告增長後，京華時報在創刊一年半之後還是在廣告收入上站穩腳步，並且已經領先最大競爭對手北京晨報甚多，雖然仍大幅落後於前兩名，但是以一張新興的報紙來說，成績已經相當亮眼。

2003 年，京華時報依舊在北京報業廣告市場中，穩居第 3 名。從千龍網的調查中顯示，雖然距離分居 1、2 的北京青年報與北京晚報仍有一段距離，但是依舊在第二集團中取得領先位置<sup>41</sup>。

表 2 北京五大平面媒體 2002 年廣告量

	廣告收入	版數	每版廣告收入

<sup>38</sup> 同註 4，頁 181。

<sup>39</sup> 同註 7。

<sup>40</sup> 慧聰網，<http://www.media.hc360.com/media.htm>。

<sup>41</sup> 千龍網市場監測，<http://medianet.qianlong.com/7692/2004/03/29/33@1968575.htm>。

媒體名稱	( 人民幣/萬 )	( 版 )	( 人民幣/萬 )
北青報	2781.53	376	7.40
北京晚報	2612.11	370	7.06
京華時報	999.91	312	3.20
北京晨報	777.94	172	4.52
信報	506.96	304	1.67

資料來源：慧聰網，<http://www.media.hc360.com/media.htm>。

為了拉近與第一集團北京青年報、北京晚報之間的差距，2004年京華時報推出新的廣告代理政策。單一廣告確定投注10萬元人民幣以上的品牌，只要符合以下訂定的條件，並繳付相當的保證金，即可獲取一定的折扣<sup>42</sup>：廣告主如果只在京華時報刊登，可以獲取7%的折扣；如果只在京華時報和北京晚報、北京青年報兩家之一刊登，可獲取4%折扣；如果只在京華時報、北京晚報和北京青年報這三家刊登，可獲取2%折扣。從新增加的廣告刊例可以了解，京華時報積極想要從這兩家領先者的廣告主中，以優惠的方式拉攏本來只在北京晚報、北京青年報刊登的客戶。

從上述分析可以看出，京華時報運用許多商業化手法進行廣告運作，具體的成效體現在創刊4年來廣告量的大幅增長，如表3。

表3 2001年-2004年京華時報廣告收入

年 份	2001	2002	2003	2004
廣告額 ( 億元/人民幣 )	0.45	3.12	5.3	7.2
增長率 ( % )	N/A	N/A	69.2%	36.7%

資料來源：慧聰網，<http://www.media.hc360.com/media.htm>。

備註：2001年只出刊218天。

為了分析京華時報廣告內容和報紙經營導向之間的關係，本研究將廣告類型分為16個類目。從表4可得知，京華時報前五大廣告類型依序是：醫藥保健20.5%、通訊手機9.7%、日用物品9.4%、房地產9.2%、百貨公司8.9%。值得一提的是，除了大幅領先的醫藥保健外，第2名至第7名相差不過2個百分點，分居第6、7名的汽車、教育培訓，基本上與2至4名相差甚微。

<sup>42</sup> 京華時報2005年廣告刊例，[http://www.bjt.net.cn/ad\\_srv/index.asp](http://www.bjt.net.cn/ad_srv/index.asp)。

表 4 京華時報廣告內容分析

類目	則數	百分比	類目	則數	百分比
01 房地產	54	9.2%	09 百貨公司	52	8.9%
02 汽車	46	7.9%	10 銀行/保險	33	5.6%
03 電腦	45	7.7%	11 出版/公關	5	0.9%
04 通訊/手機	57	9.7%	12 教育/培訓	46	7.8%
05 娛樂/展覽	4	0.7%	13 招募人才/求職	30	5.1%
06 旅遊/餐飲	9	1.5%	14 產品銷售會	7	1.2%
07 日用物品	55	9.4%	15 政府公告/啟事	16	2.7%
08 醫藥/保健	120	20.5%	16 其他	7	1.2%
總計				586	100%

資料來源：本研究製表。

從這些排名領先的廣告類目可以看出，京華時報廣告主要以面向都市、市民大眾的相關廣告為主。名列占版率最高、而且領先其他類目甚多的是醫藥保健廣告，這個結果並不會出人意料之外，根據聰慧媒體研究中心針對 2004 年大陸廣告市場的統計，醫藥保健廣告是增長率最高的廣告類目<sup>43</sup>。一方面由於 2003 年春季爆發的 SARS，使得一般民眾提高了健康保健意識，提供這些醫藥保健企業很大的市場空間。另一方面，2003 年 9 月 15 日大陸國家廣播電影電視總局公布了「廣播電視廣告播放管理暫行辦法」<sup>44</sup>。這項於 2004 年元旦起施行的暫行辦法，對廣播電視的醫藥廣告作出了很多具體規定，例如，用餐時不得播放如治療痔瘡、腳氣等類藥品，以及衛生巾等衛生用品的廣告等。此種對電視醫藥廣告的嚴格監控，使得一部分醫藥保健廣告商將投放重點轉向了平面媒體，從而促進了報刊廣告中相關行業廣告額的增長。

至於公認是都市報第一大廣告行業的房地產廣告<sup>45</sup>，並沒有在京華時報上名列前茅，只名列第四。一直以來京華時報房地產廣告就略顯萎縮，有學者認為是由於京華時報創刊不久，讀者偏向年輕族群<sup>46</sup>。京華時報也意識到房地產廣告的窘境，2004 年開始每逢星期五就會推出 C 疊「京華地產」專刊。在這擁有 16 版的房地產專刊中，

<sup>43</sup> 第一財經日報，「2004 年報刊廣告增速放緩」，<http://www.beelink.com.cn/20041217/1748266.shtml>。

<sup>44</sup> 國家廣播電影電視總局，第 17 號總局令，<http://www.chinasarft.gov.cn/manage/publishfile/20/1006.html>。

<sup>45</sup> 「中國房地產行業報刊廣告投放特點分析」，聰慧媒體研究中心。

<sup>46</sup> 同註 6，頁 93。

特別使用高磅數紙張全彩印刷，不僅圖片效果絕佳，更突顯出與一般新聞紙張不同的質感，明顯是為了鎖定層級較高的讀者。在專刊中除了圖文並茂的房地產新聞，更刊登了房地產廣告，雖然為數仍然不多，但是每則都是大面積、全彩的廣告。房地產廣告在京華時報的版面中數量不是很高，但是從房地產專刊的推出，可以了解該報有意進一步提升房地產廣告的刊載。

#### 經營管理

在過去計畫經濟下的報社組織架構，是採取傳統的總編輯負責制，編委會統管報社編採與經營管理工作。但由於總編輯的專長在於報紙的編採，而不專經於報社的營運，所以長久下來往往是重辦報而輕經營。

80年代以降，隨著商品經濟的發展以及社會主義市場經濟體制的逐步確立，大陸報業舊有的重採編、輕經營的營運策略受到了嚴峻的挑戰。羊城晚報於1995年5月2日，在大陸首次實行全世界商業報紙通行的「社長領導下的總編輯、總經理責任制」，使得經營部門開始與編輯部門平起平坐<sup>47</sup>。

京華時報作為一份新興的都市報，從創刊開始就採取階段性的發行策略、兼顧策劃與管理的廣告策略，自然要在組織架構上採取相配套的措施。京華時報最基本的就是打破過去的舊架構，採用更有效率的企業化營運組織，取消一切的行政級別，按照報紙的生產流程與主要環節設置少而精的部門：新聞中心、編輯中心、發行中心、廣告中心、財務部、人力資源部、辦公室<sup>48</sup>。此種編制已經與過去的傳統宣傳型的傳媒體制迥然不同。

京華時報由於創刊之初就定位為都市報，因此在人事制度上沒有傳統黨報的包袱，實行全員聘用制，以確保工作效率。

京華時報高層管理者由報社直接聘任，中層幹部組成則捨棄傳統由報社高層直接拉攏自己的人馬方式。京華時報社長吳海民說：「大家都有共識，聘任中層幹部時，所有的高層幹部一個都不推薦、一個人也不指派，一律在我們所有招聘的人之中，毛遂自薦、競爭上崗，給每個人公平的機會，確保報社所有員工能上能下、能出能進。」因此所有中層幹部都是經由公平的投票表決加以決定，此制度讓基層員工能夠放心努力工作，追求往上升遷的機會。值得注意的是，京華時報的中層幹部平均年齡28歲，最年輕的只有24歲。基層員工則實行一年一聘，在連續2個月和累計

<sup>47</sup> 同註6。

<sup>48</sup> 王新民，「寫在京華時報創刊一週年之際」，新聞戰線，（2002年6月），  
<http://www.snweb.com/gb/xw/2002/06/a0601016.htm>。

3個月不能完成分內任務的員工中，執行末位淘汰<sup>49</sup>。

至於領導階層的組合，也一反過去黨報在管理階層任用上由負責黨政思想控制的人員出任，京華時報的領導團隊都由經營管理方面的長才擔任。例如，常務副總編輯朱德付是原廣州日報報業集團信息時報總編輯，他帶來了南方的辦報經驗與較新穎的辦報理念。副總經理譚軍波被喻為發行奇人，原屬南方都市報副總編輯，曾經把南方都市報的發行量從3,000份擴大到50萬份。副總編輯石家友曾經是中國青年報湖南記者站站長，並且擔任一家公司的總經理，將企業管理的方式帶進了報業的經營中<sup>50</sup>。

但是唯一的例外發生在社長吳海民身上，其職缺仍在人民日報<sup>51</sup>，也就是直屬上級官派的領導。這意謂著雖然京華時報在人事管理上，大致上已經與一般的企業公司無異，藉由企業化的人事管理，確保員工的能力與提升，並且在競爭激烈的市場中保有優勢，但是在該報最高層領導人的決定上，背後仍然有政治力影響，無法完全擺脫人民日報與黨國的監控。

京華時報既然在人事制度上採取全員聘用制，在薪資結構與獎勵制度上自然無需如同傳統黨報逐步改變工資制度，而是一步到位採行新措施。

京華時報給予員工的底薪每月為1,000元人民幣，規定每個人一個月至少要繳交16篇報導，所有稿件都被評分為5個等級：第一等300元、第二等200元、第三等150元、第四等100元、第五等50元。所有稿件等級加上底薪就是員工的月薪。寫的稿件越多、品質越好，可以領到越高薪水。相反的，如果沒有達到至少16篇報導的要求，則每少一篇就從底薪扣除100元，最多扣除500元，也就是500元是報社給員工的最低保障薪資。如果連續2個月領到500元，或者累計3個月領到500元，依照京華時報嚴格明確的制度，將會被馬上辭退。京華時報現今所有員工的平均月薪為6,000元，也就是超過底薪加上16篇第一等報導的總和，顯示在這種兼具挑戰與激勵的薪資結構之下，的確能夠有效維持報導的數量與品質<sup>52</sup>。

## 二、編採制度

### 編採分離

長期來，大陸黨報為了保證黨報從業員確實執行黨的政策、宣傳，從1950年代起在編採組織結構上都是採行編採合一來組建，也就是報社內編輯、採訪和通訊是

<sup>49</sup> 同註6，頁97。

<sup>50</sup> 同註26。

<sup>51</sup> 筆者於92年9月6日訪問京華時報社長吳海民獲告。

<sup>52</sup> 同註6，頁97。

不分立的，而是整合為一。編輯室內部不是以工作方式來分工，而是以工作性質來分工，亦即參照政府經濟部門對口設置的辦法，分為工交部、農業部、財貿部和政文部等，由部主任來指揮全部的採訪、編輯與版面安排<sup>53</sup>。每個部的記者的採訪與編輯工作均直接向部主任負責，稿件由部主任決定刊登與否。這種模式有效限制了編輯、記者的業務權限，收緊了對採編各道程序的管制，便於自上而下的集中領導<sup>54</sup>。

編採合一制雖然讓黨國與報社高層對於人事與新聞言論可以進行高度的嚴密管控，但是卻隱藏許多弊端。由於記者身兼編輯，自採自編的流程會讓記者流於怠惰，新聞品質自然難以提升。另外，每個版面均由不同的編採部門編輯，版面之間無法達成統一的調性，缺乏連續性與整體風格。編採合一制最嚴重的莫過於容易導致新聞從業人員為圖私利，與不肖廠商合作撰寫為廣告而新聞的公關新聞稿<sup>55</sup>。

身為一份全新的都市報，京華時報自然得以擺脫這些陳年舊習，從創刊之初就實行澈底的編採分離制，按照報紙的生產流程和主要環節設置少而精的組織架構：新聞中心、編輯中心、發行中心、廣告中心、財務部、人力資源室、辦公室等七大部門。編採工作分開由新聞中心與編輯中心負責，兩大中心嚴格分離、各司其職。在編輯前所有稿件一率進入電腦稿件庫直接分發，一切都是透明化的流程，不僅提高了採編效率、澈底杜絕了公關新聞稿，更讓記者與編輯之間互相制約，產生競爭的工作氛圍<sup>56</sup>。這4個業務中心與3個職能管理部門依照生產流程形成一個鏈條，7個部門之下均不設任何行政單位，建構扁平化管理<sup>57</sup>。

#### 市場化對報導內容影響

##### 刊載市民導向報導

為了增強報紙在公交車與地鐵上閱讀的便利性，相較於先前北京報業市場通用的對開版式<sup>58</sup>，京華時報採用8開版面，不僅易於攜帶也獲得不少讀者青睞，創刊不久即搶下北京報業市場地鐵發行量的第一<sup>59</sup>。

由表5可以發現，報導內容排名前6名的類目分別為體育賽事18.7%、犯罪法律12.7%、投資經濟12.3%、黨政會議11.2%、民生市政10.5%、國際外交10.2%，

<sup>53</sup> 支庭榮，*媒介管理*（廣州：暨南大學出版社，2000年），頁231。

<sup>54</sup> 何川，*中共新聞制度剖析*（臺北：正中書局，1994年），頁104-105。

<sup>55</sup> 唐元愷，「北京青年報：從地下室走向市場」，*北京週刊*（2003年4月），<http://www.beijingreview.com.cn/2003-48/200348-11-2.htm>。

<sup>56</sup> 吳海民，「機制創新中的京華時報」，*創新頻道*，<http://sjc.pku.edu.cn/freely/view.asp?ID=12>。

<sup>57</sup> 同註37。

<sup>58</sup> 朱春陽，「傳媒產品創新的價值特徵分析」，*人民網*，

<http://www.people.com.cn/GB/paper79/13469/1206691.html>。

<sup>59</sup> 同註33。

是個別比例超過 10% 的主要新聞類別。雖然時值「兩會」期間，但是黨政會議消息並不是新聞稿量最多的類目，可以了解京華時報雖然身負政治宣傳任務，但還是為了滿足讀者需求，兼顧了市民、生活走向的新聞內容。

表 5 京華時報報導內容分析

類目	則數	百分比	類目	則數	百分比
01 黨政/會議	143	11.2%	09 醫藥/衛生	31	2.4%
02 投資/經濟	157	12.3%	10 影視/娛樂	114	9.0%
03 國際/外交	130	10.2%	11 體育/賽事	237	18.7%
04 民生/市政	133	10.5%	12 人情味	13	1.0%
05 犯罪/法律	162	12.7%	13 模範/英雄	3	0.2%
06 災難/意外	64	5.1%	14 訊息/資訊	14	1.1%
07 貪污/腐敗	11	0.9%	15 港澳臺	7	0.5%
08 文化/教育	44	3.5%	16 其他	9	0.7%
總計				1,272	100%

資料來源：本研究製表。

雖然黨政會議新聞的稿量並不是最多的類目，但是也與 2、3 名相去不遠。同時，「兩會」新聞在京華時報上均位居重要的版面位置，從開幕到閉幕期間，黨政會議新聞永遠出現在報紙 A 疊中最前頭的版面。足見京華時報無法完全擺脫政治宣傳任務，在重要黨政會議期間，仍要稱職扮演好黨的宣傳機器角色。

體育賽事在京華時報中占了相當大的版面，尤其是北京市民熱愛的足球運動，大量的國內外足球、桌球、籃球等體育新聞，刊登在京華時報每天 A 疊最後的 5、6 個版面，並沒有因為「兩會」的舉辦而壓縮了體育賽事的刊登空間。例如，在該報 2004 年 3 月 7 日 A27 版至 A31 版，總共有 5 個版面報導體育賽事，A27 版整版刊載世界盃桌球賽戰況；A28 版則是綜合籃球、羽球、賽車、圍棋等多項體育新聞；A29 版至 A31 版全部都是大陸、歐洲的足球賽事消息<sup>60</sup>。

另外，2001 年 2 月 28 日中國證監會宣布中國境內居民得以合法持有外幣交易 B 股的決定，全面開放中國境內人民購買 B 股<sup>61</sup>，從此大陸股票市場便漸趨熱絡。從

<sup>60</sup> 京華時報（北京），2004 年 3 月 7 日，第 A27—A31 版。

<sup>61</sup> 謝明瑞，「大陸股票市場開放與 B 股效應之探討」，財團法人國家政策研究基金會，



京華時報的投資經濟所占版面即可得知，不僅有大量的財經新聞，更有股票交易的詳細統計報表。至於犯罪法律、民生市政等關於北京在地的新聞類別，則是京華時報除了體育賽事外，另一經營的重點。例如，在該報 2004 年 3 月 10 日的 A27 版中，整版刊載了多達九則的犯罪事件；同日的 A09 版中，則是整版刊登北京市總體規劃的深度報導，頭題說明總體規劃的時間表，二題標明四個規劃重點，三題則是專家對於規劃的意見。顯見京華時報的確貫徹了其創刊精神：「京華時報，北京人的都市報<sup>62</sup>。」

#### 消息來源

從表 6 可以得知，以記者觀察作為報導的消息來源，已成為京華時報主要的報導形式，達到 594 則 ( 46.7% )。雖然在黨政會議新聞、國際外交類目中，所占比率不高，各只有 14.7%、10.8%，但是在其他的類目中，例如，影視娛樂的 77.3%、體育賽事的 69.2%、投資經濟的 56.1% 等，記者觀察在消息來源中扮演了相當重要的角色，顯見京華時報記者的新聞採訪能力已有相當水準，也可以看出該報在低政治敏感度新聞上，較能信賴記者去發揮寫作。

消息來源第二多的類目則為新華社，占了總體的 268 則 ( 21.1% )。其中黨政會議、國際外交兩類目明顯太過倚賴新華社的通稿作為消息來源，各為 52 則 ( 36.4% )、111 則 ( 85.4% )。新華社身為中國官方層級最高的通訊社，其發布的通稿一直是大陸各級媒體在報導黨政會議等政治敏感度較高的新聞時必須採用的消息來源<sup>63</sup>。京華時報也依循此規範，在涉及政治議題上跟著新華社的步調走。

另外，消息來源排名第 3 的黨政人士類目，達到 172 則 ( 13.5% )，其中高達 42%、42.9% 出現在黨政會議、港澳臺類目上。從數據可以了解到在黨國政策新聞的處理上，黨政人士仍舊被京華時報視為最權威的消息來源。例如，在 2004 年 3 月 13 日的 A12 版中，記者以政府官員透露將進一步放寬港澳「個人遊」消息，寫出「港澳個人遊，將增沿海九市」的報導<sup>64</sup>。

表 6 京華時報消息來源 ( 則數/百分比 )

主題類目	消息來源						總數
	新華社	黨政人士	學者專家	其他媒體	記者觀察	一般民眾	

<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/090/FM-R-090-014.htm>。

<sup>62</sup> 京華時報首頁，<http://www.beijingtimes.com.cn/>。

<sup>63</sup> 同註 54，頁 66。

<sup>64</sup> 京華時報 ( 北京 )，2004 年 3 月 13 日，第 A12 版。

01 黨政/會議	52 (36.4%)	60 (42.0%)	2 (1.4%)	1 (0.6%)	21 (14.7%)	7 (4.9%)	143 (100%)
02 投資/經濟	5 (3.2%)	11 (7.0%)	46 (29.2%)	4 (2.5%)	88 (56.1%)	3 (2.0%)	157 (100%)
03 國際/外交	111 (85.4%)	1 (0.7%)	0 (0%)	4 (3.1%)	14 (10.8%)	0 (0%)	130 (100%)
04 民生/市政	9 (6.8%)	49 (36.8%)	4 (3.0%)	8 (6.0%)	54 (40.6%)	9 (6.8%)	133 (100%)
05 犯罪/法律	15 (9.3%)	27 (16.7%)	4 (2.5%)	22 (13.6%)	85 (52.4%)	9 (5.5%)	162 (100%)
06 災難/意外	15 (23.4%)	6 (9.5%)	2 (3.1%)	4 (6.2%)	30 (46.9%)	7 (10.9%)	64 (100%)
07 貪污/腐敗	2 (18.1%)	3 (27.3%)	0 (0%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	0 (0%)	11 (100%)
08 文化/教育	3 (6.8%)	3 (6.8%)	11 (25%)	3 (6.8%)	21 (47.8%)	3 (6.8%)	44 (100%)
09 醫藥/衛生	7 (22.6%)	4 (12.8%)	2 (6.5%)	6 (19.4%)	12 (38.7%)	0 (0%)	31 (100%)
10 影視/娛樂	8 (7.0%)	0 (0%)	11 (9.6%)	2 (1.7%)	88 (77.3%)	5 (4.4%)	114 (100%)
11 體育/賽事	24 (10.1%)	5 (2.1%)	41 (17.3%)	3 (1.3%)	164 (69.2%)	0 (0%)	237 (100%)
12 人情味	2 (15.4%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7.7%)	4 (30.8%)	6 (46.1%)	13 (100%)
13 模範/英雄	2 (66.7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33.3%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
14 訊息/資訊	7 (50%)	0 (0%)	1 (7.1%)	0 (0%)	6 (42.9%)	0 (0%)	14 (100%)
15 港澳臺	4 (57.1%)	3 (42.9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (100%)
16 其他	2 (22.2%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (33.3%)	4 (44.4%)	0 (0%)	9 (100%)
總數	268 (21.1%)	172 (13.5%)	124 (9.7%)	65 (5.1%)	594 (46.7%)	49 (3.9%)	1272 (100%)

資料來源：本研究製表。

學者趙月枝在「進入世界：新自由主義的全球化、強國夢與大陸報業有關入世的論述分析」一文中指出，在傳統大陸黨報報導中，專家學者一向不是作為消息來源重要角色。但是，隨著都市白領階級的興起以及國家對專家在執行現代化計畫的日益倚重，使得專家學者在大陸報業的消息來源中也占據另一種重要角色。雖然大

多數專家學者是以理性、全面的論述表達，使得國家與其政策更加合法化，但是對於市民報來說，專家學者的消息來源可以增加報紙的信賴、權威，甚至是代表一些獨立的聲音<sup>65</sup>。

此種情形也出現在京華時報上，消息來源排名第 4 的學者專家，達到了 124 則 (9.7%)。其中投資經濟類目最為倚重學者專家的意見，達到了 46 則 (29.2%)，因為投資經濟議題與其他新聞比較起來較為專業艱深，一般市井小民比較難以消化，因此該報在處理上採用了許多專家學者的意見。例如，在 2004 年 3 月 10 日的 B40 版中，一則探討美國股市低迷原因的報導，記者援引「國際數據公司」分析師對此議題的意見，解釋美國股市所以走低是由於科技股的連累所致<sup>66</sup>。

值得一提的是，雖然一般民眾作為消息來源的比例仍不高，只有 49 則 (3.9%)，但是京華時報採用了一些措施試圖讓讀者、市民的聲音更常出現在報紙。該報特闢「北京/民聲」版，專門刊登北京在地新聞，而且有許多新聞的消息來源來自於讀者市民。其中，「回音壁」專欄接受讀者的問題投書，再由記者負責解答。例如，在 2004 年 3 月 13 日的 A11 版中，投書者因為不明白為什麼移動自家庭院樹木會遭到相關單位開立罰單，以此問題詢問「回音壁」專欄，記者以「北京市城市綠化條款」清楚解答<sup>67</sup>。

#### 市場化對新聞寫作方式影響

##### 傳達訊息為主的寫作目的

長期以來，報紙是共產黨的宣傳機器，但是在報業面向市場後，為了在競爭激烈的報業環境獲得讀者青睞，必須擺脫過去作為黨的喉舌所慣用的寫作目的，以民眾想要獲得的訊息而不是宣傳話語呈現。根據表 7 可得知，京華時報報導的寫作目的有高達 1223 則 (96%) 屬於傳達訊息，只有 49 則 (4%) 屬於宣傳話語。就算是「兩會」如此重要的政治會議，黨政會議新聞的寫作目的還是有 71.3% 屬於傳達訊息，顯然京華時報的寫作目的已經與過去單純作為黨的宣傳機器脫鉤。

不過，宣傳話語在模範英雄新聞上仍占有很高比重，達到 66.7%。例如，在 2004 年 3 月 5 日的 A11 版中，在「西域啟動雷鋒精神網上行」這則報導中，以宣傳話語再次鼓勵學習雷鋒精神<sup>68</sup>。

表 7 京華時報新聞寫作目的 (則數/百分比)

<sup>65</sup> Yuezhi Zhao, "Enter the World—Neo-liberal globalization, the dream for a strong nation, and Chinese press discourses on the WTO," in Chin-Chuan Lee., *Chinese Media, Global Contexts* (Routledge Curzon Taylor & Francis Group, London and New York, 2003), pp.32-39.

<sup>66</sup> 京華時報 (北京), 2004 年 3 月 10 日, 第 B40 版。

<sup>67</sup> 京華時報 (北京), 2004 年 3 月 13 日, 第 A11 版。

<sup>68</sup> 京華時報 (北京), 2004 年 3 月 5 日, 第 A11 版。

主題類目	寫作目的		總數
	傳達訊息	宣傳話語	
01 黨政/會議	102(71.3%)	41(28.7%)	143(100%)
02 投資/經濟	157(100%)	0(0%)	157(100%)
03 國際/外交	130(100%)	0(0%)	130(100%)
04 民生/市政	127(95.5%)	6(4.5%)	133(100%)
05 犯罪/法律	162(100%)	0(0%)	162(100%)
06 災難/意外	64(100%)	0(0%)	64(100%)
07 貪污/腐敗	11(100%)	0(0%)	11(100%)
08 文化/教育	44(100%)	0(0%)	44(100%)
09 醫藥/衛生	31(100%)	0(0%)	31(100%)
10 影視/娛樂	114(100%)	0(0%)	114(100%)
11 體育/賽事	237(100%)	0(0%)	237(100%)
12 人情味	13(100%)	0(0%)	13(100%)
13 模範/英雄	1(33.3%)	2(66.7%)	3(100%)
14 訊息/資訊	14(100%)	0(0%)	14(100%)
15 港澳臺	7(100%)	0(0%)	7(100%)
16 其他	9(100%)	0(0%)	9(100%)
總數	1,223(96%)	49(4%)	1,272(100%)

資料來源：本研究製表。

#### 強調新聞時效性

從表 8 可以了解，京華時報新聞報導的時效性，以「昨天、今天」為主，達到 79.7%，黨政會議、投資經濟、民生市政、災難意外、體育賽事等新聞，屬於第一類時效「昨天」、「今天」者都超過了 80%。尤其是占版率最高的體育賽事，不僅新聞數量多，屬於第一類時效者更高達 95%。京華時報一向重視時效性的賣點：強調對新聞反映最快，第一時間搶發昨日新聞，昨日新聞占有絕對多數的比重<sup>69</sup>。

表 8 京華時報新聞時效性次數分配 (則數/百分比)

主題類目	新聞時效性				總數
	時效一	時效二	時效三	時效四	
01 黨政/會議	123(86.0%)	13(9.1%)	5(3.5%)	2(1.4%)	143(100%)
02 投資/經濟	126(80.3%)	19(12.1%)	12(7.6%)	0(0.0%)	157(100%)

<sup>69</sup> 同註 26。

03 國際/外交	89(68.5%)	37(28.5%)	3(2.3%)	1(0.7%)	130(100%)
04 民生/市政	109(82.0%)	14(10.5%)	9(6.8%)	1(0.7%)	133(100%)
05 犯罪/法律	112(69.1%)	30(18.5%)	18(11.1%)	2(1.3%)	162(100%)
06 災難/意外	57(89.0%)	3(4.8%)	2(3.1%)	2(3.1%)	64(100%)
07 貪污/腐敗	7(63.6%)	1(9.2%)	3(27.2%)	0(0.0%)	11(100%)
08 文化/教育	34(77.3%)	4(9.1%)	3(6.8%)	3(6.8%)	44(100%)
09 醫藥/衛生	20(64.5%)	7(22.6%)	4(12.9%)	0(0.0%)	31(100%)
10 影視/娛樂	89(78.1%)	17(14.9%)	6(5.3%)	2(1.7%)	114(100%)
11 體育/賽事	225(95.0%)	6(2.5%)	6(2.5%)	0(0.0%)	237(100%)
12 人情味	8(61.5%)	2(15.4%)	3(23.1%)	0(0.0%)	13(100%)
13 模範/英雄	0(0.0%)	1(33.3%)	2(66.7%)	0(0.0%)	3(100%)
14 訊息/資訊	6(42.9%)	5(35.7%)	2(14.3%)	1(7.1%)	14(100%)
15 港澳臺	4(57.1%)	2(28.6%)	1(14.3%)	0(0.0%)	7(100%)
16 其他	5(55.6%)	2(22.2%)	2(22.2%)	0(0.0%)	9(100%)
總數	1,014(79.7%)	163(12.8%)	81(6.4%)	14(1.1%)	1,272(100%)

資料來源：本研究製表。

值得注意的是，雖然國際外交在新聞內容次數中名列第 6，但是時效性卻沒有突出表現，只有 68.5% 是屬於第一類時效的新聞。究其原因，主要是消息來源需要大量仰賴新華社通訊稿，所以在處理時效上打了折扣。

另外，貪污腐敗、模範英雄的時效性最差，屬於第 3 類時效者分別為 27.2%、66.7%。貪污腐敗新聞因為查證上較不易，或者是須要較長時間跟蹤報導，所以發布速度並不快。例如，在 3 月 13 日的 A07 版中，整版是有關北京市建設規劃委員會可能與建商勾結的調查性報導<sup>70</sup>，由於報導求證歷時較長，所以新聞時效性並不高。模範英雄類新聞通常是做為政治宣傳之用，所以沒有時效上的考量，加上新聞出現的次數相當少，所以對於京華時報的整體時效性影響不大。

<sup>70</sup> 京華時報（北京），2004 年 3 月 13 日，第 A07 版。

## 伍、結 論

大體上，大陸都市報的發展進程可劃分為3階段，第一波為晚報的興盛與都市報的興起；第二波則為都市報以商業經營方式，在大陸報業市場快速增長；第三波則是都市報面臨同質化窘境後，試圖邁向主流報紙、強調市場區隔。從本研究可以發現，京華時報兼具了第二波與第三波進程特徵，足以成為都市報發展的典範。

作為一張21世紀創刊的全新都市報，京華時報有許多足以讓其他新加入報業市場的都市報借鏡之處。為了進入競爭激烈的北京報業市場，該報以一系列在北京首見的發行策略，迅速建構發行通路，並在發行量上表現亮麗。在廣告方面，以優惠策略拉近與領先者的差距。在經營管理方面，將扁平化管理觀念引進大陸報業，突破大陸黨報傳統的編採合一制，設置編輯中心與採訪中心，提高稿件的時效性，避免有償新聞的出現。再加上完善、公平的人事、薪資制度，種種的企業化管理流程讓報社的整體生產效益提高，也讓京華時報成為第二波都市報改革下的典範。

在新聞內容方面，可以從體育賽事、犯罪法律、民生市政等受市民喜愛的報導分居1、2、5位，了解到京華時報重視讀者需求的市民化特徵，符合了都市報第二波發展中注重軟新聞的特徵。但是該報在大眾化之餘，增設時評版與聲音版，加強硬新聞、評論時間的質量，投資經濟更是出現次數第三名的類目，符合第三波都市報的特徵，朝向主流報紙前進。

雖然京華時報符合第三波都市報的特徵，該報仍未能擺脫黨國的政治宣傳角色。京華時報在「兩會」重大黨政會議期間，雖然努力在市民權益與黨國需求之間取得平衡，但是在黨政新聞方面仍需謹守分寸，並未大量發掘、批評黨國施政的缺失、腐敗之處，顯然黨國的嚴密新聞監控起了嚇阻的作用。例如，以敢言聞名，常在網站、報紙鼓吹政治改革的湖南當代商報編輯部前主任師濤，2004年被安全單位以洩漏國家機密為由逮捕，並在2005年4月30日遭法院判處10年徒刑<sup>71</sup>。近年來多起的媒體整肅事件，讓一向敢言的大陸都市報都有所警惕，未能有進一步的作為。京華時報在「兩會」期間的報導為大陸其他都市報作了平衡示範，雖然不能在黨政會議新聞上有所突破，但是至少維持了其他市民需求導向新聞的分量。

簡言之，京華時報能夠在短時間內，成功切入北京報業市場，在市場化經營與面向讀者的同時，仍然謹守黨的喉舌言論分際，在市場與黨國間獲得平衡，同時在市場機制與黨國制約的夾縫中尋求邊緣突破，這就是大陸都市報目前能夠走的道路。

<sup>71</sup> 蘋果日報，「媒體人揭貪污竟囚十年，打壓新聞自由中國變本加厲」，2005年5月1日，[http://www.appledaily.com.tw/News/index.cfm?Fuseaction=Article&NewsType=twapple&Loc=TP&showdate=20050501&Sec\\_ID=7&Art\\_ID=1748751](http://www.appledaily.com.tw/News/index.cfm?Fuseaction=Article&NewsType=twapple&Loc=TP&showdate=20050501&Sec_ID=7&Art_ID=1748751)。