

邮政介入数字出版发行战略定位及发展策略

（中国邮政集团公司上海研究院软科学研究中心，陈 徐）

摘要：对中国邮政报刊发行面临的形势以及邮政介入数字出版发行的优劣势进行深入分析的基础上，提出了邮政介入数字出版发行的战略定位及发展策略。

关键词：邮政报刊 报刊发行 数字出版 战略定位 发展策略

一、邮政报刊发行面临的形势

（一）邮政传统报刊发行竞争日趋激烈

当前，邮政报刊发行面临的产业环境发生深刻变化。第一，出版格局将作出调整。中央将稳步推进非时政类报刊社转企改制，“关、停、并、转”一批规模小的低效报刊，“十二五”期间，全国报刊出版单位数量将减半；第二，党报发行体制将进行改革。全国副省级以上党报将实行出版与发行分离，并对区域内地市党报及其子报刊进行整合，成立省级发行公司，同时鼓励都市报、非时政类报刊加入党报发行公司；第三，将组建南北两大新华发行集团。以目前新华书店为平台，构建跨地区经营的南、北两大发行集团，与邮政共同形成出版物流通体系。

文化体制改革大力推进，新闻出版发行格局将发生重大变化，一方面，报刊出版业向集团化、集约化和规范化发展，另一方面，发行网络又呈现多元化发展趋势。省级党报发行公司的组建将加剧区域发行市场的竞争，新华发行集团的组建将加剧全国发行市场的竞争。邮政传统报刊发行面临的竞争形势相当严峻。

（二）邮政报刊发行面临数字化转型

从上世纪 90 年代起，在数字化浪潮以及国家产业政策的推动下，出版行业开始了向数字出版发行的战略转型。目前，数字出版发行已成业内发展趋势，国内各大报刊社及出版集团都在积极探索数字出版

模式，数字出版成为新闻出版业升级和结构调整的方向。

虽然传统出版仍是新闻出版业总产出的主要来源，但是其发展速度远低于数字出版。2006 年数字出版产业的产值仅 213 亿元，但随着出版企业积极向数字出版领域扩展，数字出版产业规模不断扩大，2009 年我国数字出版业总产出已达 799.4 亿元，年均增长 50%以上。2010 年数字出版产业的产值更是突破千亿，达 1051.8 亿元。数字出版业的迅猛发展将对传统纸媒形成前所未有的冲击，但同时也开创了一个庞大的新市场，传统的纸质报刊发行市场已难以满足邮政报刊发行的发展要求，邮政报刊发行面临从传统发行向数字发行升级转型的重要历史机遇和挑战。

表 1：2006-2010 年数字出版业产值（亿元）

年份	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
产值	213	362.4	530.6	799.4	1051.8

数据来源：新闻出版总署

表 2：2009-2010 年数字出版各分项统计（亿元）

2009 年	手机出版	网络游戏	数字期刊	电子书	数字报纸	网络广告	博客	网络动漫	在线音乐	合计
	314	256.2	6.00	14.00	3.10	206.10				799.4
2010 年	手机出版	网络游戏	数字期刊	电子书	数字报纸	网络广告	博客	网络动漫	在线音乐	合计
	349.8	323.7	7.49	24.8	6.00	321.2	10.0	6.00	2.8	1051.8

数据来源：新闻出版总署

（三）“中邮阅读网”探索数字发行领域

面对数字出版对传统出版发行市场的冲击和变革，北京邮政公司在对数字出版发行进行市场调研的基础上，对邮政数字发行的商业模式和运营模式进行了反复论证，依托邮政品牌优势，于 2009 年底开通运营“中邮阅读网”，探索进入数字发行领域，使得邮政报刊发行从单一的实物发行走向实物与数字出版发行相结合的全新发行模式。

在商业模式上，“中邮阅读网”面对终端用户和机构用户提供电子图书、电子期刊、有声读物相结合的在线阅读和在线订阅服务。利用网络存储的海量空间，实现产品品种的多样化和读者群的广覆盖。目前网站拥有时政、财经、家庭、生活、娱乐等 9 大类 1200 余种电子期刊；30000 余册精品图书的在线阅读以及 60 万册面向机构的电子图书；700 余小时相声、评书等有声读物，种类齐全，容量较大，价格具有一定的竞争力。经过一段时间的发展，月点击量从最初的几千次发展到 100 万次以上。

在盈利模式上，“中邮阅读网”推出阅读年卡、半年卡、季卡、月卡、期刊卡、图书卡、听书卡等。重点推广年卡用户，利用邮政独特的营销网络和专业客户资源，实现有效的市场开发。已先后与山东、河南、四川、重庆、浙江、福建、广东、江苏、辽宁、吉林、黑龙江、河北、上海、贵州、云南等 15 个省进行了推广交流，并开始试点销售。

“中邮阅读网”借助邮政品牌和资源优势，应用电子商务，联合众多的出版企业和电子阅读产品提供商，在开拓数字化发行方面进行了有益尝试，对邮政报刊发行原有商业模式实施了创新和发展，为中国邮政全面进入数字化发行领域积累了经验，提供了发展思路。

二、邮政介入数字出版发行的优劣势分析

（一）优势分析

1. 资源优势

邮政的资源优势主要体现在传统发行资源和客户资源两个方面。邮政在传统报刊发行领域积累着丰富的经营资源。邮政发行覆盖10000多种报刊，掌握几十个期发数过百万的畅销报刊资源。邮政拥有最广泛的出版社资源，和各大报刊社保持着长期而良好的合作关系，这将有助于双方深化合作、强强联合，推动邮政进入数字化发行领域。同时，邮政拥有众多机构和个人用户，长期积累的订户信息将有助于邮政定向开展市场营销，尽快打开经营局面。

2. 渠道优势

邮政渠道优势主要体现在销售渠道和配送渠道两个方面。在长期市场运作中，邮政报刊发行已经建立了相对成熟的营销体系。报刊销售网络由邮政局所、报刊门市部、报刊亭等坐商网点构成；营销网络由营销团队、投递队伍等打造成点面结合的行商体系。同时，邮政的配送网络深入千家万户，是国内覆盖范围最广泛的实物寄递网络，可为网上订阅提供完善的配送服务。

3. 一体化优势

邮政在传统报刊发行市场占有重要的市场地位。邮政报刊发行探索数字化转型能促进传统发行和数字发行的有机结合，实现为客户提供网上和网下订阅的全程服务。邮政订投体系能为虚实结合的发行模式提供基础的服务保障。邮政兼具传统发行和数字发行的服务方式，体现出邮政报刊发行独特的一体化优势。

4. 品牌优势

邮政品牌具有百年历史底蕴。邮政品牌价值是通过常年累月、卓

有成效地为公众提供满意的邮政服务而日积月累形成的。邮政品牌在用户群体中具有高度的认知度和知名度。邮政在为政府、企业、公众提供服务过程中打造的值得信赖的大型国有企业形象在全国范围具有相当的美誉度。邮政品牌的强大优势是其他数字发行机构所不可比拟的。

（二）劣势分析

1. 缺少出版资源

邮政发展数字发行首先要把传统报刊资源转化为数字产品。邮政在传统发行领域具有一定的发行资源，这些资源可以部分转化为数字出版资源，但邮政不具有独立开发自主知识产权的原创产品的能力，需要集成社会电子阅读资源或签约出版企业获得数字出版资源。目前，邮政取得数字产品面临版权等法律因素限制，购买版权自主开发或购买成熟数字产品将有较高的成本支出，邮政数字出版资源受到一定的限制。

2. 缺少运营经验

数字发行和邮政传统报刊发行属于完全不同的两种业态。数字发行领域的市场规则、运营模式、业务流程、盈利方式和传统报刊发行完全不同。近年邮政在电子商务领域进行了不断地探索和尝试，积累了一定的运营经验，但在数字发行领域，全国仅北京邮政通过“中邮阅读网”平台进行了有效地尝试，总的来说，邮政还缺乏介入数字发行领域的实际运营经验，数字发行的技术开发和应用能力也有待加强。

3. 缺少专业人才

数字发行是邮政报刊业务新领域，邮政介入数字发行领域需要一支具备互联网运营管理、版权分销和数字产品运营管理、网络技术、

网络营销能力的全方位专业性人才团队来保障。而在邮政的传统人才培养计划中，数字领域的培训机会比较缺乏，导致邮政内部熟悉和了解数字产业的专业性人才比较匮乏。邮政数字发行的人才体系支撑比较薄弱。

4. 缺少资金保障

数字发行属于互联网和电子商务的业态领域。互联网的商业模式普遍具有高投入、高风险和高回报的特点。邮政数字发行运营前期需要足够的资金保障，包括版权费、电子书刊制作费、网站建设运营费用等，同时需要一定的市场培育期才会有收益。而邮政以收入作为唯一考核标准，投入必须在短期内见效，这种考核机制较难适应新型业态的发展需求。另外，如果邮政数字发行的运营机构不是独立法人，从外部吸引风险投资等都将面临体制障碍。

三、邮政介入数字出版战略发行的定位及发展策略

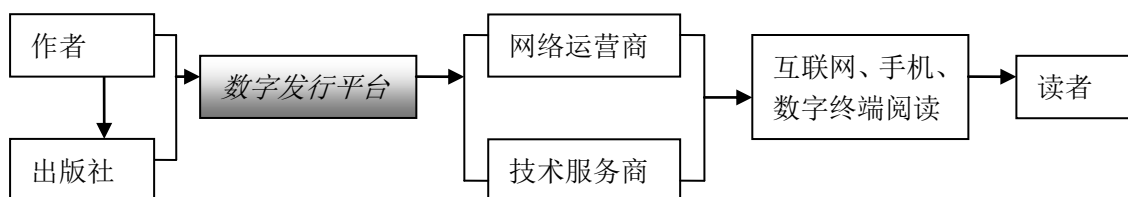
（一）战略定位

整合社会资源及邮政全网优势，以目前“中邮阅读网”为基础，建设一个集中统一、产品内容丰富、开放式运营，在国内具有一定影响力的中国邮政数字发行平台。

1. 产业链环节定位

充分发挥中国邮政的核心竞争能力和资源优势，整合数字出版供应链上相关要素资源，包括著作权人、内容提供商、数字出版商、技术提供商、终端设备提供商、网络运营商、金融服务提供商、网络传播者和读者，定位于数字发行服务环节，共同推进邮政数字发行。

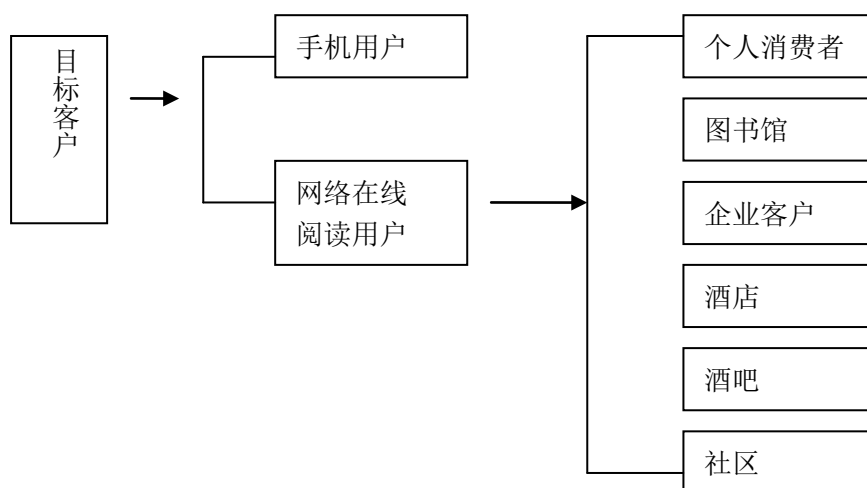
图 1： 邮政介入数字出版发行环节定位



2. 目标客户定位

从 2010 年《第八次国民阅读调查》显示，国民数字阅读方式主要集中在手机阅读（占 23%）和网络在线阅读（占 18%）两种方式，因此中国邮政数字化发行主要目标客户应针对网络在线阅读用户和手机用户。在线阅读用户主要定位于个人消费者和图书馆、企业客户、酒店、网吧、社区等中小机构。

图 2： 邮政介入数字出版发行目标客户定位

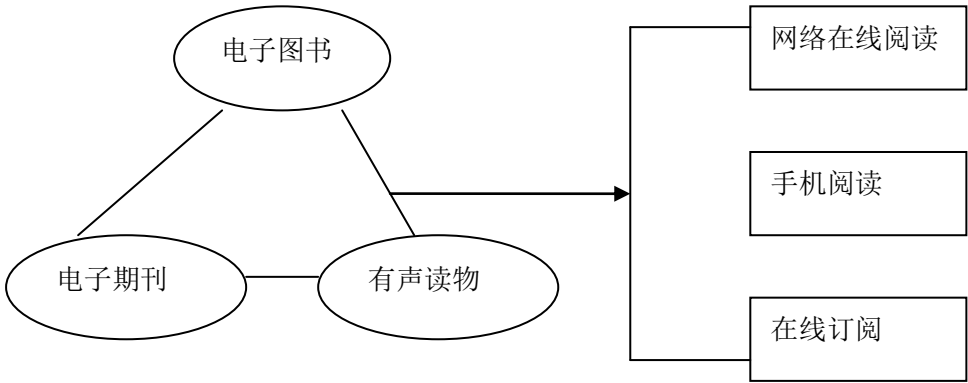


3. 产品定位

从 2010 年《第八次国民阅读调查》显示，手机阅读群体主要消费在手机报（占 55.3%）、听音乐（占 59.1%）、手机小说（占 43.1%）等内容上；网络在线阅读群体主要消费在文学类图书（占 61.1%）专业、学术类图书（占 22.1%）、电子杂志（占 21.3%）等内容上，因此，

中国邮政数字化发行产品应定位于面向个人用户和机构用户的电子图书、电子期刊以及有声读物，实现三者相结合的互联网在线阅读、手机阅读以及在线订阅服务。

图 3： 邮政介入数字出版发行产品定位



（二）发展策略

1. 联合优势资源，实现共同发展

首先，联合外部优势资源。合作发展已经成为数字出版发行领域的一种趋势，邮政进入数字发行领域，应积极融入数字出版发行产业链发展，整合出版商和电子阅读产品提供商、技术服务商、渠道发行商、项目运营商等相关资源，实现邮政数字阅读产品的制造、展示和销售推广。联合上游出版企业，争取更多知名出版商加盟；依托网站运营、阅读终端等社会资源，强化邮政数字发行服务能力，拓展邮政数字发行盈利渠道。实现强强合作、优势互补、利益共享的合作模式。

其次，整合邮政全网资源。充分发挥邮政全网资源和各专业的客户资源优势，联合金融、电子商务、商函、集邮等专业实现共同发展。利用遍布全国的邮政营销网络资源优势，将数字产品推向市场，迅速扩大邮政数字发行平台的社会知名度和影响力。结合函件、集邮等相关专业，将阅读卡制作成礼品卡、贺年卡、邮政礼仪产品册等，联合

推广和营销邮政数字发行产品，确保邮政在数字发行市场实现规模发展。同时充分发挥邮政渠道优势，做好数字发行的基础服务支撑。

2. 整合数字和纸媒发行，推进一体化发展

数字出版发行涉及传统邮政资源和互联网、通信网的虚拟应用。邮政应充分发挥虚实结合的一体化优势，创建线上和线下全程服务新模式。在营销方案推广时，强调邮政纸质阅读和数字阅读的综合特点。发挥网络和渠道的桥梁纽带作用，强化订投体系的服务支撑，把邮政线上和线下服务紧密结合起来，实现邮政数字发行和传统发行的一体化发展。

可在有条件的邮政营业厅开办邮政数字发行的实体店，集成社会优质电子阅读资源，加强用户体验，专营数字阅读产品，实现网络与实体店营销相结合。开创由单一的实物发行走向实物与数字出版发行相结合的全新商业模式，实现数字发行和实物发行的相互促进。

3. 开发内外人力资源，奠定人才基础

首先，加大邮政内部人才挖掘力度。结合数字出版发行的发展趋势，在邮政内部建立必要的人才培训机制。联合社会院校，引进社会培训资源，增加互联网运营管理、版权分销和数字产品运营管理、网络技术、网络营销等方面的培训内容，提高相关人员的业务素质和履岗能力。

其次，建立科学的外部人才引进制度。以具有竞争力的薪资向社会吸纳人才，吸引具有运营、管理、技术能力的人才充实邮政数字发行队伍。特别要注重引进在 IT 企业或者在传媒企业有一定经验的社会精英，以他们对数字发行运营流程、业务渠道、营销模式的熟悉程度影响和带动整个团队水平的提升。同时突出吸纳和培养优秀大学生，发挥年轻人在数字发行领域的优势，建立合理的人才队伍梯次结

构，为邮政进入数字化发行市场奠定人才基础。

4. 强化品牌建设，实施品牌经营

设计符合邮政特点的系统建设方案，推进邮政数字发行品牌形象建设，打造邮政数字发行品牌。充分利用邮政传统报刊发行的影响力以及邮政资源进行全方位业务宣传，可利用邮政营业厅、报刊亭、报刊收订目录、11185 语音导航等全面开展广告宣传。

积极推动线下邮政服务争优创优工程，打造邮政优质服务品牌。通过宣传造势以及邮政特有的线上线下相结合的优质服务方式，扩大邮政数字发行品牌的影响力，进一步提高品牌知名度和美誉度，打造中国邮政在数字发行市场的新品牌、新形象。依托数字发行品牌，拓展邮政数字发行市场。

5. 转换投资机制，创新融资渠道

数字化出版发行的迅猛发展，为传统邮政报刊发行提供了新的发展空间，为顺应数字媒体发行趋势，邮政应在数字发行领域积极探索和大力拓展，将之作为邮政报刊发行未来的业务增长点。在运作过程中，邮政应打破内部单纯看重收入的投资计划机制，从战略高度出发，将数字发行作为邮政战略性业务进行培育，在一定期限的市场培育期内，确保资金投入。

同时，创新邮政融资渠道建设。建立具有独立法人资格的邮政数字发行机构，积极引进战略投资者，突破邮政运营资金的瓶颈，促进邮政数字发行业务的快速起步和发展。