

Game Theory of Media

孙光海 陈立生 著

传媒博弈论

生活·读书·新知 三联书店



Game Theory of Media

传媒博弈论

孙光海
陈立生 著

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2008 by SDX Joint Publishing Company

All Rights Reserved.

本作品简体字版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

传媒博弈论 / 孙光海, 陈立生著. —北京: 生活·读书·新知三联书店, 2008. 10

ISBN 978-7-108-02979-9

I. 传… II. ①孙…②陈… III. 传播媒介—研究
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 072575 号

责任编辑 徐国强

封面设计 罗 洪

出版发行 **生活·读书·新知** 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

印 刷 北京隆昌伟业印刷有限公司

版 次 2008 年 10 月北京第 1 版

2008 年 10 月北京第 1 次印刷

开 本 635 毫米 × 965 毫米 1/16 印张 29.5

字 数 315 千字

印 数 0,001—8,000 册

定 价 41.00 元

序

今天的中国新闻媒体运行环境正在发生急剧变化。

从社会环境上看，全球经济一体化和世界多极化的趋势加剧，中国经济与社会变革的进程提速，社会生活的变化频率日益加快，社会各个领域间的联系日益加强，相互作用日益深刻。在这样的环境中，世界不同文化之间的相互影响、相互渗透、相互冲突的机遇都在增大。人们观察和理解这个世界的难度也随之增大。

从公众环境上看，随着社会经济的发展、教育的普及、文化的进步，接受新闻信息传播的社会公众的年龄跨度日益加大，社会构成日益复杂，思想状况日益活跃，价值标准日益多元化，地域分布日益广泛。快速获取最新信息、精确接近深度信息、主动选择实用信息已经成为受众对新闻信息的普遍需求。整个社会公众对新闻信息的需求日益苛刻。

从市场环境上看，各类媒体全面走向市场已成不可抗拒的趋势，电视、报刊、广播、网络等各种介质媒体已经覆盖广大的受众群体，占据了传媒市场的各个领域，以各种方式进行着剧烈的

市场竞争。境外传媒力量和文化力量通过各种途径加入到这一竞争环境之中,增加了中国传媒市场发展变化的复杂性。从整体上看,中国的新闻媒体已经处于市场竞争的惊涛骇浪之中。

从技术环境上看,信息数字化技术在新闻传播领域的应用已经使得新闻传播的手段和方式提高到前所未有的现代化水平,呈现出前所未有的多样化局面,数字报刊、数字广播、数字电视的快速发展改变着大众传播业的格局,以互联网为代表的新型媒体的出现,加速推进着新闻传播的全球化进程,加剧着媒体行业的世界范围的竞争。

在中国社会变革的大环境中,中国新闻媒体的变革进程也呈现出日新月异的景象。面对社会环境的变化、公众信息需求的变化、传播技术手段的变化和媒介市场环境的变化,中国媒体正在实践中探索着自身的发展之路。中国媒体今天正在进行的实践,有着丰富的社会意义的内涵,它不仅直接推进着中国新闻业的发展,而且对中国社会的进步产生着积极的促进作用。像中国的社会变革因其特定的形态、方式、规律、意义引起各方人士的关注一样,中国媒体的改革变局也因其特定的形态、方式、规律、意义引起越来越多的人的关注。

《传媒博弈论》这本书集中了孙光海和陈立生两位作者对中国媒体竞争态势和变局的观察与思考,我认为他们的探索是宝贵的。

首先,《传媒博弈论》运用了很多新的研究方法对中国媒体的竞争格局和发展路径进行观察、解释和分析,这里包括了传统新闻学研究中并不常见的理论体系和研究工具的使用。引入社会科

学和自然科学的方法体系研究中国的新闻传播实践，这种探索本身具有积极的意义。新闻学科是涉及政治、经济、文化、社会、科技等诸多领域的实践学科，探索这门学科领域的内在规律，需要广泛借用各个学科的知识体系和研究方法，只有知识广博，视野才能开阔，思维才能活跃，行为才能理性。

其次，《传媒博弈论》的作者高度关注正在进行的中国新闻业的改革实践。这部著作分析了大量中国新闻媒体的实践案例，描绘出中国媒体的竞争环境、竞争态势、竞争策略、竞争趋向的多彩画面。新闻传播的实践是新闻传播领域的智慧源泉，是新闻传播学研究的出发点和归宿点。新闻传播学研究只有洞察实践前沿态势，研究实践前沿问题，把握实践前沿趋势，提供实践前沿对策才有其价值和意义。今天的科学研究如果不关注活生生的实践，不依托活生生的实践，其后果一是贫乏，二是无用。

第三，《传媒博弈论》的作者注重实用方法的探索与总结。在解释和分析中国各类媒体的竞争格局之时，本书作者将着眼点放在实用方法的探究与总结之上，各个案例都力图找出之中能够被其他媒体借鉴的经验。所有的应用性研究，应该力求提供实用的思维方法和工作方法的指导，为推动业界实践的发展做出具有实用价值的贡献。新闻传播学科的学术研究应该“学以致用”，解决实际问题，推进实践发展。

今天中国新闻业正处在一个急剧变化的时代，这个时代带给我们太多的惊异、欣喜、希望和困惑。许多旧时的行业秩序、行为规则和专业方法都改变了。取而代之的是新的格局、新的创造。然而作为新闻业，有一种性质是恒定的，这就是它的社会责

任。新闻媒体应该是社会的守望者，它应该为公众了解自身生存环境正在发生的变化提供准确深刻的观察、描述和分析，应该为社会的和谐进步提供有效的信息集成。媒体所进行的各种角逐与竞争，不应偏离这个最本质的专业职能。

《传媒博弈论》这部著作对今天中国媒体行业竞争态势所做的描述与分析，仅仅是观察中国媒体改革进程的一个角度，一个截面。我相信，随着中国社会的进一步发展，随着数字化信息技术在新闻传播业的日益广泛深入的应用，随着中国新闻从业者创新欲望与创新智慧的日益增长，中国媒体行业必将创造出更为精彩的行业发展景观，从而也为媒体研究者们提供更为丰富的研究素材。

高钢

(中国人民大学新闻学院常务副院长、博士研究生导师)

2007年12月2日于中国人民大学新闻学院

前 言

新闻编辑每天面临诸多的重要新闻，该把哪条新闻作为头条，哪些新闻又该作为专题报道？一个广告客户拿着 300 万元的现金支票放在总编辑办公桌上，要求对该公司产品在重要版面的重要位置进行重点报道，做还是不做？传媒集团“要求”旗下媒体在重要位置（重要时段）编排某条（在新闻人看来“并不重要、没有冲击力的”）新闻，上还是不上？新闻与经营，到底谁大？影响力与生存力，到底谁重要？擦边球打还是不打等等众多问题，这其实是一个庞大的决策过程，更是一个复杂的博弈过程。当媒体处于垄断地位的时候，其博弈主要体现在内部，比如经济新闻部、社会新闻部、要闻部等都要争抢在头版上稿，当媒体处于竞争比较激烈的环境中，其博弈表现在外部，即编辑需把视野半径锁定在其他媒体的身上。

新闻工作者每天的工作其实并不复杂，无非就是做两类题型：一是“选择题”，二是“填空题”。对编辑而言，每天面临着许多的新闻，该把哪一条新闻放在头条，又该把哪一条新闻放在第二条的位置；哪条新闻该推？哪条新闻又该缓，新闻编辑每天都会遇到这样的“选择题”，如果编辑不加任何选择或者过多地把

新闻堆放在头版（首页）上，那么会给读者带来灾难；对于记者而言，每天的工作就是做“填空题”，把本地新闻稿全部交到编辑部，国际新闻、外地新闻等这些新闻不需要记者去“填空”，因为编辑已经从新华社、外电等其他渠道拿到现成的稿件。“填空”需要的是能力，如记者的努力、勤奋、技巧等；“选择”需要的是智慧，如编辑的勇气、价值观、全局观、大局意识等。“填空”用的是“术”，而“选择”用的是“道”。

现阶段，传统媒体大都重视记者而忽略编辑，从某种程度上也反映出媒体重“术”而轻“道”，在他们看来，能干的记者把稿件采写回来，编辑上版改改错别字即可，编辑能力及其作用在很大程度上没有多大发挥的余地。事实上，“选择”比“填空”更为重要，这就是西方发达国家的主流媒体普遍重视编辑的原因，这是经历上百年时间、经过市场检验之后行之有效的办法——以编辑为中心，别忘了，在媒体内部，新闻最高行政职级是总编辑，而不是“总记者”。

媒体处处皆是博弈，市场经济是竞争经济，媒体要立于不败之地，必须勇敢地面对挑战者，主动地攻击领导者，时刻防备着“第三者”。媒体不要惧怕博弈，博弈不是坏事，是通过选择合适的、自己最优的策略而达到自己的利益最大化，但也未必不能取得好的结果。博弈不是解决所有问题，也不是策略大全。传媒并不一定每天要把最重要的新闻安排在头版（首页）头条上，在竞争格局中，这完全取决于竞争对手的决定，而不是媒体自身一拍脑袋而定。

博弈不一定要竞争，但竞争一定要博弈，传媒业在很多情况

下并不是简单的“你赢我输”式的对抗性零和博弈，媒体竞争制胜的方法不是靠打击对方、压倒对方，而是靠引导对方采取对双方都有利的行为。媒体最理智的时候，往往就是别无选择的时候。打政策擦边球等“边缘策略”是一场危险的游戏，每一步都蕴藏着巨大危机。拥有“信息”可以帮助新闻编辑做出正确的决策，但不能保证他们做出正确的决策，要实现这一点，媒体必须有合适的策略。在媒体竞争中，如果按照过去一贯的分析和方法来推测竞争对手还是不能解决问题的话，那么就要调整自己的思维和视角，尤其是对总编辑而言更为重要。

根据博弈类型，我们选择了部分城市的都市报做博弈推演。在北京报业市场，博弈参与的媒体分别隶属于不同的媒体集团，分别代表着不同的利益追求者，其博弈表现为八仙过海，能者为王。在成都报业市场，博弈参与者力量均衡，实力相当，演绎着狮虎相争各占一方的格局，即省级媒体与省会城市媒体两军对峙：《华西都市报》像老虎一样盘踞在盆地周边，对若干地市的媒体有着威慑力；《成都商报》则像一头猛狮，统治着成都平原大半市场。形成这一现象的在其他很多城市都能找到，如哈尔滨、太原、沈阳、南宁、南京等。在济南市场，形成力量并不对等的博弈格局，强大的《齐鲁晚报》携《生活日报》与《济南时报》每天做对抗性的游戏。在广州市场是父子联手（《广州日报》与《信息时报》）对抗充分掌握狼道的《南方都市报》，当然《生活日报》和《信息时报》等护卫队员的战略意义大于其实质意义；在深圳市场，整合后的媒体在深圳报业集团的统领下形成合作博弈、协同分工，分别霸占不同领域的市场，从而形成垄断市场，

这在地级市媒体中尤为突出。

传媒竞争在国内经济较为发达的城市比较激烈，但目前媒体的竞争很大程度上是用“术”，而往往忽略了“道”。在《孙子兵法》中决定胜负的有“道、天、地、将、法”五大因素，“道”排第一。“道”为道理，有道才有理；术是行为，指具体在做什么，如何去做。在传媒经营管理上，“道”就是媒体的品牌战略、终极目标、在媒体运营中最普遍的规律，以及系统的框架，主要告诉你为什么做媒体、为什么做新闻、媒体的战略是什么、媒体做品牌、吸引受众到底是为什么等等实质性的问题；“术”主要体现在具体的操作层面上，并且带有很强的目的性，提供具体的对策与策略。对媒体来说，道是原理，指导媒体全局的计划和策略，决定全局的策略；术是对策，达到战略目标的手段，作战具体部署和克敌制胜的谋略。“术”于外，而“道”于内，两者是全局与局部的关系、目的与手段的关系，这就是“道”与“术”的区别。

很多媒体在发展初期心中无底，错把战术当战略，以为从一些成熟的媒体里挖人才就可以成功，但这不是战略，优秀人才你可以挖，但是你挖不来成熟媒体的点金术，那是大媒体培养人才的机制；有些媒体以为简单模仿竞争对手，拷贝知名媒体的模式就可以成功，但事实上并不是这样。你可以复制那些主流媒体的版面版式，甚至可以拷贝大媒体的新闻编排，但你永远无法复制大媒体背后采编团队对新闻的理解和对自己受众的了解，亦无法跟上新闻的节拍，即使你加大人马可以跟上节拍，也永远无法跟上大媒体背后新闻运作的整套系统。

各大媒体为什么拼命做新闻、抢占舆论制高点？因为这些媒

体通过对热点、重点新闻事件的广泛传播,使之成为家喻户晓的新闻,让读者(受众)对媒体品牌形成忠诚度,并且能够通过媒体品牌的无形价值为媒体机构带来高利润与高回报,从而使媒体品牌积累起巨大的品牌资产。也就是说,媒体做新闻其实就是做品牌,媒体竞争就是品牌竞争。对于读者而言,他不可能站在报摊前把所有报纸都翻阅对比一番之后,再来决定购买哪份报纸,一个网民也不可能把所有网站都一一点开比较之后,才来决定细心浏览某家网站,但是读者“选择”报纸(网站、电视频道)的过程非常重要,也是检验、考验媒体编辑团队做的新闻产品是否符合自己受众的关键时刻。

媒体要构筑自己的品牌,树立起在受众潜意识的品牌,那么在构建品牌的过程中必须充分理解其中的“道”,必须明白哪些关键因素会决定着成为构筑媒体品牌的可能。我们给出的做法是:首先要定位,这是所有媒体竞争、媒体运营管理的前提,我们运用“3法则”理论来对媒体进行定位;其次是个性,没有个性化的媒体就像没有个性化的人一样,永远默默无闻很难成为读者记忆深刻的品牌;其三是传播,媒体不仅是通过自己的渠道传播,还可以“借船出海”,打通品牌传播的更多渠道;其四是销售,通过销售来实现其价值,体现媒体品牌的无形价值和附加值;其五是管理,媒体品牌一旦成功建立后,需要精心的管理和悉心的维护,而这个维护的过程也是一个艰难的过程,所谓创业难,守业更难。

媒体“道”确立下来之后,就像两军对峙,各方都制定了详细周密的作战计划,其目的就是抢占舆论的制高点来击败对方,至于用什么样具体的策略细节,怎么去实现抢占舆论制高点,具

体怎样去操作那就是用“术”去解决了。就像公司的董事会决定了公司下一步的发展方向、战略目标和任务等,至于怎样来完成,通过怎样的策略和手段来实现这些目标和任务,那就是公司CEO、总裁等管理层(管理团队)来具体操作的事情了。

“术”是手段,没有好坏之分,也无所谓正义与邪恶,但是“道”则有正邪之分,就像一把锋利的刀,如果用来杀人则是凶器;如果用来治病救人,则变成了不可或缺的手术刀,而刀还是原来的那把刀,没有任何变化。媒体如果行正道,那么可以利用其平台和优势最大限度地宣传党和政府的声音,反映人民群众的呼声;如果行邪道,少数媒体奉行所谓的“看点”、“卖点”,将弄虚作假当成了拿手好戏。尤其是少数媒体奉行一个另类的“价值观”:正面报道乃是清汤寡水,无滋无味;负面消息才是臭豆腐,闻着虽臭吃着却香^[1]。这样虚假新闻势必泛滥成灾,造成恶劣的社会影响和严重的经济损失,进而断送媒体的公信力甚至葬送了媒体的生命。

对于“道”与“术”的完美结合,也许诸葛孔明给媒体做了一个典型的示范,精于“术”而以“道”为本,守于“道”而以“术”御事。其实媒体在运营过程中,总编辑就是总策划,其角色不是正局级、副部级的“官”,而更应该像诸葛亮那样,以“道”来安天下,以“术”来抢天下,运筹于编辑部之中,决胜千里之外,当然,都市报只需要决胜百里以内即可。

西方现代市场营销理论有“营销审计”的工具,其实,国内

[1] 孙光海、赵书力:《网络新闻的道德底线》,《网络传播》,2007年9月。

各大媒体应该建立并启动“战略审计”系统，批判性地定期审计媒体的“战术”是否在为“战略”服务，媒体的各个部门所作所为是否偏离了媒体战略，从而可以发现新的机会。“战略审计”还有一个重要的工作就是重新评估媒体的战略计划和执行情况。上市公司有独立董事，那么媒体也可以依样画葫芦，设置一个“独立编辑”、“独立总编”或者“独立编委”的角色，站在第三方的立场，从第三方的角度审视该媒体的战略、战术。一个成熟的媒体应该有“战略审计”工具，一个大型报业集团更应该有“战略审计”系统，其核心工作就是对集团以及旗下的媒体在各个环节（新闻采编、出版发行、广告营销、媒体价值、目标受众等）诸多部门进行独立的、系统的、综合的定期审查，以发现新的市场机会，找出问题所在，提出改善各个工作环节的行动计划和建设性意见，供媒体领导者、决策者参考。从某种意义上说，“战略审计”就是对媒体这艘大船的各个部位定期做检查，及时发现问题，这也是在平时对媒体进行保健与保养，否则等到“卧床不起”才来实施大手术而救治，恐怕为时已晚而凶多吉少。

击败了拿破仑的威灵顿公爵曾说过：“滑铁卢之役的胜负是在伊顿中学操场上决定的。”同样，媒体竞争的胜负是在报纸印刷前、电视播出前、网站更新前就决定了的。真正的高手决战，胜负在出招前已经确定了，各大媒体为了使自己的利益最大化，编辑部每天都进行着新闻博弈，每天对弈着不同的棋局。好了，让我们一起从《传媒博弈论》中看看编辑部的博弈，媒体是怎样在出版前（播出前）决定胜负的，这正是本书主要解决的问题和内容的精华所在。

目 录

序	高钢 1
---------	------

前言	1
----------	---

第一章 博弈论与“3 法则”	1
----------------------	---

一、博弈之策：猜心之术不可不学	3
-----------------------	---

二、博弈之法：媒介棋局另有规则	7
-----------------------	---

三、传媒博弈：格局决定类型	11
---------------------	----

四、博弈之道：先知彼后知己	16
---------------------	----

五、博弈之力：在冲突中前行	19
---------------------	----

六、传媒“3 法则”：赢家的诅咒	25
------------------------	----

第二章 都市报博弈	33
-----------------	----

一、北京传媒市场：八方博弈	35
---------------------	----

（一）博弈参与者：《北京晚报》、《北京青年报》、《京华时报》、《新京报》	36
--	----

（二）媒体编前会：天机不可泄露	38
-----------------------	----

（三）新闻实战推演：多算多胜，少算不胜	40
---------------------------	----

1. 《北京青年报》策略：用数学计算头条	42
----------------------------	----

2. 《京华时报》策略：用定价计算头条·····	43
3. 《新京报》策略：用价值计算头条·····	44
4. 博弈结果：优未必胜，劣未必汰·····	46
(四) 连续博弈：夺回失去的市场·····	49
1. 《北京青年报》策略：避开锋芒，独得市场·····	50
2. 《京华时报》策略：前人种树，后人乘凉·····	53
3. 《新京报》策略：运筹帷幄，庙算在先·····	55
4. 博弈分析：未来影响现在·····	57
(五) 动态博弈：打破静态环境·····	61
1. 知悉“结果”的博弈：避开其他报纸头条·····	64
2. 《北京晚报》策略：用时间计算新闻·····	67
3. 新闻“盲区”：此一时彼一时·····	72
(六) 集体博弈：智者与强者的较量·····	78
(七) 非合作博弈：八仙过海，各显神通·····	86
(八) 零和博弈下的传媒“3法则”·····	89
1. 北京报业的帕累托效率·····	90
2. 第一名报纸的战略：扩大市场，实行差异化策略·····	92
3. 第二名报纸的战略：缩小差距，要么推翻要么共存·····	92
4. 第三名报纸的战略：努力创新，嫁接创新·····	93
5. 第四名报纸的战略：远离壕沟·····	94
二、成都传媒市场：寡头博弈·····	95
(一) 博弈参与者：《成都商报》、《华西都市报》·····	100
(二) 寡头博弈：幸存者的伐谋与伐兵·····	100
1. 《华西都市报》策略：农村包围城市·····	103

2. 《成都商报》策略：城市辐射农村	106
(三) 领导者 vs. 挑战者：鹬蚌相争的困局	110
1. 《华西都市报》策略：熊掌和鱼如何兼得	111
2. 《成都商报》策略：一山如何容二虎	113
(四) 背叛与报复：一报还一报的伟大胜利	117
(五) “2.5 法则”下的博弈均衡	122
三、济南传媒市场：非对等博弈	127
(一) 天时：传媒环境	127
(二) 地利：报纸竞争状况	130
(三) 博弈参与者：《齐鲁晚报》、《济南时报》、《生活日报》	132
(四) 不对等的博弈：蜗牛如何跑赢马	133
1. 《齐鲁晚报》策略：香蕉可以两头吃	139
2. 《生活日报》策略：大树底下不乘凉	142
3. 《济南时报》策略：斩断对手头尾	144
4. 博弈结果：致命一击	148
(五) 警告式报复：以牙还牙，以眼还眼	150
(六) 循环报复：冤冤相报何时了？	156
(七) 威慑与反威慑：无条件的回应规则	160
(八) 重大突发事件：终结报复与反报复	163
(九) 混乱市场与非主流策略	166
1. 不速之客的《山东商报》：隔岸观火的艺术	168
2. 《济南时报》的“左右”策略：与虎为邻	171
3. 《齐鲁晚报》的领导策略：兵不血刃	172
4. 《生活日报》退出壕沟：众里寻他千百度	175