



拐点

中的传媒抉择

◎ 喻国明 著 ◎

经济日报出版社

拐点 中的传媒抉择

◎ 喻国明 著 ◎

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拐点中的传媒抉择: 喻国明著. —北京: 经济日报出

版社, 2006.9

ISBN 7-80180-599-2

I. 拐... II. 喻... III. 传播媒介-产业-研究-中国

IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111697 号

拐点中的传媒抉择

著 者	喻国明
责任编辑	汤雪梅
责任校对	张惠力 文海滨
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010-63567690 63568136 (编辑部) 63567683 (发行部) 63567687 (邮购部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	18
字 数	270 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-599-2/G·147
定 价	28.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

作者简介

ZUOZHE JIANJIE

中国人民大学舆论研究所所长、中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师。已出版学术专著11部，发表学术论文及调研报告300余篇。

20世纪80年代中期，提出“传-受互动方格”理论、新闻体制选择的多维性理论以及对中国新闻改革现实动因和未来走向的分析等极富建树的理论。进入90年代，其研究更多转向将学术前沿理论与中国传媒实战相结合上来，一方面广泛吸取国际学术界的最新理论研究成果，另一方面做了大量把握中国传播实际的调查研究项目。这一时期的成果有：针对性提出“必读（视、听）性”的概念；引进报纸不但是“新闻纸”，而且也应该成为“有用纸”的概念；提出传播产业的本质是一种“影响力经济”的概念并给予论证……这些都已经或者正在成为指导中国新闻传播实践发展的基本概念和理论。

2002年，依据严谨的科学分析所提出的中国传媒业的发展面临“拐点”的论点准确预见传媒业后来发展的现实，并提出了一系列具有战略意义的应对之策，因此荣膺“2005年度中国媒介十大创新人物”。

喻国明教授还是唯一一位被邀请参加博鳌论坛和财富论坛的中国传播学者。

喻国明作品

- ◎ 《中国新闻野业透视：中国新闻改革的现实动因和未来走向》
(河南人民出版社 1993年)
- ◎ 《中国民意研究》
(中国人民大学出版社 1993年)
- ◎ 《嬗变的轨迹：社会变革中的中国新闻传播与新闻理论》
(中央编译出版社 1996)
- ◎ 《媒介的市场定位：一个传播学者的实证研究》
(北京广播学院出版社 2000年)
- ◎ 《解构民意：一个舆论学者的实证研究》
(华夏出版社 2001年)
- ◎ 《解析传媒变局：来自传媒第一现场的报告》
(南方日报出版社 2002年)
- ◎ 《传媒影响力》
(南方日报出版社 2003年)
- ◎ 《喻国明自选集——别无选择：一个传媒学人的理论告白》
(复旦大学出版社 2004年)
- ◎ 《变革传媒》
(华夏出版社 2005年)
- ◎ 《传媒竞争力》
(华夏出版社 2005年)
- ◎ 《舆论学：原理、方法与应用》
(中国传媒大学出版社 2005年)

C 目 录 CONTENTS

专 论 篇

解析传媒困局——当前传媒发展趋势解读

羽化前的阵痛——中国传媒产业“关键词” >>3

遭遇拐点/规则双重失灵/功能双重失调/市场双重分割/空间双重挤压/碎片化时代的多重整合

“拐点”的到来意味着什么 >>13

“拐点”是如何造成的/“拐点”实际上是传统媒体新崛起的支点

“去碎片化”：传媒经营的新趋势 >>24

“渠道霸权”时代的终结/我国传媒业“合竞时代”的到来/传媒产业价值链发展的两个基本方向/传媒“合竞”与资本链接 /“合竞”时代呼唤规则再造/当前我国传媒业两种不同的扩张模式：“权力嫁接”模式与“资本联姻”模式

重压之下，报业经营如何解困 >>32

报纸必须将自己的媒介经营链深入其他产业发展的价值链条中去/通过敏捷经营的“软连接”方式，在某一阶段，为了抓住一个共同的市场机会或某个临时性目标，合作各方采取双赢多赢的协作策略，可操作性无疑会更佳/报纸在信息筛选方式和展现特质文化方面，有着集中、优异表现的天然特长

“厚报”的标准、成因与限度 >>34

什么叫“厚报”/为什么报纸会越来越“厚”/“厚报”的限度在哪里

C 目录 CONTENTS

机遇与挑战并存的中国电视 >>39

中国传媒业发展的宏观经济背景/目前中国传媒业的规模/目前中国传媒业的受众/中国传媒业的广告经营/中国电视改革发展的三次浪潮/中国电视实现的两大突破:观念与政策/第三次改革发展浪潮中中国电视的发展变化/我国传媒现实困境与发展契机

省会城市电视台的广告价值在哪里——一种新的媒体价值观 >>49

直面数字化:媒介市场新趋势研究(四题) >>51

一. 数字化浪潮的到来与传媒产业版图的改写 >>51

二. 全民 DIY: 第三代网络盈利模式 >>53

三. “碎片化”语境下传播力量的构建 >>55

四. 创新是传媒业发展变革的永恒主题 >>57

大众媒介公信力理论初探——兼论我国大众媒介公信力的

现状与问题 >>59

“信用”、“信赖”与赢得信赖的品质和能力:关于大众媒介公信力的理论界定/从现象的思考入手:解析影响大众媒介公信力评价的秘密/影响大众媒介公信力评价的三个维度:专业主义特质——社会角色期待的中心指向——社会的感知与认同/我国大众媒介公信力面临的问题和挑战

雅典奥运会中国传媒新闻大战问题分析 >>70

一、媒体是不是太把奥运会当一回事了 >>71

二、资源配置与现阶段传媒的竞争重点之间存在严重错位 >>73

三、中国传媒正在营造一种伪体育热 >>74

四、如何进行新闻的创新 >>76

C 目录 CONTENTS

实 战 篇

传媒整合与模式创新——来自媒介产业发展前沿的报告

中国电视业中长期发展战略研究 >>83

电视栏目：从品牌创新到“百年老店”——关于如何建立

长效的节目创新机制的研究报告 >>118

一份新办杂志的行动路线图——以《新华月报·文萃版》

策划案为例 >>183

报纸的发行策略与模式选择——以《竞报》为例 >>203

BBC 价值的经济学度量——解读《BBC 价值评估》报告 >>263

专论篇

解析传媒困局

——当前传媒发展趋势解读

羽化前的阵痛

——中国传媒产业“关键词”^①

2005 年对于中国的传媒产业而言不是一个轻松的年份。太多的压力和变数一起堆积在这个年纪尚轻的产业头上，重重叠叠的问题和迷茫挤压着它，让它生平第一次感受到了生命的困惑。

造成困惑和困境的原因大抵都是一样的，多数情况下，很可能不是现实的空间挤压了我们，而是我们自己受困于我们手中的那个屡试不爽的运作模式以及我们脑中的曾经行之有效的思维方式。因此，突破困惑的智慧感悟和突破困境的自由发展，源自于对于我们现实困惑和困境的深刻认识。

关键词：遭遇拐点

如果说两年前人们对于拐点的认识还是一些先觉者的预言，那么，2005 年，拐点已经成为中国传统媒体，特别是平面媒体的切肤之痛了。有两组数据极具代表性，一是被誉为中国报业海外上市第一股的北青传媒 2005 年中报显示，上半年该公司营业收入下降 28%，其中广告收入同比下降 36.9%；净利润为 17 万元人民币，与 2004 年同期的 6630.9 万元相比，大幅下跌 99.76%；还有广告收入连续 11 年居全国单张报纸之首的《广州日报》，2005 年 1~7 月，其广告额出现 6.25% 的负增长。

报界两大领军媒体的同时衰退绝不是偶然巧合。尽管北青传媒对于年报

^① 本文的合作者为戴元初

数据给出的解释是由于宏观调控，导致了主要收入来源——房地产广告的大幅度下降，影响了上半年的业绩。而且事实上，两家报业的广告结构中，房地产的广告所占比重也确实偏高。据有关机构的监测结果，2003年，房地产广告收入占《广州日报》所有广告收入的39.8%（2002年占到44.2%），而占《北京青年报》所有广告收入的比重更是高达63.2%^①。但是，人们还是有理由提出这样的疑问：作为实力型传媒的两家报纸媒体，为什么面对市场变化时竟会如此缺乏应对能力？

其实，上推到2004年中国传统媒体广告经营额的统计数据就会发现，遭遇广告经营的危机不仅仅是一两家报纸，2004年在全国广告经营额总体增长16%的情况下，四大传统媒体的平均增长仅为5%，这是中国传统媒体广告经营的增长速率自1981年以来第一次下降为个位数，而报纸更是出现了史无前例的负增长。如果我们把目光抽离具体的某一家媒体，站在高处审视中国传统传媒产业的发展态势，寻找它失速并进入拐点区域的原因，就会发现，我国传媒业所面临的危机和转机都是发酵已久，及时萃取便是美酒，错过时机便是毒物。

关键词：规则双重失灵

经济学意义上的市场失灵，是指以市场为基础配置资源的市场调节机制不能解决市场缺陷而严重阻碍生产力发展，导致市场失败的经济现象；政府失灵是指政府以计划为手段配置资源的计划调节机制不能解决计划缺陷而严重束缚生产力发展导致政府计划失败的经济现象。本文借用这两个概念指称中国的传媒产业由于规制边界不清，或是规制供应不足，导致产业市场存在着市场和政府由于角色错位而造成的功能双重失灵的情况，事实上，这样的双重失灵已经严重制约了中国传媒产业的发展。

众所周知，传媒产业的经济属性和政治属性决定了传媒产业的发展，无论在怎样的社会形态下都必须在市场规则和政府规制之间寻找平衡点。但是，在一个市场机制日益健全的国家，市场和政府的边界必须明确，否则，

^① 慧聪媒体研究中心广告监测数据。

在市场规则应该发生作用的地方，政府规制掣肘，导致市场失灵，损害社会总福利的同时，对整体社会效益的发挥也会产生负面影响；而如果在政府规制应该执行有力的时候却仍然让市场力量博弈，就会产生寻租行为，权钱交易不可避免。最终导致政府规制失灵，不利于市场的健康发展。

现阶段的中国传媒产业，正在经历这样的双重失灵。从市场角度说，规模经济和范围经济特性要求市场给予充分的竞争和发展空间，否则，在一个极度分割的市场里，即便是最为优秀的传媒也只能在玻璃屋子里跳舞。这一点在前些年传媒产业高速增长的时候就有所显现，集中表现就是一批先“富”起来的传媒机构自身积累的资金无处可投，只好在不相关也不擅长的项目上烧钱。到北青传媒上市募集了9亿港元的时候，问题得到了更为充分的暴露：北青传媒在上市之初曾经宣称，这次募集资金主要用于投资周末报刊、时尚和理财等专题周刊以及投资北京电视业务等，但是，到2005年4月26日，《南方日报》以《北青传媒融资9亿港元未花一分》披露北青传媒的融资投向，北青上市募来的钱仍躺在银行里一分未动，到7月份也只投入238万元收购休闲时尚期刊，其余资金仍未动用。这样，由于产业扩张行动迟缓，原有单一形态的传媒结构和赢利手段使得北青传媒抵抗市场风险的能力极弱。

然而，实际运作中，北青传媒的经营决策层早就意识到风险的存在，因而在公司上市说明和2005年中报中都明确表示有延伸产业链、增强公司抗风险能力的具体计划。可是，一方面，要动用这些资本市场募集的资金，除了需要获得董事会的首肯，还要层层上报给上级部门审批；另一方面，跨媒介的发展在国内还没有实质意义上的开先河者，跨地区办报已经叫停，跨行业发展则要冒更大的经营风险，所以，在当前国内媒体管制环境下，北青要实施“跨媒体、跨行业、跨地区”的三跨战略还只能是一厢情愿。

从政府规制角度说，符合市场经济体制的产业规制，一要明确，二要稳定，三要有全局和发展的眼光。现在，中国的传媒产业发展政策，过渡性、中间性和转换性是其显著特点，跨区域的传媒发展、集团化改革、跨媒体渗透等都没有稳定的、明晰的整体政策架构，这就决定了中国的传媒产业在发展过程中必须依靠自己的智慧和判断做各种“惊险一跃”式的高难度、高风

险的动作。在单凭内部决策、不必承担市场责任的条件下，这样的冒险会稍显轻易，只要有强力的传媒组织领导者就可以解决问题。一旦走向成熟的市场，以上市融资的方式获取资金，决策的透明度和民主化程度提高，股东利益必须得到充分尊重，此时规制不明、规制多变和规制零碎必然导致传媒机构的决策困难和迟缓，错失市场发展良机。

因此，北青传媒令人吃惊的行动缓慢，成为其市场风险抵抗能力偏弱的外在因素，而政府规制和市场规则的双重失灵才是这一现象背后更深层次的原因。如果说中国传媒变革 20 多年的历程证明，“小步快走”的改革方式在相对封闭的市场环境下还能有效，那么，北青传媒的巨幅下跌以一种放大的声音提醒人们：走向开放市场的中国传媒产业亟须一套完整而清晰的规则系统。

关键词：功能双重失调

从传媒自身分析，随着中国市场经济体系的日益成熟和经济总量的不断提升，社会转型带来的社会阶层结构出现了深刻的变化。市场经济和政治民主化进程的不断推进，给予人们更多的关于个人和社会的决策机会和决策权利，而正确决策的前提是信息的充分获取和意见的充分表达。因此，社会和受众对于传媒的角色期待也随之发生了根本改变。社会需要传媒承担起社会环境守望者和公共话语平台提供者的双重角色功能。然而，中国的一些新闻传媒片面理解了“喉舌”这一价值标准，一些传媒机构的领导者甚至把对上级甚至是某些领导负责看作“喉舌”的本质所在，在对社会有重大影响的事件，特别是所谓的“负面事件”面前要么畏首畏尾，要么缄默失语。从“非典”流行初期的传媒表现到前段时间出现在东北的水污染事件中传媒的出尔反尔，都是这种对“喉舌”错误理解之后的行为表征。

不能为受众提供环境守望功能的传媒在环境急剧变化的时候必然被受众抛弃。中国人民大学舆论研究所在上世纪 80 年代中期的一项调查发现，尽管日常状态下只有 1% ~ 3% 的居民收听境外电台的广播，但是，一旦国内出现突发性的重大灾害或负面事件，收听境外广播的人数比例就会骤增至 10% 以上，而收听者中以知识界人士、公务员及企业白领为主。应该说，这种状

况的发生是人们不得已而为之的无奈之举,也是对现行传媒体制控制下的传播现实的一种抗议^①。进入21世纪以后,信息的传播渠道更多,人们不仅可以通过境外广播,还可以通过互联网获取各种信息,而手机短信更是传受便捷的没有把关人的信息传播方式。

另外,在经济利益和社会利益日益多元的今天,不同的利益阶层和利益集团对于同样的事件有不同的价值判断和意见表达,在此情形下,传媒如果能够多关注不同的意见人群想法和意愿,一方面可以提供情绪宣泄的渠道,同时也能够为不同利益阶层和利益群体提供意见交流的平台,促进理解和沟通。从更高的层次上说,公共话语的充分表达,也为舆论监督、社会决策提供了很好的民意基础,可以更好地为构建和谐社会作贡献。然而,现在的传统媒体,在公共话语表达平台的建设方面基本上是乏善可陈,偶有意见表达渠道也多是所谓精英话语,远离普通受众。因此,看到无数互联网站开设的BBS上人满为患之时,传统媒体的从业人员没有理由抱怨受众的无端流失。

守望功能和话语平台功能的双重失调,对互联网等新型传媒形态来说无异于为渊驱鱼,而对于传统媒体来说,受众流失当然也就在所难免。

关键词: 市场双重分割

2005年7月21日,中国互联网信息中心(CNNIC)发布“第十六次中国互联网发展状况统计报告”。最新统计显示,截至6月30日,中国网民人数达1.03亿,仅次于美国位居世界第二,用宽带上网的用户首次超过了网民的一半。虽然互联网广告额只占中国整体广告份额的不到1.4%,让传统媒体深感不安的是,网络不仅抢走了它们的部分广告,更为重要的是抢走了它们赖以生存和发展的重量级读者群——一群具有极强社会行动能力的年轻人。

其实,互联网等新型传媒对于年轻受众的吸引,并不只是一个媒介形态的问题,更为重要的原因在于,这种媒介给受众提供的个性化的互动服务、公共性的话语平台、人性化的信息处理、全息化的功能整合,都是传统媒体

^① 喻国明《当前中国传媒业发展客观趋势解读》,《中国传媒报告》2005年第3期

所不能提供或不能完全提供的。就用上文讨论的环境守望功能的实现来说,传统媒体由于观念的束缚,在重大事件发生的紧要时刻,反应迟钝,在上世纪 80 年代,人们寻求替代物的时候可能会通过收听境外广播获得满足,现在,人们只要打开互联网,自己感兴趣的信息就可以轻易获得,而且还会是超出想象的丰富和深入,更进一步,只要愿意,网络可以提供即时充分的意见表达空间。

因此,可以说,网络等新的传媒形态首先以其互动性、人性化的渠道资源从传统媒体那里分流了一部分受众及其接触传媒的时间;然后再通过售卖这些具有社会控制能力的受众的注意力资源来获得广告商的广告业务。在传播分众化、广告投放精准化时代,投放目标人群宽泛、传播效果不清晰的传统媒体,正在将自己的特色和风格发挥成一种局限而画地为牢,为自身的发展设置了瓶颈。2004 年,一项针对北京市场的调查显示,在北京阅读报纸的人群中,35 岁以下的年轻读者已经有 11.6% 的人由过去的经常阅读报纸转变为现在的几乎不读报纸,因为他们已经习惯于从互联网上获取新闻及相关信息^①。

关键词:空间双重挤压

在中国的传统媒体还处于成长期的时候,多种新型媒体的产生和发展,改变了原有的传媒生态环境。面对新的格局,竞争心智尚未成熟的传媒经营者们开始了本行业的恶战。报纸发行大战、电视剧独播之争以及版面和节目形式的相互克隆,各种竞争手段单调且无所不用其极,将传统媒体行业内的利润急剧摊薄。

在没有其他形成核心竞争力途径的情况下,同一市场上的可替代产品数量猛增,价格战便难以避免。报业通常是价格战,以同城报纸价格战最为激烈的南京为例,曾经出现过这样的情况,一份 80 多版的报纸有半斤重,卖废纸可以一份赚 3 到 4 角钱,而当时批发价才 1 角 7 分,零售价 3 角,于是不仅是报贩,甚至是普通市民都发现了这样的生财之道,直接将报纸卖到收

^① 吴海民《中国媒体大变局》,《今传媒》2005 年第 12 期

购站比送到报摊赚的钱还多。于是,在这样的利益机制作用下,每家报纸的发行量都飞涨,但到年底结算时才明白发生了什么^①。这样的价格战结果可想而知,报纸利润空间被极度挤压,而有效到达率却极度萎缩,最终导致整个产业的发展出现危机。

在电视行业,由于卫星电视的发展,全国性的电视传播市场正在形成,省级卫视之间以及省级卫视与中央电视台之间在同一平台上的竞争成为现实。由于市场竞争还不充分以及内部激励机制的不健全,各电视台的节目创新和经营创新投入有限,动力不足,竞争不可避免地走向同质化,独播剧的价格竞争正在形成,湖南电视台、浙江电视台等有一定实力支撑的省级卫星电视台正在和中央电视台叫板,独播剧的价格正在不断提高,以前最好的剧作首播权不过四五十万元一集,韩剧《大长今》的单集“买断”价格也不足十万元^②,但新近成交的《京华烟云》、《雪山飞狐》,单集价格都攀上了七八十万元的高位。这样电视台的播出成本无疑会越来越高,而由于各家竞争的时段相似,手段相同,广告收入将被进一步分摊,电视产业市场最为激烈的价格战从此开幕,其惨烈程度应该不亚于报纸的价格战。

总之,因为新媒体外部分割和传统媒介产业内部恶性竞争的双重挤压,传统媒体的利润空间不断缩小,靠习惯了的经营模式和盈利模式,走出拐点获取新生希望渺茫。因此,从困境中突围还需要全新的战略。

关键词:碎片化时代的多重整合

上文对我国传媒产业 2005 年生存状态所作的多层分析所要表达的基本点在于,中国的传统媒介正处在一个危机四伏的十字路口,在传媒整体生态改变的情况下,传统媒体要走出困境,重新走上发展坦途,有赖于今天对自身困境的深刻反省和对固有观念以及运作手段的实质性突破。换句话说,危机对于不同的主体具有不同的意义,危机可能意味着困境,也可能意味着转机,关键在于我们以什么样的态度去看待危机,是进退失据还是突围有道。

① 马培军《南京报业大战:告别“南京模式”》,《青年记者》2005 年,第 8 期。

② 王文《电视剧进入独播时代地方台“抵抗”央视》,《江南时报》2005 年 12 月 12 日 第十六版。