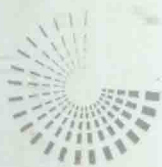


人民日报学术文库



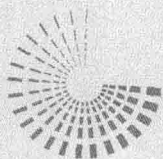
叶新著

美国杂志出版 个案研究

The Case Study of USA Magazine Publishing

人民日报出版社

人民



叶新著

美国杂志出版 个案研究

The Case Study of USA Magazine Publishing

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国杂志出版个案研究 / 叶新著. —北京: 人民日报出版社, 2013. 12

ISBN 978-7-5115-2312-9

I. ①美… II. ①叶… III. ①期刊—经营管理—美国
②期刊—出版工作—美国 IV. ①G237.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 304095 号

书 名: 美国杂志出版个案研究

著 者: 叶 新

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 林 薇 张炜煜

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369514

网 址: [www. peopledaily. press. com](http://www.peopledaily.press.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 305 千字

印 张: 16.5

印 次: 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-2312-9

定 价: 48.00 元

序言：美国杂志业是一面镜子

美国杂志业是一面镜子，对于近 20 年一直寻求改革发展的中国刊业而言，研究、学习、效仿美国同行是我们强大自身的捷径之一，毕竟，今天美国的许多大刊名刊都已经活跃了几十年甚至上百年。

2003 年，我开始了一个出版专业记者的职业生涯，专门跑期刊口。彼时，美国顶尖的传媒公司如赫斯特、康泰纳仕、时代华纳等均将国际扩张的重心放在中国。通过美国国际数据集团（IDG），赫斯特与中国的《时尚》杂志社成功联姻，凭借资本和版权合作，得以将美国消费类杂志的品牌和运作模式带入中国，其他公司则一直在中国出版大门口徘徊，伺机进入。印象较深的是，那些年康泰纳仕与新闻出版总署合作，连续多年组织期刊业的研修与培训，师资精良，视野开阔，美国同行把他们多年总结的办刊经验与经营理念倾囊相授，令国内期刊人大开眼界，受益匪浅。彼时，今天的《第一财经日报》总编辑秦朔游学美国期间写了一篇《中美杂志比较研究》，该文在国内期刊业广为传播，它像一扇窗户，使国内刊人得以窥见美国杂志业的成功“秘诀”和中国的差距。

“师夷长技”大概是进入 21 世纪初的中国期刊人必修的一门课，进行改革发展的期刊业跟中国许多其他行业一样，变革过程一直是摸着石头过河，边干边摸索。出国研究考察也没那么普遍，只能靠别人见诸报端的研究成果来了解美国同行。

我所供职的媒体，一直比较重视国际出版的报道与研究，关于欧美尤其美国杂志业的报道落在了英语勉强过六级的我身上，密切关注国际期刊联盟（FIPP）及各国期刊协会的日常信息，尤其是美国几家专业媒体及网站的专题研究，自然成了我的工作任务之一。

也就是在这种翻译报道工作中，我结识了北京印刷学院叶新教授。叶教授

立足编辑出版专业研究，但对欧美畅销书、畅销期刊的研究则是其个人兴趣所向，这是我们从认识到相熟的起点。

不同于我对美国杂志业的关注更多地放在动态消息、研究报告的直接转述，叶教授的着眼点则放在个案、专题的研究上，他更喜欢透过现象找到其背后的发展逻辑。比如他不止一次地跟我在电话里讨论梅里迪斯旗舰杂志《美好家园》的成功路径。有一段时间，他的研究中心放在了杂志品牌上，逐一挖掘美国畅销刊的品牌塑造和延伸之路；再过一段时间，他又开始研究美国的名人杂志，扒拉出不少我平时关注不到的话题和材料。

作为一个编辑，我经常跟叶教授要稿子，希望他的一些文章能给我发表。不过，更多的时候，我们更愿意一起探讨一些大家会关心的话题，交换彼此掌握的信息和材料，然后跟国内期刊进行“对表”，找出我们中国期刊的不足。叶教授门下多位硕士研究生也曾先后到我这里来实习，其中不乏表现优异后来成为我同事、现在仍然是朋友的李鹏。

对国外的研究其最终的目的是为国内杂志出版业服务，后来，我不断地听到叶教授为一些杂志做专项课题、担任“军师”，真正实现了学以致用。

在国内，持续持续关注国外杂志业的学者和专业媒体人并不多，叶新和我有幸忝列其中。不过，中国刊业整体市场规模和受关注度都不大，也就难有大的研究成果。相关的文章散见于包括我所供职的《中国出版传媒商报》（原《中国图书商报》）以及《传媒》、《出版发行研究》、《中国出版》等专业媒体。叶教授多年前出版的《美国的杂志出版与经营》是其中的“集大成者”，比较系统地介绍了美国杂志业的发展经验与典型案例。而即将付梓发行的《美国杂志出版个案研究》一书料定会为我们呈现更多关于美国成功杂志品牌的策略细节，为正处转型期的中国期刊业提供不少参考。

中国出版传媒商报社《传媒中国周报》主编 马雪芬

2014年4月

目 录

CONTENTS

第一篇 杂志出版发行集团个案研究 1

永远走在时代的前列

——时代公司杂志经营策略分析 3

美国家庭观念的守护神

——梅里迪斯公司 20

美国杂志出版商的定制出版业务分析

——以梅里迪斯整合营销公司为例 45

《国家地理》杂志的传奇王国 51

PRIMEDIA 集团杂志经营策略解析 72

古纳亚尔缘何退出美国杂志市场 80

美国最大的杂志发行公司

——柯蒂斯发行公司 89

第二篇 杂志品牌个案研究 97

《美好家园》品牌经营策略分析 99

是谁缔造了《纽约客》王朝? 106

游走在杂志和电视之间

——初探美国《电视指南》成功之道 115

《读者文摘》的品牌拓展之路 129

《人物》周刊:美国小报化杂志的巅峰 135

好管家研究所如何建立杂志公信力	141
美国定制出版个案分析	
——以《食品与家庭》项目为例	146
拿什么创造《AARP 杂志》的成功	155
美国发行量最大的免费杂志	
——《游行》	161
美国网络杂志的运营特点	
——以 Slate 为例	166
美国名人冠名杂志启示录	169
出版杂志泰斗——《出版商周刊》	176
《海军陆战队员》	
——美国军事杂志的典型代表	180
300 字引发的大风波	
——关于《福特回忆录》的版权之争	188
第三篇 著名杂志出版人个案研究	195
“美国杂志第一夫人”	
——凯瑟琳·布莱克	197
乔治·格林的跨国经营之路	200
美国杂志先生和他的“创刊指南”	206
第四篇 杂志出版宏观管理个案研究	211
美国杂志业出版业协会职能探析(以 MPA 为例)	213
“杂志界的奥斯卡奖”	
——美国国家杂志奖	223
国家杂志奖数字化奖项统计与分析	235
美国杂志人的最高荣誉	
——杂志终身成就奖	250
后 记	253

永远走在时代的前列

——时代公司杂志经营策略分析

杂志因注重内容不断丰富人们的精神生活，又因追求经营而不断壮大自身、繁荣产业。时代公司作为美国乃至世界杂志出版业中的佼佼者，通过多年来的经营建立了自己的杂志帝国，一直引领美国杂志业的潮流。那么时代公司究竟是怎样发展到今天这样的规模呢？有什么成功的秘诀呢？让我们走近时代公司，揭开它神秘的面纱，一起来探寻它的经营之道。

一、时代公司的历史与现状

时代公司（Time Inc.）成立于1923年，初期主要出版《时代》（Time）和其他经营类志，从20世纪60年代开始扩展到图书出版和电视娱乐业。到80年代已经发展成为一个庞大的媒体集团——时代华纳集团。经过多年的购并和整合，时代公司和华纳兄弟娱乐公司（Warner Brothers Entertainment Inc.）、家庭影院公司（HBO）、有线电视新闻网（CNN）、新院线（New Cinema Line）、美国在线（AOL）、华纳图书出版公司（Warner Book Group，2006年2月被时代华纳以5.375亿美元的价格出售给法国媒体巨头拉加德尔集团）等一起组成了时代华纳公司——一个跨媒体、纵深经营的庞大传媒帝国，位居世界前三甲。作为时代华纳集团旗下的一个子公司，时代公司主要从事杂志、相关图书出版及媒体经营业务，杂志出版几乎占据了时代公司的整个业务重心。多年来，它一直是时代华纳集团发展的基石，2005年的收入占集团总收入的13.39%。

现在，时代公司已经成为世界上最受欢迎的消费类杂志出版公司，截至

2006年3月,它在全球范围内已拥有多达154种杂志,涉及众多领域。旗下有《时代》、《财富》(Fortune)、《人物》(People)、《体育画报》(Sports Illustrated)、《风尚》(In Style)等一系列重要的杂志品牌。

表 1-1 时代公司杂志分类

杂志种类	杂志名称
时政	Time 系列
财经	Fortune 系列、Money、Business 2.0、BMX Business News 等
科技	Popular Science 等
家庭	Parenting、Baby Talk、Ideal Home、Family 等
娱乐	Entertainment Weekly、TV Times 等
时尚	In Style 系列、Nuts 等
名人	People 系列、Essence、Who 等
体育	Sports Illustrated 系列、Golf、Shoot Monthly、Yachting、Rugby World 等
女性	All You、Women、Women World、Marie Clarie 等
生活	Life、Real Simple 系列、Life and Style、Outdoor Life、Cottage Living 等
汽车	Audi Magazine、TransWorld、Motorcross、SuperBike Magazine 等
音乐	Hi-Fi News、NME 等
健康	Health
休闲	Leisure Arts、Stamp Magazine、Horse、Cage & Aviary Birds 等

在2005年的国家杂志奖评选中,时代公司获得4项大奖。其中,《婴儿会话》(Baby Talk)获得最佳个人服务奖,《体育画报》获得最佳生活休闲奖,《时代》获得最佳图文奖,而《大众科学》(Popular Science)获得最佳版面奖。2006年,《时代》则一举夺得综合优秀奖(期发量200万册以上)和最佳特刊奖,而《高尔夫》(Golf)获得最佳生活休闲奖,又为时代公司带来3项桂冠。

2006年3月,时代公司有4本杂志荣登《广告周刊》(Adweek)的“畅销杂志前10名排行榜”(Hot List of Top 10 Magazines)。《人物》第一,《简约》(Real Simple)第三,《风尚》第七,《烹饪之光》(Cooking Light)第八。《人物》还被命名为《广告时代》(Advertising Age)2005年“年度杂志”(Magazine of the Year),而《简约》紧追其后。

据统计,每3个美国的成年人中有两个都阅读时代公司的杂志。每个月全

球有 1.73 亿 18 岁以上的人阅读时代公司的杂志，而次数更是高达 3.4 亿次。时代公司的杂志已经延伸到了全世界的各个角落，对人们的生活产生了重要的影响。

二、时代公司的经营策略

一、品牌化经营

作为企业产品经营的一个概念，品牌是指某种产品与服务的名称及其标识，用以同竞争对手的产品或服务相区别。品牌是其外在表现形式与内在整个素养的综合。媒体的品牌不仅意味着杂志内容的特性和品质，同时也与受众的倾向意识有密切的关系。品牌需要内容来维护、支持和发扬，没有吸引人、令公众信服的内容，媒体的品牌塑造就只是纸上谈兵。自 20 世纪 90 年代以来，传媒的竞争已经进入到品牌经营的时代。一个媒体的地位与影响取决于它的品牌产品。

（一）创立自己的标志性品牌

提起时代公司，很多人的第一反应都会是《时代》，这是由亨利·鲁斯（Henry Luce）和布里顿·哈登在（Briton Hadden）1923 年 3 月创办的杂志。《时代》是时代公司的源头，更是公司的一面旗帜。很多人都是通过《时代》知道时代公司的，现在《时代》业已成为时代公司的标志性品牌。

《时代》是美国第一份用叙述体报道时事，打破报纸、广播对新闻垄断的大众性期刊，其编排广为国内外新闻杂志所效仿。读者主要是中产阶级和知识阶层。它对国际问题发表主张，对国际重大事件进行跟踪报道，在美国颇有影响力。《时代》周刊也是世界知名的品牌，在全球拥有广泛的读者。《时代》有美国国内版、国际版，以及欧洲、亚洲和拉丁美洲版，各版内容基本相同。它占据着巨大的国际市场，成为宣传美国价值体系和生活方式的最好载体。

面对市场中激烈的竞争，《时代》究竟依靠什么法宝获得成功呢？

1. 报道的分类化与国际化

（1）分类化。《时代》创刊时宣称，它旨在使“忙人”能够充分了解世界大事。该刊的特色是将一周的新闻进行组织、分类，并提供背景材料，进行分析解释。这样的报道方式能迅速引起读者的关注，使读者面对报纸铺天盖地、

却又显得杂乱无章的报道，理不清头绪时，迅速地找到自己最需要了解和关注的新闻。

(2) 国际化。立足美国、关注全球一直是《时代》的一大特色。《时代》对新闻的关注极其敏锐，哪里有好新闻，哪里就有《时代》记者的身影。它的笔端触及世界的每一个角落。《时代》追溯孤立事件的来龙去脉，介绍各行国家的版图，援引它们的政治情况，帮助读者克服拼读名称方面的困难，以及使用报纸从未用过的图表等。它使复杂的国际问题个人化、生动化，更加直接地展现给读者。《时代》的报道能做到如此广泛和国际化，得益于它拥有强大的采编队伍。它在世界各地办有欧洲版、亚洲版、拉丁美洲版，并设立了分社。以亚洲版为例，《时代》在亚洲设立了日本东京、中国香港、印度新德里等分社，并在众多的新闻从业人员中精心挑选出精英分子组成无坚不摧的战斗群体。迎合各国读者的爱好，宣扬不同的主张，本来就是该杂志的优势，“出版无国界”已经不再是一句空话。

2. 报道的深刻性、权威性

在信息时效性上，新闻周刊、无法与提供一般性资讯的电视新闻、报纸抗衡，它的影响力来自于其信息的权威性。信息的权威性实际上是一份新闻周刊综合实力的反映，至少是其新闻的采集能力、分析加工能力以及后期制作能力的全面体现。

《时代》作为一家主流新闻周刊以无可争议的新闻业绩成为具有国际影响力的品牌刊物。而这种品牌的认同体现在它具有别人不容易模仿、代替、超越的优势能力，体现在它风格、内容上，也体现在它的工作流程上。《时代》的报道非常地详尽和权威，通过图表、数据、贴身采访和大量的幕后工作把最值得关注的东西呈现在读者的眼前。

除了时政类杂志《时代》外，时代公司还在其他领域塑造了一系列自己的品牌杂志，如《人物》、《财富》、《娱乐周刊》、《体育画报》等等，无不是该杂志类别的领袖。这些杂志品牌是时代公司巨大的无形资产，为它带来庞大的边际收益和不可估量的市场价值。

(二) 进行杂志品牌的延伸

当一份杂志的品牌建立后，即被受众所认可之后，读者会对与之相关的品牌关注并产生一定的忠诚度和信赖感，但这些都不是唯一的也不是不变的，读者也会有其他的选择。要保持读者对杂志品牌的忠诚度和信赖感，就要对杂志

进行品牌延伸，为读者提供更多的选择机会。

杂志品牌延伸 (Magazine Brand Extension)，也称为杂志的特许经营，是指杂志品牌拥有者利用原有品牌的市场知名度开发同名或类似的系列产品的行销策略。在杂志业极其发达的美国，杂志出版商往往利用读者对杂志品牌的忠诚度，去生产各种各样的衍生产品或副产品。而读者在对杂志品牌本身忠诚的同时，也会对杂志的相关活动产生较高的认同。这时，杂志社就能有效地利用读者的品牌忠诚进行一系列的品牌资产开发。

创新出版品牌经营的关键，是充分利用出版物品牌的市场号召力和社会影响力，以品牌为龙头，对市场资源进行全方位，立体式和多角度的优化配置，使市场资源在优化重组中生成新的价值，在品牌优势向效益优势的转化中产生最大的边际效应。

杂志品牌的延伸和开发有各种各样的形式和途径，范围有大有小，有宽有窄。有的只限于杂志范围内，有的则延伸到图书、文化用品、网络及其他媒介，而有的则走得更远，进入了一般产品领域。

1. 创办子刊

《时代》采用的主要形式是创办子刊。创办子刊是杂志品牌延伸的基本形式。就美国杂志而言，他们在占领全国市场的情况下，往往向国际上各个国家和地区、国内各个地区和城市进行拓展，产生了各种各样的国际版和地区版。而有的杂志则将瞄准新的市场或细分市场，创办新的相关刊物。

(1) 国际版

某个杂志如果占领了国内市场，有了相当大的知名度，它下一步的举措就是开拓国际市场，出版国际版。由于其内容和语言只专门针对某个国家或地区，其实就是本地化专版。

时代公司知名的流行时尚类杂志《时新》在美国本土获得成功后，按照区域的不同，现已创办了7个不同的国际版本，地跨欧洲、亚洲、南美洲和大洋洲，行销全球40多个国家。区域化是媒体的重要市场特征，各个区域不同的版本结合当地的文化与特色，突出与国际化战略与本土化经营相结合的方式，利用当地的文化资源作为杂志内容的载体，用他们的母语表达，使读者感到更亲切，更容易接受。

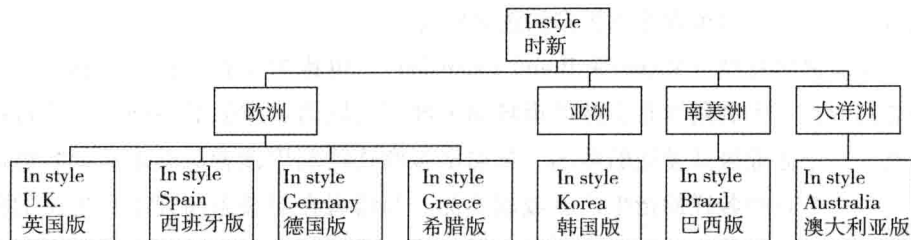


图 2-1 《时新》国际版

(2) 小众群体的子刊

有些杂志征对不同的读者群或者同一读者群内的小读者群，开发新的刊物，满足读者进一步的需求。比如《人物》就创办《人物·青少年版》(Teen People)，在美国中学生中获得了巨大的成功。《体育画报·儿童版》(Sports Illustrated For Kids) 专门针对儿童读者，无论是内容还是版式都更加贴近儿童，使他们更容易接受。此外，还有《财富》专门针对小型商业企业创办的《财富·小商业版》(FSB: Fortune Small Business)，具有更强的针对性和更加明确的目标读者群。

(3) 语言版——西班牙语版

除了一般意义上的子刊，时代公司瞄准西班牙族裔市场，创立了专门的语言版——西班牙语版。根据美国信息调查局的数据，西班牙族裔是美国最大的一个少数民族，人口大约 4000 多万，他们的购买力到 2007 年将达到 100 多亿美元，到 2010 年，在美西班牙人的消费力将占到全美人口消费能力的 11%，对于杂志出版商来说这是一个巨大的市场机遇。而且邻近的古巴、哥伦比亚、墨西哥等国都是说西班牙语，还有将近一半的拉丁美洲人使用西班牙语，同时还可兼顾欧洲市场，此举可谓一举多得。时代公司意识到了西班牙语市场的无限潜力，努力加大对该市场的投放。面向西班牙族裔的杂志其文化倾向非常重要，因此，杂志文化旗帜要鲜明，内容要满足受众的这种丰富性需求。《人物》就专门针对西班牙族裔创办了《人物·西班牙语版》(People en Español)。此外，时代公司还和墨西哥拓展集团 (Grupo Editorial Expansión) 合资出版了 15 本杂志，其中包括该集团的旗舰杂志《拓展》(Expansión) (墨西哥主要的商业杂志)，以及拥有墨西哥广告页最多的名人类双周刊杂志《谁》(Quién)。这些杂志为时代公司占领西班牙语市场发挥了巨大的作用。

2. 举办论坛和会议

除了创办子刊外,时代公司也经常举办论坛、会议,来塑造旗下杂志的品牌。《财富》杂志从1955年开始评选“500强企业”,1995年又创办“《财富》论坛”,近50年来,“财富500强”成为美国工业界最热门的话题。全世界的媒体都以此为重要新闻进行报道,而进入500强的公司更会声名大增。1999年在上海,2001年在香港,2005年在北京举行的三次“《财富》论坛”,让中国人亲身领略了《财富》杂志的影响力。论坛的举行,使杂志进一步提高了自身形象,在商界中间建立了极其有效的关系网,并深入了解了各地的经济发展态势,更深入和丰富了报道。这是杂志和商界满意的双赢结果。

1999年在《财富》创刊70周年之际,它又推出了“财富500”股票指数与“财富e-50”股票指数。《财富》期望在不久的将来诞生以这两个指数为基础的其他金融工具以及共同基金。所有这些活动使得《财富》牢牢地嵌入了美国最活跃最重要的经济之中。

务实、灵活而有效的品牌战略直接决定着杂志的发行销售及其未来发展。一方面,读者喜欢品牌杂志,因为简单化的认知选择使其能够迅速获得知识需求和审美愉悦;另一方面,广告商偏爱品牌杂志,因其可以从品牌杂志与读者群保持的良好互动关系中受益,即所谓的“光环效应”。其实,对任何行业尤其是杂志出版业来说,品牌都极其重要。因为一个成功的品牌恰恰正是媒介重要的无形资产,而对品牌“本色”与“独我”的价值追求,可以使该媒介赢得更多的忠实读者,增强其社会影响力甚至历史厚重感,并由此获得现实可以预期的可持续赢利。

品牌的建立、维护、经营、开发成为杂志经营的新的经济增长点。品牌是杂志的核心竞争力,品牌是媒体创新的源泉。一个有影响力的品牌往往有很高的品牌价值,能够取得应有的发行量和可观的广告收入,给读者留下深刻的印象。而成功的品牌不能仅满足于对原有品牌的依赖,而必须不断延伸品牌才能取得更高的成就。从时代公司的经验来看,品牌延伸往往成为一个成功的杂志品牌不断发展的重要推动力。

二、准确的市场定位

杂志的市场定位是指杂志经营者根据读者的需求及竞争者在市场上的情况,对杂志的经营、服务确立目标,塑造形象,并把这种形象传达给读者,使读者

了解、认知，从而确立杂志在读者心目中的地位。

（一）市场定位的关键点

1. 定位不在产品本身，而是在消费者心里。必须以消费者为导向，迎合消费者的心理，将产品定位在目标消费者所偏爱的位置上，击中消费者的心，在其心中占据阵地，即所谓的“攻城为下，攻心为上”。

如何正确引导和教育孩子，是很多家庭都面临的问题。当他们有问题时该向谁求助呢？时代公司的亲子教育类杂志《养育》（Parenting）正是抓住了读者的这一需求，与家长像朋友一样沟通交流，共同探讨解决有关教育孩子的各种问题。《养育》也因此获得了成功，取得良好的经济效益和社会效应。

2. 市场定位就是将差异化做出来（功能的差异，形象的差异），差异化就是竞争优势。畅销全球的《时代》，各个版本都不相同，每个版本都有自己的特色。正所谓国际化内容、本土化经营，就是由于这些差异才满足了各种不同语言、不同文化背景的读者的需求。

3. 市场定位，不求最多，但求最好。现在的杂志越来越崇尚“个性主义”，逐渐走向了受众细化的市场。时代公司看清形势，制定了“小众文化”的策略。他们的目标读者定位于那些需要专业性知识的读者。在这一经营类的影响下，时代公司推出了《飞机》（Areoplane）、《吉他》（Guitar）、《鸟笼与鸟》（Cage & Aviary Birds）、《高尔夫》（The Golf）、《马》（Horse）、《铁路》（The Railway）等一系列有影响力的专业性小众杂志。在抓住大众市场的同时，兼顾小众市场，整体上保持在市场中的领导性地位，并争取在每一类杂志市场上都占到前三位。

4. 定位必须富有创意地表达这一定位信息，表达不到位，形象就不鲜明，就不能对消费者的心灵产生震撼。就像《时代》那数十年经久不衰的人物封面和醒目的红色条纹边框一样，简洁大方又富有冲击力，能充分地引人注目，告诉人们：“这就是《时代》，迅速给你需要的！”

（二）《你们》定位的案例分析

2004年9月问世的《你们》杂志是时代公司新创办的一本女性杂志，在经过调查和研究之后，它打破以往的传统模式，在定位上另辟蹊径，寻求突破。

首先，《你们》确定的读者对象定位是年龄在25岁到54岁之间的女性，是那些被称为“沉默的大多数”和“被遗忘的美国人”的妇女。她们家庭年收入约2.5万美元，她们是家庭事务上主要的决策者。同时，她们还是大杂志的消费者，但是她们对那些流行时尚、名人生活不感兴趣。

根据读者的需求,《你们》将自己定位为女性的实用杂志,一本给妇女提供切实可行的解决方案的指南。它帮助妇女完成每天的工作,内容从人际关系到房屋修理,并提供可行和实用的解决方案。

《你们》最大的突破是在发行方式上。多年来,为了取悦订阅者以维持发行量,许多出版商不惜采用亏本的办法,如给予订阅者几期免费杂志和提供较大的折价优惠,目的是从广告客户中赚回亏损。但是,从广告商处挣的钱有时很难补偿发行损失。因此,《你们》杂志出版商采用新的模式,即放弃订阅、专注零售和低价策略。与时代公司出版的其他杂志专注订阅不同,《你们》仅在美国最大的百货零售商沃尔玛超市(Wal-Mart)内发行。杂志在沃尔玛超市近三千个销售中心靠近收银台的走道旁的杂志架上出现。沃尔玛超市的收银员还佩戴推销杂志的粉红色纽扣两个星期。目前,沃尔玛超市内杂志的销售量占全国杂志零售发行量的15%到20%。

重新定位后的《你们》的发行方式具有明显的特点:

(1) 其读者锁定固定的人群,即沃尔玛的购物者。

(2) 出版商和大型百货零售商相互配合,出版商负责内容,零售商保证发行。

(3) 不再追求订阅,而仅靠一家百货商场的零售。

(4) 走低价路线。一般来说,美国杂志的零售价格为三到五美元,而该杂志的零售价格是1.47美元,减去沃尔玛10%的折扣,一本杂志仅售1.32美元。

事实证明,这一新的探索还是比较成功的。《你们》第一期发行了46万份,大大超出了预想,杂志的广告也相当可观。例如,第一期的152页厚的杂志中,广告有60页,占杂志总页码的39.5%。它的广告商主要是食品厂、制药厂、汽车制造商、厕所用品厂商和化妆品生产商。其中许多是大的广告客户,如强生公司(Johnson & Johnson)、欧莱雅公司(L' Oreal)和丰田汽车(Toyota)等。《你们》的发行总监戴安娜·欧辛认为,《你们》杂志给市场推广者一个接触不断扩大的消费者的机会。而沃尔玛每周一亿人次的客流量,无论是对杂志还是对广告商都有巨大的吸引力,此次的合作不仅带来了良好的经济效益,同时也激活了新的杂志营销模式。

准确定位市场,以读者为导向,这是时代公司一向的宗旨,也是它拥有众多美国最受欢迎的杂志品牌的秘诀。注意读者的需求,以此为依据在市场上确定自己最合适的位置,提供读者最需要的产品。无论是调查问卷,还是有奖订