

张立伟 著

传媒竞争

法则与工具

第二版



清华大学出版社

张立伟 著

传媒竞争

法则与工具

第二版

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书包括一条副线与一条主线。副线是传统媒体与新媒体的竞争，本书站在传统媒体立场上，集中论述传统媒体如何竞争。主线是传媒业是跨国本土化产业，媒体必须在服务当地与中国发展中实现自身的迅速发展。全书是对这主线副线的详细展开，讨论了传媒竞争的一系列前沿问题。

书中首次提出传媒竞争十大法则：合理借鉴西方战略管理、东方传统谋略；详细剖析中外大量媒体竞争实例；深度展开十大法则在实战中的运用；精心打造多种专用于传媒竞争的工具。以理论带实务，可读性强，便于举一反三。本书对研究者，提供了可作进一步抽象与概括的理论平台；对实践者，提供了可作借鉴的丰富案例资源、实战法则、战略战术。本书适合媒体领导者、咨询者、从业者，也适合传媒研究者、高校新闻传播学师生。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

传媒竞争 法则与工具/张立伟著. —2版. —北京：清华大学出版社，2011.1

ISBN 978-7-302-24222-2

I. ①传… II. ①张… III. ①传播媒介-竞争-研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第247488号

责任编辑：吴颖华

封面设计：刘超

版式设计：杨洋

责任校对：张彩凤

责任印制：何芊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京市清华园胶印厂

装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印 张：16.5 字 数：265千字

版 次：2011年1月第2版 印 次：2011年1月第1次印刷

印 数：1~5000

定 价：29.80元

第二版序：一句话说明本书

赖特·米尔斯说任何思想、任何书都既可以用一句话，也可以用二十卷书来表达。如何用一句话说明本书？——在新媒体勃兴的环境中，传统媒体如何竞争？答案是：服务当地与中国的发展，同时实现自身的迅速发展。把这句话展开，包括一条副线和一条主线。

副线是传统媒体与新媒体的竞争。新媒体兴起后，传统媒体有三种典型反应。一是满腔辛酸无可奈何，以计算自己的死期为乐。报纸哪一天消亡？2043年？2012年？后天？——怎么尽是好莱坞惊悚场景！流金岁月都用来计算死期，负面信息人传人，越想越焦虑，白白糟蹋每一个今天！二是满怀热情轻信合作，认为传统媒体可以拥抱新媒体“融合”成“全媒体”是典型的轻信之一。尽管“融合”之路成效甚微又白骨累累，融合论者要我们信未来……但凡未得到，总是最登对……十年后双双，万年后对对，只恨看不到……好像是梅艳芳唱的。三是冷静应对策划竞争。本书属于第三阵营。

这次修订再版，我把副线厘清。其主旨是：传统媒体与新媒体将长久处于竞争与合作之中，但目前关注多的是合作（融合、汇流等），竞争大大被忽视。我的修订论述了以合作为主流不可取，因为传统媒体是大众媒体，新媒体是小众媒体，媒介融合只会在边缘产品获得成功。主流是新老媒体各走各的路，这将是长期的竞争。本书是站在传统媒体立场上，集中论述传统媒体如何竞争。

如何竞争，与谁？与新媒体吗？是，也不是！先说是。新媒体是小众媒体，它把分殊化（去中心化）推向极致——以致有人说微博的出现标志“个人”互联网时代的到来。但健康社会总是永恒的双向运动：一边分殊化，一边中心化，两者永远在同时进行。新媒体占据分殊化，传统媒体更应加强中心化。再说不是。单挑新媒体，额头绑上“必胜”的血布带，连恋人也吓得战战兢兢……媒体通常不是只有一

个一目了然的竞争对手，其对手分布在从同行竞争（生产同类产品）到市场竞争（满足类似受众需求）的广阔地带，事先很难预料谁会来竞争。与其处心积虑去盯对手，不如“天行健，君子以自强不息”，反求诸己、厚植根本，多多思考自身的成长——这就进入了本书的主线。

这次修订再版，我让主线更加突出。其主旨是：传媒业是跨国本土化产业，媒体必须在服务当地与中国发展中实现自身的迅速发展。而中国发展=中国现代化，21世纪中叶基本实现现代化，这已成为国家目标；如果没有意外，到21世纪末，将是中国全面实现现代化。中华民族几代人的追求和梦想，泥水里滚过、血水里趟过、盐水里煮过，从一袭青衫到五星红旗行走在茫茫太空，终于到了最后100年的加速冲刺阶段。整个21世纪，没有比现代化更大的时代主题了！重点修订的一章就改为：“与现代化中国一起成长！”——有了这个大目标，境界就从容高华起来，无需在竞争对手逼来时头发乱了……正是这个原因，普遍关注的传统媒体与新媒体的竞争，我只作为副线，你要跳出问题才能看清问题，尤其要看到比问题重要得多的机会。同样是这个原因，机会抓住了，自身强大了，竞争对手其奈我何？不要“亡国论”，也不要“速胜论”，要准备打“持久战”。主线、副线于此汇集。

米兰·昆德拉说：书是一个暗号，一些人靠这样的暗号从茫茫人海中认出对方。既然修订再版，就把暗号说明，本书是为这些人写的——他不相信传统媒体死期将至，认为其还要在中国现代化进程中大显身手；他不相信传统媒体的出路只有单行道，比如数字化、比如媒介融合，而是愿意向多种可能性敞开，准备好多种竞争工具，以便对付不同对手的挑战并抓住转瞬即逝的机会。这些人，是本书的核心读者。因而，本书也与“媒介融合论”、“报纸消亡论”等书区别开来。

对读者我说了什么？避开人说他说的“数字化”或“媒介融合”，总得说些“要做”的事。仍是我在“第一版序”中说的，本书讨论的是今后10年中国传媒业必定会面临的主要挑战，为此需要准备多种工具——如果你手里只有把锤子，你看任何事物都是钉子。再揭开个小秘密，当时想的是这书能够有10年的生命，我就很满足了。为什么10年？我不是个追风筝的人，我与新闻界最“潮”的热点有意识保持了距离，我更喜欢拉大时空跨度来思考。这就决定了本书不会大红大紫，不会得“最受欢迎畅销奖”。反过来焉知非福，不追风筝不赶潮，不in的，也不担心out。



现在修订再版，我对10年与否也不再执著，云在青天水在瓶，何必斤斤计较什么形态？我高兴的是，本书的某些论述已成为业界实践。比如“发展报道”，请读者做个小实验，马上在网上搜索，看它今天如何，连《国家发展报道》杂志都创刊了。又比如“机关报与都市报的对接”，那些要办“都市党报”或“新型城市党报”或“主流都市报”的，总能找到“对接”的痕迹。据最新消息，中国优先开发三个特大城市群，重点发展八大城市群，那么，本书期待的“大而全综合性都市日报”——会跨省出现吗？

保罗·莱文森说：“在科学界和社会科学界，判断一个人思想正确与否的最可靠的办法，就是衡量其预言是否准确。”我不想用这话为自己贴金，因为我不认为自己在预言。作为选择新闻研究为业的一名研究者，虽然薪水微薄，但我的职责是阅读、观察和思考，选择已经存在的现象，构建为概念和命题，从潜在的发展指出趋势，以直截了当而负责任的论述，对新闻界提出一些建议。当其被采用，我很快乐；想到这建议写成书还能卖钱，我就加倍快乐！——将身直上孤峰顶，月下披云啸一声！山鸣谷应，风起水涌……

特别要感谢带来这快乐的本书的责任编辑吴颖华女士。这本书就是她逼出来的。她通过电子邮件来约稿，随后有多次交流，明媚的笑声以坚定的意志为后盾，既维护出版社利益又擅与作者沟通。大到全书篇章结构的调整，小到引文出处或表述方式，她又是电话又是短信又是电子邮件，以专业的娴熟加女性的灵思，为本书增色添香不少。遇上这样的好编辑真是几世修来！

有这样的编辑，有这些读者，我不认真修订未免太不“惜福”。遂删去4万字，补充4万余字，删掉过时例子或论点，充实前面说的主线与副线。还有修改表达的语气、色彩与节奏，我希望读者听到一个有个性签名的人在说话，夹杂山光水影和轻松自如的咳嗽声，时而锋芒毕露，时而低声细语或暗自发笑……投我以琼琚，报之以琼瑶；投我以白眼，报之以傻笑……说到笑，想起一个笑话，就用它结束：

歌唱家一曲唱完，听众要求他再唱一遍；唱完，听众又要求他再唱一遍……接连几次歌唱家受不了了：这样下去几时才是个头啊！——听众说：直到唱准了为止！

那个歌唱家就是我！

第一版序：阅读本书的理由

1999 年，我开始关注传媒竞争，先检索一番文献，才发现这个经常被挂在嘴边的话题，研究是如此的稀少。当时国内没有一本这方面的专著，论文也很少以此为题。

生命对于人只有一次，当决心用几年时间去投入一个领域，是有必要追问哪个领域是最值得委身的。现在回头看，我是入对行了。这几年，有关传媒竞争的专著就出了好几本，更别说雨后蘑菇一样的论文，我们对传媒竞争的知识和智慧正在高速扩展，其速度几可媲美家用轿车的普及。

市面上已经有了几部研究传媒竞争的专著，为什么我还要出一本？像秋菊打官司，要给个说法。至少，在以下三方面，这本书与他书不同，代表我 8 年来的研究特色。

一、引入里程碑式的成就

研究传媒竞争在本学科没有多少积累，与其白手起家，不如放手借鉴。以学科论，我重点借鉴的战略管理，后者自 20 世纪 90 年代以来掀起研究高潮，有人归纳它已有“十大学派”，从一个侧面可看出其繁荣。以人论，我最钦佩管理大师彼得·德鲁克，其研究风格深深影响了本书，尤其是宽广视野中的“横向移植”，即一项研究的基本思想是应用或移植其他领域的发现。第一次得知德鲁克的招牌菜——企业“目标管理”，居然是对苏联国民经济五年计划的资本主义翻版，让我目瞪口呆。以新旧论，我从来不在乎新旧——尽管新闻界对“新论”有失常的偏爱，这不仅不公平，也把形式和内容混为一谈，其实好些胡说八道的“新论”还不如一朵烟花炫目得长久。我看重的是那些经过时间和实践检验的里程碑式的成就，我用它们来分析传媒竞争。

毫不脸红地说，像“创造性模仿”、“机遇管理”、“水平营销”、“更经济或更出

色”、“反细分化”、“标杆瞄准”、“产业集群”、“自我管理”、“决定竞争力的钻石体系”……这些理论都不是我发明的，但我是把它们运用来分析传媒竞争的第一人。

“第一”还不是我的主要功绩，我花费心血最多的，是把人家讲工商业的一般理论，修改、转换应用到传媒。尽管“隔行不隔理”，但毕竟“隔行如隔山”，我赞成默多克说的：“我不相信经理人员事事都能经理，也不认为，一个经营百货公司的人能经营一家报馆。……出版业有别于其他行业。”

本书 7.1 节有个明显转换的实例。迈克尔·波特的“价值链”是讲一般企业，我用来分析报业。把波特的框架偷梁换柱、乾坤大挪移，打造成压缩成本的三大杠杆——“宝贝如今姓孙了”，孙悟空说，波特再唤它，它还敢答应么？好了！只要你看过这一节，我就给了你三个阅读本书的理由：首先，你迅速得知战略管理可能移植的一些里程碑式的成就。其次，即使是万能钥匙，开不同的锁也要调整，我就帮你调整了，你知道这些成就如何修改应用于传媒。最后，你有了万能钥匙，又看了我如何调整，你再拿去调整一下开其他锁啊，本书分析的是报业，你再拿价值链去研究广电、期刊业啊，像邦德——詹姆斯·邦德！

二、重在解决关键问题

引入他山之石，是为了解决传媒业的问题。本书反复追问传媒竞争“怎么办”？尤其对那些关键问题。全书按“问题导向”来建构章节。第 1 章总论，后 8 章分论，也就是分门别类阐述八大关键问题——“怎么办”。

我不奢望本书“永垂不朽”，这不是一本 10 年前能写的书——那时书中讨论的问题好多还不存在，你翻一翻目录，像“竞争新范式”、“工业化和信息化时代的休闲传播”、“与现代化中国一起成长”……直到“在替代品最弱处竞争”、“媒体非市场战略”、“媒介融合：哪些无能为力？”……这些话题属于今天，也是今后 10 年中国传媒业必定会面临的主要挑战。这也不是一本 10 年后可写的书——我坚持走经验科学的道路，只对能下手做的事感兴趣，我躲避讨论那些玄秘莫测、放到任何时候都可研究的，像“孔明的夫人是不是恐龙”之类的永恒问题。

追问“怎么办”，对传媒竞争这种实践性很强的课题，你不能对着竹子冥思苦想。有幸的是，近几年，我和业界保持了密切联系，我们经常交换想法、资料、八卦新



闻和段子……因此，本书收集了中国新闻界不少经典案例。如果把它们完整写出，这本书还可以发胖一倍。不过现在不是唐朝，以胖为美；至于想用胖书去骗读者的银子，更是良心大大的坏！我把案例掰开了、揉碎了，去掉多余的脂肪，穿插在各处。当然，这样做更重要的考虑是：我感兴趣的不是案例须眉毕现的细节，而是它不得不对应的那些关键问题。我注重由个案入手，因小见大，举一反三，把经验提炼为通则。

瞧，聊着聊着又给了你两个阅读本书的理由。看看这些经典案例，看看人家“怎么办”而成功。不要相信“失败是成功之母”，很多时候“失败是失败之子”，那是遗传！俾斯麦说：“蠢人常说他们从自己的经验中学习，我却认为利用别人的经验更加好些。”再一个阅读本书的理由呢？——整体大于部分之和，我关心的不是个别案例，而是试图证实的一整套相互联结的更大命题。它集中在第1章“传媒竞争十大法则”中，也分散在后面的每一章中。这套命题是“包含在事实中的逻辑”，有助于你透过现象看本质，把握趋势与全局。

三、准备一个工具箱

重在解决关键问题，这过程中，我制造了多种专用于传媒竞争的工具。按明清工商业行规，挂个店招——“张氏工具”，倒是蛮有古风的。理论和实践边缘重叠，是这批工具的显著特征，我一边用它解决眼前问题，一边努力揭示其内在原理，使之具有普遍意义。

“本书代表论点”列出了20个，是这个工具箱的一级目录。其中部分工具，我在以前发表的论文中已经造出，很高兴看到它们得到迅速使用，在业界的实践中，在同行的论文中——在互联网上输入这些工具名，可查到使用的部分情况。当然，搜索结果有时也让人啼笑皆非，如说孟子“提出‘三维竞争’这个概念”——孟子会说这样摩登的概念？说默多克认为“新闻纸也是体验纸”——默多克会讲如此地道的汉语？我不想对这些笔误小题大做，倒觉得它们给我增添了欢乐，像“误听”歌曲的欢乐一样，如把“我能想到最浪漫的事，就是和你一起慢慢变老”听成“和你一起卖卖电脑”……当然，更大的欢乐还在于，这些工具经历了一番“物竞天择”！

这就是你读本书的最后一个理由了，我给你准备了一个传媒竞争的工具箱。有

专论新闻的“发展报道”、“新闻的大炮”；有偏于情感的“帮闲”、“体验纸”；战术工具有“非核心竞争力”、“记者自我管理”、“巧妙打击组成防御盾牌”；战略工具有“对竞争优势升级”、“非受众”、“开一片竞争蓝海”……这多种工具，有些是互补的，有些是矛盾的。我尤其看重后一种，因为我们置身的现实本身就充满矛盾，工具的矛盾只是反映了对象的矛盾。而自相矛盾意味着，要认识各种力量的真实关系，明确每一种工具的限度——哪些事它能够做，哪些事它无能为力。越过界限就是滥用，脱棒的榔头就会转过来砸向自己！

很久以来，我对新闻界对一两种工具“无比忠诚”感到惊异。在我研究的这段时间，至少有三种工具被普遍地“越界”使用。先是“市场细分”，甚至预言“综合性媒体将被专门化媒体代替”，我不知道，这同预言“超级市场将被专卖店代替”有什么区别。然后是“核心竞争力”，它究竟是什么，却又人言言殊。有人说它是品牌，有人说它是内容，有人说它是人才，还有人说它是策划、定位、整合、资本乃至报道视角，我只弱弱问一句：都是核心，非核心又在哪儿呢？

这几年，新闻界第三次无比热爱和忠诚的新玩意是“数字化”，大家都把它当成拯救媒体的灵丹妙药——大家都错了！因为灵丹妙药专属江湖游医。本书没有专论数字化，我制造工具不追求包罗万象，只希望填补某些关键空白。那么多人都在谈论数字化，我不必再凑热闹。也不是数字化不重要，而是还有更重要的事情要谈！不管你数不数字化，只要传媒竞争，就不能寄希望于一两张偏方，偏方可能治大病，也可能治得“人死病断根”，就看你撞上的是哪路神仙……求人不如求己，准备好多种工具，打开多维视角，向多种可能性敞开，以便应对不同对手的挑战和抓住转瞬即逝的机会。

引句西方谚语来结束本文吧：

——最好的情况，是知道自己知道；次之，是知道自己不知道；再次之，不知道自己知不知道；最糟糕的是，不知道自己不知道！

本书代表论点

1. 发展报道

发展报道即中国现代化报道。现代化六大领域：经济、政治、文化、社会、环境与入。横向看，发展报道一分为六，细分为：经济发展报道、政治发展报道、文化发展报道、社会发展报道、环境发展报道、人的发展报道。纵向看，不同阶段有不同发展重点，21 世纪第二个 10 年，重点是按各地的新时刻表“建成”全面小康社会的报道；前 50 年，重点是各地基本实现现代化的报道；后 50 年，重点是全面实现现代化的报道。发展报道是 21 世纪最重要的主流新闻。

2. 新闻现代化

中国现代化必然要求新闻现代化，这是时势造英雄。反过来，英雄也造时势！新闻报道的基本元素是“选事实、做文本、使共享”，它三重“再生产”发展，把时代急需解决的问题凸显在探照灯下，把个别人和事通过报道转化成公共资源。新闻不仅“记录历史”，更在“生产现实”，它积极建构现实“应该是什么”，推动历史的形成。

3. 新媒体是小众媒体

传统媒体是大众媒体，新媒体是小众媒体。用户从事个性化搜索、圈子化交流、手工化生产，三层叠加遂使新媒体成为小众媒体。从 Web 1.0 到 Web 2.0，越来越凸显小众媒体的本质或趋势。

4. 媒介融合非趋势、非主流

追求大众媒体与小众媒体融合，犹如把显微镜与望远镜相融合。环视世界，新老媒体的融合主流是失败。手机报等融合媒介会成功，但不会成为主流。主流是新老媒体各走各的路，各自发挥服务大众与服务小众的特长，手机报等融合媒介现在

是、将来也是边缘产品。

5. 三维竞争

媒体竞争，常常被理解为“两军厮杀”，这不对！媒体竞争是“三维竞争”，经常需要考虑三个维度：如何满足受众；如何胜过竞争对手；如何增强自身实力与特色。受众、对手、自身，三点连成一个“战略三角”。赢得竞争优势的关键，是把三维贯通：发挥自身特长，比竞争对手更好地满足受众。死盯“两军”而忽略另两个维度，那是“竞争近视”。

6. 非核心竞争力

有核心竞争力，就有非核心竞争力！核心竞争力带来无法模仿、不可复制的竞争优势；非核心竞争力造成的竞争优势则是能够模仿、可以复制的。因而，媒体的正确策略就是：一方面打造自己的核心竞争力，让竞争对手无法模仿和复制；另一方面尽可能地模仿和复制别人的竞争优势，比竞争对手学得更快。具体有三：复制内部；复制竞争对手；复制行业内外。

7. 创造性模仿

模仿成功的关键的“创造性”，是透过“此时此地受众看重的价值”去剖析领先者，对仿效对象做创意改进。其基本方法有六种：替代、反转、组合、夸张、剔除与换序。它是以受众为中心，又根据“此时此地”受众看重的价值去整合各种模仿与创新的。

8. 媒体机遇管理

机遇是可加利用的不稳定的有利形势，它的征兆或苗头表现为蛛丝马迹的信息。媒体的机遇主要来源于五个方面：意外成功；强势中的弱点；创造性模仿；市场分裂与融合；合争的伙伴。实施机遇管理，就要将这五者作为监测的重点，从管理信息入手去系统地发现和利用机遇。

9. 细分市场的关键

细分市场的实质是媒体特长与受众偏好的组合，在组合中，能创造压倒对手的竞

争优势。细分市场要处理好三大关键问题：满足偏好更佳；专长借用互补；加速回收。

10. 只能数一数二，不能不三不四

覆盖同一市场的同类报纸，其盈利阶梯“顶多”四级，并最终有缩成两级的趋势。市场成熟后，就只能数一数二，由排在前面的两家报纸“赢家通吃”。

11. 机关报与都市报对接

当代中国，机关报很难进一步精英化，都市报也很难进一步大众化。要寻找大有潜力的发展空间，就是两者对接。对接成功，将出现典型“大而全”的综合性大报：都市日报。它融精英报与大众报之长于一体，近似日本的“高级大众报纸”。

12. 非受众

急剧变动的时代，非受众与受众一样重要，甚至更加重要。任何媒体，非受众总是比受众多；时代的大变化，总是在非受众中更大面积地发生。关注非受众，促使媒体从埋头深耕细分市场到登高壮观天地间，先想得不同，再干得不同。

13. 对竞争优势升级

那需要一个完整的软件包：更新生产要素；满足消费需求；经营产业集群；明确企业战略。四者不一定同时升级，但发展到一定阶段，太缺乏的部分就会成为木桶的“短板”，最终必须协调升级。

14. 经营产业集群

途径有四：纵向联结；横向联结；附加价值联结；公共物品联结。其实质，是改变游戏获取竞争优势。主动出击，使形势复杂化，重新设计相关产业的命运以控制自己的命运，竞争优势的种类与数量越多越好。

15. 部署积极防御

“防御绝不是单纯的盾牌，而是由巧妙打击组成的盾牌！”——这是积极防御的精髓。具体实施有六个方面：前沿防御；运动防御；深层防御；反击防御；合争防御；收缩防御。

16. 媒体非市场战略

将军决战岂止在战场，传媒竞争岂止在市场，它在市场所依托的社区。那些以社区兴衰为己任，将社区发展与自身成长融为一体的传媒，将获得媒体和社区的双赢。可以有六种战术选择：包装社区；公益事业宣传；公益关联营销；变革公众行为；社区工作者；对社会负责的商业行为。

17. 一分为三

传媒改革面临困难抉择：全部交给市场会导致“市场失灵”，政府总得提供一些“纯”公共物品，“养”一些媒体或节目；但养得太多，让它们都避免市场竞争，又会导致“政府失灵”。比较可行的是，少量公益性内容由政府供养，大量的准公益性内容参与市场竞争。这样，整个体制就需要一分为三：公益性——准公益性——商业性。

18. 帮闲

即休闲传播，媒体帮受众提高休闲质量的传播。有四条基本途径：提供休闲信息；休闲引导；休闲体验；以及推动忙闲革命。工业化时代还有“大闲”、“中闲”等待开发，信息化又在改变中国闲，出现了球土化休闲新景、学习性休闲增加、劳闲界限模糊化。以信息化休闲传播为主导，去开发工业化、信息化形成的休闲蓝海，是传媒出奇制胜的好选择。

19. 新闻纸也是体验纸

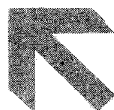
都体验经济时代了，不重视报纸的情感因素，还一味“信息量、信息量”的“理性自闭症”是再也患不起了。君不见一些报纸不断增加新闻版面，还是广告广告罕见，发行发行不高……光剩下着急了！报纸要增加感官体验，增加情感体验，增加行动体验，大力营造——就是让你觉得爽！

20. 记者自我管理

一个人的成就，只能建筑在长处上，不可能建筑在弱点，哪怕是已经改正的弱点上。记者自我管理，就是让长处充分发挥。其操作要点是通过反馈分析问五个问题：我的长处何在？我如何做事？我如何学习？我的价值观是什么？我怎么与人共事？

目

录



第1章 传媒竞争十大法则 / 1

1.1 关于媒体	2
法则一：策划竞争超常规发展	2
法则二：核心竞争力与非核心竞争力合成现实 竞争力	3
法则三：信息灵通的机遇主义	4
1.2 关于受众	5
法则四：兼顾受众、对手、自身的三维竞争	5
法则五：满足是有用和愉快的混合物	7
法则六：受众追求价值最大化	8
法则七：要么更经济、要么更出色地创造竞争 优势	9
1.3 关于传媒生态	10
法则八：在替代品最弱处竞争	10
法则九：传媒业是跨国本土化产业	12
法则十：竞争优势不全由媒体内部决定，部分 来源于媒体之外	13

第2章 创造性细分市场 / 17

2.1 三大关键	18
满足偏好更佳	18
专长借用互补	19
加速回收	21
2.2 定位三问	23
一问位置的对面	23
二问位置的旁边	24

三问位置的根基.....	25
2.3 只能数一数二，不能不三不四	27
四级盈利阶梯.....	27
两强相争.....	28
倒金字塔市场结构.....	29
第3章 垂直营销到水平营销 / 33	
3.1 别神化细分	34
警惕细分市场变坏.....	34
警惕细分市场碎片化.....	35
3.2 关注非受众.....	36
非受众不是潜在受众.....	36
假如重大变化发生.....	37
地理上反细分化.....	37
人口上反细分化.....	38
效用上反细分化.....	39
3.3 超越现有需求	40
为“专业频道不专业”辩护	41
机关报与都市报对接.....	43
纵横营销不可或缺.....	48
第4章 设计营销组合 / 51	
4.1 受众需要与欲求	52
寻求生活参谋.....	53
关注公共事务.....	54
了解环境变动.....	56
松弛心理紧张.....	57
品味都市梦想.....	58
4.2 受众价值最大化	60

时间、精力、货币成本	60
交易成本或方便	63
4.3 心理占有率到市场占有率	65
电子媒介事件	65
公益—新闻活动	66
家庭意见领袖	68
追求指名度	69
第5章 媒介内容生产 / 74	
5.1 新闻策划的创新思维	75
挖掘意外	75
构建关联	76
避实就虚	77
追问热点	79
击中时代之弦	80
新闻与历史互渗	81
后来居上	82
5.2 新媒体的帮忙帮闲	84
媒介是人的帮手	84
帮忙即解决问题	85
帮闲即增加快乐	88
绕到背后看强势	90
5.3 媒介融合：哪些无能为力？	92
电视融合的累累白骨	92
报纸融合的辛酸狼狈	93
新媒体是小众媒体	94
内容生产无法融合	96
融合之外的主流选择	98

