

动

——区域性传媒的品牌经营之道



的奶酪

毕玉强 郑海明 李世丁 编著 广东人民出版社

广州日报如何年收入15亿
安徽卫视进账从1亿多到5亿的奥秘
《新快报》如何成为中国第一份白领中产的报纸
西部黄金卫视从西部12个卫视异军突起的背后

动 CCTV 的奶酪

——区域性传媒的品牌经营之道

毕玉强 郑海明 李世丁 编著 广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

动CCTV的奶酪—区域性传媒的品牌经营之道/毕玉强, 郑海明, 李世丁编著.—广州: 广东人民出版社, 2004.5
ISBN 7-218-04565-0

I. 动… II. ①毕… ②郑… ③李… III. 传播媒介—产业经济学—研究 IV. G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第013564号

出版发行	广东人民出版社
印 刷	广东邮电南方彩色印务有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	11
插 页	5
字 数	170千
版 次	2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷
印 数	5000册
书 号	ISBN 7-218-04565-0/G·1151
定 价	28.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。



目 录

第一章 传媒整合大潮

一、多重压力下的生存思索·····	1
二、盛世危言·····	3
三、整合优势：传媒改革“配方”选择 ·····	7
集团化整合·····	7
跨行业整合·····	8
区域性整合·····	8
多媒体整合·····	9
内部资源整合·····	9
四、传媒市场八大变局·····	11
政府将加快传媒市场化改革的进程·····	11
国内外资本加速进入传媒市场·····	12
传媒集团化进程加速·····	14
产业链、价值链的建构与管理成为传媒关注点 ·····	15
传媒市场竞争向深度发展，信息增值服务 成为新的亮点·····	15



跨媒体、跨地区经营成为趋势·····	17
打造“多媒体信息平台”将成为新的 竞争热点·····	19
业界呼吁理性经营，当心“传媒泡沫”·····	20

第二章 策略至上时代

一、大者通吃? ·····	22
二、大的不一定打败小的·····	23
三、快的一定会打败慢的·····	25
四、策略至上·····	26
解决问题与捕捉机会同样重要·····	26
建立整合的策略思考方式·····	27
跳出“成功”的陷阱·····	29
传媒竞争策略选择·····	30

第三章 区域性传媒市场攻略

一、传媒全面进入市场营销时代·····	43
什么是市场营销·····	43
传媒全面进入营销时代的标志·····	44
二、动 CCTV 的奶酪·····	46
三、区域性传媒的市场攻略·····	49
鱼儿已经离群，你得把它们一条条钓上来·····	49
快速反应，早起的鸟儿有虫吃·····	49
在可能成为领导者的地方着力·····	50
品牌至上还是销售至上·····	53
做挑战者还是跟随者·····	58
补缺也不错·····	59



第四章 传媒品牌经营风雨疾行

- 一、风起南粤..... 67
- 二、中国传媒品牌策划纵横..... 68
- 三、“99度+1度”哲学..... 70
- 四、传媒品牌策划 LPFCS 模型..... 71
- 第一要素——LEADER（领导力）..... 71
- 第二要素——POSITIONING（定位力）..... 72
- 第三要素——FUNDS（资金力）..... 75
- 第四要素——CARRY OUT（执行力）..... 76
- 第五要素——SERVICE（服务力）..... 76

第五章 传媒品牌策划的第一缕狼烟

- 一、《广州日报》传奇..... 78
- 二、点燃报纸品牌形象策划第一缕狼烟
..... 79
- 三、《广州日报》定位三部曲..... 79
- 第一部曲：犹抱琵琶半遮面..... 79
- 第二部曲：今日“清明上河图”..... 81
- 第三部曲：“食”在广州..... 82
- 四、建立广告“标准”..... 86
- 五、打造中国的《华尔街日报》？..... 87
- “信息时报、有嘢到”..... 87
- 回归原点..... 89

第六章 安徽卫视现象

- 一、“2001年是安徽卫视现象”..... 91





差异化竞争战略·····	91
有效的系统执行力·····	92
坚持品牌至上·····	92
二、策划背景·····	95
三、竞争分析·····	95
四、受众分析·····	96
五、问题点·····	98
六、机会点·····	98
七、解决之道·····	99

第七章 办中国最好的报纸

一、引言·····	112
二、背水一战·····	113
三、还以颜色·····	113
“大而不辣”·····	114
“有话好好说”·····	115
四、一炮三响·····	116
五、品牌至尊·····	119
内容为王·····	119
体验行销：心要让你听见，爱要让你看见·····	126
首创报纸分叠·····	128
使命行销：建构经济、文化的“制高点”·····	129

第八章 为白领阶层代言

一、夹缝中再起风雷·····	133
“遥想当年，气吞万里如虎”·····	133
“俱往矣，数风流人物还看今朝”·····	133

“待收拾旧山河，朝天阙”	134
二、高端定位：差异就是竞争力	134
三、青苹果运动	136
“苹果来了”	136
“新快旋风”登陆广州，500 报童“免费” 派发	137
108 引爆黄金商机	137
全国增长速度最快的报纸	138

第九章 老百姓心中有盏灯

一、曾经休闲的《南方周末》	146
二、反思与启蒙	146
三、冲破《真理报》的模式	147
四、视“公信力”为生命	148
五、意识为“缘”，办严肃的报纸	149
六、为《南方周末》画“魂”	151

第十章 西部黄金卫视

一、“2002 年是贵州卫视现象”	157
二、在弱势中找出比较优势	159
三、抢占心智	161
四、整合传播，重拳出击	163
平面影视广告创意投放执行计划	163
新闻概念炒作执行计划	163
五、诚信为本，服务为先	165
确保“西部黄金卫视”的收视效果	165
以专业化的广告经营为客户服务	167



主要参考文献..... 170

附图 城市画报..... 171

南方周末..... 172

深圳 Daily 形象篇（一）..... 173

深圳 Daily 形象篇（二）..... 174

深圳 Daily 户外广告..... 175

羊城晚报..... 176

21cn..... 177

中国安徽卫视..... 178



第一章 传媒整合大潮

“传媒整合”，是一个跨世纪的话题。

从20世纪90年代后期以来，“整合”的声音便呈渐强趋势。但是，有一个明显的特征，那就是雷声大，雨点小，甚至见不到雨点。

到21世纪初，“整合”之声，响彻中国传媒业。气势汹汹，犹如“惊涛拍岸，卷起千堆雪”。这惊涛，冲击着传媒业，也冲击着相关产业，更激起了资本市场乃至思想界的无限想象与期待。这次浪潮，一扫坐而论道的陋习。之所以如此，是因为传媒业者具体而深切地感受到了生存压力。

一、多重压力下的生存思索

21世纪中国传媒业的竞争，不仅是国内的竞争，且已日趋国际化。这种竞争态势，无论传媒还是政府，都面临来自多方面的巨大压力。

随着中国加入世界贸易组织，中国既获得了相关的权利，又必须承担相应的义务。在所有义务中，与传媒业直接相关的则体现在《基本电信协议》中。这里所谓的“电信”是广义的，即包含相关媒体。对此，中国政府虽然没有作太多的承诺，但是，中国既然已融入全球经济，那么，遵守全球经济的游戏规则则是天经地义的。届时，中国传媒能经受得起前所未有的冲击吗？

当我们还在讨论“入世”利弊的时候，国际传媒已就进入中国的问题跃跃欲试。2002年，就有200余家海外媒体欲在中国落地，其中已有30家获准在珠江三角洲部分城市及星级宾馆有限制地落地。国际资本亦在一些非禁止的领域大摇大摆地进



入中国媒体，诸如外资广告媒体购买公司的纷纷成立、TOM.Com收购“白马”户外媒体、具有外资背景的影视节目制作公司悄然出现。外资在某些“禁”与非“禁”的模糊地带打“擦边球”的技巧亦日见其高明；而国内资本则堂而皇之地与媒体联姻，如“春兰”集团已持有“文新”传媒集团的股份，跃跃欲试者则更多。2003年，资本介入传媒已由“水下操作”渐渐浮出水面，如《家庭医生》杂志以3亿元将20年广告经营权转手，凯思投资成为新主；《新快报》亦以6000万元转让5年广告经营权；同样，广州香雪制药参与《亚太经济时报》广告经营；贝塔斯曼参与合作《品位》杂志全面上市；“北大文化”重金打造《青年报》；凤凰卫视资讯台“落地”内地率先获得牌照……一个个令人心跳加快的消息频频传出。面对这股暗涌的“整合”浪潮，我们似乎还没有充分的思想准备，更不要说建立应对的预案了。

尽管我们在积极地谈论传媒的产业化、市场化，但是市场因素与非市场因素还常常被混为一谈。这表明，我们必须再学习、接受再教育。改革，最重要、最关键的就是人的思想观念的改变。传媒业内，既懂传媒业务，又通市场经营、管理的人才奇缺，这是我们面对国际竞争的最大劣势之一。

长期的计划经济体制下的非市场运作，使中国传媒市场化的道路比其他产业更为复杂、艰难。和大多数工业部门和服务行业相比较，传媒业是准备最不充分的。一方面将中国传媒业划入意识形态领域，受国家政府严格监控，而另一方面则又在稳步地进行媒体产业化的改革。媒体领域中，政策真空层面太大，让众多民营媒体业者在揣摩和下赌注中求生存，而忽视了民营传媒业将可以与国有媒体一起和即将进入中国的海外媒体巨头抗衡。国家利益与传媒个体利益如何平衡，是以市场手段还是以非市场手段来实现？这是一个需要更大的智慧、更大的勇气、更大的决心，方能解决的问题。

国内媒体低投入、低成本运作的节目，将有可能被挤出舞台，而大投入、高成本、高质量的运作方式，有可能让国家级媒体都感到吃力，最终有可能使大半娱乐版图被国外媒体瓜分。如若不信，请看前些日子被认为“叫好不叫座”的星空传媒，新闻集团在8月13日宣布的2003年（2002年6月至2003年6

月)的财政报告显示,尽管受到“非典”的影响,亚洲广告收入普遍出现滑坡,但新闻集团在亚洲的主要机构——星空传媒却第一次在全年度运营上实现了盈利。这主要归功于集团在收视费和广告收入上的增长。这表明,尽管境外媒体都是以非新闻的娱乐类节目形式介入的,但其对中国新闻类节目的冲击也必然会逐渐显现出来。

中国媒体应对突发事件和重大新闻的能力将受到严峻挑战。由于国际媒体环境突然凸显身边,将要求封闭较长时间的中国传媒业者开始用全球视野报道新闻,这尤其对目前广播电视新闻直接和间接管理者造成巨大的压力。可喜的是,这一问题已日渐引起重视,起码在国家电视台——CCTV引起了重视。“9·11”事件发生后,当时CCTV只好转播外国电视台的“新闻”,而2003年的伊拉克战争,则有CCTV记者水均益等人直接从巴格达发回的消息。但小有遗憾的则是,CCTV的男子汉们却先于凤凰卫视的女记者闾丘露薇撤离巴格达。只此一点,效应就有天壤之别:闾丘露薇成了明星记者,深受大众喜爱。足见,我们还须多多历练。

在多重压力之下,人们所发出的最为强劲呼声便是“整合”之声,诸如“资源整合”、“媒体整合”、“信息整合”、“发行整合”等等。这显示了人们对改革的热情与期盼。但是,这种种声音也反映出:人们的视野往往只局限在具体的传媒、传媒组织的内部整合或者外延整合;局限在国内的整合,而忽视了国际的乃至全球的整合;局限在眼前的利益上,而较少对战略利益进行研究、规划。

中国传媒的变局,令人亦喜亦忧。

二、盛世危言

中国传媒生存、发展的多重压力以及有些人对此的麻木不仁,令一些忧患之士登高疾呼:倘若仍不改革思进,“国企的今天,就是传媒的明天!”

此言一出,议论纷纷。不以为然者曰:危言耸听,哗众取宠!然之者曰:盛世危言,乃忧国忧民之言。



其实，只要我们不学鸵鸟把脑袋埋进沙里，便可隐约地看到“国企的今天，就是传媒的明天”的情景——尽管我们不愿意看到这样的情景。

- 传媒在计划经济体制下形成的条块分割，各自为政的状况，仍然制约着传媒产业化、市场化的改革。

- 传媒的“事业单位、企业化管理”体制，虽然在“体制内”进行了一些适应市场的改革，但是从整体上说它仍然存在着浓重的计划经济管理体制色彩，庸才、冗员充斥，人浮于事，干部能上不能下，优秀人才难以脱颖而出等现象，比比皆是。如此状况，不改革则已，改革如果动真格的，那么，传媒业中许多人则难逃下岗、失业的命运。

- 传媒业者期待着“政策”的利好消息，但是我们还看不出近期在“政策”方面有大的、快速的变化。中国国情复杂，传媒业者对此是有充分认识的。有道是，机不可失，时不再来。犹豫、观望、等待，无论如何也难以算是“利好”。

- 有人说：“中国电视业发展中最大的资源是什么？电视生产力的解放中，最应解放的是什么？一言以蔽之：最大的资源是政策资源，最应解放的是电视人。”但是，我们的问题恰恰在“电视人”的解放上。毋庸讳言，在“电视人”、“传媒人”当中，有些人的思想，仍然束缚在传统的计划经济的轨道上——尽管他们自己并未觉察到。

相关链接（1）

打破“四级办台”格局，削藩阻力不小

（一）

广电总局文件要求：除了省会城市、计划单列市和GDP在1000亿以上的电视台，保留现有自办节目频道，GDP在1000亿以下的城市，电视台只保留一个频道，如需两个以上的频道则须特批。今后县市台不再保留现有的自办节目频道，只在省里的公共频道中插播自办节目，其他时段都用于转播中央和省台的节目。

1996年前后，我国电视台迅速增加，到1997年底，我国拥有近千家无线台，约1300家有线电视台，1000多家教育电视台，我国当时的电视台总数是日本的22倍，美国的2~3倍，成为世界上电视台最多的国家。

而从1998年后，电视台的数量开始缩减，但总量仍然较大，全国电视台包括有线、无线、教育台共有3125家，比美、英、德、法、日等11国电视台总和还多出519家。但经济效益却大不如人。1999年全国电视台广告收入为150亿元人民币，比世界前25名的任何一家电视台还少（排名第25位的法国电视台当年广告收入近20亿美元）。中国电视台数量大、规模小、效益低，是不争的事实。这便是广电总局文件诞生的背景。

（二）

中国广电业“四级办台”政策实施已近20年。20年来，我国总体上形成了四纵三横的传媒格局：横向是报纸、广播、电视三分天下，纵向是中央、省、地（市）和县四级传媒网络，这种格局保持至今。

“四级办台”这种根据行政区划逐层建设的格局，随着经济发展和传媒大环境的变化，越来越暴露出它的弊端。最明显的就是因此造成的市场条块分割和电视台低水平、低质量的重复建设。

条块分割的管理体制使得电视台运作不按照产业规律而是惯用行政命令来进行，重复建设小规模电视台造成了宝贵的频道资源、设备资金和人力资源的巨大浪费，从而难以集中力量，重点、有序地完成电视媒体21世纪高新技术革命。

（三）

“四分三合一转变”的广电业整合重组。

“四分”是指四个分离，即：

- 网台分离
- 制播分离
- 频道专业化
- 报道和宣传分离

“三合”则是集团化的思路，强调的是三个合并，包括：

- 有线电视台和无线电视台的合并
- 电视台和电台合并
- 电台、电视台再和电影部门合并成集团

“一转变”是指：县（市）广播电视台转变功能，以转播中央和省台的广播电视节目为主，插播少量自办新闻和专题节目。播出影视剧必须由省广电行政部门统一供片。

这一改革思路，在省、市遇到的阻力相当大。决策层很着急，面临内忧外患的境况，尽快把自己做大做强是首要之务；相比之下，管理层却不是太急，改革很可能使其中一部分人的利益受损，大都抱着看看再说的想法；下面的人更不着急，在地方，一般来说广电从业者的收入和福利都很好，小日子过得不错。

各地的地县级台以及相关有线网络多数处在赢利或正待发展的阶段。“四级办台”时各地都是依靠自我筹资发展起来的，当时政府没有投过一分钱。经过十几年的苦心经营，在收入和收益都不错的时候，却得到要被“削藩”的消息，难免有点想不通。加上整合必然要调整各台内部的资源，重复的栏目要合并，频道要进行专业化细分，相应的裁员、下岗不可避免，平常在台里随便混混就能“稳吃稳拿”的“铁饭碗”、“关系户”在重组后将面临怎样的命运，更是难以预料。

业内一位不愿透露姓名的人士说：改革最大的阻力来自观念，来自既得利益群体。

（四）

地市、县市电视台对广电总局文件中关于他们地位的规定，大感困惑，认为：虽然舆论大方向是贯彻中央的声音，但是地方也有地方的一些政策，也需要一定的舆论工具。张家港电视台有关人士说：“比如，今年张家港的四大工程，即外向型经济的‘引资工程’、工业改造的‘创新工程’、农民致富的‘富民工程’、城市建设的‘形象工程’。张家港台都有四大固定栏目，每天宣传这方面的内容。光看‘新闻联播’是不够的。具体到地方经济，还是需要特定舆论窗口来宣传。这是央视、省台无法代替的。”

全国地市、县市级电视台的总资产在300亿元左右。在当

前逐渐变化的广电格局中，如何去消化这300亿元所影响的经济、人口以及相关产业，实在是需要周密考虑的问题。

张家港电视台作为县级台，固定资产2亿元左右，每年广告收入1700万元，有线网络收入近3000万元，并且每年要投入1000多万元扩大有线网络，收益尚待收回。

面对将来的改革，很多广电人还不大明了方向。

没有了独立的频道，广告收入将大幅下降，收入缩水必将牵涉到人员裁减和设备的闲置。财政部门虽有一定的拨款，但这只能保住在编的老职工，现在聘用的很多能人都有可能保不住。这意味着“劣币驱逐良币”，很有点儿“播下龙种，收获的却是跳蚤”的味道。

（资料来源：摘编自《媒介》2002年4月号）

三、整合优势：传媒改革“配方”选择

传媒的市场改革，业界、学界人士，多有策论，而“整合”方略，恐怕是传媒改革诸多方略中的主要“配方”。

21世纪，是竞争日益激烈的世纪。21世纪，也是合作的世纪。

在这个世纪里，我们从来没有看到过“多元性”的野火如此到处流窜；我们也从来没有看到过“互依共存”的呼声如此强烈地响遍全球。

21世纪，是整合的世纪。这个世纪，是人、组织、观念之间的连接处不断有碰撞与动作发生的世纪，是连接关系错综复杂，却又多元发展的世纪。在这个世纪里，“多元性”与“互依共存”之间的张力是所有决策的背景。谁能在“多元性”与“互依共存”之间保持必要的张力，谁就有望成为领导者。

怎样整合优势，把传媒产业做强，把传媒市场做大？

集团化整合

集团化整合，发轫于报业，继而出版业、广电业群起效之。如今，这一思路已成为党和政府的指导方针。组建报业集



团，是新闻媒体体制改革的重要举措，目的是把媒体做大做强，增强活力，增强吸引力，增强竞争力。

以有影响、有实力的党报为龙头，整合其他系列报刊组成集团。这个经验对新闻媒体的改革意义是很大的。就是集团化要有个依托，有个载体，或者叫龙头。以党报为龙头，有利于集团内部起“化学反应”，有利于进行资源整合，而不是简单的物理的捏合。这很类似于经济领域组建企业集团的做法，即以有竞争力、有实力的骨干企业为龙头，以资本为纽带，实行兼并、联合，低成本扩张，组建企业集团。为了有利于资源整合，实现“化学反应”，真正发挥报业集团作用，报业集团必须坚持五个统一：统一信息库，统一发行，统一财务管理，统一人事管理和统一经营管理。

集团化整合，是为了打造传媒业的“航空母舰”，以抗御全球化竞争风浪。这是一种既着眼当前，更放眼长远的宏观战略举措。

跨行业整合

异业整合，是指传媒与其他产业的合作、合资、购并和整合，又可分为两种：

其一，纵向整合。是指传媒与其相关产业，诸如造纸业、印刷业及相关机械业、发行业、娱乐业等产业的整合。

其二，横向整合。是指传媒与并非和它紧密相关的产业整合。这类整合，一般通过资本运作的方式来进行。上海“文新”集团与“春兰”集团的合作就属此类形式。此类方式，深受民间资本欢迎。如果政策支持，或者不反对、默认，那么，此类方式将会有强大的生命力。

区域性整合

区域性整合，是指跨行政区划的整合。市场经济的要义，本来就是要打破行政区划的限制，而按照市场规律来配置资源。但是，传媒的“国营”属性反而成为“区域性整合”的制约因素。条块分割、各自为政的积习，令传媒的区域性整合，乏善可陈。12个省级卫视节目联播之举，可算区域性整合的一次尝试。但是，由于此举未经周密调研、策划，只为解决燃眉