



媒介经营管理丛书 主编：郭庆光 孟建
Media Management Series

禹建强 著

媒介战略管理 案例分析

MEDIA
STRATEGY
MANAGEMENT
CASE
ANALYSIS

华夏出版社



媒介经营管理丛书

主编：郭庆光 孟建

禹建强 著

媒介战略管理 案例分析

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

媒介战略管理案例分析/禹建强著. - 北京:华夏出版社,2004.1

(媒介经营管理丛书)

ISBN 7-5080-3314-0

I. 媒… II. 禹… III. 传播媒介-经济管理-案例分析 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 121165 号

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/16 开

印 张: 19.25

字 数: 293 千字

插 页: 2

定 价: 39.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



媒介经营管理丛书
media management series

编辑委员会

(以姓氏笔划排名)

- | | |
|-----|-------------------------------------|
| 丁俊杰 | 北京广播学院新闻传播学院教授、院长 |
| 王 甫 | 中央电视台研究室主任 |
| 冯建三 | 台湾政治大学传播学院专任教授、媒体观察基金会董事长 |
| 刘洲伟 | 《21世纪经济报道》主编 |
| 李良荣 | 复旦大学新闻学院教授、博士生导师 |
| 李迅雷 | 国泰君安证券有限公司研究所所长 |
| 何 力 | 《经济观察报》总编辑 |
| 陆小华 | 新华社新闻研究所所长、《中国记者》主编 |
| 孟 建 | 复旦大学新闻学院副院长、博士生导师、广播电视系主任 |
| 郭庆光 | 中国人民大学新闻学院院长、教授、博士生导师 |
| 徐 泓 | 北京大学新闻传播学院教授、博士生导师、财经新闻研究中心
执行主任 |
| 喻国明 | 中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师 |
| 童 兵 | 复旦大学新闻学院教授、博士生导师、博士后流动站主任 |
| 蔡 雯 | 中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师 |
| 熊澄宇 | 清华大学传播学院副院长、教授、博士生导师 |

媒介经营管理丛书

MEDIA MANAGEMENT SERIES

序

◎郭庆光

2003年，中国人民大学新闻学院获准增设媒介经济学的硕士点和博士点。在此之前，出于学科建设的需要，同时也是为了全面、系统、规范地探索媒介经营管理的发展规律，总结与挖掘媒介经营管理已有的和潜在的成果，我和孟建教授合作组织出版了《媒介经营管理案例库》。

这套开放的、大型的《媒介经营管理案例库》包含了四个子案例库：

(1) 媒介经济学案例分析；(2) 媒介资本市场案例分析；(3) 媒介营销案例分析；(4) 媒介战略管理案例分析。该案例库致力于推动中国媒介经营管理研究的现代化、规范化和国际化，注重跟踪媒介经营管理的学科前沿，力争资料翔实、分析独到，能够对微观的媒介经营管理和宏观的媒介市场监管有一定的参考价值。比如，在有关市场监管的案例中，作者有针对性地总结分析了美国联邦通讯委员会、英国独立电视委员会和香港广管局三个媒介监管部门的运行模式和经验，为读者了解其他国家和地区的媒介监管体制提供了比较详细的材料。

一般而言，媒介经营管理往往强调利润目标下的操作原则，但实际上，媒介产业有别于其他部门的重要之处在于其公共性和社会效益，完全

以消费主义观点看待媒介并不是非常合理。有鉴于此,作者提供了美国公共电视台(PBS)、加拿大广播公司(CBC)、台湾(地区)公共电视台等公共媒介机构的运作案例,便于读者更好地理解媒介经营管理的特殊性所在。尽管已有不少关于媒介监管和公共媒介的论著,但是以案例形式集中探讨这些领域或课题的研究还不多见。

应该说,媒介经营管理的研究在中国还处在起步阶段。由于传统的学科划分以及其他因素的制约,媒介经营管理研究还十分薄弱。近20多年来,中国媒介产业的发展速度远远超过了同时期国民生产总值的增长速度。与此同时,西方媒介产业的规模、结构也在快速发展和调整,大规模的媒介兼并不断出现,呈现出娱乐业、新闻业和信息业高度融合的趋势。媒介产业的新情况、新问题需要研究者及时跟进,总结概括出具有普遍适用性的规律。

媒介经营管理研究与实践的不协调,已经开始受到人们的关注。目前一些高等院校、学术刊物和媒介一线人士正在努力推动相关研究。就这套案例库而言,体现出了3个显著特点:

一是密切跟踪媒介实践,同时又努力跳出现象在更高的层面上进行探索和思考。案例库注重资料的收集,同时也需要远距离的审视。这套案例库从开始论证的阶段就强调要密切关注媒介产业的最新实践,同时也尽可能跳出媒介经济现象中细节和枝节问题的缠绕,探索案例蕴涵的内在规律。

二是力求研究方法的规范。媒介经营管理研究属于新闻传播学与其他学科交叉的产物,注重规范评价,更注重实证分析。当前的媒介经营管理研究在方法上并不是非常看重,规范评价和实证分析的区分也有些混乱。与新闻传播学的其他分支学科相比,媒介经营管理的研究很大程度是关于“是什么”的研究。这样在探讨媒介经营管理问题时,研究者首先需要设定假设条件,也就是说你的结论是在什么样的条件下推导出来的,又是在多大范围上适用。在案例的撰写过程中,各位作者虽然没有明确指出假设条件,但在分析中基本上意识到了假设条件的设定。

三是尽力深入剖析问题。媒介经营管理问题是当前新闻传播研究的热点问题之一,但很多研究往往流于罗列事实,缺乏深入的思考和扎实的理论支撑。案例分析应以事实为基础,但并不是以流水账形式简单记录媒介

发展的过程，而是以在大量占有资料以后尽可能提供独到的分析角度，梳理出清晰的、有意义的脉络。

总之，这套丛书从论证到案例编撰和修改，始终力求在研究范围、研究方法、研究内容、分析工具等方面做些开拓性的工作。当然，这套案例库也有一些不成熟的地方，有些观点还值得商榷。部分阐述尚没有明确体现出媒介产业的特殊性，学科交叉部分的融合还没有达到有机统一、水乳交融的程度。这些问题有待于今后的研究中不断完善，同时借此机会见教于同仁。

2003 年 11 月 6 日于中国人民大学

媒介经营管理丛书

MEDIA MANAGEMENT SERIES

前言

◎孟建

《媒介经营管理案例库》这套丛书出版了，掠过心头的是阵阵的喜悦和振奋！

由于历史的原因，我国的媒介经营管理研究和教育起步较晚，基础相对较为薄弱，存在着重宏观轻微观、重传授轻参与等方面的缺陷。实际上，虽然怎样提高媒介的经营管理水平是个众说纷纭的话题，但用案例教学是业内人士基本认同的不二法则。正如西方谚语所说“Wise can not be told”（人不能被教聪明的），而是自己主动参与“学聪明的”。案例分析描述、解读了某个特定媒介的发展历程和重要经验，在教学过程中学生通过对案例的阅读与分析，以及共同的讨论，可以推动学生模拟实际运营过程中的情景和过程，培养学生的综合管理能力。对于正在从事媒介经营管理的一线实践人员而言，案例分析则有利于读者在特定的案例中借鉴普遍的规律。

相对于媒介经营管理的迅速发展而言，相关案例的调查、整理、研究显得较为滞后，部分案例过多地使用公开报道的资料，缺乏第一手的信息；部分案例缺乏对媒介经营管理课程的专业审视和分析，难以在“海量”信息中提炼出真正有价值的观点；部分案例没有进行统筹规划，无法

覆盖媒介经营管理的关键性领域。

本次组织出版的《媒介经营管理案例库》覆盖了“媒介经济学案例分析”、“媒介资本市场案例分析”、“媒介营销案例分析”、“媒介战略管理案例分析”等四个方向,是我国新闻传播教育史上第一次分门别类地按照学科细分的要求推出大型案例库。

在案例选择和撰写的过程中,我们始终坚持4个指导思想:

一是重视案例的前瞻性,以发挥示范作用和引导功能,避免案例落后于实践的缺陷。目前读者看到的案例数量,不到最初选定的1/3,大量的案例在反复讨论的过程中因为缺乏前瞻性遭到淘汰。比如在《媒介经济学的案例分析》中选择了“香港有线”和“天空广播公司”两个收费电视运营商的案例,为国内尚处在起步阶段的收费电视发展提供参考性的经验。

二是重视案例的原创性,尽可能要求分析撰写人员多实地调研、多采访联系,在大量获取第一手资料的基础上反复讨论、严格把关。即使是在SARS最为令人心忧的阶段,案例库的作者之一,中国人民大学新闻学院的博士研究生禹建强同志仍然坚持联系凤凰卫视等单位进行访谈,索取资料。可以说,所有参与人员严谨踏实的态度是案例库质量的保证,也是推动这项开拓性工作能够最终坚持下来的重要力量。

三是重视案例分析的专业性,反复筛选合格出色的人员参与案例库的建设,尽量保证呈现在读者面前的案例能够体现出一定的判断力和洞察力。案例的撰写、分析人员主要为中国人民大学、复旦大学的博士研究生和新闻实践人员,并且根据每位作者的兴趣、专长合理的分配任务,即使是相同的案例,但是我们要求能够体现出分析角度的差别。

四是重视案例库的本土化和国际化。媒介经营管理总是和独特的国情紧密联系的,同时也需要借鉴国外媒介发展过程中具有共性的先进经营管理经验,以探索在中国特定的转轨阶段中,媒介经营管理者如何根据我国特殊的监管政策、产业背景等条件做出决策,实现社会效益和经济效益的统一。

整体上来说,这套丛书追求理论深度和行文活泼的统一,强调给人启迪和总结经验的平衡,努力将《媒介经营管理案例库》打造成为媒介经营管理经典模式的概括、能够给读者提供完整、深刻、活生生的“标本”,希望《案例库》能够对媒介经营管理的教育和实践发展产生积极的影响。

《媒介经营管理案例库》的建设需要持续滚动地更新充实和长期积累，在首批案例出版以后，我们欢迎读者提供原创资料、案例线索和宝贵意见，也真诚地欢迎海内外兄弟院系的专家、媒介经营管理从业者和其他所有关心案例库建设发展的各界人士给予一如既往的理解和支持。

2003 年 11 月 6 日于上海复旦大学

目 录

CONTENTS

序.....	郭庆光/1
前言	孟 建/4
A 组 全球化与本土化战略.....	1
1. 贝塔斯曼：全球化基础上的本土化战略	3
一个巨人的成长	3
蛰伏中国.....	7
战略解构	11
博弈终端	15
2. 默多克的全球攻略	21

全球化战略	22
本土化战略	26
一体化战略	29
征战中国	33
3. 维亚康姆：以内容征服世界	38
雷石东的“三大件”	39
内容为王	42
中国战略	45
B 组 竞争战略	51
1. 凤凰卫视的另类思维	53
“凤凰”出世	54
差异化和成本领先战略	57
全球扩张	60
企业文化——“凤凰”的灵魂	62
品牌战略	65
结语	68
2. 深圳报业集团：强强联合 一统江湖	70
旗下报刊的“完美组合”	71
整合资源 做强传媒	73
深圳的报业“寡头”	76
结语	80
3. 《京华时报》：做一个“好竞争者”	82
办报——主打新闻	83

发行——“京华”的行銷艺术	87
广告——第三次销售	91
战略目标——报业集团	94
4. 慧聪媒体研究中心的战略升级	99
慧聪传奇	100
生财之道	103
战略升级	104
知识管理	107
资源分析	110
C 组 多元化战略	113
1. 湖南广电的重组与多元化战略	115
重组的背景	116
频道资源重组	118
多元化战略	121
国际化战略	124
多元化之弊	125
2. 海润：广告、影视两翼齐飞	129
海润出世	130
出手影视	132
未来的挑战	135
D 组 合作战略	139
1. 《新闻周刊》：传媒与资本联姻的悲剧	141
新时政周刊	142

资本之痒	144
新闻理念	147
竞争环境分析	151
2. 央视-索福瑞:战略联盟的成功范例	155
联手抢占先机	156
“标准”的兜售者	158
“标准”之争	162
E 组 战略变革	165
1. 《北京晚报》:革新焕发活力	167
历史遗留问题	167
战略变革	170
广告营销策略	175
歧异化战略——拼抢当日新闻	177
未来战略分析	179
2. 《中国国家地理》的“转身”	187
向《国家地理》“看齐”	187
媒介特质	192
行销海外	194
战略展望	196
F 组 战略实施	201
1. 中央电视台:打造世界一流大台	203
跑马圈地	204
得天独厚的央视	206

市场催生的变革	208
广告运营市场化	211
战略隐患	214
2. 《羊城晚报》：战略失误铸大错	219
曾经沧海	219
晚报的没落	221
困中求变	226
卷土重来	229
3. 南方报业军团的“多品牌”战略	233
《南方日报》——“高度决定影响力”	234
《南方周末》——“深入成就深度”	237
“办中国最好的报纸”——《南方都市报》	241
“新闻创造价值”——《21 世纪经济报道》	246
结论	249
4. 《经济观察报》：出奇制胜的营销战略	252
营销策略——售报如推销家电	253
理性、建设性	257
三方博弈	261
潜在危机	264
5. 无锡广电：变革结构增活力	268
集团化	268
“统”与“分”的悖论	271
产业化发展	274

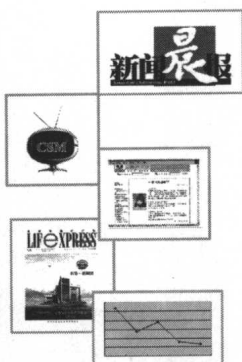
6. 《北京青年报》:纵向一体化战略的实践者	279
逆境崛起	279
纵向一体化	284
危机乍现	286
“洗心革面”	289
结语	292

图表索引

F 组图 A 央视 1997 ~ 2002 广告收入占电视整体广告收入图 第 211 页;
F 组图 B 中央电视台组织结构图 第 217 页;

表 A 组 · 1 - 1 贝塔斯曼集团财务概况 第 19 页;
表 A 组 · 2 - 1 新闻集团购并之路 第 24 页;
表 A 组 · 2 - 2 新闻集团全球电视网 第 25 页;
表 A 组 · 2 - 3 新闻集团收入分布 第 29 页;
表 A 组 · 2 - 4 新闻集团收入来源多元化 第 31 页;
表 E 组 · 1 - 1 《北京晚报》的版面布局 第 184 页;
表 F 组 · 1 - 1 中央电视台历年广告招标额 第 212 页;
表 F 组 · 2 - 1 中央电视台历年广告招标标王 第 212 页。

后记	295
----------	-----



媒介战略管理案例分析
MEDIA STRATEGY MANAGEMENT CASE ANALYSIS

A 组 全球化与本土化战略

- ➔ 贝塔斯曼：全球化基础上的本土化战略
- ➔ 默多克的全球攻略
- ➔ 维亚康姆：以内容征服世界