

媒体运营之道

傅绍万
——著

青島出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

媒体运营之道

傅绍万 著

 青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

媒体运营之道 / 傅绍万著. — 青岛: 青岛出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5552-6746-1

I. ①媒… II. ①傅… III. ①传播媒介—运营管理IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 020871 号

书 名 媒体运营之道

著 者 傅绍万

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市海尔路 182 号 (266061)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 0532-85814750 (传真) 0532-68068026

责任编辑 董建国

特约编辑 高继民

装帧设计 祝玉华

照 排 青岛双星华信印刷有限公司

印 刷 青岛国彩印刷有限公司

出版日期 2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

开 本 32 开

印 张 10

字 数 160 千

印 数 1-2000

书 号 ISBN 978-7-5552-6746-1

定 价 58.00 元

编校印装质量、盗版监督服务电话 4006532017 0532-68068638

自序

人、事都有缘。

我与新闻传媒学有缘。“文革”后恢复高考，正值停办的中国人民大学复校，新闻系从北大回归人大，自己有幸成为新闻专业的一名学子。

我与《大众日报》有缘。学生时期拜访一位定居北京的《大众日报》前辈，听她用一個上午滔滔不绝地讲述了《大众日报》群星灿烂的历史，便下了毕业后投奔《大众日报》的决心，从此再也没有离开这方水土。

从学传媒到干传媒，职业生涯四十年，见证了四十年中国传媒业的变迁。从驻站记者做起，助理编辑、编辑、副主任、主任、副总编辑、总编辑，党委书记、董事长、总编辑，一个台阶一个台阶走，副主任和主任之间，还有四年加括号的正处级副主任；主任和副总编辑之间，又有一个时期的总编辑助理经历。还好，当上一把手，年龄才四十七岁，正是人生好时光，一千就接近十三载。

按照一般规律，传媒业的发展程度，取决于一个区域的经济实力。在中国的版图上，山东是东部沿海经济大省、人口大省。凭借这样的客观条件和一代人的努力，十多年间，大众报业集团迅速崛起，创造出许多引人瞩目的业绩：

大众传媒大厦拔地而起，成为省会文化地标，楼宇经济成为重要经济板块；大众文化园区分布于济南、青岛、烟台三市、四地，成为集团重要的经济支撑；大众投融资平台文投集团、创投公司、文交所，托起传媒金融支柱产业。特别是作为集团主业的报纸，通过自办和合作，在全省八个地市扎根。集团十二年获得中国新闻奖四十四项，其中一等奖十项，这在省级报业集团中独一无二，被业界誉为“大众现象”。综合规模排名，多年来基本保持在全国报业集团前四位，除成都传媒之外，超越过其他所有竞争“对手”。

成功的实践，离不开理念的指导。这些理念包括：媒体具有意识形态属性和产业属性两种属性，媒体运营的本质是影响力营造和营销，成为支撑媒体运营的两大理论基石。特色立报、新闻强报、以人为本做新闻的**办报理念**；控体、明路、建端，做强“两体”（报纸和报纸自己的新媒体）——融合推进——形成融媒体业态，实

现媒体再造、影响力再造、产业形态再造的**媒体融合理念**；
务本、守“道”，实现“主业、资源、资本”转化和确立“创
意策划+整合营销传播+活动组织”营销模式的**经营理念**，
成为引领媒体运营发展的**三大支柱理念**。而发展战略，
则是理论、理念的实践样本。以上六个方面，构成了本
书的基本架构和完整体系。

现代传媒业产生、繁荣于西方发达国家。西方传媒
理论逐步系统化、体系化。而我国传媒理论研究起步较晚，
作为媒体运营重要组成部分的媒体经营，则是在推进市
场经济以后才发展起来的，如何进行理论提升，上升到
规律性认识，做此研究的人不多，也做得很不够。打通
理论与实践、学界与业界的壁垒，构建既有一定学术水
准、又有实践真知的媒体运营理论体系，是传媒业发展
的现实要求，也是一件很有意义、也富有开创性的事情。
我倾力所为的，正是这样一个尝试。又是机缘巧合，落
在我身上的职务是党委书记、董事长和总编辑，这种安
排使我受益很大，思考处理工作，能够把传媒放在它本
原的生态系统中来考察，打通了经济、政治、社会、文
化、传媒之间的壁垒，也就更有助于避免理论和实践的
片面性。

我喜欢读人物传记。元帅将军、企业家和传媒大亨，

虽然隔行，道理相通。从实战中得来、用到实战中、又能打胜仗的理论，才是有用的理论。他们的实战经验，又是理论发展的活水源头。手头这本册子，是我四十年传媒职业生涯、近二十年集团领导工作、近十三年一把手经历的心得，相信能够给传媒学院的学生、传媒业者、传媒领导者和与文化相关的企业领导者以启发和教益。

引 言

英国文化学家尼克·史蒂文森在《认识媒介文化》一书中指出：人类学的研究表明，人与动物的根本差异，主要在于人有超越自然的文化。人不但生活在物理的世界中，也生活在符号的世界中。人是符号和文化的动物。人创造文化，又被文化所创造。于是，人是文化主体，同时又是文化对象。“我在文化中，文化在我心中”。

文字是最主要的文化符号，也是构成文化的最基本元素。人类发现最早的文字，是埃及象形文字，写在莎草纸上，距今已经有五千多年。我国发现最早的文字，刻在陶器上，距今已经有六、七千年。文字演化中有二、三千年断裂，正式的文字，距今也已经有三千多年。伏羲所画八卦，介乎图画和文字之间。黄帝的史官仓颉，观鸟迹以作文字，“天雨粟，鬼夜哭”，那是惊天地、泣鬼神的大事变。我国可见到的正式文字是甲骨文。我在河南省博物院中看到的殷墟出土的甲骨文，已经具备指

事、象形、形声、会意、转注、假借等功能，是相当成熟的文字。

以更开阔的视野看文化符号，举凡人类的器具用品、行为方式，甚至思想观念，皆为文化之符号或文本。史蒂文森认为，文化的创造在某种程度上说就是符号的创造。符号之所以被创造出来，就是为了向人们传达某种意义。文化的核心就是意义的创造、交往、理解和解释。

文字而成文化，作用逐步扩展。人类对于文化的需求，一是认知，二是情感表达和情感滋养，三是道德对人与人、人与社会、人与自然的关系以约束和调节，四是信仰，一个人的文化自觉，是由低到高，不断积累升华的结果。信仰包括宇宙观、人生观、价值观等一系列基本概念，在文化体系中处于核心地位。信仰是人生的终极追求。

文化的传播，通过不同载体、渠道、技艺、方式、规则，目的是“以文化人”，也就是让人们有知识，有善良的、纯真的情感，懂得怎么样孝敬父母师长、怎么样要求自己，懂得怎么样自立社会、怎么样效忠国家，然后懂得信仰和人生最高追求，从而确立科学的理想和价值观。

我们要说的媒体，限于现代传媒的范畴，它是文化媒介的一种，是文化沧海之一粟。如果从1566年世界最早的印刷报纸《威尼斯新闻》算起，现代传播媒体的历

史也刚刚超过四百五十年，仅仅是文化历史长河之一瞬。要弄懂媒体，需要有广阔的文化视野，我们的论述就不局限于媒体；但我们的精力、体力、能力有限，又使我们不得不聚焦在媒体，而且主要是报业这块方寸之地、文化长河的一瞬。

目 录

自 序.....	1
引 言.....	1

第一章 媒体运营的理论基石

第一节 媒体的意识形态属性和产业属性	
——媒体运营的定向之舵.....	2
附：传媒的意识形态属性.....	20
第二节 影响力营造和营销	
——媒体运营的本质和核心.....	30
第三节 报业经济形态	
——影响力经济、平台经济、两种属性经济...	42

第二章 媒体运营的运作理念

第一节 办报理念

特色立报，新闻强报，以人为本做新闻…… 52

附：读书研究与采访写作…… 125

——以《城市与文化》一书为例…… 125

第二节 媒体融合理念

做强“两体”，融合推进，实现媒体再造、
影响力再造、产业形态再造…… 143

第三节 经营理念

务本、“守道”，实现“主业，资源，资本”转化；
确立“创意策划 + 整合营销传播 + 活动组织”
的新营销模式…… 195

第三章 媒体运营的实践样本

第一节 战略研究：理论与实践

确定一个或者两个关键问题，找出集中经营的
优势业务，集中资源与行动将其解决…… 230

第二节 集团战略内涵…… 266

第三节 集团战略形成与走向…… 273

第一章 媒体运营的理论基石

第一节 媒体的意识形态属性和产业属性

——媒体运营的定向之舵

媒体处于意识形态前沿，属于上层建筑领域，具有鲜明的意识形态属性；媒体又是一大产业，是经济基础的一部分，具有鲜明的产业属性。媒体运营作为一个庞大的系统工程，虽然工作千头万绪，却是从影响力这个核心出发，围绕影响力经营展开的：首先是影响力营造，然后是影响力营销；影响力营造、营销能力是传媒集团的核心竞争力。媒体的两种属性、媒体运营的独特性，成为媒体运营的定向之舵，规定了媒体运营必须遵循的原则和方式方法。

媒体的影响力，影响的是人的思想、灵魂，进而影响社会风尚、政权安危。因此，媒体具有鲜明的意识形态属性。这一点，古今中外，概莫能外。

西方历史上，英国亨利八世统治时期，颁布了出版许可证制度，成立星法院，专门用来控制媒体。资产阶级上升时期，把言论自由作为斗争武器，美国独立战争中，媒体发挥了特有的动员功能。舆论控制也被逐步打破，法、美宪法都写入了言论自由的条款，为传媒业发展打开了空间。但是，这个过程极其漫长和艰辛。在现代，西方媒体可以有限度批评政府，可以揭发出尼克松案、克林顿案，却不能得罪老板，媒体控制在财团手中，代表财团寡头利益。媒体人和老板的新闻理念不同，或者得罪了老板，就会被炒鱿鱼。像默多克收购了《华尔街日报》，总编辑马库斯·布劳奇利也就走人了。在日本，对媒体的控制极其严格，以言治罪的法律条款很多。直到二战后，联合国军司令部占领期内，由帝国议会通过的宪法，写入了言论和出版自由的条款，并规定“不得对之进行审查”。但是，他们的制度设计却对媒体形成严格控制。像广播电视开办的批准制度、每隔三年的再批准制度，就

把广播电视严格置于国家权力的管制之下，广播电视很难对掌握自己命运前途的政府说三道四。

一国的历史文化和社会制度不同，对媒体的管制不同。我国的历史文化和社会制度，决定了媒体将承载更多社会职能。古人把舆论工作放到很高的地位，强调“文章者，经国之大业，不朽之盛事”，主张文以载道。现代报业发展，党派报纸成为主流，政治家办报，进行舆论宣传，实现政治目的。作为中国共产党创办的党报，一直处于党的领导之下，在夺取政权、巩固政权、国家建设等方面发挥了重要作用，并逐步形成了一整套媒体理论、管理制度和管理办法。互联网出现以后，由于对它的媒体属性缺乏认识，也由于理论和管理的滞后，使舆论控制力出现断层，私人资本、外国资本大规模进入，但由它的媒体功能所决定，管理制度的完善将是迟早的事。党的领导人毛泽东、邓小平、江泽民、胡锦涛、习近平等都对舆论工作提出明确要求。中共中央总书记习近平强调，做好党的新闻舆论工作，是治国理政、定国安邦的大事，事关党的前途命运，事关国家长治久安，事关民族凝聚力、向心力。这一条，过去、现在和将来都不会改变。

媒体的意识形态属性，要求媒体运营必须充分立足

于一个国家的历史文化传统和制度基础,研究并适应政府管理和政策调整,必须充分考虑社会效果,讲求社会责任,把社会效益放在首位。偏离这些原则,就会走弯路,甚至会出现灭顶之灾。

媒体又具产业属性。媒体的发展壮大,与产业的发展壮大相伴随。媒体产品有使用价值,它通过市场被消费者接受,就成了商品,有了商品价值。作为最古老的现代传媒产品的报业,诞生于西方商业中心,开始是作为信息纸,满足商人的商业信息需求。广告成为报纸以及后来出现的广播、电视、互联网、移动互联网的主要经济来源。企业通过广告传播商品信息、推销产品、塑造企业品牌,政府通过广告组织公关活动,现代传媒业逐步发展成为一个大产业。据2014年的统计数据,在美国以好莱坞电影为主导的文化产业产值占到国民生产总值的百分之二十五以上,而且始终处于稳定状态。在日本以动漫为主导和在韩国以电视剧为主导的文化产业,产值分别占到国民生产总值的百分之十五、百分之六.二以上,成为国民经济支柱产业。电影、电视和动漫,毫无疑问都是内容产业,是媒体重要的传播内容。

产业是传媒业发展的物质基础。传媒机构的运行,传媒产品的生产、销售,需要物质投入,以维持再生产。