

中外传媒品牌经营丛书

电视与新媒体 品牌经营

SERIES OF BRAND OPERATION
STRATEGIES IN CHINESE AND
FOREIGN MEDIA

支庭荣 章于炎 肖斌 / 著

国内传媒大胆探索和建构媒体品牌经营中国模式的现实轨迹。
国外媒体在不断的市场磨砺中锻造自身品牌的路径。
品牌已成为媒体的“生命线”，传媒以独具个性特征的优质品牌
在各自领域中开创无限的发展空间。

中外传媒品牌经营丛书

金雁 / 主编

电视与新媒体 品牌经营

SERIES OF BRAND OPERATION
STRATEGIES IN CHINESE AND
FOREIGN MEDIA

支庭荣 章于炎 肖斌 / 著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视与新媒体品牌经营/支庭荣等著

北京:中国人民大学出版社,2007

(中外传媒品牌经营丛书)

ISBN 978-7-300-08323-0

I. 电…

II. 支…

III. 电视-媒体-经济管理

IV. G223

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 107773 号

中外传媒品牌经营丛书

金 雁 主编

电视与新媒体品牌经营

支庭荣 章于炎 肖 斌 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

印 张 15.75 插页 2

字 数 303 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2007 年 8 月第 1 版

印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

中国传媒业开始关注自身品牌，应该是近几年的事。这是市场竞争之必然，是中国传媒业适应信息传播的全球化不可避免之要领。进入 21 世纪后的传媒业，传播主体日益多元化，受众和市场不断分散化、碎片化，信息流通逐渐全球化，竞争也日趋同质化。在这样的时代背景下，品牌的作用日益凸显。

品牌是什么？可口可乐公司总裁曾宣称，假如他们所有的工厂，一夜之间被大火烧光，他相信在第二天早上，世界各国报纸的头版将会出现这样的新闻：世界各大银行，争先恐后向可口可乐公司提供贷款。这表明，品牌于企业是一种无形资产。对于各类信息传播媒体，它不仅表示媒体对受众的公信力，还表示媒体竞争力和盈利的能力以及文化内涵等等。无论是哪种媒体形态，品牌都是优胜者的识别标志，是受众选择取舍的识别标志。《华尔街日报》尽管批评了一广告客户，但这家客户在停了一年广告后仍然与其签回了广告投放合约；《广州日报》1997 年出版“97”香港回归特刊，广州人上街连夜排队购买报纸，还有湖南卫视 2005 年“超级女声”的成功营销……它们都是优秀传媒品牌经营实战的经典案例。

在中国媒体经历了长时期的行政级差掩盖品牌身价的非市场化阶段后，面对市场经济的大潮，面对以新兴网络媒体为特征的数字化时代的冲击，品牌必将成为它们的“生命”。每一个媒体的生命线，必有一端系于自身的品牌。

品牌是内涵的表征，而品牌内涵是在长期运作中逐渐积累起来的，是媒体和受众双向互动的动态陈述。如本丛书中所分析的，《华盛顿邮报》对“水门事件”和五角大楼“绝密文件”的披露；CNN 常年对全球新闻的 24 小时现场直接报道；《广州日报》每逢节假日纪念日子推出的服务特刊，及常年“大米饭”式的市民贴身服务；广东电视台长达千集的《外来媳妇本地郎》的经营及观众的热烈追捧；还有提供全方位即时信息传播的新浪网等等众多的知名品牌，在日复一日年

复一年毫不懈怠的悉心营造中，以自己个性化的方式演绎着各自与受众间的品牌故事，自身的品牌也在不断锤炼着、演绎着、成熟着。

理论往往是滞后的，倘能偶尔超前，则其对实践的指导价值便不可估量。当品牌意义在中国传媒业实实在在地存在，而品牌理论研究却依稀仿佛朦朦胧胧之际，广州日报报业集团的金雁同志获准广州市社会科学联合会资助立项，进行“媒体品牌研究”，并得到中国人民大学出版社的支持，推出《中外传媒品牌经营丛书》。

相信这套丛书将为中国的传媒理论增添一点新意，为中国传媒业的发展提供一些有益的思考和启迪。

我们期待着。

广州日报社长、广州日报报业集团董事长

戴玉庆

于 2007 年 3 月

“品牌”，是这套丛书的关键词，也是当下传媒业生存发展的关键。

首先看看下面的一组数据：

美国三大老牌广播公司 CBS、NBC、ABC，靠几个品牌栏目成为世界电视媒体的巨头，几十年不衰；

中央电视台以其权威、覆盖面广、内容丰富的品牌形象常年占据国内媒体广告份额的第一；

湖南卫视“快乐大本营”的品牌效应更是令人大开眼界：从 1997 年的广告创收不到 1 000 万元，到 2000 年广告总额已达到 5 000 万元，2005 年“超级女声”的成功营销，让这一品牌的收视率和单位时间广告额一举超过了在这两项指标上常年称霸的中央电视台；

《广州日报》，中国报纸品牌价值排位第三的骄人地位，让它连续 13 年获得了中国报纸广告额的第一把交椅！

还有这些年兴起的新兴媒体，其品牌光环更加耀眼：在由网络品牌杂志 brandchannel 评选的“2005 世界最具影响力品牌”全球民意调查中，1998 年诞生的 Google 竟排名首位！

显然，品牌已成为媒体的“生命线”。在当下中国传媒业日益多元化，市场化，竞争日趋激烈，传媒品牌的价值和意义则日益凸显。

在这套传媒品牌经营丛书中，作者清晰地展示了国外媒体在不断的市场磨砺中锻造自身品牌的路径，以及国内传媒大胆探索和建构媒体品牌经营中国模式的现实轨迹。

从 20 世纪 60 年代到 20 世纪末中央电视台的“一枝独秀”，到五六岁的凤凰卫视和湖南卫视、广东电视台的悄然崛起；从 90 年代中期中国第一个报业集团——广州日报报业集团的成立，到今天上海文广集团超大规模传媒舰队的整

编；从1995年中国人开始学习上网到今天新浪、搜狐、网易各门户网站争奇斗艳……不足1/5个世纪，中国的传媒已经有意识地由品牌领衔，走出同质化竞争的狭小天地，以独具个性特征的优质品牌在各自领域中开创出无限的发展空间。

不可否认，中国乃至国外媒体的品牌经营道路并非处处红旗、曲曲高歌。定位的雷同、栏目和活动“跟风”现象时有发生——“快乐大本营”、“超级女声”捧红了湖南卫视，于是“电视湘军”走向全国；杨锦麟在凤凰台“读报”播新闻，随后全国频道一片“早读”之声，要知道简单的模仿恰恰是品牌培育的大忌。还有人们非常熟悉的著名品牌，也会偶见瑕疵，《纽约时报》的“假新闻事件”令一向以客观、公正、可信著称的百年品牌蒙受羞耻；世界著名的财经大报《金融时报》、《华尔街日报》定位形成的商业模式，则在新的市场环境下遭遇到严峻的挑战，令这两位传媒长者必须重新思考定位问题，当然，定位——再定位，这也是品牌定位理论和实践的应有之意。在品牌的长征路上，也会见到不幸夭折的伙伴，它们或者虽有独特的内容定位，但却无法形成相应的商业模式，令品牌发展缺乏前行动力；或者未能构筑起独特的品牌识别系统，终因缺乏“特技”而在激烈的竞技场中败下阵来；还有那些老化了的品牌，在与同行强势品牌的角逐中已略显衰颓……媒介如何维护自己的品牌资产，怎样不断延伸它的生命线，令它长盛不衰？！本丛书对这些方面的剖析，会让传媒人在操作自己的媒体时少走弯路，品牌运作思路更加理性、清晰。

这里还须提到的是，中国的传媒人的确是在相对“严格”的意识形态环境下，更为悉心锻造品牌、试探着寻找或创造更合时宜的媒体生态。可敬的是，即便如此，他们依然坚守着一份理想，一种精神，乃至一生的敬业。在丛书中的每一章节里，你都可以看到他们的身影，读到他们的心声，领略他们的智慧。

这里也还须提到，18世纪的工业人类已经认识到质量的重要，但质量真正得到稳定控制和提高是20世纪50年代ISO9000系列质量体系的提出，直到今天来源于IT行业的“树形”思维结构，这提醒我们一个看似寻常而又十分重要的意识——系统思考的力量！今天，“品牌”这个概念已经开始向传媒界渗透，并得到了初步探索，但有多少业界同仁可以透过外表光鲜的CNN、《国家地理》、凤凰卫视、《广州日报》、《北京晚报》、“新浪网”、“腾讯”触摸到其品牌本质、领悟出其各类模式呢？

如何在传媒行业即有规律的基础上引入“品牌”而创造真正成功的品牌媒

体，对于中国传媒从业人员来说的确是一个重大的工具性课题。可以说，《中外传媒品牌经营丛书》是应着传媒品牌时代的到来而生的。在丛书中的每一分册中，从《广州日报》的“早报”、“厚报”占位，《华尔街日报》、《日本经济新闻》的品牌DNA测试，到湖南卫视打造独特的“快乐中国”的品牌识别，以及《体坛周报》挖“名记”李响的品牌运作，Google如何唱响“谷歌”，作者将品牌思考体系与传媒行业规律相结合，对中外各类媒体的品牌管理案例进行了系统的、专业的分析，对其特殊的模式给予了深刻的解释，使读者通过鲜活的传媒案例清楚了解传媒品牌的系统特征，进而使广大传媒从业者能够在更高的层面上操作媒体，让传媒企业获得更强大的抗风险能力和可持续发展能力。

金雁

2007年5月于广州

品牌是工商管理的重要课题，品牌经营是题中应有之意，本来没什么特别之处。然而就电视与新媒体这一领域而言，仍然有些值得细细玩味的地方。

在媒体管理中，有关“机器”的隐喻相当流行。经营者常常把电视或新媒体看成是由一台台机器构成的有线或无线网络。认为不管它们如何复杂，都是可以预测和加以控制的。而事实恰恰相反，电视也好，新媒体也罢，它们都更像是生命的有机体。只有通过对这些产业的各个组成部分，及其运作的各个环节的复杂相互作用透彻了解，才能更好地触摸它们、把握它们。这令我们想起日常社会交往中的一个常见案例：你看待一个人的方式很有可能使他有所改变。你看他是宝贵的，他就是宝贵的。

可以这么说，传媒产业的本质，不是存在于生产中，而是存在于消费中；不是存在于摄像机的镜头中，而是存在于大众的眼球中。电视与新媒体的机器和工业化部分，同其他产业相比并没有什么根本的差异。视频终端与饮水机，适用同样的 ISO9001 标准。但是，暴露于传媒之前的使用者们——受众，则是千差万别的。受众的异质性、本地性，决定了传媒的特殊性。受众的语言、文化及种族特征，受众的人口统计学特征、活跃程度、个体与群体心理，是如此景象万千、风情万种，以至于没有一家传媒，能够畅通无阻地行销全世界。

美国一位资深记者托马斯·弗里德曼 (Thomas Friedman)，写了一本畅销书——《世界是平的》(*The World Is Flat*)。他看到了在全球化的大潮下，服务业由美国转移到印度，制造业由美国转移到中国，这种转移看起来非常平滑。但是，传媒是凹的。在美国，服务全球的通讯社竟然没有一家是盈利的。其中美联社 (Associated Press) 属于合作制非营利机构，合众国际社 (United Press International) 则破产过两次。这一点都不奇怪。电信巨头摩托罗拉 (Motorola) 豪情万丈的“铱星计划”，最终折戟沉沙；传媒大亨鲁伯特·默多克 (Rupert

Murdoch) 的天空电视台在全球落子,但除了英国公司外都表现平平。这是因为,传媒所覆盖的受众,他们的集聚与分散、他们的生物钟,在左右和决定着一切。

根据本书作者对港澳台等地华语传媒圈的观察,面对近乎“冷漠”的大众,它们多奉行“零距离”的接触政策,并且喜欢应用“整合营销传播”的观念,围绕着受众的物理、心理和信息需求,展开对媒体品牌的塑造。这些从本书对凤凰卫视的解剖中,即可见一斑。尽管我们并不完全认同它们所具有的商业气息,但是以“玩媒体”的姿态,取代“做媒体”的心态,自然能够激发出更多的精彩创意,更能够让人念兹在兹,过目不忘。

因而,我们倡导一种以生物为原型的观念,以一种更积极、更富有进取性的态度来对待电视与新媒体,培养之、锤炼之、提升之,然后才有活力,然后才有品牌,然后才有“活力恒久远、品牌永流传”。

中国的电视产业,存在一个“市场化弧线”,大致顺着长江沿线,从上海文广、安徽卫视、湖南卫视直到重庆卫视。弧线之上,星空闪烁。弧线两侧的中央电视台与凤凰卫视,亦显露出超强的品牌整合与实战能力。在新媒体这一块,北京、上海、杭州和广州,成为经营创新和风险投资的集散地,完成了一个又一个互联网实验,写下了新时代的一簇簇标本。我们的出发点,就是在国际化的视野下,将这些创新扩散出去,让尊敬的读者在使用中有所满足。过程与结果,同样重要。

电视与新媒体同传统新闻出版业虽无高下之别,却有种群之殊。电视与新媒体,衔讯息而来,为娱乐而生。新闻永无止息,娱乐永远占先。尽管有学者研究美国的选举后发现,电视与报纸的议程设置与告知功能几乎等量齐观。但是《大长今》只能在电视上观看,对于“超女”相关事宜报纸也只有评论的份儿,谁说一张报纸全家在争?电子媒体挟通道优势,可以诉诸耳目喉舌味各路感官。立体的、整合的及 360 度的策略思维,当是塑造品牌的重点。然而,构建与维护,同样关键。

不谋万世者无以谋一时,不谋天下者无以谋一域。我们非常感谢许多优秀的中外传媒领袖,从赵化勇到刘长乐,从杨致远到张朝阳,他们或精于运筹,或长于鼓动,或具传奇色彩,或富个人魅力,不仅成为业界的翘楚,而且亦被援引为本书的案例。幸运和成功属于他们,启迪和融汇属于读者。

本书试图为忙得团团转的传媒人找点节奏,为适应得很好的传媒人找点感觉。在节律与激情之间,跃动着的是对市场脉搏和受众体验的真知与真情。否

则，技术终究是技术，细节终究是细节，人终究为物所役，眼前的有终究化为远期的无，那将变得舍本逐末了。

感谢电视这个怪物为世界送来了欢笑，感谢互联网等新媒体为指尖搭建了平台，感谢丛书主编金雁女士和课题组成员王凌先生在采集、整理研究资料和讨论写作大纲过程中的智慧分享，感谢暨南大学张晋升、中国传媒大学曾祥敏、北京师范大学稽美云等学者提出的中肯批评，感谢国内知名品牌中国人民大学出版社闻洁工作室的卓越编辑团队为我们的交流提供了一次机会。一路相随，有你真好。

文庭荣

2007年5月

第 1 章 纵论品牌	(1)
开篇案例	(3)
“东方时空”，说老百姓的故事	(3)
认识品牌	(4)
什么是品牌？	(5)
品牌发展的三大动力源泉	(8)
品牌的作用机制及品牌塑造	(10)
认识电视与新媒体品牌	(14)
传媒企业经营理念 ABC	(14)
电视与新媒体品牌价值何在	(16)
电视与新媒体的生态环境	(18)
企业品牌对电视与新媒体品牌的启示	(22)
媒体 CEO 论道	(25)
品牌就是力量	(25)
第 2 章 电视与新媒体品牌规划	(36)
开篇案例	(37)
安徽卫视“电视剧大卖场”	(37)
战略思考	(37)
品牌定位	(42)
省级卫视的品牌战略	(54)
四极格局	(55)
省级卫视的战略定位	(57)
媒体 CEO 论道	(68)

凤凰卫视董事局主席刘长乐：文化，凤凰品牌之本	(68)
第3章 品牌识别	(77)
开篇案例	(79)
有凤来仪	(79)
品牌识别的含义	(82)
品牌识别的视角	(84)
作为产品的品牌 · 产品相关联想	(84)
作为组织的品牌	(87)
作为个人的品牌 · 品牌个性	(93)
作为符号的品牌	(98)
品牌识别的模型	(109)
品牌识别的系统模型	(109)
品牌识别的六棱柱模型	(111)
媒体 CEO 论道	(115)
湖南电视台台长欧阳常林：锁定娱乐、锁定年轻、锁定全国	(115)
美国 KOMU 电视台新闻总监斯塔西 · 沃费尔博士	(123)
第4章 品牌营销	(130)
开篇案例	(132)
“超级女声”事件	(132)
整合营销传播与品牌	(135)
品牌概念下的内容产品营销	(138)
事件性新闻营销	(138)
活动营销	(140)
品牌概念下的广告营销	(145)
电视广告经营与媒体品牌建设的结合	(145)
广告招标	(150)
联合品牌营销	(152)
媒体 CEO 论道	(154)
雅虎总裁杨致远：“第一比赚钱更重要”	(154)

第 5 章 品牌资产管理	(161)
开篇案例	(163)
GOOGLE 唱响“谷歌”	(163)
品牌资产的维护	(164)
品牌质量管理	(168)
彰显集约化之美	(169)
空前地重视顾客的意见	(170)
对媒体创造力的制约与张扬	(172)
戴上镣铐翩翩起舞	(173)
品牌延伸与创新	(176)
品牌生命周期	(176)
品牌衰退的原因	(179)
品牌延伸	(181)
品牌组合	(184)
媒体 CEO 论道	(187)
搜狐总裁张朝阳：搜狐无法不成为时尚的代表	(187)
第 6 章 品牌价值评估	(198)
品牌资产的评估方法	(199)
电视与新媒体品牌资产评估	(203)
电视与新媒体市场价值评估	(209)
IPTV、网络视频与数字电视	(210)
手机电视	(212)
列车电视	(213)
楼宇电视	(216)
地铁电视	(219)
媒体品牌之道	(224)
“即使到了世界末日，CNN 也要现场转播那一刻”	(224)

Chapter One

第 1 章

纵论品牌

从1936年英国BBC(British Broadcasting Corporation, 英国广播公司, 简称BBC)第一次正式播出电视节目算起, 中外电视与新媒体70年的发展, 仅在弹指一挥间, 却又无比波澜壮阔。

1958年, 北京电视台(中央电视台前身)第一次播出。1983年, 国内媒体第一次与国外进行互联网通信。从此, 就有了中国市民百姓每时每刻都能接触到的视听和网络新时空。

在浩瀚如烟海的电视频道中, 不少节目播出之后很快就被人们遗忘了, 而有些却能长久地留存在人们的脑海里。例如, “正大综艺”在1990年4月开播之后的最初几年间, 几乎成为许多人必须等候的“约会”; 国内很多阅历丰富的观众, 对1993年5月中央电视台“东方时空”开播带来的感官冲击, 至今记忆犹新; 2001年震惊全球的“9·11”事件发生时, 凤凰卫视在同步播放着对准现场的镜头中所看到的场景; 2005年, “超级女声”唱响大江南北……

同时，互联网在人们的心海中掀起一波又一波的浪潮。张朝阳、李彦宏成了IT英雄；木子美、芙蓉姐姐似乎在瞬间成为文化“先锋”。借助于网络，这些新新人类脱颖而出，在《纽约时报》（*New York Times*）的昂贵版面上占据了一席之地。

在这里我们看到品牌力量的同时看到了品牌的成长。优秀的节目、优秀的媒体形成了独特的品牌。其中正面健康的品牌给人们一种归属感，一份可托付的信任，一场场充满激情的期待。即便那些有争议的品牌，也能激发人们的好奇心，伴随着广大受众渡过淡如轻烟的岁月。

从经营的角度看，随着电视与新媒体行业内的竞争日益激烈，使大众锁定一个电视频道似乎是很困难的事了，只认定一个网站也是不切实际的。面对几十种甚至数百种的选择，以及面对报刊、户外和DM（Direct Mail Advertising，印刷品直递广告，简称DM）等其他媒体的蚕食，观众手中的遥控器、网民手中的鼠标，都在逐渐失去镇定和从容。

有人说，未来的营销是品牌的竞争——运用品牌互争长短的竞争。企业也好，传媒也罢，品牌价值越大，在争夺消费者的“战场”上就越容易获胜。没有品牌，就如同空洞的诗、惶然的人，将无所归依、随波逐流。



开篇案例

“东方时空”，说老百姓的故事

中央电视台原副台长陈汉元曾这样说过，一个好的品牌，不是黑夜中迸放的礼花，在天空中孔雀开屏，漂亮一下子，几秒钟后又归于黑暗，品牌是一座丰碑！^[1]“东方时空”在观众心目中，正是熔铸而成的这样一块中国电视的丰碑（见图1—1及图1—2）。



图1—1 中央电视台“东方时空”栏目标识



图1—2 “东方时空”栏目2005年9月专访连战

资料来源：<http://news.sina.com.cn/c/2005-09-04/21257676644.shtml>。

20世纪70年代末到90年代初期，中国社会生活发生了深刻的变化，电视成了人们茶余饭后生活的必需品。电视连续剧《渴望》的“万人空巷”、乃至同期犯罪率跟着下降的现象，从一个侧面反映了当时人们的情感生活和现实需要。电视作为对人们思想意识、生活方式影响最大的信息和文化传播媒体之一，需要适应时代和市场的变化，进行调整、改革和创新。

1993年初，中央电视台新闻中心根据管理层的指示，决定创办一档早间节