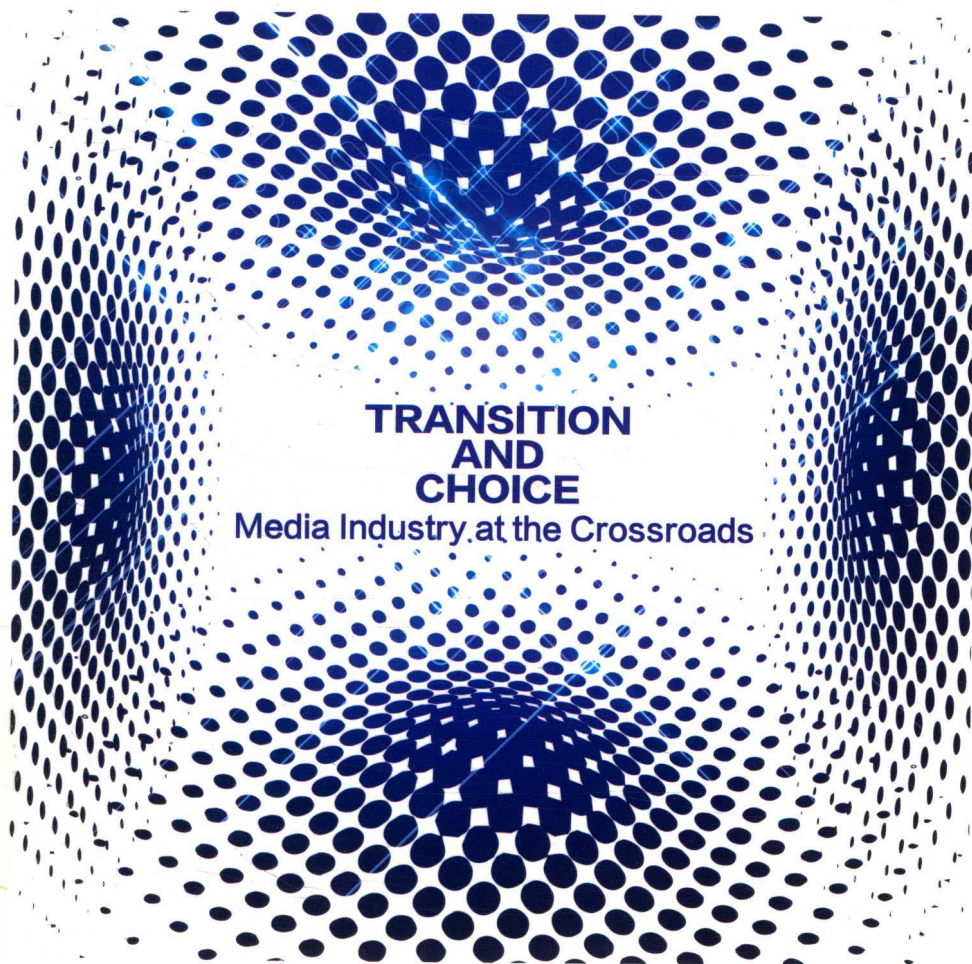


转型与抉择

十字路口的传媒业

张辉锋

著



人民日报出版社

TRANSITION AND CHOICE

Media Industry at the Crossroads

转型与抉择

——十字路口的传媒业

张辉锋 著

人民日报 出版社

图书在版编目(CIP)数据

转型与抉择: 十字路口的传媒业 / 张辉锋著. —北京: 人民日报出版社, 2016.3
ISBN 978-7-5115-3659-4

I. ①转… II. ①张… III. ①传播媒介—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第033947号

书 名: 转型与抉择——十字路口的传媒业
著 者: 张辉锋

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 梁雪云
封面设计: 主语设计

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路2号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369509 65369510 65369846

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369526

网 址: www.peopledaily.press.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 16

版 次: 2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-3659-4

定 价: 36.00元

进入 21 世纪，传媒业成了少有的发展变化快速的行业，技术水平、服务内容等迅速提升扩展，传统传媒则迅速式微、市场份额萎缩严重，整个行业内部改朝换代、重新洗牌，行业内的人均受到深深的震动。这种局面，业界以及学界都在高度关注，既对现状担忧、也对该行业未来的走向深为关切。笔者关注此问题也有时间，也一直有意对当前该行业的形势以及未来走向做一研究，以求有一些相对深入的了解，对其前途有一些相对“靠谱”的展望。

不管中国还是绝大部分外国的传媒业，其实都处于市场之中，市场化运作已是其运作的重要特点。每一个行业在市场中运作，它也自己形成一个市场，如传媒业就形成一个传媒市场。这个市场的所有运作行为，就是传媒本身的运作。而传媒本身的运作，既由传媒自身的物理技术特性所决定，也由市场的自身规律所决定，比如市场是初期阶段，传媒提供的产品正处在导入期，自然竞争不多、消费者对其的消费也处在试探、尝试之中，不会立刻就一拥而上形成追捧。总之，传媒业运作有其自身的特点，市场运作也有自己的规律，要理解传媒业的运作，应该是把传媒与市场的特点

结合着看，这样，才会全面，才会准确。当前传媒运作形势及走向的研究，尤其是新闻与传播学领域的研究者，更多是从传媒自身的特点来看，从传媒先天的物理技术特性的角度看，而这样看，难免有失偏颇。

在本书中，笔者将把传媒与市场的运作特点结合起来分析传媒业目前的形势，并由此推断其发展走向，也可以说，本书是从新闻与传播学和市场营销学相结合的角度研究当前传媒业的运作。而在分析的内容上，又更重在研究中国的传媒业。

不管怎样，本书每一章所研究的内容，都是笔者所认为的当前传媒业的重点问题，它们或是在传媒业整体中地位重要，对传媒业有很大的影响，比如报业、电视业，这两大传统传媒，很长一个时期占据着传媒业最主流两个行业的位置，影响力大、从业人员众多，其现在的变动，对整个传媒业以及整个社会都会有很大的影响，比如为数众多的从业人员的去向等，在中国，它还深度影响到国家的宣传体制的变革等。本书还有的内容，就是当前重要未来会更重要的一些领域与操作。比如电视剧、互联网内容聚合平台，这些现在已很重要，未来还会成为传媒业运作的主要领域，在传媒市场中成为主流市场，收益巨大，影响也会巨大。还有些是传媒业当前重要未来会更重要的操作，比如活动营销、融资、股份制改造等，从现实看，它们当前已在传媒业的运作中占据重要地位，而在未来还会担当更重要的角色，会被更频繁地操作，有关它们的意义、特点以及未来趋势等，笔者也都在书中进行了重点分析。

当前，传媒业处于力度之大前所未有的转型之中，抉择非常重要。

01 第一章 报纸的形势与中国报业的转型

- 一、报纸的形势 / 002
- 二、中国报业的转型思路 / 011

02 第二章 传统传媒未来盈利模式的一大支柱——活动营销

- 一、传媒业的基本盈利模式 / 028
- 二、传媒业的活动营销 / 030
- 三、活动营销是传统传媒未来盈利模式的一大支柱 / 047
- 四、传统传媒开展活动营销的策略 / 047
- 五、结语 / 051

03 第三章 大数据时代的传媒广告运作

- 一、大数据支撑的互联网广告 / 054

- 二、大数据时代传媒广告市场的格局 / 061
- 三、传统传媒广告及代理机构的应对策略 / 064
- 四、大数据对广告媒体计划的影响 / 068
- 五、结语 / 074

04

第四章

我国传媒业的融资

- 一、传媒融资的内涵 / 076
- 二、我国传媒业融资的意义 / 076
- 三、我国传媒业发展历程中的融资模式 / 077
- 四、从外源性融资角度看我国传媒业的特点 / 080
- 五、在外源性融资限制上我国传媒业的分类 / 085
- 六、我国传媒业当前外源性融资的主要模式 / 087

05

第五章

电视业的形势及应对策略

- 一、电视业的形势 / 092
- 二、电视业的发展趋势 / 100
- 三、中国电视业的转型策略 / 107

06

第六章

新旧交融中的互联网内容聚合平台

- 一、何谓“内容聚合平台” / 134
- 二、内容聚合平台：新传媒还是旧传媒？ / 139
- 三、新旧交融的市场格局 / 144
- 四、盈利模式：二次售卖还是自营？ / 159

- 五、门户类内容聚合平台：营销圈地或退出 / 162
- 六、群博式内容聚合平台：基于社群“小而美” / 171
- 七、个性化内容分发平台：优势与挑战 / 174

07

第七章 电视剧营销

- 一、当前电视剧营销的主要模式 / 181
- 二、卫视自制剧营销 / 190
- 三、网络自制剧 / 200
- 四、影视制作基地 / 210
- 五、结语 / 217

08

第八章 特殊管理股：国有传媒企业股份制改造的重要尝试

- 一、国有传媒企业实施特殊管理股制度的背景 / 220
- 二、国有传媒企业股份制改造的意义 / 222
- 三、类别股：我国传媒股份制改造的重要参考 / 224
- 四、特殊管理股：我国传媒股份制改造的重要尝试 / 229
- 五、结语 / 240

主要参考文献 / 241

后记 / 246

01

第一章

报纸的形势与中国报业的转型

报纸的形势

中国报业的转型思路

TRANSITION AND CHOICE

Media Industry at the Crossroads

报业严格来说，其内涵是报纸行业，应该只有报纸一个终端。但实践中“报业”被赋予了更多内涵，长期以来，很多报业组织拥有不止一类传媒类别，比如有期刊、图书，还有的有电台、电视台，这样的报业组织实际上已是多媒体组织了。到了现在，报业还有了电脑、手机、iPad 等其他终端。不过不管怎样，本章研究两个对象——报纸与报业，其中报业含有报纸等多种终端。

自报纸诞生以来，几乎一直充当主流传媒的角色，受众数量巨大、对社会影响力巨大，即使到了当下在传媒业中受众与收益仍然巨量且仍以权威著称。但尤其近几年，在许多国家，报纸的受众、收益减少非常明显，尤其是报业发达国家，成批的报纸开始退出市场，但是，在有些国家如发展中国家，报纸的发行量仍有上涨。报纸的形势到底怎样？该怎么办？本章就解决这个问题。

一、报纸的形势

本部分笔者重点分析报纸的形势，重点是其趋势与当前尚可的运作模式。

（一）报纸的趋势是衰落

据世界报纸和新闻出版商协会 2015 年 6 月发布的数据，“2014 年全球

报纸发行量比前一年增长 6.4%，5 年增长了 16.5%”，“5 年来，亚洲的报纸发行量增长 32.7%，中东和非洲增长 3.7%，拉美增长 3%；而北美下降 8.8%，欧洲下降 21.3%，大洋洲下降 22.3%”。^①从总量看，全球报纸发行量在增长，近 5 年，亚非拉及中东主要是发展中国家在增长，北美、欧洲、大洋洲这些发达地区则在下降。这就是报纸的现状。而它的未来趋势是怎样的？

一个行业的趋势，应该是由走在前面的国家决定的，它们的趋势更代表该行业的发展趋势。

在发达国家中，美国可谓报纸最发达的之一，所以，它的状况，对世界报纸的发展趋势最具主导作用。美国报纸是一种怎样的状况？首先，有四个比较能给人以震撼的案例。2009 年，长期享誉世界的《基督教科学箴言报》停刊，以后其内容只在网络上出版；而随着《皮卡尤恩时报》在 2012 年秋季改为一周三天出版，美国的第二大港口、路易斯安那州的第一大城市新奥尔良就成为无日报出版的城市，美国这样的发达国家，偌大的城市没有了日报，确实值得品味；2013 年 8 月 6 日，亚马逊创办人即目前的董事长兼 CEO 贝索斯收购了《华盛顿邮报》，有着如此光荣历史、负载着原控股家族的荣誉感、同时又根基深厚的大报被新传媒新贵收购，而这种收购与 2007 年默多克收购道琼斯公司最终掌控《华尔街日报》不同，彼时《华尔街日报》并没有那么衰相毕露，所以彼时的收购更是传媒业内延续了几百年的普通的市场收购行为，而对《华盛顿邮报》的收购，该报已绝对是一个典型的形势不佳被迫出手的案例了。最后一件是，2014 年 6 月底，美国第一大报业集团甘乃特集团宣布，其旗舰报《今日美国》将在未来 5 至 6 年停刊，改为只在网络上出版，《今日美国》是美国报业史上发行量最大的日报，最高发行量超 200 万，而现在，它也准备停刊变成在网络出版……

当然，看一个事物的发展超势，得从整体看，而更重要的，还不能只

^① 此两处引用均来自：张宸，《全球报纸发行收入首超广告收入——〈世界报业趋势〉揭示最新发展数据》，<http://media.people.com.cn/n/2015/0722/c397610-27343291.html>。

看几年甚至十几年，得纵观一个比较长的时间阶段即长期地看，这样，才能得到一个事物发展趋势的比较准确的想法。我们再看美国，2004年，北卡罗来纳大学新闻与大众传播学院的菲利普·梅耶教授出版了《正在消失的报纸：在信息时代拯救新闻业》一书，在书中，其就美国报纸读者数量的发展趋势做了一个研究：他用全国日报读者占全国成人总数的比例做指标，然后梳理该指标几十年的变化，从折线图看，该数据在20世纪60年代达到高峰，然后基本一路向下，在80年代该数据呈走平态势，其原因主要是美国报业在70年代为自救增招了相当比例的采编人员，但其后该数据又调头向下，1990年后互联网迅速发展更使该线加速下滑。

另外，人民网2005年公布了一个数据，从1964年到2004年，40年间，美国成年人每天读报的占全国成年人总数的比率从81%下降至52%；美国报业协会也公布，从1984年到2005年，21年间，美国日报总发行量下跌16%。还有其他调查的一些数据——从1970年到2003年，美国日报总发行量占全国成年人的比率从78%降至53%，晚报从50%降至10%；从1990年到2005年，美国晨报与晚报的总发行量下降约14.4%，周末报下降约11.8%；另外，京华时报社前社长吴海民称，世界报业协会曾公布数据，截至2003年的8年间，美国报纸发行量减少了5%，欧洲与日本则分别减少了3%和2%。^①

所以，长期地看整体情况，美国报纸近几十年是基本下滑的走势，是一个衰落趋势。近几年的急速下滑并非一个暂时的、出于偶然性的危机，暂时的、偶然性的危机，如全球金融危机等，过后会恢复，但美国报纸的形势，却是基本一直长期地下滑。所以，这样看，美国报纸的形势是不好的，是衰落的。

总之，美国报纸的衰落尤其近几年急速衰落是全球报纸总体走向衰落的一个有力证据。虽然发展中国家一部分还在上升，但极可能也会在一定

^① 吴海民，《媒体变局：报纸的蛋糕缩小了——报业的未来走势和京华时报的战略选择》，报社资料。

时期内走下坡路。

（二）报纸两种当前尚可的模式——“免费报纸”与社区报

目前世界上的报纸中，还有两种运作模式没有那么衰败，在整体衰势中表现还可以，它们是“免费报纸”与社区报。这两种模式在世界报业发达国家中形势比主流报纸要好一些，在发展中国家包括我国则在被比较热情地尝试。下面我们分做介绍分析。

1. “免费报纸”

有关“免费报纸”这一报种，笔者将谈以下几个问题。

（1）“免费报纸”的运作模式

本书中的“免费报纸”不同于既有的免费报纸，实际上，尤其在发达国家，长期以来存在着大量的免费报纸，摆放在城镇或社区等各个角落供人免费取阅，而我们这个“免费报纸”，与既有的免费报纸运作模式有所不同，它确实具有免费报纸的部分特点如免费发行等，但在运作上它更应算一种新模式，是一种高效商业化运作的模式。其高效商业化运作体现在发行方面——其往往依托城市公共交通系统尤其地铁线路发行，在地铁站点摆放供人免费取阅，从而可以以较低的成本迅速实现针对有价值的大规模人群的覆盖；在广告经营上，则是高效运作，市场化促销的力度很大，因其内容产品销售收入没有，只能靠广告赢利。可以说，本处的“免费报纸”是一直存在的免费报纸中高度市场化运作的一种。其比较典型的例子是1995年诞生于瑞典斯德哥尔摩并迅速在全球“蔓延”的《地铁报》。因此它也可以被称为新型免费报纸。

（2）“免费报纸”的创办原因

有研究者称，这种新型免费报纸是传统报纸应对市场上信息免费获取潮流的体现——由于广播电视很大部分是免费提供信息，之后迅速崛起的互联网也是主要免费提供信息，所以传统报纸为赢得受众，不得已也采取这种免费模式。这可以算是“免费报纸”出现的根本原因。应该说，这个分析是中肯的。

（3）“免费报纸”的创办模式

从创办模式上看，“免费报纸”主要为传统报纸创办或独立在市场上生长出来。前者多是传统的报社为培植收入增长点以及培养新读者而做，从培养新读者的角度说，其内容也更符合新读者（多为年轻人）的需求，后者则是一些机构为谋利等而创办。

（4）内容上的特点

从内容上看，“免费报纸”主要有三个特点：一是更多地偏“短、浅”，没有较大篇幅或深入发掘的内容；二是很多“免费报纸”上有较多来自传统报纸或通讯社的内容，这样降低采编成本；三是在编辑方针上，较注重迎合年轻读者口味，这样可以吸引广告主以及培养新的年轻读者使自己得以长远生存下去。由于上述尤其一、三特点，“免费报纸”也被人称为“注重迎合年轻读者口味的快餐化报纸”。

（5）目前发展状态

从“免费报纸”的发展状态看，在2000年以后报业发达国家的传统报纸一直在高速萎缩，但“免费报纸”却是逆势增长。据世界报协的数据，2007年之前的5年中，全球“免费报纸”发行量从1200万增至2800万，增加了137%；“免费报纸”中的较早创办者瑞典斯德哥尔摩的《地铁报》已打入含美国在内17个国家的60多个城市，德国的《科隆20分钟》、美国《华盛顿邮报》集团的《快报》、香港的《都市日报》等都形势良好。世界报业协会负责人鲍尔丁2008年称，“免费报纸”已接近全球报纸发行量的7%，占欧洲的23%，发展速度是很快的。当然，近几年发达国家的免费报纸也有一定下滑，但相比传统报纸，形势还是比较好。

总之，在报纸算是衰落的发展趋势中，“免费报纸”这种模式表现尚可。

2. 社区报

本处所讲的社区报是美国、加拿大、英国等西方国家的社区报，不指我国等其他地区，这些社区报直至目前仍发展得不错，因此在我国等一些国家被较广泛地仿效。有关这些社区报，笔者重点分析以下几点。

(1) 社区报的内涵

要了解什么是社区报得先了解社区，美、加、英等国的社区不是我国的社区的概念。社区英文为 community，其词根 communal 有共同之意，community 即指居民们共同拥有一个空间，这个空间因他们在日常生活中彼此发生联系而创造、而共同拥有，即社区是他们共同的生活场所。从覆盖地域上看，在美、加、英等国，社区并非一般中国人理解的城市居民小区、街道办管辖区域这种概念，它不仅仅指城市地区，也包括乡村地区，而美、加两国更多的是乡村地区，所以，这两国的社区中很大一部分是乡村社区；从覆盖面积上看，它比中国的城市社区一般要大不少，往往等于中国的县甚或地级市的面积；从社区与行政区的关系看，在美国，行政机构（如县政府）的角色不突出，自上而下的行政管理不突出，往往更是一个平面型的大家独立生活、不怎么受行政部门影响的状态，所以日常生活中某某 county（县）等行政区划概念不突出，行政区发挥的功能也不突出，所以社区会更重要，而社区有时与行政区重合，有时不重合，社区可能小或大于行政区，大的可以跨一个行政区以上。

从覆盖地域和面积大小等方面看，美、加、英等国的社区报之中更大一部分实际类似中国的“地方报”。这就是美、加、英等国近期仍发展较好也从而被我国等报业发展中国家热衷效仿的社区报。

(2) 社区报运作的特点

从受众看，社区报的受众是社区居民，一般不以其他地区居民为对象。

从内容看，社区报有两个特点比较突出，一是注重新闻等信息的本地性，二是注重服务性。社区报上的新闻等信息，都是本社区的信息，即使外地发生了全国乃至全球性影响的大事，社区报也只找与本社区有联系的内容来报道，比如纽约发生了“9·11”恐怖袭击，则它一般只会报道“9·11”遇难者中是否有本社区的居民等。所以在新闻等内容上，社区报着力做美国人“家庭的第二份报纸”，因为美国即使普通家庭，订阅主流大报如《纽约时报》《华盛顿邮报》《华尔街日报》等的比例也很大，读者主要从这些报纸上获取全国乃至全球的新闻等信息，所以社区报要努力与之形成差异，

做在新闻等内容上的“第二份报纸”。社区报内容上的第二个突出特点是注重服务性。在此方面，它着力于做社区居民的生活助手，有资料显示，美国、英国的社区报中，与日常生活有关的信息量大而且种类丰富，如商品打折资讯、促销券、娱乐信息、出租与招租信息、招聘与找工信息、二手商品交易信息、宠物信息、征婚征友信息等，从中可看出，美英社区报确实非常注重服务社区居民的日常生活；^①另外，在美国还有若干针对华人的中文社区报，有的其上辟有中国古诗词专栏，因为当地华人教育孩子学习中国传统文化时需要这些材料，由此可见其服务性。

从发行规模上看，社区报发行量一般比较小，加拿大在21世纪初时大部分社区报发行量小于5000。从人力资源上看，社区报的人力资源非专业化程度比较高，新闻传播专业出身的人较少。从收益看，大部分也不高，所以它也被人称为“低盈利期望”的报纸。

在整体运作方针上，绝大部分社区报是扎根社区，不做社区外之想。美国北卡罗来纳大学教师、美国社区报研究专家乔克·劳特若曾说，社区报应该是“Think globally, focus locally”，即要有全球眼光，但要聚焦当地，聚焦当地这个原则，美、加、英这些国家的社区报确实做得不错。另外在运作方针上，社区报还有一个特点是不光在内容上突出服务性——服务社区居民的生活，它在整体运作上也注意其服务性，比如，有的社区报为社区居民的消费维权行为进行召集、组织，有的社区报在居民的丧葬事务中提供逝者生平报道、联系殡仪公司等服务，从报社整体上看就像一个服务机构。

从近期美、加、英等国社区报的发展形势看，还是不错的，《中国报业》杂志中的数据称：从2002年到2007年，加拿大社区报的周发行量增幅达19%。另据相关机构数据，2007年的前5年中，美国主流报纸的发行量逐年下降，但社区报的发行量却一直上涨；据《中国记者》2008年第三期中的数据，自2001年以来，美国社区报充满活力，由周报改为周二刊的报

^① 张晨阳，《坚守与创新：英美社区报的现状与发展》，《新闻实践》，转引自 http://news.xinhuanet.com/2010-06/26/c_12266450.htm。

纸数量增加了6倍。据英国2009年3月公布的数据,全英国有1300种社区报,其受众到达率远高于其他报纸,英国成年人中有80.4%的人读社区报,而读全国性报纸的人只有61%,而在之前的10年中,英国社区报的读者人数增加了60.9%。这种发展趋势,与主流报纸基本是背道而驰。

总之,社区报是西方国家有较长历史的一种报纸(加拿大社区报协会1916年成立),在到目前为止的世界报纸趋势不佳的形势中,其表现尚可。

(3) 我国社区报及其发展艰难的原因

我国的社区报尤其在大城市里可谓早已有之,但一直不被称为“社区报”,如一些城区乃至城中村自办的报纸等。我国被冠以“社区报”称谓的报纸发端于2001年前后,在该时期,深圳的《南山日报》创刊,其后很快深圳《龙岗日报》也跟进;再其后比较有影响的是吉林长春的《巷报》,于2004年2月8日创刊,当时号称“中国第一张社区报”;北京的《华夏时报》于2004年3月进行了第四次改版,号称要做“中国第一份商圈社区报”。这些报纸都是国内较早顶着“社区报”名号创办的报纸。不过这些报纸存在的时间都不长,都是一两年的时间,如《华夏时报》很快又进行了第五次改版,回到都市报行列。至今,我国的社区报一直在发展,有些地区还形成热点,如北京的《北青社区报》在2014年一口气创办了22份北京市各区县系列报,这些都是社区报。

不过,从整体看,我国社区报的发展是比较艰辛的,真正取得成功的几乎没有。究其原因,有大环境的问题——报业的黄金时代即使在中国,也一去不复返了;另外,就是实际运作中的问题,这方面的问题,我国有不少研究社区报的专家都研究过,其主流意见是社区报还应更好地扎根社区、服务社区,据笔者看来,社区报当然应该扎根社区、服务社区,但是,对中国的社区报来说,目前发展不成功还不仅仅是扎根与服务不够的问题,还有更严重的问题,是本质上的问题,那就是社区报一开始就办错了。2004年之后中国的社区报实际学的是美、加、英等国的社区报,因为发现它们发展得不错我们才起而效仿的,但是,美、加、英等国的社区报与我们所谓学它而办的社区报是不一样的:首先,覆盖面积就不一样,我们的社区