

中外传媒品牌经营丛书

# 都市报业 品牌经营

SERIES OF BRAND OPERATION  
STRATEGIES IN CHINESE AND  
FOREIGN MEDIA

金雁 王宁 章于炎/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。

中国人民大学出版社

读者声音  
看报纸确定周末  
王晶明、男、自由职业  
如今《新京报》这种  
如对于我来说，这种  
版面“的着新行程的  
因素让我按方纸上的  
来，多地周六场的确  
也很是一

“热走京”

李娜，女  
关头的  
经验的  
的于新  
是鲜有  
“热走  
后外

中外传媒品牌经营丛书

金雁 / 主编

# 都市报业 品牌经营

**SERIES OF BRAND OPERATION  
STRATEGIES IN CHINESE AND  
FOREIGN MEDIA**

金雁 王宁 章于炎 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

都市报业品牌经营/金雁等著  
北京: 中国人民大学出版社, 2007  
(中外传媒品牌经营丛书)  
ISBN 978-7-300-08471-8

I. 都…  
II. 金…  
III. 报业-经济管理: 质量管理  
IV. G211

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 133958 号

中外传媒品牌经营丛书

金雁 主编

都市报业品牌经营

金雁 王宁 章于炎 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	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京新丰印刷厂	
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 张	21.5 插页 2	印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
字 数	412 000	定 价 39.00 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回避之要领。

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和碎片化，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（Cocacoal）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 版香港回归特刊”，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中的经典案例。

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。如丛书中所分析的，《华盛顿邮报》（*washington post*）对水门事件和五角大楼“绝密文件”的纰漏；美国有线电视新闻网（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《外地媳妇本地郎》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、演绎着和成熟着。

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思，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12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 万，2005 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、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，中国的传媒业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的动力；或者未能构筑起独特的品牌识别系统，终因缺乏“特技”而在激烈的竞争中败下阵来；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深入剖析，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和清晰。

这里还需提到的是，中国的传媒人的确是在相对严格的意识形态环境下，更为悉心地锻造品牌、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。在本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。

这里也还需提到，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业渗透，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、领悟出其各类经营模式呢？

如何在传媒行业即有规律的基础上引入“品牌”而制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》是顺应传媒品牌时代的到来而生的。在本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“娱乐中国”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，对其特殊的品牌经营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品牌，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 12 月于广州



<b>第 1 章 认识报纸品牌</b> .....	(1)
开篇案例.....	(2)
《广州日报》——“早起”的品牌.....	(2)
什么是品牌.....	(27)
报纸品牌的形成.....	(29)
报纸品牌的内涵.....	(34)
报纸品牌与读者认同.....	(34)
报纸品牌与品牌营销.....	(35)
报纸品牌与产品个性.....	(36)
报纸品牌与文化价值.....	(37)
品牌在报纸经营管理中的价值.....	(38)
品牌诊断.....	(39)
报纸品牌经营范畴.....	(40)
品牌组合.....	(41)
品牌等级树.....	(42)
传媒品牌论道·专访 CEO.....	(47)
南方报业传媒集团董事长范以锦：“办中国最有生命力的 传媒集团”.....	(47)



首先是“最有生命力” .....	(47)
占位等于占有财富 .....	(48)
巧说广州报业“三剑客”，多品牌战略的提出 .....	(49)
南方的主流文化和亚文化 .....	(52)
南方的用人机制：“谁出主意，谁来干” .....	(53)
核心竞争力：品牌媒体创新力量 .....	(54)
南方的“一屋品牌”和“品牌一屋” .....	(54)
“南方报业”里的“南方”和非南方品牌 .....	(56)
专访广州日报社社长 .....	(57)
广州日报社社长戴玉庆：《广州日报》——不断创新的品牌 .....	(57)
内容创新——锻造坚实的品牌基石 .....	(58)
做活主流新闻，用大型策划扩大品牌影响力 .....	(58)
润物细无声，常抓日常资讯服务增强品牌渗透力 .....	(59)
管理创新，用“工业化程序”转化品牌价值 .....	(61)
运营创新，在市场运作中传播品牌价值 .....	(62)
增殖价值，数字化时代的传统媒体品牌创新 .....	(64)
<b>第2章 在受众头脑中占位</b> .....	(67)
开篇案例 .....	(68)
《纽约时报》“档案记录报” .....	(68)
定位的逻辑 .....	(76)
品牌定位的概念 .....	(77)
中国晚报的定位分析 .....	(93)
中国日报、都市报的定位分析 .....	(105)
都市报品牌发展的战略特征 .....	(107)
成都报业市场的“战国七雄” .....	(113)
品牌愿景 .....	(128)
向品牌媒体问道·传媒 CEO 访谈 .....	(128)
最根本的不同在于人的“放养”和“家养” .....	(129)
品牌定位：同城第一，一份“站着看的报纸” .....	(129)
应该是一个台阶一个台阶地上 .....	(130)

内容定位的智慧：青年报报道青年关心的问题·····	(131)
未来读者群会是报纸价值的认同者·····	(132)
《北青报》：“新闻是有分量的”·····	(133)
品牌构筑中的“日绩”和“岁绩”·····	(134)
媒体品牌内容建设中特殊的“两边切”原则·····	(134)
“小红帽”延伸了《北青报》品牌·····	(135)
最根本的不同在于人的“放养”和“家养”·····	(136)
“天使基金”、“上市”带来的品牌效益·····	(137)
《北青报》一个求新求变、优缺点都很突出的“人”·····	(137)
传统纸媒进入“弯道”期，单立柱要变多立柱·····	(138)
《北青报》的“一屋”品牌·····	(139)
<b>第3章 构建报业品牌识别系统</b> ·····	(144)
开篇案例·····	(145)
《南都》的责任感·····	(145)
品牌识别的概念·····	(152)
“品牌识别”的定义·····	(153)
品牌识别维度及其12个要素·····	(154)
作为产品的品牌·····	(154)
作为组织的品牌·····	(156)
作为个人的品牌·····	(156)
作为符号的品牌·····	(157)
品牌识别的结构·····	(158)
核心识别·····	(159)
延伸识别·····	(160)
品牌识别元素组织原则·····	(160)
价值体现——品牌识别的另一个重要侧面·····	(161)
品牌识别：员工的视角·····	(164)
中国都市报业品牌识别分析·····	(165)
品牌识别陷阱·····	(176)
向传媒品牌问道·····	(177)

前期品牌定位——先当“老二” .....	(177)
从“另类”向“主流”的奋斗 .....	(179)
来自集团的支持 .....	(181)
要从“老二”到“老大”关键是什么? .....	(182)
解读“办中国最好的报纸” .....	(183)
<b>第4章 管理品牌资产方略</b> .....	(187)
开篇案例 .....	(188)
《华盛顿邮报》的事件营销 .....	(188)
品牌资产管理的逻辑 .....	(194)
品牌资产的概念 .....	(194)
品牌资产的构成 .....	(195)
品牌资产管理方法 .....	(202)
市场营销控制要素 .....	(204)
品牌资产管理方法论 .....	(205)
中国都市报业品牌资产管理分析 .....	(212)
锻造超强的产品力 .....	(213)
“阅读率” .....	(231)
“三贴近” .....	(233)
与发行商的品牌博弈 .....	(235)
综合市场活动、公共关系与赞助 .....	(239)
应对新媒体竞争的品牌营销行动 .....	(262)
报社自建网站 .....	(263)
与新媒体进行战略合作 .....	(264)
与新媒体的内容合作 .....	(265)
立体化攻势 .....	(265)
向传媒 CEO 问道·专访 CEO .....	(268)
《今日美国》执行主编金赛·威尔逊：报网互动，纸媒与 新技术结合让新闻传播不间断 .....	(268)
第三代媒体消费与“面貌书” .....	(269)
“面貌书”与报纸品牌的延伸 .....	(271)

媒体组织融合，让传统的新闻传播也不间断·····	(272)
《楚天都市报》总编辑曹山旭：“做一个善良的媒体”·····	(274)
品牌创办：填补“空档”·····	(275)
评说“主流”与“非主流”·····	(275)
品牌功夫：担当道义、社会责任感、在报纸上投入爱·····	(277)
优秀记者“挂牌经营”·····	(281)
<b>第5章 报纸品牌价值评估</b> ·····	(286)
开篇案例·····	(287)
《朝日新闻》的品牌保值增值之道·····	(287)
品牌资产价值及其评估的意义、内容·····	(291)
品牌资产价值——企业的无形资产·····	(291)
为什么要评估报纸品牌资产·····	(291)
品牌资产评估内容·····	(292)
品牌价值传递·····	(294)
品牌价值评估机构及其方法·····	(296)
世界主要品牌评估机构·····	(296)
品牌评估类别·····	(297)
品牌价值评估要素、评估方法·····	(306)
品牌价值评估方法的三个基本类别·····	(306)
几个具体评估项目采用的评估方法·····	(307)
其他非品牌价值评估的评选及其方法·····	(310)
品牌影响力与品牌价值·····	(312)
360度品牌管家·····	(313)
向品牌媒体问道·专访CEO·····	(314)
《德斯莫恩登记者报》原总编辑： “伊阿华州所依赖的报纸”·····	(315)
关于媒体品牌的概念·····	(315)
媒体品牌标识、版面设计·····	(315)
媒体品牌定位、规划·····	(316)
媒体品牌的比较竞争力·····	(317)



媒体品牌营销 .....	(317)
品牌延伸 .....	(318)
媒体品牌评估 .....	(318)
《芝加哥论坛报》高层编辑：提供“芝加哥式见解” .....	(318)
关于报业品牌的概念 .....	(319)
报纸品牌标识 .....	(319)
报纸品牌市场定位和规划 .....	(320)
关于报纸品牌的比较竞争力 .....	(322)
关于报纸品牌营销 .....	(323)
于品牌延伸 .....	(324)
关于报纸品牌评估 .....	(326)
关于培植报业品牌文化 .....	(326)

品牌识别系统

## Chapter One

### 第 1 章

# 认识报纸品牌

传媒品牌建设，是进入 21 世纪的传媒人普遍关注的话题，更是媒体竞争实战层面角逐的焦点。品牌经营决定着一份报纸的地位乃至它在市场上的成败。

报纸，是传播媒体中最传统的一种形式，已经拥有百余年历史，但把报纸作为品牌来经营的历史并不长，尤其是中国的报纸。尽管时间晚了些，但报纸品牌经营的成功案例已经在当代中国和世界的报业史上写下了闪光的一页。

《广州日报》应该是中国报纸品牌建设的先行者，从品牌定位，品牌识别系统的建立，到品牌资产的维护和管理，正是在品牌建设的每一环节上的细心经营，使它从广州和珠三角地区受众心理阶梯上的跟随者上升到第一位，成为领导品牌。



## 开篇案例

# 《广州日报》——“早起”的品牌

## 《广州日报》案例

占位：“比太阳更早”！

占位，是品牌管理中的一个概念。一份报纸在受众心目中占有什么位置，做第一，做领导者，还是做跟随者，这对于报纸的发展意义重大。

在 20 世纪 90 年代初广州地区读者的心目中，《羊城晚报》由于其比政治宣传性较强的报纸更加贴近市民、有较浓的文化味而排在第一位。《广州日报》是一个跟随者。在当时的日报中，早上的报纸投递时间一般都较晚，如果你要比别人做得好，首先要做的就是比别的报纸早（见图 1—1）。



图 1—1 2006 年 9 月 11 日头版

### 占有早餐时间

读者能在早上 8 点前看到当天的报纸，在现在是一件很平常的事，但在十几年前却很难有报社能做到。当时所有报纸基本上通过邮局发送，日报到



达读者手中差不多已经是中午，有时甚至更晚。

在这种前提下，谁早谁就能占有早报市场，占有受众。

按照当时邮局的体制，让他们早送报，几乎是不可能的，所以只能靠自己。1990年1月1日，广州日报社冲破重重阻力自办发行报纸，这在广东是第一家。1993年6月28日组建广州市报刊发行公司，实行公司机制运作，迅速提高了发行公司的工作效率和经济效益。在“比太阳更早”的口号下，《广州日报》的发行时效大大提高，投递时间从11时后逐步提早到9时30分、9时、8时30分，8时，现在绝大部分个人订户能够在早上7时30分——太阳升起之前收到《广州日报》。

“比太阳更早”有一个占有早茶市场的思路：即争取在广州市民喝早茶前能买到《广州日报》，适时地给读者一份满意的佐食读物。对于广州地区的日报人来说，抓住广州市民爱在吃早茶时读报的习惯，占领、培育早报市场是打响品牌，领先占位的第一阵地。和“早起”的广州人一样，广州的报人也是早起的，《广州日报》之后，华南引燃了早报大战。而《广州日报》正是由于先行了一步，第一的占位让它一直都拥有领先的优势。自办发行第二年，发行量就增至43万份，1998年突破百万大关，2001年升至165万份，成为广东最有影响力的主流大报之一。

阿尔·里斯（AL Ries）、杰克·特劳特（Jack Trout）在他们的《定位》一书中这样形容“第一”：“进入人们大脑的捷径是，争当第一。”他们举了几个例子，当你问自己几个某方面的第一，如第一个恋人，第一高的山峰或第一品牌时，你都会清晰地记起，而问到第二时则不一定了，他们说“第一人、第一峰、第一个占据人们大脑的公司名称很难再从记忆里抹掉。”“你要想在情场或生意场上获得成功，就必须认识到在对方头脑里捷足先登的重要性。”“你必须先入为主”。<sup>[1]</sup>“在斗智的过程中，命运垂青的是进入预期对象头脑里的第一个人、第一种产品和第一个政客。”“动物学家用‘印刻作用（imprinting）’这个术语来描述新生动物第一次看到其生母时的情景。小动物只需几秒钟时间就能把母亲的样子永远印刻在脑海中”。<sup>[2]</sup>

《广州日报》对广州早报市场的先入，让广州人深深地记住了这份“比太阳更早”的报纸。

#### 四大网络，占先的本钱

除了上面讲到的自办发行外，还有一系列的工程——铺面、投递、运输、订户资料四大网络以及印刷能力的建设。在华南地区媒体中，《广州日报》是最先建成完全与报业市场接轨，并做好超前发展的基础，高效完美的发行服务、物流配送网络和报纸印刷系统，保证了报纸早上摊，早占位。