

中国水运报

18

CHINA WATER TRANSPORT

国内统一刊号：CN31-000000
邮发代号：25-10
零售每份：0.10元
广告刊例：见另页

施华 著

认真分析交通经济形势

交通部五项工作促发展

洋山保税港区
引资力超百亿元

从明天思考今天的 抉择

—— 中国行业媒体战略研究

中国水运报

CHINA WATER TRANSPORT

邮发代号：25-10
国内统一刊号：CN31-000000
零售每份：0.10元
广告刊例：见另页

力求信息化带动海事管理现代化

部海事局明确信息化建设目标

特稿

环节
工作

武汉出版社

从明天思考今天的 **抉择**

——中国行业媒体战略研究

施 华 著

武 汉 出 版 社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

从明天思考今天的抉择——中国行业媒体战略研究/施华
著. —武汉:武汉出版社,2007.8

ISBN 978 - 7 - 5430 - 3715 - 1

I. 从… II. 施… III. 行业组织 - 报纸 - 新闻工作 - 研
究 - 中国 IV. D267.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 116043 号

书 名:从明天思考今天的抉择 ——中国行业媒体战略研究

著 者:施 华

责任编辑:言 速 何小敏

封面设计:晓 霞

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail:wuhanpress@126.com

印 刷:武汉市精伦达印刷有限公司 经 销:新华书店

开 本:889mm×1194mm 1/32

印 张:7.75 字 数:194 千字

版 次:2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数:0001 - 4000 册

定 价:28.00 元

版权所有·翻印必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。



作者近影

作者简介

施华，北京师范大学哲学系毕业，先后从事教育、宣传、青年等工作。2001年7月任中国水运报刊社社长、党委书记。上任后，确立了“大水运、大服务、大经营”的战略思路，成功推行了人事制度、分配制度和用工制度的改革，扭转了报刊社长期被动的局面，使其步入良性循环轨道。其撰写的《中国行业报发展的战略思考》等数十篇论文在新闻专业刊物发表。

前言

“行成于思毁于随”，一个靠思想和文化产品生存的媒体，如何谋求自身持久快速的发展？是否也存在一个“毁于随”的可能？这既是一个思维问题，更是一个战略问题。

一切都是从6年前的那一刻开始的。6年前，我从青年工作岗位走上一家行业媒体的领导岗位。这个创刊24年的《中国水运报》和《中国水运》杂志，当时由于管理不善，报纸杂志内容单调，广告经营举步维艰，人心不稳，报刊社正处于生与死的临界点。为了改变这种状态，我首先想起了韩愈的“行成于思毁于随”的流传千古的名句，他思想的力量使我的思维开始发酵升华：从团委书记到报刊社社长的转型，首先必须是思维和思想观念的转型；思路决定出路，战略决定前途。

6年来，我沿着这一思维轨迹，“博学而不穷，笃行而不倦”；空中飞人式的行旅生活，呕心沥血的思考和探索；台前幕后的运筹帷幄；“铁肩担道义，妙手著文章”；从当年的“盲行侠”渐渐地带出了一个团队；在一条没有航标的河流上，我们左冲右突，逆风飞扬；我和我的团队就像一支身负重任的远征抢险队，又像一群远洋的水手，在碧波抖荡的大海上，在潮起潮落的风口浪尖上，很多人以为我们被风浪吞没了，消失了，可没过多久这条船又从波谷跑到波峰，又回到了人们的视野，一次次的消失，一次次的出现，而每一次的出现又到达了一个新的高度。但无论前行中有多少险滩暗礁，我们始终坚信我们制定



的正确的战略方向,我们为此也初步尝到了创业的甘甜,6年来,我们从根本上改变了报刊的运行模式和机制,报刊在中国水运行业的影响力由弱到强实现了跨越式的提升,经济效益显著提高,经营创收指标连年刷新,成功实现了“三年翻两番、五年大发展”的目标。为此,中国水运报刊社被授予“明星行业媒体”称号,《中国水运》杂志被期刊学会评为优秀期刊。这本书,就是6年打造的精神结晶。

从20世纪90年代初,中国行业媒体真正进行市场运作。十多年时间,行业媒体收入增长翻倍,是国民经济中增长较快的行业之一。在取得骄人成绩的同时,我们不得不面对的事实是:我们有几家行业媒体可以称得上在国内外享有知名度的大品牌?我们有几家行业媒体在受众心目中享有公信力?我们有多少栏目能够长盛不衰、常出新?不能说没有,但实在是太少太少。残酷的现实逼我们不得不冷静地思考:行业媒体的收入增加了,但行业媒体从业人员的思维是否在成长?研究行业媒体的理论是否在发展?20多年来,中国行业媒体经历了长足的发展,有许多成熟的经验,有不少闪光点。但打造核心竞争力却不是一朝一夕、一举一动之功,需要有坚持不懈的努力,始终如一的追求。这就需要有战略思考和战略决策,这也是写作本书的初衷。

本书采用的方法并非纯理论的,而是采用企业管理学和媒介经营理论的方法,对行业媒体的战略管理和战略选择进行了系统的阐述,并在阐述的过程中融入了自己多年办报的经验和体会,力图能够帮助行业媒体的管理者做出正确和有远见的决策,并为丰富和发展行业媒体经营的理论,抛砖引玉。

目 录

绪 论	1
一、行业媒体的战略概述	2
(一)行业媒体的战略本质	3
(二)行业媒体战略的主要功能	4
(三)行业媒体战略的主要特征	6
(四)行业媒体战略决策的结构	9
二、行业媒体战略的分析方法	13
(一)外部环境分析	13
1.国外媒体在中国的生存状况	14
2.国内媒体生存的竞争环境	15
3.行业媒体的生存环境	18
4.行业媒体的竞争环境分析	22
5.媒介受众市场的细分和定位	25
6.行业报纸在市场细分运作中的典型案例	33
(二)分析内部实力	38
1.资源要素分析	39
2.人力资源的分析	42
3.核心竞争力分析	47

(三)媒体的使命和目标	52
1.关于愿景和使命	52
2.确立媒体战略目标	60
三、行业媒体的战略内容	68
(一)构筑非市场战略竞争优势	68
1.公信力是行业媒体经营的基础	69
2.培养和强化公信力的途径	71
(二)构筑市场战略竞争优势	74
1.科学预见——核心竞争力的创新	74
2.凸现差异——核心竞争力的基础	80
3.独特内容——核心竞争力的准则	84
4.企业文化——核心竞争力的灵魂	89
5.科学整合——核心竞争力的保证	95
四、行业媒体的创新战略	105
(一)创新与传媒的发展	106
1.创新战略的特点	106
2.创新战略的核心	109
3.慧聪的创新之路给行业媒体的启示	111
(二)创造性思维的内涵与培养	115
1.创造性思维与特征	115
2.创造性思维的结构	117
3.创造性思维的培养	121
(三)创新思维的方法	126
1.发现问题与科学创新	126

2.提出问题与科学创新	128
3.解决问题与科学创新	131
(四)行业媒体创新的思路	135
1.建立行业媒体的现代企业制度	136
2.行业媒体企业制度创新的路径	146
3.数字化与行业媒体的创新	152
4.行业媒体的内容创新	170
5.行业媒体资本运营创新的方式与思路	180
五、行业媒体的品牌战略	186
(一)品牌的概念与内涵	186
1.关于与品牌相关的概念	186
2.关于品牌的内涵	188
(二)品牌的功能	189
1.品牌是媒体核心竞争力的集中体现	189
2.品牌是媒体内容质量和信誉的保证	190
3.品牌是媒体企业盈利的源泉	191
4.品牌可以使媒体在市场扩张中产生名牌效应	191
(三)怎样认识媒体的品牌经营	194
1.品牌价值在当今中国媒体的量化	194
2.品牌经营在中国媒体广告经营中的体现	195
3.行业媒体运用自身专业品牌的影响创造新的价值	195
(四)中国媒体品牌建设发展的状况	196
(五)品牌的打造与经营	203
1.创建品牌的要素	203



2.确立品牌的目标	204
3.关于品牌的宣传	205
4.延伸品牌的价值	207
5.认真打造品牌内容质量	208
6.策划品牌的活动	210
7.重视品牌的人才	214
六、行业媒体的战略执行	217
(一)建立高效率的战略执行管理机制	218
(二)战略执行中应遵循三个基本原则	219
(三)建立机制灵活的战略性组织体系	221
1.组织体系的战略内涵	222
2.媒体组织执行力的内容	223
(四)建立反应敏捷的战略反馈控制机制	226
1.战略反馈控制机制的基本特征	226
2.战略反馈机制的要点与作用	228
3.战略反馈控制过程的特征	229
4.战略反馈控制的方式	231
(五)建立支撑战略执行的媒体执行文化	232
1.用制度保证媒体战略执行文化的建设与推广	233
2.塑造报业精神推进报业战略执行文化	234
3.把执行力文化提高到战略高度运作	234
4.追求超越的执行文化	234

绪 论

一个成功的行业媒体的市场操作方式，往往是从明确而具体地提出媒体的战略发展问题开始的。战略性地思考和解决战略性发展的问题，是成功的行业媒体市场操作的先导。

近几年来，美国北卡州立大学教授菲利普·迈尔撰写的《正在消失的报纸》，可能把全世界报纸从业者的心情都搞坏了。他的那个耸人听闻的预测在纸媒圈子里到处传播：“如果现在报纸读者的发展趋势持续不明朗，到2044年，确切地说是2044年10月，最后一位日报读者将结账走人。”没有人会傻到把迈尔的话当真，但其中的意思又不言自明：我们这些做报纸的人遇到了一些麻烦，有人把这种麻烦比作“报业市场进入了冬天”。是的，这个“冬天”相当漫长，在这个“冬天”里，报纸正经历着涅槃阵痛，行业报纸也不例外。随着媒体结构的改变，行业报市场将不可避免地发生一系列重大变化。这些变化决定着行业媒体的未来走向、命运和前途。在政府和市场的挤压下，行业媒体的重新洗牌、调整、重组和转型势在必行，却也显得仓促上阵而缺乏足够的思想准备。这个过程中既有严峻的挑战，也有难得的机遇。中国加入WTO后，外资传媒鱼贯而入，国内外媒体的激烈竞争更是风起云涌、如火如荼，更加剧了行业媒体的生存危机。行业媒体到底怎样生存？怎样发展？我们有必要系统性地思考行业媒体的生存与发展战略。



一、行业媒体的战略概述

战略是指对关系全局性、长远性、根本性重大问题的分析、综合、判断、预见的理性思维过程,是对社会经济发展变化规律的思考与把握,是关于一个组织的长远的、全局的目标,以及组织为实现这一目标在不同阶段和不同层次上实施的不同方针和对策。战略思维的成熟与否,不仅直接制约着行业媒体观察、分析、判断事物发展变化的立场、观点,而且直接制约着媒体决策领导者的领导方法、领导艺术、领导绩效。因此,战略思维是行业媒体领导者必须具备的重要素质。

就行业媒体来说(不包括早期介入市场的行业报),在过去的岁月里,行业媒体是很被动地走向市场的,这本身就隐藏着几个方面的先天不足,一是缺乏足够的思想准备;二是缺乏成熟的市场运作模式;三是计划经济的思维还在继续惯性地排斥市场经济的理念和运作。一切都是在仓促中走向市场,来不及理清思路。怎么生存就怎么经营,哪里可以产生利润,就在哪里经营开拓,我们逐渐陷入在一种被动的、平均的、刚性任务般的思维中来考察和经营我们的媒体。然而,事到如今,我们发现这是一个严重的非市场化思维。特别到了上世纪90年代后期,我们在转变经营理念的过程中,走进了一条急功近利、一夜暴富的非理性思考的胡同。

这段时期,一些报业人员为了拉广告而不择手段,有的报社的广告收入年年上升,但诚信度却年年下降。看起来是完成了战略目标,但却牺牲了长远利益和根本利益。我们到底需要怎么样的媒体战略,



怎样才是理想的媒体战略？比尔·盖茨最初的梦想是，让每台桌子上计算机里面都运行着他生产的软件；美国美林投资公司的创始人之一梅里尔希望“让华尔街变成大众街”。可以说，他们成功仅源于一个平凡而伟大的梦想，动机都放在服务社会、服务人类的基点上，绝不是大多数国人的“我想成为百万富翁”这类的梦想。反观我们的一些办报人所进行的报业战略的部署，大多是以一种情感型的诉求为基点，以数量概念来作哲学层面的规划。如“到2005、2010年赢利达到多少”，“十年后力争进入世界500强”等等这类口号似的东西作为一种印证实现战略的要素。显然，这是一种非常危险的短视的战略思维。我们必须尽快跳出这一思维的误区。

从这个意义上说，研究行业媒体的发展战略，按照市场的要求，制定行业媒体的战略目标和战略措施，以谋求自己长远的发展和源源不断的前进动力，对于行业媒体人来说，显得非常重要。

（一）行业媒体的战略本质

“战略”这个概念最初只存在于军事领域。战争讲究谋略。什么是“谋略”？谋略首先是一种计谋，但不是一般的计谋，是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋。谋略有大有小，在某种意义上讲，大谋略叫“战略”，小谋略叫“战术”。战略是对战争中整体性、长期性、基本性问题的计谋。战术是对战争局部、短期具体问题的计谋。

1965年，美国的安索夫发表了《企业战略》，后来又发表了《战略管理论》。从此以后，“战略”这个概念就开始进入企业领域。军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然本质不同，但都存在一个“争”字。企业既然要参与竞争，就要在竞争中讲究谋略。企业谋略也有大小之分，大谋略是战略，小谋略是战术。在企业领域很少有人使用“战术”这个概念，虽然很少使用，但它是客观存在的。企业谋略不能有大无小。企业的小谋略只能被称为“战术”。

“企业战略”是企业中各种战略的总称，其中包括发展战略、竞争

战略、营销战略、技术研发战略等。这些战略的基本属性是相同的，都是对企业整体性、长期性、基本性的谋略，不同的只是谋划角度。

尽管人们对安索夫“企业战略”见解各异，但有一个共同点，即都认为企业战略是企业为了自己的生存和发展，利用内部优势，把握外部机遇，对事关企业全局的长远的重大利益所进行的谋划。各种现代企业管理理论逐步形成了一个共识，企业管理必须以自己的未来为基点，为赢得持久的竞争优势而进行事关全局的重大谋划，这便是企业的战略规划。

一家行业媒体也是一家企业，它也必须有自己的战略和战略规划。行业媒体的战略本质就是指行业传媒的决策者根据科学创新的思想和方法，通过对行业内外宏观、中观、微观环境的分析，对媒体资源进行科学配置，确定行业媒体发展的整体目标和长远目标，规划、实施和修正行业媒体发展战略的科学的生态循环过程。其主要职能是根据未来市场环境变化的机遇和风险的预测，制定和选择传媒发展的重点业务方向和创新模式，组织各个方面的协调统一，以保证媒体的整体效益和可持续发展。行业媒体的发展战略有四个要素：一是整体性，二是长期性，三是基本性，四是创新性。整体性是相对于局部性而言的，长期性是相对于短期性而言的，基本性是相对于具体性而言的，创新性是相对于保守性而言。行业媒体的发展战略必须同时具有这四个要素，缺一不可。

（二）行业媒体战略的主要功能

行业媒体战略的主要功能，就是保存和提升媒体企业的核心竞争力。

随着我国传媒产业政策的不断调整，统一的传媒市场将日渐成型，传媒竞争的激烈和复杂程度还将进一步加深，媒体持久生存与持续发展的难度会比从前大大增加。这就迫使媒体不得不从长期战略和整体优势的角度来思考如何保持与提升自身竞争力的问题。传媒竞争力是一个以媒体的持续生存和发展为目标，促进媒体不断积累



与创造适应环境的资源与能力,不断创造、维持与更新媒体的持续竞争优势,从而能动性地保持和提升媒体竞争力的过程。而这一过程充满了传媒人的针对性和创造性,其功能是以保持和提升行业媒体竞争力为目的,承载了如下三个方面的内容:

第一,竞争力的识别和确认。竞争力虽然是一种无形的力量,但可以通过有形的方式体现出来。这种有形的方式就是对重大业务的选择和对产品在细分市场的定位。一个媒体无论是选择进入一个新的市场,或是在一个既定市场中选择目标受众(即对媒介产品进行定位),其实质就是系统分析本媒体所拥有的各种资源、能力和外部条件,并使其效益最大化的过程。这一过程正是媒体对自己的竞争力进行辨认与确定的过程,或者说就是媒体制定发展战略的过程。彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾说,如果一个企业不是在做“正确的事情”,那么“正确地做事情”或者有效率地做事情并不能挽救它的命运。由此可见,媒体只有明确自己的竞争力到底何在,知道自己应该做的“正确的事情”是什么,才能谈得上有真正意义上的发展战略规划,这是行业媒体战略规划的首要目标。

第二,竞争力资源的增值与扩张。传媒竞争力可以看成是传媒的一种战略性资源,传媒竞争力的实质是使这种特殊的资源不断加固,并且尽可能地得到增值和扩张。竞争优势并不是就一成不变的。即使一个媒体的竞争力资源没有改变,处于劣势地位的竞争对手也会尽可能追赶行业领先者,通过复制、模仿、改善组织效能甚至是创新等手段,逐步减轻劣势程度,使整体竞争力水平得到提升,力图超过居于优势地位的媒体。这就是一种博弈。在这种博弈中,不进则退,不升则降。因此,媒体必须通过一定的方式和手段管理其竞争力优势资产与劣势负债,使资源保值、增值,使负债减少,这是行业媒体战略规划的另一项基本目标。

第三,竞争力内容的更新与创造。行业媒体竞争力研究的核心是媒体的持久生存与长期竞争优势问题。在较长时间内传媒竞争力



各类要素都存在变化的可能。对一个媒体而言,有些因素不是单个媒体的力量可以左右的,如法律、基础设施、政策等;但有些因素是媒体可控的,通过努力是可以改变的,如物质资源、人力资源、内部能力和组织架构等。竞争力因素的改变,会导致竞争力系统结构的变化,从而使一些竞争力因素的性质也发生变化。要使竞争优势延续较长的时间,就需要通过战略选择不断更替和创新影响其竞争力的各个因素。在科学技术飞速发展的今天,除了某些以组织整体形式存在的能力难以复制外,长期拥有某项资源而不被其他媒体赶上的可能性越来越小。能否不断创造全新的资源优势,培育新的能力优势,也就是能否不断更新竞争力的影响因素,便成为一个媒体能否长期居于竞争领先地位的关键。因此,行业媒体竞争力资源和能力等因素的更替与创新成为行业媒体战略规划的一个重要目标。

(三)行业媒体战略的主要特征

行业媒体的战略有四个本质特征:

第一,科学谋划行业媒体的整体发展。一家行业媒体是一个由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体。局部有局部性的问题,整体有整体性的问题,整体性问题不是局部性问题之和,与局部性问题具有显著的区别。行业媒体的发展面临很多整体性问题,如对生存环境重大变化的反应问题,对资源的开发、利用与整合问题,对媒介精神产品生产要素和经营活动的平衡问题,对各种基本关系的理顺问题等等。就目前行业媒体的生存的状况来说,行业报纸主要靠广告和发行来支撑自己的经济运作,但随着网络媒体在中国的迅速崛起,这两个经济支柱都受到了严峻的挑战,以2005年为“拐点”,传统报纸的广告停下了持续多年的上升脚步,进入一个抛物线形的下滑轨道。广告增长率从持续了20年的高位跌落下来,就是这一趋势的显著标志,同时,伴随着的是年轻读者的流失和发行市场的萎缩。与此同时,以网络为代表的新兴媒体经过十来年的指数性增长,已经接近“临界点”。未来两三年,网络媒体还将呈现爆炸式的发展,并抢



夺行业报刊本来就不大的市场份额，行业报刊的两大经济支撑从根本上动摇了，市场蛋糕会越来越小，行业报刊的生存将更加困难重重。面对行业报刊的生存环境和条件的变化，谋划好行业报纸的长远发展，如何迎接网络媒体的挑战，这既是行业报刊的迫在眉睫的生存需要，也是行业报刊进一步发展的重要条件，从整体上系统地策划行业媒体整合和转型的战略势在必行。

第二，科学谋划行业媒体的长期发展。行业媒体应该树立“长寿报纸”意识。为了使报纸“长寿”，不但要重视短期发展问题，更要重视长期发展问题。希望“长寿”的报纸面临的长期性问题很多，如报纸的发展目标问题、发展步骤问题、报纸的文章与技术创新问题、栏目的品牌与内容的问题、采编人才的开发问题、面对新媒体如何采取长远的对策问题、报业的文化建设问题等等。希望长寿的报纸就要科学规划未来。对未来问题不但要提前思考，而且要提前予以解决，因为解决任何问题都需要一个过程。要正确处理短期利益与长期利益的关系。预测未来是困难的，但不是不可能的。谁也想象不到未来的偶然事件，但总可以把握各类事物的发展趋势。今天，决定新闻媒体形态的经济基础和技术条件在发生变化。媒体基本技术的不断推陈出新，不仅产生了网络媒体这样的新媒体，也产生了诸多新的信息传播方式，使媒体间的界限越来越模糊，其他行业与新闻信息业的界限越来越模糊。新媒介形态的出现，促使我们必须思考：我们的新闻观念，运作方式，组织方式是否适应急剧变化的时代。不同的媒体就意味着不同的机构设置、组织方式、运作流程、运作模式。而它们之间为什么不同，不同之处有什么可以学习、模仿、借鉴之处。可以说，谁研究得好，谁学习得好，谁借鉴得好，谁就更适应新的竞争形势，谁就可以更有效率地利用新的媒介基本技术，谁就可以获得独特的核心竞争力，谁就可以发展更快。这些因素，都要求我们必须未雨绸缪，随时分析传媒发展的趋势和变化，充分研究新的科学技术对媒介的组织形态、组织形式、运转方式带来的影响，并借用一切可以为我

