

主 编：黄升民 周艳
副主编：齐涛 王颖

A New Century
of
China Media Markets

大 变 局

中国传媒市场

国外传媒虎视眈眈，国内媒体奋起迎战，

广电业纵横联合，报刊业短兵相接，

电影业柳暗花明，网络业起死回生。

在这片充满野心与躁动的土地上，

中国传媒业路在何方？

局



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

中国传媒市场
大变

主 编：黄升民 周艳
副主编：齐涛 王颖

A New Century
of
China Media Markets

局

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国传媒市场大变局 / 黄升民等编著. —北京: 中信出版社, 2003.7

ISBN 7-80073-857-4

I. 中… II. 黄… III. 传播媒介-市场竞争-研究-中国 IV. G219.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第061987号

中国传媒市场大变局

ZHONGGUO CHUANMEI SHICHANG DA BIANJU

编 著 者: 黄升民 周 艳 齐 涛 王 颖

责任编辑: 张 蕾 玉晶莹

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 28 **字 数:** 353千字

版 次: 2003年8月第1版 **印 次:** 2003年8月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80073-857-4/G · 71

定 价: 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

前言：媒介的挑战与应战

对于中国的媒介而言，新世纪充满躁动。

捕捉若干代表性事例进行归纳，对有线网络或者数字电视感兴趣者，将这个时代命名为“数字时代”；对资本运营或集团化整合感兴趣者，将这个时代称为“资本运营时代”或者“集团时代”。然而，新世纪中国媒介的变动是如此广泛而且深刻，简单的归纳命名方式已经无法概括这种复杂多元的变化态势，也难以说明事物之间的内在联系。

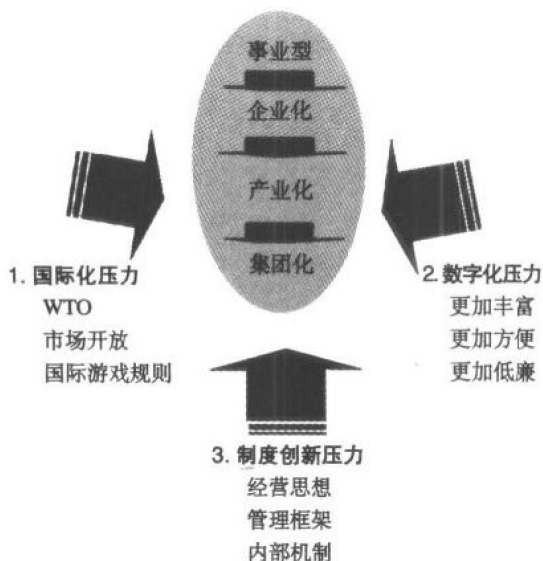
我们不妨从“挑战与应战”的视角来把握其变化的脉络：媒介经营方式的种种变化其实是一个互动体系的表征，在头绪纷乱的现象背后，隐含着某些内在的动因，而这些动因所带来的压力和冲撞，经常引发媒介内部的反应与变化，两者间的冲突与平衡决定了媒介经营的发展方向。

那么，就中国媒介而言，什么是影响深刻而且引发种种反应的压力和挑战呢？媒介的经营发展，从当初的“事业单位、企业管理”到“企业化”、“产业化”进而发展到现在的“集团化”，其中的压力与挑战也有一个从简单到复杂、从单一到多元的过程。在早期，市场处于供不应求的状况下，媒介经营的压力和挑战微乎其微。20世纪

90年代中期以后，随着媒介的广告资源从供不应求转向供过于求，市场发生了巨大的变化。围绕着广告经营，经营者开始感受到“来自同行的竞争压力”。进入2003年，经营环境更加复杂，媒介遭遇到巨大而又多元的压力和挑战。

首先，压力和挑战来自于市场的国际化。在经营环境日趋严峻的背景下，媒介的暴利和垄断一直是舆论关注的问题。媒介虽然以意识形态宣传为由保留以往的特殊性，但是，随着中国加入WTO、外部力量的进入和渗透以及国际游戏规则的制定与遵循，必然牵涉到一个所谓的内外市场开放的问题，媒介的官商两面越来越难以维持。另外一个压力和挑战来自于技术发展的数字化。广电系统必然从模拟技术走向数字技术，而数字技术的发展，使所有传统媒体都被重新定义。原来的设备基础、管理架构以及媒介理念都发生了根本性的变化。在国际化和数字化的双重压力下，产生了源于内部的压力和挑战，这就是所谓制度创新的压力和挑战（如下图所示）。20多年来形成的经营体制出现了严重的老化和疲劳：对外缺少经营规模 and 经营合力，对内缺少弹性和激励机制。无论是经营观念还是经营体制，都远远落后于整个社会的经济发展。一旦市场开放，允许竞争对手进入，前途是十分令人担忧的。因此，媒介内部才产生了强烈的制度创新需求。

在上述三种压力与挑战之中，“国际化”和“数字化”两种压力与挑战来自外部且互为表里，作用于媒介经营，从而引发媒介内部的创新压力。换言之，冠以“国际化”名义的市场开放、市场准入压力源于产业变动和产业升级的需求。这种



需求在“社会信息化”的带动之下会越来越强烈，在引发媒介内部的“数字化”变革的同时，也催动了涉及媒介组织架构、资源配置以及经营管理等一系列内生的制度变革。

面对压力和挑战，传媒如何应对？外部的挑战和内部的应战将在什么样的平台上展开博弈呢？这正是我们的视点所在。

在诸种产业之中，媒介产业本来就很复杂，而中国的媒介产业更加复杂。报刊业的竞争、电视业的竞争如火如荼，电影业也似乎在起死回生，但是，仔细一看，竞争大都停留在浅层、局限在内地，从争夺眼球、争夺订户转向争夺广告投放者，行政高压和削价倾销同时使用，局外人多少也能看出内中的同室操戈、兄弟相残。

媒介的品牌经营时下成为风潮。报纸的改版、频道的包装经常都与媒介的品牌经营扯上关系，然而，经营者容易忽略一个重要的事实：“品牌经

营”的目的是“品牌资产”的增值，前提条件是品牌必须成为可作交换的商品，可以评估、可以交易，当然，也可以抵押。迪斯尼的发展和扩张，是以自身品牌做资本，通过交易、合作、合资不断扩充，成为“媒介品牌经营”的典型。问题是，我们的媒介现在具备了“品牌资产”的属性吗？

漫步长安街，向东眺望，自然会发现“打造朝阳CBD”（CBD即中央商务区）的海报、标语飘荡其间。这里原来就聚集了诸如《人民日报》、《北京青年报》等报业集群，近来又受到电波媒介的青睐——几年之内，中央电视台、北京电视台、歌华有线网络相继在此投资数百亿，建筑新的媒介大厦。在它们的周围，聚集了无数的金融投资者。再向东，定福庄的北京广播学院隆隆崛起，从几千人迅速膨胀到上万人……

对于如何把握媒介市场的发展趋势和掌握媒介的经营模式，过于死板的传统教科书往往解释不清，最好的办法是跳出以往的概念框框，从“人、财、物”的走势来做判断。无论古今中外，无论东南西北，一个地区的产业兴盛或者衰亡，必然与“人、财、物”三个基本元素的聚合或者分离有密切关系。当媒介的“物”、媒介的“财”和媒介的“人”高度聚集北京东部的时候，意味着一个新的媒介经营时代已悄然降临。

黄升民

目 录

VI 前言：媒介的挑战与应战

◆ 广电篇

3 引言：暗流涌动中的广电巨舰

7 第1章 广电走向集团化

7 集团化：大势所趋

15 备战国际传媒巨鳄

18 寻求战略突破口

20 集团化的市场反应

29 第2章 地方广电变迁

29 “四级办台”停步

33 地方广电优劣谈

38 地方广电改革的困惑

41 农村媒体市场蛋糕

45 公共频道的机遇

53 第3章 中国数字电视盛宴

54 数字化浪潮兵临城下

- 数字电视经营的动因、内涵与困惑 65
数字电视时代：竞争格局与角色的划分 75
网台关系：数字电视之痒 84
内容：数字电视产业的王中之王 98

第4章 广播不甘示弱 103

- 谁在听广播？ 104
谁动了广播市场的奶酪？ 109
广播电台“可持续发展”经营之道 114
电台宠儿：交通广播与音乐调频 125
广播广告改革 141
错失机遇的数字广播 147

◆ 报刊篇

- 引言：报刊业的混战与对立 153

第5章 解码南方报业 157

- 南方报业揭秘 158
《南方日报》改版的台前幕后 167
《南方周末》转型 172
《南方都市报》一路狂奔 177
《21世纪经济报道》给你答案 181
《城市画报》的气质 184

第6章 都市报的都市生活 188

- 都市报的兴起及业内竞争 187
广州：都市报的竞争风标 195
成都：王侯将相宁有种乎！ 200
北京：都市报业变数丛生 206
南京：痛并快乐着 211

219 第7章 报业群雄面面观

219 体育报纸“锦标赛”

233 《计算机世界》报的故事

241 北京：再造《精品购物指南》

247 上海：《上海壹周》的竞争策略

251 杭州：异军突起的《都市快报》

257 第8章 杂志思变

258 期刊的市场变革

264 期刊的市场化运营

271 期刊的集团化之路

277 高端杂志市场扫描

285 平民期刊的幸福生活

◆ 电影篇

295 引言：电影为何难以为王？

299 第9章 电影市场海阔天空

300 把脉中国电影产业

306 院线：电影市场的“红处方”

316 多元化经营：电影市场的经营利器

327 资本：电影市场的竞技场

333 中国电影产业何去何从？

341 解析欧美电影市场

◆ 海外篇

349 引言：海外传媒，一声叹息

353 第10章 海外传媒巨子掠影

353 《纽约时报》：网络时代的经营之道

英国广播公司：“公营”的欢喜与忧愁	362
贝塔斯曼：全球化与本土化的经营战略	371
迪斯尼：从米老鼠起家的娱乐帝国	379
美国在线—时代华纳：“泰坦尼克号”驶入坚冰区？	387
维旺迪：传媒帝国的背影	393
附录	399



广电篇

引言：暗流涌动中的广电巨舰

WTO前，我们在等待着什么；WTO后，我们发现要走的路还很长。

也许这句话适合所有中国大地上跃跃欲试的行业巨头、冒险家、初入江湖的年轻白领和普通百姓，但也许尤其适合号称未来中国支柱产业的传媒业。在这片充满野心和躁动的土地上，相比自诞生起就带着商业标记的互联网、早已兵戎相见的报业，以及埋头苦干的期刊业，中国广电业挟着巨大的声威和彷徨中的几分茫然，如同外界形容的巨舰，停泊在21世纪最大的港湾中尚未起航。

2002年我们看到的是当新闻集团、美国在线—时代华纳悄然落地广东之后，似乎一切还波澜不惊——中国广电还是在跟自己“玩”。我们并不能谴责什么，中国广电媒介发展了40多年，一直试图“使用市场和行政的双手进行双轨的整合”。中央、省、地市三大广电利益层在2002年的战略格局中势态微妙。韩日世界杯巨大的广告蛋糕大部分都被中央台毫不客气地连锅端了；地市级广电遭遇“减肥”之后还是稳稳把住了传输的“最后一公里”；省级电视台上不能上、下不能下，最后成立省级电视台广告协作体与央视抗衡……

2002年，有两种趋势其实已经把中国广电经营推向了巨大变革的关头。一是广告市场的继续低迷，二是数字电视浪潮的袭来。如果说前者可能代表一个时代终结

的信号，那么后者也许就是另一个时代开端的契机。

大约在4年前，媒体发表过一篇名为《中国电视媒介的数字化生存》的文章，其观念得益于尼葛洛庞帝的一本名为《数字化生存》的著作。在日常生活中我们早已经为数字化产品所包围，只不过是没有什么太多知觉而已，经尼葛洛庞帝点拨，我们眼界顿开，学会从产业沉浮、国力竞争的角度考察“数字化”的问题。这些年，无论是对媒介竞争进行分析，还是对广电集团化进行研究，我们都有这样的感觉：“数字化”是广电媒介种种变化的动因，同时也是广电媒介战略发展的出路。

在前言中，我们把中国媒介所遭遇的压力和挑战归纳为三点：一是国际化的压力，二是数字化的压力，在两个外在压力的作用之下，媒介内部产生了第三个压力——制度创新的压力。近年来广电媒介的风风雨雨、动荡不安盖源于此。然而，再深究一步，三大压力中，谁是源头呢？

早在20世纪80年代，有关学者就这样描述：“大众媒介之所以发生变动，最大的冲击来源于信息通信的技术革命（即数字化革命）。电脑的信息处理和电子通信的信息传递和交换的高度结合，产生了一系列新的信息通信媒介，同时，致使过去非电子通信系统的服务与电子通信系统服务融合。例如，通信卫星与光纤的利用增多，就产生了电子通信、地面广播与有线广播间的融合；静止图像和传真的发达，就会促进电信、广播和报纸之间的融合。这种新媒介的产生和原有媒介间的融合，打破了原来的产业界限，尤其是大众媒介领域的界限，在带来了不同产业间融合的同时，成为大众媒介产业发生变化的根本动因。”

的确，从大众媒介发展史的角度来看，媒介的种种变化通常都是从微小的个别技术变革开始的，由技术领

域扩展到内容生产，动摇了原来的媒介秩序，因而产生了一系列政策和制度上的问题，最后波及到社会沟通传播的方式，涉及到整体社会文化的问题。印刷机的出现，使杂志和报纸问世，无线电技术的进步，导致了广播和电视媒介的兴旺。数年来，数字技术开始被一些对技术潮流敏感的技术人员所追捧，随着应用范围扩展和使用者数量激增，市场规模逐步形成了，这个时候，大厂家和大投资者也相继进场。数字技术不断普及，旧有的藩篱开始岌岌可危。如果说基层部门为是否引进数字技术考虑最多的是成本问题的话，高层管理者考虑更多的则是秩序调整和制度安排的问题。为什么呢？正如前面所说，数字化的普及必然导致巨量频道资源的释放，原来建立在频道稀缺、高度集中基础上的管理体系就有崩溃的可能。同样，与这个管理体系相配套的内容生产体系和经营体系面对巨量的频道资源也不得不重新调整。然而，变化不会只局限于广电内部，整个媒介市场的版图随数字化进程被重新涂抹，媒介间的种种限制被融合所替代，同时，广电与电信产业间的沟壑也被逐步填平。上世纪发生在美国、欧洲的媒介革命今天必然会在中国上演。对于无数跃跃欲试的投资者来说，这是一场世纪豪赌；对广电媒介来说，这是一场具有颠覆性的革命。搞得不好，广电媒介获得新生；搞得不好，数十年苦心经营的局面土崩瓦解。

大变局悄然降临，无知无畏者吵吵闹闹，依然在做“人有多大胆，地有多大产”的好梦；先知先觉者左冲右突，努力触摸政策底线，企图冲破旧有制度藩篱；高层决策者苦思冥想，权衡利弊，希望在错综复杂的利益关系中寻找一条安全通道。然而，在“数字化”的大变局当头时，为将来计，广电媒介最需要的其实是一个应变的定力、一个统一的战略、一个可

以调集各方资源的国家力量。“数字化”技术可以决定广电媒介的生死，广电媒介却无法阻挡“数字化”的滚滚浪潮。

作为旁观者的我们，在观察和记录广电媒介先行者思想言行的同时，只能把罗曼·罗兰的一句话赠给他们：悲观者沉吟叹息，而勇者却面向光明。