

致常無欲
以觀其妙

常無欲
以觀其徼

老子

我思我不在

我的传媒实践

上海人民出版社

罗渊著

罗渊著

故常無欲
以觀其妙

常有欲
以觀其徼

老子

江苏工业学院图书馆
藏书章

我的传媒实践

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我思我不在/罗渊著.

—上海: 上海人民出版社, 2006

ISBN 7-208-06174-2

I. 我... II. 罗... III. 传播学-文集 IV. G206-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 023177 号

责任编辑 谌 嘉

美术编辑 甘晓培

我思我不在

罗 渊 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 889×1194 1/32 印张 4.5 插页 2 字数 63,000

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-06174-2/G·1064

定价 18.00 元



一介书生，数载游学，
专业经济，毫无长进。
初涉职场，推销电器，
无功而返，酒量不济。
新锐初折，报社容身，
报曰“人民”，事为广告。
触摸传媒，自此方始，
蝌蚪入海，潜龙勿用。
跳槽“解放”，专攻地产，
幸遇名师，偷拳学艺。
三十而立，方知图强，
卧薪半载，渐入佳境。
《上海楼市》，竖子成事，
《租售情报》，精髓传承。
光辉道路，有目共睹，
其中甘苦，饮者自知。
生命不已，自强不息，
面朝大海，春暖花开。

自序

对我这种笔头不勤的人来说，blog 是一个很好的敦促自己多写点东西的地方。从去年 8 月开始尝试这个时髦东西，陆陆续续也积攒了二十来篇随笔，这些随笔大致将这 5 年来做杂志的一些体会作了一个回顾，有关杂志投资、定位、广告、编辑、发行，包括一些竞争策略。作为随笔，这些文章还是务虚的较多，有些领域过于琐碎，或者实际操作中个人风格较重，缺乏共性，比如媒体的管理方面，此次纳入较少。

想想也是惭愧，这些文章讨论的东西虽然是传媒，但视角始终将媒体作为一桩生意，多少有负圣贤教诲。而且这里即便是谈生意，离告诉大家

做媒体“如何才能赚钱”还是有很大的距离，至多不过根据自己 5 年来的体会说说“哪些肯定不能够赚钱”的媒体陷阱。如果能够对同行有那么一丁点儿的启发，少走几步弯路，那真是“得其所哉”。

有一点可以作自我安慰，自认为媒体是离哲学最近的一桩生意。最近这半年较少参与公司事务，因此有机会认真回顾自己近 5 年的杂志历程，每个决策对媒体、对市场产生的影响，或正面，或负面。《老子》中说：故常无，欲以观其妙。故常有，欲以观其徼。（只有将事物脱离，才能知道其价值，而将其放回，才能知道事情最终将会发展到什么样子。）也只有将自己脱离，才能正确知道自己每一个判断的对与错。

只有“不在”的时候，我才能真正思考。

很喜欢《我思我不在》这个 blog 上用的名字，这次仍然用作这本书名吧。非常感谢这 5 年来曾经和我一起传媒这一行中苦苦摸索的同事们，无论现

在是否还是同事，他们的参与才使我对这个世界有了些微新的认识。

丙戌元宵

目 录

建立读者的期望	1
悲哀的进化论	7
皇帝的新装	13
真实的世界(一)	21
真实的世界(二)	26
发行量和广告效果	29
垄断与竞争——媒体	
投资何时进入?	34
千万别把自己当回事	39
视而不见	44
语言的极限	49
We create nothing	55
中国企业为何管理难	61
我思我不在	67
当年没有释放的破坏欲	73

网络时代的杂志生存理由	80
计利——媒体战争与	
孙子兵法之一	87
为势——媒体战争与	
孙子兵法之二	91
地形——媒体战争与	
孙子兵法之三	94
因敌——媒体战争与	
孙子兵法之四	97
奇正——媒体战争与	
孙子兵法之五	102
迂直——媒体战争与	
孙子兵法之六	105
致人——孙子兵法与	
媒体战争之七	108
广告 100%有效的媒体	
——精确媒体的理念	110
主编的责任	128

建立读者的期望

前几天冒样做了一次半仙,给几个朋友测了一下字,居然发现还准了不少,自己也感到意外。本可就此故作神秘,继续编织半仙形象,但自知毫无功力,几近瞎猜,再下去不免穿帮,反而毁了英名,还不如在此将前因后果一一道来。

最近对一事心有所感:一个人的发展,一件事的发展,往往是由周边的人的期望决定,他们觉得你应该是怎样怎样,那自然而然就会是怎样怎样。这种发展会显得非常自然,谁都感觉不到这种力量的存在,都会觉得理所当然,成功的事情大凡如此。而如果要逆着这种周边人的期望,一味强调我想怎样怎样,或者到处解释我本来面目应该怎样怎样,其结果往往是失败,并不仅仅是扭转期望的失败,而且是整件事情的失败。

一个人的名字是让周边人形成看法的第一件工具,名字是父母取的,他们往往把自己的一些期望加入在内,叫什么“军”的有尚武情结,叫什么“文”的希望学而优。而且更重要的是,名字把这种期望早于一个人的出现先行传播出去了,老师同学常常在见到这个人之前就已经根据他的名字形成了第一印象,让叫什么“文”的做学习委员,叫什么“军”的做体育委员,小孩子的可塑性是很强的,最后自然“文”的读书好,“军”的体育好。我所谓的姓名拆字就是依据这个原理,根据这个来演绎八九不离十,如果加上点阴阳五行、星相八卦、水晶球、塔罗牌等道具来增加神秘感,混口饭吃应该没问题。

有人问希区柯克为什么不导演言情剧,他说:“这事不是由我定的,而是由观众推动的,如果在我的电影中女主角在桥上散步,我的观众肯定在想她什么时候掉下来。所以我没法导演言情剧。”

一个朋友在一家外企大公司做了近 10 年,去年和几个同事一起自行创业,和原来公司做一样的业务,生意还不错。但比较痛苦的是,他们花大力主推的一些高端产品和新研发的产品很少有人问津,落实的生意还是一些普通产品,原来熟悉的一些大客

户也很难向他们采购,即便是东西更好、价格更便宜。

客户的期望决定业务。不在他们期望的范围之内的业务很难谈成。客户对大供应商和小供应商的期望是不一样的,这种期望是在向他们介绍产品之前就已经形成了。这是一个日积月累的综合因素,和公司规模、时间、产品、形象包装等等相关,而且相互之间要匹配,不能有一方面拔高,不能有心里落差。所以公司的业务要和发展阶段相匹配,创业期资源有限,浪费不起,集中力量,壮大实力最重要。只有在壮大实力后,逐步逐步提升这种客户的期望。

做媒体的更是这样,读者的期望决定了媒体的内容,当人们在看《读者》之前,心里已经开始有温暖的感觉,准备喝一锅心灵鸡汤;看《知音》之前就准备好纸巾,感受人间自有真情在;看《解放日报》时只是想听听官方口径;看《新民晚报》和《新闻晨报》是想知道今天一天身边发生的事情,不看心不定;看《21世纪经济报道》是想看看经济局势微妙的时候各方面的意见,以及有什么产经黑幕。

其实,这就是一个媒体的定位问题,读者的期望就是媒体的定位,对一个新创办的媒体来说,第一是

要知道要在读者中建立一个怎样的期望,以及如何建立这个期望;对一个已经存在的媒体来说,是如何发展并加强原来的期望。媒体的定位如果只停留在“我要做一本年轻人看的”,“做一本给高收入阶层看的”等概念上,因过于肤浅,流于形式,缺乏执行可行性,最后往往是每个编辑虽然都同意这样的所谓定位,但是各人都有不同的演绎,失之千里,选题会争论不清,评刊会心情郁闷,好也不知道怎么好的,坏也不知道怎么坏的。

对媒体来说,真正有意义的是这种期望的统一,而不是以年龄、收入、性别等其他任何划分方式。比如你的杂志在读者中已建立了某种期望,而有这种期望的大多数是二十岁左右的男性,你这时要做的是如何更好地满足这种期望,而不是去琢磨二十岁的男性在想什么。二十岁的男性想的东西太多了,不是一本杂志能满足的。而且有这种期望的也不只是二十岁的男性,这部分读者怎么研究?我们经常把这种因果关系搞错。《读者》既以十七八岁的女学生为主力读者,肯定也有不少四十岁的商人也是读者。所以如果以年龄、收入来分,只会把事情搞乱,得不出任何结论。

我并不赞同大众媒体和小众媒体的分类方法，有发行五六万的报纸，也有发行百多万的杂志，只要对读者是开放的，正常销售的媒体，不管是报纸杂志还是网络，都是大众媒体。它们的区别就是读者的期望不同，也就是定位不同。《新民晚报》和《时尚》都是大众媒体，但定位不同，满足读者的期望不同。刻意称自己是小众媒体的往往就属于发行很差的借口。

回到前面的话题。定位不是由自己说的，是由读者的期望决定的，他们觉得你应该是怎样怎样，那自然而然就会是怎样怎样。如果一味自己强调我想怎样怎样，或者到处解释我本来面目应该怎样怎样，“我是给有钱人看的”，“我定位于都市时尚白领”，结果都不会好。

上海大多数报纸都有这种定位不清的情况，有很多原来定位是清晰的，但现在由于原有的读者萎缩，转型过程中就显得不清晰了。杂志就更多了，我们在看这些杂志之前无法确定我们的期待，这就是定位不清晰。

建立期待只是第一步，不同的定位有不同的经营方式，到底是靠拉广告赚钱，还是靠发行量赚钱

(有的定位根本不可能赚钱),这样的定位面临的对手是什么,投资规模要多大等等,都与之相关,必须有足够的勇气正视这个问题。比如说《青年报》,它近年来做了很多努力,从版面来看是一份很不错的都市日报,直接的竞争对手是《新闻晨报》和《新民晚报》。对手强大是回避不了的,必须有面对它们的足够勇气和资金准备,如果没有把握,就必须考虑重新建立期待,重新定位。媒体的改变定位是一件伤筋动骨的大事,在中国,因为刊号的问题只能在原有的刊名基础上改版,否则真还不如重砌炉灶。

至于应该建立怎样的期待,以及如何建立,这既是寻找市场空隙的问题,也是认识、利用自身资源的问题。

“依乎天理,批大郤,导大窾,因其固然。”(庄子,《庖丁解牛》)

悲哀的进化论

虽然我天性乐观,应该是个不折不扣的进化论者,但是每年一到夏天,讨厌的蚊子“嗡嗡”在耳边作响,一想到这个恐龙时代的劣等生物到现在还如此猖獗,则不禁对这个世界最后能够生存的物种缺乏信心。

上个月在内蒙旅行,过浑善达克沙地的时候,野外领队指着一丛丛开小白花的野草说:这是狼毒草,当这种草在草原上出现时,标志着这片草地已开始出现难以逆转的退化。狼毒草生命力极强,和牧草争夺仅有的水分,加速草地沙化。

这几天沃尔玛新开的两家店的一举一动成了上海新闻的焦点,号称“五公里商业杀手”的沃尔玛浦东店五公里范围内居然有“易初莲花”、“家乐福”等四五家规模相当的大卖场,到时候究竟谁是杀手还

未可知。果然只过了三天，沃尔玛就传出一百多种商品短缺的消息，这如果不是沃尔玛现金不济，就是周围的大卖场联合向供应商施压造成的。总之，未来几年中上海的这场大卖场恶战是少不了的。

我未知大卖场这种商业模式究竟属于经济的恐龙还是蚊子，但把它比作狼毒草一点也不为过，它破坏了整个商业零售体系，消灭了小业主，破坏了社区商业氛围，也破坏了城市面貌。的确，消费者买到了更便宜的商品，但也由此支付了相应的成本；交通费用的上升，来回的时间和排队结账的时间，其他隐形的社会成本和生态成本还未及统计，例如减少社区就业、加重尾气污染、疏远邻里关系等。因此在国外，大卖场被严格控制在郊区，即便如此，沃尔玛在美国也一直受到司法部门和各种社区团体的诉讼。然而在上海，大卖场的布点几乎呈现放任状态，沃尔玛的浦西店居然在市中心黄浦区！当看到龙华旅游城内开出一家乐购时，人们就不难明白整个旅游城冷清的道理了。这种以小业主作为主力商户定位的商业物业，引进大卖场真是引狼入室。

大卖场在消灭了零售小业主之后，相互之间的竞争开始了，大卖场班车是一个有中国特色的事物。