

MEDIA 传媒的 运营时代

——从媒体经营到经营媒体 30 讲

张建星 著



文匯出版社

MEDIA
传媒的

运营时代

——从媒体经营到经营媒体 30 讲

张建星 著

 文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

传媒的运营时代/张建星著.

上海:文汇出版社 2005.5

ISBN 7-80676-812-2

I.传... II.张... III.传播媒介-研究

IV.G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029599 号

传媒的运营时代
——从媒体经营到经营媒体 30 讲
张建星/著

责任编辑/萧关鸿 竺振榕 特约编辑/宫璐璐 封面装帧/周进

出版发行/文汇出版社(上海市威海路 755 号 邮编 200041)

经销/全国新华书店 印刷/上海长阳印刷厂

版次/2005 年 5 月第 1 版 印次/2005 年 5 月第 1 次印刷

开本/787×960 1/16 字数/462 千

印张/25.75(48 面彩页) 印数/1-8000

ISBN7-80676-812-2/G·423 定价:58.00 元

张建星： 自己与自己交锋

(代序)

他站在集团大楼外，天津卫的阳光倾洒而下打在大楼的巨幕玻璃前庭，折射出通透晶莹的光线，近百米长的水晶长墙分隔着大沽南路、围堤道、尖山路上的车流，一时间，仿佛天津卫所有的光影人事都汇聚于广场对开的马路上。遥遥望去，天津的地标建筑，高耸的天津电视塔对峙而立。

“来看看，从这个角度看上去，像不像一艘巨舰？快来看，这块石头是上元古界地层剖面的叠层石。”对张建星来说，这栋大楼前的广场就像他一手布置的丁香满庭院般，每每向来访的客人介绍时，总洋溢着兴奋的自家自豪感。

他独踞一方，与此同时，他觉得自己和自己的报业集团还不够出名；他是前锋线上的杀手，与此同时，他在报社内紧抓不放的是财务大权，后卫心态；他是深得晋商精髓的传媒商人，与此同时，他是津门的舆论导向把手。他是此处的主人，天津日报报业集团的社长兼总编辑。

第一次交锋 与新闻的交锋 与现实的交锋

这是一张黑白照片：29岁的张建星，胡子拉碴，穿着已经皱巴巴的军装，脖子上随意搭条满是汗水的毛巾，疲惫地站在树林丛中，一手重重地拄着可能是用来扑火的木棍，另一只手却又是轻柔地扶着细弱的树枝。

这是1987年震惊国人的大兴安岭特大山火事件中的一张现场照片，照片中人是随军记者张建星。在拍照时，他戴上一副墨镜掩盖了在长时间

与山火的搏斗和新闻的采写后的疲惫，他写道：“我们困倦或感到疲惫，我们希望超脱或希望喘息片刻的时候，我们的记者梦也许就完了。”那时，他是一个疯狂的记者，每日四个版上常常就有五篇稿子来自他，后来报社规定，每天张建星的稿件最多只能署名三篇，其他得用笔名。他还抱着氧气袋在西藏采访42项援藏工程，被报社领导认为有“作秀”之嫌，中途招回。

“一个不肯安静的灵魂，一支不肯停顿的笔，然后，才是一个优秀的记者。”这是张建星对“记者”天性的领悟。1994年的一天晚上，中央电视台《新闻联播》播发了他获得范长江新闻奖的消息，张建星兴奋得跳起来，一把抱住了他那白发苍苍而久病缠身的母亲。

“那是我当记者的一个寒冷的初冬，赶发完新闻稿，已是深夜两点。骑车回家，将至最后一个丁字路口的时候，我恍惚看到路灯下有一个人影。是母亲！没有想到母亲在深夜等我。我知道母亲的惦记，她不知道报社的电话，也不会打电话。她只有站在被寒风灌满的街口，耐着寒冷，也耐着焦灼，等着她的儿子平安回家。”（摘自张建星《写给母亲》）这是1983年寒冷的初冬，张建星的传媒事业才刚刚起步，这一幕在他眼前浮现时，或许亦是他投身这个事业永远的原动力。

他说：“我选择这个事业，正是因为我所从事的事业永远不会是平淡的，每个时代都有石破天惊的故事，一个记者怎么可能进入禅般的平淡和从容呢？我们必须追随这个时代，我们必须是参与者，而不是旁观者。”

“说来惭愧，我对文字最初的热爱是极功利的。”张建星所说的“功利”其实指的是：出生穷困家境的他，13岁便发现写字可以赚钱，“写一部书可以给50元钱。50元钱啊！妈妈该会多高兴！”于是，他用捡来的传单开始写长篇小说《风浪里的人们》。后来，他写的小诗被学校刊物发表，“我那几乎没有文化的父亲，背着我拿到他工作的小学，向那些根本看不起他这个（因‘文革’影响被迫成为）看门人的小学教师们展示。”张建星说他迷上新闻业，某种程度上是受到“一种难以拒绝的黑色诱惑”——那些生活中的不平！那些人群中的污浊！

张建星以写社会问题和揭露性报道起家，一部纪实文学《魔鬼市场》

则显示了他的新闻洞察力，更令其作品进入新闻教程，在《天津日报》开设的“今早相会”社会随笔专栏令他树立了一个敢写敢言的“名记者”形象。

作家蒋子龙有此评价：“张建星其实是在呼唤社会构建新的人格。他的这份真挚却建设在对社会生活充满现代主义的调侃上。这种披坚执锐的干劲，是风格，也是他受欢迎的原因。现代世界似乎格外适应这种风格。张建星也似乎天生要和这个时代相会……”

“我们生逢一个幸运的时代。”张建星总在他的文章和言论中强调此点。在与这个幸运时代的交锋中，他与现实交锋，与新闻业交锋，早已锋芒毕露。

第二次交锋

商人的交锋 与媒体的交锋 绝处逢生

张建星正要从一层上他位于16层的办公室，电梯内的电梯小姐连忙向他问好，大楼六部电梯都设有专职电梯员，这是天津日报的独特一景。张建星倒是眼光敏锐，有次，他发现有个开电梯的女孩手里捧着一本《第一次亲密接触》，这样的景象令他触动，更写进了他为2001年8月8日创刊《假日100天》而写的创刊辞中。

1601室，门外竟然没有任何标识显示这是集团社长兼总编辑的办公室。惟一能联想的只是，此层位于整栋大楼的中间位置，显示着这间办公室的核心地位。一入办公室就能看到金庸为张建星的题词字幅“天上有颗天津星，天津有颗报业星”。

张建星经常会客的地方如今并不在这个办公室里面，而是转到他在大厦前厅隔层开设的咖啡厅中。在这个他为集团营造的私家咖啡厅里能俯瞰楼下的车水马龙、遥望天津电视塔，感觉斐然。张建星指着那条迎面而来的围堤道笑着说：“有风水大师跑过来看了指出这大楼的位置不好，迎面而来的路和车相冲，而且钱财都流到两边去了。”

张建星是山西忻州人。他直言有晋商底蕴，他崇尚“掌柜负责制”，高考数学仅得5分、非财务专业出身的他，竟然在分派集团核心人员的工作时，自己选择亲自管理财务；他崇尚“人身顶股制”，晋商那种通过人

身股，把店员个人利益与商号利益、财东利益紧密联系在一起的做法被他应用于集团的“年终分红”上，集团刚刚赚钱那年，他立马就论功行赏，把大部分的利润都给分了。而后的几年换来了更大的活力和利润，仅广告额就增长了七倍。

“今晚报大楼辉煌，总编却一脸疲惫。因为在这个城市里有另外一栋大楼，其中有个传媒人叫张建星，布了三路人马，围追堵截。”这是一篇流传极广的正面报道今晚报的一个报道的开篇。对此，张建星不置可否，一直认为双方是关系很好的兄弟单位，今晚报的同仁都是张建星的老师。但据天津日报的多数人讲，张建星上任担纲天津日报社时，今晚报在天津已经把日报压得要借贷发工资。

张建星上任后的第一件事就是“举社发行”，利用整个报社的资源迅速扩大天津日报的发行量。比如在建设终端网点时，他的账便算得精明过人：天津市为改善人民生活要建 500 多个报亭，这需要 1000 多万元，在市委的支持下，张建星把这个项目拿到手上。他先把点位弄好，然后在报纸上连续刊登广告，接着进行经营权拍卖，3 万元入门费。于是天津日报凭空以 1500 万建报亭，以终端与生活站的概念，再进行第二次融资，引来天津药业、天士力集团、上海复兴等大的上市公司投资，建成全国最大的媒体物流发行公司。

除了经营上的晋商血脉，张建星的新闻专业水准为他的传媒王国奠定了更为重要的基石。四年间，他创办了“异军突起”的《每日新报》、“感觉很酷”的《假日 100 天》和“快而且城市化”的《城市快报》，终于以合围之势形成对竞争对手的挤压。天津日报报业集团在张建星时代出现了中兴之势。2003 年，集团广告收入比 1999 年增长了七倍。

“对本土信息的绝对控制，对非本土信息的本地化解读。首先要做好报纸，这个基本理念不会改变。”2002 首届上海传媒高峰论坛上，张建星对来自全国的报社集团老总们提出了自己的观点。是的，全国大城市中也许只有在天津，惟独由一家媒体实现了“绝对控制”。

他以最传统的晋商方式，在天津卫的报业交锋中展露身手，绝处逢生，绝对控制。

第三次交锋

官与商抉择上的交锋 拓展品牌的交锋 与自己的交锋

“孤独就使你害怕，害怕就使你动摇，动摇就欺骗同伙，欺骗就使你出卖同伙。”这句来自“文革”期间放映的阿尔巴尼亚电影《宁死不屈》中的台词当年令少年的张建星在他看到“第一部有接吻、暴露镜头，又有暴力的电影”之外，更得到了一句影响人生的格言。

出离孤独、害怕、动摇、欺骗和出卖，这是属于“张建星”的十年：1994年，他获得范长江新闻奖——2004年，他出版个人专著《新闻的创意时代》赢取一片赞赏；十年间，他打造了天津卫最庞大最牢固的媒体王国；十年间，他对传媒产业的操作屡见精辟见解：“好报纸的最佳境界是一气呵成”、“建立工作室制”……十年的交锋，张建星如今试图在塑造一个叫“张建星”的品牌，他不认可所谓报社总编要低调要靠边站的传统形象，他出版《新闻的创意时代》用意是：“记录中国媒体产业化发展质变的过程，内容与经营并重。十年媒体的变化，同时也是历史。让人感觉到这是中国媒体走向清醒，走向对手，走向竞争！”

在张建星的指示下，天津日报大楼广场在2003年1月树立天津著名报人孙犁的塑像，工作人员说，张总喜欢在这个塑像前与客人合影留念，这也许正是他传承孙犁大师为人、为文的用意。但细心的人会发现塑像并非正正地处于大楼正中央，天津这艘传媒巨舰也许更要提醒自己要超越前人。

有人说，他在天津已经没有对手，于是他开始自己给自己找对手。创办《城市快报》便是这种思维下的产物。对于同城竞争已经意兴阑珊的张建星希望凭借这张有着都会新气息的报纸迅速占领天津那些城市白领读者市场，未雨绸缪地阻挡外来报刊的入侵。

跳出天津，接着便是北京。悬挂在张建星办公室醒目位置的葱琮巴活佛题字中，“利乐津京”似乎是张颇为看重的一句。他透露，很快就会进军北京报业。

如今他既是掌柜又是东家，“我算账最清，算的是大账。在经营中我最大的特点是只算乘除，不算加减。”他不断在购入新媒体，壮大整个党

报集团。他精明无比地投资保险，登门卖报的同时可以卖保险；他联同天津地产龙头顺驰发展大型地产项目，走上更为宏伟快速的资本运作道路；他计划将报社核心资产整合包装上市。他说：“事不是做不了，就怕不想。”还有更妙的一句是：“我就善于制造游戏规则。我不怕危险。亏了不危险，赚了也不危险。”

他是集团内找不到第二人的张建星；他仿佛拥有《公民凯恩》里面那个传媒大亨的特质，轮廓分明的公众角色和私下里一个爱喝酒的汉子；他一直喜欢足球，是个老球迷。去年他已经迅速喜欢上以全新经营姿态打造的切尔西，他骨子里有着挑战者的因子。

企业家、新闻人、政府官员，如今的张建星是三种角色的混和体。联想集团的柳传志曾对张建星说：“干事情一定要想明白，看到底。”但46岁的张建星仍然希望有更多的时间想上一想。资本运作的刺激他喜欢，抚摸报纸仍然有着生理的冲动，酒吧的气氛和文字的乐感依然使他迷恋。

这个双面张建星，如今正自己与自己交锋。

（原载于2004年第12期《新周刊》，作者令狐磊、刘刚、刘晋峰）

目录

张建星：自己与自己交锋(代序)

- 5 内容·市场·技术
——高速发展的中国传媒如何保持其先进性
- 11 信息全球化下的传媒业
- 25 竞争力从何而来
——关于 WTO 下传媒发展的思考
- 37 处在巨大变化中的主流传媒
- 49 高度重视我们的品牌
- 57 政治资源加市场运作再加团队精神就是核心竞争力
- 61 中国传媒发展的第三个阶段
- 69 我相信决定市场的一定会是需求
- 71 全球化背景下的媒体
- 75 内容上三贴近 发行上市场化
- 85 要关注新世纪整个报业的变化
- 101 以图片带版面 以版面带新闻 以新闻带记者 以记者带队伍
- 121 经典报道的策划和魅力

133	如何打造权威媒体
141	内容时代的新闻已发生了重大变化
161	关于新传媒理念的对话
205	必攻不守的高贵品格和人生境界
211	《每日新报》，一种创新的示范意义
219	努力把《每日新报》办成一流都市报
227	山登绝顶我为峰
235	还有比创造更重要的吗？
239	从对受众的吸引力到控制力
255	深度新闻 全新概念 城市定位 青春阅读
265	快而且城市化
281	前卫性的灵魂是个性化
291	困境是怎样突破的——炼曲 2001
313	奇迹是怎样创造的——炼曲 2002
337	台阶是怎样跨越的——炼曲 2003
363	事业是怎样做大的——炼曲 2004
377	发展是怎样做实的——炼曲 2005

后记

MEDIA
传媒的

运营时代

全球化背景带来的是信息全球化,没有防火墙,带来的是共同的语境,带来的是世界正在走向融合。现在不是我要吃掉你,你要吃掉我,尤其从信息上讲是你要渗透我,我要渗透你,你拥有我,我拥有你;我们的纸还是不是权威纸,信息还是不是有效信息。现在的媒体已经发生从吸引力到控制力的巨变,大家要特别关注全球化问题。

保持报纸的先进性首先要保持的是内容的先进性,准确地描述社会生活变化,提供这些变化的背景分析,突出这些变化中具有历史意义的细节,倡导先进的公义理念,代言最大多数人的利益。

本土化的战略是最可取的起步区,区域品牌的覆盖和扩张将是我们与竞争对手短兵相接的主要战场。对境外媒体随着 WTO 的进入,区域化和本土化是我们的基础所在,是我们保持固有竞争优势的第一选择。

从“媒体经营”到“经营媒体”经历了三个阶段:跑马圈地阶段,硬件建设阶段,和在发行上从体制到终端形成突破的阶段。

新闻已经进入了完全的策划时代,在策划当中已经完成了重新的原创和包装,第一时间的新闻固然重要,但是背景、细节和全过程策划已经成为现在新闻的特点。

现在经营和以往有所不同,需要发挥想像力和创造力,重新组合资源,在新的资源配置和利益整合中,寻找更强大的运营能力和市场空间,实现利润最大化。



内容·市场·技术

——高速发展的中国传媒如何保持其先进性

1902年6月17日,《大公报》在天津创办出版。《大公报》在天津经历了半个世纪,成为天津人民引为自豪的重要文化品牌。她造就了一大批十分杰出的报人、新闻人、名记者、名编辑。大师金庸曾到天津日报讲学,报告之后欣然留墨:“我出身于大公报半生受天津报业的教导”,并写下“天上一颗天津星,地上——一颗报业星”赠予作者。2002年6月,《大公报》创刊100周年纪念日前夕,由香港特区政府、《大公报》等主办的世界报业发展论坛在香港隆重举行,全球20多个国家和地区主要报章的负责人就“21世纪世界报业发展新趋势”这一专题进行探讨。作者与人民日报社社长许中田,著名新闻学家、中国人民大学教授方汉奇,新加坡《联合早报》总编辑林任君,道·琼斯国际集团副总裁等应邀就世界报业发展趋势等问题作了主题演讲。

《大公报》百年历史告诉我们,能领衔一个世纪的报纸一定是那些在本土文化、民族传统中汲取营养,并能与时俱进、保持先进性的媒体。他们准确概括并执着倡导时代最先进的价值公理和文化理念,他们鲜明表述大多数人的利益并为其倾情代言,用大众听得懂、时代听得懂、世界也听得懂的语言,生动描述并传递了社会进步的每一个细节。100年后的今天,经济飞速发展,科技创造神话,植根于先进文化沃土的传媒有了更广阔的发展空间,中国传媒业也进入了自己成长最快的高速发展期。

我想大家一定注意到了,最近的20多年中,中国传媒业发生了诸多具有历史意义的变化。首先,众多优质

《大公报》创刊百年庆祝酒会上,作者与全国人大常委会副委员长成思危在一起。





作者在香港会展中心大会堂。

报纸扫却内容及形式上的陈旧面孔,在政策支持的前提下,规范自律,愈加成熟,坚持正确舆论导向,执掌公义和舆论,沟通民情和政情,成为社会不可或缺的信息沟通管道。其次,报种发展更加丰富,以城市性为代表的区域性报纸格外突出,它的增长势头快于全国性报纸,这也和大部分国家的报纸发展轨迹相类似。第三,一批大型报业集团全新登场,势头咄咄逼人,既在所覆盖区域形成舆论的强大影响力和公信力,也给自己打造了强劲的经济基础,广告发行激增,收入总量和赢利水平空前提高,资本运作也渐入佳境。媒体的高速良性发展,直接拉

动了各方资金的投资热情和兴趣。时下最新的流行说法是,媒体是继网络之后的新一轮投资热流。这从一个角度说明,媒体的高速发展已经被人们认可,并思考能否侧身其中,获利其中,发展其中。

现在的问题是,已经在高速发展的中国传媒如何保持这种速度,如何能进一步提升发展的势头。更重要的是,在新世纪的背景下,在保持这种发展态势的前提下,如何保持自身的先进性,成为社会良心的载体,成为正确舆论导向的先锋,忠实记录历史,引领时代生活。

媒体繁荣仰赖因素很多,但此次中国大陆报纸高速成长的第一背景当和中国20余年的改革开放直接关联,没有这20余年的改革开放,就没有今天一路高歌、突飞猛进的传媒业。1996年9月26日,江泽民同志在视察人民日报时指出:报社的同志在集中精力办好报纸的同时,要努力搞好经营和管理。应该说这是一个十分重要的观点。在新中国三代领导人中,江泽民同志将报业经营管理摆到如此突出的位置,应该承认这种观点是报业高速发展的基石。同时,全球化的浪潮、中国社会在转型期的变化,都强化着读者的关注兴趣,经济高速增长则为报纸的