

传媒 竞争力

产业价值链案例与模式

喻国明 张小争 编著



华夏出版社

传媒 竞争力

产业价值链案例与模式

喻国明 张小争 编著



图书在版编目(CIP)数据

传媒竞争力:产业价值链案例与模式/喻国明,张小争编著. - 北京:华夏出版社,2005.1
ISBN 7-5080-3620-4

I. 传… II. ①喻… ②张… III. 传播媒介-产业经济学-研究-中国 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 112744 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京中科印刷有限公司印刷

700×1000 1/16 开本 18.75 印张 300 千字 插页 1

2005 年 1 月北京第 1 版 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

印数 1-5000 册

定价:36.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

竞争背景下的传媒价值提升战略（代序）

对于当今中国传媒业的发展，我想大家感受最多的一个词就是竞争。在竞争环境下，我们每一个人、每一个媒介，都有压力。市场竞争强迫我们要用自己的努力，跨越社会的平均技术高度，不然的话，我们就会被淘汰。那么，我们如何面对现实，参与竞争呢？我想主要有三条：

转变观念，确立战略选择思维

战略性地思考和解决战略性发展的问题是成功的传媒市场操作的先导。因此，在现阶段传媒产业的发展中，知道“在哪儿做”和知道“做什么”，比知道“怎么做”更重要。

一个成功的市场操作往往是从明确而具体地提出媒体的战略发展问题开始的。对于一个社会而言，任何一种重大的社会进展都意味着相当大程度上社会利益、社会关系和社会观念的重构和再造。目前我国的传媒产业正处在这一重大的社会发展和变化的进程中。众所周知，我国媒介产业的发展已经进入了规模化发展的“快车道”，而以网络崛起为代表的传播科技的飞速发展和我国加入 WTO 后所面临的国际化竞争的市场格局，无疑从内外两个方面“加速度”地推动着我国媒介产业的发展和变化。因此，对于现阶段的传媒产业的操作来说，解决战略问题远比解决战术问题要重要得多。因为战术问题的解决仅仅有助于局部操作的精细化，而战略问题的解决则意味着能否敏感地、有效地抓住现实格局的变化所带来的重大发展机遇，以及能否未雨绸缪地规避这一变化所带来的可能重大风险。在这种情况下，把握导致我国媒介产业发展变化的内外因素，了解其发生作用的内在机理，预测它们可能带来的变化及其趋势，就显得特别重要了。

关于解决战略问题，我提出这样几点：

1. 要从总体上观察和把握我们所处的行业乃至社会的发展大势

也就是说，不但要关注我们这个行业本身的发展，关心我们所在地区本身的发展，还要关注我们这个社会、我们这个国家整体的发展，从这样一个高度来反观我们自身发展的机遇与可能性，这才可能高人一筹、先人一步。

我们的媒介发展正面临着一个“拐点”区。所谓“拐点”原是高等数学里的一个概念，我们用这个概念来描述我们的传媒业发展的现实态势，是想表达这样一种状况：我国传媒业的现实发展在理论上是有着极大的增量空间的，但是如果我们仅仅按照现有的逻辑、现有的模式、现有的运作规则去画延长线，以惯性发展的方式去操作的话，我们就很可能无法抓住现实的发展机遇，就无法将传媒业发展的可能性转变为真正的现实。这就是目前我国媒介业的发展所面临的最基本情况。

至少有三家以上的传媒研究机构对我国传媒业未来发展做出过一些预测性的研究和分析，虽然说法并不完全一致，但有一点是共同的，就是都预测从 2001 年到 2010 年这十年之间，中国传媒业有三倍左右的现实增量空间，也就是它的增长额度可以在 2001 年的基础上增长三倍。应该说这样的发展势头对于中国的传媒业而言是莫大的利好消息。也就是说，我国传媒业发展的空间是有的，是巨大的。如何抓住这个发展的巨大可能性空间呢？我们最近做了一个分析，发现从 1991 年到 2001 年，中国传媒业的经营总量的发展速率呈现一个迅速递减的趋势，1991 年、1992 年的时候我国传媒业的增量在确立市场经济发展目标的推动下呈现 80%~90% 的年递增水平，到了 90 年代中期的时候，它就下降到 50% 左右，而进入 2000 年以后，这个数字一直下跌到 20% 以下，并且连续三年持续递减。可以这么说，如果今年我们在体制面、操作模式、运行规则这方面没有大的突破和转变的话，那么今年我们传媒业的增长可能进一步递减至 10% 以下。

这就形成了一个巨大的矛盾：一方面存在着增长的巨大可能性空间，另一方面我们的发展却呈持续下降的衰退趋势。那么问题到底出在什么地方呢？这就是由于我们国家传媒业正处在一种体制变革、机制变革、规则要发生某种转型，同时我们自身的传播模式、生产方式都将有一系列重大转型的调整阶段上。对于这样一个发展阶段特征，我们把它命名为“拐点”。处在这样一种“拐点”的发展阶段上，其实竞争比较的关键不在于谁大谁小、谁强谁弱，而在于谁对于这样一个发展阶段上的“问题单”把握得更自觉，对于社会发展的要求反应得更敏锐，操作上更果断、更到

位。换言之，谁能率先把观念转过来，谁能抓住这样的机遇，谁就前进、就发展；谁墨守成规，落后于这样一个发展的要求，哪怕他过去看起来多么强大，在未来的发展当中也会萎缩和倒下去。

当前我国社会的发展形势是，发展与改革已经紧密联系起来。在未来一段时间的发展当中，我国整个社会的进一步发展是要建立在改革基础之上的。由改革来释放相关的体制资源，通过改革为进一步发展提供更好的平台和相关的游戏规则，这是我们未来发展的基本特点，也是一个全局性的趋势。因此用改革促进发展，这就是我们当前解决发展问题、思考问题的一个非常重要的关键。

我国传媒的发展基本上是以“摸着石头过河”的方式进行的。因此，在我国传媒领域，实践始终是最活跃、最前卫和最具有创新意义的因素。“实践探索——理论跟进——政策规范”成了我国传媒甚至社会发展的基本前进方式。

在传媒业的管理思想方面，我们一直片面强调所谓守土有责，这样一种管理思想在很大程度上妨害了中国传媒业的发展。在这种不允许出错的管理思想控制之下，我们传媒业丧失了探索的冲动和创新的欲望，实际上阻碍了传媒业的健康发展。过去二十余年，整个传媒业的发展是实践先行，理论跟进，而政策是滞后的。我们的政策并没有站在实践的前面，为实践打造一个发展的良好环境。现在，我们的传媒业已经进入到一个规模化发展、集团化发展的阶段上，如果政策面没有一个超前性的预设，我们的传媒业就可能为此付出极大的代价。而政策面的调整与改进，无疑是一场深刻的变革。

研究一些社会发展当中的大局问题，对于我们决定传媒做什么、不做什么是非常重要的，它是最为基本的定位问题。比如说传媒的社会功能，通俗地说就是“解惑、解气、解闷”，这“三解”作为传媒的基本功能在任何一个社会发展时期都存在，但主导性功能在不同时期却有所不同。如果你能够抓住社会需求的主流，强化它的主导性功能，那么你就有可能成为社会青睐的对象，成为媒体英雄，你就能成就一番事业。

如何能抓住社会关键性、主流性需求，使自己的价值能够彰显和提高，这是我们传媒人的基本功。如果对整个社会时事发展没有一个正确的基本判断，不是把自己的节目、栏目、内容定位在整个社会发展趋势和潮流自觉把握的基础之上，那就往往会成为卡拉OK，自娱自乐的东西，这种东西就很难实现其应有的社会价值。我们要面对主流社会需要，按照社会发展“问题单”的要求去做一些“遵命”的工作。

2. 市场观点

有人认为市场就是经济回报问题，但我认为在今天这种传播竞争格局之下，研究市场、切入市场、有效地占领市场，这是传媒领域最大的政治。占有市场就意味着占有老百姓的“眼球”和关注，任何一个想承担社会责任、政治责任的媒介，它都必须在市场上是成功的。

尊重市场就意味着尊重我们的社会、尊重老百姓、尊重老百姓的需求，这是在传播领域真正体现“执政为民”这样一个基本要求的问题，实际上也就是体现传媒操作的目标选择的问题。

确立市场观念，对于我们的内容生产而言关键问题是什么呢？就是要有一种明确的功能性的、满足人们需要的“对位”意识。内容的打造要瞄准观众的某种需求，满足这种需求就成了办节目的诉求点。而诉求点不明确的话，你做节目就不知道为谁办，逻辑线索就不清晰。诉求点明确了，做节目的目的就明确了，做起节目就简单了。

做节目要抓住它的功能性诉求，来融化为节目的灵魂。功能性的定位对我们的发展、对我们抓住机遇是非常非常重要的，强调功能性定位才是市场观念。市场观念就是你提供一个节目，提供一个内容，是要解决人们的某种困难，如果你自己都说不清楚是解决人们什么样的困难，那有什么理由吸引人们的关注呢？

我们说媒介产业是内容产业，内容产业讲求的是什么呢？讲求的是靠内容来满足人们的某种需求。就人们的需求而言，从我们研究者的角度来说，把它分为三类：一类是利益需求。就是在社会上与自己利益相关的事情，凡是能满足这方面的需求，无论是新闻、知识、资讯，它就是人们必读必看的内容。另一类是文化性的需要。什么是文化？人生活在社会里面就是一种文化。人除了利益需要还有文化认同的需要，社会承认的需要，以及社会尊重的需要、社会交往的需要，这种需要严格来说是一种“物以类聚，人以群分”的所谓圈子文化，是一种精神抚慰，是一种价值认同，是人在社会生活当中的归属感。提供这方面的资讯并不能为人们带来直接而明显的利益，但是给人一种牢靠的归属感，这就是一种精神方面的东西。它会让人们觉得你所表达的观点，你的口味、你的价值主张，能和他产生一种共振，这就是我们所谓可视性（可读性）的内容。它并不仅指好看、好玩，它指的是一个风格的定位、一种立场上的定位，这点决定了媒体的价值取向。还有更高一个层面就是选视性（选读性）的资讯层面。这类信息是更加细分化、差异化的信息，是吸引独特的目标受众、满足他们

个性化需要的东西。选读性的资讯并不是一种单纯地具有使用价值的东西，而是更高层面上的一种价值认同，是对受众个性化选择的一种肯定，是一种生活方式、生存状态的社会示范与社会表现。

这三种资讯是我们满足社会各种需要的基础内容。媒介之间的竞争就是在必视、可视、选视这些内容层面循环往复地永续竞争。如果我们用马斯洛的需要层级理论来对应的話，必视性的内容就是和人们生存、安全相关的内容，而可视性的内容是与人们社会交往、社会尊重、社会承认相关的内容，选视性的内容就是跟人们个性、个人价值实现相关的内容资讯。

3. 对媒介发展趋势、发展特点的把握也是我们提升传媒价值、提升传媒业竞争力非常重要的方面。

我们要有对于行业发展的趋势把握意识，知道我们处在什么样的发展阶段上，这个发展阶段对于我们提出了什么样的要求。

从中国传媒业的发展现实看，媒体作为一个简单的信息提供者的时代已经过去了，我们已经到了相对成熟的市场阶段。在这个市场阶段，我们必须成为受众的“信息管家”、“时事顾问”以及“意见领袖”，通俗地讲就是要做主流媒体。而做主流媒体，内容上必须完成从简单的“告之以事”的信息发布者到“信息管家”的转变，要为核心受众量身定做相关内容，讲求信息的使用价值。主要是做好以下三方面的工作：

第一，要做到传播的资讯使受众能够消化，一是要提供背景参照，二是要注意数字的形象化转变。对关键性事实要进行解释，媒介工作者实际上处在一个翻译的角色，要善于将官方语言和学术语言等“翻译”成老百姓能懂的语言。

第二，要使所传播的信息有序化。媒介应当强调最重要的事实，并在传播时赋予其表面张力，要拉动受众需求而不能仅仅跟进受众需求。媒介和受众的关系应当是“情人”的关系，对读者不仅要关注、体贴，更重要的是，要与受众保持信息、智慧和判断上的“位差”，从而使媒介更有魅力。

第三，提供价值判断。资讯过剩时代已经到来，受众对某一媒体的资讯依赖性降低了，只有资讯的解读、分析和提出价值判断是独特的，是别的媒体所不可分享的，这恰恰也是从事人文社会竞争的关键所在。

媒介的作用，就是要有这样一种眼光，把现实存在的、和人们需求密切相关的东西挑出来，把它说清楚，讲明白，制作好，成为人们能够接受和乐于接受的东西。我们的媒介在进行社会引导和社会服务的时候，一个

基本的缺陷是过分执着于“晓之以理”，但是在“动之以情”方面做得很不够。你想让群众跟你走，你想影响他、你想把握他，从传播学的角度来说，“动之以情”比“晓之以理”作用更为关键。所以说，真正的舆论引导，真正影响我们受众的时候，情感的沟通、情感的打动，形成“自己人”效应是非常重要的。

另外一个方面就是要为受众提供所谓的价值判断。价值判断意味着你不但要告诉人们发生了什么事情，同时告诉人们这件事意味着什么，对你有什么影响，可能的发展，面对可能的发展和影响我们如何应对。这些就是所谓的价值判断。一个媒介工作者实际上面临社会要完成两个职能，一个是他对社会提供事实判断，即所传达的事实是否客观、是否全面、是否准确和平衡；另外一个是他对社会提供价值判断，为人们提供一种有影响力的解读、解惑和一种控制对策的帮助。这是更高层面上对媒介的一种要求，这是媒介作为信息管家应该起到的作用。在这个层面上，媒体比拼的就是对于事实的解读和价值判断、对信息的选择标准和信息的整合方式。

换言之，新闻传媒每日每时都面临着两种判断：一是事实判断，二是价值判断。事实判断的结果是将新闻事件写清楚、写准确、写全面、写系统；而价值判断的结果则是将各种相关的资讯实现深度的分析、整合，并在此基础上提供意见、解释、见解和见识。如果说前一点是所有传媒都应具备的基本功，而这后一点则是主流传媒的特质所在。特别是在大众化传媒所提供的资讯量已经出现“过剩”的情况下，主流传媒的价值就在于为受众整合、梳理看似杂乱无章的资讯，为人们提供有序而冷静的观察与分析。信息时代的人们需要新闻，但更需要对新闻的解读。而专业的视角、专业的分析工具与方法，将帮助受众更加真切地了解这个世界的真相。所谓强势社会影响力的大小已经不再是看谁拥有更多勤奋的编辑记者，而是看谁对资讯的分析整合能力强。谁对于资讯的分析整合能力强，谁就拥有更多的社会“话语权”及传媒影响力。

媒介的价值提升与哪些因素有关呢？最本质的我们认为媒介经济是一种影响力经济。比如说，我们从广告商的角度来看，广告商是媒介价值的专业购买者，他们买的是版面、买的是时段。但是广告商真正买了这个广告版面、时段之后发现，仅仅是版面、时段并不能解决问题，如果这个版面没有人看，如果这种时段没有人接收，那么这种版面、这个时段一钱不值。实际上广告商买的是人们的注意力，买的是人们的关注。这一点现在很多人都知道，但是我们认为这一点是对媒介价值的比较浅表层的认识。因为有些传媒领域的价值现象它是无法解释的，比如说有些节目的收视率

很高，有些报纸的发行量很大，但他的广告投资价值相对却比较低。我们知道，媒介对社会的作用发挥不是媒介自身独自完成的，它是要通过它所影响的人群最终给予社会而完成的。这种对于人群的影响力是媒介真正的价值所在，而选择了主流人群，媒介的影响力就是主流的影响力；选择边缘人群，媒介的影响力就是边缘化的影响力。这就告诉我们说，媒介真正具有价值的并不是眼球本身，而是它对于眼球背后的那个人群所产生的影响力。也就是说，如果一个媒介真正的影响力是靠吸引那些主流人群，并且媒介的内容能为这些主流人群判断社会、了解社会、做出决策打下深刻媒介烙印的话，那么你就是个有影响力的媒介，你的社会价值和市场价格就高。

明确目标，理清思路

中国媒体产业其实还远没有真正“热”起来，投资“泡沫说”并不成立。首先，最新的数据资料表明，目前我国整个传媒市场的经营规模理论上可以超过1500亿元，而事实上，我国媒体产业今年所实际拥有的市场“盘子”仅仅约800多亿，至少还有近1/2的增量空间，而之所以未能做到这一点，很大程度上与媒体产业的市场开发能力低有关。而有力度、有规模的资本进入无疑会加速提高我国媒体产业的市场开放能力。其次，由于目前体制和政策方面的限制，面对这样一个大市场，业外资本实际进入的规模据估计仅仅在30亿到50亿之间。

目前中国媒体产业的投资仍然属于“高风险”投资，因此，保持清醒明智的头脑、采取更加科学缜密的投资操作则是十分必要的。

首先，从政策面上说，迄今为止，我国官方关于媒体产业的投资政策仍然是不明晰和不开放的。目前行业外资本投资媒体只能获得即期的经营权与收益权，还无法获得相应的实际品牌分享权及国家认可的媒体产权，故存在着相当多显在或潜在的风险。

其次，随着媒体竞争的加剧，媒体市场份额呈现集中化趋势，后来者虎口夺食的难度在加大。由于媒体产业的规模化发展趋势，使进入媒体产业的资金“门槛”在迅速加高。要知道，高投入仅仅是进入这一市场的必要而非充分条件，也就是说，高投入仅仅获得的是一种进入的资格，而是否有满意的获利回报，还要看诸多操作环节的协同与资源配置的优化程度。因此，这种高“门槛”的资金要求无疑加大了投资的风险程度。

此外，随着媒体投资热的升温、竞争者队伍的扩张，在一些人们熟知的媒体市场上，媒体产业既往的高盈利水平有逐渐走低的平均化趋势。换言之，这块曾经产生过暴利的“大饼”正在被逐步摊薄。如果没有传播模式的创新和细分市场的进一步开拓，过去的所谓“暴利”就会回归“薄利”。

由于中国媒体产业领域尚未达到系统的市场化开发，其产出丰厚利润回报的潜力极大；并且作为新经济的重要组成部分，媒体产业具有未来可持续发展的良好前景。因此，无论从哪个角度判断，对于媒体领域的投资都应该被视为是“利好”性的投资。

传媒业的主要收入来源是广告。而且，由于传媒业作为“影响力经济”的自身性质，品牌建设往往容易“速成”。在传媒业还不发达的中国，大众媒体只需要3年左右就能建立起区域或行业优势。此外，与国际水平相比，中国传媒市场的发展潜力是相当巨大的。

我们知道，传媒经济就是影响力经济。这种影响力来源于它所吸聚的受众的社会影响力。按照传媒吸聚受众方式的不同，可分为大众传媒和主流传媒。所谓大众化传媒是指以受众数量最大化作为自己的市场价值诉求的传媒，即是以量取胜的传媒；而所谓主流传媒则是以吸聚最具社会影响力的受众（主要指那些具有较高的决策话语权、知识话语权和消费话语权的成员）作为自己市场诉求的传媒，即是以质取胜的传媒。

我国传媒业的大众化阶段是从上世纪90年代初发轫至90年代中期，以“都市报”现象的崛起为代表的。至90年代末，大众化传媒不约而同地进入一个发展的“平台期”，其表现是：市场利润的微利化趋势及社会满足度，尤其是对社会主流人群（即社会行动能力最强、最具社会影响力的那群人）的满足度下降。因此，在这个时候研究一下作为主流传媒经典的《纽约时报》便有着特殊重要的意义。那么，我们可以从《纽约时报100年》当中解读出哪些关于主流传媒的“密码”来呢？

1. 主流传媒的境界与追求：深刻地关注和记录社会上正在发生和形成的历史

主流传媒的第一特质是境界，是作为新闻工作者的专业主义追求。《纽约时报》的历史实践告诉我们，新闻工作者的职业荣誉在于深刻地关注和记录社会上正在发生和形成的历史。正是基于这种关注和记录，新闻工作者的职业成果才能有效地融入影响社会发展进程的力量潮流中去。显然，一篇真正意义上的好新闻永远是和时代发展的“问题单子”联系在一

起的。事实上,《纽约时报》的成功就在于真实地记录这种“挑战—应战”的社会状态,提示这一时代发展进程中的瓶颈因素和问题单子,深刻地反映人类应对挑战的智慧及其成果。其实这也是一切试图成为主流传媒的媒体所应追求的境界。

从《纽约时报 100 年》中我们可以得出一个明确的结论:造就一篇好新闻的绝不仅仅是漂亮的文字、敏锐的嗅觉和机巧的处理,最重要的是一种俯仰天地的境界、一种悲天悯人的情怀、一种大彻大悟的智慧。当这种境界、情怀和智慧面对社会发展进程的基本问题单子时,一篇好新闻也就应运而生了。

2. 主流传媒的基本风格:理性、建设性

主流传媒的基本风格就是理性的观察、建设性的出发点。它意味着不冲动、不破坏、不媚俗、不虚伪、不偏激、不炒作、不盲目、不骄傲,以务实、开放、求证的心态冷静观察社会走势,以建设性的视角来报道一切值得报道的新闻。一个主流传媒负有正确传播社会价值的责任,因此,它必须选择立场,不能因为有可能得罪谁而试图去左右逢源。一个传媒对于新闻原则的执着态度就是它的公信力,也将是它在传播市场上最大的“卖点”。

3. 主流传媒的内容诉求:深层关怀和价值判断

经济和科技(第一生产力)是推动和导致这个社会变化最为深刻的原动性因素,只有对这种原动因素给予足够的关注,对于社会的发展和政治现实才有足够的把握力和解释力、预测力。而政治,究其实质不过是这些深层的原动因素所泛起的“泡沫”而已。这便是主流传媒的深层关怀。

如何促进社会来接收你呢?引起社会关注的东西从心理学的角度来说有两种因素、两种特质:第一规模化,第二特色化。有规模的东西才能够吸引受众,但是如果规模不够雄厚,那在竞争中就需要打造你的特色。规模取胜它比拼的是实力,是资源——谁在这方面最有实力、最有资源,那么谁就拥有市场优势。规模取胜的竞争结果就是造成了一个“门槛”,就是市场进入的规模门槛。这个门槛越高,进入这个市场的代价就越大。因此,随着竞争的加剧,这个市场门槛本身是存在着不断增高的趋势的,使后来者进入这个市场的难度越来越大。我们国家目前传媒市场的门槛实际上还是比较低的,因此投资相对比较小而回报周期比较短是我国传媒市

场的一个阶段性特征。但是随着竞争加剧，进入这个市场的门槛是会不断增高的。所以，谁率先占领这个市场，谁就有这样一个先机，滞后一点，你要再进入这个市场所付出的代价就要大得多。

如果你的规模不足以形成自己的竞争优势，那就要提炼你的特色。媒介竞争无非是三种竞争：一种是我有，你没有；第二种是你有我也有，但我比你——这属于质量竞争；第三种是你好我也好，但我的成本比你低——这属于规模效益竞争。前两种是特色竞争，第三种是组建集团以及进行相应的媒介设计、结构设计所带来的一种规模经济效益。

价值提升环节，在今天有它特别重要的意义。因为我们过去的盈利模式是跑马圈地、高速成长时候遗留下来的，是通过份额扩增来获得自己的竞争优势，也就是说通过简单的数量堆积来产生自身的市场价值。但是，今天你想通过规模的扩增来实现自己的市场竞争优势的话，你所付出的代价是很大的，而市场回报却可能无法达到预期的效果，因此这种盈利模式已经不是主流的模式了。在有限的资源、有限的市场份额之下如何来提升我们影响力的价值呢？第一是要明确为谁办，给谁看。要选择你所定位的领域或地区中那些最具社会行动能力的人，即所谓主流人群。他们的价值取向影响和主导着社会上大多数人的价值取向，抓住了这样的人群就有了最大的影响力。对于媒体市场的竞争而言，有的时候“少即是多”，也就是说少数关键性的资源往往构成了你最大的价值回报的来源，这部分资源就是你最应该抓住的人群和客户。如果你对受众平均用力，则势必会怠慢主流人群，如果他们在竞争中被别人夺走，虽然看起来你好像没有失去太多的受众数量，但其实由于他们的流失，你这个媒介的市场价值却很可能会大大折损。合理的受众构成应该是包括一个核心人群、一个延伸人群和偶然的人群所构成的“同心圆”，媒介的市场特色应该用减法的规律来完成的。

第二是内容主打。主流媒体的内容重点应该与社会发展或某一领域发展的基本问题联系在一起。要抓住社会发展的主导性领域，如果你给予这样的主导性领域足够多的关注，受众就会从你这里得到最重要的社会信息，从动态上讲，媒介也会得到更大的成长性和发展潜力。如果它的内容结构不完整，有缺失，与主流人群的信息需求不对位，人们会认为这张报纸或可一看，但无法依赖。内容结构的重心与主流人群关注的重点相吻合了，社会影响力和市场回报便显著提高了。只有主打社会主流人群最关心的问题，媒介的市场价值才会发生倍增性的提升。

第三是要超出内容之外进行更广泛的经营。媒介售卖的三种形式，第

一种是卖内容，卖有价值好看精彩的内容，售卖的对象是受众；第二种是卖影响力，售卖的内容是媒介对于其受众的影响力，售卖的对象则是广告商；第三种是经营传媒的品牌，经营传媒所掌握的客户系统，经营传媒的内容资讯（节目资源），通过整合加工，实现信息的增值。一个媒介可以根据自己的情况，或者主营其中的一项，或者兼营其中的两项或三项，实现“多点产出”式的传媒产业价值链的编织。

结合实践，操作到位

行动到位，是在整个市场操作、产业操作当中非常重要的一个环节。有很多人提到我时都说，我为媒介做成了很多事，例如：《北京青年报》从一张4开的周报变成了现在国内位居第二位的大报，《北京晚报》的改版很成功，《京华时报》的发展也创造了某种奇迹，等等。我虽然都参与了，而且参与得非常深入，但我个人认为，我们所做的工作仅仅是一个传媒产业链条当中的某一个环节。而将一个好的战略与策略定位落到实处，实践操作这个环节非常重要。我们的幸运是，在我们的传媒咨询策划中，遇到了那些能够将我们调查研究后的整合传媒设计落到实处的优秀的操作团队，因此取得了比较好的实际市场效果和社会效果。我想我们的作用只是其中的一个环节而已。

喻国明

2004年9月28日于北京

目 录

竞争背景下的传媒价值提升战略（代序）

第一部分：专论

1 传媒业转型：

从规模竞争到结构竞争

3.

结构竞争有三种模：一是卖内容，卖有价值好看精彩的内容，售卖的对象是受众；二是卖影响力，售卖的内容是媒介对于其受众的影响力，售卖的对象则是广告商；三是经营传媒的品牌，经营传媒所掌握的客户系统，实现信息的增殖。一个媒介根据自己的情况，或者主营其中的一项，或者兼营其中的两项或三项，实现“多点产出”的传媒产业价值链的编织。

- ☐ 中国传媒业正处在深刻转型的关键点上 3.
- ☐ 从“喉舌论”到提供社会信息安全保障：我国传媒体制正酝酿着重大调整 4.
- ☐ 新闻传播的价值诉求将发生两大转型：资讯提供——构建保障社会安全的“网”；意见表达——构建活跃的公共话语平台 6.
- ☐ 我国媒介经营模式正在发生的嬗变与市场发展战略的重点的转移 8.

② 传媒竞争力:

资源组合与优化的三种模式

15.

产业整合必须注意价值链的逻辑顺序,即在系列化基础上走一体化道路,在一体化基础上进行多元化。如果一开始就进行多元化,由于主业不突出,缺乏资源支撑,其他行业也不是内行,讨价还价的能力不强,价值链组合无机化,市场不成熟,风险巨大。过去我国媒介办多种实业,结果95%以失败而告终。多元化是因为主业经营已很好,有产业扩张和市场拓展的能力,需要其他行业资源、资金,用更低的成本来实现扩张。

③ 产业竞争模型与传媒价值链重塑

19.

从单一传媒组织内部价值链运营管理到跨越不同媒介形态的传媒组织及相关行业间的价值链接、多元化扩张与产业链重塑,无疑是媒介产业结构与产业组织的一次重大飞跃。

- ☐ 迈克尔·波特的产业竞争分析模型、价值链理论及其局限性 20.
- ☐ 东方智慧视角下的传媒产业链重塑 20.
- ☐ 传媒产业链重塑的现实模式选择 24.

④ 获取竞争优势:

传媒集团价值链的构造

26.

媒介集团价值链的最基本的意义就在于把媒介集团内部以及不同的媒介产品之间横

目 录

向一体化、纵向一体化、集团化和全球化的结果交织在一起,摆脱单纯的规模经济,整合了媒介集团内部的基本价值链,使得价值活动之间实现了更加紧密的联系,并且形成了媒介集团的结构竞争优势。

□ 价值链理论与企业集团竞争优势	27
□ 传媒集团和传媒集团价值链	38
□ 媒介集团如何获取竞争优势	42

⑤ 谁是最后赢家:

大传媒产业价值链整合	46
------------	----

大传媒,不是简单的跨传媒,而是融平面传媒、电子传媒、立体传媒,和IT、通讯传媒等在内的相互整合。大传媒产业价值链,即指以电视、电脑、电话等为基础平台,以新闻、娱乐、运动、明星、音乐、游戏、文字、程序等为内容,以报刊、图书、广播、电视、网络、光盘、唱片、人体等为传媒,以调研、策划、制作、包装、发行、广告、相关商品开发为工业流水线的商业价值链条运作体系。

□ 产业价值链整合	47
-----------	----

第二部分：案例解析

⑥ 新闻集团价值链研究	67
-------------	----

新闻集团重视新技术与媒体的结合,形

