

# MEDIA BUSINESS MODEL

# 传媒

## 赢利模式

• 孔炯 著

◀ 首次揭示媒体经营成败的关键 ▶

MEDIA  
BUSINESS  
MODEL

**传媒**

**赢利模式**

---

• 孔炯 著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

传媒赢利模式/孔炯著. - 北京: 中国传媒大学出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 81127 - 458 - 5

I. 传… II. 孔… III. 传播媒介 - 经济管理

IV. G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 190178 号

**传媒赢利模式**

---

著 者 孔 炯

策 划 欣 雯

责任编辑 李艳华 愚 言

责任印制 曹 辉

封面设计 从 迪 段晨曦 欧 阳

出 版 人 蔡 翔

---

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话 65450532 或 65450528 传真: 010 - 65779405

网 址 <http://www.cucp.com>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

---

开 本 730 × 988 毫米 1/16

印 张 16.5 字数: 210 千字

版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 81127 - 458 - 5/G · 458 定价: 36.00 元

---

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

## 序 1

# 新视野下的传媒竞争模式

中国传媒大学副校长 丁俊杰

写出本书的孔炯，不像是国内最年轻的省级电视台主管经营的副台长，倒像是一位学府里的教授。

我以为，作为电视广告经营的实践者，他的书会是电视经营案例和感性经验的荟萃文集之类（这样也没什么不好，目前这样的书很多，而且它们同样具有价值）。让我没有想到的是，孔炯在对中国传媒赢利模式、方法及现状进行全面描述、分析之后，并没有就此打住，而是进一步总结规律，归纳结论，提出了自己的“传媒赢利模式”论。从中可以看出，作者不仅善于“行”，还善于“知”。“知”、“行”合一，在当下的中国传媒业，是不多见的。

如果用一个历史时期来比喻中国传媒业的现状，我觉得可以对应于春秋战国时期，尤其在电视业更是如此。春秋五霸，战国七雄，合纵连横，逐鹿天下。赢，靠的是硬的资源与软的谋略。观察近年来贵州电视台的崛起，在一定的、相对有限的资源的支撑下，软的谋略似乎比重更大。

传媒经营的许多现象，传媒一线的实践者都能看到，但或熟

视无睹，或就事论事，仿佛进行分析与梳理只是学界的事，即使做了也是浅尝辄止，很少从学理层面考虑、观察这些现象。孔炯不同，在实践与理论之间，在现象与本质之间，他以独特的视角和方法，找到了一个可以连接两者的桥梁或者说纽带。我猜想他写作本书的初衷，可能就在于此。

本书的核心是建立产业竞争的模式理论。作者总结了当今传媒的主流商业模式，即内容产品商业模式、广告产品模式和渠道产品模式。前两者我们似乎并不陌生，但第三种“渠道产品模式”的提出，因为其是以实践为基础的，因此这一模式的提出不仅在理论上有所创新，对传媒实践也具有一定的指导意义。这也是本书的一大亮点。

作者对电视媒体经营情况非常熟悉，在实践领域运作多年，其成果有目共睹。因此，他对电视媒体的分析十分内行，也比较犀利。但与此同时，除了电视业，对于报纸、杂志以及网络经营，本书也有大量的分析，并未因为作者是电视人而厚此薄彼。这些分析都是作者在对若干年来国内传媒主流业态准确而敏锐的观察基础之上形成的。

作为年轻而又资深的传媒人，作者在叙述论证的过程中始终保持着冷静的态度。旁观者保持冷静并不难，但作为一个业内人士，要做到看问题不偏不倚，则需要一定的定力与修为。中国传媒业一直是一个相对浮躁和浮华的领域，广告业尤其如此，在这种情况下，对于一个年轻的经营管理实践者来说，保持冷静与客观就更需要思想的深度和广度。对于中国国情的把握，本书拿捏到位，不难看出作者在写作本书之前做了大量的准备和规划。因此，本书对于中国传媒人士来说，是一本能给人启迪、值得花时间去读的好书。

2009年10月9日于北京

## 序2

# 在行进中瞭望

央视-索福瑞媒介研究有限公司总经理 王兰柱

当孔炯把他的书稿放在我的书桌前的时候，时间的节点是2009年的秋天。在这个特定的时刻、特定的季节、特殊的年份，一个特殊的人，把他的观察与思考化为一些特殊的文字，结集成一本书，奉献给大家。

中国的传媒业走到今天，无可回避的是其宣传功能之外与生俱来的产业属性。在文化体制改革走向实质的今天，对一个有着巨大产能的行业进行冷静的审视和梳理，把客观现象和物化数据经过思考和总结，得出一种新的结论，我认为孔炯走在了前面。

作为一个认识多年的朋友，孔炯有着非常丰富的传媒工作履历，从事过许多不同种类和岗位的工作：广告主、广告公司、媒体；经营、覆盖、编排、技术、节目；付费电视、专业购物频道；主要参与了许多创新型项目：西部黄金卫视定位的推出、贵州台与甘肃广电总台跨区域合作等等。这些不同的岗位和经历给了他许多的锻炼和启发。他更是如此的年轻，现在三十多岁的他正在行业与学术之间搭建一座连接的桥梁。为了破解传媒业态的市场迷局，他建构了一个兼具产业特征和学术价值的全新的理论体

系——传媒模式论。在他所从事的领域之内，他的观察和观察的路径是独特和具有品质的，因此他对热闹的表象下媒体产业发展规律的思考也具有特殊的价值。

孔炯的思考是基于长期对媒体行业的熟悉和反思基础上的，这样的思考对中国传媒的发展善莫大焉。由于传媒产业涉及意识形态并具有宣传导向、引导舆论的功能，一直以来在传媒宣传领域的研究较多，对于其产业化的研究却远远不够，但是其产业功能却在市场的作用之下不断得以挖掘，在理论之外，传媒业的实践早已渐行渐远。这就形成一个悖论，作为实战派的业内人士和作为学院派的学界很难找到相同的语境。一方过于注意实践与技巧的先验，一方则以凌空蹈虚的理论为标签，形成两条不会交融的平行线，这也是中国现今研究领域的悲哀之一。眼前的这本书是一个令人欣喜的例外，作者基于实践和数据，但不满足于对操作层面的简单经验总结，而是用“他者”的眼光审视与剥离，穿过表象，走进表象的深处，探寻传媒业发展的本质规律，创新地提出了传媒的模式竞争论，对媒体经营的模式进行研究和梳理，提出观点，以期对业界的实践产生实际的、积极的指导作用。

在本书中，孔炯的视野是跨界的、冷静的、拷问的。对于国内电视媒体营销、平面媒体营销、网络媒体营销以及内容产品、渠道产品，他都给予了深入的研究并提出了独特、具有个人洞察的批判性思考。他所提出的任何传媒竞争最后都是模式竞争，就是对这样的批判性思考提出的结论式总结。对于我这样一个每每跃跃欲试、企图理论结合实际者，这样的理论确有耳目一新、豁然开朗之感，因为在建构新的理论体系的同时，作者提供了别样的可能，一种直逼问题核心、寻找问题解决方案的可能，而这也应该是一种思维模式的建构。传媒产业如何突破产业瓶颈，找寻新的发展方向，真正实现产业的可持续发展是解决问题的关键所在。这让我对于本书和本书的作者产生了更为浓厚的兴趣。在我

## 序2 在行进中瞭望

眼中，一直繁忙、低调而不乏激情的孔炯，原来竟然是忧患而前瞻的思想者。

思想者必肩负重任。作为一个眺望者和领航员，海面上无论云淡风轻还是惊涛骇浪其实都是一样，他们需要思考未来的方向。虽然这样的过程不乏艰难和迷茫，但他们总会守望远方，在行进中眺望。

是为序。

2009年10月1日于北京

# 目 录

Contents

序1 新视野下的传媒竞争模式 丁俊杰 / 1

序2 在行进中瞭望 王兰柱 / 3

引论：媒体经营的迷思 / 1

一 旧观念与怪现象 / 1

二 全国媒体的困境之痛 / 2

三 省级卫视尴尬之源 / 4

四 电视购物热火之惑 / 6

五 《华西都市报》盛衰之谜 / 7

六 报纸行业的怪现象 / 8

七 互联网行业：高点击率之痛 / 10

## 理论篇：模式论

聚焦商业模式 / 15

一 三种商业模式 / 17

二 媒体营销新思维 / 24

媒体制胜 / 37

一 建立模式的七个步骤 / 37

二 走出战略误区 / 42

三 定位为王 / 52

四 玩转模式 / 60

## 实践篇：模式，传媒制胜之道

### 模式与电视战略 / 69

- 一 中国电视模式竞争战 / 70
- 二 电视模式竞争的解决之道 / 98

### 模式与报纸战略 / 130

- 一 报业新格局 / 130
- 二 报业模式战 / 136

### 模式与期刊战略 / 180

- 一 期刊模式战 / 183
- 二 如何赢得期刊战 / 200

### 模式与网络战略 / 203

- 一 网络不仅仅是媒体 / 203
- 二 网络的媒体化思考 / 204
- 三 网络的媒体化竞争战略 / 206
- 四 网络媒体的区域化模式 / 209

### 内容产品模式 / 212

- 一 内容产品模式的经营法则 / 212
- 二 内容产品模式竞争战略 / 218

### 渠道产品模式 / 233

- 一 渠道产品模式的竞争法则 / 235
- 二 渠道产品模式的竞争战略 / 239

### 结 语 / 248

### 参考文献 / 250

### 后 记 / 253

# 引论：媒体经营的迷思

## 一 旧观念与怪现象

传媒行业根深蒂固的观念认为，媒体所经营的产品是内容——报纸或者电视节目，所以传媒营销或者传媒战略制定的焦点应该集中在产品上，并围绕它们展开。

传媒的产品由生产部门（节目部、总编室等）生产出来，经由销售部门（广告部）销售出去，整个过程实际上是一个完整的营销过程。所以从这个意义上讲，不同行业的战略原则和营销思想基本上都可以用于传媒行业。

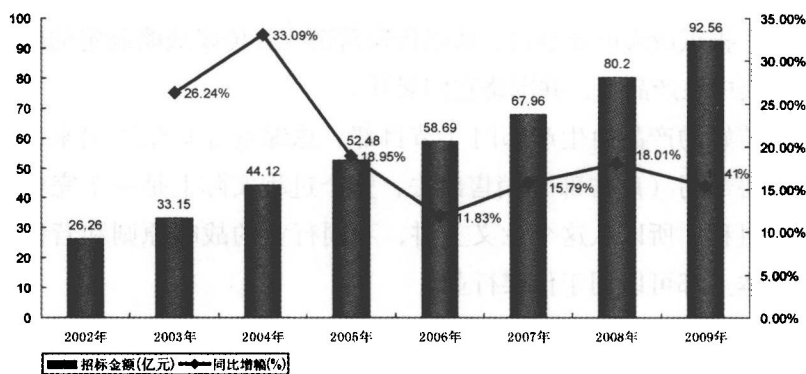
由此推及，媒体建立品牌的法则与产品建立品牌的法则应该是一致的：通过内容建立独特的定位，争取最大多数的消费者，扩大媒体的知名度和美誉度，从而建立忠诚度……总而言之，就是争取最大多数的受众。一旦这种观点形成，大家的焦点就开始集中在产品上。“内容为本”、“节目为本”，一切从内容出发，成了传媒人坚信不已的信条。

然而今天，我们在中国传媒市场上所看到的情况绝非那么简单：种种现象表明传媒经营的成功与否，以及传媒是否能够持续地赢利，与内容的好坏当然有关系，但是与传媒是否坚持内容为本并没有必然的一一对应关系。相反，大量的例子表明，那些过

分强调内容为本的媒体，经营上都或多或少有些问题，这究竟又是什么原因？

## 二 全国媒体的困境之痛

从1979年播出第一个商业广告，到2007年广告收入突破100亿元大关，中央电视台一路高歌猛进，从0到100亿只用了30年时间。2008年，中央电视台收视继续高位稳定运行，整体收视份额为34.9%，广告收入达到160亿元，约占全国电视广告业总额的1/3。央视黄金资源招标额持续增长，2008年黄金资源广告招标突破80亿元，2009年达到92.5627亿元。



数据来源：中央台公开资料

图1 中央电视台历年黄金资源招标金额

当然，国家级的媒体，国家级的实力，广告收入、收视份额，排名第一理所当然。真的是这样吗？那让我们再来看看全国性的大报、全国性的广播，是否也稳居第一？

不能否认，近几年传统媒体的广告市场在新媒体强劲势头的冲击下，增长放缓，更出现了“报业寒冬”。以2008年为例，各

类媒体广告经营额均出现较快增长，全国广告经营额共计1988.56亿元，比上年同期增加158.60亿元，增长9.11%。其中电视、期刊、网站广告经营额增长率均超过10%，电视广告经营额增长13.22%，广播广告经营额增长8.79%，期刊广告经营额增长17.23%，网站广告经营额增长10.21%，报纸广告经营额增长最低，仅为6.36%。

作为全国性的大报，在这场寒冬中本应当力挽狂澜，可事实是，除了1996年《人民日报》以1.18亿元的成绩在全国报纸广告经营额前10强的榜单上屈居第10外，从1997年到现在，全国性大报在前10强的榜单上彻底消失了。榜单前20名全部为地方性报纸，这些报纸的广告收入加起来占到了整个报纸类广告营业额的60%。

国家级大报的收入与国家级媒体地位不匹配的事实，仅仅是偶然吗？那么为什么覆盖全国的《中国青年报》广告收入不到覆盖北京的《北京青年报》广告收入的1/10？为什么广州地区的《广州日报》独占鳌头很多年？这样的例子举不胜举。

再来看看广播媒体的情况。专家预言：未来5-10年是广播发展的“黄金期”。2008年广播广告经营额68.34亿元，增加5.52亿元，比上年增长8.79%。这样的增幅下，全国和地方广播各自的广告收入又是怎样的呢？我们看到，2007年，中央人民广播电台广告收入达到2.35亿元，北京台5.6亿元，广东台超过3.89亿元，上海台3.47亿元，甚至连城市级的南京广播电台也成功实现1亿元以上的收入。2008年北京广播电台的收入更是超过了6亿元。全国性的地位、优质的节目以及覆盖强势与相应的市场表现，落差如此悬殊，带给我们的思考是什么？

下面是2007年广播媒体广告收入排行（见表1）。

表 1 2007 年广播媒体广告收入排行

| 排名 | 电台名称     | 广播广告 (亿元) |
|----|----------|-----------|
| 1  | 北京人民广播电台 | 5.60      |
| 2  | 广东人民广播电台 | 3.89      |
| 3  | 上海人民广播电台 | 3.47      |
| 4  | 浙江人民广播电台 | 2.60      |
| 5  | 深圳人民广播电台 | 2.40      |
| 6  | 江苏人民广播电台 | 2.36      |
| 7  | 中央人民广播电台 | 2.35      |
| 8  | 河南人民广播电台 | 1.70      |
| 9  | 山东人民广播电台 | 1.55      |
| 10 | 湖北广播电视总台 | 1.41      |

数据来源：中国广告协会

我们发现，这个排行榜里，广告收入的冠军，远非拥有最多注意力的广播频率。据赛立信媒介研究公司发布的 2006 - 2007 年度调查显示，“中国之声”拥有忠实听众 1.03 亿，现实听众 3.18 亿，潜在听众 10.9 亿，是国内听众群体数量最多的广播频率。但从广告收入看，2007 年北京电台仅仅交通频率的广告收入就达到 3.12 亿，中央人民广播电台包括中国之声、经济之声、音乐之声、都市之声等 10 个频率的总收入为 2.35 亿。拥有广大听众的“中国之声”为何没有北京市的一个交通频率收入高，这样的现象说明了什么？

### 三 省级卫视尴尬之源

从 1989 年起，国家为了解决西部一些地区因特殊的地理原因和自然条件电视媒体节目用微波信号传输方式不能有效覆盖全省的问题，将这些地区的一套节目转为通过卫星传输方式进行省内覆盖，从而开启了中国省级卫视的发展之路。其间历经几次比较大的上星热潮，至今中国内地的全部省份都有一套上星节目，许

多省份还有几套节目上星。中国的省级卫视已成为中国电视非常重要的一个阵营。省级卫视的出现也给了中国电视观众更多的收视选择，极大地丰富了中国的电视荧屏。

对于各家省级台来讲，省级卫视对外可以覆盖全国，对内可以触达全省。既可以作为每个省区对外宣传推广的平台，扩大各个省区在全国的影响力，同时还能为媒体自身带来较多的广告收入，可以说是既有社会效益也有经济效益。由此各家省级媒体都不约而同地加强了对卫视的投入和重视。

从2000年左右开始，省级卫视就几乎在不计成本地烧钱落地，短短几年时间，就将省级卫视的覆盖落地价格哄抬到一个大家都很难接受的地步。

接着就是投入重金购买节目，各家媒体疯狂抢购电视剧，电视剧价格在几年时间翻了好几番。这种媒体对电视剧激烈的竞争还表现在许多电视剧只在剧本阶段，导演和一些演员都还没有完全确定，就开始需要媒体签合约购买和支付预付款，疯狂的程度经常让我想到前几年房地产市场炒楼的情景。

很明显，对于省级卫视来说，所有这些努力的最大目标就是：获取更多的收视率，占领更广泛的市场。他们从不怀疑媒介经营的传统思维——节目为本，内容为王。

每年，各台广告部主任与国际4A公司<sup>①</sup>的谈判都非常艰苦。直到现在，许多4A公司还是将绝大多数省级卫视当做地方台看待。对于这些省级卫视的广告购买还是用这个省的省内收视率进行计价购买，有些地区甚至是用这个省的省会城市的数据进行购买。

在省级卫视的广告人员看来，“区域投放，全国价值”是自己的卖点。而在广告商眼中，“全国价值”不过是可有可无的鸡肋而已，对于广告商的影响力与媒体的认知并不一致。

好的内容会产生好的收视价值，好的收视价值又会产生广告

① 4A 是美国广告公司协会，英文名称 The American Association of Advertising Agencies 缩写。

价值，这一条看起来不言而喻、不证自明的“规律”，在铁的现实前遭到了冷遇。为什么？

#### 四 电视购物热火之惑

电视购物，被中国的电视经营者称为“边缘中沉沦的金矿”。

2007 年我国电视购物产业规模突破 100 亿元人民币，相关电视购物节目年度播出量达到近 10 万小时。与之形成鲜明对比的是，2007 年全年人均收看电视购物节目 344.6 分钟，平均每天不到 1 分钟。也就是说，在每位观众平均每天 3 小时左右的收视时间中，只有不到 1 分钟留给了电视购物。而这短短的 1 分钟所爆发出来的赢利能力却如此惊人。<sup>①</sup>

进一步分析发现，一方面是电视购物节目多被安排在午间、傍晚和深夜等非黄金时段播出，收视率极低，几乎可以忽略为零。央视索福瑞的调查数据显示，2007 年陕西六套“乐家购物”在西安地区的平均收视率是 0.03%，在陕西地区的平均收视率是 0.01%。而另一方面，收视率极低的电视购物节目创造的却是“广告神话”。以湖南卫视的“快乐购”为例，2007 年 4 月 21 日，“索尼日”6 小时直播销售索尼笔记本电脑、家电等产品，当日创下 240 万元销售业绩；2007 年 7 月 21 日，联想笔记本电脑 26 分钟销售 165 台，分钟产值高达 2.79 万元！

被媒体人奉为经典的“注意力经济法则”——高收入与高收视率、高人群覆盖度相对应，并且成正比——在电视购物这里失灵了。收视率几乎可以忽略为零的电视购物，带来了巨量的经济收益！短短几年内，中国上规模的电视购物运营公司及频道超过上百家，并且仍在快速增长。湖南“快乐购”、贵州“家有购物”、中视购物、浙江的“好易购”、陕西“乐家购物”、重庆 GS、东方 CJ，一个个如雨后春笋涌现出来。这些，都是在“趋

① 《中国电视购物发展报告 2008 - 2009》，2008 年 6 月。

利”的市场环境下无法解释的。

同时，各家卫视频道的电视购物时段广告价格也是连年大幅上浮，电视购物节目收入已经成为各家卫视频道的重要收入部分，客观上支撑了中国省级卫视的快速发展。

为什么？

## 五 《华西都市报》盛衰之谜

说到市场化的综合性报纸，就无法不说《华西都市报》。这个在国内第一个提出都市报概念的先行者注定要在中国报业发展史上留下自己的名字。

《华西都市报》首先提出在内容上由原来晚报的消遣型向生活、实用的资讯型转变，充分满足了现代生活节奏下读者对资讯的时效和量的需求，从而一发不可收。

此外，都市报还讲究通过策划，借助媒体影响力来发展自己，也就是传媒行业通常说的打造注意力经济理论。

《华西都市报》通过策划传播一系列大型报道和大型事件引起了空前的影响，发展成为覆盖四川和重庆的西部第一大报，并提出了“大西部”的概念。言下之意是要覆盖整个西部。这在国内报纸行业也引起了轰动。

然而，就在《华西都市报》高歌猛进的同时，另一个对手《成都商报》悄然崛起。两年之后，《成都商报》的广告收入超过《华西都市报》，成为西部第一大报。2008年《华西都市报》的广告收入为4个亿，而《成都商报》的广告收入则为9个亿。

《华西都市报》前总编对此总结教训时大为感叹：“报纸行业没有知识产权，所以《成都商报》是通过大量地模仿学习《华西都市报》并在此基础上吸取《华西都市报》的经验和教训，比《华西都市报》做得好，所以超过了《华西都市报》。”