



张志安 主编/主笔

媒介败局

生动记录中外问题媒介的失败过程以示真相

理性剖析媒介失败失误的幕后根源以资借鉴

中外问题媒介案例分析

媒介败局

生动记录中外问题媒介的失败过程以示真相

理性剖析媒介失败失误的幕后根源以资借鉴

中外问题媒介案例分析

张志安 主编 / 主笔



南方日报出版社
NAN FANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

媒介败局 / 张志安 主编/主笔. — 广州: 南方日报出版社, 2005
ISBN 7-80652-487-8

I. 媒... II. 张... III. 传播媒介—案例—汇编—世界
IV. G219.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137634 号

媒介败局

张志安 主编/主笔

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87399627

经 销: 全国新华书店

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 380 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

目 录

杂志篇

- 1 《光与影》：精英办刊的市场悲剧 / 1
- 2 《阁楼》：一本成人杂志的消亡 / 14
- 3 《新民围棋》：专业期刊难寻改革出路 / 24
- 4 《清谈》月刊：先天不足 / 35
- 5 《图书》：放弃“自立”的代价 / 44
- 6 日本 FOCUS：从风靡到休刊 / 52

报业篇

- 7 《惠州晚报》：大陆首家破产报纸 / 65
- 8 阳光报业：黯然告别的私营发行公司 / 72
- 9 《I时代》：男性周报的寂寞与无奈 / 87
- 10 《21世纪体育》：心比天高 命比纸薄 / 97
- 11 《股市·都市财经》：“神秘”的蜕变与消失 / 108
- 12 《新晚报》：香江边的晚报绝唱 / 121
- 13 《大众电脑报》：小舢板难抗大风浪 / 129

电视篇

- 14 阳光卫视：曲高和寡的“提前时” / 134
- 15 独立数字频道：操之过急 导致失声 / 143
- 16 《城市之间》：“水土不服”的中国行 / 150
- 17 央视西部频道：靠政策催生 被市场终结 / 158

网络篇

- 18 E-zine: 内容网站的生存之困 / 169
19 《明日报》: 网络原生报的短暂历程 / 177

集团篇

- 20 AOL-时代华纳: 跨媒体并购“触礁” / 187
21 TOM.COM: 收购亚视走麦城 / 202
22 基尔希集团: 德国战车难逃终结败局 / 217
23 维旺迪: 悬在空中的媒体巨人梦 / 228
24 托普集团: 传媒帝国的黄粱梦 / 242
25 诚成文化: 在盲目扩张中幻灭 / 256
26 新加坡报业控股: 多元化扩张受挫 / 271

后记

《光与影》：精英办刊的市场悲剧

【导读】

2000年底，一份省级刊物的停刊在全国期刊界引起了不小的反响，这份期刊就是《光与影》。这也是这份期刊第二次引起人们的关注。上一次是在1998年，当时经过大幅度的改版，《光与影》由一份摄影专业期刊变身为一份面向“社会”、强调“人文”、格调高雅、阳春白雪的“精英型”期刊。不过，改版后至停刊的3年间，《光与影》一直在不停地调整、改变，直至最终被淘汰出期刊市场。它的挣扎图存，体现出精英型刊物在中国传媒市场的普遍的生存困境；它的最终出局，也在一定程度上代表了同类期刊在中国传媒市场中的普遍命运。

【档案】

《光与影》创刊于1981年，是国内第一份省级摄影专业期刊。此后的十多年中，《光与影》一直默默地前行，虽无大的业绩，但也稳步向前，逐渐成熟，在全国同类期刊中亦曾享有较高的知名度与市场占有度。

1998年，《光与影》改版，由单纯的摄影杂志变身为“一本用摄影表现更广泛的社会生活、品味独特的视觉文化杂志”。这次改版，几乎完全颠覆了读者对传统摄影专业期刊的思维定势与阅读习惯，打出“摄影、文化、生活”的大旗，扩大了报道面，注入了强烈的人文意识，在全国摄影界、期刊界引起了极大震动。不过，正如不少人预料的那样，这次改版虽然为刊物赚取了

名声，却没有真正赢得市场的认可。改版之后的《光与影》开始大量流失原有读者，同时又无法吸引新的读者。

2000年，《光与影》再度由80版扩展到96版。同年年底，主办方江苏人民出版社最终宣布，将《光与影》正式“转刊”——保留刊号，停止出刊，理由是连年亏损。2001年年初，该杂志正式停刊。至此，《光与影》走完了它20年的历程，正式宣告退出期刊市场。

中国的传媒改革，从某种程度上讲，20多年来取得成就最大的是期刊的改革。虽然到目前为止，我国只有一家正式的、经主管部门批准成立的期刊集团^①，在数量上远少于报业集团与广电集团，但若论及市场化程度，报纸、广播、电视三大传统媒体则要远远落后于期刊。

有人曾把2001年称为“中国期刊年”。在当年的1月份，有30多种杂志创刊，这种一天诞生一种新期刊的速度令人瞠目。在这些刊物里面，真的、假的均有，一刊一名、一刊多名的亦有，国内的、国际的、独资的、合资的、集资的不一而足，政治的、经济的、文化的、科技的、求学求职的、时尚的、休闲的应有尽有。^②有评论者认为这是发展过热的表现。不过换个角度思考，“虚热”也好，“高烧”也罢，这种现象同时也说明中国的期刊市场具备了一定的容纳能力，否则不可能吸引如此之多的资金，容纳如此之多的刊物。

然而，市场的繁荣必然带来竞争的加剧，有新进入者，也就会有退出者。2000年岁末，在国内有着较高声誉的摄影专业期刊《光与影》在市场竞争中倒下，这份有着20年历史的刊物正式退出了市场。它的停刊，如同它在1998年的大幅度改版一样，在期刊界与摄影界引起较大震动；从豪情满怀到挣扎求存再到黯然退出，它为中国期刊界留下了许多值得深思的话题。

创刊：锁定摄影专业领域

1981年，《光与影》创刊，它是全国第一份省级摄影刊物。像当时许

多其他刊物一样，《光与影》也依托于出版社部门——由江苏人民出版社创办并主管。

当时，全国范围内的摄影专业杂志并不多，较有影响的只有隶属于中国摄影家协会的两本全国性刊物《中国摄影》与《大众摄影》，以及新华社主办的《摄影世界》等。创刊之初，《光与影》自我定位“介于《中国摄影》与《大众摄影》之间”，^③也就是说，既不面向摄影专业人士及“发烧友”刊载大量专深、高端的内容，也不面向一般摄影入门者做大量普及工作，而是试图面对有一定摄影基础、有较为浓厚的摄影兴趣的摄影爱好者，刊载他们所喜爱与需要的内容。且不论这一定位是否合适，但在期刊市场化程度并不高且摄影专业期刊极少的当时，《光与影》生存了下来。

现在看来，《光与影》的发展恰与中国期刊市场的发展阶段相扣合。2000年杂志停刊时，中国期刊业正处于第二次发展浪潮与第三次浪潮的交替之时。这一时期，以《时尚》、《瑞丽》、《世界时装之苑》等为代表的时尚类期刊，通过与COSMO、ELLE等国外传媒进行资本、版权等方面的合作，确立了全新的运行体制，出版人制度广泛流行，在市场中学业已站稳脚跟并初步形成垄断；而以《证券市场周刊》、《IT经理人世界》、《财经》、《中国企业家》等为代表的财经类期刊风起云涌，并在极短的时间内占据了全国期刊市场广告份额的20%左右，仅次于时尚类刊物。这一时期，是中国期刊市场自我调整的一个重要阶段：一大批新期刊出现，也有一批期刊因为不能顺应市场而退出竞争。《光与影》就是其中之一。

而在《光与影》1981年创刊之时，正是中国期刊在改革开放后掀起第一次浪潮的时候。这次浪潮的引领者是以《读者文摘》、《知音》、《家庭》为代表的大众文化生活期刊，发行量大是这类刊物的共同特征。三大品牌在创刊之后的数年间，发行量均突破了百万份，而《读者文摘》更是超过了6000万份，一度成为继美国的《读者文摘》、《国家地理》和《时代周刊》之后全球发行量第四大的综合期刊。

应该说，《光与影》的创刊正赶上了中国期刊发展的第一次浪潮。虽然它只是一份专业期刊，没有像《读者》、《知音》那样大的受众群体，但由于当时中国期刊数量上的匮乏以及改革开放之初公众对于信息的渴求以及自我发展的追求，在几乎没有市场竞争的状态下，背靠出版社这棵大树，再加上晓庄^④等职业摄影人的精心浇灌，《光与影》迅速获得了一批摄

影爱好者的关注与支持，逐渐成长为一份在中国摄影界有一定地位与影响的专业期刊。

自创刊之日起一直到1998年沈晓平对杂志进行大幅度改版之前，《光与影》在内容与形式上一直没有大的变动。进入上世纪90年代后，时尚类杂志风起云涌，使中国期刊市场激烈震荡并重新洗牌。躲在体制内与小圈子中的《光与影》丝毫不为所动，自顾自地走着自己诞生之日起就一直在走的路，贯彻着自诞生之日起就确立的“介于《中国摄影》与《大众摄影》之间”的定位。尽管这一定位并非来源于对期刊业的市场考察，尽管这一定位本身就模糊不清甚至难以把握。

与当时已有的其他摄影专业期刊一样，《光与影》在内容上基本可以分为四大块：名家名作的鉴赏分析与经验交流、摄影理论文章的刊载、摄影爱好者或基层摄影者的来稿选登、各类摄影比赛的参赛及获奖作品的通报与展示。在当时中国的摄影专业期刊中，这种内容的分类方法是最普遍、最“传统”的，这样运作的好处在于能够利用有限的篇幅尽可能地满足摄影爱好者各方面的需求。更重要的是，由于一半以上的版面用来刊登摄影爱好者的投稿，既解决了稿源的问题，又可以在较短时间内使期刊获得相对稳定的受众群体。

尽管这种传统的运作方式让杂志的目标受众群——具备一定基础的摄影爱好者感到十分熟悉与亲切，并很容易接受，但带来的一个直接的弊端就是使《光与影》与其他同类杂志十分雷同，“一直是本以图片为主很中庸的摄影杂志”，^⑤由此造成“同质化竞争”的局面。在《光与影》创刊之初，国内的摄影专业刊物并不多，因此《光与影》能够在一种相对较为宽松的环境中成长。“开始赔钱，后来基本能够维持”，“发行量最高时达到四五万份”。^⑥不过，随着《摄影之友》、《摄影》、《现代摄影》等一大批同类刊物的出现，使得《光与影》的发展空间受到了极大的限制。虽然这种业内的竞争并不是十分激烈，但足以让《光与影》感受到来自市场的压力。为了维持刊物的正常出版与运行，《光与影》的编辑人员除了要完成杂志本身的采编工作外，还不得不策划、出版一些与摄影相关的专业书籍，再将出书得到的收入投入到杂志中。上世纪80年代中后期以后，中国期刊的市场化程度越来越高，但这时的《光与影》却越来越像一份“同仁刊物”，一帮摄影人在制度内凭着对摄影和期刊事业的一腔热情支撑着杂

志的运营，却无法在市场中完成自我积累与自我发展。

这时，《光与影》开始意识到，“沿老路走确实办不下去”了，《光与影》需要变革。^⑦但关键是，应该怎么变？

改版：努力传播精英意识

1998年之前，尽管《光与影》的工作人员仍然闷在自己的小圈子里，按照摄影专业期刊的传统模式在编辑、出版着每一期杂志，但他们依然能够感受得到这一时期中国期刊市场的各种明潮暗涌，尤其是时尚类期刊的异军突起，让他们充分领略到市场的无穷魅力。这时，通过改版投入市场成为他们一致的想法。

正是在这样的环境中，沈晓平，这位《光与影》最终命运的决定者，开始走入了人们的视野。

沈晓平并不是个摄影人，他进入《光与影》，主要是从事文字编辑以及报道策划。他拥有知名大学的文艺学硕士学位，他与江苏省乃至全国的文学界名人过往甚密。从气质上讲，他更偏重于文学，而不是摄影。因此，当沈晓平以编辑部主任的身份领导《光与影》1998年的改版时，重文化而轻摄影似乎成了一种必然的选择。在这时还有一个值得注意和玩味的细节：在为改版进行的策划会上，沈晓平约请了几位“大腕”前来，其中包括著名作家叶兆言、苏童和文学评论家王干等人。其实，《光与影》在今后三年中的基本走向，在改版之初就已经显现了出来。

应该说，沈晓平对于《光与影》的改版确实是花费了一番心思的。原来的《光与影》杂志在刊名后有四个小字：摄影艺术，算是对本身不够明确的刊名的一个限定，也是对杂志本身的内容及风格倾向的提示。改版后，沈晓平把这四个字悄然换成了“摄影·文化·生活”，从而扩大了《光与影》的报道面与受众针对面，使杂志可以从摄影的小圈子中跳出来，获得了面向全社会的可能。因为沈晓平认为，“杂志（指改版前的《光与影》）功能主要是给读者提供摄影作品欣赏、技术辅导以及摄影技艺知识普及等方面的服务，完全没有市场化性质”。^⑧而既然改革的目的是走向市

场，那么自然要摒弃以前那种“完全没有市场化性质”的运作模式，包括内容。

那么什么样的内容具有“市场化性质”呢？当时的沈晓平已经意识到中国传媒与受众开始进入“读图时代”，他认为这种大环境为《光与影》的改版与转型提供了契机，图片原来就是《光与影》之所长。这时，只要转变思路，将图片由原先的报道对象转变为现在的传播工具，“用摄影图像传播的概念取代原先的摄影艺术概念”，^⑩创立“大文化下的大摄影”，^⑪利用图片传播“文化”与反映“社会”，就应该能够得到市场的认可与接受。南京师范大学美术学院摄影系教授董介人曾对沈晓平的这一思想做了准确而明晰的概括：《光与影》是摄影与社会、摄影与文化融合的产物，它找到了摄影与文化的契合点；通过摄影手段挖掘、揭示社会文化深层次的东西，反映社会问题、展示社会文化，走出了一条探索图片市场化与摄影杂志市场化的新路，为其他摄影杂志的生存与发展提供了一条新思路。^⑫

在《光与影》过去的责任编辑、当时已成为该杂志主编的李幸的支持下，沈晓平带着《光与影》走了下去。客观地说，沈使《光与影》一步一步远离了摄影，渐渐成为一份突出“人文艺术”理念的精英型刊物。1998年改版后的首期《光与影》中，尚有不少诸如摄影家的历程介绍、照片欣赏等与摄影搭边儿的内容，但在随后几期中，这些内容在急剧减少。到改版之后的第七期（1999年第一期），图片已完完全全成为叙事与思想传达的工具，其内容由摄影技巧、作品欣赏变成了诸如中国纪录片、KIKI（即作家棉棉）、陈丹青、艾滋病、卖淫女、淘金者等这些文化与社会话题，其撰稿主体也由过去的摄影师、摄影爱好者变成了诸如作家苏童、叶兆言和自由撰稿人汪继芳等人。

改版转型，使《光与影》告别了原有的平和安宁的“小日子”，把自己一下推到了期刊市场竞争的风口浪尖上。不过，对于杂志的将来，沈晓平一度充满了信心，在《光与影》改版后第一期的刊首语中他这样写道：

有哪一个时代像今天这样泛滥着信息和图像？又有哪一个时代的人们能够读到这许多难以忘怀的照片？……而当视觉形象的冲击力真正取得匹敌文字的历史性地位时……为着照片中的昨天、今天和明天，为满足我们饥渴的眼睛和心灵，让我们去看，

去拍，去写，去谈论，去收藏……

即使《光与影》度过了一年惨淡的时光，未能取得预期的市场效果，沈晓平依然乐观：

沧海桑田，逝者如斯。世界的面目全非和亘古未改同样令我们惊愕不已。人不过是一根茅草，一根社会的茅草。因为思想，他可以包容宇宙；因为最柔弱的精神维系，他可以坚韧得身受万劫不复之灾而不舍今生。就借那么一点小小的精神，我们甚至能在瞬间经历千年，辨识世道的起承转合。没有人能挽回时间的狂流。面对大时代，我们的事情不仅仅是告别和迎接。我们生逢其时。^⑩

不过，沈晓平的雄心与壮志在无情的市场面前不断遭受着挫折与打击，直至被磨砺殆尽。虽然改版之初，《光与影》以其先锋前卫的内容与深邃专深的思想而备受中国摄影界、期刊出版界的关注，《北京青年报》、《南方周末》、《中国摄影家》、《新闻出版报》等数十家媒体先后对其改版进行过报道，《南方周末》等媒体更是将其列为“本年度最值得注意的摄影杂志”、“1998年度中国十大有影响的期刊”。但是，市场却始终没有认可这份新生的新锐期刊。改版之后，原先的那四五万读者因为其脱离了摄影专业期刊的范围而渐渐疏远了《光与影》，而新的读者群又一直没有形成。失去了发行量，便失去了广告。于是，《光与影》在债台高筑中苦苦支撑了3年，最终被市场所抛弃。

著名摄影家、南京师范大学新闻摄影系主任李培林教授家中，至今保留着从创刊号直至1997年底的每一本《光与影》杂志，整整齐齐码放在书橱里。改版之后的1998年的6期《光与影》也在，但当1999年该杂志中摄影方面的内容几乎完全失去后，李培林说：“除了他们送我的几期，我自己一期没有买过。”

李培林是《光与影》改版后流失的受众中的一个典型。为什么会这样？“改版的《光与影》杂志企图把图像意义从单调的政治图解和沙龙唯美风气，朝向社会人文方面扭转。其成功处在于大幅度地冲击了中国摄影

观念的定势局限，从影像的意义上张扬其无所不在的文化功能。其失误处，我认为是刊物编辑偏向‘精英’的思维，在中国事物的题材内容选择上，过分着眼于前卫文化形式和时髦文化的一批应时事件人物。主编沈晓平侧重到了图像的人文含义，这是《光与影》杂志改版的可肯定的成就。然而书生气的沈晓平的个人兴趣，则颇受限于那班‘名士’们的时尚作秀及其表面派头（尤指该刊物的中国内容部分）。”^⑩这番评价最具代表性，可谓一语中的。

2000年底，主办方江苏人民出版社作出决定：由于《光与影》连年亏损，难以为继，经报请新闻出版署同意，将《光与影》转刊。出版社不同意“停刊”一词，而用的是“转刊”，意思是刊号还在，只不过内容换成了另外一份刊物，叫《中学生知识画报》。但是《光与影》却不再存在了，确实确实被“停刊”了。

此后，沈晓平也离开了南京，到北京去寻求新的发展。

反思：市场拒绝理想主义

当人们特别是摄影圈内人士为停刊的《光与影》写下“悼词”的时候，不少人将矛头指向了沈晓平，认为他不懂市场，他的改版定位不准，使《光与影》脱离了摄影专业期刊的领域，失去了“核心受众群”，因此招致惨败。对此，沈晓平却并不认同。

沈晓平认为，《光与影》停刊的真正原因是主管方江苏人民出版社的领导们不懂期刊市场：“出版社普遍对期刊市场规律缺乏基本了解，依然用做图书的一套思维方式考虑杂志的问题。他们对眼下的市场理解很简单，只是看到教辅、少儿、女性读物挣钱，看不到这些也是竞争最激烈的口子。再说，没有一个单位领导愿意花几年时间去投入资金培养一个期刊品牌，而去让自己的继任者去收获成功。在这样的环境里，《光与影》成长了3年已经是幸运，转刊才是合情理的。”“从理论上说，《光与影》不是失败了，而是成功了。”^⑪

说这番话时，沈晓平流露出一丝悲壮的情绪。他在接受《人民摄影》

记者的采访时，曾对这种“理论上的成功”进行了解释：一是因为亏损不大，“3年下来（出版社）经济上投入只有几十万”；二是因为经过这3年的改版，《光与影》已经成为一个很有影响的品牌；三是因为2000年下半年开始有几家公司表露出投资《光与影》的意向，“有一家各方面条件都非常让人满意，不但可以完全卸掉主办单位的经济负担，还可以实现我们过去无法实现的许多想法，把事情做大。”^⑤沈晓平认为，这一切都被心意已决的出版社否定了。

不过，当事人的另一方江苏人民出版社也感到委屈。该社社长吴源称，改版后的《光与影》一年就要亏损几十万，这对生存是第一位的出版社而言，是无法继续承受下去的。从《光与影》的责任编辑一步步成为出版社副社长、《光与影》主编的李幸也称，虽然改版之后的《光与影》发展思路很有创新，但读者面窄，发行量小，经济效益低，亏损严重，因此只能忍痛割爱。^⑥

不论双方对于《光与影》亏损数额大小的争论到底孰真孰假，他们的确为我们揭示了当时中国期刊业发展所面临的一个体制上的普遍性难题，这个问题直到今天还在困扰着大多数的中国期刊。

从隶属关系上分，我国的期刊基本可以分成五大板块：科研院所及各类大专院校的专业刊物以及学报，中央及地方党政机关的机关刊物，中央所属各部委及地方所属各厅局的部门行业型刊物，工青妇等人民团体所属的刊物，报社、出版部门所属的刊物等。自20世纪90年代以来，受整个传媒行业市场化程度不断提高的影响，中国的期刊也开始快速走向市场，由行政事业型、财政支持型急剧地向自负盈亏型转变。这时，市场化的要求与原先的条块隶属结构之间就产生了矛盾。仅就《光与影》而言，其主要的人权、财权、事权归属于上级主管单位江苏人民出版社，包括重要的人事任免、重要的投资决策、重要的改版等，最终审批权均在出版社。当1998年沈晓平通过改版，主动选择走入市场时，这种矛盾便凸显出来。同样面临着市场压力的出版社一方，希望《光与影》能够快速形成造血功能，即使不能为出版社贡献利润，起码要能自己养活自己。而改版之后的《光与影》，由于几乎完全断绝了与原先受众群的联系，不啻重新创办了一份刊物，亟需各方面资源的大量投入，包括资金、人才等，而这些是出版社无法完全提供到位的。于是，《光与影》不得不在有限的资源范围内挣

扎前行，直至最终消亡。

反观在中国期刊业前两次浪潮中独领风骚的《读者》和《时尚》杂志，其成功的一个共同之处就在于能够得到上级领导单位甚至是主管部门党委宣传部的扶持与保护。90年代初，《中国旅游报》四位编辑记者萌生了办一份“高档豪华”期刊的想法并向领导提交了一份报告。第二天，当时的报社社长李先辉就批准了他们的要求，并在批示中明确写道：“创办新型期刊，正是作为行业性报纸的《中国旅游报》深化改革、走向市场的突破口；不办则已，要办就必须办好！”于是就有了1993年4月22日《时尚》杂志的创刊。而当《时尚》的办刊思路与风格受到社会上及报社内部的普遍质疑时，主管领导力排众议，并且鼓励创办者：“要敢于大胆尝试，‘将军赶路，不追小兔’，走自己的路，别人愿意说就让他们说去吧”。^②在市场化程度并不高、市场竞争并不十分激烈的当时，《读者》用了3年的时间才真正崛起，而《时尚》也在4年后才开始腾飞。1998年《光与影》改版后，沈晓平并没有得到这一切，哪怕是时间上的宽容。

有数据显示，至《光与影》改版的第二年，即1999年底，我国共有期刊8000多种，其中真正盈利的仅百家左右，发行量小的不足1000份，总广告额接近20亿元，还不如美国一本中等杂志一年的广告额。^③沈晓平与他的《光与影》成为当时中国期刊市场转型期中的牺牲者之一。

从以上角度看，沈晓平似乎成了中国期刊市场化竞争中的带有悲剧性的英雄式人物，他大刀阔斧地进行改革，努力将一份行业性刊物的眼光投射到更大的社会文化领域，试图将刊物打造成为一份带着批判意识的精英型读物。然而，在市场化环境中，衡量一份刊物是否成功，不可避免的一个重要标准就是市场效益。沈晓平称他的改革“理论上取得了成功”，但这种“成功”剔除了市场化的考量。这时，沈晓平自身陷入了悖论之中：他的出发点是使刊物走向市场，但他在评价自己时，却拒绝从市场的角度出发。

其实，沈晓平在对《光与影》进行改革之初，就在很大程度上决定了这份杂志的最终命运。《光与影》的市场悲剧，主要运作人沈晓平也需要负很大责任。作为一个文人，他过于理想化，他试图将自己的喜好传达给大众并让大众接受，己之所欲，强加于人，缺乏对市场的深入解读。这具体体现在改版后的《光与影》模糊不清的定位上。

沈晓平曾说期刊走市场是一个主动选择的过程，批评出版社系统本身不具备积极适应市场与开拓市场的主动性与功能，但他自己却也未试水的深浅，就一个猛子扎了下去。在定位上，《光与影》在极短时间内就几乎完全舍弃了原有读者群，犯了媒体改版的大忌，这也正是他在《光与影》失败后招致最多批评的地方。改版前，沈晓平没有对期刊市场、期刊读者或潜在受众进行全面、科学、深入的调查，没有进行在科学方法指导下的市场分析。虽然他召集了一些名人开了几次策划会，但他所在的圈子中的这些名人与他自己有太多的类似性，这种策划会究其实质仍属于关起门来拍脑袋，限制了改版的思路。这也是许多媒体运作及改版时的通病之一。

在这个前提下，改版后的《光与影》在定位上只是强调了“大文化”、“大社会”、“大生活”，而这种定位本身就过于宽泛，没有明确人群，缺乏可操作性。体现在内容上，就是报道内容的杂乱，时政、文学、先锋艺术等皆有。仅以1999年第1期为例，既有对社会现实，尤其是阴暗面的关注、揭露与批判（如《生死淘金路》揭露青藏高原上私人金矿的黑暗、混乱与暴力，《彩票：小小多余的邪恶？》关注中国人对彩票，尤其是私彩的痴迷与贪婪以及由此引发的社会问题），又有对“阳春白雪”的文化、文学、尤其是先锋与边缘艺术的展示与追捧（如《固执己见的作家：弗拉基米尔·纳博科夫》介绍这个极具争议的文学大家、拙于言辞的语言天才的生平与作品，《本属于夜晚的女人 KIKI》展示当时尚不十分出名的“用身体写作”的女作家棉棉的与性、情、毒品有关的生存状态及其精神世界）。应该说，改版后的《光与影》在采写及编辑质量上都是很不错的，但问题在于，在期刊市场细分化程度越来越高的环境下，这种在现实世界与精神世界中不断变换、纠缠不清的题材选择让受众摸不清杂志的路子，难以形成受众的心理预期、阅读定势与品牌忠诚度，这也是改版后的《光与影》一直无法扩大销路、形成规模较大的核心受众群的主要原因之一。

无论从教育背景、生存状态，还是从社会地位和思想境界上讲，沈晓平无疑可以归入当代中国的精英一族，这里的精英并不是指经济上的精英，而是思想上的精英。但是，当沈晓平试图把这种精英意识传达给受众时，他却遇到了极大的阻碍，这种阻碍来自他的“完美主义”。在中国的期刊市场上，精英型的刊物并不乏成功者，如《读书》、《万象》、《中国国家地理》、《南风窗》等等。沈晓平的问题在于他尝试着将对社会问题的关

注与对精神世界的追求都容纳到一本刊物中，结果两方面都没有完全做好。就精神世界而言，《光与影》缺乏像《读书》与《万象》那样的思想深度与学术水准；就社会问题而言，《光与影》缺乏《南风窗》那样的社会责任感、对弱势群体的关注意识以及拷问现存制度的精神与勇气。

【结语】

1. 中国期刊业自上世纪 90 年代始全面迎来市场化改革的浪潮，无法从根本上顺应这种潮流并适时改变生存策略是导致《光与影》杂志倒闭的根本原因。

作为期刊市场化改革中的牺牲者，《光与影》曾经承受的痛苦，如今许多艰难求存的期刊依然能够感同身受。虽然期刊业未来若干年内的投资前景被广泛看好，但市场的整体繁荣并不意味着每家期刊都能够在这股大潮中顺利前行、健康发展。如果不能在改革进程中重新寻找到清晰的市场定位和盈利模式，并逐步培养出持续的生存力和竞争力，恐怕始终难逃倒闭的命运。

2. 在探索改革的过程中，逐步舍弃了传统的“摄影”优势而转向偏重“文化”特色，试图走精英型刊物的道路，市场效果不理想时又没有采取措施随机应变，是《光与影》杂志在实践中犯下的操作失误。

怎样平衡管理者的精英情结和市场实际需求之间的关系，是许多报刊从业者面临的实际问题。当下，传媒业的实践诚然需要激情，但更需要理性；需要坚守独特的价值观，但更需要善于把握市场规则。《光与影》杂志显然过多强调了前者，而忽略了后者。

最近 5 年，全国期刊数量以每年 200 家左右的速度递增，2001 年新创（改）期刊 216 种，2002 年新创（改）刊 300 余种，2003 年期刊总数达到 9 029 种。^①市场繁荣不仅带来希望，也带来竞争。当前，我国期刊业已经开始了加速细分化和集团化进程，但总体上尚未摆脱小、乱、散的局面，多数期刊抵御市场风险的能力仍然很低。我们希望《光与影》的教训能给这些正在改革中前行的期刊带来一些启示。

【注释】

①中国第一家期刊集团为“家庭期刊集团”，2002 年 1 月 25 日在广州成立，它也是这