

欲影响社会必先影响传媒

史坦国际总裁 苏纲宪

史坦国际是一个由金融界人士、人文学者、传播学专家及政府有关主管部门组成的一个法人机构。旨在为传媒经营管理、投融资合作、体制改革创新提供智力支持，是人文学者影响社会、联系实际的桥梁和纽带。我们目前主要开展的项目包括：国际文化传播、投融资合作、媒介与公共政策研究、艺术交流活动、人文素质培训。我们的顾问都是国内外享有盛誉的哲学人文社会科学和其他领域的专家。我们和国际著名学术机构、知名学府、投资机构、政府部门和具有典型意义的成功媒体有广泛的联系，同时我们承担国家有关媒介与公共政策及社会发展的课题和项目，组织承办有关媒介与社会关系的重大活动。

我们目前已成功地组织承办了中国传媒论坛：首届全国传媒伦理与社会发展学术研讨会、银色浪潮之前的媒介准备——大众传媒与社会老龄化、WTO与中国传媒、中国传媒资本市场与运营高级论坛、中国传媒投资峰会。并将举办：中国传媒与国际传媒新秩序、大众传媒与台湾问题、因特网与中国传媒、中国传媒与农村社会发展等。每一次主题都是传媒与社会发展密切相关的热点。我们希望通过大家的努力，探索一条理论成果转化的新路子，也希望有更多的朋友与我们合作，支持这项工作，为理论研究者和媒介管理层相互学习提供便利。

欲影响社会必先影响媒介。史坦国际一直秉承通过传媒影响社会的宗旨，关注理论实践中迫切需要解决的问题。在社会各界朋友的支持

下，史坦国际先后和中央电视台研究室、国家广电总局中国广播电视学会电视学研究委员会、中国社会科学院新闻传播研究所、中央电视台社教中心专题部和中央电视台《夕阳红》等品牌栏目以及北京歌华集团等传媒和研究机构，主办和承办过传媒论坛，赢得了良好的社会反响。在这里，我顺便向各位代表介绍一下史坦国际英文翻译和网站的来由。这是美国 Rice University 的一个朋友设计的，他的用意有两点：第一，stan 是英文 stanly 的缩写，意思是强壮的、直立的、站立的。第二点意思，它是西方英文主流媒体出现频次最高的词根之一。最近，央视索福瑞的一位朋友给了它一个更好的诠释，那就是 stanchina，中国站起来，“中国站起来”网站。这就是史坦国际最根本的立场和方向。我们是通过传媒——社会前进的动力和支点，通过社会各界和媒介管理层的碰撞和交流，最直接、最有效地服务于大众，服务于社会。

本书收录的文章选自 2001 年 11 月 16 日~18 日在北京大学国际中心举办的“中国传媒资本市场与运营高级论坛”及 2002 年 11 月 30 日~12 月 1 日在中央电视台梅地亚中心举办的“中国传媒市场运作与投融资高级论坛”上的演讲整理稿。需要说明的是，这些文章是出版社编辑从职业眼光出发决定取舍的，为了更集中探讨资本运营这一话题，有数篇精彩演讲没有收入，虽然深感遗憾，但也只好忍痛割爱。

希望大家一如既往地支持史坦国际，支持中国传媒论坛，支持中国传媒事业的健康发展。

媒体集团资本运营与风险规避

中国人民大学新闻学院副院长、博导 喻国明

我今天主要想讲这么几个问题。第一个就是想讲在现阶段传媒业的发展过程中，无论是资本进入媒介市场，还是进入传媒业市场，实际上都要解决发展战略性问题。这种发展战略问题，比如何营造具体的链接过程更重要，就是解决战略问题比解决战术问题更重要。

战略问题是知道做什么，战术问题是如何做。这两个问题之间到底有多大差别？具体做事的人，很多同事首先关注的是战术问题，怎样链接，或者媒介的同志说应该怎么做。实际上解决战略问题比解决战术问题更重要。战略问题解决的是目标和发展方向，这种东西如果没有一个大的把握，战术问题解决得再精致，解决得再聪明，方向不对，也是事倍功半，南辕北辙。在这方面看起来操作得不惜，但是实际效果并不很好。但有些东西看起来操作得不是很好，但实际效果却是好的。比如说解决战略问题，有时要对整个媒介市场结构有一个基本的把握。到底发展的生长点、空白点或者机会在哪里？这点是非常重要的，而不能仅仅依照做传媒，或者做资本运作的人的一种感觉。

媒介产业作为一种文化产业，跟一般的文化之间有区别。文化产业作为一个需要社会接触的东西，一定要考虑到市场的接受程度。另外一种文化形态，比如自存性的文化，可以是藏之名山，但是不能作为一个产业运作。既然媒介产业要按照产业规则来运作，一定要讲究市场接受度。这种市场接受度，不是我们本身的专业趣味。我们可以把自己的专

业趣味融入到市场的运作当中去，但是仅仅考虑了自己的专业。比如说北京的报业市场，现在有两张报纸比较引人注目。前两年比较引人注目的是《北京晨报》，今年以来比较引人注目的是《京华时报》，《信报》的发展势头也是不错的。实际上就媒介形态本身来说，无论是《北京晨报》还是《京华时报》，从表面上以专业人士的专业眼光、专业趣味来看，都很一般，它们对新闻资讯的处理以及深度的挖掘，实际上都有很多可以挑剔的东西，但是它们的市场发展不差，原因是基于一个比较严整的、科学的可靠方式进行市场分析，深思熟虑。比如《北京晨报》，1998年7月24号创刊的时候，主要是考虑到打造一个基本市场的独特价值。因为一个媒介的价值一旦被别人重复，第一是做这个市场很难，第二，可替代性强，市场的价值本身就不能得到足够、稳定的确立。

《北京晨报》创刊的时候，在北京最有影响的报纸有两家，一家是《北京晚报》，一家是《北京青年报》。这两家报纸各有不同，但是它们让出了不同的市场空间。《北京晚报》是下午出版的报纸，让出了早晨和上午的时段。《北京青年报》虽然是上午出的报纸，但是以周末化运作的方式，着眼一些内涵式、立体捆绑式的销售，属于重点报道式的东西。它主打的是所谓视觉中心的东西。实际上在北京的报业市场上缺两个东西，第一是发行时效最早的，第二，比较完整的，不是内部覆盖，而是外延覆盖。《北京晨报》按照这个样式营造自己的市场价值和市场形象。

根据我们的调查，在北京人的早间生活时段里有几个特点：第一，人们早晨的生活节奏比较紧张，信息的获取方式应该是快速的，而不是细细品味。所以，在早晨这个特殊时段，我们把它比喻成吃饭一样，《北京青年报》假定是一个满汉全席，但是早上这个时段，人们难有口味、心情、时间品味它，人们需要像麦当劳似的标准化的快餐。第二个特点，早晨这个时段，人们在7:30以前， $\frac{2}{3}$ 的上班族都已经出门上班去了。如果要成为人们的信息早餐，一定要在7点钟以前就把报纸送到，这是一个硬性的要求。第三点，北京人的出行时间，平均出行的单

程是 35 分钟，因此要求耐读性稍弱一些，信息的简易程度高一些。我们要求人们读这张报纸的标准时间是 20 分钟，不要求人们要用 50 分钟、1 个小时的时间读。因此，就决定了这张报纸的版面形式是简洁明快的，报道应该是快餐化的，而且耐读性应当适当地被稀释。这就是早间生活时段在紧张的节奏中人们获取信息的基本方式。

《北京青年报》早上就不太受人们的欢迎。因为《北京青年报》的厚重的、有压迫感的、散乱的方式，对人们是很大的心理暗示——我需要一定的时间读它，这段时间我读不了它，而且板块安排是大块的形式。因此，它不适合于人们在早上阅读。作为发行手段，对这种独有价值选择的支撑，报纸必须在 7 点钟以前送到。如果 7 点钟以前送不到，内容和形式的处理就失去了价值依托的时间和空间。如果人们已经上班去了，你再送来这张报纸，人们再看到这张报纸的时候是中午或者晚上，而人们在中午或者晚上看报纸的时候，要求是与早间不一样的，你所营造的早间适应性的价值就变得没有依附的时间和空间了。因此，必须要求在早上 7 点钟以前将报纸送到读者手里。

由于这样比较明确的定位，《北京晨报》稀释化的程度，从专业角度看显得不够。但是由于抓住了这个心理特点和生活形态的对应性，因此，两三年以来它的发展是相当顺利的。在 1998 年 7 月份创刊以后，一直到 1999 年 5 月份，作为北京街头的一景，它的基本特点就是 10 个人拿着报纸，9 个人拿的是《北京晨报》。而且由于它的定位是上班族，因此，它的读者，超过 60 岁以上的读者是北京所有的报纸当中最少的，它是职业人阅读的报纸。1999 年 5 月份之后，《北京青年报》在发行时效方面，由于《北京晨报》的压力也开始上了。即使上了之后，色彩的运用，版面的压迫感，仍然使人们在早上的时候比较少地选择它，比较多地选择《北京晨报》，大概的比例是 3 比 1。人们买 4 份报纸，3 份买《北京晨报》，1 份买《北京青年报》。《晨报》基本在 8 点钟以前就把所有发行数的 $\frac{2}{3}$ 销售出去了，因此，它的发展还是比较顺利的。以广告

经营为例，当年是 300 万的广告收入，第二年马上跃升为 8000 万，去年已经是 1 亿 1200 万，今年比较有把握的是 1 亿 8000 万，如果弄得好，可能会达到两亿。在我们看起来，这并不是很专业的报纸，但实际上它是在对市场分析基础上的深思熟虑的产物。

《京华时报》去年也做了前期的市场调查和市场设计，今年 5 月 28 号创刊。当时我正在香港讲学。之前《京华时报》的声势造得很大，人们都怀有一种忐忑的期待。等它出来之后很多业界的人士舒了一口气，说《人民日报》怎么办了一张那么俗的报纸，没分量，鸡零狗碎，马上就有朋友给我发 E-mail，说听说这个报纸是你设计的，有这么回事没，怎么办得这么俗，不符合我的一贯作风。因为我们这些人一直在强调主流人群是最具有市场回报价值的人群，而主流报纸是未来三五年内最有市场成长性的办报模式。做也好，是做《晨报》的改版也好，还是做《京华时报》，实际上都是冲着这部分人群而去的。《北京晚报》从低端市场上升，使读者知识化和年轻化，这样就提高了读者群的社会品质，以至于它的社会影响以及广告回报都非常大。媒介经济是一种影响力经济，它是建立在这个基础之上，但并不仅仅是能吸取注意力就可以了。媒介经济本身是靠影响力吃饭的。它的影响力在什么地方？不是它自己本身的影响力，而是它所吸纳的这群读者，这群受众本身的影响。你吸纳的是社会的主流人群，是社会上行动能力最强的这群人，作为一个媒介，你的影响就是主流的。如果你吸纳的受众是边缘性的，你的社会影响力也就是边缘性的。媒介的影响力，取决于你所吸纳的受众影响力。前几年的改造基本上都是沿着这个方向发展。但是至于《京华时报》，我们比较着力设计的一个基本思路，就是它应该走下行路线。为什么这么做呢？在《北京晚报》改版之后，它是在往上走的过程中，腾出了一个比较下行的市场空间。就是过去《北京晚报》是北京这个地区最具有所谓的社会基层面的报纸，但是在改版之后逐渐上行，上行的时候就留出了下行的社会需求空间。这个需求空间目前还没有一张报纸去填补。

因此，进入这个市场，门槛相对较低，进入的难度比较低，这样使一个报纸立足在市场上，就有一片根据地。

以《京华时报》的特点来说，尽管北大青鸟投资了 5000 万，但是对有实力的报纸来说，这 5000 万并不足以形成强大的挑战。如果正面挑战中高端市场，代价很大，这点资金未必足以支撑。更重要的一点是京华时报本身的团队是年轻化的，只有热情，只有干劲，但是很少有拧心的团队。主打中高端市场的主要价值所在应该是整合深度化、专业化整合资讯的能力，如果没有这方面的人才，做中高端市场，失败的可能性就比较大。主打淡漠市场的低层空间，基本上是属于只要有干劲，只要愿意去跑，只要有热情，资讯整合专业化方面，对编辑、记者要求并不是很高。因此，《京华时报》需要发展有一定数量的读者群，另外，需要通过运作，磨合自己的记者和编辑队伍，提升他们在这方面的工作经验，进入到某个情景当中。正是基于这个市场分析和对他们团队的分析以后，才决定第一个战略性任务就是进入低端市场。做俗的或者做得鸡零狗碎，这是第一步考虑。现在数量有了，但是它给人的心理分量还不够。这种心理分量不够，实际上就是社会影响力、社会价值相对来说还未尽如人意。第二个阶段的任务就应该提升自己的心理分量，通过版面扩张或者说版面的某种调整，或者某种资源的开拓，来提升在社会生活当中的生存能力以及给人们价值分量的提升。这样就可以通过改造，改善读者群的构成，以便于它对社会的影响力和市场回报有一个可预期的目标。

现在，所谓的广告回报，很大程度上跟它所吸纳读者群的数量和质量有关，主要是质量。以它目前的发展阶段来说，最近他们也在研究这个事情，在征询我们的意见。我们认为现在最好的就是开拓资源，就是《人民日报》的资源。要解决所谓的心理分量问题，在社会生活当中，一定要开拓一个独具的资讯来源。这个资讯资源就是人民日报驻全球的记者网络，这个网络是北京其他报纸所没有的。吴海民在做《京华时

报》的时候，一个人民日报的人都没有用。他的想法是不想把人民日报的传统做法带到这份报纸当中。这个想法有一定的道理。但是，现在需要搞一个接口，使这个资源能够进入到内容来源这方面。我说你开拓市场需要花钱，开拓资讯来源，花一点钱也是非常必要的，因为《人民日报》的资源是北京报业市场最需要的资源。因为北京人并不仅仅是北京地方的人，他们是首都人，他的视野跟其他地方的人是不同的，他对国内新闻、国际新闻的关注程度应该是别的地方所没有的。因此，对北京人的价值需要的满足，必须要有赖于有一些独特的资源，《人民日报》的资源是别的报纸很难有的。

我们都说《人民日报》是相对来说开始走向边缘化的报纸。但是它毕竟还有一些体制资源。比如驻各地记者想采访省长、省委书记，就要比一般的报纸记者容易得多，毕竟有体制优势，是中国的第一大报。如果哪儿出了事情，他想到监狱里采访罪犯，人民日报的记者采访的可能性也比其他报纸的大一些。按照市场运作的规则做活，卖点就很独特，就有人们选择你的必然性。如果把市场开拓好了，《京华时报》成长价值的营造就是可预期的。当然，如何能够做好接口？需要处理很多相应的问题。要做一个报纸，并不是说凭着我们的专业趣味、专业兴趣去做，而是要根据市场的可能，市场的分析，在这个基础上决定一张报纸应该怎么做，不应该怎么做。有的时候走的是一个弯路，但这个弯路可能是最省力的一个捷径。

我们无论是做传媒投资，还是媒介的市场定位，首先要解决的是战略问题，就是知道在哪儿做，知道做什么。这一点要比知道如何做更重要。要解决这个战略问题，就要对中国整个的政治、经济发展形势以及技术进步带来的某种媒介变化，以及媒介本身的竞争情况有一个全局的、比较深刻的了解。没有这种了解，没有这种眼光，解决战略问题可能就有某种误区。操作可能很聪明，但是得到的效益，得到的具体社会效果就要打一些折扣。

解决战略问题，需要考虑到整个中国政治、经济发展的形势。这种政治、经济的发展形势，随着社会紧张度的提升，人们对于全局性的信息需求正在上升。比如以财经类的报纸作为例子，今年8月份到9月份我们为《中国经营报》做过全国财经类报刊的竞争类调查。主要是为了解决《中国经营报》，随着21世纪以来的《经济观察报》、《财经》月刊的上升，不断在分割它的市场，这种压力已经现实地影响到它的发行以及它的广告。在这方面，要考察一下到底应该怎么做，应该在哪儿做的问题，我们对此做了一个调查。我们的调查有一系列的结论，其中有一点，现在随着社会紧张度的上升，人们对上行空间资讯的要求开始提升。《中国经营报》的主要特点是提供终端的操作原理、操作线路、操作的技术性问题。人们进行目标选择的时候，《经济日报》、《中华工商时报》是领风气之先的。但是到1992年确立走上行道路时，如果他们还沉醉在过去的套路里，还不断在论证说走社会主义市场经济的道路是应该的，是必要的，是多么正确的，这已经不能满足大家的需要了。大家需要的是确定去哪儿，过去没有确定下来是去香山还是去北海，还是去天安门，确定下来是天安门，接下来要解决的就是怎么去，通过什么方式去走，哪样去更省力，更好操作。《中国经营报》之所以在1996年之后崛起，就在于它很敏感、很准确地看清了这个市场需求，在这方面进行资讯服务、咨询帮助和支持。这就是《经济时报》和《中华工商时报》衰落的原因，老是停留在论证层次，而没有把社会需求的转移进行对应性的变化。因此，再先进或者再叫好的一种传播模式，如果不与时俱进，恐怕社会效应也会很差，都要有所变动，要保持一种敏感性。这种操作也是随着社会主流需求的变化而变化的。

按照我们民意测验的结果，社会的紧张度，反映社会关心政治的人多和少。中国在1992年以前，关注政治的人，在北京这个地方基本上是90%以上，连出租车关注的问题都是政治局委员讨论的问题。现在出租车司机不太敢说了，据说公司责令他们不要谈政治笑话，这已经被

认为是不讲政治的表现。过去他们很爱开这方面的玩笑和说这方面的事。北京是政治之都。更大的原因是我们是计划经济体制下的体会，政治就意味着社会的所有方面，因为我们生活的所有方面都是由政治系统决定，一揽子管理和控制，因此，关心政治就意味着关心它的生老病死。到了 1992 年搞市场经济以后，这种状况得到了很大的疏解。因为政治、经济开始分离了。在这个大方向确立之后，很多生活质量的提升，社会选择的优化是跟自己的选择，跟你个人的判断有关，这时就开始出现一种可能，不关心政治也可以更好地生活。从我们调查数据的角度来说，1995 年北京关心政治的人是最少的，大概只有 52% 的人关心政治，48% 的人都表示不关心政治或不太关心政治。这实际上对于一个社会来说是一个祥和的社会。从西方政治理论的角度来说，一个人人都关心政治的社会一定是危机社会，尤其在政治和经济分离的情况下。人们之所以关心政治，是因为如果我的选择，局部问题的判断已经不足以解决我的发展生存空间，就要着力解决全社会的问题和整个国家层面的问题，大家就关注到政策体制，需要政治体制缓解腾出更多的空间。政治体系给他腾出的空间是足够选择的话，他就不会关心政治。

从我们调查数据的角度来说，1996 年开始，这个数据不断在上升，去年已经接近 90% 的人关心政治，就是说整个社会的政治紧张度在提高。从改革开放到现在，从市场经济开始到今天，有很多问题不是个人或者局部的单位可以解决的。整个社会已经发展到相对瓶颈期的时候，人们需要政策面解决，全社会解决。因此，去年 1 月 1 号创刊，10 月份以后开始试刊的《21 世纪经济报道》，从产业层面出发，求助于政治层面、社会层面问题的解决。这种高举高打的编辑定位，实际上相当大程度上满足了现在社会需求重点的转移，因此，它受到了读者市场很大的欢迎。《中国经营报》并不是操作技巧发生问题，而是对位性本身发生了错位，因此就受到了某种影响。我们为《中国经营报》提供的策略，也要有一些高举高打的东西，但是我们是在现有政策层面可能性的

范围之内，企业界应该如何选择，财经界应该如何选择、如何判断、如何促进矛盾问题的解决，这种高举高打的定位相对来说安全系数就要大一些，可能受到的政治纷扰的危险程度就要小一些。做事情，一定要对这个事情本身有一个整体性的判断。政治形势的发展，如果没有很好的判断，就会对你的具体操作失去操作感。

经济景气时代的时候人们需要实用性的资讯，这已经被传播学市场证明了。经济不景气的时候，人们需要娱乐，尤其是电视作为一个俗媒体，从诉求点、营造卖点的角度来说，这是一个明显的规律。我们有一个学生，在两年以前对欧洲的市场做过一项研究，发现在欧洲电视的黄金时段里，新闻类节目在退出，就是新闻节目在黄金时段里逐渐边缘化，或者叫细分化，已经不是所有的人都愿意看新闻节目。为什么会出现这种情况？实际上跟整个欧洲经济不景气相关。经济景气的时代，提供新闻资讯，对于人们实际社会需求、社会选择等等会有优化作用，以便于社会决策、生活决策以及经济决策。当经济不景气时，这种资讯本身对于改善、优化自己的状况起不了多大作用，股市一路下跌，再做什么操作，恐怕已经没有太大意义了，这时实用性的资讯对于人们的意义已经在降解，而人们需要替代性的满足，就是娱乐。

我们在4月份的时候跟美国维亚康姆公司总裁雷石东做过对话节目。他是一个很有传奇色彩的人。他说自己从56岁开始创业，一共买了三样东西，一样东西就是维亚康姆公司，第二是莱特姆公司，第三是哥伦比亚公司。哥伦比亚公司是以新闻节目见长的电视台，但是新闻节目在这些年使CBS经营一直下滑，购买之后人们都觉得CBS一定会赔本，在经营上一定会失败。但是他在购买之后，马上就把这个谜底揭穿了，推出了新的真人秀节目，叫《幸存者》。去年在美国收视淡季的时候创造了美国收视率很高的标准，46%，这在市场化的国家里近乎一个奇迹。主打是娱乐，满足人们的核对欲和窥视欲，这就是真人秀节目本身的价值所在。看准了电视媒介在世界经济不景气的时候，作为娱乐媒

介的独有价值所在，它的价值在提升。经济景气与不景气时代，媒介的价值是不同的。如果对这种规律本身有把握，具体做事情的时候，方向感、目标感就比较准确。

讲到 WTO，这是最近谈论的一个热点。我们听到有两种声音，一种是问题很严重，还有一种是来自官方的声音，尤其是主管宣传部门的，说你们不用害怕，这个事情跟我们一点没有关系，WTO 谈判，连传媒的开放问题都没谈到。但是，我觉得后一种声音对我们来说是极其有害的，它会消减我们的紧迫感。实际上，世界传媒市场留给我们的时间，最多是三年到五年。如果在三五年之内还没有时间底线的话，如果三五年的时间不把我们的媒介整合到一个能够跟国际接轨，有某种国际竞争力水平的话，以后我们的媒介影响力、竞争力就不乐观。我们做事要有一个底线，比如中国的汽车工业、保险业、银行业有一个底线，我们在传媒业方面也应该有时间上的底线，要到什么时间做成什么样的。为什么这么说呢？国际传媒业的进入，不是我们的体制可以把它削减掉的。我们的体制最多只能设置某种障碍，延缓某种时机的到来，但是这种东西的全面进入，一定是必然的、不可遏制的。因此，它不是一个选择问题，而是一个主动和被动的的问题。至少国际传媒或者国际大资本进入的时候，有一些进入渠道。

第一，通过经营层面进入来影响实际的编辑新闻。我们不相信经营层面的进入，对所谓的核心业务完全不会产生影响。现在的中央文件或者有关的政府文件里都在讲到媒介经营，只是可经营资产的经营，不能涉及到核心业务。问题是人们投资传媒业，冲的是什么？冲的是可经营资产吗？你那种可经营资产有什么价值呢？人家冲的就是核心业务。举一个最简单的例子，有些政策的制定者不了解市场的手和行政的手之间的区别。比如 1993 年，有人告北京一家报纸，说这家报纸出让党和政府赋予它的编辑主审权。一去了解情况其实不是这么回事，无非是这张报纸不是通过市场，不是通过邮发的方式，而是通过第二渠道的方式发

行。因此，到底要印多少份，需要由第二渠道的负责人，就是所谓的报贩子看一下我需要多少。我需要 5 万份就印 5 万份，仅仅要一个定数而已，并不存在出让编辑权的问题。因此，这告状是没有道理的。如果我不让他看，印了 50 万份，他只要了 5 万份，45 万份就白印了，如果他要 50 万份，我只印 5 万份，本来应该占有的市场份额就没有得到。问题是这种数字本身，对报纸的编辑没有影响吗？我想影响一定是深刻而重大的，只是它没有政治的手指示，一定要登头版头条，要印多大的范围。但是，如果真的重视市场，真的重视发行，就会自觉考虑，而且处心积虑去考虑为什么昨天那个样子人家订了 50 万份，今天人家皱了一下眉头说订 5 万份算了，你就会自觉地让编辑把内容和形式向昨天的样子靠拢。经营层面对内容的控制是无形的，但却是强有力的，它跟行政卡着你的脖子、拽着你的耳朵的方式不一样，它让你觉得舒服，自主决策，但实际上是给你一张无形的网让你决定往哪个方向上发展。

还有所谓节目制作公司，这种东西按照入世的原则可以进来，可以用本土化的人员，利用本土资源制造高附加值的传播文化产品，这就是外资进入到中国的基本格局，并不是纯主打国外的。它更大程度地跟其他物质生产部门一样，都是要用原始的初级资源，以及本土化的人才，按照国际化的方式去运作，以得到超额的利润。其实媒介产业跟其他产业部门的情况差不多，一定是这样做的。在这种情况下，自己制作的大量本土化产品，就可以成为媒介最好的、有竞争力的资讯提供、节目提供的来源。这种来源是有竞争力的，因为它有大的资本控制。比如探索频道的发现节目，30 分钟的节目可以用 300 万美元去做。我们哪个电视节目能有这么大的投资呢？它有这么大的投资支撑，制作出来的东西一定可以请到最好的脚本设计者、最好的摄影师，用最好的方式拍摄最好的片子。但是，由于它有全局性的销售网络，能够削减巨额投入，而且使单位成本可以降低到极其富有竞争力的程度，自然就可以做到这一点。我们有的时候用 10 万块钱拍一个 30 分钟的片子，只能捏着鼻子在

本台播一次而已，虽然花了钱，看这个片子本身花了很少钱，但实际上单位成本很高，因为你只能播一次，而且效果并不好。这就是我们跟国外传播集团最大的区别。第一，我们没有这样的投资机制。第二，我们没有价值链接的产业网络支撑。我相信给一个编导 300 万美元拍一个 30 分钟的片子，又要保证能够盈利，哪个编导也不敢接这个活儿，如果没有全球的节目销售网络支撑，这是难以消化的。

在这种情况下，人们可以用大制作、大运作，提高产品竞争力。这种节目或者报道内容进入到我们国家的传媒领域，内容选择领域里，具有极强的竞争力。除了时政领域还可以进行某种政治壁垒的限制，大量的传播领域里的内容已经是所谓的国际化。我们的预言是如果我们自己的媒介没有制作竞争力，就会使我们所谓的编辑权、终审权空壳化。就是你所审定的节目，所选择的节目，只能在人家的节目范围之内进行选择，这种把关作用实际上已经微乎其微了。现在我们已经进入到传播过剩的时代。所谓过剩是相对于老百姓、受众的有效接受能力而言。这种有效接受能力，能够承载的节目内容和咨询内容是有限的，比如以我们的调查为例，老百姓看报纸的时间，作为报纸读者，再多的报纸，再多的版面，他都只能看 54 分钟。这是按照生活时间安排，读者给报纸一个展现自己价值的时间平台，再多的报纸，再多的内容，54 分钟是最大的限制。看电视也是一样，再多的电视频道，再好看的电影电视，人们只能在 3 小时 17 分钟当中进行选择，这是最基本的竞争时间平台。人们对有效接受能力程度来讲，是有限制的。所以，大量的节目内容是不被人选择的，而那些有优势竞争能力的节目，一旦被人们主要选择，成为人们选择一部分的时候，这个市场上所谓的专业标准就发生了转移。所谓专业标准发生转移，它的意义不仅在于占有你的市场份额，同时也在改变你的市场选择标准，业务选择标准，就是说人们判断一个电视值不值得看，一份报纸好还是不好，标准就是以领导品牌的样式作为评判的标准，你必须向这个标准看齐，不看齐就被认为是不值得看、不

好看的东西。一旦国外公司制作的东西成为我们的领导品牌节目内容，或者是报纸内容的时候，中国人选择报纸、选择电视的标准就发生了转移。因此，整个业界的制作标准也会发生这样的转移，就是要向人家看齐，这是一个更大的改变，就是它改变了中国人选择报纸、选择电视的胃口。一旦到了这个时候，把关人面对的对象，必须向这个标准看齐，这也是硬约束。在这种情况下，你只能在人家提供的有限的框架下选择，你的把关度在相当大的程度上被架空了。好像我们的领导同志并没有意识到这种危险。

还有就是节目的进入方式。现在我们节目的进入方式是纵向的控制，整个频道的购买、频道承包不被我们的体制和政策允许，只能是一个时段。问题是如果我们把这个问题想开了，横向的打通算不算进入？我们说也是一个进入。比如 630 剧场，它做一个节目，可以在 6：30 到 7：00 的时间，在全国 100 多家电视台同时播放这个节目。我们不能说这个节目本身的影响力是小的，它是横向贯通的东西。如果每一个时段都被节目制作公司不断地横向打通，电视台主管的把关度又能体现在什么方面呢？它的影响力很低。如果我们考虑到基于宽带网的互动电视可能在未来三五年出现，就更有理由对目前把关政策体制思路提出疑问。互动电视，今年高新技术产业周的时候，新闻集团做过这方面的介绍和演示，因为他们在英国的推广相当成功。现在看的电视节目，观众本身就可以作为所谓的导演切换，一个足球场上有 10 个摄像机，观众自己选择从哪个角度看，可以成为自己的切换导演，同时还可以调动他的资源，每个球员的资料、球队的资料，以及过去 30 分钟的精彩回放。同时可以及时购买相应的产品，比如运动员的球帽、球衣，或者现场的喇叭、彩球，由物流配送系统在很短的时间内送到你家里。互动电视一旦出现，它的功能将是无线电视所没有的。

基于宽带网以后，互动电视最大的改革就是变成我的电视，就是时代华纳提倡的电视收视理念。一旦定制式电视出现之后，就会对现在电

视节目的运作形态有一个极大改变。最大的改变就是消减了电视节目的时段。我们现在在做一个电视节目的时候，首先考虑的不是我的任务是什么，对象的理论是什么。首先考虑是几点的节目，首先要说在 5:00 到 5:30 到底谁能收看，在这个基础上再说播什么形式，定什么内容。现在的无线传播方式，更大程度上是依靠收视时段的特征，对收视时段有一个极其紧密的依赖性，但是到了互动电视的时候，到定制电视的时候，这种时段意义完全被削减掉了。各个电视台或者电视节目制作公司，比如要做新闻，就不断滚动——在第一时间里，你只要点击我，我就可以提供第一时间的节目样式。无论在 7:00，还是在 9:15，都是一样的，可以看到最新的东西。因此，现在的电视政策对整个台的进入是禁止的，不让外资进入。问题是如果外资在一个强有力资金支持下，有一个强大的节目配源库，强大的节目制作能力。对互动电视的定制方式来说，一个电视台无非是一个电视节目的组合，而一个电视节目制作公司也是一个节目的组合。在定制电视的情况之下，跟时间意义没有关系的情况之下，一个电视台跟一个电视制作公司的意义完全是相同的，但是我们的政策是电视台不能进入而节目制作公司可以进入，到那个时候，如果在中国出现大规模互动电视和定制电视的时候，对电视业所谓把关的控制也就会削减掉。所有这些都需要我们有一个基本的把握，各种各样战略问题的解决才是明确的。就是对大的问题要有一个眼光，有一个判断。没有这个眼光和判断，局部操作会很聪明，但是大方向如果犯了错误，恐怕损失就更大了。《北京青年报》的下滑主要问题不在于技术操作，而在于战略方向，在一两年之内犯了很大的战略错误，所以出现了危机。

未来几年，在传媒业可能出现的几种基本变化和趋势是：

第一个变化和趋势，传媒产业的生态结构，由于新因素的导入，比如加入世贸，国外传媒的进入，或者由于技术进步，互动电视、网络电视，网络的崛起等等，会引起所谓的“换旗效应”，它所导致的市场游

戏规则、专业标准、市场选择标准的转型会是相当巨大的。比如说网络的出现，网络的崛起是未来三五年范围之内，这是一个必然。而且它的盈利模式到那时候就是现实的模式，而不像去年泡沫式的虚拟模式，到那时候网络将成为真正的领导品牌。如果从传媒意义上说，从传媒立场来说，会在很大程度上占据传媒市场最大的份额，包括改变传媒的专业标准。这种专业标准，因为整个传媒系统是一个生态，任何一个新的因素就会改变它的游戏规则以及重新洗牌，份额这种变化我们应该看到。比如说网络最大的好处就是有一些最基本的样式，比如说信息海量以及超级链接。这两种功能任何其他传媒所不具有的技术优势。这种技术优势的崛起，就会导致其他传媒形态的下滑。电视成为低媒体的时候，报纸也要向它的技术标准靠拢，所谓读图时代。到了网络时代，也会有相应的改变，这种超级链接功能会要求任何一组信息的传播，都要有机的组合，有机的捆绑，要链接相关资料。现在的电视、报纸实际上已经出现了基本趋势，就是捆绑式的资讯传递的整合方式，而不像过去简单的大拼盘式的组合，这就是网络带来的新概念。

网络还有点对点的互动。这种互动是网络的技术优势，任何媒体，传统大众媒体都没法与之竞争抗衡。大众媒体对传播者来说是命名的，通过读者调查、受众调查的方式，可以知道社会统计意义上的大致面貌，比如平均年龄多少，基本职业分布，性别构成如何，但是我们并不知道我们的对象的面貌、年龄到底是什么样的。

在网络崛起的时代，分众化的需求、个性化的传播需求一定是未来社会发展、媒介发展的基本趋势和特点。任何一个传媒都要有某种细分化的趋势。综合性媒体细分化的趋势，是以某种重点领域为主的细分化。有些细分化程度相当高，成为高度专业化的媒体。随着传播业本身的成长以及网络媒体的崛起，这种细化的趋势一定会出现。当然，这种细分化一定要跟市场本身的成熟程度联系在一起。如果市场本身不成熟的话，率先进行细分化，恐怕做起来市场目标就很差。比如像现在的电