



整合力竞争 未来传媒竞争的制高点

时间: 2005-8-27 14:34:52 来源: 《传媒》杂志 作者: 喻国明 阅读2480次

当前我国报业生产面临的深刻危机

根据中国报协的统计, 2004年我国报纸共有1900多种, 广告总收入265亿, 比1983年增长了360余倍, 依然雄踞于第二大广告媒体的位置, 全国超过亿元的报社超过了50家。然而, 表象繁荣的背后, 却隐藏着报业生产的深刻危机。具体表现在以下几个方面:

1. 内容与运营的同质化带来的可替代性与微利化趋势。

我们的报纸发展曾走过一条依托功能扩张来提高差异化程度的路子, 从宣传纸—新闻纸—实用纸—情感纸—专业纸, 在功能和角色扮演上日益丰富, 但从差异化出发, 最终又重新回到同质化。在传媒运营领域也是如此。

2. 由盈利模式单一而遭遇的增长极限与透明天花板问题。

我们做过一系列媒介的研究, 表明每一种赢利模式都有一个增长的极限, 比如像一个以广告为主要盈利来源的周报, 如果是周一刊, 广告经营额在目前的市场格局和经营模式下极限一般是1.2—1.5亿左右。无论如何努力, 经营的数额实际上是有所谓的峰值, 超过这个峰值, 投入产出就不成比例, 大量的投入也带不来相应的产出, 出现了所谓“透明的天花板”。

3. 新媒体对于广告和受众双重市场的分流。

目前中国网民已经过亿, 年轻一代受众对于资讯来源越来越倚重互联网, 报纸呈现出严重的老龄化趋势。互联网、手机等新媒体在分流受众群的同时也分流了大量广告主的广告投放预算, 体验经济、直复营销等新的业态形式和营销形式从国外逐渐走入国内市场, 企业的终端促销、展示会、公关活动等“线下广告”的开支不断攀升, 渐有与传统的“线上广告”比肩之势。

在传播日趋分众化、广告日益强调“精准投放”与“有效到达”的大背景下, 报纸作为传统的“泛众传播”媒体, 广告投放目标人群模糊, 反馈不明显, 效果不清晰, 逐渐陷入自身特色所构筑的局限与瓶颈之中, 以至于有报纸老总曾经戏言: “现在大家不是比谁活得好, 而是比谁活得长。”

4. 报业生产竞争与利润重心外移, 价值链遭遇报业生产外部组织的多重分割。

过去报纸所处的是一个以采编环节为利润重心的完整价值链, 但现在被拉长了, 利润向外围发生转移, 具体表现在以下几个方面:

- 帮闲: 开报业竞争一片...
- 媒体非市场战略论
- 张立伟: 传媒竞争十大法...
- 媒体竞争的制胜之路
- 新闻期刊竞争策略谈
- 与商业化时代媒体博弈
- 今天就竞争未来! ——...
- 跨省卫视: 省级卫视的...
- 领导媒体变革
- 地市晚报如何提升竞争力

第一是报业市场的博弈性越来越强，决定竞争性战略定位与竞争策略的前期市场调研重要性日益提升，大量的媒介咨询公司和第三方数据采集机构在上游参与了价值链的切分；

第二是报纸内容被门户网站、搜索引擎等新型媒体转发、整合、再开发，报业内容生产和传播的链条拉长，利润重心悄然下移，报纸某种程度上沦为身处网络传播链条最低端的分散内容提供商。

第三是一些伴随整合营销传播理念的兴起，一批专业化媒介购买公司、广告代理公司和公关传播公司也不同程度介入了报业广告售卖和活动策划当中分一杯羹。

与此同时，作为传统竞争重心的采编环节则日益强调工业化的操作流程和标准化的内容风格，进一步加剧了报纸生产的同质化竞争。

5. 现行的以“碎片化”为基本特征的报业经营方式与管理体制无法适应新时期、新环境和新的传媒产业逻辑带来的挑战。

打破碎片化生存的传媒经营格局需要一定的制度安排来保障，而现存的制度安排是行政导向性的和权力中心主义的，它与媒介产业的发展并不总是一致，有的时候是差异相当巨大的。比如说数字化的技术已经打破了传统媒体的壁垒，使广播电视、报纸杂志这样一种内容产品本身可以在数字化的平台上集成和统一起来，但是我们的管理体制却还严守着广播电视报纸不能互相进入的壁垒政策。

整合力竞争整合什么

在新的发展阶段上，报纸核心竞争力表现在它是否具备对于相关产业资源更大、更强的整合能力上，整合优则胜，整合劣则败，这就是市场竞争的规则。所谓整合力的竞争主要表现在以下几个方面：

1. 文化整合力。

产品的同质化使我们的媒介竞争日益进入到品牌竞争的高度，而品牌竞争的高度是一种文化整合力的选择。所谓文化整合力就是要为我们的内容产品寻找一个根，寻找一个基点，寻找一个文化的灵魂。那么它对社会的服务，事实上是面对现代社会碎片化的物质生活、精神生活所进行的一种引领、展示和聚集，它所提供的，是一种“导验性”产品。应该说中国人现在开始富裕起来了，但是整个中国人的物质生活和精神生活是碎片化的，拥有房子、高档汽车，但这些都组合在一起是一个并没有灵魂的、没有系统的价值观的观念形态和精神状态，并不构成一种有尊严的高尚生活。在这样一种发展格局下，急需媒介为他们提供一种建立在新生活基础上的对于价值的引导，对于新生活方式的推荐，对于新的游戏规则倡导。因此在这样的基点上统合我们的内容，决定我们说什么不说什么，以什么方式说，以什么结构说，这样一个在系统的价值观念、系统的生活方式引领下的内容系统化的把握，它为社会提供的就是两个层面的价值服务。一个层面是具体的内容的信息的服务和知识的帮助，另外一方面，它卖的是立场，卖的是态度，卖的是生活方式，卖的是一种新的具有整合意义的价值理念，这就是在内容产业里面所要发生的一种竞争的基本面向。

2. 战略资源整合力。

如前所述，报业生产价值链不断拉长，利润遭遇多方切分，对于报业组织来说是一大挑战，同时也提供了与外部资源嫁接对报纸功能进行提升的历史机遇和品牌延伸的广阔天地，策划得当，完全可以把利润蛋糕共同做大。

这就需要我们z战略高度上对报纸的版面资源、读者资源、广告资源、z网络资源和长期积累的品牌公信力资源进行统合经营。

以某报的一次采编广告统合策划为例：2005年，北京房地产业迈入了市场化的第15个年头，该报推出大型活动——2005北京房地产15年，活动内容涉及深度新闻报道、业界及相关机构研讨会以及评选活动。活动从7月到9月，联合专家、业界人士、消费者进行关于北京房地产15年的持续探讨；房地产新闻部全面、深入解读北京房地产15年发展面面观；丰富的读者互动活动，精心设计征集回顾展、征文、短信大赛等活动，充分调动广大民众的参与热情，形成全民参与风潮；整合传播网络：电台、电视台、报纸、网络，各大主流媒体编织立体传播渠道；新闻报道、广告宣传、地面推广、发行促销，形成多维宣传网络。

版面资源开发在这里并没有停留在单纯的广告载体或新闻载体的层面，而是将两者融合交织，并且为更深层的后续活动铺叙造势。“追溯15年来北京房地产风雨历程，追寻房地产政策演变轨迹，历数北京房地产名优产品，盘点风云人物与事件，挖掘地产文化内涵，探索房地产品牌之路，描绘新北京房地产发展愿景”，这种全景式的扫描与勾勒呈现出很强的内在相关度；在切入点的选择上，“民生视角，产业经纬”，很好把握住了读者关注点与广告贡献度之间的平衡关系，版面内容与广告有机融合。同时，以报纸品牌和影响力整合为支点，以多层次、多角度的商家、读者互动共振为形式，将线上广告和线下广告有机结合，着力于开发行业性广告资源，树立行业标准评介的话语权。

战略资源整合力事实上涉及到报纸赢利模式上的两大突破：

一是突破传统报纸发行的局限性，在“它介质”形态中求得自己的延伸发展。利用品牌和内容资源库优势，以数字化内容介入不同传播介质形式进行社会表达，使报纸内容有效覆盖本埠发行和纸质发行未曾到达的人群，来让自己的内容价值和影响力价值充分实现。二是利用自身的品牌和渠道优势向“它行业”进入和延伸，行业广告资源开发与自身媒介品牌推广互为助力，一箭双雕。

3. 制度资源整合力。

在当今中国尤其是在思想文化意识形态领域里边，事实上最大的资源就是体制资源。体制资源的释放，还有非常大的空间。中国的传媒业改革走的是一种“增量改革”的路径，时至今日，所有可以边缘解决的问题都已经解决殆尽，逐渐触及传媒改革的“深水区”，要调整的正是深层利益，需要有“小步快走，大道不直”的智慧。应该认识到，现行的很多政策都有过渡性、中间性、转换性的特点，在大方向明确的前提下，具体的步伐与节奏是处在不断调整中的，从这种调整中寻找机会和资源，也是传媒竞争力比拼的一个重要方面。

应该说，中国的传媒业正在酝酿着重大的发展和突破，我们今天所面临的一切困难和痛苦，事实上都是新生命降临前的一种阵痛。像孟子所说的，天将降大人于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，只要我们善于用我们的智慧，我们将会迎来传媒业发展的明天。

文章管理：mycddc（共计 5126 篇）

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关专栏：喻国明

- 终结渠道霸权 构建新传媒帝国 (2005-9-20)
- 喻国明：分析新型主流媒体的核心竞争力 (2005-4-12)
- 革新传媒产业应由体制出发 (2005-4-1)
- 中国期刊业蕴蓄着爆发式的成长 (2005-2-24)
- 传播“渠道霸权”时代的终结 (2004-12-29)

[>>更多](#)

相关文章：竞争

- [以人文关怀理念考察媒体竞争力 \(2009-2-11\)](#)
- [地方网站培育新闻核心竞争力 \(2009-1-12\)](#)
- [学术：可以耐读又好读 \(2009-1-4\)](#)
- [读张立伟《传媒竞争：法则与工具》 \(2008-10-8\)](#)
- [《传媒竞争：法则与工具》重印补记 \(2008-10-8\)](#)

[>>更多](#)

└─ 整合力竞争 未来传媒竞争的制高点 会员评论[共 0 篇] ─┘

└─ 我要评论 ─┘

会员名

密 码：

提交

重写

[关于CDDC](#)◆[联系CDDC](#)◆[投稿信箱](#)◆[会员注册](#)◆[版权声明](#)◆[隐私条款](#)◆[网站律师](#)◆[CDDC服务](#)◆[技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉，请点[这里](#)在线提交！

◆[MSC Status Organization](#)◆[中国新闻研究中心](#)◆[版权所有](#)◆[不得转载](#)◆[Copyright © 2001--2009 www.cddc.net](#)
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像.如有违反，追究法律责任.