



## 从《时尚》和《商务周刊》看小媒体经营

时间：2003-7-29 10:29:42 来源：中国新闻研究中心 作者：胡菡菡 阅读1134次

对于媒体集团化的思考是目前学界的热点，在中国已然入世的大前提下，集团化经营几乎被公认为提高本土媒体竞争力的必由之路。建立跨地区，跨媒体的大型航空母舰成了从政府到学界以至业界的努力方向。

但与此同时，一个问题出现了，就是小媒体的经营受到了人们冷落。2002年3月到6月，笔者采访了北京《时尚》杂志社社长吴泓和《商务周刊》主编高昱，获得了一些有关小型媒体经营的直观材料。事实上，小媒体的经营不乏成功的个案，其稳扎稳打的策略值得人们关注。

### 案例

#### 1. 小在何处

直观上，《商务周刊》小得很彻底，它只有4间办公室，员工20位左右。但其所处的北京阜城门地带属于繁华商业区。《时尚》杂志社规模相对较大，结构也较为复杂。目前已经拥有《时尚伊人》、《时尚先生》、《时尚健康》等6种杂志和1家广告公司，其占据北京建国门中粮广场整个一层的办公场所颇为现代化，但这与一些地方媒体集团动辄十数层的写字楼相比仍然不算十分气派。

发行推广上，《商务周刊》具有非官方的商业资本背景，因其投资方对媒体泡沫心存畏惧，所以未有大规律的推广活动，仅在2002年7月策划了一次寻找3000名终身免费读者的活动。《时尚》杂志社更是奉行报道别人，但不报道自己的思路，即便是本文作者所要求的学术性采访也差点遭到拒绝。到目前为止，《时尚》杂志社麾下的6种刊物都未在任何媒体上有过任何广告行为。这与大型媒体集团新闻频出，广告声势浩大的场面形成了一种对照。

经营点上，无论《商务周刊》还是《时尚》，走的都是以广告经营为主而不追求发行收入的单点经营方式。对于大型媒体集团目前涉及的上市、信息二次销售、数据库、咨询公司等等领域，两家媒体都表示目前情况下还不准备扩张。

#### 2. 小也成功

《商务周刊》在2002年上半年经历了一次改版，事实上是编辑方针的变化，即从专业的公司报道转向选择面更宽的经济报道。原因是报摊零售的反馈信息说明，对一个刚刚面市的新媒体来说，过于专业的术语和内容不能引起受众的兴趣。改版后不久，报摊再次发回的反馈信息证明，编辑方针的变化令这一媒体在零售上遭遇的尴尬得到了有效缓解。目前这一杂志的发行量和广告量都在稳步上升，期待在两年内实现投资和盈利的平衡。《商务周刊》没有自己的网

- <良友画报>的成功启示
- 新媒体营销看重谁?
- 新周刊10周年特刊(上)
- 新周刊10周年特刊(下)
- 论报业集团的品牌战略
- 报业压缩成本三大杠杆
- 朝日电视的经营之道
- 美国报纸的“运作细节”
- 上海文广新闻传媒集团...
- 飘摇与游离《生活时报...
- 中美记者的收入比较
- 默多克的经营思想
- 传媒集团模式选择及我...
- 新闻单位人事制度改革...
- 把县市报做大做强“...
- 资本经营：大众传媒的...

站，但它与新浪网实现了内容的互相支持，受众基本可以通过门户网站网站的搜索引擎和专业搜索引擎网站找到《商务周刊》的每一篇文章。目前，国内外一批知名专栏作家如美国前财长萨默斯、胡泳（《海尔中国造》的作者）、许知远（《经济观察报》主笔）、网络写手安替等都被网罗到了这一刊物的作者队伍中。

《时尚》杂志社的主要成绩在于，它麾下的每一本杂志都能坐上行业内发行量和广告量的前10名交椅。其中《时尚伊人》的发行量为30万份，根据《中国广告》杂志2002年的推算，《时尚伊人》的广告总额排名中国杂志业榜首。《时尚》杂志社在20世纪90年代就开始与境外媒体的版权合作。1997年9月，与美国IDG合资成立时尚广告公司，开始寻求国际版权合作。1998年4月，《时尚·伊人》与美国著名女性杂志《COSMOPOLITAN》进行版权合作。1999年9月，《时尚·先生》与美国著名男性杂志《Esquire》进行版权合作。2001年10月8日，美国赫斯特公司同意将《Harper's Bazaar》版权授予《时尚》杂志社。2001年11月美国国家地理学会所属《National Geographic Traveler》杂志与《时尚·中国旅游》签定关于版权合作的正式协议。

当然媒体市场的风云变幻，使人无法做出这两家媒体必将在未来胜出的结论，但目前两家媒体平稳运行的态势却不容否认。

### 3. 小的益处

尽管两家媒体在传播内容上迥异，但在对于“小”的经营上却有许多相似之处。

新闻核心业务至上，也就是内容至上。《时尚》杂志社社长吴泓在接受笔者采访时说，《时尚》的第一本杂志从创刊以来走的就是“传播现代生活资讯”，内容至上的发展道路。其后诞生的5本刊物也都以做内容为抢占市场的制胜方法。其实在上个世纪80年代，读者对生活资讯类杂志完全没有概念，《时尚》的市场之路走得很不顺利，甚至邮局都拒绝为《时尚》代办发行。但《时尚》仍然坚持内容至上的原则，不改初衷。1997年香港回归，改革开放进一步深入，人们的价值观念发生了巨大的变化，《时尚》才终于得到了市场的认可。《商务周刊》对内容的重视不亚于《时尚》，目前它的目标是避免做一个美丽的媒体泡沫，对于每一篇文章的选题和写法，《商务周刊》都可以召集所有的编辑记者进行广泛的讨论，对每一位专栏作家的文章也能做到无论是翻译还是直接引用都要跟作者进行事先的沟通和联络。分析两家媒体可以做到内容至上的原因，其中有一点是共同的。就是它们都“小”，《时尚》创刊伊始，只有“七八个人十几条枪”。能够在艰苦的创业环境下坚持做内容，和人员之间理念统一，人少便于协调有着非常大的关系。《商务周刊》的运作同样得益于“小”，编辑部成员、全体记者和发行商很容易就坐到一起，寻找刊物今后发展的最优道路。

船小好调头。这里的“调头”指的是可以根据传媒市场的变化，不断制定和引进新的经营模式和方法。比如《时尚》与国外众多媒体的版权交易。因其小，面临的经营风险也相对较小，这就容易掌握很多单独谈判的主动权，不必过多地顾及大型集团所要顾及的“整体利益”、“交易成本”等问题。版权合作带来的最明显效果，莫过于强化了杂志内容的独家性。有了合作协议的保障，《时尚》系列杂志就能够较为自由地摘用国际知名媒体的内容，通过翻译进行编辑整理和加工，这使得很多国内同行难以接触到的国际资讯得以在《时尚》系列杂志上发表。另一方面，尽管根据WTO协议，外国媒体已获准进入中国进行直接的产品零售，但这还需要一段过程，而纯外文媒体或外文媒体中文版得到市场全面认可的时间则更长，《时尚》的版权合作正利用了这一时间差，吸引了众多受众。《时尚》站在“巨人”的肩膀上还修炼出了自己的品牌。而品牌形象，正是一个媒体吸引广告主兴趣的关键所在。与初期仅仅只有一些免税商品广告的尴尬局面相比，《时尚》目前的广告主都是“财大气粗”的国际巨头。《商务周刊》能够在2002年顺利实现改版，也与“小”的益处密不可分。主编召集员工，邀请资方代表，坐下来，基本就可以确定改版的思路和方法，相比大型媒体集团来说，其灵活性显而易见。

单点经营并不单薄。《时尚》和《商务周刊》都以广告收入作为盈利渠道，尽管是单点经营，但他们的投资和盈利都相对较为平衡。其内部结构紧凑，流通环节少，因此内部损耗成本较低，所以即便是单点经营，也并不显得“体质单薄”。

## 分析

本文讨论小媒体经营，并不是对媒体集团化发展提出质疑，而是认为在当前情况下，我们一方面可以从小媒体经营中获取有益于集团化发展的启发，另一方面也可以寻找到集团化之外的新的媒体“增长点”。

目前中国的媒体集团面临的问题就是行政撮合的痕迹过重，内部损耗成本过高，很多地方甚至出现了1+1小于2的尴尬问题。反观小媒体经营，灵活多变，容易寻求新的发展方向。这给人们的提示是多方面的。

一是重视媒体的核心业务。这也是中国入世谈判从未向任何一个国家承诺开放的领域，掌握核心业务，就是掌握了市场的中心地带。

二是重视广告支撑。尽管集团化媒体可以选择更多的盈利方式，但是由于存在众多障碍，多点经营未必能在短时间内形成效益。而广告收入则是核心业务所直接带来的盈利渠道，是媒体经营不可放弃的最主要阵地。

三是强化媒体市场每一个环节的抗风险能力。即便是媒体集团，它也是由不同的媒体单位来构成的。尽管集团化本身可以容忍某个小环节总是处于亏损状态，但是某个小环节的亏损状态反过来也可能影响整个集团的发展前景。因此媒体经营必须保证每一个环节的抗风险能力，而不能期待一个帮一个，一个带一个，由强帮弱，事实上就是以弱削强。

四是尽量减少媒体环节内部的损耗成本。小媒体尽管小但五脏俱全，各环节采用的都是现代企业的管理模式，相对一些大媒体集团内部科层众多、体制内体制外矛盾重重来说，小就成了优势。小媒体也会因为包袱轻，步伐可能比现有媒体集团迈得更快。

“做大，不代表拥有几十个亿的资金，而在于资金是否充分利用，是否按照国际一流的运作水准在利用，是否有钱生钱的能力”，这是《北京青年报》总编辑张延平在接受本文作者采访时曾经说过的，以此作为结束语。

（作者单位：南京大学新闻系）

文章管理: [web@cddc.net](mailto:web@cddc.net) (共计 2723 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章: 媒体经营

· 媒体经营案例分析: 美国之音在中国失去受众的深层原因 (2003-2-13)

[>>更多](#)

← 从《时尚》和《商务周刊》看小媒体经营 会员评论[共 0 篇] 丨

← 我要评论 丨

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.