



## 整合资源，媒体产业化运营的重要途径

时间：2004-11-22 19:42:06 来源：《新闻战线》2004年第九期 作者：梁洪文 支英珉 阅读1940次

提要：现代传媒拥有很多的资源优势。以报纸媒体为例，读者是第一资源，信息是第二资源，品牌形象是第三资源，版面、栏目是第四资源，传播渠道是第五资源。

整合媒体资源，首要的一步是对媒体第一资源——受众的调研，了解其生活、工作、消费等方面的深层次需求，把这些需求作为市场运作的目标。第二步是目标市场选择，媒体根据自身的受众结构特点，结合各个行业的发展，选择自己的产业化运作方向。在此基础上，打造各个行业的“市场链”，把读者资源、版面资源、行业厂商资源等串联起来，形成利益共同体平台。

通过整合资源进行产业化运营是现代传媒应对竞争的必由之路，实际工作中应避免走入缺乏专业的市场化运作等误区。

在现代传媒竞争中，经济实力和影响力已经成为体现媒体综合竞争实力的重要指标。其中，增强媒体经济实力不仅可以吸纳一流的人才，提高办报质量，而且可以加大市场投入，应对激烈的市场竞争，从而扩大媒体影响力。目前，对很多媒体而言，广告创收往往成为增强经济实力的唯一途径。随着媒体竞争日趋激烈，单靠广告创收的媒体面临的市场风险越来越大，在这种背景下，媒体必须尝试产业化运营，增强抗风险能力，从而最终在市场竞争中保持优势。如何走出一条媒体的产业化运营之路呢？用市场化的手段整合资源是非常切实有效的。

### 媒体资源的挖掘

资源是市场化运作的基础。今天谁能拥有资源并能有效整合资源，谁就能赢得市场的青睐。因此，成功的市场化运作是能够挖掘资源，并运用资本或智慧去整合资源，在这方面，媒体有着得天独厚的优势。现代传媒拥有很多的优势资源。以报纸媒体为例，读者是报纸的第一资源。从办报的角度看，我们经常说读者是报纸的“上帝”，是报纸的服务对象，但从市场和报纸经营的角度看，读者既是报纸的终端消费客户，又是报纸所拥有的最有价值的资源。报纸的品牌影响力越大，公信力、权威性和可读性越强，报纸的读者就会越来越多，这样报纸不仅可以有一个很好的发行量，而且还会拥有更多有效的读者资源。报业研究者强调“报纸的二次销售”，即报社不仅销售报纸，而且销售读者，即报纸的注意力和消费力，报纸有能力整合读者资源，让读者得到实惠，同时也让广告客户得到“实惠”。仅以齐鲁晚报为例，目前该报在山东的日发行量为145万份，每天拥有600多万读者的资源，这样丰厚的读者资源为齐鲁晚报的产业化运营提供了很好的基础。

媒体的第二资源是信息。媒体的主要功能就是传播，其传播的内容主要分为新闻和信息咨询，因此媒体几乎集中了政治、经济、文化、体育、教育、健康等各个行业的信息，成为一个

- 传媒创新的“动力核”
- 传媒产品的创意构想
- 路透中文网奥运报道解析
- 奥运报道的媒体运行
- 2008中国媒体攻略：从...
- 营造主流传媒的品质生态
- 在报网互动中演进
- 传媒思路谋“变”
- 时政新闻周刊的运作
- 党报品牌定位的2个误区
- 以营销的名义剖析超女
- 做杂志远比做主持难
- 创办一份报纸的冲动

“信息中心”。在媒体这个“信息中心”里，信息既有来自政府的，又有来自各个行业厂商的，同时还有来自读者的，把这些信息分类、整理、嫁接，就会成为报纸媒体有价值的行业运作资源。

利用这些信息资源可以为企业决策和市场经营提供有效服务，同时还能串联起行业的“市场链”。

品牌形象是媒体的第三资源。在市场化运作中，品牌的作用和魅力巨大。作为无形资产，品牌不仅成为体现媒体实力和影响力的重要指标，而且更能为媒体的市场化运作带来广阔的运营空间。媒体的传播威力巨大，它不仅传播一些告知类的信息，而且还发挥重要的舆论导向作用，久而久之，一家优秀的媒体会在受众心中树立起良好的品牌形象，这种品牌形象就是媒体的资源。在产业化运营中，媒体的品牌效应区别于一般企业，它的品牌除了对终端消费群体有着极强的引导作用之外，还在不同的行业厂商之间扮演着客观公正的角色，因此，它更具备了用品牌去整合资源的优势。以《齐鲁晚报》为例，它是山东省最早走向市场的都市类报纸。1988年以前，济南市民几乎没有自己花钱买报读报的习惯，1988年《齐鲁晚报》创刊以后，大街小巷喊起了“晚报、晚报、齐鲁晚报”，于是，花钱买报看渐渐为市民接受，《齐鲁晚报》迅速成为济南市民生活中不可缺少的都市类报纸，并迅速在全省17个地市形成自己的影响力。在一定意义上说，《齐鲁晚报》培养了济南市民的读报习惯，其品牌影响力是巨大的。经过十几年的品牌培育，《齐鲁晚报》已成为山东最有影响力的都市类报纸品牌。尽管后来山东有很多的都市类报纸崛起，但《齐鲁晚报》的品牌优势依旧明显，这种品牌形象就是齐鲁晚报市场化运作的绝佳资源。近几年来，齐鲁晚报已经开始尝试品牌运作，它不仅成立了棋院、书画院、艺术团、交响乐团，还每年组织策划各种大型活动，如房展、车展、高考咨询等活动，形成了媒体品牌运作的良性循环。

对媒体而言，第四资源就是媒体自身的版面或栏目资源。以报纸为例，报纸的每一个版面都是资源。从传统的办报观念看，我们往往按照这样一种思维方式去设置版面和稿件：参考同类媒体的版面，结合媒体所在区域的特点设置版面，版面的多少往往简单地以成本投入和广告收入来测定。在稿件采编方面，我们大多遵循着“满足并引导读者需求”这一原则，很多情况下强调的是为办报而办报，而忽略了报纸的中长期经营与发展。在这种传统的办报观念下，报纸版面的资源浪费现象严重，报纸同质化现象严重，报纸难以寻觅到真正有突破的发展途径，大家的精力往往放在几个竞争对手和自己报纸的稿件版面比较上，这使版面缺乏个性和特色，缺乏战略性的实质创新。现代办报的理念应当是怎样的呢？重视市场化运作，用经营和发展的战略眼光去办报。这就要求报纸要把读者的要求和自己的中长期发展目标结合起来去考虑，要有一种投入意识、市场培育意识，更要有一种市场推介意识，这种办报理念决定了版面的设置必须确定一种发展目标，能够充分调动一切有利于报纸发展的资源优势，而且还要克服“杀鸡取卵”式的短期行为，充分挖掘每一个版面的资源，让它产生更多的效益。有关资料显示，目前报纸版面资源存在较严重的浪费，除去稿件质量粗劣等因素外，如何合理布置、利用、开发版面资源优势是每个报纸面临的课题。例如，双休日报纸版面资源的浪费就是中国报业普遍存在的问题，很多报纸双休日报料少、广告少，又不得不去填充版面，造成版面资源浪费。但从实际发行情况看，双休日报纸发行并不比平时少。此外，报纸媒体的版面资源还体现在经济类的行业专刊上。齐鲁晚报《齐鲁楼市》、《都市车界》、《现代教育》、《今日健康》等都是和相应行业密切相关的专刊，这些专刊经过几年的发展，渐渐成为报纸在相应行业内的子品牌。这些经济类专刊拥有相对固定的读者群，并且在相应行业的厂家、商家中有一定影响力，随着厚报时代的到来和读者的日益细分，只要注意充分挖掘行业专刊的版面潜力，就可以很好地进行行业运作，从而尝试整合资源，走出产业化运营的路子。因此，从长远的发展看，经济类专刊就不仅仅是报纸中的几个版面，而且会成为报纸产业化运营的载体和最佳平台。

传播渠道是媒体的第五资源。以报纸媒体为例，报纸的发行网络最初是为销售报纸而设立的，但随着网络的日益完善和规模扩大，它将变成报纸媒体的重要资源，通过科技手段和经营

管理手段，媒体的传播渠道会为媒体带来新的收益，例如对齐鲁晚报在济南设立的各大售报亭可以进行全方位包装经营。从户外广告到期刊书籍销售等，通过经营不仅会使报社减少发行投入，而且会获得新的创收途径。

## 整合资源，尝试产业化运作

单一的广告创收途径对强势品牌媒体来说，在短时间内没有什么太多的危机感，但随着外资或民间资本介入媒体市场，强势媒体在竞争中会面临越来越大的压力，所以聪明的媒体善于抓住眼前的机遇，未雨绸缪，抢先利用市场手段，整合有效资源，进行产业化运作，形成以广告信息产业为主，多元化产业运营并存的报业发展格局，这一点，对强势媒体来说尤为重要，因为强势媒体具备了产业化运营的优秀素质，拥有了更多的资源优势。

媒体资源的整合应当坚持4个原则。1. 保持高度的政治敏感，树立稳固的法制观念。媒体毕竟不能等同于一般的企业，它的首要职责是坚持正确的舆论导向，要准确及时地了解国家的法律法规政策，合法规范经营，否则会舍本逐末，既砸了自己的牌子，又不能有效整合资源。2. 坚持受众利益至上，多家合作方利益共赢的原则。媒体不能因为经营创收而使受众利益受损，相反，应通过为受众提供更方便、实用、实惠的服务，使受众大大受益，这样才能使媒体步入良性运营空间。同时媒体要让合作方受益，否则，一切市场运作计划都只能化为泡影。3. 坚持市场化运作，尊重市场规律，不能凭感觉或热情去运作。4. 强调专业化操作。“隔行如隔山”，随着 社会分工的加速，市场化运作越来越强调专业化，因此媒体若想整合更多有效资源，就要让专业的人做专业的事，这样会避免更多的市场风险。根据以上原则，媒体整合资源的思路就很清晰了：利用媒体的品牌资源，借助传播手段，用股份制形式整合专业资源，搭建各个行业的“市场链”，为受众提供有价值的媒体延伸服务，为各行业厂商提供最佳的销售通道，最终使媒体参与渗透到各个行业的经营中。

如何整合媒体资源呢？首要的一步是对媒体第一资源——受众的调研。每个媒体都有自身的特点和定位，这直接决定了各个媒体的受众结构。因此，每个媒体要做好整合资源的工作，就必须对自己的受众进行科学细致的调研，充分了解媒体受众的生活、工作、消费、精神等各方面的深层次需求，把这些需求作为市场运作的目标，同时用“有价值的延伸服务”来充分调动受众群体满怀激情地加入到整合资源的运作中来，这样就为整合资源做好了第一步，在这方面齐鲁晚报已进行了很多有益的尝试。《齐鲁晚报》是一张立足济南，面向山东的都市类报纸。它的主要读者群是山东17地市的城市居民，由于创刊早，所以与后来的都市类报纸相比，其品牌形象和权威性明显占优，“大事看晚报”、“信息航母”已成为很多读者的共识。1988年，《齐鲁晚报》创刊，当时的主力读者群为二十几岁的年轻人。十多年以后，这些当初二十岁左右的人已有三四十岁，而他们恰恰是社会中的主力消费群体，因此晚报除去发行量大的优势外，更集中了一部分优质的消费读者群，因此齐鲁晚报产业运作的目标读者群是有消费能力的社会主力消费阶层。事实上，齐鲁晚报的广告创收已经得益于这种读者群结构，翻开齐鲁晚报广告，我们可以看到品牌广告居多，像家电、手机、汽车、房地产等行业的广告占据较大的市场份额。根据齐鲁晚报的这一读者结构特点，我们完全可以细分行业，通过为他们提供“有价值的延伸服务”，把他们组织起来，可推出“购房者俱乐部”、“车迷俱乐部”、“健康俱乐部”、“教育中心”等。然后以俱乐部为平台进行读者资源整合。目前，齐鲁晚报棋院和齐鲁晚报围棋甲俱乐部运作就是成功运作典范之一。

说到细分行业，实际就是将读者资源深度挖掘细分，在科学、合理设置版面的情况下，进行整合资源的第二步——目标市场选择。整合资源是为了进行产业化运作，所以媒体应根据自身的受众结构特点，结合各个行业的发展选择自己的产业化运作方向。目前，媒体可尝试产业化运作的行业有很多，例如房地产、汽车、教育、健康、文化、体育、旅游、餐饮、娱乐、信息、会展等多个产业，选择哪个行业应根据媒体所在区域市场的特点来确定，由于地区发展的不平衡和城市之间的差异，媒体选择行业经营一定要量体裁衣，切勿盲目跟进。目标市场选择应更多发挥媒体自身优势，同时要有前瞻性，用科学、理性的眼光来决策，盲目跟风经营存



在很大风险。

选择行业运营目标后就要着手资源整合的工作，媒体整合资源的关键是打造各个行业的“市场链”。很多产业完全可以和相应的版面结合，既为媒体增加新闻素材，又可以串起一条“市场链”，把读者资源、版面资源、行业厂商资源等彻底串联起来，打造利益共同体平台。以齐鲁晚报《齐鲁楼市》的运作为例，1998年初，晚报推出房地产专版，经过5年多的运作，《齐鲁楼市》已经成为山东媒体中有影响力的房地产专刊之一。

在这个基础上，我们完全可以利用《齐鲁楼市》这一平台，打造房地产的“市场链”，具体思路如下：由齐鲁晚报《齐鲁楼市》发起成立股份制合作形式的房地产顾问机构，这个顾问机构与一般公司的意义有所不同，它的实质是有多个法人组成的利益共同体，经营理念是社会效益、经济效益并举。这种机构实行公司制，但是通过版面和活动以及行业运作为读者提供延伸服务，即为读者提供“买房、卖房、租房、换房、投资”等房产交易“一条龙”式的服务，用这种服务吸引读者，读者通过机构买房不仅买得放心，还可享受更优惠的价格，这对购房者显然是有吸引力的，这样，机构可以通过媒体版面获得源源不断的终端消费客户。顾问机构除去对终端消费群体提供有价值的服务外，还对房地产商或具体项目提供专业市场服务。房地产顾问机构的“股东”来自银行、开发商、营销策划公司、规划设计公司、建筑材料厂商，这些“股东”均是房地产“市场链”上不可缺少的环节。顾问机构就是要把这些市场链上的优秀企业整合起来，为房地产市场提供项目投融资规划设计、营销推广等专业服务，而每个股东既是该顾问机构的成员，又是顾问机构的紧密合作方，通过该机构的整合运作，每个合作方既可以从机构运营中获取利润，又可通过机构获得更多的业务量。因此机构的实质是利用强强联合的市场游戏规则搭建行业运作平台，这对很多投资商、开发商、设计商等是非常有吸引力的。由于媒体在市场运作中处于公立地位，行业厂商更愿加盟由媒体牵头的这种顾问机构。不过，对媒体而言，应当非常慎重地选择合作方，选择的原则自然是同类行业最优秀最专业的法人，而媒体投入机构的股本就是版面。

值得注意的是，强强联合所提供的市场服务对市场来说是非常有吸引力的，因为这种市场服务更专业、更个性，因此机构的运作空间巨大，随着市场的拓展，机构完全可以考虑一定时机运作上市。

媒体整合资源进行产业化运营并非单纯创收，它使媒体更加贴近市场，贴近读者，同时会为媒体增加鲜活生动的新闻素材，使媒体独具个性。从广告经营看，媒体整合资源可以起到稳固行业客户，提高广告市场份额的作用。因为媒体成立的专业机构将成为一个纽带，使媒体和各行业厂商的合作成为战略性伙伴关系，这样媒体会获得更多广告资源。

媒体产业化运营的误区通过整合资源进行产业化运营是现代传媒应对竞争的必由之路，但从目前国内媒体的产业化运营状况看，有几个误区应当避免：

1. 缺乏资源整合意识。很多媒体认为搞产业化运作就是要自己成立公司搞创收，从报社抽调几个人，投入一点资金就把公司做起来。这种公司大多以失败告终，因为这种运作没有真正地挖掘整合媒体资源。

2. 缺乏专业的市场化运作。成熟的市场对专业细分的要求越来越明显，因此媒体成立公司对外提供的产品或市场服务，应当具有较强的专业性。而这种专业性必须由最专业的人来做，否则公司很难打开市场局面。事实上，很多媒体成立的公司多由非专业人士操作，缺乏实战经验，往往在市场运作上陷入尴尬境地。

3. 缺乏融资意识和有效的融资手段。媒体搞产业运营没有太多的资金实力，但媒体的品牌就是无形资产，因此媒体完全可以充分利用自己的品牌合理融资，发展一些高起点、高标准的项目。很多媒体搞产业运营是自投资金，但由于资金限制，只能从事一些技术含量低、低水平、低标准的项目运作，而这些项目恰恰市场竞争激烈、风险大，很难确保运作成功。

4. 缺乏内部资源的有效整合。从市场的角度看，媒体的采编、广告、发行是媒体产品生产过程中不可或缺的重要流程，这就要求资源在三个环节中配置合理，产业化运营就是通过经济手段将三个流程中的资源合理配置到位。它实际上是通过市场手段，科学地调整媒体采编、广告、发行之间的关系，并充分发掘三个流程中的有效资源，使三个流程联系更密切，最大限度发挥媒体资源优势。目前在许多媒体产业化运营中，缺乏对内部资源的有效利用，造成内部资源严重浪费和三个流程间的脱节，这不仅影响了产业化运营，而且使媒体在市场中丧失绝佳的发展机会。

5. 没有真正转换机制。很多人对媒体产业化运营有认识误区，认为机构和公司就是媒体下属的一个部门或实体，依旧按照老的行政管理方式去管理，并没有真正转换为市场运作。其实媒体产业化运营是媒体经营机制的一种转换，所有成立的机构或公司与媒体是一种合作关系而不是从属关系，机构或公司必须与媒体签订相应的债权协议，自身则完全按市场规则去运作。在国内很多媒体运营中，转换机制的问题往往很难落实，使公司和机构很难有良好的发展空间，这主要是受计划体制观念影响较深。

市场化运作实质就是合理配置并有效整合资源的过程，媒体的内外资源是丰富的，但只有把它们整合到位，才会为媒体的发展打好基础。日趋激烈的现代传媒竞争已经把媒体推到市场前沿，因此，媒体应当充分认清形势，抓住机遇，迅速整合有效资源，走出一条真正适合自己的产业化运营之路。

(作者梁洪文是大众报业集团副总经理、齐鲁晚报·生活日报总经理，支英珉是齐鲁晚报·生活日报副总经理)

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！

相关文章: 媒体产业

- 关于媒体产业深入发展的思考 (2005-10-10)
- 对媒体产业发展状况的基本判断 (2003-12-16)
- 对于我国媒体产业现实发展状况的基本判断 (2002-7-25)
- 媒体产业的走向 (2002-7-25)

>>更多

整合资源，媒体产业化运营的重要途径 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.