

基于价值链重构的 报业集团竞争战略研究

◎ 林忠礼 著

山东大学出版社

基于价值链重构的 报业集团竞争战略研究

◎ 林忠礼 著

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于价值链重构的报业集团竞争战略研究/林忠礼著.
—济南:山东大学出版,2009.4
ISBN 978-7-5607-3839-0

I. 基...

II. 林...

III. 报社—企业集团—企业管理—研究—中国

IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 049973 号

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

济南铁路印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 8 印张 197 千字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

定价:25.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

序 言

党的十七大报告中明确指出：“当今时代，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉、越来越成为综合国力竞争的重要因素。”大力发展、繁荣文化事业和文化产业已成为我国的重要战略部署。而报业作为我国文化产业的重要组成部分，其健康、快速的发展必将对提升国家文化软实力和竞争力起到举足轻重的作用。到2009年，中国报业的集团化发展已步入第十四个年头。全国39家报业集团业已成为中国报业市场的主导力量，为推进我国文化体制改革和促进文化传媒产业的发展作出了巨大的贡献，也积累了丰富的经验。但是，伴随着互联网、无线通信等新兴媒体的迅速兴起，多元化传播格局已经基本形成，这势必对传统媒体带来巨大冲击；同时，国内报业的发展不平衡以及粗放型发展模式导致市场恶性竞争加剧；另外，国际报业巨头随时虎视眈眈地觊觎中国市场，也对国内报业集团造成潜在的压力。因此，新形势和新任务要求我国的报业集团必须以更加强烈的创新精神，不断推动内部机制、内容形式、经营管理、技术装备、人才培养等方面的变革，以增强在多元传播格局中的

影响力和竞争力。而变革能否取得实效,重中之重在于是否拥有明确的竞争战略。

战略是事关全局和长远的谋划,是引导我们“如何做正确的事”的指南,战略的缺失和迷失势必引起满盘皆输。而作为竞争战略之父的迈克尔·波特则在“竞争三部曲”中经典地阐释了战略与价值链之间的关系。价值链是迈克尔·波特对企业进行系统整合研究的一个基本范式。系统论强调整体观念,但是,对整体的认识来源于对每个局部的清晰把握。因此,对价值链各个环节的准确把握和解构是制定出科学、有效整体战略的必由之路。正是遵循波特教授的思想,作者将价值链与竞争战略的理论付诸于中国报业集团的经营实践,从分析和解构我国报业集团的价值链入手,提出了我国报业集团价值链重构的理论模型,并以此为基础对我国报业集团的竞争战略设计进行了深入系统的研究。这一研究不仅对我国报业集团厘清价值链的关键节点和提升核心竞争力具有指导意义,而且对我国报业集团参与全球市场竞争提供了可供选择的竞争模式。

通览全书,我认为作者在以下五个方面颇有独到见解:

第一,本书从报业的特殊性入手,细致分析了报业集团的价值流程与价值生成机制。作者认为,报业的特殊性体现在:(1)两次销售模式,即由订阅和零售两种方式所进行的报纸对读者的销售,以及通过读者阅读吸引其注意力进而促其转化为实际购买力的影响力销售;(2)获取两次销售收入,即初次销售的发行收入和二次销售的广告收入;(3)面对两个市场,即由报纸和广告构成的有形市场和由影响力而形成的无形市场。这些特殊性决定了报业集团的价值链的特殊性,

即同时在两个市场上展开竞争,并培育相应的竞争能力。

第二,本书对我国报业集团的价值链进行了全面系统的分类。作者提出:(1)基本价值链包括办报、印务、发行和广告四个环节,其中办报是核心环节;(2)延伸价值链是基于基本价值链各战略环节通过采取纵向一体化延伸形成的价值链条;(3)拓展价值链是在基本价值链基础上向报业产业之外拓展而形成的价值链条;(4)虚拟价值链是基本价值链在市场空间中的延伸,是对基本价值链在信息领域的新发展;(5)价值网络则是报业集团为创造资源扩展和提供产品或服务而建立的合资或联盟合作系统。

第三,本书创新性地构建出我国报业集团价值链的重构模型,并进一步分析了我国报业集团价值链重构可以遵循的两种方式:(1)专业化延伸式,是将报业集团价值链的关键核心环节“做足做大”,形成多点产出、多点支撑的价值链条;(2)多元化拓展式,是将存在互补优势的媒介组织与非媒介组织以战略联盟形式构筑并拉长产业链条。

第四,本书创新性地构建出我国报业集团价值链与竞争战略的对接互动模型。尽管报业集团可以采用的竞争战略很多,但在进行战略选择时必须考虑自身的价值链构成,并根据价值链的特征选择相应的竞争战略。在基本价值链层面,报业集团可以根据自身的特点选择一般竞争战略中的某一种或几种;在延伸价值链层面,报业集团可以选择一体化竞争战略;在拓展价值链层面,报业集团可以选择围绕核心力的多元化竞争战略;在虚拟价值链层面,报业集团可以选择外包战略;在价值网络层面,报业集团可以选择互利共赢的竞合战略。

第五,本书以我国 39 家报业集团为样本,对报业集团的价值链重构、竞争战略与绩效之间的关系进行了统计分析与假设检验,而且选取广州日报报业集团、南方报业传媒集团和大众日报报业集团进行了案例分析,弥补了国内相关研究领域的重定性分析而轻实证分析的不足。

作者有着多年报业从业经历,在报业集团经营管理方面具有丰富的经验,同时又具备扎实的管理学理论功底和强烈的创新精神。这部著作正是作者博士求学和报业从业生涯的智慧结晶。“自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。”相信本书关于我国报业集团价值链与竞争战略的阐述能为处于复杂和不确定环境之中的我国报业集团带来一些帮助和启示。

赵景华

2009 年 3 月于北京

目 录

第 1 章 导 论	1
1.1 选题的背景	1
1.2 研究问题的理论价值与现实意义	3
1.3 有关概念的界定	5
1.4 本书的研究思路、方法	7
1.5 结构安排与创新点	9
第 2 章 相关文献综述	13
2.1 有关价值链理论综述	13
2.2 有关企业竞争战略理论综述	28
2.3 有关报业集团价值链及竞争战略理论述评	38
2.4 本章小结	48
第 3 章 报业集团价值链诊断与重构设计	50
3.1 报纸、报业市场、报业集团价值链的特征	50
3.2 报业集团价值链重构决策因素分析	55
3.3 报业集团价值链重构的模式分析	65
3.4 本章小结	96
第 4 章 价值链重构基础上报业集团竞争战略设计	99
4.1 基于基本价值链的报业集团一般竞争战略	100
4.2 基于延伸价值链的一体化扩张战略	114
4.3 基于拓展价值链的多元化扩张战略	124

4.4 基于虚拟价值链的报业集团外包战略	130
4.5 基于价值网络的报业集团竞合战略	138
4.6 本章小结	145

第5章 报业集团价值链重构、竞争战略与绩效关系的实证研究

147

5.1 研究模型设计与假设提出	147
5.2 变量定义与问卷设计	155
5.3 问卷发放与数据收集	163
5.4 研究变量效度与信度检验	164
5.5 研究变量描述性统计分析	172
5.6 假设检验与统计分析	174
5.7 本章小结	192

第6章 典型案例分析研究

194

6.1 广州日报报业集团的价值链重构	194
6.2 南方报业传媒集团围绕内容制造多品牌延伸	202
6.3 大众报业集团的产业链接与品牌经营	208
6.4 本章小结	213

第7章 结论与有待进一步研究的问题

214

7.1 基本结论	214
7.2 政策建议	217
7.3 有待进一步研究的问题	218

附录:基于价值链重构的报业集团竞争战略研究

调查问卷	220
------------	-----

参考文献	227
------------	-----

后 记	241
-----------	-----

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
1. 1 Basis of topic selected	1
1. 2 Value of theory and practice	3
1. 3 Definition of concerned conception	5
1. 4 Research thoughtway and measure	7
1. 5 Research framework and innovations	9
Chapter 2 Literature Review	13
2. 1 Literature of value chain	13
2. 2 Literature of competition strategy	28
2. 3 Literature of value chain and competition strategy of news group	38
2. 4 Summary	48
Chapter 3 Analysis and Arrangement on the Value Chain of News Group	50
3. 1 The features of newspaper, newspaper market and the value chain of news group	50
3. 2 The determinant analysis of the value chain	

reconstruction of news group	55
3.3 The model analysis of the value chain reconstruction of news group	65
3.4 Summary	96
Chapter 4 The News Group's Competition Strategy Arrangement Based on the Value Chain Reconstruction	99
4.1 The news group's simple competition strategy based on the value chain	100
4.2 The news group's integrative strategy based on the extended value chain	114
4.3 The news group's multiplex strategy based on the expanded value chain	124
4.4 The news group's epibolic strategy based on the imaginary value chain	130
4.5 The news group's co-competition strategy based on the value network	138
4.6 Summary	145
Chapter 5 The Demonstration Research on the Relationship of the Value Chain Reconstruction, Competition Strategy and Performance	147
5.1 The design of research model and hypothesis	147
5.2 Definitions of variables and questionnaire design	155
5.3 Questionnaire provide and data collection	163
5.4 The reliability and validity analysis of variables	164
5.5 The descriptive statistic analysis of variables	172

5.6 Hypothesis test and statistic analysis	174
5.7 Summary	192
Chapter 6 Typical Cases Analysis	194
6.1 The value chain reconstruction of Guangzhou news group	194
6.2 Multi-brand extend based on content manufacture of Nanfang news and media group	202
6.3 Industry link and brand management of Dazhong news group	208
6.4 Summary	213
Chapter 7 Conclusion and Expectation	214
7.1 Conclusion	214
7.2 Politic suggestion	217
7.3 Expectation	218
Appendix The Questionnaire	220
References	227
Afterword	241

第1章 导论

1.1 选题的背景

目前,我国报业市场正处于一个体制与机制均发生剧烈变革的转型期,报业传统的垄断经营地位已经丧失,国内外的竞争者蜂拥而至,市场竞争日趋激烈。同时,报业的生产方式和传播模式也发生了巨大变化,即时性、互动性、虚拟性和多元化的特征日趋明显,传统受众的忠诚度正经受着严峻的考验。然而,作为报业市场主体的报业集团对环境变迁的反应并不够敏捷,应对的竞争策略也较为单一,这就使我国报业集团面临着较为严峻的生存与发展压力。

在报业的产业特性得以回归,业界正按照产业固有规律进行运营以获取竞争优势的同时,宏观产业政策的开放,使得国外大型传媒集团能够携资本、技术和管理优势进入,从而使国内报业市场的竞争更趋激烈。目前,竞争的焦点已从产品、价格等传统层面转移到了以报业集团为载体的价值链及相应战略层面;另外,科学技术的进步、信息网络的普及以及电子商务的飞速发

展在给报业市场带来机遇的同时,也加剧了报业集团间的市场竞争。

尽管如此,报业目前我国仍属“朝阳产业”,还有着巨大的发展空间。研究表明,我国整个传媒市场的经营规模理论上可以超过 1500 亿元,但现实中,我国媒体产业 2004 年的实际市场价值仅为 800 亿元。^①换言之,我国媒体产业至少还有近一倍的增量空间。同时,信息技术、互联网的发展,也给报业集团拓展业务空间、延伸产业链条、培植新的利润点带来新的契机。

但现实中,我国报业市场的竞争主体——报业集团还存在诸多方面的问题。例如:对自身价值链缺乏应有的理解和重视,增值环节识别不清;价值链中的战略节点不明晰,核心竞争力不突出;价值链较短且利用不充分,集团利润的来源途径单一,主要依赖经营报纸的收入;集团内部资源的配置不合理,价值链条运转不顺畅,存在极大的经营风险等,这些因素无疑会影响到报业集团的市场竞争力和长远发展。

上述一系列问题的存在,要求我国报业集团必须重新审视自己的价值链条,进而寻找能够维持长久竞争力的竞争战略,这也是目前发达国家报业发展的趋势。然而,目前我国报业集团对价值链的认识还处于初级阶段,在价值链的管理实践中还仅偏重于某一两个环节(比如过分地强调办报、广告的重要性),致使整个价值链缺乏有效链接,而在此基础上形成的竞争战略自然就缺乏针对性、有效性和长远性。

就本质而言,现代报业的竞争就是价值链的竞争,因此,报业集团战略管理的目标,就是在受众、供应商、合作伙伴等市场

^① 参见喻国明、张小争《传媒竞争力——产业价值链案例与模式》(代序),华夏出版社 2005 年版,第 1、7 页。

主体之间寻求价值链协同,从而拓展并优化自身的价值链。然而,纵观国内外有关报业价值链管理理论的研究文献,不难发现,多数研究尚处于相关概念、原理等方面的定性探讨阶段,对报业集团价值链自身形成机理、特征的理解和认识尚不够深入,因而,并没有准确界定出报业集团价值增值的环节,并进行有效管理,更没有形成针对价值增值环节的有效竞争战略。

基于上述背景,本书以国际上报业价值链管理、重构现象研究为出发点,聚焦报业价值链管理、重构决策,探究基于报业价值链管理的报业集团竞争战略设计的一般框架,并在此基础上结合中国传媒产业特性,形成适合我国报业集团竞争的一般战略,以期改变我国报业集团启用价值链管理乏力的现实困境提供理论基础和现实选择。

1.2 研究问题的理论价值与现实意义

1.2.1 理论价值

在纵览国内外有关企业价值链管理、竞争战略理论的基础上,结合我国报业集团经营管理的实践,本书融会经济学、管理学与传播学最新研究成果,首次对我国报业集团价值链管理及竞争战略这一重要问题作了全面、系统和深入的研究,并力图形成较为完整的理论框架。综合而言,其理论价值主要体现在以下几个方面:

(1)结合企业价值链管理理论和企业竞争战略理论,根据报业集团价值链管理的实践,对报业集团价值链及其竞争战略进行了系统的分析与评价,弥补了报业集团价值链研究方面的空白,并使报业集团竞争战略研究中系统性不足的缺陷得以改善,

进而将价值链理论与竞争战略的研究有机结合起来,从而使报业竞争战略的制定具有较强的针对性。

(2)提出报业集团价值链的新分类。将企业价值链理论运用于报业集团的运作分析,对报业集团价值生成以及增值过程进行详细的解剖,从报业集团的特殊运作机制出发,在理论界首次提出报业集团价值链的新分类,即基本价值链、延伸价值链、拓展价值链、虚拟价值链和价值网,拓宽了价值链研究的范围及其应用领域。

(3)提出了全新的报业集团价值链重构的思路并设计了相应的重构模式。分析报业集团价值链增值以及链接的内生决策因素和外生决策因素,提出价值链重构的设计思路及模式,使报业集团价值链的构建具有了理论方向的指导和现实模式的选择。

(4)根据价值链的新分类和重构模型,提出了适应不同价值链分类的报业集团竞争战略模型。这种横跨经济学、管理学和传播学的研究尝试,在国内尚属首次,这为后续研究拓宽了思路。

1.2.2 现实意义

对我国报业集团价值链进行全面分析,并据此提出相应的竞争战略,对于我国报业集团市场竞争力的提升和长远健康发展也具有十分重要的现实意义。

(1)在价值链分析的过程中,对国外报业集团相应理论及竞争模式的深入剖析,将有助于我国报业集团借鉴西方传媒集团先进经验,实施动态价值链管理及切实可行的竞争战略,以提高报业集团的市场竞争力和生存能力。

(2)对我国报业集团现有价值链的深入分析和重新认识,为

报业集团基于价值链管理基础上的竞争战略制定提供了坚实的理论基础,有助于报业集团廓清价值链的关键节点和核心竞争力所在,进而培养报业集团分析内生、外生决策要素的能力,并根据这些因素的变化重新构建价值链条,提高报业集团盈利能力和竞争能力。

(3)基于价值链管理的报业集团竞争战略模式的设计,为我国报业集团参与全球市场竞争提供了可选择的竞争模式,提高了报业集团战略制定及其实施的能力,对报业集团经营管理起到助推器的作用。

(4)通过调查问卷的形式,对国内39家报业集团价值链重构、竞争战略与绩效关系进行了实证研究,并在此基础上选择了在我国具有较强竞争力和典型意义的三家报业集团作为案例,结合前文的理论分析进行了详细的剖析,从而使研究更具真实、客观的基础,这样,就使得对我国报业集团价值链管理及竞争战略的研究更贴近实际,更具针对性和指导性。

1.3 有关概念的界定

1.3.1 报业概念的界定

报业是指在充分开放的市场条件下,在允许多种经济成分参与竞争的条件下,围绕报纸这一核心所形成的产业,它涵盖报纸内容生产、渠道管理、印刷、发行、广告多个环节以及以报纸为依托的其他多元经营。

1.3.2 报业集团概念的界定

报业集团是指以具有广泛影响力的报纸为核心,以报业及