

新闻与传播理论丛书

报业核心竞争力： 理论与案例

*The Core Competence of
The Newspaper Industry:
Theory and Case Studies*

刘年辉 著

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

□ 新闻与传播理论丛书

报业核心竞争力： 理论与案例

刘年辉 著

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

报业核心竞争力：理论与案例 / 刘年辉著. —北京：
中国广播电视出版社，2006.7

(新闻与传播理论丛书)

ISBN 7-5043-4989-5

I. 报... II. 刘... III. 报纸-市场竞争-研究
IV. G216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 039534 号

报业核心竞争力：理论与案例

作 者	刘年辉
责任编辑	李晓霖
封面设计	郭运娟
责任校对	谭 霞
监 印	陈晓华
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	河北省高碑店鑫昊印刷有限责任公司
装 订	涿州市西何各庄新华装订厂
开 本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
字 数	212 (千) 字
印 张	10
版 次	2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷
印 数	4000 册
书 号	ISBN 7-5043-4989-5/G·1860
定 价	20.00 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

序

社会资本：理解媒介经济的新视角

传媒的“核心竞争力”已经变成一个热门的媒介经济研究的话题。文章很多，多数依据的是经验，而这个研究话题最需要的是科学的论证，它应包含哪些要素，有哪些获取的路径等诸多问题，需要理论的支撑。

核心竞争力是从管理学与经济学中拿来的概念。除了从一般的经济规律角度理解传媒核心竞争力以外，需要澄清传媒核心竞争力与一般企业核心竞争力的区别，把握传媒核心竞争力的特殊性质。刘年辉的《报业核心竞争力：理论与案例》引进社会学中“社会资本”概念和分析框架，借鉴欧美社会学家的研究成果，结合传播学中的有关理论，讨论了传媒核心竞争力的独特本质，深化了对媒介经济的认识，不仅具有较强的实践指导价值，而且还有理论开拓意义。

“社会资本”把社会学中的核心概念“社会”，与经济学中的核心概念“资本”结合在一起，是具有很强解释力的概念。通俗地讲，社会资本就是能够带来经济收入和利益的社会资源和社会资产。报业以及其他传媒兼具社会属性和经济属性，社会资本是连接这两种属性的关节点，也是经济学与

传播学整合成媒介经济学的一个通路。传媒的运营发展实际上就是传媒的社会资本和经济资本之间不断循环转化的过程。

报业以及其他传媒作为社会信息系统，通过信息和知识的传播活动与社会各界包括受众、政府、广告商、供应商、社会公众、银行等形成各种各样的联系。传媒的社会资本就是在传播活动和密切联系过程中形成的公信力、职业规范、服务精神、广泛的社会网络等。这些看似无形的东西，却能够有效地提升传媒的经济效益和市场竞争能力，乃至塑造核心竞争力。其奥秘就在于，传媒认真履行社会责任，遵守职业规范，强化社会联系，构建联盟网络，最终将会得到包括受众、广告商等传媒利益相关者的信任、尊重和支持，并产生强大和稳固的规模化影响力。而这种影响力就会转化为媒体的市场份额、收入来源和竞争利器。例如，通过读者的忠诚获得稳定的销量，节约发行成本；形成广告客户的依赖效应，提高其转换的心理成本，从而保证持续的广告销售；通过社会声誉与声望获取原本难以获得的稀缺资源，如合作机会、融资途径等。换句话说，传媒的社会资本可以直接或间接地转化为经济资本与经济效益，而且这种社会资本带来的效益与价值具有独特性，其他竞争者难以模仿。反过来，经济资本也有助于传媒社会资本的提升。

具有雄厚经济实力的传媒，不会为了一时的经济利益而忽略履行自己的社会责任，也不会牺牲职业精神去谋求一己私利。相反，经济上的雄厚实力会拓展传媒的职业声望、社会关系，从而提升传媒社会资本。传媒经济的关键之处就是要实现传媒社会资本与经济资本之间的良性的循环转化。传媒经济过程中的这种价值转换，是马克思所比喻的“惊险的

一跳”。对媒介经济的认识，由原来的“注意力经济”过渡到“影响力经济”，到这里，我们可以进一步扩展为“社会资本经济”。美国 1400 多家报纸中，3% 的威望很高的报纸（40 多家）所占广告额为所有报纸的 40%。负责任的报纸，提供有价值的信息，才是真正的卖点。这是媒介产业的社会资本本质的实际例证。

“社会资本”的概念还具有打通传播学与经济学之间的壁垒，构建媒介经济理论框架的潜力。从社会资本的路径来理解媒介经济，一方面，可以将传媒的经济身份纳入到传播分析当中。可以结合传播学中诸多理论，如媒介依赖论、社会功能理论、传播效果理论等，来分析传媒社会资本建设活动。例如，哈罗德·拉斯韦尔提出的传播三大社会功能——监测社会环境、协调社会关系与传承文化——都可以用来分析传媒社会资本。传媒在社会系统中的地位和功能，可以影响乃至决定着整个社会系统的社会资本的品质与水平。另一方面，又能把传媒的社会身份与经济分析结合起来。社会资本的经济意义在于降低传媒的交易成本，获取稀缺资源。可以借鉴交易成本经济学、制度经济学、战略联盟理论等方面的丰富成果，来分析传媒的社会资本配置传媒资源的过程、方法与策略。从联盟战略的角度，刘年辉在书中提出超越对抗竞争、合作竞争，把构建共同进化的网络，实现网络的战略价值作为核心竞争力发展的基本路径之一，这对当下的传媒竞争不无启示意义。

刘年辉的这本书不是依靠直觉写出来的经验总结式的文字，而是在参阅丰富文献和进行一定调研的基础上，遵循严格的理论逻辑和现实逻辑，从报业的三种基本活动——报纸

生产、资源内部配置与外部交易——推导出报业运作的三类基本成本：生产成本、管理成本与社会成本，据此，提出报业核心竞争力是人力资本、组织资本和社会资本的有机整合的观点，并分别进行深入阐述，立论比较科学，论证亦属严密，论据颇为充分，颇具学理深度与新意。在媒介经济研究火爆的当下，需要更多的这样的理性思考的著作。

陈力丹

2004年4月12日

目 录

序 社会资本：理解媒介经济的新视角	陈力丹
第一章 导 论	(1)
第一节 选题背景与意义	(1)
第二节 文献综述与研究问题	(8)
第三节 研究方法与研究思路	(15)
第四节 几个概念界定与说明	(21)
第五节 主要价值与创新	(23)
第二章 报业组织核心竞争力理论分析	(30)
第一节 报业组织的知识特征	(30)
第二节 身份：报业组织作为经济组织的可能性 与约束条件	(47)
第三节 报业组织核心竞争力理论分析：定义、 特征与模型	(61)

第三章 组织资本：报业组织核心竞争力

内核与平台 (74)

第一节 组织资本的内涵与构成..... (74)

第二节 组织资本的价值创造机制与模仿壁垒 (86)

第三节 组织柔性：动态环境下的自我更新..... (92)

第四节 案例：新加坡报业控股的组织资本分析 (110)

第四章 社会资本：报业组织核心竞争力的

本质与背景 (126)

第一节 社会资本：理解报业组织的新视角..... (126)

第二节 社会资本对报业组织核心竞争力的 作用机制..... (137)

第三节 网络制胜：报业组织社会资本发展策略 (148)

第四节 案例：默多克社会资本的投资与利用 (165)

第五章 人力资本：报业组织核心竞争力的

元件与表征 (172)

第一节 报业人力资本的时代内涵..... (172)

第二节 人力资本与报业组织核心竞争力整合 (198)

第三节 案例：《纽约时报》的人力资本投资 机制·····	(215)
第六章 我国报业组织核心竞争力现状与对策 ·····	(224)
第一节 对我国报业核心竞争力水平总体判断 ·····	(224)
第二节 党报竞争力分析：以都市类报纸作为 参照·····	(241)
第三节 核心竞争力发展的突破点：权力与动力 ·····	(254)
第四节 案例：南方报业传媒集团核心竞争力 分析·····	(270)
第七章 总结 ·····	(285)
主要参考文献 ·····	(292)

第一章 导 论

第一节 选题背景与意义

我们的时代正在剧烈地变动。面对全新的媒体环境，从历史与传统中一路走来的报业迫切需要新的战略思维来指引发展，以便与动态的背景进行持续的互动与对话。

新媒体环境的特点可以归纳如下：

1. 经济全球化导致跨国媒体资本的无限扩张

世界经济联系的进一步加深与区域经济整合的推动，使得经济的发展迅速跨越国别与地区限制，逐步开始了全球性的经济融合，资本、信息、物质等资源的跨国自由流动已经成为大势所趋。世界贸易组织的扩张，意味着贸易进一步自由化，为跨国资本在全球范围内扩张提供了更为便利的条件。跨国媒体资本的全球行动既凭借经济全球化的便利，又更是经济全球化本身的一个重要部分。美国在线—时代华纳、维亚康姆、新闻集团、贝塔斯曼等跨国媒体巨头的国籍特征逐渐开始模糊，它们拥有多种媒体工具，整合价值链的上下游环节，在全球范围内谋求更有利的投资环境和更优化的资源配置，积累更多资本，从而追逐更多更高的利润。新

闻集团董事长兼总裁鲁伯特·默多克在评论新闻集团 2003 财政年度业绩时，颇为得意地说：“作为一家世界性的综合媒体公司，我们最大的优势之一就是能够通过跨媒体的全球平台来共享知识技能、资源与人才，从而获得强大实力来应对事情的变化。”^① 跨国媒体资本挟持巨大的资源优势 and 整合能力，在世界市场上支配媒体的生产、交换、流通与消费，对其他媒体与主权国家产生可怕的压力。压力不只是经济意义上的，更为关键的是，媒体资本的全球化扩张伴随着文化、社会以及政治等各个层面的连锁变化，把整个人类社会卷入到更深更广的全球化浪潮中。

2. 高新技术迅猛发展导致信息网络化

以信息高速公路为基础的数字信息技术，正在彻底改变人们的思维，改变媒体的生存形态，改变受众生活方式和他们的媒体消费方式。因特网的迅速崛起，使信息的流通发生革命性变革。面对更为多元的信息供给，受众对媒体的需求向个性化、多样化的方向发展。报纸对年轻受众的吸引力正在下降，他们更倾向于接触电视与因特网。与网民数量迅速膨胀相比，报纸读者数量增长十分缓慢，许多国家的报纸读者正呈现下降的趋势。读者减少的现象在美国尤为突出，在 1997~2001 年期间，美国报纸发行量下降 2%。不仅是读者数量的下降，读者读报时间也在减少，更为严峻的是，年轻读者阅读报纸的习惯正在消失。美国皮尤中心的一项研究显示，在美国 30 岁以下人口中，每四人中仅有一人表示曾读

^① News Corporation Annual Report 2003, <http://www.newscorp.com/Report2003/full-financials-rev.pdf>, 2004 年 3 月 20 日浏览。

过前一天的报纸^①。

因特网的迅速发展,带动了传统媒体与网络媒体之间的融合,造成现存媒介形态的大变革。初级融合形态是报纸、电视、广播等开始上网,实现内容共享;而传播手段的进一步发展,使传播平台更多样化和更先进,将出现便携式的阅读装置等新的技术工具。报纸、电脑、电视、电话和手机开始逐渐融为一体。多媒体的整合已经成为一种潮流,一方面,跨媒体集团拥有众多的媒体工具,为受众提供多种媒体业务,获取媒体经营的范围经济和规模经济效益。另一方面,不同媒体之间内容、资源实现整合,使同样的内容与资源为多种媒体形式所共享。美国佛罗里达州的“媒体综合集团”已将多媒体融合理念纳入实践作业层面。该集团将它旗下的报纸、电视台和互联网站全部集中在同一个建筑物中,一个专为多媒体作业设计的工作室内。各种媒体的采访人员互相配合、协调,合作采访新闻,共用新闻,甚至由同一名记者同时采访报纸和电视新闻,以及电子版的即时新闻。这种基于技术的多媒体融合,需要媒体组织具有更强的柔性来对知识与技能进行有效管理,应付日益复杂的多媒体生产。信息技术的发展,还带来另外一个相反的趋势,那就是媒体生产日益专业化与网络化。媒体价值链的环节越来越独立,

① 关于美国报业的资料来源:《全球报刊业面临危机》,原载《参考消息》2002年6月24日第6版,引自 www.dzdaily.com.cn/xinwen/200206241041.htm, 2003年1月25日浏览。[英] 克莱尔·戈夫著,文胜译,《传统报纸要改改了》,原载英国《金融时报》2002年10月22日,引自 http://zhongwen.ft.com/servlet/ContentServer?_pagename=FTChina/StoryFT/FullStory&c=StoryFT&cid=1066565218963&p=1039878141033, 2003年12月23日浏览。

以获取专业化之利，而因特网等数字技术的发展使不同专业组织之间的信息交流、生产协作与市场交易变得越来越便利，使网络化的联合生产方式成为新的时尚。例如，报纸生产的价值链可分解为报纸出版公司、广告公司、发行公司、印刷公司、市场调查公司等众多独立的专业化公司，它们之间可以通过因特网、现代通信等有效的沟通技术，把分立的公司灵活地结合在一起，迅速应对市场变化，相互协调与联合行动，通过虚拟价值链实现实在的价值创造，为读者提供更快捷、更丰富、更优质的新闻、信息与娱乐服务。

3. 资源知识化改变了媒体发展的内涵

知识尤其是难以言传的默会知识，日益显示出它在价值创造中的核心地位，逐渐取代金融资本的主导作用，成为知识经济时代最为重要的战略资源。作为知识产业的重要组成部分，知识是媒体产业主要生产要素。媒体组织必须注重学习，强化自己的知识吸收、转化、整合与创新能力，积累与储蓄组织赖以创造持久竞争优势的关键技能、经营诀窍等知识资本，承担作为社会知识中心的作用，来满足受众日益个性化与多样化的知识需求。能够产生价值创造优势的知识往往是难以通过市场的交易来获得。知识资源的来源主要有二：一是内部员工的知识创新与创造；二是在长期经营运作中形成超越竞争的组织间的合作关系以及受众网络，从而在互动与合作中实现知识的共享与能力的交换。资源知识化使竞争观念由对抗走向联合，由各自为战走向网络联盟。知识的日益重要，突出了人力资本在媒体资源中的核心地位。因此，如何优化人力资本结构，提升人力资本的水平，充分发挥人才的创造性、主动性、积极性，成为媒体管理所面临的

主要挑战之一。

4. 政府放松管制使媒体进一步市场化

与上述的变化相呼应,自由市场的观念已经从一般的产业蔓延到在过去为政府管制的媒体产业。无论是发达国家还是发展中国家,放松媒体管制都已经成为大势所趋。在 20 世纪 80 年代以来,美国传媒的管制一直朝着松动的方向前进。1985 年,美国联邦通信委员会将一家公司在全国所拥有的广播电台、电视台的数量的上限从 7 家提高到 12 家。1992 年,又放宽了一家公司在同一城市所拥有的广播电台的数量。1996 年 2 月,美国国会通过新的《电信法》打破不同媒体之间的壁垒,允许不同媒体市场的相互渗透;大幅放宽媒体所有权限制,撤销了一家公司在全国拥有的广播电台、电视台数量的上限,一家公司全国所拥有的电视覆盖率的上限从 25% 提高到 35% 等^①。2003 年 6 月,联邦通讯委员会(FCC)决定取消一家公司在同一城市内不能同时拥有电子媒体与平面媒体的限制,一家公司全国所拥有的电视覆盖率的上限从 35% 提高到 45%。虽然随后美国国会废止了 FCC 的这一决定,但也反映了美国放松媒体管制的明显趋势。另外一个长期存在的事实是,美国对报纸基本上没有特别的管制。在市场极为狭小的新加坡,对媒体的严格管制也在走向放开。2000 年,新加坡政府决定让垄断报刊出版的新加坡报业控股集团与垄断广播电视的新传媒集团进入对方领域,以促进市场竞争。管制的放松,激化了竞争,导致频

^① 郭庆光,《21 世纪美国广播电视事业新构图——〈1996 年电信法〉的意义与问题》,《国际新闻界》1996 年第 6 期。

繁的媒体并购活动，媒体之间的竞争不断升级。世界传媒格局正在剧烈变动与快速重组。

世界传媒环境变化已经开始向中国蔓延，正在影响我国的报业发展。环境的变化不仅会改变报业竞争规则、竞争性质，还会改变报业本身的生存发展状态。除此之外，我国报业还面临着我国经济社会转型所带来的特殊变化与挑战。

加入世界贸易组织后，我国虽然暂时不需要直接对外开放传媒市场，但大众传媒与社会系统的紧密依赖关系，使任何经济部门的开放都会对传媒产生冲击与影响。何况，在需要开放的十一个市场中有五个与文化产业相关，即零售市场、专业服务市场、影音产品市场、电信业市场和证券业市场。它们的开放将对报刊、电视、网络媒体产生重要影响。更为直接的是，跨国媒体资本全球扩张的步伐已经踏上了中国土地。新闻集团、维亚康姆等已经利用参股、合作、战略联盟、频道落地等方式迂回进入了我国的媒体市场，而且正在虎视眈眈，得陇望蜀，欲谋求更多机会。它们利用在世界范围内资源优化配置的巨大优势和在各国市场纵横驰骋的丰富知识与经验，挟持着充裕的资本，意欲在中国庞大的市场上攫取尽可能大的利润，势必对国内媒体产生威胁和挑战。更为值得警惕的是，西方媒体跨国传播必然伴随着西方文化、价值观与意识形态或明或暗的扩张与渗透。因此，如果没有具有强大核心竞争力的国内媒体对其进行有力制衡，那么就难以保证国家的文化、政治安全。

在改革开放后二十多年中，随着经济体制由计划经济向市场经济过渡，报业逐渐走向市场。我国报业一方面充分发挥信息传播、舆论宣传的功能，创造了良好的社会效益，为

国家发展与社会进步提供了有利的舆论环境与精神支持；另一方面，逐渐融入市场的报业组织的经济目标不只是停留在获取一定商业利润的低层次，而是开始追求做大做强，上升到力争成为推动国民经济发展的重要产业的高阶目标，因此，开发、拥有核心竞争力，成为报业组织的强烈渴望与自觉追求。但是，目标与现实落差还很大，主要表现在：

1. 报业规模小，集约化程度低，经济效益不高

改革开放以来，特别是从 20 世纪 90 年代初市场化潮流兴起以后，我国报纸数量大幅增长，2002 年出版的报纸达 2137 种。但是报纸的规模偏小，盈利能力不强。四级办报、部门办报的体制使分散的报纸难以通过市场的力量达成联合，实现跨地域、跨媒体的扩张，走规模化发展的道路。目前已成立的 39 家集团中，在 2002 年，营业收入过 10 亿的只有 7 家，收入最高的深圳报业集团，约为 19.4 亿元。而纽约时报公司在 2002 财政年度的总收入达到 31 亿美元，远远超过 39 家报业集团营业收入的总和^①。

2. 竞争层次较低，核心竞争力缺乏

目前报业的竞争基本上停留在价格、内容等单一要素竞争层次。报业的综合实力和创新能力不足，把握与开发受众需求的知识贫乏，无法有效的开拓新市场，只好在单一竞争要素上做文章，由此引发了混乱的价格大战、发行大战等不正常的竞争现象。由于没有强有力核心竞争力的支撑，大多

^① 数据分别来自：《中国新闻出版统计资料汇编 2003》，中国劳动社会保障出版社 2002 年版。The New York Times Company 2002 Annual Report, http://www.nytc.com/pdf-reports/2002_Annual_Report_and_10-K.pdf, 2003 年 6 月 18 日下载。