

报业经济

多元化 研析

BAOYE JINGJI DUOYUANHUA YANXI

高春景 著



中国地质大学出版社

报业经济

多元化 研析

BAOYE JINGJI DUOYUANHUA YANXI

高春景 著



中国地质大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业经济多元化研析 / 高春景著. — 武汉: 中国地质大学出版社,
2007.11

ISBN978-7-5625-2203-4

I. 报…

II. 高…

III. 报纸-产业经济学

IV. G216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 145242 号

报业经济多元化研析

高春景 著

责任编辑: 方 菊

责任校对: 张咏梅

策划设计: 柳红文

出版发行: 中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号) 邮编: 430074

电话: 027-67883511 传真: 027-67883580 E-mail: cbb@cug.edu.cn

经 销: 全国新华书店

<http://www.cugp.cn>

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

字数: 280 千字 印张: 9.5

版次: 2007 年 11 月第 1 版

印次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

印刷: 武汉市福成启铭彩印有限公司

印数: 1-1 000 册

ISBN978-7-5625-2203-4

定价: 28.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

目 录

前 言	1
第一章 绪论	3
第一节 报业的二重性: “沉重的肉身”还是插上“歌声的翅膀”?	3
第二节 专业化还是多元化 ——由鸡蛋和篮子引发的思考	7
一、报业专业化经营和多元化经营的概念	8
二、多元化经营的模式分析	9
三、报业多元化经营动因与风险控制	10
四、报业多元化经营的原则和前提	13
第二章 报业经济多元化的肇始与发展	15
第一节 西方国家报业经济多元化的演进	15
一、西方国家的报业集团化与报业经济多元化 发展历程	15
二、西方国家报业经济多元化的发展趋势	21
三、西方国家报业产业化、集团化和多元化发展的原因 ...	27
第二节 中国大陆报业经济多元化的演进	30
一、报业产业化运作的第一阶段:报社企业化运作	30
二、报业产业化运作的第二阶段:报业经济多元化发展 ...	38

三、报业产业化运作的第三阶段：报业集团化	43
四、报业产业化运作的第四阶段：报业的资本运作	53
第三章 多元化经营——当前报业市场发展的必然	65
第一节 中国当前报业市场发展的“寒冬”	66
一、市场与报业市场	67
二、广告市场增量与存量的危机	69
三、狼烟四起的发行市场	78
第二节 是谁在动报纸的“奶酪”？	85
一、国家宏观政策和产业政策的影响	87
二、新兴媒体动了报业的“奶酪”	93
三、免费报纸的潜在竞争态势	96
四、走出“红海”迈向“蓝海”	97
第三节 报业多元化经营的内在资源优势	100
一、便捷、全面的信息资源	101
二、充足的资金资源	104
三、丰富的产业价值链	107
四、强势的品牌资源	108
第四节 多元化经营是报业发展的必然趋势	110
一、多元化经营是构建和谐报业，促进报业转型的 必然要求	111
二、多元化经营是突破报业发展空间阈值的必然要求	112
三、多元化经营能壮大国有经济，促进国有资产 保值增值	113
四、多元化经营是应对国际传媒巨头挑战的必然要求	114
第四章 境外报业多元化经营	117
第一节 境外报业多元化经营概况	117

一、境外报业多元化发展概况	117
二、境外报业多元化经营的特点	121
第二节 美国报业多元化经营	128
一、美国报业多元化经营概况	128
二、美国报业跨媒介经营现实条件分析	134
三、美国报业跨媒介经营分析	135
第三节 日本报业多元化经营	139
一、日本报业多元化经营概况	139
二、日本报业多元化经营的特色	146
第四节 境外报业多元化经营的经验和启示	150
一、正确的经营导向	150
二、科学的经营策略	153
三、合理有效的管理模式	162
第五章 报业经济多元化的表现形式	167
第一节 报业同心多元化经营和纵向多元化经营	167
一、报业同心多元化经营	167
二、报业纵向多元化经营	169
第二节 报业跨媒介多元化经营	175
一、跨媒介经营的定义、特征与作用	177
二、报业跨媒介经营内容	182
三、报业跨媒介经营的主要融合模式	191
第三节 报业跨行业、跨地域多元化经营	215
一、跨行业经营的内涵	215
二、报业跨行业经营的定义与作用	218
三、报业跨行业经营的主要经营领域	219
四、报业跨地域经营	225

第六章 影响报业经济多元化的多重因素	229
第一节 传媒市场游戏规则与报业经济多元化	229
一、传统传媒市场的变化	229
二、传媒市场游戏规则变化对报业的影响	234
第二节 核心竞争力与报业多元化经营	237
一、核心竞争力	237
二、核心竞争力与多元化经营的关系	239
三、核心竞争力的培育和提升(高伟富,2002)	243
四、哲学问题——立足一元,发展多元	244
五、整合力竞争——未来报业竞争的制高点	246
第三节 宏观文化政策与报业集团内部治理	250
一、宏观文化政策	250
二、报业集团内部治理	252
第七章 对中国报业经济多元化的问题思考	257
第一节 多元化的时机是否成熟?	258
一、多元化的实力与条件	258
二、盲目多元化的恶果	258
三、由专业化到多元化	259
四、计算机会成本	260
第二节 中国报业经济多元化的宏观障碍	261
一、报业的体制问题	261
二、报业的产权问题	262
三、多元化的政策问题	264
四、市场机制问题	265
五、竞争对手的严峻挑战	267
第三节 中国报业经济多元化的微观问题	269

一、经营管理问题	269
二、人才问题	274
三、资金问题	276
四、多元化的其他问题	279
第四节 中国报业多元化经营的经验和启示	285
一、思想解放,观念更新	285
二、一业为主,多种经营	286
三、统一领导,集中管理	287
四、慎重决策,合法经营	288
五、选贤任能,以人为本	289
六、加强管理,完善制度	289
主要参考文献	291
后 记	296

前 言

这是我独立完成的第一本书。这本书是我近几年从事报业经营活动对报业经济多元化研究的积累。

现在无论从事任何职业都需要必须具备的专业知识、素养和技能。我在具体工作操作中让自己朝着报业经济多元化方向观察、思考和研析，目的就是想让自己在工作岗位上做事情尽量实事求是一些，多些科学的精神。

中国报业经济已经步入改革开放火热的年代。这个过去曾经是市场经济的禁区，已经撕去逝去年代给它粘贴的“封条”，尽管这种产业形式进入新的运行轨道慢一些，尽管它现在仍然有严重的“封条”浆糊遗迹。起码可以这样说，目前许多党政领导、报业高级管理层及有识之士已经从全球的视野、认识的高端来思考报业经济的未来。体制、机制、报业生命力、新的动能、新生代人才等问题都在思虑的重要范围之内。但无论做何种思考，市场的思考必定贯穿始终。在地球人居住的地方，市场这个怪物就有如此巨大的魔力，让你不能不想它，不能不爱它，不能不怕它，也不能不用它！当报业经济走向市场，报业经济多元化就随着报业发展和产业扩张而产生。因此多元化就是报业集团化、产业化的孪生兄弟，它们相依共随，相长共强。

报业经济多元化是报业经济市场化发展的必然。需要强调的是，报业经济多元化的首要前提是必须对报业主体领域进行深度开发，这种深度开发和高质量高效益的开发结果进一步构成报业的核心竞争力，而核心竞争力是报业战略资源和发展战略的基础和支撑，更是报业经济多元化健康、快速、可持续发展的基础和支撑。

报业经济多元化必须拥有进入新领域的竞争性战略资产,这种资产是其他领域竞争对手所缺乏的、能够形成差异性战略优势的,否则多元化的风险就很大。报业品牌是一种非常特殊的战略资产,其资产的社会公信度和市场扩张能力,用一般的市场眼光是很难予以评估的。敢用、慎用、善用这笔资产是报业经营多元化的要诀之一。

多元化经营的一个重要条件就是要拥有开发新领域所必须的全部战略资产,而不是部分战略资产。相对于主业来说,报业在沿着辅业延伸的多元化经营方面,肯定在相关战略资产上或多或少存在某种程度缺失,如产品开发与行销模式、专门业务网络和人才等。要解决这个问题就必须通过市场来进行配置,通过自有的资源对其他资源进行交换和合作。因此,报业经济多元化一方面提出了报业发展的一个全新课题,使报业经济产生新的冲动;另一方面也给报业经营者提出风险告示,要蹚这道水就必须让自身来一个洗心革面。过去站在倡导改革开放前沿的人,真正要对自己实行改革开放了,要学会用市场的眼光去看待原来拥有的资产、资源,更重要的是要用市场的眼光去看待自己,改造自己。

原先的想法是要请一位经济学界大师为本书做一序言,由于出版时间太紧,来不及做这件事。但无论如何,不会影响我对大师们的尊敬以及对科学的敬畏。

作者

2007年8月8日于武汉

第一章 绪论

第一节 报业的二重性：

“沉重的肉身”还是插上“歌声的翅膀”？

《中国经营报》总编辑兼《商学院》杂志社社长李佩钰在清华大学EMBA 毕业生报告——“经济类报纸的市场定位”中谈到报业的特殊性，它既是商品，同时又不同于其他的商品，她认为报业主要有七个方面的二重性，使它区别于其他的产品。第一，它既是商品又是宣传品，所以，既要符合商品的规定，又要承担社会责任，具有宣传品的特性，也相当于经济学说的具有公共产品的特性。第二，具有消费者使用价值和生产者使用价值的二重性。第三，它具有消费者的二重性，即读者和广告客户。第四，读者支出的二重性和生产者收入的二重性。报纸的读者有两方面的支出，一方面是花钱买报纸，另一方面要支出时间阅读报纸。另外，报纸的生产者具有收入的二重性，一方面以发行报纸获取发行收入，另一方面就是卖出广告版以获得广告收入。第五就是价格二重性，有发行价格和广告销售价格。第六是销售过程的双重性，即报纸的两次销售，第一次销售为发行，发行过程就是报纸把版面卖给读者，完成第一次销售，而第二次销售则是把广告版面卖给广

告客户。第二次销售的过程,与其说把报纸版面卖给广告客户,不如说是把读者的阅读时间卖给广告客户,这是报纸的第二次销售。第七是关于市场的二重性。办报要面临两个市场,一个是读者市场或发行市场,还有一个市场就是广告市场。

这七个二重性十分全面,从产品性质、消费属性、交换对象等角度对报业属性予以了全面说明。其实,把这七个方面概括起来,从根本上说,前述的二重性是指报业的文化属性和经济属性,也可以称其为事业属性与产业属性。它的文化属性或者事业属性指的是报业是国家社会意识形态的载体之一,它是国家体制之内的精神财富的创造者,它不只是为了获取经济利益,更重要的是为了宣传国家意识形态。就我国而言,它是中国共产党领导下的社会主义事业的重要组成部分,以“为人民服务,为社会主义服务”为其宗旨。报业的经济属性或者是产业属性指的是报纸作为一个产业,应该采用企业化的管理方式,以占有市场、获取利润为主要目的。

解放之后,中国的报业在20世纪70年代末期以前一直是以事业性为主,基本上是对国家和政府的方针、政策进行宣传与报道,在体制上属于事业性的编制。直到1978年底,党的十一届三中全会决定国家实行改革开放,社会开始实现转型,中国报业的功能和属性才逐步发生变化,逐步从单一的文化属性转变为产业属性和事业属性并存的现状。在1978年底,人民日报社等首都8家报社联名向财政部要求试行“事业性质,企业管理”的经营方针的报告,它们希望通过适度的自主经营获得经济收入,借以弥补财政补贴的不足,这个报告成了中国传媒业由单一的事业性属性向兼有事业性和产业性双重属性转变的标志性事件。1996年6月中共中央和国务院联合发布的《关于加快第三产业的决定》中,把报刊经营管理列入第三产业,成为我国报纸进入产业化改革阶段的一个标志。传媒业企业化管理、市场化经营和产业化运作的大门就此敞开了。

中国报业这两个属性之间是一种互为补充、相互促进的关系。报业的经济属性可以使报业发展获得充足的资金,从而更好地发挥文化属性的作用。报业的文化属性方向又可以确保经济属性的顺利发挥。

它们之间形成了一个复杂的综合体系,各自发挥着自己的作用,又制约着对方的存在方式和发展状况。正确处理这两者之间的关系,便可以充分发挥它们各自的有效作用,促使报业能够健康、全面、迅速的发展。这是第一个层面,所以我们不能说两重属性阻碍了报业的健康发展,两重属性具有中国特色,它使得我们报业的发展插上了“歌声的翅膀”。

中国社会科学院研究员唐绪军认为我国报业是一个十分特殊的行业,主要有以下几个方面。

(1)这是一个有名无实的行业。现在国家不需要对报纸财政补贴,它自己能够养活自己,并且能够为国家创造一定的利润和税收。但是,在国家同属局所编制的国民经济行业分类代码中,报业依然被划分为文化艺术业,与书籍、杂志、录像制品的出版同属于一类;需要借助报纸的广告业被划为另一类,归属于信息、咨询服务业。这体现了国家对报纸行业的规定。

(2)这是一个进入有限制的行业。根据国家新闻出版署颁布的《报纸管理暂行规定》中,出版报纸必须获得批准,任何未经批准的单位和个人不得从事报纸的出版活动。这就是等于说,报纸行业是一个限制性或者垄断性的行业。

(3)这是一个条块分割的行业。我国的报业基础是计划经济下形成的党报体制,这一体制的特点是逐级办报,也就是说国家有国家级的报纸,省有省级的报纸,地市有地市级的报纸,这就造成了整个报业的地域分割的格局。

(4)这是一个享受优惠的行业。国家在税收等方面给予报业许多优惠政策,这是报业高产出的一个重要原因。这些优惠政策是其他行业难以享受到的。

从而,唐绪军先生从中得出结论:“报业是一个正在朝着产业转化的垄断性宣传文化行业。”(唐绪军,2003)我们赞成唐绪军先生的看法,但是我们认为正是这些,使得报业能够在多元化方面大有用武之地。这些特殊性,为报业发展提供了许多有利条件,这使得报业再一次插上“歌声的翅膀”,而不是“沉重的肉身”。具体表现在以下几个方面。

(1)以党报为基础形成的先天所具有的权威性、公信力和影响力。现在的报纸大多数是由各个党报或者是党报集团主办的,这样一方面在一定程度上避免了报纸的媚俗化,有利于报纸的健康发展。另一方面,形成了信誉高、公信力强优势,在民众中的这种影响力使得报业在多元化经营中有较高的可信度和美誉度,而它的背后是整个国家的公信力。

(2)报业占有了许多有利的稀缺性资源。如一家报业一般都在城市的中心繁华地带,这就占据了一定的地产资源。同时,报业有着灵便的信息,对市场行情的变化有着提早的知情权,可以更好、更早期做出正确的市场判断。

2006年8月3~5日,在新闻出版总署报刊司主办的“第三届中国报业竞争力年会”上,新闻出版总署报刊司副司长王国庆做本届年会主题演讲,发布了《全国报纸出版业“十一五”发展纲要(2006—2010)》(简称《纲要》)。该《纲要》对照《国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》的发展目标,结合报纸出版业的发展实际,全面、系统地阐明“十一五”时期报纸出版业的发展政策、发展目标、发展战略和发展模式等方面的内容。

《纲要》首先指出应该大力调整报纸出版结构布局,形成以跨地区、跨行业、跨媒体经营的大型国有报业(传媒)集团为龙头,地方性、行业性或专业特色鲜明的中小报社共同发展的报业市场主体发展格局。第二,大力提高报业专业化水平,积极发展专业性报纸(传媒)企业集团。实施专业性传媒企业集团发展计划,在现有具备良好发展基础的重点行业或重要细分市场的行业、专业报基础上,纵向发展一批在重点行业和重要细分市场最具影响力的大型专业性传媒企业集团。第三,推动行业类报纸转变机关报的行政化办报倾向和经营方式,为所在行业的新闻资讯、广告宣传和增值服务进行需求服务,实施“行业信息资源平台”发展计划。引导行业类报纸树立“资源中心观”,努力建构行业信息资源平台,成为产业链中不可或缺的环节,开拓行业媒体新的发展空间。第四,确立数字报业发展战略。积极探索先进适用技术,实现传统报纸介质出版向数字网络出版的平滑过渡。广泛利用

各种数字内容显示终端和传播技术,发展网络报、手机报、电子报纸等多种数字网络出版形式。

《纲要》在许多方面明确表明了对今后五年报业发展尤其是多元化发展支持态度,它必然起到重要的理论指导作用,推动我国报业多元化经营的第三次热潮,这些是我们今后发展的方向。《纲要》也是对我国报业二重性的再一次重新梳理,它为报业在接下来五年间的发展再一次插上了“歌声的翅膀”。

第二节 专业化还是多元化 ——由鸡蛋和篮子引发的思考

如果有 100 个鸡蛋,是打算把这 100 个鸡蛋放到一个篮子里面,还是分散到 100 个篮子里?如果都放在一个篮子里面,固然节省了篮子的支出,节省了许多力气,但是万一不小心将篮子碰倒,付出的代价将是整个篮子的鸡蛋;如果将这 100 个鸡蛋分散到 100 个篮子里面,鸡蛋全部破碎的危险是消弭了,但是这样浪费了篮子。如何做出选择?什么样的选择才是最优的选择?做出的选择会带给我们什么样的收益?

这是一个一直困扰着投资学的经典难题,针对这个问题衍生出了许多不同的看法,有的人认为应该“把鸡蛋放到同一个篮子里面”,因为这样在集中投资者看来,分散投资消耗了资金的规模效应和集中优势,从而造成了资金力量的耗散,只有把资金放到同一个篮子里面才可以发挥资金的聚集和规模效应。另一种针锋相对的观点,则认为“千万别把鸡蛋放到同一个篮子里面”,因为从组合投资理论看来,将鸡蛋放到同一个篮子里面会大大增加风险运行的成本,只有把鸡蛋放到不同的篮子里面才可以有效地分散和降低风险。这两种观点的理论争论从来没有终止过。

具体到报纸产业,为了自身更好地发展,它是应该把鸡蛋放到一个篮子里呢?还是放到不同的篮子里呢?它是应该展开多元化经营

呢？还是开展专业化经营？如何看待报业多元化经营的实践等等，这些都是由篮子和鸡蛋引发的问题，不同的是这个思考针对的是报业领域。

一、报业专业化经营和多元化经营的概念

报业专业化经营和多元化经营是指在一定时期内市场主体报社（或报业集团）的两种方向不同的经营策略，是为取得经济利益和社会利益最大化所采取的两种市场行为。如果报业在一定时期内只是立足于本业，立足于一份或者多份报纸内容的经营和报纸广告业务的拓展，发行和印刷只是为报纸本身服务，而不去涉及其他行业和领域，这样的市场行为便是专业化经营。而报业多元化经营，也称为多样化经营或多角化经营，是指报业在经营报纸这一主业之外，又涉足多个相关或者是非相关的产业领域，同时经营多项不同业务的企业战略。他们的不同之处在于是否以单一的业务为利润的来源。

多元化战略是 20 世纪 60 年代风靡全球的企业成长战略。世界上许多著名大公司的成长史多数是由单一业务走向一定程度的多元化经营的历史，富有实力的跨国公司通常也多是跨国多元化公司。在 1950 年，《财富》杂志所列的美国 500 强工业企业中，只有 38.1% 企业多元化经营的收入超过总收入的 25%，到 1974 年，这个比例增加到 63%；与此对应的单一或主导产业的公司的比例下降到 37%。随着资本的积累和技术的创新，适时、适度的多元化经营成为大多数企业追求的成长战略。

随着企业资金力量的聚集，近年来，企业多元化经营逐渐成为我国理论界和企业界热门研究课题，关于要多元化经营和专业化经营孰优孰劣的争论从来没有停止过。有的学者认为，多元化是企业发展的有效手段，其业绩好于专业化企业；有的人却认为企业的趋势是归核化，专业化的企业业绩好于多元化企业。还有学者认为，相关多元化的业绩要好于不相关多元化；有的学者却认为恰恰相反。这一讨论亦波及报业领域。从目前看，存在两种迥然相异的观点：一种观点认为走多元化之路可以规避风险，对现有资源重新利用与整合，从而实现资源的优化配置，从整体上产生 $1 + 1 > 2$ 的效果追求，是报业追求利润最大化的必然要求；另一种截然对立的观点认为，企业开展多元

化经营会造成人、财、物等资源分散,管理效率下降,从而导致企业效益的下滑甚至遭遇滑铁卢之痛。

二、多元化经营的模式分析

美国学者安索夫提出的多元化理论得到了许多学者的认同,有着比较大的影响力。1957年他在《哈佛商业评论》上发表了《多元化战略》一文。文中总结出企业成长的四种基本方向:在现有市场内的增长、开发新市场、开发新产品、多元化。1965年,安索夫发表专著《企业战略》,书中大量论及多元化经营,提出了更复杂的产品-市场矩阵图(如图1-1所示)。他分析了多元发展的原因;提出了关于多元化的分类:把多元化分为水平型、垂直一体型、同心圆型、混合型多元化四种类型(如图1-2所示)。水平型(也称横向多元化)即企业利用现有市场,向水平方向扩展生产经营领域,进行产品、市场的复合开发。垂直一体型,即企业进入生产经营活动或产品的上游或下游产业,这实际上就是纵向一体化。同心圆型多元化,亦称同轴多元化,指企业利用现有技术、特长经验及资源等,以同一圆心扩展业务。同心圆型多元化又分为市场相关型、技术相关型、市场与技术相关型。混合型多元化(又称非相关多元化)即企业进入与现有经营领域不相关的新领域,在与现有技术、市场、产品无关的领域中寻找成长机会。他进一步指出同心圆型多元化比混合型多元化能有较大的获利性和较低的风险性。

	现有产品或服务	新产品或服务
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

图 1-1 安索夫产品-市场矩阵图