

社会转型与中国大众媒介改革论丛

中国十五大传媒集团 产业发展报告 (1996—2010)

李小曼 张金海 著



人 民 出 版 社

中国十五大传媒集团产业发展报告 (1996—2010)

李小曼 张金海 著

人 民 出 版 社

责任编辑：陈寒节

装帧设计：朱晓东

图书在版编目 (CIP) 数据

中国十五大传媒集团产业发展报告/李小曼, 张金海 著. —北京: 人民出版社, 2014. 5

(社会转型与中国大众媒介改革论丛/罗以澄 主编)

ISBN 978-7-01-012006-5

I. ①中… II. ①李… ②张 III. ①传播媒介-企业集团-产业发展-研究报告-中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 085404 号

中国十五大传媒集团产业发展报告 (1996—2010)

ZHONGGUO SHIWUDA CHUANMEI JITUAN CHANYE FAZHAN BAOGAO

(1996—2010)

李小曼 张金海 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京龙之冉印务有限公司印刷 新华书店经销

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

开本: 710 毫米×1000 毫米 1/16 印张: 25

字数: 371 千字 印数: 0, 001-2, 200 册

ISBN 978-7-01-012006-5 定价: 52.00 元

邮购地址: 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话: (010) 65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书, 如有印制质量问题, 我社负责调换。

服务电话: (010) 65250042

教育部“211”工程三期项目
“社会转型与中国大众媒介改革”课题成果
《社会转型与传媒发展研究丛书》编委会

编委会成员：

石义彬 罗以澄 吕尚彬 张金海
刘九洲 夏 琼 秦志希 陈 刚

主 编：

罗以澄

副主编：

吕尚彬

社会转型与传媒发展研究丛书·序

自从1978年12月18日，中国共产党十一届三中全会拉开了改革开放大幕之后，中国社会从此踏上了克服总体性社会危机，在经济全球化、社会市场化、传播数字化、政治民主化的发展轨道上，努力探求经济振兴、社会民主、文化繁荣、国民富裕、民族复兴的转型之路。中国传媒作为影响社会转型发展的核心要素之一，在与政治、经济、文化、技术等协同推进中国社会转型的同时，自身也在转型发展。因此，社会转型与传媒发展的互动互构、协同共进，是当代中国社会的一大重要景观。特别是进入改革开放的第二个三十年以来，伴随着中国社会着力建构和谐社会并开始探索构建公民社会，中国传媒正在本体化、市场化、数字化、国际化的轨道上，不断转型，持续刷新自己。所谓本体化，是讲中国传媒在政治与资本的博弈过程中，日益回归作为社会信息传播系统这一传媒本体，尽管艰难，但却竭尽全力地逼近社会事实真相，承担着社会生活的探照灯与监视器职责；所谓市场化，或者叫产业化，是讲中国传媒在“两分开”的基础上，正在不断演进成为市场主体；所谓数字化，是讲中国传媒伴随着数字技术的创新与扩散，正在构筑新的内容生产与传播机制，并不断形成新的媒介样态；所谓国际化，是讲中国传媒在社会改革开放的大背景下，既不断学习、吸纳发达国家传媒运行的新技术、新经验、新惯例、新思维，又不断提升着自己的国际影响力和传播话语权。这样一些特点和走向，对于具体的传媒组织而言，已经成为影响和制约其发展的战略走向。探索和分析社会转型过程中的传媒转型的特点、规律和走向，这是当下研究中国媒介发展的核心议题和战略议题。因此，在

2008年，武汉大学新闻与传播学院开始承担教育部“211”工程三期项目“社会转型与中国大众媒介改革”课题时，研究的聚焦点就自然集中在“社会转型与传媒发展”的研究上。经过了多年的艰辛探索和协同创新，课题组获得了一定的创新成果。《社会转型与传媒发展研究丛书》表述的就是这一重大课题的初步成果。

《社会转型与传媒发展研究丛书》由武汉大学新闻与传播学院的多个研究团队分工负责、联合攻关，才得以推出的一套丛书。整体而言，我们组织这套丛书注重创新性、前瞻性，兼顾实用性。

第一，创新性。中国社会转型过程中的传媒发展问题，已经成为当今全球传播学者所关注的解析“中国案例”的一大战略性话题。这套丛书，便是学术界首推的解决“中国社会转型与传媒发展”这一复杂性问题的学术专著系列。丛书的议题与观点均颇具新意。其中，既有对于社会转型背景下中国公民社会建构与新闻传媒发展一般关系的探究，又有基于协商的民意而对于转型社会的大众媒介与公共决策机制的分析；既有对于转型社会背景下网络与传统媒介新闻宣传的比较，也有对于媒介、民族主义与现代性规划的深度分析；既有对于政府危机公关与大众媒介应对的洞察，也有对于中国社会经济转型中的传媒产业化发展问题与战略思路的探究，还有对于包括报业、广电、网络企业在内的中国十五大传媒集团产业发展的观察。

第二，前瞻性。整套丛书，重视对于中国传媒发展现实问题的捕捉、分析与解决，更注重中国传媒及新闻改革未来走向的探究与思考。这对于转型中的大众传媒在中国社会政治、经济、文化、生态文明构建过程中充分发挥本体功能，具有重要的指引作用。

第三，实用性。丛书以理论与实践相一致为撰述的基本指导思想，既重视学理层面的探索与创新，又重视对于中国传媒发展实践的指导意义，从而表现出较强的实用性。

这套丛书是集体合作、团队协作创新的结晶。作为这套丛书的主编，要向各部著作的作者及参与者表示衷心的感谢。是你们的精心研究和创造性劳动才促成丛书的生成。我还要向人民出版社及本丛书的责任编辑陈寒节先生

表示诚挚的谢意，正是有你们的杰出工作和鼎力支持，这套丛书才得以如此迅速地、精彩地问世。当然，尽管我们做了最大的努力，但由于我们的水平有限，书中“大端之谬，小节之失”在所难免，恳请读者批评指正。

罗世

2013 年 1 月 28 日

前 言

当中国传媒走上集团化发展道路之后，中国传媒的产业实践与产业发展即成为国内外传媒业界与学界关注的最重要议题。曾先后有多部相关研究成果与著作出版。

本报告选取中国传媒产业发展中具有典型意义和可议价值的十五个传媒集团，重点报告其产业发展，旨在梳理其发展路径，分析其发展现实，并为中国传媒集团未来发展的产业取向、经营取向，提供重要的实践参照。

本报告在对十五大传媒集团进行产业发展路径梳理的同时，对中国传媒集团的集团化生存现实予以重点观照。

十五个传媒集团为：北京青年报报业集团、成都日报报业集团、大众报业集团、湖北日报传媒集团、广州日报报业集团、南方报业传媒集团、深圳报业集团、文汇新民联合报业集团、安徽广电集团、凤凰卫视、湖南广播影视集团、江苏广播电视总台、上海文广集团、广东出版集团、知音集团。

报告尽可能吸取第一手资料，前期资料搜索多达数万，在进入报告的资料整理和选取中，也尽可能做到全面、翔实与典型。

本报告关注中国传媒产业发展的最新动态。传媒集团的数字化、网络化生存与转型，在本报告中也有所呈现。

本研究报告由张金海主持，张金海的博士生李小曼具体执行，张金海

的硕士生团队参与撰写。依章节的顺序，参与写作的硕士生为：陈扬、田东、吴建才、胡静、吴创溪、周燕妮、王巧桥、王红伟、卢灿、王希鹏、丁璐燕、李静芝、包晓、缪媛、陈翠。

本研究报告的出版，见证了先生对弟子的全力扶助与深沉爱护，以及对年轻学子科学精神的悉心培育。

编者

2012年12月20日

目 录

观念的先行者:北京青年报报业集团	1
1. 从阵痛中寻找出路:北京青年报的发展历程	1
1.1 北京报业市场从双峰对峙到群雄逐鹿	1
1.2 北京青年报社三个阶段的单体发展	3
1.3 从报社到集团的渐进式扩张	5
2. “北青时代”:北京青年报业的集团运作	6
2.1 组织架构	6
2.2 经营状况	8
2.3 产业链构成	9
3. 率先的产业实践者:从市场边缘探索到全面企业化	11
3.1 从副刊改版到采编分离	11
3.2 从广告经营到自办发行	14
3.3 从跨媒体、跨区域、跨行业到竞合发展	15
3.4 北青传媒:中国传媒第一股	18
4. 再扩张之路:未尽潜能的时代	20
4.1 竞争再一次开始	20
4.2 继续的观念先行者	22
媒体理想与商业梦想:成都传媒集团	24
1. 持续试点:成都日报报业集团的历史发展	24
1.1 成都报业市场的萌芽兼并与市场洗牌	24

1.2 成都传媒集团的诞生与架构	25
1.3 值得关注的一系列试点	27
2. 博瑞模式:成都商报的市场化实践	29
2.1 采编与经营:公司化运作模式	29
2.2 资本运营战略:制度默许下的边缘突破	31
3. 从民间资本开始:成都传媒集团的上市实践	34
3.1 以成都商报为起点	34
3.2 资本运营成效的实现	36
3.3 资本运营意义的张大	37
4. 应对新的产业竞争:成都传媒集团的跨业经营	39
4.1 特殊的跨行业发展策略	39
4.2 博瑞传播的并购与扩张	41
4.3 在媒体理想与商业梦想中寻找平衡	46
区域扩张方程式:大众报业集团	49
1. 突破与聚合:大众报业集团的历史发展	49
1.1 大众报业集团的发展沿革	49
1.2 大众报业集团的体制改革	50
2. 大众报系:大众报业集团产业结构的解读	55
2.1 解构大众报系	55
2.2 大众报系的“错位竞争”与“区域联合”	56
2.3 《齐鲁晚报》与《生活日报》“圆之相交”	58
3. 区域版图:大众报业集团的区域竞争与扩张新模式	61
3.1 区域化竞争态势分析	61
3.2 区域化扩张新模式	64
4. 未来课题:大众报业集团的区域再扩张	67
4.1 区域报业面临的现实困境	67
4.2 大众报业集团的数字化抢滩	68
4.3 大众报业集团的区域化扩张的未来图景	70

足资借鉴的整合范式:湖北日报传媒集团	72
1. 勃兴与持续演进:湖北日报传媒集团的历史发展	72
1.1 二十世纪九十年代湖北报业市场竞争格局	72
1.2 从《楚天周末》到《楚天都市报》	73
1.3 湖北日报传媒集团的组建	74
2. 一个可供借鉴的范式:湖北日报传媒集团的完全整合经营	76
2.1 内生扩张式发展模式的选择	76
2.2 从规模扩张到资源重组	78
2.3 从形式组合到资源整合	80
2.4 实质整合的完成到资源效率的充分张大	82
3. 规则制定与力量释放:湖北日报传媒集团的产业经营	84
3.1 “两委”分工负责的集团体制	84
3.2 统一经营,专业分工的经营机制	86
3.3 以媒介产品生产为核心的产业链的构建	88
3.4 以媒介信息产业为主导的多元化产业扩张	90
4. 正在展开的未来:集团发展前景分析与路径选择	92
4.1 资本的苏醒	92
4.2 品牌影响力的张大	93
4.3 尝试报业数字化	95
4.4 媒介集团化发展的继续前行	97
中国式的媒体坐标:广州日报报业集团	99
1. 走向市场的党报:广州日报报业集团的历史发展	99
1.1 历史坐标上的《广州日报》	99
1.2 广州日报报业集团的产业化演进	102
1.3 广州日报报业集团化经营理念的嬗变	109
2. 以党报占领市场:广州日报报业集团经营现状透视	111
2.1 报业组织架构:报纸办集团与集团办报纸	111
2.2 报业的市场经营:转变模式,创新模式	113

2.3 报业价值链:向传统媒体要存量,向新媒体要增量	115
3. 领先者战略:广州日报报业集团的示范意义	117
3.1 报业市场的率先行动者	117
3.2 核心竞争力的积累与提升	120
3.3 报业的再扩张与再发展	122
4. 中国大报:站在生存与挑战的新关口	125
4.1 党报集团的坐标意义	125
4.2 党报集团发展的困惑与危机	127
倡扬和谐:南方报业传媒集团	130
1. 南方报业战略:南方报业传媒集团的历史发展	130
1.1 珠江三角洲报业版图与竞争态势	130
1.2 “集团—报系—媒体”三层级的市场主体	131
2. 雁型品牌战略:南方报业传媒集团的品牌发展战略	135
2.1 品牌发展路径的选择	135
2.2 以雁型模式架构品牌	138
2.3 品牌战略的分众联合及其优势	142
3. 和谐共享:南方报业传媒集团的品牌建设与管理	145
3.1 统一的发展愿景与战略规划	145
3.2 分生式的品牌管理	147
3.3 品牌的多渠道传播	150
4. 品牌媒体再创新:南方日报报业集团品牌化发展前景	152
4.1 经营管理的科学和理性	152
4.2 品牌延伸与多元化产业发展	155
4.3 报业新冲击与报团危机管理	156
非典型创业:深圳报业集团	162
1. 裂变:深圳报业集团发展历程	162
1.1 《深圳特区报》的市场选择	162
1.2 深圳报业集团的竞合变奏	164

2. 统合:深圳报业集团的产业之路	167
2.1 区域垄断:报团经营的特殊背景	167
2.2 统合与统分:报团的经营机制与对策	171
2.3 彰显区域优势的经营实践	172
3. 扩张:深圳报业集团的产业再发展	174
3.1 整合:深圳报业集团产业经营的本质要求	175
3.2 扩张:深圳报业集团产业经营的必由之路	177
3.3 绩效:深圳报业集团产业经营的未来指向	179
与过去交锋:文汇新民联合报业集团	184
1. 变革中的阵痛:文新报业集团的历史发展	184
1.1 传媒产业化发展推动报业的集团化	184
1.2 以行政力量为主导组建报业集团	186
2. 实践中的试错:文新报业集团的产业实践	189
2.1 文新报业集团的经营现状	189
2.2 行政化集团发展带来的后遗症	191
3 复兴之旅:文新报业集团的竞争策略分析	193
3.1 优化结构,张太子报效能	193
3.2 整合资源,做强报业集团	196
3.3 有效地资本运营策略	198
3.4 混合型经营体制的探索	199
4. 再度崛起:文新报业集团发展前景及路径选择分析	201
4.1 集团发展的优势与前景	201
4.2 文新集团发展的合理路径选择	203
从卫视突围到资本创新:安徽广电集团	205
1. 零和博弈与逆风飞扬:从卫视突围到集团组建	205
1.1 安徽卫视的影视立台	205
1.2 安徽广电集团的组建	208
2. 曙色与危机并存:安徽广电集团的经营现状	210

2.1 卫视发展的成功经验	210
2.2 经营发展的若干定位	213
2.3 危机时代的重新到来	215
3. 传统与创新的变革力:安徽广电集团经营战略透视	219
3.1 整体经营战略	219
3.2 推行经营策略的实施	221
4. 新优势与新突破:安徽广电集团的技术融合与资本运营	225
4.1 数字化的新进展	225
4.2 资本运营的实质进行	228
向世界解释自己:凤凰卫视	230
1. 专业主义的激情:凤凰卫视发展之路	230
1.1 凤凰九年	230
1.2 凤凰腾飞	231
2. 从“红海”到“蓝海”:凤凰卫视的差异化定位与营销	234
2.1 凤凰卫视的差异化定位	234
2.2 凤凰卫视的经营战略	236
3. 商业标本的资本化:凤凰模式的充分张大	241
3.1 凤凰模式的专业主义与娱乐主义	241
3.2 从媒体商业到产业扩张	243
4. 不惮前行:高歌猛进的产业扩张	246
4.1 产业多元化格局既成	246
4.2 媒体上市的实质化	247
4.3 战略合作与扩张	249
5. 代言华语传媒:凤凰未来	251
5.1 凤凰模式的启示	251
5.2 下一个凤凰之梦	253
城市名片与情感封面:江苏广播电视总台	256
1. “江苏系”的诞生:江苏广播电视总台发展历程	256

1.1 电视困境与困境突破	256
1.2 体制改革后的江苏广播电视总台	258
2. 城市立台民生立台:江苏省广播电视总台的经营策略	261
2.1 省级卫视在生存困境中的定位	261
2.2 着眼“情感”的差异化视角	263
2.3 江苏广播电视总台媒介产品策略	266
3. 电视市场的新突围:基于节目营销的资本运作与数字化尝试	270
3.1 节目成为再发展的核心	270
3.2 资本运营的尝试	271
3.3 数字化运作成为必然选择	274
4. 地域接近性:“江苏系”的突围之道	277
4.1 城市电视台的本地化主张	277
4.2 新危机下的突围之路	279
娱乐精神与行业标准:湖南广播影视集团	281
1. 湘军现象:湖南广播影视集团的发展历程	281
1.1 湖南电视的十年之路	281
1.2 集团组建的三轮改革	283
2. 大传播、大扩张、大生产:湖南广电的经营现状透析	288
2.1 湖南广电的经营概况	288
2.2 以娱乐节目树立娱乐品牌	289
2.3 以节目为核心的产业扩张策略	293
3. 中国传媒第一股:湖南电广的资本运营	295
3.1 超常规发展战略	295
3.2 资本运营若干实践	298
3.3 以战略联盟实现理性扩张	302
4. 新的起跑线:行业先行者的未来	304
4.1 新战略的制定	304
4.2 新危机的审视	307

变局中的圈地运动:上海文广集团	309
1. 产业航母:上海文广集团的起航	309
1.1 上海文广集团的组建与构成	309
1.2 上海文广集团的结构变革	311
1.3 上海文广集团的经营现状	313
2. 结构重组:上海文广集团的产业发展战略	317
2.1 主营业务与延伸业务的确立	317
2.2 矩阵式内部结构的打造	319
2.3 经营发展战略的制定	320
3. 大变局中的强力扩张:集团发展进程中的典型个案	325
3.1 东方卫视:合纵连横	325
3.2 媒体公司:放权独立	327
3.3 第一财经:攻城略地	329
4. 无限潜力与既有风险:上海文广集团的探索之路	333
4.1 规模化发展道路	333
4.2 规模化带来的风险	335
选择的时代,创新的时代:广东出版集团	339
1. 集团化:广东出版集团的发展历程	339
1.1 广东出版集团组建的6年之路	339
1.2 广东出版集团的组织架构与体制重组	341
2. 市场化:广东出版集团的经营与发展	344
2.1 市场化结构的建立	344
2.2 现代企业制度的建立	348
2.3 产业经营战略的实施	349
3. 产业化:广东出版集团面临的机遇与挑战	353
3.1 整体转制的机遇	353
3.2 转制面临的诸多挑战	355
4. 关键时代的到来:广东出版集团产业发展启示录	358