



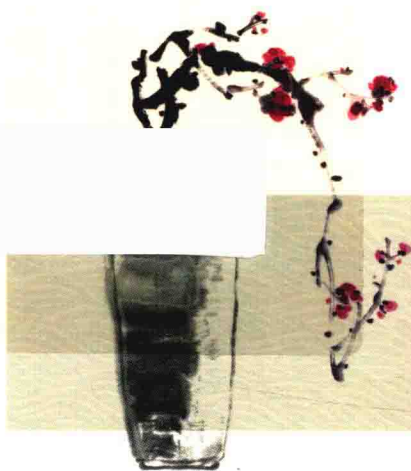
中国语言文学研究成果丛书
丛书主编 / 王卓华
丛书副主编 / 黄健云

转型与重生： 传统报业经营实践与探索

ZHUANXING YU CHONGSHENG
CHUANTONG BAOYE JINGYING SHIJIAN YU TANSUO

冯广圣 / 著

报业经营的路障已一去不返，这是中国报业的主动意志为转移的客观存在。未来报“强”可能会死，报“强”则需转型，而要想实现真正的报业转型，如同“海水淡化”——理论上完全可行，实践起来困难重重。报业转型永远在路上，业界学界的努力！



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社



中国语言文学研究成果丛书
丛书主编 / 王卓华
丛书副主编 / 黄健云

玉林师范学院校级重点学科（培育学科）资助项目

转型与重生： 传统报业经营实践与探索

ZHUANXING YU CHONGSHENG
CHUANTONG BAOYE JINGYING SHIJIAN YU TANSUO

冯广圣 / 著



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

转型与重生：传统报业经营实践与探索 / 冯广圣
著. —桂林：广西师范大学出版社，2018.4
(中国语言文学研究成果丛书/ 王卓华主编)
ISBN 978-7-5598-0532-4

I. ①转… II. ①冯… III. ①报业—经营管理—
研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 324806 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市五里店路 9 号 邮政编码：541004)
网址：http://www.bbtpress.com

出版人：张艺兵

全国新华书店经销

桂林日报印刷厂印刷

(广西桂林市八桂路 1 号 邮政编码：541001)

开本：787 mm × 1 092 mm 1/16

印张：13.5 字数：200 千字

2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

定价：40.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

总 序

从 1910 年京师大学堂开办“中国文学门”开始,中国语言文学专业在我国高校已有 100 多年的历史,是我国高校历史最为悠久的学科专业之一。同时,该专业也是我国最普遍的传统基础性文科专业,几乎所有的师范院校以及大部分的地方综合性大学都设有这一专业。长期以来,该专业为我国的教育、党政机关以及新闻出版等部门培养了大批高级人才,为国家的社会主义建设作出了应有的贡献。

玉林师范学院地处桂东南,中国语言文学专业是学校最早培养本科生的专业之一,多年来在人才培养、学科建设、服务地方、文化传承、教育教学改革等方面取得了长足发展,是学校最有影响力的专业之一。中国语言文学专业教师团队是省级优秀教师团队,拥有省级和厅级精品课程各 1 门。汉语言文学专业现有专任教师 38 人,其中教授 8 人,副教授 18 人,讲师 12 人,具有高级职称的教师的比例占教师总数的 68.4%;具有博士学位的 14 人、硕士学位的 13 人,有硕士学位以上的教师占教师总数的 71%;年龄结构方面,55 岁以上的教师 7 人,40—55 岁的中年教师 11 人,40 岁以下的青年教师 20 人;是一支学历层次高,科研能力强,职称结构、学历结构、年龄结构合理的教师队伍。

随着中国特色社会主义建设的快速发展,我国进入了新时代,社会对具有较强的创新能力、实践能力、就业能力和创业能力的应用型、复合型人才的需求不断增大,对传统文科专业在承担社会人才培养的任务方面提出了新的挑战。为应对这种挑战,玉林师范学院文学与传媒学院积极探索中国语言文学专业的

建设途径。一方面,以培养学生的专业认同感为切入口,以文学创作队伍、新闻写作建设为载体,以文化育人、学术育人、技能育人、协同育人、服务育人为手段,全面提高学生的素质和能力;另一方面,着力提高教师的教学和研究能力,积极营造以科研助教学,以教学带动科研的氛围,大力扶持青年教师进行院级与校级项目的申报与研究,鼓励有科研经验与实力的教师积极申报省级与国家级课题。近5年来,本专业每年获得的各级别科研项目不少于10项,发表的科研论文不少于40篇,出版的学术著作不少于3部。这些科研成果,进一步推动与深化了科研和教研,实现了教学与科研的双赢。本套丛书是玉林师范学院校级重点学科(培育学科)——中国语言文学研究成果的阶段性成果,对中国语言文学专业的学科建设和教学改革一定会起到相应的促进作用。

丛书的出版得到了广西师范大学出版社的大力支持,各位责任编辑倾注了大量的心血,出版社的各位领导也对丛书的顺利出版给予了关注,在此一并致以诚挚的谢意。

王卓华

2018年2月

目 录 / CONTENTS

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景与问题的提出	1
第二节 研究的现实意义及理论价值	8
第三节 已有的相关研究综述	11
第四节 研究思路与主要研究方法	22
第二章 新媒体冲击下的报业转型进程及探索取向	41
第一节 新时期报业经营管理转型的进程	41
第二节 新技术引致媒介生态格局的变化	49
第三节 技术驱动在传统报媒转型中的作用	53
第四节 传统纸媒生存环境的变化	58
第五节 传统纸媒转型发展的主线	63
第六节 纸媒与新媒体融合发展的基石	67
第三章 报业组织转型的不同路径选择及产生的困惑	75
第一节 改变内容生产方式 追求新闻精品	75
第二节 社交型、关系型与算法型技术在数字化实践中的应用	78
第三节 VR/AR 等多种形态的全媒体呈现	88
第四节 非核心内容的资本运作	107
第五节 IP 品牌延伸战略	115
第六节 多元化经营	123

第四章	典型个案的考察与剖析	130
第一节	第一财经价值链打造的实践	130
第二节	浙报集团“新闻+服务”的实践	138
第三节	“纸媒+电商”的实践	148
第四节	成都传媒集团“立体开发”的实践	157
第五章	对传统纸媒转型中的关键问题的深层思考	161
第一节	传统观念应同步转变	162
第二节	现有体制机制成转型之殇	165
第三节	人才结构失衡,流失严重	168
第四节	网络侵权日益严重,版权保护亟待加强	172
第五节	对全媒体转型热的冷思考	173
第六章	实现报业转型目标的可行性策略探讨	178
第一节	适应技术驱动渐成主流的“微传播”	178
第二节	创新体制机制,优化人才队伍结构与组织机构	180
第三节	重构用户关系,提供精准服务	182
第四节	加强新闻传播版权保护,改革新闻生产方式	184
第五节	重构商业模式,探索资本融合新路径	185
第七章	结论与展望	190
第一节	结论	190
第二节	展望	192
参考文献		199
后 记		206

第一章 绪 论

第一节 研究背景与问题的提出

一、研究背景

当今世界传媒业的发展已进入一个全新的时代——以互联网与移动互联网为基础的新媒体发展迅猛,由此带来了传媒生态剧变。在网络和新媒体的冲击下,包含纸媒在内的传统媒体面临严峻挑战,有的甚至遭遇严重的生存危机。随着报纸读者和广告客户被大量分流,传统报业^①的市场份额和社会影响力日渐式微。新媒体对传统报业运营模式的冲击是颠覆性的,业界和学界都在寻求报业转型发展的新路径。然而,从目前的探索实践看,创新经营模式失败的多、成功的少,真正的“解药”仍未找到。在“不转型等死,转错了找死”等悲观情绪的刺激下,传统报业及其从业者的焦虑与日俱增,如何“活下来”俨然成为当下的第一要务。

^① 报业本来是指报纸行业、报纸产业,严格来说,应该只有报纸一个终端,但实践中的“报业”被赋予了更多的内涵,很多报业组织拥有不止一类传播媒介,比如期刊、图书、电台、电视台等,这其实是多媒体组织了。现代报业还有电脑、手机、ipad等其他终端,本研究中的报业是指含有报纸等多种终端的报媒组织,含报社和报业集团。本书所言的报业主要指大陆的报业,不包括港澳台地区的报业。

报业衰退是全球性的痛楚。^① 据范东升在《拯救报纸》中的统计,2008年至2010年,单美国“死亡”的报纸就达200家,这一数字如今仍在上升。2008年至今的9年时间,美国报业一直未能走出螺旋式下滑的颓势。2015年,美国日报(包括纸质版和数字版)下跌7%,星期天版下跌4%,均为自2010年以来跌幅最为惨重的一年。^② 破产、倒闭、并购、发行量下降、读者数量下降且向老龄化发展、广告额下降的声音不绝于耳。为了降低经营成本,美国报业纷纷搬出或变卖报业大楼,国内的粤传媒也加入了卖房大军……全球报业的衰落已成常态。2012年以来,中国报业经营持续恶化,都市报的“断崖式”下滑成为国内报业衰退的重要标志。范以锦先生判断,中国报纸倒闭潮始于2014年,运营难以为继是主因,这种状况比西方大约晚了十年;陈国权把此次报业经营的恶化称为报业的第三次危机,是“报纸”的危机,也是报业最致命的一次危机。纸媒和报业衰退如斯,令人感慨万千!

传统报业是工业化时代的产物,它的衰退并不意味着整体传媒业的衰退,新技术带来的是媒介危机,而不是媒体危机,新媒介技术冲击带来的是传统媒体格局的变化与重组。就我国传统报业危机而言,主要表现在两个方面:(1)读者流失、广告大幅下滑以及人力资源、纸张、印刷和发行的成本增加构成内部性危机;(2)新媒体对报纸的替代性威胁构成了外部性危机。目前,国内报业普遍存在的问题是经营模式单一,不论报媒企业的规模如何,也不论其所处的发展阶段如何,全国报媒企业几乎都是用相同或类似的经营模式在运作,现在“两重出售”的传统赢利模式遇到了危机,如果不能解决赢利模式单一问题,部分报纸

① 这一说法容易引起争议。据世界报纸和新闻出版商协会2015年6月公布的数据,从全球来看,2014年全球报纸发行量比前一年增长6.4%,五年增长了16.5%。五年来,亚洲报纸的发行量增长了32.7%,中东和非洲增长了3.7%,拉美增长了3%,而北美下降了8.8%,欧洲下降了21.3%,大洋洲下降了22.3%。从总量看,全球报纸发行量在增长,亚、非、拉等主要发展中国家在增长,北美、欧洲、大洋洲等发达地区在下降。一个行业的发展趋势应该由走在前列的国家决定,它们的趋势代表该行业的发展趋势,美国等发达国家报业近十几年基本是下滑走势,此处的判断就是从这个角度出发的。

② 方师师编译:《平台崛起成定论,业务创新待探索——2016年皮尤美国新闻业报告》,载《新闻记者》,2016(7)。

就会被淘汰出局。如 2009 年 8 月 28 日宣布停刊的《中华新闻报》成为国内首家倒闭的中央级报纸,有关部门给出其停办的理由是“经营不善,严重资不抵债,无法继续正常出版”,此处指出了倒闭的原因主要出在经营方面。《中华新闻报》的倒闭,标志着中国报刊体制改革正在加快步伐。2011 年 10 月,十七届六中全会通过《中共中央关于深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》,以及非时政类报刊转企改制的加快推进,给国内报业带来了新的发展机遇和挑战。2013 年在暨南大学召开的数字营销传播研究与应用国际研讨会上,黄升民教授认为,报纸的问题不是做得更好的问题,而是生存或死亡的问题;报纸虽有活下去的基础、条件和动力,但绝非胜券在握。他还指出,报纸转型的最佳窗口期已经过去,报纸转型目前非常困难,未来会更加困难。”

报纸的生存与死亡的博弈再度引发学界的忧虑。随着竞争方式越来越多元,媒介形态越来越丰富,文化产业政策的放开力度越来越大,受众注意力资源越来越离散,而广告资源的摊薄,更使传统报业看到了发展的“天花板”。在全球报业普遍不景气的大背景下(也有部分发展中国家的报业仍处在上升期),中国报业难以独善其身,虽然有的还能增长,但空间不大,若按原有模式发展,不仅很难实现继续超越,而且中国报业的未来发展会因遭遇更多困难而陷入窘境。



图 1-1 2011—2015 年传统媒体广告刊例花费同比增幅

2015 年是传统纸媒十分困难的一年,已过去的 2016 年报业经营更是艰难。

央视市场研究(CTR)媒介智讯发布的《2015 中国广告市场回顾》的报告显示,即使在互联网媒体、户外新媒体等热点媒体广告的增长带动之下,2015 年中国广告市场仍旧未能摆脱下跌之势,以 2.9%的跌幅收官,这是 CTR 媒介智讯自发布数据以来所显示的首年下跌;传统媒体成为主要下跌板块,7.2%的跌幅也较 2014 年有所扩大(图 1-1)。究其原因,一方面与整个外部的经济大环境有关联,另一方面则与网络新媒体冲击下报业日渐式微有关。在传媒生态剧变的新形势下,传统报业如果在信息生产、传播方式和经营模式上不思进取、墨守成规,缺乏开拓创新的自觉意识,那么其发展前景堪忧。严峻的现实警醒我们,报业转型已刻不容缓。

随着移动互联网的发展,新媒体行业发展将会更精致化与个性化,垂直化社交将成为一大趋势。信息传播技术给了人们无限想象的空间,互联网公司巨头 BAT 等正在不断融合媒体内容,并利用平价的产品布置渠道,大融合时代的到来成为可见的事实。新媒体参与到社会生活的各个方面,例如 2016 年 7 月 15 日土耳其未遂政变的平息就与新媒体有关联,当时正在外地度假的总统埃尔多安在大众媒体信息被封锁的情况下,就是利用新媒体手段发布动员民众支持现政权的通告。新媒体已成为参与并改变社会的一股新兴力量,其传播力、影响力日益凸显,其所占市场份额也越来越大。

从 2015 年各媒体的表现来看,传统五大媒体广告花费全线下滑,其中电视广告跌幅较 2014 年略微扩大(跌 4.6%),报纸广告(跌 35.4%)和杂志广告(跌 19.8%)受到资讯模式转变的剧烈冲击,仍是跌幅最大的传统媒体,电台广告在享受私家车红利后也显现出轻微弱势,而影院视频广告(涨 63.8%)、互联网广告(涨 22.0%)、商务楼宇视频(涨 17.1%)则是呈现上涨的三大板块(图 1-2)。其中,报纸广告跌幅达 35.4%,这种状况还将延续。反之,互联网广告增幅达 22.0%。报业的互联网化、移动化、私人化的趋势在加速,目前,主流的消费人群都是通过互联网、移动互联网获取内容的,对于这一点,我们必须加以正视。

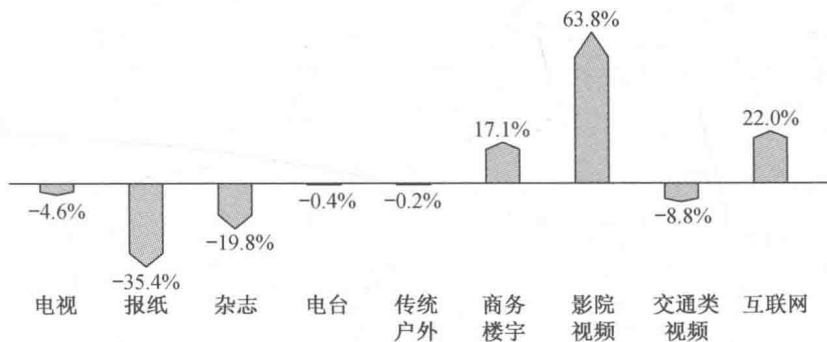


图 1-2 2015 年各媒介广告刊例花费同比变化

2015 年传统报业的“断崖式”下跌仍在延续,全国各类报纸的零售总量比 2014 年下滑了 41.14%,其中都市类报纸下滑达 50.8%,降幅最大。2015 年的订阅市场也出现下滑加速的趋势,据不完全统计,2014 年中国大陆停刊或休刊的知名报纸约 10 家,2015 年这个数字增加到 30 家左右。^① 国家新闻出版广电总局发布的《2015 年新闻出版业产业分析报告》显示,报纸出版总印数、总印张分别降低 7.3%、19.1%,营业收入、利润总额分别降低 10.3%、53.2%。43 家报业集团主营业务收入、利润总额分别降低 6.9%、45.1%,其中 31 家报业集团营业利润出现亏损,较 2014 年增加 14 家。

传统媒体衰退的趋势仍在延续,据央视市场研究数据显示,2016 年上半年,电视广告收入同比下降了 3.8%,报纸广告收入同比下降了 41.4%,期刊广告收入同比下降了 15.6%。传统媒体的持续衰落成为不争的事实。如 2017 年 1 月 1 日,知名报纸《东方早报》和《京华时报》同日休刊,其新闻报道、舆论引导任务分别转向澎湃新闻网和京华圈 APP。

目前中国传统报业正在经历“一提”“双降”“一裁”的煎熬,在努力开源节流、苦苦支撑的同时也在积极探索,寻找发展新路径,力求浴火重生。“一提”就是提高报纸发行价,“双降”是指降低无效发行量和降低版面,“一裁”是指裁

^① 数据来源于 2016 年 5 月 6 日清华大学发布的《传媒蓝皮书:中国传媒产业发展报告》。

员。需要特别指出的是,中国报业目前的困境只是宏观和总量上的描述和判断,“报业衰退论”也是就整体状况而言的,中国报业发展水平参差不齐,不同层次、不同地区、不同行业、不同经营模式等背景下的报业发展水平差异较大,不同的个体位居不同的生态位,有各自不同的表现,形成水平各异的“差序格局”,不能一概而论。如美国传统报业也在快速衰落,但学者们对新闻业却并不悲观,因为严肃的新闻业对社会发展至关重要,这是社会的一种价值共识,已为历史和现实所证明。

二、问题的提出

传播渠道的多元化、接收终端的多样化以及用户的互动性需求,被认为是传统媒体面临的最大挑战。传统体制机制束缚带来的生存危机、新媒体冲击带来的竞争危机、行业不景气带来的发展危机,构成了中国报业当下面临的三重危机。它们相互叠加,使国内传统报业的可持续发展承受巨大的压力,报业原有单一的经营模式也在发生颠覆性变革。报纸自诞生以来,一度受到广播和电视的挑战,在竞争中走向繁荣。然而,此次互联网和新媒体的崛起对报业的挑战不同于前两次,报纸遭遇前所未有的困境,必须通过转型来寻求自身的生存和发展。有论者预言,未来10年所有传统媒体的内容都将上网,静态的媒介将很难生存。

读报的人数在锐减是眼下一个严峻的事实,报纸的吸引力大为减退,公信力遭到质疑。现在的年轻人基本不看报,他们只是在移动终端上看新闻;中年人看报人数也在减少;部分老年人也在尝试电子化阅读。受众的阅读习惯正在快速衍变,纸质阅读的不可替代性已经动摇,多样化的阅读选择正在蔓延,新兴媒体开始参与传媒广告市场的分割,报业经营的形势日趋恶化,深陷困境的传统报业正经历着结构性变革,技术驱动下报纸与新媒体融合发展的潮流将不可逆转,网络化生存是多数报纸未来的必然选择。

为了寻求新的市场空间和利润增长点,打破传统报业发展的僵局,国内一

些报业组织正大胆探索,积极尝试各项改革举措,如进行数字化转型和媒介融合,充分整合资源,开展多元化经营,开拓新的业务和市场,规避潜在风险,培育和提升自身核心竞争力,等等。特别是在新媒体语境下,以技术为核心,以期实现新闻生产的创新。如2016年以来,新闻生产领域迎来VR、AR、无人机、云直播、人工智能等先进技术与设备的大规模运用,虽然这些技术和设备的运用能给受众带来不同体验和感受,但从经营的角度来看,这种全新的新闻生产成本较大,很难给报业带来太多或长久的收益。归根结底,未能找到稳定的赢利模式是其遭受质疑的主要原因。

既然报业转型是大势所趋,那么如何转型就是问题的关键所在,转型的目标方向和路径选择至关重要。从近年来国内传统报业的转型探索实践看,众多报业组织的发展面临诸多困难,各种改革创新的成效并不理想,而且大部分报业组织的营业收入和利润双双出现“断崖式”下滑,传统纸媒感受到了生存的压力。与此同时,国内外报纸破产停刊(或只出电子版)的消息时有所闻。在危机四伏的新语境下,如何走出困境,寻找成功转型发展的坦途,已经成为包括报社、报业集团等在内的传统纸媒面临的亟待解决的一个问题。在传统媒体转型步入深水区的现阶段,报业组织(含报社、报业集团)面临的最大问题就是如何生存发展,首先要活下来,然后寻求可持续的发展。对多数报业组织而言,生存是当下的第一要务,只有缓解了被淘汰出局的危机后,才能够有余力进一步谋发展。为此,要重新审视造成报业转型遭遇困境的根本原因,并采取行之有效的方法和措施加以解决。

在新媒体语境下,国内报业经营管理转型的现状和趋势是什么?国内报业组织转型所选择的不同路径有哪些?其主要困惑又是什么?如何分析解读阻碍传统纸媒顺利转型的影响因素?可以借助哪些理论来解答这些问题并正确预测报业发展前景?

就眼下情势而言,在国内现有的传媒体制和机制的框架内,报业如何发现新的利润区并重构赢利模式,成为当前报业转型突围的“痛点”所在,也是报业

经营管理亟待回答的现实问题。正是基于以上提出的现实问题,结合国内报业转型的改革、创新、探索、实践,本研究在梳理国内报业转型进程的基础上,借鉴生态位、长尾战略等相关理论,从学理层面深入地讨论实现报业转型融合发展目标的可操作性策略。

第二节 研究的现实意义及理论价值

一、本研究的现实意义

在网络和新媒体如日中天的现实语境下,对备受挤压的传统报业突围转型的实践进行深度考察,反思其利弊得失,探究报业转型发展的路径选择问题,有着极强的现实意义。近年来,以移动网络、智能手机为代表的新媒体极大地丰富了传播形态,提供了多种渠道的信息获取方式,改变了传统的传播者与受众的关系,特别是改变了以往报纸读者的阅读习惯,进而改变了整个传媒格局。这不仅引发了传媒生态的剧变,而且对社会发展的各方面都产生了深刻的影响。在原有传媒生态环境下“内容为王”的惯性思维,使得业界和学界一直认为报纸等传统媒体所具有的内容生产优势,可以保证其在竞争中处于不败之地,尽管网络和新媒体的崛起挤占了报业的一部分原有份额,但是以生产和传播新闻信息为核心业务的传统媒体仍有其生存的空间,我们对报业发展前景不必过于悲观,报业更不会消亡。现在看来,这种想法过于乐观,多少有点一厢情愿的意味。

报纸等传统媒体在网络和新媒体的冲击下,生存空间遭到前所未有的挤压,有的纸媒甚至已难以为继,如果不思进取,无视转型和融合的发展新趋势,墨守成规或是毫无主见地追随新媒体,恐怕最终只会走向消亡。同理,传统报业如果再固守原有的传播思路和经营模式,不思变革转型,将无法摆脱日渐式

微的颓势,尽管惨淡经营也难逃厄运。

在此严峻形势下,对报业转型发展进程中遇到的问题进行研究则具有紧迫性和实际意义。厘清新媒体冲击下报业转型的历程,梳理既有的报业组织转型选择的不同路径,分析其遭遇的困难和产生的困惑,通过对典型案例的考察与剖析,强化对报业转型必然趋势和基本理念的正确认识,探寻创新发展的可行路径,是当务之急。

目前,国内报业市场单一的盈利模式所遭遇的增长极限已引发多方关注,而数字化转型(也被称为全媒体转型或媒介融合)的探索实践也不容乐观,报业转型中这个关键问题若不能妥善解决,那么报业可持续发展的前景堪忧。需要指出的是,在媒体融合加快推进的现实语境下,已很难将报业从整个传媒生态格局中抽离出来单独考察,故而书中有时会用传统媒体概念来替代报业的含义,所举案例也会涉及其他传统媒体或企业,如国内报业集团的价值链品牌延伸、“新闻+服务”、“媒体+电商”、区域多媒体集群抱团发展,等等。现实中的各种探索实践,其主体往往都具有某种跨界的模糊性,既有以报业为主兼容其他媒体的传媒集团,也有不同类型媒介之间或传媒与其他行业深度融合形成的集团(公司),其在转型进程中取得的某些经验,对其他传统媒体具有一定的启示借鉴意义,故而研究报业转型问题,不能将其排除在外。

二、问题探讨对于理论创新的价值

如前所述,以移动网络和智能手机为代表的新媒体的迅速崛起,极大地改变了原有的传媒格局,备受挤压的传统报业为了自身生存发展的需要,必须进行转型突围的探索,寻找新的增长点,走出低迷徘徊的困境,为报业重生铺平道路。然而,目前国内报业转型对各种路径的选择尚存困惑,特别是报业盈利模式方面打破原来单一依靠广告的新模式阙如,后者正是报业转型获取资金支持的关键问题。本研究针对这一业界和学界高度关注且亟待回答的紧迫问题,从报业经营的角度切入,通过实地调研和借鉴传媒经济学的相关理论,梳理国内

报业转型的探索实践,选取其中具有代表性的典型案例予以剖析解读,找出问题的症结所在,在此基础上提出新的报业转型理念和思路,为实现转型的预期目标提供理论支持以及更具针对性的意见和建议。

本研究主要从经营管理视角探讨报业转型问题,并以此为讨论的预设前提。笔者认为,新媒体冲击下报业网络化生存的趋势不可逆转,在此语境下,报业转型应坚持“一业为主,多元互补”的发展理念,以长尾理论作为基础性的分析工具,以蓝海战略行动理论、二八原理、媒介生态位理论、规模经济与范围经济理论等为依托,构建一个报业转型的理论群,寻求各理论间的最大公约数,因为任何单一理论都难以担当报业转型的指导理论。从报业遭遇的现实困境出发,其经营突围之路在于实施多元化战略,即合理组合不同生命周期的市场产品,减少盈利途径单一(即只依赖广告)所带来的风险,优化整合报业内部资源,尽量促使多个相对独立的业务单元协调发展,以取得规避风险、媒体生态圈内的各个媒体实现优势互补的效应。

报业经营的多元化应立足本业,不放弃内容产业,适度涉足其他相关或非相关行业,形成规模经济效应,扩大竞争范围,降低经营风险,保持其竞争优势,这是长尾战略在媒介生态位理论中的反映,也是报业突围方向的选择。具体而言,按照蓝海战略的要求,报业组织现在要做的:一是改变传统产业的利润区,重新设定传媒产业竞争的游戏规则;二是不能只紧盯现有市场中“高端”或“低端”的用户,要努力去吸引潜在的用户(年轻读者),增加赢利渠道;三是不能一味地细分市场以满足用户的偏好,“用户导向”的主线不是无条件满足受众的任何要求,不能完全被用户牵着鼻子走,不能完全被动地受制于用户,而是要通过合并细分市场整合需求,盘活存量。在规模中实现分散,在范围中实现集中,力求实现两者的最佳结合。上述观点在某种程度上是对中国报业发展传统理念的颠覆,其对于报业转型既是一种理论探索,也具有一定的实际指导意义。这正是此项研究的价值所在。