



*Xiandai Chuanmei Jituan*

*Chanyelian Fazhan Yanjiu*

# 现代传媒集团 产业链发展研究



本书沿着“国际视野、理论验证、落脚中国问题”这样的研究进路，探究我国传媒集团如何通过新形态产业链的打造，来实现“做大、做强、做长”三大成长目标。

何伟 ◎主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

*Xiandai Chuanmei Jituan*  
*Chanyelian Fazhan Yanjiu*

现代传媒集团

产业链发展研究



何伟 ©主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代传媒集团产业链发展研究 / 何伟主编. —杭州:  
浙江大学出版社, 2013. 11  
ISBN 978-7-308-11795-1

I. ①现… II. ①何… III. ①传播媒介—企业集团—  
产业链—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 161221 号

## 现代传媒集团产业链发展研究

何 伟 主编

- 
- 丛书策划 吴伟伟 weiweiwu@zju.edu.cn  
责任编辑  
封面设计 春天书装  
出版发行 浙江大学出版社  
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)  
(网址: <http://www.zjupress.com>)  
排 版 浙江时代出版服务有限公司  
印 刷 杭州日报报业集团盛元有限公司  
开 本 710mm×1000mm 1/16  
印 张 19.25  
字 数 306 千  
版 次 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-308-11795-1  
定 价 55.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

**主 编:**何 伟

**副主编:**朱春阳 金君俐

**编 委** (以姓氏笔画为序)

朱春阳 何 伟 张亮宇

邵晓丽 陈 琼 郑西帆

金君俐 赵明超 袁志坚

郭 玮 谢安良



JD23.201110

# 做长产业链,更要做强产业链(代序)

何 伟

在全球报业面临生死考验的时下,探讨传媒产业链问题,既触及我国传媒理论的前沿,也回应了当下实践急迫的呼唤。

早在1987年,国家科委首次编制我国信息产业投入产出表时,将新闻事业纳入“中国信息商业化产业”行业。传媒的第三产业身份,其产业属性首次得到权威确认。到20世纪末,传媒业的利税已经超过烟草行业,成为我国利税贡献额居第四位的产业。

然而,实践中的确认则曲曲折折,传媒作为产业以及产业研究一度被严重阻滞。作为党报媒体,是无须考虑产业链问题的。传媒业的意识形态属性在我国早已根深蒂固,其产业属性则若隐若现。

“事业单位,企业化管理”体制,从接受政府财政“输血”,不进行成本核算、不上缴利润和免税的事业化管理,逐步转型为面向市场求生存的“自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展”的国有企业,报业的产业经济属性日益显现。报社变集团,事业转企业,文化传媒作为产业在神州大地自南而北风生水起,端着财政饭碗的中国报业,才认真考虑产业和产业链究竟是什么,应该怎么做。尤其是我们国家的党报媒体从过去承担单一的宣传功能,演进到今天肩负的宣传和产业的双重功能,实际上要求我们不仅要政治家办报,还要企业家办报。发行、广告、印刷、演出会展、物流配送、文化地产等相继进入媒体经营的“法眼”,经济范畴的产业链问题,也浮出水面。

作为我国传媒业起源的报业,曾长期游离于产业之外。报业曾经仅仅被视为上层建筑和意识形态部门,对于如何讲政治和发挥舆论引导功能,现有学科对实践的研究较为充分,但是,对于如何按照市场规则来构建传媒产业链和价值链,维护其健康发展的研究,则严重滞后,已经构成制约行业发展转型的瓶颈性因素。

传媒产业链研究,既是交叉学科,也是应用学科。理论上,产业链中的企业同属于一个企业集团或总公司,有着产权的关系纽带。总公司或集团公司通过控股或自建等方式对其他企业保持着强有力的控制,靠企业间的产权纽带形成一个产业链。它是一种在产业链内部进行“自给自足”的模式。无论横向整合,还是纵向整合,这种模式能够将产业链的各个环节纳入同一个经营体内,形成风险共担、利益共存、互惠互利、共同发展的经济利益共同体。

2002年6月,宁波日报报业集团成为国家新闻出版总署首批批准成立的38家报业集团之一。集团成立后,紧随市场化浪潮,加快产业发展,除传统的报刊业之外,又进入新媒体、图书出版、发行、演出、会展和地产等领域,在国内报业集团中,形成了产业链最长的产业集群之一。2009年,我到宁波日报报业集团工作,和大家一起肩负集团科学发展、加快发展的使命。这好比火炬接力,从新的起点出发,方向不能错,速度不能慢,唯其如此,越往前,路才会越来越宽,步伐才会更稳健。科学发展、加快发展的路怎么走?总体上,既要抓好导向,又要搞好产业;既要发挥现有优势,又要面对未来挑战;既要突破发展瓶颈,又要推进稳中求变;既要走出路径依赖,又要防范创新风险。延伸产业链,成为我们转型升级的主攻方向和艰难跋涉。

我们要面对的问题、挑战和发展瓶颈具有中国特色,主要包括:一是传统报业的竞争愈演愈烈,除了新华社在宁波办了一家都市报外,省城两大报业集团加大了对宁波这个“第二极”市场的争夺力度,直接推高竞争成本;二是新媒体的兴起开始分流传统媒体的受众和广告,而且逼迫传统媒体寻求新的增长空间,甚至寻求新的盈利模式,转型升级迫在眉睫;三是多元产业的经营、拓展既存在能力缺乏,又存在动力不足,多元产业对集团主营收入和利润的贡献率较低,集团的效益还摆脱不了对报刊广告的依赖,抗风险能力不足。应该说,这些方面的矛盾,其他兄弟报

业集团(报社)也同样遇到了,也在寻求出路和解药。

实际上,传统媒体面临的危机日甚一日。以笔者之见,眼下报业逃生的选择大致有二:一是靠行政分割的市场壁垒自保,维持垄断搞报道搞发行和广告,吃政府财政的补药延年益寿,其结果是大家都衰落,我衰落得晚;二是化蝶转世,即转型升级。其中一条主要生路就是延长产业链。国内许多报业集团已经有了显见的成果。这是一条积极的求生策略。正可谓早转早受益,晚转很被动,不转没生路。

在充分调研的基础上,宁波日报报业集团形成了“十二五”发展规划。这个规划,提出了新的战略目标,就是从传统的报业集团向新闻出版集团跨越,进而向文化传媒集团跨越的“三步走”战略。路径选择上概括为“六化”,即以转变发展方式为主线,以改革为动力,加快推进以全媒体为导向的多元化;以集约发展为导向的集团化;以新媒体发展为导向的数字化;以完善公司运作为导向的市场化;以资本运营为导向的资本化;以提升品质为导向的品牌化。而“六化”的内在逻辑则是不同产业和企业之间的关联构成的产业链,而这种产业关联的实质则是各产业中的企业之间的供给与需求的关系。这六个方面的举措,都关系到结构调整和资源重组,关系到产业链的优化和发展,关系到从生产关系层面来解放和发展文化生产力的全面创新。

理论指引实践。我们力求避免走弯路、险路,产业发展基本形成了传统报刊、出版发行、数字媒体、文化地产四大板块。我们提出,要做长产业链,更要做强产业链;要扩大产业规模,增强资产实力,更要优化产业结构,提高发展质量和效益。我们希望通过自身的积极创新、实践,为全国报业的改革、发展提供鲜活范本。同时,在我们寻求对策的行动之前,更渴望看到浸透着智慧的研究成果。

本研究是在对报纸产业的前途和新闻未来表现出相当多的忧虑的背景下完成的。宁波市传媒研究基地在本集团挂牌,复旦大学新闻学院与本集团有着长期、紧密的战略合作关系。“现代传媒集团产业链发展研究”宁波市社科研究基地课题,由本集团和复旦大学新闻学院的有关研究者组成的精干团队,对宁波日报报业集团初步形成四大产业板块的战略布局的创新、实践深有感触,对全国同行的共性需求、普遍矛盾也多有了解,对境外的相关案例也进行了借鉴,试图从学理上对传媒集团的



产业链战略进行归纳与分析,从实践上总结正反两方面案例的经验、教训,并提出了构建网状产业链是传媒集团的战略方向之一这一观点。

路漫漫其修远兮,传统媒体转型升级的产业链拓展是风雪弥漫中寻找家园的跋涉,是全行业的焦灼。我们渐渐清楚:淘汰我们传统媒体的,不是行业对手,而是我们的无所作为,明天的地位取决于今天的作为;传统媒体的掘墓人,不是新媒体,而是受众客户流失,留住客户就是留住了阵地;消亡的不是报,是纸这种介质,更非阅读。所以,阅读升级到哪里,我们就转型到哪里,产业链就延伸到哪里。

最后,呼唤更多的仁人志士投身我国丰富而又奇特的传媒经营实践中,呼唤更好的相关研究成果的问世。

2013年中秋于宁波水岸居

# 目 录

|   |       |
|---|-------|
| <b>绪 论:为什么要研究文化传媒集团产业链</b> .....        | (1)   |
| 第一节 研究的背景与目的 .....                      | (1)   |
| 第二节 与课题相关研究领域的研究综述 .....                | (4)   |
| 第三节 研究内容与创新价值 .....                     | (17)  |
| <b>第一章 传媒集团产业链:构建路径与战略选择</b> .....      | (21)  |
| 第一节 传媒集团产业链战略构建的基本问题 .....              | (21)  |
| 第二节 传媒集团产业链构建的基本模式 .....                | (27)  |
| 第三节 传媒集团产业链战略选择模型 .....                 | (47)  |
| 第四节 传媒集团产业链战略的实施与控制 .....               | (61)  |
| <b>第二章 传媒集团产业链:结构变迁与未来趋势</b> .....      | (66)  |
| 第一节 传媒集团产业链结构的变迁 .....                  | (66)  |
| 第二节 传媒集团产业链战略的趋势 .....                  | (77)  |
| <b>第三章 传媒集团产业链战略:中国经验与面临问题</b> .....    | (94)  |
| 第一节 我国传媒集团产业链战略的实践经验 .....              | (94)  |
| 第二节 我国传媒集团产业链战略的问题研究 .....              | (150) |
| <b>第四章 内容与体制:我国传媒集团产业链战略的突破方向</b> ..... | (162) |
| 第一节 内容创新:作为网状产业链核心的竞争力构建 .....          | (162) |

|   |       |
|---|-------|
| 第二节 体制创新:我国传媒集团产业链扩张的动力保障<br>.....      | (170) |
| <b>第五章 境外报业集团产业链构建模式与发展现状研究</b> .....   | (195) |
| 第一节 日本报业集团产业链战略的经验 .....                | (195) |
| 第二节 美国报业集团产业链战略的经验 .....                | (216) |
| 第三节 新加坡报业控股产业链战略的经验 .....               | (245) |
| 第四节 英国经济学人集团产业链战略的经验 .....              | (255) |
| <b>第六章 宁波日报报业集团产业链发展现状与战略选择</b> .....   | (259) |
| 第一节 宁波日报报业集团产业链发展现状的 SWOT 分析<br>1 ..... | (259) |
| 第二节 宁波日报报业集团产业链发展的战略选择 .....            | (271) |
| 第三节 宁波日报报业集团产业链发展的路径研究 .....            | (284) |
| <b>索 引</b> .....                        | (295) |
| <b>后 记</b> .....                        | (298) |

# 绪论:为什么要研究文化传媒集团产业链

## 第一节 研究的背景与目的

### 一、本课题研究的背景

相关研究认为,当前传媒业最大趋势是跨界与混搭。跨界是对既往传媒业固有的业态边界的打破:传播者角色的跨界、传播渠道的跨界、传播内容的跨界、产业资源的跨界、媒介市场的跨界等,主要是引入新的市场要素和功能因素之后,有助于实现相关要素的多重角色、多重使用,及至价值多重开发,营造新的价值实现模式;混搭是人们在传播要素、市场要素的使用和配置上产生了一系列跨界的颇具想象力的种种“混搭”模式,可以拓宽原有传媒市场边界,谋取更大市场版图。<sup>①</sup> 同类研究也发现,当前我国传媒业的格局与30年前的最大差异在于:国有资本尽管牢牢掌控着传统媒体,但民营资本已经借助新媒体这一通道进入传媒业领域,并且新媒体已经成为民营资本进军传媒业的主战场。同时,尽管国

---

<sup>①</sup> 喻国明:《跨界与混搭:中国传媒业当前发展的一道景观》,《新闻与写作》2011年第1期。

有资本也大量地进入了新媒体领域,但成长性并不理想。由于新媒体对信息接触平台的不断挖掘,模糊了原有的传媒业边界,我国已经形成了由新媒体领域和传统媒体共同构成的传媒业格局。从传媒业经济增长量的绝对值来看,传统媒体还占有一定的优势;而就年增长速度来看,新媒体明显处于优势地位。因此,“十二五”期间,要保持我国传媒业经济持续快速增长,不仅要重视国有传媒集团的改造,也要积极引入竞争机制。同时,区域与行业性的传媒业垄断是我国传媒业资源配置效率偏低的主要原因,并且是恶性竞争的根源,即现有恶性竞争产生的主要原因在于能够被准许进入的竞争空间相对狭小,导致在有限的空间内涌入过多的资源,进而形成恶性对抗的局面。传媒业合作创新的基础在于产业之间的融合,它使原有市场上的霸主不能成为现在的霸主,原有霸主想继续成就传媒业以往地位,只有与市场上那些能够提供独特价值的公司合作。

2011年,宁波日报报业集团经济总量快速增长,总资产达到24亿元,综合实力在全国传媒集团中居第14位(据《2011年新闻出版产业分析报告》)。媒介产品格局进一步完善,报网互动融合趋势增强,打造了全媒体数字技术平台,中国宁波网和一批新兴媒体发展较快。实施了管理体制、经营机制和以人事、用工、分配制度改革为主要内容的文化体制改革,成立了集团有限公司。宁波日报报业集团“十二五”时期的发展,总体目标是“践行科学发展,创办一流媒体”。“践行科学发展”,是以科学发展为主题,以改革为动力,以转型升级调结构、转换体制机制为主线,重在加快发展方式转变,从过去的数量型、粗放型增长转变为内涵式、集约式发展,主要战略举措是实施集团化、数字化、公司化、多元化、资本化、品牌化等“六化”。“创办一流媒体”,是打造国内同类城市一流文化传媒集团,重在提高媒体的内容品质和品牌价值,调整办报思路,要办更加好看的报纸而不是利润率最高的报纸,主要战略举措就是实现“提速、提量、提质”等“三提”。

对于宁波日报报业集团而言,面临的发展环境既存在着机遇,也存在着挑战:

第一,传统报业市场竞争加剧。传统报业市场的竞争愈演愈烈,从单一的“跑马圈地”升级为内容、渠道、终端营销合一的全面竞争,市场争

夺从过去的“抓大放小”转向“大小通吃”，从中心城市延伸至中心城镇，从大众化扩展至分众化，竞争性成本越来越高，传统报业的增长逼近“透明的天花板”。

第二，数字媒体推动传媒变局。数字技术、互联网技术和通信技术的发展日新月异，打破了媒体业界的边界，形成了新的信息空间和舆论场。媒体移动化的趋势增强，平板电脑、智能手机、移动阅读器等推动了终端和载体的融合，运营商、技术商参与到媒体产业的协作、共享、分配格局之中。数字媒体还深刻改变了传播生态，互动化传播改变了舆论流、信息流方式，用户对媒体的接触与使用更加主动和多元。无疑，数字媒体在内容免费化、服务增值化、传播去中心化、用户个性化等方面对传统报业的冲击具有相当杀伤力。

第三，传媒集团多元产业扩张冲动凸显。由于传统报业的高增长势头明显减缓，报业需要进一步整合资源，从过去的报业集团向传媒集团转型升级，其中，以报业为核心，适度向多元产业扩张成为一种趋势性的选择。大多数传媒集团已经向上下游产业拓展产业链，还有的向资本运作、文化地产、创意产业等领域进军，包括投资建设传媒产业园。相较于前几年报业依靠项目带动、局部先行试水非媒体产业的特点而言，报业的产业拓展明显呈现出多元化、资本化、园区化的趋势。报业多元产业扩张机遇与风险并存，如何既做大资产规模又确保投资收益，既实现产业链延伸又确保现金流安全，是新的重大考验。

## 二、本课题研究的目的是与意义

### （一）本研究的目的是

在一定的区域范围内组织特定的产业实施产业链式发展，可以实现人力、资本等生产要素的最优配置，根据传媒集团产业链的各个环节特点制定产业空间发展的合理布局，通过传媒集团产业链发展带动相关产业发展最终达到提高区域整体竞争力的目的。因此，我们从媒介融合的媒介市场现实与传媒集团多元化理论框架的相互观照出发，在传媒集团新形态产业链打造效率和风险规避两个层面对“产业链战略”进行考察，沿着“国际视野、理论验证、落脚中国问题”这样的研究进路，探究我国传

媒集团如何通过新形态产业链的打造,来实现“做大、做强、做长”三大成长目标。

我们研究的核心问题集中于:以传媒集团为代表的中国传媒业如何通过新形态产业链的打造来应对媒介融合的挑战?它们的基本思路是什么?获得了哪些成就?遇到了哪些困难?尤其是在新媒体冲击、转企改制、经济危机三重压力之下,我国传媒集团是如何实践新形态产业链战略的?

## (二)本研究的意义

第一,地方政府制定区域产业发展政策,促进区域产业升级具有重要意义。各地的产业开发区升级、生态园区建设、区域经济发展创新、招商引资等众多问题都急需产业链理论的指导。尤其宁波地区人均 GDP 在 2008 年就已突破 1 万美元,文化产业已经成为城市发展的重要产业之一。

第二,站在整个产业的发展角度,在产业链层次上通过分析传媒文化产业在宁波地区的聚集机理,揭示传媒文化产业发展规律、区域传媒文化产业的发展机制、区域传媒文化产业发展所需要的一系列配套环境等产业经济问题,从而更好地利用本地优势资源,发展优势传媒文化产业,提高本地区的经济实力和传媒文化产业竞争力。

第三,对宁波日报报业集团制定未来发展战略也具有重要意义。产业价值链是产业链的核心,传媒集团通过分析自己所处价值链的环节,确定传媒集团的业务流程,正确处理产业链内各个业务单元之间竞争与合作的关系,以实现传媒集团整体绩效的突破性提升。

## 第二节 与课题相关研究领域的研究综述

当前环境下思考我国传媒集团产业链的培育,主要涉及这样一些研究领域,包括:产业链以及传媒产业链的相关研究,媒介融合的相关研究,传媒体制改革的相关研究,全媒体研究,以及传媒集团竞争力研究五个领域。具体研究情况如下。

## 一、关于传媒产业链研究

### (一)关于产业链的相关研究

产业链是指在经济活动中,从事某一产业经济活动的企业之间由于分工角色不同,在上中下游企业之间形成经济、技术关联,产业中产业结点的变动会影响整个链条的变化。产业链中的产业结点的中断或缺失会影响产业配套能力和整个产业的发展。

产业链的思想最早来自于17世纪中后期的西方古典经济学家亚当·斯密的论述,他在《国富论》中写道:“生产一种完全制造品所必要的劳动,也往往分由许多劳动者担任。”他的观点主要局限于制造企业的内部活动,关注的是企业自身资源的利用。马歇尔后来把分工扩展到企业与企业之间,强调企业间分工协作的重要性,这可以称为产业链理论的真正起源。1958年赫希曼在《经济发展战略》一书中从产业前后向联系的角度论述了产业链的概念。

推动产业链理论逐步完善的是价值链与供应链理论的提出。1985年,迈克尔·波特在《竞争优势》一书中首次提出价值链的概念,认为“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链表示出来”,并进一步指出:“企业的价值创造是通过一系列活动构成的,这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个不断实现价值增值的动态过程,即价值链。”<sup>①</sup>价值链理论从微观层面和价值创造的视角阐述了产业链中价值增值的原因和机理。供应链的概念产生于20世纪80年代后期。作为一种新的企业组织形态和运营方式,供应链从微观层面考察了企业之间的关联关系。史蒂文斯认为:“供应链就是通过增值过程和分销渠道,控制从供应商的供应商到用户的用户之间的流,开始于供应的起点,结束于消费者的终点。”哈里森基于价值网络的概念,将供应链定义为采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网络。马歇尔·费希尔则指出:“供应链是指由原材料的供应商、制造商、

<sup>①</sup> 迈克尔·波特:《竞争优势》,陈小悦译,华夏出版社2001年版,第36—38页。



分销商、零售商、顾客等成员,通过与上游、下游成员的连接组成的链状结构或网络结构。”<sup>①</sup>产业链内部的联系归根结底还是企业之间的联系。这样,产业链和供应链之间就具有极强的相关性。实际上,供应链理论正是从微观层面和企业管理的视角阐述了产业链中企业之间分工协作的形式与内容。

20世纪末至今,相关研究主要从产业组织的视角对产业链治理进行了深入研究。其中,关于产业链结构演进的相关研究尤其值得关注,这是基于模块经济学研究的一种新发现。20世纪80年代以来,随着市场环境的变化和产品复杂性的提高,模块化(modularity)引起了业界与学界的普遍关注。模块化是与分工经济相联系的经济现象,是分工进一步延伸和深化的结果。由于模块化分工的产生,原来产业链中企业之间的关联方式发生了巨大变化,产业链各环节对价值创造的贡献也需重新界定。相关研究认为,80年代之后,资本积累新模型的重要特征就“标准化组件”和“弹性化定制生产”,即认为产业链的垂直分解过程也就是技术标准基础上的组织“模块化”过程。模块化不仅是对产业标准化的升级,也是对产业标准化的整合。产业链上的不同环节类似于一个个创造价值的“模块”,成了具有某种独立功能的半自律系统,可以通过标准的界面结构,按照一定的规则相互连接,从而在分离的组织空间中完成完整的价值创造活动。而通过柔性契约连接的“网络型”(network)治理模式,成为价值“模块”彼此协调的基础。这一变化,即“网络型”治理模式意味着产业链上的权力分布日益均衡,单个企业的权力在企业边界外的模块间交易中被大大削弱。在此基础上,更有学者认为,模块化生产主导着当今的产业组织,价值模块间的权力关系近乎平等,产业链治理已经日益表现为“网络型”治理模式。这种完全不同于传统产业链的表达与组成方式,被称之为“网络状产业链”。<sup>②</sup>对于模块化分工条件下的网络状产业链而言,模块之间的联系不再是简单的线性关系,而是纵向和横向的关联,进而交织成网络。这种网络状产业链分工的实质是知识分

---

① 转引自魏然:《产业链的理论渊源与研究现状综述》,《技术经济与管理研究》2010年第6期。

② 李想、芮明杰:《模块化分工条件下的网络状产业链研究综述》,《外国经济与管理》2008年第8期。