



复旦大学新闻学院教授学术丛书
总主编 米博华

中国媒体产业20年： 创新与融合

朱春阳 著

Celebrating the 90th Anniversary of the School
of Journalism, Fudan University

Celebrating the 90th Anniversary of the School
of Journalism, Fudan University

Celebrating the 90th Anniversary of the School
of Journalism, Fudan University

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国媒体产业 20 年:创新与融合/朱春阳著. —上海:复旦大学出版社, 2019. 9
(复旦大学新闻学院教授学术丛书)

ISBN 978-7-309-14494-9

I. ①中… II. ①朱… III. ①传播媒介-产业发展-中国-文集 IV. ①G219.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 179754 号

中国媒体产业 20 年:创新与融合

朱春阳 著

责任编辑/黄 冲

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海盛通时代印刷有限公司

开本 787×960 1/16 印张 15.5 字数 211 千

2019 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-14494-9/G · 2007

定价:50.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

总 序

米博华

今年是复旦大学新闻学院(系)创建九十周年,老师们商量策划出版一套教授学术丛书,为这个特殊的日子送上一份特殊礼物,表达对学院的崇敬和热爱。

九十年,新闻学院人才济济,俊杰辈出。教学与科研传承有序,底蕴深厚,著述丰赡,成就卓越。这套丛书选取的是目前在任的十五位老师的作品。老师们以对职业的敬畏与尊重,反复甄选书稿,精心修订文字,意在以一种质朴而庄重的方式,向九十年的新闻学院致敬。

作为学院一员,回顾历史,与有荣焉。我们这个被誉为“记者摇篮”的复旦大学新闻学院崇尚新知,治学严谨,站立时代潮头,引领风气之先,创造了诸多第一:老系主任陈望道首译《共产党宣言》全本,创办了中国第一座高校“新闻馆”;新闻学系第一个引入了公共关系学科,发表了第一篇传播学研究论文,出版了第一本传播学专著,主编了第一套完整的新闻学教材,创建了国内第一家新闻学院,在国内第一家开设传播学全套课程,建立了国内首个新闻传播学博士后流动站,第一家实现部校共建院系……在各个历史时期,新闻学院为中国新闻传播学科的发展,为中国新闻事业的进步,不断贡献非凡力量。

九十年是历史长河一瞬,但对新闻传播学科来说,其变化之巨是任何一个时代都不能比拟的。从铅铸火炼报纸印刷,到无像无形空中电波;从五彩缤纷电视屏幕,到无处不在互联网络;从无远弗届移动终端,到不可

思议 5G 传奇。科技进步驱动新闻传播学科迭代更新、飞跃发展，令人目不暇接。这套丛书力图从一个侧面展示新时代新闻传播学研究的进展，探讨未来新闻传播学科发展趋势和走向，回答新闻传播学理论和实践的紧迫课题。

大家知道，长期以来有“新闻无学”的说法，这种说法并不科学。与其他人文社会学科如哲学、历史、文学等相比，新闻传播学是近现代产物。实践探索、学术积累、研究成果都不够丰富、厚实。从某种意义上说，新闻传播学术大厦的构建还在进行之中，已经完成的工程也还在完善之中。但不能否认，新闻传播学是当代新兴文科发展最快、影响最大、应用最广、前景最为明亮的重要学科，没有之一。如信息产业方兴未艾一样，新闻传播学很可能成为这个世纪独步一时的最前沿学科。

我们看到的这部教授学术丛书，规模不算很大，涵盖的方面也是有限的。但我们从中看到了复旦大学新闻学院教授们不计功利的良好学风和独立思考的学术追求。特别是，老师们以海纳百川的胸怀与视野，从不同方面努力回答了基础和应用、理论和实践、传承和创新等诸多与时代切近的问题，令人读后启示颇多。

首先，新闻传播学具有高度应用价值，但不意味着这个学科发展可以离开牢固基础。不能把新闻传播学教育看成是一种简单的劳动技能或专业培训，其背后是政治、经济、文化、社会等诸多学科交叉的庞大学术体系。这也决定了只有把新闻传播学的基础夯实，才能不断增强其应用价值和效能。缺少体系性就没有专业性。其次，理论来自实践，而实践在理论指导下才能得到提升。未经过梳理的实践，有时可能就是一团没有头绪的随想，或者是一堆杂乱无章的感觉。只有通过系统、科学的理论研究，才能对事物规律性有更加深刻的认识。从这个意义上讲，新闻传播学是一门科学，是有学问的。再次，新闻传播学一以贯之的守正之路，就是要促进人类社会的和平友好、文明和谐、向善进步，新闻传播事业担当的使命不能变，也不会变。同样地，新闻传播学又是一门崭新的学科，必须回应互联网时代的云计算、大数据、人工智能等新课题，这是一个应该构建新闻传播学新高峰的大时代。

掩卷沉思,眺望未来:从大地重光的拨乱反正,到实现民族复兴的新时代,由业界到学界,由采写编评到教书育人,经历了我国新闻事业蓬勃发展的四十年,更感到“虽有嘉肴,弗食,不知其旨也;虽有至道,弗学,不知其善也。是故学然后知不足,教然后知困”。回望复旦大学新闻传播学教育光荣历史,阅读老师们呕心沥血的学术新作,自问:一个人一生能够做多少事?很有限。无非是培上几锹土,添上几块砖。个人作用远没有自己想象的那么大,但一代一代复旦大学新闻学院师生累积起来的力量,可以为后人留下一份丰厚的精神财富。我们将继续努力!

是所望焉,谨序。

2019年6月16日

目 录 | Contents

第一辑 中国传媒创新研究

同质化竞争：风险与规避 3

创新与模仿之间的博弈：《东方早报》入市策略分析 12

有效发行：一只中国报刊改革演进中的“麻雀” 21

报业经济新场景：世界与中国 32

当代中国需要什么样的党报？ 44

如何撬开阻隔全国性电视产业市场生成的大门？ 55

从冲突到合作：广电集团效率与公平的关系框架变迁 70

第二辑 中国媒体融合研究

新媒体经济：效率竞争、创新榜样与国际化示范 83

新媒体时代我国传媒业的创新特征与实现路径 90

媒介融合：传统媒体向新媒体学习什么？ 100

报业集团在中国：问题反思与发展方向 110

政治沟通视野下的媒体融合发展方向 119

如何塑造媒体融合时代的新型主流媒体与现代传播体系？ 131

我国都市报融合发展：主体重塑与目标选择 140

县级融媒体中心建设：经验坐标、发展机遇与路径创新 145

第三辑 中国文化“走出去”研究

中国文化“走出去”为何困难重重? 161

权益分割的技巧与市场延展的边界 183

我国影视产业“走出去工程”10 年的绩效反思 204

基于钻石模型视角的区域动漫产业扶持政策比较研究 216

代后记：问题意识是打开学术殿堂大门的钥匙 240

第一辑

中国传媒创新研究

同质化竞争：风险与规避^{*}

改革开放到 20 世纪 90 年代中期之间,可以被称为使中国报业的春天,开放的中国社会的各个阶层所面临的是匮乏的报业资源,在垄断化的特许经营报业制度下,报业只需划出一块地皮,就可过上衣食无忧的生活。然而,进入 90 年代后期,仿佛一夜之间,报业市场的“和平富裕”景象一下子被残酷的竞争所代替,报业市场由原来的相安无事开始走向“血肉相见”,新闻大战、发行大战、人才大战,全方位的报业大战遍地开花,硝烟之中,倒下的很多,但站起的更多。在众多的竞争之中,由于“内容为王”已成为这个时代报业成败的底线,竞争也以此为中心,使报业市场呈现出了不同程度的同质化趋势。

一、报业市场同质化的表现及成因

报业同质化现象表现在两个层次:其一是内容层次,典型特点是千报一面;其二是报业运营层次,表现为手法相似、运作雷同,缺少独树一帜的报业盈利模式。

第一层次表现得最为显眼。体育、娱乐、财经、IT 等热点报道,“你有我有全都有”。有人曾经把一个城市的几份报纸盖住报头让大家辨认,结果几乎无人能从内容上找出它们之间的差别。并且,报道策划方式、新闻文风、版面编排样式等内容的相关点,凡是曾让人们耳目一新的东西,都

^{*} 本文发表于 2002 年第 6 期《新闻记者》。

很快淹没在跟进者掀起的克隆大潮中去,形成了千报一面的报业生态现状。同质化的第二层表现也很直观。说搞新闻策划,遍地开花,到处是策而划之;说搞发行的“洗楼行动”,你来一遍我也来一遍;说搞发行大赠送,你送麻油,我就送色拉油;说搞多元化经营,也是你有我有全都有。现在,大家纷纷在搞融资,热潮滚滚,似乎由不得你不搞。

那么,同质化产生的影响如何呢?它的直接影响是人们所抱怨的报纸选择性的减少。并且,大量的报业资源也会因过度同质化而被浪费。但是,同质化也并非一无是处,它还具有积极性的特点。我们来看一下同质化的市场表现。在市场的作用下,每当进入一个同质化时期,总要有市场领先者为保持其竞争优势而作为创新力量出现,以打破报业利润的均分。当市场实践显示报业创新成功时,马上引起竞争者的跟进,进而形成新的同质化局面。这样,在不断的演进中,在报业市场优胜劣汰规律作用下,“同质”的主导方向表现为市场中报业最优秀的创新方向,报业市场的整体水平也将得到提高。同质化过程的动态表现恰恰显示了报业作为一种产业的市场化特征。

那么,为什么报业市场会出现同质化的现象呢?大致可以归结为两种原因。其一是报业发展本身的客观特点的限制。我国报业产业化发展尚处于起步阶段,原有的单纯事业性质条件下的管理制度束缚了报业对发展空间的拓展,在有限的空间内拥挤了过多报纸。以南京报业市场为例,由于《扬子晚报》占据了整个报业市场近 80% 的份额,成为不可撼动的晚报市场巨头,因此新兴报纸纷纷抢占早报市场,连老牌的《金陵晚报》也改为晚报早出。一时间,七八份报纸在获得资金支持的情况下拥挤在不到 20% 的市场份额中,有限的新闻资源加上有限的市场空间,同质化竞争面成为定局,价格大战遂成 20 世纪末报业竞争的一大壮观场面。另外,相对报业整体而言,还存在一个报纸内容供应市场的限制性问题。报纸所用的全国性以及国际性稿件,大多来自新华社通稿,本地稿件受地域性新闻资源限制,同质性高。正是内容资源市场作为报业运作的上游市场而存在,其发展的严重滞后加速了报业同质化时代的到来。其二,报业市场结构变动引发了主观上对同质化的追求。传媒业被许多专家宣称是

“中国最后一个暴利产业”，报业市场以远远高于其他产业的速度提升，使报业市场内部积累了一定量的盈余资本。受前期跑马圈地理念的影响，加上资本本身追求增值的本性，由业内资本新创了一批报刊。进入 20 世纪 90 年代，其他产业发展已进入相对的微利化时期，使各行业资本进入一个盘整期，导致出现了大量的闲置资本。报业发展的这种绩优特点使报业市场对业外资本充满了诱惑力，迫切希望转化为报业资本的冲动激荡在资本市场之间。而报业在中国的特殊地位使市场本身依然具有较高的风险，同质化作为一种安全的进入方式，使资本的进入得到相应的庇护。从经营的角度来说，同质化也是低成本扩张的策略，作为业内资本投资而生成的先期市场创新者已为资源的优化利用方式付出了相应的探索成本，由业外资本转化而来的报业资本生成的后期跟进者，只需照搬即可规避创新带来的风险。对于新的市场进入者来说，同质化的过程其实也是学习的过程。由于中国报业处于特殊的报业生态环境，如何才能学得好而且做得安全，应该是业外资本进入之后学习的第一堂课。当然，这也表明中国报业市场的进入门槛过低，不仅包括资本的门槛，还包括市场运作和新闻资源运作的技巧门槛，都偏低。这才导致新兴报业在短短的一个时期内就能通过简单模仿而使市场达到同质化的水平。

二、报业市场同质化的风险评估

同质化作为报业市场发展的一个必然现象，具有合理的一面，也显示出了深层的危机。有人把同质化的市场比作是一个免费的餐厅，但不知道什么时候这个餐厅就要收费了。早吃好早走的不会被收费，但待在最后的说不定就要以血本无归的代价来为吃这顿饭而付费。其实，就报业实践特点而言，能吃好免费晚餐的报纸没有几家，报业市场实行的是“王者统吃”原则。与其他产业相比，报业市场在同质化的过程中，出现更多的是泡沫，只有一小部分报业以螺旋式的轨迹形成资本沉积，最终扎根在报业市场，长成参天大树。所以，报业市场同质化最大的风险就是报业成为资本的“泡沫”。因此，对成为“泡沫”的风险的规避，应是报业进入到同质化市场层面的首要原则。报业市场同质化过程中的风险主要表现为以下三个方面。

（一）作为长期市场跟进者的风险

一个发育完全的市场竞争包括四个角色类型：市场领先者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。在不断同质化的过程中，如果在同质化的每一个层面，报纸都是以市场跟进者的身份参与到竞争中去，其发展的速度本身将构成一种风险。因为，作为市场创新者而言，尽管它为创新付出了较高的成本，但它同时也积累了创新的经验；并且，创新带来的高于平均利润的收益也往往归市场创新者所有。这样，每一轮的同质化过程中，创新者所投入的资本都获得了最大程度的增值，而如果跟进者的资本积累每次都要小于前者的积累幅度；那么，长期同质化的过程就变成了资本积累差距化的过程。报业市场有别于其他市场的一个突出特点是“王者通吃”，当基于资本积累差距而使报纸间的整体差距越来越大时，市场跟进者就面临被市场抛弃的危险；并且，由于资本与经验门槛的逐步提升，很可能使报纸被拒绝在同质化的大门之外。由报业市场消费者角度来看，由于创新者能够给他们提供不断变化的内容，他们的注意力将在创新的第一时间内被吸引，并由此形成品牌效应，使报纸消费者在寻找信息时由于品牌效应而进一步形成路径依赖，从而培养起良好的品牌忠诚度来保证报纸创新的进一步发展。作为市场跟进者最大的风险就是无法像创新者那样培养起品牌忠诚度，只能在价格、发行上打打散点。在一个“内容为王”的时代，很难想象这样一家仅仅靠模仿运作的报业能够在市场上良好地发展起来。

（二）作为长期市场创新者的风险

同质化冲击最大的是创新者的利益，作为市场创新者，即市场竞争结构中的市场领先者与市场挑战者，为维护他既得的超额利润，必然要不断地推出新意，以摆脱市场跟进者的纠缠。但是，这也意味着创新者将承担较大的研发(R&D)支出。这当然可以由创新获得超额利润来补偿，但当超额利润相当于或小于研发支出时，创新将成为报社的一种负担。进入 20 世纪 90 年代后期，当一些报纸感到面临同质化的威胁时，就不断地推出改版、扩版措施，并形成改版风潮，席卷全国报业市场。改版需要的报业市场调查、思路论证费用也越来越高。频繁的创新使报业不仅背上了

沉重的资金负担,而且造成了很大的负面影响。传播消费者是以报纸特定内容的功能与性质而聚合起来的,而改版是对原有内容的已有“版性”的改变,它“既展示和提供了一种吸引观众的新的可能,但同时也存在失去已有观众的某种风险”^①。市场研究表明,在激烈的市场竞争中,赢得一位“新顾客”常常要比留住一位“老顾客”付出的代价高出4~7倍,甚至更多。报业以频繁创新为代价来培养的具有忠诚度的消费者构成表现出流动的、不稳固的特点,这对基本市场的保持显然是增添了风险。另外,在经历了前期高速增长带来的高额利润的发展模式之后,报业市场经营者面对逐渐减缓的利润增长有一种误解,往往把此归结为报业的传播内容或运作方式出了问题,从而把希望寄托在不断的、频繁的创新上。这种源于资本增值本质的强烈冲动是可以理解的,但也要正确把握报业市场发展的现状。我国报业产业在经历了80年代的市场导入阶段和90年代初期以来的高速成长之后,目前正处于高速成长期的后半期^②,报业盈利的速度和环境都发生了变化,仅想通过模式变化来追回报业生长前期的高速度,显然是不现实的。频繁的运作模式与内容节目的变化将消耗报业大量的精力和资本,而由此产生的效益很有可能尚未出现就已被消解在新的创新中去了。

(三) 作为同质化市场本身的风险

因为创新要承担一定的风险压力,这导致同质化市场本身还在整体上存在另一种风险,那就是,出于对创新的可预测性风险的规避使市场的角色定位趋向于一致,最终导致市场上只剩下追随者,而缺乏创新者。就一定程度而言,同质化是市场发育趋向成熟的外在标志之一,但市场整体在同质化的某一层面保持过久,将使市场因缺乏必要的创新而趋于老化,面临被代用品市场逐步挤压而趋于边缘化的危险。各级党报的发展已显示出这种危险的征兆。在改革开放后的近10年的时间里,党报作为报业市场的先行者,获取了相对理想的发展空间,扩版、周末版改版等一度成为党报创新的亮点,但在此之后,大多数的党报陷入一种长期的同质化的

① 喻国明:《传媒产业发展,谋略刻不容缓》,载《南方电视学刊》2001年第1期。

② 喻国明:《未来五年我国报业发展态势展望》,载《新闻出版报》1999年3月9日。

状态中,原来相对活跃的党报市场也逐步趋于萎缩。当然,党报的长期同质化有着其超经济的因素在起作用,但归根结底也是对风险——经济的与政治的——规避力量作用使然。作为一种理性的发展方式而言,同质化必将表现为动态的递进型特征。如果同质化的市场丧失了动态的特点,如上述分析,它就丧失了作为一种积极的市场运作模式而存在的基础,将使整个同类市场进入一个衰退的过程。

三、报业市场同质化的风险规避

对上述同质化蕴含的风险予以合理规避的关键在于四点。

(一) 要有合理、有效的创新周期

市场结构中创新力量的存在是市场保持活力的重要源泉,并且是使同质化过程向积极方向转化的现实途径。但是,同时基于对创新风险的规避,对创新周期应有严格的、科学化的考察。合理的创新周期要保证创新带来的效益要远远大于创新活动本身的投入。对此周期的保证建立于创新的有效性上面,即创新要保证报业在运作的周期中保持一定时间的竞争优势,以获取尽可能多的超额利润。只有实现这样的目标,创新才算有效。要保证创新的有效性,就是要使报业提高核心竞争力,确立起竞争优势地位。合理有效的创新包括以下四个指标。(1) 要形成一定的创新复制壁垒,包括资本的、技术的和人力的等。例如,《广州日报》投资 10 亿搞印刷设备更新,保证了每天在早晨的两小时内印刷报纸 100 万份,在一段时间内形成其他报纸无法跟进的竞争优势。《南方周末》则凝聚了一批高水平的专业记者队伍,构筑起很难跟进的人力资本壁垒。(2) 创新不宜过于频繁,适当控制创新的成本。(3) 创新要照顾已有报业消费者的利益,在培养与关照他们忠诚度的基础上进行渐进的、系列的创新。(4) 创新要专业化、科学化、系统化。报业市场的高度复杂化,单凭几个报业管理者的智慧已很难作出真正的创新,要充分利用专业的调研机构,发挥“外脑”的智慧,来应对市场的挑战。

(二) 同质化市场进入运作要“大同小异”,不能全部照搬

这里以南京早报市场为例。在早期的报业大战中,《江苏商报》作为

报业市场的新进入者,它跟进的是《扬子晚报》,但它有两点做到了既跟进又不同,它把报纸定价定到 0.2 元,又进入到早报市场。这样,相对于当时的早报市场对手《服务导报》就有了更丰富的竞争力结构,又因避开了强大的晚报市场而获得了较大的生存空间。五个月之后,这份报纸成为南京早报市场销量最大的报纸。它的成功又引起了众多报纸的跟进,但策略相同,全都是早晨发行、降低价格。以至于出现了报价 0.1 元的发行价格奇观! 同质化到此地步其实已进入了混战阶段。当然,有人认为,混战的结果是使报业消费者获得了实惠,但笔者认为,任何报业市场行为都应是“传—受”双方双赢,这才是理性的表现。南京报业市场显示出的利益一边倒的格局,显然不利于报业市场的进一步培育,等于是把原来用于报业原始积累的利润拿出来让利于报业消费者,较低的利润对报业做大做强将产生巨大的制约作用。目前,南京早报市场存在的七八家报纸,资本实力都相对偏弱,如果有外来大报业资本入围,南京早报市场将面临很大的风险。

其实,就整个传播产业营销的过程来看,除了作为核心产品的传播内容可以突破之外,还有很多传播流程中的环节可以做文章。施拉姆曾提出过一个媒介选择或然率公式^①:

$$\frac{\text{报偿的保证}}{\text{费力的程度}} = \text{选择的或然率}$$

在报偿的保证中,传播的内容是最基本的,这在同质化的表现中也可看到,同质化程度最高的一个环节就是内容,这也是客观上不得不“大同”的地方。但是,我们可以看到,提高选择或然率的方式除了加大分母之外,还可以在减小分子上做文章,通过减少报业消费者费力的程度,形成方便快捷的内容获取路径,从而提高报业的市场占有率。显然,通过内容之外的“小异”也是市场创新大有作为的天地。在南京早报市场上,《南京晨报》显得后来居上,与众不同,也正是采用了上述市场策略。并且,在报业核

① [美] 威尔伯·施拉姆:《传播学概论》,陈亮、李启、周立方译,新华出版社 1984 年版,第 114 页。

心产品、形式产品的差异日渐缩小的今天,顾客满意经营战略(Costomer Satisfaction, CS)将成为当前较为流行的市场营销主导理论,各企业间为生存和发展而展开的竞争也将重心转向对于顾客服务的竞争^①。

(三) 市场跟进要“跟而有度”

准确地说,同质化是相对小的资本进入报业市场的一种资本的原始积累方式,或者说是较大资本面对报业市场的一种安全进入方式。主观上有意的同质化策略并非是资本在报业市场安身立命的长期的有效方式。当小资本积累到一定程度需要注意发展战略的调整。针对当前的报业市场而言,竞争已进入到了“大投入、大产出,小投入、不产出”^②的阶段,如果小资本的积累尚不够大,则应考虑在较大的市场中收缩,转而采用目标集聚战略,尽量寻找到一个能使自己的资本、技术或人力资源显示优势的市场区域,以保证自己免于因受到大资本的挤压;否则,很有可能血本无归。至于大资本进入报业市场中,在迈过进入门槛之后,要积极地投入到创新活动中去,因为资本的本质就是要获得最大程度上的增值,如果仅仅是做市场的跟进者,则永远得不到最高的利润回报。

(四) 拓宽报业运作的空间

从根本上说,同质化还有一个传播内容供应市场限制的问题。要从根本上繁荣报业市场,还要求有相应繁荣的、发育成熟的上游传播内容生成市场。这将是今后报业发展空间拓展的一个重要方向,也是从更深层次上规避同质化带来的“泡沫化”风险的策略之一。当由此产生出的产品系列化、运作规模化的效应形成时,市场跟进的门槛将被大大提高,掌握有自己独特的传播内容资源的报纸将因成为市场上的稀缺资源而受到追捧。除了上述纵向报业市场空间拓展策略之外,还有一个横向报业物理空间拓展的问题,即报业尽量要在一个合理大小的市场区域内运作。这样,当面对的传播空间加大时,相对多的市场资源将被放到一个较大的运作背景下被配置,选择的多样性将加大,从而避免了因传播物理空间狭小、传播资源的可选择性低而造成的较高的同质化。2001 年 8 月,中央两

① 芮明杰:《中国企业发展的战略选择》,复旦大学出版社 2000 年版,第 24—25 页。

② 喻国明:《未来五年我国报业发展态势展望》,载《新闻出版报》1999 年 3 月 9 日。