

## 论中国报业集团管理改革中的十大悖论\*

作者：邵培仁 陈兵

**摘要：**在经济全球化和区域经济一体化浪潮的冲击下，在经济体制和政治体制改革的推动下，当前中国媒介产业正处在痛苦的转型过程中。各种媒介经营思想的纷繁杂陈，不同媒介改革观点的相互碰撞，新旧传播观念的激荡与调和，中外传媒体制的比较与权衡，再加上媒介要完成自身体制的转型与再造，面临国内媒介的竞争，应对国际传媒的进入，中国媒介陷入了前所未有的困境之中，给人以无所适从的感觉。这既是旧的媒介产业范式陷入危机的标志，也是新的媒介产业模式得以降生的先兆。正是在这一时代背景和媒介转型过程中，如何科学、合理地解决中国报业集团管理改革中的各种似乎矛盾、对立的难题和悖论，建设有生命力和竞争力的中国报业经济，理所当然地成为当下中国新闻媒介产业改革的重点。

论文以唯物、辩证的方法，提出了中国报业集团管理改革中存在的用简单的管理学原理不能很好地加以解释的十大悖论：1、报业产权是公益事业还是文化产业？2、组建集团是市场行为还是行政意志？3、本质上是报业集团还是“翻牌公司”？4、报业的规模是越大越好还是越小越好？5、报业集团是先做大还是先做强？6、经营结构是个体理性还是群体非理性？7、组织结构是层峰制还是扁平制？8、战略取向是全球化还是本土化？9、发展策略是多元主义还是专业主义？10、市场定位是大众化还是小众化？对于这十个方面的困惑与难题，论文谨慎地运用媒介经济与管理理论和传播生态学的观点，从不同层面和角度进行了客观呈现、理性分析和科学解剖，并试图结合中国国情和媒介实际，寻找理解的方式和办法，探索解决的途径和措施，推动中国媒介产业和报业集团的良性发展。

**关键词：**报业集团；管理；改革；悖论

在经济全球化和区域经济一体化浪潮的冲击下，在经济体制和政治体制改革的推动下，当前中国媒介产业正处在痛苦的转型过程中。各种媒介经营思想的纷繁杂陈，不同媒介改革观点的相互碰撞，新旧传播观念的激荡与调和，中外传媒体制的比较与权衡，再加上媒介要完成自身体制的转型与再造，面临国内媒介的竞争，应对国际传媒的进入，中国媒介陷入了前所未有的困境之中，给人以无所适从的感觉。这既是旧的媒介产业范式陷入危机的标志，也是新的媒介产业模式得以降生的先兆。正是在这一时代背景和媒介转型过程中，我们认为，首先需要将具有典型意义的中国报业集团管理改革中的各种似乎矛盾、对立的难题和悖论找出来，逐一加以分析研究，并探索解决的途径和办法，将有利于推动整个中国媒介产业的改革与发展始终沿着健康、正确地方向前进。

### 悖论一：报业产权是公益事业还是文化产业？

集团是企业发展到高级阶段的组织形式。而企业则是在追求经济利益的目的下、具有各要素的契约连接分工协作和管理协调性质的经济组织。在我国报业集团的性质问题上，一直就存在着困惑和争议，主管部门、报业集团经营者和学术界均没有完全达成共识。按照相关的政策规定：作为具有中国特色的报业集团，不能完全按企业模式运作，其性质是“事业单位、企业化管理”。对此，原国家新闻出版署副署长梁衡一针见血地指出“这种说法有点羞羞答答”。他认为：“报业从宏观上讲，是一个产业，从微观上讲是一个企业。”[i] 作为一个企业，当然是以盈利为第一目标。但对我国的报业集团来说，政治效益却是第一位的。上级主管部门不得向报业集团下达经济创收指标[ii]。我国报业集团的最高决策机构是党委或社委会，一般不设董事会，也与一般的公司和企业不同。这就使我国的报业集团的性质变得模糊不清。

因为“事业单位”与“企业化管理”是两个性质完全不同的概念。“事业单位”的定性固化了报社的行政氛围、管理环境和工作模式，制约着报业经营的运作和走向。而“企业化管理”和市场竞争的客观需要，却要求报社成为真正的市场主体，按照市场经济的规律办事。承认报业是产业但有着“特殊”化，也就是说报业可以是产

业，但不能“产业化”；报业集团实行企业化管理，但不能“企业化”。在经济学上，集团是企业的集合体，不企业化，集团因何而立？如果否认报业集团的企业性质，就会导致对报业集团的性质产生认识上的混乱。如果说组建集团公司的报社不是企业，那么这与我国的《企业法》、《公司法》违背。不是企业又何必非得取名为“集团公司”？

这一与经济学原理或常识矛盾的悖论，首先反映在集团目标的公益化与商业化上面。公益化主要体现为对社会经济需要的满足和为社会经济服务所产生的效果两个方面。从传播生态系统来观照，在市场利益和商业逻辑的驱动下，报业集团往往在社会责任、伦理道德与巨额利润、读者知情权的选择中陷入困境。在一些西方报业集团看来，报业主要是一种商业（Business），最终目的不过是为了赢利。但这导致一些报业及其从业人员滥用新闻自由，热衷于暴力与色情传播；在倡导受众知情权、选择权、反论权、表达权的同时，却违背职业道德，做出许多违反传播生态的事情。公众在科技享乐主义（audience technical hedonism）的麻痹中，对公共论坛的缺失更是视而不见。古典经济学坚持认为，企业的存在就是追求利润最大化。但是，如果报业集团单纯追求利润最大，那么媒介产品就有可能丧失自身的品质。不过如果报业集团只重视公益化，过度强调社会效益和舆论导向功能，则可能导致集团利润下滑、亏损，最后难以为继，直至破产。

## 悖论二：组建集团是市场行为还是行政意志？

组建报业集团的直接动因，一是联合创造新的生产力，二是制度创新。这样可以优化资源，调整结构，将现有的资产、设备、技术、人力和信息资源等生产要素重新组合、合理配置和优化利用，从而全面强化积累机制，提高资本增量的再投入能力，追求资产增值的最大化。这就要求居于核心地位的母公司首先要处于强势，然后再通过资本运作或兼并掉对自己扩张业务有用的公司或者对自己未来发展形成市场竞争的公司，慢慢形成产业集团。母公司可以调动其优秀的管理团队整合新收编进来的团队，用制度化的经营管理模式强行使新加入的子公司与其接轨，处于与母公司相同或相近的竞争状态。西方传媒集团的形成多是如此。为了达到在媒介市场上的扩张和利润最大化的目的，西方的媒体在“集团化”之后通常会立即采取更换总裁、裁减人员、合署办公、精简机构、资源共享、设施合用等措施，有时甚至采取停办媒介、解散员工等更加激烈的手段。

反观现阶段，中国组建报业集团的初衷是通过资源整合、结构优化来增强竞争力，本应该充分发挥市场机制这只“看不见的手”的作用。然而事实是，中国报业集团的形成多是行政意识这只“看得见的手”的产物，走的是“试点——推广”的渐进式道路，以特许改革为基本特征，突出表现在对报业集团的严格的行政审批制上 [iii]。这样做就有可能产生路径依赖性。所谓“路径依赖”，这是1993年诺贝尔经济学奖得主道格拉斯·诺斯（Douglass C. North）提出来的，其中心思想是在于说明变革过程中，不彻底的路径选择有自我强化的惯性作用 [iv]。以此来对照中国报业集团的重组，居于核心地位的通常是政治地位、行政级别较高的党报，因为有关政策规定组建报业集团必须以“党报为龙头”或“以党报为主”。而当今中国报界，党报的经济实力和经营状况通常不太好，而效益好的大多是都市报和晚报，即所谓“大报衰弱、小报兴旺”的独特现象。因此，现在的这种以党报牵头兼并晚报、都市报组建报业集团的模式，无异于“以弱凌强，以小吃大”。但是，由于有政策特许和制度特许，这种现象不但出现了，而且有蔓延之势。在新旧两种体制交替并行中的既得利益集团，他们会反过来力求巩固现有利益格局，阻碍进一步的媒介改革与发展。

当然，我们也不希望中国的媒介开放重蹈菲律宾和东欧国家媒介过度开放的覆辙，中国组建报业集团不能完全依靠市场机制，需要稳扎稳打，步步为营。我国现有报纸为2000多种，政府希望能通过一些党报的“集团化”把这几年渐渐流失的权利重新收回来，加强行政的监管力量，削弱市场的“看不见的手”的影响。根据中国的国情，我们不难理解有关部门以“报党为龙头”组建报业集团，从而达到对媒体加强监管的用意。因为控制几十家报业集团总比控制上千家报纸要容易得多，还可以更好地发挥报纸的“喉舌功能”，有效地提升“舆论宣传的导向作用”。但是，这又导致“报业集团化”后的报业领导者均把“不犯错误”作为自己的头等大事和惟一政绩。结果“政绩”上去了，“业绩”下来了；领导高兴了，读者生气了。当为了提高工作效率、节约工作成本而需要大幅裁员和高层管理者再调配时，主管者常常会发现要么是根本无从选择而全盘保留，要么会成为一些势力团体“排除异己”的“良机”。[v]这与组建报业集团的初衷显然是背道而驰的。

## 悖论三：本质上是报业集团还是“翻牌公司”？

在中国，集团的权威性表述是党的十五大提出的：“以资本为纽带，通过市场形成具有竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国的大型企业集团”。那么作为报业集团，就应该是以报纸媒体构成集团核心竞争力的企业集

团，具有一般企业集团的性质和特征。

可是按一般集团组织形式和性质特征，目前已经组建的报业集团从体制架构到运行机制，可以说都不具备。它不是多个法人体；没有多种经济成分；没有多层次的经济结构；没有多功能的经营特征；组织形式不是真正意义上的以现代企业组织制度为内容构成的组织结构；经济实力一般[vi]。就其本质来说，目前中国的报业集团只是“拼舢板”，还不是“造航母”；只是“翻牌公司”，还不是真正的报业集团。

中国报业集团的资产是国家所有，目前政府以政治利益最大化作为对报业运作的第一要求，而没有像一般资产所有者以利润最大化作为对报业运作的第一要求。政府和集团之间没有明确责权利的关系，这就有可能使这部分国有资产管理悬空。报业集团在发展中遇到困难或制定战略，也不知该找谁解决或拍板，其经济效益无法从法人主体上得到保证。当然，我们可以说报业集团之所以不具备一般企业集团的组织形式和性质特征，是由报业集团自身的产业特点和发展的阶段特点决定的。但中国报业发展20多年，特别是组建集团后的实际运作现状是，国有资产的所有权（国家）同经营权（报社）实际上已经分开，报社事实上已经作为一个企业，拥有并独立运营着这一部分国有资产，而且还有经营其它性质的资产所有制的经营权，实际上已经在按集团化的模式运作，只不过在法律上政府没有明确授权。因此，尽管报业集团表面已成型，但从资产构成集团核心内容的权属关系角度讲，它又是不成熟的。

#### 悖论四：报业的规模是越大越好还是越小越好？

从上世纪80年代以来，西方经济界倡导“凡是小的就是好的”社会理念，他们强烈建议把大企业化整为零。理由主要是船小好调头，小企业比较善于适应信息社会的多样化、非标准化的要求。而进入90年代以后，企业利润出现危机，并购浪潮飙升，此时在一个行业里只有做得最好、最大规模的企业才能获得更大的生存和发展空间。因此，又有人提出企业只有做大才能降低成本、提高效率 and 抵御风险。

由于国内的报业集团在成立之初，并不是按照市场竞争的规律自然衍生出来的，总有一些先天的不足。但是这并不妨碍已经成立的和将来可能按市场规律产生的报业集团逐渐取得竞争优势，在激烈的市场竞争中占据一席之地。但问题在于，究竟是规模小的报社还是规模大的报业集团有利于进入媒介产业的“游戏场”？如果按照传统逻辑关系，未来社会充满不确定性，受众也存在着众多不确定性，只有小型报社特有的灵活性才能与之适应并获得迅速发展的机会；但是，在报业全球化、国际化的大趋势下，似乎不成立报业集团，不仅同时代潮流不合拍，也不符合节约成本、资源共享、分散风险的经济原则。

那么，报业集团的规模究竟是越大越好，还是越小越好呢？大应该大到什么程度，小又可以最低小到什么样的规模？这是一个困扰着学界的问题。我们撇开争议，姑且将报业集团看成是一种企业，到经济学界找一找说法。著名的经济学家科斯(Coase, R. H.)，第一次提出了一个比较有说服力的理论，即交易成本理论(A Transaction Cost Theory of Politics)。通过交易成本，科斯系统的解释了企业的性质以及企业的规模问题，他认为这是企业和市场的边界问题。市场通过价格机制，通过谈判、讨价还价来决定交易，这样就涉及到交易成本；而企业通过企业内部的行政命令配置资源，无须交易。故交易成本的多寡决定了企业和市场的边界。[vii]在1991年接受诺贝尔经济学奖的演讲中，科斯进一步补充说：“谈判要进行，契约要签订，监督要实行，解决纠纷的安排要设立，等等。这些费用后来被称为交易费用。”[viii]一般说来，随着一个组织的规模扩大到一定程度，管理费用的提高就不再是简单的线性增加，管理费用增长幅度可能会超过交易费用的节约。所以可以说，报业集团的规模是有一个合理的平衡点的。我们可以观察到世界上没有出现这样的情况：即在一国的报业集团大到全国只有一个报业集团控制的局面；也没有出现一国国内没有报业集团，而完全是市场作用的局面。

报业集团的规模大小的悖论，如同“美诺悖论”[ix]一样，即使不能够得到完美的诠释和消解，也不影响我们做大做强报业集团本身。放眼西方发达国家的传媒集团，这个悖论我们可以暂且搁置，因为我们的报业集团无论从行业跨度还是经营规模都无法与之对比。

#### 悖论五：报业集团是先做大还是先做强？

在加入WTO后，国际传媒集团迟早要进入中国市场，中国报业面临挑战，担负着在竞争中求生存、求发展的历史重任，而组建报业集团正好顺应了媒介市场发展的需要，也符合国家增强报业的综合实力和在国内外的影响力的大政方针。

早有学者指出，今后我国媒介仍将是带有行政配置色彩的权力干预下的垄断竞争，走西方媒介市场经由纯粹自由竞争进入垄断竞争的道路，既不符合中国国情，也没有现实可能性。于是，政府主导的传媒集团化应时而动。而面对全球经济一体化的新形势，对于政府而言，这样一种改革路径的选择更是可作多方面的解读：其一，

随着中国加入WTO和逐渐汹涌的全球经济一体化浪潮，中国传媒要在更大范围参与国际新闻舆论的竞争，必须“做大做强”，从而增强传媒实力，产生规模效应，形成强势媒体；其二，媒体是文化产业的先行者。为适应经济全球化和传媒发展的新形势，各国政府积极采取措施放宽和取消对媒体的一些限制，扶持本国传媒企业扩张，以此提高本国的文化竞争力，而我国文化产品在国际市场上占有率还非常低，特别是进入20世纪八九十年代，全球企业大兼并浪潮愈演愈烈，美国和一些发达国家的传播媒介也掀起新一轮的并购风。这些都会影响到我国传媒业的发展；其三，集团作为一种经济实体形式，具有其独特的经济功能，利于产业结构调整和优化资源配置。

由此，报业集团化作为报业“做大做强”的基本形式成为必须的选择。但是“做大”和“做强”是不同的。中国企业界素有“做大”情结，追求经济总量的扩张。传媒界也似乎有一种错觉，以为“做大”就是“做强”了，将几个媒体捆绑在一起，就以为成了“巨无霸”。殊不知“捆绑不成夫妻”，通过行政手段而非市场力量组建的媒体巨人的种种弊端，往往很快就暴露无遗，诸如“媒体能量由向外成长变成向内斗争”、“人心涣散，政客横行”、“管理部门走向肥大和层叠”、“管理效率和经济效益下降”。这种“虽大非强”的案例太多了。

“做强”，从经济学的基本价值判断来看，就是资源配置的效率问题。中国的媒介集团要“做强”，一定要防止走入“行政干预式、急功近利式、竭泽而渔式、倒买倒卖式”等四个误区[x]。如果在组建报业集团的过程中，不对媒介资源进行整合，不对媒介体制进行优化，甚至根本不按市场规律和竞争机制办事，只是依靠行政力量强行捏合起来的，那么结果往往适得其反，事与愿违。

#### 悖论六：经营结构是个体理性还是群体非理性？

这几年，中国报业集团化和媒介集团化步伐很快，新闻主管部门和媒介研究专家学者也提供了不少对策。报业集团管理改革所形成的行业结构是社会讨论的重点之一。这可以看作是一个重要的悖论，解决不当将会引起不良后果。

这一悖论实际上是个体的理性与群体合成的非理性。经济学上有一个原理，就是个体的理性有时会导致群体的非理性，即“合成谬误”。也就是说，作为市场经济主体的个体，固然有理性（即行为以自身利益最大化为取向），但是所有个体理性的加总，有时却会出现非理性的结果。由报业集团改革所带来的媒介产业结构调整，即每一个报业集团都对资源进行重新整合和合理配置，应视为追求经济效益的理性行为。不过，假设我国每一个报业集团（实际上也包括广播影视集团、出版集团、发行集团等）都按照媒介市场信号的引导，采取理性的行为，追求经济效益，必然会出现每个报业集团结构趋同的现象，从整个社会群体来看，会产生媒介产品重复生产，报业价格战升级，最终是每一个报业集团的利润都会受损。一家报业集团看到了某种产品（如都市报）的潜在利润，投入生产后其他报社随之跟进；一家报业集团看到报纸降价可以有效提高发行量，降价之后其他报纸纷纷仿效；具备条件的成立了报业集团，不具备条件的也想方设法做成集团，等等。所有这些，都极易造成恶性竞争和资源浪费。这种跟风或模仿从理论上讲是似乎是理性的，然而这种理性是有限度的，因为没有一家报业集团完全知道潜在利润消失的临界点。这显然是一种非理性的结果（即媒介产品超过了受众需求的状态），市场机制固然会对报业进行调整，如有的报社亏损严重退出市场，但是市场这双“看不见的手”其作用具有滞后性，即等到媒介社会资源失衡再产生作用，实际的损失已经形成。此时报业集团只能被动的接受这种群体非理性的结果。所以，在中国的报业集团管理改革中一定要注意防范这种本来是个体的理性行为，合成后却变成群体的非理性结果。

#### 悖论七：组织结构是层峰制还是扁平制？

随着报业集团化的迅速发展，复杂的报业组织结构的难题浮出水面，摆在了决策者的面前。目前，中国报业集团在管理结构上存在着是层峰制还是扁平制的争论，由于它们优劣同现、利弊共存，也是一对让报业领导者和研究者十分头疼的悖论。

层峰制和扁平制的悖论，主要涉及两个问题。首先是管理的幅度问题。美国管理学家格丘纳斯

(V. A. Graicunas)在对管理层次进行分析时指出，当向经理回报的人数以算术级数增加时，它们之间的最大关系数是以几何数增加的[xi]。计算公式是： $C=N[2^{N-1}+(N-1)]$ 。其中C是关系数；N是指下属人数。从计算公式不难看出，随着下属人数的增加，关系数的增加，带来了管理人员之间协调的不便。因此在确定报业集团的管理层次时，也必须考虑到有效管理幅度的制约。其次是管理层次的问题。一般来说，当组织规模一定时，管理幅度与管理层次成反比关系。用公式表示为：管理幅度×管理层次=组织规模[xii]。从公式可以看出管理幅度越大，层次越少，其管理的组织结构的形式呈扁平化；反之，管理幅度越小，管理层次越多，其管理组织结构的形式呈层峰制。

由此可见，若报业集团采用层峰制，每个层次的管理幅度就比较小，在作业人员一定的时候，需要增加许多中间层次的管理人员和基层管理人员。其结构特征主要表现为高而瘦，主管人员直接管理的下属人员比较少，能

够进行有效沟通、指导以及对其工作进行严密的监督和控制，分工明确，纪律严明。但是，采用层峰制，管理层次多，协调任务重，容易导致产生相互扯皮等现象；随着管理人员和办公设备、办公用品、活动经费的增加，管理成本也水涨船高；媒体内部信息传输过程的增加也易造成信息的失真和决策的失误。

若报业集团采用扁平制，则可以弥补层峰制的某些缺陷，如降低管理费用，比较容易了解基层情况，有利于促进基层管理人员的成长。随着报业集团管理层次的减少，下属在决策中作用增强，发言机会增多，基层人员有了施展才华的机会；同时由于上级把主要的作业责任授权给下级，上层就会有较多的时间和精力进行战略方面的思考；纵向的沟通层次的减少，能加快信息的传递速度和减少信息的失真。扁平制的不足主要表现为：由于管理幅度增大，各级管理人员工作的负荷加重；由于管理角色由监督者向领导者转变，对各级管理人员的素质要求也随之提高；对基层员工的要求也相应提高，要求员工自主、自觉、自发、自律，否则比较容易出现失控的现象。实际在具体地运作过程中，报业集团究竟是采用层峰制还是采用扁平制，完全可以根据报业集团的规模和管理人员的素质作出合理安排，也可以扬长避短、两者兼顾。

### 悖论八：战略取向是全球化还是本土化？

早在上个世纪50年代，加拿大传播学家麦克卢汉（Marshall McLuhan）通过对媒体的研究预测到了传播全球化的趋势，提出了“地球村”的概念。近年来，随着交通工具和信息技术的飞速发展，全球化得到前所未有的认同[xiii]。其中跨国公司（Transnational Corporation）成为全球化的主体，它通过对外直接投资（Foreign Direct Investment）组建子公司或者合资公司来实现其全球化的目标[xiv]。当前西方媒介巨擘纷纷准备登陆中国市场，中国报业集团也认识到了全球化所带来的巨大利益和潜在商机。面对风起云涌的全球化浪潮以及国外传媒企业的觊觎，全球化还是本土化这个悖论摆在了中国报业集团的面前。

全球化可以使得报业集团发挥“后发优势”、占有更多的市场，获取更多的利润，还可以学习和借鉴国外的报业操作模式以及管理经验。同时全球化带来的挑战也需要中国的报业集团深思：首先要面对更为直接和激烈的国际竞争；面临规模的迅速扩张给报业管理带来的挑战；以及进入一个陌生环境以后所带来的文化上的震撼和文化的融合。由于世界上不同国家、不同地区、不同民族的人们，在心理需要、文化需求和审美意识等方面都存在着较大的差异性，文化因素也可能会成为媒介全球化的最大障碍。

本土化的战略因为是植根于自身的民族的文化氛围中，较少文化上的碰撞、磨擦和挑战，很容易给中国报业集团带来旺盛的生命力和巨大的利润点。即使在媒介竞争非常激烈的今天，中国的报纸覆盖率也远远没有达到饱和的程度，只要报业集团能很快的识别和找到受众的潜在和压制的需求，并推出相应的适合受众口味的精神产品，就可以争得有更大的发展空间。但是，本土化战略所带来的隐患也值得报业集团深思。首先就是容易受到市场的限制，难以达到产业的多元化，以规避某些系统性风险；同时，在遭遇竞争时，当更强大的媒体推出同样的产品，采用同样的营销策略时，本土化传媒应对和抵抗能力就比较薄弱了。

鱼熊和掌不可兼得。到底是全球化还是本土化，中国大多数报业集团在这个问题上似乎还没有形成共识。但是有一点是可以肯定的，那就是全球化代表着时代发展的方向，而本土化也是报业集团生存的根本，是一块根据地。因此，如何正确处理全球化和本土化两者之间的关系，正在考验着中国报业集团领导者的智慧。

### 悖论九：发展策略是多元主义还是专业主义？

在我国的报业集团管理改革中，还存在经营上的多元主义和专业主义悖论，一些报业管理者和学者甚至认为，多元化战略能实现报业集团的快速扩张，是当前中国报业集团生存与发展的基本战略。多元化倡导者最通俗的理由就是：“不要把全部鸡蛋都放在一个篮子里”，即追求成长以及降低与分散经营风险。而专业化的追求者却更欣赏马克吐温的叮嘱：“把所有鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好那个篮子。”至少看一只篮子比看多只篮子的成本要低得多。

在报业经营管理中，多元化可分为相关多元化和不相关多元化。相关多元化在报业产品、技术上与报业主导业务相关，运作得心应手，比较安全；而不相关多元化则与报业主导业务无关，复杂又危险。在20世纪五六十年代，西方曾出现过多元化热潮，许多世界著名企业纷纷推行多元化经营，有的成功了，有的失败了。我们发现，在西方媒介经营管理实践中，相关多元化的成功率远远高于不相关多元化。

因此，中国报业集团要实施多元化战略，首先应该进行的是相关多元化战略，而不是先实施不相关多元化战略。只有在相关多元化已经完全确立了其不可动摇的市场地位以后，才能逐步进行不相关多元化。在实施不相关多元化战略时，必须在“营造核心竞争力”和打造“拳头产品”基础上，科学选择时机和切入点，然后集中资

源，依照“延伸→扩张→再延伸→再扩张”模式循序渐进。这就象打仗一样，先攻破一个缺口，建立一块阵地，再由点到面，争取更大胜利。因此，报业实施多元化不可能一蹴而就，只有具备足够的实力，才可多头作战。然而，我国的一些报业集团在本身的相关多元化运作还存在问题和困难的时候，就迫不及待地开始不相关多元化运作，其决策的科学性和核心竞争力是值得怀疑的。按照“坎理论”，报业集团如果实施多元化，其成长有六道坎：技术坎——营销坎——管理坎——观念坎——战略坎——文化坎。以目前的报业集团现状分析，每一道坎都是艰难的。

更何况，多元化还可以使品牌模糊。如果报业集团多元化扩张是眼花缭乱的产业离散型扩张，那么，报业集团究竟是什么品牌，是新闻品牌？IT品牌？房地产品牌？还是通讯品牌？当一个报业集团的开始模糊以后，就等于什么都不是了。按照印象形成理论，报业集团在公众心目中只能收敛为一个印象，那就是：报业集团是一个什么都生产的企业集团。

那是不是要坚持专业主义呢？专业化经营的核心竞争力就是引领潮流的信息内容资源。专业主义学者坚信：“鱼和熊掌不可兼得。”专业化被认为是树立品牌、狙击市场的关键。“专”是为了“精”，“精”是为了“胜”。现代新闻媒介产业的内容越来越广泛，专业分工越来越细，只有集中精力、财力、物力和人力专攻一业，才能奠定了坚实的基础，不断取得进步。坚持专业化的学者认为，报业集团可以坚持专业化经营战略的主要依据是新闻媒介产业具有广阔的发展前景。等到将新闻媒介产业的利润滚大后再向其他领域扩展不迟。这实际上是一种内部发展的方式，即密集增长战略。报业集团专业化经营最大的劣势是缺乏规模经济优势，在这个市场为王的时代，极有被并购的风险。而且，一旦新闻媒介产业经营不善，则没有一个优势领域，生存都成问题。多元主义，还是专业主义？报业集团怎么选择都是为难。也许我们可以这样说：“在专业主义还是多元主义的问题上，中国报业集团现在不只是应该居安思危，更应该居危思进”。

### 悖论十：市场定位是大众化还是小众化？

传播对象的选择如同传统企业所遇到的产品定位难题。报业集团通常可以采取两种定位策略，即大众化和小众化策略。大众化论者主张媒介采用泛化生态位(Generalization Niche)，信息产品要能满足各个知识层面、各个年龄和收入阶层的需求；依据市场细分理论，小众化论者主张采用特化生态位(Specialization Niche)，强调信息传播主要针对某一个阶层或类型的受众，目标消费者类型清晰，特点鲜明。

在具体运作过程中，到底是选择大众化的策略还是选择小众化的策略，许多报业集团举棋不定。改革开放之前的中国报纸往往都遵循大众化的编辑策略，试图为各个阶层的所有读者服务，因为当时的发行资源和广告资源比较匮乏。随着读者收入水平的提高和广告商开始日益重视广告，针对不同社会阶层和读者不同需求的小众化报纸应运而生，并显示出勃勃生机。那么在这种情况下，作为拥有多种报纸杂志的报业集团，应该如何确定自己的报纸编辑策略或生态定位呢？如果采用大众化的编辑策略或泛化的生态定位，表面上看资源取向比较广阔，可以满足最广大读者的需求，但是当大多数报纸也都采用这一策略时，不仅报纸风格和内容要走向雷同和同质，而且报纸可以得到的市场份额和资源也会变小。但是，假如报纸采用小众化的编辑策略或特化的生态定位，适应某些阶层或类别的读者特点、需求和爱好，办出特色，使报纸具有排他性和差异性，的确可以锁定读者群，培养忠诚度，抗拒入侵者。但是当模仿者出现或更好、更强的同类报纸进入时，面对本来就不太大的市场和资源，竞争的激烈和残酷程度就可想而知了。

因此，报业集团的生态定位必须遵循科学、准确、严谨的原则，讲究策略。我们认为，在经济不发达地区，由于资源（信息资源、广告资源、受众资源、人才资源等）紧缺，报纸的数量应严格控制，报纸的生态定位宜采大众化策略或泛化生态位，即生态位要比较宽泛、广阔、模糊，使之有较多的资源取向和较广的发展时空；只有在经济较发达地区，报纸的数量才能适当放宽，报纸生态才能采用小众化策略或特化生态位，即生态位可以比较窄小、清晰、明确，因为不同报纸可在各个特定的领域或层面拥有富裕的资源取向和足够的发展时空。同样道理，面对农村受众和一般文化程度者，报纸宜采用大众化策略或泛化生态位；而针对城市受众和文化程度较高者，则宜采用小众化策略或特化生态位。党报可采取大众化策略或泛化生态位；而专业报、都市报则可采用小众化策略或特化生态位。但是，报纸编辑策略和生态定位不是一成不变的，随着生态资源的变化，也应随之作出改变。[xv]

### 结束语

面对新形势，中国报业集团管理改革应该走一条宽敞的光明大道。在没有前例和政策层好象处于观望的情况

下，报业集团应该敢于以创新确立核心竞争力。我国报业集团需要一场全新的革命。在与市场真正接轨的媒介革命浪潮中，报业集团管理机制的创新和管理新秩序的建立、经营战略的拟订、优化和科学抉择应是其他改革的前提和条件，这是新形势下中国报业集团勿容置疑的选择。

我国报业集团是一个需要通过战略管理而运行的产业。如今，无论是报业集团管理主体和客体、管理时间和空间、管理内容和形式、管理目标和使命等等，都已有了大跨度的转变。报业集团必须辩证地分析管理改革中出现的悖论，积极地寻找出路，优化产业结构，使新闻传播更加有序，使信息传播的发展与受众的意识进步实现喜人的契合。尽管竞争愈演愈烈，悖论的解决还有待时间消化和实践验证，但市场化和产业化步伐的加快将会使报业集团的管理走向现代化。如果是这样，那么中国报业集团的未来辉煌可期。

作者简介：邵培仁 (list.asp?unid=347)；陈兵，浙江大学传播研究所博士生，浙江省科技厅《今日科技》编辑部副主任，从事传播学和媒介管理学研究。

### [参考文献]

- [1]徐光春、石宗元、李从军：《中国新闻出版广播影视业改革谈》，《中华新闻报》2002.12.17。
- [2]梁衡：《中国报业五十年》，《报刊管理》，1999年第10期。
- [3]方汉奇：《中国加入WTO后大陆报业所面临的发展机遇与挑战》，新传播资讯网2003.10.16。
- [4]童兵：《新闻改革新思路与新闻教育新突破》，香港《中国传媒报告》2003年第4期。
- [5]喻国明：《中国传媒业的历史方位与现实趋势》，香港《中国传媒报告》2003年第4期。
- [6]邵培仁主编：《媒介管理学》，北京：高等教育出版社，2002年。
- [7]邵培仁、陈兵：《媒介战略管理》，上海：复旦大学出版社，2003年。
- [8]邵培仁、章东轶：《媒介管理学经典案例》，北京：高等教育出版社，2003年。
- [9][美]赫尔曼、麦克切斯尼：《全球媒体：全球资本主义的新传教士》，甄春亮等译，天津：天津人民出版社，2001年。

## On Ten Paradoxes in the Management Reform of China's Newspaper Group

Shao Peiren Chen Bing

(Communication Graduate School of Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang province Post code: 310028)

**Abstract:** Nowadays china's media industry is in the process of bitter transformation under the impact of economy globalization and district economy unification and the impulse of economy and political system reform. China's media industry has fallen into a strange puzzle Dom and felt helpless facing with different media operation theory, impact among different viewpoint on media reform, congruity and turbulence of new and old communication thought, compare and balancing between chinese and western media system, transformation and regeneration on system of china's media, competition from internal media, reply to the intrusion of international media. This is not only the sign of danger which the old media industry system has sunk in, but also the foreboding of new media industry system's birth. With the era background and in the process of media transformation, how to deal with the paradoxes scientifically and rationally in the management reform of china's newspaper group has become the emphasis of the reform of china's media industry without saying.

By the ways of materialism and dialectic, the thesis has listed ten paradoxes which existed in the management reform of china's newspaper group and can not be better explained with simple theory of management. 1.The property right of newspaper industry is commonwealth or culture industry. 2.It's the purpose of market or administration to establish group. 3.It's newspaper industry group or old company with new name in the essence. 4.It's better to be bigger or smaller in the scale newspaper industry. 5.To newspaper industry group, which should go first? Stronger of bigger? 6.The management organization is rational individual or irrational collective. 7.The organization structure is tier system or flat system. 8.The tropism of strategy is globalization or localization. 9.The tactic of development is specialization or pluralism.

10.The market orientation is popular or special. The thesis has cautiously used viewpoints of media economy and management theory and media ecology to externally present, rationally analysis and scientifically paraphrase the ten difficulties from different angles and lays. The thesis also tried to combine china's state situation and media reality, find manners and ways to comprehension, explore manners to resolve and promote a good development to china's media industry and newspaper industry group.

**Keywords:** newspaper industry group; management; reform; paradox

- 
- [i]梁衡：《改革开放20年来我国报业的变化与发展方向》，载《中国报业》，1999年第1、2期合刊。
- [ii]原中宣部副部长在关于中国报业集团的讲话中明确表示：报业与其它企业不一样，严格地说在我们国家，报业还是一种事业，实行企业化管理。但不能因此就把我们的报业变成一个纳税大户，变成一个赚钱机器。我们不能给报社下达上交利税指标这一点必须明确。
- [iii]张龙平：《报业集团化：路径依赖，马太效应，政策优化》，《新闻知识》1999年第3期。
- [iv]吴敬琏：《路径依赖与中国改革》，载《经济学与中国经济改革》，上海人民出版社，1995年。
- [v]张丹：《媒体集团化：谁应该吃谁？》，www.cjr.com.cn/中国新闻传播学评论，2003/4/22，21:13:41。
- [vi]杨步国：《认识报业集团》，http://www.xwqx.com.cn/新闻前哨，2002/12/06，09:12。
- [vii] Coase, R. H. , 1937: "The nature of the Firm".Economica(November), pp.390~391
- [viii] Coase, R. H. , 1993: "1991 Nobel Lecture: The Institutional Structure of Production", in The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development, edited by Williamson, O. E. , and Winter, G. W. , Oxford University Press, P.63
- [ix]在柏拉图的《美诺》篇中，美诺向苏格拉底提出“科学研究何以可能”的诘难，其推论包含了一个认知悖论。苏格拉底对这个悖论作了明确的表述：一个人既不能研究他所知道的东西，也不能研究他所不知道的东西。从这个悖论推论中得出的“科学研究不可能”的结论，是柏拉图所不愿接受的。
- [x]邵培仁：《论中国媒介经济管理的前景》，香港《中国传媒报告》2003年第4期。
- [xi]韩岫岚，王绪君：《管理学基础》，经济科学出版社，1999年，第160页。
- [xii]韩岫岚，王绪君：《管理学基础》，经济科学出版社，1999年，第179页。
- [xiii] Elfstrom Gerard: Moral Issues and Multinational Corporations, Macmillan, 1991.
- [xiv] Anthony McGrew et al: Globalization and the Nation States, Polity press, 1992.
- [xv]邵培仁：《传播生态规律与媒介生存策略》，《新闻界》2001年第5期。

[回首页](#)

来源：邵培仁  
阅读：1409 次  
日期：2007-05-05

[【 双击滚屏 】](#) [【 评论 】](#) [【 收藏 】](#) [【 打印 】](#) [【 关闭 】](#) [【 字体：大 中 小 】](#)

[上一篇：萧雪慧](#)

[下一篇：何道宽：异军突起的第三学派——媒介环境学评论之一](#)

[>> 相关文章](#)

- [爱心铸品牌——徐州报业传媒集团6年助学提升品牌影响力](#)
- [《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》\(38\)](#)
- [《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》\(37\)](#)
- [奋力开创新华社战略转型和事业发展新局面](#)
- [《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》\(36\)](#)
- [转型升级 破解难题 加快发展——浙江日报报业集团的新探索](#)
- [《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》\(34\)](#)
- [《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》\(33\)](#)

[发表评论](#)





点 评:  字数0

用户名:  密码:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

---

备案号/经营许可证号：蜀ICP备05000867号

设计开发：阮思聪 QQ:54746245 Powered by: 打瞌睡

Copyright (c) 2003-2013 传播学论坛：阮志孝、阮思聪. All Rights Reserved .