

第五章 入世對大陸報業集團的挑戰與發展

2001年12月11日，大陸正式加入WTO，成為世界貿易組織的正式成員。加入WTO，意味著其已經接受WTO的以下原則，即無歧視待遇的原則、最惠國待遇的原則、國民待遇的原則、貿易自由化原則、互惠原則、取消數量限定原則、市場准入原則、透明度的原則，和國際貿易中公認的其他一些規定。

外界對於大陸加入世界貿易組織，普遍存在正、反兩面的看法，認為入世後，對大陸報業既是極好的機遇，但也是嚴峻的挑戰。不過，不可諱言的是，隨著外資媒體集團的湧進，對大陸媒體市場必定會形成衝擊，大陸報業過去傳統的辦報理念和方針，都得做應變的調整。

第一節 入世後大陸媒體需面對的相關規定

一、境內、境外資本，投資大陸報業的相關規定

對於大陸境內出版報刊的限制，大陸「國家新聞出版署」在1993年發佈的「關於出版單位的主辦單位和主管單位職責的暫行規定」裡，分別對於報刊主管單位的職權，及主管單位的行政級別，有明確的規定。在主管單位的級別上，中央級的需要是部級以上，省級的是廳級以上，地、縣則是需要縣級以上或是縣級；而社委會、編委會、管委會等機構，都不能成為出版單位的主辦單位。以上的規定，明白的指出主管機關級別低的，或無主管機關的單位（特別是民營企業）或是其他團體、個人，都不能申辦出版單位。至於出版單位的資金來源，「關於出版單位的主辦單位和主管單位職責的暫行規定」裡，雖然只規定主辦單位有職責「依照國家的有關規定為出版單位提供和籌集必要的資金、設備」，但是有些主體既然不具申辦出版單位的條件。如想要以出資方式與主辦單位合作，成為共同的主辦單位，也是不允許的。¹²⁸

¹²⁸ 魏永征，「中國傳媒業利用業外資本合法性研究」，*新聞與傳播研究*，2001年第2期，頁2。

境外資本（外資）是否可以進入大陸的傳媒業這個問題，根據 1990 年大陸國務院批准公佈的「外資企業法實施細則」裡，將新聞、出版、廣播、電視、電影，列為禁止設立外資企業的行業。1991 年經大陸國務院批准，新聞出版署發出通知，申明新聞出版行業，禁止設立外資企業，原則上不能實施中外合資、中外合作企業，也不能與港、澳、台建立合資、合作企業。1994 年國家新聞出版署再次發佈「關於禁止在我境內與外資合辦報紙期刊出版社的通知」，重申原則上禁止創辦中外合資的報紙、期刊和出版社等傳媒機構，並且適用於港、澳、台地區的合資。¹²⁹以上就是中國大陸在未加入世界貿易組織前，對於外資投資境內媒體的相關規定。

據中共 2001 年 12 月 12 日最新公佈的「出版管理條例」規定（見附錄一），設立報紙、期刊社、圖書出版等單位，必須由符合條件的主辦單位和主管機關，向主辦單位所在省（區、市）政府出版行政部門提出申請，再報國務院「新聞出版署」審批。所有報刊社屬於事業單位，需掛靠至黨政部門，或人民團體，方能向「新聞出版署」申領刊號，及獲得發行權。另外，在法規裡第四章第三十九條，關於外資投資大陸出版業的法規：「國家允許設立從事圖書、報紙、期刊分銷業務的中外合資經營企業、中外合作經營企業。具體實施辦法和步驟則由國務院出版行政部門會同國務院對外經濟貿易主管部門按照相關規定。2003 年 7 月中旬，有關於「中國大陸報業改革方案」，已經由中國大陸「國家新聞出版署」起草完成。此改革方案的公布，代表著外資或民營資本可投資傳媒。但確切外資持股的比例仍在討論中，尚未決定。

以上為大陸官方對於報業資本的一些相關規定，我們從中可以發現，外資投資大陸報業，從一開始的嚴令禁止，到現今有條件的開放。這樣的結果，呈現出大陸報業現今順應市場經濟發展的一個現況。但中國大陸目前還是缺乏有關國外資金進入媒體的相關法律和條文規定，而媒體經營的

¹²⁹ 同註 107，頁 3-4。

權利與義務規範亦付之闕如。¹³⁰大陸以往在大眾傳播領域採閉關自守政策，相關法規建制並不完備，許多規範更是以通知、意見的方式，簡單帶過，而法條的內容、尺度標準及定義模擬兩可的敘述，使得外界對其難窺堂奧。

二、大陸報業在 WTO 體制下之規範

2001 年 12 月 11 日，中國大陸以發展中國家的資格，加入世界貿易組織。在入世談判的過程中，大陸官方並沒有就新聞傳播事業，特別是報業的開放，作任何承諾。在 15 年的時間內，新聞傳播業的開放與否，完全取決於大陸官方自己。但與新聞傳播事業有關的部分，大陸官方作出了承諾是：

一、逐步減讓和降低新聞紙、鐳射照相排版設備、膠印機、印表機、影印機、光導纖維、各種攝影器材等和新聞傳播業務有關的物品的進口關稅。有的立即取消，有的順延兩至三年，其餘的順延至 2006 年，屆時所有這些產品的最終約束關稅都將降為零。

二、三年內逐步開放圖書報紙和期刊的分銷服務。第一年，外國服務提供者可在中國經濟特區和有關城市設立中外合資的書報刊零售企業。第二年，開放所有的省會和重慶、寧波兩市，並允許外資對上述零售企業控股。第三年，取消對外資從事書報刊分銷服務企業在地域、數量、股權及企業設立形式方面的限制。但五年內，超過 30 家分店的書報刊連鎖企業暫不准外資控股；2001 年 12 月大陸官方所頒布實施的「出版管理條例」即納入此承諾(第三十九條)。

三、逐步開放廣告市場。允許外資與國內企業合作，開展廣告代理和

¹³⁰ 吳宗憲，「WTO 架構下的大陸媒體集團現象：理性模型、市場機制抑或社群精神？」，*展望與探索*，第 1 卷第 6 期，2003 年 6 月，頁 57。

廣告服務業務。入世的第一年，只能以合資的方式進行，外資所占的比重不得超過49%。第二年以後，允許擁有多數的股權。第四年以後將允許設立外資獨資子公司。

四、開放電信服務市場。允許外資在所有電信服務業中佔有49%的股權，在增值服務和尋呼服務中佔51%的股權。境外資本可以全面進入網路（互聯網）市場，實現網路媒體和傳統媒體的逐步融合。

五、開放音像和娛樂軟體市場。允許外國服務提供者與中方夥伴合作設立合資企業，在不損害大陸審查音像製品內容的情況下，從事音像製品和娛樂軟體的分銷活動。

六、全面執行《與貿易有關的知識產權協定》。注意維護知識產權，加強反盜版行為，加強知識產權案件的審理。使大陸對中外著作權人的保護水準，與這個協定的規定基本一致。

上述這些承諾，表明大陸官方已經同意並接受世界貿易組織規則的規範和約束。願意以通過貿易政策審查機制和貿易爭端解決機制，接受世貿組織及其成員的監督。而廣告業、圖書報紙及期刊分銷服務的開放，也表明大陸的新聞傳播事業，將部分的融入世界貿易的機制，在某些方面，將按國際公認的遊戲規則辦事。¹³¹

2003年3月17日，大陸「新聞出版署」及「對外經貿部」根據「出版管理條例」規定，聯合頒布「外商投資圖書、報紙、期刊分銷企業管理辦法」（見附錄二），對外資投資的審批條件、程序和開放時程，做出具體規範。這項規範雖僅承諾開放出版物分銷業務（即批發和零售），未開放編輯出版和出版物進口的經營權，然由於大陸境內現有的報業集團，及出版集團不僅在實力、經營理念、管理體制、人才素質等方面，都與西方先進國家傳媒業存有極大差距，且由於受限於行政主導，不但既有的資源無法按照市場化、產業化，進行有效配置提升競爭力，反在行政干預下形成

¹³¹ 丁柏銓，加入WTO與中國新聞傳播業，北京：社會科學文獻出版社，2005年，頁30-75。

新的壟斷和發展惰性，開放外資進入，對大陸境內傳媒業勢必產生極大的衝擊。

第二節 入世後所產生的問題

雖然 1991 年和 1992 年，大陸在進行服務貿易時，所開出的承諾表中，共列出十四項有關大陸境內，服務行業的市場開放，和國民待遇的相關條件和資格，但並沒有包括出版業，以及大眾傳播業在內。但在「世界貿易採認之中國入會協定書」中，大陸官方承諾，將逐步開放廣告市場，及圖書報紙和期刊的分銷服務。這項舉措，雖然並沒有直接對大陸的報業集團，直接產生影響。但入世後的大陸報業，將面臨來自自身發展不健全，及相關產業所產生的問題。這些問題包括了，外資對於大陸廣告的經營的影響、地方報業集團實力優劣不均以及媒介資源整合不完全等。

一、外資分食廣告市場，進而影響媒體發展

廣告收入是大陸報業實行，「事業單位，企業化經營」政策後，目前大陸報業最主要的營收來源。近年來，大陸房地產等一批民生產業的發展迅速，向大陸的傳媒業投放了數量可觀的廣告，成為了許多傳媒增收的主要貢獻者。各報紙無不擴版，以因應大量的廣告量，賺取更多的營收。

大陸報業的廣告經營自 1983 年全面恢復以來，經歷了一個高速恢復發展期。特別是在 1992 年，前後的五年時間裡，平均增長速度達 60.9%。近年來，由於基數增大和宏觀經濟因素的影響，報紙的廣告營業額增速趨緩，但仍然達到了 10%~20% 的增長幅度。¹³²2003 年大陸總廣告投放量更首次突破千億，達到 1078.68 億元，比 2002 年增加 19.44%，佔國民生產總值的 0.92%。¹³³國外一些知名的廣告公司對於大陸廣告市場這塊大餅，早已覬覦已久。大陸在加入世界貿易組織後，相關規定允許外資廣告公司

¹³² 丁柏銓，**加入WTO與中國傳播業**，北京：社會科學文獻出版社，頁：463。

¹³³ 董兵，「入世一年的中國傳媒市場新格局」，**中國新聞研究中心**，2004年8月。
<http://www.cddc.net/shownews.asp?newsid=4129>

可以正適合法的進入中國大陸的廣告市場。中國大陸方面，除了要擔心廣告業本身的競爭外，更需要擔心的是外資廣告公司利用資本優勢將大陸傳媒的廣告、時段加以控制，進而箝制高度依靠廣告收入的大陸報業。

在大陸官方簽署的《中華人民共和國服務貿易具體承諾減讓表-第二條最惠國豁免清單》中，對於廣告業的開放，有著明確的規定：允許外國服務提供者，僅限於以合資企業的形式，在大陸境內設立廣告企業。其中外資不超過49%；中國大陸加入2年後，將允許外資擁有多數股權；加入4年後，將允許設立外資、獨資公司。¹³⁴

外資在世界貿易組織的規範下，於中國大陸入世後的第五年開始，就可以以獨資的方式，進入大陸的廣告市場。西方廣告界的發展，比大陸要來的久且成熟。目前在西方廣告市場的發展，是以「專業媒介購買公司」為主。¹³⁵這些專業媒介購買公司，在進入大陸廣告市場後，勢必利用本身龐大的資金、成熟的體制運作，蠶食鯨吞大陸的廣告市場，進而掌握大規模的媒體廣告業務。面對國外廣告業者大舉入侵，除了擔心其衝擊到大陸境內的廣告業外，更令人擔憂的是外資在成立獨資廣告企業後，在大陸的廣告業佔有一席之地。如此一來，如同掌握大多數大陸媒體集團的收入命脈，屆時將進而介入、影響媒體。這正印證了，馬克思在政治經濟學中，所提出的「經濟基礎決定上層建築」的論斷；經濟來源也在某種程度上，對大陸報業的發展，起著重要的影響。¹³⁶在現階段大陸黨報的發展過程中，廣告已成為現今報業集團的經濟命脈，如外資倘若真的利用進入廣告市場，影響到大陸黨報及報業集團的經營與發展，這將對大陸中央落實在大陸黨報與報業集團的“四個不能變”¹³⁷的指示上，造成衝突進而影響大

¹³⁴ 中華人民共和國對外貿易經濟合作官方網站，<http://www.moftec.gov.cn>

¹³⁵ 專業媒介購買公司（Media Buying Network or Media House）：最早誕生於歐洲，目前盛行於歐洲與北美。它主要是通過資本、客戶資源以及自身信譽等手段對媒介廣告資源（時間或版面）的集中性或規模性加以控制，採用獨家代理、優先代理或壟斷經營等手段介入媒體廣告資源的經營，同時它能向顧客提供優惠、有折扣的廣告價格。

¹³⁶ 張炎，「加入WTO後黨報生存環境變化及影響淺析」，中國新聞研究中心，2003年2月。
<http://www.cddc.net/shownews.asp?newsid=3849>。

¹³⁷ 「四個不能變」：分別是黨和人民喉舌性質不能變、黨管媒體不能變、黨管幹部不能變以及正確輿論方向不能變。

陸黨報的輿論導向。

二、地方報團不敵強大境外媒體的競爭

地方報業集團主要是指立足於一地一城，擁有一張主報、多張子報、子刊、子網或附帶出版社，外加數個經營實體的新聞出版聯合體。嚴格意義上來講，目前大陸的報業集團主要是以地方報業集團為主體，地方報業集團的發展走勢在很大程度上反映了大陸報業集團的現狀。¹³⁸

組建報業集團的熱潮，從 1996 年開始迄今仍持續的在延燒，在大陸上至中央下至地（縣）級黨報，無不使用各種方法，使其達到「國家出版署」在 1994 年 5 月，在《關於書報刊、音像出版單位成立集團問題的通知》中，對於組建報業集團的規範，以及 2002 年所公布的「關於印發報業集團組建基本條件和審批程序的通知」中，組建報業集團的相關規定。

目前在中國大陸現有的 39 個報業集團裡，其前身分別來自不同層級的黨報。舊有地（市）級的黨報在過去，其地位比省或是中央級的黨報來的低，享受資源也相對的較少。在組建報業集團的過程中，雖然通過了組建的門檻，但在進入集團化的發展後，過份的依賴報紙廣告收入，造成收入來源過於單一，使得報業的整體命運維繫在廣告上，而廣告資源的豐富與否又與經濟狀況有著密切的相關。大陸經濟改革後，經濟發展結構的不平等以及不均衡，也影響到了報業集團的發展。舉例來說，廣州為改革開放的前哨戰，其經濟發展的水平是大家有目共睹的。因此，其所發展的報業集團不論在廣告的收入，及年度總營收，都在全國排名的前 10 名內。但在大陸，並不是每個報業集團都有像「廣州日報報業集團」一樣，有那麼好的經濟成績。在全國，除了領軍入市的《廣州日報》、《南方日報》、《北京日報》等少數報業集團中的黨報外，絕大多數的集團黨報都在市場中立足困難。¹³⁹而同有實力的外資媒體相比，上述大陸的一些大媒體還是相當

¹³⁸ 中國新聞年鑑 2004，北京：中國新聞年鑑出版社，頁 358-363。

¹³⁹ 阮志孝，「入世初大陸報業的現狀、問題、對策」，中國傳媒報告，第 2 卷第 4 期，2003 年，頁 34。

的弱小，美國的《紐約時報》2000年的廣告收入為60億美元，相當於中國一萬多家報刊廣告總收入的4倍。¹⁴⁰這樣大的實力差距，是大陸地方級報業集團所不能比擬的。

而地方報業集團，除了要面對過於單一的收入問題外，還必須面對融資的困難、同行惡性競爭、地方網路建設不足、跨區經營的限制以及管理人才匱乏...等等問題。

在管理人才匱乏方面，報業集團發展關鍵在於人才，報業集團發展的速度和規模，必須與人才隊伍的建設成正比。地方報業集團均不同程度上，遭遇了經營管理人才稀缺的問題。以目前大陸報業從業人員的專業結構上看，基本上還是以“文人辦報”或“學者辦報”為主，現有的專業管理人才與現實所需的不成比例，造成了報業產品結構和市場結構的單調及衝突。¹⁴¹

三、跨區經營的限制雖解令，資源整合仍不完全

大陸境內有報紙2200多家，刊物8000多家，廣播電視台3000多家，39家的報業集團以及數家廣電集團。這樣大的媒介市場，是世界上少有的。¹⁴²在最初1994年5月，在《關於書報刊、音像出版單位成立集團問題的通知》中，就明確規定報業集團的組建不可跨省、區及跨行經營。大陸官方起先組建報業集團的目的在於，欲整治大陸報業體制裡散、亂、多的情況。因此深怕跨區、跨領域的組建報業集團不能有效改善當時的問題。目前大陸報業集團的數量達到39個，但就實力來說，因為大陸傳媒的「單一產品模式」造成了“勢不單卻力薄”的結果。¹⁴³當今世界，跨行

¹⁴⁰ 童兵「入世一年的中國傳媒市場新格局」，來源：中國新聞研究中心，2004年8月。
<http://www.cddc.net/shownews.asp?newsid=4129>。

¹⁴¹ 同註131，頁359。

¹⁴² 戴元光，「加入WTO後中國傳媒面臨五大問題」，中國傳媒報告書，第1期，2002年8月，頁37。

¹⁴³ 媒體實力的差距，以報紙為例，美國《紐約時報》每天平均廣告額為1000多萬美元，最多一天可達1700多萬美元，也就是說《紐約時報》一天近億元人民幣的廣告額，幾乎等於中國第一大報《人民日報》一年的廣告額；美國時代華納集團有1500多億美元的固定資產，中國媒介大戶「上海文新集團」的固定資產僅約2億多美元；而堪稱中國第一報業集團的「廣州日報報業

經營、跨國界併購，是包括傳媒業在內，各種產業的主流態勢。禁止媒體跨地區經營，跨媒體辦媒體，勢必阻礙傳媒的自由流動，使其之間無法充分的競爭。¹⁴⁴

大陸中央宣傳部、「國家新聞出版署」在 2001 年 8 月聯合發布的《關於深化新聞出版廣播影視業務的若干意見通知》（中辦發 17 號文）中，宣布廢止跨區、跨行業的禁令，允許媒體全面跨行業、跨地區經營。雖然早在禁令解除前，已有不少大陸媒體以“偷跑”的方式進行跨行、跨區的媒體經營，¹⁴⁵但此條款的公佈讓跨區、跨業經營變得合理公開化。過去礙於媒介資源整合的禁令被解除了，但還是產生許多新的問題，例如：許多集團藉此用低價收購一些虧損或實力不強的媒介，但卻不進行資源共享和重組，也不讓其運作及經營，為的只是等待在適當的時間點以高價賣出，賺取差價。與原先改革的目標背道而馳。大陸政府開放跨區、跨行經營統合資源的美意沒有被具體完整的實現，大陸媒介內部資源整合依舊不完全。

第三節 大陸報業的因應之道

一、媒體資源的整合-報業與網絡（互聯網）

1987 年揭開了大陸使用網路（互聯網）的序幕¹⁴⁶，網路的諸多特點-快速、不受時間地域限制、具有資料整理和儲存以及多媒體功能等，給現代的新聞傳播提供了優越的資源整合平台。¹⁴⁷中國大陸的民眾因為網路（互聯網）的發展，與以往比起來更容易得到來自國外廣播電台、國外電視（包括衛星電視節目）所傳遞的訊息，網路（互聯網）造成的「全球共

集團」1997 年營業額為 20 億人民幣，同期日本「朝日新聞報業集團」的營業額超過 300 億人民幣。

¹⁴⁴ 童兵，「加入世界貿易組織三年中國傳媒格局的嬗變與前瞻」，復旦學報（社會科學版），2005 年第 1 期，頁 88。

¹⁴⁵ 《新京報》的成立，可以說是媒體跨區經營的開端，地處北京的「光明日報報業集團」與地處廣州的「南方日報報業集團」合作，以資本為扭帶，成功地跨區創辦《新京報》。

¹⁴⁶ 1987 年 9 月 20 日，錢白天教授發出中國第一封電子郵件“越過長城，通向世界”，揭開了中國人使用網路（互聯網）的序幕。

¹⁴⁷ 丁柏銓，加入 WTO 與中國傳播業，北京：社會科學文獻出版社，頁：561。

此時」的狀態，使得大陸民眾得以進入了全球訊息空間，也更加重視網路（互聯網）的使用，網路（互聯網）在中國大陸的普及率，也不斷的攀升。

報紙與網路（互聯網）的結合，可說是當今不可擋的趨勢。在中國大陸，一些地市級黨報已有網路版，在過去網路媒體只被允許轉載傳統傳媒記者採寫的稿件，現在有些報社設立了獨立於報社體制下的網路記者，甚至利用科技在重大會議的現場進行實況轉播。¹⁴⁸但仍還有相當數量的黨報沒有意識到該領域發展的好處，網路（互聯網）龐大的潛在經濟及社會效益仍未被完全的發揮。

網路（互聯網）在中國大陸剛剛起步的時候，受到批評最多的就是網路上虛假信息過多，網路媒體的公信力受到了各方的質疑。在這樣的發展態勢裡，大陸黨報在面對與網路（互聯網）之間的關係上，可以利用黨報在輿論上的權威性和公信力與網路（互聯網）的快速傳播特質結合，創造出新的傳播優勢。在中國大陸當今的信息傳播中，有學者認為黨報的權威性和公信力是遠高於網路（互聯網）的，因此黨報只要充分利用資源優勢，積極打造權威資訊就可贏得與互聯網間的競爭。¹⁴⁹但作者在此卻持著不同的角度看待大陸黨報與網路（互聯網）間的關係，作者認為大陸的黨報與網路（互聯網）間的關係不應該是處於競爭的態勢，反而應當以合作的方式，擷取彼此的媒介特質及優點創造出雙贏的發展模式。舉例來說，大陸的黨報可以改進原本宣傳的報導方式，對於政策的解讀宜採取深入簡出且平衡的報導原則，滿足讀者的閱讀需求並強化與網路（互聯網）的互動，利用網路（互聯網）的優勢，使得網路版的黨報能呈現多元的訊息量。同時也加深網路（互聯網）新聞的深度，結合兩種媒介資源創造雙營的發展模式。《人民日報》所創辦的“人民網”（www.people.com.cn）就是一個很好的範例，其以中央黨報之姿與網路（互聯網）加以結合，不但能快速

¹⁴⁸ 2001年，《檢察日報》正義網記者參加了“全國檢察機關基層檢察院建設表彰會”的報導，並成功地進行了網上直播，在第一時間報導了會議的進程。

¹⁴⁹ 劉伯順，「略論“入世”對黨報的影響及對策」，來源：人民網傳媒專題論文，（<http://www.people.com.cn>）2004年12月20日。

的傳遞具有權威、公信力的新聞訊息外，同時提供了在一般網路（互聯網）上所欠缺的深度報導區塊，成功的在大陸內地發展，更成為國際網路（互聯網）上頗有影響力的綜合性網站，為成功的媒體資源整合案例。

二、多元經營，分擔營收風險

據統計，在大陸新聞媒介中，有 41.5% 的媒介，廣告收入佔總經營收入的 90% 以上；有 37.9% 的媒介，廣告收入佔總經營收入的 50%~90% 左右；有 21.6% 的媒介，廣告收入佔總經營收入的 50% 以下。而在新聞媒介的全部收入中，廣告收入佔 70%，發行或節目收入佔 21%，多元經營佔 8%，其他佔 2%。¹⁵⁰ 以上的數據說明了大陸媒體的營收對於廣告市場的依賴性相當的高，一旦與廣告相關的行業，產生波動或衰退，對於媒體的收入將會造成很大的影響。因此，多元的投資及收入，成為了媒體避險的最好發展方向。

1992 年 12 月，中國大陸「國家新聞出版署」頒佈了《報紙管理暫時條例》，明確公告具有法人資格的報社“可發展有償服務和多種經營活動”（第 45 條）。但大陸報業多元經營的路一開始走的並不順利，而造成失敗最主要的原因在於，報人不擅長經營實務，缺乏專業的經營人才。

不過，在其中也有成功的案例。以「廣州日報報業集團」為例，集團成立後組建了一系列帶有報業外延伸性質的公司，像廣州報刊發行公司、廣州市彩色印務公司、廣州日報社印務中心等。同時也組建了一些與報業本身沒有關係的實業公司，像大洋梅開地賓館、大洋房地產公司等。¹⁵¹ 這些主業（報業）外的多元投資給報業集團帶來明顯的經濟效益。根據資料顯示，「廣州日報報業集團」2000 年的銷售總收入為 23 億人民幣，而其中的 12 億是廣告收入，剩下的 11 億全為其他產業獲得的。這樣多元經營的

¹⁵⁰ 邵培仁，「論媒體產業全球化與中國的對策」，來源：中國新聞研究中心（<http://www.cddc.net>）

¹⁵¹ 馮蕾，「論黨報報業集團多元化經營」，來源：人民網傳媒專題論文（<http://www.people.com.cn>）2004 年 12 月 20 日。

結果，真正做到了避險的作用。

報業實施多元經營政策，可以解決單一經濟來源的風險問題。因此大陸報業應在主業之外，利用報紙的不同社會關係、經營範圍以及消費市場來發展與之相關的經營項目。並在其中選擇最具潛力、市場前景最好的產業，打造具有核心競爭力的品牌加以延伸，形成具有獨特優勢的產業鍊。同時有效率的運用集團內現有的人、財、物等資源，按照新的產業發展，對其進行重新組合和配置，使集團內的每項資源都能在多元經營這部分上，發揮最大的單位效用及最佳的單位效益。另外，將多元經營以股份制的形式經營，更能夠有效降低、控制以及防範在市場經濟條件下可能面對的投資風險。

因此，最佳的多元投資方式應該是圍繞主業、輻射文化產業，向相關產業延伸，同時提高核心競爭力，延伸產業鍊。大陸報業應該借鏡成功的案例，發展多元投資，減低營收來源單一化的風險。

三、創造品牌，增加產業價值

2004年6月，“世界品牌實驗室”(WBL)與“世界經濟論壇”(WEF)共同組織、評審並發佈了《中國500個最具價值品牌》¹⁵²。評選的範圍包括大陸各大行業，傳媒類共有42個品牌入選(見表5-1)。¹⁵³

由於傳媒行業具有自己的特殊性，因此在評估的過程中考慮的因素主要有收入、覆蓋率、收視率、受眾群體(對品牌的認知度)、公信力、趣味性等。

事實上，品牌的建立指的是集團裡經濟價值的整合，和精神價值的建立。這樣的價值連結對於集團內部可以取得向心力和凝結力；對外則可以構成形象力和影響力。

¹⁵² “世界品牌實驗室”(WBL)對於品牌價值的評估主要考率的是 1.當前營利狀況；2.實際營利水平；3.品牌對收益的貢獻度；4.營利趨勢以及 5.品牌貢獻在未來收入中的比例，等五類指標。

¹⁵³ 丁和根，**傳媒競爭力**，上海：復旦大學出版社，頁 357。

表 5-1 大陸 500 個最具價值品牌中入選的傳播品牌前 10 名

行業排名	綜合排名	品牌名稱	品牌擁有機構	品牌價值 (億元)
1	2	CCTV	中央電視台	608.51
2	23	鳳凰衛視	鳳凰衛視控股股份有限公司	228.32
3	96	東方明珠	上海東方明珠集團股份有限公司	51.48
4	103	《參考消息》	新華通訊社	50
5	119	《廣州日報》	廣州日報報業集團	46.17
6	125	《新民晚報》	文匯新民聯合報業集團	44.67
7	130	《羊城晚報》	羊城晚報報業集團	43
8	134	《人民日報》	人民日報社	42
9	143	北京電視網	北京電視台	40
10	153	新浪	新浪信息服務有限公司	38

資料來源：丁和根，「傳媒競爭力」，上海復旦大學出版社

從市場的角度來看，品牌的對應物是受眾的忠誠度，它是由關注度、認知度、忠誠度，一步一步培育起來的。目前市場的趨勢是沒有品牌就無法保持持久的市場。¹⁵⁴ 品牌的建立，最主要的功效就是開發主品牌的潛在價值，將主品牌凸現、放大、強化，建立主品牌的權威進而推動集團內部的系列品牌。進而使媒體從單一的效應轉為形成綜合效應，將無形資產轉而成為有形資產。以大陸報業為例，集團本身為主品牌，主品牌的提升及建立，可進而推動旗下子報刊的發行，使其旗下一些知名度、市場覆蓋率不高的報刊，都可以因為主品牌的標誌性，而帶動發展，為集團的發展加分。中國大陸傳媒業的市場化進程，起步相對較晚，因此品牌對媒介自身發展的價值和意識是近幾年來才漸漸的受到重視。而一個媒體要樹立良好的品牌形象並且得到（相對）較高的品牌評價，至少應該具備三樣不可或缺的條件：分別是一、要有很廣的覆蓋面；二、要有很強的營利能力；三、要具有原創性及獨特性。

以《南方日報》為例，其可以說是較早實施品牌營銷策略的大陸傳媒，其報社高層管理者就表示，大陸傳媒應該廣為推廣實施品牌戰略，強化綜合競爭力、從單一品牌競爭轉到多品牌的競爭上，以及從單純的媒體品牌產品競爭，轉到品牌理念所延伸的各個領域上，進而在加入WTO後，強化

¹⁵⁴ 高新鴻，「報業集團運作創新：打造價值鍊、品牌鍊、產業鍊」，中國新聞年鑑 2004，頁：358。

大陸傳媒的競爭結構。¹⁵⁵

而在國際的影響力方面，也是另一個品牌建立的優點。以 2005 年公佈的“世界品牌 500 強”中排名第四名的麥當勞為例，它是全球最大最著名的速食服務集團，成功打破宗教、文化及距離的隔閡，其普及率涵蓋了全球 100 多個國家，成功的成為家喻戶曉的品牌。而其龐大的本業經濟獲利，主要來自其品牌的建立，高知名度以及建立起消費者對其特有的高忠誠度，為集團建立穩固的消費群，連帶為其周邊的產品、事業帶動了拉拔的作用，有助於整個集團的發展。

大陸的報業過去由於不需要與國外媒體有所競爭，因此只著重於內部市場的發展。但在面對政府保護的力量逐漸縮減，市場力道加深的未來，大陸的報業應該在提升自身的實力外，同時拓展海外的競爭空間，在國際傳媒市場上佔有一定的份額，從而加強大庫報業的生存能力、發展能力、應變能力和風險承受力；因此更需要藉著品牌的建立，發揮媒體特有的文化、價值的影響力，將其觸角伸向國際。

大陸在加入世界貿易組織後，雖然未承諾開放報業市場，使其加入全球市場的競爭。但與國際市場的接軌是大陸的報業市場未來必經的一條道路。將來會帶來什麼樣的衝擊或發展，沒有人可以準確的預測。大陸官方不應該消極的將西方傳媒，看做如河水猛獸一般，用防堵的方式，禁止或有限制的防範外資進入大陸的報業市場。大陸官方反應積極參與國際競爭，迫使大陸報業不斷進行各方面的創新，培養優秀的編採業務和經營管理人才，大力健全報業管理體制，調整完善的報業產業結構，從而提升大陸報業的國際競爭水平。

¹⁵⁵ 丁和根，**傳媒競爭力-中國傳媒發展核心方略**，上海：復旦大學出版社，2005 年 2 月，頁 289。