

从竞争走向合作

——互联网变革下纸媒的竞争策略

任义忠

[摘要]近几年,互联网、移动互联网等新兴媒体强势崛起,传媒产业结构和竞争格局剧变,报纸面临前所未有的市场风险和竞争挑战。报纸与报纸之间的竞争已逐渐演化为报纸与新兴媒体之间的竞争,从竞争到合作将成为报业发展的重要趋势。本文试图从互联网变革视角分析报业市场环境的重大变化,进而提出报纸的竞争策略,即围绕新闻内容核心优势,通过战略合作、版权联盟、内容分销等途径,重塑报纸竞争优势。

[关键词]互联网 报纸 困境 竞争策略

[中图分类号]G211 [文献标识码]A [文章编号]1671-0029(2013)01(下)-0005-03

一、互联网变革

近几年,随着个人电脑、智能手机的快速普及,互联网、移动互联网等新兴媒体迅速崛起,以微博、社交网站等为代表的交互性平台正使传媒业产生深刻变革,传媒产业结构和竞争格局发生颠覆性变化。

1. 传播方式变革。信息技术打破了传媒业的原有边界和政策壁垒,以互联网、移动互联网为代表的技术型公司日益演变为传媒公司,改变了媒体的传统界限与传播方式。一是传统媒体界限逐渐消失。随着平板电脑、智能手机等移动终端的出现,传统的媒体分界正在逐渐消失,无论是报纸、杂志等传统媒体,还是互联网、移动互联网等新媒体,都将是集文本、图片、视频、音频、娱乐和社交媒体平台等于一体的全媒体平台,各种媒体之间的界限逐渐变得模糊。二是自媒体改变了传统的单向传播方式。微博、社交网站等对传播方式产生深刻变革,媒体发展已进入“人人都是麦克风”的新传播时代,即时性、互动性、开放性和碎片化成为新媒体传播的突出特征,报纸即时性、互动性差的单向传播弊端日益突出。

2. 媒体结构变革。传统的四大媒体为报纸、杂志、电视和广播,其中报刊是第一媒体,广播是第二媒体,电视为第三媒体,互联网是第四媒体,移动互联网为第五媒体,第四和第五媒体属于新兴媒体。一是传统媒体。目前仍是最重要的媒体平台和广告投放平台,但新兴媒体的崛起使媒体平台呈现多元化趋势,传统媒体平台的渠道价值正被削弱。二是互联网。互联网利用技术优势建立的超级媒体平台,克服了平面媒体的局限性,充分体现了互联网即时性、开放性、交互性、碎片化的平台优势。三是移动互联网。伴随着“手机

电脑化、电脑手机化”的技术应用趋势,智能手机已逐步发展成为集即时通信、新闻资讯、休闲娱乐、移动商务、移动支付等多种功能于一体的新型媒体平台,未来几年手机媒体应用将呈现爆发式增长。CNNIC统计报告显示,截至2012年12月底,我国网民规模达5.64亿,互联网普及率为42.1%,其中手机网民规模为4.20亿,手机上网用户占比由上年底的69.3%提升至74.5%,第一大上网终端的地位更加稳固,手机媒体成为未来第一媒体终端的趋势日益明显。

3. 市场结构变革。新兴媒体的崛起使传媒市场结构发生重大变革,其中最突出的变化表现在传统媒体增长缓慢,新兴媒体比重快速提升,新旧媒体更替的“快鱼吃慢鱼”效应突出。一是报纸、杂志、广播、电视四大传统媒体广告收入仍占据广告市场的大部份,但增长趋势明显减缓。受国内经济增速下滑及媒体竞争加剧等因素影响,2012年报纸广告收入普遍大幅下滑。二是互联网、移动互联网等新兴媒体发展迅猛,不断蚕食传统媒体的市场份额,赶超之势明显。艾瑞咨询数据显示,2012年中国网络广告市场规模达到753.1亿,较去年增长46.8%。2012年度,国内主要互联网公司仍然保持高速增长态势,与报业广告的大幅下滑形成鲜明对比,新浪、搜狐、网易广告收入增幅分别为12%、21%、6.9%;百度网络营销收入同比增长53.5%;腾讯目前尚未披露2012年报,2012年前三季度网络业务广告收入增幅分别为92.3%、71.7%、69.0%。

二、传媒竞争呈现新格局

互联网、移动互联网等新兴媒体的快速崛起,改变了传媒业长期以来的传统竞争格局,报纸与新兴媒体的竞争将逐步取代报纸与报纸之间的竞争,占据市场主导地位。同时,

报纸与新兴媒体又分处传媒产业链的上下游，存在既竞争又合作的复杂关系，传媒业竞争出现新格局。

1. 报纸市场风险日益凸显。作为受新媒体冲击最大的传统媒体，报纸的行业利润率和产业吸引力下降趋势明显，虽然与美国报业处于典型的衰退期不同，但近年来国内报业也开始呈现衰退的迹象。在与新媒体的竞争中，除内容优势外，纸媒在媒体平台、受众规模、资本实力、体制机制、人才结构等方面劣势明显。随着平板电脑、智能手机等智能终端的快速普及，受众流失的巨大风险和媒体平台地位的严重削弱，将使报纸面临前所未有的市场风险。新兴媒体市场份额的快速提升，导致了报业拐点的提前到来，特别是2012年报纸经营出现大幅下滑。国内主要报业上市公司2012年度业绩显示，博瑞传播全年营业收入同比增长3.36%，归属于上市公司股东的净利润同比下降27.44%；华闻传媒全年营业收入同比增长7.95%，归属于上市公司股东的净利润同比增长5.35%，增幅同比出现下滑；新华传媒2012年前三季度营业收入同比下降17.17%，净利润同比下降25.75%；粤传媒2012年前三季度营业收入同比下降5.05%；净利润同比下降19.77%；浙报传媒2012年前三季度营业收入同比仅增长2.77%，净利润同比下降4.76%。

2. 报纸由竞争走向合作。在新媒体的强力冲击下，报纸媒体经营压力日益增大，行业利润率进一步降低，报纸之间已经打不起消耗战，通过联合重组、抱团取暖等方式共同抵抗新媒体和防范市场风险，将成为未来报纸发展的重要趋势。近几年，大众报业集团以“产权连结、利益联合、行政推动”为基本思路，在报业合作方面走在了全国的前列，在一定程度上代表了报业发展的方向。2009年11月以来，大众报业集团在全国率先破冰，以资本和产权为纽带，分别与潍坊日报社、临沂日报报业集团达成战略合作，成功整合《潍坊晚报》、《沂蒙晚报》、《鲁南商报》三份市场类报纸，合作之后上述三份报纸办报质量明显提升，舆论影响力显著增强，经济效益大幅提升，在业界引起强烈反响。2012年10月30日，大众报业集团又与菏泽日报社战略合作，合资组建菏泽牡丹传媒有限公司，统一运营《牡丹晚报》，联合开发菏泽报业市场。除大众报业集团外，浙江日报报业集团与省内9家县市报合作也颇具代表性，双方共同组建合资公司经营县市报，浙报在合资公司中均持有51%的股权，这9家县市报分别是乐清日报社、瑞安日报社、海宁日报社、绍兴县报社、诸暨日报社、上虞日报社、东阳日报社、永康日报社、温岭日报社。上述两家省级报业集团与地市级或县级报纸合作的做法，在某种程度上代表了报业发展的趋势。

3. 新旧媒体竞争成为主流。从传媒产业价值链角度看，报纸媒体与互联网、移动互联网等新兴媒体分别处在产业链的上下游，在新闻内容方面存在一定的合作与互补关系，因为互联网等新兴媒体没有新闻采编权，同时也缺乏新闻信息生产的专业化能力，必然需要借助报纸的优质新闻内容吸引流量和网民用户，提升网站的品牌影响力，并通过开发互联网产品和服务实现收入和利润。没有报纸廉价甚至免费的新闻

内容，就没有商业门户网站等新兴媒体的今天，但从商业角度看，新兴媒体已经成为报纸的主要竞争对手，报纸与新兴媒体之间的竞争远大于合作，如商业门户网站通过对报纸廉价甚至免费新闻内容的渠道整合，逐渐成长为媒体巨人，不断蚕食报纸媒体的广告市场份额。互联网、移动互联网的崛起，大大削弱了纸媒平台的重要价值和媒体价值，已经从根本上动摇了报纸媒体的商业模式和盈利模式。

三、报纸媒体的竞争策略

迈克尔·波特认为，竞争策略的选择由两个中心问题组成：一是由产业长期盈利能力及影响因素所决定的产业的吸引力；二是决定产业内相对竞争地位的因素。随着新媒体的不断冲击，报纸产业吸引力下降已是不争的事实，同时由于传播方式、用户规模、技术水平等方面的局限，报纸在目前的市场竞争格局中明显处于劣势地位。面对传媒业的新格局、新挑战，报纸媒体转变竞争策略已经迫在眉睫。

1. 转变传统竞争理念。现代传媒已是内容、资本、技术、人才等要素的聚合体，任何一个方面的短板都可能被放大，从而在竞争中处于不利地位，报纸需要全面分析自身的优势和劣势，并在此基础上转变竞争理念。一是报纸由竞争转向联合。行政区划和区域分割在很大程度上造成了报业市场杂乱、无序的恶性竞争局面，导致难以形成统一开放的报业市场和全国性大型报业集团，严重制约了报纸的发展壮大。面对拥有雄厚资本和先进技术的新兴媒体，单个报纸根本无法与之抗衡，腾讯或百度一家公司的利润就大体相当于全国省级报业集团利润的总和，报业为了生存必须由竞争走向合作，否则只会加速报纸的全行业衰退。二是重视新媒体竞争对手。新兴媒体成为报纸未来主要竞争对手的趋势日益明显，报纸有必要认真研究新兴媒体的商业模式和盈利模式，并采取有针对性的竞争策略。从传媒价值链角度看，报纸作为内容提供商，虽然处于价值链的上游，但在竞争中却处于弱势地位，这与影视剧制作商与网络视频运营商的关系地位截然相反，优质影视剧昂贵的内容采购成本是导致网络视频全行业亏损的重要原因，而目前由于互联网渠道的强势地位，报纸优质新闻内容的价值低估是造成商业门户网站暴利的重要因素。如何发挥新闻内容竞争优势，是报纸媒体重点研究的战略课题。

2. 市场类报纸战略合作。虽然近几年报纸之间已打不起消耗战，但竞争程度仍异常激烈，特别是像北京、上海、广州、杭州、南京等中心城市和副省级城市，同一区域存在三、四份以上的市场类报纸，同质化竞争严重，大大制约了报纸的发展空间。通过市场化整合以减少报纸数量和无谓的竞争与消耗，将逐渐成为报业的重要发展趋势。省级或部分地市级大型报业集团在品牌影响力、管理水平和人才结构等方面竞争优势突出，可尝试以资本为纽带重组市场类报业资源，用市场化手段消除市场壁垒，在短期内迅速做大做强。市场类报纸实现联合的具体途径主要有两种：一是新设合资公司模式。双方共同出资成立新公司，在采编业务方面实现联合办报，报纸广告、发行等经营权则独家授权给新公司，

授权一方与新公司签订委托授权协议，优势一方委派办报、经营管理团队，大众报业集团、浙江日报报业集团均是采取合资公司模式。二是增资或出让股权模式。在非时政类报刊转企改制的背景下，政策允许的市场类报纸可申请进行整体转企改制，将事业单位身份改制成公司化的市场主体，再将股权出让给合作方，或由合作方以货币资金进行增资，从而实现双方在办报、经营等方面的战略整合。这种合作模式较为彻底，同时也更有利于解决关联交易和同业竞争问题。

3. 版权联盟和内容分销。报纸新闻内容具有网络媒体不可比拟的专业性、权威性和公信力，而且目前还没有任何一种媒体能够在内容生产方面替代报纸，这是报纸媒体最主要的竞争优势，所以业界认为将来“活的是报，死的是纸”，报纸媒体内容提供商的角色不会变，变化的只是报纸的具体存在形式。虽然优质新闻内容是报纸最主要的竞争优势，然而由于网络渠道的强势、国家版权法律保护的缺失以及互联网的免费习惯，在内容与平台的竞争中，内容明显属于弱势一方，高成本生产的新闻内容却被新兴媒体免费或廉价使用。一是成立全国性或区域性版权联盟。在互联网的大潮中，单一报纸媒体难以与网站抗衡，报纸媒体结成版权战略联盟向网络收费。尽管前几年由于缺乏战略上的远见，报媒内容联盟均以流产形式告终，但日渐衰退的报业经营促使报媒重新审视新闻作品的版权保护策略。二是尝试进行多渠道内容分销。提高新闻内容版权的市场价格，在纸质版基础上进行网络版、移动版的多终端内容分销，这既是网络媒体对报纸高成本内容的应有补偿和畸形传媒产业价值链的矫正，同时也应成为传统媒体的重要竞争策略。

4. 加快全媒体转型。与其将替代品视作威胁，不如将其看作是一个机会。新媒体代表未来，报纸需要加大对新媒体业务的市场培育，实现由传统纸媒向全媒体的战略转型。

一是向全媒体信息服务商转型。提供集文字、图片、视频、休闲娱乐、电子商务和社交平台等于一体的全媒体服务，是现代传媒发展的重要趋势。全媒体转型的关键在于实现全媒体生产、全介质传播、全方位运营，从内容提供商变为全媒体信息服务商。

二是向全媒体平台转型。新媒体加速了读者阅读习惯的改变和受众的流失，“全媒体产品+全媒体平台”将成为报纸转型的重要模式，即围绕全媒体产品构建集印刷版、网络版、移动版等多种平台、多种终端于一体的全媒体传播平台和运营平台。

三是重点发展新闻网站、3G手机网站和报纸官方微博。遵循和借鉴互联网公司普遍的成长规律，围绕内容优势创新盈利模式，拓展收入来源，实现新闻网站向区域门户网站的战略转型，是报纸全媒体转型的重要方向。同时实现报纸官方微博专业化、商业化运营，既可以借助自媒体扩大报纸的品牌影响力，克服纸媒即时性、互动性差的单向传播弊端，又可以将官方微博打造成新型商业平台，增加广告创收。

四是在体制机制上向全媒体转型。照搬传统媒体的体制

模式不符合新媒体的成长规律，报纸媒体迫切需要变革体制机制，用新媒体的体制机制发展新媒体，具体包括公司化的独立运作、扁平化的组织架构、市场化的薪酬机制、完善的社保体系等，从体制机制上鼓励创新和干事创业。

五是在人才结构上向全媒体转型。人力结构的“短板效应”成为制约报纸转型的关键要素，报纸媒体急需引进新媒体高层次人才，复合型经管人才和资本运营人才等，实现人才结构的战略转型。

5. 加快转变发展方式。企业扩张的办法有两种：一是靠企业自己挣的钱来投资，扩大自己，但这个办法太慢，中国的传媒有现在的规模，大部分用的这种方法。二是让这些企业推动资本运营，通过上市或重组别的企业来壮大自己，西方国家倾向于这种方式。我国传媒依靠自我积累的发展只能算是算术级数，只有通过资本运营才能取得几何级数的放大效应。可见，完全依靠内部积累的传统方式已远不能适应当前传媒竞争的要求，转变发展方式成为报纸媒体的当务之急。一是向外部成长方式转变。逐渐摆脱内部积累的原始方式，由完全靠内部积累向内部积累与以并购、重组等资本运营手段为特征的外部成长相结合转变，通过整合传媒资源在短期内做大做强。二是搭建资本运营平台。互联网新媒体大多是上市公司，资本实力雄厚，只有搭建资本运营平台，破除做大做强的资本瓶颈，报媒才会真正具备与互联网新媒体公司竞争的实力。三是优化收入结构和产业结构。报纸收入严重依赖广告，广告收入又高度依赖房产、汽车、商业零售等少数几个行业，新媒体的强力冲击凸显了报纸的单一化经营风险。在优化传媒广告结构基础上，报纸媒体应以报为主、多元发展，培育更多的收入、利润增长点，降低单一化经营风险。

（作者单位：山东大众报业集团半岛传媒股份有限公司）

参考文献

[1][美]迈克尔·波特著，陈悦译.竞争优势[M].北京：华夏出版社，2005。
[2]严三九.中国传媒资本运营研究[M].上海：上海文化出版社，2007。

责任编辑：张硕