

# 产业融合时代通讯社的经营之道

□ 来 丰

[中图分类号]G210[文献标识码]A[文章编号]1009—5322(2013)01—0081-3

【内容提要】网络的出现对传统媒体影响巨大,作为传统媒体的通讯社,其生存与发展势必受到影响。但也有一些通讯社发展受此影响不大。本文以路透社为例,从产业价值链经营战略的角度分析其发展路径,希望对我国的媒体有所借鉴。

【关键词】通讯社;产业价值链;战略;传媒

## 一

受网络技术、数字技术的影响,加之遭逢金融危机,近年来美国纸质媒体生存艰难,一些著名大报相继倒闭。2008年12月8日,拥有《洛杉矶时报》、《芝加哥论坛报》、《巴尔的摩太阳报》等10家日报和23家广播电视台的美国第二大报业集团——论坛报业集团,正式宣布申请破产保护,成为网络普及以来首家申请破产的美国主要传媒集团。接着,明尼阿波利斯明星报公司、新闻纪事报公司和费城报业公司等3家报业巨头申请破产保护,以期通过债务重组获得一线生机。2009年2月27日,150岁的丹佛《洛基山新闻》在出版了最后一期报纸后宣布“寿终正寝”。2010年8月美国顶尖杂志《新闻周刊》被《华盛顿邮报》以1美元象征性价格出售,同年9月8日《纽约时报》主席和发行人苏兹伯格说:“我们最终将在未来的某个时间停止《纽约时报》的印刷,日期待定。”

人们越来越习惯免费的网络浏览,从1999年开始,各年龄层纸媒读者不断下滑。尤其是25-34岁以及35-44岁两个年龄层的主力读者。2012年《华盛顿邮报》第一季度报告显示,邮报平日版发行量下滑10%,与2006年相比降幅达到29%;与其他报纸一样,邮报的印刷广告也在“自由落体式”下降。2011年印刷广告收入为2.65亿美元,比2006年的5.73亿美元收缩53%。<sup>①</sup>按照社交杂志应用Flipboard的创始人麦克麦丘的说法,“数字阅读终会取代传统报刊,纸质报刊和胶卷、唱片一样会成为奢侈品。”<sup>②</sup>

在新兴技术和金融危机的双重打击下,纸质媒介的倒闭必然影响通讯社的生存,面对原有客户的消亡,通讯社该如何应对?一些世界著名的通讯社在此之前已经开始调整自己的经营策略,尽力保持自身竞争力。

## 二

路透社、彭博财经通讯社等是世界著名通讯社中经营

较好且成功避免因纸质媒介衰落而危害自身的代表。以路透社为例,路透社最初是靠传送股票价格和新闻起家的。2007年汤姆森集团宣布以177亿美元收购路透集团,合并后的新公司一跃成为超过彭博信息的全球第一大财经信息及数据服务商,取名汤姆森路透。<sup>③</sup>它的发展历程对其他通讯社仍有很大的借鉴价值。

早在1849年,创始人保罗·路透就通过45只信鸽,在德国亚琛和比利时的布鲁塞尔之间传递股市行情与新闻;1858年,电缆问世不久,路透就遵循“电缆到哪我到哪”的信条,在欧洲各主要城市设立了办事机构;1923年率先运用无线电在世界范围内传送新闻;1964年在世界上首创利用电脑传送金融数据;1984年成为控股有限公司,并先后在英国伦敦证券交易所和美国纳斯达克证券交易所上市。

经过一个半世纪的发展,今天的路透社早已不是当初那个单纯的信息采集者,它已发展成为全球首屈一指的集新闻素材采集、金融资讯、企业解决方案技术和交易处理服务于一身的集团。具体业务涉及三个方面:1、财经服务,包括路透资讯和路透交易解决方案;2、路透新空间,包括路透媒体、路透企业、路透个人理财、路透无线和路透风险基金;3、路透电子证券经纪。

我国对于路透社的研究,主要集中在两个方面,一是路透社的业务特点,比如“重视新闻和财经资讯的时效性和质量,高新技术的开发和运用,环保的营销模式。”<sup>④</sup>二是其经营管理,比如有学者将路透社出色的经营战略概括为:走市场化发展之路,走综合化发展之路,走国际化发展之路,走科技化发展之路;将路透社的业务特点概括为:讲求时效,注重质量,优化服务。<sup>⑤</sup>也有文章讨论了汤姆森与路透集团合并后新集团的“核心竞争力在于资本和人员的整合节约、产品服务的互补性、收入区域的互补性,以及内容与技术的结合。”<sup>⑥</sup>还有人提出注重品牌、资本运营等,但笔者认为,路透社的成功之处不仅于此,从经营战略上看,路透社的核心竞争优势在于其参透了传媒产业的产业价值链。

【作者简介】来丰,上海师范大学人文与传播学院副教授。

## 三

美国的迈克尔·波特认为,企业的每项生产经营活动都可以创造价值,这些相互关联的活动便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链,它可以形成企业最优化的竞争优势。价值链运营可分三个层面:上下游关联企业之间的行业价值链、企业内部各业务单元之间的企业价值链、企业内部各业务单元之间的运营价值链。

按照迈克尔·波特的观点,一般企业都可以视为一系列创造价值的活动所组成的链条式综合体。对于具体企业而言,它所从事的处于该链条上的每一项活动都会产生成本,同时也会带来一定的价值增值。当它出售产品或服务的价格比其创造所花费的成本高时,它就可以获得一定的利润。因此,企业的总价值包括价值活动和利润两部分。<sup>③</sup>这个价值活动包括公司的基础设施、人力资源管理、技术研发和采购四项支持性活动,以及生产操作、物流、营销和服务等基础性活动,这便构成了价值链。其中关键的是基础性活动,它是产品或服务的主要形成过程,并直接体现了企业价值链中价值量的递增过程。企业的每一项活动,均可以从是否创造价值的角度来评判。企业的竞争优势也主要来源于它自身与竞争对手在价值链上的差异。

路透社以及路透集团的成功正是源自其产业价值链竞争优势。核心是塑造路透社内部的纵向价值链,即采取前向或后向整合所能反应出的增值效果。<sup>④</sup>把信息采集、产品设计、内容生产、技术开发、市场营销等诸多环节紧密联系在一起,形成一个上游开发、中游拓展、下游延伸的产业集群。集群中的每个业务单元都是传媒产业链中的一个环节,每一次向外的延伸都意味着新的市场机遇和产品的出现,意味着传媒产业链的延伸和传媒产业的扩张。

上游开发。路透社开办初衷是快速搜集和传递最新的股市信息,以满足银行、公司、交易所和股票商们的需要。一开始,路透社只是向用户提供伦敦和巴黎两地股票交易所的开盘价和收盘价。路透社通过当时刚铺通的连接英国和法国的海底电缆收集来自欧洲大陆的各种最新金融信息,然后以“路透社快讯”的形式出售给金融机构和股票商。为广泛收集信息,加快传递速度,路透在欧洲各国首都设立了通讯员,在巴黎、柏林、维也纳、雅典、阿姆斯特丹等商业中心建立起信息收集和销售网络。

从产业的角度来说,这个信息收集与销售网络天然的适合上游产品的多重开发。很快,随着形势的发展和用户的需求,逐渐增加了与经济形势密切相关的政治、外交和军事新闻。当英国报业的发展与竞争形成对新闻信息的大量需求时,路透社迅速将新闻业务扩展到报界,达成了同包括《泰晤士报》在内的伦敦主要报纸的供稿协议。

为了开发上游资源,路透社积极采用新兴传播技术,电缆、电报、无线电、网络都被用于信息传输。上游开发使路透社投入了大量的人力、物力和财力,从而背负巨大的财政压力,因此,路透社开始努力拓展中游拓展。

中游拓展。包含两大部分,一是新闻业务的拓展。在自己所搜集的信息(包括新闻)基础上研发新产品,除文字新闻外逐渐加强新闻图片、电视、网络新闻的供应。1985年起

路透社向合众国际社提供美国以外的国际新闻图片;1987年,路透社开辟了一项名为“国家报道”的世界信息服务业务,订户通过电视屏幕可以看到90天以来路透社对190个国家和地区的所有新闻报道。1988年,路透社又开始为美国的晚间新闻报道节目专门提供消息和评论,拓宽了在美洲的服务范围;1990年海湾战争期间,路透社推出“路透新闻图表”,以图表形式介绍冲突各方军事实力及地理位置情况,广受欢迎;1992年路透社开始向订户提供电视新闻;1998年路透社向美国奈特—里德报业集团开设的40个因特网网站提供新闻。

二是金融业务的拓展,这是路透集团利润的真正来源。向用户提供各种金融与经济信息及信息基础上的分析研究,同时提供相关的传输设备、技术及服务。简单地说,就是最大限度地实现信息增值。

上游信息(新闻)原材料的不断开发导致的结果就是路透集团掌握着远超竞争对手的丰富信息来源。信息与物质的一个显著区别是信息可以被无限复制,信息本身具有组合型,不同信息的组合就可以形成新信息。这样,利用自己丰富的信息来源,路透集团不断地跨界组合,向不同的用户提供不同的信息产品。就各单项产品而言,路透集团的产品就比其他竞争对手信息含量高、质量高,就整个集团而言,路透则提供竞争对手无法提供的丰富产品选择。

路透集团的产品极其丰富。从一开始专门提供有关证券、股市行情信息产品,到提供大众媒介采用的新闻信息,再到用于金融交易的通讯技术、设备等,最后逐渐形成相对稳定的包括信息产品、交易产品、媒介产品三大板块的产品结构类型,满足了从企业、银行、交易所到大众媒介、政府机构、商务机构、研究机构等各类机构、各种人员的多方面信息需求。对于世界金融市场的参与者而言,路透意味着领先世界的实时信息、市场决策信息的系统提供者。这些信息对机敏的厂家和商人具有重要价值,对其掌握营销主动权,获得更大利润帮助很大。

下游延伸。多方拓展客户,新闻业务方面,路透社向报纸、杂志、广播、电视、网络全面进军,路透社每天用14种文字向1000多家报纸、700多家电台、130多家通讯社和40多家图片社提供文字、图片和图表新闻。其中文字稿约500万字。路透电视公司,每天向世界上900多家广播电视机构提供电视新闻。

金融业务方面,路透社建立的以伦敦为中心的全球通讯网络,有330条国际专线,可以连接130个国家和地区,在英国、美国和阿根廷设有3个卫星地面站,在伦敦、纽约、东京设有3个技术中心,有6个卫星通讯网络和5000个碟型卫星接收站。这个通讯网络每天通过分布在世界各地的20多万台电脑终端,向4万余家新闻媒介、公司、银行、交易所、国际组织、政府机构、研究机构、饭店旅馆等提供新闻及有关货币、证券、期货、商品等各类经济信息。<sup>⑤</sup>

不仅提供信息产品,路透集团还将触角伸入其他产业。由路透集团牵头并占25%股份、与65家国际银行集团共同组建的Atrix交易平台,占全球外汇交易量的70%;路透集团独资经营管理的Instinet是全球最大电子证券经纪公司,处理纳斯达克三分之一以上的交易量及全球其他40多个主要交易所的大宗机构交易;路透集团拥有许多著名上

市公司股权 如 Tibco Software 公司 42%的股权、Riskmet-ics 公司 24%的股权、GLTrade 公司 34.2%的股权、ITN 公司 20%的股权 同时还对其他 270 余家相关行业公司进行战略或策略参股 在中国财经金融界 从人民银行总行、国家外汇管理总局到沪、深证券交易所到中石化企业等等所有大机构及其金融风险管理部门都在使用路透的产品。<sup>⑩</sup>

尽管如此 路透集团强烈反对“内容对今天的路透来讲仅仅是 LOGO”的说法。虽然路透社在路透集团的业务收入中只占不到 7%的份额 并且编辑部门也不直接创造利润 但是 内容是路透的基础 所有的衍生产品及其利润均以内容为基础 所以 内容在路透仍然有至高无上的地位和意义。

也正因为内容的绝对重要意义 路透集团的产业价值链运营还体现在内容生产基础上各业务单元之间的运营作业链。建立一个服务于整个路透集团的中心平台 它如同一条中枢神经连接两端 一端是信息(新闻)采集 一端是其他业务单元的各种需求。利用遍布全球的信息收集末端 向外发出各类信息收集指令 对内回应各种需求 进而形成 2003 年路透集团的“快速前进”计划 1、让路透的信息不可或缺——强化内容、分析、交易和传播容量 形成开放的技术平台 2、整合成统一的产品分销体系以及业务模型 3、集中提供问题解决方案 4、降低和重构成本基础。<sup>⑪</sup>

2005 年 7 月 路透集团又宣布以“核心加法”策略取代“快速前进”计划。策略特别强调增值性资讯。“核心加法”策略分四个领域 除了注重新兴市场、服务新企业、电子交易外 就是注重高附加值信息内容 这是所有衍生产品的基石。<sup>⑫</sup>

价值链管理的本质就是通过优化核心业务流程 降低企业的组织和经营成本 提升企业的市场竞争力。以路透社为平台 路透集团实现了传媒产业、信息产业、金融产业的有效融合 实现了从信息采集、传媒内容制作、金融信息研发、信息深度开发、配套技术研发、设备设计与开发、软件开发、产品营销的产业上、中、下游各环节的整合与不断延伸。这种“一鱼多吃”式的信息深度开发在不增加成本的基础上获得了超额收益。

#### 四

当今社会的数字技术、网络技术使得信息产业化、产业信息化。信息的产业化和产业的信息化导致一些原先泾渭分明的产业边界逐渐模糊甚至出现跨界发展 并最终导致产业融合。对路透社来说则意味着传媒产业、信息产业与金融产业的融合。

2007 年汤姆森与路透合并 合并后集团的汤姆森金融业务与路透财经和媒体业务合称为路透 与其说这是路透的失败 还不如说这次合并是为了应对将来产业融合的未雨绸缪之作。在路透集团自身传媒产业、信息产业、金融产业融合的基础上再进一步开展关联企业之间行业价值链整合运营。

路透集团首席运营官 Devin weni g 认为 两公司合并之后出现的情况将不同于很多其他媒体公司 实际上 路透集团并不是一个非常纯粹的媒体组织 虽然新闻和消息业

务贯穿了整个路透的各个产品和业务单元。<sup>⑬</sup>

路透集团产业价值链整合的意义在于 首先 信息资源得到最大限度的配置与利用 其次 信息产业链上各环节在竞争中求发展 形成产业集群 再次 充分发挥传媒产业、信息产业、金融产业融合的整体价值能力 最后 形成雄厚的企业竞争优势 竞争对手即便在某些单项产品上胜过路透 但却无法胜过路透的综合实力。

产业价值链经营战略使得路透集团具有强大的成本优势 它的低成本意味着当别的公司在竞争中失去利润时 路透集团仍然可以获得利润。这一战略有利于公司在日益激烈的竞争中保护自己 并以规模经济或成本优势的形式建立产业进入壁垒。<sup>⑭</sup>

除了产业融合 目前的传媒产业等还经历着全球范围内的产业演变 如众多传媒替代产品的出现 产业边界模糊导致其他产业进入传媒产业。产业价值链经营战略使路透集团具备应对产业要素、结构的革命性变化而导致的产业演变 这对我国的传媒产业颇有启迪意义。■

#### 参考文献：

- ① 易爱军、张国旺：《华盛顿邮报公司“状态堪忧”》《中国记者》2012 年 7 期。
- ② 《iPad 带来数字阅读时代 报纸将成历史》<http://www.enet.com.cn/article/2012/0328/A20120328987986.shtml>。
- ③ 《汤姆森收购路透共建全球最大金融信息集团》《青年记者》2007 年第 11 期。
- ④ ⑥ 李瑛、宋歌：《汤姆森路透集团核心竞争力的构建及其借鉴意义》《郑州大学学报》2011 年第 2 期。
- ⑤ ⑨ 郑保卫：《“路透”之路——简论路透社的历史与发展》中华传媒网学术网 <http://academic.mediachina.net/article.php?id=3677>。
- ⑦ 唐志良：《基于迈克尔·波特“价值链”理论的产业整合分析》<http://www.chinavalue.net/Finance/Article/2006-12-24/52352.html>。
- ⑧ ⑭ 迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社 1997 年版，第 127 页、第 34 页。
- ⑩ 韩晓萍：《路透集团金融价值链全接触》《数字财富》2001 年第 7 期。
- ⑪ 刘珍：《国外三大经典财经传媒公司分析》<http://www.chinavalue.net/Finance/Article/2004-11-27/2005.html>。
- ⑫ 杨燕梅：《路透社：从“减法”到“核心加法”》《中国记者》2006 年第 9 期。
- ⑬ 朱紫云：《21 世纪媒体公司会是什么样子？——访路透集团首席运营官 Devin weni g》《新闻前哨》2007 年第 8 期。



维吾尔族老人(速写)

胥兴会