

市场垄断下的深圳报业集团：如何提升核心竞争力^{*}

——兼论其核心竞争力开发的现状、问题与对策

黄春平

摘 要：市场垄断下的深圳报业集团在核心竞争力的开发方面采取了一些基本的举措如打造报业品牌、进行多元开发、实行统合经营等。但市场垄断也使集团面临一些严峻的问题，如新闻资源的效益化配置不合理、赢利空间的单一、垄断地位的随时瓦解以及核心竞争力开发的被同质化等等。针对这种现状与问题，集团应该抓住报业的“两端”巩固本土市场；抢滩传统报业市场以外的主业空间；利用深圳的新媒体资源优势进行技术创新以拓展多元化发展空间；同时继续进行机制创新，奠定企业法人地位等等，这样才能进一步提升其核心竞争力。

关键词：深圳报业集团；核心竞争力；问题；对策示

作者简介：黄春平，男，副教授，博士后。（深圳大学 传媒与文化发展研究中心，广东 深圳，518060）

中图分类号：G219.24

文献标识码：A

文章编号：1008-6552 (2010) 06-0040-06

报业集团核心竞争力本是一种资源和能力的有机结合。这种资源和能力包含了如下五个关键性的要素：治理机制、组织管理、业务模式、品牌运营与社会网络^[1]。它涉及的内容有：品牌、业务、管理、技术、资源等等。核心竞争力一般表现为某报业集团具有这些方面的独特优势，它可能是这些要素中的某个单一体，也可能是这些要素的组合物。另外，报业集团的核心竞争力一般还有不可交易性、难以模仿性、独特性、延展性等基本特征。

本文试图以市场垄断下的深圳报业集团为个案，对其核心竞争力的开发现状、面临的问题展开分析和讨论，尽管其模式具有不可复制性，但仍能为其他报业集团提供借鉴与启示。

一、市场垄断下深圳报业集团的核心竞争力开发现状

深圳报业集团成立于2002年，它由原来的深圳特区报业集团和深圳商报社合并而成，它的成立解决了本土报业的恶性竞争问题，结果是“昨日的两家同城竞争对手变为今日荣辱与共的自家兄弟”^{[2](18)}，从而形成了深圳报业市场特有的“一城一报”现象。

这种现象导致的直接后果是它对深圳本土广告资源的垄断，“目前其旗下的《深圳特区报》《深圳商报》和《晶报》等攫取了80%以上的广告市场，深圳报业集团成为深圳报业市场上真正的寡头”。可以说，深圳报业集团的成功之处在于利用行政及市场等各种手段，“实现了对深圳报业市场的垄断”^{[3](34)}。在外来的报纸中，《南都》对深圳本地报业的威胁最大，因此2001年发生了深圳报业市场中的“南都被禁发事件”（指2001年5月《南方都市报》因涉嫌刊登有关报道指责《深圳特区报》与《深圳商报》，深圳市市内1000多个报刊亭被深圳市报刊发行局勒令停售《南方都市报》，后来《南方都市报》继续通过有关报道抨击有关报业集团垄断市场，并自行组织300名员工上街免费派报）^[4]，

^{*} 基金项目：本文为深圳“十一五”社科规划项目《深圳报业集团核心竞争力研究》的成果之一，项目编号为115A089；广东省教育厅“千百十工程”优秀人才（省级）培养基金项目成果之一。

2003年发生了传言中的“南都广告客户被制裁事件”^[5]。深圳报业在发行和广告方面的市场垄断由此可见一斑。

现代经济理论认为，由少数几家大企业控制某种产品的大部分生产和销售的市场即寡头垄断市场^{[6] (65)}。对于报业的这种寡头性垄断，经济学者金碚曾指出了其本质：“从全国性报纸看，通常会趋向于形成寡头型市场结构，而在地方市场上，则可能形成垄断结构（所谓一城一报）或者‘支配——边缘’结构，即一种居市场领导地位的大报和许多规模较小的小报并存。而无论是上述哪种类型的市场结构，都会表现出报业市场的较高集中度，即一家或少数几家报纸占有很高的市场份额。”^[7]

深圳报业合并以后形成了对本土的市场垄断，但它只完成了万里长征的第一步，即实现了报业集团的规模扩张。规模扩张之后面临的最大困难是如何解决集团的集而不团、大而不强的问题，本质上即如何提升集团的核心竞争力问题。从深圳报业集团近十年来核心竞争力的开发现状来看，它主要做出了如下几方面的努力：

（一）整合新闻资源，打造报业品牌

报业集团的核心竞争力在于做好报业本身这种主营业务。集团合并以后最先需要解决的是党报和子报子刊如何合理分工，尽可能多地覆盖细分市场并形成错位和协作优势，以提升整体核心竞争力。为此停办了亏损严重的《时代商报》和《深圳法制报》。经过整合形成了《深圳特区报》《深圳商报》《深圳晚报》《晶报》“四驾马车”齐头竞发的局面，前三者成为了三大品牌。其中《深圳特区报》和《深圳商报》近年来连续被列为“中国500最具价值品牌”。报业品牌的打造有利于树立品牌形象和集团形象，确立集团产品在市场中的地位，从而成为集团长期占领市场的一种可持续核心竞争力。

（二）整合经营资源，进行多元开发

除了报业上游的整合之外，集团还向下游相关产业领域延伸扩展。如对发行、广告、印务、拓展业务和延伸业务等经营资源进行整合和盘活，形成不同层面价值互补的传媒产业链，以培植和提升报业集团的核心竞争力。

集团合并后曾针对所属近60家全资、控股、参股企业进行较大幅度调整和结构优化，关闭了与主业之间缺乏战略协同和衔接的、经济业绩不佳的16家公司。并围绕主业相继开发了地铁广告、直递广告、国际会展、酒店、旅游、房地产等经营，开办了《深圳手机报》等等。通过对这些经营资源的重新配置和整合，开发了集团经济新的增长点，形成了“主业突出、多点支撑”^[8]的产业经济格局。这样有利于规避风险、突破主业边际、延伸报业品牌，使报业主业和其他行业全面覆盖各细分市场，形成集团作战的协作优势，从而提高集团整体的核心竞争力。

（三）整合管理资源，实行规模化经营

集团整合管理资源，对资产、资源、财务、人事进行统一的计划与调配，统筹经营集团的广告、发行、印务、物供和网络等资源，实行规模化经营。同时赋予各独立核算单位充分的日常管理自主权^{[2] (19)}，明确和规范了各子系统的责、权、利关系。这样既保证了集团统一高效的调控指挥权，又保证了集团内各子系统的相对独立性、灵活性，从而有效地提高信息资源、客户资源与品牌资源的利用效率，提升了集团的核心竞争力。如集团成立之前，由于各报之间的互相竞争，互相压价，每年的广告损失近亿元。报业集团成立后，深圳地区所有的报业都集中于一个集团的旗帜之下。“这样一来，深圳的报业广告市场基本上做到了统一标价，基本上没有了广告价格和客户的竞争，所有的广告收入都归于一个结算中心”^[9]。这样部分地解决了集团合并后的做强问题，有利于集团获取高额利润。

报业集团的资源主要是新闻资源、管理资源、广告资源、采购资源、人力资源、培训资源、发行资源、印刷资源等。通过这些资源的整合所产生的影响是：一方面，它可以将集团旗下的各大子报联合起来形成一个协调一致的整体来降低竞争的成本，以实施报业的行业垄断，抵御外来的报业竞争对手。另一方面，它还可以在深圳本土市场形成区域性的垄断，以实现垄断性经营，从而将本地的潜在资源（如广告、发行等）一网打尽。这种区域垄断使集团旗下的四主报占据了本城市绝大部分的平面媒体广

告市场,集团上缴国家税金数十亿计。当然,以上这些措施都只是在集团外部已经形成市场垄断情况下的一种内部资源整合,通过整合集团形成了资源共享的优势,提高了效益、节省了办报成本,扩大了生存的空间,从而在一定程度上提升了集团的核心竞争力。

二、市场垄断下深圳报业集团面临的核心竞争力开发困境

深圳报业集团尽管在核心竞争力的开发方面采取了上述手段并已经取得了一定的成效,但这种以行政而非市场化的手段完成的集团组建以及由此产生的市场垄断也给其核心竞争力的提升带来了相当多的不利因素。如果将这些不利因素置于广东省乃至全国整个报业大环境中进行观察的话,就会发现集团目前已陷入如下困境:

(一) 面临的是集团新闻资源的效益化配置问题

深圳报业集团的组建因素主要有两个:一是报业竞争形势的逼迫;二是行政力量的支持与推动。组建后集团选择了先大后强的发展模式,以通过共享经营平台来实现集团的规模化效益。尽管新闻资源的效益化已经取得了一定的成效,但还是存在着一定的“集而未团”的现象。

对此,集团老总黄扬略也承认:深圳报业集团是国内为数不多的两强合并的外生型报业集团,由于以前二者之间在管理理念、文化内涵与办报思路的差异性给报业集团的布局、定位、发展带来了一定的难度。集团成立后形成的基本管理体制——“统分结合”的模式还不完善,“尤其是对资源整合‘统’得不到位,距真正‘统出合力’还有相当差距”^[10](311)]。

另外,由于历史原因,集团所属报刊一方面不同程度地存在着定位重复、内部同质化竞争的问题,另一方面又存在着专业性功能缺位现象。深入整合集团新闻资源,优化集团报系,建立结构更合理、定位更准确、更具发展性和竞争力的集团新闻宣传业务组合,实现集团新闻资源效益化配置成为当务之急^[10](314)]。

而现实的情况是,由于集团坐拥丰富的广告资源以及已经形成的报业市场垄断,使得其旗下的主要媒体都以本地读者为目标市场而无暇外顾,“久而久之,便形成了一座城市有四家综合性日报的局面。合并为同一集团之后,历史延续及现实利益等原因交织在一起,也不会轻易选择调整报纸定位、重新划定疆域的震荡式变动”^[11](15)]。这种新闻资源的效益化配置问题如果不解决,集团的报纸定位继续不清晰,那么集团的核心竞争力就成为了无本之木、无源之水。

(二) 面临的是集团垄断地位的随时瓦解问题

有报刊行家早就指出:“现有一些报业集团的业绩,多半是在不完全甚至相对封闭的市场环境里取得的,靠的是资源优势、垄断优势”;“报业依靠垄断地位,并不太费力地长期享受着高额广告回报”^[12]。深圳报业集团核心竞争力优势的获取很大程度上靠的也是对深圳本土报业资源的市场垄断。

集团作为深圳地区的报业寡头,凭借其一家独大的垄断优势和丰富的市场资源而基本处于经济效益的高位运行上,使集团效益名列全国报业之首。但随之而来的是我们不得不考虑这种垄断也使集团隐藏着危机。

一方面在垄断条件下,“报业内部普遍缺乏市场竞争所必需地冲动,缺乏市场竞争所需要的强大动力和压力”^[12],以至于有评价认为集团的报纸质量并没有办出特色,流于平庸,而报业经营却“红红火火”。这种情况如果继续下去,“如果统合的度把握不当,就会制约各家报纸的活力,对市场的反应较为迟缓,陷入被动”^[11](15)]。邻近的广州报团会利用政治、地理优势再次强势介入,到时深圳报业市场很有可能重新洗牌,新闻资源、广告客户资源重新分流。

另一方面在垄断条件下集团尽管采取了符合现代企业集团公司的统合式的管理模式,并形成了三大报业品牌,取得了高额的利润,但充其量这只是报团在一个因垄断而形成的静态的市场环境中的上佳选择。像深圳这样回报丰厚的市场在过去曾吸引了外地其他报纸的落地与竞争,尽管他们铩羽而归,但这种打破垄断的威胁并没有被彻底消除,包括目前的南方都市报对深圳市场的抢夺与挤压。一旦有

更多的“南都”类对手出现，目前通过垄断所实现的“平衡格局”将被随时打破。“全国性统一的传媒业大市场是大势所趋，一旦深圳报业集团的垄断态势被打破，其市场地位就会出现松动”^{[3](34)}。这是集团在核心竞争力的开发中必须未雨绸缪、优先考虑解决的问题。

（三）面临的是集团的赢利空间过于单一的问题

这种空间的单一主要指集团赢利的结构空间和地域空间而言。深圳报业集团经济支撑点虽然较多，但多局限于报刊领域。就其经济效益而言，多样化开发所获的利润对整个报业集团的经济结构而言，所占的比例还非常之小，“报业集团的经济结构还比较单一，收入主要依赖报业广告（占75%左右）”^{[10](312)}，与国际传媒集团相比差距更远。赢利结构空间的单一使集团抗风险能力减弱，因此集团的多元化开发还有待进一步提升和改进。

另外，集团赢利的地域空间也相对单一。目前尽管与《广州日报》报业集团结成了横跨广深两个城市的广深联盟，但在深圳市场上，深圳报业集团同样面临《广州日报》特别是《南方都市报》的扩张压力。另外，集团赢利的地域空间目前主要局限于深圳本土，实行的是守土有责的策略。相对羊城晚报报业集团和南方报业传媒集团咄咄逼人的珠三角扩展而言，深圳报业集团的跨地域扩张要低调多了。因此其可能赢利的地域空间也相当单一。

这种赢利空间的单一，同样有着市场垄断这个深层因素。深圳作为一个经济发达的城市有着丰厚的平面媒体广告资源，而报业集团仅此一家，因此深圳报业集团在多元化开发方面远远不像广州三大报业集团所面临的形势那样严峻。另外，在市场垄断的情况下，集团忙于本土报业资源的捍卫而无暇顾及向周边城市的扩展。

（四）面临的是集团核心竞争力开发的同质化问题

结合目前其他报业集团的发展情况来看，深圳报业集团在核心竞争力开发上并无独特之处，相反，倒是同质化的成分比较多。如它的构架与广州的三大报团相同，都是主打的母报带领子报抢占市场，都下设网站与出版社，都积极进行技术改造等。广州日报报业集团甚至提出“技术才是核心竞争力的关键”^[13]。都积极向跨媒体、跨地域、跨行业发展，并积极打造报业品牌，搞多元化经营，寻找新的效益增长点等等，以实现系统资源的规模化利用和深度开发。

核心竞争力具有独特性与不易模仿性，它是报业集团个性化发展的产物，一般不易被竞争对手完全模仿、控制，否则，这种竞争力就会相当脆弱。当各家报业集团纷纷采取同样的核心竞争力提升手段的时候，它也就很难形成报业集团自己真正的核心竞争力了。

深圳报业集团目前面临的正是这种困境，其一尊独大的垄断地位很容易被市场上具有同类竞争潜质的报团所取代。如何利用自己的潜在优势克服这种竞争同质化的缺陷，这是整个中国报业集团所面临的问题，更是具有垄断地位的深圳报业集团目前最迫切需要解决的问题。

三、市场垄断下深圳报业集团的核心竞争力提升对策

前面已经指出，报业集团的核心竞争力是资源和能力的一种有机结合。针对上面的现状及困境分析，我们认为目前深圳报业集团的核心竞争力开发在资源的整合方面确实已经取得了一定的效益。接下来进一步的提升应该关注于如何将资源和能力很好的有机结合，即在现有的垄断经营机制下应该尝试哪些基本对策。

（一）抓住报业的“两端”做好主业，巩固本土市场的垄断地位

这是提升深圳报业集团核心竞争力的基本对策。报业集团核心竞争力的主体是新闻业务。西方传媒巨头的经验表明，主营业务是否突出，是否具有竞争优势，可以视为传媒集团是否具有核心竞争力的重要标志。而目前做好集团主营业务的关键又在于摸透本土读者群的基本情况，做好四大主报的定位。

有调查表明，深圳读者阅读层次相对单一，高端报刊和低端报刊的读者阅读需求倾向两极分化现

象明显。原因是深圳的人群主要分为两类,一类是有着良好教育背景的中白领,阅读需求倾向偏向经济类别。另一类农民工,其阅读需求倾向偏向故事类别。另外,调查还表明,北京和广州的读者阅读需求倾向偏向于关注新闻,上海读者关注生活和娱乐,深圳读者阅读需求倾向是获取生活知识或寻求人生哲理^{[14](31)}。

以此为参考,目前深圳报业集团应该继续做强四大主报,抓住“两端”,明确各报的定位,发掘更多的读者群,扩大报纸的影响力,吸引更多的客户,从而巩固已经占领的本土市场。只有这样才能对付深圳本土最大的竞争对手《南方都市报》(该报2001年在深圳的发行量达到27万份,后来多达44万份)及其它的深圳报业市场觊觎者。也只有这样才能真正从根本上解决集团新闻资源的效益化配置问题。

(二) 抢滩传统报业市场以外的主业空间,防止垄断地位的被打破

这是应对集团垄断地位随时被瓦解的一个未雨绸缪之策。深圳报业集团的传统报业市场在深圳本土已无多少空间可以开发,但如果要进行深度挖掘的话,还有如下主业空白需要抓紧抢滩:

1. 抢滩珠三角城市。“中国报业集团目前最大的弊端之一,恰是集团内报纸过于集中一地,使资源的共享受到制约,也弱化了集团继续发展的动力与活力”^[12]。深圳报业集团也有这种情况。为摆脱这种赢利地域单一的困境,向珠三角城市适度扩张是深圳报业集团做强的一个必然选择。

尽管目前的报业因为不景气而呈收缩之势,但珠三角是中国经济最活跃的区域之一,其二线城市的报业还有一定的成长空间。广州的三大报业集团纷纷抢滩珠三角的其他城市。深圳报业集团应该在充分占领深圳本土市场的基础上,抓紧抢滩周边的二线城市如东莞、惠州并适当向香港发展,做大做强集团的报业。

2. 抢滩深圳地铁报。尝试地铁报是深圳报业集团做大主业的一个重要机会。但据传这个提议曾被深圳市委有关部门否决了。我们应该重新审视一下其发展前景:

一些人口密集的大中型城市相继出现了地铁报,如上海I时代报、南京东方卫报、广州羊城地铁报、北京娱乐信报。地铁报有着较好的前景,上海、北京地铁报早有盈利,而广州和南京的地铁报还处于培育阶段。毗邻的城市香港地铁长度不到深圳一半却有4份地铁报。广州地铁总里程116公里,日均客运量100多万人次,也拥有《羊城地铁报》。

深圳地铁2008年每日客流量37万人次,相比广州而言暂时处于劣势。但深圳目前的人口已经超过1400万,人口密度接近香港和东京。随着深圳地铁大规模建设,到2011年地铁一至五号线全面开通后,地铁长度将达到177公里,相当于香港地铁长度的两倍。

另外,深圳市远期轨道交通线网方案(至2030年)共规划16条线路,总长585.3公里,设站357座。另规划了穗莞深、深莞、深江、西部深港、深惠5条城际线等等,其中西部深港城际线计划连接深圳西部滨海地区至香港机场及香港城市中心地区。可见深圳地铁客运量潜力相当大。

这是个很好的发展契机。如果借助深圳报业集团强大的内容生产能力,在地铁及各大商业中心区发行地铁报,它将会受到投资方的关注,其发展前景不是珠三角其他的城市可以比拟的。相反,如果放弃这块赢利空间,将会使这块蛋糕拱手让与其他抢滩的异地报团。

(三) 积极利用新媒体资源优势,以拓展报业的多元化发展空间

这是集团摆脱核心竞争力开发被同质化的一个关键举措。因为深圳有着与其他城市不同的网络资源优势。据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的《第24次中国互联网络发展状况统计报告》,截至2009年6月底,中国网民规模已经达到3.38亿,其中宽带网民占总网民数的94.3%。而手机网民占46%。另外博文用户达1.8亿。这说明我国有四分之一的人口已经上网,而美国四分之三的人口已经上网,比较而言我们还有着很大的发展空间。具体就深圳而言,情况更为特殊。据深圳市网络媒体协会发布的《2009深圳市互联网状况暨网络媒体发展研究报告》显示,截至2009年5月31日,深圳市网民人数548.9万,网民上网普及率为62.3%,远远高于全国互联网的平均普及率。而且深圳网民人手

一台电脑的用户比例达到49.5%。其中手机网民人数占网民总数的66.5%。在网络应用中使用网络浏览新闻的比例最高，其用户使用率达95.6%。由此可见，网络媒体在深圳的影响比其它各地要大得多，网络新闻在深圳有着非常好的潜在市场。

目前尽管集团已经注意到新媒体的传播影响并采取了相关的对策，如加强网站建设、出版手机报等等，但总体而言还需要进一步利用深圳特殊的网络资源优势以及市场垄断优势，开发新媒体环境下的各种报业形态，实现报纸新闻内容的纸质版、网络版和电子版的完美融合，从而拓展报业主业的多元化发展的新空间，胜出其他报团核心竞争力开发的竞争。

（四）继续进行机制创新，奠定企业法人地位，走市场化之路

这是提升集团核心竞争力的长远之策。集团的组建尽管在做强做大方面取得了一定的成效，但也不可避免地一定程度上犯了其他报业集团的通病，即由于行政的捏合导致大而不强，正如柳斌杰所说：“（报业）集团化战略改革没有解决体制和机制上的问题，结果大多数都成了行政捏合的公司、翻牌公司，本质没有什么变化，不适应当前市场竞争的需要”^[15]。

“到目前为止，关于中国报业发展的基本思路仍然不清晰，在发展思路、基本理念上并没有形成共识。导向与市场、事业与产业、‘党管媒体’与引入现代企业制度等如何融合兼顾？这些理论困惑从理论和实践两个层面上都没有给出明确的答案”^[12]。深圳报业集团现在陷入的也正是这种困境。目前解决集团的身份问题最为关键，只有利用特区的政策优势解决了身份问题，才好放开脚步走市场化之路。对此黄扬略提出：要建立具有强大市场竞争能力的法人主体，积极探索集团党组领导与法人治理结构相结合的领导体制、启动报业控股公司市场化运作、推进集团的上市工作^{[10](313-316)}。只有如此才能盘活经营性资产，激活无形资产，真正提升集团的核心竞争力。

深圳特区的报业形成了寡头垄断市场，这已经是不争的事实。但这种市场“如果不适度地发展，会削弱经济竞争的活力和效率”^{[6](65)}。在新一轮的竞争与发展中，深圳报业集团只有充分认识目前面临的困境并正确把握和提升自己的核心竞争力，形成持续竞争优势，才能巩固其在深圳本土的垄断地位，才有可能在日渐衰势的报业行业中逆势上扬，实现跨地区、跨行业、跨媒体的集团化、集约化、专业化发展。

参考文献：

- [1] 刘年辉. 中国报业集团核心竞争力研究 [D]. 北京：清华大学博士后出站报告. 2006：2.
- [2] 吴松营. 以报兴业以业强报——深圳报业集团改革实践的探索 [J]. 中国记者，2004（4）：18-20.
- [3] 郭全中. 广东各大报业集团经营策略及战略演变 [J]. 今传媒，2008（8）：33-34.
- [4] 深圳报刊发行局：再卖《南方都市报》还要罚 [N]. 南方都市报，2001-05-11.
- [5] 深圳报业打压《南方都市报》广告客户？ [N]. 南方都市报，2003-05-22.
- [6] 伍柏麟. 中国企业集团论 [M]. 上海：复旦大学出版社，1996.
- [7] 金碚. 报业经济学 [M]. 北京：经济管理出版社，2002：115.
- [8] 王田良. 深化改革打造阳光效益集团——深圳报业集团科学发展和体制创新的探索与实践 [J]. 中国记者，2006（8）：11.
- [9] 李鑫. 南方四大报业集团的考察拾零——关于南方四大报业集团的考察拾零 [EB/OL]. OWMO 全球传媒观察. 2006-07-11.
- [10] 黄扬略. 深圳报业集团战略发展思路与深化改革对策建议 [A]. 彭立勋主编. 城市文化产业与发展模式创新——2006 深圳文化蓝皮书 [C]. 北京：中国社会科学出版社. 2006.
- [11] 庄向阳，李妍. 广东报业集团管理模式探析 [J]. 新闻记者，2008（2）：13-16.
- [12] 梅宁华. 谈谈中国现代报业集团的发展之路 [EB/OL]. 人民网. 2007-06-27.
- [13] 梁泉. 技术战略是提升报业核心竞争力的法宝——广州日报报业集团在市场竞争下技术创新的汇报 [J]. 中国传媒科技，2005（1）：23-26.
- [14] 陈愈超. 四大城市读者报刊阅读倾向调查——从零售结构探析读者阅读需求倾向 [J]. 传媒，2005（4）：31.
- [15] 段京肃. 媒介集团化的喜悦与尴尬 [J]. 广播电视大学学报，2004（3）：52.