

价值链、资本链、产业链的延伸与完善： 融媒时代报业集团经营模式创新

吕 舜 袁星洁

(湖南科技大学 人文学院, 湖南 湘潭 411000)

摘 要: 在媒体深度融合时代, 传媒产业在社会与商业关系的“连接”中重构了媒体、用户、商家之间的关系链环, 媒介力量的变迁使传媒业竞争转变为全要素、整体系统和综合实力的竞争。在新的媒介生态下, 探索报业集团经营模式成为新的时代课题。价值链、资本链、产业链的结构性布局, 为报业集团在数字经济时代进一步释放创造力与竞争力提供了新空间。报业集团必须重视广告服务这一拳头产品, 开拓广告服务的新机制与新模式; 深入发挥资本运营的三重功效, 基于政治逻辑和市场逻辑的双重规制, 选择合适的发展战略进行规模扩张; 积极寻求“新竞争手段”的多点支撑, 不断拓展产业边界, 实现主营收入的多元发展。

关键词: 价值链; 资本链; 产业链; 报业集团; 经营模式

中图分类号: G211

文献标志码: A

文章编号: 1673-2219 (2024) 04-0100-06

DOI:10.16336/j.cnki.cn43-1459/z.20240821.001

习近平总书记指出, 推动媒体融合发展, 要坚持一体化发展方向, 通过流程优化、平台再造, 实现各种媒介资源、生产要素有效整合^[1]。自 1978 年“事业单位, 企业化管理”的经营模式试点开展以来, 报纸的经营模式创新贯穿媒体发展历程, 并形成了我国新闻媒体以宣传为主、经营为基的格局。媒体深度融合时代, 传媒产业在社会与商业关系的“连接”中, 重构了媒体、用户、商家之间的关系链环。本文以价值链、资本链、产业链的延伸与完善为基础, 结合报业集团经营模式创新的成功案例, 以期为报业集团提高市场竞争力提供参考。在新的媒介生态下, 报业集团^①必须在让广告服务更有价值的基础上, 实施积极的资本运营战略, 快速高效切

入多元经营领域, 不断延伸和完善报业集团和产品的价值链、资本链和产业链, 进一步创新与融媒体语境相适应的经营模式, 如此才能坚守主流舆论阵地, 构建主流舆论格局。

一、价值链延伸——报业集团广告服务的 新机制与新模式

传媒的价值链是价值链理论在传媒领域的延伸, 指在其运营过程中, 从新闻采集到受众(用户)接收的全链条中, 各个环节共同作用以创造、传递并实现价值的一系列经济活动。在价值链的每个环节中, 报业集团都有契机通过创新内容和优化运营来提升其产品和服务的价值。虽然数字技术在今天重塑了内容、平台与社会的连接关系, 内容服务产业化初见端倪, 但报业集团经济意义上的拳头产品仍然是广告服务。广告究其根本是其内容价值的反映, 报业集团要实现经营模式拓新, 必须依托内容优势, 通过资源结构与投放方式的变革, 让广告更有价值; 通过矩阵传播与交互性测量, 建立

收稿日期: 2024-01-19

作者简介: 吕舜 (2000—), 男, 河南商丘人, 湖南科技大学人文学院新闻与传播专业 2022 级硕士研究生, 研究方向为媒介技术与当代新闻。袁星洁 (1970—), 男, 土家族, 湖南永顺人, 博士, 湖南科技大学人文学院教授, 研究方向为媒介经济学。

100

全媒体广告营销新机制；通过广告新形态与空间的拓展，建立全媒体广告营销新模式。

（一）资源结构与投放方式的变革：让广告更有价值

在社会化媒体的冲击下，报业集团的广告收益在不断减少，但这并不意味着以广告销售为代表的二次销售模式已经失灵。在内容优势，数量优势，影响力、注意力和吸引力优势的共同作用下，报业集团的广告收益依然可观。因此，报业集团必须让广告更有价值，实现经营模式拓新。

在内容上，做到生产资料型与生活资料型相结合。长久以来，报业集团的广告版面备受生产资料类销售商的青睐，广告内容也以生产资料类为主，生产工具、土地、机器、厂房、原材料等一直是其广告的支柱。然而，随着国有大中型企业现代化转型的持续推进，企业在广告投放上变得越来越谨慎，广告商在广告媒体选择上也变得越来越多样化、市场化。在这一前提下，报业集团必须主动对广告的资源结构进行适时调整，多在与老百姓密切相关的生活资料领域做文章，不断拓展金融、通信、教育、旅游、医药等与民生密切相关行业的广告源，使之成为广告业绩新的增长点。

在业态上，变广而告之为精准定位投放。在传统媒体时代，广告商一般将广告投放在具有权威性、公信力和影响力的媒体上，借助这些媒体的强大的传播效果达到广告目的。但是，其效果却难以完全量化，约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）指出，“我知道一半广告费被浪费了，却不知道是哪一半”^[2]。在媒体深融时代，算法以智能中介的身份，参与整个广告投送的全过程，广告可以借助协同过滤、矩阵分解等算法方式实现精准投放。通过比对用户兴趣和广告内容的匹配程度，可以使不同媒介平台的用户与基于算法推荐的广告内容高度契合，达到以个体为单位精准投放的目的。

（二）矩阵传播与交互性测量：建立全媒体广告营销新机制

营销机制与盈利模式是互为基础、互为条件的。报业集团的广告要充分发挥传媒集团的矩

阵传播及公共资源优势，开展线上线下的全方位营销；同时通过交互性测量的效果数据供给，打造全媒体广告营销新机制。

实现媒体矩阵优势聚合。报业集团及其公共资源具有权威性，子报具有商业性，新媒体具有广泛性。母报及其子报可以致力于深度报道，新媒体可以突出即时互动，公共资源可以转化为发展保障。报业集团对这些资源整合之后进行营销，不仅能实现广告内容的一次制作、多元生成、多端传播，而且还可以利用其合作媒体进行二次传播。在用户的驱动下，十几万的阅读量瞬间变成几十万甚至上亿的点击量、转发数，可以产生病毒式的营销效果，使普通媒体难以望其项背。

同时，运用交互性的计费方式。当下，新媒体广告目前主要有 CPM、CPC、CPA，以及按广告位置、形式的综合计费等 4 种收费方式^②，曝光量成为衡量广告效果的关键指标。但其弊端也十分明显，广告经营者为了追求曝光量，往往使广告适应更多的人群，结果导致二次、三次点击率的下降。此外，单纯强调曝光量并不能说明用户接受、认可广告，因此，报业集团旗下媒体作为领军媒体，有必要向广告商提供效果数据。在这里，交互性测量可以大显身手。交互性测量的典型做法是将 4 种测量标准组合，在获得多方数据的基础上对广告进行计费，并为媒体制定新的收费标准提供参考。

（三）广告新形态与空间的拓展：建立全媒体广告营销新模式

在媒体深融时代，基于社交关系、媒介场景、数据挖掘而出现的广告新形态，表明广告盈利方式和生存空间因整个传播生态的变化而不断发展。报业集团尤其是其新媒体平台应该充分运行其理念，在融媒体语境中拓展新的广告盈利模式。

一是基于社交关系的广告盈利新模式，其典型代表是口碑式广告。在互联网语境中，包括人民网、光明网等在内的新媒体平台，迅速实现了从重视“内容影响力”到重视“内容影响力+社交关系影响力”的嬗变。一般而言，传统报刊的广告盈利模式主要基于内容进行，这种

广告模式的有效性和平台的影响力直接相关；而口碑式广告则是基于社交关系进行的，SNS的内核在于其社交性，“六度空间理论”完全可以实现“通过信赖的人找到需要的人”^[3]。基于每个用户自身的人际网络而形成的综合人际关系网，可通过 SNS 平台实现信息的大规模辐射。同时，口碑式广告更注重在强化关系的互动上发挥作用，这更有利于平台进一步分析用户的个性化数据，从而进一步扩大口碑传播的效力和范围。

二是基于媒介场景的广告盈利新模式，其典型代表是植入式广告。在互联网语境中，众多新媒体平台迅速适应了从硬性投放到软性融入的变革。一般而言，传统的广告投放模式，从根本上说就是购买媒介空间或时间，对所有受众进行强制性投放，其传播效果往往差强人意。而植入式广告则是通过巧妙且符合用户体验习惯的创意设计，将广告植入媒介所构建的“情景场”中。在此场景中，广告通过娱乐吸引、美学意象、语境设置等，潜移默化地建构、激发和诱导用户的消费意识。然而，尽管植入式广告呈现方式较为隐蔽，但生硬植入或密集出现，仍会影响用户的媒介场景体验。

三是基于数据挖掘的广告盈利新模式，其典型代表是原生广告。在互联网语境中，报业集团新媒体平台迅速实现了从线上线分割到彻底打通线上和线下、用户分享参与传播的嬗变。一般而言，在传统媒体时代，受众会本能地对广告启动屏蔽和防卫模式。而在人媒合一的具身传播时代，原生广告可借助混合推荐技术，达成商业属性和媒介环境的统一，实现低干扰推送。当下，原生广告发展势头迅猛，全球原生广告市场容量到 2031 年将会以 14.24% 的平均年增长率达到 3 078.217 7 亿美元^[4]。鉴于原生广告广阔的市场空间与盈利空间，报业集团应当将其作为市场占有的一个重要着力点。

二、资本链完善——报业集团资本运营的

三重功效

传媒的资本链是指传媒在资本运作方面的一系列活动和过程，包括资本的筹集、配置、管

理和回报等。报业集团通过资本链的有效管理和运作，不仅拓宽了资金支持和资源优化的途径，还为其经营模式的创新提供了动力和平台，得以实现经济效益和社会效益的双重提升。在媒体深度融合时代，报业集团要实现战略转型，必须满足构建高水平社会主义市场经济体制的内在需求，选择合适的发展战略进行规模扩张。

（一）资本市场的功能选择：更好发挥市场机制作用

首先，选择资本运营战略，是对过去行政权力行为的“纠偏”。由于党媒的特殊性，报业集团在组建之初，一般没有遵循集团化运作的一般规律，即透过兼并、合并、参股和控股等途径完成组建与重建；而是以行政代替市场，透过行政权力直接调配传媒市场资源的结果。这使得报业集团资产配置分散、资本运营效率低下，难以激发市场主体活力。中央提出创新媒体投融资政策，增强自我造血机能，也是强调市场规律的“回归”。

其次，选择资本运营战略，是报业集团获得新的资金加持的必然选择。传媒业是一个资金高度密集型行业，任何一个动作都需要巨额的资金加持。在新媒体技术的强烈冲击下，报业集团只有扩张规模、更新设备、引进人才，进行系统性变革，才能牢牢占据舆论引导、思想引领、文化传承、服务人民的传播制高点。而庞大的资金缺口，使其必须寻找新的投融资模式，以获得新的资金投入，这是符合传媒业发展趋势的必然选择。

最后，选择资本运营战略，是报业集团解决资本增量投入与存量改造的可行路径。在增量投入上，报业集团主要利用资本市场的造血功能和投融资工具，实现资本积累和资产增值；在存量改造上，主要是解决资金使用率不高、资源配置不合理等问题。要言之，目前报业集团普遍存在着资金缺乏和资源配置不合理等问题，而资本市场本身具有的体制培育、资金融通和资产重组等三大功能，能够较有针对性地解决上述问题。

(二) 资本的进入与扩张：实现报业集团的资本增值

首先，在产业观念上，报业集团的产业属性被一致认同，其借助资本市场放大规模经济与范围经济的效应也成为共识。马克思、恩格斯在编辑出版《新莱茵报》时，就认为坚持报纸的政治立场与努力经营好报纸是一致的^[5]。因此，在党纪、国法、政策的框架内，报业集团积极拓展产业领域，开展资本运作，才能确保产业安全，实现保值增值，坚守主流舆论阵地。

其次，在外部政策上，报业集团的经营在坚持中国特色社会主义道路，坚持“两个毫不动摇”的前提下，走多元化、市场化道路成为政策鼓励的方向。比如《出版业“十四五”时期发展规划》就明确提出“利用市场化手段提升行业集中度”和“在坚守主业基础上适度开展多元化经营”^[6]，这有利于社会资本的长效投入和权益保障，加重了报业集团选择资本运营战略的砝码。

再次，在资本运营环境上，相对成熟规范的资本市场，已经成为中国经济腾飞的重要杠杆。资本市场垂青的是新兴行业，看重的是行业的成长性和优质性。从业已上市的报业集团表现看，其总体经济规模位于行业前列，因而在持续低迷的资本市场上备受关注。

最后，在经济实力上，目前全国已有广州日报、浙江日报、上海报业等 40 多家报业集团，其中 4 家集团资产总额超过 100 亿元^③。2023 年，全国报业营收规模稳中有进，同比增幅达 6.8%。这使得报业集团拥有了一定数量的经营性资产，使其具备了对外扩张的资本，尤其具有了抵抗资本运营风险的能力。

(三) 资本的优化配置：推动报业集团的市场化进程

首先，在宏观上推动报业集团的市场化进程。当前报业集团对外仍存在一定的进入壁垒，对内则是过度竞争的市场结构，这严重影响了中国传媒业的市场化进程。报业集团作为传媒业的核心主体，有必要在这一变革中扮演“动力加速器”的角色。即在坚持党的领导下，拓展资金来源，打破行业分割，优化产业

运作形态，改善微观主体的公司治理结构，真正走向市场。

其次，在中观上调整报业集团产业结构。目前国内报业集团的产业结构调整，主要依靠的是行政手段与增量投资。两种手段都或多或少地改变了产业格局，但不能从根本上实现产业资源的优胜劣汰。而资金供应对产业结构变动有着深刻影响，资金的供应和流向，可以实现资源的合理配置；资本经营，可以盘活资本存量。因此，发挥资本流向的主动性，让资产存量和投资增量联动，是当下调整报业集团产业结构的可行路径。

最后，在微观上实现报业集团规模化、集约化经营。多数报业集团注重内容生产的“有形资本”，轻视经营机制、媒体品牌等“无形资本”，资本运营效率偏低。而以兼并、收购、产权重组为核心的资本运营，可以在较短时间内实现报业集团的组建与重组，产生规模效益，实现经营性资产和无形资产优化组合。目前浙江日报报业集团的“跨界融合”、上海报业集团的“整合融合”及河南日报报业集团的“多元融合”便是可供借鉴的成功案例。

三、产业链拓展——报业集团

“新竞争手段”的多点支撑

传媒的产业链是传媒在媒体产业中涉及的上下游业务和相关领域的整体布局。产业链的拓展即在传统新闻报道和信息传播的基础上，通过整合资源、拓展业务范围、创新经营模式等方式，形成覆盖多个相关领域的经营体系。在互联网革命催化的多元化业务拓展中，利用新技术与新渠道构建的新型用户场景又成为媒体发挥辐射效应的基础与前提^[7]，跨界经营成为观察这一新旧动能耦合的重要窗口。报业集团要实现生产关系重构，必须“积极寻求本产业链外的关键价值要素”^[8]，通过文化产业与活动营销、大数据挖掘服务、电子商务、网游市场、新平台付费等模式创新，“跨链”重组价值创造路径，不断拓展产业边界，实现主营收入的多元发展。

(一) 基于文化产业与活动营销的平台化拓展

在数字经济快速发展的今天, 平台化发展已经成为文化产业发展新趋势, 其本质在于追求自循环的生态闭环, 实现产业链整合, 推动跨界融合发展。报业集团作为文化事业和文化产业的重要组成部分, 要通过聚焦供给侧结构性改革, 打造空间、市场、人才、资金及技术全方位共享的资源平台与“场景化”服务平台, 推动产业结构转型和供需结构升级。

此外, 为实现市场的有效占有, 活动营销已经成为除发行和广告之外的一种新的盈利模式, 以数字经济为基础的文化产业新形态正在迅速崛起。依托“数字数据+计算力”, 云会议、云展览等被报业集团广泛采用, 在“元宇宙”(在线文化场景)与物理空间(在地、在场文化场景)的互联互通与跨域融合中, 推动了新业态的“要素重构、场景再造、流量升级、价值创新”^[9], 产生“1+1>2”的生产力增值效应, 构建媒体与客体的共赢方式。

(二) 基于大数据挖掘的信息服务拓展

在大数据时代, 包括用户数据、阅读数据、消费数据和关系数据在内的各类数据是报业集团的宝贵财富。报业集团要善于使用这些数据, 并从中总结出规律, 实现基于用户需求、兴趣及行为模式的用户画像与个性化精准服务。

对报业集团而言, 其信息服务主要聚焦于公共文化服务、行业知识服务等领域, 包括专家(智库)发现服务、创新支持服务、市场信息和行业管理支持服务等^[10]。互联网时代海量、异构信息引发的信息“爆棚”与价值迷航, 使信息服务的个性化、专业化、智能化成为亟待解决的问题。报业集团要通过“数据、技术、应用”三位一体的智慧化服务框架, 对信息进行深度挖掘与分层聚类^[11], 实现资源要素全面化连接。此外, 报业集团需要采取与网络技术巨头合作的方式, 按照新媒体经济的基本规律积极探索新的产业模式, 开拓增值服务的新前景。

(三) 基于电子商务的品牌影响拓展

随着媒体融合的纵深发展, 报业集团的品牌公信力和影响力、优质原创内容和话题策划能力、强大的渠道资源及成熟的直播带货购物模

式, 是其从事电子商务的最大优势。报业集团要进一步利用新技术、新业态连接公众, 不断拓展主流媒体与用户的沟通渠道。

一是借助媒体品牌影响力, 开发电商平台及配套的物流体系。如湖南日报报业集团于2021年成立了乡村振兴电商平台“湘报严选”, 其统筹整合全省“平台+新闻+活动+服务”资源力量, 致力于推广湖南特色农副产品, 服务网络辐射全国。二是整合上下游资源和信息, 构建“直播带货”产销流通运营体系。如河南日报报业集团旗下河南大河速递有限公司依托用户优势, 已将业务从单一的报纸发行扩展到冷链运输、网络货运等多个领域, 自2017年起相继打造出大河U菜网、大河鲜生、大河冷链等一批在业内有影响力的电子商务品牌。

(四) 基于网游市场的资本运营拓展

网游作为文化产品, 是大众精神文化生活的组成部分。目前, 中国网络游戏用户规模达6.68亿人, 国内游戏市场实际销售收入亦首次突破3000亿元关口, 用户量和销售额均达历史新高^[12]。网络游戏发展方兴未艾, 网游市场已经成为媒体和企业盈利的新渠道。

在“宅经济”的兴起中, 报业集团应积极拓展网游市场, 通过股权式融资模式与债券式融资模式相结合、传统融资模式与“互联网+”融资模式相结合、P2P融资模式等的优选与优化, 并在融资过程中增加生产经营过程中的资金积累、增加传媒集团留存收益, 做好融资管理与市场扩容。在这一领域脱颖而出的要数浙江日报报业集团旗下的浙报传媒集团股份有限公司(简称浙报传媒)。2013年, 浙报传媒通过非公开发行股票募集和自筹资金32亿元布局数字娱乐产业。在2016年募集19.5亿元后, “浙报传媒”更名为浙报数字文化集团股份有限公司(简称“浙数文化”), 向互联网数字文化产业转型。2012年以来, 浙报传媒(浙数文化)净资产增长4倍有余, 不仅为浙报集团带来了充沛的现金流, 而且与传统业务整合形成全新的闭环, 以资本优势围绕传媒价值进行了生态化布局。浙报集团以网络游戏为突破, 实现了对国有资产的保值增值^[13]。

（五）基于付费模式的内容变现拓展

互联网进入下半场，随着信息流量池不断扩容和消费者精神消费刚需增强，更多人倾向于通过“交换”（时间或金钱）来实现信息的筛选与快速获取，需求端的陡然升级促进了内容付费产业的发展，给内容生产者和平台服务商带来了新的机遇。

2017年，财新传媒开启全面收费模式，成为国内首家全面收费的专业媒体。2019年7月，人民日报数字传播、量子云、瀚叶股份三方合资的人民阅读有限责任公司正式成立，开启了新时代媒体融合发展的有益实践。对报业集团而言，科技、财经、体育等垂直化、深度化报道内容更适合收费，时政、民生新闻则需从长计议。此外，报业集团还可以通过平台推广、技术服务、充当智库角色等获取收益，实现盈利多元化。

四、结语

《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》指出：“要发挥市场机制作用，增强主流媒体的市场竞争意识和能力，探索建立‘新闻+政务服务商务’的运营模式，创新媒体投融资政策，增强自我造血机能。”^[14]媒体深度融合时代，媒介力量的变迁使传媒业竞争转变为全要素、整体系统和综合实力的竞争。报业集团要稳住“龙头”地位，必须依靠整体化、系统化的要素组合和功能发挥，创造独特价值，实现持续、快速、健康发展。而价值链、资本链、产业链的结构性布局，最大化地延伸并完善了报业集团的经营“群落”，深化了资源禀赋，实现了社会效益和经济效益的有机统一，为报业集团在数字经济时代进一步释放创造力与竞争力提供了新空间。

注释：

①本文所指的报业集团是包含全媒体传播矩阵和多元经营领域的现代化传媒集团。

②其中 CPM (Cost Per Milli-impression) 即每千人印象成本，核心是播放次数，好处是把广告与客户联系起来；CPC (Cost Per Thousand Click-Through) 即每千人点击成本，核心是点击人数，好处是能看到客户对广告内

容感兴趣的程度；CPA (Cost Per Action) 即每行动成本，核心是有效问卷或订单，好处是一旦成功，收益明显；按广告位置、形式的综合计费，核心是位置、形式，好处是广告商可以自己制定收费标准。

③4家报业集团分别为上海报业集团、浙江日报报业集团、成都传媒集团和湖北日报传媒集团。数据源自国家新闻出版署发布的《2021年新闻出版产业分析报告》。

参考文献：

- [1] 习近平. 加快推动媒体融合发展 构建全媒体传播格局[J]. 前线, 2019(4):4-7.
- [2] 曹妍. 挖掘数据潜能, 助力 AI 营销突围[J]. 现代广告, 2021(9):34-35.
- [3] 宋若涛. 基于口碑传播构建的 SNS 广告竞争力分析[J]. 当代传播, 2011(3):90-92.
- [4] Business Research Insights. Advertising Market Size [2024 To 2031] Share, Trend, Growth, And Industry Analysis[R/OL]. (2024-06-08)[2024-07-08]. <https://www.businessresearchinsights.com/zh/market-reports/native-advertising-market-102627>.
- [5] 陈力丹, 杜渐. 马克思《新莱茵报》资金源的经营实践[J]. 兰州大学学报(社会科学版), 2020(5):57-63.
- [6] 国家新闻出版署. 出版业“十四五”时期发展规划[J]. 中国出版, 2022(3):8-20.
- [7] 肖芃, 肖赞军. 新型传媒集团全媒体融合发展路径研究: 以芒果超媒为例[J]. 湖南师范大学社会科学学报, 2021(1):135-141.
- [8] 陈晓, 陈忠卫, 陈安东. 企业跨界经营风险形成机理研究: 基于资源整合的视角[J]. 管理现代化, 2020(5):69-74.
- [9] 花建. 在线新经济与中国文化产业新业态: 主要特点、国际借鉴和重点任务[J]. 同济大学学报(社会科学版), 2021(3):54-64.
- [10] 胡潜, 李梦婷, 黄家娥. 基于大数据挖掘的行业知识服务研究[J]. 情报理论与实践, 2021(8):90-94.
- [11] 化柏林. “数据、技术、应用”三位一体的公共文化服务智慧化[J]. 中国图书馆学报, 2021(2):40-52.
- [12] 中国游戏产业发展概况分析: 基于《2023年中国游戏产业报告》数据[J]. 中国数字出版, 2024(2):80-87.
- [13] 杨晓坤. 浙数文化产业转型发展路径与经营业绩探析[J]. 中国报业, 2023(11):23-25.
- [14] 新华社. 中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》[EB/OL]. (2020-09-26)[2024-07-08]. https://www.gov.cn/xinwen/2020-09/26/content_5547310.htm.

(责任编辑: 谭世平)