

深圳报业集团发展战略规划

摘 要

深圳作为改革开放的前沿阵地，一直以经济的高速发展、思想的

领先而在国内处于重要地位。其经济总量，常与北京、上海、广州相提并论，然而在媒体市场化发展方面，则远远落后于三地。改革开放以来，深圳报业创造的深圳青年报、深圳特区报、深圳商报等全国性报纸品牌，曾在国内产生过重要影响。但近年来，由于战略方向模糊，内部管理方式落后，造成品牌认知度全国性递减，品牌生命周期呈衰减趋势，所以需制定新的战略规划，同时在内部关键环节上做出战略调整，提升集团的核心竞争力。

第一章 报业发展前景分析

首先从报业增长情况，产品发展趋势，受众需求三个方面对内地报业市场的发展趋势进行描述，总体来讲，随着我国经济总量高速增长；建设小康社会对信息文化消费需求加剧；城市化进程提速；社会结构重组，新的社会阶层发育成形等的推动作用；受众对各类报纸需求不断增长。其次分析了我国报纸的行业结构特征，主要表现为：观念和体制创新滞后，运行机制不活、结构不合理、收入结构单一；小报小刊过多，低水平、低质量、低发行量的报刊过多；经营能力及整体实力、运作经验等，普遍与市场经济要求距离较大，与海外发达国家和地区同行间的实力差距明显。由此可见，如果有了合适的产品策略和营销策略，深圳报业的发展前景是比较好的。最后分析了报业集团的产品结构和产品发展方向，提出短期以调整、巩固现有产品的本地优势，确立领先地位为重点，长期以产品异地扩张和全国性产品开发，建立全国性品牌为目标。

第二章 集团战略目标及任务陈述

首先确定报业集团愿景：成为中国最具实力的大型新闻传媒集团。其次是描述公司的使命：通过提升资源，涌现能力，价值创新，打造一流深圳报业。最后制定集团总体战略目标和阶段性目标，并对阶段性目标进行了销量、营业额、净利润、净利润率等年度指标分解。

第三章 竞争环境分析

通过 EFE、IFE 及 CPM 矩阵，对集团外部环境、竞争者、竞争态

势和内部因素进行深入分析，判断出报业集团总体内部条件优越，劣势也较为突出，但外部机会较大，对外部机会的把握和控制能力较强。报业集团的内部优势主要表现为有一定财力，人力资源雄厚，广告收入高，政府支持；劣势则主要源于机制，产品定位、现代企业管理经验、盈利能力等方面。因此明晰产业性质、调整产品结构、改善内部管理、改变市场策略、提高资本效益、是报业集团进一步发展的基本保证。

第四章 集团战略制定

应用 SWOT 矩阵，分析集团应对外部环境变化的能力，对相应内部条件做综合的评估，了解企业面临的优势、劣势、机遇与威胁，提出进一步巩固本地市场、异地扩张、跨区域整合等八种战略选择；根据战略地位与行动评价矩阵（SPACE），确定集团扩张性的总体战略地位；利用定量战略规划矩阵（QSPM），确定集团最佳的可行战略：市场渗透、差异化、战略整合。

第五章 战略举措与策略

依据总体战略，制定集团产品策略、市场拓展规划与策略。为有效执行战略，完成战略目标，制定了组织、控制系统、企业文化相结合的战略执行保证措施。

关键词：战略规划，市场渗透，差异化、战略整合

THE STRATEGY ON THE DEVELOPMENT OF SHENZHEN PRESS GROUP ABSTRACT

As one of the forerunners of China's opening up to the outside world, the city of Shenzhen, which is famous for its high economic development and pioneering thought, has been playing an important role in China. Although its economic gross is comparable to those of Beijing, Shanghai and Guangzhou, the development of the media market in Shenzhen is far more inferior. The Shenzhen Youth Newspaper, the Shenzhen Special Economic Zone Newspaper and the Shenzhen Commercial Newspaper all created by the Shenzhen Press Group had once been famous and domestically had great influence since the launch of the reform in China. However, due to equivocal strategic direction and outdated management, its status has been declining in recent years. Therefore, the establishment of a new strategy and a strategic regulation of the internal management have been put on the table for increasing the core competitiveness of the Shenzhen Press Group.

Chapter One: Analysis of the future development of the newspaper industry

First, the chapter discusses the newspaper market of mainland in terms of newspaper industry development, the trend of product development and the need of the audience. Generally speaking, the audience's demand for newspapers of various kinds keeps increasing as the results of the great national economic gross, the eager demand of cultural consumption in the process of the construction of the well-off society, the civilization developing at higher speed, the reconstruction of the social system, and the shaping up of the new social class. Second, it analyzes the characteristics of the domestic newspaper industry structure. They are as follows: the outdated ideology, the inactive system, the illogical structure, the simple income system, the redundancy of newspapers with lower quality and poor circulation. It also analyzes the management, the strength and the managing experiences which fall short of the market economy requirements and are

less competitive than those in developed countries or in other regions. Accordingly, the Shenzhen newspaper industry will be more promising if it reforms with the right product strategy and marketing strategy. Finally, it analyses the structure and the developing direction of the products. It suggests that Shenzhen Press Group focus on regulating and consolidating the advantages of its current products and establishing a leading position in short term. It also suggests that the Group should set a long-term objective of extending the markets into other areas, developing some nationwide products and building up a nationwide brand.

Chapter Two: The strategic objectives and mission of the Group

First, the chapter defines the Group's desire: to be the large-scale media group with the greatest power in China. Second, it describes the Group's mission: to build a first-class newspaper industry by enhancing the use of resources and bringing forth new ideas. Finally, it formulates the Group's strategic objectives, including the stage objectives and the overall objectives. It also divides the stage objectives into sales, turnover, net profit and net profit margin.

Chapter Three: The analysis of the Group's strategic environment

Through the analysis of external environment, competitors and internal situation by EFE, IFE and CPM, this chapter determines that the internal situation of the Group has some obvious advantages and disadvantages. The Group has lots of external developing opportunities. The advantages of the internal situation are that it has abundant capital, human resources, advertising income and strong support from the government. The disadvantages of the internal situation mainly originate from operating mechanisms, product position, experience of modern management, profitability and so on. Therefore, the basic requirement for the Group to develop further is defining the character of the media industry, regulating the structure of product, improving internal management, changing market strategy and raising the return on capital.

Chapter Four: Defining the position and formulating developing strategy

This chapter analyses the Group's ability to deal with the changes of the external environment, evaluate the relevant internal factors by using the

SWOT, which helps to find out the Group's strengths, weaknesses, opportunities and threats. It proposes eight strategies such as consolidating the local market further, extending the markets in other areas and integrating resources of different areas. According to strategic position and campaign evaluation (SPACE), this chapter defines the position of the expanding developing strategy for the Group. By using the quantitative strategic planning matrix (QSPM), it formulates the best feasible strategies: market infiltration, diversity and strategic amalgamation.

Chapter Five: Implementing the strategic programs

This chapter formulates the specific programs such as product strategy and market developing strategy according to the overall strategies. It also formulates an organizing and controlling system within the organization culture to make sure the strategic programs can be implemented and the strategic objectives can be achieved.

KEY WORDS: Strategic programming , Market infiltration Diversity , Strategic amalgamation.

上海交通大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其它个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：王军

日期：2005 年 3 月 5 日

上海交通大学 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密 ☐，在____年解密后适用本授权书。

本学位论文属于

不保密 ☐。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：王军

指导教师签名：宣国良

日期：2005 年 3 月 5 日

日期：2005 年 3 月 5 日

第一章 报业发展前景分析

第一节 报业发展趋势分析

一、报业增长综合分析

1. 我国报业发展现状

报纸行业是四大传媒行业之一，其广告收入仅次于电视，为传媒业的第二大产值行业。就一般意义来讲，报纸既是信息媒介、新闻媒介，又是市场媒介、商品媒介，它可以同时兼具新闻通报、政治传单与商业海报、市场招贴两方面的功能。这一特性决定了它既可以靠零售或征订报费得到收入，同时又能够向广告客户收取巨额费用。报纸越繁荣、越多元、品种越多，公众对社会的情况、对市场、经济、文化方方面面的信息了解就越多。

在四大媒体中，报业出现的最早、影响最大、企业化形态发育得也最完全，因此具有品牌优势和资源优势，具有较高的公信力。据《中国新闻出版报》2003 年 5 月公布的数据，全国共出版报纸总数 2137 种，其中日报 491 种，各类周刊 1646 家种，总印数 367.83 亿份。2003 年报纸广告营业额达到 243 亿元。

世界报业协会 2003 年 6 月 13 日发布全球日报发行量排行，中国已成为世界最大报纸消费国，日销量达 8200 万份，但按照 13 亿人口计算，中国平均每千人拥有日报数量为 63 份。而发达国家如美国目前报纸总数为 9169 家，其中日报 1480 种，周报 7689 种，另有各大报单独发行的星期天刊 917 种。2001 年美国日报广告总收入已达 443.05 亿美元。美国平均每千人拥有日报的数量为 198 份，日本平均每千人拥有日报的数量为 545 份，挪威则每千人拥有日报的数量为 583 份。

上述分析表明，我国无论在报业规模、千人拥有日报数量、还是广告收入和发达国家相比，都存在着较大差距。我国报业主要存在以下几个问题

1) 报纸发行量增长较快，但千人拥有量仍然偏低。中国报纸总量虽然发展较快，但千人拥有数量只有为 63 份，数量仍然偏少。据联合国教科文组织公布，早在 1996 年，世界平均每千人拥有日报的数量就已经达到 96 份，发展中国家每千人平均拥有日报的数量为 60 份，发达国家每千人平均拥有日报的数量为 226 份。

2) 报纸种数有增长前景，但当前需求有限，优秀报纸数量偏少。美国是报业最发达的国家，根据 E&P 提供的数据，2001 年美国拥有日报 1480 种、非日报 7689 种。从这一数据看，人口远大于美国的中国报纸数量应多于美国。美国报业是建立在经济高度发达的基础上，目前两国还没有可比性，但至少可以说明 2137 种报纸的数量远非中国报业规模的极限。

目前中国报业总体状况是，就数量而言，乡村人口报纸拥有量稀少，而城市人口拥有量相对饱和。就质量而言，前几年报业成长主要都是规模扩张，数量膨胀，在质量方面提高较小，优秀报纸的数量偏少，远未能满足读者的需求。

3) 小报小刊过多，低水平、低质量、低发行量的报刊多。

由于国内新闻出版业实行的是刊号总量控制政策，旧的不死，新的就不能出生。加上过去没有具体可行的整顿措施，所以大量没有市场、没人需要的低水平、低质量、低发行量的小报小刊苟且偷生，而一些有实力、想扩张事业的报刊机构，却苦于没有刊号资源。

4) 低水平重复建设。看到都市报赚钱，一哄而上，一个城市好几家，除前几年已经起飞的报纸外，其余都是硬撑着，既没有发行量也没有广告收入。

5) 传媒机构按行政区划布局 导致很多地方划地为牢，缺少市场竞争。

6) 媒体集团经济效益低下。国外的媒体集团都是企业集团，而我们现在的媒体集团多为行政捏合而成，不是真正意义的企业集团，因此无法整合集团内部的资源，导致经济效益低下，一些媒体集团，平均盈利水平只有 5-8 左右%。

2. 报业发展机遇

虽然有这样那样的问题，我国报业仍处在一个不断发展的阶段，特别是 2003 年以来，行业主管部门出台了一系列行之有效的对媒体扩张有利的政策，催生不同扩张模式。未来 20 年，是我国全面建设小康社会的重要战略转型期，而传播史证明，社会转型期是本土传媒的黄金时代。利益关系、社会关系、人际关系在不断调整，人的命运以及人们的价值观念、心理状态在不断变化，人们更加需要通过传媒来了解环境，交流意见与情感，也就给报业带来蓬勃发展的良机。

1) 千人拥报率水平低，市场容量大

主要体现在三个方面：

未来 5-10 年，是我国全面建设小康社会的重要阶段，包括报纸信息消费在内的文化消费，是其重要指标。我国平均千人拥有日报的数量仅为 63 份，刚达到联合国教科文组织公布的发展中国家水平，远低于国际平均水平，市场发展空间很大。

随着经济发展和社会进步，我国社会结构发生重大变迁，社会分工重组，形成国家与社会管理者、经理人员、私营企业主、专业技术人员、办事人员等新的十大阶层，而位居前 5 位的是有影响力的信息消费者。

我国城市化进程提速。到本世纪中叶，全国 70%左右的人将生活在城市，城市流动人口的不断大幅度上升，将成为为未来的报纸读者群。

2) 广告投放占 GDP 比值偏低，开发潜力大

媒介经济学认为，市场的广告额和它的国民生产总值之间的比例关系大致是 3%。2003 年全国广告营业额虽然突破千亿，达到 1078.68 亿元，但仅占国民生产总值的 0.92%，说明广告投放量所占比值仍然较低，开发潜力颇大。

3) 业外资本看好报业，资本运作机会多

报业属高投入产业，对资本的需求量和依赖性很大。随着市场竞争加剧，准入门槛提高，要谋求跨越式发展，靠原始积累的办法已不能奏效，必须进行资本运作。现国家主管部门已允许报业实施社会融资，吸纳社会资金，除各种形式的合作经营外，报业还可通过上市链接资本市场。报业近 10 年的投资回报率高达 17%—25%，对资本有足够的诱惑力，业内外资本看好报业这一成长股，资金资源十分充沛。

4) 政府支持，发展后劲足

2003 年 8 月，中办发 19 号文件要求压缩过滥过散的报纸，减少总量，精干主体；同时进一步完善集团化建设，提高产业集中度和规模化水平，打造一批航空母舰，参与市场竞争。全国现已成立 39 个传媒集团，这意味着传媒自身规模、档次、结构、赢利水平、综合实力的全面升级，并作为一个整体纳入了国家产业发展体系。而报业的兼容性很强，可充分依托传播产品积聚的各种资源，进行多向延伸和多元经营，形成赢利能力较强的产业链。

5) 出台政策，发展环境好

国家决策层和管理层出台的关于文化体制改革、内部机制改革、产业经营、媒体集团化和跨媒体、跨地区经营等一系列政策，将文化事业与文化产业进行了界定，明确了传媒的产业属性，提出改革路径，引入市场机制，是十分宝贵的政治资源，为传媒业营造了良好的发展环境。

结论：通过对上述分析，我们可以看到，教育文化的普及提高，社会经济文化的发展与进步必然推动人们对信息媒介需求的增量；我国 9 亿农民物质和文化生活水平的逐步提高和小城镇的发展，地方性日报将会蓬勃发展；我国每千人拥有日报数至少应逐步超过世界平均水平和达到发达国家平均水平，意味着我国日报的发展前景至少还有 1 - 4 倍的发展空间；2003 年全国广告营业额突破千亿，但仅占国民生产总值的 0.92%，要达到 3% 的比例关系，广告投放量至少还有 1-3 倍的潜力；报业面对的是广阔发展空间。

二、产品发展趋势分析

在未来 5 - 10 年中，我国报业（主要指面向市场的日报）的主要走向是：

1. 杂志化。一些主要面向市场的日报版面越来越多，普遍增加到数十版甚至上百版，走向厚报时代。日报的版面安排杂志化，除了每天大量的新闻报道和深度报道以外，会出现越来越多的各种专刊、副刊。

2. 都市化。都市是经济、文化相对发达的区域，也是经济收入和文化水平相对较高的人群集中生活、工作的区域。而广告商开拓市场、占领市场的最佳办法，就是通过都市媒介发布广告。在都市日报上发广告，便于读者仔细阅读、随时检索。再加上新兴城镇的出现，日报都市化将是一个重要趋势。

3. 地方化。由于受印刷、发行和广告等多种原因的制约，面向全国的综合性报纸数量将十分有限。越来越多的地方性报纸应运而生，媒体的新闻报道和其它信息服务将更加注

重当地人物、事务和当地的社会生活。

4. 国际化。中国是一个发展中国家，民众受长期以来形成的开放意识的驱使，将更关注国际新闻和国际信息。再加上互联网的发展，任何一个地方媒体只要上网，就可以成为世界性媒体，为全世界网民所接收。借助互联网，地方报纸都可以进行费用低廉的跨地域、跨国界的网络音频、视频采访。因此，未来报纸采访和报道的国际化趋势将更加明显。

三、消费需求趋势分析

1. 一般消费者需求

1) 差异性、个性化。随着经济和文化生活等各方面的丰富，社会大众的需求共性逐渐转变为群体之间需求的差异性，个性化需求。面对受众多样的需求与细分化的市场，“大而全”已不再是竞争优势，媒体只有为特定的阶层设计产品或服务，营造适合这些阶层的特色，才能满足各阶层需求的多样性。

2) 实用性。报纸承担的茶余饭后的消遣娱乐功能逐渐被电视所代替，人们更多地要求报纸承担实用新闻纸功能，受众需要的不再是单纯的信息堆积，而是有效的信息整合和观点。

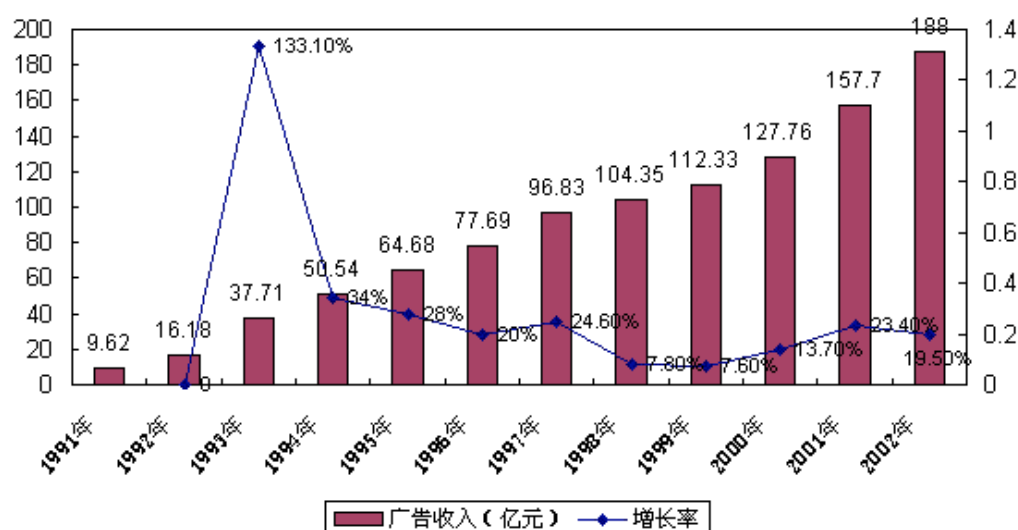
3) 时政新闻需求。未来 5 年，我国将有两亿人口进入中间阶层消费群，这一阶层的逐渐壮大，使一大批报纸开始瞄准他们。而他们则更加关注时政新闻类信息，如社会新闻、国内新闻、国际新闻、军事等方面的内容。

4) 法律内容需求。我国经济的快速发展和法制的日益完善，中国城市居民的法律意识得到空前提高，人们更多使用法律知识来规范自己生活、维护自己权益，为此城市居民对报纸上的法律内容更加关注。

2. 广告消费者需求

1) 报刊广告增长迅速

1991 年到 2002 年，全国报刊广告 12 年来以平均 32% 的增幅迅速发展（见图 1）。报刊广告快速增长、占广告市场总额超过 20% 的份额，说明报纸作为主流媒体的位置仍将持续相当长的一个时期。而报刊广告业必将随着总体广告市场的扩张而同步增长。



(图 1) 1991-2002 我国报纸年度广告总收入及增长率 (资料来源：中国网 2004 年 2 月)

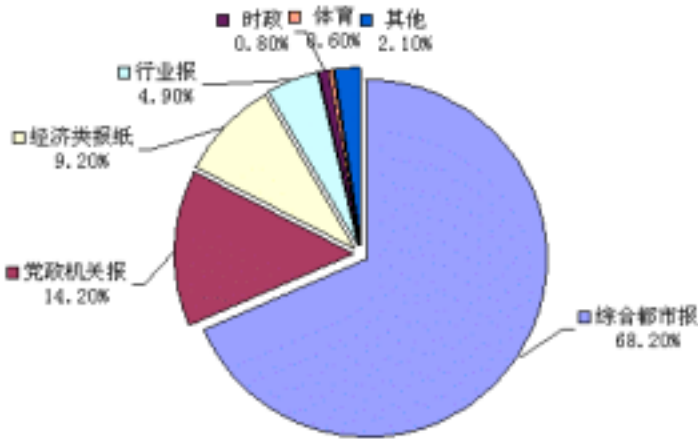
2) 晚报都市报占据主要广告收入

近年来，以都市居民为主要读者的综合都市报（包括晚报、早报、时报、都市报）得到快速发展。据慧聪国际媒体研究中心统计的数据，2001 年都市类报纸的广告刊登额达到 205.92 亿元，占全部报纸广告收入的 66.18%，比 2000 年增长了 15.72%，在各类报纸中增长率最高，市场占有率提高了将近 6 个百分点（见表 1）。

(表 1) 2001 年各类别报纸广告刊登额统计表（单位：亿元）

年度	2000 年		2001 年		
媒体类别	广告刊登额	市场占有率	广告刊登额	市场占有率	同比增长率
综合都市类	177.95	60.66%	205.92	66.18%	15.72%
党政机关类	52.72	17.97%	46.25	14.87%	-12.27%
经济类	27.72	9.45%	28.88	9.28%	4.21%
行业类	21.01	7.16%	18.99	6.10%	-9.64%
时政类	2.57	0.87%	2.72	0.88%	6.15%
体育类	1.39	0.47%	1.22	0.39%	-12.03%
其他类	9.99	3.40%	7.15	2.30%	-28.42%
总计	293.34	100.00%	311.13	100.00%	6.07%

《中国新闻出版报》2003 年 5 月公布的数据，2002 年全国共出版报纸种数 2137 种，总印数 367.83 亿份；共有七大类产品：党政机关报、综合都市报、经济类报纸、行业报、时政报、体育报以及其它类的报纸。这七类报纸发行量（价值量）大体上分别占报纸总量的 14.2%、68.2%、9.2%、4.9%、0.8%、0.6%、2.1%（见图 2）。（来源：中国网 2004 年 2 月）



(图 2) 2002 年 1-10 月各类别报纸广告市场份额

其中综合都市报广告规模达到 233.54 亿元人民币，同比增长 40.08%，并占据了 68.2% 的报纸广告市场份额。这些数据表明，都市类报纸已经成为广告投放者最重要的广告媒体，都市报的广告规模在很大程度上决定着整个报业的广告规模。

3. 市场预测

1) 广告市场规模庞大，增值前景看好

根据国家工商行政管理总局的统计，2002 年全国媒体广告市场广告营业额达到 903 亿元，比 2001 年增长了 108 亿元，增幅为 13.62%。过去 20 年我国广告业的发展，年均增速达到 40.2%，到 2001 年，全国广告营业额达到 794.9 亿的水平，这一数值为 1981 年的 673 倍。

2) 广告市场占 GDP 的比重偏小，开发潜力巨大

统计数据表明，2003 年我国广告占 GDP 的比重仅仅为 0.92%，而发达国家的水平为 2%，即使是国际平均水平也达到了 1.5%，可见我国媒体产业在广告市场方面的开发潜力巨大。根据美国高盛公司的预测，中国 GDP 将于 2039 年赶上美国。中国传媒业不仅会享受中国经济的高速增长，还会享受在经济总体比重中的相对增长，甚至后一种增长更为重要。

3) 据全球最大会计师事务所普华永道预测，全球娱乐与传媒产业未来 5 年内每年将以 7.2% 的速度增长，而中国未来 5 年信息传媒产业的增长速度约是世界的 3 倍。具体地说，2004 年中国广告经营额将达 1000 亿元以上；到 2007 年和 2008 年间将突破 2000 亿大关；2010 年有望达到 3 倍于现在的水平，即约 2600 亿元

3. 报业市场发展趋势

1) 形成全国统一报业市场

由两方面力量推动。政府方面：“管办分离”，让权力退出报刊经营；允许媒体跨行业、跨地区经营，拆除分割市场的政策壁垒；文化体制改革，划分公益性文化事业与经营性文化产业界限。媒体方面：大批报刊要转制；出版物分销市场正式向世贸成员国开及民企开放；全国换发新版记者证，破除事业单位的正式人员与临时人员、在编员工与聘用员工的身份界限，形成全国统一的人力资源市场。

另外，中国报业经过 20 多年的发展，积蓄了大量的能量与资源，业外资本也积蓄了投资报业的积极性，一旦障碍拆除，报纸的经济资源必然从生产力和产出较低的领域转移到较高的领域。异地办报会大量出现，国内将出现真正意义上的全国性报纸；大城市都市报一定会进行整合，综合实力前 5 名的报业集团的市场份额将进一步提高。

2) 出现市场化的报业并购与整合

国有传媒业的国有资产属性和国有资产的保值增值任务进一步明确，这将导致产权和

经营权的分离，管理者将越来越站在资产的角度来看待传媒产业。在商业利益与意识形态的分离；切断地方传媒与地方政府的纽带，打破地域限制而实现跨地域扩张政策明晰后；传媒业将开放价值链条，允许跨媒体经营；大胆与外部资本嫁接。

3) 报业在文化产业的竞争加剧

十六大报告对“文化事业”与“文化产业”进行了明确区分，将大力发展文化产业纳入了全面建设小康社会的总体战略。从文化产业角度看传媒竞争，至少有四个层面：同类竞争；同行竞争；跨行业（包括跨媒体）竞争；需求竞争。目前大多数报纸重点关注的是前两类竞争，在一个固定的市场上为分割给定的蛋糕与同类报纸打得死去活来。面临文化产业大发展，报纸必将抓住机会进行跨行业竞争和需求竞争，扩大它的在整个文化产业中的市场份额。

4) 报业产业链多方位延伸

传媒业是产业，其产业链是：采编—印刷—发行—广告。而文化产业的产业链是：独特创意—加工复制—批量销售—延伸开发。两根产业链，随着媒体改革的重新洗牌会出现大量的可能伙伴；而中国入世之后，来自境外的、民间的可能伙伴大大增加，竞争文化产业的机遇份额，将产生报业产业链的多方位延伸。

5) 精英报与大众报融合

自都市报后，中国近 10 年没有出现新的综合性报种。新报种最可能来自机关报与都市报的对接：都市报向主流报纸迈进，机关报则贴近实际贴近生活贴近群众。这两类报纸的核心读者层之和，就是都市的所有潜在读者。如它们能成功对接，将出现“大而全”的综合性大报：都市日报，既照顾上层人物、知识分子的口味，又满足广大中下层读者，它融合精英报与大众报之长，但有比精英报或大众报远为巨大的市场！

6) 传统意义上的传媒资源，包括报号、刊号、频道的价值将越来越衰落，而真正的原创内容会越来越有价值。

7) 版式小报化

世界出现版式小报化国际潮流，实践也表明小报版式更受读者欢迎。这因为进入网络时代后，报纸的阅读形式也发生了变化，人们更愿意通过网上下载和打印方式来阅读自己喜欢的报纸，小报更加受到读者欢迎，原因是这种版式的报纸便于在用户的电脑屏幕上阅读整版原文，同时有利于打印。

8) 形成 10 大报业集团

市场竞争，优胜劣汰，市场兼并与重组，将形成全国前 10 位的报业集团，其发行量和广告收入更具优势，成为市场的领跑者。他们的竞争优势可能是：采取现代企业制度；管理层持股；优秀、合理的团队组合；资金充裕；有国际性经营资源。

4. 2005 年报业广告收入预测

国家计委公布 2005 年中国 GDP 将达 12.5 万亿元。参照 2003 年广告营业额达到 1078.68

亿元，增长 19.44%，占国民生产总值的 0.92%，报业占总额 22.53%的比例计算，2005 年中国广告总量应有 1100-1200 亿元，报业广告收入应有 250-270 亿元。

(来源：中新社 2002-04-25 12:53)

5. 报业广告尚待开发的产品

分类广告。

美国 2000 年全国日报的总广告额中，三大类广告依次为零售商广告（214.09 亿美元），分类广告（196.08 亿美元）和全国广告（76.53 亿美元），其中分类广告与排第一位的零售商广告仅相差 8 亿美元，却比排第三位的全国广告高近 120 亿美元。

分类广告包括求职招聘、车辆交易、房地产租售、旧货出让、家请帮手、婚丧嫁娶、觅友求偶、贺寿庆岁、声明告示等众多品种。我国目前的分类广告品种仍过于单一，主要就是招聘、房地产租赁、征婚及少量旧货交易。

开发分类广告的重要原因是，分类广告不仅可为报纸带来广告收入，而且是一种可读性很强的报纸内容。可实现赚钱和吸引读者双重功能。例如美国有些类别的分类广告价格很低，报纸刊登这类广告的主要目的已不是赚钱而是吸引消费者。例如“Yard Sale”，即将自己不需要用的东西放在自家院内展示和出售，价格十分低廉，在很多地方蔚然成风。

开发分类广告首先应开拓新的分类广告品种，培育读者使用分类广告的习惯；其次要注意刊登分类广告手续要简单，太麻烦会把客户吓跑；再者应采用信用支付手段，最大限度地方便客户。

6. 世界知名报纸产品介绍

《纽约时报》 The New York Times

美国最有影响力的报纸，创办于 1851 年，日发行量约 112 万，以报道政府的重要文件和重要人物的言论为主，被看作是反映政府观点的报纸。读者定位主要是政界、企业界和知识界，报社理念：选择适当新闻（All The News That's Fit to Print）

该报分平日版和周日版两种，读者可以分开订阅。同时又分为纽约地区版和美国国内版两种版本，还出版《时报文传》，内容是各版新闻的摘要，一共是 8 页，用文传发送，在全球约 10 万多读者。另外，《纽约时报》还出版简写本和大字本两个版本：简写本为双周刊，专供中小學生阅读；大字本为周刊，主要读者是老年人。

该报篇幅浩大，版面严整，外观清秀。在新闻报道方面很少率先报道一个事件。如它首先报道一个事件，报道可靠性非常高，必须是“所登新闻，皆宜刊登”，因此世界上许多报纸和新闻社将其直接作为新闻来源。

《华盛顿邮报》 The Washington Post

美国最有影响的大报之一，首都华盛顿最大报纸，创办于 1877 年，日发行量约 73 万，

读者定位主要是政界、企业界和知识界。

该报以消息可靠、文章犀利而闻名，尤以调查性报道见长，其对水门事件的揭露导致尼克松总统下台，对五角大楼文件的报道促成了越战的结束。被称为美国国会和白宫官员案头必备的报纸，美国联邦政府动态报道的权威。

《洛杉矶时报》 Los Angeles Times

美国三大报纸之一，创办于 1981 年，日发行量约 96 万，美国西岸最大、最富有的报纸，时代华纳下属企业，读者定位主要为西部上层社会。该报擅长国际新闻和全国性要闻的报道，注意反映各派政治观点，以实用性新闻、短小精干的评论著称。

《华尔街日报》 The Wall Street Journal

道·琼斯公司出版，侧重于财政、金融及国际国内重大新闻的报道，读者定位主要是金融界、企业界、政界和上中层知识分子，读者平均年龄在 55 岁，均为中产阶级以上人士。

该报为道·琼斯公司大型报业集团的核心大报，在全美拥有 18 个分印点，是全国大报。该报广告价格全国最高，一个整版彩色广告高达 16.5 万美元。

该报有美国、欧洲、亚洲 3 个不同版本，亚洲版总部设在香港、欧洲版设在布鲁塞尔、美国版设在纽约，每个版本都有独立的编辑班子和记者队伍，分别在各自特定的区域市场上发行。

该报一般每日出 3 叠。A 板块通常 18 页左右，主要是新闻和综合内容，除财经要闻、国内国际新闻外，还有政策、来信、艺术、休闲等内容；B 板块是市场板块，通常 16 页，包括市场要闻、重要兼并或交易、合作经营、行业日志、外汇交易、经济简讯等内容；C 板块即金钱与投资，通常 18 页，包含金融市场日记、道·琼斯等各类股票指数、股市数据库、股票行情、基金行情、债券行情、期货行情、货币利率、世界各国股市动态等。

该报采取朴实甚至呆板的版面风格，多年沿用垂直式版面，极少使用图片，拒绝彩色印刷，使报纸具有强烈的铅印时代气息，好比出土文物。2002 年 4 月 9 日，报纸改为彩版，加入了一些图片，但简约的风格仍未改变。

《今日美国》：USA Today

甘尼特报团创办，美国目前唯一综合性全国性大型日报。该报信息量大，文字简洁、内容简明、编排新颖、图文并茂，在版面彩色化、卫星远程传版、推行短新闻等方面走在美国报纸前列。报社理念：最佳文理（Words in Their Best Order）。

该报的市场定位：办一张全国性的报纸，供美国人旅行时阅读。因此报纸叙事简单，强调新闻，少说背景。报纸风格跟市场定位相匹配，率先使用彩色印刷，大量使用图片，苛刻而吝啬地对待文字新闻，报纸放在售报机里就像一幅静止的电视画面。被称之为“麦当劳报纸”、“快餐新闻”。

该报建立了完善通畅的发行渠道：街头零售、家庭投递、邮局订阅和非传统渠道相结合。2004 年平日刊发行量为 230 万份，周五刊为 260 万份，高居美国报纸发行量排行榜

首。

《国际先驱论坛报》：International Herald Tribune

美国企业在巴黎出版的国际性英文日报，由《纽约时报》和《华盛顿邮报》主办，是美国观察世界、传播观点的重要阵地。该报行销一百六十多个国家和地区，但发行量仅十五万份左右。报纸定为新闻行业报，全世界的新闻从业员，都爱看此报。

《泰晤士报》 Times

世界最著名的报纸之一，创刊于 1785 年，重视国际、国内和议会消息的报道和评论，该报特稿作者多为各方面的专家和权威人士，被看作是英国传统观念的代表。

报道上该报大量刊登国内外要闻和独家新闻。言论上，标榜独立；风格上，两百多年来，一直采用（对开）大报版式。2004 年 11 月 1 日，《泰晤士报》正式“瘦身”，除了周日出版的《星期日泰晤士报》保留大开本外，其它时间全部以“小报”形式出版，追了“版式小报化”的国际潮流，实践也表明小报版式更受读者欢迎。

《每日电讯报》 The Daily Telegraph

英国四大严肃大报中发行量最大的报纸，达到 100 万份。创刊于 1855 年，读者主要是中产阶级。报纸特色：扩大新闻报道面，重视报纸的趣味性；注意社会新闻；采用大字多行标题，使之鲜明醒目。

《卫报》 The Guardian

英 1821 创办时为周报，后改为日报。重视言论，重视国际新闻。读者主要是政界、知识界和中产阶级。

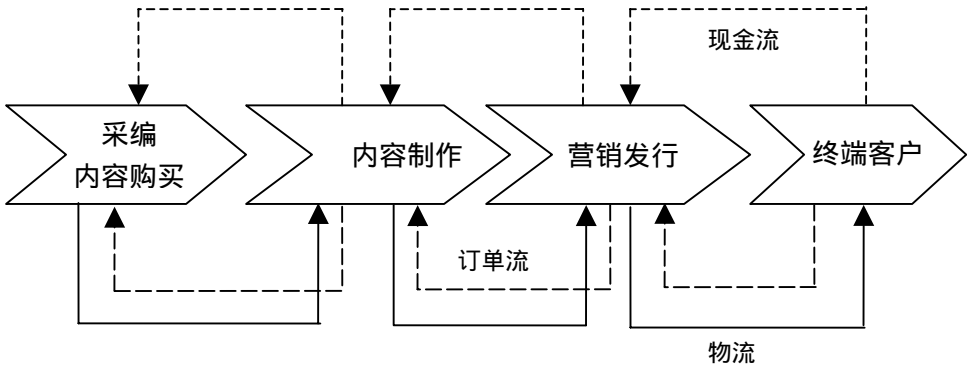
《金融时报》 The Financial Times

英 1888 年创办。全国性经济金融报纸，主要报道金融、财政、工商业消息。在金融经济界有广泛读者。

第二节 报业结构分析

一、行业结构特征

- 1. 呈“知识密集”的特点，人力资源成本较高，行业利润平均水平为 15-20%，内部竞争集中在都市报等低端产品；
- 2. 从生产角度看，报业主要活动价值链中，内容采编与制作环节非常重要，因为采编为受众生产原创内容；制作包括内容选择、组织、包装及加工，将帮助受众更加容易地使用和消化内容（见图 3）；
- 3. 终端客户为广告商和读者，收入大部分依赖广告，少部分依赖发行量；属于典型的买方市场；
- 4. 定位准确、可读性高、时效性强、品牌、产品创新是该行业的竞争法宝。



（图 3）报业主要生产经营活动价值链

二、主要利益相关者

表 2 归纳了报业主要利益相关者和他们的主要利益之所在，显然，其利益由各自所处的地位而决定。

（表 2）报业的利益相关者及利益所在

主要各方	主要利益	计划可能导致的结果
股东	股票增值	受益，同时也有风险
政府	调控舆论	受益
读者	在不增加支出条件下获得更多、更好的资讯	受益
广告商	更便宜、更好的广告效应	受益
报贩	卖更多报纸、得到更多收入	损失
印刷纸厂（供应商）	高价提供更多印刷纸	损失
雇员	高薪和好工作	受益同时提高劳动强度
公司管理层	降低成本、提高效益	受益，同时也有风险

第三节 集团产品结构

深圳报业集团是 2002 年 9 月由深圳特区报社与深圳商报社合并重组成立。深圳特区报是随深圳特区创办而创刊的大型日报，旗下拥有《深圳特区报》《晶报》英文《深圳日报》等 5 报 2 刊。《深圳商报》创刊于 1989 年，是以经济报道为主的大型综合日报，旗下拥有《深圳晚报》《深圳都市报》等。深圳报业集团现资产总额已超过 50 亿元，自有物业总量达到 30 万平方米，是目前中国自有物业总量最大的报业集团。集团拥有 8 报 4 刊，也是目前我国规模最大、实力最强、现代化程度最高的报业集团之一。

一、集团报纸产品

《深圳特区报》

作为深圳市委机关报，以政治、社会新闻报道为主，突出权威性。是报业集团的拳头产品，但该报也存在潜在危机。许多读者对该报内容和形式提出意见。

《深圳商报》

以经济报道为主的大型综合性日报。该报在 A 叠要闻版突出经济报道；B 叠设为商报经济，包括经济要闻、深圳经济、环球经济、商海风云、商报股经等，每天 8 个版，提供经济资讯、深圳价格、股市行情等；D 叠是生活服务信息专版，每天 8 至 12 个版，提供深圳地产、旅游、汽车、饮食等经济生活服务信息。但是，读者反应该报的经济特色不足，需加大对经济报道、经济分析的力度，真正办成以经济报道为主的权威报纸。

此外，该报以经济报道为主，读者的范围受限，直接影响广告和发行。在商报与特区报合并后，虽然都处于上升的趋势，但二者的差距却不断增大。

《深圳晚报》

1994 年 1 月创刊，是深圳特区惟一的晚报，属家庭生活类的报纸，以服务社会、面向家庭、贴近生活、关注民生为办报方针。但它无法像《北京晚报》那样成为城市的一道风景线，这因为深圳人年龄结构较年轻、生活节奏比较快；而晚报从骨子里就是一份老年报，一份休闲的报纸。与其它报纸相比，该报较为突出的有两块：一是新闻专题；二是文化情感类文章，面向家庭读者，针对性比较强。

《晶报》

为应对《南方都市报》的冲击特意创办的一份都市报，2001 年 8 月创刊。该报提出“阳光媒体、非常新闻”的办报理念，主要面向年轻人，以国际新闻、体育新闻、娱乐文化新闻和生活服务为主，在热点报道方面的优势非常突出。创刊一年后，发行量突破 50 万份大关。目前市场占有率特别是在零售市场的占有率，一直与《南方都市报》不相上下，被认为是集团新的利润增长点。该报走的就是“小报”路线，相对而言，文体新闻与国际新闻做的比较好，一些专刊版数比较多，如汽车周刊，说明该产业是广告的富矿带。

《深圳都市报》

创刊于 2001 年 3 月 15 日，是深圳生活、消费、时尚、服务领域的主流媒体，倡导“高雅品味，轻松生活”的理念，读者定位于年轻时尚的白领人群，是一份“消费报、服务报、青春报、时尚报”。但该报有些名不符实，从创刊始，它就不是真正意义上的都市报，而是一份消费指南类的生活周报，但特区报、商报、晚报的生活服务类的报道比较充分，造成该报的发展空间狭小。

《深圳日报》（英文）

中国经济特区惟一的综合性英文报纸，创刊于 1997 年。系国内主流英文媒体，主攻财经、社会、文化新闻。

《香港商报》

中国政府惟一特许在深圳市和珠三角地区公开自办发行的香港报纸，也是中国内地发行量最大的香港报章。创刊于 1953 年，是一份历史悠久、沟通内地与香港的综合性经济类报纸，1999 年由深圳报业控股。

《深圳青少年报》

深圳惟一面向青少年读者的综合性报纸，被喻为中小学生的知心朋友，报纸上的家长学校。

2. 集团刊物产品

《游遍天下》

关注人文、亲近自然，是中国第一本行文化理念的大型精品旅游月刊。扬现代人与自然、与人文交流之前卫，传现代生活人之旅、心之旅的精华，具高品味、可读性、收藏性，受海内外读者所喜爱。

《深圳周刊》

国内目前五大新闻文化周刊之一，深圳出版历史最久的杂志。采用国际流行开本，面向海内外公开发行，每期发行量约 13 万份。追求高品位、权威性，传播最新的社会文化新闻，以其独有的传播力和可读性得到广大读者的青睐。

《焦点》

国内权威的综合类社会新闻月刊之一，杂志品味高雅，贴近生活，创办于 1952 年 3 月，面向海内外公开发行。目前在国内 90 多个城市设立发行网点，去年以来所刊作品两次荣获中国新闻奖。

《汽车导报》

专业汽车月刊，中国目前极具成熟风格和个性的强势主流汽车媒体。在全国 90 多个大中城市发行，尤其是在华南地区拥有广泛的发行网络和稳定的高收入阶层读者群。

第四节 集团发展前景

一、短期（1～3 年）公司产品发展方向

集团短期产品规划矩阵(见图 4)表明了集团产品的市场地位和发展趋势。

1. 《深圳特区报》《深圳商报》《晶报》《深圳晚报》是集团的核心产品及主要利润来源,尤其是《晶报》发展前景看好,应加大营销力度,进一步提高市场占有率和 market 价值。

2. 《深圳都市报》《深圳周刊》《焦点》杂志等一报两刊市场前景暗淡,应对其刊号、人力、渠道等媒体资源进行重新整合,以新的媒介形态入市。

3. 产品创新,抓住党报与都市报对接的发展契机,创办新产品(如高级都市报),扩大集团的销售收入和利润。



(图 4) 集团短期产品规划矩阵

二、中长期（3～5 年）公司发展方向（产品发展方向）

在保证短期产品发展的基础上,重点放在现有产品的异地扩张和全国性产品开发上,尤其在全国性旅游、经济类与高科技信息类报纸作为重点开发方向。保持集团产品在深圳市场的垄断地位,在珠江三角洲地区的领先地位,建立全国经济和旅游报纸的强势品牌。

第二章 集团战略目标及任务陈述

第一节 集团的愿景

一、集团宗旨与愿望目标

1. 报业作为大众传播媒介具有传播信息、报道新闻、宣传政策、引导舆论、实施监督、传播知识、提供娱乐、刊登广告等多样化功能；其赢利来源，主要靠发行销售收入和广告版面收入。所以，一般认为它拥有的两个市场，二次销售；读者购买的是报纸内容；企业购买的是读者的注意力。读者希望我们的报纸报道紧扣社会热点，内容丰富、信息量大；知识含量高，有保存价值；目光敏锐，见解独到；贴近生活，实用性强。企业则希望读者对企业产品和品牌产生兴趣、信任、购买行动、甚至是忠诚度。因此我们将集团的宗旨确定为信息提供者、舆论引导者和文明传播者。意在通过对“传播”的追求，为读者提供报道及时，时效性强；内容好看，可读性强的报纸；为企业提供大发行量、高影响力、高知名度的广告发布平台。

2. 深圳报业集团是全国报业的著名品牌，在市场中有很高知名度。“深圳特区报”曾在全国产生过重要影响，报业集团的核心资源和最主要的竞争力来源。

目前，深圳媒体产业的整体实力位居全国前列，集团的资产总额已经超过 50 亿元，是目前中国规模最大的报业集团之一；集团的 4 份主报《深圳特区报》《深圳商报》《深圳晚报》《晶报》，在深圳平面媒体的广告市场占有率已达到 90%以上，是中国一个城市中广告市场占有率最大的报业集团；同时，集团四主报的年广告收入均在亿元以上，是目前中国拥有广告收入过亿元报刊最多的报业集团。2003 年，深圳报业集团年度广告营业额达 23.81 多亿元，比上年增长 20.25%，实现净利润 1.54 多亿元，增长 115.04%，国有资产保值增值率 12%，增长 71.43%。

3. 深圳报业集团愿望目标是成为中国报业的领跑者。

二、集团愿景描述

我们是信息提供者、舆论引导者和文明传播者，我们要发挥“深圳”品牌影响力，使深圳报业集团成为中国报业的领跑者。

第二节 确定集团使命

一、确定集团使命的前提

1. 面临新的发展机遇，鉴于报业集团是由两个报社的非市场化合并重组，实现集团的技术资源、人力资源、财力资源、客户市场资源整合，提升资源的利用率成为集团的首要任务。

2. 在全方位整合资源，提升资源利用率的基础上，进行战略调整、市场扩张：将优质资源向优势产品集中；实现跨区域、跨媒体发展；进行产业链延伸；报刊资源科学定位、优化结构，合理布局。

3. 整合资源、战略调整的目的在于价值创新，价值创新就是为客户创造价值；为集团创造长期的利益回报；为企业员工创造更多的收入和个人发展机会；使集团持久赢利，国有资产增值。

4. 深圳报业要成为中国报业的领跑者，必须是一流的企业，同时深圳报业应该打造自己独特的核心竞争力，成为一流的深圳报业。

二、集团使命描述

整合资源、结构调整、市场扩张、价值创新、打造中国最具实力的新闻传媒集团。

第三节 制定集团战略目标

一、总体目标

总体目标：成为中国报业的领跑者。

二、阶段性目标

1. 目标横向分解

集团目标可以横向分解为销售指标、广告营业额、市场占有指标、利润指标、净利润率、员工收入指标等（见表 3）。

(表 3) 集团目标分解

指标分解	2003 年	2005	2006	2007	2008
销量 (万份)	50	55	65	75	80
广告营业额 (亿元)	23.81	28	33	37	40
广告同比增长 (%)	20.25	20	20	12	12
净利润 (亿元)	1.54	3	6	10	15
净利润同比增长 (%)	115.04	200	200	15	200
净利润率 (%)	6	10	18	30	35

2. 目标阶段分解

目标可以根据经营时间的长短：

- (1) 1 年内的目标；做大做强，实现跨地区、跨媒体发展
- (2) 2 年内的目标；改革体制，成立公众公司
- (3) 3 年内的目标。非核心业务如物业公司、旅游公司市场化经营

第三章 竞争环境分析

第一节 外部环境评估

一、集团外部环境因素评估

1. 政治法律环境因素

随着文化体制改革，政府鼓励媒体集团进行体制改革和上市建立公众公司。党报受各市委直接领导，在重大的新闻报道上，市委可直接左右报道方向和内容。

2. 宏观经济环境因素

深圳市国内生产总值居大中城市前列，国民经济持续快速增长。国内生产总值计划年均增长超过 10%，人均国内生产总值达到 6 万元以上。经济形势好有利于刺激人们购买媒体产品与服务，包括报纸；增加媒体的广告销售。此外，深圳市正在向国际都市方向发展，对信息需求从数量和质量都将会大大增加，深圳宏观经济环境对当地媒体发展十分有利。

3. 社会、文化、人口环境因素

深圳市人平均年龄略为 31 岁，其中具有大专以上学历者占 11%。同时，作为一个人口达千万的移民城市，大多数移民对深圳市的了解主要是通过大众传播。尽管如此，该市人口总体文化水平高，年轻而且家庭规模趋向于小型化，对媒体产品的多样性和专业性要求很高。

4. 技术环境因素

Internet 以其低成本、传播范围广、实时交互功能和无限容量等特性，在一定程度上，拆除了传统报业的进入壁垒，出现了不少网络报刊。但事实证明，Internet 对报业造成的威胁有些夸大其词。网络报刊因其赢利不佳，影响到进一步发展，因此并不能取代传统报纸。此外，电视、报纸、电台和网络多媒体技术整合，也尚未有成功先例。从现阶段上看，技术进步为报业发展创造的机遇远大于挑战。

5. 竞争环境因素

深圳报业市场，已出现深圳报业集团各报和外地报纸之间零售业争锋的局面。但平面媒体广告市场的绝大部分，仍然在深圳报业集团旗下的三张报纸和一家来自外地的报纸之间分配。此外，深圳报业集团还面临网络媒体和来自海内外电视媒体对读者与广告的双重竞争。

以下是集团外部因素评估矩阵（见表 4）。

（表 4）深圳报业集团外部因素评估矩阵

主要外部环境因素	权重	评分	加权分
机遇			
1. 文化体制改革，鼓励报业集团做大做强	0.10	3	0.30
2. 本地宏观经济环境有利	0.20	4	0.80
3. 居民文化水平高、购买力强	0.10	4	0.40
4. 报业市场尚未饱和	0.05	3	0.15
5. 成为国际化都市需要更多信息	0.05	3	0.15
6. 移民对媒体依赖程度高	0.10	4	0.40
7. 人口密集、交通发达，利于发行	0.05	4	0.20
挑战			
1. 媒体受国内管理体制限制	0.15	2	0.30
2. 读者对媒体产品质量要求高	0.05	2	0.10
3. 报业市场竞争加剧	0.05	3	0.15
4. 海外媒体逐渐进入	0.05	2	0.10
5. 电视、网络媒体和报业争夺读者与广告	0.05	2	0.10
合计	1.00		3.15

说明：权重指环境因素对企业所处行业的重要程度，总分加起来必须为 1。

评分：1 = 企业应对环境因素表现差 2 = 应对外部环境因素表现一般 3 = 应对外部环境因素表现较好

4 = 应对环境因素表现很好。权重乘评分得到加权分。总计最高加权分为 4，表示企业能够善用机遇、避免威胁；最低加权分为 1，表示企业既未把握机遇，也不能避免威胁。

结论：根据上表分析，深圳报业集团的外部环境评估为 3.15，说明集团应对外部环境因素的能力超过平均水平，尤其是在抓住深圳市经济充满活力的机遇、开拓本地市场方面；在应对环境挑战和报业竞争方面都有较好表现。虽然集团目前在市场上占据垄断地位，有较好的品牌和雄厚的人力、财力，但依然存在不少问题。

二、竞争分析

1. 竞争者分析

报业集团在国内和本地市场主要竞争者和他们的市场价值描述如下：

1) 2004 上半年中国最具广告价值的报纸期刊 25 强

表 5 是从 2004 年中国最具广告价值的报纸期刊 25 强选出的报纸部分的排名。

(资料来源：人民网)

(表 5) 2004 上半年中国最具广告价值的报纸期刊 25 强 (报纸排名)

报纸排名	媒体名称	广告价值得分	类型	广告(万元)	总体排名
1	北京晚报	94.39	都市报	68786	1
2	广州日报	74.71	都市报	80006	4
3	北京青年报	43.20	都市报	68341	13
4	成都商报	41.31	都市报	36860	14
5	南方都市报	39.81	都市报	52522	15
6	新民晚报	37.80	都市报	39083	16
7	新闻晨报	36.88	都市报	38563	17
8	京华时报	36.10	都市报	31516	18
9	体坛周报	34.63	体育	5980	21
10	参考消息	32.87	全国报	12097	25

*《人民日报》和《经济日报》因为缺乏发行数据，未入选。

由上表可见，报纸广告市场的地域特性较为明显，中国三大城市居民较高的消费水平直接反映在都市报的广告经营层面。除《北京晚报》居首位外，《北京青年报》和《京华时报》分别位列本排行榜的第 13 与 18 位。上海入围的有《新闻晨报》和《新民晚报》，广州入围的是《广州日报》和《南方都市报》，三城市共有 7 家都市报入围 25 强。25 强中仅有 2 家报纸是面向全国发行的，分别是《体坛周报》和《参考消息》。而深圳报业集团的产品未能入围。

2) 2004 第三季度国内六大城市报纸销量排行前 10 名 (见表 6) (来源：千龙新闻网)

(表 6) 2004 第三季度国内六大城市报纸销量排行前 10 名

(表 6-1) 北京

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
北京晚报	174.7	1	1
京华时报	58.46	2	2

北京青年报（周一送电视报）	42.1	3	3
法制晚报	32	4	4
中国电视报（销售数）	25.4	5	6
北京广播电视报（销售数）	23.4	6	7
精品购物指南	22.1	7	8
北京娱乐信报	21.9	8	10
科学新生活	19.4	9	13
参考消息	19.1	10	14

（表 6-2）上海

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
申江服务导报	58	1	1
新闻晨报	49.9	2	2
新民晚报	49.3	3	3
每周广播电视报	31	4	4
良友周报	23.8	5	6
参考消息	17.8	6	8
环球时报	15.1	7	9
扬子晚报	12.5	8	11
大家文摘报	11.1	9	14
东方体育报	9.5	10	15

（表 6-3）广州

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
广州日报	99.9	1	1
南方都市报	44.8	2	3
羊城晚报	44.6	3	4
信息时报	31	4	5
参考消息	18.9	5	7
广州文摘报	16.1	6	8
体坛周报	14.6	7	9
南方周末	11.3	8	12
新快报	9.4	9	14
计算机报	7.9	10	16

(表 6-4) 深圳

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
南方都市报	43.6	1	1
晶报	19.7	2	3
参考消息	14.8	3	5
深圳晚报	14.2	4	6
深圳特区报	13.4	5	7
体坛周报	10.4	6	9
女报	8.1	7	12
深圳商报	7.9	8	13
南方周末	5.6	9	15
环球时报	4.6	10	19

(表 6-5) 西安

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
华商报	18.5	1	4
体坛周报	17.1	2	5
参考消息	13.3	3	9
南方周末	10.8	4	10
西安晚报	8.4	5	11
三秦都市报	7	6	13
计算机报	6.8	7	14
陕西广播电视报	6.5	8	15
环球时报	5.9	9	16
西安广播电视报	5.5	10	17

(表 6-6) 成都

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
成都商报	41.4	1	1
华西都市报	12.4	2	7
文摘周报	11.1	3	8
成都晚报	10.1	4	9
参考消息	8.5	5	11
体坛周报	6.6	6	12

南方周末	6.3	7	14
天府早报	5.1	8	16
四川广播电视报	4.2	9	19
女报	3.8	10	21

*2004 年六大城市第三季度报刊销量的排行榜由北京世纪华文国际传媒咨询公司发布。

*各类排名注解：报纸排名：是指该期刊在期刊类里的排名

总排名：是按监测的零售报刊亭的实际销量配比结果得出

结论：上表分析可见，国内各类报纸、期刊竞争激烈，异地办报趋势明显；北京、上海、广州、深圳、西安、成都等成为报刊竞争最激烈的城市；深圳报业在本地市场占有较大份额，但在全国市场上份额很少，缺乏一张有资格，有能力，走向全国市场的报纸。

2.深圳报业市场广告结构分析

统计显示，深圳报业集团的 4 份主报《深圳特区报》《深圳商报》《深圳晚报》《晶报》，在深圳平面媒体的广告市场占有率已达到 90%以上，是中国一个城市中广告市场占有率最大的报业集团。同时，集团四主报的年广告收入均在亿元以上，是目前“中国拥有广告收入过亿元报刊最多的报业集团”。2003 年，深圳报业集团年度广告营业额达 23.81 多亿元，比上年增长 20-25%，实现净利润 1.54 多亿元，增长 115.04%，国有资产保值增值率 12%，增长 71.43%。

(表 7) 2003 年 7 月份，深圳报业市场主要竞争者广告份额分布

媒介	广告收入(万元)	市场份额	广告分类
《深圳特区报》	7133	39.1%	房地产、人才招聘、机动车、文教媒介和通讯
《深圳商报》	3958	21.7%	房地产、人才招聘、机动车、文教媒介和通讯
《深圳晚报》	2937	16.3%、	医疗医药广告(当月举办深圳购物节)
《晶报》	2279	12.5%、	医疗医药广告
《南方都市报》	1935	10.4%	房地产、人才招聘、机动车、文教媒介和通讯
整体规模	18242		

结论：深圳报业市场主要是深圳报业集团和《南方都市报》之间的竞争，而深圳的平面媒体广告的绝大部分，则是在《深圳特区报》《深圳商报》《晶报》《深圳晚报》和《南方都市报》之间分配。其中：《深圳特区报》的广告收入最高，为 7133.91 万元；《深圳商报》居次，为 3958 万元；其它则旗鼓相当。广告收入的多少，实际上反映了 5 份报纸整体实力的对比。《深圳特区报》与《深圳商报》的强势，较其它报纸来说比较明显。至于《南方都市报》和《深圳晚报》、《晶报》，对广告市场的争夺则是互有得失。

3. 深圳市场竞争态势分析

由深圳市报纸销量前 10 名（见表 6 - 4）和深圳市报业广告份额分布（见表 7）综合分析，显然深圳报业市场竞争主要在《南方都市报》和深圳报业集团旗下的《深圳特区报》《深圳商报》《晶报》《深圳晚报》之间进行。以下以内容吸引力、市场认知度、市场份额等 9 项关键因素对报业集团的竞争态势进行分析。

（表 8）报业集团的竞争态势矩阵(CPM)

关键因素	权重	深圳特区报		深圳商报		南方都市报		晶报		深圳晚报	
-	-	评分	加权	评分	加权	评分	加权	评分	加权	评分	加权
内容吸引力	0.20	2	0.4	2	0.40	4	0.8	3	0.6	2	0.4
市场认知度	0.15	4	0.6	4	0.60	4	0.6	3	0.45	2	0.3
市场份额	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
广告行业结构	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
广告集中度	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
运营成本	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
财务状况	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
营销能力	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
盈利模式	0.10	3	0.3	2	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
总计			2.85		2.65		3.0		2.4		2.0

注：评分的涵义如下：4=强，3=次强，2=弱，1=次弱。

结论：竞争态势矩阵分析表明，在竞争态势中《深圳晚报》总加权得分 2.0 分，相较于其它四个竞争对手得分最低，表明其竞争能力最弱，应调整产品定位，提高其管理水平，加强市场营销能力，改进其财务状况，从而提高竞争能力。

第二节 内部条件评估

一、集团内部优势与劣势

内部条件评估着重于发现报业集团业务领域的优势与劣势，包括管理、营销、财务、生产、研究与开发及管理信息系统等。以下是利用“内部因素评估矩阵”，对报业集团做的内部条件评估结果。

1. 有一定财力、广告收入高、盈利水平低

该集团的资产总额已达到几十亿元。2003 年的营业额 23.81 亿元，净利润却只有 1.54

亿，盈利水平不高，净利率（净利除以营业额的比率）低于 8%，和国外成功报业集团相比明显偏低。如新加坡国家总人口只有 450 万，但新加坡报业集团在海外经济衰退情况下，2003 年营业额折合人民币 43 亿元，净利率超过 40%，集团全部员工不足 3600 人。

2. 人力资源雄厚、需精简增效

深圳报业集团注重吸引并培养人才，人力资源雄厚。两报合并后，集团员工已达 5000 余人。以报业集团的现有的营业额和利润，和国外报业集团相比，员工的数量明显过剩，成为市场化的一大包袱。

3. 缺少现代企业管理制度

为使管理规范化，集团制定了大量规章制度，但仍然受到政府机关体制的影响，需引进现代化企业管理制度与观念，制定集团愿景、向员工灌输集团的使命和核心价值观，实现市场化运作。

4. 产品《深圳特区报》为核心，经营成本高，差异化有待改善

集团的主要盈利大户与核心产品是《深圳特区报》，作为党报盈利丰厚相当不易。它与《深圳商报》《深圳晚报》《晶报》一起占据了深圳市绝大部分的平面广告市场。不赢利或微利的子报则是集团在海外投资的报纸和数家小报和周报。此外不赢利的还有网络报纸，是集团的网络传播平台。集团出于占领本地市场、培养外地读者、进军海外等目的而兴办系列子报，但这些子报为了集团和自身利益，必须增强其商业可行性，尽快实现赢利，否则应严格控制其发展规模，将经营成本降到最低。

但由于集团的主要产品原本属于两个报社，成立集团后出现了定位和内容趋同现象，彼此之间并没有明晰的产品差异化，需尽快调整。

5. 非核心业务需提高效益

集团实行多元化经营而拥有一些非核心业务。有的赢利，有的不赢利，需要通过市场化经营或提高经济效益，或紧缩、关闭、脱售。

二、内部因素评估矩阵

（表 9）深圳报业集团内部因素评估矩阵

主要内部条件因素	权重	评分	加权分
内部优势			
1. 受到各级政府支持	0.05	3	0.15
2. 在本地市场上有垄断地位	0.15	4	0.60
3. 核心产品建立了品牌	0.10	4	0.40
4. 人力资源雄厚	0.10	4	0.40

5. 有较强经济实力	0.10	4	0.40
6. 有较强的营销、发行能力	0.10	4	0.40
内部劣势			
1. 党报如何管理仍在摸索之中，机制不活	0.10	1	0.10
2. 内容趋同化，产品差异化有待提高	0.05	2	0.10
3. 员工需提高忧患、改革意识	0.05	2	0.10
4. 缺乏现代企业管理经验	0.05	2	0.10
5. 部分子报微利或不赢利	0.05	2	0.10
6. 集团做大后有待精简人员，提高效率	0.05	2	0.10
7. 非核心业务经济效益总体上不高	0.05	2	0.10
合计	1.00		3.05

*说明：权重表示该因素对企业在本行业成功的重要程度。

评分 1 = 主要劣势 2 = 次要劣势 3 = 次要优势 4 = 主要优势。

结论：总加权分合计超过 2.5，显示企业的内部条件优越，主要优势集中在市场垄断、资金、人才、营销方面。而主要弱势在于机制不活，产品差异化、缺少现代企业管理经验、人员臃肿、盈利能力一般等方面。

综合 EFE 和 IFE 及 CPM 矩阵分析可见，报业集团总体内部条件优越，劣势也较为突出，但外部机会较大，对外部机会的把握和控制能力较强。报业集团的内部劣势主要源于机制，产品差异化、现代企业管理经验、盈利能力等方面。因此改善内部管理，明晰集团产业化性质、实行政企分开；调整市场策略，加强企业文化建设，是报业集团进一步发展的基本保证。

第三节 集团战略地位分析

一、内/外因素矩阵图

内/外矩阵图显示了集团的战略位置。由评估矩阵可见，报业集团的内部因素评估总分为 3.05，外部评估分为 3.15，属发展壮大类（见图 5）。

内部因素评估

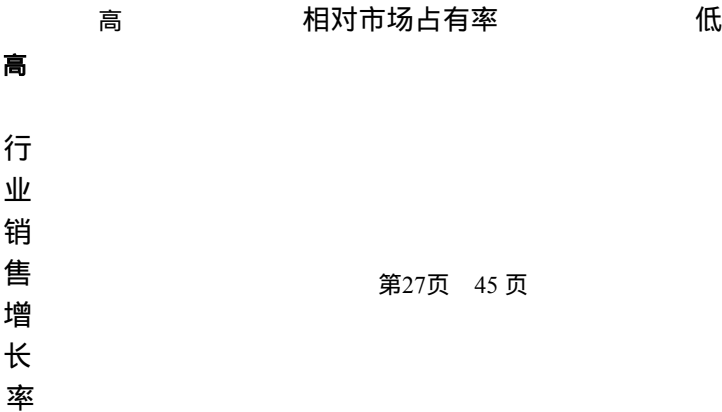
		强 3.0 to 4.0	一般 2.0 to 2.99	弱 1.0 to 1.99
高 3.0 - 4.0	4.0	I (发展、壮大) 报业集团	II (发展壮大)	III (维持不变)
中 2.0 - 2.99	3.0	IV (发展壮大)	V (维持不变)	VI (利用或出售)
低 1.0 -1.99	2.0 1.0	VII (维持不变)	VIII (利用或出售)	IX (利用或出售)

外部因素评估

(图5) 内/外因素矩阵图

二、 集团业务分析矩阵

波士顿矩阵显示了报业集团各个业务所处的位置和它们之间的关系（见图6）。



明星 《晶报》	问题 《深圳日报》(英文) 《深圳都市报》
金牛 《深圳特区报》 《深圳商报》 《深圳晚报》	瘦狗 《香港商报》 《深圳青少年报》

(图6) 集团业务分析矩阵

结论：从报业集团的实际情况来看,《晶报》正从“问题”产品转化成“明星”产品,因此尽管这个明日之星产品现时赢利不算太高,集团仍采取市场渗透、市场开发、产品开发等密集型战略促其发展。

而其昨日“明星”产品《深圳特区报》似正转变成“金牛”产品。由于其赢利巨大,是集团业务发展的主要经济来源,因此,应通过产品开发尽量长时期的延续其市场领先地位。

而通过合并进入集团的《深圳商报》与《深圳晚报》,则似有迹象正从“金牛”转化成“瘦狗”产品。其它一些子报和不赢利的非核心业务皆属于“瘦狗”业务,并没有向“问题”产品转化的明显迹象,因此,从商业经营的角度来看,紧缩与放弃难以避免。

第四章 集团战略制定

一、根据 SWOT 矩阵确定报业集团备选战略

上面我们已经分析了报业集团的外部环境和内部条件。下面将利用 SWOT 分析矩阵，对集团应对外部环境变化的能力和相应内部条件做综合的评估，了解企业面临的优势、劣势、机遇与威胁，有助于我们找出可行的发展战略（见图 7）

	优势 (S) 1. 受到各级政府支持 2. 在深圳市场上有垄断地位 3. 核心产品建立了品牌 4. 人力资源雄厚 5. 广告收入不断增加 6. 有一定的经济实力	劣势 (W) 1. 党报管理机制不灵活 2. 产品需提高差异化 3. 内部需加强竞争机制 4. 微利、不赢利子报较多 5. 需精简机构提高效率 6. 缺乏现代企业管理经验 7. 非核心业务经济效益总体上不高
机遇 (O) 1. 报业改制，市场化经营 2. 本地宏观经济环境有利 3. 本地居民文化水平高、购买力强 4. 成为国际化都市需要更多信息 5. 本地报业市场尚未饱和 6. 移民对媒体依赖程度高 7. 人口密集、交通便利	SO (利用内部优势、外部机遇) 战略 1. 进一步巩固渗透本地市场 (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	WO (以外部机遇克服内部劣势) 战略 1. 利用体制改革，引进现代化管理经验与理念 (W1, W3, W4, W5, W6, O1) 2. 提高产品差异化 (W2, W4, O3, O4, O5, O6) 3. 提高赢利 (W4, O3, O4, O5, O6, O7) 4. 紧缩非核心业务 (O1, W7)
挑战 (T) 1. 媒体市场化受国内管理体制限制 2. 读者对媒体产品质量要求高 3. 报业市场竞争加剧 4. 海外媒体逐渐进入 5. 电视、网络媒体和报业争夺读者与广告	ST (以内部优势应付外部挑战) 战略 1. 理顺党报管理制度，研究如何在党报喉舌性质不变同时，实现报纸经营市场化 (S1, T1) 2. 增加内容生产与营销投入，加强产品开发、外部市场开发 (S4, S6, T2, T3, T4, T5)	WT (克服、减少内部劣势与外部挑战) 战略 1. 控制微利、非赢利产品规模，及时果断调整产品结构 (W4, T2, T3, T4, T5) 2. 逐步克服现有体制缺陷，精简机构，努力降低成本，提高效益 (W5, T1)

(图 7) 深圳报业集团的 SWOT 战略分析

报业集团的 SWOT 矩阵提供了以下战略选择：

- 一、进一步巩固渗透本地市场。
- 二、理顺党报管理制度，研究如何在党报喉舌性质不变同时，增强核心产品竞争力。
- 三、增加内容生产与营销投入，改善产品结构，提高产品和服务质量。
- 四、利用体制改革如上市组建公众公司，整合资源，引进现代化企业管理经验。对于深圳报业集团来说，上市集资并非是当务之急；这是因为集团有充足资金，而且上市后集团的经营将完全受到股东利益驱使，未必利于企业追求长期的发展；因此，目前组建公共公司的最大益处，应是通过上市，根本改变现有营运机制和员工观念。
- 五、提高报纸产品差异化，克服内容趋同化。
- 六、降低成本、提高效益。
- 七、控制微利、非赢利产品规模，及时果断调整产品结构。逐步克服现有体制缺陷，精简机构，努力降低成本，提高效率 生产成本低，既有管理上的问题，也有体制上的问题；如核心产品的一些报道受上级直接领导，占人力物力资源相当大，但却不一定能够吸引读者。
- 八、紧缩非核心业务。

二、战略定位与行动评估(SPACE)

以下是报业集团的战略地位与行动评价矩阵（见表 10）

(表 10) 报业集团的战略地位与行动评价矩阵

财务优势 (FS)	评分
投资回报一般	3
债务情况良好	5
流动资金强	5
现金流情况好	5
	$\sum_{FS}=18$
行业优势(IS)	
报业增长势头快	5
竞争相对不太激烈	4
利润高	4

	$\sum IS=13$
环境稳定性(ES)	
经济形势好	-2
对媒体产品需求大	-2
政府鼓励媒体做大做强	-2
	$\sum ES=-6$
竞争优势 (CA)	
市场份额大	-2
产品质量不断提高	-3
客户忠诚度高	-2
外地报纸进入本地	-3
	$\sum CA=-10$

*战略定位与行动评估矩阵是一种战略搭配手段。评估分四项：

财务状况，与竞争者比较，1 为最差，6 为最好；

行业优势，和其它行业比较，1 为最差，6 为最好；

环境稳定性：和其它行业比较，-1 为最好，-6 为最差；

竞争优势：与竞争者比较，-1 为最好，-6 为最差。

其中：

财务优势平均数 = $18/4 = 4.5$

行业优势平均数 = $14/3 = 4.67$

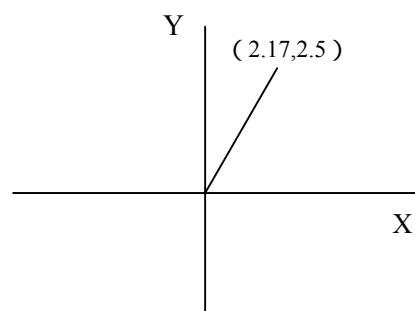
环境稳定性平均数 = $-6/3 = -2$

竞争优势平均数 = $-10/4 = -2.5$

根据战略定位与行动评估矩阵，竞争优势和行业优势处于 X 轴，财务状况和环境稳定性处于 Y 轴（见图 8）。

X 值 = 竞争优势平均数 + 行业优势平均数 = $-2.5 + 4.67 = 2.17$

Y 值 = 财务状况 + 环境稳定性 = $4.5 - 2 = 2.5$



(图 8)集团战略定位与行动评估

报业集团应该采取哪一种企业战略呢用以下评估标准判断：

1. 当 X 轴为正数，Y 轴为正数时，表示企业内部条件极佳，可采取扩张性战略，如密集型成长战略。
2. 当 X 轴为正数，Y 轴为负数时，表示企业竞争力强，可采取竞争战略，如整合、市场渗透、市场与产品开发战略等。
3. 当 X 轴为负数，Y 轴为正数时，表示企业应扬长避短，减少风险，可采取保守战略，如市场渗透、产品与市场开发战略等。
4. 如 X 轴为负数，Y 轴为负数时，表示企业须改变内部劣势、克服外部挑战，可采取防御性战略，如紧缩、脱售战略等。

结论：由上分析可以看出，报业集团处于扩张性战略地位，结合内外部环境评估结论，可供选择的战略有：密集型战略、整合战略。

密集型战略包括市场渗透战略，市场开发战略和产品开发战略；

整合战略分纵向整合战略和横向整合战略；

三、集团战略评估

以下是集团的表格矩阵 (Table Matrix) (见表 11)

报业集团目前有如下发展目标：

目标 1： 做大做强，实现跨地区、跨媒体发展

目标 2： 改革体制，成立公众公司

目标 3： 非核心业务如物业公司、旅游公司市场化经营

(表 11) 集团表报业集团表格矩阵

战 略 选 择	注解	SPACE	IE	BCG	共计	目标
SO1	进一步巩固渗透本地市场	X	X	X	3	2
WO1	改革现有体制，整合资源	X	X	X	3	1
WO2	提高产品差异化，克服内容趋同	X	X	X	3	2
WO5	紧缩非核心业务			X	1	3
ST1	加强外部市场开发	X	X	X	3	2
WT1	调整产品结构			X	3	2
WT2	降低成本、提高效益			X	1	2

目标 1: 改革体制, 成立公众公司。表格矩阵图显示, 有一个相匹配的战略选择, 即改革现有体制, 整合资源。

目标 2: 做大做强, 实现跨地区、跨媒体发展。表格矩阵图显示, 有五个相匹配的战略选择, 其中, 进一步巩固渗透本地市场、提高产品差异化、加强外地市场开发的战略(整合战略)得分较高。

目标 3: 发行公司、物业公司市场化经营。表格矩阵图显示, 有一个相匹配的紧缩、放弃战略选择。

四、利用定量战略计划矩阵(QSPM), 确定集团最佳可行战略

1) 密集型战略评估矩阵

(表 12) 密集型战略评估矩阵

主要内部因素	权重	市场渗透		提高产品差异		开拓外部市场	
<u>优势</u>		吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分
1. 受到各级政府支持	0.05	-	-	-	-	-	-
2. 在本地市场上有垄断地位	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
3. 核心产品建立了品牌	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4. 人力资源雄厚	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5. 有较强经济实力	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. 有较强的营销、发行能力	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
<u>劣势</u>							
1. 党报机制不活	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2. 产品差异化有待提高	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3. 员工需提高忧患、改革意识	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4. 缺乏现代企业管理经验	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. 部分子报微利或不赢利	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6. 有待精简, 提高效率	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7. 非核心业务经济效益不高	0.05	-	-	-	-	-	-
	1.0						

关键成功要素	权重	市场渗透		产品差异化		开拓外部市场	
<u>机遇</u>		吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分
1. 媒体改制	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. 媒体集团化产业化建设	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. 文化体制改革	0.10	4	0.4	4	0.40	1	0.10

4. 报业市场发展空间大	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10
5. 本地信息需求大	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6. 本地居民购买力强	0.05	4	0.40	4	0.40	2	0.20
7. 报业竞争压力	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
威胁							
1. 媒体发展受体制限制	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
2. 读者对产品质量要求高	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. 报业市场竞争加剧	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
4. 海外媒体逐渐进入	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5. 电视、网络媒体竞争	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	1.0						
吸引力评分总计			5.85		5.60		5.0

* 权重指的是环境因素对企业所处行业的重要程度，总分加起来必须为 1。

吸引力指在某因素条件下，战略选择的吸引力。吸引力总分=吸引力 x 权重。

吸引力评分标准: 1 =没有吸引力; 2 = 有点吸引力 3 = 有一定吸引力; 4 =很有吸引力。

如果某因素没有影响，则为“-”。

结论：根据以上的 QSPM 分析结果显示，市场渗透战略是最佳战略；其次为产品差异化战略和市场开发战略。

市场渗透战略：核心是提高集团主打产品在现有市场上的占有率，通过改善产品内容定位、营销策略、服务水平、提高产品差异化水平，来增加销售量和扩大市场占有率。显然，报业集团无论在本地市场还是在外地市场，市场销量还可以明显提高。深圳本地报业市场尚未饱和，主要竞争者产品《南方都市报》市场份额的增长低于整个产业的增长，应实施市场渗透战略。

差异化战略：核心是提供与众不同的产品和服务，满足顾客的特殊要求，形成高于竞争对手的优势，同时是企业的盈利处于同行业平均水平之上。实施差异化战略，可降外地报纸对本地产品可替代性威胁，提高外地媒体进入深圳市场的壁垒，维持报业集团市场领先地位。

市场开发战略：核心是用集团现有产品开发新用户、新市场。使集团的现有产品从深圳向珠江三角洲以及北方报业市场尚未饱和的城市推进。如今媒介主业正迅速成为全国化、全球化的产业，深圳报业经营一直比较成功，拥有扩大经营所需要的资金和人力资源实力，有过剩的生产能力，可以考虑进入深圳以外的市场。

2) 整合战略评估

(表 13) 整合战略评估矩阵

主要内部因素	权重	横向整合		前向整合		后向整合	
<u>优势</u>		吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分
1. 受到各级政府支持	0.05	-	-	-	-	-	-
2. 在本地市场上有垄断地位	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. 核心产品建立了品牌	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4. 人力资源雄厚	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. 有较强经济实力	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. 有较强的营销、发行能力	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<u>劣势</u>							
1. 党报机制不活	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2. 产品差异化有待提高	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3. 员工需提高忧患、改革意识	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4. 缺乏现代企业管理经验	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. 部分子报微利或不赢利	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6. 有待精简, 提高效率	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7. 非核心业务经济效益不高	0.05	-	-	-	-	-	-
	1.0						

关键成功要素	权重	横向整合		前向整合		后向整合	
<u>机遇</u>		吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分	吸引力	吸引力 总分
1. 媒体改制	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. 媒体集团化产业化建设	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. 文化体制改革	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
4. 报业市场发展空间大	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5. 本地信息需求大	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
6. 本地居民购买力强	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
7. 报业竞争压力	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
<u>威胁</u>							
1. 体制限制	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
2. 读者对产品质量要求高	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
3. 报业市场竞争加剧	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4. 海外媒体逐渐进入	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5. 电视、网络媒体竞争	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05

	1.0						
吸引力评分总计			5.95		5.75		4.85

结论：根据以上的 QSPM 分析结果显示，横向整合战略吸引力评分总计 5.95 分，是最佳备选战略。其次为前向整合战略，吸引力评分总计 5.75。

横向整合战略：核心是通过与同行业成立联合公司，或通过兼并或收购的媒体的方法，进行资源重组，实现战略扩张。以此来扩大生产规模、降低成本、巩固和提高媒体的市场占有率、提高竞争优势、实现规模效益。报业集团资本和人力资源丰富，通过该战略的实施，可减少深圳市场的报业竞争、实现一定程度的市场垄断；迅速提高自身竞争实力；通过进行生产能力扩张，实现规模经济。

前向整合战略：核心是集团的价值链向下游延伸，通过兴办或购入下游企业而进入报纸营销和发行领域，促进和控制产品需求，保证供给与需求的畅通，节约交易成本，扩大市场占有率。

目前报业集团重点仍应放在深圳市场，其次珠江三角洲地区。广州市场由于有广州、南方、羊城三大报业集团分割盘踞，加之他们对市场、受众的影响力和有效的盈利模式，按深圳报业现有的人力、物力和财力难以抗衡，故应暂时放弃这一市场，重点在珠江三角洲地级市入手，他们是深圳报业有价值的客户。

综合上述战略组合，可得出最佳战略选择：

- 1、实施市场渗透战略，立足于信息化程度较高的深圳市场，利用地缘优势和政府背景，重点开发竞争压力颇大都市报和日报市场，通过改善产品内容定位、营销策略、服务水平、提高产品差异化水平，来增加销售量和扩大市场份额，提高集团主打产品在现有市场上的占有率。
- 2、实施差异化战略，提供与众不同的产品和服务，满足顾客的特殊要求，形成高于竞争对手的优势，降低外地报纸对本地产品可替代性威胁，提高外地报纸进入深圳市场的壁垒，维持报业集团市场领先地位。
- 3、实施整合战略，目前报业集团重点仍应放在深圳市场，其次是珠江三角洲地区。或通过兼并或收购当地媒体的方法，进行资源重组，实现战略扩张。通过兴办或购入当地媒体的下游企业而进入报纸营销和发行领域，促进和控制产品需求，保证供给与需求的畅通，节约交易成本，扩大市场占有率。同时要及时开发迈向全国市场的报纸。

第五章 战略规划与策略

第一节 产品策略规划

一、集团产品目前在市场上的地位

1. 产品优势

深圳报业集团是目前国内最大的报业集团之一，其主打产品《深圳特区报》多年来一直是全国同行业的著名品牌，在市场中有着很高的知名度。

- 1) 《深圳特区报》《深圳商报》《晶报》主要产品盈利状况较好；
- 2) 《深圳特区报》《深圳商报》经过多年发展，在内容、栏目设置等方面已日臻成熟。

2. 产品不足

- 1) 《深圳特区报》与《深圳商报》，《晶报》与《深圳晚报》，《深圳都市报》与《深圳周刊》三对子报之间同质化竞争；
- 2) 《深圳都市报》与《深圳周刊》定位重复；无论从内容质量到经营管理都成为报业集团的软肋；
- 3) 《焦点》市场表现不尽如人意，是报业集团的“不良资产”。
- 4) 垄断经营，市场化程度不高；产品在剥开品牌因素后，与竞争对手相比较存在以下不足：《晶报》特色不明显，与竞争对手《南方都市报》基本相同，差异性不强；栏目设计有些重叠、混乱。
- 5) 《深圳晚报》是深圳报业市场上唯一的一份晚报，主要面向家庭读者。有一定的发行量，但它无法像《北京晚报》那样成为城市的一道风景线。从一定程度上看，这是因为深圳人年龄结构比较年轻、生活节奏比较快；而晚报从骨子里就是一份老年报，一份休闲的报纸

3. 产品在全国市场上的地位

表 14 表明，深圳报业的产品在全国很少影响力。

(表 14) 04 年中国最具广告价值的报纸期刊 25 强(报纸部分)

名次	媒体名称	广告价值得分	类型	04 上半年广告(万元)
1	北京晚报	94.39	都市报	68786
4	广州日报	74.71	都市报	80006
13	北京青年报	43.2	都市报	68341
14	成都商报	41.31	都市报	36860
15	南方都市报	39.81	都市报	52522
16	新民晚报	37.80	都市报	39083

17	新闻晨报	36.88	都市报	38563
18	京华时报	36.10	都市报	31516
21	体坛周报	34.63	体 育	5980
25	参考消息	32.87	全国报	12097

*资料来源：人民网

4. 产品在深圳市场的地位

由下表可以看出，在深圳报业市场，《南方都市报》销量遥遥领先，相当于报业集团《晶报》《深圳晚报》《深圳特区报》销量之和。但报业集团《深圳商报》以及四报的大批订阅读者未计算在内。

(表 14) 2004 年第三季度国内六大城市报纸销量排行前 15 名(深圳)

名称	本期平均销量	报纸排名	总体排名
南方都市报	43.6	1	1
晶报	19.7	2	3
参考消息	14.8	3	5
深圳晚报	14.2	4	6
深圳特区报	13.4	5	7
体坛周报	10.4	6	9
女报	8.1	7	12
深圳商报	7.9	8	13
南方周末	5.6	9	15
环球时报	4.6	10	19
羊城晚报	4	11	20
计算机报	4	11	20
21 世纪经济报道	2.9	13	23
广州日报	2.6	14	27
中国经营报	2.1	15	39

资料来源：千龙新闻网

分析结论：

深圳报业产品在本地市场有较强竞争优势，处于市场垄断者地位。而在全国市场份额较小，缺少能参与全国市场竞争的产品，处在市场竞争者地位。因此，需要制定合理、科学的产品策略，巩固本地市场，进行珠江三角洲和向全国市场的跨地区扩张，提高销售收入和盈利能力，提高产品在读者和广告商心目中的地位。

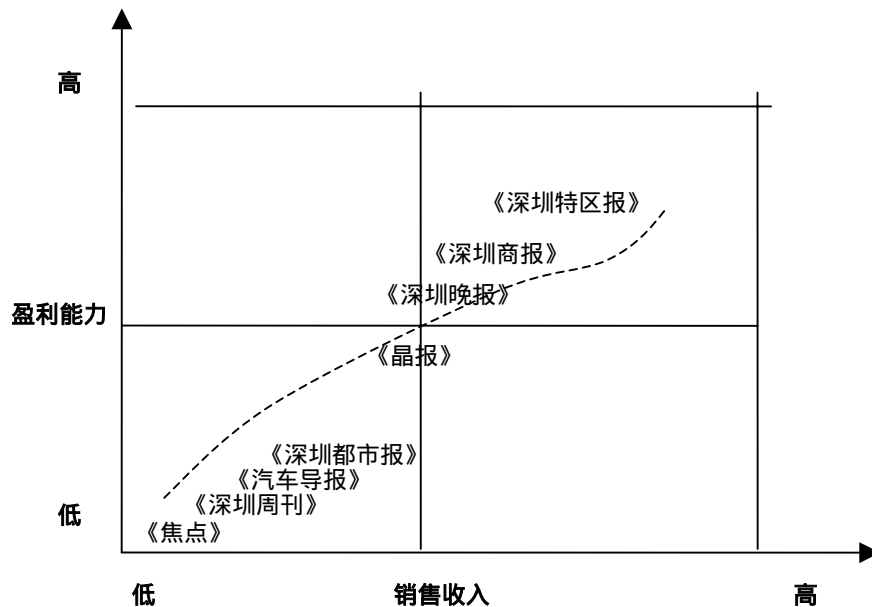
二、集团产品策略

1. 保持和扩大现有产品市场占有率（时间期限 1 年）

1) 目标：收复都市报失地，扩大产品市场占有率，争取达到深圳市场领先。

2) 策略：资源整合、优质优投、市场渗透、紧缩非核心业务

下图是报业集团产品的盈利能力（盈利率）和销售收入分析，分布在虚线右上角的产品是集团的优势产品；而分布在左下角的产品是集团的“弱势”产品，它们在市场处中处在不利地位（见 图 9）。



（图 9）报业集团盈利能力—销售收入分析模型

结合行业的发展前景，具体策略是：

《深圳特区报》《深圳商报》《深圳晚报》销售收入和盈利能力相对较高，是公司的主要收入来源，能创造大量现金，可以投入资金优先发展，加大营销力度，采用保持和扩大现有市场份额策略，巩固和提高市场占有率。

《晶报》盈利能力高，而销售收入中等，因此加大营销力度，增加其市场占有率和销售收入；

集团其它产品，销售收入和盈利能力都不高，既无吸引力又处于软弱的地位，因此对这些产品可以采取调整产品定位、资源整合或采取紧缩策略。

第二节 市场拓展规划与策略

一、向珠江三角洲渗透（时间期限：2 年）

1. 目标：将《晶报》地方版覆盖范围扩展到深圳以外的 7 个“珠三角”城市。
2. 策略：市场渗透，前向整合、低成本扩张。

确定“竞合”目标，输出报道内容、输出管理、输出资金。

“珠三角”面积 4.5 万平方公里，户籍总人口 2660.5 万。2003 年，GDP 总值达 11450.9 亿元，占广东全省 GDP 总值的 84.3%。作为中国最早的改革开放地带，多年来保持快速发展的“珠三角”已成为中国经济增长的“发动机”之一，也是亚洲乃至世界信息产品最大的制造、出口基地之一。但除广州和深圳以外，“珠三角”城市的报纸结构较为单一，市场化程度偏低，是集团实施跨区域发展，低成本扩张的第一目标地区。

一般讲，能成功实行异地覆盖的主要是地域色彩不明显、具有弹性空间的报纸。深圳与珠江三角洲地区有着共同的文化心理、兴趣爱好、性格特点、价值观念，集团将《晶报》跨区域覆盖珠三角地区就是把合适的报刊放到合适的地方。

但异地扩张，必然遭受当地媒体“反击”，具体可选一家报刊进行合作，集团输出报道内容、输出管理、输出资金，双方合作办《晶报》的地方版。通过内容、资金、人才、管理、理念、渠道资源等方面的优势互补，提升《晶报》在当地市场的综合竞争力，达到双赢或多赢的目的。

二、跨地区扩张

- 1) 目标：建立国内报业知名品牌（时间期限：1 - 3 年）。
- 2) 策略：调整产品线、办全国大报、

《晶报》增设全国版，实现异地覆盖，参与全国市场竞争（1 年）。

《深圳都市报》更名《今日中国》，办一张供中国人旅游时看的全国性“快餐”报纸。

深圳是中国著名旅游城市，2004 年，预计接待游客超过 5500 万人次，旅游总收入达到 389.53 亿元（来源：大洋网）。国家旅游局最新统计资料显示，2004 年中国国内旅游人数将超过 9 亿人次，入境旅游人数将达到 1.05 亿人次，全年旅游总收入有望突破 6000 亿元。（资料来自：sohu.com），如获成功，将成为中国发行量最大的报纸之一。

整合、收购、重组或创办一份面向全国的经济和科技类全国行日报（2 年）

对于报纸而言，深圳不具备辐射优势，向外扩展市场的难度非常大。应把《今日中国》编辑部搬到北京，抢占竞争的制高点，有利于迅速整合最权威、最独到的信息，居高临下，辐射全国。并在广州、上海、北京、成都旅游重点城市建立发行公司，借助各种发行渠道、

发行网络向全国扩散。

- 通过邮发渠道送达订阅读者。该网络仍是目前国内覆盖范围最广的网络。
- 借助第三方发行公司以及民间的二渠道等相对成熟的网络，实行优惠代理。
- 外包给当地与自己没有竞争关系的报刊，利用他们的渠道资源进行许可经营。
- 实行合同生产，即通过卫星传版，由外地媒体按照标准生产出报纸，然后就地销售。
- 在异地办报的区自办发行。
- 借助并开发合作方的发行渠道。

三、剥离经营性资产“上市”，借力资本市场继续做强做大

1) 目标：成为公众公司（2年）

2) 策略：剥离经营性资产上市

方案一、将发行、印刷、广告等连同旗下一两个子报绑在一起上市。使其发行公司、物业公司等企业实现社会化、股份化、市场化经营，做大做强；

方案二，是将《香港商报》和《晶报》捆绑一起上市。因自1999年深圳特区报业集团收购《香港商报》后，就一直计划能促其在港上市，但该报盈利一直未达上市要求，而2001年创办的《晶报》经营状况良好，两报捆绑后，将一改《香港商报》的财务报表情况。

第三节 战略执行

1. 目标：有效执行企业战略、取得竞争优势、完成战略目标。

2. 措施：组织措施、控制系统、企业文化相结合。

组织措施

1) 全方位整合集团信息资源、技术资源、人力资源、财力资源、客户市场资源，在提高资源利用率的同时，将优势资源向优势产品集中，做大做强集团主打产品，进一步提高市场占有率。

2) 实施跨媒体、跨区域、跨越式发展，使集团系统资源得以规模化利用和深度开发。

3) 完善法人治理结构，产权与经营权分开、明确责任，规范集团内子系统之间的责权利关系。实施宣传业务与经营业务相对分开的组织架构。

4) 实施集团集权与分权相结合、采编与经营既相对分开的管理体系。进一步完善集团统与分，协同与竞争、激励与约束机制相结合，宏观调控与微观搞活相结合的管理机制，保持集团持续健康发展的动力与活力。

控制系统

1) 全面梳理集团报刊资源，做到科学定位、优化结构，合理布局。

2) 强化目标的责任制管理，健全年度财政预算，各子报的年销量、目标收入、广告营业额、净利润、净利润率等考核指标。

3) 精确计量投入与产出比，全程控制产品和服务的质量与员工表现。

4) 建立科学有效的奖励措施，激励员工向高效率、高质量、高创新、满足顾客的需求方向努力。

企业价值理念

树立“办权威大报，做出色新闻”理念；将集团各个子系统打造成相互补充、促进，良性循环的利益共同体。建立大生产、大产业的现代运营理念，营造荣辱与共的文化氛围。保持员工对企业理念的认同和集团的合力、各局部活力的统一性，提高协同效应。

参考文献

- [1] 迈克尔 波特：《竞争优势》北京 华夏出版社 1998 年
- [2] 迈克尔 A.希特等《战略管理：竞争与全球化(概念)》(原书第 4 版)机械工业出版社 2002
- [3] 王方华 陈继祥 徐飞 《战略管理》上海交通大学出版社，2003
- [4] 宣国良、陈俊芳《现代企业经营管理概论》东方出版中心 1999
- [5] 禹建强 《媒介战略管理》华夏出版社 2004
- [6] 曾华国 《媒体的扩张》南方日报出版社 2004
- [7] 钟海帆 《走进美国大报》南方日报出版社 2004
- [8] 唐润华 《解密国际传媒》南方日报出版社 2004
- [9] 陶志峰 《媒介战略管理》湖南人民出版社 2003
- [10] Hill W.L. C 和 Jones G.R. (2004) Strategic management Theory an Integrated Approach.
NY: Houghton Mifflin Company
- [11] 戴维·贝赞可等《公司战略经济学》中译本 北京大学出版社，1999.
- [12] Campbell R. McConnell 《管理经济学》中译本 北京大学出版社 2004 年
- [13] 王学文《中国传媒结构与市场份额分析》中国网 2004 年 2 月
- [14] 胡大立《企业竞争力论》北京 经济管理出版社 2001
- [15] 汤姆森《战略管理——概念与案例》北京大学出版社 2000
- [16] 龙奔《报业集团扩张的原则、策略和风险分析》《中国记者》2003 第 10 期
- [17] 周依亭《上海电视业：垄断后的分离》《经济观察报》2003 年 3 月 31 日
- [18] 曹鹏《中国报业集团发展研究》人民网 2004 年 12 月
- [19] 王庭僚《启动报业航母打造舆论强势》《新闻知识》 2003 年第 8~9 期合刊
- [20] 戴维.亨格 《战略管理精要》电子工业出版社 2002
- [21] 《中国报业集团的资源整合之痒》softkoo 2003
- [22] 李 矗《南方四大报业集团的考察拾零》softkoo 2004 - 8 - 17
- [23] 周伟《媒体前沿报告》光明日报出版社 2002
- [24] 《解析深圳报业竞争格局》softkoo 200 - 1 - 24
- [25] 徐二明《企业战略管理》中国经济出版社 2002
- [26] 《深圳媒体分析：品种欠丰市场化程度亟待提高》softkoo 2003
- [29] 方 琦 肖红英《我国报业发展管理的矛盾与对策》《社会科学研究》2004-3
- [30] David, F.R (2003) Strategic Management. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- [31] 王迎军《战略杠杆》天津人民出版社，1997.
- [32] 徐康宁 《现代企业竞争战略—新规则下的企业竞争》南京大学出版社 2001

致 谢

交大是我的母校，早在西安交通大学读书和工作期间，曾经常来上海，感受母校发祥地之灵气，体验勤奋、务实之氛围，吸纳百年积淀之精髓。

这里，我首先要感谢上海交通大学为我创造了这么好的学习机会，使我在离开母校多年之后，又重返校园，与众多优秀的工商企业界朋友共完成 EMBA 课程的学习；上海交通大学 EMBA 学位论文的一系列管理条例，严格、细致的要求使我和我的同学在选题、文献阅读、文章布局、数据分析以及论文撰写过程中真正体验了一把什么是做学问。

感谢宣国良教授，作为我的导师，悉心指导我的论文，而且在众多专业问题上不吝赐教，他严谨的治学态度和忘我的治学精神是我学习的榜样。

两年多的学习中，老师们不仅给了知识，更给了我激情、创造与睿智，教授们宽容而严谨的治学精神，谆谆教导和热心帮助，使我受益非浅、终身铭记。

感谢承担 EMBA 课程教务管理的所有老师，你们的热情、周到、奉献、感人肺腑，尤其是深圳班远离母校，但我们感受到母校相同的关爱。

感谢我的班长、我的同学、我的学友，你们的豪爽、幽默、热情与无私，令所有人感动，同窗两载建立的真情实感将铭记在心。

感谢陈婉莹院长、袁舟总监对我学习的全力支持。袁舟教授为我的论文写作提供了重要的参考资料并给予权威性的指导，才使我的论文写作得以如期完成。

还要感谢交通大学安泰管理学院 EMBA 办公室和深圳青年学员相关职能部门所提供的卓越的教学支持和后勤保障工作，他们的工作使我在如此规范、舒适和整洁的环境中愉快地完成学业。

最后，特别感谢交通大学安泰管理学院院长王方华教授和副院长兼 EMBA 项目主任徐飞教授为交大 EMBA 项目所付出的巨大努力。

王 军

2005-2-26 于汕头大学

攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 王军《资源重构与节目创新》[J] 《开放导报》2005 - 1 增刊
- [2] 王军《如何识别媒体核心竞争力》[J] 《新财富》2005 - 3 增刊（已录用）