

# 中国新闻改革40年:以市场化为中心的考察

——基于《广州日报》的个案研究

李良荣 窦锋昌

**摘要:**中国的改革开放从十一届三中全会开始,40年来,作为改革开放有机组成部分的新闻改革取得了巨大成就,同时也正在经历严峻挑战。中国新闻改革40年进程中有一条突出的主线,就是“市场化”发展。研究与回顾这段新闻改革历程,《广州日报》具有很强的代表性。作者搜集和掌握了比较丰富的研究素材,在此基础上,进一步概念化和理论化,把《广州日报》40年的市场化发展划分为“企业化”“工业化”“集团化”“资本化”与“多元化”五个阶段,描述和展现了一份报纸的市场化发展之路,同时也是中国新闻改革的一个缩影。不过,最近10年来,移动互联网以超常规的速度在发展,传统媒体读者流失、发行量下降、广告量下降,媒体的市场化发展遭遇重大挑战,甚至出现“非市场化”发展的迹象。虽然如此,中国的大部分媒体并没有完全回到改革开放之前的事业体制,在各自的实践中积极探索“二次销售”之外的更加多元化的盈利模式,“市场化”依然是媒体发展的一个核心词汇。

**关键词:**中国新闻;新闻改革;传媒体制转型;市场化;广州日报

**中图分类号:**G210 **文献标识码:**A **文章编号:**2096-5443(2019)03-0108-09

**项目基金:**复旦大学新闻学院2018年度一流学科建设项目——融媒时代新闻生产变革研究

伴随着中国改革开放40年的进程,中国的新闻改革也走过了40个年头。相比于世界上一些主要的传媒体制类型,比如施拉姆等人概括的“四种理论”或者哈林等人提出的“三种模式”,中国的传媒体制因其构建与变迁过程的复杂性与独特性而成为传媒体制转型与变革研究的重要样本,中国传媒体制改革呈现出鲜明的“中国特色”与独特的改革脉络。<sup>[1-2]</sup>这里所讲的“传媒体制变革”通俗化地表达即为“新闻改革”。在40年的中国新闻改革过程中,市场化是一个关键词。所谓“市场化”,一般被认为是“市场机制在一个经济中对资源配置所发挥的作用持续地增大,经济对市场机制的依赖程度不断加深和增强,市场机制从逐步产生、发展到成熟的演变过程”。<sup>[3]</sup>具体到新闻改革,“市场化”发展意味着媒体的主要收入来自市场化运作而不是财政拨款或者财政扶持。<sup>[1]</sup>

10年前以及更早的时间里,一批学者曾经深入系统地考察过“新闻改革30年”“新闻改革20年”“新闻改革15年”的问题,试图描述中国新闻改革的发展进程并在此基础上寻求动力机制。<sup>[4]</sup>10年前,中国的传统媒体的市场化发展正处于高歌猛进的时代,在讨论新闻改革的各类文章里,比如李良荣等总结的“三次学术讨论和三次思想解放”,三次讨论包括“新闻与宣传的关系”“新闻的商品属性”以及“新闻专业主义”,贯彻始终的关键词就是“市场化”。<sup>[5]</sup>在李良荣看来,“信息”概念的引入、新闻事业由“宣传本位”转向“新闻本位”,为新闻业的市场化提供了初步理论基础;之后,通过“新闻是否具有商品属性”的讨论,论证了新闻事业既具有意识形态的功能,同时又具有第三产业的属性,进而外化为“事业性质、企业管理”的一般理论,为中国报业的全面市场化提供了理论基础;最后,关

于“新闻专业主义”的讨论在两个方面和市场化直接相关,一方面,这个讨论看到了市场化发展的诸多弊病,比如虚假新闻泛滥、过度娱乐化、有偿新闻等等,另一方面,这个讨论也是在为市场化发展正名,提醒媒体从业者——持续的市场化需要新闻媒体和从业者恪守一整套专业规范。

除此之外,在 30 年的时间点上,围绕如何看待中国新闻改革,潘忠党提出了“边缘突破”的观点,李金铨、赵月枝等学者则从“国家——社会”的角度分析了新闻改革的内生动力机制。<sup>[6]</sup>在这些讨论中,“市场化”都是中国新闻改革的核心。

不过,今天中国的新闻改革和 10 年前相比有了翻天覆地的变化。在这个 10 年里,移动互联网以超常规的速度在普及,传统媒体读者流失、发行量下降、广告量下降,市场化发展遭遇了重大挑战,甚至出现了“非市场化”发展的趋势。虽然如此,中国的大部分媒体并没有完全回到改革开放之前的事业体制,依然在市场化的道路上执着前行,在各自的实践中积极探索“二次销售”之外的更加多元化的盈利模式,“市场化”依然是媒体发展的一个核心词汇。

研究中国媒体 40 年的市场化发展,广州有比较好的代表性。广州汇聚了三大知名报业集团,每天出产六张日报以及若干专业报纸,报业竞争十分激烈。在广州,市场化发展的浪潮由广州日报社率先引发,1996 年 1 月 15 日,广州日报成立了全国第一家报业集团。研究中国的新闻改革,《广州日报》是一个好样本。本文作者之一曾经长期在广州日报社工作,比较完整地见证了《广州日报》的市场化发展之路,是一个深入的参与式观察者,加之后期的系列访谈和文献阅读,搜集和掌握了比较丰富的研究素材,在此基础上,进一步概念化和理论化,描述和展现一份中国报纸的 40 年市场化发展之路。

《广州日报》40 年的市场化进程,大致可以划分为五个阶段。第一阶段是 20 世纪 80 年代,这个时期的《广州日报》还是一份传统的市委机关报,但市场化的“种子”已经种下,当时的集中表现是“企业化”。第二个阶段是 20 世纪 90 年代上半段,广州日报社提升市场化运作层次,建立起工业化的报业生产流水线,极大地增强了报业的运转效率。第三阶段是 20 世纪 90 年代下半段,《广州日报》成立了中国第一家报业集团,这一阶段的市场化主要表现为“集团化”。第四个阶段,21 世纪第一个 10 年,《广州日报》的市场化发展达到顶峰,各项经营业绩突飞猛进,而且主报核心资产整体上市,进入了资本市场,在“资本化”的道路上取得突破。第五个阶段,2012 年以来,伴随着技术逻辑在媒体领域的强行扩张,传统报业市场化发展遭遇了严峻挑战,经营业绩下滑,《广州日报》试图突破原有以“二次销售”为核心的经典盈利模式,在“多元化”的方向上寻找新的市场化发展之路。

需要特别说明的是,以上对《广州日报》市场化进程五个阶段的划分基础不完全是时间上的“线性”(Linear)逻辑,不同阶段之间在时间上会有交叉,甚至在同—个时空条件下并列进行。这样的划分更近乎韦伯所说的“理想型”(Ideal Type)分类,目的在于更好地把握市场化在不同阶段的不同着力点。<sup>[7]</sup>

## 一、企业化:20 世纪 80 年代,市场化发展的初步探索

报纸的采编、印刷和发行是需要支付成本的,因此寻找经济来源一直纵贯新中国成立以来的媒体改革发展历程。新中国成立之初到 1956 年曾有过较短时间的市场化探索,试图让广告商与用户来供养报纸,但 1956 年由于反右以及此后的“文革”而中断;直到 1978 年,报社都是全额财政拨款单位,由政府“供养”。1978 年,人民日报社联合其他 8 家新闻单位提出要实行“事业单位,企业化管理”运营模式,希望自己养活自己。<sup>[8]</sup>因此,报社的“企业化”管理的含义很明确,就是与“行政化”或“非市场化”相对的一面,再具体说,就是运营的资金来自印刷、发行、广告等自营性业务,而不是来自纳入行政体系的财政拨款。简而言之,隔断与政府财政体系的供养关系,这是报纸走向市场化发展的第一步。

《广州日报》是中共广州市委机关报,1952 年 12 月 1 日创刊,从 1952 年到 1978 年的 20 多年时

间里,它都是一份标准的党委机关报。直至1978年开始的改革开放,广州日报社顺时应势,于1979年10月19日恢复了编委会领导下的总编辑负责制,并提出“报纸应以新闻为主”的口号,隐含着让“机关报”回归“新闻纸”的先声和自觉。更重要的改革发生在1981年,经广州市委批准,广州日报社当年与市财政脱钩,率先实行“自筹自支、自负盈亏”的新财务制度。此举意味着广州日报社开始走上市场化的发展道路,开始按市场规律来组织报纸的生产与销售,主动断了“皇粮”之后,“找米下锅”的压力变成开拓市场的动力。

采编上,新中国成立后,我国地方党报每天4个版面的规模维持了30余年。改革开放后,商品经济的发展、读者需求的增加和生产技术的进步,使报纸扩版成为一种必然。1987年1月1日,《广州日报》在全国地方报纸中率先由4版扩为8版,这是中国新闻史上的一个创举。扩版当年,《广州日报》的发行量略有上升,第二年,报纸的日均发行量就达到33.7万份,比扩版前的1986年增长23.44%。经营上,广州日报社开始全方位布局。发行方面尝试自办发行,同时积极开展多种经营。市场这双看不见的手让《广州日报》一路顺风顺水,广告额持续攀升:1982年超过100万元,1990年超过1000万元。自此,《广州日报》走上了一条“扩版——发行量上升——广告收入增长”的良性发展道路。<sup>[9]</sup>

那么,《广州日报》在20世纪80年代为什么会探索市场化发展道路?根据广州日报社负责人回忆,80年代初期,只有“新闻界”的概念,没有“报业”这个说法。大部分人对报纸走向市场的欲望并不强烈,比较多的意见依旧是,报社是事业单位,是党委机关报,宣传是主要任务,经济上一直由财政支付,不需要报社自行负责,没有必要改变这种格局。但是争论归争论,事情的发展不以人的意志为转移,正是从20世纪80年代开始,中国报纸越来越要面对市场的挑战,归纳起来,主要有经济和政治两方面的原因。

从经济的角度来说,一方面,国家从计划经济转向市场经济,处处需要钱。买纸张、买油墨要钱,买印刷机、买送报车要钱,发工资、发奖金要钱,建宿舍建办公楼要钱,添置电脑和各种采编设备要钱,出差出国采访办事要钱。要钱的地方处处都是,向财政要钱,增加一点可以,完全满足不可能。更有压力的是,报社人员之间有比较,一个报社工作条件上不去,别的报社上去了,这个报社就会人心不稳。另一方面,在经济压力不断增长的同时,来自市场的吸引力却不断增强。随着经济的发展,市场不断地向报纸伸出橄榄枝,提供一个又一个诱人商机,其中最突出的是广告。计划经济时代,所有的生产要素都由计划机制配置,基本不经市场,企业很少使用“广告”工具。市场经济时代,生产要素大部分由市场调节,“广告”就成为企业不得不借助的杠杆。作为每天可以接触数十万甚至数百万读者的大众传媒,报纸很自然地成为企业发布广告的热门平台。而企业的广告需求越迫切,报纸的版面就越是供不应求,报纸就要增加版面以满足市场需求,同时拓宽报社经济来源。

经济方面的考量之外,还有政治上的考量,还需要为媒体的市场化发展寻找政治上的合法化理由。一方面,报纸的市场化发展是在服务于“以经济工作为中心”的工作。企业产品需要流通,社会消费需要信息,作为当时最有效的传播工具之一,报纸不应该置身事外,报纸不从事广告等经营活动,有违“以经济工作为中心”的基本路线。另一方面,报纸的市场化发展也是巩固党报影响力的重要手段。不走市场路线,躺在固有的计划经济模式上,无法更好地传播党的声音以及宣传教育群众。以报纸发行为例,新中国成立以来一直通过邮局发行,这种体制无法实现“早报”,发行上不去,党报的影响力就会降低,党的声音传播就会打折扣。因此,是否尊重市场规律,已不仅仅是经济问题,而且是政治问题。

综合上述情况,当时《广州日报》的决策者认为,在改革开放不断向纵深发展的大环境下,报纸要不要走向市场,已经不是想不想、愿不愿的问题,而是想走也得走,不想走也得走的问题,区别只在于怎么走,走多远。<sup>[10]</sup>

## 二、工业化:20 世纪 90 年代前期,市场化发展的全面铺开

到了 20 世纪 90 年代前期,经过了十几年的企业化运营,媒体的市场属性得到进一步确认,市场化发展得以全面铺开。市场化最典型的一个特征是报纸与报纸之间有了竞争,在采编领域抢新闻、在发行领域抢读者、在广告领域抢客户,竞争在报业生产的各个环节上演,这样一幅全面竞争的场面在改革开放之前是不可想象的。在激烈的竞争面前,各家报社需要全面强化自己的竞争力,而工业化生产就是强化竞争力的重要手段。这里所讲的“工业化”(Industrialization)指的是报社在采编、印刷、发行以及广告等各个链条上所采纳的大规模工业化流水线生产模式,增加版面、加大印刷量和发行量、拓展广告量,与“工业化”相对的是改革开放之前中国报纸普遍采纳的版面少、发行量低、广告近乎阙如的“小作坊”生产模式。

广州报业市场的竞争,20 世纪八九十年代主要是《广州日报》与《羊城晚报》之间的竞争。进入 21 世纪之后,主要表现为《广州日报》与《南方都市报》之间的竞争。20 世纪 80 年代,虽说《广州日报》已经有了长足发展,但在广州市场上,《羊城晚报》处于“一报独大”的地位。该报当时凭借“花地”等软性新闻早就进入了寻常百姓家。因此,竞争首先发生在《羊城晚报》与《广州日报》之间,《广州日报》通过 80 年代持续不断的改版增版以及强化发行、印刷、广告等经营业务,逐渐对羊城晚报形成了冲击。二者之间的地位反转出现在 1997 年 7 月 1 日《广州日报》出版“97 版”之后,彼时,从发行量和广告量等硬指标上来说,《广州日报》已经后来居上。时间进入 21 世纪之后,广州的报业竞争出现了新局面,在 2000 年至 2010 年之间的大约 10 年中,主要的竞争转变为《南方都市报》与《广州日报》之间的竞争。这个阶段的竞争是一种更深、更广的全方位竞争,采编上深度新闻和评论大显身手,经营上突出表现为跨地域发展。

第一,采编上的“厚报”和“优报”战略。《广州日报》的市场化发展是迅速而且是全方位的,包括采编、广告、发行、人力资源、财务、行政等各个子系统。在报业的整个生产链条中,采编是出发点也是最为核心的环节。在与《羊城晚报》竞争时,《广州日报》在采编上主要是实施“厚报”战略。90 年代以后,伴随着印能的扩张,《广州日报》飞速把版面扩充到 16 版、32 版、48 版,最后稳定在每天 60 到 80 个版。常规版面之外,每逢有重大新闻发生时还会做几十版的特刊,或者在重要节假日来临之际做大型服务性特刊。比如,1997 年 7 月 1 日,香港回归祖国之际,《广州日报》一天出版 97 版,造成大批读者排队抢购报纸的盛况,有效地提升了《广州日报》的品牌影响力。<sup>[11]</sup>“厚报”极大地满足了当时身处“信息饥渴”之中的读者需要,成为《广州日报》的核心竞争力之一。在与《南方都市报》竞争时,除了“厚报”战略之外,《广州日报》还实施了“优报”战略。《南方都市报》因为是省属报业集团的都市报,在舆论监督方面比《广州日报》有更大的优势,在采编上发挥深度报道和评论两把“利器”,把一份地方都市报办成了在全国有影响力的报纸。在这个强劲的对手面前,《广州日报》提出了“优报”战略。一方面尽力做好各类主流时政新闻,不失时机地在重要新闻题材上做好策划报道;另一方面极力做好各类服务性新闻,贯穿“服务”理念,让读者不仅觉得报纸“有趣”而且还“有用”,开辟了多个服务新闻版面,比如“实用新闻”“保健新闻”等。

第二,经营上的工业化“流水线”生产。通常意义上的报纸经营工作主要包括印刷、发行和广告三个方面。从经营模式上来说,广州日报社把传统机关报时代的“小作坊”生产改造成为现代大工业的流水线生产,极大地提高了报业生产的效率,展现出许多“商人办报”的商业化报刊特点。在印刷上,广州日报社原来只有采编楼底层的几台小型高斯印刷机,机关报时期能够满足使用,但是版面一扩张,发行量一大就满足不了需求。1997 年出版“97 版”的时候,印力成为很大的限制,一次印不完,需要分三次印刷。为了扩大印力,20 世纪 90 年代中期,广州日报社投资 10 亿人民币买地兴建了当时亚洲最大的印务中心,安装了 6 台世界上最先进的印刷机,为报纸扩版和加大发行量奠定了基础。在发行方面,中国的报纸很长时间里都依赖邮发,但是邮发有很多弊端,比如投递时间没有保证,还

有邮发对开拓新的市场争取新的读者积极性不高。为了掌握发行的主动权,广州日报社开始“自办发行”,高峰时聘请了3000多名发行员,在严密的邮发网络中开拓出一块自己的天地。<sup>[12]</sup>在广告方面,1979年4月中旬,《广州日报》开始接受刊登港澳和海外各地广告业务,成为改革开放后率先恢复刊登广告的报纸之一。1992年,广州日报社广告处正式成立,有了一支专职从事广告运营的团队。1993年,广州日报社开始在国内报纸中率先推行广告公司代理制。1994年新华社播发中国报业协会报告,公布《广州日报》广告收入为“全国之最”,自此以后,该报的广告收入一直蝉联全国报纸第一位。

第三,在珠三角地区的跨地域发展。《广州日报》是广州市委的机关报,按照事业化的管理体制,该报理论上只能在广州地区发行,但是市场自有其自己运转的逻辑,无论发行还是广告始终有冲破地域限制向外扩张的冲动。从20世纪90年代开始,《广州日报》开始尝试向临近的珠三角地区扩张,组建了珠三角新闻中心,进行跨地域发展。在这个过程中,竞争对手《南方都市报》在深圳、东莞等珠三角东岸地区收获比较大,《广州日报》则在佛山、江门这些珠三角西岸地区比较成功。

总体来看,在20世纪90年代上半段,《广州日报》通过采编、印刷、发行、广告等环节的一系列行动,建立起了一套完整的工业化生产流水线,把传统机关报的运作模式置换为现代商业报纸的运作模式,在社会效益和经济效益两方面取得丰硕成果。中央有关部门领导曾在1994年下半年到《广州日报》专门调查,那时《广州日报》已经多年不靠文件发行,发行量却一年比一年高。当时,《广州日报》发行量的增长情况如下:1992年34万份,1993年41万份,1994年48万份,1995年57万份。每年上升率在17%~20%之间,此种发展态势为《广州日报》争取到报业集团的试点资格做好了准备。<sup>[11]</sup>

### 三、集团化:20世纪90年代后期,市场化发展的高光时刻

“企业化”和“工业化”指的是《广州日报》作为一份主报的发展模式,“集团化”则指以《广州日报》为龙头的一个报刊集群的发展模式。从世界报业发展史看,报业发达的国家,报纸发展到一定程度,往往会在市场的驱动下进入“一社多报”“一社多刊”的状态。当报社发展到这样一种状态时,不管主观上有没有建立报业集团的意识,实际上已经进入了集团化经营的状态。到了20世纪90年代,特别是党的十四大明确提出社会主义市场经济以后,中国报业已经发展到了集团化发展的程度,当时已经有不少报社拥有两份以上系列报刊,还有成立了一些关联公司。这些报刊和公司,在一个报社的统一管辖下,实际上已经形成了集团化经营。<sup>[11]</sup>

具体到《广州日报》,《广州日报》1952年创刊后很长时间里,都是一份报纸打天下,长处是方向明晰、管理便利,可以举全报社之力做大这一份报纸。20世纪80年代之后,《广州日报》逐渐成为行业翘楚,和这一点有密切关系。但是一报独大的缺点也很明显,比如市场过于集中,不利于抢占细分市场,这一缺点在报业进入“诸侯竞争”的时代显得更加突出。为了弥补这一缺陷,从20世纪80年代开始,广州日报社着手系列报刊的培育和发展工作。比如,1980年1月,与广州市体委合办《足球》报;1984年5月,创办《老人报》;1984年11月,与广州市委宣传部合办《广州文摘报》;1987年1月,与省市交通旅游部门合办《交通旅游报》;1987年3月,《广州商报》创刊等。在这个时间段,广州日报社形成以主报为核心,旗下多家子报和多个公司共存的集团化雏形。<sup>[12]</sup>

进入20世纪90年代,经过十余年的企业化发展,《广州日报》已经具备了比较雄厚的经济实力,报社的经营也变得更加多元化,因此,主动通过成立报业集团来统筹运营变得非常迫切。尽管不成立报业集团,用原来的体制也不是管不过来,但以“报业集团”的体制来管理会更加顺畅。此外,成立报业集团还可以纠正读者心目中对报社的固有认识。在人们心目中,新闻单位一直是公益性事业单位,突然变为市场化经营,一下子转不过弯来,容易对报社的一些商业行为产生抵触情绪,进而对新闻单位的诚信产生怀疑,不利于维护党报的威信。报社如果以“报业集团”的名义出现,就可以把报

纸与市场直接连接起来,让全社会知道报纸进行市场化经营是得到中央肯定的,从而起到事半功倍的作用。<sup>[11]</sup>终于,在各种条件的有机结合之下,1996年1月15日,中宣部、国家新闻出版总署发文批准同意成立广州日报报业集团。

广州日报报业集团成立后,又有多家报刊并入或新创刊:1996年,《新现代画报》并入;1997年,《广州英文早报》创刊;1999年,《信息时报》并入;2002年,《南风窗》并入;之后,还有《舞台与银幕》《看世界》《美食导报》《共鸣》《大东方》《羊城地铁报》等报刊并入或创刊。2004年10月,与上海文广新闻集团、北京青年报社共同创办《第一财经日报》,在异地办报的方向上走出重要一步。高峰期,广州日报报业集团合计拥有15份系列报纸、5份杂志、2个网站。<sup>[12]</sup>系列报刊之外,广州日报报业集团在经营上还成立了一批系列公司,利用集团优势向文化产业和其他领域进军。

全国首家报业集团的成立标志着中国新闻业从以条块分割为特点的个体分散经营走向面向市场的多层次规模性整合,从以行政隶属关系为纽带的粗放式企事业混合管理形态到以资产为纽带的现代集团式企业管理模式。因为是第一个社会主义的报业集团,集团成立后收获了很多的关注和研究,也成为《广州日报》市场化发展的一个高光时刻。广州日报报业集团1996年成立之后,经过两年左右的试点之后,报业集团模式在全国迅速推广,至2010年前后,全国已经成立了49个报业集团。<sup>[12]</sup>

#### 四、资本化:21世纪第一个10年,市场化发展的另外尝试

“资本化”运营是市场化发展的一个高级阶段,是报社或者报业集团通过资本市场募集资金的一种经营手段,“资本化”运营可以改善和提高市场主体的盈利模式,增加市场主体的抗风险能力。在美国,报业公司由家族企业演变为上市公司非常普遍,这一过程被称作“Go Public”。最早上市的报业公司是道·琼斯公司,早在1963年就在纽约证交所挂牌上市了。在它之后是西部老牌报业公司时报-镜报公司,1964年上市。到1983年10月论坛公司上市时,美国已有14家大型报业公司上市交易,占了全国日报总发行量的28%。<sup>[13]</sup>相比于美国,中国媒体进入资本市场并不普遍,截至2016年4月,我国报业集团上市的共有8家(其中有一家在香港上市),此外,还有7家报业集团控股的网站在新三板上市。<sup>[14]</sup>

《广州日报》一直有上市的冲动。1994年之后,《广州日报》的广告收入连年第一,但是收入的70%来自《广州日报》一张报纸,在比较长的时间里,形成了“报办集团”而不是“集团办报”的格局,整个集团的盈利重任压在了主报一张报纸身上,这里面蕴含着很大的风险。<sup>[12]</sup>集团成立以后,也具备了通过上市借助于资本市场实现多元化经营的条件。从过程来看,广州日报社的资本化运作经历了两个阶段,第一阶段是局部上市,第二阶段是整体上市。

在上市的路径选择上,相比于IPO,《广州日报》“借壳上市”更具有可行性。早在2003年12月,广州日报社就组建公司借壳清远建北在三板市场上市,2007年11月,公司在深交所正式挂牌上市,上市公司名字定为粤传媒。这是首只由“三板”挂牌成功转主板的公司,也是第一家正式拿到国家新闻出版总署批文并在主板上市的公司。上市后,集团的各项业务通过市场手段进一步整合,利用募集来的资金,实现跨媒体、跨区域、跨行业发展,为集团增加了新的经济增长点,克服报业盈利模式单一所带来的风险。同时,借助于粤传媒的上市,集团有效地拓宽了融资渠道,引入现代企业制度的框架和观念,在薪酬制度、员工培训、人员考核与任用等方面进行了改革,建立了相对规范的现代法人治理结构,一定程度上克服了以前的体制机制障碍,提高了公司运行水平。

但是这一次上市属于“局部上市”,存在一定的缺陷,主要表现为集团核心资产未注入上市公司,报业集团实质性的运作不足,现代法人治理结构没有完全建立起来,庞大的事业性资产与经营性资产未实现清晰分割,在企业经营性资产上市和产业拓展时遇到体制性障碍等。2010年5月,广州日报报业集团开始筹划重大资产重组,力图实现整体上市。2012年5月,广州日报社全资控股的广州

传媒控股有限公司将广州日报报业经营有限公司、广州大洋传媒有限公司以及广州日报新媒体有限公司三家标的资产的100%股权全部过户给粤传媒。2012年6月,粤传媒定向发行新增的3.42亿股股份在深交所上市,包括广告、发行等优质业务资产在内的经营性资产整体上市,广州日报社通过全资子公司广州传媒控股有限公司和大洋实业有限公司合计持有粤传媒68.49%的股份。<sup>[12]</sup>

这次上市属于“整体上市”,对广州日报社的市场化发展来说是一个全新的起点。借助这次上市,广州日报报业集团希望把握国家大力发展文化产业的战略机遇,通过资本运作,进军文化产业等领域,充分发挥报业优势,以市场、品牌为手段,推动多元传播格局下报业经营模式的转型。以采编和经营“两分开”为基础,充分运用上市公司资本运作平台,通过投资、并购、参股等方式,调整产业结构,完善产业布局,建立新的商业模式和盈利模式,从而实现从报业集团向综合性传媒集团的转变,从单一报业经营向多元产业的转变,从文化产业经营者向文化产业战略投资者的转变。

资本化发展的效果是明显的,不过资本化发展存在突出的风险问题。资本化运营是一个专业性很强的领域,传统采编或者报业经营的人才如果没有经过专业培训,要掌握资本运营之道有难度,因此,在中国传统媒体市场化发展的过程中,上市的媒体特别是整体上市的媒体为数不多。此外,2012年粤传媒整体上市之后,整个报业环境发生了剧烈变化,上市公司的核心业务比如广告、发行以及印刷等业务下滑严重,再加上收购上海香榭户外广告公司中出现的失误,粤传媒的运营遭遇到不小困难。<sup>[15]</sup>粤传媒的经验证明,传统媒体探索资本化的发展道路需要格外谨慎。

### 五、多元化:2012年以来,市场化发展的“再出发”

互联网技术更新迭代的速度越来越快,2010年特别是2012年以后,移动互联网开始快速普及,使新闻生产进入了一个全新阶段,也就是全媒体生产阶段。截至2016年6月,中国网民规模达7.10亿,互联网普及率为51.7%。其中,中国手机网民规模达6.56亿。<sup>[16]</sup>对比一下历史数据,中国通过手机上网的人群,在2012年6月底的时候,只有3.88亿,从2012年到2016年的4年间,手机上网的人群增加了接近3亿。微信作为一款超级APP的普及和应用是一个典型例证,2016年1月微信公众平台日均浏览量已达30亿,微信公众号超过两千万个。而全国报纸一共才两千家左右,杂志一万家左右。传统媒体每天波澜不惊,互联网媒体的发展却一日千里。

在传统媒体时代,报纸盈利主要依赖“二次售卖”模式。移动互联网条件下,媒体的这一套运转逻辑很大程度上失效,新闻吸附广告的能力下降,原来完美的商业闭环被打破,支撑媒体运营的资金出现缺口。过去几年,传统媒体广告市场整体上大幅萎缩。艾瑞咨询发布的中国广告数据显示,中国网络广告2015年达到2093.7亿元,同比增长36.0%,与此同时,电视、报纸、杂志和广播四大传统媒体当年的广告总盘子不过1700多亿元。历史上,网络广告的总量第一次超越了传统媒体广告,而这仅仅只是一个开始。<sup>[17]</sup>具体到广州日报报业集团,粤传媒(广州日报报业集团所属的上市公司)的年报显示,2017年全年,粤传媒的广告收入(包括《广州日报》以及十余份系列报刊)只有3亿多元,此前的2016年,粤传媒的广告收入还有4亿多元,而在高峰时期,仅仅《广州日报》一张报纸的广告收入一年就会超过20亿元。在粤传媒的总体收入中,广告收入约占35%,发行、印刷等业务收入也在不同程度地下滑。<sup>[18]</sup>

在这样的局面之下,广州日报社的市场化发展遇到了比较大的挫折,在挫折面前,一定程度上表现出了“非市场化”或者“再行政化”的发展趋势,典型的例子是2016年12月,粤传媒全资子公司广州日报报业经营有限公司收到广州市财政局3.5亿元发展资金,专项用于《广州日报》的印刷和发行支出。<sup>[18]</sup>除此之外,广州日报社及其系列报刊近年来还不断争取和获得来自党政系统的新媒体专项扶持资金。

不过,即便如此,《广州日报》及其系列报刊依然在沿着市场化发展的路径前行。比如,作为上市公司的粤传媒,广告依然是其最重要的收入来源,在新媒体时代,广告模式虽然受到冲击,但是也不

能轻言放弃,传统媒体的广告创新仍然有很大的空间。此外,广日集团还在努力增加各种“非报收入”,比如在文化地产的开发上就取得了很好的成绩,新的广州日报社大楼已经建设完毕,除了自己办公以外,还有大量面积可以对外出租,位于人民中路的报社旧址也在谋求商业出租,此类租金可以为报社带来稳定而丰厚的收入。总之,传统媒体近年来年都在努力从原来单一的广告模式中解脱出来,尝试更加多元化的盈利模式。

## 六、结语:“非市场化”“市场化”与“再市场化”

本文以“市场化”为核心概念、以《广州日报》为个案梳理了改革开放 40 年以来的中国新闻改革的进程。在这个过程中,“市场化”发展贯穿始终,是 40 年中国新闻改革的一个突出特点,和改革开放之前 30 年中国新闻的“非市场化”发展形成了鲜明对照,那 30 年连同之前的革命战争年代,新闻机构始终以事业单位的身份生存和发展。改革开放以后,伴随着经济发展特别是市场经济制度的确立,新闻机构的性质发生了明显转变,在继续当好“喉舌”的基础上,渐渐成为无数市场主体中间的一分子。在这个过程中,因为身处广州这个改革开放的前沿阵地,加之出现了强有力的报业能人,《广州日报》在市场化的发展道路上取得了比较突出的成绩,在不同的历史阶段,分别以“企业化”“工业化”“集团化”“资本化”以及“多元化”为具体的市场发展策略,为中国的新闻改革提供了一个鲜活的样本。

不过,历史给予中国媒体在市场化道路上发展的时间太短了,进入 21 世纪的第二个 10 年以来,伴随着互联网技术的突飞猛进,媒体环境发生了巨大转变,传统媒体原来建基于“二次销售”基础上的盈利模式受到了严重挑战,包括《广州日报》在内的传统媒体的市场化发展遇到了重大挫折。在挫折面前,部分媒体重新开始了“非市场化”的操作,不过,广州日报报业集团、上海报业集团、浙江日报报业集团等绝大部分传统媒体并没有完全放弃市场化发展的路径,而是努力突破“二次销售”模式去探索更加多元化的盈利模式,尝试走出一条新媒体环境下的“再市场化”之路。

今天,媒体在经营困难的情况下,有一种声音是“重回事业体制”。这虽然可以解决一部分媒体的生存问题,但退出市场竞争,显然弊大于利:对内而言,在改革深化利益多元、价值观复杂的状态下,并不利于媒体自身竞争力的成长和发展;对外而言,在国际媒体的竞争日趋激烈的情况下,也会大大降低中国媒体的市场竞争力,不利于国际话语权的增强。<sup>[14]</sup>40 年的新闻改革实践证明,媒体的市场化发展曾经很好地实现了这样的目标,当下虽然遇到了困境,但是并没有充足的理据放弃这样的发展路径,媒体需要做的是“再市场化”而不是“非市场化”。

### 参考文献:

- [1] 殷琦. 1978 年以来中国传媒体制改革观念演进的过程与机制. 新闻与传播研究, 2017, 2: 104-107.
- [2] D. C. Hallin, P. Mancini. Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics. New York: Cambridge University Press, 2004: 12.
- [3] 陈宗胜, 吴浙, 谢思全, 等. 中国经济体制市场化进程研究. 上海: 上海人民出版社, 1999: 6.
- [4] 李良荣. 论中国新闻改革的优先目标. 现代传播, 2007, 8: 1-3.
- [5] 李良荣, 戴苏苏. 新闻改革 30 年: 三次学术讨论引发三次思想解放. 新闻大学, 2008, 4: 1-5.
- [6] 齐爱军. 三十年新闻改革的路径描述和动力机制分析. 新闻大学, 2011, 2: 21-26.
- [7] 马克斯·韦伯. 社会科学方法论. 韩水法译. 中央编译出版社, 1999: 186.
- [8] 陈国权. 今天, 谁来“供养”报业. 青年记者, 2018, 10 上: 60-62.
- [9] 李婉芬. 内容为王从“厚”而“优”——《广州日报》采编发展历程. 中国报业, 2012, 12(上): 12-15.
- [10] 黎元江. 广州日报报业集团创立回忆. 微信公众号“报业转型”, 2018-04-25. [2019-02-26] [https://mp.weixin.qq.com/s/v1pqKMpilphp1u\\_knS4v1A](https://mp.weixin.qq.com/s/v1pqKMpilphp1u_knS4v1A).
- [11] 汤应武, 李婉芬. 《广州日报》60 年. 广州: 花城出版社, 2012: 49-50; 68-85; 176-181; 176-181; 191.

- [12] 新闻出版总署:全国已建成49家报业集团.中国传媒科技,2010:4.
- [13] 辜晓进.美国媒体公司上市观察.青年记者,2010,28:22-24.
- [14] 宋守山.中国媒体市场化的路径与反思.青年记者,2018,9(上):17-19.
- [15] 粤传媒收购香榭丽公司失败的详细情况.粤传媒2017年年报.[2019-02-26] <http://guba.eastmoney.com/news,002181,756061418.html>.
- [16] 中国互联网信息中心.第38次中国互联网发展状况统计报告,2016-08-03.[2019-02-26] [http://www.sohu.com/a/109133025\\_355001](http://www.sohu.com/a/109133025_355001).
- [17] 窦锋昌.分化与整合,机构媒体盈利模式的新探索.新闻战线,2017,1:23-26.
- [18] 粤传媒2017年年报.[2019-02-26] <http://guba.eastmoney.com/news,002181,756061418.html>.

## The 40 Years of Reform and Opening-up in China: An Investigation Centered on Marketization ——A Case Study of Guangzhou Daily

*Li Liangrong, Dou Fengchang* (Fudan University)

**Abstract:** China's reform and opening up began at the Third Plenary Session of the Eleventh Central Committee. In the past 40 years, press reform, as an integral part of reform and opening up, has made tremendous achievements and is also experiencing severe challenges. There is a prominent main line in the 40-years process of China's news reform, that is, the development of "marketization". The Guangzhou Daily has a strong representation in studying and reviewing the process of press reform. On this basis, the author further conceptualizes and theoretically divides the 40-year market-oriented development of Guangzhou Daily into five stages: enterprization, industrialization, collectivization, capitalization and diversification. The author describes and displays the market-oriented development of a newspaper, which is also China's press reform. However, in the past 10 years, mobile Internet has been developing at an unconventional speed, with the loss of traditional media readers, the decline in circulation and the decline in advertising volume. The development of marketization has encountered major challenges, and even shows signs of "non-marketization". Nevertheless, most of the media in China have not completely returned to the business system before the reform and opening up. In their respective practice, they actively explore a more diversified profit model besides "secondary sales". Marketization is still a key word of media development.

**Key Words:** Chinese journalism; press reform; reform of media system; marketization; Guangzhou Daily

---

■收稿日期:2018-10-26

■作者单位:李良荣,复旦大学新闻学院、复旦大学发展研究院传播与国家治理研究中心;上海 200433  
窦锋昌,复旦大学新闻学院、复旦大学发展研究院传播与国家治理研究中心

■责任编辑:汪晓清