

# 新时代地方报业经营转型方略\*

曾耀农,张梦闪

(湖南商学院,湖南长沙 410205)

**摘要:**“事业单位,企业化管理”体制使中国地方报业具有事业单位和产业的双重属性,政策和技术贯穿了地方报业从单一经营到多种经营再到多元化经营发展的全过程。该文分析了随着宏观经济增速放缓、移动互联网时代的到来,作为产业的报业呈现阶段性下滑现状以及将地方报业经营转型中存在的问题,提出了报业经营转型的路径。

**关键词:**多元化经营;全媒体战略;资本运营

**中图分类号:**G23 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-2404(2018)87-0063-06

随着移动互联网的普及,报业作为典型的传统媒体,正面临来自内部与外部的多种冲击。在新时代,报业如何突出重围,如何转型升级,我们亟待寻找切实可行的方略。

## 1 地方报业多元化经营的发展历程

中国报业的发展深深植根于政府政策的颁布、技术的革新和资本的流转,改革开放前,报业作为精神产品的生产者和传播者,以广大工人、农民、知识分子及社会各阶层人民为服务对象,肩负着党和政府舆论宣传工作的重任,报业实行公费订阅、政府补贴的模式。改革开放后,政府和公众认识到地方报业作为事业单位和产业的双重属性,允许报业“事业单位企业化管理”,纷纷组建为传媒公司,以经济主体的身份融入市场开展多元化经营,地方报业的产业属性得以彰显。

### 1.1 政策支持下地方报业试水多种经营

1978年,经历“文革”十年浩劫的地方报业陆续复刊,为弥补政府财政补贴的不足,财政部首次批准允许报社开展适度的自主经营,“事业单位,企业化

管理”标志着地方报业作为经济主体开始走向市场。从1978-1995十余年间全国报纸总数由178种猛增至2089种,日报、晚报、都市报三足鼎立同质化竞争激烈,在政策“独立核算、自负盈亏、照章纳税、财政不给补贴”的驱使下,地方报业试水多种经营。

1.1.1 发行收入和广告收入是地方报业主要的经济来源

20世纪80年代单一的“邮发合一”因投发速度慢、邮发费率高而不能适应报业发展需要,各地报社酝酿自办发行。1985年《洛阳日报》首先自办发行,截止1998年,全国800余家报社建立了自办发行网络。1989年长沙晚报社自办发行报纸订单9.61万份,发行收入为338.1626万元。1979年《天津日报》率先恢复刊登广告,得到了政府的支持和各地报社的积极响应,重新刊登广告为地方报业带来了丰厚的经济回报。长沙晚报社广告收入从1980年的7.5186万元增至1989年的142.9021万元,十年间广告收入增加了近19倍。

1.1.2 “因报设厂,以厂养报”印刷业务为报社带来丰厚收入

更新设备提高印刷能力在保障本报出版时效的同时增加外接印刷和商业印刷是地方报业经营创收的重要举措。从铅印轮转机到胶印轮转机再到激光照排技术,报业印刷告别了“铅与火”迎来了“光与电”,不仅大大提高了本报的出版时效、美化了报纸版面,而且也为报社承印机关单位的书刊、杂志并经营印刷小产品提供了便利。1989年长沙晚报社就外接印刷业务收入320.85万元,相当于同年广告收入的2倍多。

收稿日期:2018-06-17

作者简介:曾耀农,教授,博士,硕士生导师,致公党湖南省委文化与体育委员会顾问,主要从事影视美学与传播美学、文化产业等方面的研究;张梦闪,传媒产业管理研究生。

E-mail:zynls666@163.com

\*国家哲学社会科学基金一般项目“习近平总书记和平思想研究”[17BKS030]、长沙市哲学社会科学基金重大项目“长沙打造区域性金融服务中心研究”[201702] 湖南商学院教研项目“校企协同培养传媒产业管理研究生实证研究”阶段性成果。

### 1.1.3 “以实体经济养报”:跨行业、跨区域经营兴起

1988年3月,国家新闻出版总署和国家工商行政管理局颁布《关于报社、期刊社、出版社开展有偿服务和经营活动的暂行办法》,为地方报业多种经营保驾护航;1990年中国报协在五项意见中鼓励地方报业跨领域经营旅游业、金融业、房地产等。新闻纸价格上涨和媒体间竞争加剧促使地方报业加快多种经营步伐,创办子报和子刊、兼并与重组、油墨、新闻纸、照相、彩印、日杂、百货、物业、商场、招待所、酒店等经济实体。然而,由于缺乏现代企业经营管理经验导致地方报业集体试水“以实体经济养报”的美好愿望最终只能化为泡影。

### 1.2 报业集团的组建将地方报业多元化经营推向高潮

1996年,根据传媒实力、经济实力、人才实力、技术实力、发行实力,报业开始由数量型、质量型向规模化、集约化方向转变,《广州日报》报业集团的组建开启了地方报社集团化的道路,整合内外部资源以集团的形式开展多元化经营是报业实现从粗放型经营向集约化经营转型的必经之路。作为盛产信息产品和文化产品兼具事业单位和产业双重属性的报业在数字化技术和新媒体双重冲击下一报独大的黄金时期已不复存在,为了分散经营风险,地方报业除了继续围绕主业进行多元化经营、非相关多元化经营做大做强实体经济外,也开始探索数字化转型以及资本运营。

1996-2011年得益于政策、技术和资本的影响,报业集团兴起多元化经营浪潮。由于政策的制约和技术的促进,1998年九届人大第一次会议确定减少对媒介的财政拨款,鼓励媒体自收自支;2001年国家工商总局出台广告限额投放政策、国家税务局加大对行业广告的治理整顿力度,致使报业广告市场整体萎缩,给过度依赖广告为生的报业敲响了警钟。与此同时,基于20世纪90年代照相技术的提高,照片清晰度改善了报纸版面,印刷技术提高了印刷时效和质量,实现天天出双面彩色新闻报,为报社带来可观的外接印刷收入;“卫星传版”技术结束了“邮局传版”的单一模式。而网络技术则是把“双刃剑”,开启了报业向数字化转型的新趋势。

### 1.2.1 实体经济范畴:相关多元化经营和非相关多元化经营

20世纪90年代照相技术、卫星技术、印刷技术飞速发展,地方报业借助原有生产流程、技术、经验、人财物资源,进行上下游拓展和新产品开发,围绕主业拓展印刷、出版、发行、物流等业务。非相关多元化经营最初起步于满足报业自身需求,进军房地产领域则是为了兴建报业大楼和职工住宅楼,项目竣工后保留房地产公司继续经营;文化创意产业与报业具有共性,报业以传媒公司、广告公司、网络科技公司的形式投资文化创意产业,可以盘活存量资源、提高信息资源的重复利用率;除了房地产业和文化创意产业外,教育、餐饮、旅游、会展、绿化、物业、金融、投资、银行等都备受地方报业的青睐。

### 1.2.2 资本运营是报业多元化经营发展的必然趋势

从2001年严禁报业吸收外资和私人资本到2008年鼓励文化产业上市并通过再融资进行并购和重组,政策为报业资本运营保驾护航。地方报业通过“采编与经营”二分法剥离经营性资产,再通过兼并与重组来实现资产的保值与增值,社会资金则通过合作经营、上市和控股三种途径注入报业,为报业提供充裕的资金支持,有利于推动报业纵深化发展、创新经营管理体系、整合并重构产业链、扩大报业规模效益、提高报业的综合实力和市场竞争力。1999年成都商报控股四川电器成功借壳上市开辟了中国报业的“第一股”,标志着报业经济正式进入资本市场。

### 1.2.3 跨区域、跨媒体经营

一是跨区域合作办报。2003年国家有关部门首次批准跨地区办报,支持改制试点集团跨地区发展。光明日报报业集团与南方日报报业集团合作创办《新京报》,然而,由于“属地管理”问题没有得到有效的解决而不得被迫叫停。二是跨媒体开展经营项目。2001年长沙晚报社与全国60家强势媒体互换形象广告,提升品牌影响力;2009年南方日报社与西江日报社共同组建西江传媒有限公司。

### 1.2.4 数字化转型初露头角

在数字化技术和新媒体的冲击下,地方报业新设子报子刊、创建系列报刊网来扩大媒介形态抢占市场份额,致力于媒介全方位多渠道发展。2001年长沙晚报社正式开通大型综合性新闻网站“星辰在

线”,2008年创办湖南省第一个手机报《湘江手机报》,2009年长沙晚报社联手星辰在线推出“长沙晚报滚动新闻”,2011年《长沙晚报》卫星报、全新数字报“掌上长沙”移动阅读端全面上线。

## 2 地方报业经营转型存在的问题及原因

2012年随着智能手机的普及、4G网络试商用、社交媒体的兴起,新媒体以移动互联网为平台改变了人们消费媒介产品的习惯以及生产生活方式,不仅挤占了报业的市场份额、打破了报业的媒介生态环境,而且威胁到了报业的盈利模式、增长方式,当地方报业意识到身陷囹圄并尝试奋力转型自救时,面临着如何转型以及转向何方等问题。

### 2.1 新媒体将地方报业经营转型推向风口浪尖

#### 2.1.1 新媒体导致报业发行收入和广告收入“断崖式”下滑

移动互联网时代用户既是信息的发布者又是接受者,新媒体免费、海量、即时、互动的特征打破了传统媒体对信息的垄断权,以注意力经济为导向的广告商减少对报纸广告的投入而转向费用低、效益好的移动电视、电梯广告、楼宇广告等新媒体介质。一方面,新媒体改变了读者消费媒介产品的习惯和生产生活方式,削弱了传统媒体的话语权挤占了报业的市场份额。另一方面,新媒体破坏了传统报业“二次销售”的商业模式,一次售卖是向读者推销信息,二次售卖是向广告商推销受众。自2012年起报业广告收入整体呈现“断崖式下滑”,据CTR媒介智讯发布的2018年第一季度中国广告市场数据显示报纸广告刊例收入下滑27.5%,报纸广告面积下滑30.5%。

#### 2.1.2 新媒体危机报纸主业发展导致报业人才流失

新媒体对传统报业的冲击是颠覆性的,发行收入和广告收入“断崖式”下滑加剧了报业办报亏损。一方面,报业为缩减开支不得不裁员,导致报业人才流失严重;另一方面,新闻工作者看不到报业前景纷纷跨界进军新媒体或自媒体领域,加剧了媒介间强者越强弱者越弱的“马太效应”。报业人才流向新媒体折射出媒体生态环境剧变下,传统媒体的生产方式和经营方式已经不能适应社会经济发展需要。

## 2.2 地方报业经营转型的现状分析

### 2.2.1 探索发行和广告经营转型的新模式

2012年长沙晚报报业集团采取公费私费同酬、降低征订费用的措施优化发行渠道,破解了一报多价、套取酬金等问题;2015年整合内部资源成立发行总公司,将发行工作推向纵深化。广告经营转型的路径是成立广告总公司,将品牌营销策划、全媒体整合推广、线下造势线上拉升等全方位服务引入广告生产流程中,实现报业从广告发布平台向广告经营平台转变。

### 2.2.2 媒介融合被视为是报业经营转型的生存之道

2014年8月《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》中提出加快传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、经营、管理等方面的融合发展,这标志着媒介融合上升到国家战略层面。在政府政策的引导和移动互联网技术的驱使下,地方报业对“媒介融合”的认识经历了从最初兴建新闻网站尝试新闻入网到“中央厨房”模式:一次采集、多种生成、多元传播再到全媒体战略转型。地方报业尝试与电商合作“码上淘”、申请微博账号、微信公众号、开发移动新闻客户端,然而,媒介融合只有点没有面也没有成功的盈利模式,其传播力和影响力远不及商业门户网站。

### 2.2.3 跨界与混搭成为经营转型的主旋律

跨界与混搭是移动互联网时代地方报业多元化经营转型的主要趋势,各地报业集团结合本地区经济形势在原有多元化经营的基础上继续扩大经营范围,几乎囊括了所有商业领域,并将文化展会作为特色产业、积极开拓电子商务领域、重点推进文化地产和文化创意产业。2014年温州日报报业集团上线“温都专供”网络销售平台,2015年长沙晚报报业集团全媒体电商运营平台“星滋味”上线,主营水果和特色商品。

### 2.2.4 报业与资本“联姻”

转企改制、兼并、重组、控股、融资、上市是地方报业资本运作的主要方式,资本运作能够给报业带来充裕的资金补贴办报亏损和新媒体运营成本,秉持着“资本扩大传媒”的理念,地方报业将旗下新媒体公司通过在线重组大范围地向资本市场扩张。湖北日报传媒集团控股的荆楚网络科技有限公司开创了国内新闻网站挂牌资本市场的先河。然而,报业

对资本的认识仍停留在初级阶段,真正有实力上市的报业仍是少数,而已上市的报业由于投融资渠道不畅通,从资本市场获得的资金并没有发挥出增强报业核心竞争力的作用。

### 3 地方报业经营转型中存在的问题及原因分析

地方报业经营转型面临内外部环境的考验,财政“断奶”和媒介生态环境剧变的双重重压下,以采编为主的报业盲目投身市场化转型和全媒体转型,然而,对以规模经济为主的报业而言,行业环境、商业模式、利润来源成为经营转型的焦点和难点,传媒产业需要持续的大笔资金投入,一般3—5年难见成效,造成报业主业持续滑坡却仍没有打开转型路径的局面。

#### 3.1 报业主业每况愈下,经营转型后劲不足

发行收入和广告收入是维系报业生存发展的主要经济来源,也是判断报业主业发展态势的关键指标,而发行和广告连年呈两位数的速度下滑给报业主业敲响了“警钟”。导致报业主业下滑的因素可归结为内部因素和外部因素,外部因素包括:宏观经济增速放缓给报业带来冲击,调结构、促转型成为报业发展的必然趋势;新媒体不仅改变了人们的阅读习惯、传媒的内容生产方式和传播方式,而且挤占了报业市场导致读者和广告商流失;报业是粗放经济下的产物,作为一项产业在竞争和整合中必然会出现阶段性下滑。内部因素包括:定位决定方向,报纸以聚集有影响力的人群为目标意味着它难以走在市场前列;报业多元化产业链条没有形成集中或集聚,不利于塑造报纸品牌形象;报业主业以“内容为王”的改版提质赶不上读者和广告商流失的速度。主业是关乎报业经营转型是否成功的战略性问题,只有达到提升主业话语权、公信力、影响力的目的才能说是真正的转型成功,反之亦然。

#### 3.2 报业多元化经营“小、散、乱”,缺乏整体上的战略规划

从实践上看,地方报业多元化经营走的是资金推动型道路,没有明确的整体规划更不用说长远的战略抉择,围绕报业主业进行相关行业和非相关行业的多元化探索成为一种常态,跨行业、跨区域、跨媒体经营盛行。地方报业未能从自身定位以及长远目标出发盲目地进入经营领域,片面地追求数量的

多寡而不优先考虑质量的高低,虽然在一定程度上分散了经营风险但也破坏了报业的资源优势与规模优势。区分度小的业务能够实现资源的流动以及经验的借鉴,区分度大的业务容易分散报业资金,且难以形成联动效应。纸张、油墨、印刷、发行、出版、物流、房地产、酒店、教育、培训、餐饮、旅游、文化创意产业、会展、物业、演出、金融、投资等报业多元化经营呈现出“小、散、乱”的特征,众多的项目和投资分散了报业有限的资金导致其无法实现规模效应和有序经营。

#### 3.3 转型而不是转行:地方报业经营转型偏离报业主业

报业多元化经营的最初目的是为了获得额外收入补贴办报亏损,保证报业主业的正常运行与改革创新,但是,转型不意味着转行。在经营转型中,报业将自身从事新闻工作几十年积累的资源弃之不用而去盲目随大流从事诸多与主业并无联系的行业,不仅造成经营性产业与报业主业难以在生产上产生呼应、在利润上实现共享,而且由于报业从事经营性产业经验不足,当经营性产业出现问题时不但没有对报业主业起支撑作用,反而挪用了原本用于报业主业发展的人财物资源。现阶段,要明确报业多元化经营的主要目的不仅是赚取经济收入补贴办报费用,而且是支持报业向市场化转型和全媒体转型的战略举措。多元化经营是提升报纸质量和实现报业品牌效应最有效的路径,无论何时多元化经营都要围绕主业进行,将多元化经营的经济效益与提升报业的传播效果相结合,促使多元化经营与主业相得益彰。

#### 3.4 媒介融合仍处于探索阶段,尚无成功的范例

传统媒体向新媒体转型是报业关注的重点、热点、难点,新媒体用好了对传统媒体是“东风”,用不好则是“寒冬”,地方报业在迫切的转型中视媒介融合为报业未来的发展方向。媒介融合是个大项目需要大量的时间和精力,其探索历程面临诸多难题:首先是媒介融合尚处于探索阶段,没有找到成功的运营模式和商业模式;其次是纸媒和网媒之间难以实现有效的互动。纵观媒介融合过程,纸媒和网媒之间内容的同质性造成网媒成为纸媒的“替代品”而不是“互补品”,报业自身用免费的网媒抢走收费的纸媒的读者,这给本就经营不景气的报业带来了双重经济损失。传统媒体向新媒体转型过程中如何实

现经营“双赢”是现阶段报业经营转型的关键。报业在利用互联网的过程中要把新闻当作一种文化产品来经营,注重互动效应和用户体验,用经营资源的思维代替经营报纸,从而实现报业内部聚变。

## 4 地方报业经营转型的路径分析

新时代对地方报业提出了新要求。地方报业经营转型要始终铭记“转型而不是转行”,围绕主业进行相关产业与非相关产业的开拓与创新,不断提高报业的品牌知名度和影响力,加速实现市场化转型和全媒体转型。

### 4.1 树立品牌意识,发挥品牌效应

IPSO的一项媒体调查显示收费报纸加价对销量没有冲击值得媒体人深思。一方面,报纸加价带来了实际收益;另一方面,报纸作为商品能够成功加价反映了市场承受力、读者消费心理和消费水平,收费报纸加价能过关证明了报业仍有强大的生命力,报纸内容仍有极大的品牌效应。在媒体生态变化多端的环境下,纸媒、电子媒体、网络媒体都面临着巨大的经营压力,读者和广告商越来越倾向于优势品牌、权威媒体。报纸品牌是无形的、无价的,实体版报纸是纸媒实施战略管理的核心竞争力,报业要“从卖版面向卖品牌”转变,以一系列公益品牌、文化品牌和社会服务品牌来打造一流大报的主流形象,通过广播、电视、互联网、纸媒等多种渠道进行集体宣传,最大程度地发挥品牌效应从而赢得受众和广告商的青睐。

### 4.2 围绕主业向上下游产业延伸,打造产业集群

报纸的事业单位属性和产业属性,意味着报业经营转型要在坚守舆论阵地的同时能够自负盈亏。围绕主业向上下游产业延伸需要报业在印刷、发行、广告上做好文章。1. 向数字化印刷和服务型印刷转变。地方报业印刷起步较早,告别了“铅与火”迎来了“光与电”,经历了外接印刷、商业印刷、包装印刷的繁荣与艰辛,正逐步向数字化印刷、服务型印刷、印刷和出版的方向转变。另外,依托报业印刷发展起来的油墨、造纸、速生林种植不仅盘活了存量资源,也为报业印刷注入了新的活力。2. 发行与物流并驾齐驱。地方报业的发行经历了邮发合一到自办发行再到自主发行,形成了自己的发行网络,为报业进军电子商务和物流运输创造了条件。一方面,报社要整合内部资源成立发行总公司,加强发行队伍

建设、拓展报纸零售业务、提高投递质量;另一方面,报业要积极发展物流和电子商务,依托本地区庞大的发行网络拓展产业链条实现业务转型。3. 广告经营创新。报业要成立广告总公司,通过不断调整广告结构、培育新兴广告市场,探索从单一经营向宽度经营、从广告发布平台向广告经营平台转变的路径。为广告主提供品牌营销策划方案和全媒体推广;立足本地深入社区,挖掘分类广告和社区广告;把广告当作内容来经营,为广告主和读者提供有价值的增值服务;寻求与广告商合作,变刊登平台为合作平台。

### 4.3 从经营报纸到经营资源,打造多元经营链条

报业不仅是内容生产平台也是社会资源和商业资源汇聚的平台,享有得天独厚的报纸资源和读者资源,因此,报业要从经营报纸向经营资源转变,打造以受众为核心的多元产业链条,开创报业经济新的增长点。1. 跨地区经营:中国地方报业呈现出条块分割状态,各地报业各自为政,在规模效应和业务范畴上同国际传媒集团相差甚远,报业跨地区经营既可以独自经营也可以与其他报业集团或企业合作经营。2. 跨行业经营是地方报业多元化经营的重要路径,也是分散报业经营风险的关键一招。从战略高度来整合与重构内外部资源,扎根本土深耕文化地产、发展文化创意产业,文化会展业和电子商务。依托报纸文体版面向外拓展文化创意产业、体育产业、娱乐产业,依托旅游版面向外拓展酒店、餐饮、交通、电子商务等相关产业。3. 跨媒体经营:“事业单位,企业化管理”的体制使地方报业难以完全融入市场经济竞争中,跨媒体经营是媒体之间资源的整合和重购,报业可以与广播、电视、网络媒体、电子媒体开展经营合作从规模、时间、内容、效果、渠道等方面提升传媒实力。

### 4.4 全媒体战略转型:做流量、做文化、做品牌

阅读终端的转移和免费阅读习惯的养成使新媒体对传统媒体产生冲击,报业引以为豪的“权威性”和深度报道不再具有吸引力,单纯依靠改版或者提质是无法挽回报业衰退这个不争的事实。全媒体战略的意义就在于打造一个集报纸、广播、电视、网络、电信于一体的全媒体平台,构筑一个做流量、做文化、做平台的传媒新形式,实现信息多渠道、多媒体、多平台传播。

#### 4.4.1 报网融合是全媒体战略转型的关键一步

报网融合目前有两种模式可供参考:报网合一,相辅相成,同步增加;网络内容与纸媒内容清楚区分,各自经营。报纸和网络是两种完全不同的传播媒介,网络集文字、图片、声音、视频于一体,在读屏时代受众对短视频、图片、文字的喜爱程度依次递减,当网媒苦苦探索商业模式和盈利模式而无果时,其最好的定位就是做流量、做文化、做平台。微利时代社交媒体和应用程序广告的侵蚀导致网媒效益仍偏低,网媒与其收费不如直接免费反而更容易赚取受众眼球与流量,解决报网融合中经济问题和影响力问题的关键在于打造出与人们“衣食住行”紧密相关的精品栏目,借助报纸版面和网络短视频联合宣传与推广。

#### 4.4.2 借助大数据技术完成全媒体转型

随着云时代的到来,大数据技术受到越来越多人的关注,原本难以收集和使用的数据变得容易起来。大数据不仅为报业经营转型构建了技术通道,还提供了挖掘数据隐性价值的工具,借用大数据技术把握和分析读者的消费动向,根据年龄、性别、收入、爱好等基本信息为读者提供个性化的产品和服务;同时,大数据技术还能够加速融入媒体生产,使报业内容产品变得可视化、将数据事实转化为数据新闻等。

#### 4.5 加大资本运作争取上市是报业经营转型的重要举措

“采编与经营二分法”使报业既保住了舆论阵地又获得了经济效益,地方报业通过资本运作实现

报业资产的保值与增值,但是由于普遍缺乏具有极强竞争力和市场占有率的经营性产业使真正具备上市资格的报业集团凤毛麟角,通过借壳上市或买壳上市解决了短期内资金筹募的问题但却不利于长远发展。报业的核心竞争力体现在办报能力、经营管理能力与多元化经营能力,利用报业的社会关系、经营范围、消费市场来发展多元化经营并将最具潜力、市场前景最看好的产业打造成具有核心竞争力的品牌并加以延伸形成产业链。市场对地方报业的品牌认知度与信赖度取决于报业品牌,只有将报业品牌做大做强才会有社会资本愿意注入,地方报业上市才有可能。

地方报业经营转型要始终秉持“转型而不是转行”的理念,革新传统媒体经营报纸的旧观念转向经营资源的新观念,充分调动报业内外部的报纸资源和读者资源,围绕主业进行相关领域和非相关领域的跨区域、跨行业、跨媒介经营,加强资本运作争取上市,从而实现地方报业的市场化转型和全媒体转型。

#### 参考文献

- [1] 崔保国. 日本报业的数字化转型[J]. 中国报业, 2009(8).
- [2] 汤立明. 报业数字化转型的问题与对策[J]. 青年记者, 2008(29).
- [3] 张文波. 报业数字化转型中的融合新闻理念[J]. 中国报业, 2008(5).
- [4] 李楠. 从中西方比较中看报业数字化生存之道[J]. 中国传媒科技, 2008(7).

## Local Newspaper Business Transformation Path in the New Era

ZENG Yaonong, ZHANG Mengshan

(Hunan University Of Commerce, Changsha Hunan Province 410205, China)

**Abstract:** The system of "public institution and enterprise management" has made China's local newspaper industry have the dual attributes of public institutions and industries. Policies and technologies have penetrated the whole process of local newspapers from single operation to diversified operations to diversified business development. With the slowdown of macroeconomic growth and the advent of the mobile Internet era, the industry as a newspaper industry has experienced a period of decline, and the transformation of local newspaper business operations has been put on the agenda.

**Key words:** diversification; all-media strategy; capital operation