

解析上海報業集團重組舉措的意義

由中共上海市委批准、經合併解放日報報業集團和文匯新民報業集團兩家而成的上海報業集團，於2013年10月28日低調而迅速地掛牌成立。有評論說此舉「震驚而不意外」，有人認為這是「重塑主流媒體影響力」之舉，還有人說這是「關乎中國傳媒業全域的一次破題嘗試¹」。一系列跡象顯示，「掛牌」只是上海報業重組的開端，不久新集團宣佈自2014年1月1日停辦旗下《新聞晚報》。上海報業調改過程至今尚未落定，其未來走勢和結局也值得靜觀。總體而言，上海報業集團改組事件宣示了一種決心，開出了一張藥方，也亮出了若干難解未解的問題。

新報團重組的關鍵

首先，這次動作是上海市委決心重整重振上海報業之舉，是黨委管媒體行業的具體實例。在內地，地方黨委主導當地傳媒集團的成立或改組，並不令人驚奇。問題是為什麼上海市委現在要插手干預，究竟什麼引起市委領導的關注和行動呢？此次重組之前一年間，上海市有關領導曾多次到上海文宣部門和傳媒機構調研座談，想必那時就積鬱起對上海報紙行業及整體表現的不滿。這次重組揭出的謎底是：行業架構是首當其衝的調整物件。

上海原有的兩家報業集團——「文匯新民」和「解放日報」，分別成立於1998年和2000年，分別被研究者歸納為「兄弟型」和「父子型」組合。它們誕生之時給外界的印象是，上海鼓勵報業行內的積極競爭。此次重組否定了這一安排，或者說乾脆拿掉了這層表面形式；



改原來的「雙峰並立」格局為「一個屋頂三根立柱」的架構，即上海報團下轄《解放日報》、《文匯報》和《新民晚報》三個獨立法人報社。回往歷史，上海本地報業的競爭始終不真實充分，雖然過去有兩個報團，但是作為黨報的《解放日報》、面向知識文化界的《文匯報》以及海派風格的《新民晚報》從來是各擅其場互不妨礙。所以，這次重組對三大報紙的既有定位、風格和受眾面向，並無根本影響，也不關涉意識形態導向，因為原來的兩家報團三大報紙在這方面沒有問題。新報團重組的關鍵是取消了原來的門戶分立形式，抹掉了原有的競爭幻像，進一步強化黨管媒體的一以貫之的做派。原來市委宣傳部分別管理兩家報業集團，現在的上海報業集團作為一種「仲介」或「代理」，充當不掛牌子的「報刊局」，把上海三大報社直接統領起來。

大都市內的單一報團即實際掌控了整個行業，報業集團總負責人其實就是「行業總監」。上海報業集團現行模式基本上是內地傳媒界若干年前一度推行過的「行業集團行使管局職能」的模式，本質上並非「制度創新」。據報章介紹，上海報團的職能將側重在宏觀統籌協調三大報社的資源經營、資本運行、資助分配，平臺保障、新媒體推進等方面。顯然，上海重振本地報業活力，首先從集中和強化行業行政管理和操控入手，由此見出上海市委及主要領導的意圖和決心。

財力支援和拓展方向

其次，上海市委在重組報團的同時，開出了一張藥方，其內容包括財力支援和拓展方向兩點側重。在支持資金上，上海市財政將每年分別給《解放日報》和《文匯報》5000萬元撥款，承諾認購解放日報社新推出的網上收費新聞服務APP「上海觀察」10萬份；將通過上海市宣傳文化產業扶持基金對上海報業集團的新媒體拓展專案給予大力支持。在報業發展方向上，大力開拓新媒體產業和業務成為重中之重。上海報業集團在成立儀式上，與百度公司簽署協議共組團隊聯手運營百度新聞「上海頻道」，以及未來在上海新聞搜尋引擎、媒資購

1 參見「深化報業改革的上海破題——傳媒學者談上海報業集團成立的意義和啟示」，載《新聞記者》雜誌，2013年第12期。

2 郭全中，「2013年中國報業盤點」，載人民網-傳媒頻道，2013年12月27日。

買、雲服務資源、輿情監測、手機閱讀等七個方面展開戰略合作²。

上海報業拓展互聯網媒體運行的具體方案是：財政撥款／專項資金＋自辦網上收費精品服務＋攜手實力派網路商業公司雙贏的組合拳。這三條路內地主流媒體機構在過去十餘年都分別嘗試過，總體效果平平。此次疊加使用會否產生奇效，還需要觀察。上海三大報社目前雖然影響力和閱讀者數量下滑，但它們的財務和多產業運行狀況並非惡劣，市財政每年的撥款當然不是吃飯錢，而是新媒體發展資金。上海宣傳文化基金的定向支持也屬此類。然而，與百度公司的戰略合作簽約又由集團統一代表，這種資金的落點和高端的協作各走各路的離散式安排，究竟妙在何處呢？為什麼不由新集團統一規劃、資金、合作和落實等諸環節？

提供網上收費新聞服務是近年新聞媒體網路運行的方式之一，若干國際著名大報在這方面已有相當成功的表現。不過，「上海觀察」欲走此路有兩個難點，一是它的服務品質能否有付費號召力。新創辦的「上海觀察」並無服務口碑積累，借助《解放日報》旗號可以快速出名，但同時帶入的刻板形象又難免偏窄單一。另一難點是市委的認購大單既是支持也是負擔。《解放日報》是上海財政保障的少數時政報紙之一，如果「上海觀察」與《解放日報》差距過大，黨委能否接受，會否生出「意識形態」問題？如果兩者差別不大，線民又為什麼非要付費來看它呢？此外，主流傳媒與商業網路公司的合作也存在多種價值、取向和利益追求的不協調，磨合需要時間和意願。總之，上海出臺的「應對之策」有許多含糊和不確定。

第三，行業內長期存在的一些矛盾關係依然沒有解決。新集團削減報紙，集中管控，加大補貼，弱化競爭，對提高新聞服務品質和改進傳播並無直接關係，對行業深層體制關係矛盾和糾結狀態仍未觸及和改變。現在，集團和下屬報社雖然都是獨立法人，但並沒有明確各自身份是事業機構還是商業企業。這點含混不



僅影響報社各自的行為和活動，也直接關乎集團和下屬報社的基本經濟關係。企業要贏利，事業要投入。集團和報社顯然是上下級關係，但前者對後者的管理究竟是管編輯方針，還是管經濟運行？上海的報社——在中國特色環境條件下，究竟是不是自立、自理、自主和自尊的獨立機構？據報章披露，雖然上海各方對此次報業改組高度關注³，但重組並沒有提供新的清晰的關係框架，所用模版還是舊套，而且重要問題多有遮掩回避。

忽略專業質素提升

十幾年前，上海推出同城分立的兩個廣電集團和兩個報業集團，一時擺開鼓勵競爭的架勢，吸引了廣泛的注意力。如今，上海廣電集團早已先行合一，上海報團重組的新鮮感亦不多。十餘年時光過去，一切似乎繞回原來的起點，不免引人猜測：這到底是某種螺旋式的攀升，還是原地踏步徘徊不前？上海始終是觀察中國傳媒業的一個獨特視窗，上海報業未來的變化仍值得繼續跟進。

最後，除了稍提冗員的分流安置外，重組方案完全沒提未來進軍新媒體傳播場域的新聞從業者的專業精神培育和專業質素提升等重要問題。也許主事者根本不意識其重要性？事實上，沒有新聞從業群體的專業態度、日常盡責和積極的創造力來推動和支撐，任何改革難以成功，再大的資金補貼，也難產生績效。

鄧忻忻

中國傳媒大學新聞學院教授

³ 俞振偉，「上海新一輪報業改革出手快動作大看點多」，載一財網，2013年12月10日。