

從對象報到黨營傳媒公司
—北京青年報制度變革分析

**From Target Press to Party-run Media
Incorporation— A Case of Institutional
Reform by Beijing Youth Daily**

南華大學傳播管理系助理教授 張裕亮

Chang, Yu-Liang

(Assistant Professor, Department of Communication Management, Nanhua University)

南華大學傳播管理系碩士 楊琇晶

Yang, Hsiu-Jing

(Master, Department of Communication Management, Nanhua University)

From Target Press to Party-run Media Incorporation— A Case of Institutional Reform by Beijing Youth Daily

Chang, Yu-Liang

Assistant Professor, Department of Communication Management, Nanhua University

Yang, Hsiu-Jing

Master, Department of Communication Management, Nanhua University

Abstract

Since 1992, the commercialization of Communist China's news media has been getting momentum. Party newspapers raced for series of institutional reform, and Beijing Youth Daily is the most obvious pathfinder. This paper, applying an institutional change approach, tries to explore Beijing Youth Daily's management, editorial, and ownership reform, and points out that through the commercialization process, Beijing Youth Daily has been transformed successfully from an organ of "target press" to "party-run media incorporation". This paper concludes that the experiences learned by Beijing Youth Daily may, in the following days, set themselves as role models for other party media.

Keywords:

China's Newspaper Industry, Institutional Change, Beijing Youth Daily

從對象報到黨營傳媒公司 —北京青年報制度變革分析

張裕亮

南華大學傳播管理系助理教授

楊琇晶

南華大學傳播管理系碩士

摘要

大陸報業從1992年加速報業商業化進程後，多數黨報紛紛實施變革，其中北京青年報堪稱是「先行者」。本文試圖從制度變遷理論的觀點，分析北京青年報在經營制度、編採制度以及所有制上的變革，論證該報如何從過去「對象報」逐漸轉變成為「黨營傳媒公司」。本文也認為北京青年報的變革走向，體現了未來大陸黨報轉型。

關鍵詞：

大陸報業、制度變遷、北京青年報

壹、前言

中國共產黨在1949年建立政權後，憑藉強制性政權力量，在排除國家以外資本情形下，建立以黨政機關報主導為特徵的報業體制。同時針對各黨派、群體，成立了各種類型的對象報。中國共產黨的目的是試圖牢牢掌握各黨派、群體的群眾工作，使得報業肩負了動員灌輸青年群眾的輿論功能。

北京青年報作為北京市共青團的機關報，創刊於1949年¹，在1992年報業商業化前²也和大陸對象報相同，屬於黨國所有，並且在供給制的辦報模式下，扮演動員灌輸青年群眾的輿論工具，無需籌措辦報經費。

伴隨著1980年代經濟改革的進程，大陸黨報逐步展開制度變革。大體上，大陸黨報制度變革的進程是依照改革成本的大小，從成本最低的經營制度進展到編採制度，以迄於成本最高的所有制變革。同時，在經營制度、編採制度與所有制變革過程中，都可以看到一些扮演創新集團的報社，自下而上扮演了催化者的角色。

北京青年報在大陸黨報制度變革進程裡，就經常扮演創新集團的角色。例如：北京青年報在1996年創辦了「小紅帽報刊發行服務有限責任公司」，是第一家引進結合物流和行銷的自辦發行模式的報紙。³ 2004年12月底，北京青年報投資成立的「北京傳媒發展股份有限公司」在香港股票上市，成為大陸首家在海外直接上市的報紙。⁴

北京青年報在廣告營收上，2004年以十五億八千萬元（人民

1. 崔恩卿，*報業經營論*（北京：中國經濟出版社，2002），頁463~478。

2. Joseph Man Chan, "Commercialization without Independence: Trends and Tensions of Media Development in China," in Joseph Cheng and Maurice Brosseau edited, *China Review* (Hong Kong: Chinese University Press, 1993), pp. 25.2~25.5.

3. *北京青年報年鑑*，2001年版（北京：紅旗出版社，2002）。

4. 「十二月二十二日香港掛牌 北京青年報籌一億元過聖誕」，*東方早報*，2004年12月13日。<<http://www.xinhuanet.com>>

幣，下同)，位居北京市報業首位，全國報業第二名。在發行量上，2004年已增長為六十萬五千份。⁵同時，對北京青年報的版面內容進行內容分析，該報在報導內容與寫作方式上與大型晚報、都市報已無太大差別。事實上，北京青年報新聞從業員的自我認知與追求目標就是辦成面向大都會的報紙，也就是適合地方城市讀者的綜合新聞報，而非原本僅限於動員青年群眾的對象報。

本研究目的就在於了解，伴隨1980年代以來的報業改革，北京青年報何以能夠從一份北京市共青團的機關報，迅速成為全國舉足輕重的綜合性大報？換言之，北京青年報如何從過去扮演動員灌輸青年群眾的「對象報」轉變成為「黨營傳媒公司」？

為此，本研究試圖從制度變遷理論的觀點，依照改革成本的大小，逐次從經營制度、編採制度以迄所有制變革三個面向，分析北京青年報變革的成因。在經營制度變革上，本文分析了物流和行銷整合的自辦發行、刊載市民導向廣告、企業化經營管理；在編採制度變革上，本文分析了編採分開、報導內容、消息來源、寫作目的、報導方式、新聞時效；在所有制變革上，本文分析了海外股票上市，通過資本市場做大報業集團。

貳、制度變遷理論與相關文獻

近年來，西方學界在中國研究典範上，「新制度主義」(Neo-Institutionalism) 以其豐富的解釋力受到廣泛矚目。新制度主義的開山之作，可追溯到美國芝加哥大學教授寇斯 (Ronald Coase) 於1937年發表的**企業的性質** (The Nature of the Firm)，以及在1960年問世的「社會成本問題」(The Problem of Social Cost)⁶重要的新制度主

5. 北京青年報年鑑，2001年版；中國新聞年鑑，1998~2004年版（北京：中國統計年鑑出版社，1998~2004）；張海潮，「六大媒體市場概況」，**新浪網**，2005年6月2日。
<<http://book.sina.com.cn/nzt/ele/yanqiuweiwang/14.shtml>>

6. 王躍生，**新制度主義**（台北：揚智文化公司，1997），頁3~4。

義學者諾斯 (Douglass North) 則是使用新制度經濟研究方法解釋經濟制度變遷的過程。⁷大體上,新制度主義對於個人和組織的經濟行為之研究,對於經濟活動中人們之間權力、利益關係的研究,和轉型社會中不斷發生的利益調整、利益再分配的現實需要恰好吻合。同時,由於前計畫經濟國家(包括中國、前蘇聯等東歐國家)的經濟改革是一次重大的制度變遷,各國實行的「漸進改革模式」或「激進改革模式」與新制度主義的「誘致性制度變遷」(Induced Institutional Change)和「強制性制度變遷」(Imposed Institutional Change)互為表裡,這也為新制度主義在檢驗和發展自身的理論觀點,提供一個不可多得的實驗場。⁸

在整個新制度經濟學的理论體系中,制度變遷理論(Institutional Change Theory)可說居於核心的地位⁹。制度變遷理論包含了以下特質:

(一) 制度變遷的誘因:諾斯認為制度變遷的誘致因素是創新集團期望獲取最大的潛在利潤,也就是說既有的制度安排(Institutional Arrangement)中存在著外部利潤(收益)。這些外部利潤是由於市場規模的擴大,生產技術的發展或人們對既定制度安排下的成本和收益比的看法有了改變引起的。外部利潤的存在顯示目前社會資源的配置還未達到「帕累托最適」(Pareto Optimum)狀態,從而可以進行「帕累托改進」(Pareto Improvement)。諾斯並認為,外部利潤並不一定必然導致制度變遷,因為制度變遷涉及到成本問題,只有通過制度創新可能獲取的潛在利潤大於獲取這種利潤而支付的成本時,制度創新才可能發生。¹⁰

7. Douglass North著,劉瑞華譯,《制度、制度變遷與經濟成就》(台北:時報出版社,1994),頁111~124。

8. 王躍生,《新制度主義》,頁6~7。

9. 王躍生,《新制度主義》,頁69。

10. Douglass North著,劉瑞華譯,《制度、制度變遷與經濟成就》,頁111~124; D. Douglass and L. Davis, *Institutional Change and American Economic Growth: A Step toward a*

(二) **制度變遷的動力**：制度變遷的動力主要來自創新集團 (Primary Action Group)，它是一個作決策的單位，可以是一個人或一群人。正是這個集團認識到只要對制度的結構作出某種改變，其成員就能得到目前尚未獲得的收益，同時只要制度創新經得起競爭的考驗，創新集團必然有所收穫。¹¹

(三) **制度變遷的進程**：在制度變遷理論中，「路徑依賴」(Path Dependence) 是相當重要的概念。路徑依賴的概念有些類似於物理學中的「慣性」，一個國家一旦選擇了某種制度，無論這種制度是好是壞，就會沿著這一制度走下去，產生對該制度的路徑依賴。除非有重要的外生變量影響或有突發性重大事件，一個社會要脫離它已經選擇好的既定制度是不容易的。如同諾斯所說的，「人們過去所做的選擇決定了他們現在可能的選擇」。¹²

大體上，制度變遷理論包含了誘致性制度變遷與強制性制度變遷。誘致性制度變遷的特點如下：一、自發性和一致同意原則。人們在經濟活動或日常交易中，一旦發現了現有制度安排的不足，發現了外在利潤的存在，就會自發地嘗試進行制度變遷，用新的制度

Theory of Institutional Innovation (New York: Cambridge University Press, 1971), pp. 10~11, 39~40；王躍生，**新制度主義**，頁69~95；吳敬璉，**經濟學與中國經濟改革**（上海：上海人民出版社，1995），頁12。有關「帕累托最適」(Pareto Optimun) 是經濟學中常用的一個概念，新制度經濟學引進此一概念，用以界定「帕累托改進」(Pareto Improvement) 和「非帕累托改進」(Non-Pareto Improvement)。在制度創新過程，如果至少使一個人的福利得到改善而沒有任何一個人的福利受到損害，此一制度創新過程帶來的就是福利的「帕累托改進」。相反地，如果有人人在制度變遷中獲益，有人受損，無論受益或受損的大小，這種制度創新帶來的福利改善就是「非帕累托改進」。一項制度安排的創新，如果帶來的「帕累托改進」，則這一制度創新過程就容易順利實施；反之，如果是「非帕累托改進」，制度創新的困難就要大得多。

11. 陳懷林，「經濟利益驅動下的中國傳媒制度變革－以報業為例」，何舟、陳懷林主編，**中國傳媒新論**（香港：太平洋世紀出版社，1998），頁108~111；程虹、竇梅，「制度變遷階段的周期理論」，**武漢大學學報**（武漢），1999年第1期（1999年1月），頁74~78。

12. Douglass North著，劉瑞華譯，**制度、制度變遷與經濟成就**，頁111~124。

安排代替現有制度安排，以獲得外在利潤。二、盈利性。只有當制度變遷的預期收益大於預期成本時，有關組織才會去推動制度變遷，同時對組織而言，盈利性主要體現為物質利益。三、邊際性。誘致性制度變遷通常總是從某一制度安排的「邊際」，即不均衡最嚴重、獲利可能性最大、最易於推行和展開、成本和阻力最小的那一點開始，而且制度變遷的進程，也只是推進到邊際成本與邊際收益相等那一點為止。¹³

與此相連，誘致性制度變遷總是漸進的，它是一個自下而上、從局部到整體的緩慢推進過程。當制度不均衡出現時，人們通常是從某一項制度安排開始進行改變，逐漸擴展到與其有關的其它制度安排。僅就個別制度安排作出改變，並不會使整個制度結構的特點立即發生變化，只有當一個一個漸次對舊制度各個環節做出改變，並達到某一臨界點後，整個制度結構的特點才會發生變化，所以誘致性制度變遷的漸進過程類似於制度的進化過程。¹⁴

如同前述，由於中國此種前計畫經濟體制國家，在社會主義體制轉型階段採取的「漸進改革模式」與新制度主義中的「誘致性制度變遷」互為表裡，這也使得引用制度變遷理論用來解釋大陸經濟制度改革，例如：農村改革、產權改革、國有企業制度改革等，均有其相當解釋力。由於大陸報業在制度變革上，採取了幾乎逐步仿效、移植大陸國有企業改革行為的方式，只是在時間進程上有所滯後。¹⁵因此，採用制度變遷理論的觀點分析大陸報業制度變革，可以從宏觀的視野，了解大陸報業制度變革的因素、動力與進程。

近年來，學界已有論文引用諾斯的制度變遷理論解釋大陸報業制度變革進程。例如：張裕亮在「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣

13. 王躍生，**新制度主義**，頁82~88。

14. 王躍生，**新制度主義**，頁82~88。

15. 屠忠俊，「中國報業集團運行環境芻議」，**新聞與傳播研究**（北京），第9期（1997年4月），頁24~26。

州日報制度變革分析」一文中指出，廣州日報制度變革的進程，大體上是依照改革成本的大小，逐次從經營制度、編採制度以迄於所有制變革。在經營制度變革上，廣州日報從增張擴版、自辦發行、刊載市民導向廣告，以迄於報業集團組建。透過這些進程，可以看出廣州日報已從1990年對開八版、發行量二十四萬九千份、廣告營業額二千萬元的小報規模，迅速成長為2003年對開三十二版，發行量一百六十萬份，發行量位居全國第四，廣告營業額十六億七千五百六十萬元，連續九年蟬聯大陸報業廣告收入首位，2004年固定資產更激增到四十七億元的大型報業集團。¹⁶

至於在編採制度改革上，廣州日報迄今只推進到編採分開、刊載市民導向報導、強調純淨新聞報導與重視新聞時效，仍然未能推進到足以監督黨國施政，主要就是「嚴格限制媒體批評報導」始終是報業編採制度上難以突破的環節。¹⁷此種編採制度規定使得廣州日報在報導黨政新聞或貪污腐敗的政治敏感議題時，如果敢於「言論出格」，就必須考慮到預期收益是否大於預期成本，否則還是最好緊守「黨的喉舌」的言論分際。¹⁸

同樣的，廣州日報的所有制變革，何以目前僅推進到透過上市公司清遠建北集團募集資金，而且這些資金只能投入廣告、發行與印刷等經營性業務，仍然不能參與編採業務，更遑論作為報業所有者的國家，同意或承認業外資本、境外資本進入報業市場。因為這將觸及大陸報業制度最核心敏感的部分，也就是是否允許私人辦報。¹⁹

16. 張裕亮，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣州日報制度變革分析」，**中國大陸研究**，第47卷第3期（2004年9月），頁52。

17. 陳懷林，「經濟利益驅動下的中國傳媒制度變革－以報業為例」，頁111~112。

18. 張裕亮，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣州日報制度變革分析」，頁52~54。

19. 張裕亮，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣州日報制度變革分析」，頁54。至於所謂「業外資本」指的是大陸傳媒業以外的資本，「境外資本」即指港澳台地區和外國資本。參見魏永征，「中國傳媒業利用業外資本合法性研究」，**新聞與傳播研**

參、研究方法

爲了了解大陸報業商業化對北京青年報報導內容、新聞寫作方式與刊載廣告的影響，筆者選擇2004年3月3日至15日，正值全國政協十屆二次會議與十屆全國人大二次會議開議期間，作爲北京青年報內容分析樣本。

大體上，內容分析的類目形成主要分成二種形式：（一）依據理論或過去研究成果發展而成；（二）由研究者自行發展而成。²⁰由於本文研究目的是試圖了解北京青年報何以能夠從過去作爲「對象報」轉變成爲「黨營傳媒公司」，因此在參酌過去相關研究與本研究需求與目的後，建構了五個類目：報導內容、消息來源、寫作目的、報導方式、新聞時效性、廣告內容。

爲此，本文將北京青年報報導內容分爲十七個主題類目：黨政會議、投資理財、國際外交、民生市政、犯罪法律、災難意外、貪污腐敗、文化教育、醫藥衛生、影視娛樂、體育賽事、人情味、模範英雄、訊息資訊、港澳台、其他。²¹另外，新聞圖片是目前報紙編輯偏好的走向，可以運用照片的豐富色彩和易讀性，在最短時間內吸引讀者購買報紙。爲此，本文分析北京青年報新聞報導搭配圖片比例。

框架理論學者一般將消息來源視爲社會行動競爭者，彼此競相在媒介論域中爭取言說論述的主控權。這些競爭者各自透過組織文化動員人力與資源，建構符合組織框架的言說內容，並試圖接近媒介，以爭取其接納論點，成爲新聞框架的核心與基本立場，從而影

究（北京），2001年第2期（2001年2月），頁2~3。

20. 楊孝濬，**傳播研究方法總論**（台北：三民書局，1978），頁204。

21. 本文在報導內容類目分類上參照二篇針對深圳特區報與廣州日報的個案分析：何舟，「從喉舌到黨營輿論公司：中共黨報的演化」，**中國傳媒新論**，頁102；張裕亮，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣州日報制度變革分析」，頁36。

響社會大眾，建構社會主流思潮。²²為此，本文將消息來源分為六個類目：新華社、黨政人士、一般市民、專家學者、其他媒體、記者觀察。²³

新華社：作為中共官方通訊社，新華社代表政府授權發布重大國內新聞和外事新聞，並就國內外重大事件代表中共及政府表態，是國家集中統一的新聞發布機構。黨政人士：具備正式黨職與政府官員身分者。一般市民：民眾透過投書、接受訪問等表達意見。學者專家：在消息來源中署名教授、博士、院士、研究員等頭銜人士。外國通訊社：包括美聯社、合眾國際社、路透社或其他國外媒體。記者觀察：以報社記者作為第一人稱，作為整篇報導的消息來源。

同時，為了了解北京青年報在寫作目的上的變革，本文建構二類類目：一、傳達訊息，二、宣傳話語。²⁴宣傳話語指涉凡是報導內容涉及要求民眾遵循黨的紀律、以宣傳口吻敘述中國的政治成就、或者誇耀中國共產黨的卓越領導。至於傳達訊息指的是純就事實描述，在寫作方式上以倒金字塔方式呈現。

大陸傳媒在長期的宣傳中相當重視發揮不同體裁的功用，常用的體裁包括消息、通訊與評論。評論可說是大陸傳媒的旗幟，媒體往往通過評論，態度鮮明地表明對新聞事件的立場，藉此宣傳中共

22. 臧國仁，**新聞媒體與消息來源—媒介框架與真實建構之論述**（台北：三民書局，1999），頁156~166。

23. 本文在消息來源類目分類上參照：張裕亮，「黨政會議新聞的市民消費表述—人民日報與京華時報對『兩會』新聞的報導異同」，**中國大陸研究**，第48卷第2期（2005年6月），頁40~41。

24. 本文在寫作目的類目分類上，是參照何舟在「從喉舌到黨營輿論公司：中共黨報的演化」一文提出的三種新聞框架：傳統框架、修正框架與非傳統框架。傳統框架再現世界的視角是這樣的：社會主義比資本主義好；中國共產黨是中國人民的大救星，只有中國共產黨才能領導中國人民進入現代化；社會上的好人好事都是社會主義精神文明或雷鋒精神的體現等。修正框架與傳統框架相似，但是沒有傳統框架那種「高調門」強烈的政治及意識型態色彩。非傳統框架再現世界的視角多元化，就事論事，沒有任何明顯的政治和意識形態價值判斷。參見：何舟、陳懷林主編，**中國傳媒新論**，頁84。

的路線、方針和政策。評論的主要形式包括社論、評論、評論員文章、短評、時評、編者按、編後語等。消息是大陸傳媒新聞報導的主體，以溝通信息為主要任務。消息一般配置醒目標題，具有「本報訊」或「電頭」，結構上往往頭重腳輕，採用倒金字塔式，亦即按照重要性遞減的順序安排事實。²⁵消息基本上類以西方報業的純淨新聞。

除了消息、通訊與評論這三種常用報導體裁外，近年來大陸報業已逐步採用西方報業慣用的報導方式，例如：深度新聞報導、解釋性新聞報導、調查性報導、專訪等。為此，本文將報導方式成三類：純淨新聞、調查性報導與評論、社論。

在中共的新聞政策中，新聞並不一定要新，重要的因素是從政治考慮。由於受到這一原則指導，新聞機構在發稿時不是根據新聞時效，而是以政治氣候以及宣傳效果要求播發。因此編輯部門在處理過時新聞時，常常有一套固定的術語。對十天以內的新聞，使用的提法經常是以「日前」、「最近」等含糊不清的時間用詞來表示。對一些早已過時的舊聞，為了宣傳需要往往不交待時間或從老遠談起，例如：「去年以來」、「近幾年來」等詞彙來說明。²⁶

爲了了解北京青年報在新聞時效上的變革，本研究將區分以下四類類目：第一類、新聞內容爲今天或昨天發生的消息或事件。第二類、報導內容爲前天至一週以內的消息。第三類、報導內容爲一週以上，或冠以「近期」、「近日」、「日前」、「最近」等這類詞句的消息。第四類、報導內容並未清楚交待報導的時間，如「近年以來」等。

本研究目的是希望藉此分析北京青年報是否更加注重從市民角度出發的消費性、實用性、服務性新聞？是否逐步減少黨政會議

25. 胡瑞寧，**新聞寫作學**（北京：新華出版社，2002），頁77。

26. 何川，**中共新聞制度剖析**（台北：正中書局，1994），頁54~56。

等政治新聞？在寫作目的上，是否更加注重傳達訊息？更加強化報導時效？從而使得北京青年報從過去的「宣傳紙」轉型成為「新聞紙」？在擔負功能上，是否逐步減輕動員青年群眾，轉而以服務市民讀者為主？

另外，爲了了解北京青年報是否逐步呈現「傳媒公司」的特質，本文分析了該報廣告刊載內容的變化，將廣告內容區分成以下十六類：房地產；汽車；電腦；通訊手機；娛樂展覽；旅遊餐飲；日用物品；醫藥保健；商家打折；銀行保險；圖書出版、廣告公關；教育培訓；招聘人才；產品銷售；政府公告、啓事；分類廣告、其他。

至於內容分析單位，可依據不同功能分成三種：抽樣單位 (sampling units)、紀錄單位 (recording units) 與脈絡單位 (context units)。其中紀錄單位是內容分析的最基本單位，主要是蒐集抽樣單位中的資料，提供作爲分析的基礎。紀錄單位包括六種形式：單字或符號 (single word or symbol)、語幹 (theme)、人物 (character)、句子或段落 (sentence or paragraph)、則數 (item)、時空單位 (space and time measures)。²⁷ 本研究的分析單位是採用則數爲紀錄單位，每一則刊載的新聞報導或廣告即爲一次。在統計方法上，係採用 SPSS 電腦程式處理，以則數分配或百分比解釋。

本研究在信度檢驗上是由筆者與二位編碼員，在討論各項類目操作定義後進行。依據 Wimmer and Dominick 指出²⁸，信度檢驗必須抽取樣本 10% 至 25% 來進行抽樣分析，爲此本研究以隨機抽樣方式，選取研究總數的 20% 作爲前測樣本。首先先求得兩位編碼員相互同意度，再計算三位編碼員的信度。大體上，信度一般在 0.8 以上即符合標準²⁹，本研究信度檢驗爲 0.90，合乎信度要求。

27. 王石番，*傳播內容分析法—理論與實證*（台北：幼獅書局，1996），頁 229~233。

28. R. D. Wimmer and J.R. Dominick 著，李天任、藍莘譯，*大眾媒體研究 (Mass Media Research: An Introduction)*（台北：亞太出版社，1995），頁 240。

29. 王石番，*傳播內容分析法—理論與實證*，頁 311。

肆、北京青年報制度變革進程

一、北京青年報變革背景

大陸報業種類，大體上可依照主辦單位和讀者群體分成四個類型：黨政機關報、對象報、行業報、市民報。其中，對象報指的是中央或政府某個部門（如農業部門（廳）、體委等）或中共認可的半官方政治團體（如共青團、工會、婦聯等）所擁有，以某一部分特定對象為讀者的綜合性報紙，包括軍報、工人報、農民報、婦女報、少年兒童報、青年報、老年報、僑報等。例如：工人日報、解放軍報、北京青年報等。³⁰

從表1可得知，從1950年到1979年改革開放前，以主要社會團體為受眾，例如：工人、婦女、農民與青年的對象報家數總計為四十五家。同時，從1980年代中期起，對象報家數大體上呈現下降趨勢。1986年對象報為二百六十二家，平均期發數為二千六百二十一萬份，到1998年家數下降為二百五十九家，平均期發數下降為二千二百四十四萬份，家數從占全國比率的19.2%下降到12.6%，平均期發數則從占全國比率的16.6%下降為12.8%。

另外，根據趙月枝的研究指出，從1985年到1994年，以工人為報名的報紙從二十三家下降為十八家，以農民為報名的報紙從五十五家下降為十七家，以婦女為報名的報紙從五家下降為四家，以青年為報名的報紙從三十九家下降為三十五家。雖然從1992年至1994年間，每隔十一個半天就有一份新報紙創刊，農民報數量卻從三十家下降為十七家。同樣的，市民報經歷了數波擴版熱，但是工人日報

30. Huailin Chen and Chin-chuan Lee, "Press Finance and Economic Reform in China," *China Review* (1998), pp. 581~582; 陳懷林, 「經濟利益驅動下的中國傳媒制度變革—以報業為例」, 何舟、陳懷林主編, *中國傳媒新論*, 頁116; Xu Yu, "Professionalization without Guarantees: Changes of the Chinese Press in Post-1989 years," *Gazette*, Vol. 53 (1994), pp. 23~41; 中國社會科學院新聞研究所首都新聞學會讀者調查組, 「全國報紙基本情況調查」, *中國新聞年鑑*, 1986年版(北京:中國統計年鑑出版社, 1987), 頁121~126。

從四張增至八張後，卻在1997年兩度減張，這起因於市場壓力與國家政策。由於對象報並未使其讀者成為消費者，因此無法產生足夠的廣告盈收以支應上漲的印刷費用（主要是增張所致）與調高的郵寄費用。就對象報來說，發行愈多意謂著虧損愈大。由於國家控制報紙刊號數量以及商業考量，使得黨政機關報關掉一些賠錢的農業版，改為新出版的市民報。³¹

表1 大陸對象報情況一覽表

份數單位：萬

| 年 份 | 家 數 | 比 率% | 份 數 | 比 率% |
|---------------|-----|------|---------|-------|
| 1950年 | 12 | 11.3 | n. a. | n. a. |
| 1950—1959 | 26 | 5.9 | n. a. | n. a. |
| 1960—1969 | 4 | 6.1 | n. a. | n. a. |
| 1970—1979 | 3 | 1.9 | n. a. | n. a. |
| 1980—1985.3.1 | 82 | 8.2 | n. a. | n. a. |
| 1985 | 140 | 11.6 | 1,855 | 12.4 |
| 1986 | 262 | 19.2 | 2,621 | 16.6 |
| 1987 | 252 | 18.8 | 2,890 | 16.7 |
| 1988 | 217 | 16.8 | 2,956 | 14.8 |
| 1989 | 238 | 15.8 | 2,798 | 18.3 |
| 1990 | 243 | 16.9 | 2,598 | 18.7 |
| 1991 | 265 | 17.5 | 3,738 | 24.4 |
| 1992 | 282 | 16.9 | 3,890 | 20.4 |
| 1993 | 232 | 13.8 | 2,827.9 | 15.7 |
| 1994 | 239 | 12.3 | 2,664.0 | 15.1 |
| 1995 | 242 | 11.6 | 2,642.4 | 15.0 |
| 1996 | 245 | 11.3 | 2,929.2 | 16.4 |
| 1997 | 253 | 11.8 | 2,965.4 | 15.6 |
| 1998 | 259 | 12.6 | 2,244.0 | 12.8 |

註1：份數意指報紙平均期發數

註2：中國新聞年鑑1999年之後，即不再針對對象報分類，因此無法統計。

註3：n. a.為資料無法取得。

資料來源：整理自中國新聞年鑑1986~1999。

31. Yuezhi Zhao, "From Commercialization to Conglomeration: the Transformation of the Chinese Press Within the Orbit of the Party State," *Journal of Communication*, Vol.50, No. 2 (Spring 2000), pp. 7~8.

對象報的衰退除了反映在家數與平均期發數的雙雙滑落外，在廣告營收上同樣表現不佳。從表2中可看出，在1988年、1993年、1997年、2001年、2003年、2004年的大陸報業廣告經營十強中，完全沒有一張對象報。

從對象報在家數與平均期發數的遽降，以及在廣告營收的不佳表現，迫使少數競爭意識強烈的對象報銳意改革，北京青年報就是其中佼佼者。

北京青年報隸屬於共青團北京市委機關報，原先定位是一份面向青年的黨委機關報。從1949年創刊到現在，該報經歷三個階段：第一階段從1949年到1960年，內容多是宣傳黨的政策與方針，並非營利或以民眾需求為目的，版面更只有少數幾張，加上當時時局動亂，到了1960年就宣布停刊。³²

歷經文革後，北京青年報在1980年復刊，進入第二階段。在此階段，北京青年報經歷不下十多次改版和內部工作調整。在報導1989年六四天安門事件時，宣布要「堅持客觀、真實、全面導向的報導方針」。1991年進入第三階段後，該報積極朝向市場化發展，逐步增加版面刊期，從開始的週報、周二刊、周四刊以迄於1994年改為日報，並將讀者定位在「青年」上。³³

在此階段，大陸報業廣告市場急遽成長，北京青年報廣告營業額從1991年的三十五萬元、飆升到1994年的一千九百五十一萬元、1995年的四千四百萬元、1996年的八千七百萬元、1998年更飆漲至二億二千萬元、2003年達到九億元，2004年更高達十五億八千萬元。³⁴從表2可以得知，在2001年、2003年與2004年的大陸報業廣告經營十強中，原本作為北京市共青團對象報的北京青年報分居三、

32. 崔恩卿，*報業經營論*，頁463~478。

33. 崔恩卿，*報業經營論*，頁463~478。

34. 慧聰報刊資訊網。<<http://www.media.hc360.com>>；北京青年報年鑑，2000~2002年版（北京：紅旗出版社，2001~2003）；張海潮，「六大媒體市場概況」。

四、二名，顯示該報已徹底轉型為市民報。另外，發行量的逐年激增也說明北京青年報已快速轉型為市民報。從表3可以得知，北京青年報發行量從1997年的十六萬五千萬份，增加到2004年的六十萬五千份。

表2 大陸報業廣告經營十強

單位：萬元

| 1988 | | 1993 | | 1997 | | 2003 | | 2004 | |
|------|-------|-----------|--------|-------|--------|-------|---------|-------|---------|
| 名次 | 金額 | 名次 | 金額 | 名次 | 金額 | 名次 | 金額 | 名次 | 金額 |
| 人民日報 | 2,350 | 廣州日報 | 18,500 | 新民晚報 | 61,287 | 廣州日報 | 167,500 | 廣州日報 | 172,550 |
| 解放日報 | 1,680 | 羊城晚報 | 18,000 | 廣州日報 | 50,000 | 深圳特區報 | 101,200 | 北京青年報 | 158,112 |
| 羊城晚報 | 1,677 | 解放日報 | 16,378 | 羊城晚報 | 50,000 | 羊城晚報 | 97,000 | 北京晚報 | 149,186 |
| 廣州日報 | 1,500 | 新民晚報 | 15,880 | 北京日晚報 | 47,108 | 北京青年報 | 90,000 | 南方都市報 | 130,444 |
| 北京日報 | 1,320 | 海南日報 | 13,000 | 深圳特區報 | 31,000 | 北京晚報 | 89,000 | 新聞晨報 | 101,376 |
| 南方日報 | 1,300 | 南方日報 | 12,000 | 新華日報 | 29,900 | 新聞晨報 | 81,400 | 現代快報 | 93,235 |
| 新民晚報 | 1,297 | 深圳特區報 | 12,000 | 解放日報 | 23,479 | 南京都市報 | 75,000 | 深圳特區報 | 92,732 |
| 深圳日報 | 1,025 | 北京、日晚報 | 10,255 | 天津今晚報 | 22,000 | 新民晚報 | 73,500 | 新民晚報 | 86,134 |
| 天津日報 | 1,000 | 文匯報 | 8,520 | 揚子晚報 | 22,000 | 深圳商報 | 58,500 | 每日新報 | 85,145 |
| 經濟日報 | 901 | 人民日報、成都日報 | 各7,200 | 計算機世界 | 20,000 | 成都商報 | 51,000 | 成都商報 | 82,425 |

資料來源：

1. 中國廣告年鑑，1999年版（北京：新華出版社，1998年），頁45-46。
2. 陳懷林，「論中國報業市場化的非均衡發展」，何舟、陳懷林主編，中國傳媒新論（香港：太平洋世紀出版社，1998年），頁202。
3. 姚林、邢冬杰，「今年上半年全國報刊廣告形勢分析」，2002年10月30日。
<<http://www.zjol.com.cn/gb/node2/node26108/node27327/node28301/userobject15ai1289704.html>>
4. 張海潮，「六大媒體市場概況」，<<http://book.sina.com.cn/nzt/ele/yanqiuweiwang/14.shtml>>
5. 「2003年中國報紙媒體廣告100強」，中國廣告協會，<<http://www.china-aa.org/>>
6. 慧聰網，<<http://www.media.hc360.com>>

北京青年報從對象報轉型成市民報，除了體現在廣告營業額與發行量的激增外，針對揭發社會弊端的調查性報導以及消費導向新聞，更贏得讀者的青睞。

北京青年報往往派遣記者遠赴偏遠省分從事調查性報導，或者刊登公眾投書作為新現象的討論議題。該報特別強調調查性報導與消費取向議題，在民意調查中經常獲得高評價，但是卻也因為屢屢測試言論的底線，引來宣傳部門的警告。北京青年報在1994年10月就因揭露某縣教育單位腐敗現象獲得高度讚揚，1994年11月更因報導北京市場販售豬肉有損健康，成功地教育消費大眾，並贏得北京市民信心。³⁵

表3 北京青年報報紙版數、定價、發行量比較

| 年 份 | 版 數 | 售 價 (份/元) | 發 行 量 (萬/份) | 增 長 率 (%) |
|------|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|
| 1997 | 對開16版 | 0.8元 | 16.5 | n. a. |
| 1998 | 對開16版 | 0.8元 | 16.5 | n. a. |
| 1999 | 對開16版 | 0.8元 | 26.0 | 57.6% |
| 2000 | 對開32版 | 1元 | 36.5 | 40.4% |
| 2001 | 對開32~40版 | 1元 | 44.9 | 23.0% |
| 2002 | 對開32~40版（周一至周五有 四開32版專刊） | 1元 | 66.6 | 48.4% |
| 2003 | 對開32~40版（周一至周五有 四開32版專刊） | 1元 | 70.0 | 5.1% |
| 2004 | 對開32~40版（周一至周五有 四開32版專刊） | 1元 | 60.5 | -13.6% |

註1：n. a.為資料無法取得。

資料來源：中國新聞年鑑，1998年~2004年。

35. Stanley Rosen, "Seeking Appropriate Behavior under a Socialist Market Economy-analysis of Debates and Controversies Reported in the Beijing Youth Daily," in Chin-chuna Lee edited, *Power, Money, and Media-Communication Patterns and Bureaucratic Control in Cultural China* (Evanston, Illinois: Northwestern Press, 2000), pp. 152~158.

北京青年報甚至在1992年9月報導美國對台軍售，同時在未經許可下訪問美國駐中國大使館官員，明顯與官方宣傳單位不同調，此舉驚動北京當局。事實上，該報已逾越地方傳媒權限，在未經宣傳部門同意即擅自報導國際新聞。1996年6月5日，北京青年報在頭版顯著報導安徽省三名女童喝下杭州「娃哈哈」飲料公司生產汽水後喪命。雖然，北京青年報獲得北京市黨委會支持，同時中共中央宣傳部也撤銷原有要求停刊、重組命令，但是其後該報仍因違反在審判機關定罪前即事先報導犯罪新聞，導致社長崔恩卿去職。³⁶

二、經營制度變革

依照誘致性制度變遷的特點，人們在經濟活動或日常交易中，一旦發現現有制度安排的不足，存在外在利潤，就會自發地嘗試進行制度變遷，用新的制度安排代替現有制度安排，以獲得外在利潤。北京青年報就是體認到現有經營、編採制度設計，已不足以應付報業商業化後日益激烈的報業競爭，同時又觀察到報業恢復廣告後帶來豐厚的利潤，因此在基於預期收益大於預期成本情況下，開始針對經營制度、編採制度以及所有制展開變革，試圖藉此提升報業營運。

同時，誘致性制度變遷通常總是從某一制度安排的「邊際」，即不均衡最嚴重、獲利可能性最大、最易於推行和展開、成本和阻力最小的那一點開始，而且制度變遷的進程，也只是推進到邊際成本與邊際收益相等那一點為止。因此，北京青年報就是依照此種邏輯，從改革成本最小的經營制度著手，依序推進到編採制度，以迄於改革成本最高的所有制變革。而且，北京青年報考量到當預期成本大於預期收益時，改革的進程就停滯不前。

36. Stanley Rosen, "Seeking Appropriate Behavior under a Socialist Market Economy—analysis of Debates and Controversies Reported in the Beijing Youth Daily," pp. 155~158.

(一) 自辦發行：物流和行銷整合

在大陸各個省分都有「青年報」，例如：「上海青年報」、「重慶青年報」、「南京青年報」等，大都由各級共青團主辦並撥款，或者利用行政攤派強制發行。1996年，北京青年報創辦了「小紅帽報刊發行服務有限責任公司」，在大陸報業中首先引進物流配送的概念³⁷。

大體上，北京青年報的自辦發行模式結合了兩種行銷策略：訂報價格策略與物流配送。以該報2004年訂閱促銷方案來說，訂閱全年享有九折優待，還提供八十萬元的數種贈品和免費報紙提供讀者選擇。³⁸事實上，北京青年報的促銷贈品在北京同業惡性競爭中不算是最大手筆的花費，該報得以成功行銷主要是依靠「小紅帽報刊發行服務公司」發行略策的配合，不僅提供「上門收投、送報上樓、日報早送、訂報贈報、免費安箱」等系列服務，也開創了電話訂報、銀行訂報、網上訂報等新型服務方式，充分利用發行網路和客戶資源優勢，拓展延伸服務。除了報紙業務外，「小紅帽報刊發行服務公司」還開發了代購圖書及票卡、訂送牛奶、訂送桶裝水、商品快遞、回收舊報刊等多項業務。³⁹

「小紅帽報刊發行服務公司」發展至今，現有從業人員二千八百多人，下設二個子公司、十三個分公司、一百多個服務據點，服務範圍遠至北京市十八個區縣，佈滿四通八達的發行配送通路，在全國三十多個省市自治區還設有八十五個代理發行點。除了全面代理北京青年報的發行工作外，也代理全國四十多種報紙期刊在北京地區的發行工作，以及十五種報刊在北京地區的投遞業務，包括南方日報、中國經營報等百餘家報社，都與「小紅帽報刊發行服務公

37. 北京青年報年鑑，2001年版。

38. 「訂閱2004年北京青年報的促銷政策及贈品」。
<<http://www.bjxhm.com.cn/zxxx/viewnews.php?id=74>>

39. 「這是怎麼了？報刊發行促銷方式面面觀」，慧聰網廣電行業頻道，2003年7月13日。<<http://www.magshow.com/bksc/read.shtml?id=2015>>

司」簽訂北京地區的代理發行協議。⁴⁰

北京青年報此種多元的整合物流和行銷的自辦發行模式，開創大陸報刊發行行銷的新典範。從表3可以得知，該報發行量近年來急遽增加，從1997年的十六萬五千份暴增至2004年的六十萬五千份。值得注意的是，北京青年報還採取增張擴版微幅調價策略，不增加讀者負擔，擴版的成本以廣告收入沖銷。從表3可以得知，北京青年報從1997年增張擴版開始至2004年，版面從對開十六版增至對開三十二至四十版，但是每份單價僅由零點八元漲至一元，結果發行量由十六萬五千份暴漲至六十萬五千份，證明該報堅持增張擴版微幅調價策略成功。

事實上，北京青年報採取的自辦發行策略，使得該報發行以訂閱為主、零售為輔，最大讀者群是有一批穩定高收入、高學歷、高消費能力的中等收入階層讀者，主要年齡分布在二十五歲至三十四歲之間，占了35%。⁴¹

（二）刊載市民導向廣告

從媒介經濟學角度言，報社為了獲得更大經濟效益，首先要努力提升新聞品質，從而把報紙銷售給更多的讀者，這是第一次銷售。在第一次銷售中，包括廣告商在內的讀者購買的是整體報紙新聞品質，銷售成果重點是發行量多寡。報紙的第二次銷售，銷售的是廣告收入和利潤，對象則是廣告主和廣告商，不僅是報紙對廣告商有用的信息，更重要的是讀者的注意。如果說第一次銷售是對採訪新聞資源的深度發掘，廣告商得到的是報紙的傳播效力，對自己有用的信息，和能購買自己產品和服務的特定讀者。第二次銷售的重點是廣告在報紙上刊登，打的是報紙影響力和特定讀者對廣告商

40. 「北京小紅帽報刊發行服務有限責任公司」，**企業網站之公司簡介**。
<<http://www.bjxhm.com.cn/gsjj/content.php#gsjj1>>

41. 北京青年報年鑑，2001年版。

品的購買力。⁴²因此從一份報紙的廣告型態，不僅可以看出該報的經營模式，更可看出社會的經濟發展狀況。

在1980年代初，資本主義仍未被中國官方接受，對於報刊廣告版面仍有嚴格規定，加上當時絕大多數廣告主都和政府相關部門有利益關係，因此許多黨報廣告都屬於「行政干預」類廣告，像是關係廣告、人情廣告等，沒有實際公平的廣告收入。⁴³

1992年鄧小平南巡再度推動經濟改革後，報刊廣告開始朝市場化競爭發展，有關報紙廣告面積占報紙總面積比例的限制才逐步放寬。1990年國家新聞出版署發布的「關於報紙臨時增版、增期的規定」，允許廣告篇幅可占增期專刊的三分之一，而不是原先的八分之一。其後在1992年頒布的「廣告條例」，和1995年頒布的「中華人民共和國廣告法」中，已取消有關報紙廣告版面比例規定⁴⁴。

這使得北京青年報取得版面處置權，在面對自辦發行後帶來的大量廣告客戶，可以隨時根據消費者的需求安排刊登廣告，從表4可以得知，該報刊載廣告前五位分別為：房地產（24.0%）、日用物品（10.9%）、汽車（10.1%）、教育培訓（9.0%）、通訊手機（7.5%）。

從以上幾類廣告可以看出，北京青年報廣告產品主要以面向都市、與一般大眾日常生活關係密切的產品為主，占比例最多的房地產廣告，是目前許多媒體的廣告財源，也是市民報的第一大廣告行業。⁴⁵該報能夠吸引眾多房地產廣告商投資，顯示其定位和目標群眾以都市為主，也相對反映出北京市經濟狀況的熱絡。至於通訊手機、電腦廣告的增加，代表的是都市發展帶來民眾對資訊的需求。

42. Robert G. Picard著，馮建三譯，**媒介經濟學**（台北：遠流出版社，1994年），頁115。

43. 陳懷林、郭中實，「黨報與大眾報紙廣告市場占有率逆向發展之探討」，何舟、陳懷林主編，**中國傳媒新論**，頁303~306。

44. 陳懷林、郭中實，「黨報與大眾報紙廣告市場占有率逆向發展之探討」，頁303~306。

45. 「中國房地產行業報刊廣告投放特點分析」，**慧聰媒體研究中心**。
<<http://www.media.hc360.com/wzjx/040706.htm>>

至於象徵計畫經濟時期的政府公告，也就是所謂「行政干預」類廣告明顯減少，從表4可以得知，位居所有廣告排名之末，只有1.5%。據此可以看出，北京青年報的廣告經營和運作幾乎已脫離政治方面影響，交由市場經濟競爭規則來運作處理。

另外，值得討論的是北京青年報分類廣告部分。該報以新聞篇幅為主的A、B疊中，分類廣告只占了一小部分，主要廣告來源都是一般所謂「工商廣告」。除了A、B兩疊正報外，北京青年報C疊可視為「專刊廣告」，雖然以新聞形式出現，但卻包含將近68%的廣告，其中分類廣告就占了一半。⁴⁶

目前大陸分類廣告市場開發程度還很小，但發展空間頗大⁴⁷，預計日後在報刊工商廣告競爭白熱化後，分類廣告將是廣告收入來源必爭之地。

表4 北京青年日報廣告內容分析

| 主題類目 | 則數 | 百分比(%) | 主題類目 | 則數 | 百分比(%) |
|---------|-----|--------|--------------|-----|--------|
| 01 房地產 | 176 | 24.0 | 10 銀行保險 | 16 | 2.2 |
| 02 汽車 | 74 | 10.1 | 11 圖書出版、廣告公關 | 20 | 2.7 |
| 03 電腦 | 45 | 6.1 | 12 教育培訓 | 66 | 9.0 |
| 04 通訊手機 | 55 | 7.5 | 13 招聘人才 | 40 | 5.5 |
| 05 娛樂展覽 | 21 | 2.9 | 14 產品銷售 | 24 | 3.2 |
| 06 旅遊餐飲 | 33 | 4.5 | 15 政府公告、啓事 | 11 | 1.5 |
| 07 日用物品 | 80 | 10.9 | 16 分類廣告 | 19 | 2.6 |
| 08 醫藥保健 | 11 | 1.5 | | | |
| 09 商家打折 | 41 | 5.6 | 總計 | 732 | 100 |

資料來源：作者自行整理。

46. 本研究隨機抽樣2004年3月15日為廣告分析樣本，當天A、B疊中廣告占了28%，C疊廣告占68%，其中分類廣告數量約占了50%。

47. 李冰、黃毅韜，「我國報紙分類廣告現狀分析與前景展望」，慧聰媒體研究中心。
<<http://www.dzwww.com/qingnianjizhe/2002dishiyiqi/200211041371.htm>>

由於北京青年報取得版面處置權，在面對自辦發行後帶來的大量廣告客戶，可以隨時根據消費者的需求安排刊登市民導向廣告，使其廣告營業額年年激增。從表5可得知，1998年為二億二千萬元，2004年已飆漲至十五億八千萬元。

表5 北京青年報廣告營業額

| 年 份 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| 廣告額 (億元／人民幣) | 2.2 | 3.6 | 5.0 | 5.8 | 6.5 | 9.0 | 15.8 |
| 增長率(%) | n. a. | 63.6% | 38.9% | 16% | 12.1% | 38.5% | 75.6% |

註1：n. a.為資料無法取得。

資料來源：1.北京青年報年鑑，2000-2002年版。

2. 張海潮，「六大媒體市場概況」。

(三) 企業化經營管理

北京青年報在經歷自辦發行與刊載市民導向廣告後，經營管理制度也開始出現重大變革。北京青年報報社經營活動與國家管理的關係，基本形成自主經營、自收自支、自負盈虧、上繳利稅的經濟關係，雖然中國官方政策規定報社的最高領導依然必須由上級指派，因此隨著報社市場壓力日增，該報員工聘用、工資福利等制度都實施企業經營制度。

在計畫經濟時期，報社的用人指標一向由國家上級人事部門統籌，員工由高等院校畢業生和軍隊轉職幹部直接進入報社成為固定工，絕少由社會公開招聘，員工流動率很低，缺乏競爭動力。⁴⁸然而面對激烈的市場競爭，鐵飯碗的用人制度很難提升報社整體新聞品質，北京青年報從2002年開始，除了高級主管領導層由國家任命外，其餘員工全部採取公開招聘制。⁴⁹對於該報來說，不僅要有一

48. 戴瑜慧，「中國報業的政治經濟分析1978-2001」，國立政治大學新聞研究所碩士論文（2002年），頁108-112。

49. 「北京青年報舉行全員聘用制簽約儀式」，千龍網，2002年12月26日。

流的新聞策劃、編採人才，還要有出色的廣告、發行、排版、設計、管理人才，因此如何隨時向社會上公開招聘人才，是報社維持人才品質的關鍵。

至於工資制度，在計畫經濟時期，國家保障勞工工資，工作利潤屬於國家，虧損由國家補貼，員工間工資分配高度穩定且平均，因此員工間也缺乏競爭，工作效率自然低下。

同樣的，北京青年報在1992年鄧小平南巡之前員工獎金固定，各員工工資並沒有差距。之後，該報擴大浮動工資，實施「上不封頂、下不保底」，個人工資按照考核業績分配，多勞者多得，沒有最低工資保障，從而拉開工資差距。員工工資差距從1992年一百二十元至四百元，到1994年的六百元至幾萬元，以致於到1997年因為差距太大而不公布工資。到了2001年，員工工資差距已達數百倍，收入從幾百元至二、三萬元不等。⁵⁰

目前北京青年報員工工資多寡和晉升快慢，不再根據過去黨政機關幹部制度和職稱，改採員工平日工作績效和考核制度來評判。平時的獎勵包括「每日好稿獎」、「專項工作獎勵」、「轉載獎」等，對於工作表現不佳或不適任的員工，則依照考核成績實行末位淘汰制。⁵¹

北京青年報在改進內部用人、工資制度後，企業化經營管理的措施也觸及到組建報業集團。目前該報除了提高內容權威性和市場占有率外，也開始運用跨媒體資源利用方式，成立北京青年報網路版，並以母報為品牌發展周邊媒體，形成目前報業集團的規模（見表6）。北京青年報此舉是將同樣訊息轉換成不同形式，可以在多種媒體上運用，延伸出來的媒體既可以相互呼應，又可以降低單位成

<<http://community.21dnn.com/66/2002-12-26/33@602446.htm>>

50. 戴瑜慧，「中國報業的政治經濟分析1978~2001」，頁108~112。

51. 戴瑜慧，「中國報業的政治經濟分析1978~2001」，頁108~112。

本，這就是類似現代媒體發展的「大編輯台」模式。

表6 北京青年日報報業集團簡介

| | |
|------|---|
| 報 紙 | 北京青年報、信息產業報、中學時事報、北京少年報、中學生科學報、BEIJING TODAY、法制晚報、北京科技報、第一財經日報、鏡報 |
| 雜 誌 | 北京青年週刊 |
| 印刷集團 | 北京青年報現代物流有限公司 |
| 網 站 | 北青網YNET.com |
| 發行集團 | 小紅帽發行股份有限公司 |
| 實業集團 | 北京歌華陽光廣告公司、北京陽光天天實業公司、北京青年報現代商務物流有限公司、北京青年報網際傳播技術有限公司 |

資料來源：「北京青年報簡介」。<<http://www.bjyouth.com/>>

三、編採制度變革

依照誘致性制度變遷理論的邏輯，只要既有的制度安排（Institutional Arrangement）中存在著外部利潤，報業創新集團就有改變既有制度的誘因，北京青年報面臨的情形亦復如此。北京青年報在經歷了改革成本較低的經營制度變革後，在預期收益大於成本的誘因下，改革的路徑自然觸及改革成本較高的編採制度變革。

（一）編採分開

長期來，大陸黨報為了保證黨報從業員確實執行黨的政策、路線宣傳，從1950年代起在編採組織結構上都是採行「編採合一」來組建。具體涵義為報社內編輯、採訪和通訊是不分立的，而是合而為一，編輯部內分工大都參照政府部門對口設置的辦法，分為農業部、財貿部等；同時，由各部主任指揮全部的採訪、編輯以及版面安排。⁵²這種編制大大限制了編輯、記者的業務權限，收緊了對編採各道程序的管制，便於自上而下的集中領導。

這種編採合一制雖然可以讓報社對人事與言論的控管更為直

52. 支庭榮，*媒介管理*（廣州：暨南大學出版社，2000），頁231。

接，卻也弊端叢生。例如：記者身兼編輯，很難對自編自採稿件品質進一步提升；一個版由一個編採中心負責，對整張報紙來說，新聞稿件間缺乏連續性，欠缺整體風格；編採合一制也容易導致新聞從業員為圖私利，撰發一些走後門、以權謀私的公關新聞稿。⁵³因此，傳統編採合一的組織結構已經很難符合北京青年報轉型為現代市民報的新聞產製需求。

2002年北京青年報進行一次大改版，除了改變版型、內容外，最大突破是將沿用數十年的編採合一制改變成符合市場經濟的編採分離制度，將編輯部劃分為「編輯中心」、「採訪中心」和「相關部門」。其中，「編輯中心」下設要聞版組、本市版組、國內版組、國際版組、財經版組、體育版組、文化版組、副刊版組、產業專刊版組、生活專刊版組等十個版組；「採訪中心」下轄青年時政部、都市新聞部、經濟新聞部、文化新聞部、體育新聞部、副刊部、記者部、特稿部、攝影部等九個部室；「相關部門」共設美編室、社評部、信息中心、新聞中心、群工部、校對室等六個部門。⁵⁴北京青年報內部規章裡明確規定，編輯不准寫稿，記者不能編版，避免工作的重疊和職責不清，編輯也要對新聞的質量負責。在業務上，編輯有權用電話、網路等指揮相關記者，同時對記者的稿件負責，使用與否均要有所交待。⁵⁵

北京青年報採用編採分離制後，擴大了編輯和記者的職權，通過編輯與記者的良性互動，使新聞有多個過濾口，輔以通過競爭、篩選、考評、獎懲等管理環節，激發編輯和記者的創新能力，不僅提高新聞品質、報導深度，新聞時效性也大大提高。

53. 唐元愷，「北京青年報：從地下室走向市場」，*北京周刊*，2003年4月。

<<http://www.beijingreview.com.cn/2003-48/200348-jj2.htm>>

54. 孫偉，「北京青年報的編採分離實踐」，*新華網*，2004年6月17日。

<http://www.bj.xinhuanet.com/bjpd-sxjy/2004-06/17/content_2334862.htm>

55. *北京青年報年鑑*，2002年版。

(二) 市場化對報導內容影響

1. 刊載市民導向報導

由於北京青年報在編採組織上採取了編採分開，提高了新聞品質，使得可讀性大為提高。再加上，北京青年報採取的自辦發行策略，使得個人自費訂閱和零售比率逐年激升，滿足讀者的閱讀需求自是刻不容緩。

根據表7可以得知，北京青年報目前報導的重點，已改變過去黨報政治新聞掛帥，絕大多數集中在以市民角度出發的實用性、消費性、服務性新聞，例如：投資經濟（16.0%）、體育賽事（11.6%）、民生市政（9.5%）、訊息資訊（6.2%）、文化教育（5.0%）、影視娛樂（4.7%）、醫藥衛生（2.8%）、人情味（2.8%）；這些報導在數量上所占比例為33.6%。或者報導市民關心的議題，例如：犯罪法律（6.7%）、災難意外（2.8%）、貪污腐敗（1.5%）；這些報導在數量上所占比例為11.0%。

表7 北京青年報新聞報導內容分析

| 主題類目 | 則數 | 百分比(%) | 主題類目 | 則數 | 百分比(%) |
|---------|-----|--------|---------|-------|--------|
| 01 黨政會議 | 208 | 14.1 | 10 影視娛樂 | 70 | 4.7 |
| 02 投資經濟 | 236 | 16.0 | 11 體育賽事 | 171 | 11.6 |
| 03 國際外交 | 207 | 14.0 | 12 人情味 | 42 | 2.8 |
| 04 民生市政 | 141 | 9.5 | 13 模範英雄 | 6 | 0.4 |
| 05 犯罪法律 | 99 | 6.7 | 14 訊息資訊 | 92 | 6.2 |
| 06 災難意外 | 42 | 2.8 | 15 港澳台 | 9 | 0.6 |
| 07 貪污腐敗 | 22 | 1.5 | 16 其他 | 17 | 1.2 |
| 08 文化教育 | 74 | 5.0 | | | |
| 09 醫藥衛生 | 42 | 2.8 | 總計 | 1,478 | 100% |

資料來源：作者自行整理。

至於純粹有關政治報導在數量上仍有相當比例，例如：黨政會議（14.1%）。加上與政治相關報導，例如：國際外交（14.0%）、港澳台（0.6%）、模範英雄（0.4%），總比例為29.1%。值得注意的是，

國際外交新聞雖然屬於政治相關報導，不過對於身處首都的北京市民來說，關心國際議題一向是其閱讀習慣，因此仍占一定報導比例。

這些數據說明北京青年報在國家召開「兩會」重大黨政會議期間，仍然必須善盡宣傳任務，以相當比例報導政治新聞；但是在此同時，該報也以更多篇幅報導實用性、消費性、服務性新聞，充分表現作為市民報的特色。

2. 新聞圖片

新聞圖片是報紙的眼睛，一則指它對報紙的重要性，其次是指它對版面的活用作用。⁵⁶運用圖片的視覺效果可以有效地彌補新聞陳述的不足，使報紙涵載的資訊更具形象化，從而在一定程度上擴張新聞的影響程度。⁵⁷

隨著市場化程度的加深，大陸報紙逐漸進入所謂「讀圖時代」，配合文字運用豐富的新聞圖片，有效增強報紙易讀性，提高市場競爭力。從表8可以得知，在「兩會」黨政會議期間，全部報導中有40.1%配發新聞圖片。值得注意的是，在黨政會議報導方面有高達51.9%配發新聞圖片，由此可知，北京青年報在處理枯燥的政治議題新聞時，還是必須顧及民眾的閱讀喜好，使用易讀性較高的新聞圖片來配合嚴肅的政治新聞。

表8 北京青年報新聞圖片次數

| | 全部報導（則數） | 百分比（%） | 黨政會議報導（則數） | 百分比（%） |
|----|----------|--------|------------|--------|
| 有圖 | 592 | 40.1 | 108 | 51.9 |
| 無圖 | 886 | 59.9 | 100 | 48.1 |
| 總數 | 1,478 | 100 | 208 | 100 |

資料來源：作者自行整理。

56. 儲永坤，「讀圖時代報紙版面設計的創新」，*中華新聞報*，2004年10月2日。

<http://club.learning.sohu.com/read_art_sub.php?b=reporter & a3268 & allchildnum=0>

57. 「2004年華東新聞攝影研討會論文之二十七—新聞圖片之於報紙的視覺張力」。

<<http://www.photobase.cn/photonetinfo.asp?photonetid=117>>

3. 消息來源

大陸報業在引用消息來源時，最重要的考量因素是消息來源擁有的權力以及提供訊息的能力，而權力源自於消息來源與領導中心的接近性。大陸新聞系統裡，從1950年代中共建政初期就規定，凡是在新聞報導中涉及到黨的路線、方針與政策等重大問題，都必須以新華社的「通稿」為標準。所謂新華社「通稿」，意謂著凡是新華社發布的重要消息，全國各主要新聞機構都必須採用、轉發。⁵⁸

從表9可以得知，北京青年報的消息來源仍然以新華社居冠，占23.1%；特別是在黨政會議、國際外交與港澳台攸關政治報導時比例頗高，分別為58.2%、52.7%、100%。此種現象說明，該報在「兩會」黨政會議期間，相關政治新聞仍然必須依照事件性質適當採用新華社發布「通稿」，一方面藉此向黨中央交心表態，謹守黨的喉舌職責，一方面反映處理重大黨政會議新聞的政治敏感度，追求言論尺度上的安全。

由於中國共產黨是大陸媒體的所有者與管理者，因此黨與媒體間存在縱向與橫向的領導關係。在縱向領導上，從中央、省（直轄市）、地（市）、到縣級，都存在各級黨委宣傳部。大陸一級新聞媒體都要接受中宣部指導，中宣部是中共對全國宣傳工作的領導機構。其餘從省級以下宣傳部，主要職責是根據上級宣傳部門和主管黨委要求，結合本地的實際，制定某個時期的宣傳工作規劃並負責實施。在橫向領導上，各級新聞機構必須服從同級黨委的領導，聽從同級黨委與黨委宣傳部的有關指示。依次類推，各地（市）到縣的新聞機構均必須接受所屬黨委直接領導。⁵⁹

在此種層層控管的宣傳體系下，各級黨政領導的講話和活動，

58. 「中共中央關於改新華為統一集中的國家通訊社的指示」，**中國共產黨新聞工作文件彙編（上）**（北京：新華出版社，1980），頁1。

59. 何川，**中共新聞制度剖析**，頁87~95。

自然成爲大陸媒體重要消息來源。從表9可以得知，北京青年報的消息來源引用黨政人士者仍占14.4%；特別是在貪污腐敗、黨政會議攸關政治報導時比例仍高，分別爲54.5%、28.4%。此種現象說明黨政人士一貫透過黨與媒體間的領導關係，爭取言說論述的主控權。

以報社記者作爲第一人稱，作爲整篇報導的消息來源，已經逐漸爲北京青年報採用。

表9可得知，比例爲22.9%；特別是在醫藥衛生、民生市政、災難意外、影視娛樂、體育賽事等攸關民生消費、或者市民關心報導，比例分別爲54.8%、46.8%、45.2%、44.3%、41.5%。

北京青年報既然是自詡是逐步改變過去黨政新聞掛帥，轉型爲提供市民導向的實用性、消費性、服務性新聞，自然在消息來源上開始出現一般市民的聲音。從表9可得知，比例爲12.4%；特別是在人情味、犯罪法律等市民關心報導，比例分別爲64.3%、48.5%。

由於北京市民身處北京這座政治都會，自然相當關心國際報導，因此該報的國際外交新聞引述外國通訊社作爲消息源者達到37.7%。另外，爲了滿足讀者對影視娛樂新聞的需求，該報除了報導本國的影視娛樂動態外，也轉載外國通訊社譯稿作爲消息來源者，比例達到34.3%。

學者趙月枝在「進入世界：新自由主義的全球化、強國夢與大陸報業有關入世的論述分析」一文中指出，在傳統大陸黨報報導中，專家學者一向不是作爲消息來源的重要角色。但是，隨著都市白領階層的興起以及國家對專家學者在執行現代化計畫的倚重，使得專家學者在大陸報業的消息來源中也占據另一種重要角色。雖然大多數專家學者是以理性、全面的論述表達意見，使得國家與其政策更加合法化，但是對於市民報來說，專家學者的消息來源可以增

加報紙的信賴、權威，甚至是代表一些獨立的聲音。⁶⁰

此種情形也反映在北京青年報上，從表9可以得知，該報消息來源已注意到如何選用專家學者意見，以強化報紙的權威，比例為12.0%。特別是在文化教育、投資經濟、醫藥衛生與訊息資訊這些攸關民生權益報導上，該報必須借重專家學者的專業意見作為主要消息來源，提供北京市民日常生活參考，比例分別為40.5%、33.1%、28.6%、26.0%。

表9 北京青年報消息來源內容分析

單位：則數(%)

| 主題類目 | 新華社 | 黨政人士 | 一般市民 | 專家學者 | 外國通訊社 | 記者觀察 |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 01 黨政會議 | 121 (58.2%) | 59 (28.4%) | 0 | 9 (4.3%) | 0 | 19 (9.1%) |
| 02 投資經濟 | 33 (14.0%) | 29 (12.3%) | 4 (1.7%) | 78 (33.1%) | 67 (28.4%) | 25 (10.6%) |
| 03 國際外交 | 109 (52.7%) | 8 (3.9%) | 0 | 0 | 77 (37.7%) | 13 (6.3%) |
| 04 民生市政 | 2 (1.4%) | 41 (29.1%) | 17 (12.1%) | 2 (1.4%) | 13 (9.2%) | 66 (46.8%) |
| 05 犯罪法律 | 5 (5.1%) | 0 | 48 (48.5%) | 0 | 17 (17.2%) | 29 (29.3%) |
| 06 災難意外 | 7 (16.7%) | 3 (7.1%) | 9 (21.4%) | 0 | 4 (9.5%) | 19 (45.2%) |
| 07 貪污腐敗 | 8 (36.4%) | 12 (54.5%) | 0 | 0 | 0 | 2 (9.1%) |
| 08 文化教育 | 13 (17.6%) | 19 (25.7%) | 8 (10.8%) | 30 (40.5%) | 0 | 4 (5.4%) |
| 09 醫藥衛生 | 0 | 7 (16.7%) | 0 | 12 (28.6%) | 0 | 23 (54.8%) |
| 10 影視娛樂 | 4 (5.7%) | 0 | 11 (15.7%) | 0 | 24 (34.3%) | 31 (44.3%) |
| 16 其他 | 0 | 0 | 8 (47.1%) | 0 | 0 | 9 (52.9%) |
| 總計 | 342 (23.1%) | 213 (14.4%) | 183 (12.4%) | 177 (12.0%) | 224 (15.2%) | 339 (22.9%) |

資料來源：作者自行整理。

60. Yuezhi Zhao, "From Commercialization to Conglomeration: the Transformation of the Chinese Press Within the Orbit of the Party State," pp. 42~47.

(三) 市場化對新聞寫作方式影響

1. 傳達訊息為主的寫作目的

長期以來，大陸黨報的寫作目的，往往缺乏新聞事實充滿宣傳論調，同時受到黨國意識形態影響，經常使用一些抽象名詞和政治術語的組合，但是在報業商業化後，寫作目的開始以傳達訊息為主。

從表10可以看出，北京青年報十六項報導內容中，寫作目的以傳達訊息呈現者達94.2%，以宣傳話語者僅有5.8%。值得注意的是，黨政會議新聞在報導數量上為14.1%，但是寫作目的以宣傳話語呈現者卻達69.2%；特別是模範英雄新聞在報導數量僅占了0.4%，寫作目的以宣傳話語呈現者更高達83.3%，說明北京青年報作為動員灌輸青年群眾，樹立典型英雄人物的功能確實並未放棄。

表10 北京青年報寫作目的內容分析

單位：則數(%)

| 主題類目 | 傳達訊息 | 宣傳話語 | 主題類目 | 傳達訊息 | 宣傳話語 |
|--------|----------------|----------------|--------|------------------|--------------|
| 01黨政會議 | 64 (30.8%) | 144 (69.2%) | 10影視娛樂 | 70 (100%) | 0 |
| 02投資經濟 | 235 (99.6%) | 1 (0.4%) | 11體育賽事 | 170 (99.4%) | 1 (0.6%) |
| 03國際外交 | 207 (100%) | 0 | 12人情味 | 41 (97.6%) | 1 (2.4%) |
| 04民生市政 | 136 (96.5%) | 5 (3.5%) | 13模範英雄 | 1 (16.7%) | 5 (83.3%) |
| 05犯罪法律 | 99 (100%) | 0 | 14訊息資訊 | 91 (98.9%) | 1 (1.1%) |
| 06災難意外 | 42 (100%) | 0 | 15港澳台 | 8 (88.9%) | 1 (11.1%) |
| 07貪污腐敗 | 18 (81.8%) | 4 (18.2%) | 16其他 | 17 (100%) | 0 |
| 08文化教育 | 74 (100%) | 0 | | | |
| 09醫藥衛生 | 42 (100%) | 0 | 總計 | 1,392 (94.2%) | 86 (5.8%) |

資料來源：作者自行整理。

2. 報導方式

所謂調查性報導泛指一切採用訪查方式採得的新聞，強調記者蒐查消息的突出技巧，幾乎接近私家偵探的做法，而新聞主體的本身又能引起廣大閱聽人的矚目與興趣。美國哥倫比亞大學曾對調查報導作過闡述：「爲了研究的目的，應視調查性報導爲發掘新聞內幕的報導，以揭發或引起大眾對某些行爲或情況的注意；而這些行爲或情況，則應係大眾所關心的。調查性報導不限於揭發犯罪或貪污，亦可探討諸如饑餓、環境污染、貧窮等問題，以及緊張的種族情勢等較大的社會問題。」⁶¹

北京青年報爲了吸引市民讀者，除了減輕評論文章，加強純淨新聞比重外，其長期來以調查性報導見長的特色仍保持相當分量。從表11可得知，純淨新聞還是北京青年報主要報導方式，比例達76.7%；受大眾關注的調查性報導仍維持相當分量，比例爲22.1%，其中以貪污腐敗新聞比例最高，達36.4%；至於評論、社論等報導方式只占了1.2%。

3. 重視新聞時效性

誠如前述，在中共的新聞政策中，新聞並不一定要新，重要的因素是從政治考慮。在此原則下，大陸新聞媒體在發稿時不是根據新聞時效，而是依據政治氣候以及宣傳效果，也因此一條新聞從主編到總編輯的反覆研究推敲後，新聞往往成了舊聞。但是在報業商業化後，面臨報業市場日益激烈的競爭環境，大陸媒體時效性已較從前大幅提升。特別是在面對突發事件或重大新聞時，能否在第一時間將新聞告知讀者，是衡量報紙質量的重要指標。

61. 彭家發，特寫寫作（台北：商務印書館，1990），頁144。

表11 北京青年報報導方式內容分析

單位：則數（%）

| 主題類目 | 純淨新聞 | 調查性報導 | 評論、社論 |
|---------|------------------|----------------|---------------|
| 01 黨政會議 | 135 (64.9%) | 72 (34.6%) | 1 (0.5%) |
| 02 投資經濟 | 169 (71.6%) | 66 (28.0%) | 1 (0.4%) |
| 03 國際外交 | 157 (75.8%) | 50 (24.2%) | 0 |
| 04 民生市政 | 117 (83.0%) | 24 (17.0%) | 0 |
| 05 犯罪法律 | 79 (79.8%) | 20 (20.2%) | 0 |
| 06 災難意外 | 42 (100%) | 0 | 0 |
| 07 貪污腐敗 | 13 (59.1%) | 8 (36.4%) | 1 (4.5%) |
| 08 文化教育 | 53 (71.6%) | 21 (28.4%) | 0 |
| 09 醫藥衛生 | 36 (85.7%) | 6 (14.3%) | 0 |
| 10 影視娛樂 | 50 (71.4%) | 19 (27.1%) | 1 (1.4%) |
| 11 體育賽事 | 145 (84.8%) | 25 (14.6%) | 1 (0.6%) |
| 12 人情味 | 36 (85.7%) | 6 (14.3%) | 0 |
| 13 模範英雄 | 3 (50.0%) | 2 (33.3%) | 1 (16.7%) |
| 14 訊息資訊 | 87 (94.6%) | 5 (5.4%) | 0 |
| 15 港澳台 | 9 (100%) | 0 | 0 |
| 16 其他 | 2 (11.8%) | 3 (17.6%) | 12 (70.6%) |
| 總數 | 1,133 (76.7%) | 327 (22.1%) | 18 (1.2%) |

資料來源：作者自行整理。

北京青年報曾喊出「有新聞的地方就有我們」的口號，顯示新聞時效性已成為該報賣點之一。從表12可以得知，北京青年報新聞報導的時效性，以「昨天」、「今天」新聞為主，占了84.8%。特別是在大眾較關注的新聞題材上，如投資經濟、體育賽事、災難意外新聞，時效性第一類「昨天」、「今天」的新聞內容比例都在90%以上。而黨政會議新聞高達99.5%屬於第一類時效性，說明該報在處

理「兩會」此種重大政治新聞時，絕對不能延宕。至於時效性第四類時間交待不清，以「近幾年來」、「去年以來」的新聞內容已經不多，只占了3.1%，其中以模範英雄、貪污腐敗比例最高，分別為50%、18.2%。貪污腐敗新聞往往因為查證上不易，或有其他政治上考量，因此發布速度較慢；至於模範英雄新聞通常是間接作為政治宣傳的典範，沒有一般新聞即時性的考量。

表12 北京青年報新聞時效性內容分析

單位：則數（%）

| 主題類目 | 時效一 | 時效二 | 時效三 | 時效四 |
|--------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| 01黨政會議 | 207 (99.5%) | 0 | 1 (0.5%) | 0 |
| 02投資經濟 | 216 (91.5%) | 15 (6.4%) | 2 (0.8%) | 3 (1.2%) |
| 03國際外交 | 162 (78.3%) | 35 (16.9%) | 6 (2.9%) | 4 (1.9%) |
| 04民生市政 | 124 (87.9%) | 12 (8.5%) | 3 (2.1%) | 2 (1.4%) |
| 05犯罪法律 | 67 (67.7%) | 18 (18.2%) | 11 (11.1%) | 3 (3.0%) |
| 06災難意外 | 38 (90.5%) | 3 (7.1%) | 0 | 1 (2.4%) |
| 07貪污腐敗 | 10 (45.5%) | 5 (22.7%) | 3 (13.6%) | 4 (18.2%) |
| 08文化教育 | 51 (68.9%) | 7 (9.5%) | 9 (12.2%) | 7 (9.5%) |
| 09醫藥衛生 | 37 (88.1%) | 5 (11.9%) | 0 | 0 |
| 10影視娛樂 | 59 (84.3%) | 7 (10%) | 4 (1.4%) | 0 |
| 11體育賽事 | 161 (94.2%) | 9 (5.3%) | 0 | 1 (0.6%) |
| 12人情味 | 31 (73.8%) | 5 (11.9%) | 3 (7.1%) | 3 (7.1%) |
| 13模範英雄 | 1 (16.7%) | 2 (33.3%) | 0 | 3 (50%) |
| 14訊息資訊 | 82 (89.1%) | 8 (8.7%) | 1 (1.1%) | 1 (1.1%) |
| 15港澳台 | 5 (55.6%) | 1 (11.1%) | 3 (33.3%) | 0 |
| 16其他 | 2 (11.8%) | 0 | 1 (5.9%) | 14 (82.4%) |
| 總計 | 1,253 (84.8%) | 132 (8.9%) | 47 (3.2%) | 46 (3.1%) |

資料來源：作者自行整理。

四、所有制變革：股票海外上市

根據「報紙管理暫行規定」、「出版管理條例」、「報紙質量管理標準」、「外資企業法實施細則」等規定，大陸報業仍然是限制性或壟斷性行業，不得吸收業外資本與境外資本，這意謂著大陸報業仍未開放報業資本市場。⁶²但是在北京青年報2004年廣告額高達十五億八千萬元，以及全大陸報刊2003年廣告額高達五百七十八億零七百萬元的情形下，⁶³自然引起業外資本、境外資本積極介入報業市場，但卻苦無合法投資現象。至於對報業集團本身來說，則受限於報業資本市場仍未開放，對資金需求相當迫切。

在此種情況下，極少數扮演創新集團角色的報業集團開始嘗試股票上市，以進一步擴大集團資產實力，北京青年報報業集團就是其中顯例。2001年5月，北京青年報成立「北京傳媒發展股份有限公司」，緊接著該報將廣告、發行、印刷等主要經營性資產開始投入「北青傳媒」下。目前「北青傳媒」擁有三個絕對控股的子公司：「小紅帽報刊發行服務有限責任公司」、「北京青年報現代商務物流有限公司」、「北京青年報網際傳播技術有限公司」；北京青年報在「北青傳媒」占有近90%的股份。根據大陸法律規定，上市公司不能擁有任何形式的媒體，因此北京青年報報業集團成立「北青傳媒」時，是將所有非編輯性資產撥歸到新公司，準備公開招股。也就是說，上市部分只有「北青傳媒」中廣告、發行、印刷、紙張等業務體系，不包括報社的編採體系，有點類似「分拆上市」性質。⁶⁴

62. 張裕亮，「大陸報業經營制度改革－制度變遷理論的觀點」，**中國大陸研究**，第45卷6期（2002年11、12月），頁38~40。

63. 姚林、李冰，「2003年中國大陸報刊廣告經營綜述」，2004年7月29日。
<<http://www.media.hc360.com/wzjx/040526.htm>>

64. 「北青傳媒積極運作上市」，**中國新聞網**，2003年5月20日。
<<http://www.chinanews.com.cn/timemedia/0301/3.htm>>；
「輔導期已超過六個月北京青年報上市胎動」，**經濟觀察報**，2003年4月29日。
<<http://economy.enorth.com.cn/system/2003/04/30/000553759.shtml>>；
唐學鵬，「北青報擬香港上市 紙媒加速資本佈局」，**網易－財經週刊**，2004年7月26

北京青年報在運籌帷幄近三年後，已經在2004年底正式在香港掛牌上市，預期將籌集一億美元資金，成為大陸內地首家獲准在海外股票上市的報紙媒體。北京青年報的上市被大陸視為報業改革試點，將成為大陸其他報業集團仿效的道路。事實上，除該報外，廣州日報、深圳日報等報業集團也在為上市融資作準備。⁶⁵

伍、結論

從本文的論述可以得知，從1980年代中期起，以工人、婦女、農民與青年為特定讀者的對象報，在家數與平均期發數雙雙逐步下降。同時，對象報在廣告營收上表現也不如其他新興的市民報。此種情形迫使對象報在大陸報業制度改革的浪潮下展開變革，北京青年報就是其中表現最佳者，2004年廣告營業額更躍居全國報業第二名。

首先，由於誘致性制度變遷理論假設在大陸報業制度變革上，改革的路徑是依循邊際調整的原則，就是從某一制度安排的「邊際」部門—經營制度變革，即不均衡最嚴重、獲利可能性最大、最易於推行和展開、成本和阻力最小的那一點開始，逐步推進到改革成本最高的核心部門—所有制變革。

在此種情形下，可以看到目前北京青年報的制度變遷，是從成本最小的經營制度變革著手，從自辦發行、刊載市民導向廣告，以迄於企業化經營管理。透過這些進程，可以看出北京青年報已從1990年代初期的周報、周二刊、周四刊、日報，以迄於2004年對開三十二至四十版，發行量六十萬五千份，廣告營業額十五億八千萬元，位居大陸報業廣告營收第二名的綜合型大報。同時，北京青年報獲准組建全國首家報業集團後，迄今已發展成為十家報紙、一家

日。<http://stock.163.com/economy2003/editor_2003/040726/040726_220193.html>
65. 「十二月二十二日香港掛牌 北京青年報籌一億元過聖誕」，**東方早報**；「明年上市？北青報要當傳媒第一股」，**華西都市報**，2004年3月29日。
<<http://wccdaily.scol.com.cn/2004/03/27/2004032705753390.2119.htm>>

雜誌、一家印刷集團、一家網站、一家發行公司、四家實業集團的「黨營傳媒公司」。另外，該報成立的「北京傳媒發展股份有限公司」已於2004年底，將廣告、發行、印刷、紙張等業務在香港掛牌上市，預期籌集一億美元資金，進一步擴大報業集團實力。

伴隨經營制度變革的成效，迫使北京青年報在編採制度上採取相配套措施，以適應日益激烈的報業競爭。北京青年報改變大陸黨報傳統的編採合一制，設置「編輯中心」與「採訪中心」，提高稿件的即時性、新鮮性，同時突破過去採訪路線部門分割、效率不彰等問題，記者搶新聞的競爭意識相當明顯。同時，分析北京青年報的報導內容、消息來源、寫作目的、報導方式與新聞時效，可以看出該報已擺脫過去大陸黨報不重時效、宣傳掛帥、黨政新聞為主的「宣傳紙」，轉變成為搶時效、強調傳達訊息，著重消費性、實用性、服務性，攸關市民日常生活消息的「新聞紙」。

其次，基於制度變遷盈利性的特質，只有當制度變遷的預期收益大於預期成本時，有關組織才會去推動制度變遷。而這也是為何北京青年報的編採制度與所有制變革，仍然停留在初始階段，無法進一步推進到成熟階段的原因。

根據對北京青年報報導內容、寫作目的與新聞時效的分析，黨政會議新聞雖然在報導數量上占了14.1%，但是寫作目的以宣傳話語呈現者卻高達69.2%，以傳達訊息呈現者為30.8%，特別是模範英雄新聞在報導數量僅占0.4%，寫作目的以宣傳話語呈現者更高達83.3%，說明北京青年報動員灌輸青年群眾、樹立典型英雄人物的功能並未放棄。另外，值得關注的還有，在貪污腐敗新聞上屬於「前天以上」報導者仍達54.5%，說明北京青年報在處理這些政治敏感議題時必須特別慎重，因此在時效上自然較慢。

同時，北京青年報在1990年代就以調查性報導見長，例如：1994年10月揭露某縣教育單位腐敗現象獲得高度讚揚。1996年6月起報

導女童誤食杭州「娃哈哈」飲料致死案震驚大陸社會，但是該報最終也付出慘痛的代價，導致社長的去職。即便到目前，該報報導方式上採用調查性報導仍有一定比例，但是在社會效應上已不似當年。事實上，該報揭露某縣教育單位腐敗現象只是揭發下級單位弊端，至於杭州「娃哈哈」飲料致死案也只是「異地輿論監督」⁶⁶而已。

這種現象說明了為何北京青年報編採制度變革迄今只推進到編採分開、刊載市民導向報導、強調傳達訊息與強化新聞時效，仍然未能推進到全面監督黨國施政階段，而是採取對下級單位輿論監督與異地輿論監督措施。究其原因，主要就是「嚴格限制媒體批評報導」始終是報業編採制度上難以突破的環節。例如：大陸黨報執行已有半世紀之久的「黨報不得批評同級黨委」的規定，以及「媒體在刊載批評報導前，必須徵詢有關領導機關和被批評者的意見」、「報業採訪原則必須依靠地方各級黨委領導」、「報業編輯方針必須遵照上級黨委」等規定，至今仍被報業奉行不渝。⁶⁷這些編採制度規定使得北京青年報在報導黨政新聞或貪污腐敗的政治敏感議題時，如果敢於「言論出格」，就必須考慮到預期收益是否大於預期成本，否則還是最好緊守「黨的喉舌」的言論分際。

這也是為何大陸黨報爭取新聞自由的行動，往往只是曇花一現，因為報社在評估達到全面批評黨國施政、揭發同級或上級黨委機關貪腐現象，必須付出撤換報社高層領導、面臨停刊命運的成本後，不得不謹慎為之。例如：北京青年報報導杭州「娃哈哈」飲料致死案，就付出社長去職的慘痛代價。因此就算是偶而出現扮演爭

66. 所謂「異地輿論監督」，指的是媒體刊載並非針對媒體所在地區或本部門、本行業的批評報導，這是大陸媒體在1990年代中期新聞界少數「先鋒」媒體的一項制度創新。由於揭露弊案內情深入，自然廣受讀者青睞，再加上被批評的單位或個人儘管諸多不滿，但一般不易「越界」向傳媒發威，因此成為媒體既有效又安全的報導方式。參見陳懷林，「試析中國媒體制度的漸進改革—以報業為例」，*新聞學研究*，第62期（2000年1月），頁112。

67. 陳懷林，「試析中國媒體制度的漸進改革—以報業為例」，頁111~112。

取新聞自由的創新集團報社，例如：數度被中共中宣部點名批判的南方周末，以及日前因為報導方針與地方政治勢力相左、數位報社高層遭受收押或判刑的南方都市報⁶⁸，其他報紙也不敢貿然跟進。

同樣的，北京青年報的所有制變革，雖然已獲准在香港股票上市，但是這些資金只能投入廣告、發行與印刷等經營性業務，仍然不能參與編採業務，更遑論作為報業所有者的國家，同意或承認業外資本、境外資本進入報業市場。因為這將觸及大陸報業制度最核心敏感的部分，也就是是否允許私人辦報。

事實上，相較於廣州日報的制度變革，北京青年報在變革的誘因、動力與進程上體現了與其高度的一致性，說明了在大陸報業制度變革過程，無論是原本作為地（市）級三級黨報的廣州日報，或者是原本隸屬於共青團北京市委機關報、專門針對青年讀者的對象報北京青年報，在面臨大陸報業改革的大趨勢下，都不得不展開變革。同時在誘致性制度變遷的原則下，兩報呈現了高度類似的變革成果。

簡言之，從誘致性制度變遷理論（Induced Institutional Change）解釋北京青年報制度變革進程，正足以說明該報從「對象報」演變成「黨營傳媒公司」的過程。本研究也認為北京青年報的變革走向，體現了未來大陸對象報的趨勢：動員灌輸群眾的功能在弱化，但是絕未卸下重任；「傳媒公司」角色在加強，但仍然是黨的經營下。

68. 「狂風又摧南方周末」，2002年10月28日。〈<http://www.renminbao.com>〉。前南方都市報總編輯程益中已於2004年8月27日，遭廣州市東山區檢察院以證據不足，決定不予起訴；不過，前南方都市報總經理、副總編輯喻華峰則因經濟罪於2004年6月15日被廣州市中級法院二審判刑八年。請參考：「南方都市報帶頭衝 爭新聞自由」，廣州日報，2004年4月19日，版A13；「前南方都市報總編輯程益中獲釋」，中央社，2004年8月30日。〈<http://tw.news.yahoo.com/040830/43/xoym.html>〉此案的最新發展是，聯合國教科文組織於四月七日宣布，將2005年的「世界新聞自由獎」頒給南方都市報總編輯程益中，理由是「程益中是中國新聞界的最佳榜樣，他的敢言作風，對中國的公眾知情權帶來巨大貢獻。」請參考：「南都前總編輯獲世界新聞自由獎」，蘋果日報，2005年4月9日，版A14。

參考書目

一、中文

- 「2004年華東新聞攝影研討會論文之二十七—新聞圖片之於報紙的視覺張力」。<http://www.photobase.cn/phononetinfo.asp?phononetid=117>
- 「十二月二十二日香港掛牌 北京青年報籌一億美元過聖誕」，**東方早報**，2004年12月13日。<http://www.xinhuanet.com>
- 「中共中央關於改新華為統一集中的國家通訊社的指示」，**中國共產黨新聞工作文件彙編上**（北京：新華出版社，1980）。
- 「中國房地產行業報刊廣告投放特點分析」，**慧聰媒體研究中心**。
<http://www.media.hc360.com/wzjx/040706.htm>
- 「北京小紅帽報刊發行服務有限責任公司」，**企業網站之公司簡介**。
<http://www.bjxhm.com.cn/gsjj/content.php#gsjj1>
- 「北京青年報舉行全員聘用制簽約儀式」，**千龍網**，2002年12月26日。
<http://community.21dnn.com/66/2002-12-26/33@602446.htm>
- 「北京青年報簡介」。<http://www.bjyouth.com/>
- 「北青傳媒積極運作上市」，**中國新聞網**，2003年5月20日。
<http://www.chinanews.com.cn/timemedia/0301/3.htm>
- 「狂風又摧南方周末」，2002年10月28日。<http://www.renminbao.com>
- 「明年上市？北青報要當傳媒第一股」，**華西都市報**，2004年3月29日。
<http://wccdaily.scol.com.cn/2004/03/27/2004032705753390.2119.htm>
- 「前南方都市報總編輯程益中獲釋」，**中央社**，2004年8月30日。
<http://tw.news.yahoo.com/040830/43/xoym.html>
- 「南方都市報帶頭衝 爭新聞自由」，**廣州日報**，2004年4月19日，版A13。
- 「南都前總編輯獲世界新聞自由獎」，**蘋果日報**，2005年4月9日，版A14。
- 「訂閱2004年北京青年報的促銷政策及贈品」。
<http://www.bjxhm.com.cn/zxxx/viewnews.php?id=74>
- 「這是怎麼了？報刊發行促銷方式面面觀」，**慧聰網廣電行業頻道**，2003年7月13日。<http://www.magshow.com/bksc/read.shtml?id=2015>
- 「輔導期已超過六個月北京青年報上市胎動」，**經濟觀察報**，2003年4月29日。
<http://economy.enorth.com.cn/system/2003/04/30/000553759.shtml>

- Douglass North著，劉瑞華譯，**制度、制度變遷與經濟成就**（台北：時報出版社，1994）。
- Picard, Robert G.著，馮建三譯，**媒介經濟學**（台北：遠流出版社，1994）。
- Wimmer, R. D. and Dominick, J.R.著，李天任、藍莘譯，**大眾媒體研究**（Mass Media Research: An Introduction）（台北：亞太出版社，1995）。
- 中國社會科學院新聞研究所首都新聞學會讀者調查組，「全國報紙基本情況調查」，**中國新聞年鑑**，1986年版（北京：中國統計年鑑出版社，1987）。
- 中國新聞年鑑**，1998~2004年版（北京：中國統計年鑑出版社，1998~2004）。
- 中國廣告年鑑**，1999年版（北京：新華出版社，1998）。
- 支庭榮，**媒介管理**（廣州：暨南大學出版社，2000）。
- 王石番，**傳播內容分析法—理論與實證**（台北：幼獅書局，1996）。
- 王躍生，**新制度主義**（台北：揚智文化公司，1997）。
- 北京青年報年鑑**，2000~2002年版（北京：紅旗出版社，2001~2003）。
- 何川，**中共新聞制度剖析**（台北：正中書局，1994）。
- 吳敬璉，**經濟學與中國經濟改革**（上海：上海人民出版社，1995）。
- 李冰、黃毅韜，「我國報紙分類廣告現狀分析與前景展望」，**慧聰媒體研究中心**。
<<http://www.dzwww.com/qingnianjizhe/2002dishiyiqi/200211041371.htm>>
- 姚林、李冰，「2003年中國大陸報刊廣告經營綜述」，2004年7月29日。
<<http://www.media.hc360.com/wzjx/040526.htm>>
- 姚林、邢冬杰，「今年上半年全國報刊廣告形勢分析」，2002年10月30日。
<<http://www.zjol.com.cn/gb/node2/node26108/node27327/node28301/userobject15ai1289704.html>>
- 胡瑞寧，**新聞寫作學**（北京：新華出版社，2002）。
- 唐元愷，「北京青年報：從地下室走向市場」，**北京周刊**，2003年4月。
<<http://www.beijingreview.com.cn/2003-48/200348-jj2.htm>>
- 唐學鵬，「北青報擬香港上市 紙媒加速資本布局」，**網易—財經週刊**，2004年7月26日。
<http://stock.163.com/economy2003/editor_2003/040726/040726_220193.html>
- 孫偉，「北京青年報的編採分離實踐」，**新華網**，2004年6月17日。
<http://www.bj.xinhuanet.com/bjpd-sxjy/2004-06/17/content_2334862.htm>

- 屠忠俊，「中國報業集團運行環境芻議」，**新聞與傳播研究**（北京），1997年第9期（1997年4月），頁24~31。
- 崔恩卿，**報業經營論**（北京：中國經濟出版社，2002）。
- 張海潮，「六大媒體市場概況」，**新浪網**，2005年6月2日。
<<http://book.sina.com.cn/nzt/ele/yanqiuweiwang/14.shtml>>
- 張裕亮，「大陸報業經營制度改革－制度變遷理論的觀點」，**中國大陸研究**，第45卷6期（2002年11、12月），頁23~48。
- ，「從黨的喉舌到黨營傳媒企業－廣州日報制度變革分析」，**中國大陸研究**，第47卷第3期（2004年9月），頁29~57。
- ，「黨政會議新聞的市民消費表述－人民日報與京華時報對『兩會』新聞的報導異同」，**中國大陸研究**，第48卷2期（2005年6月），頁31~60。
- 陳懷林，「試析中國媒體制度的漸進改革－以報業為例」，**新聞學研究**，第62期（2000年1月），頁97~118。
- 陳懷林、何舟主編，**中國傳媒新論**（香港：太平洋世紀出版社，1998）。
- 彭家發，**特寫寫作**（台北：商務印書館，1990）。
- 程虹、竇梅，「制度變遷階段的周期理論」，**武漢大學學報**（武漢），1999年第1期（1999年1月），頁74~78。
- 楊孝滌，**傳播研究方法總論**（台北：三民書局，1978）。
- 臧國仁，**新聞媒體與消息來源－媒介框架與真實建構之論述**（台北：三民書局，1999）。
- 慧聰報刊資訊網。<<http://www.media.hc360.com>>。
- 儲永坤，「讀圖時代報紙版面設計的創新」，**中華新聞報**，2004年10月2日。
<http://club.learning.sohu.com/read_art_sub.php?b=reporter&a3268&allchildnum=0>
- 戴瑜慧，「中國報業的政治經濟分析1978~2001」，**國立政治大學新聞研究所碩士論文**（2002）。
- 魏永征，「中國傳媒業利用業外資本合法性研究」，**新聞與傳播研究**（北京），2001年第2期（2001年2月），頁2~11。

二、英文

Chan, Joseph Man, "Commercialization without Independence: Trends and Tensions of Media Development in China," In Joseph Cheng and Maurice Brosseau editeds, *China Review* (Hong Kong: Chinese University Press, 1993), pp. 1~21.

Chen, Huailin and Chin-chuan Lee, "Press Finance and Economic Reform in China," *China Review* (In Joseph Cheng ed. Hong Kong: Chinese University Press, 1998), pp. 577~609.

Douglass, D. and L. Davis, *Institutional Change and American Economic Growth: A Step toward a theory of Institutional Innovation* (New York: Cambridge University Press, 1971).

Rosen, Stanley, "Seeking Appropriate Behavior under a Socialist Market Economy-analysis of Debates and Controversies Reported in the Beijing Youth Daily," in Chin-chuna Lee edited, *Power, Money, and Media-Communication Patterns and Bureaucratic Control in Cultural China* (Evanston, Illinois: Northwestern Press, 2000), pp. 152~178.

Yu, Xu, "Professionalization without Guarantees: Changes of the Chinese Press in Post-1989 Years," *Gazette*, Vol. 53, No. 1~2, (1994), pp. 23~41.

Zhao, Yuezhi, "From Commercialization to Conglomeration: the Transformation of the Chinese Press Within the Orbit of the Party State," *Journal of Communication*, Vol. 50, No. 2 (Spring 2000), pp. 3~26.

聯絡作者：

地址：台北市大安區新生南路一段103巷36-3號2F

E-mail：ylchang@mail.nhu.edu.tw

收稿日期：2005/5/2

審查通過：2005/9/15

責任編輯：王國臣