



# 分化与整合： 传统媒体数字化转型中的创业组织模式

朱松林

## 摘要

传统媒体向数字化转型是当今传媒业发展的重要主题，这一趋势为传统媒体带来挑战的同时也提供了新的创业机会。和新创公司的主动创业不同，传统媒体内部创业行为大多采用防御型创业策略。在这种指导思想下，出现了一体化、“二元制”、分化基础上的内部整合、外部合作等四种创业组织模式。研究其优缺点和使用条件，可以指导传统媒体内部创业和风险投资的策略选择。

## 关键词

数字化转型、媒体创业、防御性战略、公司风险投资、组织模式

## 作者简介

朱松林，安徽财经大学文学与艺术传媒学院副教授，上海大学影视学院在读博士。本文是安徽省哲学社会科学规划项目（AHSK11-12D24）的阶段性成果。

## Differentiation or Integration: Organization Modes of New Business Venture in Digital Transformation of Traditional Media

ZHU Songlin

## Abstract

As an important theme of the development of present media industry, the digital transformation of traditional media brings both challenges and entrepreneurial opportunities. Unlike the initial establishment which exploit new business opportunities positively, most of the traditional media adopt a defensive internal entrepreneurial strategy in order to maintain their market position. Motivated by this strategy, 4 main organization modes appear: integration, differentiation, internal integration based on differentiation, and external cooperation. Studying on advantages





and disadvantages as well as the implementation conditions of those organization modes will be instructive for the choice of traditional media's entrepreneurship and venture investment strategy.

### Keywords

digital transformation, media entrepreneurship, defensive strategy, corporate venture investment, organization mode

### Author

Zhu Songlin is an associated professor at the Department of Journalism in Anhui University of Finance & Economics, Ph.D. candidate at School of Film & TV in Shanghai University. This paper is part of "Program for the Philosophy and Social Science Research of Anhui".

在组织内部以创造价值为目的开发新业务的过程被称为内部创业，它是传统媒体适应新环境，实现数字化转型并维持经营成功的关键。杭敏（2012：147）在梳理了国际学术文献中关于媒体创业议题后认为，传媒业的创新创业研究关注点分布不均匀，主要集中在创业机会的发掘等有限议题中，媒体公司的内部创业和创业投资问题一直被忽略。2012年底，默多克新闻集团旗下的新媒体创业项目《日报》（The Daily）宣布停刊，更引发了业界和学界对传统媒体创业投资策略的关注。如果说业外资本对新媒体的风险投资是一种攻城略地式的扩张，传统媒体创办数字业务则更多是防御型守业。本文在分析传统媒体向数字化、网络化转型过程中所面临的创业机会的基础上，解释了传统媒体采用防御型创业战略的原因，以及新媒体业务的组织模式选择的依据。

## 一、数字化转型中的传统媒体创业机会

数字化和网络化不仅影响了媒介产品的生产、编辑、流通和消费，也给媒体的组织和管理带来重大变革。为了评估由此造成的创业机会，有必要回顾传统媒介产品的特性和经营模式，这是向新媒体领域延伸的基础。

对信息内容的数字化生产和传输是传媒业转型的一个重要主题。传统的信息传播一般和特定媒介联系在一起，而数字技术实现了内容和载体的分离。皮卡德（Picard，2000：60-68）认为技术发展带来的主要是新的内容传输形式而不是创造了新内容，这个结论至少在现阶段仍然适用。人们





可以在各种数字终端上搜索和获取信息,所消费的内容在很大程度上和传统媒体也差不多。即使是新媒体上互动性和用户自主性更强的数字内容,其生产和集成所必须的基本技能依然和传统媒体密切相关。因此,传统媒体所积累的知识和能力,有助于在向数字化转型过程中形成范围经济效应。

传媒业在经营上主要面向两个市场上的两种收入来源:向受众出售内容并将受众作为商品出售给广告主(Picard, 1989: 18)。在新媒体环境下,这两个重要环节都存在创业转型的机会。在内容经营环节,媒体运用它们所掌握制作和集成内容的能力,将内容通过新媒体售出;在广告经营环节,媒体通过网上的广告空间,为广告主带来他们所希望到达的目标受众。

#### (一) 内容经营向综合利用转型

生产和集成内容是传媒业的两大专业能力,从资源论的视角看,传统媒体能够直接利用这两种核心能力开展数字业务,既可以专门为新媒体量身定制内容,也可以对传统媒体内容再利用。

如果新业务的用户群体以及媒体使用语境和既有媒体存在重大差异,创建全新内容是非常可取的策略。专门制作的内容能够充分体现新媒体的独特性能,为用户提供最佳体验。新业务不使用传统媒体内容,但在市场推广过程中,也通常需要借用既有的媒体的资源和能力,因为以渠道起家的新媒体在内容深度和厚度上、传播的权威性上并不具备竞争优势(樊娜, 2011: 71-72)。将原有品牌所享有的社会公信延伸到新业务中,能让用户还没有获得对新产品体验的情况下,向用户预示信息的质量。反观新闻集团《日报》停刊的例子,该创业项目选用了iPad作为传播渠道,招募了庞大的新的内容制作团队,放弃传统媒体上所积累的品牌资源。而新渠道中的新内容并没有找准受众定位,失败也就在所难免。

分别为新旧媒体生产两种完全不同的内容,必然会提高运营成本。因此,出于节约成本的考虑,很多媒体公司利用新技术带来的范围经济优势(Picard, 2000: 60-68),倾向于在内容生产上尽可能将新旧媒体整合起来。对各种不同形态的媒介平台采用统一内容管理系统。

媒介产品内容和渠道分离,方便了内容在不同媒体平台上传输(章永宏, 2011: 84-88)。媒体公司既可以将拥有的内容资源服务于传统媒体,





也可以为新媒体提供额外的产品和服务。这种对内容的综合利用是传媒业开发新业务最重要的方式之一,几乎所有传媒公司都使用过这种战略。和创建新内容相比,采用统一内容管理体系一旦完成了必要的基础设施建设,能够大幅度降低运营中的可变成本,但是这种战略的有效性主要取决于新媒体的具体特性。例如,手机用户更倾向于阅读快速及时的短新闻,而不是长篇报道。

统一内容管理方法的成本结构中,不变成本高而可变成本低,这使得新媒体内容有可能以低价或免费方式提供。大部分媒体网站内容都是免费的,因为对于传统媒体来说,新媒体业务重点是打造品牌和维护客户关系而不是售出内容。在Web 2.0语境下,传统媒体对手机或移动平台上的应用程序开发情况更是如此。

## (二) 广告经营向网络空间转型

无论是传统媒体还是新媒体,广告都是最重要的收入来源之一。不同类型的广告和新媒体的互动特性之间的契合度并不相同,最适合新媒体的是分类广告,因为受众通过网络搜索更容易发现符合个人需求的广告信息。而且,互联网更容易建立起买方和卖方之间庞大的沟通网络,“搜索、发现和获得”已经成为新媒体招揽客户的重要技术应用。因此,以销售为导向的网络广告,尤其是网络分类广告蕴含着可观的开发机会。

但是,和网络内容经营不同,网络分类广告市场进入的门槛很低。传统媒体的广告经营建立在内容制作能力的基础上,将内容和广告捆绑在一起吸引受众注意。但是,受众一般并不喜欢广告,那些有特定需要的受众才会觉得分类广告有价值。这样需要有将分类广告和编辑内容分开的运作,数字媒体技术使分类广告作为一项独立的服务成为可能,如美国的Craiglist和国内的58同城就属于典型的分类广告网站。各种新型网络广告的兴起,使得传统媒体一直以来所仰仗的内容生产能力优势,在开发网络广告中一定程度上失去了用武之地。因此,相对于网络内容制作而言,传统媒体在网络广告经营上所享有的优势要小得多。由于广告市场的增长幅度与互联网上新传播渠道的增长并不同步,网络广告的创业机会事实上变成了对传统媒体经营模式的威胁。这为我们考察传统媒体开发新媒体业务的动机提供了难得的机会。





## 二、传统媒体防御型创业的原因

创业活动通常和新创公司联系在一起,而且创业动机也往往被理解为企业扩张。对于传统媒体来说,选择内部创业的原因可能还包括多元化和防御战略。多元化经营是指传媒公司为平衡市场收益风险,通过增设子公司开拓新的业务领域,以降低对一种产品或服务的依赖性(皮卡德,2006:183-186)。而防御型战略是指媒体对已经感受到的来自于环境中的压力而采取的应对措施,目的是要解决产品结构性问题。米勒和弗里森(Miller & Friesen, 1982: 1-25)将这种方法命名为“创新的保守模式”,尽管进入新业务的战略举措看似扩张,实际上是为了弥补传统经营业务的下滑所采取的防御性思维。

防御型战略被认为比较适合于新闻媒介产业这类较为稳定的行业,采取防御战略的媒体,其创业手段主要表现四个方面:(1)探索和发现新的传媒产品、新市场;(2)采用竞争性定价或生产高质量传媒产品等经济活动阻止竞争对手进入;(3)通过各种手段减低自身运营成本;(4)通过与其他关联产业联合开拓新的收入渠道,抓住进入相关产业的机会。(陈兵,詹大成,2009:7)尽管每一种媒体有自己的特性,但是从本质上说,所有媒体都在提供信息内容和广告服务,彼此是相近的可替代品。竞争不仅存在于同一类型媒体之间,也包括不同类型媒体。上述这些手段既可以降低被攻击的风险,也能捍卫自身最有价值的资源和能力不被模仿,维护已有的竞争优势。

所有的媒体经营模式都依赖差不多相同的资源:消费者的支出、企业的广告预算和消费者的注意力,后者是吸引广告投入的必要手段。麦克姆斯关于媒介竞争的“相对常数原则”认为消费者的支出和企业的广告预算在国民生产总值中所占的比例相对恒定。随着越来越多的新媒体公司进入市场,而可提供的资源并非同步增长,因此不同媒体之间的竞争会导致某种程度的相互替代(McCombs & Eyal, 1980: 153-158)。

迪米克和罗森布勒(Dimmick & Rothenbuhler, 1984: 103-119)从种群生态学中引入了利基(niche)概念,用来解释传媒业的竞争。他们认为传媒产业中广告资源和受众资源是有限的,如果新种群侵入既有传媒业,行业内就会出现竞争,因为彼此所依赖的资源相同。竞争的程度主要取决于利基市场的重合度,也就是对相同资源的依赖程度。他们因此建议在位公





司将经营的业务集中于最契合自己的细分市场,以降低利基重合度。在位公司可以从削减旧业务着手,通过开发新业务来增加收入,如果两种业务在所依赖的能力和 market 之间存在协同作用,在位公司比新进入者则更有竞争优势。

但是,传统媒体实施内部创业并不容易。创建新业务活动不同于在既有产品市场框架内的增量业务发展,而是要采取根本性变革措施去开发新产品市场框架。传统媒体的内部创业单位,一方面要拥有经营自主权,以获得开发新业务所需的灵活性和自身适应性;另一方面,创业单位与母公司之间也要有适当的整合机制,以提高效率、增强创业能力。因此,解决这两种相互矛盾的要求是管理创新的关键。创业单位在组织结构上的分化和整合机制,是在位媒体实现创业战略的重要工具,也是新创公司获取和维系核心竞争力的先决条件(钱晓文,2011:30-32)。

### 三、传统媒体数字业务的组织模式

数字化转型为传统媒体带来新的创业机会,但创业过程中却要面临组织形式的挑战:新媒体业务是独立运作,还是应该被整合到公司现有的运营中?

创业研究一直强调公司创业不同于主营业务,创业单位的管理和薪酬模式要区别于主营业务。但也有研究强调了公司内部可提供的资源和互补知识来源对创业的重要性,认为内部创业不可能脱离当前的能力(Kogut & Zander, 1992: 391),其过程是在对既有知识的再利用的基础上探索新知识(Covin & Miles, 2007: 183-207)。内部创业单位在组织结构上分化,可能会抑制创业单位和母公司之间的组织学习,并降低各单位之间的协同效应。还有一种综合的观点,认为在组织的分化和整合之间形成特定的组合方式,以一种耦合系统推动内部创业(Gilbert, 2006: 150-167)。以上述理论成果为依据,考察当前我国传统媒体在数字化转型中的创业活动,主要存在四种模式。

#### (一)一体化的组织结构模式

在这种组织框架下,新媒体业务作为传统媒体的职能部门存在,创业活动是在传统媒体原有的框架之内的延伸。在不改变内容生产体制及组织特征的总体面貌的前提下,着力建设内容的价值链延伸终端(麦尚文,



2012: 118)。传统媒体在数字化转型初期,对网络媒体传播渠道、传播理念、技术创新和风险资本运作等问题上,都显得不擅长甚至陌生,数字创业活动的本质是跟进,而非引领,创业的关键在于实现传统新闻产品生产向多媒体新闻信息业态拓展。现在这种一体化的创业组织模式,主要为许多地市级媒体网站所采用,两个影响较大的特例是杭报在线和解放牛网。作为“报网融合”的先行者,《杭州日报》率先在全国提出“报网合一”概念,报纸和网络一体化运作,一个编辑部同时运营两个媒体,显示出一定的框架优势。解放日报报业集团的解放牛网,作为融入报业的网络媒体,定位于对报业电子化传播的延伸平台,紧扣报网互动将网站打造成集团报刊数字化互动传播平台,将网站建设得也颇有“牛”气。

这种组织结构解决了内容资源分与合的效率问题,但却没有考虑新媒体发展的具体语境要求。新媒体业务要求不同的编辑和管理方法,现有的技术在某种程度上可能达不到预期目的。由于创业单位没有独立的人、财、物权,产权主体结构一元化,整体运营缺乏市场导向,内部考核体系不完善,没有建立有效的激励机制(詹新惠,2009: 11-12)。如果新媒体业务只是倾向于追求短期绩效而不是长期战略,员工可能还是偏爱传统业务和既有的媒体文化。由于开发新业务可能还会在短期内加速传统的内容或广告经营的衰退,从而损害既有的经营模式,很多人会把投资新业务理解成对原有业务的侵食,从而使传统媒体和新投资项目可能产生冲突(郭全中,2012: 14-19)。最后,处于起步阶段的新业务在市场潜力和收入方面,通常不如当前业务,因而也导致其在整个公司中的话语权较弱。

## (二)分化的“二元制”组织结构模式

为了避免新技术与组织内在价值观的冲突,克莱顿·克里斯坦森曾经为产业在位者应对颠覆性创新提出一个解决方案:管理最高层首先调配充分的资金和资源,然后交给一个视其为机会而非威胁的独立机构来运作,这样创新流程从此才能真正开始(杨菲,2009: 50-53)。结构分化是指创业单位在目标导向、时间导向和人际关系导向上与母公司之间的差异。(Golden & Ma, 2003: 485)。这些差异形成了创业单位与母公司之间的实际边界,确保创业活动不受母公司主营业务的管理认知和惯性的影响。组织结构的分化为创业单位提供了发展自由和经营自主,有助于内部学习和增加知识创造。通过分化形成适合自我的探索和发展思路,将导致创造性突



破和更多创业机会。此外,它能让创业单位免受汇报和母公司年度预算政策的影响,自主控制发展进程。从2009年10月,全国重点新闻网站开始转企改制试点,目标是按照商业化模式,建立产权清晰、责权明确的现代企业制度,对网站进行独立的公司化运营体制。以青岛新闻网为例,付费转载和使用报纸上的内容,其他一切资源都依靠独立经营的能力。杭州日报报业集团的《都市快报》于2006年创建的19楼社区网站,完全独立于传统媒体,并且创造了集团下新媒体业务模式中发展最快的业绩。

虽然分化的二元制组织结构对公司创业具有积极作用,这种组织模式舍弃了传统媒体的运营体系,报纸和网站作为独立存在的两个部门,两者之间只能进行简单地联动,读者参与还缺乏更广泛、更融洽的基础。由于新闻网站的媒体属性,完全实行公司化的运作并不切合实际,如果没有特殊的融资政策和制度设计,也难以获得运营生机和活力。台湾的网络原生版《明日报》和美国新闻集团的《日报》的天折,也从一个侧面说明建立创业组织要考虑不确定性水平、投资的特殊性和代理成本等因素。

### (三) 分化基础上的内部整合模式

虽然不能将新媒体业务简单地理解为是传统媒体的延伸,但两者依然存在多种层面的融合可能性。公司创业并不能完全脱离现有的能力,是利用既有的知识探索 and 开发新知识的过程。传统媒体内部创业单位需要与母公司有一定程度的整合,通过减少差异、增强控制,对既有能力进一步提炼和改进。整合是指在实现组织任务过程中,在各子系统之间的协调共事的机制。整合可以分为正式和非正式两种机制,它们对知识共享、探索 and 开发创业机会等组织产出具有重要影响。正式的整合机制虽然具有系统性优势,但灵活性不足,因此正式整合机制有利于对创业机会的开发,而非正式整合机制更适合于对创业机会的探索。创业过程具有高度不确定性,往往同时包含对机会的开发和探索,因此在组织结构设计中需要考虑到这两种整合机制。

跨部门平台是正式组织整合机制,通过提供正式的沟通渠道和信息处理机制,促成各单位之间的横向联系。在全媒体流程再造中,从过渡性部门的“量变”到全媒体平台的“质变”,跨部门平台的合作方式主要有设立联络职位、组建任务小组和跨部门的团队等,其中以融合型新闻编辑部最为典型。融合型新闻编辑部不仅生产全时空、多媒体的报道信息,并在





与受众的交互中产生新的可供整合、加工后发布的信息,所有这些信息汇聚在一个综合信息平台上,再经过选择性编辑发布到不同的媒体终端上去(袁志坚,2008:52-55)。国内广州日报报业集团滚动新闻部、人民日报社的新闻协调部、南都报系的数字业务主平台、以及烟台日报传媒集团的全媒体新闻中心,都是用全媒体思维打造跨部门平台,在原有的传统媒体和新媒体二元分化的组织结构基础上,实现了不同程度的组织整合。

内部创业也可以通过非正式整合机制来消除分歧,增强互惠意识,克服创业和主营单位之间的事实边界,并在此基础上形成共同的组织愿景。信息网络技术极大增强了组织内部的沟通,并推动了组织虚拟化的发展。对虚拟的媒体组织的管理进行管理,能够让成员与虚拟组织产生利益和观念的共同点(陈卓,2010:95-98)。通过虚拟组织在结构分化单位之间塑造共同愿景,不仅是创新思想的重要来源,也能提升传统媒体内部创业的合法性。培育媒体虚拟组织除了需要加强学习型组织建设,特别是要鼓励全员进行打破常规的探索性试验。

#### (四) 外部合作的创业投资模式

如果传统媒体自身所拥有的资源不足以支撑新业务的发展,则可以通过合资方式与外部伙伴达成合作,在结盟中获得发展所需的物力、人力和财力。1998年开通的四川新闻网是这方面的成功典范,2000年成立的北京千龙网和上海东方网也延续了这种模式。近年来,一些省市传统媒体网站选择与腾讯公司合作,在合资的基础上建立起了一系列“大”字头的地方门户网站。系列联姻基于这样的现实:腾讯缺乏资讯,需要有内容供应商;而与之合资的地方媒体网站缺乏的是像腾讯QQ那样庞大的用户群体。在合作规划中,腾讯负责网站的运作,而网站的经营则交给更具当地经验的传统媒体。

外部合作战略的另一种重要形式是以资本为平台的公司风险投资,与纯粹的媒体内部创业相比,采用这种形式使得新旧业务之间的联系更加松散。梅森和罗纳(Mason & Rohner, 2002: 14)因此将公司风险投资的特点总结为:是投资而不是一种新业务的组织形式。企业风险投资主要集中于某些具体行业,也是一种为母公司提供细分市场行情信息的重要手段。如果新经营机会出现,控股公司能够快速反应,或是收购新创公司的股权,或是组建新公司;如果企业风险投资组合中某些项目失败了,也比内部创



业更容易缩减投资。企业风险投资因此享有更多的灵活性,这对于市场和技术发展都具有高度不确定性的新媒体业务有重要意义。传统媒体以风险资本的形式在公司外部投资新媒体业务,是某种意义上的实物期权。近几年,伴随文化体制改革的推进,我国不少媒体单位实现了从事业法人向企业法人的转变,传媒业已经做好了接受风险投资的准备。数字出版和移动互联网为代表的新媒体产业以迅猛的发展势头,更是受到风险投资的热捧(夏欣,2012:81-83)。

组织理论认为,没有哪种组织模式适用所有的情况,也没有哪种组织模式不受时间限制,永远适合企业发展。组织模式的功能主要体现在协调和激励两个方面:协调是指为创业者和创业单位提供完成指定任务所需要的知识或资本等资源;而激励是为了确保代理者不仅能够而且愿意去完成被指派的任务。上述关于新媒体业务的组织模式分析主要围绕必要的资源展开,也就是说侧重于组织的协调功能。但是,也不能忽略组织模式的激励功能,因为媒体内部创业可能会损害当前主营业务的绩效。传统媒体从业人员远没有那么高的积极性投身新媒体业务,即使是通过组建融合型新闻编辑部,实现对内容的综合利用,全媒体新闻人依然受制于传统的惯性与传统思维。与原来各自所服务的传统媒体相比,他们对新的内容管理系统平台也是被动适应地作业。在这种情况下,牺牲范围经济,为发展新业务而创建独立经营的新媒体组织,反而更能激励创业行为。

组织结构分化战略在短期内是完全合理的,但从长远来看却效率低下。因为新旧媒体的划分是相对的,一旦根本变革完成之后,新媒体业务也就变成一般业务,公司还是要将关系密切的新项目整合到既有的组织框架中来。新旧媒体之间的关系没有必要截然划清界限,在与新媒体共同发展过程中,传统媒体应该做到选择性合作,利用新媒体提升自身影响力,在扩大自身资源优势的同时酝酿新的商业模式。纵观世界媒体发展态势,媒介融合是大势所趋,组织模式优化与否主要取决于不同业务之间内在的相似性。

#### 四、结论

传统媒体的内部创业活动和新创公司存在差异:新创公司为了寻求新业务机会,大多基于主动创业;对于传统媒体来说,数字化技术提供了向





新业务扩张的机会,更威胁到既有的经营模式。因此,传统媒体的内部创业或多或少都是为了维护既有的市场地位,不得已而为之。

因为新媒体业务和传统业务之间存在互动,内部创业采取何种组织模式是个需要认真思考的重要问题。组织结构上的分化会消除新业务对传统业务的侵犯感,并提升公司创业活动的绩效。而在组织结构上对新旧业务之间采取特定的整合机制,则更容易获得协同效应。

不同的组织模式会影响到创业过程中各部门之间的协调程度,而激励机制对创业绩效也发挥着重要作用。进一步的研究应该更多着眼于人的因素,制定出配套的政策措施,使参与变革者获得更多的激励。总体上说,传统媒体网站机制没有商业网站灵活,发展活力没有商业网站强盛,最重要的原因在于商业网站从创办开始就有强烈的危机感。这种深层次的危机意识,被化成了创业机制、管理体制和制度性的动力,而这正是传统媒体网站所欠缺的(官建文,2001:5)。

另一个应该关注的重要问题是传统媒体主营业务和新媒体之间的关联。在这方面,有必要将媒体内部创业理解为一个过程,其中具体的路径选择、实施的时机以及组织模式选择要依权变条件而定。随着信息和传播技术的发展,传统媒体内部创业和风险投资在将来依然是值得研究的课题。

(责任编辑:马慧)

### 引用文献 [Works Cited]

陈卓(2010).试论媒介融合进程中媒体组织重构的路径.《国际新闻界》,32(4),95-98.

[Chen, Zhuo (2010). Alternative approaches to media organization reconstruction in media convergence. *Journal of International Communication*, 32 (4), 95-98.]

陈兵,詹大成(2009).《新闻媒介产业战略选择与经营突围》.北京:中国广播电视出版社.

[Chen, Bing & Zhan, Dacheng (2009). *The strategic choices of news media industry and management breakthrough*. Beijing: China Radio & Television Press.]

樊娜(2011).用传统媒体的优势拓展新媒体空间.《新闻爱好者》,(6),71-72.

[Fan, Na (2011). Expanding the space of new media with the advantages of traditional media. *Journalism Lover*, (6), 71-72.]

官建文(2001年4月7日).新闻网站:面临三大创新课题.《人民日报》,5.



- [Guan, Jianwen (Apr. 7, 2001). News websites face three innovative issues. *People's Daily*, 5.]
- 郭全中 (2012). 传统媒体的新媒体转型: 误区、问题与可能的路径. 《新闻记者》, (7), 14-19.
- [Guo, Quanzhong (2012). The transformation of traditional media to new media: misunderstanding, problems and possible approaches. *Journalism Review*, (7), 14-19.]
- 杭敏 (2012). 传媒与创新研究. 载崔保国, 杭敏, 赵曙光 (主编), 《传媒经济与管理研究前沿》. 北京: 清华大学出版社.
- [Hang, Min (2012). Research on media and innovation. In Cui Baoguo, Hang Min & Zhao Shuguang (eds.), *Leading-edge studies on media management & economics in Tsinghua University*. Beijing: Tsinghua University Press.]
- 麦尚文 (2012). 《全媒体融合模式研究: 中国报业转型的理论逻辑与现实选择》. 北京: 中国人民大学出版社.
- [Mai, Shangwen (2012). *Models of media convergence: the theoretical logics and practical choices of China newspaper transformation*. Beijing: China Renmin University Press.]
- 钱晓文 (2011). 新时期报业集团组织结构创新的几种模式. 《传媒》, (3), 30-32.
- [Qian, Xiaowen (20011). Some innovative organization forms of newspaper groups in the new age. *Media*, (3), 30-32.]
- 罗伯特·皮卡德 (2006). 《传媒管理学导论》(韩骏伟, 常永新译), 北京: 人民邮电出版社.
- [Picard, R.G. (2006). *The economics and financing of media companies*. Beijing: Post & Telecom Press.]
- 夏欣 (2012). 风险投资: 我国传媒行业融资、发展的新途径. 《新闻研究导刊》, (4), 81-83.
- [Xia, Xin (2012). Venture capital: a new approach for financing and developing media industry. *Journalism Research Herald*, (4), 81-83.]
- 杨菲 (2009). 媒体数字化: 从形态到价值. 《21世纪商业评论》, (8), 50-53.
- [Yang, Fei (2009). Media digitalization: from forms to value. *21st Century Business Review*, (8), 50-53.]
- 袁志坚 (2008). 媒介融合趋势下的报业编辑部重构. 《中国编辑》, (6), 52-55.
- [Yuan, Zhijian (2008). Reconstructing newspaper newsroom under the trend of media convergence. *Chinese Editors Journal*, (6), 52-55.]
- 詹新惠 (2009). 新闻网站体制之困. 《青年记者》, (18), 11-12.

- [Zhan, Xinhui (2009). The institutional dilemma of news website. *Youth journalist*, (18), 11-12.]
- 章永宏 (2011). 数字时代传统出版产业的媒介竞争逻辑. 《新闻记者》, (1), 84-88.
- [Zhang, Yonghong (2011). The competition logic of traditional publishing industry in the digital age. *Journalism Review*, (1), 84-88.]
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2): 183-207.
- Dimmick, J.M. & Rothenbuhler, E. (1984). The theory of the niche: quantifying competition among media industries. *Journal of Communication*, 34(1), 103-119.
- Gilbert, C.G. (2006). Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist? *Organization Science* 17(1): 150-167.
- Golden, B.R. & Ma, H. (2003). Mutual forbearance: the role of intrafirm integration and rewards. *Academy of Management Review*, 28 (3), 479- 493.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm: combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Mason, H. & Rohner, T. (2002). *The venture imperative: a new model for corporate innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCombs, M.E. & Eyal, C.H. (1980). Spending on mass media. *Journal of Communication*, 30 (1), 153-158.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- Picard, R.G. (1989). *Media economics: concepts and issues*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Picard, R.G. (2000). Changing business models of online content services: their implications for multimedia and other content producers. *The International Journal on Media Management*, 2 (2), 60-68.