

基于 SWOT 分析法的 报业传媒集团发展电子商务的战略

● 陈帅

当下，人们获得新闻资讯的途径越来越多，电商市场如火如荼。各家新闻媒体对用户、读者的争夺究其本质也是在给各自引流，报业传媒集团也不例外。文章使用 SWOT 分析法分析报业传媒集团在发展电子商务过程中，对内具有的优势和劣势，以及对外面临的机会和危险，从而作出战略组合，以协助报业传媒集团寻找合适的未来发展策略。

蓬勃发展的互联网电子商务对报业传媒集团具有巨大的战略意义。在传统网络媒体日渐式微的局面下，现代报业公司要布局长远。通过发展电子商务，进一步提升信息流通效益，把既有的传统报刊发行网站转型为快捷高效、更具市场竞争力的农产品、生活必需品类电子商务配送网站。在此背景下，有必要将中国传统媒体作为重点调研对象，并通过 SWOT 分析法

比较、剖析其所具有的内部资源优势（Strengths）、劣势（Weaknesses），及其面对的机遇（Opportunities）与风险（Threats），有助于为我国传统媒体寻找适合自身的发展途径。

优势（S）

专业采编团队造就高质量内容。相较于当下商业性媒体，报业传媒集团凭借着实力雄厚的专业新闻采编队伍，在新闻专业性方面占据绝对优势。在目前中国传统媒体的全媒融合发展路线下，虽然有很大一批新闻媒体专业工作者脱离了原有的新闻媒体，转型投入腾讯、字节跳动等商业媒体，但是传统媒体对于新闻专业主义的坚定并不会因此完全摒弃，传统媒体所具备的优质内涵也就成了自身的优势所在。

品牌优势。传统媒体及其所背靠的报业公司或频道自身，通常都会具备某种名牌资源优势，而这些名牌资源优势是来自于中国传统新闻媒体所代表

的党和政府的权威性以及数十年的精心运营，身为我国传统媒体代表的人民日报便是一个很好的例证。相比具备巨大资金优势和科技资源优势的商业媒体，公信力是传统媒体的一大优点。

发行优势。报业传媒集团在发行覆盖的地区拥有自己的发行服务网络，在转型电子商务方面具备得天独厚的优势。商业单位也十分看重该优势，以至于主动寻求与报业传媒集团合作。比如美团外卖在各地布局时，就主动牵手各地的报纸发行部门，从而迅速打开局面，由此可见发行网络服务本地化和速度的重要性。值得一提的是，报业传媒集团对出版队伍具备更高的约束力和掌控程度，这也进一步扩大了发行方面的优势。

以合肥日报为例，其应当利用好报业传媒集团的权威性、全覆盖和无限流量这三大优势，借助国家政策扶持和新技术变革带来的机会，聚力发展两个方向的报业电子商务。第一是在区域特色农产品、保健品和小圈层三个方面发力；第二是接入美团和饿了么这样的外卖系统，轻资产，少投入，最大限度利用自身优势。

以外卖系统为例，合肥日报传媒集团于 2015 年接入美团系统，以投递员为基础和骨干，吸纳社会人员加入，投递员在完成当天的报纸投送之余，

蓬勃发展的互联网电子商务对报业传媒集团具有巨大的战略意义。

均可接单送外卖。投递员由于对本地网格管理非常熟悉，所以上手非常快，在美团的内外部考评中一直名列前茅。合肥日报传媒集团接入美团系统当年，实现年营业额 500 万，此后每年一直保持着 100% 的增长速度。2021 年营业额接近 5 千万，带动社会就业 1000 多人；2022 年已经突破 8400 万，带动直接就业 1200 人，季节性临时就业 500 人。同时，因为集团多年来一直坚持对投递员队伍的组织与建设，整个外卖业务经营 7 年基本上无差错。

劣势 (W)

传统媒体运营思维约束。对传统媒体来说，背对着传统媒体既是一种优势，又是一种缺陷。传统媒体因其公益性和主流媒体舆论引导的需要，往往具备很强的守业原则性。但是在与新媒体的竞争中，传统媒体往往处于疲于转变的被动局面。报业等传统媒体的保守性在转型客户端过程中也表现得淋漓尽致。运营模式和理念没有跟上转型的速度，使传统媒体与新闻受众之间出现了撕裂的断层，最终导致传统新闻媒体出现营收困难、用户离散等困难局面。

技术研发实力存在差距。当今聚合型新闻媒体客户端系统可以快速占据新闻传媒市场的一个关键因素，便是运用以推荐计算为代表的大数据分析科技，利用精准的商业媒体资讯推送计算，投用户所好，从而使用户对该产品形成无形的依赖。而这些资讯推送计算又必须通过海量的使用者行为做数据挖掘和数据分析，更加要求科技研发能力。在这点上，商业传媒公司相较于中国传统新闻媒体企业的确领先，就在传统媒体意识到要通过推送计算提高使用者黏度之际，“字节跳动”们的“算法新闻”早已迭代了多个产品版本。虽然推荐“算法新闻”具有营造网络信息

舆情的巨大风险，但从结果来看，“算法新闻”的实现，确实反映了传统媒体和竞争者之间的科技差距。

人才、商品、流量资源匮乏。报业传媒集团要发展电商产业不仅要依靠自身优质的内容，更要顺应电商自身的运营规律，以准确的市场发展眼光促进报业传媒集团的电商产业。报业传媒集团新闻采编人员力量强大，但是对于市场运营，尤其是网络电子商务运营，业务精通的人员力量相对薄弱。现如今，各大电商头部平台比如淘宝、京东、拼多多等，已依托自身强大的用户和资金实力建立起种类齐全、存量庞大的商品仓库，这类资源是传统电商平台望尘莫及的。所以报业门户网站在商品方面短时间内是无法与之在同一层次上竞争的。虽然目前一些报业门户网站可以达到上千万次的用户点击量，但是相较于腾讯等具有庞大数量的固定用户，并且可以进行定点推送的网络传播平台，在流量上仍具有相当大的差距。只有高流量才有高成交量，这是网络电商的铁律。虽然报业集团的部分受众可以转变为网络受众，但是仅靠纸质报业引流来增加网络受众，最终仍是跟不上竞争激烈、快速发展的电子商务趋势。

机会 (O)

政策收紧，传统媒体迎来春天。近年来，有关部门接连颁布网络新闻行业规范性法规，对新闻媒体行业利用互联网开展新闻信息服务的经营活动，作出必须取得牌照的规定，严禁未取得许可或者超出许可范围进行网络新闻信息服务。牌照的颁发，既表明了我国政府对于新闻信息服务行业监督管理制度的进一步完善，又表明了行业经营准入门槛的进一步提升。对传统媒体来说这是一个难得的发展机遇，由于传统媒体以往在内容质量把关与对业界规

范的坚持上都更胜一筹，利用好此次机遇的传统媒体将能够利用自己的专业性和优秀内容制作实力奠定在业界的影响力，并担当新时代媒体内部质量把关人的重要角色。

5G 技术与 WEB3.0 时代到来。5G 网络和 WEB3.0 时期，也会为媒体客户端技术的产品形式提供完全不一样的变化。由于 5G 技术和 WEB3.0 技术的加持，媒体融合将为新闻传媒产品形式带来巨大革新，是传统媒体中不能忽视的。而当前，中国在传统文化领域正进行着广阔而深远的改革，为了扶持和促进文化体制改革纵深发展，从中央到地方都制定了各种政策，为报业传媒集团开展电子商务提供了难得的机会。与此同时，各地市陆续推出了相应配套的法规政策措施，把推动文化行业大发展视为重中之重，报业传媒集团在政策扶持上正迎来重大利好的局面。

威胁 (T)

传统媒体市场竞争激烈。新闻界在媒体融合变革的过程中，也在不断打造自身的媒体新闻客户端类产品。据统计，近年来传统媒体打造的移动新闻客户端总量已超过 231 个，但是在经营状态上呈现两级分化的状态。传统媒体的新闻客户端先要和同类别产品相争，之后再和不同类别的产品争夺。而这样惨烈的争夺局势，固然能够促使像澎湃新闻这种专注于深度报道的新闻客户端迅速打开市场，但同时，也需要提防未来市场被新的竞争对手所取代的可能。历经了十几年的发展，中国电商市场已经由刚开始的“跑马圈地”阶段逐渐走向了兼并洗牌阶段。2019 年中国电商行业共发布融资事项 253 起，相比 2010 年的 65 次融资事件，增长高达 289%，融资总金额高达 622.67 亿元。市场正经历着巨大的变革，传统新闻

媒体经营也呈现越发明显的两级分化，部分电商经营存在一定的问题。但以淘宝、京东、拼多多等一众横向拓展电商采取价格战的方式再次加剧了电商市场的竞争激烈程度。

商业媒体技术优势可能进一步扩大。即将出现的新一代技术，为传统媒体新闻客户端提供了新的发展契机，但同样也是威胁。资本市场对新兴科技的发展前景是非常敏感的，一旦传统媒体对新兴科技的掌握和运用不够迅速和深入，将会被拥有雄厚资金的商业传媒抢先布局，拉开双方技术水平上的差距，进而缩小传统媒体新闻客户端在原创内容、利好政策上的优势。

盈利模式尚未明确。报业传媒集团旗下的电商网络广泛布局团购、日常百货、文化书刊、娱乐餐饮等日常生活行业，但由于对报业特性与商业市场的契合程度把握不准，没有将报业新闻媒体广大受众的优势发挥出来，导致盈利甚微，无法形成有力的盈利模式。

运行机制不够灵活。报业传媒集团的电商产业在人才激励机制、工资机制上不够灵活，在人才市场上没有竞争性，无法留住高素质的运营人员。市场机会往往转瞬即逝，先入者得先机。根据报业公司的组织结构，电商产业的

投资决策制度有效性也不高，因此无法把握市场机会。

报业传媒集团发展电子商务的发展方向

根据上文对报业传媒集团发展电子商务的SWOT分析，其SWOT分析图如下图所示。

利用机会发挥优势。以报业为代表的传统媒体应敏锐地抓住国家对传统媒体的政策扶持，利用自身新闻专业性和权威舆论导向性的优势，生产优质的新闻内容。同时结合5G技术和自身出版发行优势，将更优质的新闻信息提供给广大受众，从而利用优秀内容巩固行业影响力。

利用机会弥补劣势。网络新闻资讯业务牌照制度的出台，反映了政府和人民群众对于优质新闻内容传播的需求，以及对传统新闻传媒行业优质发展的信心。在利好政策的环境下，传统媒体应满足广大人民群众需求，转型发展理念，抢滩5G和大数据区块链等技术革新阵地，以优质的内容和先进的技术弥补自身短板。

利用优势监视威胁。同时传统媒体需要紧密注视行业动态，在与同级别

的产品展开竞争之际，明确产业特点，主动建立全科型技术队伍，在巩固优势局面的同时不忘树立居安思危的竞争意识。同时应紧跟技术发展方向，及时引入创新性的发展理念，以高质量、高发展、高度的价值观和发展理念吸纳更多技术性人才。

根据劣势消除威胁。造成目前传统媒体盈利困难的另一个主要因素，便是其在新媒体与技术领域相关方面的欠缺，以至于目前传统媒体引导与所谓的新媒体转型都只是流于表层，把做到“两微一端”当作最终目标。在新媒体新技术日益占据主要地位的将来，传统媒体和其他商业媒体之间，在媒体新闻客户端上的技术差异也将愈来愈大。为此，传统报业应该加大和字节跳动、腾讯等业界领头羊之间在技术开发领域工作方面的协同，并完善在技术开发外包领域工作方面的业务流程，以防止再次出现信息内容被算法技术攻破的局面。

本文通过SWOT分析法，探讨分析现代报业在发展电子商务过程中的优劣势以及所面对的机遇挑战，提出现代报业将通过错位竞争的方法、以选择快销品成为发展电子商务的重要切入点的观点。依托于报业公司对进货和物流配送方面的绝对控制力，再加上其品牌优势的高可信用度，将能够形成在快销品价格和低配送成本方面的优势，让报业电商在这一市场上尽快实现突围。■

【参考文献】

- [1] 融合转型，彰显主流媒体担当：大众报业集团融合转型发展一年间[J]. 全媒体探索, 2021(05):3.
- [2] 韩毅. 2022 重报集团创新经营再出发[N]. 重庆日报, 2021-12-24(005).
- [3]. 2021 年中国报业深度融合创新发展创新案例[N]. 中国新闻出版广电报, 2021-12-23(002).
- [4] 胡线勤, 张晓燕. 坚定不移推进媒体深度融合[J]. 中国报业, 2021(23):16-17.
- [5] 董林. 构建“两大枢纽”，建设现代传播体系：河南日报报业集团“一云一端”建设的探索与思考[J]. 新闻战线, 2021(23):62-64.

[作者单位：合肥日报传媒集团（合肥日报社）]



图1 传统报业SWOT分析图