



CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

中国报业集团需要“深度革命”

时间: 2005-8-19 18:23:41 来源: 《传媒》 阅读1500次

报业集团陆续组建, 纷纷挂牌, 是否意味中国报业集团化改革“大功”告成? 作者回答“不”。如果把集团的组建、挂牌比作“初级革命”, 那么, 现在亟待进行“深度革命”。“深度革命”在报业集团是对自身发展重新定位, 制度创新, 组织再造, 优势重构, 在主管机构是调整政策, 重新布局, 总目标是推动集团改革和发展的实质性突破, 以此显著提升中国报业产业化。市场化水平, 增强中国报业的整体竞争力。

初级阶段新旧矛盾交织

年初, 有关主管部门领导表示, 我国报业集团阵容已“基本成形”, 似乎意味一般不再审批新的报业集团; 几乎同时, 广电总局有关负责人宣布“暂停广电事业性集团审批”。

中国媒体的集团组建似乎已告一段落。但即便如此, 中国已经成为当今世界媒体集团最多的国度。

截止2004年底, 全国经国家有关部门批准成立的报业集团有40家。(这还不包括未经国家有关部门批准、由地方宣布成立的报业集团, 笔者粗略估计, 这类集团数量有20多家)。

1996年5月, 中国第一家报业集团——广州日报报业集团成立。新闻出版总署此后提出报业集团报批条件, 如拥有5个以上的媒介机构、年税利在3000万—5000万以上, 具有副高以上职称者占采编人员20%以上, 区域内每150人拥有一份报纸等等。客观地说, “门槛”不算高。集团报批、组建、挂牌自此“风生水起”。报业集团组建最多的一年有13家。有人戏言, 如今报业“最时髦的”一句问语是——你们报纸集团了吗?

这一改革的积极意义应当充分肯定。它是中国报业新闻体制的一次大变革、大转型, 是中国报人及主管机构在报业加快产业化、市场化和“入世”大背景的触发下, 以世界发达国家报业发展为观照, 对于现代报业集约化经营、规模化经营规律的认识和探索; 中国报业通过集团化, 实现由事业单位非经营性国有资产向经营性资产的转换, 成为报业新型的市场主体, 并且以集团成立为契机, 大大促进了全国范围内的报业资源整合; 它使党报在报业发展中的核心作用凸显, 切实加强了党对舆论宣传工作的领导。报业集团化改革出现一些“先进典型”。

另一方面, 我国报业集团短短几年“呼喇喇”地组建, “蔚然成林”, 虽然有各报社内在的经济动机, 但主要是靠行政力量的推动。不少集团的组建, 在相当大的程度上还是受到“潮流”的影响, 因此有人私下议论有些集团是“翻牌集团”、“跟风集团”。

中央级和省、地市党委机关报, 是我国已组建的报业集团的主体。在报业市场大门打开

- 帮报道员擎起成才天空
- 《知音》, “杂”而胜
- 报纸到底该出多少个版
- 传媒靠什么赢得市场?
- 报媒运营的市场战略
 - 分众传媒八大战略
 - 一家杂志社的力量
- 区域性报纸的破茧之策
 - 解读传媒的运营时代
- 区域报业的扩张式发展
- 报纸应向时政期刊学什么
- 媒体战略与《孙子兵法》
- 办报理念的十二大变化

后，这些报纸根据市场需求，面对不同的读者群，延伸发展出若干子报、子刊、子网及经营实体，有的还附带出版社。有人简单地认为它们实际已经成为“集团”，“翻”个牌子水到渠成。

大多数报业集团在实际运行中，产生不少共性问题，有的问题还表现得相当严重，笔者从综合调研和各种情况资料的收集和分析中，发现这样几个问题比较突出：

第一、“集团”演为“集权”。尽管也存在过度分权的极端，但过度集权仍然是主要的问题，行政主导建立的集团，往往沿袭传统的权力分配办法，“统”多“分”少，有的甚至统一经营、统一工资、奖金的发放标准，许多子报子刊及经营实体在集团成立后，发展的动力和活力不增反减。一些子报刊，原来市场化程度已经比较高，甚至在经济方面形成了“小报养大报”的局面，但在集团组建过程中，这些“市场骄子”原来具备的微观运作的“全方位”自主权，往往被新成立的集团以“统”的名义所分割，而它们从集团“新的整合”中独立性减少。有的集团成立后，对于所属报刊表面上“一碗水端平”，但实际吃起“大锅饭”，以行政的手段，一味“抽肥补瘦”，对成长性的报刊发展非常不利。

第二、“集团化”成为“机关化”。事业机关存在的机构重叠、办事效率不高的问题，通过“集团组建”克隆、移植到报业集团。传统报社的决策权主要掌握在“编委会”，集团化后几乎都新建了“董事会”、“党委会”、“社委会”、“经营委员会”，它们再下设办公室，另外原来的后勤、技术机构，纷纷“升格”，成立一批“中心”，导致形式上“早请示、晚汇报”成风，会议成风，而决策和经营环节增多，成本上升。

第三、名为“集团”，实际“集而不团”。集团对通过行政手段新吸纳的子报子刊，一时“食而不化”，既不能“予”也不能“取”，实际仍然是“体外循环”；对原有的子报子刊缺少整合，因此左手搏右手、陷入“多子不多福”的困惑。集团组建止于“物理组合”，有量的变化，但还没有“化学整合”，没有实现从内部组织到管理方式的质的改变，大多数报业集团组建后除了增加一个管理层级，所属各个报刊的宣传、发行、广告仍然是“三位一体”、“各自为政”，与社会上的单体报刊无甚区别。

中国报业集团组建处于初级阶段，新旧问题的积淀、交织、冲突在所难免，但如果改革不能深入，所面临的难题不能破解，那么，集团化改革就会成为一锅“夹生饭”，长而久之，正效应会逐渐消解，负效应会逐步扩大，这是与改革初衷背道而驰的。

“深度革命”“革”什么？

综上所述，中国报业集团需要尽快从初级阶段进入“深度革命”阶段。

一、重新定位——“我是谁，我能干什么，我想干什么？”

正如中国的“市”，上海、北京称“市”，一个十几万人口的县级小城也称“市”，常常让外国人搞不明白；如今中国的报业集团也千差万别，强者与弱者所具备的经济实力、品牌实力、人才实力、技术实力、发行实力的差距，有天壤之别。

大家都叫报业集团，但实际有国家级、省级、地市级、行业性、专业性集团之分，至于说到实力大小、“能干什么”，各个报业集团其实是很不一样的，存在多个等级。报业集团首先应当认清自身的性质和特点，条件和基础，定准位、站好位。你有再大的雄心、再大的目标，也要从实际出发，给自己订出阶段性的、脚踏实地的目标。

时至今日，报业已进入“大投入大产出，不投入不产出”的发展阶段。集团定位不准，发展战略就不准，投入方面就会出大问题。

二、制度创新——按照现代企业的规范要求，创新集团体制机制

组建报业集团，可以说有了一个现代企业的“外壳”，然而其核心竞争力的形成，有赖于体制机制的全面创新。

赋予报业集团的企业法人地位，是确立其市场经济主体地位的基本要求。与此同时，作为“企业法人”代表的集团领导者，要尽快走出“党政官员”的角色，向集团发展急需的媒体职业经理人转变。在集团运行的实践中总结和探索集团运作的经验与规律。

在体制改革方面，一个非常明确的政策导向是，将宣传和经营实现“两分开”，把广告、印刷、发行、传输等业务和其他经营性产业从原来的编辑环节、事业体制中剥离出来，转制为企业，面向市场，搞好经营，为壮大主业服务。因此，要采取切实的步骤，深化内部劳动、人事、分配制度改革，建立新的运行机制。“北青传媒”在香港上市，中青报业传媒发展有限公司注册成立，中国保险报社整体转制为股份制企业等等，则向人们昭示另外的突破途径。

相对而言，在机制创新方面，报业集团以市场为引导，可以施展的天空更为广阔。在与市场接轨的媒介革命浪潮中，报业集团尤其要着力于管理机制创新，建立科学、高效的决策机制，把握好、把握准“统”与“分”的关系，“统”出合力，“分”出活力。

三、组织再造——从需要出发建立组织架构，革除臃肿的管理机构

国外媒介集团大致有两种组织形态，一是职能型垂直结构，一是事业部型分权结构。前者按职能设立部门，形成若干个垂直管理系统，权力、责任集中在集团高层；后者是以集团与其所属的事业部之间的分权为特征的一种组织结构，各个事业部是独立核算、自负盈亏的利润中心。两者各有优缺点，关键在于根据自身实际，具体地创造性地加以运用。现在比较普遍的问题，是集团不管规模大小、需要不需要，机构搭建的架子过于庞大，管理人员过多，管理成本过大，对子报刊削权过多，导致各个事业的发展活力和整体经营效率下降。有鉴于此，应当强调吸收事业部型分权结构的长处，管理层级要合并“同类项”，大力“精兵简政”，集团对所属各类事业部，以资本为纽带，实行二级法人治理，尽可能地放权，让子报刊成为自主权充分、活力充盈的市场主体。

四、优势重构——着力于资源整合，扬长避短，创造新的发展优势

在我国，集团化发展报业的主要优势，一是组合的优势。集团将现有的资产、设备、技术、人力和信息资源等生产要素重新组合、合理配置和优化利用，集团高层重在规划发

展和资本运营，提高资本增量的再投入、再发展能力，追求资产增值的最大化。

二是报刊结构优化的优势。显然，报刊重复建设、定位雷同，同质竞争导致相互间经常“擦枪走火”，是集团不能长期容忍的，必然要通过结构创新实现差异化的错位竞争(决策要求是准确、快速、果断)，以此在多级市场、多个市场获利。

三是资源共享的优势。资源共享至少体现在新闻资源、管理资源、广告资源、采购资源、人力资源、培训资源、发行资源、印刷资源等八个方面，除了发行、印刷资源在本地共享，其他资源都可以在异地、全国甚至国际范围内共享，只有具备这种共享，报业集团才具备最大限度地扩大效益、节省成本的可能。

中国报业集团化有一个不为人注意的“负效应”，即原来就有的报业“各据山头”、市场分割的局面，因为大家都搞起集团，都忙着“争地盘”、搞扩张，而有所强化。中国报业集团目前最大的弊端之一，恰是集团内报纸过于集中一地，使资源的共享受到制约，也弱化了集团继续发展的动力与活力。当然，报业的跨省区发展，会引发一些矛盾和问题，需要有序、稳

妥地推进。

发展前瞻：从“集约”到跨“集约”

报业集团组建产生了良好的政治效果——由党报组建集团，加强了党对报纸工作的领导、加强了正确舆论的引导，可谓取得了阶段性的成果。但报业集团同时是从产业发展的角度，以资本运作、资本增值为目的的经济组织形式和经济体。目前各级政府对于所属报业集团国有资产的保值增值方面，尚没有明确的科学的考核指标体系，但长远来看，党和政府对报业集团发挥舆论主导作用进行考察的同时，会对集团的资产增值、产业发展提出目标、进行考核。真正强大的报业集团，不是自封的，不是外加的，而是要在市场竞争中产生出来的。总体而言，今后报业集团化的改革和发展，市场之手将会更加有力，市场在报业资源配置中的作用将成为主导，自身体制机制改革和创新率先突破的报业集团，在群雄逐鹿的报业市场打拼出来的胜者、强者，将成长为大型集团。它既可能是国家级的，也可能是省市级的或其他类型的。

在今天联合、整合成为潮流的时代，集团发展也不可单打独斗。默多克那么大的集团，在世界范围内也是到处寻求联合。集团与集团的联合，也是一条做大做强中国报业的现实之路。联合的方式，可以是“强强联合”，也可以是“强弱联合”。联合的最高形式，是并购。中央级的报业集团同省市级的报业集团，省市级报业集团同地市级的报业集团，是对手、也是可以优势互补、资源共享的合作伙伴。明智者善于把握趋势，借人之力发展自己；思想保守、偏于一隅，则可能丧失发展机遇。能否以开放的胸怀融入集团化的大潮，在纵向、横向联合中赢得发展先机，做大做强自己，对于大集团、小集团都是一个考验。

在报业集团未来的发展中，可能会上演更多的“强强联合”。实力都比较强大的报业集团，从共同的战略需要出发，进行紧密型的联合，超大规模地盘活资源。在这方面，《文汇报》与《新民晚报》共同组建文新集团、深圳特区报报业集团与深圳商报报业集团合并是一种形式，南方日报报业集团与光明日报报业集团2003年联合创办《新京报》也是一种形式。2004年11月，广州日报报业集团联手上海文广新闻传媒集团、北京青年报社，集广播、电视、报纸三大传统传媒的力量在上海推出《第一财经日报》，又是一种崭新的形式，因为它开启了中国报业集团跨地区并跨媒体经营之先河。在未来，报业集团“强强联合”将可能产生更多的形式、更多的范例，并最终在他们中产生中国的“多跨型”的、能够与国际传媒巨头对话与竞争的媒体巨人，创造中国报业的发展神话。

文章管理: mycddc (共计 4291 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章：报业集团

- 报业集团存在的问题及解决办法 (2006-11-14)
- 传统报业集团的转型之道 (2006-6-12)
- 我国报业集团发展从粗放型转向集约型 (2006-1-11)
- “做实”报业集团的八个问题 (2005-12-27)
- 抛绣球 美报业集团老二叫卖 (2005-11-25)

[>>更多](#)

中国报业集团需要“深度革命” 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名: 密码:

提交

重写

[关于CDDC](#)◆[联系CDDC](#)◆[投稿信箱](#)◆[会员注册](#)◆[版权声明](#)◆[隐私条款](#)◆[网站律师](#)◆[CDDC服务](#)◆[技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆[MSC Status Organization](#)◆[中国新闻研究中心](#)◆[版权所有](#)◆[不得转载](#)◆[Copyright](#) © 2001--2009 [www.cddc.net](#)
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.