

## ■ 浅析报业经营改革中的四次边缘突破

2002-01-01

作者： 张志安

关键词： 复旦2 新闻学 媒介体制 报业经营 媒介体制 | 阅读： 261次 |

【内容摘要】本文试图通过分析改革开放以来报业经营改革中的四次边缘突破行为，来反映媒介发展与管理体制之间的互动过程，以及媒介经营变革背后的制度创新；并初步总结报业经营改革中边缘突破行为的特点，分析其产生成因，探索起操作策略，预测其发展前景。

【关键词】新闻学 媒介体制 报业经营 媒介体制

改革开放20多年来，中国报业的改革作为媒介改革的重要组成，见证了新闻媒介从体制、采编到经营等三大领域的变革：从靠政府供给的计划机制向自主经营的市场机制，从完全的事业属性到“事业单位、企业化管理”，从以传者为中心的定位向以受者为中心，从重视采编忽视经营到社会效益经济效益并重。总体看来，这种来之不易的变革没有改变报业的国有属性和其宏观管理机制，报业受政府、党和行业管理的体制没有根本改变。与管理体制、内容采编相比，经营管理中的变革最为明显。

众所周知，报业经营管理涉及广告经营、发行经营、资本经营、印务经营等多个方面。中国报业的蓬勃发展，从管理体制和政策层面到广告发行等操作层面，都有过不同程度具有创新意义的突破。处于特定的政治、经济环境中，在政策未明或者不允许而又迫切需要发展的情境下，这些突破起先多采取边缘性的试探策略在作为个体的媒介内部发生，突破后形成的良好效应直接推动或加速了报业在该领域经营改革的进程。总结和分析改革开放20多年来报业经营中重要的边缘突破，有助于我们了解中国媒介的改革历程，也给今后媒介经营尤其是报业经营改革提供借鉴和启示。

### 一、报业经营改革中的四次边缘突破

#### 1、广告经营的突破：1979年、《解放日报》

1957年之后的二十多年里，中国报业的财政体制以政府供给为主导，报业属于国家机关，财政拨款是报业生存的主要经济来源。全国仅《人民日报》、《解放日报》、《文汇报》等少数大报依靠发行收入做到日常收支的基本平衡。多数报纸依靠发行收入不能自给自足，财政体制只能以供给制为主导。

1979年1月28日，《解放日报》在其二版和三版下端刊登了两条通栏广告。当时，刊登广告的直接动机只是为了弥补春节期间没有照例缩版带来的损失，没有意识到此举将会产生的重大意义。(1)广告刊登后，引起社会各界强烈反响，新闻界众说纷纭褒贬有之，连该报直接主管单位上海市委宣传部也不置可否。当时，对属于国有机构属性、党的宣传工具的报纸是否适合刊登广告，终究还是敏感且不确定的话题。因此，通栏广告的刊登看起来似乎缺乏报社领导主动寻求突破的意识，但这个行为本身在当时环境下具备边缘突破的色彩。

从内部看，《解放日报》刊登广告的动力是考虑经济效益的需要；从外部看，则是新闻媒介走市场化道路的趋势已崭露头角。1978年，财政部批准了《人民日报》等八家新闻单位施行企业化管理的报告，根据政策，这些单位可从经营收入中提取一定比例用于增加员工收入和福利，改善媒介自身的条件。“事业单位、企业化管理”政策的实行，是媒介包括报纸从完全的计划运作转向市场运作的重要转折，也在很大程度上给报纸恢复刊登广告创造了先机。

#### 2、发行经营的突破：1985年 《洛阳日报》

很长时间内，中国报业发行采取“邮发合一”即依靠邮政的发行渠道，报社将发行工作完全委托给邮局，邮政和发报同时。随着经济体制的改革和报业经营意识的增强，单纯的邮发暴露出诸多缺点，如环节多、速度慢、媒介与受众缺乏沟通、不利于控制成本等。1985年，《洛阳日报》率先宣布打破邮发渠道的“垄断”，第一个大胆走自办发行的道路。实践证明，自办发行对报社经营大有裨益，成效显著：报纸投递时间缩短，比邮发快2个小时；发行成本明显降低，年平均只需原来的18%；报款回收迅速提高，发行量不断增长，年增长率超过10%。(2)

《洛阳日报》发行经营的边缘突破，虽然在打破垄断的意义上具有创新性和冒险性，但在政策上实际没有太大风险。一则发行经营离政府重点控制的产权管理和内容管理相对较远，二则发行改革后的经济效益再次推动媒介市场化进程。第二年，26家报社参加召开了首次部分城市报纸自办发行工作座谈会，对自办发行的做法予以肯定。报业发行经营的改革，加快促使报业与政府财政“断奶”的体制改革，适应新闻市场的激烈竞争，其显著的成效引得其他报纸效仿。经过10多年的实践，报业发行经营正形成适合国情的多种发行所有制、多种发行方式并存的多渠道发行格局。

#### 3、经营机制的突破：1994年 《金华日报》

计划经济体制下，报业的管理方式和领导体制以服务宣传为主，侧重总编辑负责制或社长、总编辑分工负责制，存在重内容而轻经营的缺陷。80年代中后期以来，传统的报业管理方式和领导体制也面临改革，各种形式的领导体制在实践中

请输入您要搜索的关键词



jin 文章 jin 动态

SEARCH >>

■ 上一篇 PREVIOUS

MORE >>

- 参与式影像与参与式传播

作者：韩鸿 | 1900-01-01

1999年，世界银行调查每天生活水准不足1美元的6万名贫民，影响他们发展的最大障碍是什么。回答不是食品、住房或医疗卫生，而是自我发声的渠道。[1]如何在媒介生态的建设中，给弱势群体尤其是农村弱势群体一种声音，……

■ 下一篇 NEXT

MORE >>

- 四大传媒上市公司资本结构、财务和

作者：高宗仁 | 2002-01-25

(节选)一、股本结构 (一)东方明珠该公司于1994年由上海广播电视发展总公司、上海电视台、上海人民广播电台和上海每周广播电视报组建、成立(已成立的子公司有“东方明珠出租汽车公司”，即将成立的子公司有“东……

■ 动态 NEWS

MORE >>

- 赵月枝教授获批长江学者讲座教 2009-10-18
- 国际青年影像季2009-2010 2009-10-18
- 2009互动电视(中国)峰会通告 2009-10-18
- 首届中国少数民族地区信息传播 2009-10-13
- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03

被探索、应用，其中尤以《羊城晚报》率先实行社长领导下的总编辑、总经理分工负责制成为众多报社效仿的典型。然而，这些改革基本上只解决报业领导管理体制，而对报业的经营机制很少改革。

随着经济体制改革的不断深化，报业也出现了公有制前提下新的经营机制和模式。1994年10月，作为中共金华市委机关报的《金华日报》率先进行股份制改造。股份制在《金华日报》的实施，最大创新之处是实现报业编辑部门与广告、发行等经营部门的剥离，编辑部门负责报纸内容采编，提高新闻质量，分离出来的经营部门，按照现代企业制度组建新闻发展总公司。公司董事长任命总经理，由其负责经营管理。改造后的该报，将新闻发展总公司分为三大块：国有资产占总股份10.77%，集体资产占69.23%，个人资产占20%。该报的股份制经营取得了成功，运行3年后，报纸发行量提高、报社资产增殖和员工收入增长。以此为代表的报业经营机制的边缘突破，催生了其他不同形式的新的经营机制出现，如《成都商报》的委托制经营、《购物导报》的合伙制经营、《华商报》的合作制经营等。<sup>(3)</sup>其中，有的未必完全符合国家有关政策，但并未受到严重的政策阻挠，这对报业经营改革来说利大于弊。

#### 4、资本经营的突破：1999年 《成都商报》

以1996年广州日报报业集团率先成立为起点，北京、上海、成都等地的强势报纸纷纷走上集团化道路，报业也开始走近资本市场，寻求规模扩张、创收增利的新途径。然而，根据国家对媒介属性和管理体制的政策，报业与资本联姻属敏感领域，且对媒介不能完全、直接的上市有明确规定。

1999年，《成都商报》率先吃下第一只“螃蟹”，通过其控股的成都博瑞投资有限责任公司，用5000多万元收购上市公司四川电器原大股东的大部份股份。此举让四川电器的股价从13元左右扶摇直上，升至25-26元，创下该股上市5年多来的最佳战绩。《成都商报》收购四川电器，采用了资本运营中借壳上市的策略，实现了报业资本经营的边缘突破。此前，虽然广告、发行等经营领域已有上市公司涉足，但我国证券市场的有关规定未变：上市公司主业暂不能涉及报纸出版、广播电视节目编播等。

报业的资本经营给报业的快速扩张提供了强大的资本后盾，使其规模扩大，有利于降低企业单位成本，实现规模经济，增强报业与国际传媒的竞争力。虽然有政策风险，以《成都商报》为代表的报业资本经营的大胆突破，并未遭遇政府管理机构的批评和禁止。此次边缘突破为报业以及其他传媒的资本经营打下坚实基础，也引起其他报纸积极参与资本运作。2001年，上海强生(600662)斥资1.6亿发起组建上海强生传媒创业投资有限公司，经营范围为传媒的股权投资和经营、宽带网络的投资和经营、纸制媒体的发行、多媒体的广告经营等。巴士股份(600741)与《上海商报》共同组建上海商报文化发展有限公司，“巴士股份”持有《上海商报》五成权益，《上海商报》也实现借壳上市。需要强调的是，我国报业既承担着国有资本保值、增值的经济使命，又承担着党和人民的喉舌的社会责任，实施资本经营的根本目的是通过资本收益来实现社会效益。<sup>(4)</sup>

### 二、报业经营四次边缘突破的特点

报业经营领域的四次边缘突破，由边缘到中心，逐步深入、不断推进。广告和发行经营的突破确立了报业的经济属性，促使报业从“供给型”的行政机构向“自给自足”的市场化经营方向发展，经营体制和资本经营的突破则促使报业从旧的行政管理体制转变成现代企业经营管理体制。

#### 1、边缘突破集中在经营机制的变革，而采编运行和宏观管理体制基本未变。

归根结底，中国的报业经营领域从广告、发行到资本运作和管理体制的边缘突破，均发生在媒介的经营层面，或与经营相关的内部管理机制。涉及媒介所有制属性的宏观管理体制，以及新闻采、编的内容管理没有根本性的突破。期间，即使核心层面也有过少数的突破尝试，最终因未能在体制和政策内求得生存空间而夭折。

中国的报业具有政治上和经济上的双重属性，社会效益和经济效益的双重责任不能动摇。因此，报业经营领域中的边缘突破，没有因经济效益的提高而导致社会效益的下降。作为党和人民的“喉舌”，报纸依然把维护稳定、引导舆论的社会效益放在创收增利的经济效益之上。实质上，报业经营的边缘突破是在政策未明的不确定环境下进行的体制外探索，经过体制认可和普遍推行的发展过程后，与体制内政策重新合流的过程。有学者认为，中国的媒介制度改革是有局限性的改革，是体制外更是体制内的改革。媒介体制最终由政治体制决定，任何媒介机构和媒介从业者都不会进行全面的制度改革，因此，宏观的管理制度基本未变，采编的运作制度变动有限。值得高兴的是，媒介经营改革“不变中的变”，足以推进媒介从计划走向市场、从封闭走向开放。<sup>(5)</sup>

#### 2、边缘突破的过程由简到繁、由易到难、由内部到外部，且与经济改革同步。

综观四次报业改革的边缘突破，比较下这四个领域突破间的差异和关联，可以看出媒介改革由简到繁、由易到难、由内部到外部的过程。具体来说，从广告经营到发行经营的突破，反映了媒介从计划机制转向市场机制的迫切需求。由于1956年社会主义计划经济体制改造完成前的很长时间内，报业刊登广告属正常现象，有了这个历史基础，恢复刊登广告操作上就比较容易。而1985年的发行经营的突破和1994年的经营体制的突破，无论从观念或者实践上，较之广告经营突破实施难度都要大些。至于现在最近实行的资本经营，更属于市场经济推进到一定阶段愈加复杂化的经营突破。

此外，边缘突破由浅入深、由内到外的过程也相当明显。广告和发行经营的突破，尚属媒介内部的经营领域，对经济效益的影响比较直接；而以股份制改革为代表的经营机制的突破，涉及到媒介管理和经营体制的深层面，经营权的剥离对编辑部门的内容管理产生重要影响；资本经营的突破则把媒介经营的视野从媒介内部延伸到媒介之外的资本市场，让媒

介借助资本力量谋求更广阔的发展空间。另外，媒介制度的改革遵循国有企业改革的模式，也遵循经济发展的规律，如从沿海中心城市向内陆边远地区扩散，从经营层面向采编及宏观管理层面扩散。毫无疑问，以报业经营为代表的媒介经营改革是与中国媒介体制改革的缩影，也是中国20多年来政治和经济体制改革的结果，可谓“与时俱进”。

3、边缘突破是媒介机构或从业者自下而上和新闻管理机构自上而下“审慎”联动的结果。

报业经营改革的边缘突破有明显的渐进色彩，其边缘性本身说明突破是调整式而非革新式的。政治制度和政治环境的多变性增加了媒介经营改革的风险，出于自我利益保护的考虑，作为个体的媒介人或媒介机构，尝试边缘突破措施时没有采取大幅度“跃进式”的制度创新，只能采用相对稳妥的方式进行经营创新。按照经济学中效益最大化理论来解释，媒介从业者和媒介机构从切实的媒介发展需要出发，采用边缘突破的形式，先行获得经营管理上的创新发展。这种突破从源头来讲，是个人或机构自身利益驱动的结果。

媒介实施边缘突破的初期，政府和新闻管理机构多半先静观其变，会根据一段时间（短则数月、长则数年）的效果，通过统一文件、领导讲话等形式自上而下地发布意见、作出决策，或肯定、接受，或修正、调整，或禁止、批评。如《洛阳日报》自办发行的经验经《中国新闻年鉴》正面介绍，标志着自办发行受到官方鼓励。面临边缘突破政策风险和明显成效间的矛盾，主管机构多以经济效益和社会效益作为评估的两大因素：凡既保持了媒介宣传责任又提高了媒介经济利益的突破行为，应该被鼓励和推行，而危害到媒介内容采编和管理体制的突破，则容易被批评和禁止。

值得一提，有两个耐人寻味的现象。一、媒介管理机构上下级之间意见的不统一，给边缘突破创造了生存的空间。由于我国媒介管理体制采取中央级报纸归中宣部管，而省市级党报主要归地方政府和党委宣传部管，两者之间虽有上下级关系，但实际情况中也有上下矛盾的空隙。有时候，媒介直接领导机关的态度是影响“上下互动”结果的关键。如《金华日报》的股份制经营改革取得成功，中央主管部门领导明确表态反对，而金华市委和浙江省委领导支持，最终该报没有受到事后追惩和行政的停止命令；二、媒介管理机构为谨慎而采取观望的迟缓策略也会给边缘突破创造发展空间。有时，主管部门出于慎重考虑没有发表意见而持观望态势，这种策略容易给边缘突破创造继续推进的机遇。如《成都商报》资本经营举措出台后，中央主管部门就没有明确支持或反对，给其他媒介继续尝试资本运作保留了空间。(6)

可见，媒介的边缘突破的路径是先自下而上、后自上而下的“联动”过程。媒介机构为追求实时利益而自发突破，媒介管理机构为维护根本利益而作出反应，媒介的边缘突破最终在管理部门保留的有限创新空间中获得认可或否决。边缘突破导致媒介从业者和媒介机构与新闻主管单位和新闻体制之间的联动，这种联动相互制约和相互影响，并非简单、机械的因果关系。某种意义上说，处于被动地位的媒介机构在突破中参与新机制和新规则的设计和拟订，灵活地将革新观念植入官方的意识形态，而处于主动地位的管理机构在反馈时反倒成为被影响的对象，被动地给予合理化和正当化的政策许可。(7)

4、边缘突破的产生动因与媒介的自身发展要求和地域性经济状况密切相关。

分析报业经营的边缘突破行为时，不难发现，突破的最初冲动来自媒介在当时背景下迫切发展和自我改革的需要，内部的压力越大，改革的动力也越大。如《解放日报》因春节不缩版为避免经济损失才刊登广告，《洛阳日报》因对单纯“邮发合一”的发行效率不满意而尝试自办发行，《金华日报》也是为解决旧体制和新形势之间的矛盾，才敢在敏感的媒介管理和经营机制上实行股份制改革。有时候，具有冒险性的边缘突破能否最终付诸行动与媒介管理者的眼光和勇气也直接相关。据悉，负责操作《成都商报》借壳上市的总编何华章经常告诫同事“在外”别招摇，“在内”却大胆革新，即使担心着政府风险，也仍然将《成都商报》很大程度上按照资本运营的规则进行管理。

一般来说，报纸的发展水平与经济发展水平基本相当，报业的边缘突破与所在城市的经济状况、开放程度密切相关。从体制上看，报业从计划转向经济体制的转折来自《人民日报》等北京媒体的创举；从广告经营的突破看，文革后的第一个报纸广告和电台广告都于1979年1-3月间出现在上海，两个月后，广东和北京媒体也相继推出广告，其他沿海城市和内陆地区才陆续效仿；“社长领导下的总编辑、总经理负责制”最早由广州的《羊城晚报》大胆建立，而打破报纸版面限制规定最早自行扩版的报纸也是上海的《新民晚报》、《解放日报》和广州的《广州日报》、《羊城晚报》。《金华日报》率先进行的内部股份制改革，看起来发生在中小城市，但其良好的经济环境不容忽视，毗邻的温州市既是中国股份制的发祥地也是我国股份制经济的代表地。

不同的经济状况影响着报业经营改革的不同要求和不同速度，不同地区的媒介面临相似环境尝试边缘突破的成本和潜在收益大不相同，因而，其进行改革的动力大小也不同。一般来说，媒介尤其是报业经营制度的创新呈现出由经济中心城市向较发达的沿海城市，再向内陆城市发展的渐进趋势。

三、对报业经营边缘突破的前景预测

在中国的媒介改革进程中，报业经营的边缘突破成为传统媒介尝试边缘突破的最活跃因素和推动力。报业从政府统办统发到“事业单位、企业化管理”的转变乃至到信息产业的确立，体现着经济改革对整个报业发展理念的更新，同时，报业也最鲜明地体现出媒介经营改革与经济体制改革的互动历程。(8)据笔者分析，报业在相当长时期内，潜在的突破将不再如上述四次边缘突破那么富有创新意义，更多将在经营、采编以及管理机制上做局部调整和突破。当前，有必要结合两个重要因素对报业经营的边缘突破做点前景预测。

一是互联网的冲击。总体来说，网络媒体的作用日益受到重视，我国报纸开办电子版比较普遍，而报业的网上经营尚处

于初步探索阶段。有专家预见，报业网上经营也会有不少突破，如现行政策对特定媒介的经营范围有明确规定，报业是否会利用网络平台从事跨媒体经营，把触角延伸至电视和广播？此外，在提供关于新闻的信息服务、利用网络突破传统新闻采编的来源限制和内容限制等方面，也有突破的空间。因网络传播有发布起点低、可控性差、过度开放和自由等缺点，对传统媒介发布正面新闻为主、引导舆论的宣传使命形成严峻挑战。高科技发展和互联网的普及给政府管理新闻内容、监控信息环境增加了难度。现行报业的采编机制和内容管理，或许也将出现新的突破，如在跨媒体进程中为其网上经营争取部分类别新闻的采集和发布权。

二是中国入世的挑战。入世后，中国报业面临媒介市场的逐步开放，将愈加深入地融进全球化的竞争格局。在保证报业政府控股的前提下，其多元化经营也拥有了更大的空间。在入世涉及新闻出版的承诺中，涉及分销服务方面，将在3年内逐步向外国服务提供者放开在国内市场的书报刊批发零售业务；报业集团的新闻宣传部门经批准，可在新闻出版广播影视部门融资，其经营部门经批准可以有有限责任公司或股份有限公司的形式，由集团控股，吸收国有大型企事业单位的资金，投资方不参与宣传业务和经营管理；发行集团经批准可吸收国有资本、非国有资本和境外资本，由本集团控股<sup>⑩</sup>。今年初，有关部门负责人强调我国新闻媒体由国家经营，不吸收外资和私人资本，但会探索建立探索建立“保证正确导向，富有经营活力的微观运行机制”。笔者以为，报业在“微观运行机制”尤其是广告、发行、印务、跨媒体经营方面，突破的空间实际上要比政策暂时允许的大，有远见的报业经营管理者可做尝试。

注释：

- (1) 参见贾亦凡《当代中国新闻史上的丰碑—解放日报率先恢复商品广告的前前后后》，《新闻记者》，1994年第8期；
- (2) 参见唐绪军《报业经济与报业经营》，第330-331页，新华出版社，1999年3月版；
- (3) 参见唐绪军《报业经济与报业经营》，第259-263页，同上；
- (4) 参见颜伟《重视传媒业资本经营中的误区》，《新闻实践》，2001年第9期；
- (5) 参见陈怀林《九十年代中国传媒的制度演变》，《二十一世纪》，1999年6月；
- (6) 参见曹鹏《组建报业集团过程中存在的问题与限制》，详见五洲传媒网：<http://www.cn5c.com/cicc/b/gl/bg1-06.htm>
- (7) 参见潘忠党《新闻改革与新闻体制的改造—我国新闻改革实践的传播社会学之探讨》，《新闻与传播研究》，1997年3月；
- (8) 参见陈桂兰、章平《试析经济体制改革与报业经营改革的互动》，《新闻界》，1999年第2期；
- (9) 参见陈怀林《经济利益驱动下的中国传媒制度变革—以报业为案例》，《中国传媒新论》，太平洋世纪出版社，1998年出版；
- (10) 参见《中国官员细谈新闻事业改革》，中新社 2001年1月16日，详见新浪网：<http://finance.sina.com.cn/g/20020116/164599.html>

（责任编辑：）

收藏本文

； 打印本页 ； 关闭窗口 ；

读者留言

用户名:  \* 密码:  (游客) 请在用户名处输入化名, 无需密码

邮箱:  \* 游客发言需提交邮箱

效验码:  \* 请输入: 7403

发表评论 评论内容: 不能超过250字, 需审核后才会公布, 请自觉遵守互联网相关政策法规。

▲ 返回首页



© 2001-2009 中华传媒网版权所有 京ICP061016

Copyright © 2001-2009 MediaChina.net All Rights Reserved