

■ 国有广电传媒集团的产业链接和品牌运营

——上海文广新闻传媒集团总裁黎瑞刚访谈录

2004-09-28

作者：李 岚

关键词：传媒集团 产业链接 品牌运营 上海文广新闻 黎瑞刚 访谈录 | 阅读：241次 |

上海文广新闻传媒集团在企业化运作实践方面领先一步。黎瑞刚2002年10月接手该集团总裁后，率先提出资源整合、品牌运营、产业链接、市场内驱、合作共赢的战略思想。2003年，黎被英文《亚洲电视》(TELEVISION ASIA)杂志评为未来一年最值得关注的亚洲电视行业风云人物及英文《亚洲媒体》(ASIAN MEDIA JOURNAL)杂志的封面人物。致力于广电产业研究的李岚博士就广电集团产业化运营对黎进行了专访。

黎瑞刚总裁在文广新闻集团如何实现集权化管理下的资源共享，创造以启动品牌为首要任务，以财务、用人等资源整合为主要内容的新机制，以及如何保证一个健康的现金流、向做主业、做内容的默多克式的传媒集团的目标迈进等理念与实践方面，对业界不无启迪。

广电传媒集团不可能一下子成长为现代企业

李岚：我2001年到上海调研时，当时的文广集团一再坚持自己是一个事业集团，实际上它就是一个事业集团。现在像湖南广电集团等等已经提出要做成一个跨地域、跨行业的传媒企业集团。我感觉到我们现在的传媒集团，不是说马上就能转变成为一个企业集团，而是正在向企业集团过渡。您就目前这种过渡或转型期的状态有什么看法和评价？

黎瑞刚：我认为要客观地看待这个问题。我觉得在目前这种状态下，事业型向企业型转变要克服的困难还是相当多，内外部环境还有许多不成熟的地方。第一个方面，就是媒体的定位问题。如果说你是一个公司企业，无论是上市公司还是一般公司，目标总是经济效益的最大化。我们说媒体可以成为特殊企业，但如何处理好社会效益与经济效益的关系，如何处理产业与公益的关系，是亟待破解的课题。但我认为这个题目可以解开的，关键在于观念转变、制度安排和管理层培育。第二，再从体制上来说，到目前为止，我们传媒集团也没有完成像一般国有企业国家资产授权经营的模式。另外，对于传媒集团多占用的频道、频率资源，也应该有个说法，这些资源应该是国有，然后由政府主管部门授权传媒企业经营，就象电信、移动电话行业一样。第三，从法制环境看，媒体是有特殊性的，但它一旦进入市场，它必须适应公司法 and 一般市场原则，如何健全传媒的相应法制环境，包括事业转企业的许多配套政策，我们还有许多工作要做。第四，从我们这些传媒集团来看，内部的机制和组织架构，还面临着许多挑战，传统的行政管理模式和部门机构必然会与以市场为导向的集团产业发展发生碰撞。第五，还有经营管理者定位的问题，象我们这样的人，离真正的企业家还差距很远。中国的传媒要从事业转向企业，还需要培育和涌现一批传媒的职业经理人。作为一个职业经理人，还是作为政府行政级别中的官员，角色不同有时候会决定你所作的决策是不一样的。如果你是一个职业经理人的话，你就会考虑你所运营的企业投资，考虑投资的效益，考虑成本，更注重企业的中长期投资、中长期发展，你不能说我今天做完后我就不管了，这就是一个职业经理人所要做的事情。市场也会有一套机制来监督你，确保你的决策符合股东的意志。但是如果你只是作为一个官员，任期内政绩的诱导就很突出，如果没有足够有效的监督和考评机制，我可以抛弃长远的很多利益，来维护我干的这段工作的亮点，而且我只要对我的上级负责，市场是次要的。因此，中国的传媒集团不可能一下子成长为一个现代企业。我对这些问题的看法是比较保守的，但并不悲观，我认为尽管难，但路还是走得通的。

李岚：据我观察，有些人对你们的文广新闻传媒集团和文广集团分不清楚，就像很多人把湖南电广传媒和湖南广电集团分不清一样，这个现象值得讨论。当然我知道这个文广新闻传媒跟您讲的一样，就像北京的北广传媒一样，而文广集团实际上纯粹是一个事业集团，你们是它下面的一个比较大型的子集团，那么我现在想了解一下，你们跟文广集团的关系是怎样协调的？

黎瑞刚：这个事情说起来又简单又复杂。上海的广电有这么几层关系，首先是局和集团，文广局是政府的一个部门，是广电局和文化局整合而成的部门，代表政府行使管理职能。比如说市场监管整顿啊，行政管理审批、市场准入等，同时它也是国家广电总局和文化部的地方行业管理下属。文广集团是政企、政事分离，管办分离的产物，它的总资产将近150亿，它包括很多方面，最大的一块在文广新闻传媒集团，资产规模110多亿。文广集团的控制范围除了我们传媒集团以外，另外还有电影集团、上海大剧院总公司，还有东方明珠等。到目前为止，这种结构还是处于改革过程中的，还在摸索当中的。如何按照现代企业的法人治理结构和产权关系，设计运作模式，还有待努力。当然，还有一个技术性的问题，这在全国媒体集团中都存在，那就是我们的这些名字都不象品牌，不象企业，而象政府部门，行政痕迹浓，相互混淆，市场概念不清晰，特征与标识不明显，而且都有狭隘的地域性。

高度集权化管理下资源共享，同时激发下属业务单元的活力

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 >>

• 品牌文化力是锻造强势传媒的利器

作者：刘长乐 | 2004-09-28

如果我们对身边的生活稍加留意，就会发现各种各样的品牌顽强而固执地包围着所有的人。在新的世纪里，国家与国家间的竞争，已经表现为各国企业间的竞争，而是企业竞争的胜负，决定于品牌与品牌间的强弱。对于企业……

■ 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

李岚：您曾经在美国做过一段访问学者，还考察过GE（美国通用公司），那么您觉得从GE学到的最有效的管理办法和经验是什么？

黎瑞刚：我在美国考察是在2001到2002年，我在美国纽约的哥伦比亚大学学习、听课，也与很多教授或者一些搞管理的人交流，后来我也去美国一些较大的媒体去考察、访问、短暂工作，我看到的媒体可能是比较大型的媒体，比较专业的媒体。我当时就觉得中国的媒体与海外媒体之间的差距非常大，在微观上有很多东西是很值得去学习的。所以回来以后，我确实和管理等方面做了一些调整，收效也是有的。现在我考虑的比较多问题，就是集权和分权的问题。因为作为一个集团的管理者，手底下有很多机构，产业结构是非常复杂的，但到底怎么来管？我们这些媒体虽然赢利能力很强，但原来实际是一个机关，机关化的管理就是比较集权化的管理，采用层层报批，层层批准，从企业的经营管理效率上来说也偏低。当时我有这样一个想法，就是要分权，要把我的部分权力下放，所以从2002年底到2003年这段时间，一直在做一系列调整。比如说公司化改革，扩大它们的自主权，让它们相对独立运行。这有点象国有企业改革的扩大企业自主权的改革和增量改革。但是这种尝试是在一种很小心、很谨慎的状态下进行的，因为当时我对整个的发展趋势还在观察中。2003年下半年，我参加了中组部在美国GE举办的“中国高级管理人员培训班”（CHINA CEO PROGRAM）。GE给我一个很大的启示就是，GE这么大的一个集团，拥有那么多大跨度的产业部门，管理模式并非我们所说的那种非常垂直的模式，而是一种类似矩阵式的模式，它既有统一管理的职能平台，同时底下又有很多充满活力和自主性的业务单元，所以GE是在创造一种在集权与分权之间制衡的模式。当然，我知道GE现在也还在继续探索和反思。对一个企业来讲，任何一种管控模式和组织架构，都是与它当时的战略目标和市场环境互为因果的。在管理方面，GE给我另一个很强烈的感觉就是，它非常重视在财务方面现金流的管理，所谓集权，很重要的一个方面是体现在财务管理制度的执行，尤其是资金的调度和现金流的管理，让资金在整个集团里用活。另外，我认为，集团化整合之后，还有一个资源调度和共享的问题。我举个比较简单的例子，搞一个演唱会，我们请歌手来上海演唱，演唱结束之后，那歌手就会走掉。但如果当时我们签一个协议，当然前提是他来参加演唱会，同时我还要求他成为一个游戏节目的嘉宾，再参加一个谈话节目，成为一个谈话节目的嘉宾，然后他会参加一个电台的直播节目，还有网络、娱乐新闻，把这些资源整合起来，不至于割裂，这样这个歌手的资源就得到了最大程度的开发，整个集团从广播到电视，从新闻到娱乐，从专题到晚会，都开掘出来，一次成本，多次利润。这种做法我们以前是没有的，都是做到哪里算哪里，现在这种观念是越来越强烈了。2003年我们所做的事情，简单地讲，就是在整个集团内部首先是做了一个市场发动，原来大家都没有这种意识，就以为反正大家就是做做节目嘛，用不着考虑什么市场、资源。

靠品牌经营和职能管控来整合和激活下属各业务单元

李岚：现在的文广传媒下面有11个电视频道，再加上其他媒体，是媒体非常多的传媒集团。那么我想问一下，作为一个传媒集团，它的内部的管理机制是怎么样的？是让它们各行其事，集团只是做一个行政的管理，还是它本身应该有一些包括财务、用人或者其他的资源整合机制？这个机制是怎么样的？集团又是怎么样能保证它的效率呢？

黎瑞刚：我们集团现在虽然是事业集团，但集团内部的管理是靠企业的报表，探索企业的管理模式。对于内部管理和资源整合，我的思路是首先要启动品牌，一个品牌拉动整个产业链，或者是一个产业的团组来做这个事情。拿第一财经举例，我把原来上海电视台财经频道和东方广播电台的财经频率合并成一个品牌，也就是第一财经。品牌起来以后，它下面就会有一个频道、一个频率，现在报纸也在筹备。而且我们跟海外的专业机构正在谈指数方面的合作，准备要出第一财经的证券和行业指数产品，做成中国的媒体指数。这个模式就是，第一财经在它的品牌下面有一个产业链，有广播电视等大众媒体，也有咨询延伸产品，由此形成财经传媒团组或板块。其他的比如说体育，我们将来也会启动一个品牌，原来我们只有一个电视频道，那么现在不是买了一些版权吗，像中超、像CBA的版权，还有一些海外的版权也正在购买当中，所有的版权的经营也是相对独立的一块，它不光做播出，做转播，它还做版权的开发。另外，我们在体育平面媒体和赛事开发方面也有所考虑。

李岚：就是通过启动品牌来联结各业务单元，如果只是行政性地要大家进行整合，大家很难接受，都不知道到底要干什么？但是如果靠做品牌做内容来带动，大家就能自觉地融合。

黎瑞刚：对，把各个业务单元的资源调动整合起来后，我要做的就是加强职能部门的管理。我有一个概念就是，我想打造的不是一个混合舰队，或者说一个松散的联合体，我想做一个航空母舰，有一个资源平台，一个职能支撑管控的平台，所有的飞机，也就是那些业务单元，或者事业部，都在这个平台之上起落。这个平台其实就是一个管理平台，有财务的平台，有节目资源、资料共享的平台，有人力资源的平台，有技术的平台，有法务的平台，通过职能部门的提升来打造这个平台。那么这就涉及到企业整个架构的下一步的模式，我这估计得经过一两年的调整。我们会聘请一些咨询公司进入到集团内部，进行组织架构的咨询。

李岚：现在我又要提到第一财经的例子，上海电视台财经频道和东方电台的财经频率实现了一个品牌的整合和共享。我一直在想，在资源共享的同时它们之间会不会有一些矛盾或者是一些问题，现在是如何实现这样的协调？

黎瑞刚：广播和电视确实有不同运作规律，但资源整合是集团化的必然。第一是节目资源，我在海外考察，他们的广播更多的是编辑，基本上没有记者，主要靠整合外来的信源。在第一财经，电视和广播的新闻系统是共享的，今后第一财经报纸的内容资源也会与他们共享，信源更丰富，但成本会下降。第二是人力资源，人才，包括管理层，也可以打通，

比如，我们跟CNBC有些节目合作，有些节目在海外播出，需要用英语主持，这些英语主持人有的就来自广播。第三是经营资源，就是能不能把广播和电视广告捆绑起来，打包销售。第四还有技术资源的协调，等等。我这里举的只是一些侧面，其实还有很多，关键是看公司运营的需要，对成本控制的需要，这是市场的要求。内部这种整合的动力，一是对外开疆拓土的整合突破力，二是内部营运成本的降低，少重复建设。

建立电视剧产业链，不仅买卖电视剧，还要制作电视剧

李岚：这个合作模式还是可以的，因为它是互补的，这样的话就比较有意义一些。文广传媒集团内部整合还涉及到了节目营销中心的问题，在传媒集团成立以前，各个台是自己买卖节目。这个集团节目营销中心成立以后，它有一些职能，比如说跟电视剧有关的业务被并到中心里面，与以往分散相比具有一定的优势。但我了解到由于它也存在了一些问题，现在要采用一种更好的方式来解决它，那它的问题是在什么地方呢？有什么解决措施呢？

黎瑞刚：当初组建集团的时候成立这个节目营销中心，就是想让它做两个方面的工作，一方面是电视剧的采购，因为它集中了以后，减少无序的内部竞争与内耗，可以降低采购成本，维护集团的整体利益；第二是希望它做营销，希望它把集团生产的节目能够销售出去，赚取广告之外的版权发行收入。但实际上在运作之后，它只是通过垄断的优势，统一限价，压低了采购成本，站在集团的立场，这有一定好处，但这也是双刃剑。我认为，偏离市场规律而过分压低价格对这个市场并没有好处，因为难以激活市场，发育市场。同时，更重要的问题是，中心在版权营销方面的工作基本上是缺失的，因为它所有的经营点、兴奋点、兴趣点是在于购，而不在于销。这是职能设计的问题。所以干脆我们就调整，节目营销中心把主要精力放到电视剧上面去，因为接下来我们要打造电视剧这个产业。原来我们的集团是不生产电视剧的，主要是买，或者参与制作。我认为，我们应该生产电视剧，建立电视剧的产业链，所以我们会建立电视剧的整个产业板块，有电视剧采购中心，有电视剧的生产部门，有电视剧的播放平台，有电视剧的营销发行网络，甚至还有一些电视剧的演员培训班，形成电视剧的产业基地。不仅要制作电视剧，还要生产动画片、电视电影等其他品种。这样我们就可以把版权营销职能从这个中心里面剥离出来。

李岚：再成立营销公司。

黎瑞刚：对，成立一个集团营销公司，它代理集团各个部门的节目销售，运用一些市场化的手段，把节目销售出去，甚至还可以代理别人发行节目。

保证一个健康的现金流

李岚：2003年文广传媒有几个大手笔，包括中超六年转播权1.8亿，还有第一财经投资差不多1亿，东方卫视投资也是2个亿，是吧？那这么多钱，在一年之内投进去，对一个大型企业来说无所谓，但是因为文广传媒集团毕竟还是一个事业单位，那这么大的资金投入，在短期内如果没有一个收益的话，会有很大的压力，您觉得应该怎么缓解这个压力呢？

黎瑞刚：这个问题提得很好。当然，中超是不是花了那么多钱，我这里不评论。在做投资的时候，我把自己看成企业。如果看成是事业，看成是机关，你是不敢投资的。我们以前算账的话，是考虑有多少钱，投多少钱，我有5块钱我就投5块钱，然后希望5块钱尽快能收回来。就是把A做完以后才能做B，A赚出钱来以后，我就可以去做B。作为事业单位，你是输不起的，因为不太需要你考虑中长期的战略发展，看重的是短期投入的即时回笼。现在不是这样，如果你对企业的发展的判断是看现金流的话，只要你能保证一个很健康的现金流，你就不会有压力。就是说你这个企业的发展像一个流水一样，是流动的，它不是死的。我们把整个企业集团的财务看成是一个流动状态，我并不是说要每件事全部都赚完了，才有信心有实力去干另外一件事情。

李岚：就是说不是阶段性的，这几个项目是交错的。

黎瑞刚：只要在财务上转得过来就可以，我所要保证的就是集团的现金流动状态是健康的。作为企业，必须有战略眼光和决断力，有预亏的能力，承认任何项目和投资都有成长周期，这是第一原则；第二原则就是那么多项目连在一块，要保证现金流稳定而健康。

李岚：这完全是做企业的概念，哪怕短期内是在亏损，或者是限额亏损，但是现金流总是很好。虽然说是事业单位，但是您是完全用企业化的方式去做它，所以这方面您应该是很自信。

黎瑞刚：资金上压力不大。我们现在资产质量相当好，成本控制也相当有效，负债率也较低。当然，我们希望政策能够再突破一点，可以再募集一些资金进来，特别是上市，那么传媒业的想象空间就更大了。

传媒业还远远没有到有了钱投不了，或没有地方投的地步

李岚：在关于整个传媒集团发展的主业经营或多元化的问题上，有两种说法，一种就是说我们要充分利用传媒集团的这种知识与丰富信息资源的优势，发展那些与主业接近的领域；还有一些人持不同意见，比如说他看了国外的书或者自己到国外考察，就说当前的国外的一些大型传媒集团经营领域非常的宽，什么赚钱就办什么公司。那我的感觉就是可能中国的传媒集团的发展实力可能不能简单地和国外传媒相比，因为环境不一样。还有我们国家传媒集团的经济实力、人才储备、经营环境、经营宗旨都有很大的差异。那么您对这种所谓的主业经营或者多元化的问题，有什么看法？

黎瑞刚：我对第二种说法是坚决反对。这很简单，传媒业是一个很特殊的行业，它非常地独立。你可以说有一家房产公司，它赚了钱，慢慢地它成了多元化的集团，它可能去经营一个工厂，经营一个炼钢厂，或者去经营其它什么东西。这种跨行业经营，首先是专业知识问题，再者是组织架构和企业文化的问题，配置合理，可能会成功。但媒体是一个创造

性行业，是一个“人”的行业，它跟造房子跟炼钢铁是完全不一样，这个行业中的经验是无法克隆到其他行业当中去的。你不要以为你在房地产行业干得很好，你就可以把传媒企业做好了，反过来也一样，不要以为你在传媒有很多的现金，你就可以投资其它行业。我觉得中国的传媒界这种经验教训是太多太多了。我现在一般听到有人讲某某集团哪里开了一个楼盘，哪里做了一个度假村，我会觉得很可笑，反正我是不会热心干这些事情去的。因为我看到中国传媒业的投资空间还非常非常大，这个传媒业还远远没有到有了钱投不了或没有地方去投的地步，而是需要去投的钱远远还没有到位。今天中国传媒业的投资机会是一个历史性的机遇。为什么外面的资本都急着要进入这个市场，而自己的资金倒要往外跑？所以我是非常反对这种做法的。在投资这个问题上，我有一个很强烈的观点，我觉得传媒业的核心竞争力就是内容产品的生产和分发，你去做房地产什么的，可能会赚点钱，但是会把你的管理战线拉得非常非常长，而且根本管不过来，而且在那些你不熟悉的、不具备专业知识背景的行业，你的管理经验和资源又不能达到共享，你很可能就此陷入泥潭。

李岚：如果你还不熟悉它的行业的话，你只能靠暴利，你完全不知道怎么样来经营它。

黎瑞刚：对，从全世界来看，我还没有看到过任何一个传媒集团，它赚了很多钱，然后去投资其他行业能够获得成功。

但是，有其他行业投资传媒行业成功的，你比方说GE，它有13个事业部，包括塑料、发动机、能源等，NBC是它其中的一个事业部，它发展到现在又收购了维旺迪底下的环球资产。GE是一个大集团，它通过事业部的管理，把传媒当成一个单独的事业部。

李岚：但是他们会说，中国的传媒环境不是很顺，传媒政策限制太大，我等不了中国传媒5到10年的远期赢利，我趁着手里有点钱，就赶紧往外投点。这种环境政策因素是不是应该考虑呢？

黎瑞刚：可能有人这么想，但是我觉得既然你把这个集团看成是一个企业的话，那就应该注重企业的发展问题，还有核心竞争力。短期看，你可能赚了一些短线的钱，但企业的成长关键还是看你核心主业的长期成长。如果你把自己定义为媒体与娱乐集团，那么你必须勇于割舍许多不相关产业，勇于抵挡各种诱惑。去年一年，我们对下面的公司实施关停并转，清理了一半多，有些公司帐面上是盈利的，但它这点盈利还不足以抵扣潜在的管理成本和协调成本的支出，那么就坚决地关。

李岚：其实我一直觉得文广传媒集团的发展模式好象是跟默多克新闻集团非常接近，因为它们的主业非常的明晰，就是做传媒，主要是做内容，非常注重内容与传播渠道的这样一个扩张方式，所以我觉得文广传媒正在走这个方向。

黎瑞刚：有点像。但我们在探索自己的路，中国的传媒环境很特殊，历史沿革也很特殊，你不可能照搬外来模式，尤其是西方模式。我一直讲，中国现今传媒业的发展机遇是历史机遇，我们的想象空间是无可比拟的。我的西方传媒朋友对我们现在正在做的事实是羡慕不已。CNBC的总裁布朗每回与我谈判，都会不由自主地感慨。我觉得，我们这一代中国传媒人正是生逢其时。我是希望文广传媒将逐步打造成面向华语世界的内容提供商、发行商，我们既有内容生产方面的考虑，也有控制渠道，控制消费终端方面的考虑。

李岚：那么文广传媒近期和远期发展目标是什么呢？

黎瑞刚：近期来说，就是基于目前的外部环境，集团要做好内与外的两方面工作，对内要积聚力量，进行整合，吸引人才，打造团队，创新组织，建立制度，完善机制，开创一个企业模式，把传媒产业链的布局布好，在整个中国，乃至世界传媒业当中，看到我的优势在哪里，我的局限在哪里。另外对外就是，分析好今后我的发展空间是什么，并且出手要把这个位置先卡住。

李岚：看看各个环节的竞争力在哪里。

黎瑞刚：对。从长远来说，我在不同场合一直在提出一些口号，就是希望我们的集团逐步打造成一个面向华语世界的内容提供商、发行商，而不是简单的一个地方广播电台、电视台。我刚到集团的时候，提过两句话，就是要完成两个转变：一个转变就是要由为播出而制作节目，转化为一个为市场而制作节目，我服务的不仅是我的内部市场，还有整个中国和海外的外部市场；第二个转化就是要从地方广播电视播出机构转变为内容提供商、发行商。这算是个目标吧。

李岚：其实当大家都在走一条路的时候，我可以选择另一条还没有人去跑的道路，所以我就觉得在当前这种情况下，动不动就说谁要叫板谁啊，是没有什么意义的。且不说具体的业绩吧，我觉得文广传媒毫无疑问从观念上、模式上、运作机制上已经是而且肯定是在另外一条路上遥遥领先了。

黎瑞刚：我希望是。

（李岚，女，北京大学光华管理学院电广传媒博士后科研工作站传媒产业经济学博士后研究员，传播学博士，著有《中国电视前沿》等。）

发表于《视听界》2004年第4期

（责任编辑：）

收藏本文

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: 6714

[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](#)

[传媒资讯网](#) | [传媒学术网](#) | [传媒考研网](#) | [传媒博客](#) | [传媒社区](#) | [传媒书店](#)

| [关于我们](#) | [会员注册](#) | [交换链接](#) | [联系我们](#) | [法律声明](#) | [广告服务](#) |



© 2001-2009 中华传媒网版权所有 京ICP061016

Copyright © 2001-2009 MediaChina.net All Rights Reserved