

## ■ 传媒集团资本运营的战略思考

2005-04-15

作者： 张晓群

关键词： 传媒集团 资本运营 战略思考 | 阅读：255次 |

### 一、前言

20世纪80年代以后对传媒管制的解除已成为世界性潮流，传媒管制的解除为传媒的发展提供了条件，传媒业迅速成为一个重要的新兴产业。据统计，2002年全球媒体与娱乐业市场总规模达到10889亿美元，美国和英国等发达国家传媒业的产值已达到GDP的5%。一批规模上百亿美元的跨国传媒集团迅速形成，在全球500强中传媒集团已接近10家。国外传媒集团迅速扩张的重要途径就是资本运营，当今国际巨型传媒集团无不把资本运营作为其重要的发展战略。默多克的新闻集团从1948年起步，到1953年的5年时间，资产从一千万美金增加到十亿美金，增长了一百倍，其诀窍就是资产上市。以后新闻集团进入了长期资本运营阶段，资产增加到几百亿美元，成为当今国际传媒巨头。近年来，国际传媒集团通过资本运营实现兼并重组之风愈演愈烈。1995年美国时代—华纳以75亿美元兼并了CNN所属的特纳广播公司，迪斯尼公司以190亿美元兼并ABC。1999年维亚康姆公司出资350亿美元兼并CBS，2000年美国在线以1620亿美元并购时代—华纳公司，等等。从国内的情况看，传媒资本运营已有了初步尝试。近年来中央决定整顿报刊市场，一些小报小刊被传媒集团兼并，传媒集团的规模进一步扩大。另外有几家传媒集团通过间接方式上市，融集了大量的发展资金，开辟了传媒集团融资新途径。中央对传媒集团资本运营基本持肯定态度，但由于担心业外资本会影响舆论导向，对传媒集团的资本运营有很多限制。2003年底默多克访华，与中央高级领导进行了会晤，并在中央党校做了主题为“扩大开放，放松管制”的报告。这表明中国的最高决策层也在考虑放松传媒管制的问题。

### 二、传媒资本运营的必要性

在当前媒体竞争日趋激烈和文化体制改革不断深化的条件下，传媒进行资本运营不但具有必要性，也具有一定的迫切性。

#### 1、资本运营是传媒竞争不断加剧的必然选择。

中国的传媒市场基本是地区垄断，一个地区的传媒市场由当地的少数几家传媒垄断，是较为典型的寡头垄断。但近年来传媒市场出现了一些新趋势，跨地区经营在一些地方取得了成功，业外资金进入了传媒业，这使传媒的市场竞争进一步加剧。这种竞争不但体现在不同传媒之间，也体现在同一传媒之间。可以看出，传媒市场正朝着垄断竞争的方向发展。在严峻的竞争形势面前，传媒之间打起价格战，依靠规模优势将竞争对手打垮。要扩大规模就必须有资金来源。目前绝大部分传媒是靠自身的积累来扩大规模，但这种方式速度较慢。融资最好的方式就是资本运营和上市，它能使媒体在较短时间内聚集起大量资金，实现规模的迅速扩张。

从国际形式看，中国加入WTO后，境外的跨国传媒集团正通过各种方式向国内渗透。据统计，获准在境内落地的国外电视频道已达30多个，经营规模前十位的杂志大部分有外资的进入，多家国际传媒集团在中国设立了办事机构。现在的形势可谓“山雨欲来风满楼”，中外传媒的直接较量是不可避免的。与国外传媒集团相比，国内的传媒集团在技术、实力、人才等方面均处于很大的劣势。面对外来媒体的入侵，国内传媒要有“一万年太久，只争朝夕”的危机感和紧迫感，加快发展，做大做强。在目前情况下，通过资本运营实现规模的迅速扩张，是国内传媒的客观要求和必然选择。

#### 2、资本运营是传媒集团深化改革的必然要求。

早在改革开放初期，传媒业就开始了“事业单位企业化管理”的改革之路。经过20多年的改革和发展，传媒业取得了快速发展。20世纪末，传媒业又开始了集团化改革，在短短几年时间里相继建起几十家传媒集团。在文化领域中，传媒业的改革是最深入的，取得的成绩也是最大的。但也应清醒地看到，当前的传媒集团化改革存在很多问题，存在着形式主义倾向，突出的表现是：多数传媒集团实际上是“翻牌集团”，挂牌之前与挂牌之后，集团体制、经营机制、报纸质量、广告收入和发行量并未发生实质性的变化。大众报业集团进行的“两分开”改革，代表了传媒集团改革的方向。但因为“两分开”改革涉及重大范围的利益调整，其面临的阻力也是很大的。经济学家张维迎把国有企业在原来基础上的改制形容为“破麻袋上绣花”，这形象地说明了在体制内的改革难以获得实质性的进展。同国有企业改革一样，传媒集团的改革若只在体制内做文章，一是难以取得理想的效果，二是带来的阻力也会很大。

传媒集团的改革要想获得成功，必须跳出有体制的框架，构建起新的体制平台，在新的体制平台上进行治理结构、运行机制和企业文化的创新。国有企业改革的实践经验证明，通过资本运营实现投资主体多元化，是建立新的体制平台的有效手段。传媒集团的改革也应参照国有企业改革的模式，以资本运营为手段，在事业单位之外，构建起适应市场经济发展要求的经营性传媒企业，在这个新的体制平台上，建立现代企业制度，并形成更加有利于传媒发展的运行机制和企

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 >>

#### • 都市类报纸负面社会新闻报道分析及

作者： 陈淑娟 | 2005-04-13

随着我国报刊改革的不断推进，随着都市类报纸占据的市场地位越来越重要，报纸内容也经历了一个以传者为本位向贴近读者的受众本位的转变过程，从原来的主要是党的方针政策，党和政府领导人的出访、接见外宾等外事活动……

■ 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

业文化。同时以体制外改革带动体制内改革,从而全面深化传媒集团的改革,提升传媒集团的核心竞争力。

3、资本运营是盘活传媒资产的重要手段。

经过多年的建设和发展,传媒集团已积累起一定规模的资产。全国最大的传媒集团(中国广播电视集团)资产总值已达到200多亿元,一般省级的传媒集团资产规模也在十几亿甚至几十亿左右。这些资产一部分是传媒集团核心业务(采编、广告、发行、节目制作与传输等)所必需的资产,另一部分被非核心业务(印刷、物业、写字楼、星级酒店等)占用。核心业务是传媒集团创造利润的主要源泉,非核心业务在传媒集团经营收入和利润中只占有很小的比重。这使传媒集团资产结构表现出以下特点:优质的经营性资产较少,而大部分资产运作效率不高。另外,与其他行业不同的是,传媒靠的是社会影响,其无形资产十分巨大,甚至超过有形资产。按照《公司法》的规定,公司上市无形资产可占总资产的20%。在某一特定行业,尤其高新技术可以占到50%。到目前为止,只有极少数媒集团进行了无形资产评估,还没有传媒集团对无形资产进行有效运作。既拥有着这么一块资源,国家的政策又允许,但却白白浪费着没有利用,真是很可惜。资本运营是盘活传媒集团有形和无形资产的重要手段。首先,通过资本运营(发起设立、重组、兼并、联合等方式)能够将传媒集团创造利润的主营业务同非主营业务的资产有效结合起来,盘活不良资产,从整体上提升集团资产的运作效率。其次,通过资本运营(股票上市、和溢价发行)等方式,不但能够募集大量资金,而且还可以使集团的资产能够迅速增值。第三,通过资本运营(无形资产证券化),可以把传媒集团重要的无形资产变成有形的资源,使传媒集团的这个“金字招牌”发挥出应有的效用。

三、传媒资本运营的可行性

传媒资本运营不但是十分必要的,也具备了一些必需的基本条件,主要表现在以下几个方面:

1、文化体制改革的战略部署为传媒资本运营创造了良好的政策环境。

党的十六大把文化体制改革作为一项重要的战略任务进行部署,十六届三中全会进一步提出了深化文化体制改革的具体要求。负责文化宣传工作的中央领导李长春同志多次对深化文化体制改革做出重要指导,明确提出:“文化发展必须适应社会主义市场经济的要求,与时俱进,开拓创新,一切妨碍文化发展的思想观念都要坚决冲破,一切束缚文化发展的做法与规定都要改变,一切影响文化发展的体制弊端都要坚决革除。”发展文化事业是全面建设小康社会的一项重要内容,文化体制改革和文化事业发展面临着重要的历史机遇。

传媒业是文化事业的重要组成部分,与文化领域的其他行业相比,传媒业的改革一直走在前面。“事业单位企业化管理”的成功经验,以及集团化改革的热潮,使传媒成为文化事业和文化产业中“耀眼的明星”。这些因素使传媒业的改革成为文化体制改革的“排头兵”和“试验田”。中央会出台一系列的政策措施鼓励传媒业的改革、扶持传媒业的发展。即使中央没有明确的政策,传媒业的改革创新举措也会得到认可和肯定。(当然是在不违反国家大政方针的前提下)资本运营国际企业生存和发展的基本手段之一,近年来也为国内企业普遍采用,在市场经济条件下具有充分的合法性。中央对传媒集团的资本运营基本还是持鼓励态度,在现有的相关政策上,传媒资本运营是被允许的,但也有许多限制。随着传媒业改革的进一步深入,中央很可能会挑选几家传媒集团作为资本运营的试点,从而为文化体制改革打开突破口。在这样的背景下,传媒集团进行资本运营具有良好的政策环境。谁率先尝试,谁就可能获得政策的认可并取得成功。

2、传媒进入资本市场的时机已比较成熟。

从资本市场的角度来看,我国的证券市场将要进行结构化调整,上市门槛将进一步降低,准入规则将从审批制转为备案制。未来股票上市最重要的条件就是盈利预期。资本市场最重要的一条原则就是鼓励新兴行业,那个行业新,那个行业有前途就对资本市场越有吸引力。传媒业是我国一个重要的新兴产业,多年来增长速度是GDP增长速度的2倍以上,在第三产业中仅次于电信业。我国整个传媒市场的规模已超过1000亿元,从1998年起传媒业连续三年保持了25%的增长速度,利税总额已超过烟草业,成为国家第四大利税产业。这对资本市场有着巨大的诱惑力。尤其是在资本市场持续低迷的情况看,更需要传媒概念为市场新的活力。

一些国内传媒集团在资本运营和股票上市方面进行了有益尝试。如上海电视台等单位发起设立的东方明珠、中国国际电视总公司等单位发起设立的中视股份、湖南电视台等单位发起设立的电广传媒、成都商报社等单位发起设立的博瑞传媒、人民日报社等单位发起设立的华文集团、北京青年报等发起设立的歌华在线等。这些传媒集团通过股票上市募集了上亿的资金,大大提高了经济实力。2001年中国证监会已将传媒与文化产业定为上市公司13个基本产业门类之一,其下含出版、声像、广播电影电视、艺术、信息传播服务业5个大类。这种分类对我国的传播文化业究竟能不能上市已经给了明确的答复,对推动我国传媒业进入资本市场将具有十分深远的影响。

3、在严格的政策管制下传媒资本运营仍有文章可作。

为了保证党对媒体的绝对控制,国家对传媒在资本运营设置了一些政策性障碍。如民间和国外资金不能进入传媒的核心业务(采编、广告等)、进入传媒的业外资本不能掌握经营决策权等。从发展的角度看,这些政策具有一定的局限性。随着传媒业改革的不断深化,这些政策管制将逐渐放宽。但即使是在当前严格的政策管制下,传媒资本运营仍是有文章可作的。

首先,传媒集团“两分开”改革为资本运营开辟了空间。以大众报业集团为试点的“两分开”改革,把宣传和经营从体

制上分开，宣传和经营各有自己独立的决策机构和决策程序。宣传决策由集团编委会负责，严格按照党的宣传方针和政策，确保正确的舆论导向。经营决策由集团董事会负责，按照市场规律运营集团资产，保证国有资产保值增值。“两分开”改革使传媒集团的宣传业务和经营业务中间有了隔离墙，宣传业务能够不受经营业务的影响。这样，即使业外资本进入了集团经营业务，它也不能对舆论导向产生影响。传媒集团进行“两分开”改革后，经营领域就从事业单位母体中分离出来，成为一个纯粹的经营性企业。由这样的企业进行资本运营不存在多大的政策障碍。

其次，政策性障碍可以通过技术性操作进行规避。目前的政策规定：传媒核心业务（采编和广告）不允许业外资本进入。传媒集团的主要利润来源就是核心业务，这是传媒集团进行资本运营的最大政策性障碍。而这个障碍是可以通过一定的技术性手段进行规避的。按照有关法律规定，产权是四种权利的合一，即首资产的占有权、处置权、收益分配权和表决权，这四种权利是可以相互分离的。按照国家政策规定，传媒核心业务资产的占有权是不能出让的，它只能是国家所有。在这个前提下，其他三种权利是有灵活性的。传媒资本运营的核心问题是资产处置权，通过对处置权的技术性处理可以绕开政策性障碍。具体讲就是，传媒集团把广告（版面、时段）处置权改成租赁权，租给传媒经营性企业一定年限，在这些年限内传媒企业有权处理和运作，这在法律上完全说得通的。传媒企业对这些资产的处置权进行评估作价，把资源资产化，在通过扩股融资以及溢价发行等方式，把资产证券化。这样处理不但集团核心业务的有形资产可以增值，巨大的无形资产也可以通过资本市场变现。

第三，一些传媒企业上市为传媒集团资本运营提供了经验。现在国内传媒企业上市的方式主要是两种：一是多家单位共同发起设立一家股份公司并直接上市，二是通过买壳上市。它们上市基本都是在管制政策出台之前，而且基本没有涉及传媒核心业务，这与当前传媒集团的资本运营有不同之处。但它们的一些成功的要诀以及失败的教训都是值得借鉴的，它们的尝试为传媒资本运营提供了宝贵的经验。

#### 四、传媒集团资本运营战略步骤

传媒集团实施运营战略，必须采取以下几项战略性步骤：

第一，发起组建一个股份公司。资本运营的关键是股票上市，要上市就必须有一个具有进入资本市场资格的主体，即股份公司。目前传媒集团的经营性公司都是有限责任公司，这些公司都不能作为上市的主体，必须组建一个股份公司作为资本运营的主体。所要组建的股份公司必须具备两个条件：一是资本达到一定规模，这样才能融集较大规模的资金。二是集团核心经营业务要进入，即广告和发行业务要成为股份公司的主营业务，这样才能对资本市场有吸引力。股份公司可由集团的广告公司、发行公司、印务公司等经营性公司共同发起设立，也可吸引战略投资者，实现第一次融资。

第二，聘请一家的证券公司对股份公司进行上市辅导。这个证券公司要具有较高的资质水平，并最好有运作传媒上市的经验。另外，还要成立一个专门的上市工作小组，由熟悉集团经营工作的内部专家和高水平的经济师、会计师和律师组成，负责与证券公司一起设计上市方案，并完成上市所需的各项准备工作。

第三，制定集团长期发展规划，确定重点投资方向。上市融资不是最后的目的，融资还是为了事业的发展。要在组建股份公司、准备上市的同时，研究制定传媒集团五年甚至十年发展规划，确定重点投资的方向。筹资后的投资项目是股份公司上市所必需确定的，也是影响筹资效果的因素之一。因此，要根据集团的发展规划确定股份公司的发展规划，根据集团的投资方向，确定股份公司的投资方向。从全国目前的情况看，传媒集团搞多种经营成功的先例不多，绝大部分投资成了劣质资产。所以，传媒集团仍要集中力量搞媒体，信息技术和内容服务也是很有发展前途并适合传媒集团投资的领域。

#### 五、小节

无论是从国际和国内形势还是从集团改革和发展看，资本运营都是我们面临的一项十分迫切的重要任务。面对国际传媒的虎视眈眈和国内传媒的弱肉强食，只有增强自身实力才能立于不败之地。资本运营是国际传媒集团迅速成长的重要途径，也是国内传媒集团做大做强必然选择。当前，无论是中央的政策趋向还是传媒的改革实践，都使资本运营提上了议事日程。资本市场的竞争同样激烈，谁动手早、准备充分，谁就可能最先上市。传媒集团应当抓住发展机遇，尽快制定和实施资本运营战略，争取成为能与国际传媒集团相抗衡的传媒航母。

作者为清华大学公共管理学院博士研究生

（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: 8417

评论内容: 不能超过250字, 需审核后才公布, 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