



## 业外资本进入传媒业的风险

时间：2004-3-6 12:17:59 来源：中国新闻研究中心 作者：谢耘耕 阅读1672次

原载：《新闻记者》2003年第2期

发稿：中国新闻研究中心

作者：谢耘耕

单位：复旦大学新闻传播学博士后研究员、东方卫视主任记者

地址：上海市南京西路651号

邮编：200041

2003年岁末，国内多家媒体报道，原“诚成文化”公司董事长刘波，出走海外。在刘波逃匿前，已经被执法机关传唤过，涉嫌“金融诈骗”等多项罪名。据传，刘波现在日本治病。

1998年8月，由刘波担任董事长的海南诚成企业有限公司，收购了武汉一业绩不佳的上市公司20.91%的股权，成为其第一大股东，并将其更名为诚成文化。在刘波的包装下，诚成文化开始由传统产业向文化产业全面转型。

他首先置入了《传世藏书》的部分资产，使得上市公司凭空生出5000多万的账面利润，接着，刘波和诚成文化进入传媒领域。资料显示，诚成文化旗下先后“拥有”《希望》、《华夏WATCH》、《华声视点》、《舞台与人生》、《这一代》（后撤出）、《少年文摘》、《中国医药导刊》、《大众电视》（后撤出）、《香港风情》、《多媒体世界》等10多家杂志。但除了《希望》杂志以外，诚成文化其他各项投资均回报不力，甚至亏损。据《南方周末》2003年10月报道，刘波出走海外时，涉嫌约40个亿的贷款黑洞，以及数目不详的担保贷款。

1998年以来，国内出现了对传媒业的投资热潮。“资本想圈地，媒体想圈钱”，于是，传媒业与业外资本的联姻及媒体公司借壳的行为就应运而生，各种来路的资本通过渗透、重组、整合等各种方式共同拓展了中国传媒业。

但在资本和媒体亲密接触不长时间后，投资媒体的资本铩羽而归的已不是少数。“刘波事件”只是众多资本追逐传媒业事件中的一个失败的例子。

已经有人著文称：这是“继互联网之后又一个最大的泡沫”。有的学者在策划媒体资本运作大败局一书。业外资本进入传媒产业何以屡屡失利，本文试作一番探讨。

一、适应媒介产业化运作的体制还未建立，投资者对于媒介核心经营者具有不可改造性

第一，中国传媒业是一个限制性或垄断性的行业，其产业性质长期得不到认可。基于国家

- 大陆鼓励传媒到境外办报
- 外资传媒业加速跑马圈地
- 外资媒体上演中国变形记
  - 明基染指内地传媒业？
- Tom斥3.12亿元与电脑报...

安全和社会稳定考虑，中国媒体在开放程度和进入原则上仍有一些政策性的限制，加上相关的政策法规还不太完善或不很明确，对业外资本来说这块“禁地”很易“踩雷”；第二，媒介的核心领导者不是由资本权力而是由行政权力来决定的。因此，资本对于核心领导者的影响是相当有限的。第三，媒体资产均属国有资产，注入媒体的外部资金只能是债权债务关系。业外资本注资到传媒只能叫借贷关系，不可能享受股东权益。

因此，投资传媒最大的风险其实是政策风险，如果没把政策吃透就进来，难免会赔了夫人又折兵。投资方在畅想媒体投资的良好投资回报的同时，更需要冷静考虑投资的风险成本与退出机制。一些投资方自恃财大气粗，不管有无风险，抓到篮子里就是菜，拿过来再说，结果，煮熟的鸭子飞到别人的餐桌上是经常的事。如《中国经营报》、《精品购物指南》的产权风波，北京国康实业有限公司与《三联生活周刊》的合同纠纷都是发人深省的教训。

## 二、投资者不懂得媒介运作的特殊规律

对媒体的投资实际上是一个智慧型的投资，并不是有钱就可以成为媒介业的投资者，而是一定要对其本身有着深刻的了解，一是要熟悉媒介业本身作为社会公共产品的特殊运作规律及相应的游戏规则，明确其不同于一般商品生产的特殊要求；二是这种投资还应该辅之以某种人才的机制，它应该是一种对人的投资，对人的自觉性、创造性、主动性的投资。目前有些媒介投资者的主要问题是：

### 1. 资金不到位

一些业外资本由于不懂传媒经营，采取的方式是先丢小额资金试试水，如果有效益就大规模进入，如果玩丢了就算了，叫“小试牛刀”。但传媒市场是一个成熟的市场，已经进入“赢家通吃”时代，投资一旦达不到吞并和发展门槛所需要的强度，前期的投资可能就是无效的投资，最终的结果是丢钱。因为媒介的发展已经到了一个规模化竞争的时代，规模化竞争对资本的市场准入以及获取有效回报客观上已经设置了一个资金介入和形成传播规模的门槛。当资金达不到这一跨越门槛的力度时，就不能期盼它产生回报。

由中国新闻社主办的《中国新闻周刊》创刊于2000年1月10日，其资金来源于在国内注册、实际上是在美华人投资的公司：新世纪成功集团。业内人士推算，像《中国新闻周刊》这样运作的杂志，一年至少需要500万元的投入，经营得当的话，三年基本可以持平。在初期投入400万资金全部“烧”完之后，新世纪成功集团再也无力往《中国新闻周刊》投入资金了，于是，发生了周刊不能正常出版的极端事件。《中国新闻周刊》于2001年11月底宣布休刊整顿，之后即使能够迅速“改嫁”，着实也给心仪媒体而跃跃欲试的资本当头一棒。

痛定思痛，《中国新闻周刊》用血的教训换取了几个合作经营的原则。投资经营方姓什么并不重要，关键要看投资经营方所要求的条件与所带来的资源。条件比方说对方要求控股，什么都想要，这是行不通的。投资经营方不但要带来比较雄厚的资金，还要带来广告、发行等方面的资源，能与中新社既有的资源形成互补关系。

2002年3月，《中国新闻周刊》复刊。在没有合适投资经营方加入的条件下，杂志社参照同行的成功经验，组建中新凯悦广告公司负责经营杂志的发行。广告业务，公司经理由负责杂志日常管理的社领导担任。这样既保证了采编与发行、广告相对独立，又在更高层次上得到了协调与统一。现在的中国《新闻周刊》全部由中新社投资运营，据称，到2002年底，杂志社收支基本达到平衡，要不是中间的这段波折，可能创刊后不到3年就会略有盈余。<sup>①</sup>

媒体未来激烈竞争中的重中之重，就是巨额资本的支持。因此，具有雄厚财力集团背景的企业，是媒体“选婿”的首要。其次，需要资方具备的必备条件是长远的、综合的信息服务战略。

## 2. 投资者急功近利的心态

媒介的产出有着不同于其他行业的种种特殊的规律和周期。一些投资者不是看好媒体的未来市场，没有长期投资的战略眼光，没有潜心打造品牌耐心培育优质媒体的计划，而是急功近利，短期行为，幻想三月回收，一年见利。投资媒体的资方大多不懂新闻，根本不知道媒体需要长线运作的规律，资方和媒体人员往往开门见山：“今年给你一二百万，明年你能给我赚回多少？”媒体人员为了尽快拿到投资，往往不考虑后果地编制美好的盈利前景，结果，投资才一年，往往就以为到了瓜熟蒂落的收获期。一旦短时间见不到效益，资本“半途而废”的例子要远远大于“善始善终”者，致使投资失败血本无归。

投资者为获取高额利润而进入媒体，这无可非议。但媒体有媒体的内在规律，媒体从本质上说就不是一个短平快项目。在中国，一年崛起的报刊有，但那是例外，普遍规律是培育一张报纸至少要三年时间，两年持平三年赢利已属难得的成功。因为市场的摸索和开拓需要时间，人才的聚集和培养、团队的形成和磨合需要时间，报纸质量的提高和品牌的造就更需要时间。这就是报业的规律。《今日美国》在赔了13年后才开始赢利，国内的资本显然缺少这样的耐心和韧性。

## 3. 管理方式存在问题

许多投资人或代理人投资者不懂得媒介运作的特殊规律，认为报纸既然是我投资的，一切就应该我说了算，不仅直接深度干预编辑方针，而且连具体采编事务也要干预。某民营企业投资一家报纸，投资商不仅要管经费开支，连每个版面的选题都要管，都要提意见，发声音，严重干扰了采编人员的思路，造成投资商和采编人员的矛盾，影响了报纸的质量。

另一家大型民营企业有四十多家子公司，公司总资产上百亿。去年，公司老板有兴趣进军传媒产业，在上海投资制作一档电视节目。但老板不懂节目制作规律，又对刚组建的栏目组不放心，对每一笔资金都要亲自审批。而该企业老总掌管着四十多家企业，制片人常常为了几千元的支出，花上一两个星期去寻找该老总审批。而且对于栏目必不可少的一些费用，如置景、包装和相关劳务费，公司都不能及时到位，导致节目不能形成核心竞争力，节目很快就被电视台撤销。

## 三、媒体市场缺乏资本可以托付的经营管理团队

当市场战略决定之后，合作团队的选择就是成功与否的决定性因素。中国的媒体人对媒体和市场的结合还没有足够的经验。他们有着较高的专业素质，却缺乏在市场中操练的经验。调查显示，目前国内共有5000多家新闻媒体，从业人员达55万人。但其中懂得媒体经营管理的人才却不到1%，而作为领军人物的媒体管理精英更是少之又少，缺少资本可以托付的“媒体职业经理人”。

“媒体职业经理人”是指熟知中国传媒国情，懂得运用经营管理和新闻业务知识、经验及技能，以媒体经营管理为职业的经营管理人才。这些人一般应具有三种能力：一是把握体制和政策能力，有政治头脑和制度意识；二是熟悉新闻业务能力，掌握基本新闻业务；三是企业经营管理能力，懂得管理学、经济学、市场营销学、财务会计学等基本经管知识。发行人、总经理、总编辑、内容总监、发行总监、广告总监、生产总监、人力资源总监以及网络媒体的首席执行官等，均可称为“媒体职业经理人”。一般情况下，媒体职业经理人应当具备四个基本特点：在职业定位上，具备以传媒为职业生活和手段的基本理念；在职业素养上，具备传媒专业素养以及经营管理的素质和技能；在职业道德上，具备传媒职业道德素养和职业经理人操守；在职业环境上，具备相应的职业化程度，可在行业内部自由流动和参与竞争。<sup>②</sup>

由于缺乏资本可以托付的经营管理团队，许多投资商把钱投到媒体后，媒体的负责人根本

不考虑怎么样产生效益，一开始就大手大脚，把编辑部设在五星级宾馆，花钱如水流，几百万很快就烧没了，只得再次向投资商伸手，美其名曰“要看长远”。投资商看不到任何前景，往往不愿追加投资，媒体陷入难以为继的地步。须知这些社会资本与国家投资有本质的不同。投资媒体不是投资慈善事业，这些社会资本是要尽快回收尽快赢利的。在投资风险十分巨大的今天，期望投资者容忍长期亏损，无效益无希望地长期“陪你玩”是不现实的。

#### 四、前车之鉴，警钟声声

其实，业外资本进入传媒产业惨遭失利的案例不仅发生在国内，在欧美国家也很多。

威旺迪环球集团的前身是法国自来水总公司，该公司是法国最大的自来水供应、垃圾处理 and 环保设备制造公司。当时贝塔斯曼的总裁给威旺迪首席执行官梅西耶打电话说美国在线一时代华纳合并，成为世界上最大的传媒集团。一句话勾起了威旺迪做传媒集团的想法。经过大刀阔斧令人眼花缭乱的系列购并动作，威旺迪集团很快便在60多个国家和地区建立了2600多个公司，主体业务涉及音乐、影视、出版、电信、环保等六大部分，在世界传媒巨头排行榜中排到了前列。但因为巨额兼并和经营不善，该公司负债累累。2002年7月初，因为涉嫌假账以及巨额债务缠身，公司股票7月2日在巴黎证券市场上遭遇抛售，3天之内市值缩水1/3。从2002年11月开始，威旺迪集团已陆续将其在威旺迪环境中的股份出售给17家法国主要机构的联盟。2003年，威旺迪将其在美国的电影和电视业务出售给通用电气，威旺迪获得38亿美元的现金。

从以上分析来看，传媒不是一个谁都有能力涉足的行业，它需要大量的资本投入和人才积累。现在，业外资本和传媒合作屡屡出现问题，给传媒界和资本方都敲响了警钟，许多媒体在选择合作伙伴时，不仅考虑投资方的资金实力，更看重投资方的传媒业界的资源和媒体运作经验。一家大型传媒集团的老总就说过，我们选择合作对象时不能只看资本的体格，还要看资本的性格和品格。投资商的资产大，不一定就能支持媒体发展。很多老板在和传媒人做朋友交往时都很好说话，但真正合作做生意时就不那么好商量了。传媒人选择合作伙伴时一定要眼光。

就我看来，中国传媒市场十分复杂，能在中国传媒市场有所作为的主要有这么几类公司：跨国传媒巨头、国内顶尖的内容提供商（包括报纸、杂志及影视节目制作公司）、具有全国覆盖能力的发行商以及网络门户。业外资本进入传媒一定要非常慎重，不要被一些美好前景和统计数据所迷惑，在进军媒体市场之前，一定要做一些充分的调查研究。总之，我们衷心希望已经进入或正在准备进入中国传媒市场的业外资本一路走好。

注释：

①参见孙燕君等著《期刊中国》，中国社会科学出版社2003版

②张志安、唐大勇：《传媒职业经理人初探》，《新闻记者》2002年第12期

文章管理：[web@cddc.net](mailto:web@cddc.net)（共计 2723 篇）

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关专栏：谢耘耕

- 2006中国电视广告竞争力总报告 (2007-1-15)
- 上海娱乐节目势力崛起之谜探究 (2006-11-9)
- 2006中国电视娱乐节目总报告 (2006-10-23)
- 中国传媒资本运营若干问题研究 (2006-8-26)
- 《传媒资本运营》书评 (2006-8-12)

>>更多

相关文章: 外资

- [外资媒体上演中国变形记 \(2005-9-1\)](#)
- [民营Vs外资: 谁是中国传媒产业的强者 \(2005-8-28\)](#)
- [外资媒体探索中国: 终于发力 \(2005-5-12\)](#)
- [外资进媒体印度管得严编辑必须是本国人 \(2005-4-21\)](#)
- [传媒业"加锁"外资缓行 \(2005-4-14\)](#)

[>>更多](#)

业外资本进入传媒业的风险 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.