



# 学科导航4.0暨统一检索解决方案研讨会

## 论报业集团经营管理

<http://www.fristlight.cn> 2006-09-07

[作者] 郭全中

[单位] 北京大学光华管理学院, 南方报业传媒集团

[摘要] 当今, 报业市场的竞争越来越激烈, 这就要求报业集团的经营管理必须从原来的粗放型经营管理模式转变为集约型的经营管理模式。因此, 在当前情况下, 结合报业的自身特点, 研究报业集团的经营管理就具有重大的现实意义。

[关键词] 论报业集团经营管理

当今, 报业市场的竞争越来越激烈, 这就要求报业集团的经营管理必须从原来的粗放型经营管理模式转变为集约型的经营管理模式。因此, 在当前情况下, 结合报业的自身特点, 研究报业集团的经营管理就具有重大的现实意义。报业集团作为报业企业的法人联合体, 其经营管理不仅具有报业企业经营管理的特點, 而且具有自身特殊的特点。因此, 本文主要从报业企业的普遍性经营管理特点和报业集团的特殊性的经营管理特点两个方面进行论述。报业企业的经营管理报业企业的经营管理主要具有如下特点: 1、产品的两次售卖性报业企业的产品售卖具有特殊性, 分为两次售卖。当新闻产品通过采编人员的采写和编辑, 再通过印刷厂的印制成为报纸后, 它要经过两次售卖才能形成自己的价值和创造新价值。第一次售卖是通过完善的发行渠道, 把承载新闻产品的报纸发送到受众手里, 通过高质量的新闻信息和有效发行, 得到高质量读者的认可, 就形成了报纸的影响力和公信力, 报纸也就相应具备了传播功能, 第一次售卖的客户是受众; 第二次是把报纸所具备的传播功能售卖给广告主, 广告主看重的是报纸的高质量的受众和报纸所具备的公信力和影响力, 也就是报纸传播功能的大小。由此可以看出, 报纸的价值链包括采编、发行和经营三个关键环节, 报纸的客户包括受众和广告主两个。这就要求报业企业做好如下两点: 第一, 报纸必须从受众和广告主两个客户出发, 倒推报纸的定位和编辑方针, 并根据受众和广告主的需求来决定采编风格和广告策划特点, 只有这样, 才能达到“既叫好又卖座”的目的; 第二, 发行能够掌握受众的特点和需求, 经营能够摸清广告主对广告策划的要求, 因此, 只有实现采编、发行和经营三者之间的良性互动, 才能保证新闻产品的品质和满足客户的需求。2、高度管制的行业特性目前, 在我国, 传媒业包括报业还是一个高度管制的行业, 这不仅体现为存在行政垄断, 即依靠行政命令来实现垄断, 进入和退出壁垒都很高; 而且体现在国家相关部门对报业企业的宏观管理方面, 即国家对报业企业实行的依然是行政化的管理模式。在这种情况下, 一方面, 报业企业需要以高度的政治智慧来保证报业企业的可持续运营, 要正确把握舆论导向, 在办报思想上不出错误; 另一方面, 也要求报业企业的领导人必须对报业企业的改革方向和改革路径有清醒的认识, 深化改革, 加强管理, 实现企业化运作, 不断强化报业企业的核心能力。3、面临着来自市场和政府两个方面的压力报业集团作为意识形态领域的特殊企业, 一直承担着来自市场和政府的两方面的压力, 而且市场压力将越来越大。所以, 报业集团要想获得大的发展, 必须做好以下几点: 第一, 必须时刻关注影响报业集团发展的至关重要的三个方面: 政府、集团内部和市场; 第二, 必须正确处理好政府和市场二者压力之间的关系, 从短期来看, 政府的压力是巨大的, 但是报业集团的领导人必须清醒地认识到, 决定性的根本性的压力来自于市场, 政府压力的影响体现在集团领导人身上, 而市场的压力将决定着报业集团的生死存亡, 从报业市场20多年的发展实践来看, 谁从客户和市场角度来思考问题, 谁就能获得跨越式发展, 相反, 谁不从客户和市场角度来思考问题, 谁就会一败涂地; 第三, 报业集团必须学会利用各种公共关系资源, 为自己拓展发展空间。报业集团人员多是文化人出身, 他们常常曲解公共关系, 认为公共关系就是不正当活动。实质上, 报业集团的公共关系就是要通过不断地和上层沟通, 把自身的真实意图及时地传达给上层, 为报业企业营造良好的发展空间。4、单一性的盈利模式报业企业的主要盈利模式是靠广告, 广告收入占据了报业企业绝大部分的收入, 报刊的发行基本上都是亏本的。这种单一的商业模式导致报刊企业抵御风险的能力很低, 因此, 报刊企业必须拓展新的业务增长点, 以丰富其盈利模式。5、风险性很高, 要求报业企业必须具备很强的抗风险能力传媒业是一个高风险行业, 原因如下: 第一, 主要依靠广告单一性的盈利模式, 而且有些报刊企业的广告结构不合理, 长期依赖某一行行业性的广告; 第二, 作为高度管制的行业, 政府实行的管理方式是行政管制, 在这种高度管制下, 企业的政治风险很大; 第三, 报业企业的资产主要是无形资产和人

而自有资产或有形资产较少，如果企业出现问题特别是遭遇政治风险时，将很难有下家接手，最终导致企业破产。报业企业要想在这种风险很高的行业中有效运作，必须提高自身的抗风险能力。以下几个方面可以提高其抗风险能力：第一，改变单一依靠广告收入的商业模式，引入其它业务增长点；第二，避免过多依赖某一行业广告，不断完善广告结构，形成科学合理的广告结构；第三，充分利用各种资源，为企业发展营造良好的发展空间；第四，不断扩大其有形资产。

6、采编和经营两分开目前，报业企业被要求要实行采编和经营两分开。报业企业的经营不能干涉采编工作，从保证新闻产品的质量方面看，实施采编和经营两分开是完全正确的。但是在采编和经营两分开的情况下，报业企业要想取得成功，还必须解决如下两个重要问题：一是如何解决采编、发行和广告三者之间的良性互动；二是采编队伍如何分享整个报纸发展所带来的效益，如果这个问题得不到很好解决，将使报纸质量流于空谈。

7、既有知识型员工也有普通员工，使报业企业的人力资源管理更为复杂报业企业的人力资源有其特殊性，不仅有着庞大的知识型员工队伍，还有着知识水平不高的发行队伍，这给报业企业的人力资源管理带来了难度。报业企业人力资源的上述特点，要求人力资源部门要同时考虑不同员工的需求，并采取合适的方式来满足他们的不同需求。报业企业的采编人员大多为知识型员工，他们具有可激励而不可压榨的特点，而且他们的工作更不规律，对他们的激励和考核更难实施；广告人员的流动率很高，而且广告人员更多是经验型的，理论知识相对缺乏；发行人员的知识素质较低，而且流动性更高，这些都给报业企业的人力资源管理带来很大的难度。

8、新闻产品具有全面性和区域化特征对于重要新闻的采集，报业企业不能有所遗漏，这要求报业企业的新闻采集面足够大，记者的覆盖面足够广，而且由于新闻产品具有显著的区域化特征，本地的新闻很难吸引其它区域读者的注意力。由于上述特点，就导致报业企业的新闻采集成本很高，如何有效地组织采编人员，降低报业企业的运作成本，就成为报业企业提高效益绕不开的难题。

9、发行量统计混乱，企业必须采取其它措施来提升其发行影响力在美国，由ABC（报刊发行量稽核局）来独立稽核各个报纸的发行量，这样能保证报纸的发行量客观、可靠，其广告主也能根据ABC提供的各个报纸的发行量数据来判断广告效果。中国没有ABC类似的机构，中国报纸的发行量由各家报纸自己统计和上报，中国报纸的发行量谁也说不清楚到底是多少。在这种情况下，广告主很难根据报纸自身提供的发行量来判断广告的效果，这就要求报业企业采取其它措施来提升发行影响力。主要途径有：一是让广告主参与报社的发行工作，使广告主切身体会到发行的效果；二是给广告主提供一些有说服力的数据统计，如受众的年龄结构、受众的收入状况、受众的偏好等等。

10、必须同等重视采编经营和管理由于历史传统的影响，报业企业普遍存在着严重的重采编轻经营管理现象，特别是在管理方面，很多报业企业可以说是完全缺失的。具体表现为：一是报业企业的高层管理人员多是采编出身；二是在决策时，采编高层人员过多，而懂经营管理的高层管理人员过少，很难保证决策的科学性；三是报业企业普遍重视对高层次采编人员的培养和引进，而对经营管理人员的重视不够；四是报业企业普遍缺少高水平的传媒职业经理人；五是从事经营管理的人员在企业普遍得不到重视，士气低落。从新闻产品的流程来说，采编只是新闻产品的研发和制造的一部分，高质量的新闻产品必须通过高水平的经营人员的努力工作，才能获得高收益和高回报，而管理工作是采编和经营工作的保障，只有管理工作做好了，才能使得采编和经营工作顺利展开。因此，报业企业今后必须同等重视采编、经营和管理工作，并切实做好各项管理基础工作，同时积极培养和引进高素质的传媒职业经理人。

11、组织架构具有特殊性目前，报业企业组织结构普遍采取的是社长领导下的采编、经营和行政三驾马车并行的组织结构，并在行政系统下设立一定的职能部门，如人力资源部门、战略运营部门等。就以南方报业传媒集团为例来说明：南方报业传媒集团设立了集团管委会、党委会、编辑委员会、南方报业传媒集团公司董事会、党委会、经理班子等领导机构，同时保留南方日报社党委。其中，集团管委会作为集团的最高领导机构，总体把握集团报刊的舆论导向和集团营运；集团编辑委员会，具体负责新闻采编业务；集团公司董事会、经理班子具体负责经营业务。管委会主任、社长和董事长都由范以锦社长兼任。下设战略运营部、人力资源中心、财务部、经营管理中心、物资采购中心等职能部门。国外报业企业普遍采取的是发行人式的组织结构，在这种组织架构下，发行人相当于企业的总经理，下面分设主管采编、经营和管理的副总和具体负责人。这种组织结构具有合理性，因为从新闻产品的整个价值链流程来看，主要有采编、发行和广告三个关键环节和管理支撑环节，其各个部门的领导人都不可能从整个系统的角度来考虑，而只有发行人才具有总体眼光，其职能也具有全面性。从我国报业企业的组织结构来看，总编辑相当于企业的副总和采编部门负责人，总经理相当于企业的副总和经营部门的负责人，而行政总监相当于企业的副总和管理部门的负责人，董事会实质上就是企业经营班子联席会议，根本起不到董事会的作用。因此，中国报业企业必须建立健全组织结构，建立起发行人的组织结构。具体设想如下：发行人作为报业企业的实际负责人，下设采编、经营和管理分负责人，各司其职，各负其责。并健全报业企业的董事会，董事长由母报刊社长兼任，董事会成员由母报刊的高管、职能部门负责人、外部董事和员工代表组成，发行人作为执行董事负责子报刊的全盘经营管理工作。报业集团的经营管理报业集团的经营管理除了具备上述报业企业经营管理的特特点，还具备如下特殊的特点：1、必须实现有效的集团化管理报业集团由独资子报刊网、绝对控股子公司报刊、相对控股子公司报刊和参股子报刊以及其它协作子报刊组成，需要针对不同的组成部分采取不同的管理模式。如南方报业传媒集团

有南方日报、南方周末、南方都市报、南方农村报、南都周刊、南方月刊、城市画报、名牌杂志、南方人物周刊与南方网等独资子报刊网，21世纪经济报道与21世纪商业评论等相对控股子报刊，以及新京报参股子报刊。有效的集团化管理有助于实现母报刊与子报刊之间“有控制的分权”，协调好母报刊与成员子报刊之间的关系，进而提高报业集团的经营绩效。实现有效的集团化管理，要求母报刊和子报刊之间处理好集分权的关系，做到集之有序，分之有度。具体说来，要做好如下几个方面的工作：第一，正确把握母报刊和各子报刊之间的关系，实现有控制的分权。第二，合理划分责任中心。第三，科学界定集团总部和各子报刊的职能。集团总部具备发展战略决策和管理、对外投资和产权管理、资金筹集、分配及运作、组织管理、财务控制和管理、人事管理和其它服务性功能。各子报刊的职能为：各子报刊必须按照集团的整体战略规划，在其专业领域内或地区领域内，达到占据市场的最大份额和利润最大化的目的。各子报刊是被分配来实现某种战略意图的，其本身并无全局战略操作的任务。各子报刊是实施集团战略的基层战略单元，从事具体的生产经营，实行常规性的企业管理，着眼于各种资源的利用和效率的提高。第四，选择合适的组织体制。根据报业集团的现状和各种组织体制的优劣势的分析，母子组织体制目前是最适合报业集团的。第五，科学界定集团化管理的内容。集团化管理的内容包括构建科学合理的治理机制、战略管理、产权管理、投资管理、人事管理、财务管理、审计控制、考核管理、日常监管和信息系统管理。其中，科学合理的治理机制又处于至关重要的位置。科学合理的集团公司治理机制要求实行决策机构与执行机构相分离，明确决策机构、监督机构和执行机构的职责权限，以形成有效的制衡机制。治理机制包括如下几个方面的内容：决策机制、监督机制、经营层任命和经营层激励约束机制。

## 2、具有明显的规模经济和范围经济特征报业集团具有明显的规模效应：

一是从单个的报纸来说，只有当其发行量和规模达到一定程度时，才能具有足够的传播能力和影响力，广告主才愿意投放广告；二是在同一报业集团内部，有些内容不同的报纸是可以共享的，如国际新闻和国内新闻部分；三是在全国报业统一的大市场条件下，一张报纸的某些版面是可以共用的。如免费报纸在不同国家发行的版本，国际新闻是共享的；在国内不同的地区发行时，其国际新闻和国内新闻是共用的，这样就能大大降低报纸的成本。报业集团也具有明显的范围经济效应：一是在报业集团内部，不同的报刊之间的采编经营管理经验技巧可以共享，大家共同学习、切磋和提高；二是对报刊集团的产品进行深加工，增加产品的附加值；三是可以把报刊上的新闻产品进行整理、加工，利用网络、移动媒体等新的传播媒介来创造价值。鉴于报业集团具有明显的规模经济和范围经济特点，报业集团应该做好以下几点：一是积极营造良好的外部环境，打破报业市场的区域分割状态，早日实现报业大市场的统一；二是实现跨区域的扩张，实现报业集团的优胜劣汰；三是整合资源，实现报业集团内部的资源互补；四是拓展传媒产业链条，不断拓展新业务增长点。

## 3、报业集团经营的是整个传媒行业小企业经营的是产品，大企业集团经营的是一个行业。报业集团作为一个大企业集团，其经营的是整个传媒业。报业集团的事业就是“信息服务商”，即为广大消费者提供真实、准确、有效的信息。作为信息服务商，主要要为用户搜集、采写、编辑、分类、加工和深层次加工信息等工作。作为报业集团，凡是与信息服务相关的都是报业集团能够拓展的业务领域，报业集团的传媒产业价值链包括传统媒体、新兴杂志、移动媒体、网络媒体和免费报纸等媒体，并形成各媒体互相支持、相互提升的局面。

## 4、报业集团自成体系由于报业集团长期处于封闭的状态下，外部竞争机制缺乏，形成了每个报业集团自成体系，自我封闭的局面。报业集团的整个产业链条都是由本报业集团所控制，从前端新闻产品的采集，到报纸印刷，再到后期的报纸的发行和广告，都是由自己运作的。在这种情况下，每个报业集团都是一整套的完整的运作体系，外部没有市场，既没有市场供给，也没有市场需求。如一个报业集团的印刷和发行只能靠本集团解决，即使你想使用外部印刷和发行力量，由于一外部没有力量来提供，二即使外部有能力提供，出于竞争的考虑，也不愿意提供。在这种缺乏竞争机制的情况下，报业集团的能力不足。因此，报业集团需要从内部引入市场和竞争机制，不断提升自身的竞争力。具体措施如下：可以在同一家报业集团的不同子报刊内部，分别设立发行部门，让报业集团的其它子报刊来根据市场机制选择使用，这样就会促使二者之间不断竞争，逐步提高自身的能力。并在其中一家能力超强的情况下，实现二者的整合。

## 5、实施有效的整合，同时不能为了整合而整合报业集团的很多资源需要整合，但是任何整合必须以效率为前提，不能为整合而整合，整合的目的是提高效率。在报业集团的现阶段，应该在报业内部引入市场机制，充分发挥市场和竞争的力量，通过竞争来提高能力，最终实现整合。目前，在内部引入市场机制，可能会使成本增加，但是效率将会得到极大提高，最终成本将大幅度降低，而效率也能提高。同时，在集团总部职能部门的能力不高的情况下，如果进行盲目整合，只会把各子报刊整死，因此，当总部职能部门的能力达到什么程度时，才能进行什么程度的整合。

