

● 李建国 宋建武 主编

报业 *MBA*

综合管理案例分析

杭 州 日 报 报 业 集 团 编著
中国人民大学传播媒介管理研究所

浙江文艺出版社

报业 *MBA*

综合管理案例分析

李建国 宋建武 主编

杭州日报报业集团
中国人民大学传播媒介管理研究所 编著

浙江文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业 MBA 综合管理案例分析 / 李建国 宋建武主编.
—杭州: 浙江文艺出版社, 2008.11
(报业 MBA 案例分析丛书)
ISBN 978-7-5339-2670-0

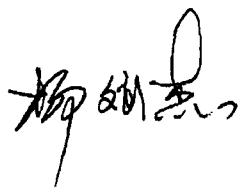
I. 报… II. ①李…②宋… III. 报社—经济管理—案例—分析—中国 IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 102012 号

报业 MBA 综合管理案例分析	
杭州日报报业集团 编著 中国人民大学传播媒介管理研究所	
责任编辑 项 宁 装帧设计 京格格	浙江文艺出版社 出版发行 地址: 杭州市体育场路 347 号 邮编: 310006 网址: www.zjwycbs.cn
	浙江省新华书店集团有限公司经销 杭州杭新印务有限公司印刷 浙江新华图文制作有限公司制版
	开本: 710 × 1000 1/16 字数: 150 千字 插页: 2 印张: 11.5 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
	ISBN 978-7-5339-2670-0 定价: 38.00 元

版权所有 违者必究

序



改革开放 30 年来,中国发生了一场史无前例、气势恢宏的伟大变革。这场变革不仅对整个中国的命运具有“历史性”、“抉择性”的意义,对中国新闻出版业同样具有“历史性”和“抉择性”的意义。伴随各行各业波澜壮阔的改革发展进程,新闻出版业也迎来了前所未有的改革开放与繁荣发展的机遇。放在我面前这四本厚厚的《报业 MBA 案例分析丛书》大样,记录了报业改革开放 30 年的成功案例,这是有分量的。

从 1978 年到 2008 年,我国的报纸、期刊、图书产品数量不断增加,品质不断提升。其中,报纸从 186 种增加到 1941 种,增长 9.4 倍;期刊从 930 种增加到 9468 种,增长 9 倍多;出版社从 105 个发展到 578 个,增长 4.5 倍;图书产品从 1.5 万种增加到 23 万种,增长 14.3 倍。与此同时,新闻出版业的结构正在逐步完善,市场化、产业化、集团化、国际化发展的趋势更加明确,转企改制、股份制改造,跨地域、跨行业、跨媒体的兼并重组大潮在传媒领域开始风起云涌。西方国家媒介产业近 200 年的发展历程,中国报业在 30 年间就大致走过。我们

为之欣喜,但更感到责任重大。

30年来,中国的政治、经济、社会等各个领域都发生了深刻的变化,新闻出版业见证并经历、记录了这种历史性的变化。回首来时路,值得总结的太多了。这是一个大题目,也是一篇大文章。因为总结30年的改革与发展,需要进行认真深入的思考与研究,需要探讨出一些规律性的东西。对改革开放30年来的经验进行科学的、实事求是的总结,有助于我们从新闻出版业的特殊性出发,努力寻求加快新闻出版业改革的办法和途径,对新闻出版业的未来发展将产生重要意义,会使今后的改革之路走得更顺、更快、更好。

所幸,中国人民大学传播媒介管理研究所和杭州日报报业集团联合为我们编辑了这套《报业MBA案例分析丛书》,浓缩了我国报业改革发展的最新实践成果,让我们看到了改革开放30年我国报业的改革与发展历程,以及在这个过程中报业经历了怎样的洗礼,如何打破多年来僵化的经营管理模式,进行艰难的体制机制创新,获得了哪些经验,吸取了哪些教训,凡此种种。丛书结合我国多家报业机构所创造的实际案例,紧紧围绕我国报业改革发展过程中的热点、焦点、难点问题,进行理论剖析,对新闻出版业正在和将要进行的改革都具有重要的指导和借鉴意义。

新闻出版业因为具有意识形态的特殊性,在改革安排上相当慎重,曾经延缓了改革启动的时间。党的十六大以后,时机成熟了,党中央作出加快文化体制改革和发展文化产业的决定,给新闻出版业体制机制的改革带来机会,使我国新闻出版领域的改革取得了突破性进展,走在了整个文化体制改革的前列。党的十七大以来,我们站在新

的历史起点上,贯彻落实科学发展观,加大力度推进改革,新闻出版体制创新步伐进一步加快,整个新闻出版业朝着市场化、产业化、集团化、国际化的发展方向迈进。我赞赏案例的创造者们在报业改革的实践中表现出的智慧和创新勇气,我更希望我们新闻出版业的同仁,继承和发扬这种首创精神,肩负起深化改革、加快发展的责任,将新闻出版作为一种产业来经营,做大做强,在国内、国际两个市场上竞争发展,推动我国新闻出版业的大繁荣和大发展。

2008年10月9日

(柳斌杰,国家新闻出版总署署长)

目 录

序	1
---------	---

报业战略管理

多元化战略

寻求新的经济增长点

——浙江日报报业集团的多元化战略	1
------------------------	---

突出报业主业,推进相关产品多元化,在 2003 年至今的 5 年时间里,浙江日报报业集团推行的多元化发展战略取得了显著成功。

跨地区战略

拓展梯度市场空间

——《精品购物指南》的跨地区战略	13
------------------------	----

开发新的市场空间是城市周报走向成熟后突破发展瓶颈的必然考虑,《精品购物指南》在跨地区办报战略实施过程中做出的尝试和探索值得借鉴。

数字化战略

数字化实现产业升级

——杭州日报报业集团的数字化战略	29
------------------------	----

在现代,跨媒体发展是必然趋势。杭州日报报业集团的数字化战略为中国报业在互联网时代的发展提供了一个鲜活的案例。

文化产业拓展战略

整合报业资源,拓展产业发展道路

——宁波日报报业集团的文化产业拓展战略 44

宁波日报报业集团在产业的互通性和互补性上延伸和开拓,通过相对独立的经营模式来实现赢利,形成产业系统内的生态互补和错位发展。

品牌战略

品牌创造新价值

——南方报业传媒集团的品牌战略 62

南方报业传媒集团的多品牌战略,在中国报业乃至传媒业第一次提出了战略理念。通过打造品牌、延伸品牌,最终目的是让品牌创造价值。

竞争战略

以良性竞争应对市场变化

——广州三大报业集团的竞争战略 77

摆脱价格战,进入战略竞争阶段,广州报业在相对有序的竞争中,确立了健康的竞争模式,进入良性循环,造就了中国最为发达的报业市场。

运行机制

企业化管理

促发展,建立现代企业集团

——哈尔滨日报报业集团的企业化管理战略 93

从树立市场主体,加强企业管理角度看,哈尔滨日报报业集团的历程也正是我国报业集团乃至传统媒体在市场经济下做大做强,加快发展的必经之路。

报业集团体制变革的路径选择

——浙江日报报业集团的“一媒体一公司”战略 107

浙江日报报业集团“一媒体一公司”实践的最大启示就是初步探索出了传媒集团集团化管理的方法和措施。

人力资源管理

搭建高素质人才高地

——宁波日报报业集团的人才培养战略 118

报业集团期望的快速发展越来越依赖于一支高素质的优秀人才团队。宁波日报报业集团成功实施高端人才培养战略的经验或许可以给予一些启示。

财务管理

集团化下的财务内部控制机制变革

——湖北日报传媒集团的集权式财务管理战略 135

湖北日报传媒集团采取了“集权为主、分权为辅”的相融制财务管理模式,为传媒集团财务的有序运行提供了可行性借鉴。

融资管理

上市融资之困

——北青传媒股份有限公司融资战略剖析 149

“北青事件”对于上市公司法人治理、传媒产业化道路、媒体公司资本运作和经营战略、公司品牌维护和危机公关策略等方面,都具有典型的思考价值。

采编与经营统筹管理

变革集团内部管理机制

——烟台日报传媒集团的采编、经营“两契合”战略 164

从采编、经营“两分离”到“两契合”,烟台日报传媒集团的经验是许多报社艰苦探索报业发展模式共同历程。

寻求新的经济增长点

——浙江日报报业集团的多元化战略

从2003年至今,短短5年的时间里,浙江日报报业集团(下文简称“浙报集团”)已经从当初的6报2刊发展到目前的16报3刊1网站共20个媒体。集团公司独资和控股的一级子公司21家,二级子公司25家,集团经营业务涉及媒体、印刷、物流、房地产、物业管理、高新技术等行业,基本完成了集团化管理的构架和以报为本、多元产业的发展布局。

多元化经营战略在我国实践早在20世纪80年代就开始了,纵观众多媒体集团的多元化之路,浙报集团是其中的佼佼者。2003年下半年,浙江省被列为全国文化体制改革综合试点地区。作为试点单位,浙报集团很好地抓住了机遇,使集团的改革和发展步入快车道。

截至2005年,在国家宏观调控力度加大,新兴媒体迅速发展,新闻纸价格大幅上扬,报业经济进入“冰河期”的严峻挑战下,浙报集团依托文化体制改革激活的竞争力,报业经济收入非但没有下滑,反而跃上新的台阶,集团实现赢利总收入首次突破10个亿,广告收入超过7个亿,利润超过1个亿,比上年增长20%,干部职工的收入也有明显提高。

【案例背景】

一、我国媒体多元化经营战略的始末

在当代中国传媒的发展历程中,多元化经营一直是一个热点。20世纪80年代盛极一时的媒体多种经营,如报社印刷厂从社会上承揽一

些印刷业务,招待所对外搞一些营业性服务等,规模都比较小。90年代后期,中国媒体又悄然兴起了第二轮多元化经营浪潮,许多媒体从相关行业入手——经营纸张公司、发行公司、广告公司、印刷公司、咨询公司,甚至经营房地产、汽车租赁、酒店管理等。

进入21世纪,随着媒体集团化的兴起,媒体集团本身的经济实力增强,使得媒体本身因资本扩大而产生一种内生性的扩张动力。2002年以来,全国各大媒体集团开始了第三轮内生性多元化的经营浪潮。

2002年4月29日,广州日报报业集团与香港太古集团共同投资40亿元人民币建设太古汇—广州报业文化广场。其中,广州日报报业集团的投资额为18亿元;2002年10月28日,上海文新报业集团和东方证券签订协议,投资2亿元入股东方证券,成为仅次于上海市国资公司的第二大股东。

国内广电业也打破了原来单一经营的局面,不但涉足第三产业的经营,有的甚至将触角伸到了第二产业。

二、为什么选择多元化经营战略

关于媒体多元化经营的核心动因,被普遍认为是:广告在我国当前媒体业主营收入中所占比重过高,但是广告资源的基础相当脆弱,严重受制于国民经济的波动和循环。另一方面,各种新媒体的兴起,开始与传统媒体分食有限的广告市场,这些都使得传统的媒体集团逐步走上了多元化经营之路,去寻求自身新的经济增长点,以迅速壮大自己,保证自己在这个以资本多寡决定话语权的市场中取得领先地位。

再看眼前的现实,虽然改革开放以来,我国报业曾经历了高速发展、内容与结构的调整以及产业化和集团化的改革,但在2005年,报业营业额出现大幅下滑,多家以往经营状况良好的报业集团也出现亏损,形势严峻。组建报业集团的初衷是规范新闻管理,同时使报业做强,实现规模化效益。但是由于受到我国报业集团化模式的制约,目前许多

报业集团仍未摆脱困境,面临大而不强,内部资源无法有效整合,决策机制、执行机制运转不灵活,无法适应日趋复杂多变的传媒市场,投融资渠道单一,资金投放渠道过窄等诸多掣肘因素。在这种情况下,各报业集团纷纷寻找新的出路,其中,浙报集团的探索尤为值得借鉴。在2005年报业发展的所谓“寒冬”时期,浙报集团依靠多元化经营的有效组织非但没有出现业绩上的滑坡,反而跃上了一个新的台阶。

【案例描述】

面对不断变化的报业生态环境,浙报集团依靠体制改革和产业布局调整,通过以下几个方面的工作,较好地解决了发展的动力和发展的战略问题。

一、进行体制改革,成立公司,经营性资产开始市场化运作

首先,浙报集团实现了集团和媒体两个层面的分开。集团公司的成立标志着集团经营性资产开始公司化、市场化运作。

集团公司成立之后,首先在法人治理结构和资产关系两个层面逐步构建报业集团新兴的运行体制和机制,集团党委会和集团公司董事会两位一体,集团社长、党委书记出任集团公司董事长,形成了党委领导与法人治理结构相结合。集团总编辑负责新闻宣传工作,集团公司总经理负责经营管理工作,形成新闻宣传与经营业务相对独立的领导体制和组织构架。逐步理顺党委会和董事会、董事会和经营层、集团公司和子公司以及内部各公司之间的关系。

集团同时将原集团各子公司的股权全部划转到集团公司,初步理顺集团公司与子公司的资产关系,集团的经营性资产进入母子公司产权管理的轨道。在这个基础上,该集团推进经营业务的“两分开”,从机构、业务、人员、分配四个方面将办报和经营分开。

但是办报经济是互联性程度较高的经济,为了促进采编和经营的互动,

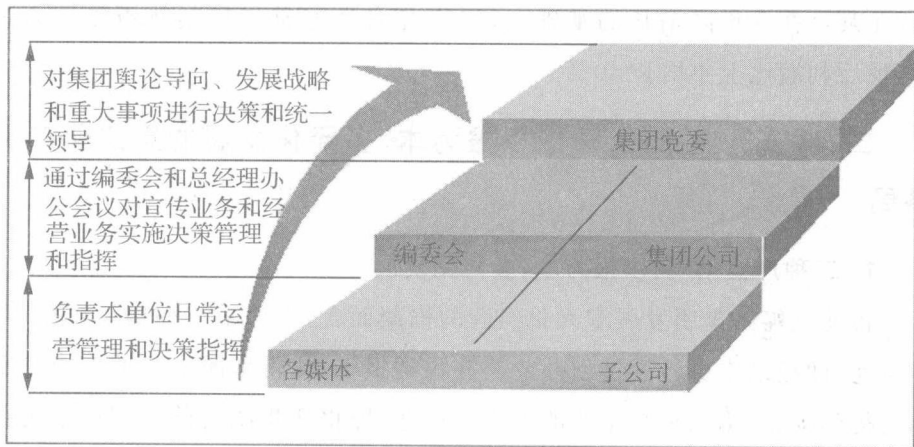
媒体与公司实行“一媒体一公司、两分开一本账”的经营模式。公司依托媒体统筹应用媒体资源,独立开展经营活动,实行印刷、广告、发行的整体营销,逐步由过去的报纸经营向经营报纸转变,媒体公司的组建增强了媒体的市场观念、效益观念和成本意识,实现了媒体产业链在整体战略统筹下的优化和高效率。

集团先后组建了 14 家媒体公司,甚至包括龙头报纸——《浙江日报》,也成立了浙江日报新闻发展有限公司。《浙江日报》已经连续 10 年发行 42 万份以上,2007 年发行 42.5 万份,基本上达到了每 100 人 1 份《浙江日报》,而且 42 万多份的《浙江日报》中,2/5 已经进入了家庭。《浙江日报》的广告收入已经连续两年突破 1 个亿,利润在 4000 万元左右。

对于其他的经营实体,按照现代企业制度的要求,该集团建立和完善了一批由集团公司控股,真正面向市场的有限责任公司,如将集团原来事业单位性质的基建办公室转为房地产公司,印务中心现在也是独立的法人。此外,经浙江省文化体制改革领导小组的批准,《浙江日报》从 2004 年 1 月 1 日开始正式授权经营,集团公司作为国有资产的运营机构,承担国有资产的保值和增值任务,经营性资产和受托管的非经营性资产互不交叉,因为是集团公司,是报业集团出资,所以授权经营的收益也归报业集团。

其次,是完善法人治理结构,探索统一分层高效的集团运行机制。在办报和经营“两分开”的同时,集团党委和集团公司董事会对重大的人、财、物问题进行决策和领导,各媒体和子公司负责本单位的日常运营管理和决策指挥,即,集团构建了“两纵三横”的管理模式。

所谓“两纵三横”,即在办报和经营方面实行自上而下的“两分开”(即“两纵”),同时形成三个层面的集团化管理格局(即“三横”):一是集团党委和集团公司董事会对集团舆论导向、发展战略和重大的人、财、物事项进行决策和实行统一领导;二是集团总编辑和集团公司总经理分别通过编委会和总经理办公会议对宣传业务和经营业务实施决策管理和指挥;三是各媒体和子公司负责本单位日常运营管理和决策指挥。集团“一媒体一公司”的体制,激发了各媒体(公司)微观主体的创新活力。在“一媒体一公司”体制



“两纵三横”的管理模式

的基础上,集团加强宏观管理,出台了母子公司固定资产管理办法和印刷工价指导意见,实行县市报异地资金统一管理,协调集团内部发行人员奖励政策及收入待遇,联手向广告商推荐各媒体广告,组织县市报广告、发行业务专题研讨会,在集团层面多次举办媒体发展趋势、公司法律事务、广告创新等专题讲座等活动,在实践中不断完善和规范母子公司体制。这种体制设计,使集团公司专注于战略和重大决策,对人事、资产、财务、信息技术、印务、物业等实行统一管理,对重要经营政策统筹协调,充分发挥集团的整体优势,形成明晰的统分结构。各子单位的积极性也被充分调动起来。同时,在集团内部出台一系列的制度,包括财务制度、审计制度、资金管理制度、固定资产管理制度等。目前集团内部财务一级子公司都是主干,每年集团都会对内部财务审计一次,加强监督。

在文化体制改革推动下,目前浙报集团已经拥有 16 报、3 刊、1 网站共 20 个媒体,由集团公司独资控股的子公司 26 家、间接控股子公司 25 家。集团充分享受了国家对文化单位“事转企”的优惠政策,从 2004 年到 2008 年,集团免缴所得税。集团经营业务除了传媒主业以外,还涉及印务、物流、物业管理、贸易、资本运营房地产等领域,主要的经营业务遍布全省以及福建、山东等地,从业人员超过 4500 人,基本完成了集团化管理构架和以报为本、多元化发展的产业格局。2003 年以来,集团营业总收入、广告总收入持续增

长,尤其是在3年高增长的基础上,2007年各项经营指标创造历史最高水平,税后利润比上年增长40%。

二、调整产业布局,形成以报为本、多元化发展的集团化产业格局

1. 三种产业格局,以报为本,多元化发展

目前就媒体集团发展多元化经营的框架而言,不外乎三种格局:第一种是主业,即报纸本身。通过创办或兼并各类报纸,使得集团本身的实力和影响力得到提升;第二种是主业的上下游产业,即报业集团目前运用得较为得心应手的印刷服务业(主要依靠印务中心的力量)、物流业(主要依靠发行部发行站的力量)及信息服务业;第三种是与主业相隔较远的纯资本投资,如房地产业、制造业、金融业投资等。

浙报集团在具体操作中,通过产业创业。围绕主业,形成以报为本、多元化发展的集团化产业格局,实现媒体控制资本、资本壮大传媒的格局。具体表现在以下几个方面:

第一,做好主业结构的调整和产品的开发。媒体阵营是报业集团产业链的核心和龙头。浙报集团首先牢牢抓住用来壮大集团的媒体阵营,利用浙江省委省政府的政策机遇兼并了县市报。在资产评估的前提下,浙报集团投资9家县市报,以净资产收益率来考核县市报当年的赢利水平,相对公平并便于操作,与市场接轨。经过两年时间的探索,集团在“一媒体一公司、两分开一本账”的思路下,对9家县市报的治理初见成效,解决了以往国有传媒监管缺位的问题。在2004年,县市报的经营资产的回报率是27%,2005年净资产的回报率是33%,也就是经过两年时间,投资回报率已经达到了60%,预计经过3年的时间就可以将4000万元的投资全部收回。同时,浙报集团在当地也有51%的资产,这是集团的一个巨大发展空间。

这些兼并后的县市报无论在办报还是在经营方面,都出现了非常可喜的成绩。如《永康日报》,永康当地人口只有50多万,但报纸利润却达到1000万元,它的特点是,采编人员从来不搞发行,而是委托社会的一个发行

公司去做,市场化程度非常高。目前报纸读者的自费订阅率达到 50%,效益也非常好。

《浙江日报》在做大做强内容产品的同时,连续 3 年广告收入超过 1 亿元,利润突破 4000 万元,其发行量已经连续 10 年稳定在 42 万份以上。在 1999 年推行《浙江日报》“私订工作进家庭”的基础上,2006 年集团又在全省推广财政日报,使党报的份量明显增加,同时《钱江晚报》排在全国晚报前列。《今日早报》通过两年努力,走出培育期,实现利润 1000 多万元。近年来根据市场的变化,集团陆续推出《浙商》杂志、浙江手机报、《城市假日》等 9 家建立股份制新体制的新报纸,迸发出空前的活力。

第二,以媒体为核心,广告、发行、印刷支持互动的报纸产业链逐步成熟,推进报纸相关业态的发展。在改革和发展中,进行多元产权的探索,坚持兴办企业,原则上采取多元产权的结构,集团公司控股。如宁波和金华印务分厂,浙报集团分别出资 600 万元和 400 万元,在这两个公司的注册资本共 1000 万元,集团公司绝对控股,分别占两厂建厂资金的 60%,但由于建厂资金不够,企业作为市场主体便开始利用贷款、融资等多种途径募集资金。目前宁波和金华印务分厂资产已经分别达到了 5000 万元和 3000 万元。浙报集团用 600 万元和 400 万元撬动了几千万元的企业,这就是体制带来的结果。

2006 年由浙报集团绝对控股、地处杭州、占地 100 亩的新基地正式投产,总投资达到 6.5 亿元,新基地在国内首次引进每小时 17 万对开张印张的世界顶级高速印刷设备。以此为契机,一个以杭州新的印刷基地为龙头,控股宁波、金华、温州业务分公司的浙江报业印务集团在 2007 年年底打造完成。

集团还采用股份制的形式吸收社会资本,创办新媒体。“新民生”等都是成立了股份制的公司。浙报集团同世界 500 强企业共同出资组建中外合资的新动力传媒有限公司,主要从事信息技术和电子商务的增值服务,并与浙江移动、广电集团合作开通了全国省级首家手机报,目前手机报已经延伸到地市,收费用户突破 4 万户。

第三,报业以外多元投资。通过建立集团统一的对外投资平台——新

干线投资公司,在非报业领域开展投资经营,以财务性、策略性投资为基础,逐步形成战略投资。集团旗下的任何媒体公司不得单独投资。

目前,浙报集团已经形成高新技术、房地产、资本经营这三大在报业以外的重点多元投资。新干线投资公司由一个人起步,5年来已经为浙报集团创造利润突破1亿元。2000年到2004年连续5年,浙报集团报外经济利润已经超过了集团总利润的30%,2006年报外利润达到了34%。

浙报集团取得的成绩说明该集团在资本运作上是比较成功的,具有较强的防风险能力。该集团同时受到了浙江省主管部门的较高评价,公司相关人员也成为浙江省的“五个一批”人才^①。

浙报集团还成功投资了高新技术企业,集团分别出资1989万元和2000多万元投资了两个高新技术企业。2006年大立科技公司实现利润3000万元,杭州市化工研究院有限公司实现利润1500多万元,同比分别增长50%。这两个项目的投资回报率均在20%以上。更重要的是,大立公司2007年4月向中国证监会递交上市申请材料。而另一个高新技术企业杭州市化工研究院有限公司所属的地皮目前也在增值中。预计浙报集团在2008年、2009年将是利润高回报的高峰期。

与此同时,有4个房地产项目已经产生效益。与绿城房地产集团合作的两个项目,浙报集团投入的3.1亿元融资资金已经全部安全收回,第一步实现了融资利息2600多万元,2005年清盘时,浙报集团得到分红1个亿左右,年投资回报率达到18%。山东聊城项目可售的多层住宅已销售一空,销售总额4100余万元。福建宁德项目一期62套排屋、别墅已销售58套,每平方米均价比原计划提升1000多元。

^① “五个一批”人才,是指在浙江省理论、新闻、出版、文艺以及文化经营管理界,着力培养一批全面掌握邓小平理论、学贯中西、联系实际的理论家,一批坚持正确导向、深入反映生活、受到群众喜爱的名记者、名编辑、名主持,一批熟悉党和国家方针政策、社会责任感强、精通业务知识的出版家,一批紧跟时代步伐、热爱祖国和人民、艺术水平精湛的作家、艺术家,一批有驾驭市场经济能力、能正确处理社会效益与经济效益关系、精通经营和管理的文化经营管理专家。