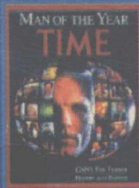


CCTV CNN.com

# 媒介集团 经营与管理

王宇 著



内蒙古大学出版社

# 媒介集团 经营与管理

王宇著



内蒙古大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

媒介集团经营与管理/王宇著. 呼和浩特:内蒙古  
大学出版社, 2003. 4

ISBN 7-81074-447-X

I. 媒… II. 王… III. 传播媒介—经济管理—文集  
IV. G206.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030743 号

- |      |   |
|------|---|
| 书 名  | 媒介集团经营与管理                                 |
| 著 者  | 王 宇                                       |
| 责任编辑 | 石 斌                                       |
| 封面设计 | 杨亦武                                       |
| 出版发行 | 内 蒙 古 大 学 出 版 社<br>呼和浩特市昭乌达路 88 号(010010) |
| 经 销  | 内蒙古新华书店                                   |
| 印 刷  | 内蒙古地矿印刷厂                                  |
| 开 本  | 787×960/16                                |
| 印 张  | 17.75                                     |
| 字 数  | 253 千                                     |
| 版 次  | 2003 年 4 月第 1 版                           |
| 印 次  | 2003 年 4 月第 1 次印刷                         |
| 标准书号 | ISBN 7-81074-447-X/G·64                   |
| 定 价  | 25.00 元                                   |

本书如有印装质量问题,请直接与出版社联系

# 引 言

20世纪80年代以后,全球范围内媒介业的兼并重组风起云涌。全球化、私有化、科技汇流和放松管制带动的产业融合成为新世纪西方广播电视业发展的动力,大型媒介集团越来越向超大规模演进。随着跨国媒介集团的增加,信息在全球的流动也呈现出日益明显的不平衡。传播于世界各地的新闻,90%以上由美国等西方发达国家的传媒集团垄断,其中70%为跨国公司所垄断。仅美国的媒介集团就控制了全球75%的电视节目的生产和制作。随着这些媒介产品输送到世界各地的,不仅是娱乐,还有这些国家的文化理念、生活方式、乃至意识形态。中国要想抵制随之而来的文化帝国主义的入侵,必须从媒介实力上以规模对抗规模。但是,目前中国媒体与海外传媒巨擘之间存在较大差距。2000年度“世界媒介25强”中排名第一的时代华纳(不含AOL)的营业收入是362亿美元,排名第10的甘乃迪公司的营业收入为62亿美元。并且前十名中有7家是美国公司。<sup>①</sup>中国广播电影电视集团年收入111亿元,约合13.4亿美元。要想与发达国家的信息攻势抗衡,唯一的出路就是将目前媒

<sup>①</sup> Cable & Broadcasting, 2001 - 11





介的“小舢板”百舸争流变成“航空母舰”扬帆出海。

就国内媒介市场的发育而言,经过80年代以来的快速发展,现在中国已经拥有了世界上最大的广播电视网络。但是,多年形成的“条块分割”的状况阻碍了资源的优化配置,也在很大程度上限制了广播电视业的发展。传媒学家普遍认为,是规模使美国的大公司可以将成本降低,分摊到国际市场,这样,他们便可以出口比较便宜的产品到国外;是规模使美国公司可以在全球发行他们的电影,并将其变为一种有文化意义的事件;是规模使美国拥有强大的影视资料库作为后盾支持他们不断开发新频道。中国的媒介要想让世界听到自己的声音、展示自己的形象,就必须经过产业重组来扩大规模,实现媒介集团的规模经济效应,提升自身在国际媒介市场上的地位和作用。

2001年以来,媒介业关注的焦点已经从上一年度网络媒体的崛起和冲击、传统媒体与网共舞、寻找网络时代的生存发展,变成了对媒介集团尤其是广播电视媒介集团如何做大做强的充分关注。

1999年无锡广电集团成立后,广电集团建设在相当长的一段时间内比较寂静。但是,2000年末以来,除了传媒业资本春潮涌动外,广电集团的建设也变得如火如荼。先是近几年一直“火爆”大江南北的“湘军”率先在省级广电行业成立了广播影视集团;接着是2001年1月1日,浙江无线、有线、教育三家电视台实现合并,统一以浙江电视台“一个台标、六套节目”向社会亮相;1月19日,山东省广播电视总台暨山东广电网络有限公司成立,自身定义为多媒体、多渠道、多层次、多功能的综合性传媒集团;4月19日,酝酿多年的上海文化广播影视集团也正式挂牌成立;5月28日,北京北京广播影视集团宣告成立;6月29日,江苏省电视台、江苏有线电视台、江苏教育电视台和江苏人民广播电台四台合一,成立了江苏广播电视总台;12月6日,中国广播电影电视集团公司

成立,该公司为拥有广播、电视、电影、传输网络、互联网站、报刊出版、影视艺术、科技开发、广告经营、物业管理的综合性传媒集团,是国内最大的广播影视集团;12月27日,浙江人民广播电台、浙江电视台等20个单位联合组成浙江广播电视集团等。

中国的广播电视集团化政策是在正确分析了国内国际形势后,将世界广播电视发展趋势与建设中国媒介现实需求结合后形成的,对其规律性的认识亦在不断深化过程中。作为广播电视制度创新的重要举措,广播电视集团化是广播电视体制改革进入到一个新的阶段的标志,既是对广播电视“散”、“乱”现象行之有效的治理措施,也是中国媒介增强合力,迎接WTO带来的挑战的一种积极策略。可以这样认为:对广播电视集团的研究就是对广播电视体制改革上一阶段的关照性总结和对未来体制创新的理论铺垫。制度决定体制、体制决定机制、机制决定活力、活力决定效率。媒介集团化是媒介发展到一定历史阶段的必然产物,是在外部竞争激烈和内部发展需要扩大的情况下,媒介本着扩大经营规模、降低生产成本、增加竞争实力、求得规模效益的原则,通过内部积累或外部扩张(兼并、联合)的方式产生的。中国广电业在集团化的过程中,只有做到统一思想前提下的财务管理、人事调配、资源开发的“三统一”,才可能顺应全球范围产业融合的大趋势,加快中国广播电视产业集约化发展的步伐,从而推动整个中国媒介业乃至文化产业的发展和综合实力的提高。

我国广播电视业的发展大致经历了三个阶段:完全行政垄断阶段(1956年至80年代初),行政性垄断与相对自由竞争并存阶段(80年代初至90年代中期)和从相对自由竞争向垄断竞争过渡阶段(90年代中期至今)。(黄升民、丁俊杰,2001)<sup>①</sup>以“集团化”的形式来疏导我国

<sup>①</sup> 黄升民、丁俊杰主编,《中国广电媒介集团化研究》,中国物价出版社,2001年8月版



广电业深化改革的“瓶颈”已成为必然趋势。集团化的出现,是广播电视由“事业化管理、企业化经营”向符合现代企业制度的经济实体转变的必然产物,也将推动广播电视业的体制改革向着更深的方向发展。

选择这样的题目进行研究,它的实践意义可能要在更大程度上超过它的理论价值。因为,目前中国媒介发展过程中,很现实也很要害的一个问题就是通晓媒介经济的人才匮乏。我们有很多具有很强业务素质和能力的优秀的采编播人员,但是,当前确实更急需能为媒介经营管理提供思路和方法的人。本书的撰写,就是试图在将新闻传播学与产业经济学、制度经济学、管理学、社会学等学科理论整合的基础上,总结国内报业集团和广电集团建设的经验,并借鉴世界著名媒介集团的建设经验,从中国国情和媒介特色出发,为中国的广电集团建设提供理论依据和实践参照系。

## 二

对于媒介集团的研究,在国内已经不是一个全新的课题。原辽宁日报总编辑赵卓早在1987年就从理论上提出了要建立媒介集团,他提出“新闻走向集约化、集团化管理形式,是生产方式发展到一定历史阶段在新闻领域的反映,是生产方式集约化、集团化的反映”。“集团化管理模式,不是‘西方’专利……”90年代初,浙江日报总编辑江坪和四川日报总编辑姚志能正式提出要组建报业集团。

此后,关于媒介集团化、媒介产业化的学术研究文章开始散见于各新闻传播专业杂志,这些文章从理论和实践等方面对于媒介集团尤其是报业集团建立的重要性、必要性和可行性进行了探讨。随着1996年广州日报报业集团的成立以及随后15家报业集团的建立,对报业集团的理论研究也从初期的可行性研究发展到对报业集团

的组织构架、资源重构、经营运作、管理制度等多方面实践的经验总结和探索。中国人民大学的胡大春博士就《中国报业经营管理史》做了博士论文，曹鹏博士以《中国报业集团发展研究》为题做了博士论文。2000年，国内唯一一家企业法人的报业集团哈尔滨日报报业集团还出版了关于自身管理模式的数十万字的专著。对于报业集团的研究和对已经成立的16家报业集团经验总结的文章已经比较详尽，对总结报业实践经验和指导报业集团化建设起到了积极的作用。

从媒介变革讲，广播电视集团建设滞后于报业集团建设，对广播电视集团的研究也相对滞后于报业集团的研究。日前与广播电视产业化、体制管理等方面相关的论文已经有一些，如中国人民大学陆地博士的《中国电视产业化发展战略研究》、胡正荣博士的《广播电视管理创新体系研究》等。但是，除了2001年出版的《中国广电媒介集团化研究》外，关于广播电视集团建设的专著还十分鲜见。可以看到的发表在《现代传播》、《当代传播》、《中国广播电视学刊》、《新闻记者》、《新闻大学》、《中国记者》、《新闻战线》等专业杂志上的论文大多仍停留在广播电视集团成立的必要性、重要性、组建原则等内容，间或方有关于个别广电集团的报道和经验介绍。当然，这和广电集团成立较晚也有着直接关系。

始于报团的国外媒介集团的发展开始于1889年，目前已经发展成为跨国界、跨媒体的国际传媒集团。国际传播学者对于媒介融合、媒介集团的研究已在进行，目前可以看到的汉译著作包括《大汇流：整合媒介信息与传播》、《全球媒体——全球资本主义的新传教士》、《传播媒介的垄断》、《世界新闻多棱镜》等，以及默多克、纽豪斯、罗斯等人的传记等，还有一些英文原版著作及港台学者的相关译作或著作。关于文化帝国主义的著作中也或多或少涉及对媒介集团的研究。

目前国内对广播电视集团的研究大多是从传播学、





新闻学、文化学角度对广播电视产业和体制的分析、研究,较少从产业经济和企业管理角度对广播电视集团建设中的问题进行分析并提出富有现实针对性和可操作性的意见、建议。随着广播电视集团建设的进一步开展,对于一线的产业实践者来说,重要的不是懂得自己该做什么,因为他们正在做;而是要了解自己如何做才是符合新闻传播规律和广播电视产业属性的双重需要;结合中国国情,哪些经验和教训是他们在实践中应当汲取的,从而从更为科学的角度进行总结和反思。

### 三

拙作写作的初衷是希望能够为媒介集团尤其是广电集团建设中可操作性的部分做若干研究和探讨。就是说广播电视集团应当如何在坚持党的领导、保证正确舆论导向的前提下,探索符合广播电视产业特点的集团产业结构方式、符合现代企业制度要求的集团发展道路,同时为建设广播电视传播规律与广播电视产业属性相结合、具有中国特色的广播电视集团提供具有一定理论参考和现实可操作性的建议。

因此,在写作的过程中,尽量考虑从媒介经济的角度发现问题、思考问题,将媒介集团尤其是广播电视集团的发展放在更为广阔的社会背景下,对广播媒介集团建立过程中的现实问题和困惑进行经济学角度的探索,并结合新闻传播学的研究方法,探索可供借鉴的发展模式。

当然,由于个人知识结构的欠缺和研究水平的差距,并不能完全实现自己的初衷。希望在今后的进一步研究中能够通过知识结构的调整和研究经验的增加而弥补这些不足。也希望对媒介集团经营管理感兴趣的读者批评指正,并与我进行交流。

# 目 录

## 引言

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>上编：世界媒介集团的经验与借鉴</b> ..... | 1  |
| 1 世界媒介集团的动因与发展 .....         | 1  |
| 1.1 媒介集团的相关界定 .....          | 1  |
| 1.1.1 媒介集团的定义 .....          | 1  |
| 1.1.2 媒介集团的优势 .....          | 2  |
| 1.2 西方传媒集团的发展历程 .....        | 3  |
| 1.2.1 单一媒介集团 .....           | 3  |
| 1.2.2 跨媒介、跨行业集团 .....        | 4  |
| 1.2.3 跨国媒介集团 .....           | 4  |
| 1.3 媒介集团组建的动因 .....          | 6  |
| 1.3.1 产业融合：巨型媒介集团的必由之路 ..... | 6  |
| 1.3.2 推动产业融合的动力 .....        | 8  |
| 2 媒介集团资本运营模式 .....           | 12 |
| 2.1 并购的概念及作用 .....           | 13 |
| 2.1.1 并购的概念 .....            | 13 |
| 2.1.2 并购的作用 .....            | 14 |
| 2.2 媒介并购的历史和现实 .....         | 17 |
| 2.3 媒介集团并购的主要方式 .....        | 20 |
| 2.3.1 横向兼并 .....             | 20 |
| 2.3.2 纵向兼并 .....             | 21 |
| 2.3.3 混合兼并 .....             | 22 |



|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 2.4 媒介集团并购的风险分析 .....          | 23        |
| 2.4.1 媒介集团并购的考虑因素 .....        | 23        |
| 2.4.2 媒介集团并购面临的风险 .....        | 24        |
| 2.5 媒介集团并购后的整合策略 .....         | 27        |
| 2.5.1 战略整合 .....               | 29        |
| 2.5.2 业务整合 .....               | 29        |
| 2.5.3 人事整合 .....               | 31        |
| 2.5.4 文化整合 .....               | 31        |
| 3 世界主要媒体集团 .....               | 32        |
| 3.1 世界媒介集团概述 .....             | 32        |
| 3.2 著名媒介集团案例分析 .....           | 34        |
| 3.2.1 美国在线/时代华纳 .....          | 34        |
| 3.2.2 新闻集团 .....               | 38        |
| 3.2.3 维亚康姆 .....               | 43        |
| 3.2.4 贝塔斯曼 .....               | 47        |
| 3.2.5 沃尔特迪斯尼/ABC .....         | 51        |
| 3.2.6 威望逊环球 .....              | 53        |
| 4 从世界主要媒介集团的经营运作看媒介发展的规律 ..... | 55        |
| 4.1 以并购实现媒介多元整合、凸现规模效应 .....   | 56        |
| 4.2 通过资本运作加快业务的领域拓展和深度挖潜 ..... | 57        |
| 4.3 及时调整产业结构,培育新的经济增长点 .....   | 58        |
| 4.4 以技术进步推进产业发展 .....          | 60        |
| 4.5 注重营造品牌,发挥品牌优势 .....        | 61        |
| 4.6 有序的多元化经营 .....             | 62        |
| <b>中编:中国媒介集团的建设与实践 .....</b>   | <b>64</b> |
| 5 中国广电集团发展的现实选择 .....          | 65        |
| 5.1 “时滞”导致广播电视制度创新 .....       | 65        |
| 5.2 以渐进式为典型特征的中国广播电视制度创新 ..... | 68        |
| 5.3 逐步建立具有中国特色的公共广播电视制度 .....  | 70        |
| 5.3.1 选择有中国特色公共广电制度的依据 .....   | 72        |
| 5.3.2 公共广电制度的“中国特色” .....      | 74        |
| 6 集团化:中国广播电视制度创新的必由之路 .....    | 76        |
| 6.1 中国广播电视集团成立的动因 .....        | 76        |
| 6.1.1 增强自身实力、抵御文化帝国主义 .....    | 76        |
| 6.1.2 广播电视生产关系适应生产力发展 .....    | 78        |

|       |                                  |     |
|-------|----------------------------------|-----|
| 6.2   | 中国广播电视集团化进程 .....                | 81  |
| 6.3   | 广电集团的定义及组成原则 .....               | 84  |
| 6.3.1 | 广电集团的界定及特征 .....                 | 84  |
| 6.3.2 | 广电集团的组建原则及条件 .....               | 85  |
| 6.3.3 | 广电集团建设需要处理的若干关系 .....            | 87  |
| 6.4   | 当前国内主要广电集团简析 .....               | 91  |
| 6.4.1 | 无锡集团 .....                       | 91  |
| 6.4.2 | 湖南集团 .....                       | 92  |
| 6.4.3 | 上海集团 .....                       | 94  |
| 7     | 报业集团建设对广电集团的启示 .....             | 96  |
| 7.1   | 集团建设戒一味“拥堵”、避免“翻牌” .....         | 97  |
| 7.2   | 实行真正意义上的资产重组 .....               | 99  |
| 7.3   | 开展多元化经营,发掘和培养新的经济增长点 .....       | 101 |
| 7.4   | 优化传媒结构、改革内部机制 .....              | 103 |
| 8     | 广播电视集团的未来发展 .....                | 106 |
| 8.1   | 未来走向:跨地区多媒体集团 .....              | 106 |
| 8.2   | 渐进式发展的中国广电集团 .....               | 108 |
| 8.2.1 | 先横后纵,增强广电集团实力 .....              | 109 |
| 8.2.2 | 广电集团与其他类型集团整合 .....              | 111 |
| 8.2.3 | 跨地区多媒介集团形成 .....                 | 112 |
| 8.2.4 | 一个或多个全国性媒介集团形成 .....             | 114 |
| 8.2.5 | 跨国媒介集团出现 .....                   | 114 |
|       | <b>下编:中国媒介集团发展构想</b> .....       | 116 |
| 9     | 通过建立具有中国特色的传媒国营股份制企业重塑产权主体 ..... | 117 |
| 9.1   | 产权及媒介产权的内涵 .....                 | 117 |
| 9.2   | 当前广播电视集团化存在的产权问题 .....           | 119 |
| 9.3   | 传媒国营股份制企业集团的提出 .....             | 120 |
| 9.3.1 | 企业法人地位确立的依据 .....                | 121 |
| 9.3.2 | 国营企业的特殊法人地位 .....                | 124 |
| 9.3.3 | 股份制试行的可行性 .....                  | 125 |
| 9.4   | 建立公有股份制企业集团的条件 .....             | 126 |
| 9.4.1 | 媒介集团化建设初见成效 .....                | 126 |
| 9.4.2 | 投资媒体能够获得高回报率 .....               | 127 |
| 9.4.3 | 有效整合跨地区媒介资源、缩小东西差距 .....         | 127 |
| 9.5   | 建立公有股份制企业集团 .....                | 128 |



|        |                               |     |
|--------|-------------------------------|-----|
| 9.5.1  | 着眼内部产权管理的封闭式股份制               | 129 |
| 9.5.2  | 同一区域不同媒体或同一媒体不同区域的媒介集团<br>股份制 | 130 |
| 9.5.3  | 跨地区媒介股份制集团出现                  | 130 |
| 9.5.4  | 跨区域、跨行业的传媒股份制集团               | 131 |
| 10     | 优化集团资源配置                      | 133 |
| 10.1   | 广播电视优化资源配置的动因                 | 133 |
| 10.2   | 当前广播电视资源浪费的多重表现               | 134 |
| 10.2.1 | 重复建设带来资源浪费                    | 134 |
| 10.2.2 | 节目结构性趋同带来资源浪费                 | 136 |
| 10.2.3 | 节目制作成本意识淡薄,奢华风头强劲             | 138 |
| 10.2.4 | 人力资源浪费                        | 138 |
| 10.3   | 广播电视优化资源配置的原则                 | 139 |
| 10.3.1 | 系统优化原则                        | 139 |
| 10.3.2 | 统分结合原则                        | 140 |
| 10.3.3 | 科学合理原则                        | 141 |
| 11     | 强化集团资本运营                      | 142 |
| 11.1   | 媒介资本运营的现状                     | 143 |
| 11.1.1 | 传媒上市                          | 144 |
| 11.1.2 | 金融机构介入媒介资本运营                  | 151 |
| 11.1.3 | 当前媒介资本运营的总体评价                 | 152 |
| 11.2   | 资本运营中需要注意的问题                  | 153 |
| 12.2.1 | 坚持党的领导,确保政府对资本的控制             | 153 |
| 12.2.2 | 尽快建立科学合理的法律监管体系               | 153 |
| 12.2.3 | 明确认识:资本运营≠资本市场上的投融资           | 154 |
| 12.2.4 | 具有风险防范意识                      | 154 |
| 11.3   | 确立切实可行的投融资方式                  | 154 |
| 12     | 开展有序的多元化经营                    | 157 |
| 12.1   | 媒介经营多元化的必要性                   | 157 |
| 12.1.1 | 有效规避经营风险、实现战略转移               | 159 |
| 12.1.2 | 解决事业快速发展与资金不足的矛盾              | 160 |
| 12.1.3 | 多元优势互补,实现规模效应                 | 163 |
| 12.2   | 广播电视媒介多元化经营现状                 | 164 |
| 12.2.1 | 产品经营多元化                       | 164 |
| 12.2.2 | 经营机制多元化                       | 168 |
| 12.3   | 拓深主业基础上的有序的多元化经营              | 169 |

|                              |                                  |            |
|------------------------------|----------------------------------|------------|
| 12.3.1                       | 避免盲目扩张和无序多元化 .....               | 169        |
| 12.3.2                       | 培养集团核心竞争力,开展有序多元化 .....          | 171        |
| 13                           | 以管理创新为核心优化媒介内部机制 .....           | 174        |
| 13.1                         | 以“人本观念”为核心的人力资源管理创新 .....        | 174        |
| 13.1.1                       | 实行以聘用制为主导的用工制度 .....             | 175        |
| 13.1.2                       | 鼓励双向选择、竞争上岗 .....                | 177        |
| 13.1.3                       | 完善激励机制 .....                     | 178        |
| 13.1.4                       | 注重人才培养,养用结合 .....                | 180        |
| 13.2                         | 以财务包干、成本核算为中心的财务管理创新 .....       | 181        |
| 13.2.1                       | 预算包干制为核心的财务管理制度 .....            | 181        |
| 13.2.2                       | 以成本核算为中心的成本管理制度 .....            | 183        |
| 13.3                         | 以频道专业化为主导的节目生产机制创新 .....         | 188        |
| 13.3.1                       | 广播电视频道专业化现状 .....                | 189        |
| 13.3.2                       | 专业频道不“专业”的原因 .....               | 192        |
| 13.3.3                       | 建设成熟、规范的专业化频道 .....              | 194        |
| <b>附编:中国广播电视集团个案分析 .....</b> |                                  | <b>198</b> |
| 14                           | 无锡模式——集约化管理、专业化分工的“局台合一”模式 ..... | 199        |
| 14.1                         | 机构重组及配置: .....                   | 200        |
| 14.1.1                       | 八大中心、八大公司、十大频道 .....             | 200        |
| 14.1.2                       | 局台合一 .....                       | 202        |
| 14.2                         | 集团内部改革 .....                     | 203        |
| 14.3                         | 产业经营多元化 .....                    | 204        |
| 14.3.1                       | 统一广告经营、实现利润最大化 .....             | 204        |
| 14.3.2                       | 多种所有制共存、多元化经营发展 .....            | 205        |
| 14.3.3                       | 重视网络建设、加快科技创新 .....              | 205        |
| 15                           | 湖南模式:专业化制作、集约化经营的“大产业”模式 .....   | 206        |
| 15.1                         | 机构设置及职能目标 .....                  | 209        |
| 15.1.1                       | 组织原则 .....                       | 209        |
| 15.1.2                       | 集团职能 .....                       | 210        |
| 15.1.3                       | 集团目标 .....                       | 210        |
| 15.1.4                       | 领导机构 .....                       | 211        |
| 15.1.5                       | 组成单位 .....                       | 211        |
| 15.1.6                       | 管理部门 .....                       | 212        |
| 15.1.7                       | 发展步骤 .....                       | 213        |
| 15.2                         | 产业经营 .....                       | 214        |
| 15.2.1                       | 节目经营与管理 .....                    | 215        |





|        |                                    |     |
|--------|------------------------------------|-----|
| 15.2.2 | 广告经营与管理                            | 219 |
| 15.2.3 | 网络经营与管理                            | 221 |
| 15.2.4 | 其他媒体经营与管理                          | 222 |
| 15.2.5 | 承办金鹰电视节                            | 223 |
| 15.3   | 传媒第一股——电广传媒                        | 223 |
| 15.3.1 | 电广传媒的沿革                            | 223 |
| 15.3.2 | 主营业务                               | 225 |
| 15.3.3 | 多元化的投资项目                           | 227 |
| 16     | 上海模式：分散经营与集中管理结合的“大广电”模式           | 228 |
| 16.1   | 集团化：上海广电系统内部优化的必然产物                | 229 |
| 16.1.1 | “台中台”的“一局五台三中心”                    | 229 |
| 16.1.2 | 上海台、东方台“并行运作、同级竞争”                 | 230 |
| 16.1.3 | 影视合流后“五台三中心四集团七个直属机关”              | 231 |
| 16.1.4 | “影视合流”带来“台外台”的“六台三中心四公司<br>九个直属机关” | 231 |
| 16.1.5 | 上海文广集团正式成立                         | 233 |
| 16.2   | 上海文广集团组织结构及内部改革                    | 234 |
| 16.2.1 | 发展目标及重点                            | 234 |
| 16.2.2 | 组织结构                               | 234 |
| 16.2.3 | 自上而下集约化的内部管理                       | 235 |
| 16.3   | 上海文广集团的产业经营                        | 238 |
| 16.4   | 东方明珠：上海广电的融资出口                     | 240 |
| 16.4.1 | 东方明珠概况                             | 240 |
| 16.4.2 | 东方明珠的结构调整                          | 242 |
| 16.4.3 | 东方明珠的优势                            | 243 |
| 结语     |                                    | 245 |
| 附录     |                                    | 248 |
| 附表 1   | 世界著名媒介集团概况                         | 248 |
| 附表 2   | 1978 年以来中国广播电视发展概况                 | 252 |
| 附表 3   | 1979—2001 年我国广告业发展概览               | 252 |
| 附表 4   | 各广电集团下属上市公司简况                      | 253 |
| 附表 5   | 目前投资有线网络的上市公司(部分)                  | 255 |
| 附 1    | 中国广播电影电视集团简介                       | 257 |
| 附 2    | 美国联邦通讯委员会对广播电视放松管制的过程              | 260 |
| 参考文献   |                                    | 263 |
| 后记     |                                    | 269 |

# 上编：世界媒介集团的经验与借鉴

20世纪80年代以来,随着国家政治经济改革的深入发展,中国的媒介改革从单纯的规模扩张逐渐进入以结构调整为主的媒介整合期。受产业内在驱动力的影响和外部环境的形成发展,媒介集团化成为90年代以后媒介制度创新和结构调整的集中表现。这一时期,受全球化、私有化、科技汇流和放松管制带动的产业融合的影响,西方各国媒介集团加速兼并,超大规模的媒介集团纷纷形成。西方国家的媒介集团诞生至今已经有100多年的历史,在不断兼并重组的过程中积累了诸多经营运作方面的经验。及时总结西方国家媒介集团的经验和教训,对尚处于形成发展期的中国媒介集团来说,有必要深入分析和思考。对西方国家媒介集团发展情况进行多方梳理和经验总结,可以起到为包括广播电视集团在内的中国媒介集团的发展提供经验参照的客观效果。

## 1 世界媒介集团的动因与发展

### 1.1 媒介集团的相关界定

#### 1.1.1 媒介集团的定义

媒介集团(media conglomerate)中conglomerate是经济学术语,指复合企业或企业集团。这种企业集团,多是通过合作、参股、



兼并或者收购的方式,将其他行业的企业逐步吸收合并,成为巨型企业的。60年代,曾经在经济界盛行的企业集团发展理念和发展模式,开始出现在媒介产业界,一些大型的媒介组织实体,通过兼并运动(merge movement),强化自己在信息市场领域的主控地位,而产生了巨大的媒介企业集团——media conglomerate。

媒介集团的成因有多种,一种是外部资本进入媒介所形成,一种是媒介内部自身发展所形成。石坂悦男《大众媒介企业的变动》(有斐阁选书,1989)对现存媒介策略的分析:面对环境的变化,既存媒体业在战略上进行调整。(1)强化自身的经营体制,进行企业内部合理化的同时,与其他行业的企业提携合作,向集中化过渡;(2)对于有可能成为对手的其他媒介事业,基于危险分散的战略思路,在允许参与的范围内,参与资本或将其置于自己的旗下;(3)以(1)和(2)的复合形态,要么强化一种媒介事业的提携合作关系,要么将其置于自己旗下,实现所谓的媒介集团化策略。预先测算媒介竞争,同时考虑危险分散策略,采用对新兴媒介的投资,这在报纸、出版媒介对于广播媒介的参与最为典型。<sup>①</sup>

### 1.1.2 媒介集团的优势

#### 1.1.2.1 强劲的资金优势

媒介集团一般可以以资本为手段大规模地对媒介进行合并、收购、合作等;

媒介集团可以运营的资本规模一般都是上百亿美元,拿几亿美元收购单个媒体是很平常的运作方式。

#### 1.1.2.2 拥有丰富的媒介传输内容、节目等

拥有丰富的“内容”实际就是拥有媒介的“资源”,一种变相资本。1996年,美国传媒学者托马斯·鲍得温在其著作《大汇流:整合媒介、信息与传媒》中明确指出:21世纪网络信息时代发展的趋势就是包括电视、报刊、电影、广播、网络的传播媒介与包括新闻、影视音乐制作、游戏在内的信息源的大汇流与合作,最终统一于全方位的宽带信息网络服务,形成能够充分满足人们多方位信息需求的大传媒。

<sup>①</sup> 黄升民、丁俊杰主编,《国际化背景下的中国媒介产业化透视》,企业管理出版社,1999年9月版,第14页