

传媒集团

战略与管理体制研究

● 郭全中 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

安徽大学出版社

传媒集团

战略与管理体制研究

● 郭全中 著



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

传媒集团战略与管理体制研究/郭全中著.——合肥:
安徽大学出版社,2010.6

ISBN 978-7-81110-784-5

I. ①传… II. ①郭… III. ①传播媒介—企业集团—
企业管理—研究—中国 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 103968 号

传媒集团战略与管理体制研究

郭全中 著

出版发行:北京师范大学出版集团

安徽大学出版社

(安徽省合肥市肥西路3号 邮编 230039)

www.bnupg.com.cn

www.ahupress.com.cn

印 刷:中国科学技术大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm

印 张:22.75

字 数:395千字

版 次:2010年6月第1版

印 次:2010年6月第1次印刷

定 价:45.00元

ISBN 978-7-81110-784-5

责任编辑:朱丽琴 姜 萍

装帧设计:孟献辉

责任印制:陈 如 韩 琳

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:0551—5106311

外埠邮购电话:0551—5107716

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:0551—5106311

理论与实践的有机结合

杨兴锋

郭全中是南方报业传媒集团与北京大学光华管理学院联合培养的首位报业集团战略管理方向的博士后，是我们去北京挑选回来的。当初，在北京友谊宾馆面试的时候，郭全中自我介绍：本科毕业于兰州大学现代物理系，后相继在兰州大学经济管理学院和中国人民大学商学院攻读企业管理硕士和博士。他言词谨慎，恂恂如也，谈到管理学术问题，侃侃而谈，表现出认真细致的个人素质和较扎实的学科素养，给我们留下了很好的印象。

当是时也，南方报业博士后科研工作站刚刚通过国家人事部的严格评审而获准建立，成为国内第三家由媒体集团主办的博士后科研机构。我们从未到有地制定了博士后科研管理制度，确立了由集团人力资源中心和新闻研究所分工协作的博士后科研工作管理体制，决定由集团主要领导亲自负责博士后科研人员的招收、管理和指导工作。集团上上下下对即将开展的博士后科研工作都寄予厚望。在确定项目研究方向的时候，我们不搞花架子，没有选择对南方报业来说轻车熟路的新闻学术研究，而是针对即将成立的南方报业传媒集团的迫切需要，选择了企业战略和集团化管理作为博士后科研项目。南方报业和北京大学光华管理学院共同组成了博士后科研课题指导组，并邀请北京大学副校长、著名管理学家张国有教授和南方报业社长、总编辑和总经理等具有高级职称的专家为科研指导组成员。实践证明，无论是科研项目、合作伙伴、指导老师，还是博士后科研人员，当初的选择都是正确的。

郭全中同志自2005年8月进站后两年时间内，在北京大学和南方报业共同指导下，深入集团各部门、各单位，共计访谈各级员工150多人次，发表学术论文25篇，积极探索南方报业传媒集团发展战略，对南方报业的集团化管理、新媒体发展战略以及区域发展战略等提出了诸多有价值的建议。他的研究不仅对南方报业建立集团化的现代企业制度、健全战略管理作出了贡献，同时对

于他个人来说,从管理学的角度来深入研究传媒企业的实际问题,也带来了其学术水平的较大提高。在此基础上形成的博士后出站报告,具有很高的理论价值和实践价值,获得了专家评审委员会的较高评价。作为他的指导老师和评审委员会成员,我感到十分欣慰。

2007年7月郭全中完成博士后出站答辩的时候,就表示了将出站报告整理出版的意愿。张国有教授和我约而同地建议:不用急着出书,再多花一段时间去打磨,进一步丰富研究内容,并修正某些不够成熟的观点,争取出一本具有较高质量的学术专著。于是,又过了一年时间,郭全中把书稿放到了我的案头。

国内专门研究传媒企业尤其是传媒集团管理的著作不多。改革开放以来,中国传媒企业从无到有、由弱至强,整体上呈现快速发展的态势。目前,传媒行业产业化、传媒单位企业化、传媒产业市场化、传播媒介融合化等趋势日渐明显,传统的传媒集团要想实现科学发展,做强做大做优,须正确把握内部条件和外部环境的变化趋势,在此基础上制定科学合理的发展战略,建立科学有效的集团管理体制,实现“控之有序、分之有度”的集团化管理。从这个意义上讲,郭全中将自己的研究成果整理出书是十分有益的。

自1996年我国成立第一家报业集团以来,我国的传媒集团就在探索中发展,经历了一个由“报办集团”到“集团办报”的演进过程,同时,也暴露出诸多问题,较突出地表现在以下几个方面:

首先,尚未成为真正的企业集团,难以实施真正的集团化管理,从而影响其企业优势的发挥。大多数传媒集团仍是“事业单位、企业化运作”,仍未成为真正的企业法人的联合体,更没有成为真正的企业法人性质的传媒集团公司;规模普遍较小、实力弱,尚未成为真正的跨区域、跨媒介和跨空间的“三跨型”传媒集团;尚未从单一企业的管理方式转变为真正的集团化管理,导致传媒集团内部管理混乱,内在的结构与布局不合理,责权利不清晰,核心竞争力薄弱。

其次,战略管理的水平有待提高。很多传媒集团缺乏系统科学的战略管理理念和方法,战略管理的相关部门缺失,缺乏对传媒业整体发展趋势的分析和把握,战略规划的前期工作不足,或者虽然有战略,却没有分解和细化,导致战略悬在半空,难以落地。

第三,管理体制不顺,导致增长乏力。很多传媒集团的管理体制仍是采取单体企业的管理体制,这种管理体制存在三个明显缺陷:成本虚高、利润不真实、投资过度冲动与投资动力机制缺乏并存。这些因素导致传媒集团本应具有的规模经济、范围经济效应以及协同效应等优势得不到充分发挥。

第四,公司治理机制缺失,决策机制不科学。对于许多传媒集团来说,由于

尚未建立科学合理的公司治理机制,尤其是缺乏“精神激励和物质激励并重、长期激励和短期激励相结合的激励约束机制”,导致企业决策机制先天不足,大大增加了各种运营风险。

第五,集团架构中的职能部门能力较弱,难以提供高质量的服务,难以实施有效的监管,制约了集团化管控能力的提升。

以上几点是当前国内传媒集团普遍存在的问题,严重制约着传媒集团加快改革、实现科学发展的进程,也是今后一个时期传媒集团亟待解决的严峻课题。

郭全中的这本书着眼于分析和解决上述问题,循着战略决定体制、体制决定机制、机制决定活力、活力决定效益、效益决定发展的研究思路,通过分析影响传媒业发展的外部环境、发展趋势和我国传媒业市场的整体情况入手,试图建立一个传媒集团战略管理的理论框架,并提出传媒集团可行的战略发展路径。该书还强调构建适应现代大型传媒集团要求的母子公司体制,较系统地论述了传媒集团的集团化管理。所有这些,为中国传媒集团的改革和发展提供了有价值的见解,书中的许多观点具有较高的研究和实操价值。

毋庸讳言,以一个高水平的、严谨的学术专著的严格要求来审视该书,难免会发现其中所存在的不足。例如,对于一些材料缺乏系统的分析和梳理,从材料到某些结论还缺乏令人充分信服的逻辑支持,书中某些部分的论述架构还不是十分的清晰等。作为郭全中的指导老师,我在向郭全中表示祝贺并向大家推荐这本书的同时,也有责任指出这些缺点和不足。

传媒集团的战略管理,是一个新兴的交叉课题,对于提升中国传媒集团的管理水平和效益,壮大中国传媒产业的整体实力具有重要意义。这类课题目前,研究的人还不多。在此衷心希望有更多的人对此进行研究,更希望郭全中同志在未来的学术研究和管理实践的道路上走得更远,为我国传媒业和传媒集团的发展贡献更多的力量。

(作者系南方报业传媒集团社长、管委会主任、党委书记、南方日报社社长,南方报业传媒集团公司董事长,中国记协副主席,博士生导师)

现实性与前瞻性的良好结合

范以锦

南方报业博士后科研工作站,是国家批准的第三家有传媒背景的科研工作站,郭全中有幸成为第一位进站人员,并以优秀的研究成果顺利出站。通过出站论文答辩,我与南方报业传媒集团的几位指导老师,以及北京大学副校长、指导老师张国有教授,都觉得论文达到了现实性与前瞻性的良好结合,一致给他的论文打了“优秀”的高分。现在他将论文精编之后,交安徽大学出版社出版,作为指导老师,我衷心祝贺他取得的丰硕成果。

南方报业传媒集团建立博士后科研工作站时,我仍在集团的领导岗位上,人力资源中心的负责人问我,我们的研究方向是什么?招什么样的人进来研究?经过商议,我们取得一致的看法,即我们建站不能搞形式主义,不能徒有虚名。我们要分析传媒业当前最缺的是什么样的人才、传媒业发展最需要解决的是什么问题。作为传媒单位并不缺采编人才,缺的是经营管理人才,尤其是既懂得管理又懂得采编的复合型人才。当前,传媒产业在体制、机制创新以及一系列的改革发展过程中,碰到许多新情况、新问题,需要我们去探讨、去研究。这样,集团领导和人力资源中心就确定了第一个进站人员的选定范围,即一定要从有经营管理知识的人员中挑选,并且要联合有经营管理背景的学院共同培养。我们选定了北京大学光华管理学院与我们南方报业联合培养博士后,张国有副校长是光华管理学院的教授,在经营管理领域知识渊博、专业水准高,我们便选定他为指导老师。进站人员的专业为工商管理,主要研究领域为传媒经济、传媒管理与企业管理。进站人员为何挑中了郭全中?看中的就是他从大学本科到研究生的学科背景。他本科就读于兰州大学现代物理系原子核物理与核技术专业;硕士就读于兰州大学经济管理学企业管理专业(人力资源管理方向);博士就读于中国人民大学商学院企业管理专业,主要研究领域为战略管理、集团化管控、国有企业改革、国有资产管理与工业经济。南方报业多年来吸纳了大

量有用之才,但像郭全中这样既有理工科背景又有管理背景的人才太少。而且,郭全中在上学的同时就有意识地参加社会实践活动,比如主持和参与过国家社会科学基金重点项目、世界银行项目和首都机场集团公司等企业咨询项目,还经常在多家杂志上发表论文,并出版著作和编著7本。我们看中的就是他良好的学科背景和较强的研究能力。

郭全中进站之后,果然不负众望。进站时我对他说,研究要采取虚实结合的办法,既要有宽阔的视野又要脚踏实地;既要探讨当前急需解决的问题,也要研究长远发展的战略问题。由于他的理工科背景,探讨问题时他便显示出严谨的思维方式;也由于他多年研究管理的背景,因此对传媒经营管理方面的一些问题也看得比较清楚。这是他的最大优势。但他过去接触传媒毕竟不是很多,而传媒的管理又有其特殊性,这对他来说是一个难题。不过郭全中是个有心人,也是个肯下功夫学习的人。他一方面向集团的指导老师请教,另一方面认真调查研究,访问了各报、各部门的领导或相关人士,从主报到各系列报的情况他都进行了全面了解。在理论方面也抓紧传媒业务知识的“补课”,掌握了相关方面的知识,尤其是对传媒业的过去、现状和未来发展趋势,有了全面的了解和深刻的领悟。这样他就很自然地将过去学到的管理知识与传媒的现状对接,对内部管理、资本运作、新媒体发展乃至传媒发展的整体战略等进行了系统的研究。在研究中,根据集团领导提出的“联系实际”的要求,给集团领导班子做决策提交了许多有价值的报告。

由于他的研究立足当前、着眼未来,因此他的出站论文报告也就具有较高的价值。我们从他这部以论文为基础写成的专著中可以看出,在理论与实践的结合、解决当前问题与实现长远发展战略目标的结合等方面,思路明晰、分析到位。文章沿着战略决定体制、体制决定机制、机制决定活力、活力决定效益、效益决定发展的研究思路,重点研究当前制约和影响报业传媒集团发展的主要问题——战略和管理体制。他认为在当前的环境下,传媒集团要想进一步快速发展,实现可持续发展,必须紧紧抓住两个利器:战略和管理体制,即首先必须制定正确的发展战略,其次必须在正确战略的指引下,实现从“单体企业”管理向集团化管理的转变。专著还通过分析影响传媒业发展的外部环境、发展趋势和我国传媒业市场的整体情况和特点,设计了传媒集团战略管理的理论框架,并提出了传媒集团切实可行的战略发展路径。在分析传媒集团经营管理特点和特性的基础上,提出构建科学合理的适应新型现代大型传媒集团要求的母子公司体制,并系统地研究了传媒集团的集团化管理。这些都是当前和未来传媒产业发展必须回答和解决的问题,既有现实意义,也有前瞻性。

当前传媒产业发展存在体制、机制等方面的障碍,未来战略发展也不是很清晰。许多地方对传媒产业的改革发展并未真正达到“高度重视”的程度,谈论得多,研究却不深,具体措施更是缺失。我们期待郭全中这一专著能成为推动这一领域研究的共同财富,好的思路和设想自然可以复制过来实施,并结合本单位的实际加以发展;不足之处,也可以通过探讨加以完善,并不断超越。如果能有更多的人来研究传媒产业,不断开拓创新,传媒产业的发展就大有希望了。

(作者为广东省新闻工作者协会主席,暨南大学新闻与传播学院院长、博士生导师)

目 录

理论与实践的有机结合 杨兴锋/1

现实性与前瞻性的良好结合 范以锦/1

第1章 导语/1

第2章 传媒集团外部环境分析/8

第一节 传媒业的基础:巨大的人口规模/8

第二节 传媒业的引擎:高速发展的经济/10

第三节 传媒业发展的助推器:社会全面进步/13

第四节 传媒业发展的方向:市场和读者导向/14

第五节 传媒业发展的制约:政策与管理体制/19

第3章 传媒集团的经营管理特点/29

第一节 传媒单体企业的经营管理/29

第二节 传媒集团的经营管理/39

第4章 中国传媒业市场/43

第一节 传媒业市场的关键因素/43

第二节 传媒业市场中的“增量”与“存量”/47

第三节 我国传媒业市场总体规模/51

第四节 传媒业市场规模影响因素实证分析/56

第五节 传媒业区域市场规模/59

第六节 传媒业主要城市市场规模/77



第 5 章 国外大型传媒集团基本情况 / 84

- 第一节 时代华纳公司 / 84
- 第二节 新闻集团 / 86
- 第三节 迪斯尼公司 / 88
- 第四节 维亚康姆公司 / 90
- 第五节 NBC 环球公司 / 93
- 第六节 维旺迪公司 / 94
- 第七节 贝塔斯曼公司 / 96
- 第八节 索尼公司 / 98
- 第九节 甘尼特报业集团 / 100
- 第十节 纽约时报报业集团 / 102
- 第十一节 微软公司 / 103
- 第十二节 Google 公司 / 106

第 6 章 国内传媒业最新主要做法和发展趋势 / 109

第 7 章 中国传媒业分行业市场 / 117

- 第一节 报业市场 / 117
- 第二节 期刊业市场 / 157
- 第三节 广电媒体市场 / 171
- 第四节 网络媒体市场 / 189
- 第五节 移动媒体市场 / 202
- 第六节 渠道类媒体 / 209
- 第七节 户外媒体 / 210

第 8 章 报业传媒集团的发展战略选择 / 212

- 第一节 中国传媒业的发展趋势 / 212
- 第二节 传媒业的价值链 / 227
- 第三节 报业传媒集团的区域化发展战略 / 229
- 第四节 传统媒体的全媒体战略 / 242
- 第五节 移动媒体等新媒体的战略选择 / 251



第六节 集团战略和各子公司战略 /	255
第 9 章 母子公司关系 /	258
第一节 现状与问题 /	258
第二节 对策建议 /	261
第 10 章 公司治理 /	270
第一节 集团公司治理现状及对策 /	270
第二节 子报刊的治理机制 /	273
第 11 章 组织体制 /	278
第一节 不同组织体制的比较 /	278
第二节 现状与问题 /	280
第 12 章 集团化管理 /	286
第一节 集团化管理的特点与原则 /	286
第二节 战略、产权、品牌与知识管理 /	289
第三节 财务与投融资管理 /	295
第四节 人力资源管理 /	311
第五节 考核管理与审计控制 /	319
第 13 章 传媒集团的改制 /	323
第一节 传媒单位改制的主要思路 /	324
第二节 传媒单位改制的四种模式 /	328
第三节 传媒单位改制的配套措施不是终点站 /	335
第 14 章 报业传媒集团的评价管理体系 /	339
第一节 影响力指标 /	339
第二节 盈利能力水平指标 /	340
第三节 成本控制能力水平指标 /	340
第四节 抗风险能力指标——倍增系数 /	341
第五节 业务经营能力水平指标 /	346
参考文献 /	348

第 1 章

导 语

改革开放以来,中国传媒业取得了巨大成就:广告业收入总额由 1981 年的 1.18 亿元增加到 2008 年的 1899.56 亿元,增加了 1600 多倍,年均复合增长速度在 31% 以上,远远高出同期 GDP 的增长水平;出现了南方报业传媒集团、广州日报报业集团、上海文广集团、辽宁出版传媒集团、经济日报报业集团等大型传媒集团,新闻质量和经济效益不断提高;涌现了《南方日报》、《南方周末》、《财经》、《瑞丽》、《时尚》、《南方都市报》、焦点访谈、《21 世纪经济报道》、《广州日报》、凤凰卫视和湖南卫视等知名品牌媒体和栏目。自 1996 年广州日报报业集团成立以来,我国的报业集团如雨后春笋般发展起来,截止到 2009 年年底,已经有 49 家;1999 年 6 月 9 日,无锡广播电视集团正式挂牌成立,成为全国第一家广电集团,现全国也已有 20 多家广电集团。此外,影响传媒业发展的因素也在不断变化,并且出现了互联网、移动媒介等新的传播媒介。在这种情况下,传统传媒集团要想进一步快速发展,实现可持续发展,首先必须制定正确的发展战略,其次,必须在正确战略的指引下,实现从“单体企业”管理向集团化管理的转变。

在这种情况下,管理,尤其是战略管理和管理体制在传媒企业发展壮大中所起的作用必将越来越大,传媒企业也会越来越重视管理,但是我国传媒管理的现状与传媒企业发展壮大的客观要求之间仍相差十万八千里。受传媒企业相对封闭和相对落后以及传媒企业重采编轻经营管理惯性的影响,传媒企业的

管理仍很落后,甚至可以毫不夸张地说,传媒企业根本“无管理”。

1. 传媒企业普遍缺乏战略意识,导致传媒企业发展往往误入歧途

企业管理中存在如下几个关系:战略决定体制,体制决定机制,机制决定活力,活力决定效益,效益决定发展。在这几个关系中,战略处于起点,起着决定性作用,决定着企业管理的其他方面。如果企业战略不正确,其他方面做得越好,企业的损失就越大,这正如寓言“南辕北辙”里所讲的一样,如果出现了方向性的错误,速度越快,效率越高,那它离战略目标反而越远。传媒企业在战略管理方面,主要存在如下六大误区。

(1)普遍缺乏战略管理的相关部门。战略必须由单独的部门来负责制定和执行,但是传媒集团由于长期以来缺乏战略意识,又加上对战略管理不重视。因此,大多数传媒集团就很少单独设立战略管理的相关部门。在这方面,南方报业传媒集团以其一贯的“敢为天下先”的创新精神,不仅早在2003年就成立了战略运营部,更是由集团一把手亲自兼任战略运营部主任,体现了其对战略管理的高度重视,其所实施的科学战略也给集团带来了累累硕果。

(2)普遍缺乏对传媒业整体发展趋势的分析和把握,导致出现战略性失误。囿于以前知识和经验的限制,传媒集团对新的传播技术和新的媒介以及传媒业的整体发展趋势缺乏关注,甚至漠视,这也导致其战略决策上的短视。例如,10多年前,当网络媒体刚开始兴起的时候,处于繁荣期的传统媒体没有意识到网络媒体将给其带来的巨大机遇和挑战,如果传统媒体,尤其是纸质媒体在那个时候能够预先把握网络媒体的发展趋势,并采取以资源换股权的合作方式(当时传统媒体人士普遍认为网络媒体没有发展前景,采取的方式是把自己的内容资源出售给网络媒体,甚至无偿提供给网络媒体,结果是传统媒体的草养大了网络媒体的狼),那么现在就是皆大欢喜的局面了。当前,移动媒体给传统媒体带来的冲击将比网络媒体的更快更狠,如果传统媒体不能把握住移动媒体大发展的这次历史机遇,其必将陷入万劫不复的深渊。再例如,在20世纪80年代末90年代初,“羊城晚报”可以说是独占鳌头,独领广州报业风骚。不仅在广东省乃至全国都具有影响力,而且广告量也是遥遥领先于其他竞争对手。但是随着经济社会的不断发展,人们生活节奏的不断加快,早报市场逐渐成为报业市场的主流。而《羊城晚报》却没有抓住这次战略性机遇,没有顺应这种时代潮流进入早报市场,仍然固守在越来越小的晚报市场,而把早报这个具有很好发展前景的大市场拱手让给竞争对手——《广州日报》和《南方都市报》等。这次战略上的重大失误,导致《羊城晚报》节节败退,先是被《广州日报》远远抛在后边,后又被新生的《南方都市报》赶上,现在正处于快速衰退的阶段。更令人痛心的

是,即使到了全世界的晚报市场迅速衰退、早报市场蓬勃发展的今天,很多晚报纷纷改弦易辙成为早报或者早出报,例如《钱江晚报》虽然还是保留晚报的品牌,但是已经彻底改成早报,早晨7点多就上摊,等等,而《羊城晚报》还依然以其晚报情结,固守晚报市场。《羊城晚报》如果在战略上不进行调整,那么其下场也已经可以预见!

(3)战略规划的前期工作很不足,导致战略难以科学合理。现在很多传媒集团也开始重视自己的战略规划,但是对战略规划的前期准备却不足。主要表现在:相关信息收集不够,尤其是在影响战略的相关信息的有效收集和整理方面;对传媒业目前的内外部环境分析不够深刻,如对文化体制改革的趋向、新兴媒体的影响、文化资产的改革和管理的认识等还都不够深入;缺乏对自身能力的准确认识,例如很多传媒集团经不起外部利益的诱惑,纷纷实施过度多元化战略,殊不知由于其本身就缺乏多元化的人才,棒棒军岂能打得过正规军,大多落得个惨败的结局。

(4)很多传媒集团的战略只是一个口号,而没有分解和细化,导致战略悬在半空,难以落地。虽然很多传媒集团提出了极其宏伟的战略目标和口号,但是并没有对战略目标进行分解、量化和细化。例如,有的传媒集团提出了很宏伟的战略目标(如百年某某),却没有把战略目标分解成50年、20年、15年、10年到5年的分战略目标。此外,很多传媒集团没有对战略目标进行量化,而没有量化的目标是很难实施的。例如,某一传媒集团提出了在10年内赶超某一国际传媒集团的宏伟战略目标,但是他们并没有分析10年后这一国际传媒集团的各项指标将是什么(如总收入额、广告收入额、发行收入额以及利润额等等),所以,他们的战略目标既没有办法量化,也自然很难分解和实施。

(5)很多传媒集团的战略尚未落地。战略一旦制定出来,还需要制定详细的战略实施计划及提供各种保障条件,以保证战略的落地和实施。但是如果战略目标过高、缺乏相应能力或者后续的实施计划,战略就很难实施和落地。目前,很多传媒集团的战略目标由于各种各样的原因就没有落地和实施,而成为束之高阁的一堆资料。

(6)缺乏系统科学的战略管理。战略必须和外部环境相协调和适应,因此,在战略制定和实施后,还需要根据外部和内部的环境变化来不断调整战略,并还需对战略的执行和实施情况进行跟踪,这都需要系统的战略管理能力。目前,一方面,很多传媒集团虽然制定了战略规划,但是却把战略规划束之高阁;另一方面,战略规划一成不变,不随着外部环境的变化而调整。可以说,传媒集团缺乏系统的战略管理。

2. 从实质上讲,很多传媒集团尚未成为真正的企业集团,也难以实施真正的集团化管理,难以发挥集团化规模经济和范围经济的优势

目前,我国传媒集团已经达到一定的数量,有 49 家报业集团和 20 多家广电集团,再加上其他类型的传媒集团,为数已经不少。但是目前,我国绝大多数的传媒集团尚未成为真正的企业集团,主要表现为:

(1)很多传媒集团尚未成立真正企业法人性质的传媒集团公司。大多数传媒企业仍是“事业单位企业化运作”,传媒集团仍是事业法人的联合体,未成为真正的企业法人的联合体,更没有成为真正的企业法人性质的传媒集团公司。

(2)我国的传媒集团普遍规模小、实力弱,多是行政化捏合,很难称得上是企业集团。我国最大的报业集团之一——深圳报业集团的总资产及其年业务收入也不过几十亿元,和国外报业集团每年业务收入动辄就几十亿美元相比,差距悬殊。即使和国内其他行业的企业集团相比,其规模、年收入和利润额都比较低。并且更为显著的特点是多为行政捏合的产物,而像南方报业传媒集团这样靠市场机制发展壮大的传媒集团却少之又少。

(3)我国的传媒集团尚未成为真正的跨区域、跨媒介和跨空间的“三跨型”传媒集团。囿于政策限制,长期以来我国传媒业市场被区域化分割和行业化分割,难以整合和发展。而身处其中的传媒集团也尚未突破这种分割局面,未成为跨区域、跨媒介和跨空间的“三跨”传媒集团,而国外发达国家的传媒集团早已经成为真正的“三跨”传媒集团。

(4)我国的传媒集团尚未从单一企业的管理方式转变为真正的集团化管理,导致传媒集团内部管理混乱,责权利不清晰。

(5)传媒集团的核心竞争力相对较弱,绝大多数传媒集团都缺乏自身的拳头产品,尚未形成自己的核心竞争力。

(6)传媒集团内部的企业结构与布局也不合理。毫不客气地说,很多传媒集团下属的子媒体鱼目混杂,子媒体之间存在同业竞争现象。即很多子媒体在同一区域,面向同一市场进行竞争。例如,广州日报报业集团旗下的《广州日报》和《信息时报》定位完全相同,其面向的读者市场和广告市场也基本相同;而羊城晚报报业集团旗下的《羊城晚报》和《新快报》更是如此。这样导致父子或者兄弟之间战争不断,很难达到预期效果。

3. 绝大多数传媒集团的管理体制不顺,导致传媒集团增长乏力

很多传媒集团的管理体制仍是单体企业的管理方式,即各个子媒体仍是集团的生产单元和成本中心,尚未真正转变为自主经营、自负盈亏的子公司和利润中心。这种单体企业管理体制很难适应规模迅速扩张的传媒集团的需要,必

须尽快转变为集团化管理体制。

单体企业管理体制的三个弊端制约了传媒集团规模的扩大和可持续成长：一是成本虚高。由于各个子媒体只是作为传媒集团的生产车间和生产单元，其最大的动力是尽量多地获取资源，尽量多地增加人员编制。在这种情况下，所有的子媒体既不是真正的利润中心，也不是真正的成本中心，所以他们一般倾向于虚增成本，并把成本虚高的矛盾和风险全部上移到集团。二是利润不真实。传媒集团一般采取内部结算价格的方式来处理内部交易，但是由于集团内部结算价格和市场价格相差很远，造成利润没有在不同的利益主体之间进行合理分配，这导致各个子媒体的利润不真实，甚至给后续的媒体改革留下很多后遗症。例如，现在很多报业集团的子报刊在印刷成本上一般采用很低的内部交易价格，这就把本属于印刷厂的一部分利润转移给了各个子报刊。在其他类型的媒体上发行方面也存在这方面的问题。三是投资的过度冲动和投资的动力机制缺乏并存。很多传媒集团目前的投资制度是负盈不负亏，并且缺乏有效的投资管理制度，个人或团队成功了将名利双收，而亏了也仍旧能获得巨大的名誉。再者，由于集团层面缺乏利益补偿机制，各个子媒体开拓新项目或进行新投资的动力机制不足或缺乏。其原因在于由于缺乏利益补偿机制，如果子媒体进行新的投资，就必将影响当年的利润额，而自己对新投资又没有相应的收益权，其自然不愿意进行新的投资，导致在传媒业中至关重要的“创业激情”的丧失或衰减。

单体企业的管理体制导致传媒集团本应具有的规模经济和范围经济效应以及协同效应的优势丧失殆尽，体现不出集团化优势。传媒集团亟待从“单体企业管理”转变为“控之有序、分之有度”的集团化管理。

4. 普遍存在着严重的“重采编轻经营管理”现象，导致传媒集团发展的基础不稳，支撑力不够

5. 绝大多数传媒集团公司治理机制缺失，决策机制不科学，导致难以实现科学发展

(1) 先天不足，缺乏建立科学合理的公司治理机制的基础。目前，对传媒资产的性质和定位尚不明晰，由谁来监管这部分国有资产也不明确，自然也无法建立起科学合理的出资人制度。目前普遍采取的办法是传媒集团自身既是出资人代表，同时又是实际经营者，在这种情况下，就很难建立起科学合理的公司治理机制。此外，由于传媒集团的资产全部为国有资产，在全部为国有资产的情况下，传媒集团的股东会、董事会和监事会就没有太大的意义。

(2) 后天营养不良，决策机制不科学。主要体现为：决策机构繁多。传媒集