

博士文库

中国广播电视 集团治理

陶细泉 著

ON GOVERNANCE OF THE CHINESE BROADCAST & TELEVISION GROUPS

9.23

中国广播电视出版社

027/05
3

中国广播电视集团治理

陶细泉 著

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国广播电视集团治理/陶细泉著. - 北京: 中国广播电视出版社, 2005.6

ISBN 7 - 5043 - 4544 - X

I. 中… II. 陶… III. ①广播事业 - 经济管理 - 研究 - 中国②电视事业 - 经济管理 - 研究 - 中国
IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030103 号

中国广播电视集团治理

作 者:	陶细泉
责任编辑:	刘跃钊
封面设计:	郭运娟
责任校对:	谭 霞
监 印:	陈晓华
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	86093580 86093583
社 址:	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	北京金星剑印刷有限责任公司
开 本:	787 × 1092 毫米 1/16
字 数:	210 (千) 字
印 张:	12.125
版 次:	2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
印 数:	2000 册
书 号:	ISBN 7 - 5043 - 4544 - X/G·1754
定 价:	28.00 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

序

2002年，我有幸指导三位博士生，陶细泉是其中之一。我没有想到陶细泉的博士论文选题最终定为“中国广播电视集团治理”。老实说，对于这样的选题无论对于他还是我，都是一种挑战。

众所周知，一个国家的广播电视是极为重要和敏感的事业，它是国家的喉舌、民族的脸面和民众的宠爱。因此，一方面我们要像爱护眼珠一样防止对其丝毫损害；另一方面我们又希望其欣欣向荣、茁壮成长。

中国的广播电视事业必须立足和坚持中国的国情、民族的精神以及优秀的传统文化。但是，今天的中国广播电视又是一个面向经济全球化的世界，不仅要与国际接轨，而且还要适应社会主义经济体制，因此毫无疑问应主动而不是被动地参与国内外激烈竞争。也就是说，中国广播电视的治理改革势在必行。

显然，中国广播电视治理改革是古今中外前所未有的，这是一个困难而崭新的课题。陶细泉作为一名南方电视台的工作人员，出于事业的责任心，他义无反顾地研究了此项课题。他对国内外广播电视治理及其相关的企业治理的政策、理论和实践进行了广泛的调查、分析和研究，然后提出了比较系统的中国广播电视治理的观点、方针和方法，数易其稿，最后形成了博士论文，经答辩委员会审定，得到了较高的评介，从而更增强了信心，在论文的基础上进一步加工、提炼成书，付梓出版。

尽管如此，我仍然认为这本探索性的著作还有不少可以推敲的地方，许多观点是否存在偏颇也未可知。但值得肯定的是他有勇气，敢于思考、研究这个敏感而复杂的问题，其目的不是为了中国广播电视事业吗？有感于此，欣然命笔，为此而作了不像序的序。

侯炳辉

2005年2月19日

摘要

中国广播电视集团治理是指中国广播电视在中国市场经济转轨过程中,健全外部治理机制和完善内部治理结构的运行过程。前者指外界环境、法律、政府、市场等对广播电视施加的互动性影响以及各利益主体对广播电视控制权的配制等治理机制问题;后者指广播电视及其集团内部激励、约束、决策和内部控制协调等治理结构问题。

西方发达国家广播电视从国有化发展到商业化和集团化后,效率发生了巨增,给中国广播电视产生了重大影响,其公共模式和商业模式,尤其是健全和完善的治理机制和治理结构给中国广播电视带来了极有价值的参考。

中国广播电视在几十年的发展历程中,经历了国营行政治理到商业化的尝试,行政法人治理到公司法人治理的萌芽,并取得了一定的成绩。但是,由于体制、机制、产权和内部结构未能完善和健全,由于国际国内环境发生了巨大的变化,从而产生了一系列新的治理问题,特别是当前中国广播电视集团化建设的过程中,如湖南、上海、南京、浙江等广播电视发展改革的前沿地区,其治理问题也不容忽视。

一、中国广播电视治理存在的主要问题

中国广播电视要与境外广播电视一争高下、提高自身的竞争力和效率,充分实现其社会效益和经济效益(双效益),首先必须解决治理问题。

中国广播电视目前存在着诸多治理问题,主要表现在以下方面:

1. 行政治理机制致使广播电视失去活力。广播电视行政治理即党、政、企、资、事不分,所有权与经营权不分,宣传与经营不分,国有产权主体缺位,权责利职责不分,观念落后,宣传意识与经济增长之间的关系模式,这种行政治理模式的缺陷是内生的,效益必然低下。

2. 缺乏产权主体代表和产权流动以及有效的激励与约束机制,导致广播电视效率损失。广播电视及其集团的改革建设未能改变旧有计划经济时期的广播电视治理结构,因而丧失了产权在市场流动过程中产生的激励效应;同时,由于广播电视经营者不能合法地享有广播电视剩余索取权等控制权之外的收益和随时可能失去的领导职位或经营权,因而必然引起经营者的自利性,导致广

播电视大的发展方向性的问题研讨不够，细枝末节的问题不断计较，无效率出现，交易费用增大。

3. 全球信息化，广播电视商业化、国际化冲击我国现行广播电视行政治理结构。由于信息技术发展使得大众传播向多元化、繁泛化、多向化等各方面发展，为受众提供了多种传播渠道，使得信息封锁难于实现，原有的广播电视行政治理必须改制，建立适应新的时代的运行机制和治理机制。

4. 广播电视委托代理成本居高不下。我国广播电视产权非委托者和代理者所有，其决策必然随意化；并且代理者往往会利用信息的不对称和手中的特权，偏离广播电视价值的最大化，从而产生高昂的代理成本和出现“内部人控制”和“内部人斗争”的现象。

因此，中国广播电视只有解决好治理问题，完善和健全广播电视外部治理机制和内部治理结构，才能提高运营效率和竞争力，有效实现“双效益”。

二、中国广播电视治理发展的必然方向

中国广播电视在社会主义市场经济的转轨过程中，虽然存在着诸多问题，但在多年的探索过程中，特别是中国加入 WTO 之后，更在努力寻求解决这些问题的途径。

具体来说，中国广播电视首先提出了制播分离和频道专业化，体现了政府从社会效益和经济效益的双重角度改革广播电视的思路；但是由于产权主体的缺失和广播电视体制的滞拙，这种思路难于实现自身既定的目标。因此，为了改变积弱积贫之局面，提升自身竞争力和抗衡境外广播电视，中国广播电视接着走上集团化和公共频道建设之路，但仍然采取了媒体垄断和集中控制的老路，从而使得中国广播电视在现实中逐步向着国家垄断资本功利主义的方向发展。然而，这种方向在全球信息化，广播电视商业化，传媒国际化发展的今天，必然阻碍中国广播电视的进一步发展，且削弱本国文化的创新活力，引起广播电视从业人员一味以西方文化引导或主宰中国的广播电视节目，导致中国文化全面的西化，甚至中国传统和中国文化瓦解的可怕结局。

因此，中国广播电视的未来，如果不放弃国家垄断资本功利主义的追求个人式愿望的发展方向，中国当前广播电视导致中华民族传统和中华民族走向西方化文化，瓦解数千年传承的华夏文明，这是我们谁都不愿看到的。只有放弃当前这种广播电视发展模式，建立自身特有的符合国际和本国发展体例的新的中国广播电视模式：即实现在健全的法制体系中的，在政府和政党指导下的中国广播电视公司治理的商业化模式和在社会团体参与下的中国广播电视国营治

理的公共模式，前者，有利于中国广播电视产业的发展和外来先进文化的引进；后者，可有效起到“喉舌”宣传作用和保护、发展民族文化、公共利益；才能最终实现在中国广播电视宣传和经济上的相互分离而又相互补充、共同发展的新局面。由于广播电视具有双重功能，我们难于做到同一性质的媒体内容既实现最佳的宣传效益，又实现最佳的经济效益；现实的做法只有把它们分开营运，以之实现宣传或经济各自的最高价值，这就是我国广播电视根据内容的不同而走商业模式和公共模式的原因。

三、实现中国广播电视有效运作的治理模式

为了有效实现中国广播电视未来的发展方向，中国广播电视必须有效实现公共与商业模式的互补与分离，实现广播电视产业与事业的双重发展，即确立新的治理模式。

广播电视新的治理模式是根据广播电视的双重功能（新闻、教育及其民族文化等更多的体现了导向功能，具有事业性质；体育、娱乐、财经节目等更多的体现了产业功能，具有商业性质）而把广播电视分为公司治理的商业模式和国营治理的公共模式。即导向性内容采用事业形式，以政府为主导、社会其他力量参与的公共模式，以总台的形式体现；市场性内容采用产业形式，以市场为主、政府调控的产权主体及其代表明晰的公司治理的商业模式。这种各司其职、厘清轨道、内容分类管理的广播电视新的运作模式既借鉴了西方国家公共与商业广播电视模式分营运作的经验，又充分适合中国国情发展需要。

其运作治理步骤简要设想如下：

首先，划分广播电视内容，科学评估不同节目所承载的宣传功能和产业功能，并以立法形式进行具体、明确的界定。其次，在全国各广播电视机构内部将事业职能和产业职能分解，对导向性内容采取事业法人模式即总台形式进行管理，对市场性内容则采取企业法人形式进行管理，市场成熟的地区可采取集团形式进行管理。第三，实行导向功能的全国整合，以中央电视台第一套、新闻频道、国际频道、农村频道、戏曲频道等等公益频道为龙头成为全国性的公共频道，把全国各省、市具有导向功能的卫视综合频道或新设立的公共频道作为地方性的公共频道，推出一些具有公益性质的综合频道和新闻、戏曲、农村等专业频道，形成中央和地方两级形式，采取公共频道运作模式，由宣传部直接主管，其产权划归宣传部。第四，对广播电视产业功能进行整合，明确公司集团法人，实行股份制以及国有产权稀释、减持和市场流动，制定广播电视企业运作的法制体系及节目内容的审查标准，以确保广播电视市场性内容的健康、

正确，从而在法律的框架内发展广播电视产业功能，提高效率。第五，广播电视总局和各省市区广播电视局等广播电视政府主管部门不管存在与否，还是以何种方式存在，只能作为政府行政部门，对集团实行宏观调控，不再参与其日常事务。

四、完善中国广播电视外部治理机制

中国广播电视治理模式一旦清晰，首先必须健全和完善广播电视外部治理机制，才能保证中国广播电视有序、健康、有效的发展。中国广播电视外部治理主要是健全和完善法制、政府和市场对中国广播电视的治理。

首先，建立一套完善的广播电视法规，诸如《广播电视法》、《新闻法》、《公共广播电视管理法》、《电信法》等等。确定广播电视内容以及广播电视商业运作和公共运作的法律规范以及实现对广播电视政府官员的问责制。

其次，明确政府对广播电视改革的政策。在市场经济条件下，实行以广播电视政府主管部门对广播电视集团的宏观管理，以宣传部对公共频道即总台的管理；在微观运作上，减少政府直接行政干预，履行公共和商业广播电视自身拥有的自主权、运营权等，以其激活广播电视效率。

第三，完善中国广播电视市场治理机制。建立科学、公平、公正的产品交易市场，打破裙带用人关系，实现雇佣和工资由竞争的劳动市场和劳动需求来决定的机制；发展经理人市场，实行经理人聘用竞争机制等等，这些措施将有效促进经营者努力经营，以提高经营效率。

健全和完善广播电视的法律规范、市场机制等外部治理机制，才能有效保证广播电视的“宣传”功能，才能为广播电视的进一步改革打下坚实的基础。

五、建立中国广播电视公共治理模式

公共广播电视是以服务公众为原则，不以盈利为目的，以制播具有教育性、文化性节目为主，因而在弘扬民族文化，宣扬民声，教育大众方面具有不可替代的作用。国际公共广播电视模式主要有国有公营型、国有国会主导型、社会联合公营型和国有政府主导型等多种。中国广播电视公共治理模式可以在借鉴国外经验的基础上，构思、设计出符合自己国情的运作路径。

公共广播电视在治理结构上可以以宣传部为主管部门，实施对中央和各省市区公共广播电视即总台的宏观管理和监控作用，并负责制订内部政策等一系列重大事务。同时，可以引进社会其他力量包括民间力量来对公共广播电视运营

实行监督、督导，防止内部的腐败，偏离服务大众、服务国家的原则。所以说，中国特色的公共广播电视是国营性的宣传部主管的公共机构。

另外，由于我国广播电视行政部门财政相对困难，公共广播电视在运作经费上，其广告收入仍应居于日常经费的主导地位，某些高收益的公共频道的经费可以弥补某些专业性强但较难获得经济收益的频道的经费不足，同时，国家可以采用减免税收政策协助公共频道发展，从而形成公共广播电视共同协作、合力发展的局面。由于广告在公共频道中具有重要的作用，从而起到了公共广播电视内部竞争和公共广播电视和商业广播电视之间竞争的作用，有效的促进了公共广播电视的竞争力和效率、效益。

因此，我国公共广播电视为了更好地实现其目标，可以部分引进市场机制，以便改进节目制作水平，获得受众，获得相应的广告份额，促进公共广播电视的发展。

六、建立中国广播电视商营治理机制

中国广播电视公司治理的商营模式是指广播电视内容分离后，实现商业模式的政、事、企、资分离，向着企业化、公司化、集团化的方向发展，实现中国广播电视的商业化。

1. 企业化——构建政企资分离的广播电视体制。中国广播电视如果政企资关系不发生变化，所有者主体缺失，就不可能形成反映所有者要求的一整套产权制度，也不可能实现两权分离和现代企业制度，其结果是走向中国国有企业改革的老路子。因此，广播电视必须政企资分离，把国家的行政职能与广播电视所有者职能分离，把广播电视的宣传属性与广播电视的经营属性分离。政府只对经营性质的广播电视经济运作实行宏观调控，把广播电视所有权退还给所有者，把广播电视经营权退还给广播电视本身。

其具体路径是：其一，建立国有产权运作体系，实行国有产权稀释和减持，还产权于民，重塑国有产权主体代表，明确产权所有者，解决政资分开问题。其二，按照两权分离原则，界定政府与广播电视的责权划分和落实，实现政企权力的分开和政企责任的分开，解决政企分开问题。唯有如此，中国广播电视才能转制为真正的企业。

2. 公司化——两权分离后明晰产权主体代表，建立现代企业制度。现代公司制企业，以两权分离为基础，要求产权多元化和分散化。因此，中国广播电视公司化首要问题是解决广播电视“一股独大”的产权结构，唯一的办法是引进资金，实行国有产权稀释或减持，建立股份制公司企业。

根据中国国情,广播电视产权目前暂时还不能完全稀释或减持至零,因此必须明晰国有产权主体代表,落实责权利,才能真正实现两权分离,建立现代企业制度。

3. 集团化——产权所有者提高效益的必然选择,也是实现规模效益、减少交易费用的主要途径。为了弥补两权分离所引发的委托代理成本(行政性治理的中国广播电视运作由于没有明确的产权主体或其代表,因而委托代理成本往往非常之高),必须取得规模效益,即集团化运作。同时,在市场经济中,集团化运作也能够减少交易费用。广播电视集团可使各单个广播电视企业市场化的交易成为广播电视内部交易,节约市场协调费用及交易费用。

因此,广播电视集团化是提高广播电视效率的必然途径。

七、创新广播电视或广播电视集团内部治理结构

广播电视集团运作,不但要解决广播电视内、外部治理机制,还必须创新广播电视内部治理结构,才能节约市场协调费用及交易费用,降低委托代理成本,解决广播电视集团效率低下的症结。

广播电视内部治理结构主要是健全激励与约束机制,即如何实现公正、合理、有效的分配制度和如何配制经营者之间有效的制衡和决策制度。

1. 为了充分激励经营者努力经营,在分配上必须实行准按资分配。准按资分配激励机制是一种把出资者的资本与经营者的能力同质化,使经营者的报酬与企业资本收益相挂钩、捆绑,使得经营者的收入分配类似于资本所有者的收入分配的一种激励分配机制。

具体办法为:首先,经营者的分配须以资本报酬为基础,将税后利润的一部分直接分配给经营者,使经营者的收入与资本报酬率和企业效益挂钩,间接参与税后利润的分配;其次,通过风险基金制分配和累进制分配将所有者和经营者提供的两种不同要素同质化,并以企业剩余资本报酬来实现这一同质化;最后,应实行经营期间的无形资产增幅分配。

2. 构建广播电视相互制衡的约束机制。广播电视集团,仅采取激励机制并不能保证经营者与出资者利益的一致,甚至无法防止经营者对出资者的“背叛”。因此,建立对广播电视经营者的约束机制是激励机制发挥作用的前提。

广播电视的约束机制是指广播电视内部管理组织治理结构,也就是指公司内部股东大会、董事会、监事会或党委会之间的内部制衡关系,还包括董事会与总经理的经营决策权与执行权的分权结构和内部制衡关系。其创新主要在以下四个方面:

第一,在股东大会方面,首先是培育具有专家性的机构投资者参与广播电视治理,其次是建构具有公正性且必须依靠中小股东支持才能拥有控制权的寡头联盟型股权结构。也就是说以各省级电视台、电台、网络公司及其他大型企业、金融银行或基金等机构投资者组建广播电视集团总公司的股东。由于它们之间实力相当,可占据大致相当的股份,便于形成具有专家性、公正性的有行权能力的寡头联盟型股权结构,又能达到较好的相互制衡和科学决策的目的。

其次,在组织治理结构方面,一方面必须设立广播电视集团的立法者——股东大会、司法者——监事会、经营者——董事会的三权分离和相互制约机制。股东大会授权董事会拥有经营权并从事经营活动、授权监事会从事监督经营者活动。另一方面是设立董事会与总经理或其班子的决策权与执行权的分离及相互制约;董事会负责集团重大事件、事务的决策,甚至监督;而经理层则是对决策的执行及在执行中的管理。可以看出,这种“组织结构治理”的特征,是通过监督权与经营权、决策权与执行权的分离而形成相互制约的关系来实现的。

第三,在决策治理结构方面,广播电视所有者不仅要求经营者不侵犯其权益,也要求其投入的资本实现保值增值的终极目标。为实现这一目标,广播电视所有者应完善独立董事制度,以制衡董事会决策过程中的主观和自利因素,及其构建强化决策科学性的专家委员会,为独立董事以至全体董事会成员提供决策咨询意见或决策支持。如此,才能保证经营者或其团队经营决策的正确性,或至少是把失误降到最低限度,最终实现资产保值增值的目的。

最后,在集团控制制度方面,广播电视集团首先要通过健全激励与约束机制的设计,解决集团公司所面临的代理问题,处理好出资人(国家、企业或个人)与经营者之间的关系;还要通过资本、人事、组织及契约等联结纽带,控制和协调好广播电视集团内部成员之间的关系特别是母子公司关系,以发挥集团的整体优势。

因此,广播电视治理结构的四个方面是一个完整的体系。广播电视股东大会的行权能力是治理结构的基础。广播电视的组织治理结构是要在两权分离的条件下,保证经营者的行为与所有者的目标达成一致;广播电视的决策治理结构是为了保证经营者的决策科学、有效;这两个方面正好实现两权分离下的资本保值、增值的两个目标,且其针对的主体是经营者。内部控制制度是实现所有者的资本保值、增值的目标,以及经营者的经营决策在广播电视各个层次得以落实的体系。四者缺一不可。也只有做好这四个方面,才能构建有效的广播电视内部相互制衡的治理结构,提高广播电视运作效率;也只有如此,才能有效达到广播电视服务于社会、服务于大众的目的,实现双效益。

当然，目前我国广播电视集团在改制治理结构方面还会遇到各方面的利益阻碍，阻力将相当巨大，因而不可能一步到位，完全实施；但是，可以通过局部试点，边缘突破的方式进行广播电视的改制。广播电视集团则可先以 ICP 中心或某一频道为试点进行特区形式的股份制公司形式的运作，由局部走向全局，使整个广播电视集团实现股份公司制的现代企业制度，最终提高广播电视效率。

因此，中国广播电视及其集团只有实行有效治理创新，走中国特色的总台公共模式和集团商营模式，才能提升自己的竞争力。

ABSTRACT

Governance of the Chinese Broadcast & Television (B&T) Groups is the process in which B&T groups strengthen the exterior administration mechanism and perfect the interior administration structure when China is in the period of transition economy. The former refers to the influence, which the exterior environment, regulations, government and market have on the Chinese B&T groups and its administration mechanism. The latter refers to the interior systems like the system of rewards and constraints, the system of decision - making, and the system of administration.

When the B&T companies in the developed countries transferred into commercialization and formed groups, they gained rapid increase in their efficiency and returns, which have great influence on China's B&T groups. Their public pattern and the commercial pattern, as well as the healthy and perfect governance mechanism and structure, may serve as a good example for the Chinese B&T groups.

In its developmental process over the past several decades, China's B&T have experienced a period from the state - owned governance to commercialization and an embryonic stage from administrative governance to incorporation. However, the system, mechanism, property right, and inner structure, which are not fully developed, have caused series of problems. Especially in places like Hunan, Shanghai, Nanjing and Zhejiang, problems aroused when B&T companies form into groups limit B&T groups' efficiency, returns and competitive power.

I. Major problems in the governance of China's B&T enterprises

There are quite a lot of problems aroused in the governance of China's B&T, which are listed below.

1. The administrative governance mechanism affects B&T's vigor. The administrative governance mechanism refers to a mechanism in which the functions of the Party, the government and the enterprise are integrated, the ownership and the managerial authority are mixed, and the subject of property right is vacant. This administrative pattern has natural defects, which will certainly affect the enterprise's returns.

2. The lack of a floating property right and an effective system of rewards and penalties leads to a low efficiency. In its developmental process, the old governance pattern has not been changed, which leads to the loss of reward effects produced when the property right is floating in the free market. Meanwhile, operators of China's B&T enterprises cannot legally have the surplus incomes and there is the possibility that he may lose his position or ownership. This results in the operator's selfishness, the low efficiency and large expenses.

3. The global growth of information, the commercialization and internationalization of B&T lash the governance pattern of China's B&T. With the development of the information technology, mass medias develop towards multi - polarization and popularization, providing the audiences with various channels of broadcasting. Therefore, the administrative governance of China's B&T cries for reform.

4. The agent or trust cost of China's B&T stay high. The property right belongs to neither the principal nor the agent, so the agent will take advantage of the imbalance of information and abuse his privileges, deviating from the maximum value of B&T. As a result, the agent cost remains high and the phenomenon of "internal control" exists.

Consequently, only when the problems concerning its governance are solved, only when the governance mechanism and structure are perfected, can China's B&T gain a higher efficiency.

II. Tendency of China's B&T development

In its exploring years, China's B&T raised the ideas of separation of making and broadcasting and establishment of professional channels, which reflected the government's thoughts in reforming China's B&T. Owing to the lack of the property right subject and the lagging of the propaganda system, China's B&T failed to realize its aim in the reform. In order to compete with the overseas B&T, the Chinese B&T enterprises form into groups and develop towards public channels. However, the monopoly of media and the central control still occupy a major part, making China's B&T develop towards utilitarianism of monopoly capital, which blocks its further growth. What's more, it weakens the creativity of the Chinese culture and leads to westernization of Chinese culture.

As a result, the only way out for China's B&T is to give up the tendency of utilitarianism of monopoly capital and establish a commercial pattern, which is under the government's guidance and a public pattern, in which other social parties are involved.

The commercial pattern does good to the growth of the B&T industry and the introduction of foreign cultures. The public pattern may serve as a “propaganda throat” and protect the national culture and the public interests. The combination of these two patterns, which can realize the separation of the industrial and facility functions, are beneficial to further developments of China’s B&T enterprises.

III. Governance patterns to realize the effective operation of China’s B&T

In order to realize the industrial and facility functions of the public and commercial patterns, a brand – new governance pattern should be established.

The industrial and facility functions of B&T apply to different contents: programs of news, education and culture have directive function, which could be classified into facility in nature; while programs of sports, entertainment and finance have industrial function, which could be classified into commerce in nature. The directive programs should adopt a facility pattern, namely, the public pattern with the guidance of the government and involvement of various social parties. The commercial programs should adopt the industrial pattern, namely, the market – oriented commercial pattern. These governance patterns, on one hand, draw on experience of the separation of public and commercial patterns in the west; on the other hand, apply to the Chinese conditions.

The tentative governance patterns are as below:

Firstly, clearly classify the B&T programs and evaluate their propaganda or industrial functions by means of regulations and laws. Secondly, separate the facility and industrial functions in the B&T organizations. For the directive programs, the pattern of facility subject is adopted; for the market – oriented programs, the pattern of corporate subject is adopted. Thirdly, an integration of B&T resources is required. Public channels like CCTV 1 and the news channels can be taken as the leading channel, with the vertical integration of the comprehensive and public channels in the whole county. Furthermore, public channels and professional channels on news, opera and the rural areas should be explored. Local B&T stations can be turned into local branches of the central TV station. Lastly, a nation – wide integration should be carried out for the B&T industrial function, which calls for a floating property right, a clear definition of the subjects of the B&T groups, examination standards of the programs and B&T regulations, so that the healthiness and appropriateness of the programs can be guaranteed within the framework of laws.

IV. Strengthen the exterior governance mechanism for China's B&T.

The exterior governance for China's B&T refers to the legislation and administrations by the government and market.

Firstly, perfect B&T regulations should be passed, such as B&T Regulations, Journalism Regulations, Telecom Regulations, and Regulations on Public B&T etc. Thus the legislative regulations are set for the contents of the programs and for the public and commercial operation of China's B&T.

Secondly, make clear the government's policies on B&T reforms. In the conditions of the market - oriented economy, government departments like the national and provincial bureaus should have macro - administration on the B&T enterprises. As for the micro operation, governmental departments should reduce their administrative interference and realize the policy that B&T enterprises owns the property right and managerial authority so that the efficiency of the B&T enterprises can be improved.

Thirdly, improve the governance mechanism for China's B&T markets. Establish scientific, equal and fair markets for the transactions of B&T products. What's more, systems of appointment and wage are decided by the market through competition, in which the manager market is to be developed. All these are beneficial for increasing the operation efficiency.

V. The establishment of a public governance pattern for China's B&T.

Public B&T sticks to the principle of "serving the public", namely, it mainly aims at making and broadcasting educational and cultural programs instead of making profits. Therefore, B&T plays a significant role in educating the public. The major public B&T patterns include the state-own and state-run pattern, the state-own and congress - leading pattern, the public - run pattern and the government - leading pattern. The public governance pattern of China's B&T may draw on experience and thoughts of the foreign countries, and find out it's own administration path.

As for the governance structure of the public B&T, a vertical managerial system should be formed in which the government, the information department and the B&T bu-

reau play a major part in formulating policies and establishing personnel system so as to develop a national B&T network. And they are in charge of governing the provincial and municipal public B&T stations. As a result, a nation – wide B&T network will be formed. Meanwhile, other social parties should be involved in the supervision. We may say that the public B&T with the Chinese characteristics, to some degree, have something in common with the governmental organizations, but they are not totally independent public organizations.

Owing to the financial embarrassment, advertising is still the major source of B&T ' incomes. The governmental allocation, the social financial assistance and policies like tax reduction may be taken as the supplementary sources. The ratio of the ad profits between the central and local stations should be set according to the amount of resources such as the programs.

Consequently, in order to realize its objective, the public B&T may partially introduce the market system, so that the quality of the programs can be improved and market shares for advertising and be enlarged.

VI. The establishment of a commercial governance pattern for China's B&T.

The establishment of a commercial governance pattern for China's B&T refers to commercialization of China's B&T through reforms and development towards modern enterprises, incorporation and group.

1. Towards modern enterprises——detachment of enterprises from the government. If the enterprises do not separate from the government, the subject of the ownership is still vacant, making it impossible to realize the system of property right required by the owner and the system of detachment of the ownership and managerial authority. Therefore, the government's administrative functions should be separated from the ownership of B&T enterprises. The government has macro – adjustment and control over the operation of the enterprises. B&T enterprises belong to the owners and the managerial authority belongs to the B&T enterprises.

The detailed path is as below: first, set up the operating system of the state – owned property right and the Committee of State Capital, reduce the state – owned shares and return the shares to the public. Make clear the subject of the property right and separate the administration and capitals. Secondly, according to the principle of detachment of two au-