

报业的变局与方略

——中国报业集团化产业化研究

顾润清等 / 著

中国传媒大学出版社

国家社会科学基金项目

报业的变局与方略

——中国报业集团化产业化研究

顾润清等 / 著

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

报业的变局与方略：中国报业集团化产业化研究/顾润清等著. —北京：中国传媒大学出版社，2007.12

ISBN 978-7-81127-064-8

I. 报… II. 顾… III. 报社—企业集团—经济发展—研究—中国 IV. G219.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 154025 号

报业的变局与方略：中国报业集团化产业化研究

著 者：顾润清 等

责任编辑：欧丽娜

责任印制：曹 辉

封面制作：九点设计

出 版 人：蔡 翔

出版发行：中国传媒大学出版社（原北京广播学院出版社）

社 址：北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编：100024

电 话：65450532 或 65450528 传真：010-65779405

网 址：<http://www.cucp.com.cn>

经 销：新华书店总店北京发行所

印 刷：北京京晟纪元印刷有限公司

开 本：730×988 毫米 1/16

印 张：15

版 次：2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81127-064-8/F·064 定价：38.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

党报转型的挑战与机遇

陈建华

自1996年广州日报报业集团作为中国内地第一家报业集团成立以来,中国报业集团发展已经走过了十多年的历程。回顾这十多年的历史,我们可以看到中国报业发展取得了突出的成就。通过组建报业集团,中国报业改变了过去相对比较散乱的局面,报业经济实力不断增长。2006年,全国报业广告已经达到了691.5亿元,较1996年的77亿元增长了近8倍。随着报业集团实力的壮大,党报的影响力不仅没有下降,而且在市场的洗礼中不断做大做强;正确的舆论导向不仅没有改变,而且引导艺术不断提高,公信力显著增强;党对媒体的领导不仅没有削弱,而且对舆论的调控能力明显提高。国内报业集团取得的这些成绩表明,组建报业集团是一条适应中国国情的社会主义传媒改革之路、发展之路、壮大之路。

当前,国内报业集团的发展已经步入了一个新的阶段。在以互联网为代表的新兴媒体冲击下,媒体的生态环境和基本格局发生了重大变化。报业集团在经历了最初几年的快速增长后,开始呈现出阶段性的疲态。从2005年春天开始,全国各大报社的广告营业额普遍开始大幅下滑,平均跌幅达15%以上。由此,2005年成为中国报业的“拐点”。目前,这种状况并没有得到显著的改观。2006年报业广告不仅低于全国GDP增长水平,低于各类媒体广告的平均增长水平,更是大大低于新媒体广告的增长水平。这是20年来报纸广告增长率的最低点。党报转型面临新的挑战,报业集团已经走到了“十字路口”,如果不深入进行体制上的改革和创新,报纸就有被边缘化的危险。国内报业出现的这一阶段性危机虽然与新媒体的发展、全球报业的衰落等有一定关联,但在国内经济蓬勃发展和电视、互联网等传媒广告快速增长的大背景下,国内报业出现的这些异动值得深入反思。这说明,面临新的发展环境,国内报业集团在内部结构、体制、管理等方面尚存在着不少阻碍进一步发展的瓶颈性问题。主要表现在以下几个方面:

一是报业结构不合理,同质化程度较高。首先是受众定位不合理。国内报业集团只有少数几家媒体在细分化市场拓展方面做得比较成功,集团内部各报刊定位比较明确,受众区分明显,市场发展前景明朗,形成了优势的集团报业结构。但大部分报业集团目前主要都依赖于一两份综合性报纸;集团内部报刊之间受众定位区分不明显,甚至相互挤占市场,形成内耗。其次,国内报业集团赢利结构不合理,大部分都以广告为主要支柱,而在广告构成中,又以房地产广告为主。在国家加大对房地产市场调控力度、其他传媒的广告效果更具优势的情况下,报业集团的发展受到较大影响自然在所难免。

二是报业集团内部没有形成规范的企业管理体制,产业化程度低。目前,国内报业集团基本上还是没有摆脱过去机关报的管理模式。报业集团采编、经营两者如何分开的体制性纠缠尚未得到根本解决。对舆论控制能力的担忧在相当大的程度上影响了报业集团的企业化、市场化进程。“报办集团”的现象并没有得到根本性的改变。整个改革、管理、发展水平落后于电信、银行等国有企业。行政“拼凑”后所形成的报业资源并没有得到充分整合。一些报业集团内部各主要报纸之间都有自己单独的发行、广告队伍,造成资源浪费。报业集团在资产经营、企业创新、兼并扩张、财务管理、融资能力等方面都处于非常落后的状态。更为重要的是,报业集团中既懂得办报又善于经营的人才奇缺。

三是报业集团向新媒体进军没有取得突出进展,没有充分挖掘利用信息资讯的市场潜力。近些年来,互联网等新兴媒体迅猛发展。2006年底,中国内地网民已达到1.37亿,全国网络广告收入达到49.8亿元,比上年增长50.91%。而国内报业广告同比仅增长5.97%。虽然报业集团对进军互联网采取积极的态度,取得了一定的进展,但报业集团并没有成功地培育出类似于新浪、搜狐、网易的网站。相反,报业集团却在新闻信息产业链上受制于商业网站,成为廉价的信息供应商,表现出对信息资源二次开发销售能力的严重缺乏。这也使国内报业集团丧失了一次借助新媒体发展壮大的良机。近几年,国内报业集团努力进军手机报等新媒体,取得了长足进展。如解放日报报业集团在2006年前9个月相继推出i-news(手机报)、i-mook(电子杂志)、i-paper(电子报)、i-street(公共新闻视屏),实现了传统报业产业链的延伸和增值。但报业集团新闻资讯的数字化仅仅是信息资讯整合销售的一个重要方面,更重要的是报业集团要将信息资讯二次开发、多次销售的意识渗透到整个集团的经营、发展中,重视自身的信息加工、传播、销售的资讯业属性,才能在不断变化发展的局势中最大程度地发挥自身的资源优势,牢牢把握竞争的主动权。

另外一个值得注意的现象是,国内报业集团的发展存在着党报、子报发展严重失衡的问题。除少数几家集团外,大部分报业集团都是都市报、早报等大众化子报支撑集团发展,而党报竞争力却在不断削弱,处于边缘化状态。不少党报也在努力探索,但收效不大。这不仅使党报越来越疏离群众,而且在相当大的程度上削弱了党对舆论的调控能力、引导能力。此外,国内报业集团主要都是地方性的报业集团,真正能在全国产生影响、富有竞争力的全国性党报集团还没有形成,这使得国内报业集团的全国性整合力量非常缺乏。美国、英国等西方国家排在前列的报业集团都拥有全国甚至世界性的影响。如默多克新闻集团在全球 70 多个国家和地区拥有近 800 家企业,其中报纸 175 家,杂志 20 家。

挑战意味着机遇。中国报业集团发展当前既面临着严峻的问题,也孕育着全新的发展前景。如果说前十年,国内报业通过组建集团解决了乱、散、小的问题,下一阶段则迫切需要从内部管理体制、机制等方面进一步深化改革,提升报业集团的竞争实力,解决报业集团的做大做强问题。从当前传媒业发展的趋势看,报业集团未来几年将出现以下几个趋势:

一是竞争格局的刷新。随着市场退出机制逐渐发挥作用,未来几年,国内报业集团将进入一个全新的调整期,优势资源逐渐向强势报业集团集中。一批集团将越做越强,而一些集团则将越来越处于弱势。这意味着合纵连横成为可能和必需。

二是管理体制的创新。宏观层面上,随着文化体制改革的推向深入,国家对报业集团跨地区、跨行业、跨媒体发展将进一步放开,采编、经营两分开体制的合理解决将使报业集团跳出制约发展的瓶颈。微观层面上,报业集团的企业化管理水平将进一步提高,产权进一步明晰,真正形成以产权为纽带,具有强大扩张能力、创新能力、整合能力、融资能力的集团航母。

三是发展模式的创新。随着报业集团越来越多地涉入手机报等新媒体发展,国内报业集团对信息资源的二次整合、销售能力将得到质的提升,数字内容生产、传播和增值服务能力普遍提高,数字内容产品和信息增值服务收入显著增加。由此,报业集团在信息产业链的下游低端地位将得到改变。跨地区、跨媒体及新兴媒体的运用将使国内报业集团实现从传统报业向现代产业的转型,实现报业集团在新的十年的发展飞跃。

由顾润清同志主持的“中国报业集团化产业化研究”课题,以世界报业的大变革和传播方式的大融合为时代背景,对国内报业集团十多年来的实践进行了深入研究。整个课题不仅着眼于报业集团现状和存在问题、着眼于报业集团的未来和发展思路,而

且还着眼于报业集团的品牌核心竞争力研究、媒体资源融合研究和报业外向拓展研究等等,更重要的是深入论证了“报业集团如果不做强做大,就不能有效控制市场,不能控制市场就不能有效地正确发挥舆论导向”的道理,具有较强的针对性、前瞻性和战略性,对国内报业集团拓宽视野、深化认识、促进发展将起到积极推动作用。在此对这一研究课题成果的正式出版表示衷心的祝贺。

是为序。

目 录

序：党报转型的挑战与机遇 陈建华 / 1

报业集团：探寻品牌与产业的制胜新路 / 1

一、品牌影响力在报业发展的进程中越来越重要 / 1

二、与新技术无缝衔接事关报业集团的生死存亡 / 3

三、打通拉宽接高产业链是重要的产业制胜之道 / 4

上篇 在中外报业对比中寻找改革航向

——中国报业集团化、产业化改革前期研究

导论：世界报业进入大变革时代 / 8

一、中国报业面临世界报业大变革的新课题 / 8

二、从人类文明看世界报业产业化历史进程 / 12

三、中国报业要在世界报业的变革浪潮中前行 / 14

第一章 中外报纸的属性与报业产业的比较 / 17

- 一、中外百科全书关于报纸属性的定义 / 17
- 二、中外报业产业化经营的几个基本特点 / 29
- 三、中外报业产业结构的几种基本模式 / 32

第二章 中外报业的生产、流通过程和广告经营 / 35

- 一、报业生产过程的基本特征 / 35
- 二、报业流通过程的主要环节 / 37
- 三、中外报业的广告经营概述 / 39

第三章 中外报业的市场规则及其异同 / 41

- 一、中外报业市场及其规则的界定 / 41
- 二、中外报业市场进入与退出规则 / 43
- 三、中外报业市场的主要运行规则 / 45

第四章 中外报业资本的特性、运营和规模效应 / 49

- 一、中外报业资本的基本特性 / 49
- 二、中外报业资本的运营模式 / 52
- 三、中外报业资本的规模效应 / 55

第五章 中外报业集团形成和发展的分析对比 / 62

- 一、西方报业集团的形成和发展 / 62
- 二、中国报业集团的形成和发展 / 67
- 三、中外报业集团的产业比较 / 73
- 四、中国报业集团需要深度变革 / 79
- 五、社会环境与报业集团的运行 / 89

下篇 在信息化浪潮中加快报业发展转型

——中国报业集团化、产业化发展深化研究

导论:媒体正在进入大融合时代 / 98

一、中国报业面临数字大融合的新使命 / 98

二、融入多媒体的时代特征 / 101

三、以品牌为核心的媒体融合 / 105

四、媒体大融合的产业思维 / 109

第六章 中国报业集团化、产业化的基本格局 / 117

一、经济中心孕育报业中心 / 117

二、三大中心城市的报业格局 / 119

三、经济体制影响着报业体制 / 122

四、文化产业范畴的报业集团 / 124

第七章 中国报业集团化、产业化的结构调整 / 130

一、在集团产业化调整中提高 / 130

二、报业结构调整的主要难点 / 133

三、报业结构大调整的突破口 / 136

第八章 中国报业集团化、产业化的能力建设 / 142

一、推进集团的核心竞争力建设 / 142

二、实施报业集团的战略管理 / 156

三、培育有竞争力的报业团队 / 159

第九章 中国报业集团化、产业化的跨国发展 / 164

一、我国报业集团需要跨国发展 / 164

二、我国报业集团跨国发展的现状 / 168

三、我国报业拓展国际市场的途径 / 174

第十章 中国报业集团化、产业化的模式选择 / 178

- 一、报业集团产业化竞争模式的选择 / 178
- 二、报业集团产业化“两分开”的模式选择 / 181
- 三、报业集团产业化模式的个案选择 / 184

第十一章 中国报业集团化、产业化的组织领导 / 188

- 一、统筹规划与分类指导 / 188
- 二、体制创新和管理创新 / 190
- 三、宏观调控和积极探索 / 193
- 四、舆论导向正确和产业制胜 / 196

附录：中国报业集团发展大事记 / 198

跋 / 227

报业集团：探寻品牌与产业的制胜新路

自广州日报报业集团作为第一家社会主义报业集团成立至今,已经有10年了。目前全国已有39家报业集团、14家出版集团、18家广电集团、8家发行集团、6家电影集团,传媒集团化的改革力度不可谓不大,传媒产业化的速度不可谓不快。然而实践证明,传媒集团特别是报业集团的改革难度大,产业发展的涉及面广,牌子挂起来容易而真正运作起来还有许多理论和实践的前沿问题,已经到了进行系统总结、研究下一步发展方向的时候了。10年来特别是近几年来,为贯彻落实中办〔2001〕17号、中办〔2003〕19号和国办〔2003〕105号文件的精神,新闻出版总署印发了一系列配套文件,进一步加快了中国社会主义报业集团产业化发展步伐。我们在实践和研究过程中逐步认识到,品牌影响力在报业发展的进程中越来越重要,在新技术浪潮中做大做强报业集团极为重要,在市场竞争中报业集团的产业制胜同样重要,等等这些认识能否更好地付诸实践,确实是值得我们在新一轮文化体制改革进程中密切关注的问题。

一、品牌影响力在报业发展的进程中越来越重要

当今世界,文化特别是新闻传播与经济政治的相互交融越来越紧密,在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出。随着“中国制造”走向世界,“中国传播”也要走向世界,这是综合国力竞争中软实力的重要体现。在全面建设小康社会、实现中华民族伟大复兴的历史进程中,研究中国社会主义报业集团改革发展中的重大问题,在繁荣和发展社会主义先进文化中具有重要的战略意义。我们应该从全面落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的高度,从巩固马克思主义在意识形态领域的指导地位和确保国家文化安全的高度,从加强党的执政能力建设的高度,树立新的文化发展观,增强责任感和使命感,抓住重要战略机遇期,深化报业集团的改革,加快报业集团的发展,为建

设强大的社会主义报业集团作出新的贡献。

在日常社会生活中,常常会听到有人说,报上怎么说的,网上怎么说的,其潜台词往往是相信报上怎么说的,怀疑网上怎么说的。从这里我们可以引出一个研究命题:传统报业在浩瀚信息中应该承担怎样的新使命;换一句话说就是,报纸特别是党报提供权威、准确、时效、有价值、有深度、有预见的品牌信息和主流新闻,应该是报纸在与各种新兴媒体竞争中应承担的新使命。

报纸是历史最悠久的传统媒介,但在它的发展过程中却不断受到来自各种新媒体的冲击和挑战。先是广播、电视媒体的覆盖性传播,后来则是作为“第四媒体”的互联网和“第五媒体”的手机短信息的迅猛发展。在新媒体的冲击下,报纸的功能和内容确实会发生许多新的变化,但报纸毕竟有它的特殊性,报纸版面有它的特殊语言,一纸风行,信手拈来,看报纸已经成为人们的一种生活习惯和生活方式。而听广播、看电视稍纵即逝,阅读网上文章毕竟还不太方便,且多数人还不太习惯双向、互动、费事的网络传播方式,更喜欢选择单向、被动、省事的传统纸介的传播方式。网络媒体虽然有信息容量大、速度快和具有链接功能等特点,但报纸媒体特别是党的各级机关报具有发布信息权威的主流媒体的优势。在应对网络媒体的挑战中,当新闻事件经过报纸媒体的深度分析和评论后,所提供的有效信息与网络媒体提供的浩瀚信息相比,确实具有引领浩瀚信息的功能特点。

由于受国内外复杂因素的影响,在我国社会主义初级阶段,报业等媒体首先具有鲜明的政治属性;随着我国社会主义市场经济体制的初步建立和逐步完善,我国的媒体又同样具有经济属性,这就是我国报业等媒体的二重性。这种二重性从根本上决定了报业等媒体的基本特色,首先必须实行党委领导、政府管理、行业自律,确保正确的舆论导向;其次必须实行集团化、产业化,确保强大的经济实力。我们要按照中央关于深化文化体制改革战略部署,遵循社会主义精神文明建设的特点和规律,以发展为主题,以改革为动力,以体制、机制创新为重点,既要立场坚定地把握先进文化的前进方向,又要旗帜鲜明地解放和发展文化生产力。这几年,我们综观国内外各大媒体的传播态势,明显感到各大媒体的新闻报道都差不多,而各大媒体的言论却正在扮演着越来越重要的角色。在当今各大媒体的言论中,党报的言论始终居于主导地位。因为社会舆论往往是分散的、零乱的,且互相矛盾、众说纷纭,有的甚至是片面的、错误的,而党报言论则发挥着引导社会舆论的不可替代的重要作用,党报言论是社会舆论的集中反映。因此,从一定意义上说,谁要体现主流新闻和大报、大台风范,谁就要有与之相适应的言论建设;谁的言论品牌建设好了,谁就掌握了一定的话语权。

报业媒体在信息化浪潮中要承担新的使命,就要学会掌握自己的话语权。特别是对最近发生的新闻事件或社会问题,要学会以新闻提供的事实为出发点,对本质问题进行深入挖掘,引述事实,分析说理,由表及里,由点到面,深入地阐述事实所蕴涵的意义,然后发表对事实或问题的看法和评价。新闻的力量是事实,言论的力量是道理,一个要摆事实,一个要讲道理。真实是新闻的生命,真理就是言论的生命,只有说真话、讲真理,报纸媒体的品牌言论才能在多种媒体推动下的信息化浪潮中起到旗帜、灵魂和风向标的作用。

二、与新技术无缝衔接事关报业集团的生死存亡

综观世界传媒业的发展道路,传媒集团要做大做强,无一不从事跨媒体经营,无一不从事跨地区兼并,从做多而做大,形成生存竞争优势。国际上的一些大媒体集团,无不在试图通过打破新闻品牌与特定传播方式的依存关系,以“非传统”的传播方式使自己的品牌得到极大的延伸。如美国在线一时代华纳集团、默多克新闻集团等,都是拥有诸多世界知名媒体的大型跨媒体、跨地区的传媒集团。美国报业公司的经营范围,也都基本上涵盖了包括杂志、书刊、广播、电视、电影、印刷等多种媒体的经营内容。我们曾经考察了日本的朝日新闻社,其主业虽然是报纸,但其副业也在快速增长,已涉足电视、广播、网络、手机短信息等新闻业务,甚至还深度介入了会展行业。全球 50 家大型媒体娱乐公司占据了当今世界 95% 的传媒产业市场,并提出了“复合性服务”的概念。这种以新技术和新规则为背景的面向受众的服务,与其说是适者生存,在一定程度上还不如说是大者、强者生存。国外当前是大传媒集团一统天下,而我们有政治上的优势,如果再做到与新技术无缝衔接,我们的社会主义报业集团就更有条件做大做强。

媒体的大融合,一方面靠数字技术来实现,另一方面靠整合内容来实现。在整合内容方面,报纸媒体正在扮演着越来越突出的主流角色,以内容整合多媒体正在成为报业发展进程的必然趋势之一。我们预测,通过权威新闻与言论建设,我国现代报业在形成以党报为中心的品牌优势后,将有可能超越平面媒体的局限,进入一个以大型报业集团为主导,以品牌为核心,不局限于固定传播方式的“新传播时代”。未来的受众很有可能发展到只关心信息是由什么品牌媒体来传播的,信息是否权威和有效,而并不会在意其传播方式是报纸还是其他媒体。我们在研究中国报业的集团化、产业化的发展趋势时,不能不考虑这一“品牌为王”的多媒体“新传播时代”将带来的新的“价

值取向”。在信息化浪潮不断拍岸的时代,我们要紧紧抓住这个机遇。

1996年以来,我国以报业集团为先导出现的传媒集团化热潮,大都是依赖单一传播方式而组建的,其共同特征是合并同类项,产业化的特征并不明显。报业集团归报业集团,广播电视集团归广播电视集团,其业务范围一般都不越雷池一步。这种以传播方式来划分的集团发展模式,有可能会对我国报业集团的发展走进一个误区,对今后我国新闻出版业改革发展的进程极为不利。在中国现有的报业集团建设中,有相当一批报业集团不断地将资金、资源和人才投入到同类、同地区的部分媒体产业之中,一而再、再而三地争夺党报核心品牌的市场份额。虽然其一部分规模可以越做越大,同类品种可以越做越多,但其社会效益、经济效益和市场效益却没有实现最大化。很显然,报业集团也有防止简单重复建设的问题。某些报业集团,大大小小的媒体几十个,但社会效益和经济效益上佳的屈指可数。核心品牌非但没有强化,相反还大大地被削弱了。因此,现代报业集团的发展必须以品牌竞争力为核心,以跨媒体、跨地区的资源整合为重点,以新技术为背景的产业化进程为纽带,此乃能否做大做强报业集团的关键性要务。

三、打通拉宽接高产业链是重要的 产业制胜之道

随着新经济时代的来临和经济全球化进程的加快,传媒产业已经成为世界公认的最具发展前景的行业之一。传媒产业是一种高投入、高垄断与激烈竞争并存的特殊行业,传媒企业之间的大规模购并、联合,正成为新一轮传媒竞争中的显著特点。品牌和内容为王、大者和适者生存,最终都要落实在产业制胜上。中国传媒的大变局应该就在眼前,剧烈的媒体重组、并购将要全线展开,中国报业的经营产业化时代已逐步来临。中国的报业集团要充分抓住这一机遇,千方百计地壮大自己的经济实力,走出一条有中国特色的产业制胜的路子,打通并拉宽接高资源、营销和优势整合的产业链,构建“跨媒体、跨地区、跨行业的综合性信息产业”的新模式,应该可以实现资源共享、不断增值的新型报业产业新格局。

一般来说,媒体的扩张有两种办法:一是靠自己赚钱投资、扩大自身;一是通过融资、收购、兼并、参股、控股、转让以及租赁等多种资本经营手段来壮大自己。全世界的大传媒集团一般都不是靠自己赚钱来进行扩张的,而是充分利用资本市场的资源,运

用资本运营等手段来进行资本积累,以实现集团规模的加速扩张。从报业起家的传媒集团更不能例外。中国的报业集团要做大做强,就一定要顺应时势,克服种种观念性束缚和体制性障碍,构建我国报业集团经营产业化的新模式,充分利用资本运营手段实现跨越式发展。对融资活动可能干预舆论导向、影响意识形态安全的重重顾虑是没有根据的;仍然保持对传媒“条条块块”的行政性管理体制将阻碍报业融资的正常通道;将采编和经营业务分离的“事业单位企业化管理”的微观模式值得重新审视。

阻碍我国报业集团资本扩张的主要因素,首先是担心融资活动会干扰正确的舆论导向,影响意识形态的安全。其实,报业集团如果不做大做强,就不能控制市场,不能控制市场也就不能有效地发挥正确舆论导向的作用。因此,有效拓宽媒体融资的渠道,积极参与媒体的资本运营,在短时间内提高资产经营能力,带动业务、规模和效益的扩张,实现中国报业集团跨媒体、跨地区、跨行业的投资和兼并,才是提高意识形态安全的根本途径。其次,体制性障碍仍然是羁绊我国传媒资本扩张的重要因素。目前媒体的活动仍然是按照国家的行政组织系统实行“归口管理”,各个主管部门的组织体系和管辖权限把媒体分割成相互封闭而又复杂的条条块块,任何两个媒体之间的经济联系必须得到各自主管上级部门的批准,这使得报业跨地区兼并障碍重重。如果现行政策仍然不作大的调整,仍然不允许报业进行跨地区兼并,那么报业集团的产业化扩张是不可能实现的。再次,文化体制改革试点中的改制困难重重。虽然前几年就提出了发行集团可以改制成股份制企业,这次又确定了某些传媒单位作为企业化的试点,但报业集团的“国有事业体制”性质并未改变,而且更为复杂。因此,明确报业集团的企业属性,这是报业集团建立现代企业制度、国有资产授权经营、投融资改革等一系列改革和发展的基本前提。

同时,我们还必须认识到,在现代报业内部管理体制中,采编与经营是相互促进、相辅相成、不可割裂的业务环节。报纸具有“双重出售”的特殊属性,它的服务对象有两个:一是广大读者,二是广告客户。因而报业经营必须树立“完整报纸”的观念,要从编辑部门开始,各部门共同参与、协调一致,共同进行媒介产品的策划、设计、生产和销售。也就是说,必须充分调动各方面的资源优势,进行优势整合和协作,将报业作为完整的产业进行经营,尽可能地扩展、延伸,使产品服务增值、升值。报纸的整合营销就是指报社将可资利用的各种营销传播方式综合利用,打通采编、广告、发行等各部门之间的部门壁垒,加强协调配合,采用大营销手段共同开拓报业经济的增量空间。在保证正确舆论导向的同时,采编部门也可越来越多地从经营需要的角度考虑。

当前该怎样扶持一批优秀的报业集团进入资本市场?按照有关规定,我们的一般

理解是：报业集团的新闻宣传部门经批准可在新闻出版、广播影视部门融资，其印刷、发行等经营部门经批准可以以有限责任公司或股份有限公司的形式，由报业集团控股，但投资方不得参与具体的宣传业务。但是，随着新闻出版、广播影视业改革的不断深化，我们相信有关规定还会作出新的调整和补充。我们认为，只要符合国家的法律法规和有关政策，只要保证对可经营性资产的控股和增值，只要加强对传媒市场的约束和管理，这样的资本运营应该是安全的。为了开辟安全有效的投融资渠道，提高资本运营的工作效率，我们认为，当前报业集团的改革和发展，既要在一定时期内继续保留部分事业单位属性和相关政策，又要积极推动股份制的改造和企业经营机制的转换；既要推动一批有条件的文化企业上市吸收社会资源，又要从体制上根本解决发展壮大报业集团的问题；既要善于把报业集团中的非采编部分捆绑上市，又要善于从长远考虑把报业集团中的采编部分转制和分步上市；既要管理好文化投融资运营的主体，又要注重管理好文化投融资运营的行为。

在党的领导下，人大和政府有关文化体制的新规则再造，必然是中国报业集团健康有序发展的基本保证，特别是各级党委、政府要为报业集团发展创造一个公开、公平、公正，统一开放、竞争有序的市场环境，并提供有效的法律保护。而现行的管理规定或规则体系仍然留有较明显的计划经济色彩，已经不适应当前传媒集团化、产业化发展的新要求。因此，解放思想，与时俱进，修订和完善有关政策管理规定已经迫在眉睫。

（本文的主要观点发表在中国社会科学院文化产业中心《文化政策调研》

2004年第9期，并被评为2004年度广东新闻奖论文二等奖，收录本书略有删改）