

报业集团 经营管理概论

ON MANAGEMENT OF THE PRESS GROUP

温治铭·著

南方日报出版社

报业集团 经营管理概论

ON MANAGEMENT OF THE PRESS GROUP

温治铭·著

江苏工业学院图书馆
藏书章

南方日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业集团经营管理概论 / 温治铭著. — 广州: 南方日报出版社, 2004

ISBN 7-80652-319-7

I. 报... II. 温... III. 报社—企业集团—经济管理—中国
IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 008279 号

报业集团经营管理概论

温治铭 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广州伟龙印刷制版有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 28 印张

字 数: 400 千字

印 数: 4000 册

版 次: 2004 年 2 月第一版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southen.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序

范以锦

作为一家报业集团的负责人，职责所在，自然关注有关报业集团的文章和专著。所以，当温治铭同志将《报业集团经营管理概论》的书稿交给我并嘱我作序时，我一口气读完。总的感觉是，此书具有一定的思想性、战略性和开拓性，可谓是研究、探索报业集团经营管理的一项可喜成果，值得庆贺。

欧美发达国家乃至一些发展中国家，报业集团已不是什么新鲜事，但在社会主义的中国创办报业集团的时间却不长。上个世纪80年代以前，中国报业办集团还是一个敏感的话题。进入到90年代中期，也就是1996年1月15日，当中国组建报业集团的首家试点单位——广州日报报业集团宣告成立之后，神秘的色彩便被打破了。此后，组建报业集团便成了众多媒体追求的目标，1998年5月18日南方日报报业集团宣告成立，成为了全国省委机关报首家报业集团。在此后的几年中，一个个报业集团脱颖而出。走前人没有走过的路，大家都在“摸着石头过河”，边实践边探索，努力寻找自己发展的途径。温治铭同志的专著称得上及时雨。虽说这几年有关中国报业集团的各种文章屡见不鲜，但进行比较系统的研究和论述的专著并不多见。看完《报业集团经营管理概论》之后，我的第一个反应是，作者对报业集团花了很多心思去研究；第二个反应是，著书者不是个新闻工作者，从事报业经营管理的时间也不长，却能写出这样一部颇具学术性的专著，更觉来之不易。再细细琢磨，觉得温治铭同志这一研究成果根植于他的实践经验和理论功底，与其较长时间在企业担任领导工作，同时又在报社从事报业经营管理工作不无关系，当然也与他本人的政治素养和理论修养密切相关。他在部队工作时担任过

一家大型军办企业的总经理，曾积极进行企业集团的探索，并取得一定的成效和积累了有益的经验。转业到地方之后，先是在南方日报总经理办公室任主任，以后又担任南方日报报业集团副总经理，并担任了广东省企业联合会副会长、中国未来学会地区发展研究会副会长等社会职务。这些经历开阔了他的视野，加深了对集团化企业的认识。尤其是在报社工作期间，耳闻目睹报纸改革和集团化建设中碰到的新情况新问题，促使他不得不作一些研究和探索。而这些探索和研究既需要不断总结实践经验，也需要具有扎实、深厚的理论功底。他毕业于中山大学管理学院，后又在中山大学研究生院学习MBA和哲学专业，并取得硕士学位。正是善于总结和不断学习、更新知识，使他能从一定的高度和深度去论述报业集团的发展。

《报业集团经营管理概论》一书，对中国报业集团的经营管理及组织文化建设等进行了认真的分析和论述。从微观方面来说，包括报业集团的结构、报业集团的文化、人力资源的开发与管理、报业集团的资本运营、报业集团的外部市场体系和内部市场机制等；从宏观方面来看，涉及报业集团的经营理念、发展战略。书中既有比较成熟的操作方法的介绍，也有尚在探讨的一家之言：既提供国外经验的借鉴，也有对中国特色的报业集团化建设的真知灼见。虽然有些看法我也并非都赞同，相信读者读了之后对某些提法也有不同声音，但这并不影响该书的出版价值和积极作用。报业集团在社会主义中国还是新鲜事物，并没有一个定型的模式，既可借鉴西方的经验，又得考虑中国的国情与特色。尤其是对媒体的舆论导向、社会效益与集团运作的市场行为、经

济效益关系如何把握，并非轻而易举的事，对报业集团体制上的问题也见仁见智并非几句话所能讲得清楚。比如报业集团如何注册登记、领导体制能否成立董事会等，至今仍有争论。现有的各报业集团的做法也不尽相同，而领导机关也不急于裁决，不搞一锤定音。就连对报业集团的建立，欢呼喝彩者有之，不以为然者也有之，褒贬不一。现实尚且如此，要求著书立说者拿出大家都满意和完全认同的答案，实在是强人所难。因此，我要赞扬作者知难而上、孜孜不倦的探索勇气和毅力。当某项工作已到了一帆风顺、高歌猛进的阶段时，自然众口一词，下笔容易；当某一件新鲜事物碰到困惑，人们带着各种不同的框框去审视、结论不一致时，这种探索便显得难能可贵了。我还要赞扬作者探索问题的思维方法和颇有主见的论述，他提出的报业集团的定义、经营理念、管理风险，把报业集团的文化建设提到铸造报业集团组织灵魂、确保集团持续发展的高度来认识，无疑是很有见地的独立思考。作品提供的许多有关国内外报业集团的信息、资料、数据和具体操作方法，不仅对那些正在筹办报业集团的报社有借鉴作用，而且对已经成立的报业集团如何按集团化的要求进行改革和运作，也有重要的参考价值。相信关注报业集团的人们读后会受到启迪。当然，世间万事万物，俱在变化之中。与时俱进中的报业集团当然不会停留在现有的水平上，衷心企盼温治铭同志在报业集团化建设的研究中，能有更多的新成果面世。

（作者为全国新闻工作者协会副主席、南方日报报业集团社长、高级记者）



温治铭 1969年12月入伍海军南海舰队，1971年3月加入中国共产党，1997年转业到南方日报报业集团，哲学硕士，海军大校军衔。

历任班长、排长、连长、组织干事、科长、军办企业总经理、舰队办公室副主任、主任。现任南方日报报业集团副总经理。

在部队工作期间，所带的连队成为团里先进示范基层单位，组织科成为舰队抓基层工作的先进处室，企业成为全海军的先进企业。到南方日报报业集团后，除做好集团分配的工作外，创办了南方新发展顾问有限公司，首先提出并创办了移动电子传媒——南方电讯，组织进行了一系列项目和大型活动的策划及实施。

在报刊先后发表有《心头涌起的海浪》、《企业人和战略》、《人的现代化与社会发展》等文学、理论方面作品数十篇，著有《管理日志》、《报业集团经营管理概论》。

社会任职：广东省企业联合会、广东省企业家协会副会长。



序 / 范以锦

自序 迎接世纪变革 探索自己的道路·····	1
导语 时代的抉择	
——中国报业集团化经营大趋势·····	7

第一篇 报业集团的建设

第一章 充分发挥报业集团化优势

——报业集团的组织建设·····	31
第一节 优化组合, 建造能搏击市场风浪的“航空母舰”	
——报业集团的组建·····	32
第二节 精心设置, 形成责权分明的动态平衡结构	
——报业集团的组织结构·····	38
第三节 拢住人才, 依据需要设置经营机构	
——“1+X”组织设计原理的提出、含义及运用	
·····	46
第四节 明确阶段性, 灵活选择相应的组织架构	
——报业集团组织架构举隅·····	52

第二章 迎接“文化竞争”时代的挑战

——报业集团的文化建设·····	58
第一节 报业集团文化, 是报业集团发展的灵魂和动力	
——报业集团文化的本质·····	59
第二节 根植本土文化, 建构现代化的报业集团文化	
——报业集团文化的创建·····	70

第三章 构建两个文明建设的新战略

——报业集团的体制转换及资本运营·····	90
第一节 中国报业进入竞争时代	
——报业面临的社会环境与对策·····	92
第二节 适应时代需求,完成角色转变	
——体制改革的目的和任务·····	106
第三节 在发展中求生存,在前进中求壮大	
——报业集团资本运营方略·····	117
第四节 政治与经济相结合,市场与服务相配套	
——两个效益的有机统一·····	132
第四章 以市场为导向,激活集团的内外机制	
——报业集团的市场建设·····	137
第一节 洞悉市场本质,全面理解报业集团市场建设内涵	
——报业集团市场建设概述·····	138
第二节 抓住市场核心 完善报业集团市场体系	
——报业集团外部市场体系·····	144
第三节 构筑内部市场,让市场原则落实到每一个环节	
——报业集团内部市场机制·····	148
第四节 明晰发展层次,确定社会分工	
——企业市场营运层次与报业集团内部市场 分工协调机制·····	152
第二篇 报业集团的经营	
第五章 精心打造 固本强势 奠定坚实的物质基础	
——报业集团的经营理念·····	159
第一节 扬弃传统,走有中国特色的经营之路	



	——我国报业集团经营的形成和特征·····	160
第二节	报业为本，优势为用，实行多元化经营	
	——现代报业集团的经营理念·····	172
第六章	勾画报业发展的未来	
	——报业集团的经营战略·····	183
第一节	新时代呼唤新的发展战略	
	——报业集团发展战略形成的条件·····	184
第二节	运筹帷幄，决胜千里	
	——报业集团经营战略的内涵·····	187
第三节	整合各种资源，形成强大的竞争优势	
	——报业集团经营的十大战略·····	190
第七章	“受众即上帝”	
	——报业经营与非报业经营·····	215
第一节	紧抓主业	
	——报业经营·····	216
第二节	优势为用	
	——非报业经营·····	227
第八章	他山之石，可以攻玉	
	——提高报业经营水平经典方法·····	229
第一节	失败是成功之母	
	——经营致胜的法宝·····	230
第二节	放眼世界，汲取经验	
	——提高经营水平经典案例·····	238
第三节	推陈出新，打造精品	

——特色经营品牌·····	248
第四节 以良性竞争为主导,通过合作扩展经营空间	
——有序竞争与强强联合·····	256

第三篇 报业集团的管理

第九章 明确职责,选择有效的管理模式

——报业集团管理的职能、内容、任务和模式	
·····	265

第一节 合理配置资源,全面履行职能	
——报业集团管理的职能·····	266
第二节 强化内部管理,不断提高两个效益	
——报业集团管理的任务和内容的·····	268
第三节 从实际出发,走自己的道路	
——报业集团的管理模式·····	270

第十章 系统思维,重点突破

——报业集团的系统管理·····	272
------------------	-----

第一节 整体优化,权变求胜	
——系统管理的方法和原则·····	273
第二节 科学决策,先胜后战	
——报业集团的战略决策管理·····	279
第三节 目标是检验企业行为正确与否的唯一标准	
——报业集团的目标管理·····	285
第四节 组织管理是实现企业目标的根本保证	
——报业集团的组织系统管理·····	291
第五节 协调内部关系,实施有效竞争	



——报业集团系统管理应注意的问题·····295

第十一章 以人为本，形成自身资源优势

——报业集团的资源管理·····298

第一节 一把手挂帅 有效配置人力资源

——人力资源的开发与管理·····299

第二节 以服务为宗旨，以经营为手段，以效益为目的

——物业资源管理·····319

第三节 开源节流，加强监督

——资金资源的管理·····323

第四节 我们的目标： $1 + 1 \geq 2$

——集团的管理资源开发与管理·····329

第十二章 加速信息化，增创报业集团新优势

——信息资源的管理·····332

第一节 走进全面信息化时代

——信息资源的作用·····333

第二节 传统信息产业面向现代信息的转化

——报业集团信息化建设·····336

第三节 信息理念的扩展与提高

——大信息统筹术·····341

第四节 信息资源的新组合，信息技术的再利用

——信息共享与开发·····348

第五节 让信息流自由流动

——信息通道管理·····357

第十三章 警钟常鸣，防患于未然

- 报业集团的风险管理·····365
- 第一节 领导重视，专人负责
 - 风险管理的条件与环境·····366
- 第二节 怎样做好企业的“天气预报”
 - 风险管理实施步骤及管理决策·····369
- 第三节 报业集团经营管理的“陷阱”
 - 九大风险管理的方案·····372
- 第四节 明察秋毫，防微杜渐
 - 风险管理信息系统·····384

第十四章 全员营销，为读者及客户创造价值

- 报业集团的营销管理·····386
- 第一节 掌握二次销售规律，强化集团营销过程管理
 - 市场营销管理与报业集团营销管理·····387
- 第二节 科学计划，规范执行，有效控制
 - 报业集团的产品营销管理·····395
- 第三节 抓两头，放中间，实效为本
 - 报业集团的广告营销管理·····407
- 第四节 打造优势品牌 创造集团终极价值
 - 报业集团的品牌营销管理·····418
- 后 记·····430

自序

迎接世纪变革 探索自己的道路



迎接世纪变革 探索自己的道路

一个崭新的世纪已悄然来临，
一个广袤的全球空间已豁然展开，
一场大规模的媒体大战已步步紧逼，
中国报业将何去何从？
是继续摇着小船儿穿梭于古老的河道，
还是组成联合舰队到海上去搏击国际大潮？
是继续固执于昔日的辉煌，
还是全盘照搬西方的经典？
是被动淘汰，还是主动调适？

中国的报业，其实已别无选择，只有张开双臂去迎接新世纪的挑战和机遇。

从“断奶”的阵痛到“扶一把”的蹒跚学步，从独自跋涉到举旗振呼、结伴而行的大飞跃，中国的报业已走上了一条崭新的道路——报业集团化经营。自1996年1月15日中国第一家作为试点的报业集团——《广州日报》报业集团宣告成立，1998年《南方日报》等报业集团相继问世，一种具有划时代意义的报业经营模式“报业集团”在中国产生巨大的影响，报业集团化经营已成为中国报业发展的大趋势、媒体经营的新亮点。

截至2002年底，短短6年间，中国报业集团已猛增至39家。

报业集团化经营首先在整体上推动了中国报业的飞速发展，促进了报业规模的扩大。

表现之一，品种大量增加。

据统计，目前中国共有报纸约2000多种，分属1200家报社和报业集团，比20年前增长近10倍。

表现之二，发行大幅提升。

据中国报协有关部门研究结果表明，2001年中国报纸的总印量约为900亿对开张，报纸发行总份数约为360亿份，流转金额约为216亿元人民币，报业实际发行收入约为110亿元。

表现之三，广告高速增长。

中国报业广告经营自1983年全面恢复以来，经历了一个高速发展期。1992年前后5年时间，平均增长速度达到60.9%。近年来，受基数增大和宏观经济因素影响，报业广告营业额增长延缓，但由于实行报业集团化经营，仍然保持10%~20%的增幅。据中国报协不完全统计，2001年报纸广告营业额约为157亿元人民币，比上年增长约10%，约占当年全国广告总营业额的20%。

其中，1998年，中国有36家报社（或报业集团）广告营业额超亿元，其总额约为80亿元人民币，占中国报业广告总额的大约73%。2001年，中国广告经营额超亿元的报社（或报业集团）已达到50家以上，占中国报业广告总额约80%。

报业集团化经营加快了中国报业市场的整合及结构的调整。

表现之一，在全国市场，广告资源明显向报业集团主办的地方综合性报纸倾斜，广告经营超常规增长。而全国性大报市场空间缩小，广告营业额徘徊不前或连续下降。

现在中国大多数主要城市均出现了发行量超20多万份，广告营业额超亿元的报纸。

表现之二，在区域市场，强者愈强，弱者愈弱，市场向报业集团高度集中。如2001年《广州日报》广告营业额达到14.1亿元，连续8年在全国报纸广告收入中排第一位，据该报公布的数



据,其中房地产广告占当地房地产报纸广告总量的74.71%;上海文汇新民联合报业集团和解放日报报业集团广告营业额合计超过13亿元,约占该市报业市场广告营业额的90%;福建省约73%的报纸广告营业额由4家报社占有。

报业集团化经营极大地促进了报社之间的整合和经营管理体制的改革。

报业集团化经营对于中国报业的发展和媒体的进一步深化改革确实意义非凡,不仅有利于早日积聚雄厚的实力,扩大经济规模,同国际报业接轨,积极参与全球信息产业市场的竞争,在全球媒体发展的大格局中占有重要的一席,而且有利于改善报社内部的经营管理体制,增强宏观调控能力,优化组合报刊市场,依靠市场机制最大程度地提高报业的经济效益和社会效益,为中国的报业及媒体发展探索出一条有中国特色的新路。

中国的报业从20世纪70年代末以前的单纯办报,到80年代的发展报业经济,再到90年代实施报业产业化经营,报社的性质由过去几十年一贯制的单一事业单位性质,步入“事业单位,企业化管理”的双重机制,再到今天的集团化经营,实际每一阶段的转化,都是一次适应大环境的重大历史转折,重大的内部变革。

目前,中国报业的发展又到了最关键的阶段。纵向对比,中国报业的发展的确取得非凡的成就,今天比昨天辉煌,但若再做做横向分析,就会发现形势依然严峻。我们最大的报业集团年收入不过20多亿元人民币,而美国十大媒体公司2002年排名最后一位的Clearchane1公司,年收入就达79亿美元。2002年美国八大报业集团最新实力排名中最后一位拜罗公司总收入14亿美元。因此,我们的报业集团还远远不能称其为大,称其为强。

从全面实施党和国家的总体舆论战略考虑,从加强我国报社和报业集团自身的竞争实力出发,我们都必须加快报社和报业集团之间整合与改革的步伐,尽快做强做大。从全球化的视野来看,