

传媒集团公司治理

CHUANMEIJITUAN GONGSIZHILI

常永新 著

CHUANMEIJITUAN
GONGSIZHILI

中国传媒大学出版社

传媒集团公司治理

常永新 著

中国传媒大学 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

传媒集团公司治理/常永新著. - 北京: 中国传媒大学出版社, 2006.5

ISBN 7-81085-756-8

I. 传… II. 常… III. 传播媒介-企业集团-企业管理-研究-中国 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 057665 号

传媒集团公司治理

作 者: 常永新

责任编辑: 杜丽华

责任印制: 曹 辉

封面制作: 钟雪亮

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: 北京中科印刷有限公司

开 本: 730×988 毫米 1/16

印 张: 15.5

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-756-8/K·756

定价: 35.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



常永新，管理学博士，毕业于南开大学国际商学院。曾于《今晚报》任记者、编辑多年，作品曾获国家、省市好新闻奖。后涉足管理咨询业，于信息产业部赛迪顾问股份有限公司任战略投资顾问，主持参与了《赛迪传媒发展战略规划》、《大连电子信息产品制造业发展战略规划》等多项国家、省部级科研项目。

现任职于上海文广新闻传媒集团发展研究部，从事战略研究工作。主要关注传媒公司治理、传媒资本运作、传媒战略管理等方向。复旦视觉艺术学院、华东师范大学客座教授，讲授传媒战略管理、传媒公司治理、传媒概论、文化产业管理等课程。

序 言

陈中原

“做大做强”中国传媒产业，不仅是事关中华民族文化安全的大事，而且是有效地传播中华文化、建立世界传媒新秩序的基础。“做大做强”中国传媒产业的基础在于有效的科学管理，有效的科学管理则包括宏观层面、公司层面。在市场经济体制下，公司治理尤为关键。

随着以计算机技术和网络技术为主要标志的新技术革命浪潮的掀起，知识经济时代的来临，特别是在中国经济日益国际化的背景下，顺应中国经济体制转轨及国有企业改革的实践需要，中国的公司治理已越来越多地成为理论和实践界的兴趣点，并成为世界性的研究和实践课题。

与此同时，中国传媒业在改革开放后迅猛发展，传媒业的经济属性得到了比较广泛的认同，传媒机构在市场中奋勇搏击，经济实力不断壮大，一批传媒集团应运而生。这些传媒集团，有的成为纳税大户，规模不断扩大，取得了显著的成功；有的市场份额却不断萎缩，不得不依赖财政救济，正经历着痛苦的挫折。为什么会有如此大的反差？

本书作者具有丰富的新闻阅历，对中国传媒业有着全面深入的认识。抱着浓厚的兴趣，她从攻读南开大学管理学博士开始，以中国传媒集团为对象，以外国公司治理为参照系，对中国传媒公司治理进行了深入、前瞻的探讨。

作者认为，传媒集团发展壮大的关键在于建立现代法人治理结构；在现有的国有产权制度下，传媒集团的治理结构虽然不同于传统的治理结构，但是与现代

法人治理结构还相距甚远。尤其在制度方面，传媒集团产权制度及公司治理方面存在着诸多问题，主要表现为产权残缺、委托人残缺、激励机制欠缺等。如何解决这些问题，从理论和实践上探索具有中国特色的传媒集团公司治理模式，无疑是中国传媒业的当务之急。从这个角度说，中国传媒公司治理研究可谓恰逢其时，其现实意义更加凸现。

作为汉语世界第一部探讨传媒集团公司治理的专著，本书具有如下重要的理论创新之处：

一是把传媒经济学和管理学的研究一下子牵引到公司层面，尤其是在绝大多数中文著作还处于构建传媒经济学框架的环境下，本书以现代经济学，特别是现代公司治理的基本理论、基本方法和分析工具，对中国传媒集团治理结构及治理机制进行了系统的研究，它的出版如空谷足音。

二是从中国传媒业重大事件（黎元江案、北青传媒事件）契入，多角度分析和构建了现代传媒公司治理的理论。在系统梳理国内外传媒经济研究现状的基础上，作者提出了传媒集团是国有特殊法人的性质，并阐述了传媒集团公司治理的定义、目标及其特殊性。从管制经济学的一般模型入手，分析了传媒政府管制带来的效率损失，在此基础上提出了公司治理可以部分地替代政府管制的作用，之后分析了委托代理理论及现代产权理论的发展演进。

三是从比较的角度出发，对国外传媒集团公司治理进行了考察和回顾，梳理出世界传媒公司治理的多样性，从而为研究中国传媒集团公司治理与政府管制、宏观环境的关系提供了全球视野。通过西方国家传媒集团公司治理模式的比较，中国不同类型传媒集团治理模式的比较，不但探究了中外传媒公司治理的共同点和差异性，试图探索适合中国国情的传媒集团公司治理模式，而且探究了中国传媒集团公司治理的多种特殊性，尤其是中国传媒集团在治理目标、治理结构及政府的特殊控制权等方面的明显不同点，揭示了传媒集团公司治理的核心内容和治理目标。

作者提出了中国传媒集团“三级治理”的概念模型。与一般企业集团公司治理结构不同，建立完善的中国传媒集团治理结构，首当其冲是要确立适应市场机制的政府治理结构，在此前提下，才能有效发挥外部治理与内部治理的作用。基于这种认识，本书探讨了我国未来公司制传媒集团治理模式的选择，并就如何完善政府治理机制、外部治理机制和内部治理机制提出了相应的建议与对策，为传

媒集团公司治理提供了一个可操作性的方案。

作者提出了传媒集团产权分类改革的战略。本书认为,对传媒集团的产权制度进行改革,实现产权制度创新,从而构建产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的传媒企业制度,是中国传媒业改革和发展过程中面临的紧迫课题。但同时,传媒集团产权制度不能采取单一的改革模式,也不存在普遍适用的传媒集团产权改革模式,在充分考虑中国国情与制度背景的情况下,保证传媒业的主体业务不受资本市场所左右,同时借鉴国外传媒集团产权制度改革的经验,本书提出对传媒集团产权分类改革的战略,这不仅在理论上具有前瞻性,在实践上更具有较强的探索性。

作者构筑了一个多层次、立体化、动态性的传媒集团治理结构模型。本书构建了资本市场、经理人市场、产品市场和发行市场等传媒集团外部治理机制的框架,提出设置以党委会、董事会、监事会、编辑委员会、经营委员会为基本框架的治理结构,以实行决策层、管理层、监督层相互制约的内部治理机制。最后分析了激励机制对于调动传媒管理者自身能动性、提高传媒集团经营效率的特殊作用。

中国传媒业日新月异的发展,呼唤着更多的学者关注传媒公司治理这一领域。相信会有越来越多的学者在阅读了这部著作之后,加入到中国传媒公司治理研究的行列中来。相信会有越来越多的管理者在阅读了这部著作之后,会自觉地将本书提出的理论应用于传媒公司管理,在创造经济奇迹的同时促进中国传媒公司治理理论的完善。

相信这部著作将与第7届世界传媒经济学术会议在北京同时亮相,期望它成为中国传媒经济学界奉送给世界传媒经济学界的一份礼物。

2006年3月于北京

(作者为中国教育报刊社新闻研究中心高级记者,第7届世界传媒经济学术会议秘书长)

Abstract



The research subject of this dissertation is corporate governance of media conglomerate in China, which is a significantly realistic and future-orientated project, related with many political and economic fields in China society. Compared with other industries, corporate governance research on media is quite specialized. Firstly, the media industry covers information service industry and culture industry, with the dual attributions of economic organization and public sectors. Secondly, the particularity of Chinese economic and political system determines the idiosyncrasy of media conglomerate governance of China, whose governance structure is quite different from that of U. S. and UK.

The dissertation composes of introduction and five chapters. The introduction part recounts the background and reason of the topic selection, states the research idea and logic clue, and brings forward the innovations and limitations. The first chapter defines the basic attributions and dual-property in many fields. Then it analyses the efficiency loss that the government regulation brings to the media industry in China, and points out that corporate gov-

ernance of media conglomerate may substitute partly the government regulations. The second chapter emphasizes on the theoretical basis of corporate governance, sets forth ownership and operation right separated theory, property right theory, client-agency theory and the basic framework of corporate governance theory. The third chapter does research and makes review of corporate governance of foreign media conglomerates, which provides reference for further research on the relations among corporate governance of media conglomerate, government system and social environment. The fourth chapter analyses the current governance structure and mechanism of media conglomerate in China. It anatomizes the problems and deep-seated reasons of media conglomerate and public media company. The last chapter makes further discussions on the formation and perfection of corporate structure and mechanism of media conglomerate in China.

The main conclusions of this dissertation are followed:

Firstly, it is the first paper to research on the problems of media conglomerate governance in China. There is nearly vanity in academic field not only in China but also overseas. This dissertation points out the particularity of media conglomerate governance in China and makes use of the theories and methods of regulation economics and information economics to probe into the problems and future developing models of media conglomerate in China from the point of view of corporate governance.

Secondly, concerning with China's the construction of corporate governance model of media conglomerate, the dissertation brings forward three future-oriented suggestions: the first one is a three-level governance conceptual model of media conglomerate in China, which bears the brunt of the perfection of governance structure of media conglomerate in China to set up government

governance structure adapting with the market mechanism. Only in this way can external governance and internal governance put into good operation. The dissertation gives the corresponding advice and measures to perfect government governance mechanism, external governance mechanism and internal governance mechanism, which provides a practical scheme for the corporate governance of media conglomerate. The second one is the strategy of media conglomerate reform by classifying property right. Thus, the governance model selection of media conglomerate will be conducted in the same way. The dissertation expatiates respectively on the models of state-owned public-operated media conglomerate, state-holding media conglomerate, media public company, which is future orientated in theory and good exploration in practice. The last suggestion is a "one body with two wings" blue print of governance structure, namely, separating edit right from operation right of media conglomerate. The nonintervention method can lead to independent operation systems. This kind of governance structure not only guarantees media conglomerate to hold the right public opinion orientation, but also takes advantage of the institutional superiority of modern enterprise institution. It both follows the special discipline of political system in China and makes reference of the common rule of media conglomerate governance.

Key Words: Media Conglomerate; Corporate Governance; Government Regulation; Property Right; Three-level Governance Model.

传媒学术前沿系列丛书

- 社会性别与媒介传播
- 广告即战略
- 内容产业论
- 媒介素养
- 农业传播学
- 电视纪实论
- 传媒集团公司治理

目 录

序言 /1

Abstract /4

第一章 传媒集团公司治理导论 /1

第一节 传媒集团暴露公司治理缺陷 /1

第二节 传媒集团公司治理的意义 /8

第三节 传媒经济的实证研究 /14

第二章 传媒集团公司治理的基本特征 /20

第一节 主要概念的界定 /20

第二节 中国传媒集团的性质 /31

第三节 中国传媒集团公司治理的特征 /38

第三章 传媒集团公司治理的理论依托 /55

第一节 政府管制理论 /55

第二节 产权理论 /67

第三节 委托代理理论 /72

第四章	国外传媒集团公司治理的比较分析	/81
第一节	国外传媒集团政府管制及产权制度的变革	/81
第二节	传媒集团治理结构的国际比较	/100
第三节	国外传媒集团治理机制分析	/110
第五章	中国传媒集团现行治理结构分析	/124
第一节	中国传媒集团治理模式的变迁	/124
第二节	转轨时期传媒集团治理结构及其弊端分析	/132
第三节	传媒上市公司治理结构及其缺陷	/146
第四节	湖南电广公司治理分析	/158
第六章	中国传媒集团产权制度改革思路	/169
第一节	中国传媒集团“三级治理”的总体框架	/169
第二节	中国传媒产业政府管制的制度设计	/175
第三节	传媒集团产权制度的分类改革	/181
第四节	传媒集团的产权优化与产权经营	/187
第七章	中国传媒集团治理结构的构建	/198
第一节	传媒集团外部治理机制	/198
第二节	传媒上市公司内部治理结构	/208
第三节	传媒集团激励机制的探索	/216
参考文献		/226
致 谢		/236

第一章 传媒集团公司治理导论

◎传媒集团暴露公司治理缺陷

◎传媒集团公司治理的意义

◎传媒经济的实证研究

中国传媒集团的公司治理是一个具有重大现实意义和前瞻性的课题，触及中国社会政治经济生活的很多领域。没有任何一种产业投资像中国的媒体投资那样复杂，同样，也没有任何一种产业的公司治理会比中国传媒产业更复杂。其一，传媒产业横跨信息服务业与文化产业，具有经济组织与公共事业双重属性。同其它产业相比，传媒业公司治理研究具有较强的独特性。其二，中国经济制度和政治制度的特殊性决定了中国传媒集团公司治理的特殊性，其治理结构与美、英等国传媒集团的运作模式完全不同。中国传媒集团的公司治理将遵循一系列特殊的经济规律，经历一条独特的轨迹。

第一节 传媒集团暴露公司治理缺陷

2003年被称为中国“公司治理年”。国内上市公司频频出事、丑闻不断，先有中国航油、创维数码，后有伊利股份、健力宝及四川长虹，时间上有些巧合，

但从公司类型及出事原因看，却有惊人的相似——问题都出在公司治理机制上。

对中国传媒业而言，传媒集团治理结构及治理机制的构建与完善，一直是讳莫如深的话题。甚至有观点认为，由于中国传媒产业的特殊性，传媒集团的公司治理研究为时尚早。

但被媒体炒作得沸沸扬扬的《广州日报》黎元江案及中国传媒第一股“北青传媒”事件，猝不及防地为中国传媒业敲响了警钟——虽然中国的传媒集团有其独特的运作机制，但如果中国传媒产业要进一步深化体制改革，如果传媒集团要逐步建立现代企业制度，那么，国内其他企业集团面临的公司治理困境，同样是传媒集团绕不过的一个“坎”。

一、谁来监管黎元江

在中国传媒业，黎元江一度曾是声名显赫、叱咤风云的“明星”人物。黎元江被称作中国报业第一人，在他的领导下，《广州日报》由原来的10万份发行量、3千多万的固定资产，发展成为163万份的发行量，40亿总资产的巨型报业集团，其发行量在中国（包括港、澳、台地区）排名第二，仅次于《人民日报》。

但正是这个从报社总编辑走向广州市市委常委、广州市市委宣传部部长宝座的人物，在掌控广州日报社十多年的时间内，收受他人财物33万元、美元1.9万元、港币1万元，最后因“严重的贪污受贿腐败行为”判处有期徒刑12年，并处罚金10万元人民币。黎元江何以从一名报业改革明星沦为阶下囚？这还得从他的改革业绩谈起。^①

才华横溢年少居高位

黎元江毕业于中国人民大学，撰写过多部专著，既有理论功底又有实践能力，不到40岁就被提拔为《广州日报》总编辑，属厅局级干部，开中国媒体圈年少居高位之先例。黎元江上任后，锐意进取，一扫《广州日报》采编上不求创新、经营上连年亏损的局面，提出要把《广州日报》办成群众喜爱的报纸，要扭亏为盈创造利润。黎元江调整了过去采访与编辑脱节的局面，按照国际惯例建立了“大编辑中心”，即建立统编全部新闻版面的编辑部，实施在总编辑直接控制下的“大编辑中心”，保证了一半以上的版面“当夜即拼”，大大提高了稿件的时

^① 《广州媒体圈的“大哥大”——悲剧传媒人黎元江》，21世纪人才报，2003年4月29日。

效性。《广州日报》在黎元江的强力管理下突飞猛进，1994年12月8日，新华社播发了中国报业协会的消息，公布《广州日报》广告收入为全国之最。

组建报业集团开先河

报业集团是报业经济发展到一定程度的产物，也是国际报业发展的一种趋势。1996年1月15日，《广州日报》组建报业集团的申请获批，这是中国第一家获批的报业集团。国家新闻出版署在《关于同意建立广州日报报业集团的批复》中指出：“《广州日报》经过几年的思想理论、物质条件、运行机制等方面的准备，已经具备了较有影响的传媒实力，较灵活畅通的发行实力，在社会效益和经济效益两个方面都取得了较好的成绩。由《广州日报》组建中国首家报业集团，条件已经成熟，为此同意《广州日报》作为报业集团试点单位。”报业集团组建后，黎元江为促使《广州日报》吸引更多读者，大力扩版。

1996年，《广州日报》开设了“珠江三角洲新闻”每日专刊，并陆续开设每日专版《娱乐新闻》、《珠江》、《连载》、《读书》、《文化》等文艺副刊专版。之后，《广州日报》还创办了一系列子报子刊，先后创办了《足球》、《广州商报》、《现代育儿报》、《广州英文早报》、《新现代画报》、《广州文摘报》、《老人报》、《舞台与银幕》、《岭南少年报》、《商旅导报》、《美食导报》、《南风窗》、《看世界》、《赢周刊》等共十四家报纸、三家杂志、一家出版社以及大洋网站。

春风得意中赫然落马

黎元江的出色表现使他荣登中共广州市委常委、宣传部长的宝座，接替他在广州日报报业集团位子的是原副总编辑何向芹。黎元江离开广州日报报业集团后，其铁腕统治所维系的报社管理体制开始出现瓦解的迹象，积怨已久的员工不断向上级机关反映报业集团存在的贪污腐败情况。最先倒下的是广州日报报业集团广告处处长陶建，陶建的被拘对广州日报报业集团一年14亿的广告收入是一个重大打击。2002年1月，何向芹因涉嫌从广州日报报业集团的房地产、装修和广告业务中收取回扣被“双规”，此事引发广州日报报业集团大地震。2002年6月，黎元江被中共广东省纪委“双规”。黎元江被“双规”的原因是伙同何向芹从广州日报集团的各项业务中收取回扣，将大笔赃款汇到海外的私人银行账户中。2002年6月底，广州日报报业集团副社长凌近铿和集团印刷中心总经理何兆仪也遭“双规”，这两人分别掌管广州日报报业集团的财务和印刷材料采购工作，向来被视为是黎元江的心腹。“黎元江贪污受贿腐败案”令中国的媒体圈震

惊，成了中国传媒业一大丑闻。

黎元江的悲剧，很容易让人想起陈希同、成克杰、胡长清、慕绥新等一批贪官纷纷落马的现象。分析此类现象产生的原因，腐败分子不能坚持党性原则、不能洁身自好等个人道德因素自然不能忽视，但这些个体原因却无法解释为什么腐败行为会接二连三地出现。为什么黎元江能权倾一时惟我独大？为什么黎元江能毫无顾忌地挥霍公款？为什么黎元江能明目张胆地收受贿赂？谁来监督这个《广州日报》的“No.1”？显然，黎元江案的背后有着深刻的制度性原因——虽然广州日报报业集团是国内第一家传媒集团，但它并没能按照现代企业制度建立起规范的治理结构及治理机制，特别是，报社领导层权力过大，但却没有相应的监督机构与约束机制。假使广州日报报业集团有健全的监督机制、有完善的财务制度、有严格的审计程序、有科学的考核方法，黎元江的悲剧应该不会发生。可以说，监督机制的无力甚至缺失是导致黎元江贪污腐败的根本制度原因。

二、北青传媒事件说明了什么

北青传媒首开内地报业境外上市之先河，展现了中国传媒产业资本运作的无限希望。然而，北青传媒上市不到一年，却出现了业绩狂跌、股价下滑、丑闻缠身的状况。北青传媒 2005 年中报显示，2005 年上半年营业收入同比下降 28%，其中广告收入下降 36.9%，净利润大幅下跌 99.76%。同时，由于公司管理层六名经营管理人员接连遭到司法部门的刑事羁押，公司股票 10 月 3 日在香港股市停牌，停牌前报收 13 港元。

不可否认，北青传媒上市对内地报业具有里程碑式的意义。2005 年《中国报业年度发展报告》分析，北青传媒成功在香港上市，成为首家境外直接上市的内地传媒企业，为开辟安全的融资渠道取得新突破。但北青传媒上市后出现的一连串丑闻，不得不引起业内冷静的反思。

内地传媒第一股^①

北青传媒于 2004 年 12 月 22 日在香港交易所挂牌，上市当天即逆市上扬，终盘报收 22.7 港元，较发行价 18.95 港元上涨 20%。北青传媒作为内地首家将采编与经营业务分拆后直接上市的媒体，上市资产包括《北京青年报》及下属

^① 中国传媒“第一股”骤然没落，<http://www.mediaok.net>，2005-10-5。