

SPH

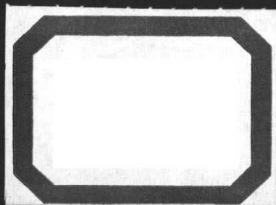
国内出版的第一本专门从「微观」层面研究媒体集团运作过程及其活动规律的专著，也是一本时时处处以中国媒介集团为参照对象和进行比较分析的著作。

媒体集团的经营与管理

新加坡报业控股的成功之道

[新] 袁舟 / 著
汕头大学出版社





专题 贺卡 星期5周报 世界新闻

趣闻 画廊 华社 青春 影评

在中国

点击此处

媒体集团的经营与管理

SPH

[新] 袁舟 / 著
汕头大学出版社

WAR IN IRAQ

Get the latest news

The Straits Times INTERACTIVE

Local News | International | Business | Sports | Health | Entertainment | Classifieds

WEDNESDAY, 25 MARCH 2003

WEDNESDAY

Wednesday, 25 March 2003

News

Local News & Analysis

Photo Gallery

Classifieds

Feedback

Don't miss our website

News

War: The Continuing War

DAY 9

March 25, 2003

War in Iraq



Breaking News

US troops use 'bunker busting' bombs in Baghdad

Baghdad - US warplanes dropped two precision bunker-busting bombs on Tuesday to destroy Saddam's command and communication centre in Baghdad, US officials said. The bombs hit a building that was believed to be Saddam's headquarters. The US military said the bombs were dropped on a building that was believed to be Saddam's headquarters. The US military said the bombs were dropped on a building that was believed to be Saddam's headquarters.

DADY'S DAY: A US warplane dropped a precision bunker-busting bomb on Tuesday on the United States embassy in Baghdad. The US military said the bomb hit a building that was believed to be Saddam's headquarters. The US military said the bomb was dropped on a building that was believed to be Saddam's headquarters.

How Iraqis feel about the war

Click here to see how Iraqis feel about the war

图书在版编目(CIP)数据

媒体集团的经营与管理：新加坡报业控股的成功之道 /

(新加坡) 袁舟著. - 汕头：汕头大学出版社，2003.9

ISBN 7-81036-646-7

I. 媒… II. 袁… III. 报纸 - 产业经济学 - 研究

- 新加坡 IV.G219.339

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 071401 号

媒体集团的经营与管理：新加坡报业控股的成功之道

作 者：袁 舟

责任编辑：胡开祥 叶 慧

封面设计：郭 炜

责任技编：姚健燕

出版发行：汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话：0754 - 2903126 0754 - 2904596

印 刷：深圳市普加彩印务有限公司

邮购通讯：广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话：020 - 85250482 邮编 510075

开 本：890 × 1168 1/16

印 张：20.75

字 数：296 千字

版 次：2003 年 9 月第 1 版

印 次：2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

定 价：38.00 元

ISBN7-81036-646-7/G·133

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

目录

媒体集团的经营与管理

总序 / 5

序言 / 11

第一章 东南亚报业巨无霸的诞生 / 23

1.1 新加坡报业概述 / 24

1.2 新加坡主要华文报的简史 / 28

1.3 《海峡时报》简史 / 35

1.4 新加坡报业控股的成立与发展 / 39

1.5 报业控股的杂志、电视、网络和非核心业务 / 43

第二章 新加坡报业控股的经营与管理 / 47

2.1 林金山和他的商业管理哲学 / 48

2.2 林金山如何处理报纸编务 / 52

2.3 报业控股的组织结构 / 54

2.4 报业控股的企业文化 / 59

2.5 报业控股的自我更新 / 60

第三章 报业控股的办报理念 / 69

3.1 从抗 SARS 看新加坡媒体与政府如何配合 / 70

3.2 新加坡报纸如何配合国家外交政策 / 77

3.3 政府对报纸管理的三种手段 / 80

3.4 报业控股报纸的公信度 / 83

3.5 如何争取更多读者 / 84

BBW 85/06

3.6 对报业控股办报理念的思考 / 87

第四章 报业控股的广告市场与经营 / 105

4.1 新加坡的广告市场 / 106

4.2 报业控股广告与市场经营的指导思想 / 108

4.3 报业控股市场集团的主要业务与组织结构 / 112

4.4 分类广告部 / 117

4.5 主要报纸《海峡时报》与《联合早报》的广告销售特点 / 124

第五章 报业控股的财务管理 / 129

5.1 报业控股财务概述 / 130

5.2 报业控股的财务集团结构 / 132

5.3 报业控股如何实现股东价值最大化 / 137

5.4 报业控股的财务信息披露 / 144

5.5 一些重要的会计原则 / 151

第六章 报业控股的报纸发行 / 157

6.1 报业控股的发行概述 / 158

6.2 报纸发行部结构 / 160

6.3 报纸发行与零售网络 / 163

6.4 发行促销 / 168

第七章 拼搏中的新加坡华文报业 / 173

7.1 华文报面临的困境 / 174

7.2 华文报为争取读者所做的努力 / 179

7.3 对外扩展 / 184

7.4 《联合早报网》的发展历程 / 186

第八章 报业控股的人事管理 / 195

- 8.1 概述 / 196
- 8.2 招聘 / 197
- 8.3 培训 / 198
- 8.4 薪酬与奖励 / 200
- 8.5 其他福利 / 203
- 8.6 表现评估 / 204
- 8.7 工会的职责 / 206
- 8.8 员工纪律 / 207
- 8.9 控制人力成本措施 / 209
- 8.10 报业控股学者奖学金计划 / 214

第九章 报业控股多媒体整合 / 221

- 9.1 概述 / 222
- 9.2 整合战略分析 / 222
- 9.3 整合与企业政治 / 225
- 9.4 整合对企业文化的影响 / 227
- 9.5 多媒体整合遭挫 / 228
- 9.6 多媒体整合案例：优频道 / 229

第十章 报业控股的公共关系 / 237

- 10.1 概述 / 238
 - 10.2 企业公民活动 / 240
 - 10.3 报业控股内部公关与《报讯》 / 242
 - 10.4 报业控股的营销公关 / 245
 - 10.5 与投资者的关系 / 247
-

第十一章 报业控股的办公与生产条件现代化 / 249

11.1 报纸编辑出版现代化 / 250

11.2 资料中心现代化 / 252

11.3 印刷技术现代化 / 254

11.4 办公条件现代化 / 256

11.5 资讯科技发展 / 258

附录:

1. 新加坡报业大事记 / 261

2. 新加坡对西方媒体的反击与新加坡的媒体模式 / 287

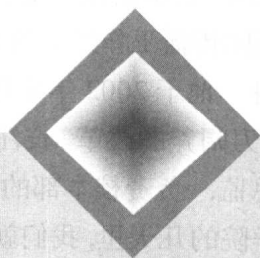
3. 《报章与印务馆法令》要点 / 305

4. 报业控股招聘表 / 311

5. 报业控股广告价格 / 319

6. 新加坡主要媒体网站 / 325





总序

今年7月初,骄阳似火,我应长江新闻与传播学院的邀请,赴汕头大学参加该院举办的新闻传播理论与实践研讨会。学院前身为汕头大学新闻与传播系。过去一年里,在李嘉诚基金会的大力资助下,汕头大学引进了一批具有海内外新闻传播工作经验的专家学者,包括原新加坡报业控股集团高级经理袁舟。他于2002年8月受基金会支持,担任新闻与传播系主任,进行了大刀阔斧的改革。长江新闻与传播学院在此基础上成立后,他担任学院总监,负责校本部的教学与学术发展。

在长江新闻与传播学院的几天里,我们就学院改革发展的情况进行了交流,并参观了学院的教学楼、演播厅、实验室和电教室、资料室等教学科研场所,该学院有力的改革措施和独到的办学思路得到与会专家充分肯定。会间,我同袁舟教授的几次交谈非常融洽,我从中受益良多。交谈中,我了解到他正在根据自己长期的海外媒体工作经验,特别是他在新加坡报业控股任高级经理期间的亲身经历与观察,进行有机整合、深入思考,撰写出《媒体集团的经营与管理——新加坡报业控股的成功之道》一书。我回到杭州后,他又将已经写好的大部分书稿发到我的电子信箱。打开书稿,犹如炎热夏日里一股清新凉爽之风扑面而来。一口



◎新加坡报业控股总部外观

气读完之后,我感到此书资料丰富、观点新颖、分析细致、语言平实。作者不仅详细介绍、分析了新加坡报业控股的管理思想、组织结构、编辑方针、广告延揽、发行销售、人事财务管理和近年来集团在多媒体整合方面的经验教训,而且经常将这样一个上市媒体企业的运作放在媒介全球化的背景下和新加坡特定国情与具体事务的境况中进行观照、透视,分析、思考,使得结论具有很高的可信性和说服力。因此,对于这本书,我们既可以将其看作是对新加坡报业和报业控股集团的历史和现状的全面总结和深入分析,也可将其当作中国报业集团和媒介集团在新世纪与国际接轨、与跨国媒介竞争、加速发展壮大过程中可资借鉴和参考的必读书。

近些年,在经济领域里,中国和新加坡合资建设的苏州工业园区引进了新加坡政府管理企业的全套规章制度。苏南的各个开发区近水楼台先得月,率先学习、移植了这套规章制度,结果投资环境大大改善,吸引了大批境外投资者,GDP、工业增加值、固定资产投资、出口总额四项指标均稳步增长。2001年江苏省的出口总额和国外直接投资的合同金额接近或超过了我国第一大都会、长江三角洲龙头都市上海。苏州工业园区优秀的管理制度和管理模式吸引沿海开放城市纷纷派人前往考察、学习,以进一步改善环境、吸引外资。我认为,既然在经济领域里学习、借鉴新加坡政府管理企业的规章制度能够成功,那么我们在媒介管理领域里学习、借鉴新加坡政府管理媒介的规章制度和新加坡媒介管理经验也应该是可行的和能够成功的。

在21世纪,经营出色的媒介企业都将是彻底打破国内与国际业务界限的跨国媒介和混合媒介。新加坡报业控股现拥有并管理新加坡所有主要的报纸产品,包括在东南亚和中国沿海地区、台港澳地区都具有影响力的海外华文报《联合早报》和《早报网》。《媒体集团的经营与管理》一书不仅向人们呈现了新加坡报业控股的运作过程和成功经验,而且深入分析了新加坡政府管理媒介和媒介支持政府、媒介自主管理过程中的

两大主题：即新加坡报业如何在肩负建设国家、提高社会凝聚力的同时，取得巨大经济效益；政府如何在对报业依法严格管理的同时，又能创造出一个报业繁荣局面。这里的许多经验和做法，不论是对政府还是对媒体从业人员和媒介管理研究人员，都有借鉴与启迪的意义。

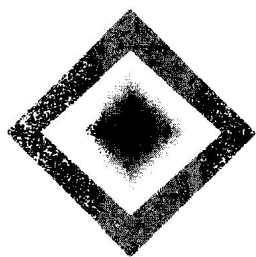
媒介管理包括媒介经营管理与媒介战略管理。前者侧重于研究媒介管理中各种微观的和中观的现象和问题，属于媒介管理中日常性、操作性、程式化的一般事务；后者侧重于研究媒介管理中各种中观的和宏观的现象和问题，属于媒介管理中计划性、决策性、复杂性、非日常性的重要事务。最近几年，国内相继出版了一系列媒介管理学方面的专著和教材，但由于大陆媒介市场化的程度不高，真正从微观层面、从媒介管理改革内部对媒介管理进行全面、系统、深入、细致研究的著作尚未见到，而这对于即将与世界经济和全球媒介进行接轨、决心要建设有自己特色的媒介管理体系的中国媒介来说无疑是十分重要的。

《媒体集团的经营与管理》是国内出版的第一本专门从“微观”层面研究报业集团运作过程及其活动规律的专著，也是一本时时处处以中国媒介集团和报业集团为参照对象和进行比较分析的著作。新加坡报业控股是一家上市公司，按照惯例，它有责任通过年报和新闻报道向投资者和社会及时披露公司经营情况，通报重大公司决策和变革；同时，公司还出版定期刊物，帮助员工了解公司发展动态。这种透明的现代化公司信息制度，在客观上有利于作者的材料收集和写作。加之，作者在新加坡报业控股服务多年，曾任记者、主编、报业控股亚洲网有限公司副总裁和集团高级经理等职，亲身经历了1996年至2002年间报业控股走向报纸、电视、网络等多媒体平台的发展历程。同时，作者在1986年至1993年期间曾在北京《中国日报》担任记者，对国内主流媒体的运作也相当熟悉和了解。因此，他在表述新加坡报业控股集团发展的基本事实时，能够在材料的组织上做到有的放矢，并加入一些客观对比和分析。在中国大陆报业集团面临从理论到实践都急需有所突破的时候，以

新加坡报业控股集团的成功经验为论述主体的这本“上市媒体公司实务”性质的著作能够及时出版，对中国媒介集团或报业集团筹备上市、科学管理等都是十分有益的。

总之，《媒体集团的经营与管理》不仅具有鲜明的新颖性、系统性、科学性、现实性的学术特点，是一项有一定开拓性的研究成果，而且对于全面推进中国媒介经营管理实践活动和高校新闻与传播教学活动也都具有重要的现实意义。

邵培仁(浙江大学人文学院副院长,浙江大学传播研究所所长、教授、博士生导师,《中国传媒报告》杂志主编,教育部新闻传播学学科教学指导委员会委员,主要从事传播学和媒介管理学研究。)



序言

如何处理国内报业集团的事业单位性质与企业化经营之间的矛盾,也即报业集团的政治属性与商业经营之间的矛盾,是以往报业发展的瓶颈问题。前些年,我在新加坡报业控股(Singapore Press Holdings,简称SPH)任职期间,经常参加接待一些国内大报的考察代表团。不少客人羡慕新加坡报业集团的人才高素质、生产高效率、管理现代化的特色,同时也感叹学不了,因为国内缺乏类似的环境,企业化发展让报纸的事业化性质捆住了手脚。比如,如果不打破事业单位固有的大锅饭和终身制,即使是学到了人家的全部人事管理制度也没有用处。

以我之见,中新发展报业集团的大方向是一致的:一是要整合各种资源,取得规模经济效益;二是要更好地为国家利益服务。新加坡报业集团编辑总方针就明确写道,旗下的报刊“都致力于为读者、为国家服务,并照顾到我们的国情和社区的需要与愿望。它们也致力于协助增加新加坡的国家力量和克服弱点。”⁽¹⁾新加坡政府和媒体有共识,两者之间是配合与合作的关系,而非对抗的关系。这和国内办报的宗旨多少有相同之处。而且,在当前形势下,两国的报业集团都须尽快壮大自己的力量,以应对来自国际化及海外媒体集团竞争的巨大挑战。这一点则完全相同。

然而从经济实力上来看,两国报业集团差距巨大。虽然受经济不景气影响,在2002财政年里,拥有近3800多名员工的新加坡报业控股集团营业额达到9亿多新元,约合43亿人民币,税后净利则为3亿多新元,约合近15亿人民币。作为新加坡最大的上市公司之一,集团2000年的营业额曾高达10亿新元,净利达到4亿多新元。⁽²⁾集团依托旗下丰富的报纸内容和上千名记者编辑,还成立了电视与网络部门,建立起多媒体平台。与此相比,全国经济效益最佳的报业集团之一的上海文汇新民联合报业集团有员工2800余人,2002年利润却仅有4亿元。⁽³⁾国内的众多报业集团被称为“翻牌”报业集团,虽然成立了集团,不过改名称而已,但在提高效益和扩张规模上并没有大的作为。

那么,新加坡报业集团是如何在强调社会与政治职能的同时,建立起现代化企业制度、取得如此大的经济效益呢?大概主要有以下经验值得参考:

一、报业集团以赢利为本

国内报业集团按国家要求不以盈利为主要目标。与此不同,追求利润是新加坡报业集团的核心价值观念,因为回报股东是所有上市公司存在的根本出发点。自公司前执行主席林金山1988年上任至2002年底宣布卸任,集团股东的资金增加了六倍半,集团分发的年股息增加了六倍。集团净利比1988年翻了四番,市值达73亿新元,成为新加坡第六大上市公司。⁽⁴⁾

现代化的企业需要现代化的企业家。新加坡报业集团的最高管理机构董事会的成员多是大公司领导人,包括本地闻名的银行家和实业家。负责商业经营的管理人员也都接受过管理方面的训练并有长期的管理经验。除个别情况外,经营部门的负责人都是专业管理人才,而非记者编辑出身。这与国内报业集团的经营管理人员大多不是专业人才的情况恰好相反。

林金山自己是银行家、企业家和政治家。他从中学时代就开始经商。他父亲当时拥有五个加油站,林每日下午得逐个收取当日销售收入。如此他学会每分钱都来之不易,也学会如何知人善用。林金山管理报业集团时,强调不断增加盈利、降低成本并且提高生产效率。⁽⁵⁾虽然报业集团规模庞大,旗下以四种语言出版15种报纸,同时经营电视与网络电子媒体,但推行赢利为本的原则十分坚决,不同于国内报纸不能倒闭,出现了亏损也只能硬拖下去的情况。如1999年至2001年,集团在新加坡政府支持下积极进军电视业和网络业,以巩固壮大本国传媒力量,应对国外媒体巨无霸的挑战和竞争。但由于遭遇经济衰退和网络泡沫破裂,集团盈利出现下降而且多媒体投资因投资规模大而成为包袱。

从2001年底起，集团便开始系列降低成本措施，包括减薪、裁员，紧缩电视投资规模，将旗下的亚洲网公司从股市上摘牌，员工或被裁退或重新安置。经过这番整顿后，截至2002年8月底，集团员工成本减少了14.5%，职员总数计3769人，比一年前少了599人。⁽⁶⁾这样做是否属短期行为、是否有利于企业长期发展，值得商榷，但媒体的这种适应市场形势的企业运转机制还是值得肯定的。

二、报业集团注重发展报纸核心业务

国内报业集团在政策限制下，提出将采编与经营部门分开，采编是事业单位，经营则可企业化。但报业经营部门成立新的营利性企业从事与报业内容采编制作无关的业务，而且必须独立核算经营，似乎这里面没有什么突出的市场优势与竞争力，目前也没有成功的商业模式可循。新加坡报业集团来自报刊的商业广告收入占总营业额的70%左右。因此，报刊的发行量和广告收入是集团经营的中心。在多元化方面，集团曾在许多年前购买了一些房地产，由于收益相对较差而影响整个集团赢利。2002年1月，集团宣布考虑把房地产业务分拆出来成立房地产公司，并在本地上市。然而半年后，集团又宣布市况欠佳，区域经济不稳定使行情恶化，因此决定放弃上市计划，专注于核心媒体业务，主要是报纸业务。此外，集团还表示会利用适当时机和方式脱售电信、房地产等“非核心资产”，增加股东投资价值。⁽⁷⁾

三、政府对报业集团的调控以法规为主

新加坡报业集团作为一个企业，在市场上显示出强大的商业竞争力。那么，政府对其管理是否就因此削弱了呢？事实上，新加坡政府对媒体管理甚严，有不少限制，但政府对报业编辑方针的调控多通过法规和及时沟通进行，和国内相比，较少随意性和行政干预。

首先，为确保新加坡的报纸掌握在以国家利益为重的新加坡人手