# 对报业集团创价运营的若干思索

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2024-01-11

*内容 简介：报业集团作为报媒的运营组织形式之一，既有 政治 性，又有商业性。这是人们认为报业集团不同于一般的 企业 集团（即所谓“媒体特殊”）的原因。其实报业集团运营和一般企业集团大体相同，在此基础上才有少量不同。“创造价值”是任何企业和...*

内容 简介：报业集团作为报媒的运营组织形式之一，既有 政治 性，又有商业性。这是人们认为报业集团不同于一般的 企业 集团（即所谓“媒体特殊”）的原因。其实报业集团运营和一般企业集团大体相同，在此基础上才有少量不同。

“创造价值”是任何企业和企业集团的核心，报业集团也是一样：“通过资源组合、形成创价能力、从而创造价值”，报媒同样如此。

所谓“媒体特殊”，其实是因为我区新闻界同志不熟悉 现代 媒体。他们既不熟悉现代新闻的制做，更不熟悉现代新闻市场的经营。

本文先说清一般的企业集团。再将报业集团的政治性当作前提，从 理论 、 方法 、组织、人才等方面，对报业集团的创价运营作出思索。

关 键 词：报业集团 所谓“媒体特殊” 现代媒体 创价运营

报业集团是现代新闻常见的组织形式。但是究竟应该怎样组织、怎样运营？一些同志却感到有些难办。他们认为，由于我国新闻具有“政治性强、 社会 效益优先”的特性，和一般的企业集团有很大区别。因此他们虽然看到一般的企业集团红红火火，但是具体到报业集团，却感到好像无从下手。

其实从组织形式和运营看，报业集团和一般企业集团大体相同，说到底都是创造价值（创价）。所以先说清一般企业集团的基本原理，然后就能依报业集团少量的特殊性，说清报业集团及其组织和运营。

一、资源、企业和企业集团的 经济 意义

依1998年《企业集团登记管理暂行规定》（国家工商管理总局）规定，企业集团是企业法人联合体，但集团本身不具有企业法人资格。企业集团由母公司、子公司、参股公司以及其他成员单位组建而成，其中一家总的控股公司对各成员单位进行资本参与或其它参与方法，是集团的“母公司”。子公司是被集团控股的企业。“其他成员单位”有两种。一种是集团参股却不控股。另一种是集团干脆没有资本参与，而是与成员单位互相形成生产经营、协作联系。

但是母子公司制、参（控）股方法等等只是企业集团的法规体制。而若就经济运营体制来说，企业集团的意义又是何在呢？

要说企业集团，首先要说“企业”；要说企业，首先要说“资源”。

社会为满足各种需求，就要获得相应的产品。而所谓“产品”，无非就是一定量的某些资源，经过一定形式的组合而变成。

资源是可能对使用者有用的事物（某人认为对自己有用的事物）。对使用者无用的事物只是事物，却不是资源。

《红楼梦》对学者是资源。但对正在播种的农民来说就只是事物，而不是资源。

资源的组合，可能是无人参与的（例如种子、土壤、水分、阳光、温度等资源组合，生出野果），也可能是有人参与的（例如农民种地）。

资源组合，无论是无人或有人参与的，都有“努力实现效果最优”的性质。就是说，任何资源的组合，都会在现有的条件下力争最优。例如“从种子到野果”的资源变化过程，如果例如今年不幸逢到干旱，种子或幼芽也会在干旱的条件下力争长好。又如所谓“信息不对称”，信息需求人（例如市场经济中的经济人）也会力争尽量多地获得信息。

资源组合是为“资源变成产品”服务的。无论这种服务是无目的（无人参与时）还是有目的（有人参与时），资源的组合都必须起到“由资源到产品”的作用。如果没有这种作用，这种组合就没有意义。

同样应该指出，资源的组合不仅是为“由资源到产品”而服务，而且这种组合还要努力实现良好的组合效果。如果资源的某种组合，其效果还不如不组合，或不如另一种组合，这种组合同样没有意义。

所谓“企业”，是一种由人的主观意志制造的资源的组合形式。当人们认为，如果将各种资源采取“企业”的形式，而不是采取例如“个体户”（注1）形式组合，就可能发生更好的“投入/产出”效果，于是这些资源就被组合成企业。换言之，用“企业”的方法经营资源。

具体到市场经济，如果人们认为使资源组合为企业，会有更好的“成本/利润”效果。他们就会设立企业，而不去设立例如个体户。

某种组合有更好的“成本/利润”效果，换句话说，这种组合的“价值”更好。那么我们也可以说，如果人们认为使资源组合为企业，会产生更好的价值，他们就会设立企业。

结论，企业是把资源组合起来创造价值（简称“创价”）的机构。

企业把资源组合起来，从而创造价值。所以被组合起来的资源，就形成企业创造价值的能力（创价力）。于是上述结论又可以变为：企业是通过把资源组合成创造价值的能力，从而创造价值的机构。

简洁地说，所谓“企业”，就是“通过资源组合，形成创价能力，从而创造价值”的机构。该定义中，“拥有获得资源的能力”是前提，“具有资源组合能力，从而形成创造价值能力”是过程，“创造价值”是结果。“创造价值”是企业一切经营和管理的核心和目的。

显然，资源组合的方法不同，企业创造价值的能力优劣就不同。

顺便指出，上述对“企业本质”的认识，和美国学者科斯认为的“企业只是为了降低交易费用而设立”不完全相同，它比“科斯定理”所含的内容更宽广些。

既然企业资源的组合形式不同，使得企业创造价值的能力不同。那么，如果当某些人认为，若使若干企业在“各自独立存在”条件下，对其统一进行某些较稳定、时间较长的组合，所形成的创造价值能力，比这些企业各自单独经营，各自所形成的创价能力的总和可能更高（所谓“整体大于部分和”），他们就对企业进行这种形式的资源组合，于是形成企业集团。

结论：企业集团是把企业组合起来创造价值的机构。

依上述对企业改变的结论的推论，我们也可以认为，企业集团，就是把各企业的创造价值的能力组合起来，从而创造价值的机构。

前面说过，企业是把资源组合起来创造价值的机构。这里又说，企业集团是把企业组合起来创造价值的机构。这两个结论看来相似，有没有可能把两者统一起来呢？我认为是可以的。

前面说过，资源是某人认为对自己有用的事物。对企业集团来说，它希望创造价值，所以“创造价值的能力”就对它有用，是它的资源。但是创造价值的能力毕竟以企业为载体。所以对一个企业集团来说，它所看中的企业就是它的资源。

这就把两个结论统一了。无论企业或企业集团，都是“创造价值”机构，方法也都是通过把资源组合成创造价值的能力，从而创造价值。两者唯一的区别，就是对所组合的资源不同。企业组合的是各种资源，而企业集团所组合的，却是唯一的一种资源，就是“企业”这种资源。

二、 企业 集团的经营

和成员企业一样，企业集团也应该创造价值。在实际的生活中，创造价值就是经营。因此和成员企业一样，企业集团自身也是经营者。

企业集团既然也是经营单位，那么和企业一样，也要有经营指标。这个指标，根本地，就是依企业集团的目的是实现“整体大于部分和”，考查企业集团形成之后，集团总的创价能力是否大于集团形成之前、各成员企业的创价能力之和。如果集团的总创价能力大于这一和数，说明企业集团的成立是有必要的。反过来，如果辛辛苦苦成立集团后，集团创价总能力不如以前各企业创价能力之和，如此集团就无必要。

当然，企业集团总的创价能力，要减除由于增加了“企业集团”这一环节而增加的成本。

企业集团不直接经营各种资源，而仅仅是经营“创价能力”资源。但是它不是直接经营一个一个具体的成员企业各自具体的创价能力，而是经营各成员企业共同形成的创价总能力。企业集团是“企业群”。因此企业集团所谓“经营创价能力”，实际是经营企业群的创价力。而且因企业群的创价力以企业群为载体。所以经营企业创价的能力，实际就是“经营企业群的能力”。

但若说“企业群”，企业集团的创价运营有一个极为重要的特征，就是产业多元化。产业多元化首先是行业多元化，例如一个企业集团，可能既有房地产公司，又有生物工程公司。但是除此而外，还可能有“地域多元化”，例如某企业集团在北京和南京都有自己的房地产业。

产业多元化是企业集团经营企业群的前提，因此应该稍加说明。

行业多元化的所谓“行业”未必是统计学意义。对企业集团来说，某些成员企业所做的业务，从统计学看是同行业的，但从操作角度看，各自相差却可能很远。例如同是办报，但是党报、 经济 报、 社会 报，目标市场、人才结构、操作 方法 等就差得很远。所以对企业集团来说，所谓“多行业”不能只从统计学角度看，主要应该从操作差异看。

从地域看也是一样。例如同样是社会休闲报，上海和乌鲁木齐，所办 内容 的差异就很大。

由于企业集团有“产业多元化”的特性，所以我们所说企业集团“经营企业群”的能力，就要从这个前提出发，方有可能收到好效果。

企业集团“经营企业群”的能力有哪些内容？可以说有3种能力：经营现有企业的能力、发现新企业的能力、提高集团企业价值的能力。在“发现新企业”中又含有两种。一种是和字面意思一致的“新企业”，另一种则是发现新项目。新项目虽然不是企业，但却是未来的企业。

无论现有企业、新企业（包括新项目），或是集团企业的总价值，我们都将其看成资源，就是“现资源、新资源、总资源”，简称资源。

企业集团这3种能力，就是要使集团成为企业群的如下4个中心：创价 研究 中心、资本运营中心、企业辅导中心、社会价值中心。这4个中心未必是职能部门，而是企业集团实际应在企业群中起的作用。4个中心内部各自的职能分工、及其相应的部门设置，本文在后面说，下面先说说4个中心自身分别的作用。此外，某些常规部门本文不另。

创价研究，就是价值创造研究，是研究不同资源各自的价值创造。所有资源各自创造价值的能力如何？怎样提高企业群总的创价力？资本运营，就是从资本的角度，实际执行创价研究结果。企业辅导，就是帮助各种资源提高创价力。社会价值含有两方面。一是公共关系，是为企业集团的经营服务的，另一则是使企业集团成为“好公民”和“社会之友”，最终提高企业集团的社会声誉。

体现企业集团3种能力的4个中心，在实际经营中应有如下操作：创价研究中心有信息部、项目部、创价力评价和促进中心、集团刊物，战略设计也由创价中心建议。实际经营中，公共关系部可以被兼管。资本运营中心有投资中心（内部银行，同时承担融资责任）、证券部、资金安全监管部。企业辅导中心有企业管理研究所、企业 教育 中心、企业文化中心。社会价值中心有法务部、新闻中心、社会关系 发展 部。实际经营中，新闻中心可被创价研究中心兼管。

企业集团4个中心及其内部设置，大体可以这样做：

1、创价研究中心：

（1）、信息部：

尽人皆知，不说了。

（2）、项目部：

项目部是“获取资源”部门，主要负责企业集团“经营企业群”3种能力中，“发现新资源”的工作，不断发现可资经营的新企业、特别是要不断发现新项目。在实际操作中，新企业也算新项目之一。所以在实际操作中，项目部的工作统一称为“发现新项目”。此外，在“3种能力”中的“经营现有企业”的工作，如果涉及追加资本，就也是项目，同样属于项目部“发现新项目”的责任。

项目部的“发现新项目”，要不断地主动寻求。但是更主要的是，项目部对外界报来的各种项目不断进行审评。这才是项目部的主业。

（3）、创价力评价和促进中心：

主要是考评成员企业创造价值现状，对不合格者提出处理意见。

2、资本运营中心：

（1）、投资中心（内部银行）：

对新企业、新项目进行投资，对现有成员企业追加投资。

同时承担企业集团的融资。

（2）、资金安全监管部：

对各种投资进行安全监管，防止获得投资者违规使用甚至赖帐。

三、报业集团的结构与经营

说了 企业 集团的一般原理。报业集团只是企业集团的一种形式，所以可以先依一般企业集团的 方法 ，然后再加上报业集团的特殊性。

报业集团和一般的企业集团一样，必须是能够创造价值的组织。不但每个成员企业、每个新项目都能创价，“集团”本身也要能创价，否则就没有必要组建报业集团。反过来说，报业集团所属任何企业、任何项目，如果创价能力低于“集团”的期望，它就没有存在的必要。

报业集团的价值创造力，正如一般企业集团的价值创造力一样，是经营企业群的能力：通过资源组合，形成创价能力，从而创造价值。“经营现有企业的能力、发现新企业的能力、提高集团价值的能力”，就是无论一般的企业集团或报业集团都应该具有的3种能力。此外，和一般企业集团一样，报业集团同样应是整个集团的创价 研究 中心、资本运营中心、企业辅导中心和 社会 价值中心。

报业集团同样要说产业多元化。其它企业集团（至少在 理论 上）可能没有产业多元化，然而报业集团就连这种理论的可能性都没有，报业集团不可能不实行产业多元化。

如前说，企业集团产业多元化不是依统计意义，而是依操作意义。报业集团也是一样。一个报业集团，同时办党报、 经济 报、法制报、社会报等，虽然看起来都是“办报”，但因各自的操作方法相差甚远，所以它就是多元化产业。

报业集团和一般企业集团一样，目的在创价（媒体习称“创收”）。而且和一般企业集团一样，报业集团也不能“为多元化而多元化”，简单地把几个媒体“归大堆”。无论哪些媒体或其它什么经营单位，只要不符合报业集团的创价预期，集团就应该对之进行处理。

正因报业集团同样以创价为目的。那么在说明“产业多元化”时，就同样要以“创价”为中心展开。依据报业集团的习惯和创价目的，报业集团由近及远，可分为主创价区、近关联创价区、远关联创价区、无关联创价区。主创价区就是媒体本身，即“集团”的若干成员媒体。近关联创价区，就是能直接或相当接近利用媒体资源的非媒体产业，例如广告公司、文化传播公司、招商公司、会展公司、公共关系公司。远关联创价区，例如文化风险投资公司（或称文化创业投资公司）、项目设计公司、企业管理咨询公司、商业 教育 公司、文化 旅游 公司。

依新疆的实际情况和我自己多年经验认为，如下一些经营项目，例如主创价区的《西部招商报》（最好在北京）、（真正经济意义上的）《新疆经济报》、极少数社会报（例如现有的《新疆都市消费晨报》）、近关联创价区的西部招商公司（和《西部招商报》配套）、会展公司、远关联创价区的文化创业投资公司（文化创投或文化VC）、商业教育（培训各种工商业人员）等，都有良好的创价前景。

报业集团的创价体制和运行方法也和一般的企业集团大同小异：3种能力、4个中心，各“中心”的运营部门，每个部门的运营方法，我们这里就不多说了。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！