

行业报真正市场化的几点思考

白丽敏

[摘要]行业报作为传统媒体转企改制的先行者,是我国文化体制改革不可或缺的重要组成部分。转企后的改制将是一项长期而复杂的工作,历时长短也会因各报自身不同特点和实施措施不同而各异。本文重点分析了行业报的属性特点、转企改制过程中遇到的困难,在此基础上,提出了建立健全的法人治理结构,实行产权结构的多元化;突破人才发展瓶颈,优化人力资源结构以及完善各项规章制度,以“法”管理的新探讨。

[关键词]行业报 市场化 产权 转企改制

[中图分类号]G211 [文献标识码]A [文章编号]1671-0029(2013)01(下)-0055-02

一、行业报的特殊属性——“襁褓中成长起来”

上世纪80、90年代,行业报开始进入人们的视野,行业报是所属行业经济发展到一定阶段的产物,行业的大发展需要行业专业媒体来充分展示,同时需要行业媒体发挥更大的推波助澜作用。

1997年,在我国房地产市场史无前例地突飞猛进的背景下,经国家新闻出版署批准,《中国房地产报》正式成为中国房地产业的行业报。依托行业的雄厚实力,该报很快成为了我国行业报中广告收入增长最快的报纸。

中国文化报社是文化部主管的司局级直属事业单位,创立于1985年11月。经过20多年的发展,该报社从一张报纸拓展为一报、两网站、三刊、三子公司,拥有文化部和全国文化系统的大量优势资源,是行业报刊中的佼佼者。

分析这些行业报迅猛发展的原因,无一例外,均是依托行业的“庇佑”,在襁褓中茁壮成长起来。自诞生之日起,行业报就充当着行业主管主办机构的“代言人”、“管理者”、“监管者”的职能。

首先是对行业资源的全垄断。与社会综合类媒体相比,行业报拥有绝对的行业资源优势。行业内将行业报作为第一“信息出口”,行业报当仁不让地成为了“行业信息的聚集库”。在很多部委机构内,过去多设有“信息情报所”之类的部门,这些部门的最新研究成果发布主平台都是行业报。

同时,行业报担当着行业主管主办机构的“管理”职能。在行业报这一平台上,行业主管主办机构的行政管理职能再度被延伸,成为主管主办机构指导、布置工作的重要手段之一。“最快捷的了解行业主管主办领导思路的方法就是看行业报”,已成为业内共识。

另外,行业报同样是主管主办机构的“眼线”。行业报是行业主管领导的每日“案头报刊”,行业发展信息、行业企业动态、行业内重大事件都会第一时间在行业报上显示,因此,它也成为了行业主管领导“监督”行业的不可或缺的“眼线”。

二、转企改制的困难——“破茧之痛”

2003年,我国文化体制改革试点启动,但截至2011年,

完成试点的行业报只有《中国电力报》、《中国文化报》、《中国证券报》等7家。2011年5月出台的《关于深化非时政类报刊出版单位体制改革的意见》明确要求行业报刊等四类报刊出版单位先行转制。同年8月,《中央各部门各单位非时政类报刊出版单位转制工作基本规程》紧跟出台。

强烈的政策信号明确表明,转企改制是大势所趋,而且步伐是越来越大,破茧之痛实难规避。为何行业报的转企改制之路走的如此缓慢和维艰,综合分析,症结还是集中在“行业”这一“紧箍咒”上。

首先是市场竞争主体的缺失,即现有行业报不具备参与市场竞争的独立法人身份。由于历史原因,目前的行业报多为行业所属部委、协会主管主办下的事业单位,随着我国市场经济体制的完善和竞争的加剧,越来越不能适应市场发展的要求。但是,一旦重新界定行业报的产权问题,“既得利益”状态就会被打破。“事业单位企业化管理”是目前很多行业报的通用管理模式,在这一模式下,多少还能享受到事业单位的一些保障,而转企改制后,这一保障将彻底消失。所以,很多行业报的改革推进速度缓慢。

产品固有特色被排斥,产品面临结构调整。行业报的行业性、专业性强,意识形态属性相对较弱,一贯以传统的“制造政治新闻”产品为特点,但文化体制改革强调新闻产品的宣传性和经济性。所以,行业报的产品设计、生产配置、流程管控都需要重新调整,这需要一个较长的适应过程。而且,目前行业报产品形式单一,以纸媒为主,虽然近年来一些有实力的行业报开始尝试与网络的融合,但只是现有产品形式的有限补充,效果微不足道。

人才问题突出,不具备优秀人才进入和成长的环境。目前,人的问题是行业报转企改制的重大障碍之一。首先,高层领导均是计划经济时期成长起来的干部,从思维和管理手段上都是“行政控”,且接受新鲜事物的能力较差,基本不具备现代企业能力;其次是编制内人员希望继续享受事业单位的待遇,对转企改制消极对待,甚至处处制造障碍;最近几年进来的新人,在得不到与老人同样待遇的情况下,工作也积极不起来;市场人员严重缺乏,多年来在事业单位的管理体制下,行业报并不重视职业经理人等相关优秀市场人员

的引进和培养,这类人才即使偶尔进来也留不住。

发展资金严重不足,社会资源贫乏。截至2005年,我国行业报958种,占全部报纸总量的49%。在1999年,我国进行了报刊改革,原隶属国家经贸委主管主办的若干行业报实行了管、办分离,绝大部分行业报开始自负盈亏。所以,资金缺乏是目前行业报的共性问题。在这种情况下,也就鲜有能力去进行扩版、扩大采编队伍等尝试。同时,多年来的发展局限在行业内部,对于行业外的社会资源掌握的很少,短期融合到更多社会资源比较困难。

需要重新制造市场版图,难度大。多年来,行业报的读者和用户均围绕行业发展,随着我国文化、经济体制改革的不断深入,社会综合类媒体及其他相关行业媒体的触角已开始伸入各个行业内部,争夺更多的客户资源和读者资源。在这种情况下,要保住原有的资源,又要扩充新的市场版图,对很多本就举步维艰的行业报来说难度就更大。

三、紧抓历史机遇——不进则退

我国媒介的转企改制是传媒与传媒产业并重的,改制目的是宣传性和经济性的双达标,而改革的突破口便是媒介的分类——公益性和经营性媒介的分开。行业报属于后者,即完全市场化的产品,市场化产品的制造需要建立一套完备的市场管理制度。即从微观层面来看,让经营性行业报成为真正的市场主体,建立现代企业制度;从宏观层面来讲,需要建立真正开放统一的、依照市场经济规律运作的行业报大市场,即建立市场管理制度。

自2003年文化体制改革开始之初,报业集团管理体制的创新也同时被提上了日程。我国媒体改革的未来方向便是建立“跨媒体”“跨区域”报业集团,与国际级传媒集团相抗衡。

在此背景下,行业报在转企改制过程中既要强化自身的市场生存能力,又要满足建立或者加入报业集团的要求。一旦落伍,注定被淘汰出局。

目前,我国报业集团的发展以重组兼并形式为主。以国内的纺织服装行业媒体为例,《中国纺织报》、《服装时报》及《中国服饰报》均为《经济日报》报业集团下的行业子报,但在近年的转企改制中,在市场无形之手的驱动下,《服装时报》目前已并入《中国纺织报》。

关于改制环节,笔者认为行业报应重点抓好以下工作。

首先,切实认清形势,不进则退。虽然我国传媒的转企改制进行了10年,但目前仍存有“逃避”现象。比如,有讲困难,摆条件,在改制过程中人为拖延时间的,晚一月是一月,目的是享受现有的体制福利;有“新锅熬老汤”的,虽然转企了,但改制问题上基本没动,依旧按原模式运行。历史的发展是任何人阻挡不了的,不进则退,早转早受益,沦落到被兼并的田地就更没退路了。

另外,建立健全的法人治理结构,并实行产权结构的多元化。根据现代企业管理制度,在行业报内建立健全的法人治理结构。如实行发行人制度、社长领导下的总编总经理

负责制。企业组织形式及产权结构依据实际情况,可以是独资、合伙,也可以是公司制。并实行产权结构多元化,如上市、管理层持股、职工持股等。

再者,优化人力资源结构,突破人才发展瓶颈。作为市场主体,任何时候人才都是竞争的关键要素,而这恰恰是行业报的软肋。因为,第一,多年来行业报多注重培养专业编辑、记者,虽然这些编辑记者对行业很熟悉,但“跨界”能力差,尤其是“行业思维”严重,严重排斥外来信息;第二,经营型人才缺乏,“重采编轻经营”是我国传统媒体的通病,行业报对高技能经营人才的培养一直没有提上日程。相关统计显示,目前国内约有5000家新闻媒体,从业人员55余万,但懂经营管理的不到1%。第三,高级管理人才几乎没有,现有的计划经济体制成长起来的高层领导基本不具备市场经济环境下的管理能力和手段。第四,行业报人员流动较小,所以整体来看,社会上行业报的储备人才几乎为零,一旦需要扩大发展,合适的人员几乎没有。目前很多行业报能招聘到的多是“生手”或应届毕业生,很难保证媒介质量。第五,缺少职业经理人和职业经理人成长的环境。职业经理人一般需具备三种能力,即把握体制和政策的能力、掌握采访和编辑等基本新闻业务的能力和企业经营管理的能力。

所以,要切实感受员工的生存状况,避免“灯下黑”现象的出现,在待遇、规范用工、培训等方面提高行业报的环境质量;同时,建立严格的职务晋升制度,营造人才成长的沃土,帮助员工规划自己的职业生涯,鼓励员工自我提升,培养名记者、名编辑和名市场人员;对于高级管理人员,可以采用“社会引进”的方式来补位,并积极在内部培养熟悉报情的高级管理人才。

最后,完善各项管理制度,以“法”治管理转企后的行业报。“吃大锅饭”是我国传统媒体的通病,干好干坏一个样,久而久之,员工的积极性被极大挫伤,创新意识淡漠,优秀人才转投他处。所以,“法”制管理的根本首先就是要打破“大锅饭”,建立科学严密操作性强的业绩考核机制。科学的业绩考核机制能鼓励员工创新工作,也能规避一些领导的随意性,是行业报未来吸引优秀人才加入的一个重要砝码,使之正常运行的保证。同时,要建立完善明晰的营销制度。包括营销产品的种类、价格、应用范围和应用回报等,让员工和客户都一目了然,在销售过程中有制可依,有的放矢。

(作者单位:纺织服装周刊)

参考文献

- [1]卜凡中.我们房地产这些年[M].杭州:浙江大学出版社,2010.
- [2]新闻出版署资料“行业报刊转企改制情况汇总”[EB].2012-03.
- [3]支庭荣.媒介经营[M].广州:暨南大学出版社,2003.

责任编辑:张硕