

# 资金活 资产优 资本强

## ——杭报集团基于党媒转型发展背景下的“三资”运营实践

□鲍林强 毛巍 陈沁蓉 姜青青

作为党媒和文化属性的国有企业,各大文化传媒集团以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领,全力探索转型升级。做好“资金优化配置”“资产有效盘活”“资本科学运作”(以下简称“三资”)这三篇文章就是杭报集团深入贯彻习总书记提出的创新生产经营机制,培育新型文化业态,推动文化事业和文化产业发展,深化传统媒体供给侧结构性改革的新探索和新实践。

### 背景和动因

“三资”运营是党媒集团提升传播力和施展作为的重要支撑

要打造好党和政府的宣传阵地,培育和践行社会主义核心价值观,必须不断提升影响力、扩大传播力、增强引导力、强化公信力。这种双重责任对传媒集团的市场竞争能力和可持续发展能力要求都非常高。资金、资本、资产是做好“党的政策主张的传播者、时代风云的记录者、社会进步的推动者、公平正义的守望者”使命和担当的重要支撑。因此,杭报集团一直坚持“双效合一”:一是立足主业,不断提升传播力、引导力,打造舆论引导的高地;二是以供给侧结构性改革为主导,按市场规律和机制调整盘活资金,优化资产、壮大资本,不断提升影响力和市场竞争能力。

“三资”运营是媒体集团生存和发展的核心要素

从财务管理角度看,资金是一种价值的储存和中介方式,包括所有的现金、存款、债务融资等;资产是用于从事生产经营活动的经济资源;而资本是为获取资产所需的资金来源,包括债务资本与权益资本。媒体集团直接面向市场,既有运营能力的要求,也有运营质量的要求。而如何高效配置资金,有效盘活资产、科学运作资本成为健康运营、可持续发展的三大基石。在传统媒体经营每况愈下的形势下,媒体集团的经营实力、运营能力和发展空间均面临严峻考验。“巧妇难为无米之炊”,没有经济基础和发展能力的媒体集团,难言其前途光明。由此,做好“三资”运营,事关媒体集团的生存和发展。

“三资”运营是适应体制改革的迫切需求

根据《文化产业发展十三五规划》中提出的深化文化体制改革要“深化改革、强化产业、优化环境”要求,党媒集团如何贯穿落实到转型升级、改革创新工作的各方面,梳理现有资金、资产,摸清资本状况,深化供给侧结构性改革,通过盘活、挖掘潜力和结构调整来实现文化事业和文化产业的深度融合与发展。挖掘“三资”潜力和新的市场机遇,积极稳妥拓展产业链,并围绕“三资”运营实际需求不断调整创新体制机制,通过科学运作,探索出一条具有报业特色并行有效的管理模式。

### 机遇和挑战

当前,我国传媒业发展处于重要战略机遇期,前景光明,但挑战依然非常严峻。

#### 机遇

——媒体特色形成的基因优势依然存在。内容的价值并不会伴随其载体形式的嬗变而减弱,这是传统媒体的优势所在,亦是核心竞争力。作为

党媒所积累的权威性和公信力的优势仍在。

——各级党委政府相关扶持带来的政策机遇。十九大报告指出要“推动文化事业和文化产业发展”,此前还有《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》《互联网新闻信息服务管理规定》等政策陆续出台,充分体现了各级党委政府要“着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体,建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团”的决心和力度。这些年来,党媒集团陆续获得了“新媒体发展扶持资金”“中央厨房”建设专项资金等前所未有的扶持,随着传媒特殊股等具体政策的落地,相信媒体集团将进一步减轻传统管理体制带来的束缚,拥有更强有力的政策扶持。

——城市能量升级带来的机遇。“与城市共成长”的各级党报都与所在区域、所在城市发展同频。“十三五”期间,城市化步伐进一步加快,文化消费升级进一步升级,城市影响力将不断扩大,经济实力总量不断壮大,由此带来一系列的风口机遇,是党媒集团发展的绝佳机会。

#### 挑战

——主业发展空间日渐收缩。尤其是报纸从内容采编、印刷发行到广告经营的直接经济收益都日趋下滑。近年来已有超过40家报刊陆续宣布停刊,包括一些知名度较高的。

——旧的商业模式受到前所未有的挑战。内容和渠道谁为王都不重要,重要的是互联网带来的传播渠道前所未有增强,传媒业竞争格局发生了翻天覆地的变化。

——报业新媒体实力提升缓慢。新媒体盈利尚不足以弥补传统媒体收入的下滑。

——体制机制束缚活力。由于长期实行“事业单位企业化管理体制”,传统媒体的管理模式、体制机制和市场竞争要求存在一定差距,尤其在资本运作、产业扩张、人才引进激励等方面存在掣肘。

虽然困境重重,但我们坚信当下也是传统媒体加速转型升级、实现弯道超车的最好时机。

### 实践和探索

杭报积极延伸拓展多元产业,2017年集团多元产业收入比例已达到70%,初步改变了单一依赖纸媒收入生存的局面。集团拥有以现代传媒业为核心,会展活动、职业教育、文创综合体、户外广告、物流配送、商务印刷、艺术品产销齐头并进的“1+N”文创产业体系,30余家全资或控股子公司,产业覆盖全省,辐射北京、上海、南京、重庆、福州、深圳等城市。

在全力打造国内一流现代文化传媒集团的过程中,集团坚持“与城市共成长”的理念,抢抓杭州城市国际化和都市能量级提升、建设中心城市的风口机遇,抢抓互联网+新技术的风口机遇,抢抓杭州市民文化生活品质日益提升的风口机遇,坚持“立场定、战略清、主业稳、产业兴、融合快、转型实、资产活、资本强、人才优、风气正”的“30字”战略,通过推进和实施“三资”项目化作为有效路径,推动报业集团产业转型升级,从而实现传媒发展产业,产业壮大传媒。

### 有效盘活资产

杭报集团按照整体发展战略和城市产业发展规划,加强整体统筹、精准定位,提高资产的整体化、精准化、市场化、资本化等“四化”运作水平,促进集团资产的有效盘活和价值提升。

集团有形资产主要包括集团本部所属房产、各创意园区、盛元印务土地房产等三大板块。对有形资产的运营既要集团层面整体盘算,也要根据其实际情况因地制宜,盘活方式主要为资产“腾挪整合+改造重置”。对现有经营性办公用房,如集团本部所属房产,可以通过与新建房产进行腾挪整合,科学配置,提高收益率。对低效用地,通过整体搬迁、改造开发,发展高效产业,提高土地价值和使用效率。购置的新土地以及新建的房产也将成为集团新的资产。盘活过程中,资产运营主要方式为“自用+出租+出售”。腾挪和改造后的可售资产可以为集团回笼资金。出租部分,尤其是园区,要结合当地产业发展导向,科学定位,招引发展优势产业,培育孵化新兴产业,提高园区品质和收益,争取产业政策扶持。自用部分则大力发展总部经济,增加政策收益。

无形资产是一项重要资产,也是集团综合实力的重要标志。杭报集团的无形资产主要包括品牌、商标、特许权、新闻作品及软件著作权、专利权、非专利技术、土地使用权等。集团在汇总盘点的基础上进一步研究无形资产的规范管理;全盘设计规划品牌和商标的使用和宣传;尝试加强特许权、自创应用软件、专利及非专利技术的内部流转使用;对新闻作品、应用软件著作权及相关数据库进行价值深挖,从而提升集团无形资产的整体使用效率和效益。同时,针对报业版权(著作权)保护及维权现状,提高集团各媒体和新闻从业人员的版权保护意识,建立有制度保障、技术支撑、机制配套的集团版权保护管理和维权体系。

### 高效配置资金

经营规模不断扩大,高效配置资金成为必然。积极创新融资模式,除了银行贷款外,还要积极开拓新的融资渠道,使集团债务结构、债务品种更为多样化,债务风险更为可控,并进一步降低融资成本。

在整体的集团运营管理框架下实现资金的集中管理,不仅需要建立有效的组织管理机构,亦需要在集团、成员企业、银行中间搭建一个“三位一体”的资金管理平台来解决相互之间信息实时、准确、安全的传递。设立资金结算中心,负责整个集团及所属单位的日常资金结算,宏观控制资金的合理使用,盘活集团沉淀资金,充分调配内部需求,高度集中内部闲置资金,挖掘资金使用潜力,降低集团财务费用,提高资金的使用效率。同时,通过整合集团金融资源,能够与银行谈判获得更大的金融规模以及优惠的条件。

加强集团所属单位内部交易往来核算和资金结算。制定相应的管理办法,防止内部单位相互拖欠形成三角债,真实反映集团内部债权债务,明确管理责任,提高资金使用效率。

进一步深化与银行的合作,运用战略机构遴选的机会,与银行签订短期保本理财协议或提升协议存款利

率、降低协议贷款利率等,增加资金收益、降低财务费用,同时不影响流动性。投资发展潜力好,还未上市公司的股权,等被投资公司未来再融资或者上市时,退出从而获得收益,也可充分利用上市公司平台,开展资本运作。在不影响各单位正常经营发展的前提下,集团所属全资单位及控股的各单位应按可供分配利润的30%~100%分配上交利润。

集团层面设立投资决策委员会,方便协调各方资源,提高资金使用综合效率,以集中统一管理和提高使用效率为原则,拓宽资金投资渠道。

### 科学运作资本

2015年1月19日,经中国证监会核准,杭报集团下属的浙江华媒控股股份有限公司(证券简称:华媒控股,证券代码:000607)正式亮相深交所,成为继广州日报、浙江日报之后国内第三家实现传媒经营性资产整体上市的党报集团。华媒控股上市后,稳步推进资本运作,布局传媒产业链。同时主动对接多层次资本市场,2016年7月和12月,丰盛传媒(证券代码:838071)和盛元印务参股的上海合印科技(证券代码:870339)先后成功挂牌新三板。

集团和上市公司发展步入新的阶段,对投融资体系提出了更高的要求。做实上市公司投资平台——华媒投资公司,将其打造成服务于上市公司的文化金融资本运作平台;通过集团公司、华媒投资或上市公司旗下其他创投平台,走“母基金”的合作共赢模式;对现有体系进行清理整合,以优化产业结构,盘活存量资产,优化产业结构;完善建立集团体系内部的创业考核机制,营造更好的内部和外部创业氛围;打造创投领域的“华媒生态圈”,塑造“华媒创业军团”。

上市以后,投融资业务成为上市公司业绩增量的主要来源,在完成上市业绩承诺的过程中发挥了重要作用,其中以并购为主要手段,完成了中教未来国际教育科技等三个项目。现阶段上市公司肩负着寻找项目对外并购、发起设立基金、子公司对外投融资业务指导、上市公司融资等多项重要任务。上市公司投融资体系已初步构建,但投资理念、融资手段、人才结构等因素也制约了投融资业务继续快速发展,要通过合理调整组织架构,吸引高端人才,做实上市公司全资投资平台华媒投资;以母基金为抓手,打造多层次基金体系,走合作共赢模式。

“三资”既是推动报业转型升级的引擎,也是传统媒体占领舆论引导高地的安全保障系统。一要通过资金、资本、资产的盘活运作和科学管理,寻找符合市场发展规律、竞争生态健康的新机会。同时不断挖掘政策动向,寻求党委政府进一步支持。二要抓紧改造现有人才结构,引培结合打造具有市场运作能力的强大团队。三要遵循市场规律,灵活运用多种工具,大力发展文化金融,组合运用金融杠杆工具撬动更大的发展空间。四要遵循市场规律,细化“三资”项目,稳步推进、科学管理,及时纠偏。

(文章原载于《新闻战线》2018年第7期。作者鲍林强系南京大学博士生、杭州日报报业集团总经理,毛巍系杭报集团总经办主任,陈沁蓉、姜青青分别系杭报集团新闻研究所副所长、调研员)