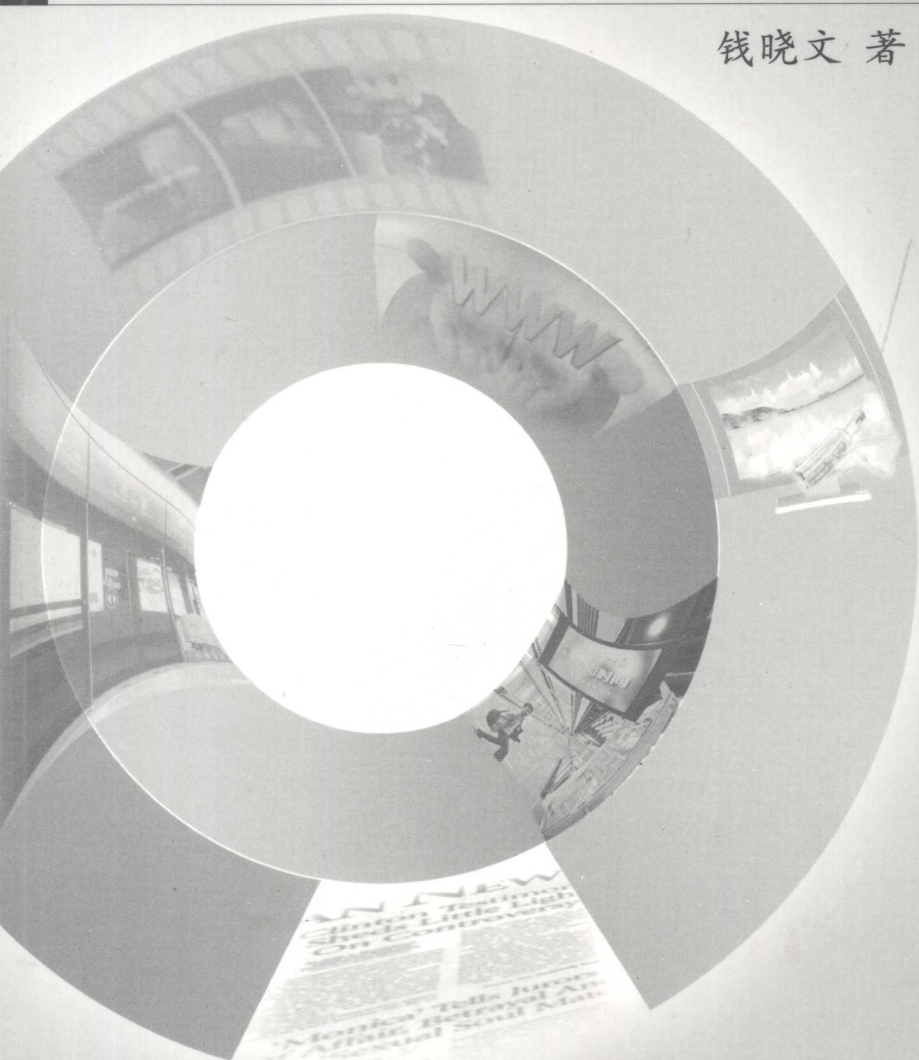


DANGDAI CHUANMEI JINGYING GUANLI

当代传媒经营管理

钱晓文 著

● 新闻与传播学丛书



中山大学出版社

新闻与传播学丛书

当代传媒经营管理

钱晓文 著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

当代传媒经营管理/钱晓文著. —广州: 中山大学出版社, 2008. 3

(新闻与传播学丛书)

ISBN 978 - 7 - 306 - 03035 - 1

I. 当… II. 钱… III. 传播媒介—经济管理 IV. G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 009192 号

出 版 人: 叶侨健

责任编辑: 邹岚萍

封面设计: 昌 君

责任校对: 碧 茗

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 (020) 84111996, 84113349

发行部 (020) 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: (020) 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdchs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 20.75 印张 414 千字

版次印次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元 印数: 1 ~ 4000 册

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

作者简介

钱晓文，复旦大学新闻传播学博士，上海建桥学院文化传播系副教授、学术带头人。从事传媒研究与教学工作 10 余年，主要涉及传媒经济、网络传播、新闻史等领域，已发表论文 20 余篇，参与编撰《中国新闻事业史新编》（高等学校新闻传播专业基础课程教材）、《上海新闻志》等。

内 容 提 要

本书以新的视角，从理论与实践两个层面探讨了传媒基于核心竞争力的经营战略、扁平高效的组织结构（包括集团化管理）、以消费者为导向的市场营销管理、传媒广告经营问题分析、资本运作的现状与趋势、“内强素质、外树形象”的品牌管理、传媒人力资源管理的创新、传媒的全球化与本土化、以内容产业为目标的数字化战略、传媒监管体制改革、传媒核心竞争力的铸造与维护，以及传媒管理与社会责任等内容，其中包括许多研究甚少的新问题，并对传媒管理中的利与弊作了辩证的分析。本书不仅适合传媒专业人士、大专院校学生，也适合其他对传媒有兴趣的读者，对提高读者的传媒素养将大有帮助。

序

进入 21 世纪以来,中国新闻传播学教育从总体看规模扩大、层次提升、结构优化,同时,加强学科建设与学术研究的严峻挑战与发展机遇并存。据教育部高教司统计,截至 2005 年,全国共有 661 个新闻传播学类专业点,其中新闻学 209 个,广播电视新闻学 146 个,编辑出版学 50 个,广告学 232 个,传播学 24 个。中国新闻传播学教育蓬勃发展的态势,顺应了中国大众传媒业大发展的形势。

我国改革开放以来,大众传媒业大发展。据 2005 年 5 月 17 日《新京报》报道:至 2004 年底,我国传媒市场的概况是:

报纸:约 1900 种,其中日报 947 种,占报刊发行总量的 49.7%;

图书:共 72 家出版社,由新闻出版总署正式批准成立的出版集团 16 家,资产总值约 517 亿元;

电视:全国共有电视台 330 座,频道总量 2094 个,节目全年播出量 1004 万小时,全国有线电视用户 10508 万户,数字电视用户 120 万户,电视综合人口覆盖率 94.8%;

广播:全国共有广播电台 282 座,中短波广播发射台和转播台 744 座,共播出 1777 套节目,广播综合人口覆盖率达 93.6%;

广告:广告业营业额继 2003 年首次突破 1000 亿元大关后,2004 年达到 1238.61 亿元。

而据《2006 年中国广播电视年鉴》统计的我国电台、电视台情况:

2005 年,全国共有广播电台 273 座,电视台 302 座,广播电视台(县市级)1932 座,教育电视台 50 座;还有广播发射台、转播台 6.5 万座,微波站 2444 座,卫星收转站 150 万座等。广播听众近 12.22 亿人,广播人口覆盖率 94.48%;电视观众近 12.38 亿人,电视人口覆盖率 95.81%。

我国是个大众传媒业大国,有着丰富多彩的传媒经营管理实践。相对于我国大众传媒业的经营管理实践而言,有关研究大众传媒经营管理的书籍与论文实在太少了。而我国传统的新闻学重在研究新闻理论、新闻业务与新闻事业史,对传媒经济与传媒业经营管理在相当长时期内未能重视并提到议事日程;甚至我国高等院校的新闻传播院系长期以来没有把培养新闻传媒经营管理人才列入教学规划之中。只是在我国社会主义市场经济体制确立以来,特别是近几年,我国的一些新闻传播院系才把培养传媒业经营管理人

瓦，为多培养中国新闻传播业的合格接班人而尽心尽力。让我们共勉！
是为序。

复旦大学新闻学院博士生导师、教授
上海建桥学院文化传播系主任

张骏德

2007 年 12 月

目 录

第一章 传媒经营管理导论	(1)
第一节 新闻是不是商品	(1)
一、传媒的内涵及作用	(1)
二、传媒产品是商品吗	(3)
第二节 传媒进入经营管理时代	(6)
一、什么是管理	(6)
二、传媒企业化管理	(7)
第三节 传媒管理学的学科性质	(9)
一、传媒管理学的内涵	(9)
二、传媒管理学的学科性质	(10)
三、学习传媒管理学的意义	(10)
第二章 传媒的经营战略	(12)
第一节 传媒战略及其功能	(12)
一、什么是战略	(12)
二、传媒战略及其意义	(13)
三、传媒目标及其功能	(14)
第二节 传媒战略的类型	(14)
一、按传媒的成长期不同分类	(15)
二、按传媒经营对象的差异分类	(15)
第三节 传媒战略制定	(16)
一、传媒战略环境分析	(17)
二、确定传媒长远战略目标	(26)
三、可行性论证	(26)
四、拍板决策	(26)
第四节 传媒战略之执行与控制	(26)

一、传媒经营战略实施	(26)
二、传媒经营战略控制	(27)
案例分析 维亚康姆独特的经营战略	(30)
第三章 传媒的组织结构	(32)
第一节 传媒组织结构设计及其原则	(32)
一、传媒是组织结构	(32)
二、传媒组织结构设计	(35)
三、传媒组织设计的原则	(36)
第二节 传媒组织结构的形式与变革	(39)
一、传媒组织结构的形式	(39)
二、传媒组织结构的变革趋势	(46)
第三节 传媒领导与决策	(46)
一、传媒领导与领导者	(47)
二、传媒领导的科学决策	(48)
第四节 我国传媒组织结构的创新	(49)
一、我国传媒组织结构的沿革	(49)
二、传媒的集团化管理	(50)
三、优化传媒组织结构, 提高竞争力	(59)
案例分析 美国报业集团的组织形式和内部管理	(60)
第四章 传媒市场营销管理	(63)
第一节 传媒市场营销管理概述	(63)
一、传媒市场	(63)
二、市场营销理念及其演变	(66)
三、传媒市场营销的涵义及其特点	(67)
四、传媒市场营销管理的任务及过程	(69)
第二节 传媒的消费者行为分析	(72)
一、消费者的需求和动机	(73)
二、广告商需求分析	(74)
第三节 传媒的目标市场经营	(75)
一、市场细分	(75)
二、目标市场选择	(77)
三、市场定位	(78)

第四节 传媒的营销组合	(82)
一、产品及服务策略	(82)
二、价格策略	(85)
三、分销渠道策略	(86)
四、促销策略	(86)
第五节 传媒产品的开发与营销	(87)
一、创意的产生	(87)
二、传媒产品的生产	(89)
三、传媒产品的试销	(94)
四、传媒产品的定价	(94)
五、传媒产品的分销	(95)
六、传媒产品的促销	(95)
案例分析 《今日美国》的营销策略	(96)
 第五章 传媒的广告经营	(99)
第一节 传媒与广告	(99)
一、什么是广告	(99)
二、传媒广告的功能与作用	(100)
三、广告对传媒的负面影响	(102)
四、传媒作为广告媒体的责任	(103)
第二节 传媒广告经营概述	(104)
一、什么是传媒的广告经营	(104)
二、广告监督管理机构	(104)
三、传媒广告的经营方式	(106)
四、传媒广告的机构设置	(107)
五、传媒的广告营销策略	(107)
六、报纸广告的经营管理	(111)
七、广播电视的广告经营	(112)
八、网络媒体的广告经营	(113)
第三节 我国传媒的广告经营	(114)
一、我国传媒广告经营现状	(114)
二、我国传媒广告经营中的问题	(117)
三、传媒治理广告问题的对策	(117)

案例分析 中央电视台的广告营销	(119)
第六章 传媒财务管理	(122)
第一节 传媒财务管理概述	(122)
一、传媒财务管理的内涵	(122)
二、传媒财务管理的地位与作用	(123)
三、传媒财务管理原则	(124)
四、传媒财务部门的职责	(125)
五、传媒财务管理的相关概念	(126)
六、传媒财务管理制度改革	(129)
第二节 传媒财务预算	(130)
一、财务预算的作用和要求	(130)
二、财务预算的步骤和方法	(131)
第三节 传媒财务控制	(132)
一、建立传媒财务控制制度	(132)
二、成本控制	(132)
三、盈亏临界点分析	(133)
第四节 传媒财务分析	(133)
一、分析的步骤	(133)
二、会计报表分析	(134)
三、传媒财务分析指标	(136)
案例分析 新闻集团的财务管理	(138)
第七章 传媒的资本运营	(141)
第一节 传媒资本运营概述	(141)
一、资本运营的涵义	(141)
二、传媒资本运营的内涵	(142)
三、资本运营对传媒业的积极作用	(143)
四、传媒资本运营的风险	(144)
第二节 传媒资本运营的基本模式	(147)
一、传媒资本的兼并经营	(147)
二、传媒资本的重组方式	(148)
三、传媒资本的直接上市	(149)

四、传媒资本的间接上市	(150)
五、传媒资本的联合经营	(151)
第三节 传媒资本运营机制的创新	(152)
一、我国传媒资本运营的现状	(152)
二、我国传媒资本运营的问题	(153)
三、传媒资本运营的主要对策	(155)
案例分析 甘乃特公司的资本运营	(157)
第八章 传媒的人力资源管理	(159)
第一节 传媒人力资源管理的内涵及其作用	(159)
一、什么是传媒人力资源管理	(159)
二、传媒人力资源管理的地位和作用	(160)
第二节 传媒人力资源管理的基本原则	(161)
一、德才兼备的原则	(161)
二、以人为本的原则	(161)
三、针对性的原则	(162)
四、分类管理的原则	(162)
五、动态管理的原则	(163)
六、有效性的原则	(163)
第三节 传媒人力资源管理的运作机制	(163)
一、传媒人才的选用机制	(163)
二、传媒人力资源的培训	(164)
三、传媒员工的有效激励	(165)
四、传媒企业的业绩考核	(167)
第四节 传媒人力资源管理模式创新	(168)
一、我国传媒业的“人才悖论”	(168)
二、传媒建立科学合理的人力资源管理模式	(169)
第五节 传媒塑造有特色的企业文化	(172)
一、企业文化和传媒企业文化	(172)
二、传媒建构企业文化的必要性	(173)
三、传媒构建企业文化的对策	(173)
案例分析 新加坡报业控股的人力资源管理制度	(174)



第九章 传媒的品牌管理	(177)
第一节 传媒品牌管理的原理	(177)
一、传媒品牌的内涵及特征	(177)
二、品牌经营对传媒发展的重要性	(180)
三、品牌管理的相关概念	(183)
四、我国传媒进入塑造品牌时代	(187)
第二节 传媒品牌管理的实践	(189)
一、传媒实施品牌管理战略	(189)
二、传媒品牌与质量管理	(194)
三、传媒品牌与公共关系	(196)
四、传媒品牌管理应注意的问题	(198)
案例分析 湖南卫视打造全国性娱乐品牌	(200)
第十章 传媒的数字化战略	(203)
第一节 传媒数字化战略概述	(203)
一、传媒数字化与内容产业	(203)
二、传媒数字化的必要性与可行性	(205)
第二节 国际传媒业多媒体整合趋势	(209)
一、什么是“多媒体整合”	(209)
二、多媒体经营打造传媒集团	(210)
三、传媒内容与通道的数字化整合	(211)
四、多媒体整合引发的争议	(212)
第三节 传媒数字化的现状与走向	(214)
一、发展现状概述	(214)
二、面临的主要问题	(216)
三、传统媒体如何构筑数字化战略	(218)
案例分析 纽约时报公司的数字化转型	(221)
第十一章 传媒的全球化管理	(225)
第一节 传媒全球化及其影响	(225)
一、传媒全球化及其特点	(225)
二、传媒全球化形成的必然性	(228)
三、传媒全球化的影响	(229)

第二节 全球化整合 本土化经营	(232)
一、传媒的本土化策略	(232)
二、传媒全球化与本土化的结合	(234)
第三节 我国传媒国际竞争战略	(236)
一、全球化对我国传媒业的影响	(237)
二、我国传媒国际竞争面临的形势	(239)
三、我国传媒国际竞争存在的困境	(243)
四、我国传媒国际竞争的主要途径	(244)
案例分析 Discovery 公司的全球化运营	(246)
 第十二章 传媒的监管体制	(250)
第一节 政府对传媒的管理	(250)
一、传媒管制及其必要性	(250)
二、政府对传媒的软调控	(254)
三、新闻发言人制度	(255)
四、世界各国传媒监管的趋势	(256)
第二节 我国传媒管理体制变革	(257)
一、我国传媒管理体制现状	(257)
二、我国传媒监管的特点与问题	(261)
三、创新监管体制, 促进传媒业发展	(264)
案例分析 日本的传媒管理体制	(267)
 第十三章 传媒与核心竞争力	(270)
第一节 传媒核心竞争力的内涵及意义	(270)
一、传媒核心竞争力的理论基础	(270)
二、企业核心竞争力的内涵及必要性	(273)
三、传媒核心竞争力的内涵及作用	(275)
第二节 传媒进入核心能力竞争时代	(276)
一、传媒竞争与核心竞争力的提出	(276)
二、我国传媒培育核心竞争力的迫切性	(278)
第三节 传媒核心竞争力的铸造与维护	(280)
一、战略定位: 确定传媒竞争优势来源	(280)
二、组织创新: 优化传媒组织机制	(281)



三、内容创新：打造传媒核心业务和品牌	(282)
四、营销创新：消费者导向提升传媒竞争力	(284)
五、人力资源管理创新：加强核心团队建设	(285)
六、传媒核心竞争力的维护与巩固	(285)
案例分析 迪斯尼以创新塑造核心竞争力	(287)
第十四章 传媒管理与社会责任	(290)
第一节 传媒的“义”“利”之辨	(290)
一、什么是传媒的社会责任	(290)
二、传媒在“义”“利”之间徘徊	(293)
三、传媒的自律与他律	(296)
第二节 传媒管理与法律法规	(299)
一、传媒加强法制建设的必要性	(299)
二、传媒运作中的法律问题	(300)
三、传媒管理中法律问题的处理	(302)
四、传媒与知识产权保护	(303)
第三节 传媒管理与伦理道德	(304)
一、传媒自律及其发展	(304)
二、传媒管理的伦理道德问题	(306)
三、传媒建立道德自律规范	(307)
案例分析 香港传媒的社会责任问题	(309)
主要参考文献	(312)
后 记	(314)

第一章 传媒经营管理导论

企业管理的理论和方法在其他行业已经相当成熟，比如 MBA 工商管理硕士，但对传媒业来说，经营管理还是崭新的课题。我国传媒在从计划经济向市场经济转型的过程中，其角色已由单纯的“喉舌”发展为既是宣传工具又是经济实体等多重身份，“事业单位，企业化管理”并行，传媒业同样需要加强经营管理，以实现社会效益与经济效益的最佳目标。管理粗放是我国传媒业存在的通病，在市场竞争日趋激烈的今天，传媒业更需引入现代企业管理的理念和技术，借鉴国外的经验，以提高经营管理水平。但传媒管理与一般企业管理的不同之处在于，传媒不仅仅是产业，它还是公共事业，对社会的作用与影响巨大，在西方被称为“社会公器”。传媒业还属于“软实力”（Softpower），是具有战略意义的特殊行业；传媒事业性与商业性的对立统一，决定了传媒管理的特殊性，即对待传媒不能与一般企业等同，传媒的经营管理不能以利润为唯一目标，必须重视社会效益。传媒改革需要理论的指导，实践正推动着理论研究的丰富与发展，传媒管理学应运而生，对传媒管理的研究方兴未艾。

第一节 新闻是不是商品

一、传媒的内涵及作用

（一）传媒的外延

传媒是传播媒介的简称，施拉姆认为，“传媒就是插入传播过程之中，用以扩大并延伸信息传送的工具”。这里的传媒，是指传播信息内容的物质实体。如广播是传播声音信息的物质实体，电视和电影是传播声音信息符号和图像信息符号的物质实体。传播学者将书籍、报纸、杂志、广播、电视、电影等统称为传播媒介，也叫大众传媒。本书所指的传媒主要是新闻传媒，即以传播新闻信息为主的媒体机构，像户外广告等就不包括在内。传媒是传播过程的基本组成部分，是传播行为得以实现的物质手段。



对传媒的认识有一个过程。广播诞生之前,只有报纸、杂志、书籍等,人们都用报刊来描述新闻事业,比如在英语中,新闻事业叫 Press 或 Journalism。Press 的原意是“报刊”、“出版业”,Journalism 的词根 Journal 是指“报刊”。广播尤其是电视出现后,电视的传播力与影响力大大超过了原来的印刷媒体,再用报刊来描述新闻事业已不合适了,所以大众传播的概念就应运而生。人们用传媒即传播媒介来概括包括报刊、电影、广播电视在内的传播工具。总之,传媒的范围比较广泛,包括报纸、杂志、广播、电视、电影、书籍、户外广告乃至现在的网络媒体等。

传媒发展的历史,就是信息传播时间、空间限制不断被打破的历史。传媒经历了口传媒介、书写媒介、印刷媒介、电子媒介和网络媒介几个阶段。

一是口传媒介。利用口头语言传播。这是一种最古老也是最重要的传播手段,直至今日仍在我们生活中广泛使用。英国著名的海德公园,就是口头传播时代的公共空间,人们面对面交流、沟通,但受到时间与空间的限制。

二是书写媒介。以文字为媒介进行新闻传播活动,纸和笔是主要工具。如唐朝的邸报、古罗马的《每日纪闻》。手抄新闻比口头新闻稳定、准确,易于传播和保存。与口头传播相比,书写媒介的公共空间有所扩大,但还是有很大的局限。

三是印刷媒介。利用造纸术和印刷术进行新闻传播活动,可分为书籍、杂志和报纸,作为新闻传媒的主要是报纸。印刷传媒具有口头媒介和书写媒介无法比拟的优势,可以大量地复制和传递新闻,可以迅速和大量地生产,可以长久保存、重复阅读等。

近代报刊特别是大众化报纸的产生,标志着人类进入了全新的新闻传播阶段。由于印刷术的发展,可以通过出版报刊等报道消息,交流意见,公共空间获得了极大的发展。

四是电子媒介。电子媒介以电波的方式传送声音和图像,作为新闻传媒的主要是广播电视。伴随着传播手段的飞速发展,广播电视进一步打破了公共空间的时间和空间的局限。新闻传播范围更广、速度更快、内容更加丰富,是人类传播史上又一次飞跃。广播被称为“没有距离、不用纸张的报纸”,时效性强,覆盖面广,渗透力强,而“20 世纪最伟大的发明之一”的电视,直接传播声音和图像,视听兼备,声像并茂,现场感强,具有很强的感染力,而且便于与观众交流。

五是网络媒介。使用计算机、网络技术传播新闻信息。互联网在 20 世纪后期迅速发展和普及,目前已成为继报纸、广播、电视后的“第四媒体”。互联网既是人际传播,又是大众传媒。相对于传统媒体,网络媒介作为数字化的“第四媒体”在信息传播方面具有巨大的优越性:极其丰富、形态多样、迅速及时、全球传播、自由和交互等,集报纸、广播、电视等优点于一身。网络时代的虚拟公共空间,已经完全打破了时间和空间的限制。