



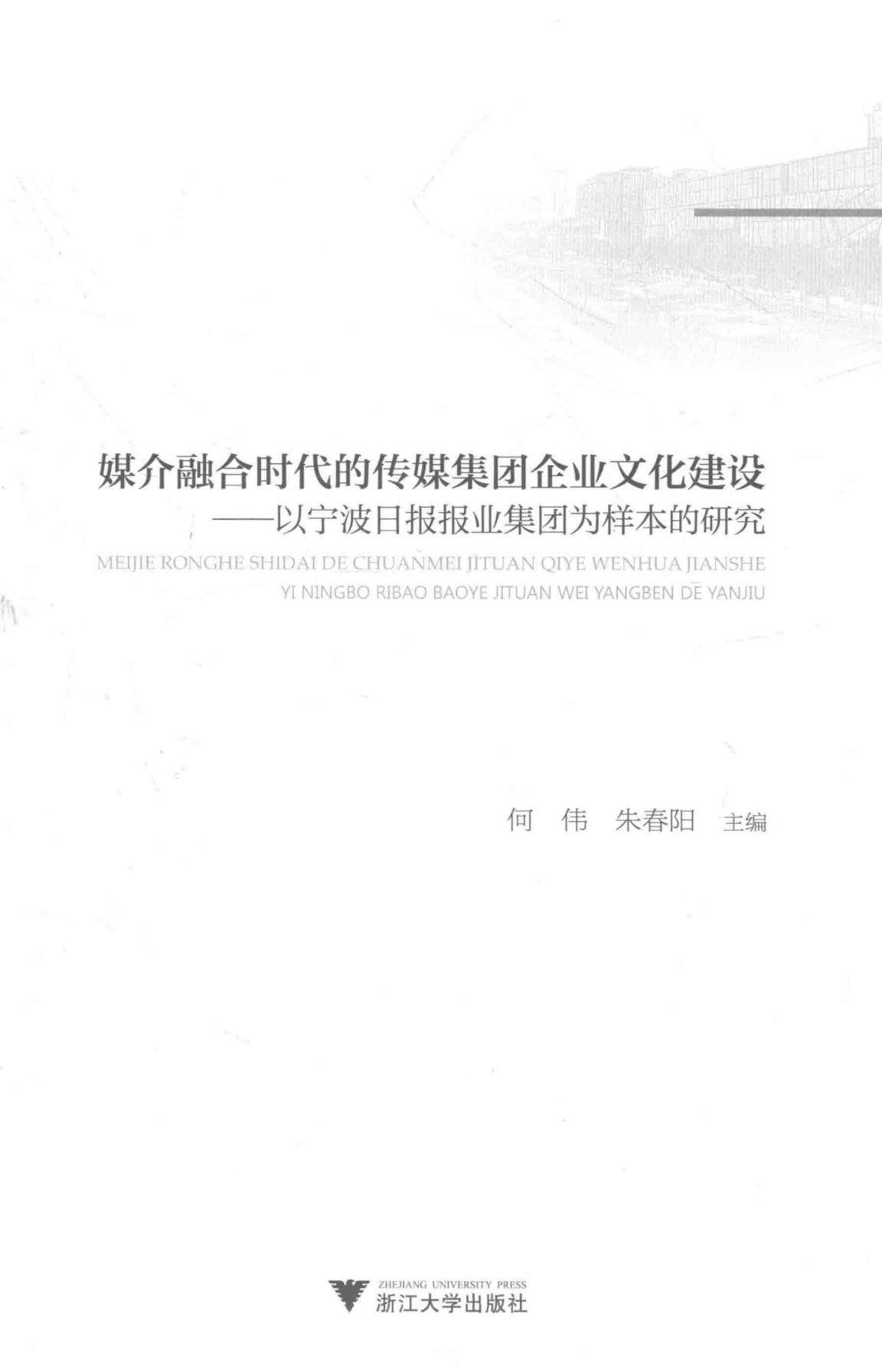
媒介融合时代的传媒集团企业文化建设

——以宁波日报报业集团为样本的研究

MEIJIE RONGHE SHIDAI DE CHUANMEI JITUAN QIYE WENHUA JIANSHE
YI NINGBO RIBAO BAOYE JITUAN WEI YANGBEN DE YANJIU



何 伟 朱春阳 主编



媒介融合时代的传媒集团企业文化建设

——以宁波日报报业集团为样本的研究

MEIJIE RONGHE SHIDAI DE CHUANMEI JITUAN QIYE WENHUA JIANSHE
YI NINGBO RIBAO BAOYE JITUAN WEI YANGBEN DE YANJIU

何 伟 朱春阳 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

媒介融合时代的传媒集团企业文化建设:以宁波日报报业集团为样本的研究 / 何伟,朱春阳主编. —杭州:浙江大学出版社,2016.6

ISBN 978-7-308-16032-2

I. ①媒… II. ①何…②朱… III. ①报社—企业集团—企业文化—研究—宁波市 IV. ①G219.245.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 151588 号

媒介融合时代的传媒集团企业文化建设

——以宁波日报报业集团为样本的研究

何 伟 朱春阳 主编

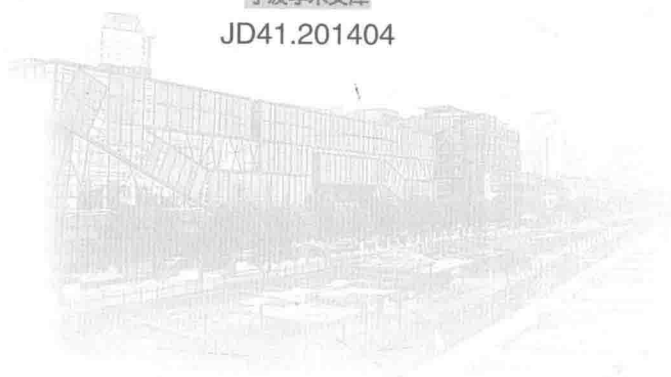
-
- 丛书策划 吴伟伟 weiweiwu@zju.edu.cn
责任编辑
文字编辑 赵 莹
责任校对 张一弛
封面设计 春天书装
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13
字 数 224 千
版 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16032-2
定 价 39.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>



JD41.201404



目 录

第一章 理论与背景:传媒集团企业文化建设研究分析框架	(1)
本章提要	(1)
第一节 研究背景	(2)
第二节 理论框架	(6)
第三节 研究内容与创新价值	(22)
本章小结	(26)
第二章 特征与趋势:当代传媒集团企业文化品牌构建研究	(27)
本章提要	(27)
第一节 企业文化与核心竞争力:竞争优势如何持续?	(27)
第二节 当代强力型传媒集团的企业文化的特征	(33)
第三节 强力型传媒集团文化形成机制	(36)
第四节 当代传媒集团企业文化发展的趋势	(43)
本章小结	(49)
第三章 环境与基础:企业文化建设与宁波日报报业集团竞争优势持续	(50)
本章提要	(50)
第一节 竞争优势持续:宁波日报报业集团企业文化建设考察的价值取向	(51)
第二节 企业文化建设的环境分析:宁报日报报业集团核心竞争力的构建与持续	(56)

第三节	宁波日报报业集团企业文化建设的基础	(73)
第四节	挑战:宁波日报报业集团面临的企业文化建设冲突	(82)
本章小结		(86)
第四章	做法与特色:宁波日报报业集团企业文化发展历程与现状	(87)
本章提要		(87)
第一节	宁波日报报业集团的文化渊源——宁波日报的文化 发展历程(1949—2002)	(88)
第二节	宁波日报报业集团成立后的文化发展(2002—2015) ...	(95)
第三节	宁波日报报业集团企业文化建设现状	(108)
本章小结		(117)
第五章	评价与追问:宁波日报报业集团企业文化建设的问题研究	(119)
本章提要		(119)
第一节	宁波日报报业集团企业文化建设效果检验	(120)
第二节	宁波日报报业集团企业文化建设的主要问题	(127)
本章小结		(133)
附录 1:	被调查职工的基本情况	(134)
附录 2:	问卷数据分析	(139)
第六章	经验与借鉴:从传媒集团到企业集团文化发展的经典案例	(148)
本章提要		(148)
第一节	南方报业传媒集团的企业文化建设	(149)
第二节	杭州日报报业集团的企业文化建设	(159)
第三节	纽约时报集团的企业文化建设	(166)
第四节	阿里巴巴的企业文化建设	(168)
第五节	AOL 时代华纳——一个文化融合发展的失败案例 ...	(172)
第六节	当前优秀企业文化建设的特征	(175)
本章小结		(176)
第七章	思路与对策:宁波日报报业集团企业文化建设的创新研究	(178)
本章提要		(178)

第一节 宁波日报报业集团企业文化建设创新的三个面向	(179)
第二节 宁波日报报业集团企业文化理念表述	(182)
第三节 宁波日报报业集团企业文化建设的实践规划	(187)
本章小结	(193)
主要参考文献	(194)
索 引	(200)
后 记	(202)

第一章 理论与背景: 传媒集团企业文化建设研究分析框架

本章提要

当前,中国传媒业面临融合发展和改革转型,互联网思维、新媒体产品推动的传媒创新成为传统报业的发展趋势。在这样的背景下,我们需要研究的首要问题是:以宁波日报报业集团(下文简称“宁报集团”)为代表的报业强者,经历十多年黄金期发展而形成的竞争优势,如何在新的传播环境下得以持续?本研究认为,这一问题的实质是关于如何建立起一种以持续竞争优势培育为目标的传媒集团组织文化的问题。本研究发现,在媒介融合的战略格局下,我国大众传媒产业正面临两个转变:其一,产业融合、媒介形态多样化导致原有产业领域内领军者的能力结构出现了缺口,要想持续竞争优势,必须寻找能力互补的合作伙伴;其二,针对我国传媒业而言,产业融合模糊了区域与行业的边界,原有行政力量赋予传媒集团的区域与行业垄断基础将逐步消解,这将迫使我国传媒集团由垄断向竞争,进而向合作演化。基于这样的转变,本章主要梳理已有的传媒集团企业文化研究以及相关研究的理论和经验,运用企业文化理论,确立起本书研究的分析框架和逻辑起点:“和而不同、合作开放”是报业集团转变为全媒体集团后组织文化品牌建设的基本原则;创新文化是报业集团保持竞争优势与活力的关键所在。

第一节 研究背景

一、“双转”背景下报业集团竞争优势如何持续

根据《中共中央办公厅 国务院办公厅关于深化非时政类报刊出版单位体制改革的意见》的设想,报业将在坚持正确舆论导向、确保文化安全的前提下,以资本为纽带,促进报刊资源重组和结构调整,打造我国报刊传媒业的骨干企业和战略投资者,从而优化我国报业结构,构建有利于报刊业健康发展的新格局;同时,报业集团要加快推进传统报业的数字化转型,积极采用数字、网络等高新技术和现代生产方式,改造传统的创作、生产和传播模式,加快从主要依赖传统纸介质出版物向多种介质出版产品共存的现代出版产业转变,积极发展数字出版、网络出版、手机出版等以数字化内容、数字化生产和数字化传输为主要特征的战略性新兴产业出版业态,积极推进区域性报纸由单一新闻服务向报网一体化的综合性门户网站发展,积极推进专业性报纸建设提供内容服务、广告服务和各种数据增值服务的网站群,积极推进以手持阅读终端为载体的报刊内容服务。

对中国报业的上述现实,有学者将其总结为“双转”,即传媒的体制转轨和形态转型。体制转轨是指一大批传媒由原先的事业单位转变为企业单位,可称为“转企改制”;形态转型是指传媒从单一媒体的运作转为多媒体或全媒体运作。“双转”是一次制度性突破,将在相当程度上改变中国传媒业的版图。中国的传媒业将从过去的“事业性质,企业化运作”转变成为事业单位和企业单位分离的“双轨制”运作。传媒业将从过去单一的行政调控转变成成为行政、市场的双重调控,重点将通过市场的手段来重新配置传媒资源,整合传媒资产。^①

在新的产业环境中,既有竞争优势面临类似“核心能力陷阱”的束缚,如果不能通过创新,实现核心能力与外部环境的重新匹配,既有竞争优势不仅无法得到持续,而且很可能因此成为传媒集团效率衰退的根源。传媒核心能力作为一种学识性的积累会给传媒带来较多的回报;反过来,会导致“行

^① 李良荣:《双转——中国传媒业的一次制度性创新》,《现代传播》2010年第2期,第27页。

动越是增加回报,就越是被更多地采用”的能力集聚态势。由于边际搜寻和路径依赖的作用,某一类知识被强调,另外的知识可能就会丧失,强化核心能力的同时可能会掉进“核心陷阱”(competency trap),从而把传媒“锁定”在某一特定能力积累的区域之内,促成“核心刚度”(core rigidities)的强化。因此,源于核心能力的边际搜寻与路径依赖一方面有助于传媒积累性学识的增长,使传媒在较低的试错水平上获得成长;但也容易导致传媒认识固化,难有创新,使传媒自觉不自觉地陷入某一战略范式之中,长此以往可能会导致传媒成长的效率低下,规避创新。基于此,类似于宁波日报报业集团这样的传媒集团,如何在传媒新版图的分割中保持既有的竞争优势呢?这是摆在目前强势的传媒集团面前的一个关键问题。

二、跨界、混搭推动合作创新为传媒集团竞争优势核心源泉

传媒产业已成为发达国家第四大产业。从经济总量上看,文化产业是新世纪的支柱产业,各国传媒产业进入一个新境界,不再是一般的服务业,而是经济的主体。20世纪90年代以后,发达国家传媒企业之间通过资本市场进行购并、扩张或重组的趋势愈演愈烈,强强联合,形成独步市场的“超级航母”。1996年,迪士尼公司以190亿美元并购美国广播公司的大都会集团,时代华纳以75亿美元并购特纳广播公司;1999年,美国维亚康姆公司以370亿美元并购哥伦比亚广播公司,美国电话电报公司以1100亿美元并购美国最大的有线电视经营者电信公司;2000年,美国在线公司又以1900亿美元的高价吞下时代华纳集团,组建“美国在线—时代华纳公司”。其他各国的文化产业巨头也不约而同地采取了一系列大手笔的并购重组,让人眼花缭乱。目前传播于世界各地的新闻节目,90%以上由西方七国垄断,其中又有70%由跨国大公司垄断。在电影业,美国好莱坞影片占了全球总放映时间的50%以上。世界许多超大型文化产业集团将不同行业的分散经营变成一体化、全球化经营,其产品在国际上都不同程度地取得了垄断地位,形成了跨国跨媒体的产业集团,涉及广播、电影、电视、图书报刊、音像制品、有线—卫星网络、音乐、娱乐、体育、网上服务等商贸一体化的多媒体经营,触角遍及世界各地。^①

纵观我国传媒市场,经过10多年的高速发展,我国的传统报业市场竞

^① 吴昀国:《知识经济时代的传媒企业文化初探》,《生产力研究》2009年第10期,第163页。

争愈演愈烈,目前已经从单一的“跑马圈地”升级为内容、渠道、终端营销合一的全面竞争。当前传媒业最大趋势被认为是“跨界”与“混搭”。跨界是对既往传媒业固有的业态边界的打破:传播者角色的跨界、传播渠道的跨界、传播内容的跨界、产业资源的跨界、媒介市场的跨界等等,主要是引入新的市场要素和功能因素之后,有助于实现相关要素的多重角色、多重使用,乃至价值多重开发,营造新的价值实现模式;混搭是人们在传播要素、市场要素的使用和配置上产生了一系列跨界之下的令人耳目一新和颇具想象力的种种“混搭”模式,可以拓宽原有传媒市场边界,谋取更大市场版图。^① 传媒业出现了跨地域发展、跨媒体合作、跨产业融资的合作与融合趋势,例如深圳三大传媒集团牵手腾讯,湖北广电与乐视网共建网台联动。众多非传媒行业也尝试通过内容合作、资本投入的方式跨入传媒业。如中药企业与传媒业的合作开创了品牌推广和专业内容资源相结合的新模式。^② 同类研究也发现,当前我国传媒业的格局与30年前的最大差异在于:国有资本尽管牢牢掌控着传统媒体,但民营资本已经借助新媒体这一通道进入传媒业领域,并且新媒体已经成为民营资本进军传媒业的主战场。同时,尽管国有资本也大量地进入了新媒体领域,但成长性并不理想。从传媒业经济增长量的绝对值来看,传统媒体还占有一定的优势;而就年增长速度来看,新媒体明显处于优势地位。因此,“十二五”期间,要保持我国传媒业经济持续快速增长,不仅要重视国有传媒集团的改造,也要积极引入竞争机制。^③ 同时,区域与行业性的传媒业垄断是我国传媒业资源配置效率偏低的主要原因,并且是恶性竞争的根源,即现有恶性竞争产生的主要原因在于能够被准许进入的竞争空间相对狭小,导致在有限的空间内涌入过多的资源,进而形成恶性对抗的局面。传媒产业和区域的融合正逐步消解垄断的基础,使原有市场上的霸主不能继续保持霸主地位,要想保持原有地位,只有通过与融合市场上的那些能够提供独特价值的公司合作。^④

① 喻国明:《跨界与混搭:中国传媒业当前发展的一道景观》,《新闻与写作》2011年第1期,第2页。

② 喻国明、宋美杰:《微电影、大数据、三网融合:中国传媒业跨入新传播时代的门槛——社会视角下的2012中国传媒业关键词》,《编辑之友》2013年第2期,第20页。

③ 朱春阳:《传媒业的创新特征与战略方向》,《新闻战线》2011年第3期,第49页。

④ 朱春阳:《传媒业的创新特征与战略方向》,《新闻战线》2011年第3期,第48页。

三、组织文化变革:报业集团核心竞争力持续战略中的生命线

20世纪90年代所提出的“核心竞争力”概念中提及,企业的“核心竞争力”本质上是企业独有的、难以被他人模仿的能力,并可以同时给企业和用户带来价值和效用。企业的核心竞争力可以分为核心层(人力资源、企业创新、企业文化)、制度层(组织机构、经营战略、品牌、制度)、产品层(产品质量、营销能力、技术能力)。有学者经过数据分析后发现,企业文化在核心竞争力中所占的比例最大(达到35%),企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分,它们之间具有正相关性^①。迈克尔·茨威尔在《创造基于能力的企业文化》一书中的研究也表明,组织成功建立于三大基石之上,即组织中领导层的能力、组织中员工的能力、企业文化是否能培育能力并使之最大化。由此不难看出企业文化对于塑造企业“核心竞争力”的关键作用。目前,众多国内的传媒机构渐渐也开始着手打造富有特色的企业文化,不少传媒企业的企业文化建设也从“企业”与“专业”的层面来展开;南方报业传媒集团企业文化的核心理念就是“担当、创新、包容、卓越”;重庆日报报业集团企业文化的核心价值理念是“承担责任与勇于创新”。

报业集团在转型升级战略选择上的体制转轨和形态扩张,以及在经营趋势上的跨界和混搭,不仅对报业集团的核心竞争力的构建提出了很高的要求,也对报业的管理体制创新提出了挑战。不同类型的组织有不同的管理制度和管理模式,党报有党报的管理模式,都市报有都市报的管理模式,新媒体也有新媒体的管理模式。在传媒组织从单打独斗走向集团化之后,如何协调各个子系统与传媒集团的价值体系之间的关系成为影响传媒集团发展的关键。企业文化向来被认为是集团核心竞争力持续的生命之水。相关研究认为,企业文化会影响企业制度的安排和企业战略的选择,企业制度安排和战略选择体现企业文化的趋向。没有企业文化存在,好多制度安排根本谈不上。^②企业制度安排问题,就是对企业制度进行设计 and 创新的问题,它不仅是企业内构成的行为准则,也是其员工的行为规范,是企业赖以存在和持续发展的体制基础;企业战略选择,就是企业经营战略的选择问题,是指企业所有的经营活动的方略和策略,企业经营活动所采取的方式、

① 黎昀:《运用层次分析法(AHP)分析企业文化与核心竞争力之间的关系》,《企业家天地》2006年第1期,第60页。

② 魏杰:《入世后中国的企业制度、企业文化和战略选择》,《中国信息导报》2002年第6期,第40页。

方法和手段以及它们之间的有效组合,也是决定企业经营活动成败的关键性因素;企业文化作为企业制度和经营战略在人的思想上的反映,是企业制度创新与经营战略创新的理念基础,具体表现为企业行为规范的内在约束。我国传媒业要又好又快发展,除了运作方式上与国际接轨之外,更重要的是建立适合国情、适应现代市场竞争的传媒组织文化。组织文化的整合,既是对原有的企业文化模式进行整合的过程,也是多种文化相互交融的过程。在传媒组织文化整合的过程中,必须对现实困境有清醒的认识,处理协调好每个个体媒介的文化差异,包容和革新并举,从而更好地发挥企业文化和企业发展的协同效应。^①

第二节 理论框架

一、组织文化理论研究

(一)组织文化理论的提出

特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪是企业管理中“文化学派”的代表人物。他们两人在20世纪80年代合作出版的《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》一书被称为是西方企业文化研究的奠基之作。在该书中,他们提出了一个重要的论点:支配着当代企业组织的不是其他,而是企业文化,企业文化指的是企业根深蒂固的传统和广为接纳与共享的信念。企业文化的构成要素有:(1)企业环境:产品、竞争对手、客户、技术、政府影响等;(2)价值观:组织的基本理念和信仰;(3)英雄人物:体现着企业文化,并为员工提供了有形的榜样;(4)礼仪和仪式:公司日常生活中一些系统化和程序化的惯例;(5)文化网络:公司价值观念和英雄神话的“载体”。^② 美国学者爱德加·沙因认为:企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同并用来教育新成员的一套价值体系。中国学者一般认为,企业文化是指企业全体员工在创业和发展过程中,培育形成并共同遵守的最高

^① 张明海:《我国传媒企业文化整合的现实困境》,《中国信息导报》2008年第4期,第66页。

^② 特伦斯·迪尔、艾伦·肯尼迪:《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》,李原、孙建敏译,中国人民大学出版2008年版,第14页。

目标、价值标准、基本信念及行为规范,是企业理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合体。^①

从组织控制的视角看,企业管理控制先后经历了简单控制、技术控制、科层控制与协和控制四个发展阶段。简单控制是公司的管理者面对面地监督被管理者工作,是针对工人的直接的,通常是专制的个人控制。这种控制策略成本高,容易引起管理者和被管理者之间的矛盾。

技术控制源于科学管理理念,是运用技术手段代替管理者把员工固定在流水线上的控制方法。流水线作业枯燥、单调,也受到工人的抵制。这种情况下,科层控制应运而生。20世纪60年代后,由于产业结构的变化,员工受教育水平的提高,生活更加富足,人们不再满足于被限制在局部生产线上从事单调的工作,从而出现了第三种控制方式,即科层控制,其实质是组织通过一整套有层级的权力系统和制度规则去要求人们按照既定规则做事,个人必须舍去个人情感,按照组织的制度和规则去工作。

但是,在企业管理实践中,科层控制也有明显的不足。有学者认为至少有三点不足:(1)严格的规章制度限制了员工的自主性,导致员工产生逆反心理并对抗制度的管制;(2)制度具有后摄性特点,总是在某些意外性事件出现后才会被制定出来,在市场、技术及其他环境的变化很难被预料时,员工无法通过制度去处理它们;(3)制度本身也会形成官僚主义,降低企业的效率和活力。^②也就是说,企业没有制度会导致员工行为的无序,有了制度又会把员工管得过死。事实上,自从现代组织诞生以来,很多理论家提出,分权的、参与的和民主的控制方式应该是限制性的科层制的替代方式。这就是继科层控制之后的第四种控制——协和控制,或称为文化控制。这种控制不是管理者对被管理者发号施令或者强制实施,而是让被管理者讨论和决定通过什么手段才能更好地达成企业的目标,逐渐形成某种共识,形成一种有利于组织的价值观。这种价值观需要员工遵循,逐渐地演变成规范的制度,也就形成了独特的企业文化,它优于以往任何一种管理控制方式,并对企业的竞争力产生了重大影响。^③

① 吴昀国:《知识经济时代的传媒企业文化初探》,《生产力研究》2009年第10期,第162页。

② 张志学、张建君、梁钧平:《企业制度和企业文化的功效:组织控制的观点》,《经济科学》2006年第2期,第122页。

③ 岳玲:《基于协和控制的团队绩效管理》,《福建论坛》2009年第8期,第60—61页。

企业文化是企业在成功适应外部环境和整合内部资源过程中形成的共享的基本假定。这套假定是被企业证明行之有效的,可以传达给新成员,影响他们如何认识、思考和解决问题。在环境迅速变化的年代,企业文化往往比制度更具有适应性,其特别的凝聚功能、导向功能和辐射功能,可以有效提升企业的竞争力。^①

(二)组织文化的构成与作用

关于组织文化,Denison 的 OCQ(Organizational Culture Questionnaire)是西方文献中被经常提及且引用最为广泛的企业文化维度,而在华人世界里具有代表意义的研究有郑伯坝的 VOCS(Values in Organizational Culture Scale)和忻榕等人关于中国国有企业组织文化维度的发现。

纵观国内外对企业文化构成的不同观点,企业文化主要由四个要素组成:(1)表层的物质文化,是由企业员工创造的产品和各种物质设施所构成的器物文化,主要表现为企业的产品和服务、生产技术、产品标识等。(2)浅层的行为文化,主要指企业在生产经营、管理创新、学习娱乐、人际交往中的活动文化。(3)中层的制度文化,指的是企业通过一系列规章制度和管理制度,使企业在界定使命、确定发展目标的条件下,利用环境中的各种机会,合理地调整企业结构和配置企业资源,保证企业经营管理的正常进行。(4)深层的精神文化,这是企业文化的核心层,指企业在生产经营活动中形成的独具本企业创新特征的意识形态和文化观念。它包括企业创新精神、创新价值观、企业创新目标和创新行为准则等,是企业文化的中心内容和灵魂。^②

企业文化的四个要素是由表层到深层的有序结构。物质文化最为具体实在,居于表层,构成了企业文化的硬件外壳;行为文化是一种浅层的文化,构成了企业文化的软件外壳;制度文化是观念形态的转化,成为文化硬软外壳的支撑;而精神文化则是观念形态和文化心理,是企业文化的核心。^③

徐尚昆得出了中国企业文化概念范畴的十二个维度:贡献/投入、团队精神、员工导向、领导、核心价值、沟通协调、顾客导向、组织学习、创新变革、战略/目标、诚信、社会责任,前六者属于内部整合,后六者属于外部适应。不同国家之间的组织文化既有相同之处,也存在差异。其中,团队导向、顾客导向、创新、协调与沟通四个维度的组织文化在不同的文化背景和制度安

① 岳玲:《基于协和控制的团队绩效管理》,《福建论坛》2009年第8期,第60—61页。

② 芮明杰:《管理学教程》,首都经济贸易大学出版社2004年版,第358页。

③ 芮明杰:《管理学教程》,首都经济贸易大学出版社2004年版,第358页。

排下具有很强的普遍性。另外,西方组织文化模型中出现的组织学习、目标、战略导向、能力发展以及核心价值观在华人研究中有不同程度的体现,这也表明这几个文化维度具有一定的普遍性。在西方普遍出现的授权、同意(一致性)以及远景这三个维度在华人研究中没有得到有效体现;而徐尚昆的研究得出的社会责任、诚信、贡献和领导四个维度在西方文献中不曾出现,却在郑伯坝及忻榕等人关于华人企业文化的研究中得到明显体现(社会责任在郑伯坝和忻榕等人的研究中均有体现,诚信在郑伯坝的研究中出现,贡献和领导在忻榕等人的研究中出现),上述结果进一步表明了中西方组织文化存在显著的差异。值得注意的是,那些在中西方共有的维度(即中西方都有的文化维度),也存在一些中国独有的特征。^①

一般认为,企业文化是一柄双刃剑,有着良好效用,也有消极阻力,需要辩证对待。对企业文化的正功能研究,主要有以下几种:(1)导向作用。可以对企业的发展方向、价值观念和行为文化等起引导作用,包括目标凝聚和价值凝聚,前者通过企业的目标向员工和社会公众表明企业的意义,使企业成为全体员工的方向;后者通过共同价值观的塑造,使其成为员工的精神支柱。(2)激励作用。指企业通过一定的刺激,使员工产生一种情绪高昂、奋发向上的精神面貌。具体包括关心激励、信任激励和物质激励。(3)辐射作用。即将企业良好的精神风貌辐射到社会,实现社会对企业文化的良好认知。(4)规范和约束作用。通过制度文化和精神文化的规范作用,使员工按照既定的观念和规范行事,形成一种约定俗成的“道德自觉”。^②

另一方面,文化的相对稳固性也是对组织的一种束缚,尤其当某种文化已经不再适应环境而必须加以调整的时候。强势文化对组织的效能也存在着潜在的负面作用。苏勇将其归纳为三个方面。首先是对变革的阻碍。在一个拥有强势文化的组织中,人们很可能被某种思维方式所主导,很难接受变革,因而缺乏变革的视角和变革的氛围。一旦内部发动变革,原先的管理人员很可能作为组织的代言人出来阻挠变革的进行。其次是多样化的障碍。对于跨国公司、中外合资企业而言,由于种族、民族等因素的差异,新老成员的观念差异很大。这时候,强势文化就会对员工施加较大的压力,员工的适应行为可能会导致多样化的丧失。第三是兼并和收购的障碍。在组织

① 徐尚昆:《中国企业文化概念范畴的本土构建》,《管理评论》2012年第6期,第130—131页。

② 定雄武:《企业文化》,北京理工大学出版社2006年版,第8页。

间的兼并和收购中,应当更多地考虑文化方面的兼容性,如果两个组织的文化无法成功地整合,将导致组织发生大量的冲突、矛盾甚至对抗。^①

二、传媒集团企业文化研究

(一)传媒集团企业文化的内涵

关于传媒企业的文化,各专家学者的阐述不一。以广播电视媒介为例,胡正荣认为其企业文化就是广播电视媒介组织在实现其目标的过程中形成和建立起来的,由组织内部全体成员共同认可和遵守的价值观念、道德标准、组织哲学、行为规范、经营理念、管理方式、规章制度的总和,以人的全面发展为最终目标,核心是组织的价值观。^②邵培仁则认为媒介文化是由许多要素构成的集合体,媒介文化对战略管理所起的作用也是这些要素共同构建的,这些要素主要是共同价值观、行为规范、媒介伦理和形象性活动。^③有学者用18个字总结出光线传媒的企业文化,即新锐、速度、效率、活力、沟通、服务、简化、忠诚、团结,其中新锐、速度和效率是光线最为强调的。^④刘年辉从传媒企业自身特性的多样性出发,认为其企业文化还可区分为新闻文化和经营文化。两者的差异主要体现在中层的行为层和深层的精神层,并更集中地体现于新闻理念和经营理念的差异上。在最本源的意义上,新闻理念的内核应该是一种使命感,而经营理念的内核是一种诚信精神。^⑤吴培明则将传媒企业文化的个性特征归纳为强调公众融入性、文化艺术性、技术前沿性三者最紧密的结合。所谓公众融入性,是指媒体战略必须以受众(公众)的需求作为出发点和归宿,具体表现在媒体要研究受众的精神文化需求和消费媒体产品的心理,要创造需求引导需求,要强化与受众各种形式的互动,密切联系受众。这其实也是“以人为本”理念的切实体现。比如,新闻媒体都强调新闻报道的“快”,为“抢”新闻不遗余力,就是为满足受众及时获取新鲜信息的需求;而争做独家报道,则是为满足受众信息消费多样化的

① 文崇坚、帅锦平:《传媒转型时期管理文化软实力构建》,《上海管理科学》2012年第1期,第109页。

② 胡正荣:《媒介管理研究——广播电视管理创新体系》,北京广播学院出版社2000年版,第150页。

③ 邵培仁、陈兵:《媒介战略管理》,复旦大学出版社2003年版,第285页。

④ 赵曙光等:《中国著名媒体经典案例剖析》,新华出版社2002年版,第114页。

⑤ 刘年辉:《组织资本:媒体核心竞争力的平台与内核》,《新闻界》2006年第6期,第18—20页。