

DANGDAI CHUANMEI JINGYING GUANLI

● 新闻传播学丛书

当代 传媒经营管理

(第二版)

钱晓文◎著

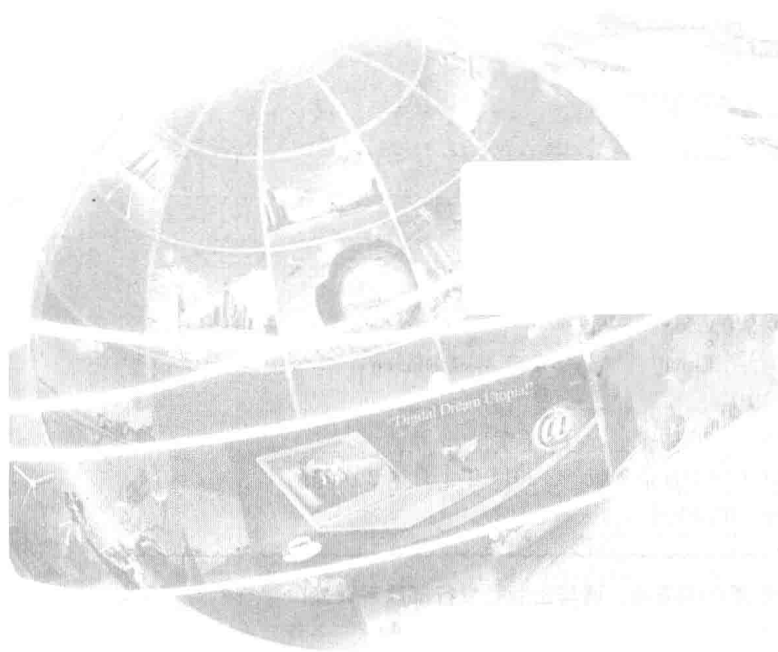
中山大学出版社

● 新闻传播学丛书

当代 传媒经营管理

(第二版)

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. —2 版. —广州: 中山大学出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 306 - 04737 - 3

(新闻传播学丛书)

I. ①当… II. ①钱… III. ①传播媒介—经营管理 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269737 号

出 版 人: 徐 劲

策划编辑: 邹岚萍

责任编辑: 邹岚萍

封面设计: 曾 斌

责任校对: 赵 婷

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, 84111997, 84110779

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: zdcbs@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 印张 413 千字

版次印次: 2008 年 3 月第 1 版 2014 年 1 月第 2 版 2014 年 1 月第 2 次印刷

印 数: 4001 - 7000 册 定 价: 40.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 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，上海建桥学院新闻传播学院传播系教授、新闻传播研究所所长、传播学学科带头人，长期从事新闻传播学的教学与科研工作，研究领域涉及网络传播、媒介管理、新闻史等，已在学术期刊上公开发表相关研究论文 30 多篇，出版学术专著 1 部，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，主持省市级项目 3 个，在学术界有一定的影响。

内 容 简 介

目前我国的媒介管理研究大多着眼于宏观层面和中观层面,《当代传媒经营管理》选择媒体的微观层面,从核心竞争力的视角探讨媒介管理的方方面面,构建研究框架,深入研究传媒基于核心竞争力的经营战略、健全的商业模式、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、财务管理及资本运作、“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,其中包括许多研究甚少的新问题与新趋势,并对传媒经营管理中的利与弊作了辩证的分析,具有较高的理论价值、实践价值和学术研究价值。

本书不仅适合传媒专业人士、大专院校师生使用,也适合其他对传媒有兴趣的读者与研究者阅读,对读者传媒素养的提高将大有帮助。

第二版序言

媒介经营管理涉及的理论与知识可能是许多学科所不能相提并论的，单就纵向来说，就交叉涉及政治经济学、管理学、数学、心理学、传播学、社会学及财会、金融等知识，可谓“水深”。尽管现在我的书架上摆了十数部相关专著和教材，但要自己动手写一部却没有那么自信。10年前有人请我为研究生开媒介管理课程，我当即拒绝了。我过去不只一次说过，没当过媒体人，没学过经济学，没学过高等数学，最好不要触碰传媒经营管理。现在摆在我面前的是钱晓文教授的《当代传媒经营管理》，他希望我为他的第二版作序，我无法拒绝，就只好补课。

认识钱晓文教授几年来，他的勤奋精神和积极态度令我感动。看了他的大作后，更使我看到他“勤奋中显露的智慧，谦虚中蕴涵的才气”。这本书凡14章，把他对当代传媒经营管理的理解置于全球化管理、数字化未来和提高核心竞争力这样一个国际语境下去展开，涉及媒介经营管理、组织、营销、资本运营、人力资源配置、全球化发展等，他把对这些问题的研究和分析用一根主线贯串起来，逻辑地融为一个整体，然后把媒介经营管理归于一个基本的立足点：提高传媒的核心竞争力。可以说，这本书是当代传媒经营管理的小百科——几乎把涉及的所有主要问题都清晰地表达出来了。

晓文虽是教授，却是年轻的学者，正值黄金年代的初始，研究道路还很长，我们一定能看到他不断地奉献新成果。遵晓文教授嘱，写了以上文字，是为序。

教授、博士生导师

戴元光

2013年5月于佘山脚下

第一版序

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 年年底,中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:中国广告业营业额继 2003 年首次突破 1000 亿元大关后,2004 年达到 1238.61 亿元人民币。

而据《2006 年中国广播电视年鉴》统计的中国电台、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%。

我国是一个大众传媒业大国,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引起重视并提上议事日程；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计划之中。只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才提到议事日程并列入计划，才把传媒经营管理列为必修的专业课程，也才有了几本相关的教科书。

传媒管理学是一门交叉学科，属于一级学科“新闻学与传播学”、二级学科“新闻学”之下的三级学科，它所涉及的学科有经济学、管理学、市场营销学、新闻学、传播学等；又是一门应用学科，是一门理论性和实践性较强的学科，它既借鉴了管理学、市场学和新闻学、传播学等学科的相关理论，又立足市场经济条件下我国的新闻实践，分析和探讨当前媒介经营管理的特点、规律及其发展趋势；同时还是一门新兴的学科，它是在20世纪90年代市场经济的条件下，随着信息产业观念被引入传媒业而兴起的。所以，这门学科在中国才刚刚起步。

正是在这样的形势与学科背景下，上海建桥学院副教授、复旦大学新闻传播学博士钱晓文，综合运用管理学、市场学和新闻学、传播学等学科的相关理论，又认真总结我国市场经济条件下的新闻实践，经过10余年的潜心调查研究，在繁忙的教学工作之余，坚持不懈地从事媒介经营管理方面的科研，并笔耕不辍，撰写了力作《当代传媒经营管理》。

本书着重探讨现代传媒经营管理的基本原理与实践，从新的视角探讨了传媒管理的基本概念、传媒的经营战略、传媒市场营销、传媒的组织结构、传媒的广告经营、传媒的财务管理、传媒的资本运营、传媒的人力资源管理、传媒与核心竞争力、传媒的品牌管理、传媒的监管体制、传媒的数字化战略、传媒的全球化管理、传媒管理与社会责任感等内容，并以辩证的观点研究传媒管理中的利弊问题。同时，本书跟踪传媒发展的最新动态，借鉴国内外传媒管理研究的最新成果，并针对当前传媒经营管理中的问题提出分析与对策，既有一般理论的辩证探讨，又有具体个案的深入分析，力图将传媒经营管理的一般规律与传媒实践结合起来，旨在为管理层、业界和学界提供一些有益的参考。

因此，《当代传媒经营管理》是一本既具有理论的学术的价值，为新闻传播学的学科建设作出贡献，为传媒业加强企业化管理献计献策；同时也为新时期的传媒管理人员与新闻传播院系的师生加强传媒素养、掌握正确的传媒管理理论与技能、全面提高传媒从业者专业素质提供了理论紧密联系实践的好教材。

以马克思主义为指导，注重理论性、学术性、前瞻性与实用性，是我们编写“新闻传播学丛书”的原则与要求。执笔的同仁们都把编写学术丛书的过程当作从事科研、研讨学问、总结实践经验、在学科领域开拓创新的过程。

《当代传媒经营管理》完成初稿之时，正值党的“十七大”胜利召开之日。胡锦涛

主席在党的“十七大”报告中，专门讲了“推动文化创新，增强文化发展活力”、“优先发展教育，建设人力资源强国”等问题，也为新闻传播学的教育改革与发展指明了方向。

我们要加强学习与科研，坚持开拓创新，为中国特色的新闻传播学学科建设添砖加瓦，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

于2007年12月

第二版前言

东方风来满眼春。党的“十八大”报告强调文化强国战略，发展文化产业是实施文化强国战略的重要推动力，传媒产业作为文化产业的核心，迎来了前所未有的重要契机和发展机遇。文化体制改革风起云涌，传媒业的发展一日千里，呈现出一派欣欣向荣的景象。2013年3月22日，新组建的国家新闻出版广电总局正式挂牌，标志着文化体制改革迈出了重要的一大步。媒体转企改制步伐进一步加快，除了党报等公益性媒体保留事业编制外，经营性媒体“事转企”，彻底告别“事业单位、企业化管理”的过渡状态。人民网等相继成功上市融资，备受市场追捧，成为社会各界关注和热议的焦点。以互联网为基础的传播技术和工具日新月异，越来越多的受众和广告商从报刊、电视等转向网络、手机等移动终端，媒介融合趋势不断深化，特别是大数据时代的到来，对传媒的形态、媒介生态以及传媒业的发展等都产生了深刻而深远的影响。随着文化体制改革的深入以及互联网发展等的推动，我国传媒正处于关键的转型期，传统的粗放式经营管理方式面临着挑战与转型，亟须创新驱动。随着媒体竞争从产品竞争进入经营管理的竞争，媒体创新从产品创新进入经营管理创新的新阶段，“小打小闹”式的改革已不能满足媒体发展与市场需求。

《当代传媒经营管理》首次出版以来，市场反应良好，有热心的读者在给予本书好评的同时，也提出了一些宝贵的意见和建议，出版社希望能够推出第二版，以满足读者和市场需求，对此，笔者深表诚挚的感谢，衷心感谢读者和中山大学出版社特别是编审、本书责任编辑邹岚萍老师的关心、支持与帮助。近年来，我国传媒业发生了巨大变化，本书对当代传媒经营管理的探索与研究需要与时俱进。笔者在高校从事传媒经营管理课程教学与研究之余，根据传媒业发展的新变化，吸纳相关研究的最新成果，尤其是笔者对媒体创新的研究成果以及读者的反馈意见等，对本书第一版的内容一直在认真修改与完善，以求精益求精。具体来说，本书第二版主要做了以下的增补与修订：

第一章传媒经营管理导论，增加了从信息学的角度对新闻及新闻产品（传媒产品）的认识与理解等内容。第二章传媒的经营战略，补充了对战略管理理论等的介绍，并增加了“传媒领导与决策”一节，因为领导与决策属于传媒经营战略的范畴。新增第三章传媒的商业模式，因为随着经营性媒体“事转企”，媒体企业以盈利为目的，当前我国媒体面临的盈利压力越来越大，商业模式对传媒企业的生存与发展至关重要。第四章

传媒的组织结构，对传媒组织结构发展的最新状况进行了补充和丰富，并对相关内容与结构进行了微调。第五章传媒市场营销管理，补充了美国市场营销专家科特勒关于营销的界定等重要内容，并对原有的“传媒产品的营销”部分重复交叉内容进行了删减和压缩。第六章传媒的广告经营，关于传媒广告经营补充了广告代理制等重要内容。第七章传媒的财务管理，合并了传媒的资本运营相关内容，并对传媒财务管理概念、传媒财务管理的内容、传媒的财务关系等进行了修订。第八章传媒的人力资源管理、第九章传媒的品牌管理、第十章传媒的数字化战略，对媒介融合发展、纽约时报公司数字化转型的最新状况等进行了补充与修订。第十一章传媒的全球化运营、第十二章传媒的监管体制、第十三章传媒与核心竞争力、第十四章传媒管理与社会责任中的相关内容都有不同程度的更新与提高。

“人间四月芳菲尽，山寺桃花始盛开。” 理论研究与实践发展之间存在着相对的滞后性，传媒经济还在迅速发展变化之中，加上笔者水平所限，本书对传媒经营管理的研究不可避免地存在着差距与不足，需要不断地深入研究与探索。如有不妥之处，欢迎读者和方家继续对本书给予批评与指正！

钱晓文

2013 年 5 月 10 日于上海浦东

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、从信息的角度看新闻	(1)
二、传媒是传播信息的渠道和载体	(2)
三、新闻产品(传媒产品)是商品吗	(4)
第二节 传媒进入经营管理时代	(7)
一、管理的概念与职能	(7)
二、传媒的经营管理	(8)
三、传媒企业化管理	(9)
四、传媒经营管理的学科性质	(10)
学习思考题	(11)
第二章 传媒的经营战略	(12)
第一节 传媒战略及其功能	(12)
一、战略是什么	(12)
二、战略管理的含义	(13)
三、传媒经营战略及其意义	(14)
第二节 传媒战略的类型	(15)
一、按传媒的不同成长期分类	(15)
二、按传媒经营对象的差异分类	(16)
第三节 传媒战略的制定	(17)
一、传媒战略环境分析	(17)
二、确定传媒的长远战略目标	(25)
三、可行性论证	(25)
四、拍板决策	(25)
第四节 传媒战略之执行与控制	(25)
一、传媒经营战略实施	(25)

二、传媒经营战略控制	(26)
第五节 传媒领导与决策	(29)
一、传媒领导与领导者	(29)
二、传媒领导的科学决策	(31)
案例分析：维亚康姆独特的经营战略	(31)
学习思考题	(33)
第三章 传媒的商业模式	(34)
第一节 传媒商业模式概述	(34)
一、传媒商业模式的含义	(34)
二、媒体商业模式的主要特征	(35)
三、媒体商业模式的设计过程	(36)
第二节 传媒商业模式的主要形式	(37)
一、客户主导模式	(38)
二、产品主导模式	(39)
三、渠道主导模式	(40)
四、价值链一体化整合模式	(41)
五、多元化发展模式	(42)
第三节 传媒商业模式的创新	(43)
案例分析：《销售与市场》商业模式的设计	(46)
学习思考题	(50)
第四章 传媒的组织结构	(51)
第一节 传媒组织结构设计及其原则	(51)
一、传媒组织结构	(51)
二、传媒组织结构设计	(54)
三、传媒组织结构设计的原则	(54)
第二节 传媒组织结构的主要形式	(57)
一、职能型结构	(57)
二、事业部型结构	(58)
三、矩阵式结构	(58)
四、控股公司型结构	(60)
五、混合式结构	(61)
六、网络化结构	(61)



第三节 传媒的集团化管理	(62)
一、传媒的产业化发展	(63)
二、传媒的集团化管理	(65)
三、我国传媒集团化的现状与特点	(67)
四、对传媒集团化的再认识	(68)
第四节 传媒组织结构的变革趋势	(69)
一、传媒组织结构变革的必然性与必要性	(69)
二、优化传媒组织结构, 提高竞争力	(70)
案例分析: 美国报业集团的组织形式和内部管理	(72)
学习思考题	(74)
 第五章 传媒市场营销管理	(75)
第一节 传媒市场营销管理概述	(75)
一、传媒市场	(75)
二、市场营销理念及其演变	(77)
三、传媒市场营销的含义及其特点	(79)
四、传媒市场营销管理的任务及过程	(81)
第二节 传媒的消费者行为分析	(83)
一、消费者的需求和动机	(85)
二、广告商需求分析	(85)
第三节 传媒的目标市场经营	(86)
一、市场细分	(86)
二、目标市场选择	(88)
三、市场定位	(89)
第四节 传媒的市场营销组合	(93)
一、产品及服务策略	(93)
二、价格策略	(95)
三、分销渠道策略	(96)
四、促销策略	(96)
第五节 传媒产品的生产	(97)
一、报纸的运作方式	(98)
二、广播的运作方式	(99)
三、电视节目制作的基本流程	(101)

案例分析:《今日美国》的营销策略	(102)
学习思考题	(105)
第六章 传媒的广告经营	(107)
第一节 传媒与广告	(107)
一、什么是广告	(107)
二、传媒广告的功能与作用	(108)
三、广告对传媒的负面影响	(109)
四、传媒作为广告媒体的责任	(111)
第二节 传媒广告经营概述	(112)
一、什么是传媒的广告经营	(112)
二、传媒广告的经营方式	(115)
三、传媒的广告营销策略	(117)
第三节 我国传媒的广告经营	(120)
一、我国传媒广告经营现状	(120)
二、我国传媒广告经营中的问题	(121)
三、传媒治理广告问题的对策	(121)
案例分析:中央电视台的广告营销	(123)
学习思考题	(126)
第七章 传媒的财务管理	(127)
第一节 传媒财务管理概述	(127)
一、传媒财务管理的内涵及作用	(127)
二、传媒财务管理的目标	(130)
三、传媒财务管理的相关概念	(130)
四、传媒财务管理制度的改革	(133)
第二节 传媒财务预算	(134)
一、财务预算的作用和要求	(134)
二、财务预算的步骤和方法	(134)
第三节 传媒财务控制	(136)
一、建立传媒财务控制制度	(136)
二、成本控制	(136)
三、盈亏临界点分析	(137)



第四节 传媒财务分析	(137)
一、分析的步骤	(137)
二、会计报表分析	(137)
三、传媒财务分析指标	(139)
第五节 传媒资本运营概述	(141)
一、传媒资本运营的内涵	(141)
二、资本运营对传媒的作用	(142)
三、传媒资本运营的基本模式	(144)
案例分析：新闻集团的财务管理	(148)
学习思考题	(151)
 第八章 传媒的人力资源管理	(152)
第一节 传媒人力资源管理及其原则	(152)
一、传媒人力资源的内涵及作用	(152)
二、传媒人力资源管理的基本原则	(153)
第二节 传媒人力资源管理的运作机制	(155)
一、传媒人力资源的选用机制	(155)
二、传媒人力资源的培训	(156)
三、传媒人力资源的激励机制	(157)
四、传媒企业的业绩考核	(158)
第三节 传媒人力资源管理模式创新	(159)
一、我国传媒业的“人才悖论”	(160)
二、传媒须建立科学合理的人力资源管理模式	(161)
案例分析：新加坡报业控股的人力资源管理制度	(164)
学习思考题	(166)
 第九章 传媒的品牌管理	(167)
第一节 传媒品牌管理的原理	(167)
一、传媒品牌的内涵及特征	(167)
二、品牌经营对传媒发展的重要性	(170)
三、品牌管理的相关概念	(172)
四、我国传媒进入塑造品牌时代	(176)
第二节 传媒品牌管理的实践	(178)
一、传媒实施品牌管理战略	(178)

二、传媒品牌与质量管理	(183)
三、传媒品牌与公共关系	(184)
案例分析：湖南卫视打造全国性娱乐品牌	(186)
学习思考题	(189)
第十章 传媒的数字化战略	(190)
第一节 传媒数字化战略概述	(190)
一、传媒数字化与内容产业	(190)
二、传媒数字化的必要性与可行性	(192)
第二节 国际传媒业多媒体整合趋势	(195)
一、什么是“多媒体整合”	(195)
二、多媒体经营打造传媒集团	(196)
三、传媒内容与通道的数字化整合	(197)
四、多媒体整合引发的争议	(198)
第三节 传媒数字化的现状与走向	(199)
一、发展现状概述	(199)
二、面临的主要问题	(201)
三、传统媒体如何构筑数字化战略	(203)
案例分析：纽约时报公司的数字化转型	(206)
学习思考题	(210)
第十一章 传媒的全球化管理	(211)
第一节 传媒全球化概述	(211)
一、传媒全球化的含义	(211)
二、传媒全球化形成的必然性	(214)
三、传媒全球化的影响	(215)
第二节 全球化整合，本土化经营	(218)
一、传媒的本土化策略	(218)
二、传媒全球化与本土化的结合	(220)
第三节 我国传媒国际竞争战略	(222)
一、全球化对我国传媒业的影响	(222)
二、我国传媒国际竞争面临的形势	(225)
三、我国传媒国际竞争存在的问题	(228)
四、我国传媒国际竞争的主要途径	(229)