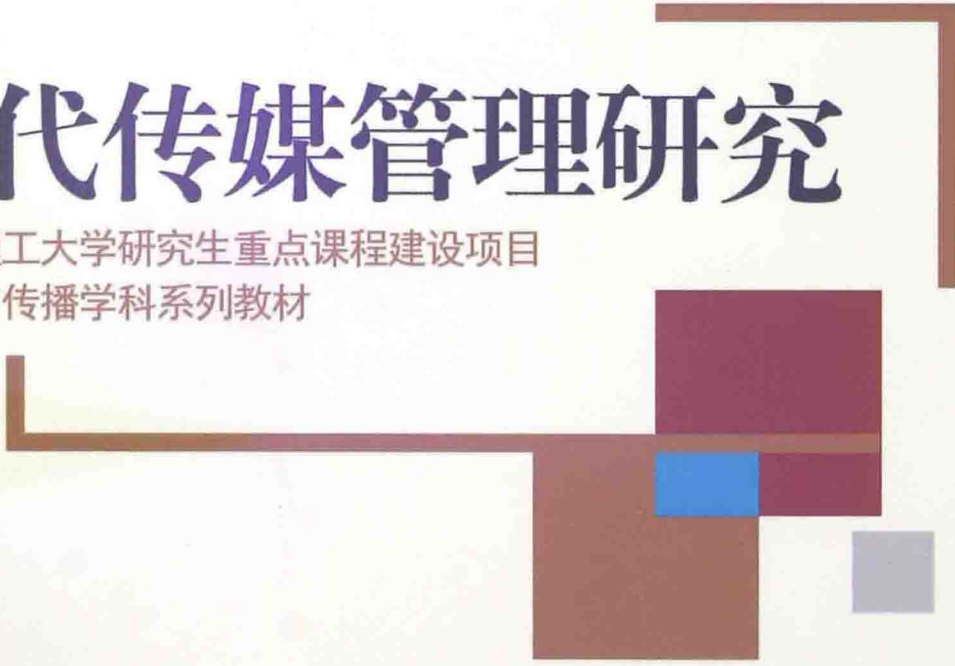




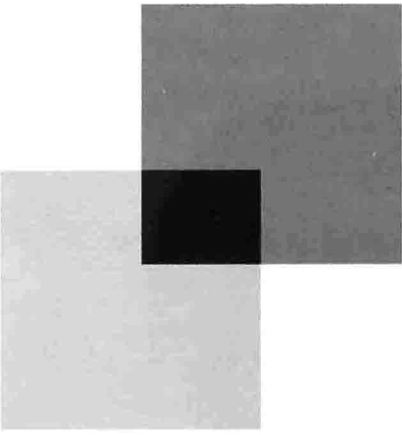
朱剑飞◎著

当代传媒管理研究

华南理工大学研究生重点课程建设项目
新闻与传播学科系列教材



中国社会科学出版社



朱剑飞◎著



当代传媒管理研究

华南理工大学研究生重点课程建设项目

新闻与传播学科系列教材

“985工程”三期建设经费资助项目

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代传媒管理研究 / 朱剑飞著. —北京: 中国社会科学出版社, 2013. 12
ISBN 978 - 7 - 5161 - 3514 - 3

I. ①当… II. ①朱… III. ①传媒媒介—管理—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 258107 号

出 版 人 赵剑英
策划编辑 李炳青
责任编辑 吴丽平
责任校对 周 昊
责任印制 张汉林

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名:中国社科网 010 - 64070619
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京市大兴区新魏印刷厂
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2013 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 19
插 页 2
字 数 332 千字
定 价 56.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社联系调换
电话:010 - 64009791
版权所有 侵权必究

目 录

绪 论	(1)
一 从科学管理到管理科学	(2)
二 从事业管理到产业管理	(3)
三 从一般产业到特殊产业	(4)
四 从媒介融合到集成管理	(5)

战略篇

第一章 传媒战略管理	(11)
概述	(11)
第一节 传媒的战略转型：市场经济及其产业化	(13)
一 社会转型：从计划经济到市场经济	(14)
二 入世影响——入世对传媒的重大意义	(18)
第二节 传媒的战略决策：历史使命与目标整合	(21)
一 传媒的历史使命	(23)
二 传媒的目标整合	(29)
第三节 传媒的战略选择：影响因素与分析框架	(33)
一 传媒的战略类型	(33)
二 战略选择的影响因素	(38)
三 战略选择的分析框架——SWOT 分析法	(47)
第四节 传媒的战略实施：发展阶段与操作原则	(50)
一 应时而变：战略规划、战略行动和评估控制	(50)
二 顺势而为：把握战略实施的天时、地利与人和	(51)
第五节 传媒的发展模式：道路特色与实践效应	(53)

2 当代传媒管理研究

- 一 传媒发展模式 (54)
- 二 道路特色 (57)

体制篇

第二章 传媒组织管理 (63)

概述 (63)

第一节 传媒的组织设计：结构框架及其扁平化 (64)

- 一 传媒结构模式 (70)
- 二 矩阵式与扁平化 (74)

第二节 传媒的领导体制：职权配置与权限划分 (78)

- 一 传媒领导体制的职权配置 (78)
- 二 传媒领导体制的权限划分 (82)
- 三 传媒业界的领军人物 (84)

第三节 传媒的人力资源：合理配置与人才为本 (85)

- 一 媒介人力资源管理背景概述 (85)
- 二 媒介人力资源管理现状 (88)
- 三 媒介人力资源管理的改革 (91)

第四节 传媒集团化道路：组织形式与实践得失 (93)

- 一 传媒集团的组织形式 (94)
- 二 传媒集团的实践得失 (98)

第五节 传媒的产事分离——分类管理与整体转制 (100)

- 一 传媒的分类管理 (101)
- 二 传媒的整体转制 (103)

法治篇

第三章 传媒规制管理 (113)

概述 (113)

第一节 传媒法制与法治 (115)

- 一 法制与法治 (115)

二	政策与法规	(117)
第二节	传媒失范与缺位	(120)
一	传媒失范	(121)
二	传媒缺位	(126)
第三节	传媒他律与自律	(131)
一	传媒他律	(132)
二	传媒自律	(133)
三	在市场经济条件下媒体如何加强他律与自律	(135)
第四节	传媒管制与服务	(136)
一	行为管制及其弊端	(139)
二	树立服务型管理理念	(140)
三	传媒管制与传媒服务的区别	(142)
第五节	中外法规异同点	(143)
一	中外媒体法规管理的比较	(143)
二	如何看待社会中介组织的有效引入	(147)
三	中国政府为何要提“善待媒体、善用媒体、善管媒体”	(148)

舆论篇

第四章	传媒舆论管理	(153)
概述		(153)
第一节	舆论监督与政治文明	(154)
一	舆论监督的法理探究	(156)
二	新闻执政与新闻自由	(158)
第二节	正向舆论与负向舆论	(162)
一	正向舆论	(163)
二	负向舆论	(164)
第三节	调控体系与媒体操作	(167)
一	舆论调控的运行机制	(169)
二	舆论调控的相应规律	(170)
三	舆论调控的实施状态	(171)

4 当代传媒管理研究

四	媒体操作的基本要点	(172)
第四节	调控空间的互动关系	(176)
一	调控空间的互动关系	(177)
二	媒体与广告客户关系	(182)
第五节	媒介安全与艺术引导	(185)
一	宣传制度的保证与话语权体系改善	(188)
二	舆论引导的有效方法与艺术着眼点	(191)

产业篇

第五章	传媒流程管理	(197)
概述		(197)
第一节	产业链及其协同效应	(198)
一	生产要素及产业价值链	(198)
二	协同效应及其表现形式	(205)
三	媒介生产的协同创新管理	(209)
第二节	生产特点及流程再造	(213)
一	传媒生产流程特点	(214)
二	生产流程的再造	(215)
第三节	控制管理到目标管理	(222)
一	传媒控制管理的方式和缺陷	(223)
二	传媒管理新趋向：目标管理	(228)
第四节	渠道为王到产品为王	(230)
一	“渠道霸权”时代的终结	(231)
二	市场经济的“产品为王”	(232)
第五节	竞争力取决于执行力	(235)
一	夯实制度管理是执行力建设的重点	(235)
二	人文环境优化是执行力建设的保障	(238)

经营篇

第六章 传媒经营管理	(243)
概述	(243)
第一节 市场主体与产权改革	(244)
一 具有特殊性市场主体的培育	(244)
二 堪称“重中之重”的产权改革	(248)
第二节 资本运作与成本核算	(252)
一 投资主体严控的传媒资本	(253)
二 作为创意产业的传媒成本核算	(256)
第三节 产品营销与广告经营	(263)
一 传媒产品的营销	(264)
二 传媒广告的经营	(268)
第四节 多元发展与品牌效应	(273)
一 传媒的多元发展	(274)
二 传媒的品牌效应	(277)
第五节 市场失灵与绩效评估	(282)
一 传媒市场失灵因素探析	(282)
二 传媒绩效评估系统重构	(289)
后 记	(297)

绪 论

《当代传媒管理研究》是为高校新闻与传播专业一级学科研究生开设的必修课程，亦是建立在传播学、管理学、经济学、广告营销学、组织行为学和意识形态学等学科基础上的新兴交叉应用学科的研究所得，知识结构丰富，社会接触面广泛。当中将传媒产业解读为文化创意产业、宣传经营型产业，推崇包括市场运营在内的大管理概念。

在这里，即在传媒产业经济的领域内，传统意义上的经营与管理的对应关系应是种属的关系，或曰经营也是管理，统归于大管理的范畴。

经济学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出：“管理就是决策”，强调由此带来的效率与效果。

有“现代经营管理之父”之称的法国实业家亨利·法约尔提出：管理是通过计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

即使传统学科上经营与管理常有内外之别一说，但针对传媒产业的经济活动，基于外部市场环境与内部资源配置的优化，经营与管理均为一体。且由于规范的传媒管理是针对整个传媒组织的，因而重心在经济领域的传媒经营业务，是传媒组织在采编活动之外，与组织外部进行接触、以获取经济效益为目的行为，也是组织作业活动的有机部分，当然也应纳入“管理”的范畴之中，其合并称谓即英文中的“management”一词，意即处理、监督或控制的行为、方式或实践。

对传媒管理的理解，学界常归之于三个层面的内容：

一是宏观层面。即党和国家对传媒的管理，内容在规定体制、制定政策和确立舆论导向等方面，管理要求是“求稳与管好”；

二是中观层面。即党政行业部门的行政管理，内容在监督指导、制定规划与质量评估、安全检查等方面，涉及部门各有分类与分工。

2 当代传媒管理研究

三是微观层面。即传媒组织内部的管理，内容包括组织结构、生产制作、广告销售及人力资源与组织的战略发展等，突出效率与效果。

基于此，本学科结合中国特有国情，尊重传媒一线的现状，强调中国传媒在敏感而又重大的社会转型期，同样必须坚持社会主义市场经济改革方向；在管理上，尊重特殊性，把握规律性，富于创造性，懂得顺势而为，应时而变，因而在书中厘清脉络，列出次第，分属六章。其中，特别注重产业化的传媒战略管理、扁平化的传媒组织管理、法治化的传媒规制管理、导向性的传媒舆论管理、产业链的传媒流程管理、市场化的传媒经营管理。同时，强调吸纳传媒一线的改革实践与实地调研成果，重点分析传媒发展中的有典型意义的案例；嵌入理论界思想解放的智慧结晶与个人在学独立思考的不倦追求，培养敏锐的思想触角与富于建设性的理性思维；当中最要把握的是传媒产业的特殊性，防止当前高校专业教科书中常将传媒产业简单归之于一般经济领域角色的庸俗化倾向。

学科目的与课程要求 当今时代，中国选择了市场经济，曾强调意识形态特殊论的主流媒体推进产业化也经历了风风雨雨，最终不以人的意志为转移。因此，本学科重视传媒产业中经济规律的普遍性与意识形态特殊性的有机结合，倡导懂宣传亦要懂经营、懂管理，要求科学掌握媒介经营与管理的客观规律，同时严格坚守宣传领域的党性原则，通过产学研相结合，在学习型的产业氛围中，培养出具有战略眼光的媒介管理精英，造就一批批思想观念前瞻，舆论导向正确，媒介传播技巧纯熟，市场运营手段丰富，专业知识背景广博并兼具卓越管理能力的复合型人才。

预备知识或素质要求 应预备有传媒产业经济发展、行业政策法规管理与新闻媒介党性原则的基础知识。传媒管理要达到“尊重特殊性，把握规律性，富于创造性”的境界，其应有的四大认识起点是：

一 从科学管理到管理科学

科学管理——见诸于美国工程师泰勒在 20 世纪初提出的，以“经济人”为假定前提并看重定量分析的《科学管理原理》，自称为“计件工资制”。当中强调对劳动对象的定量分解，但却无法对创意工种与行业做出精确的界定；同时有“经济人”而不是“社会人”的假定前提，让物质奖励的激励作用不足以兑现从而弱化了业者参与的积极性。

管理科学——传媒系统是一个非常需要“创意”、非常依靠人的自觉性和能动性的文化创意产业，“创新”是这一产业的灵魂，而且业界竞争的核心是作为个体人的创造能力的竞争。纵观视听媒介，一大景观则是：即使端坐茶坊或品着咖啡，这里也是智慧角力进行“渡桥”的大好战场。因此从根本上激发并提高传媒业界劳动主体的自主性和创造性，是传媒管理者的根本任务。把握科学发展观的真谛，即重视传媒业界管理的科学性，尊重传媒行业作为最为重要的文化创意产业分支的发展规律，重视历史尺度和价值尺度的整合：坚持“实事求是”，立足“以人为本”，实现在纵向上的合客观规律性与横向上的合目的性的统一。管理的核心理念，就是要从过度控制人、束缚人最终走向理解人、尊重人并开发人与解放人的统一。落实在员工绩效评估的标准上，至少要结合岗位特点选择适宜的考核方式，当中尤忌一刀切的标准化，要敢于打破工作定量制，不重过程重结果；要给予从业一线人员一定的自由度、灵活机动性，讲究弹性动态管理。因此，从管理学的进化角度看，重视人本精神的目标管理和尊重产业价值链整体的系统理论，做到创意制胜，将是媒介管理的优先选择。

文化创意产业——一种“源自个人创意、技巧及才华，通过挖掘和开发智力资源以创造财富和得到知识产权认可”的产业形态。需要的是知识型的高素质、专业化、多技能的员工，所从事的主要工作不再是简单重复的体力劳动，其工作环境需要的是一种分散化、精英化、自主性强、流动性大的氛围，以往讲究按部就班、物质刺激的客观量化的绩效评估体系显然不适合于它。

二 从事业管理到产业管理

事业管理——非营利性的行政主导体系（管办合一，体现公益性与依赖性），对象是市场失灵区域：要求以组织方式配置资源，强调的是效率背景下对公平的追求；社会如果没有真正的事业及其管理，产业运行体系将使社会资源集中于财富阶层。其典型管理模式是，“由国家花钱办台，只生不死，优劣全包，不讲经营，不计成本”。

产业管理——公司化实体法人治理结构（管办分离，体现营利性与主体性）：对象是市场争胜区域：要求利用市场机制配置资源，强调的是公平的市场竞争环境下对效率的追求；要拥有市场主体性，产权改革是突破口。其企业化的通常管理模式是，“独立核算，自负盈亏，照章纳税，财政不给补

贴”。

产事分营——这是近些年来国家意识形态主管部门为深化文化体制改革而设计的一种将新闻媒介呈现为一体两制的衍变思路。应该说，它是积极借鉴了国际业界编营分开的原则和传统，有利于媒体采编人员全心全意投身于新闻一线的工作，也有利于防范商业因素对健康的采编机制的侵蚀，但它忽略了这一国际惯例分营的总前提是媒介的产业属性。由于强调媒介的事业属性而人为中断产业链，将上游的新闻宣传和内容生产制作环节定性为事业，将下游的广告经营、流通销售及投资环节定性为企业，因而“产事分营”在两种体制与两种机制的掣肘下很难有实际的操作可能性，从而给当下所有传媒改革的试点单位带来了极大的困惑。

三 从一般产业到特殊产业

一般产业——均是在市场条件下自谋生存、讲投入产出，重利润目标的商业运作个体的集合体（成行就市）；源于系统内个体的市场行为（或转轨商业运营体制）成为主流。

特殊产业——作为生产精神产品的行业，除上述产业特征需面向市场之外，还因为充当舆论引导的工具，因而必须自觉接受执政党意识形态的宣传管理并为国家严格控股（中国传媒改革的“四不变”原则是：党管意识形态不变、党管宣传不变、党管干部不变，党管舆论导向不变），重社会效益的综合最大化；同时还有如下特性：其市场行为与社会价值取向很易发生矛盾，且社会倡导的文化生产不一定得到市场行为的青睐，因此包括在西方，其传媒产业的管理系统都是有特殊性的规制的。只是特殊性不等同于将之与市场化绝缘的特殊论。

传媒三重属性（区别于以往的媒介二重属性）——“传媒业就是尊重意识形态的特殊产业”。改革开放三十余年以来，中国传媒经历或正在经历从“行政事业型”向“宣传经营型”再向“特殊产业型”这痛苦甚至是脱胎换骨的转型，当中少不了曲折反复、左右摇摆的“翻烧饼”与“瞎折腾”。以往传媒领域中一再坚持传媒日趋淡化的事业属性或一再忽略传媒与生俱来的社会属性的偏执与谬论，或强或弱影响了中国主流媒体的正常发育。国家大政方针确立号称第一传媒的广电传媒是“第三产业”和“文化综合性产业”的背后，既是传媒生存格局突显受众即市场的多元性变化、传媒体制机制发生

了适应市场经济的结构性变化、传媒科技领域出现了网络化、数字化的革命性变化这三大变化的逻辑结果——企业化运作与市场化改造，同时也是传媒自身三重本质属性的合理回归——政治、社会、经济三大元素缺一不可。即从党和政府“喉舌”的政治属性（舆论控制）、大众传播的社会属性（社会公器）、产业组织的经济属性（自主经营）这三个方面去逐步完善对主流媒体的概念的科学界定，了解当中三者是互相催生、互相依存、互相制约的关系，从而也确立了传媒从业者既是传播者又是经营者，同时也是建设者这多重角色的身份定位。当中，性质决定职能，职能决定目标。

四 从媒介融合到集成管理

媒介融合——其本意是指各种媒介呈现出多功能一体化的趋势，这种关于媒介融合的想法更多地集中于将电视、报刊等传统媒介融合在一起。这是对传统媒介体制与管理的挑战，尤其是跨区域等媒介组织合作。当中媒介的采编管理，不再是一报一台各行其是，而是多种媒介信息生产流程的重组和整合。由此催生信息资源的共享模式、渠道的集成开发，组织内外的集成管理。

集成管理——这是新兴的一种效率和效果并重的管理模式，作用在于整体寻优、系统创新与功效倍增。它要求通过科学而巧妙的创造性思维，从新的角度和层面来对待各种资源要素，拓展管理的视野和疆域，提高各项管理要素的交融度，以利于优化管理对象的和谐有序性，增强企业的集成效应。它突出了一体化的整合思想，管理对象的重点由传统的人、财、物等资源转变为以科学技术、信息、人才等为主的智力资源，提高企业的知识含量，激发知识的潜在效力成为集成管理的主要任务。

中国传媒现状警示 市场机制的培育与建立比媒介融合更重要

媒介融合作为当下行业生存的因应与趋时手段，其要义不在于不同媒体削足适履，而要长短互补。更为重要的是，传媒业作为中国文化产业中最重要的重要组成部分，自然担当着推进中国文化产业发展的重大使命。然而如果没有传媒组织行为的融合、没有媒体行政管制的突破，没有三网融合这一必须借助的媒介融合的终端出口，一切皆言时尚早。当下敦促主流媒体勇于革新，大胆革新，不断革新，尽早实现与市场、社会、资本接轨远比在大多

论坛上奢谈什么全媒体的媒介融合，来得更为急迫也是更为切中时弊。

市场经济，是一个令中国人百感交集的名词。因为中国的市场经济之路，不是阳光普照的坦途。在今天，虽然传媒业的发展很大程度上表现为不断寻求市场资源合理配置，然而一直以来，壁垒森严的“金科玉律”，未对行业内的实体做大做强发挥期许的“保护伞”功效，“温室”内的广电传媒业，反倒生出其网络发展规模狭小的无奈与数字化平移举步维艰的窘态，对于传媒集团上市凤毛麟角的境景更是有苦难言。相比之下，电信网的三大运营商在过去几年里利用比传媒业更加市场化的机制和资本市场募集来的大量资金为自己的领跑起航做好了前期准备，根据《2011 年中国传媒发展报告》，移动媒体产业收入中仅移动增值服务一项所得（通话费不包含在内，为 1853 亿元），远远超过传统的广播电视广告经营额的总和 612.9 亿元。

中国传媒业长期疏于市场化运作，向来自欺欺人地割裂宣传与经营的内在逻辑关系，缺乏真正的市场主体地位，不具“参赛”的合法资格，最终成为传媒融合的“硬伤”。因为，媒介融合并不是简单地通过行政命令将不同形态的媒介融合在一起，实现规模和体量的增加，而是按照市场经济规律，以资本为纽带，以市场化的运营法则打造立体的宣传、策划、经营平台，实现各媒体之间的优势互补，进而通过市场扩张形成一个多媒体的产业集群。任何胜任的传媒企业，其运作前提都是产权明晰，自主经营，自负盈亏。移步国外，以市场为主导的传媒产业融合生态，让中国传媒产业鞭长莫及。触及时弊，当下体制机制突破更急切——即市场机制的培育与建立远比媒介融合来得更迫切、更重要。媒介融合说来容易做起来难，即它必须建立在互联网的终端上，但有行业壁垒，区域阻隔、媒介隔阂，更有政策壁垒、体制壁垒，而且成功经验甚少；对从业人员的要求大幅提高。传媒发展过程中的“断裂声”时时让人坐立不安，传媒要痛定思痛、痛定思改。面对中国传媒的种种误区和滞后现状，没有新的思想解放和新一轮的改革大潮的到来，一切都是奢谈。

管理就是决策。首先需要的，是“做正确的事”而非“正确地做事”。方向远比细节重要。

本书作为高校新闻专业学科研究生教程且以论辩面目出现，用意并非建构大而全体例，而是有意在避免老生常谈，避免面面俱到，忌讳了无新意，堆积文字垃圾。由于传媒发展正处在历史重大转折点，未来之路，既需要进一步思想解放的点拨，更需要新一届党中央高屋建瓴的顶层设计，同时也要

接受传媒一线的实践检验。因此，学者涉足传媒管理，关键点在于为求索者厘清脉络，了解常识，设置前沿研究课题。如阅后倘若有所启发，笔者则感足矣。即使是有争议，要商榷，也是一件十分有意义的事情，因为它们能促使学科进一步地提升与完善，真理需要越辩越明。

谨以此言为绪论。

战略篇
