

M

Mass Media Management

传媒经营丛书

战略传媒：分析框架与经典案例

Zhanlue Chuanmei: Fenxi Kuangjia Yu Jingdian Anli

章平 著

復旦大學
出版社

Mass Media Management

传媒经营丛书

战略传媒：分析框架与经典案例

Zhanlue Chuanmei: Fenxi Kuangjia Yu Jingdian Anli

章平著

復旦大學
出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略传媒:分析框架与经典案例/章平著. —上海:复旦大学出版社,2004.6

(传媒经营丛书)

ISBN 7-309-04014-7

I. 战… II. 章… III. 传播媒介-经济管理 IV. G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第041100号

战略传媒——分析框架与经典案例
章平著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路579号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 章永宏

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海复旦四维印刷有限公司
开本 787×960 1/16
印张 23.5 插页 1
字数 336千
版次 2004年6月第一版第一次印刷
印数 1—4 100

书号 ISBN 7-309-04014-7/G·531

定价 30.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

序

中国传媒业的经营最缺什么？依我看，最缺的是传媒战略思考、战略管理、战略经营。

从 20 世纪 90 年代初始，中国传媒真正进行市场运作。十余年时间，传媒业收入增长了三十多倍，是国民经济中增长最快的行业之一。在取得骄人成绩的同时，冷静地思考现状：我们几家媒体可以称得上在国内外享有知名度的大品牌？我们几家媒体在受众心目中享有公信力？我们几档栏目能够长盛不衰、常出常新？不能说没有，但实在是太少太少。品牌、公信力、长盛不衰的栏目构成了一个国家、一个区域、一个媒体核心竞争力的基础。十余年来，中国传媒业经历了风风雨雨，有许多出彩之处，有不少闪光点。但打造核心竞争力却不是一朝一夕、一举一动之功，需要有坚持不懈的努力，始终如一的追求。这就需要有战略思考，有战略管理。

中国传媒业从 1996 年开始了传媒业的集团化。中国传媒业的集团化和西方国家的不同之处在于，它们不是以资本为纽带、通过市场运作自然构成的，而是依赖行政力量来组建的。这大大增加了集团内部资源整合的紧迫性。传媒集团依靠行政力量做大了，但必须依靠市场运作来做强。集团内部，无论是各种资源的整合还是在市场运作中逐渐做强，都需要有战略思考、战略管理，才能上下同心、左右协力、拧成一股绳。目前，中国大多数的传媒集团还像一盘散沙，各吹各的调，各做各的事，原因很多，但战略管理的缺失，无疑是通病。

战略管理怎么做？章平的新书《战略传媒：分析框架和经典案例》提供了一个极好的范本。《战略传媒》一书的长处是引进了国外传媒管理的先进

理念，又能结合中国实际，方方面面都考虑得很周详。这本书既有一定的理论深度，又具有相当的可操作性，许多案例把战略管理的思想诠释得很透彻，值得一读。

李良荣

2004年3月31日

前 言

在过去的十多年里,中国新闻传播教育学界以及传媒实践者们看待媒体运营的方式正发生着巨大变化,这些变化是新的传媒管理政策、信息及数字技术,以及中国媒体市场增长所导致的日益激烈的竞争环境的结果。在此背景下,市场定位、跨媒体经营、拓宽融资渠道、构筑核心竞争力等已成为传媒业界耳熟能详的词汇。然而,上述方式不过是帮助媒体单位实现目标的手段,对媒体单位为何得以生存和发展的根本问题却未做出解答。

经典管理学理论告诉我们,企业运营活动由两大类型构成:战术性经营与战略性经营。战术性经营主要关注企业短期的、局部的运行效率,战略性经营则主要关注企业长期的、整体的发展方向以及如何实现既定方向^①。过去,战术经营上的革新就可以为传媒机构带来竞争优势,例如通过明确市场定位、变革发行渠道等方式,一份报纸则可在竞争中脱颖而出。采取战术性经营的做法,如学习、模仿甚至照搬同行先进经验,加快产品更新速度(如报纸频频改版、电视及电台节目不断调整等)等,只会导致媒体经营方式的趋同,从而使竞争更加白热化。而今,战术上的变革显然已远远不够。

我国传媒产业的发展已经进入了规模化发展的“快车道”,以网络崛起为代表的传播科技的飞速发展和我国加入 WTO 后所面临的市场格局的国际化竞争,无疑从内外两个方面“加速度”地推动着我国传媒产业的发展和变化。因此,对于现阶段媒体单位的操作来说,解决战略问题(即解决“在哪做”、“做什么”、“怎样做”的问题)远比解决战术问题(即单一埋头于“如何做”的问题)要重要得多。

因为战术问题的解决仅仅有助于局部操作的精细化,而战略问题的解

^① 项保华:《战略管理——艺术与实务》,华夏出版社 2001 年版。

决则意味着能否敏感地、有效地抓住现实格局的变化所带来的重大发展机遇,以及能否未雨绸缪地规避这一变化所可能带来的重大风险。战略管理之所以重要,是因为它要解决影响一个传媒组织未来发展的最关键、最根本的问题。当一家媒体在战略制定上出现了严重失误时,它为此要承担破产的后果。相反,如果一家媒体制定并实施了合适的战略,那么它将从中受益匪浅。正所谓“预则立,不预则废”,这也是本书之所以命名为“战略传媒”的现实动因。

用战略管理框架研究我国媒体组织运营的意义具体体现在:

- 战略管理涉及传媒组织的各个领域。不仅界定传媒组织的业务范围和发展方向,同时也决定着应该怎么去实现目标。
- 战略管理指导传媒组织更好地适应外部环境的变化。
- 战略管理是形成媒体竞争优势的关键。在充满激烈竞争的、迅速变动的环境中,如何实现可持续性发展是我国每家媒体组织面临的急迫问题。优秀的战略管理应该能够产生比现存和潜在竞争对手更多的可持续竞争优势。

问题的关键在于媒体运营者和管理者能否从战略角度考虑经营问题,这正是本书的主旨所在:尽力开发传媒经营者以及潜在的经营者的战略思维能力。因此,读者将发现贯穿于本书一个始终不变的主题:如何帮助媒体组织更高效地在传媒行业内竞争?

本书的核心内容包括:

- 什么是传媒战略管理?
- 如何进行战略分析?
- 什么样的战略决策才是富有竞争力的?
- 如何把战略决策付诸实施和执行?

为了实现本书的主旨,我们主要讲述有关传媒战略管理的实务知识,试图在理论阐述与实践应用两者之间进行恰当的平衡与结合。因为我们认为,好的理论可以有效地指导实践,而没有正确理论指导的盲目实践是非常危险的;另一方面,不和实践相结合并运用于实践的理论则是无用的。

本书的体例安排充分贯彻了这一意图。首先,本书采取了“应用导向型”的分析方法;其次采取了案例分析与理论阐述相结合的研究方法。

“应用导向型”分析框架受我国战略管理学者项保华先生“问题导向型”研究方式^①的启发。这就是,对传媒战略管理实践中可能碰到的主要问题进行分类,把针对同一问题的不同解答归成一类,从而使其具有简单易懂、拿来即用的特点。全书分为三部分,共十章。各篇章的基本内容与关系如图1所示^②。

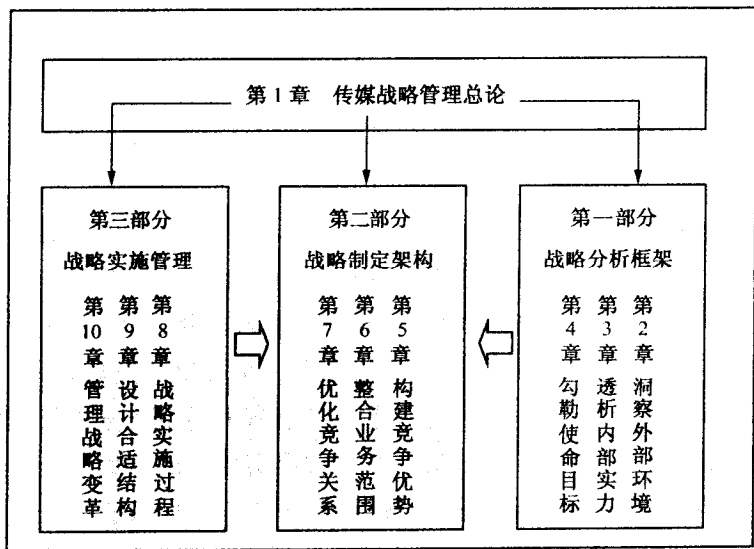


图1 传媒战略管理内容分布

第1章讨论了传媒战略管理的一些基本问题,包括对大众传媒产业特性以及中国大众传媒独具特性的探讨、对传媒战略管理涵义的探讨以及传媒战略管理的核心内容和分析方法等,这些内容为全书的展开提供了基本框架。第一部分探讨的是如何进行战略分析,分三章从外部环境(第2章)、内部资源(第3章)、使命愿景(第4章)三个方面展开剖析。它为下一步的

①② 项保华:《战略管理——艺术与实务》,华夏出版社2001年版。

传媒战略制定和战略实施提供了现实依据。第二部分阐述的是传媒战略制定架构,本部分力图解决“什么样的战略才是有竞争力的”这一现实问题,提出传媒组织在进行战略决策时应同时兼顾以下三个维度:有助于传媒组织创建竞争优势(第5章)、有助于传媒组织整合业务范围(第6章)、有助于改善传媒组织的竞争关系(第7章)。第三部分共3章对战略执行所涉及的战略实施、组织结构以及战略变革三个方面作深入讨论,从而为战略方案的贯彻落实提供理论思路与操作建议。

为了帮助读者更好地理解书中所阐述的理论内容,我们又借鉴了案例教学法的一些精髓思想。在每一章节的理论阐述之前,我们都为读者提供了与这节内容紧密相关的典型案例,选择的案例以及对这一案例的分析都紧紧围绕即将阐述的理论思想,而在具体的理论阐述中也非常注重和前文的案例分析相结合,力图把理论讲解与案例分析有效地融合起来。

事实上,通过具体的案例分析,不仅能使没有实践经验的读者可以应用所学的理论 and 概念,而且也容易使他们形成自己独特的认识和观点,帮助他们进一步理解我国传媒战略问题和传媒战略管理的深层含义,从而提升他们的战略思考能力。采用这种分析方法还有一个突出的好处是,对那些已经从事媒体经营的实践者而言,他们还可以把书中的案例分析与他们的运营实践情况结合起来进行考虑,从而可以获得实战性的帮助。全书共收集了38个经典案例,从不同角度进行分析,综合了全球传媒业以及我国媒体业最新的发展变化情况。案例来源大多是作者本人对各类公开出版资料的归纳和总结,这些资料基本都源于新闻报道中的真实事件,也有少量来自于作者本人的亲身调研。正是因为具有这一突出特点,我们把本书的副标题命名为“分析框架与经典案例”。

本书旨在为以下三种类型的读者提供参考:第一,正为经营问题所困扰的传媒业内人士;第二,已有成功经验,但又有志于壮大事业领域的传媒业内人士;第三,对传媒经营领域感兴趣的在读大学生以及研究生。更简单地说,本书是为媒体经营管理人员以及未来的传媒经营管理人员而写的。因此,虽然使用了最新的理论和研究成果,但从整体而言,本书不是一本纯粹

的学术著作,我们更注重把一些经典的、较为成熟的、为管理学界普遍接受的理论体系和分析框架介绍给大家,同时又紧密结合中国传媒业的特性,力图把理论性与实战性有机融合在一起。读者可能会发现,本书使用频率最高的是“传媒组织”一词,而并未像有的教科书那样采取“媒介企业”这样的说法。其原因在于,企业(或公司)的终极目标是追求“利润最大化”,但对我国大部分媒体单位而言,他们追求的不仅仅是利润,而是经济效益与社会效益的并举。因此我们使用了一个更为中性的词语——“组织”来替代“企业”。

另外需要提醒读者注意的是,尽管在信息时代传播学意义上的受众概念已经发生了巨大变化,但出于与传媒业界的通行说法保持一致,并且让读者也更方便理解的考虑,本书采用了受众一词,它的含义和营销学意义上的“消费者”是等同的,在本书中,受众即指代的是“信息产品消费者”。需要说明的还有本书的研究对象。我们关注的是大众传媒的战略管理方式——大众传媒——指的是以传播新闻信息为主的大众传播媒介,包括报纸、电视、电台、杂志以及互联网站等五类媒体。为阐述上的简洁和方便起见,本书中一律使用“传媒”,用以指代“大众传媒”。

最后要说明的是,本书是国家“十五规划”“211工程”重点学科建设项目《媒体发展与社会进步》子项目《中国传媒集团基本态势与发展战略》中的一个组成部分,这一子项目由复旦大学新闻学院黄芝晓教授、张骏德教授共同领衔。

目 录

前言	1
第1章 传媒战略管理总论	1
导论	1
1.1 中国传媒产业特性	5
1.2 什么是战略	15
1.3 传媒战略管理的含义	20
1.4 传媒战略管理核心内容	22
1.5 传媒战略管理的分析方法	27

第一部分 战略分析框架

第2章 洞察外部环境	33
导论	33
2.1 外部环境分析	37
2.2 传媒产业“五力”模型	46
2.3 竞争者分析	61
2.4 受众洞察和市场细分	71
第3章 透析内部实力	81
导论	81
3.1 资源分析——基于附加值的观点	87
3.2 人力资源分析	95

3.3 财务资源分析	104
3.4 核心能力分析	115

第4章 勾勒使命目标 121

导论	121
----------	-----

4.1 明确使命构想	126
4.2 塑造传媒组织目标	132
4.3 组织领导与组织目标	145

第二部分 战略制定架构

第5章 构建竞争优势 151

导论	151
----------	-----

5.1 构筑竞争优势	156
5.2 基于成本领先的竞争优势	163
5.3 基于差异化的竞争优势	176

第6章 整合业务范围 183

导论	183
----------	-----

6.1 业务整合路径	188
6.2 集约成长战略	196
6.3 一体化成长战略	202
6.4 多元化成长战略	211

第7章 优化竞争关系 217

导论	217
----------	-----

7.1 博弈论与竞合理论	220
7.2 竞合理论对传媒战略管理的现实意义	228

- 7.3 竞合之焦点：突破局部利益之争 237
- 7.4 战略联盟：提升传媒竞争能力 246

第三部分 战略实施管理

第8章 战略实施过程	255
导论	255
8.1 实施过程	258
8.2 战略计划	261
8.3 资源配置	265
8.4 战略控制	276
第9章 设计合适结构	285
导论	285
9.1 战略管理和组织设计	289
9.2 组织结构类型	296
9.3 优化工作流程	306
9.4 结构中的人员激励	317
第10章 管理战略变革	324
导论	324
10.1 了解战略变革	329
10.2 战略变革的一般程序	338
10.3 管理战略变革过程	345
结语：改善心智模式	353
参考文献	356
后记	359

案例目录

案例 1 中国广播电影电视集团的发展战略	2
专题实例 1-1 新闻集团：打造全球卫星帝国	11
专题实例 1-2 中国内地第一家：《惠州晚报》破产	18
专题实例 1-3 《羊城晚报》的自发性战略	24
案例 2 中美广播市场的低迷与复兴	34
专题实例 2-1 欧美政府主导传媒变革潮流	44
专题实例 2-2 北京报业：为生存和主导市场而战斗	56
专题实例 2-3 快速膨胀的全球电视市场	66
专题实例 2-4 美国报纸的重新定位	72
案例 3 广州日报报业集团集团的资源战略：问题与机会	82
专题实例 3-1 美国电视业展开人才争夺战	93
专题实例 3-2 TOM：低成本打造跨媒体平台	101
专题实例 3-3 《纽约时报》的核心能力战略	110
案例 4 BBC 的两难选择：在坚守使命与迎合观众中徘徊	122
专题实例 4-1 《体坛周报》的愿景目标	130
专题实例 4-2 默多克——果敢的、务实的领导风格	140
案例 5 《读者文摘》的持续竞争优势	152
专题实例 5-1 凤凰卫视：降低成本和增加价值	159
专题实例 5-2 重庆电视台：对节目成本控制的探索	169
专题实例 5-3 CNN：经受竞争考验	173
案例 6 传媒帝国：急剧扩张的双刃剑	184
专题实例 6-1 美国《国家地理杂志》的集约式成长	193
专题实例 6-2 《天津日报》：自建报亭加入分销竞争	199

专题实例 6-3 星岛报业的致命错误：无关多元战略·····	208
案例 7 “贴身肉搏”的昆明报业·····	218
专题实例 7-1 阳光报业公司黯然退出报刊发行市场·····	225
专题实例 7-2 广东广电重组的尴尬处境·····	234
专题实例 7-3 《民主记事报》与当地电视台的联盟·····	243
案例 8 时代华纳进入中国市场的战略历程·····	256
专题实例 8-1 南方日报报业集团的资源配置·····	262
专题实例 8-2 新加坡报业控股的成功之道·····	272
案例 9 《洛杉矶时报》的组织变革·····	286
专题实例 9-1 《时尚》杂志社的扁平化管理·····	294
专题实例 9-2 《北京青年报》的业务流程再造：采编分离·····	302
专题实例 9-3 备受争议的迪斯尼 CEO——迈克尔·艾斯纳·····	313
案例 10 电视湘军的战略变革·····	325
专题实例 10-1 《南方都市报》的经营之道：变革制胜·····	335
专题实例 10-2 路透集团：充满变数的战略转型·····	341

第 1 章

传媒战略管理总论

导 论

本章围绕传媒战略管理的一些基本问题展开讨论,从而为全书的展开奠定基础。与众多企业战略管理著作不同,本书关注的是中国大众传媒这个特定行业如何进行战略管理,需要把战略管理的经典理论与中国传媒产业进行结合。为此,本章首先以讨论大众传媒产业特征为逻辑起点,力图对大众传媒独一无二的产业特征——二次销售的盈利模式进行说明和阐释,对大众传媒业的核心产品——信息产品的四个特性进行分析,在此基础上进一步探讨在“事业单位、企业化管理”的管理方针下,中国大众传媒业的一些独具特性。

接下来我们讨论了经典战略理论对战略管理内涵的界定,结合中国大众传媒个性特征,从而给出传媒战略管理的定义,并在此基础上讨论了传媒战略管理的三个核心内容以及体现在这些核心内容背后所运用的两种分析方法——常规性方法以及自发性方法。

案例 1**中国广播电影电视集团的发展战略^①**

中国广播电影电视集团堪称我国规模最大、实力最强的传媒集团，集团主要由中央六大媒体合并而成。本案例研究了该集团的性质、成立背景、发展战略以及整合后所面临的难题。

2001年12月6日，中国广播电影电视集团正式挂牌宣告成立，集团的主要成员单位有：中央电视台、中央人民广播电台、中国国际广播电台、中国电影集团公司、中国广播电视传输网和中国广播电视互联网站等，业务范围涉及广播、电视、电影、传输网络、互联网站、报刊出版、影视艺术、节目制作销售、科技开发、广告经营、物业管理等多方面领域。成立时有员工两万多人，固定资产214亿元，年总收入110亿元。集团的战略目标是，用五年时间发展成为“国家主力、亚洲一流、世界前列”的巨型传媒集团。

集团的性质

国家广电总局局长、广电集团管理委员会主任徐光春对外宣布：“集团是以事业单位为主体的，比如中央电视台等三大台，结合电影集团公司、网络公司这些公司组成的，实行企业化运作，它是一个事业性质的集团。”

成立背景

从酝酿到正式成立，其间历经了两年之久，国内外日趋严峻的竞争形势终于催生了这个巨无霸的问世。

^① 参见万里江：《中央三大台合并广电打造中国传媒龙头》，载《21世纪经济报道》2001年12月10日。