



Media Operation and Management I



The Newspapering Industry Operation and Management

周鸿铎等 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

周鸿铎 主编

 **媒介经营与管理丛书**

Media Operation and Management I

上辑 

报业产业 经营与管理

The Newspapering Industry
Operation and Management



周鸿铎等 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

报业产业经营与管理/周鸿铎等著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-132-1

I. 报... II. 周... III. 报纸—产业经济学
IV. G216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 131892 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司 经销: 新华书店

责任编辑: 王光艳

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 全志云

787mm×960 mm/16

20 印张 317 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN7-80207-132-1/F·123

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



周鸿铎，中国传媒大学教授、博士生导师。1964年毕业于郑州大学政治系，先后在国家对外文化联络委员会、北京日报社工作，1982年调入北京广播学院。现任中国传媒大学传媒经济研究所所长、网络经济研究所所长。曾先后获北京市优秀教师称号、北京市社会科学先进工作者、中央三台奖教金，享受政府特殊津贴。

周鸿铎教授是我国研究传媒经济最早的学者之一，为适应信息社会的发展要求，他创建了《广播电视经济学》以及《传媒经济》等学科，同时组建了传媒经济研究所和广播电视经济研究室。主要著作有《广播电视经济学》、《中国广播电视经济管理概论》、《市场营销策略》、《中国实用广告知识手册》、《电视节目经营策略》、《广告策划》、《广告实务》、《传媒产业经营实务》、《信息资源开发利用策略》、《网络经济》、《网络媒体管理》、《网络传播与知识经济》、《媒介产业制度论——周鸿铎自选集》、《传媒经济丛书》（1~8卷）和《媒介经营与管理》（上、中、下辑，共12卷）以及其他相关著作五十余部。现在研究的主要课题是传媒经济运营管理体制和测评体系研究以及应用传播学体系研究。

科学是诚实的，只有诚实的人，遵循科学发展规律办事的人，才能攀登科学的顶峰。

——周鸿铎

媒介经营与管理丛书

主 编：

周鸿铎 中国传媒大学教授、博导，传媒经济研究所所长

编委会主任：

黄 勇 广电总局副总编辑、广播电视规划院院长

编委会委员：

丁俊杰 中国传媒大学新闻与传播学院院长，教授、博导

于佩玲 中国传媒大学教授，继续教育学院院长

马庆平 中国国际广播电台经营办主任

云 虹 华中科技大学副教授

王建新 山东省淄博市广电局副局长

李新民 贵州省电视台台长

李晓枫 重庆广播电视集团董事长

陈中原 中国教育报刊社高级记者

陆 地 清华大学新闻与传播学院教授

时统宇 中国社会科学院研究员

孟 健 上海复旦大学教授

麦莉娟 北京师范大学教授

林吕建 浙江省广播电视局局长

欧阳宏生 四川大学教授、博导

郑保卫 中国人民大学教授、博导

赵德全 中广学会学术部主任

夏陈安 浙江电视台科技与教育频道总监

詹金灿 福建电影制片厂副厂长

詹成大 浙江省传媒学院管理系主任

黎 斌 中央电视台发展部副主任

总 序

媒介经营与管理丛书共有三辑，每辑四卷，共十二卷，同传媒经济丛书（共八卷）是姊妹篇。传媒经济丛书多侧重于经营理念和宏观经营谋略策划方面的分析研究，对经营决策者有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介实体经营者的必读书。在市场经济条件下，作为媒介实体经营者来说，要能始终保持媒介产业公司在媒介市场上的核心竞争力，真正拥有独特的竞争优势，除了具有雄厚的经济实力外，还必须具有科学的知识结构体系，准确地理解国家关于媒介产业的宏观决策，并能根据宏观决策的要求，制定出能发挥本公司独特竞争优势的具体的媒介产业经营策略。媒介经营与管理丛书多侧重于经营与管理谋略的分析和研究，并提出了许多具有实践意义的媒介产业经营与管理的技巧、模式，对于媒介实体经营者具有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介产业的宏观决策者的必读书。要彻底改变我国媒介产业经营与管理的现状，不仅媒介实体经营者要懂得媒介经营与管理，媒介产业的宏观决策者也必须懂得媒介经营与管理。只有这样，才能既保证媒介产业宏观决策的正确，又能对媒介实体经营者进行科学的指导，进而促进我国媒介产业健康发展。

在我国，由于长期不认识媒介的经济属性和产业功能，过分地强调媒介的政治属性和喉舌功能，因此，对媒介产业系统的管理干部配备基本上都是行政管理干部；对媒介产业部门的管理基本上采用的是行政手段；对媒介产品的生产只讲投入不讲产出，没有产品成本意识；对媒介产品质量的要求，只对上级负责，很少对群众负责；对职工的培养多注重新闻宣传方面的知识，基本上没有经营与管理知识方面的训练；等等。总之，目前我国媒介产业系统既缺乏媒介经营与管理方面的知识，又缺乏人才。而我国市场经济的发展和信息社会的到来，又急需要媒介经营与管理的知识和人才。媒介经营与管理丛书就是为适应这种形势发展的要求和我国媒介产业发展的实际而撰写的。

媒介经营与管理丛书由于是在国内外媒介产业部门提供的经验的基础上,根据我国媒介产业的实际和发展趋势撰写而成的,具有前瞻性、实用性、可操作性。这套丛书共分三辑,其基本内容如下:

媒介经营与管理丛书上辑:

(一)《媒介经营与管理总论》 本书从一般经营与管理的基础知识出发,深入地分析了媒介经营与管理的核心理论和媒介经营与管理的操作技巧。主要内容有媒介经营与媒介管理的互动以及应采用的策略和媒介市场、媒介生产、媒介产品、媒介资本的经营与管理以及应建立的具有中国特色的媒介经营与管理体制。

(二)《报业产业经营与管理》 报业产业是媒介产业体系中的一种传统产业,它的历史最长,人们对于它的特点最了解。本书从中国的实际出发,针对报业产业的具体业务,详细分析了报业产业的定位策略、价格策略、资源开发策略以及现代报业产业的经营与管理机制。

(三)《广播电视经营与管理》 广播电视产业是电子媒介产业群中经营时间最长、经验最丰富、目前经营效益最好的产业群之一。本书根据我国广播电视的产业功能被认知和开发起步较晚的特点,并结合西方发达国家的较先进的经营与管理经验,从广播电视产业市场分析入手,以分析广播电视节目的经营与管理为核心,具体剖析了广播电视产品成本经营管理、品牌经营管理以及其他国家和地区的广播电视产业经营与管理的基本经验。

(四)《网络产业经营与管理》 网络产业是电子媒介产业群中的一种新兴产业,也是一种最有发展前途的媒介产业形式。由于网络产业的形式和发展是同网络技术的发展和同步的,所以本书在分析网络产业经营与管理时紧紧抓住网络技术及其经营与管理这一基本问题,以此为核心全面分析了网络产业经营与管理的理念与策略。在网络时代,由于网络已成为各类经营实体以及社会人个体之间的联结纽带,给网络经营与管理带来了许多前人未曾接触到的问题,因此,在本书中既分析了网络与传统媒介、商务、金融等相融合而形成的新的经营实体的经营与管理问题,又分析了实施对网络产业经营与管理必须树立的创新理念。创新是实现网络产业经营与管理的关键。

媒介经营与管理丛书中辑:

(一)《媒介组合策略》 媒介组合是一种综合性的媒介现象,是未来

媒介产业发展的一种趋势，特别是多媒体和互联网络的出现，加快了媒介组合化的步伐。由于媒介的组合运作，深刻地影响着人们接触媒介和运用媒介的基本方式。本书主要从媒介产业发展政策、媒介产业发展的总体趋势、媒介产业的新技术和媒介产业的实践操作等层面分析了媒介组合应采用的基本策略以及实现媒介组合的实践意义。

(二)《传媒集团运营机制》 传媒集团是媒介产业发展的总趋势，即是媒介产业发展规律的一种必然。我国虽然已组建了许多传媒集团，但真正规范化的传媒集团还尚未形成，因此，本书所分析的运营机制相对于我国传媒集团的现状具有超前性，同时对今后规范化的传媒集团运营有着重要的借鉴价值。

(三)《媒介财务管理》 财务和财务管理贯穿于媒介产业的各个领域，对于媒介产业的发展具有重要意义。本书从媒介产业财务管理的基础理论和技巧入手，系统地分析了媒介产业财务模式、财务计划、财务预算、财务决策、盈利目标以及媒介产业各领域的具体财务管理制度、资金筹措、资产（包括无形资产）管理、收益管理、财务风险等。同时还分析了如何合法避税以及报表分析的财务管理等。

(四)《媒介调查分析》 媒介产业要生存和发展，就必须准确地认知自己，就必须准确地了解受众和媒介市场。媒介调查提供了对这三个方面进行认知的实用工具。本书结合媒介实体的需要和实证调查研究的特点、程序，系统地分析了媒介调查的基础理论、常用方法和应用领域，具有很强的实用性和可操作性，特别是对媒介产业转制后的各类媒介经营实体的经营与管理具有重要的理论意义和实践意义。

媒介经营与管理丛书下辑：

(一)《广播电视经营管理模式》 广播电视产业在媒介产业群中具有重要的地位。广播电视经营管理模式对于我国确立科学的媒介经营管理模式产生着重要的作用。本书从目前我国广播电视产业经营管理现状入手，详细分析了广播电视产业宏观经营管理模式、产品经营管理模式、机构管理模式、投资战略模式以及新闻宣传管理模式、播出管理模式、行政管理模式等。由于广播电视产业是一种信息产业，它随着科学技术的发展和社会生产力的变化，其经营管理模式也必然出现相应的变化，充分表现出广播电视经营管理模式的动态性特点。

(二)《电视频道经营实务》 频道制是我国电视产业发展的一种方

向,也是我国电视媒介管理体制深化改革的一项重要举措。频道专业化是合理利用频道资源的有效措施。本书以典型案例为背景,以频道制和频道专业化为核心,全面分析了频道制的具体内容和运作方式;全面分析了频道专业化经营管理的技巧。本书所分析的内容对我国电视产业转制将会起到一定的借鉴作用。

(三)《国内外广播电视法规比较》 市场经济是法制经济。在我国,由于市场经济起步较晚和媒介产业进入市场的步伐迟缓,所以有关媒介产业经营与管理方面的法规很少,更没有形成具有中国特色的媒介产业法律体系。本书以广播电视法规为例,将中国现有的部分法规同欧美、日本、韩国和印度的广播电视法规进行比较,为建立具有中国特色的媒介产业法规提供了一定的可供借鉴的实例。

(四)《世界五大媒介集团经营之道》 为适应我国媒介产业发展的需要,本书选择介绍了时代华纳、迪尼斯、贝塔斯曼、威卡姆、默多克新闻集团等世界级的五大媒介产业集团的成功发展历程以及经营之道。主要分析了这五大媒介产业集团的现状以及它们在发展过程中所采用的经营策略,以供我国媒介产业经营实体借鉴。

总之,媒介经营与管理问题对于我国的媒介经营管理者来说,还是一个新问题,这套丛书的公开出版发行对于普及媒介经营与管理基础知识和提高我国媒介经营管理者的素质将会起到积极的作用,同时也解决了高校应用传播学专业以及其分支学科——传媒经济专业学生的用书问题。

对于媒介经营与管理问题,虽然早在20世纪80年代初我们就开始了调查研究,但是,由于宏观的社会环境和人们主流思想认识上的原因,真正有创造性的突破性进展还是近几年的事情。这种现实决定了媒介经营与管理理论在许多方面还不够成熟,同其相适应,在经营与管理策略上还具有有一定的探索性。这样,我们敬送给读者的这套丛书难免还存在着不尽完善的地方,敬请读者和专家不吝赐教,以便在今后的再版中修改。

周鸿铎

2004年12月18日于北京

前言

报业产业相对于电子媒介产业来说，它是一个“古老”的媒介产业；如果相对于信息产业来说，可以说是一个更“古老”的信息产业。但是，若从经营与管理的角度来分析，它又是一个“年轻”的媒介产业或信息产业。这就是说，报业作为一种产业进行经营与管理是在信息产业形成以后才提到议事日程上的，才受到人们的重视。在我国，报业产业经营与管理是与其他媒介产业经营与管理同时起步的，具体来说，都是从 1978 年党的十一届三中全会以后开始的。经过 20 多年的探索，我国的报业产业虽然已有一部分产品走向了市场，但是，从总体上来分析，还尚未全部走向市场，在许多方面或领域的经营活动或多或少地受到计划经济“惯性”的冲击或影响。如果从新中国成立以来的半个多世纪的报业发展史来分析报业产业所走过的路程，可以用图 1 来表示。

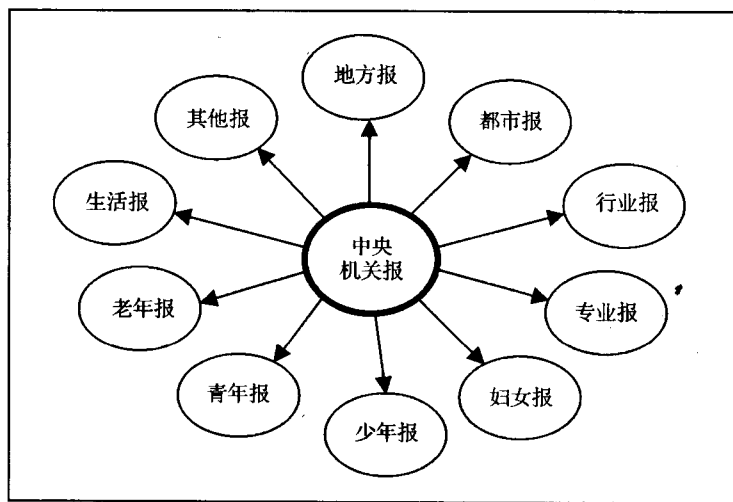


图 1 计划经济时代全国各类报业之间的关系

注：“实线箭头”是指中央机关报对全国各类报业的影响度。

在计划经济条件下，由于高度集中的计划经济作用的结果，全国各类报纸为了表明自己的“立场”，大量地转抄中央机关报刊登的内容，造成了人们所形容的“千报一面”的现象，掩盖了各类报纸的自有特点。也正因为这样，造成了报纸“生命周期”的大量缩短和报纸信息量的下降，影响了报纸作用的发挥。在这种情况下，为了保证报纸的发行量，只好运用行政手段，普遍采用“公款”订报的办法，人为地造成了报业的“繁荣”景象。

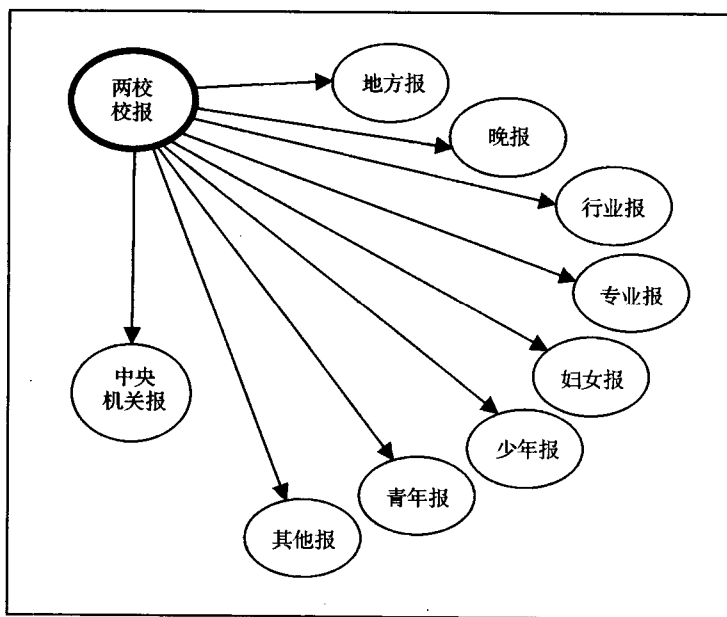


图2 “文革”期间全国各类报业之间的关系

注：(1)“两校校报”是指清华大学校报和北京大学校报。(2)“实线箭头”是指“两校校报”对全国各类报业的影响度。

在“文革”期间，一切都是倒立着的，图2所表示的全国报业之间的关系就清楚地说明了这一点。在“文革”期间，中央机关报已“降”到了一张“小报”的地位，它同全国各类报纸一样，都受控于“两校校报”。这是因为，“两校校报”是被当时的“文革领导小组”控制，实际上是被“四人帮”控制。在这种情况下，全国虽然有许多类型的报纸，其实质也

就是“两校校报”的一种“翻版”。所以，当时有人形容这种现象是：全国各地报纸抄“大报”（指中央机关报），大报抄“两校”。还有一种说法是：“大报”抄“小报”，“小报”抄“两校”。人们所说的“千报一面”的现象在“文革”期间已达到了最突出、最直接的表现。

在整个计划经济时代（包括“文革”期间），所有的各类报纸，任务就是出报，没有经营问题，所需经费由国家财政支付。至于管理也仅仅是报社内部的人事、财务、后勤以及印刷厂的管理。这种管理的任务是如何出报，不用考虑报纸的发行、纸张的供应、设备的更新……如果发行、纸张、设备以及有关出版报纸的基础设施等方面出了问题，一律按照行政程序解决，无需其他任何手段，不需要研究“市场”问题，也没有“市场”问题，因为“读者”群早已通过行政手段人为地设置好了。

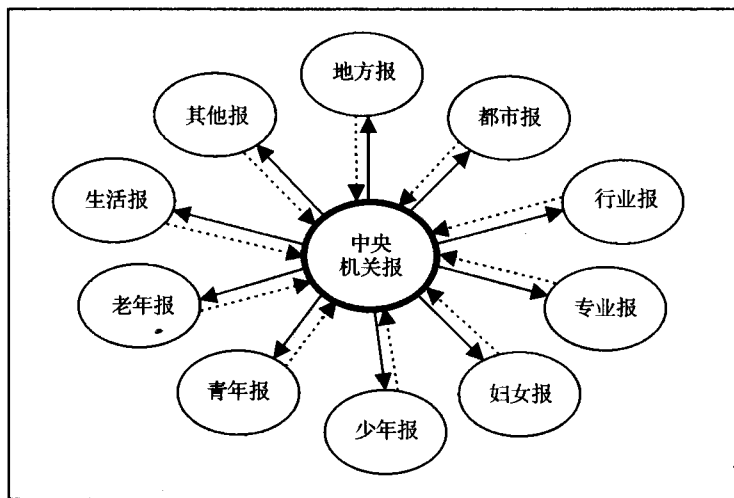


图3 社会主义市场经济初级阶段全国各类报业之间的关系

注：（1）“实线箭头”是指中央机关报在新闻宣传上对全国报业的影响度。（2）“虚线箭头”是全国各类报业对中央机关报的影响度。

1978年党的十一届三中全会以后，特别是1992年党的十四大确定我国经济体制改革的目标模式是市场经济以后，我国的报业产业发生了很大变化，不仅都市报（包括晚报）得到了长足发展，而且新创立了许多行业

性报纸、专业性报纸以及其他类型的报纸。最为突出的是报业开始了以广告经营为主的报业产业经营活动，报社开始有了自己的经营收入。一方面是市场经济体制的确立，另一方面是报业产业经营活动的开展，改变了计划经济条件下的报业割据，也改变了报业之间的关系。其中最为突出的变化是机关报以外的其他报业产业部门已拥有了经营的自主权，并且在许多方面对机关报也产生着一定的影响作用。有许多机关报，为了生存和发展，也办起了许多子报。对于这种现象，有人形象地说“老子”养“儿子”的时代已过渡到了“儿子”养“老子”的时代。“子报”地位的变化，各类报业实体地位的变化，特别是市场机制对报业产业调节机制的加强，初步改变了过去的“千报一面”的现象，各类报业的特点逐渐地显露出来。

不过，这个时期的报业产业虽然拥有相当多的自主权，也成立了一些事业性的报业集团，但是，目前我国的报业基本上还处在“小生产”阶段，尚未形成规模经营，市场机制的作用还受到许多来自行政方面的制约或影响。为改变这种状况，就必须深化报业产业管理体制的改革，建立符合我国市场经济要求的报业管理体制。

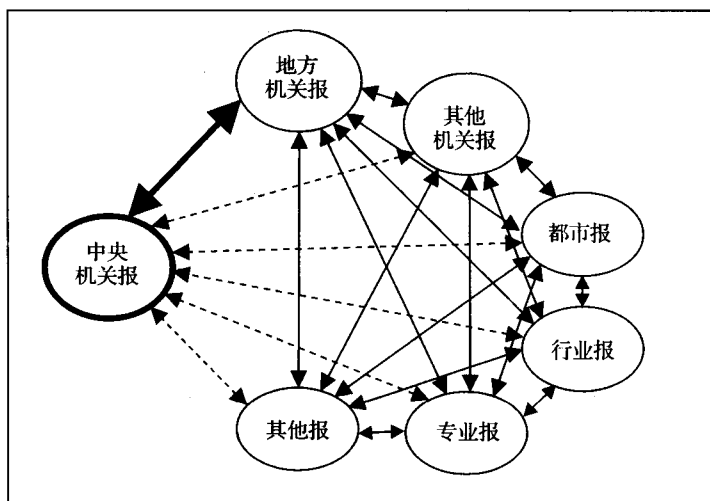


图4 实现转制后全国各类报业之间的关系

注：（1）“双箭头的粗实线”是指事业性机关报之间的相互关系。（2）“双箭头的细实线”是指产业型报业之间的相互关系。（3）“双箭头的虚线”是指事业性机关报与产业型报业之间影响度和商品交换关系。

2004年,党的十六大关于发展我国文化产业的基本精神已在媒介产业行业内部得到了认知上的实现,并制定出一些相关政策。如何把包括报业产业在内的所有媒介产业变成真正的现实,关键是实现媒介产业转制,在充分发挥国有媒介产业、媒介事业作用的同时,支持和扶植民营媒介产业的发展,使媒介产业化具有符合社会主义初级阶段所有制特点要求的制度保证和市场保证,否则,所谓媒介产业化只能是一种口号。

根据我国报业产业已走过的路程和将要走的路程,可以得出这样一个结论:我国报业产业所走的路程是一种由“集中型”到“分散型”再到“集中型”的倒螺旋的发展道路。第一个“集中型”是建立在高度集中的计划经济基础上的,依靠人治力量,采用行政手段所实现的集中,把报业产业活动限定在狭窄的新闻活动范围内;第二个“集中型”是建立在市场经济基础上的,依靠市场机制的力量,采用经济的、法律的和必要的行政手段所实现的集中,把报业产业活动范围不仅仅限制在报业产业内部,而且可以拓展到许多相关行业以及其他行业。报业产业的这种倒螺旋发展道路也是我国其他大众媒介产业发展的道路。目前,我国的报业产业正处在这两个“集中型”的中间阶段,即“分散型”阶段,也可以称之为报业产业的“过渡时期”,如图5所示。

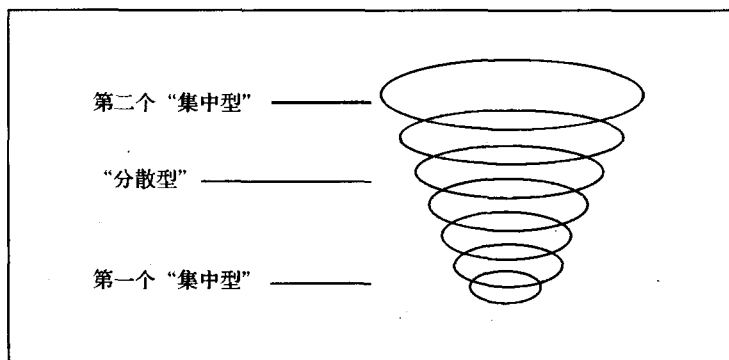


图5 报业产业发展倒螺旋模型图

在高度集中的计划经济体制下,由于国家对报业产业的垄断所形成的集中,使全国的各类报纸都以一种“统一”模式和“统一”的内容与读者见面,人们把这种报纸称之为“千报一面”。现在提出转制,除了更充分

地调动报人的办报积极性和更好地利用报业资源外，就是要改变过去的“千报一面”现象。转制后的报业产业发展的总趋势是组建真正的报业产业集团，这样，会不会产生大的报业产业集团内部的“千报一面”现象呢？答案是：否定的。这是因为：

第一，中国是一个大国，在全国范围内不可能只有一个报业产业集团。

第二，未来的报业产业集团都是跨区域的，甚至是跨国的，这样就决定了报业产业经营者从关心自己利益的角度也必须采用多种模式和丰富多彩的内容来满足国内各个区域的读者的需求，满足不同国家读者的需求；否则，就会失去读者，也就失去了市场，报业产业经营者也就失去了生存和发展的基础。

第三，未来的报业产业集团一般都是一种多媒介的媒介产业集团，其经营的多样性和多层次性，不允许“千报一面”现象的出现。

第四，市场经济是竞争经济，“千报一面”就意味着报业产业集团在激烈的报业产业市场竞争中失去核心竞争力，就意味着报业产业集团强势地位的下降，这是任何竞争者都不愿意看到的现象。这就是说，为保持报业产业集团的核心竞争力和强势地位，其经营者也不允许“千报一面”现象的出现。

第五，社会主义初级阶段的所有制结构的多样性、多层次性要求不同所有制的报业产业的经营者必须采用多种手段、开展多种经营，一种面孔的报纸内容是有碍报业产业资源开发的，是对经营者不利的。在市场经济条件下，任何经营者都不会自觉地去对自己无利的事业。

可见，报业产业发展的倒螺旋模式是我国报业产业发展的一种特色。为保证这一特色模式的实现，当务之急是尽快解决转制问题，变报业产业的单一国有制为以国有制为主体的多种所有制并存的报业产业所有制。这种多层次的报业产业所有制结构的建立需要一个过程，因此，在实施报业产业转制时一定要坚持稳步发展的原则，克服任何不利于转制的“急于求成”、“一刀切”的行为。

周 鸿 铎

2004年9月6日晨于北京

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 报业和报业产业观的形成	(1)
一、报业概念	(1)
二、报业产业功能的认知	(2)
三、报业的两重性	(4)
四、科学的报业产业观	(6)
五、现代报业产业观中的“矛盾”	(8)
第二节 报业产业经营与管理理念	(10)
一、报业产业经营与管理	(10)
二、报业产业经营与管理理念的演变过程	(11)
三、报业产业经营与管理理念	(13)
第三节 报业产业经营策略	(15)
一、报业本体经营策略	(15)
二、开发性经营策略	(16)
三、市场经营策略	(16)
第四节 报业产业经营机制和经营方式	(18)
一、报业产业经营机制	(18)
二、报业产业经营方式	(20)
第二章 报业产业经营与管理内容	(23)
第一节 报纸的经营与管理	(23)
一、报纸采编	(23)
二、报纸印刷	(25)
三、报纸发行	(27)
四、报纸价格	(29)
五、报纸人才	(31)