

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

媒体战略管理

——从理论到实践

(英)露西·昆 / 著 高福安 王文渊 / 译

Strategic Management
in the Media

theory to practice

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

媒体战略管理

——从理论到实践

(英)露西·昆 / 著 高福安 王文渊 / 译

**Strategic Management
in the Media**
theory to practice



图书在版编目 (CIP) 数据

媒体战略管理：从理论到实践 / (英) 昆 (Küng, L.) 著；高福安，王文渊译. — 北京：中国广播电视出版社，2013. 4

书名原文：Strategic management in the media: theory to practice

ISBN 978-7-5043-6838-6

I. ①媒… II. ①昆… ②高… ③王… III. ①传播媒介—战略管理 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 017281 号

北京市版权局著作权合同登记号：图字：01-2012-2623

媒体战略管理

——从理论到实践

[英] 露西·昆 著

高福安 王文渊 译

责任编辑 毛冬梅 王天盈

封面设计 亚里斯

责任校对 张莲芳

出版发行 中国广播电视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条 9 号

邮 编 100045

网 址 www. crtp. com. cn

电子信箱 crtp8@sina. com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数 235(千)字

印 张 14.75

版 次 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-6838-6

定 价 33.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

序 言

我写作此书的目的是希望在媒体管理理论和研究实践之间架设一道桥梁。在我研究和写作的过程中，不断从学者和媒体从业人员汲取经验。

因此我想感谢很多管理人士，感谢他们愿意在百忙之中抽时间来与我分享他们对媒体战略管理方面的看法及见解。我还要感谢詹姆斯·奎德兰、理查德·德弗雷尔、安迪·邓肯、格雷戈·代克、伊尔莎·豪林、吉尔·哈德森、伊恩·洛克斯、杰里米·奥利维、理查德·萨姆布鲁克、理查德·斯塔格、卡洛琳·布鲁尔、西蒙·瓦尔德曼。

而关于传媒领域的各种理论研究，主要是来自于瑞典延雪平大学的媒体管理与传播中心的教师、学生以及工作室参与者之间热情洋溢的讨论，其中，最主要的是罗伯特·皮卡德以及纽约的媒体与娱乐研究所和欧洲媒体管理学会相关人员的研究成果。

由于本书跨越了理论和实践两个层面来进行阐释，因此在写作时不免有所纰漏。所以，我也要感谢朱莉娅·霍尔、米拉·斯蒂尔以及耆康会团队的专业支持。

Lucy Küng

www.lucykeung.com

Zürich, 2007 年 8 月

目 录

序 言

一 导 论	(1)
-------------	-----

第一部分 媒体的战略环境

二 传媒产业的部门分支	(17)
三 战略环境的发展趋势	(84)
四 融合现象及其诱因	(94)

第二部分 从实践到理念

五 传媒产业的策略	(109)
六 媒体技术的沿革	(126)
七 媒体的创造性和创新性	(147)
八 媒体认知,文化和战略	(169)
九 传媒产业的组织结构	(186)
十 传媒产业的领导者	(202)
十一 结论	(221)

一 导 论

在市场的经济判断和媒体的文化语境之间有一个尚未得到充分……
还未探讨和正确定义的三角地带。

科特爾，2003：13

传媒产业正在经历翻天覆地的变化。而这些变化，对于那些需要制定和实施媒体战略的管理人员、研究人员以及针对传媒产业进行课程设计和讲授的人都是一个挑战。而这本书将从多方面提供帮助。首先，它描绘了传媒产业的大致轮廓，包括对这一工业历史、商业模式、价值驱动以及当今各个行业的媒体战略问题的详细阐释。其次，它论述了媒体战略环境中凸显的共同议题、面临的挑战以及某些影响媒体组织活动的战略决策和实施等问题。第三，它探索了与战略环境和组织类型相关的战略模式、概念及方法，并寻求通过运用传媒产业的实际案例来体现它们的相关性。第四，它回顾了媒体管理学科及媒体战略管理的一整套理论体系，并确定了未来的研究方法和方向。

因此，这本书的目的非常明确。由于传媒产业组织庞大而且分支众多，因此具有其复杂性，而媒体战略理论本身的杂乱无章使其更加复杂。为了从这些纷繁复杂的理论中分出头绪，本书在写作时遵循以下三个指导原则：

一是就传媒产业而言，本书不仅是对媒体发展历程的简单描述，而且也对传媒产业进行了解读，并为传媒产业战略决策的制定提供新的视角。

二是就战略理论而言，本书试图避免简单地对相关理论和方法进行概述，而是通过运用来展示二者的相关性（即展示如何运作）。此外，与传统的媒体管理方面的著作相比，本书试图将媒体领域的战略和管理理论更广泛地应用于媒体领域。

三是就语言而言，本书尽可能避免使用专业术语。一方面是确保媒体从业者和学者之间的联系，另一方面，正如我们前面所阐述的，由于媒体管理领域的研究人员和学生来自不同的学术背景（如文学、社会学、经济学、政治经济学等），因此，他们并没有接触过媒体管理的主要理论，因此很可能在运用时不知所措。

本书的结构体系

本书主要分为两个部分：

第一部分，主要阐述了传媒战略，即媒体部门是如何应对外部环境并与之相适应。至少它们要不断适应变化莫测的外部环境。理想的状态是：媒体部门对自己赖以生存的社会环境有一个清醒的认识。因此，在本书的第一部分，为了解传媒产业的外部环境，逐章对构成传媒产业的各个部分进行了解析，探讨了战略环境中影响战略活动的共同议题，并对“融合”的概念及其所处的地位有一个大致的了解。

第二部分，主要研究了媒体部门可以运用的战略方法以达到对环境的掌控。本书大体上从战略理论中的适应性和解读性观点出发。（其基本理论和引用将在第二部分的导论中介绍）涉及的理论包括：应对技术革新的不同方法、媒体组织结构的选择、创新水平的提高、认知和文化等解释性因素以及领导能力。书中大量运用了各个行业 and 不同地区的公司的案例。其中某些案例将在很多章节中被运用，并从不同侧面反映战略行为。从而体现了战略管理的复杂性和多面性，也使我们对这些案例有更加丰富的认识，并对案例中呈现的细微差别有所了解。

何谓媒体管理

传媒产业战略这一主题只是媒体管理领域中的一个分支。尽管这是一个新兴的领域，但我有必要在本书的开始就指出它所包含的内容：它的理论支撑，研究领域及其内部分支。



媒体管理的核心任务就是在媒体管理的理论体系和传媒产业的专业性之间架设一座桥梁。这一目标看来似乎很清晰。然而媒体管理领域的现行模式并没有一个明确的划分，也缺乏连贯性。回顾过去十年，全世界媒体管理课程如雨后春笋般地涌现，而且各有各的不同，其理论、议题以及参考书目也千差万别。

这种现象产生的原因之一是因为它是一门新兴学科。传媒经济学从 20 世纪 70 年代建立以来，已经形成了一套为人们所接受的理论方法，并拥有了大量的文献材料，因此与传媒经济学相比，媒体管理的发展只是刚刚开始。《媒体管理杂志》于 1998 年创刊于瑞士的圣加仑，《传媒管理研究学刊》于 2004 年创建于延雪平大学。EMMA (the European Media Management Association) 创建于 2003 年，2004 年国际传媒管理学术论坛成立。总的来说，媒体管理是一个迅速崛起的新兴领域。

但正如在本章开始的引文中所提到，媒体管理这一领域及其理论都有待发展（科特爾，2003）。到目前为止，从事媒体管理的主流学者在很大程度上忽视了传媒产业，他们认为，文化产业的经营管理活动和组织模式，与传统管理学上的观点有许多出入（兰佩尔，2000）。这一论调令人遗憾。因为这一专业的特点就是利用知识和创造力来应对不断变化的科学技术所带来的挑战，它兼具目的性和灵活性，并同时满足商业的和大众的需求，这些都是和其他商业环境密切相关的。

事实上，媒体管理这门学科已经从与媒介相关的其他理论出发进行了研究，而这些研究并不是基于对管理和组织的研究。其中主要包括：传媒经济学、媒介研究、政治经济、大众传播以及新闻学。这一现象反映了主流的管理学忽视了媒体管理这一领域，正如艾伦·阿尔巴朗所指出的那样，媒体管理研究跨越了学科之间的界限，超越了理论和政治的界限。由于媒体管理研究所涉及的领域广泛，因此它的相关文献也非常庞杂，如经济学、经济计量学、人类学、科技管理、政治经济学、信息科学以及政治经济。

要对当今这一领域的文献以及发展趋势有大致地了解，就需要我们理清与管理那些非管理学的学科的发展前景和方向，以及传媒公司的管理和决策事宜。

因此要了解媒体这一领域文献所涉及的范围及其发展前景，对非管理专业学科的发展前景及研究方法有一个清醒的认识是非常有益的。尽管这些学科并不总

是直接影响传媒产业的管理和战略。

传媒经济学

媒体管理学是在传媒经济学的“阴影”下发展起来的。后者将经济学原理和概念运用到传媒产业中。到目前为止，传媒经济学是传媒行业中主导的学术研究方向（皮卡德，2002）。

传媒经济学常应用于生产部门或者市场阶段，它详细研究了传媒产业和媒体市场的发展状况及结构，并重点研究了利用资源（尤其是经济资源），来满足观众、广告客户和社会的需求（皮卡德，2002）。研究内容主要包括：收入—支出结构；定价政策；生产、分配和消费等主要环节的经济学以及其对传媒产业的行为的影响；行业的结构分析；国内市场分析；媒体所有权及其集中；传媒公司的竞争战略；市场结构和份额；规范措施；政策及补贴事宜；消费者和广告客户的需求；新的科学技术及消费行为对媒体及内容产业的影响，以及这些变化对传媒产业模式的发展带来的冲击和影响。

受众经济学是传媒经济学的延伸，它讨论的是如何利用传媒业的二元产品市场。并关注受众行为和受众评价的经济学维度和涵义，它将观众看做是特定的市场，能与传媒业进行互动（南波利，2003）。

就传媒领域的战略而言，传媒经济学家仔细研究了大型传媒机构的战略制定和运用，尤其是其战略变化的起因和结果，关注其战略环境、战略结构和表现，并经常从产业组织学中借鉴一些模型来进行研究。本书详细介绍了传媒公司丰富多样的战略方法（陈·奥姆斯特德和 Chang，2003；邓米克和麦克唐纳，2003）、战略结构、实施以及战略联盟（阿尔巴朗和 Moellinger，2002）、跨国战略（葛森，阿尔巴朗，2006）和竞争战略（Sjurts，2005）。一些在传媒产业中工作的研究者和学者根据传媒产业受经济影响的特点制定了更加实用的关于传媒产业的定义。这类论著包括沃尔夫的《娱乐经济》（1999）和哈罗德·瓦格尔的《娱乐产业经济学》（1999）。

因此传媒经济学著述主要论述了传媒产业的总体行为，并深入研究影响这些部门决策的经济动因、对战略决策的影响，以及在这些环境中传媒产业所作出的战略及其原因。因此，从这些文献出发，我们可以研究媒体组织的内部流程和外

部现象，也能够了解影响战略行为的非理性过程。

政治经济学研究

媒体管理并不从属于传媒经济学，而通常作为政治经济学的一个分支存在。这一领域结合经济学、政治学以及社会学的观点来研究传媒产业的结构、规范和政策，尤其关注其经济上的决定因素、所有权结构和政治忠诚度（科特爾，2003）。

政治经济学研究包括对“社会关系，尤其包括涉及资源的生产、分配及消费三方之间的权力关系”（Mosco，1996）。而在实际运用中，传媒领域中对这些理论的运用通常包括对文化产品的批判性研究，同时也讨论形成传媒体系的公共政策和传播政策（麦克切斯尼和科特爾，2003）。突出的例子是伯恩斯关于 BBC 的开创性研究。特蕾西关于政治、科技及经济力量是如何逐渐削弱公共广播服务的研究，以及滕斯托尔和帕尔默关于媒体大亨的研究。

媒介研究

这一跨学科的领域借用了社会学、文化研究、人类学、心理学、艺术理论、信息理论和经济学的理论概念，分析了作为我们理解社会和文化环境的传媒组织的生产过程、大众传媒对个人和社会的影响以及真实的媒介内容和表现手法（科特爾，2003）。典型的媒介研究可能从电影的制作过程、电影产业的经济、技术和产业环境出发，对电影的美学或叙事效果进行研究。媒介研究涉及新闻学、电影学、受众研究、广播电视研究等，主要研究了媒介产品的生产和分配所有权如何影响社会及广告的效应和技术。当代的媒介研究还包括对新媒体的研究，主要包括网络、电子游戏、移动产品、互动媒体等 20 世纪 90 年代以来新出现的大众媒介。

大众传媒和新闻学

这一学科最为关注的是媒介内容的本质、形成及向受众传播的形式，主要包括大众传媒的组织方式、传递方式以及这些内容对受众的影响。

媒体管理学

到目前为止，以上学科构成了媒体管理领域的主要“支柱”学科。媒体管理学科目前的状况正反映了这一发展历程。从管理学的角度来看，媒体组织已在很大程度上被当成一个企业，而非一个组织，对它的研究也更多的是从宏观层面，而非微观层面研究，更关注的是其外部的变化（如科技、政策、法规、消费等），以及这些变化对传媒产业生产的影响。

从历史的角度来说，针对媒体管理的研究可以被看做是为应对其战略环境而做出的改变。20 世纪八九十年代，自由主义盛行，管制放松以及全球化的发展，使学者们将自己的研究重心主要放在了研究产业结构、企业集团的发展及其内在含义、企业间的联盟及合资企业增长和跨国公司的管理上。到 90 年代末，早期的国际传媒集团已经建立起来。这些集团公司因其产品的多元化，而使管理工作变得日益复杂。相应地，学界也开始研究这些企业面临的挑战，尤其是关于其结构和生产过程的研究。在学者将有关资源的理论应用于其中的同时，资源战略就成为了他们研究的重点。随着新千年的来临，传媒产业的基础技术得到了巨大的发展。这就让更多的人将视野转向对新的分配体系、传媒产业的衍生物以及融合现象的概念及其衍生物的研究。当今社会，科技的迅猛发展，传媒产品范围的急速扩张，以及为了吸引新受众而展开的激烈竞争，已经使当代的研究者开始聚焦于商业模式，媒体组织的适应性（尤其是结构方面的），传媒产品的品牌定位和新的公共政策。然而相比较于大量的关于传媒产业的战略环境的研究以及关于消费者或受众行为而言，对战略决策的产生过程的研究，和企业内部现象及其与外部产出之间关系的研究还很欠缺。

传媒产业的定义

给传媒产业下定义很困难，因为要想给它下定义，就必须同时强调媒体管理环境的不确定性，和这一行业正在经历的结构变革。过去，对于所谓的“传统”传媒行业及其构成要素，并没有一个普遍解释的定义。

即使在融合现象出现之前，对于传统的传媒产业及其各部门也没有一个普遍认同的定义。而随着传媒的不断转型，将来恐怕也不会有这样一个定义出现。

同美国的媒体从业者相比，直到融合现象及数字传媒出现以后，欧洲人才将传媒产业具体化。他们的传媒产业主要局限于广播媒体（广播电台或电视）、纸质媒体（报纸、杂志以及书籍）、电影及唱片公司。而美国传媒产业的研究人员则通常会将游戏、体育及主题公园（例如，沃格尔，1999；Wolf，1999）也包括在内。但是如果算上这些行业，“传媒产业”就要改叫“娱乐产业”了。如果再加上“表演艺术”，这个领域就扩大到了“文化产业”。此外，如果算上广告业、市场营销和公共关系的话，那么就产生了“创意产业”。

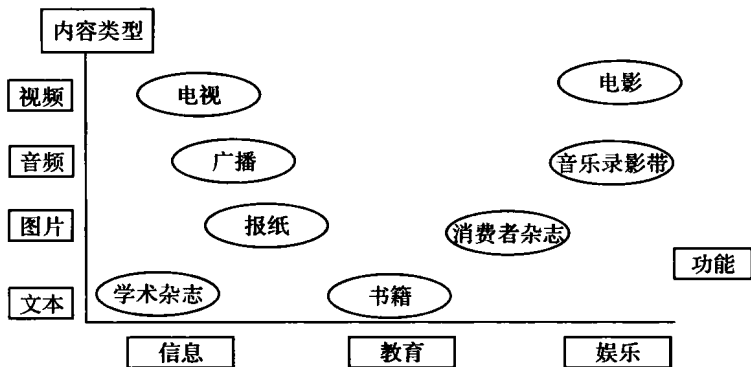


图 1.1 媒体产业的部门

本书引用了阿尔巴朗关于传媒产业的定义，即包括广播业（广播和电视），印刷业（报纸、杂志和书籍）、电影和音像产业。据图 1.1 所示，根据其内容类型和功能的不同将传媒产业分为不同的部分。〔但需要注意的是，布鲁默和洛克斯里（Locksley）（Blumer and Nossiter，1991）对“文化产业”的定义和此完全一致〕。按照这个观点，传媒产业就可以被认为是开发、生产和传播信息（内容）的实体，具有告知、娱乐和说服受众的功能。因此，要出售承载了这些信息的产品，就需要选择特定的受众来开发市场，并不断地提升产品的质量和制定相应的销售战略来吸引目标受众（Lavine and Wackham，1988）。

游戏究竟是否属于传媒产业一直颇有争议。有人认为，游戏也可以通过传递信息来娱乐消费者，因此应该属于传媒的范畴。在他们看来，游戏和电影一样富有画面感，它运用了逼真的头像、人物角色、复杂的情节以及电影产业中典型的

感情成分。进一步说,传媒产业已经由小众娱乐转变成大众娱乐。但是,本书在谈及“传媒”时并没有将游戏包括在内,一方面是本书篇幅的限制,另一方面是因为游戏业其实更应该属于电子消费或个人电脑行业,因为游戏手柄就是电脑的一部分。

随着新媒体的不断发展,其产品变得更加主流。我们将看到“传媒产业”的定义发生更大的变化,媒体和传播的关系也将越来越紧密。当然这属于融合现象的一种,我们将在接下来的几章中进行论述。催生这种现象的动因正是传播内容的数字化。它本来是网络的核心特点,但现在它对移动通信产业的战略重要性正在不断增加。因此,一些研究者开始认为有线传播、无线传播以及网络的运用也应当属于传媒产业的一部分。虽然对于传媒学者来说,通信业的加入是个新鲜事物。但值得注意的是,在一些非传媒产业的分类中,通信和传媒是可以合在一起的,如美国国家统计局收集的数据就将出版、电影的生产、发行及展出、音乐的录制和发行、广播电视、有线网、有线和无线电话、卫星通信,以及广告合并在一个范畴当中。这一定义主要是站在技术的角度,而非内容和功能的角度来划分传媒产业。从这种观点出发,媒体就是为受众制作和包装内容的技术(印刷、视频录音、音频录音),而媒介组织就是利用这种技术对产品进行包装的组织。根据这种分类方法,电视台、图书出版商以及广播电台也可以被称作传媒产业,那么连因特网的搜索引擎供应商和移动电话运营商也可以算是传媒产业了。

大众媒体的特点

长期以来,媒体这一概念一直被当做“大众媒体”的同义词。大众媒体产品和大众传媒公司的特点,影响了传媒公司的一部分战略活动。

首先,媒体产品是基于经验而生产的产品。它们的价值来源于其非物质性、原创性、知识产权性,其中所包含的信息、其控制受众的情感认知的媒体符号以及经验和情感(加纳姆和洛克斯里、Blumer and Nossiter, 1991; 兰佩尔等, 2000)。

大众媒体依赖于可以将产品大量复制的技术,比如印刷或录音。生产过程一定包括一个次新产品的开发和大量生产的循环。因此固定成本会比较高,而对新产品的第一次投入的成本通常也会很高,因为产品的首次开发要先期进行内容投



资。在这之后，生产费用就会降低，而且根据规模效应，随着发行量的增加，经济投入将越来越小。

因为许多媒介产品会进行多次改版，所以传媒公司不能无限期地以最小的投入出售同类产品。这就促使他们不断开拓新市场，增大发行量。这些因素都影响了各级内容投资、市场营销和定价机制，以及产品的纵向一体化和多样化。

然而媒介产品总是各不相同的。尽管也有标准格式（通常受制于生产技术），但每一个都有其独特性——没有任何两家报纸、杂志、新闻广播和书籍是完全相同的（欧文和维尔德曼，1992；夏皮罗和瓦里安，1999；南波利，2003）。另外还有相当一部分媒介产品具有易腐蚀性，如报纸（陈·奥姆斯特德，2006）。这一点，再加上公众口味的不断变化，就意味着媒介产品面临着一定程度的高风险（哪一种产品可以迎合市场需求？投资哪种内容可以获利？）。因此媒介产品需要不断更新。

进一步说，媒介产品价值的高低也与其内容的知识含量和创新性相关。创新程度越高，产品的潜在竞争力就越大。因此，产品的创新度被看做是传媒组织发展的动力（这部分内容将在第七章涉及）。

大众媒介产品的特点还在于，它可以将同样的信息传递给无限的潜在受众。这种传播是单向的——信息的接受者不可能再利用同样的媒介与信息发出者进行交流，而且产品的包装和表现过程也是线性固定的。

广播媒介产品具有非排他性和不可枯竭性。也就是说，产品的成本和其消费者的数量是不相干的。一个人的消费并不会限制其他人的消费行为。生产一台电视机或收音机的成本与观众（听众）的数量并无关联，其他媒介产品比如书籍和电影，也有私人性和公共性双重属性（皮卡德，2002）。这些产品之所以被划分为公共产品，是因为无论多少人消费它，它的成本都不会改变。而产品被认为具有私人性，则是因为如果这一产品被一个人购得，那么就不能被其他消费者购得。（因此，商店只会出售某一本书的复印本，而电影院则可以出售所有的座位来观看同一部电影。）

大众媒体的商业模式

传统的大众媒体的商业模式为（除了公共服务媒体以外）：通过广告客户的

赞助，以其内容来吸引受众，从而为广告客户提供广大受众。这种模式的特点是回报的间接性（成本的一大部分来自于广告客户）、整体性（收入基于是否可以积聚尽可能多的受众）及基于标准模式化的产品。

因此，许多报纸、杂志和广播电视实际上生产了两种产品——除了为受众生产内容之外，还要为广告商“生产”受众（皮卡德，2003；南波利，2003）。这一状况影响着媒体生产内容的战略。总体来说，媒体的战略目标就是要为大多数消费者提供他们喜爱的内容，但在这些人当中，对广告商青睐的那一部分受众往往会受到媒体的特别重视。

甚至在融合现象出现以前，由于网络和卫星传输技术的出现，这种模式就已经被重构了，人们可以通过网络订购和付费视系统来直接付款观看某些特定节目。那种支撑大众媒体的整体间接获利的商业模式已经在逐渐消退。而新媒体又从更大程度上削弱了这种模式。

新媒体

随着网络的兴起，之前的“大众媒体”全都变成了与“新媒体”相对的“传统媒体”。大众媒体由于其包罗万象而很难界定，而要定义新媒体就更是难上加难。这一概念的界限总是很模糊，而在使用时也由于定义不同而千差万别。但还是有一些共同点：新媒体是基于电子计算机技术，使用数字信息，并且经常涉及与一个开放的数字网络之间的联系。新媒体产品包含不同类型的内容，通常包含通讯，是产品同时也是服务。

这些特点表明新媒体行业与大众媒体部门已经截然不同，而且其差异性还在不断加深。十年前，我们可以很肯定地称它为“新经济”。随着网络泡沫的破灭，人们不得不为这种夸大的说法付出代价。但是无论如何，必须承认新媒体有一些独特之处，例如其内容、通信和社区之间的紧密联系以及使用者的积极参与。

社会责任要求和规范

传媒行业和媒体管理行业中有一点很重要，那就是：不论带有什么商业目标的媒介组织，都应该具有社会责任感，并推动社会价值观的形成。其实，这一点

是世界各地媒体管理者的共识。无论是英国公共服务广播的儿童计划负责人还是玻利维亚免费报纸的管理者，在这一点上都达成了共识。它实际上假定媒体是一种文化力量，即媒体可以构建社会，而它所传达的信息对民众来说也是很重要的。因此，媒体不能仅仅追求其利润的最大化，还必须依照公众的利益来行事，弘扬社会价值观。比如社会互动、参与、民众参与、集体观念和文化认知（科特爾，2003；皮卡德，2006）。这一要求是有法律保障强制执行的，因此传媒公司便制定了相应的规章，进而影响到了战略决策的多个方面，比如发展的规模、产品的类型以及定价机制。

对于社会责任究竟包含什么样的内容，人们并没有一个共识。但毋庸置疑，它们具有以下主要的社会功能：

1. 在民主社会中，为持不同观点的人提供一个交流的平台。
2. 作为一种综合性影响力，能够对所有人起到一致的作用，尤其是在移民国家和语言差异较大的国家更是如此。
3. 维护核心价值观，比如儿童的权益或文化的多样性等。
4. 促进技术革新，比如鼓励人们应用新技术。

这些核心功能限制了传媒产品的负面效应，同时有助于发挥其正面效应。反面例证的节目可以抑制社会不利因素的发展，如侵犯人权的节目；色情或暴力内容；可能对儿童构成威胁的内容；侵犯隐私权的内容；歧视少数族裔的节目以及为当权者服务的节目等。而其有利的方面则是保证媒体不受政府或经济的影响，畅所欲言，通过媒体对政府的有力监管，使民主更加有活力；促进政治话语权，为表达不同观点的人们提供平台，包括多数人的观点以及少数人的观点。这些责任在很大程度上影响了大众媒体，尤其是新闻功能。

当然，政治经济学、大众传播学以及新闻学方面的学者对于这些规则以及其对媒介组织的影响已了然于心，但对于完全从商业角度来接触这个行业的人来说却完全是陌生的。在实践中，这对媒体的管理者而言就意味着，规范的框架将对战略选择甚至整体战略产生影响。这些战略反过来又将指导策划和编辑时的决策。

概述

本书共分十一章，以下是对各章内容的概述：

第一章为导论，介绍了本书的写作目的、结构及范围。

第二、三、四章构成了本书的第一部分，概述了传媒的战略环境。

第二章为后面几章讲到的战略管理提供了基础。探讨了媒体战略活动的背景以及媒体的环境。传媒产业并不是一个独立的个体，而是由许多个相互连接的部分组成的巨大整体。这一章对其中的每一个部分逐个进行了论述，如传媒产业的历史、产业分支、商业模式、价值链、主要参与者以及影响媒体战略制定的重大事件。

第三章在前一章论述的基础上，确定了一系列适用于传媒产业各个部分中形成战略议程的一些共同主题。

第四章主要探讨了当今媒体战略环境中的另一个方面——融合现象。将这一现象在网络时代和现在对这一概念的理解作了对比，概述了这一现象发生的媒体环境和技术的发展，并评价了媒介组织的现状和意义。

第五章至第十一章是本书第二部分。这部分内容介绍了传媒产业的组成和战略环境的多样性，而第五章则主要介绍战略理论的丰富多样性。战略理论是一个庞大、丰富而零碎的理论体系。为了减少这种庞杂性，将战略理论从理性到象征性侧面分为三个主要的派别，它探讨了传媒领域各个学派和分支的关联，研究了这一范围内传媒产业的战略，并利用它为后面几章搭建了框架。

第六章主要探讨了媒体技术及其变革、媒体战略、传媒产业之间的复杂关系。它区分了不同类型的变革，并分析了它们对传媒公司带来的要求，以及促进或阻碍其做出有效回应的作用。

第七章探讨了创造性在传媒产业中的地位；战略重要性以及为什么这种重要性还在不断增强。本章回顾了创造性的理论意义，分析了创造性和创新性之间的区别。组织创新这部分理论内容回顾了媒介组织怎样能够长期提升其产品的创新性，也研究了创新如何能够更广泛地应用于媒介组织的战略中来，比如结构、生