



广告学系列教材

高等教育新闻传播学类“十二五”规划教材

传媒经营与管理

CHUANMEI JINGYING YU GUANLI

(第二版)

周鹄鹏 主编



郑州大学出版社



广告学系列教
高等教育新闻1

”规划教材

传媒经营与管理

CHUANMEI JINGYING YU GUANLI

(第二版)

周鹄鹏 主编



郑州大学出版社
郑州

图书在版编目(CIP)数据

传媒经营与管理/周鸥鹏主编. —2 版. —郑州:郑州大学出版社,2012.9

(高等教育新闻传播类“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-5645-0797-8

I. ①传… II. ①周… III. ①传播媒介-经营管理-高等学校-教材 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 087657 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

出版人:王 锋

全国新华书店经销

郑州市诚丰印刷有限公司印制

开本:787 mm×1 092 mm 1/16

印张:15

字数:337 千字

版次:2012 年 9 月第 2 版

邮政编码:450052

发行部电话:0371-66966070

印次:2012 年 9 月第 2 次印刷

书号:ISBN 978-7-5645-0797-8

定价:29.00 元

本书如有印装质量问题,由本社负责调换

专 家 指 导 委 员 会 名 单

● 主 任 童 兵 罗以澄

● 副主任 董广安 白 贵 陈培爱 张 昆

● 委 员 （以姓氏笔画为序）

方晓红 白润生 刘卫东 李建伟 吴 建

吴文虎 吴予敏 吴高福 杨尚鸿 姜智彬

芮必峰 商娜红 董天策 樊传果

作者名单

- 主 编 周鸪鹏
- 副主编 秦 伟 窦小忱
- 编 委 李婷婷 张 来 周鸪鹏
秦 伟 窦小忱 潘亚楠



2011年8月,国家新闻出版总署正式出台了非时政类报刊、出版单位转企改制的最后时间表——2012年9月份之前,完成转企改制。2011年10月,中共中央七届六中全会的决议拉开了中国文化大发展、大繁荣的序幕,这标志着中国传媒业改革进入深水区。中国传媒业从来没有像今天这样充满生机和活力,也从来没有像今天这样充满挑战和焦虑:大量传媒企业将以市场主体身份平等参与市场竞争,优胜劣汰的压力必然要求传媒企业改进管理方式、提高管理效率、提升管理水平。传媒企业之间的竞争虽然表面上看是战略的竞争、产品的竞争、营销的竞争,但最终还是人才的竞争。传媒企业要立于不败之地,不但需要能采、会编、善写的传统新闻人才,更需要懂经营会管理的复合型人才。

近些年来,传媒经营与管理越来越受到重视,国内专家开始尝试编写相关教材:暨南大学支庭荣编写了《媒介经营管理》,浙江大学的詹成大编写了《媒介经营管理》,中国传媒大学的潘可武编写了《媒介经营管理的理念与实践》,华东师范大学的严三九编写了《媒介经营与管理》,南京师范大学的季宗绍编写了《传媒经营与管理》,等等。以上作者编写的著作名称虽然不一样,但其内容是大体一致的。面对传媒业的快速发展,传媒经营管理人才极度紧缺且良莠不齐,传媒经营管理教学和研究也存在一些问题。作者在借鉴前人经验的基础上,结合自己的教学经验,组织编写了这本教材,期望能对学生起到一个很好的引导作用,使学生能系统掌握传媒经营管理理论知识,并将其运用于实践。

本书围绕有关传媒经营管理的理论与实践,系统介绍了传媒经营管理的主要知识框架和知识体系。全书由三个部分构成,即传媒经营管理的基础理论部分、传媒管理部分和传媒经营部分。基础理论部分包括传媒经营与管理概论;传媒管理部分包括传媒环境分析、传媒组织结构、传媒人力资源管理、传媒财务管理、传媒资产管理、传媒生产管理等;传媒经营部分包括传媒市场营销、传媒品牌营销、传媒广告经营管理、传媒集团化经营、传媒资本经营、网络新媒体经营等。

本书适合高等院校广告学、传播学、新闻学、编辑出版等专业作为教材使用。

本书主要有以下几个特点:

1. 框架清晰,体系完整。本书共分十三章,框架清晰,内在逻辑性强,表述力求深入浅出,对概念进行对比分析,便于读者全面理解和掌握。
2. 案例经典,突出实践。传媒经营管理是一门实践性很强的课程,为此,本书在一些章节后面配有经典案例,以便于读者拓宽视野,并提高其实践能力。
3. 重点突出,可读性强。本书每章都安排有导言、学习目标、重点、难点,便于引导

读者学习;语言力求严谨而生动,避免晦涩难懂、枯燥无味。

4. 紧扣教学,便于使用。本书借鉴了国内外优秀教材的优点,扬长避短,紧扣教学大纲,课时分配比较合理。

伴随本书的出版,还将提供电子教学课件和思考题答案,方便广大师生使用。

编 者

2012 年 6 月



- 001 1 传媒经营与管理概论
 - 002 1.1 大众传媒概述
 - 005 1.2 传媒经营管理
 - 011 1.3 传媒经营管理的内在要求
- 016 2 传媒环境分析
 - 017 2.1 传媒外部环境分析
 - 021 2.2 传媒内部环境分析
 - 023 2.3 传媒环境分析方法
- 027 3 传媒领导体制
 - 028 3.1 传媒的领导体制
 - 031 3.2 传媒领导体制的类型
 - 035 3.3 传媒领导体制与组织结构的发展趋势
 - 038 3.4 传媒领导体制探究
- 041 4 传媒人力资源管理
 - 042 4.1 人力资源及其现代管理
 - 046 4.2 传媒人才的选拔与使用
 - 050 4.3 传媒员工的培训与发展
 - 054 4.4 传媒员工的绩效考评
- 061 5 传媒财务管理
 - 062 5.1 传媒财务管理的内容和要求
 - 065 5.2 传媒财务管理的环节与过程
 - 071 5.3 财务风险防范与制度规范
- 079 6 传媒资产管理
 - 080 6.1 传媒资产管理概述
 - 087 6.2 传媒有形资产管理
 - 091 6.3 传媒无形资产管理
- 099 7 传媒生产管理
 - 100 7.1 传媒采编管理
 - 104 7.2 传媒生产制作管理
 - 112 7.3 传媒产品质量控制
- 117 8 传媒市场营销
 - 118 8.1 传媒市场营销概论

123	8.2	传媒市场营销 STP 战略
131	8.3	传媒市场营销 4P 组合策略
139	8.4	传媒市场营销管理
● 144	9	传媒品牌营销
145	9.1	品牌与品牌营销
145	9.2	传媒品牌营销的内容
156	9.3	传媒品牌管理
● 159	10	传媒广告经营管理
160	10.1	传媒广告经营的内涵
166	10.2	传媒广告经营类型、现状及策略
176	10.3	传媒广告经营趋势与管理
● 181	11	传媒集团化经营
182	11.1	传媒集团化经营的发展历程
186	11.2	传媒集团化战略管理
190	11.3	传媒集团化组建及运营
● 195	12	传媒资本运营
196	12.1	传媒资本运营概述
200	12.2	我国传媒资本运营现状
204	12.3	传媒资本市场兼并购及收购
● 210	13	网络与新媒体经营
211	13.1	网络与新媒体概述
219	13.2	新闻媒体网站和商业网站
223	13.3	手机媒体业务及应用
230		参考文献
232		后记

1 传媒经营与管理概论

导言

本章学习目标

1. 了解什么是大众传媒。
2. 掌握传媒经营与管理的概念。
3. 熟悉传媒经营与管理的性质。

本章重点

1. 传媒经营与管理的概念。
2. 传媒经营与管理的内在要求。

本章难点

1. 全面认识媒介、媒体和传媒。
2. 掌握经营与管理的区别与联系。



1.1 大众传媒概述

传播媒介是社会的中介,是社会各阶级、阶层、团体和个人之间相互沟通的桥梁。作为文化产业重要的组成部分,大众传媒不仅充当信息传播的载体,还具有强大的经济功能。经营管理传媒,发挥好传媒经济效益和社会效益是传媒产业化的追求目标。此节主要介绍大众传媒的概念、性质和功能。

1.1.1 媒介、媒体和传媒

传媒既指技术,又指企业或机构。法国《拉鲁斯词典》对传媒这样解释:传媒是一种承载着书面和音像信息的信号的传播、分发或传输方式。这一定义表明传媒是信息的所有传播手段,既是表达的方式,也是向某一群体传送信息的中介。

国内外学者对传媒这一概念理解的侧重点并不一致,有的将传媒当做手段或传送渠道,有的将传媒视为意义的生产者与使用者。前者以弗朗西斯·巴勒为代表,他认为“一种媒介首先是一种手段,即一种工具、一种技术或一种中介,它能让人表达,并将表达的内容与他人传通,而无论其对象与形式。但媒介也可定义为使用,即既定的作用或功能及其发挥的最佳方式。”他的观点侧重于表达的传播者及其许可的方式,同时也侧重于使用。他将传媒分为自主媒介(报纸、唱片等)、传媒媒介(广播、电视等)和传通媒介(电话、互联网等)。后者以法国国家科研中心传播研究院院长多米尼克·吴尔敦为代表,他认为“一种媒介的生存总是离不开一个族群的存在,离不开个人与集体关系的视角,离不开各阶层公众的描述”。他的观点强调了传媒所必须承载的传播现象的价值观、倾向性和观念。

从总体上分析,传媒的定义应该分为两层:一层含义是借助于某一渠道、某一方式(新闻纸、电缆)向一个终端(如接收器、手机)生产和传送信息的技术总体,同时也是这种技术自身的产品(如报纸、书籍、节目);另一层含义应是某个经济、社会和象征性的组织,承担上述信息的处理,并提供给各种各样的使用者。因而,传媒包括技术(设备)和社会(再现方式)两个层面。

我们经常看到媒介、媒体和传媒等词汇,但很少进行概念区分,以至经常混淆使用。事实上,这三个词对应的英文单词是“media”。英文“media”一词的含义比较广泛,它既可以是报刊、电影、广播、电视、视频、网络、书籍等承载文字、声音、视觉讯息的符号之发送、分配或传递的技术手段,也可以是经济门类或体制,如传媒产业、传媒事业、传媒行业等;既可以是具体的机构、组织,如“传媒企业”(报社、电台、电视台、网站、出版社、广告公司等),还可以是具体的传播内容和设备。

媒体与媒介有时可以通用,都是指介于传播者与受传者之间,用以负载、扩大、延伸、传递特定符号的物质实体,既包括信息传递的载体、渠道、中介物、工具或技术手段,又包括信息的采集、加工制作和传播的社会组织,而具体来讲,两者又有区别:媒介是一个基本称谓,是指信息传播和沟通的载体,强调不同的传播技术特征,强调其物质性,如电子媒介、数字媒

介、纸质媒介,常见的有杂志、报刊、广播、电视、网络与新媒体等,不同的媒介相互联系,相互影响,形成媒介融合;媒体侧重于媒体组织机构,突出传媒活动的主体性和体制性,常常是新闻事业的代名词,如中央媒体(人民网、中央电视台、新华网、人民日报等)、区域媒体(东方卫视、南方周末等)、国外媒体(纽约时报、华盛顿邮报、BBC、VOA等)。

传媒是信息的所有传播手段,它既是表达的方式,也是向某一群体传递信息的中介,是信息传播的载体、手段、途径、体制等的通称。传媒是大众传播媒介的简称,包括媒体(传播机构、传播组织)与媒介(载体、手段、渠道)。

1.1.2 传媒的功能

1.1.2.1 信息传递功能

传媒最基本的功能就是获取信息和传递信息,其所具有的各种功能都取决于媒介传播信息的本质。如果媒介不负载任何信息,则其所有的其他功能都缺乏实现条件。传媒从产生的那一天起,就承担起满足人类信息需要的使命,从过去的口语、肢体语言传播,到今天的书籍、报刊、广播、电影、电视等,人们借助这些媒介,能够突破时间和空间的限制,将信息迅速传递到目标地点。现代传媒大大提高了信息传递的速度、容量和范围,实现了信息在社会生活各个领域的四通八达。今天的人们很难想象,离开了大众传媒,自己的生活将是什么状态。

1.1.2.2 文化传承功能

传媒具有文化传承功能。它传播前人的知识与经验,记录同代人的探索与创新,引领社会时尚与风气,倡导一定的价值观念。正确运用传媒,可以分享人类的智慧,丰富人们的精神世界。

1.1.2.3 监督功能

大众传媒还具有监督功能。它及时报道和评论社会生活中发生的重大事件,揭露社会上一些假恶丑现象,并对其形成强大的压力;维护社会公正,促进社会健康发展。

1.1.2.4 娱乐功能

传媒具有娱乐功能,它提供了大量文学、艺术、休闲方面的内容,大大丰富了我们的日常生活,陶冶了我们的情操。我们能随时随地收听到美妙的音乐,观赏到丰富多彩的电视节目,还可以在网上下载喜爱的游戏和音像资料。

1.1.3 传媒的性质

在日常生活中,我们经常见到公益性广告、公益性电视节目、公益性报纸,还有商业性广告、商业性报纸、商业性电视节目,这是对大众传媒的形象描述。传媒一方面从事公益活动,提供知识信息,引导社会潮流,推动历史进步;另一方面通过对传媒产品的设计、生产、包装和营销,从事商业活动,获取最大化利润。传媒的双重任务决定了传媒的双重属性。

1.1.3.1 传媒的文化产业属性

根据国家统计局、文化部、广电总局、新闻出版总署等部门制定的《文化及相关产业指标体系框架》,文化产业被界定为“为社会公众提供文化、娱乐产品和服务的活动,以及与这些

活动有关联的活动的集合”。文化产业及相关产业的范围包括:提供文化产品,文化传播服务,与文化休闲娱乐活动有关的用品、设备的生产和销售活动以及相关文化产品的生产和销售活动。

根据我国现行《国民经济行业分类指标》(GB/T4754—2002),文化产业包括9大类:①新闻服务;②出版发行和版权服务;③广播、电视、电影服务;④文化艺术服务;⑤网络文化服务;⑥文化休闲娱乐服务;⑦其他文化服务;⑧文化用品、设备及相关文化产品的生产;⑨文化用品、设备及相关文化产品的销售。从以上9类内容来看,前7类属于传媒产业,可见传媒产业是文化产业的核心部分:

2004年至今,中国传媒产业发展迅速:一方面,产业规模快速扩大;另一方面,传媒形态不断变化,传统的传媒包括图书、报纸、期刊、广播、电视、电话、广告,现在又涌现出新的传媒形式,主要有网站、博客、播客、网游、微博、社交网站、数字电视、手机电视等。

2012年2月,中共中央办公厅、国务院办公厅发布《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》(以下简称《纲要》),将文化产业提升到国家战略性新兴产业的高度,提出通过提升文化软实力,实现文化强国的战略目标。《纲要》在多处对传媒产业进行了详细描述,并提出了具体要求:

第一,加快转变文化产业发展方式,促进其从粗放型向集约型、质量效益型转变,增强文化产业整体实力和竞争力。实施一批重大项目,推进文化产业结构调整,发展壮大出版发行、影视制作、印刷、广告、演艺、娱乐、会展等传统文化产业,加快发展文化创意、数字出版、移动多媒体、动漫游戏等新兴文化产业。

第二,加快发展文化装备制造业,以先进技术支撑文化装备、软件、系统研制和自主发展,加快科技创新成果转化,提高我国出版、印刷、传媒、影视、演艺、网络、动漫游戏等领域技术装备水平,增强文化产业核心竞争力。

第三,重点发展图书报刊、电子音像制品、演出娱乐、影视剧、动漫游戏等产品市场,进一步完善中国国际文化产业博览交易会等综合交易平台。健全文化经纪代理、评估鉴定、投资、保险、担保、拍卖等中介服务机构,引导行业组织更好地履行协调、监督、服务、维权等职能。

第四,以党报党刊、通讯社、电台电视台为主,整合都市类媒体、网络媒体等宣传资源,调整和完善媒体的布局 and 结构,构建统筹协调、责任明确、功能互补、覆盖广泛、富有效率的舆论引导格局,不断壮大主流舆论,提高舆论引导的及时性、权威性和公信力、影响力。推进重点媒体扩大信息采集和产品营销网络。

第五,整合社会科学、文学艺术、新闻、广播电视、电影、出版、版权、民族、侨务、体育、旅游等资源,充分利用多边和双边机制,开展国家文化年、中国文化节、“感知中国”等品牌活动,推广中华春节文化,打造“欢乐春节”等文化交流新品牌。

第六,扩大版权贸易,保持图书、报纸、期刊、音像制品、电子出版物等出口持续快速增长,支持电影、电视剧、纪录片、动画片等出口,扩大印刷外贸加工规模。扶持优秀国产影片进入国外主流院线,国产游戏进入国际主流市场,数字出版拓展海外市场,开发一批在境外长期驻场或巡回演出的演艺产品,逐步改变主要文化产品进出口严重逆差的局面。积极扩大文化产品和服务出口规模,推动开拓国际市场。

第七,鼓励具有竞争优势和经营管理能力的文化企业对外投资,兴办文化企业,经营影院、出版社、剧场、书店和报刊、广播电台和电视台等。鼓励从事具有中国特色的影视作品、出版物、音乐舞蹈、戏曲曲艺、武术杂技和演出展览等领域的文化企业采用多种形式开拓海外市场。

第八,建设涵盖文学艺术、广播影视、新闻出版等领域的版权公共服务平台和版权交易平台,扶持版权代理、版权价值评估、版权质押登记、版权投融资活动,推动版权贸易常态化。加强版权行政执法和司法保护的有效衔接,严厉打击各类侵权盗版行为,增强全社会的版权保护意识。发展版权相关产业。

1.1.3.2 传媒的意识形态属性

大众传媒作为产业,是经济基础的重要组成部分,但作为意识形态产品的生产者,它又是上层建筑的组成部分,是社会再造的工具之一。

意识形态又称意识型态,是指一种观念的集合,可以被理解作为一种具有理解性的想象、一种观看事物的方法(如世界观),存在于共识与一些哲学趋势中,或者是指由社会中的统治阶级对所有社会成员提出的一组观念。意识形态具有导向功能、辩护功能、凝聚功能、动员功能和约束功能。

媒介本身就具有双重身份和双重功能,即作为物质本体的工具与它传播的内容同时发生。麦克卢汉认为媒介即信息,媒介作为人体的延伸,不仅指工具功能性的扩展,同时也是传播符号的扩张。大众传媒的发展虽然是社会经济总体发展和科技进步的结果,但更多的则是政党把媒介作为舆论工具而推动其快速发展的,他们把媒介看做是行政权、立法权和司法权之外的第四种权力。执政党为了巩固主流意识形态,通常利用媒介组织、制造和控制舆论,引导社会舆论。

媒介本身也是意识形态产品的生产者。新闻产品的生产者不仅能够通过新闻评论直接干预社会舆论,而且可以通过议程设置挑选事实,间接引导社会舆论,甚至可以通过编造“事实”来制造舆论。有学者说,没有广播,希特勒不可能上台,如果有了电视,希特勒也不可能上台。这说明主流意识形态注定要靠大众传播工具才可能形成。

1.2 传媒经营管理

1.2.1 经营与管理的概念

经营与管理两个概念,经常在一起使用,但也有区别。经营的本质在于“做什么”,做正确的事;管理在于“怎么做”,怎么把事情做正确。经营体现的层次更高、更广,而管理相对来说层次较低、较窄。

1.2.1.1 经营

经营活动是各种社会组织的基本内容,大到国家经营,中到企业经营,小到家庭及个人经营,可以说时时处处都在开展经营活动,只是经营目标、规模、方式有差别。

经营有广义和狭义之分。广义的经营是指企业为实现某一目标所进行的有组织的活

动。狭义的经营是根据企业的资源状况和所处的市场竞争环境对企业中长期发展进行战略性规划和部署、制订企业的远景和方针的战略层次活动。它解决的是企业的发展方向、发展战略问题,具有全局性和长远性特征。

企业经营的关键在于实现经营目标。企业经营目标是指在既定的条件下,企业作为独立行使民事权利和承担民事义务的法人主体,在其全部经营活动中所追求的,并在客观上制约着企业行为的目的。企业长期经营目标是企业发展战略的具体体现,不仅包括产品发展目标、市场竞争目标、总体赢利目标,更包括社会贡献目标、职工福利待遇目标、人力资源开发与发展目标等。

1.2.1.2 管理

管理学的诞生以泰罗的里程碑式名著《科学管理原理》(1911年)为标志,至今已有百余年。在这百余年历程中,管理学不断发展和完善,管理学家从不同视角对管理进行了定义,尽管其内涵相近,但并不统一。

管理学之父泰罗认为,管理就是确切地指导你要别人去干什么,并使他们用最好的方法去干。

法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中,对管理进行了这样的描述:管理是所有的人类组织都有的一种活动。这种活动由五项要素组成——计划、组织、指挥、协调和控制。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为,管理就是决策。管理者所做的一切工作归根到底是面对现实和未来、面对环境和员工时不断地作出各种决策,使组织的一切都可以不断地运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

美国多数教科书是这样定义管理的:“管理就是由一个或更多的人协调他人的活动,以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。”

以上关于管理的定义尽管表述各不相同,但其本质内涵还是一致的,管理主要包括以下几个方面:

首先,管理是一个动态的过程,是一个组织在动态化环境中,不断调整自身以适应内外环境需要,这个过程包括计划、组织、领导和控制。

其次,管理活动是有目的的,管理所有活动都直接或间接围绕目的展开,所有管理活动都是实现目标的手段。

再次,完成管理目标必须以资源做支撑,这些资源包括人、财、物、信息等。这些资源的有限性,要求管理必须充分利用资源,做到效益最大化,或者效益既定,资源投入最小化。

根据以上分析,我们可以给管理下一个相对统一的定义:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、领导、控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,因此它们可以归入管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段和方式,因此它们本身并不等于管理。管理的核心在于实现资源的有效整合,管理的目的在于实现既定目标。

1.2.1.3 经营与管理的关系

在英文中,“管理”与“经营”均可用“management”一词表示,它们含义接近,但也有细微的差别。与“管理”对应的英文词汇有:management, administration, administer, regulate;与“经

营”相对应的则有:manage, run, business, operation, engage in, management。从对应的英文词汇来看,两者关系密切,相互交叉,互相包容,各有侧重。

一般来说,经营者是企业组织的所有者。作为私有企业,经营者为个人;作为股份制企业,经营者为公司董事会;作为国有企业,经营者是国家或者政府。经营者同时又是企业的监管者,对企业的运营状况进行最高层级的监督与管理。

管理者通常是由经营者任命或者聘用擅长管理的人员或团队组成。在小型私有企业,产品单一,管理简单,经营者多数同时也是管理者;在大中型企业组织中,由于员工众多,产品结构复杂,管理层级较多,所有者精力有限或者不擅长管理,因此需要专门职业管理者担负管理责任,这类管理者通常称为首席执行官(CEO)。在首席执行官下面,又有多个层级的管理者执行生产经营活动的管理,其中包括职能部门的管理和事业部门的管理。

在企业管理活动中,经营者是企业的领导者和企业战略的决策者,他或他们根据自己的经营理念为企业制订战略目标,设定基本方向,确定实现步骤。在经营与管理分置的企业中,经营者一般不干预具体管理活动,而管理者是企业组织理念和战略目标的贯彻者,战略任务和具体实施步骤的执行者。在有些大型股份制企业组织中,管理者同时是董事会的董事,但大多数企业是采取两权分置的,管理者对董事会负责(见表1-1)。

表 1-1 经营与管理的区别和联系

	经营	管理
身份	所有者、委托人	管理者、受托人
理念	创造者	执行者
责任	对股东负责	对董事会负责
战略	决策者	参与者
战术	审核者、监督者	制订者、执行者
方法	选择做什么事	选择如何做事
管理	多数人管理少数人	少数人管理多数人

从上表可以看出,经营者与管理者身份不同,导致两者的职责不同,对经营和管理的卷入程度不同,在管理方式方法上也不相同。正是有了这些区别,才使组织管理部门成为专门的科学。所有者和管理者职权分置的最大好处是将企业的战略管理与战术管理分开,就像战争时期的统帅部和总参谋部一样。在宏观把握上,由经营者管理,在中观和微观方面,由管理者执行,有利于各自把事情做得更好。

1.2.2 经营与管理的内容

正如上面分析的那样,经营与管理在身份、理念、责任、战略、战术、方法等方面不一样,所以其包含的内容也不一样。

1.2.2.1 经营要素

经营要素是指企业所拥有的经营资源和经营手段。经营资源包括人力、物质、金融、信

息及关系等资源。

(1) 人力资源

人力资源是指组织拥有的成员的技能、能力、知识以及他们的潜力和协作力。人力资源是任何一个组织都必需的资源,而且是最重要的资源。对于媒体这种精神文化产品的生产者来说,人力资源是媒体战略目标实现的基本出发点。世界著名传媒公司都是人才会聚的大本营,而且是人才培养的“黄埔军校”。比如《华盛顿邮报》《纽约时报》年年都有普利策奖的得主,从我国的中国青年报走出去的记者都能胜任一般媒体的管理者角色。

(2) 物质资源

物质资源是指组织存续所需要的诸如土地、厂房、办公室、机器设备、教学设施、各种物质材料等。对一个组织而言,物质资源的多寡也可表现为其拥有的财富的多少。物质资源是媒体企业进行生产经营的物质保障,比如印刷机、演播厅、转播车、办公室、电脑等。

(3) 金融资源

金融资源是指货币资本和现金。在现实的社会中,由于货币资本和现金可以用来购买物质资源和开发人力资源等,所以一个组织拥有的金融资源多少实际上反映了组织拥有资源的多少。此外,货币资本和现金还可以迅速流通以捕捉商业机会,获得收益。

(4) 信息资源

信息可以分为两类:一类是知识性信息,另一类是非知识性信息。看一本科学书籍,我们所获得的是知识性信息;看艺术图片,所获得的是有关美的信息。信息资源对组织的存续至关重要,一个组织没有一定的信息资源等于一个瞎子,会有盲人骑瞎马、半夜临深池的危险。

(5) 关系资源

关系资源是指组织与其他各方如政府、银行、企业、学校、团体、名人、群众等方面的合作及亲善程度与广度。组织的存续不是孤立的,它必须与其他组织保持密切的关系,而这种关系有时会非常有助于组织目标的实现。

以上所说的组织存续所需要的五种资源是一般组织共同拥有的资源类型,现实中的特别组织除了需要这些资源之外,还需要其他特别资源,比如技术水平、组织能力等。组织发展的关键不在于利用好一种资源,而在于整合以上各种资源,达到效益最大化。

1.2.2.2 管理要素

管理就是决策。管理就是对人的管理,即对人的领导、激励和协调。管理就是通过他人的工作达到自己组织的目标。管理就是通过计划、组织、控制等来协调组织内外部资源,实现既定的目标。管理要达到资源利用的高效率和组织目标实现的高效益的有机统一。任何一种管理活动都由管理主体、管理客体、组织目的、组织环境条件四个基本要素构成,即“四W”或“四何”要素。

(1) 管理主体(who,何人)

管理主体即媒介组织一切活动的管理者。这个管理者正如前面回答的那样,主要是由董事会聘任的或上级组织任命的。比如英国广播公司,在“皇家约章”统领下,由社会公众代表、政府代表和媒介代表组成的委员会是决策机构;委员会任命公司的总经理,这位总经理就是管理者。在中国,媒介的社长、台长是由上级党委提名和政府任命的受托人,是媒介的