

7 NEWS

新闻专业教材

媒介管理

支庭荣 著

暨南大学出版社

NEWS

新 闻 专 业 教 材

媒介管理

支庭荣 著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

媒介管理/支庭荣著. —广州: 暨南大学出版社, 2000. 9

ISBN 7-81029-901-8

I. 媒… II. 支… III. 传播媒介—管理学—高等学校—教材 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 70524 号

著 者: 支庭荣

责任编辑: 言 方

封面设计: 山 内

出 版: 暨南大学出版社 (广州·石牌)

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 中国人民解放军第四二三二工厂

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 16.5

字 数: 380 千

版 次: 2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 25.00 元

《新闻专业系列教材》编委会

顾 问 魏中林 吴文虎 邝云妙
主 编 黄匡宇
副主编 陈卫星 林如鹏

总 序

黄匡宇

“教育要面向现代化、面向世界、面向未来”，这是邓小平同志在我国改革开放之初对教育界所寄予的厚望。教育的现代化，包括从学制、课程、教材、教法、教学手段到学科管理等多方面的改革，但最基本的是教材的改革。邓小平同志当时还指出：“关键是教材，教材要反映现代科学水平，同时要符合我国实际情况。”小平同志的指示给我们编著教材指明了方向。

基于上述认识，我们系统调查研究了我国新闻实务界的实际情况，积极寻求实务与教学的最佳切合点，组织富有新闻实务经验和教学成果的专任教师投入了这套“新闻学系列教材”的撰著。

参与撰著这套系列教材的作者十分关注同仁们在新闻理论方面已有的建树，亦十分警觉多年来关于“新闻无学”的尖刻批评。我们应当正视这样的现实：由于新闻教育课程设置缺乏时代特色、学术观点陈旧落后、教材文论轻“学”重“术”、整体教学科研远远落后于其他学科，因而造成了新闻文化贫乏与滞后。

鉴于此，我们这套教材的撰著有着十分明确的指导思想：以马克思主义哲学，尤其是它的认识论作为理论指导，以系统论、信息论、控制论等横断学科和现代科学技术及方法作为中介，吸取传播学、舆论学、语言学、符号学、心理学、社会学、接受美学、行为科学等相关学科的优秀成果，使这套新闻学教材的一系列基本理论和文化阐述建立在现代科学的基础之上。这一指导思

想表明，我们的教材是将新闻传播的种种现象与规律，置于文化这个母体机制中进行全方位观照。这也是我们致力欲求的文化目的；通过对新闻实践的深刻认识，经过精神活动领域的深化、升华所达到的理论形态。

马克思主义哲学的重要特征之一，是世界观和方法论的统一。新闻教育观念与方法的更新，抓教材建设是重要环节。改变新闻教育中轻“学”重“术”的被动局面亦靠教材中新阐发的科学性、系统性和前瞻性。我们不敢说这套教材（也是学术专著！）已经十分成熟，但是我们毕竟为此注入了新的思考，进行了有益的探索。

暨南大学新闻系创办至今已逾半个世纪，复办至今亦逾 20 周年，先师们已经为我国新闻事业的发展奉献（出版）了数百万字的论著，作出了一定的贡献，亦形成了较大的影响。这套系列教材是暨南大学新闻系的新生儿，它涵括了新闻、传播、广播、电视、报刊、广告、公共关系、出版管理、多媒体（传播科技）等多门内容，在同一内容上又分出供本科生、研究生使用的不同层次。但愿它们的问世，能得到我国新闻教育界与从业界的关爱。同时，我们亦期待来自各方的指教与补益，支持我们为我国的新闻教育和新闻理论建设作出更大的贡献。

这套系列教材能得以顺利出版，除了暨南大学出版社“向教学倾斜”的决策所给予我们的大力支持外，还离不开我系系友梁仲景先生的鼎力支持。梁先生 1990 年在暨南大学新闻系毕业后，勇于进取与开拓，至今已建树了可观的业绩，他视我们的教材建设为自己的宏远追求。对于来自上述两方面的帮助，我们表示深切的谢意！

序

胡 军

作为媒介的管理者，以下问题一定会经常萦绕在你的脑际：在未来的十年中，你将遇到什么机遇和挑战？你是否有一个五至十年的市场战略计划使你能够走在受众需求的前头？你是否对市场调查和研究的方法有深入的了解？你是否愿意在多种媒介的选择中推销你的品牌？你是更愿意增加受众和广告的市场份额呢，还是更愿意削减开支？你的品牌是以什么形象出现在客户面前——一个新闻把关人？国家或社区价值的代言人？还是一个服务提供商？……或者另一个更为根本性的问题：你所服务的媒介的公信力和影响力正逐步增强呢，还是将随风而逝？

的确，在今天人们的社会经济管理活动中，很少有像投资媒介这样具有高回报率的经营活了。著名的摩根士坦利全球投资报告（1998）经过对 11 种产业的统计分析后的结论说，要建立有世界级竞争能力的大企业，在大众媒介业所需年限仅为 8 年，其收益远远快于医药、银行、电力、能源等其他产业。同样，在今天，也很少有像管理媒介这样具有高度挑战性的工作了。美国《福布斯》杂志评选出的美国前十名巨富中，报界就占了两名；英国《星期日泰晤士报》1997 年编印的《最富 100 人》中，媒介业就占了 84 人，可见一斑。

—

当代我国的大众传播媒介，经过二十年改革开放的洗礼，已

实现了一场历史性的变革。举例来说，1983年，全国报纸广告经营额仅为0.7亿元，1999年已达到112.3亿元，增长了150多倍，广告已成为报纸等各类媒体的经济支柱，企业家经营已被提到了与政治家办报/办台同等重要的地位。

今天，在北京、上海、广州、深圳等经济文化较为发达的地区，媒介经营管理方式大多发生了惊人的变化，媒介经济实力大幅增长，媒介业一度成为暴利行业，一些媒介单位一跃而为地方财政的纳税大户。即使在经济文化欠发达地区，媒介也纷纷因财政“断奶”而走向了市场，同其他企业一样，必须赢利才能生存，才能满足其所有者或代理者的财务期望（就目前来说，这一期望是在财政断奶之后，实现国有资产的保值增值）。

在西方，商业媒介遭遇的挑战一般都落到了首席执行官（CEO，chief executive officer，又称企业执掌人）、总经理（GM，general manager）和部门经理们的肩上。这种情况在我国也越来越普遍。对于各级管理者来说，媒介管理都是一门值得认真探究的学问。

本书作者支庭荣同志近几年来一直致力于新闻事业经营管理方面的研究，他的《媒介管理》一书对于千年之交全球化背景下我国媒介经营管理的基本经验、基本理念、基本规律是一个较好的总结。

二

有一点必须首先明确，媒介业是一个特殊的产业，媒介产品是特殊的商品。因此报纸或者电视节目不可能象乐百氏饮料或李宁运动服一样作为商品去推销。

过去，在大学新闻院系的教科书里，报纸是要花五分钱买的，因而要考虑满足读者的需要的说法曾被当作离经叛道的言论，报业集团曾被当作资本主义社会大财阀垄断报业的象征。但

是今天，我们已经恢复了对新闻规律的科学认识。只不过不能矫枉过正，不能提倡新闻媒介的彻头彻尾的商业化。

事实上，大众媒介承担着多方面的功能，它是信息的媒介、广告的媒介、娱乐的媒介，同时又是服务的媒介。在我国，新闻媒介既是产业的媒介，更是意识形态的媒介。它们是社会公器，属于类似于政府、学校等公共领域内的一员。它们必须承担起宣传教育的功能，服务于社会大众的普遍的利益和兴趣。因此，如何在公共利益与自身利益、社会效益与经济效益之间维持前者优先、两者恰当的平衡，是媒介管理者面临的一个头等重要的任务。

譬如报纸的精英化与平民化。从编采人员本身的爱好来说，是倾向于精英化的。但从市场的角度来看，又只能是平民化的。这是一个两难困境，谁处理不好，谁就可能被无情地淘汰出局。

三

在媒介发展的三角结构中——媒介、市场（制度）和技术，市场营销是媒介的生命线，制度创新是媒介发展的支撑点。

本书的第一个特点，是把市场意识贯穿于媒介管理过程的始终。

目前，对媒介管理的最大挑战，来自于竞争激烈的市场环境。大至全国范围，小至特定社区，都有多种报纸、杂志、广播、电视、有线电视、电影院、因特网等媒介为了阅读率、视听率和广告份额彼此展开激烈的竞争。而在全球范围内，网络营销使传统的市场营销的四个元素——产品、价格、地点和促销，正迅速改变。媒介不能再坐等读者拿起报纸，坐等观众扭开频道，“办好报/台，用户自然会来”的现象已成历史，媒介业的外部决策由市场引导的时代已经到来。因此，媒介的经营不再可能只靠一两个版面、一两篇报道打动受众，必须要靠整体的风格特色、

实力规模、策略竞争、资源整合乃至集群发展才能立足。呼唤经营管理，已成为业界关注的中心话题。

值得注意的是，市场营销不只是广告，不只是发行量和视听率，也不只是搞促销。市场营销是一个社会和管理的过程。在这个过程中，组织与个人通过与他人一同创造或交换产品与价值以获得他们的所需与所缺。因而市场营销的核心是体察用户的需求。换句话说，给受众他想要的，在他想要的时候给他，而且是以他想要的形式出现，在他们生活的地方打动他们。

四

制度创新，是我国媒介管理水平不断提高的根本保证。改革开放以来，经济体制改革与媒介经营改革的互动，有力地推动了媒介产业发展的进程。

本书的第二个特点，是把社会主义市场经济定格为媒介管理的制度环境。

在计划经济时代，传统经济模式尽管曾在特定的历史条件下产生过有限的积极作用，但是它在当代国际经济竞争中的力不从心，使它作为国家资源配置的主要方式的地位不得不让给了市场。从1978年开始，《人民日报》等首都新闻单位逐步开始了“事业单位，企业化管理”式的运作，从而揭开了媒介经营改革的序幕。此后，媒介的内容，媒介的数量结构、媒介的经营方式、媒介业的管理体制等，都发生了巨大的变革。

1992年，中共十四大明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这意味着，我国的媒介业不但要促进社会主义市场经济的发展，而且自身也要由行政化转向市场化，成为市场经济的一分子。1997年，中共十五大提出社会主义公有制可以有多种实现形式，再次为媒介的体制创新开启了大门。媒介开始迅速向规模化、集约化方向发展，并逐步进入垄断

竞争的新格局。

总体来看，我国的新闻事业在紧扣时代的主题，服从、服务于党和国家的中心任务的同时，遵循自身的发展规律，向市场要效益，用先进的科学技术装备自己，重建繁荣，带来了空前的辉煌。但是，媒介的企业化管理也面临许多挑战，有待于媒介、政府和社会各方面的共同努力。

五

现代媒介作为企业，或者即便是仅仅实行企业化管理的单位，它们的发展都要遵循企业成长的一般规律。企业作为一个有机体，都有一个诞生、成长、壮大，然后再衰退的过程。

本书的第三个特点，是以媒介个体的成长作为全书的基本线索。

企业的成长一般有两种方式，即内部成长方式和外部成长方式。企业内部成长方式也叫内涵式成长，或者叫密集性成长，主要是依靠企业自己的技术、资金力量，并结合外部的资源，在企业内部进行发展。在企业发展到一定规模后，往往采用内涵成长的方式，来实现低投入、高产出，较快地提高经济效益。这种方式是我国媒介成长的主要方式。

企业外部成长方式也叫外延式成长，是通过多种战略手段和联合、并购、参股、租赁等多种经营形式实现企业的成长。外部成长方式多见于企业创建阶段和跳跃式发展阶段。另外，在企业的产品发展方向上，如果想要发展的产品与原来的产品在工艺上毫无关联，或者关系不大，即多样化发展，也只能走外延式成长道路。我国一些媒介“买壳上市”，就是很好的例子。

六

现在，人类正从工业经济时代步入知识经济时代，经济规模

的边界正迅速扩大，其显著的标志之一就是“大媒体”，即融合媒介、娱乐、文化、IT等产业的巨型媒体的出现。尽管如此，传统媒介的个性在大媒体的整合中并未消失，反而得到了强化。

本书的第四个特点，是从媒介的个性出发探讨媒介管理的共性规律。

例如，报纸是印刷媒介，它所涵盖的信息面较广，且能较深入，但是它也有时效性较低的缺点，日报到了下午就成了旧闻了。电视则属于电子媒介，它传递信息的速度较快，特别是今天现场转播技术的运用，让观众能清楚地看到实时新闻事件的发生，但是电视较之于报纸而言，它的深度又要差一些。又如，倘若说报纸是五、六十年代一辈人的媒介，那么电视则属于七十年代这一辈人，而因特网则属于所谓的X和Y一代。

因此，媒介的个性是媒介管理者的立足点。只有把握媒介的个性，才能做到独特，才能做到差异化营销。

七

媒介管理既是新闻学与传播学门类中的一门应用学科，也是管理学的一门子学科。管理学与传播学，是媒介管理者的主要知识框架。

本书的第五个特点，是结合了管理学与传播学的知识进行交叉研究。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理活动虽然千差万别，但在实施管理、开展市场营销活动时需要遵循的基本原理及原则却是一样的。一个成功的媒介管理者，既需要具备深厚的传播背景，又需要接受专精的管理训练，才能在这一“每天和太阳一道升起”的行业里不断地创造辉煌。

当然，我国目前的媒介管理，也面临许多新情况、新问题，

需要新思路、新动作。例如，加入 WTO 之后给媒介产业和媒介管理带来的机遇和挑战、“第四媒体”对传统媒介管理模式的冲击、媒介集团的可持续竞争战略，等等，均需要作者今后在实践的基础上进行更深入的理性思考。而对媒介管理知识的研习，则是一个鲜活的、持续的、螺旋式的过程，永无止境。

(序作者系暨南大学副校长、教授、产业经济学专业博士生导师)

目 录

总序	黄匡宇
序	胡 军
1 媒介管理的基本概念	(1)
1.1 什么是管理	(2)
1.2 什么是媒介管理	(8)
1.3 现代媒介的生存环境	(20)
1.4 现代媒介管理的基本要求	(25)
2 媒介组织	(32)
2.1 组织理论的内容	(33)
2.2 媒介的组织形式	(39)
2.3 媒介的内部治理结构	(41)
2.4 媒介的组织结构设计	(53)
3 媒介领导	(64)
3.1 管理者与领导者	(65)
3.2 领导与领导工作	(70)
3.3 媒介的管理者与领导者	(78)
3.4 担任媒介领导者的条件	(83)
4 媒介市场分析	(86)
4.1 媒介市场的概念与角色	(87)
4.2 消费者选择与媒介的市场回应	(97)
4.3 市场结构与媒介的市场行为	(103)
4.4 外部环境 with 媒介经济运作的政府介入	(111)

4.5	媒介市场分析的具体步骤	(115)
5	媒介策划	(118)
5.1	策划与媒介策划	(119)
5.2	媒介的战略策划	(126)
5.3	媒介的中期策划	(131)
5.4	媒介的短期经营策划	(143)
6	媒介的产品营销	(146)
6.1	报纸的发行	(147)
6.2	广播电视的节目经营	(169)
7	媒介的广告营销	(194)
7.1	报纸广告版面的销售	(195)
7.2	广播电视广告时间的销售	(206)
7.3	媒介的销售促进	(219)
8	媒介的生产管理	(223)
8.1	媒介的生产流程及其特性	(225)
8.2	媒介的采编业务管理	(230)
8.3	报纸的印务管理	(234)
8.4	广播电视的节目制作与播出管理	(245)
8.5	媒介的设备管理	(265)
9	媒介的财务管理	(267)
9.1	媒介财务管理的内容与要求	(269)
9.2	媒介财务管理中的会计信息	(274)
9.3	媒介财务管理的环节与过程	(284)

9.4	媒介财务管理的规范化	(293)
10	媒介的人力资源管理	(299)
10.1	当代媒介的人力资源需求	(301)
10.2	媒介人力资源管理的原则与内容	(308)
10.3	媒介人力资源的聘用管理	(314)
10.4	媒介人力资源的开发、激励与保护	(322)
11	媒介的产业化经营	(337)
11.1	我国媒介的产业化进程	(338)
11.2	媒介产业、媒介产业化与媒介经济	(351)
11.3	媒介产业化的基本途径	(355)
11.4	媒介产业化与我国媒介产业政策的调整	(362)
12	媒介的集团化经营	(369)
12.1	西方媒介的集团化与大型化	(370)
12.2	媒介集团化经营的策略	(374)
12.3	媒介集团的组织结构	(381)
12.4	我国报业集团的组建与运作	(392)
12.5	电子媒介集团的创设探讨	(407)
13	媒介的资本经营	(413)
13.1	资本经营的特点与方式	(414)
13.2	媒介企业的兼并与收购	(417)
13.3	媒介上市与资产重组	(424)
13.4	我国媒介资本经营的制度创新	(426)
14	媒介的品牌经营	(431)

14.1	什么是品牌营销	(432)
14.2	媒介的品牌营销	(441)
14.3	媒介的形象塑造	(450)
14.4	媒介的公共关系	(455)
15	媒介的跨国经营	(459)
15.1	媒介国际化的形式与特点	(460)
15.2	媒介跨国集团的全球战略	(465)
15.3	媒介跨国集团的市场开拓战略	(469)
15.4	媒介跨国集团的产品和促销战略	(473)
16	媒介的网上经营	(478)
16.1	因特网与传统媒介	(479)
16.2	网络媒介的广告经营	(485)
16.3	传统媒介的网站建设	(490)
16.4	报纸的网上经营	(494)
16.5	广播电视的网上经营	(500)
	作者后记	(511)