

媒体 MBA精要

Essentials of Media MBA

献给走向产业化的中国媒体从业者

【新】袁舟 / 著

本书针对当前媒体产业化的趋势，结合国内外报纸、杂志、电视、电台、网络等主流媒体实践，系统介绍了MBA管理技能与手段和在媒体管理中的应用；有助于培养媒体管理人员对企业发展的整体了解。

青年报剥离商业业务赴港上市筹资10亿

【2004-07-21 09:10】 【无图】

财经日报消息

其中之一《北京青年报》准备将其商业业务在香港上市，上市有可能在2005年完成。《北京青年报》的市值达到40亿港元（合5.12亿美元）。

给国际投资者提供一个前所未有的机会，使她们能够投资于中国报业改革的一部分，旨在使中国国家控制的媒体产业化。

这是计划中的第一步。

深圳报业集团出版社

媒体 MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要

Media MBA 精要



媒体 MBA 精要

【新】袁舟 / 著

本书结合当代国内外报纸、杂志、电视、电台、网络等主流媒体实践，系统介绍了MBA管理技能与手段和在媒体管理中的应用；有助于培养媒体管理人员对企业发展的整体了解。

深圳报业集团出版社

图书在版编目(CIP)数据

媒体MBA精要/(新加坡)袁舟著. —深圳: 深圳报业集团出版社, 2005. 1
ISBN 7-80709-007-3

I. 媒… II. 袁… III. 传播媒介—经济管理—研究生—教材 IV. G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第012574号

书 名	媒体MBA精要
作 者	袁 舟
责任编辑	朱 蓉
制作输出	深圳市海天龙广告有限公司 83461000
出 版	深圳报业集团出版社
发 行	深圳报业集团出版社营销中心
电 话	0755-82097125
社 址	深圳市深南中路1014号
邮 编	518028
印 刷	深圳市机关印刷厂
开 本	1/16
印 张	23.5印张
字 数	300千字
版 次	2005年3月第1版 第1次印刷
印 数	1-5000册
定 价	40.00元
盗版举报	0755-82097016

深报版图书若有印装错误可向承印厂调换。
邮购免收邮费。提供盗版线索给予重奖。

作者简介

袁舟

历任北京《中国日报》记者

新加坡《联合早报》高级财经记者

《联合早报网》主编

新加坡报业控股亚洲网有限公司副总裁

新加坡报业控股高级经理等职

现任长江新闻与传播学院教授

研究方向

媒体管理、新媒体、财经新闻等

发表著作包括

《媒体集团的经营与管理－新加坡报业控股
的成功之道》
(2003年出版)

责任编辑：朱 蓉

封面设计：海天龙
HAILONG PUBLISHING HOUSE

人民日报

阿拉法特在巴黎被死亡?

信报

经济日报

首都各界举行江泽民
完成南疆任务十周年

Essentials of Media MBA

献给走向产业化的中国媒体从业者

自序

(一)

2002年8月底,我受李嘉诚基金会的支持,辞去新加坡报业控股集团高级经理的职务,回国从事新闻教育和研究工作。我于2003年9月出版的《媒体集团的经营与管理—新加坡报业控股的成功之道》被南方一家大报评为财经书店畅销书。经过一段时间调查与思考,我于2004年7月开始写第二本关于媒体管理的书,即《媒体MBA精要》。目标读者有三种:一、媒体从业人员、管理人员、研究人员和其他关心国内外媒体企业发展的人士;二、希望比较系统了解工商管理财经知识、从事财经新闻报道的记者编辑;三、想学习MBA(工商管理硕士)但是没有机会的新闻从业人员。

之所以想写这样一本书,主要有两方面的动机:

第一、为国内媒体从业人员提供市场化媒体管理参考

2004年底,国内已有一批媒体企业上市,如北青传媒有限公司、东方明珠、歌华有线、电广传媒、中视传媒、广电网络、博瑞传播和赛迪传媒等。其中,在香港上市融资9.04亿港元的北青传媒是北京青年报控股的股份制公司,是北京青年报社作为全国文化体制改革试点单位的重要举措,对于其他媒体企业走向资本市场具有领头的作用。

本人一向认为,国内业绩好的报业集团在目前发展阶段,如果仅仅

是为了“圈钱”，不必非到股市上筹资。有的正在准备上市的报业集团老总也私下说，上市圈到的钱还不知道该怎么花呢。上市筹资是有代价的。如上市公司的董事会代表股东利益，有权撤换管理人员。但从另外一方面来看，上市也能促进中国媒体建立现代化企业管理制度、风险披露标准和透明度。既能通过法律与市场监管保障股东权益，又能通过具有市场竞争力的薪酬和股票认购权等物质手段激励员工、保留优秀员工。相对于“圈钱”，当前这股酝酿中的上市热，更反映了国内报业集团尽早建立健全的现代化企业管理、彻底摆脱旧的行政体制的热切愿望。根据目前国内媒体的现状，一般来说，媒体企业上市可通过并购、重组，调整产业结构，实现资源的优化配置，并且按照现代企业制度要求，提高经营与管理水平。

按照国家现行规定，属于主导性质的媒体的主体业务不能进行企业化运作，只能将经营性业务剥离出来，实行业务办企业，事业单位作为出资人，授权企业单位经营，如北青传媒模式。即使如此，从长远看，主导性质的和其他性质的媒体从业人员学习一些现代企业的战略管理、经济学、财务管理、市场营销管理、经营管理、人事管理等多方面现代企业的才能，并将之和媒体实践相结合，对于转换媒体经营机制、创新管理体制增强竞争力，都是有益的。

这里，我想介绍一下自己作为记者转行成为媒体管理人员的海外经验。

我1986年上海复旦大学国际政治系和新闻系毕业后，先是在北京英文《中国日报》担任七年记者。后获美国《读者文摘》奖学金赴美国密苏里大学新闻学院研究生院学习。毕业后被亚洲管理最佳公司之一的新加坡报业控股集团聘用，历任《联合早报》高级财经记者、《联合早报网》主编、亚洲网有限公司副总裁、新加坡报业控股集团高级经理等职，参与过分公司上市筹资与管理。新加坡报业控股集团是新加坡第七大上市公司，出版当地主要报纸杂志，并投资于电视、电台、网络等电子媒体。

虽然我是新闻科班出身、老记者，可谓“血管里流的是墨汁”，但在一个高度市场化条件下的国家和媒体中从事财经报道和媒体管理工作时，以往国内外接受的新闻教育和积累的工作经验相当不够用，非常的吃力。这样才在工余攻读美国纽约州立大学(SUNY-Buffalo)在新加坡开设的MBA学位，可谓学以致用。

作者对美国第一大报《纽约时报》的管理层做过统计，发现在28名高级管理人员(包括发行人、总裁、总编辑在内)中，有新闻和商业经营两方面经验的只占17.9%；只有商业经验者则占50%；两者相加，有商业经验者占大多数，达到67.9%。在28人中，受过财经、商业管理教育者占到60%。发行人和总编辑中也不乏有MBA学位或管理文凭者(见“纽约时报公司管理层背景”)。根据作者的观察，其他世界著名媒体公司的管理高层的背景，也大致如此。为了保证管理层为股东创造最大利润，公司对他们的商业经营能力的重视程度，远远超过新闻工作经验和能力。由于国内推行媒体市场化时间太短，媒体企业管理人才匮乏。对于所谓媒体经理人究竟需要什么样的条件，国内业界和学术界也是众说纷纭，甚至有些不切实际的要求，如提出媒体经理人需要既懂政治，又懂经营、新闻等等。

可以预见，随着国内媒体企业的市场化进程加快和财经新闻日益增加的重要性，对懂商业管理的人才将有更大的需求，也会有更多的媒体人士对现代化企业管理发生兴趣。MBA教育以培养实务型管理人才为目标，已开始得到国内一些媒体集团的利用。实际上，国内已出现了“天价”媒体EMBA项目。¹

纽约时报公司管理层背景

工作背景	人数	%
有新闻工作经验者	9	32.1
有商业经验者	14	50
两者皆有	5	17.9
合计	28	100
教育背景	人数	%
受过财经\管理\MBA教育者	17	60.7

来源: www.nytimes.com, 2004年11月

第二、系统介绍市场化条件下媒体企业管理人员应具备的知识结构

谈到媒体的经营与管理,比较常见的概念和话题有市场与消费者的细分、产品的差异化、社会责任、财务管理、新技术应用等,这些在MBA的战略管理、营销、伦理道德、财务管理等诸多课程中都有涉及。但MBA更注重培养管理人员对企业发展的整体了解。在美国MBA的管理“通才”教育下,毕业生应具备以下主要能力:

- * 通才的眼界,能全面考虑一个组织的问题,并在较大范围内了解组织的状况。
- * 分析和综合能力,能把含糊的和没有条理的信息条理化,得出对问题的准确解释、形成创造性的选择,并恰当地完成。
- * 技术与专业技能,包括各种商业手段和职能方面的能力。
- * 商业伦理,作为一个管理人员应当具有的尽职精神和伦理观。
- * 能成功地与同事或竞争对手交往,能在各种竞争条件下出色完成任务。²

中国的MBA在过去10年里发展非常迅速。但由于起步较晚,因此系统了解MBA战略管理、商业伦理、经济学、人力资源、财务管理、

市场营销、电子商务、组织行为等课程(各个MBA课程设置不尽相同,因此只列出主要课程)覆盖的知识结构的传媒人士并不多见。此外,现在的传媒管理人比较忽略媒体企业的文化、使命、伦理道德等概念,缺乏建立现代化媒体企业的整体思考,也即MBA要求的通才的眼界。掌握一些基本的MBA管理内容,对他们的工作也是会有帮助的。如果是要将MBA的概念和案例运用于媒体管理,则应具备MBA知识和媒体管理实践经验两方面的知识。因此,我觉得应该利用自己的经验写一本概括MBA基本内容,并与媒体实践相结合的书。

(二)

必须强调的是,MBA式的媒体管理也并非被所有人接受。美国人Underwood曾在上个世纪90年代写过一本《当MBA们管理新闻大厅的时候》的书,对所谓MBA式的现代化媒体管理方式提出了严厉的批评。在这里,MBA代表了报业中的市场营销、成本、赢利和人力资源管理等商业概念。该书作者认为,在MBA式管理制度下,以市场为导向的报纸,包括《今日美国》(USA Today)在内,是市场营销占了上风,结果一味迎合读者,抹杀了采编人员的创造性,更取代了媒体教育读者的功能。³无独有偶,中国的报纸编辑也有类似抱怨。⁴

难道“MBA”们努力吸引受众和广告主、实现股东价值最大化还有什么错吗?如果按照更好地服务他人的商业理念,媒体服务的对象应包括股东、受众、采编人员、分销商、政府监管人员以及所在社区等诸多利益相关者(stakeholders)。媒体作为一个创造性和自主性强的企业,要发挥雇用员工的积极性与创造力,使商业经营更为成功。在追求商业利润和照顾利益相关者关系之间,如何平衡绝非易事。这样的道德难题在企业管理中司空见惯。国外MBA最近几年开设的伦理道德课程,便是为了帮助经理人理解应对管理中出现的伦理道德冲突。

国外对媒体进行MBA式管理的批评意见还有,媒体除了传播专业

功能以外,还必须发挥政治功能、经济功能、教育功能和文化功能,因此,不能过分强调媒体的商业功能。这种观点有些类似国内关于媒体上市必须要符合精神文明建设和发展先进文化,坚持把社会效益放在首位,实现社会效益和经济效益的统—的要求。

本书侧重于介绍企业的全面管理知识,和这些知识在媒体经营中的运用。但作者也同意媒体的经营与管理须兼顾媒体的商业利益和社会责任的双方面功能。为此,在拙作《媒体集团的经营与管理—新加坡报业控股的成功之道》一书中有大量篇幅专门介绍新加坡媒体集团如何发挥特殊社会责任和企业公民职责。同时,作者也认为,除公共媒体组织外,多数媒体为了生存和发展而必须赢利。现代企业化经营的根本目的是要取得利润最大化和股东价值最大化,媒体进行企业化经营时也不例外。

(三)

美国大学在教授媒体经营与管理课程的时候,大致会有两个教学方向。一种是强调媒体经营与管理的财务管理;另一种则是强调对人的管理。本书在写作时倾向于后一种方向。因此,虽然此书提供了媒体财务管理的基本概念和实践,但这只是粗线条而已。如书内有介绍媒体经济学与媒体财务管理,但其目的是要帮助读者了解从经理人的角度来理解主要概念、读懂报表中数字代表的意思,而非是讲述会计工作中的每个环节。如前面所述,这本书最终的目的,是要介绍MBA教育要求的通才的企业管理眼界。此外,虽然这本书强调“系统”介绍的MBA概念及在媒体实践上运用,但相比于整个MBA教学内容和方式,这本书只有入门的功效。MBA 1910年首创于美国哈佛大学,迄今已有上百年的历史。MBA教学方式强调案例讨论,强调问题导向的学习、合作学习和团队学习,强调沟通技巧和团队精神的培养,这都是看书学不到的。

本书共分12章,包括了组织行为、市场营销、伦理、经济学、人力

资源、统计、财务、运营、技术与电子商务、战略管理等MBA主要课程。除了介绍管理的基本原理和技能以外，还试图将这些内容和媒体管理实践相结合。有些案例和分析，如多媒体整合对媒体企业组织的影响和媒体缩减规模(裁员)期间的人力资源策略，皆出自于本人亲身经历，在MBA学习时成为课堂讨论的主题。附录还列出了国外著名商学院MBA和新闻学院媒体管理课程简介，为有意进一步学习的传媒界朋友提供帮助。

在本书写作过程中，一大批传媒界资深人士，包括深圳报业集团陈君聪总经理、人民网蒋亚平副总裁、美国《财富》杂志中文版执行总编辑黄翔先生、新加坡南洋理工大学信息与传播学院副院长郝晓鸣博士等为本书提出了宝贵意见。本书还获准使用了国外一些著名上市媒体的资料，如美国纽约时报公司的财务年报。长江新闻与传播学院陈婉莹院长和其他同事对本书的写作给予了大力支持。在此一并表示衷心感谢。

最后，我还要感谢责任编辑朱蓉女士，她的高度专业素质和一丝不苟的工作态度给我留下很深的印象。

袁 舟

2004年12月写于北京

目 录

《媒体 MBA 精要》 自序	1
----------------------	---

第 1 章 媒体组织行为

1.1 MBA 组织行为课程的主要内容	2
1.2 新旧组织行为模式	3
1.3 媒体组织行为的三种分析方法	5
1.4 个人与团队的决策过程	9
1.5 个人性格差异和有关激励理论	10
1.6 领导人素质	13
案例 1.1 怎样管理你的上司	15
案例 1.2 中国媒体需要什么样的领导人?	16
案例 1.3 多媒体整合的组织行为分析	18

第 2 章 媒体市场营销

2.1 MBA 市场营销课程的基本内容	38
案例 2.1 《财富》杂志对广告主的可信性	40
2.2 媒体市场营销的基本概念	41
案例 2.2 电视专业频道的细分	41
案例 2.3 广东电视台移动频道开播	42
2.3 媒体的“二元产品”市场	48

2.4	市场营销环境分析	49
2.5	市场购买行为分析	51
案例 2.4	《纽约狗杂志》	52
案例 2.5	《远东经济评论》改为月刊	53
2.6	产品的差异化和生命周期	54
案例 2.6	216 岁老报也变小	55
2.7	产品的定价方法	57
案例 2.7	中国报纸的零售价格战	58
2.8	整合市场营销传播	59
2.9	广告、促销和公共关系的管理	65

第 3 章 商业与媒体伦理

3.1	MBA 商业伦理课程的基本内容	76
案例 3.1	美国大报虚报发行量	78
3.2	商业伦理道德的基本理论框架	79
案例 3.2	《绝对挑战》中的商业道德	81
案例 3.3	囚徒的困境	86
3.3	新闻伦理	87
案例 3.4	电视台有奖竞猜	89
案例 3.5	《饥饿的苏丹》	91
3.4	媒体的主要利益所有者分析	92
案例 3.6	电台主持人谈话猥亵被罚款	93

第 4 章 媒体人力资源管理

4.1	MBA 人力资源管理课程基本内容	96
案例 4.1	新闻工作者的专业化	97
4.2	岗位分析	98

4.3	人力资源规划	99
	案例 4.2 媒体裁员	100
4.4	招聘与甄选	103
4.5	人力资源开发	105
	案例 4.3 中国新闻工作者的一些特点	105
	案例 4.4 国外报业集团内部全年培训计划	106
4.6	绩效考核和报酬	108
	案例 4.5 新闻媒体的绩效工资	111
4.7	间接报酬	115
	案例 4.6 新闻从业人员平均寿命 45.7 岁	115
4.8	员工关系	116
4.9	附新加坡报业控股有限公司与工会 2004 年 集体合约部分要点	118
4.10	附新加坡报业控股有限公司与新加坡全国新闻 工作者协会工会 2004 年集体合约中关于新闻 工作者的薪金规定	137
4.11	附媒体企业求职申请样表	139

第 5 章 定量分析方法

5.1	MBA 定量分析方法课程的基本内容	146
	案例 5.1 统计资料的应用	147
5.2	概率论的基本法则	150
	案例 5.2 总统大选预测与概率论的运用	150
5.3	条件概率	152
5.4	概率分布	153
	案例 5.3 六西格玛质量标准与媒体管理	157
5.5	决策树	161