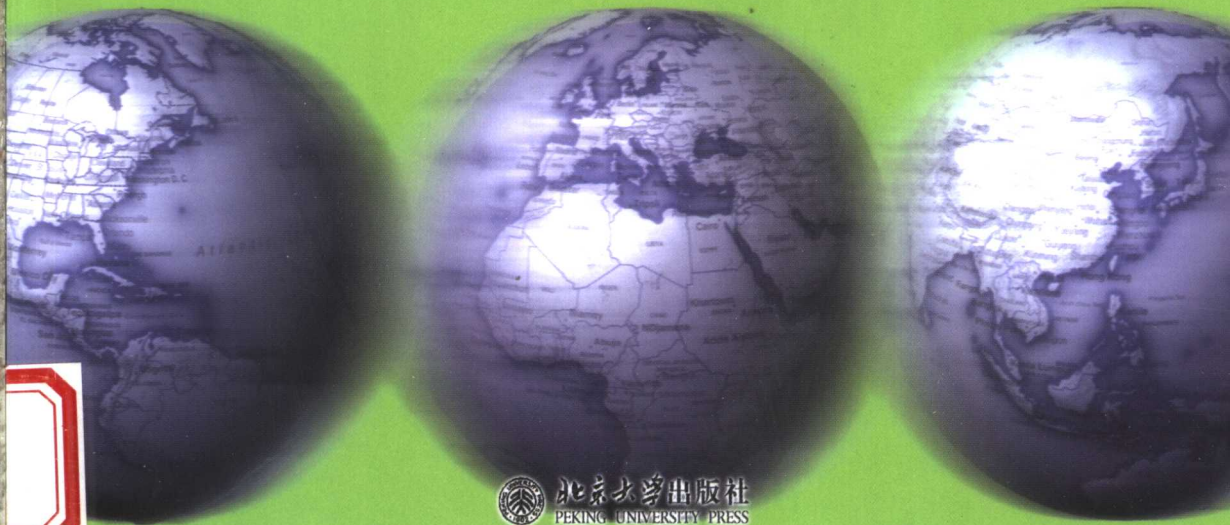


传媒经营管理新论

A New Theory of Media Management

主编 谭云明 副主编 包国强

[illegible]

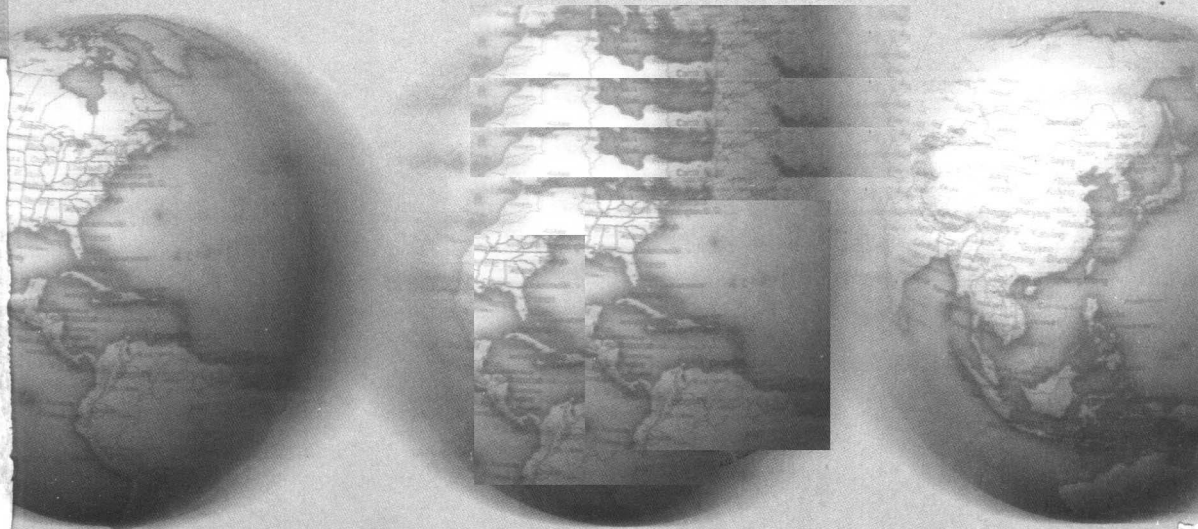
21 世纪新闻与传播学系列教材

传媒经营管理新论

A New Theory of Media Management

主 编 谭云明

副主编 包国强



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

传媒经营管理新论/谭云明主编,包国强副主编. —北京:北京大学出版社,
2007.8

(21世纪新闻与传播学系列教材)

ISBN 978-7-301-12271-6

I. 传… II. ①谭… ②包… III. 传播媒介-产业经济学-高等学校-教材
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 080632 号

书 名: 传媒经营管理新论

著作责任者: 谭云明 主编 包国强 副主编

责任编辑: 胡利国

标准书号: ISBN 978-7-301-12271-6/G · 2105

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765016

出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 28.5 印张 516 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

目 录

绪 论 篇

第一章 传媒经营管理概说.....	(3)
第一节 中国传媒产业的现状与趋势.....	(3)
第二节 传媒发展呼唤经营管理人才.....	(7)
第三节 传媒经营管理的基本概念	(12)

环境资源篇

第二章 传媒环境与机会分析	(23)
第一节 传媒环境分析的意义	(23)
第二节 传媒外部环境分析	(26)
第三节 传媒内部环境分析	(39)
第四节 传媒环境的分析和预测方法	(46)
第三章 传媒领导体制与组织结构	(55)
第一节 传媒的领导体制	(55)
第二节 传媒组织结构的设计	(64)
第三节 传媒领导体制与组织结构的发展趋势	(76)
第四章 传媒人力资源管理	(83)
第一节 人力资源及其现代管理	(83)
第二节 传媒人才的选拔与使用	(88)
第三节 传媒员工的培训与发展	(94)
第四节 传媒员工的绩效考评	(98)
第五章 传媒财务管理.....	(109)
第一节 财务部门职责.....	(109)

第二节	财务管理内容	(114)
第三节	财务报表编制与使用	(117)
第四节	财务风险防范与制度创新	(131)
第六章	传媒资产管理	(144)
第一节	传媒流动资产资产管理	(145)
第二节	传媒设备资产管理	(150)
第三节	传媒新技术与管理	(155)

生产流程篇

第七章	传媒策划管理	(169)
第一节	传媒策划价值	(169)
第二节	传媒策划依据与原则	(175)
第三节	传媒策划与报道组织	(194)
第八章	传媒采编管理	(207)
第一节	采编业务及其基本流程	(207)
第二节	纸质媒体的采编管理	(209)
第三节	电子媒体的采编管理	(219)
第九章	传媒生产制作管理	(234)
第一节	传媒生产的基本流程及特点	(234)
第二节	传媒生产机制和组织模式	(239)
第三节	报纸出版管理	(245)
第四节	广电节目生产和播出管理	(253)
第五节	网络媒体的生产制作管理	(258)

营销经营篇

第十章	传媒的市场营销策略	(269)
第一节	产品策略	(269)
第二节	价格策略	(280)
第三节	分销策略	(284)

第四节 促销策略.....	(288)
第十一章 传媒广告经营与管理.....	(298)
第一节 传媒广告的地位和作用.....	(298)
第二节 广告机构设置与管理.....	(305)
第三节 广告经营策略.....	(312)
第四节 广告法规及伦理.....	(318)
第十二章 传媒的多种经营.....	(333)
第一节 传媒多种经营的提出及意义.....	(333)
第二节 报社的多种经营策略.....	(339)
第三节 广电媒体的多种经营策略.....	(347)
发展理念篇	
第十三章 传媒产业化与集团化.....	(363)
第一节 传媒市场化与产业化发展历程.....	(363)
第二节 集团化是传媒产业化发展的必然.....	(371)
第三节 传媒集团化的组织结构.....	(375)
第四节 传媒集团化的组建及运行.....	(380)
第五节 传媒产权改革.....	(383)
第十四章 传媒资本市场运营.....	(391)
第一节 传媒资本市场的功能.....	(391)
第二节 媒体上市的基本模式与操作.....	(398)
第三节 传媒资本市场的缺陷与转机.....	(406)
第十五章 传媒的跨国经营.....	(417)
第一节 世界传媒市场概况.....	(417)
第二节 传媒跨国经营策略.....	(429)
第三节 传媒跨国经营案例.....	(433)
参考文献.....	(446)
后 记.....	(451)

■ 绪 论 篇

第一章 传媒经营管理概说

第一节 中国传媒产业的现状与趋势

一、中国传媒业的现状

中国传媒业自 20 世纪 70 年代末实行改革以来,获得了较快的发展,取得了巨大成就。国内四大传统媒体报纸、杂志、电视、广播的发展非常迅速,各类报纸、杂志种类繁多,发行量迅速扩大,新兴网络媒体发展突飞猛进。据统计,截至 2005 年 7 月,中国大陆共有报纸 2 119 种,期刊 9 074 种,出版社 570 家,广播电台 282 座,电视台 314 座,教育台 60 个,音像制品出版单位 320 家,电子出版物出版单位 121 家,WWW 站点(包括. CN、. COM、. NET、. ORG 下的网站)总数约为 668 900 个,它们构成了中国传媒产业的核心部分。^① 目前,中国传媒经济总量已处于世界前列:日报总发行量世界第一、电视机拥有量世界第一、手机拥有量世界第一、收音机拥有量仅次于美国、上网人数世界第二^②,至 2005 年底,网络用户数量已达到 1.1 亿,其中宽带用户数量 6 440 万。如今全国拥有的报纸数是 1978 年的 11 倍,期刊数是 1978 年的 9 倍。据 2005 年 5 月在韩国召开的世界报业协会第 58 届年会公布的数字,中国共有 28 家报纸进入世界报纸销量的前 100 名(其中大陆为 23 家,台湾地区有 5 家)^③。

这些数据说明:中国已经建立了一个由报刊、广播、电视和互联网组成的巨大的大众传媒信息网。与此同时,这些媒体的经营收入也有大幅度的提高。据国家工商行政管理局统计,早在 2002 年,我国电视、报纸、广播和杂志的广告营业额分别达到 231.03 亿元、188.48 亿元、21.90 亿元和 15.21 亿元。随着改革

① 崔保国主编:《2004—2005 年:中国传媒产业发展报告》,社会科学文献出版社 2005 年版。

② 许嘉璐:《第七届世界传媒经济学术会议贺信》,2006 年 5 月 16 日发给“第七届世界传媒经济学术会议”的贺信。

③ 郑保卫:《第七届世界传媒经济学术会议开幕式讲话》,2006 年 5 月 16 日在“第七届世界传媒经济学术会议”开幕式上的讲话。

开放的深入发展,中国传媒业发生了显著的变化,传媒产业已初具规模,并正在成为一个朝阳产业。从发展的角度看,传媒产业将是经济效益显著并最具成长性的产业之一。从1998年起,中国传媒业已经连续三年保持了25%的增长速度,利税总额已超过烟草业,成为国家第四支柱产业。目前,中国传媒产业总产值大约为3200亿元,足见传媒产业的崛起之势。

二、中国传媒业发展趋势

谈到中国传媒业的发展趋势,不同学者说法不一,但一般观点认为:未来5—10年我国传媒业发展将是竞争日趋激烈,市场化进一步加强,同时,传媒业将向两个方面发展:一是超大规模传媒集团的问世以及由它所带来的传播领域市场份额的重新“洗牌”,在媒体做大做强、走集团化发展之路的基础上将大量出现跨媒体经营,媒体协作发展将改变传媒格局;二是传播领域“游戏规则”的建立、健全以及相应的制度创新。

清华大学媒介经营与管理研究中心主任崔保国教授主编的“传媒蓝皮书”《中国传媒产业发展报告》曾对中国传媒业的发展趋势做过八大预测^①,这些预测一定程度上代表了未来几年内,我国传媒发展的某种趋势。随着我国社会发展与国家政治体制、经济体制,特别是文化体制改革的不断深化,作为文化产业核心的传媒产业在体制、机制、产业结构和政策等方面的改革将不断深化和优化,传媒产业将逐步走向成熟。

(一) 传媒产业企业化,按市场经济原则进行管理

国家对传媒机构的管理法制化,国家将制定大量的法规制度来约束传媒的行为,逐步减少对传媒的行政干预以保持对传媒管理的连续性;国家仅控制少量的全国性的传媒机构,并且用法律的手段保证其覆盖率,大量的社会资本将进入传媒产业,传媒的所有制形式呈现多样化,部分传媒机构将实现直接上市融资;传媒的新闻采、编、播部门与其他部门分离,不参与经营,仍实行事业单位式的管理体制,以保证传媒的舆论宣传导向作用。

(二) 综合性传媒比重下降,广告业务仍将稳步增长

专业性、商业性传媒的比重将逐步提高,综合性传媒的比重相应下降,广告主将倾向于选择专业性传媒发布广告,而分类广告也将成为时尚;报纸刊登广告

^① 崔保国主编的《2004—2005年:中国传媒产业发展报告》对我国传媒产业发展趋势作了如下八大预测:文化体制改革稳步推进;传媒产业结构优化调整;传媒产业政策规范加强;传媒产业整体增长放缓;传媒产业投资渐次开放;跨区域跨媒体冷暖自知;区域传媒发展亮点纷呈;传媒职业经理人大比拼。

的版面占总版面的比例扩大,广告收入在报纸总收入中的比重上升,广告播出时间占电视总播出时间的比重也会有所上升;随着专业性传媒和分类广告比重的提高,报纸的广告营业额仍将保持高速增长。平面媒体增长速度加快,区域化市场格局逐渐形成,同质化依然是主要竞争特点,与立体媒体争夺广告市场的竞争加剧。

(三) 媒介整合合作加快,市场格局开始重构

以《南方日报》、《羊城晚报》、《经济日报》、《光明日报》等报业集团的成立为标志,中国传媒业已开始通过自身重组和外部扩张的多种形式,寻求更强大的资本支持,向集团化、规模经营方向发展;新的报业集团不断涌现,市场竞争更趋激烈:“适者生存、优胜劣汰、大鱼吃小鱼”。广电行业开始实施资源整合,制播分离、有线无线合并和台网分离是广电改革的主要方向,电视产业化将更趋深入,跨媒体传媒集团已现雏形。随着我国社会主义市场经济体制的逐步完善,在市场竞争机制和国家产业政策的引导下,传媒产业将形成以广电传媒为主、以报业为主和以网络传媒为主的多模式的跨媒体产业化集团;跨地区收购地方电视台可以扩大市场覆盖范围,提高单位时间广告价格及吸收广告投入,而目前主要以跨地区合作为主要形式,包括:承包某时段栏目、双方合作共同制作节目,利益共享。

面对急速变化的传媒业发展态势,传媒经营管理应与时俱进,及时调适其理念、思维、思路和操作技巧等。只有这样,传媒经营管理才能跟上传媒发展的实际,更好地为传媒发展服务。

三、我国传媒业发展中的问题

虽然我国传媒产业发展迅速,但与世界上一些发达国家和相对成熟的境外传媒市场相比,我国的传媒产业存在着数量较多,质量不高,整体规模小,产业化水平低,市场竞争力不够等系列问题。有学者曾具体概括为六大症结^①。

(一) 传媒资源配置不科学

我国对报刊、广播、电视、网络等媒体的管理是分开的,如广播电视归广播电视行政部门管理,报刊归新闻出版行政部门管理。在经营上,各媒体间单独经营,彼此涉足很少,分割严重。除中央媒体外,各媒体基本上局限于彼此的行政地域范围,结果在局部地区和市场,同质等效的传播产品大量重复。重复建设,条块分割,资源分散,不仅加大了财政负担,而且造成成本扩大,这样无法保证整

^① 吴飞:《大众传媒经济学》,浙江大学出版社2003年版,第118—127页。

个传媒业做到效益最大化、成本最小化。

（二）政企不分、政事不分

政府之于媒体，既是出资者，又是经营者，还是消费者，这些年来虽然历经改革和整顿，但传媒发展的所有权、支配权、经营权等三权分离的问题没有得到解决，传媒业产权改革也没有实质推行。目前传媒业依然是一个国有制占主导地位、行政机构直接管理的行业。

（三）尚未完全按市场经济规律办事

市场经济体制的最大特点就是公平竞争，优胜劣汰，只有竞争才能提高质量，才能实现社会效益和经济效益的统一。而我国传媒业资源配置不科学以及政企、政事不分的问题存在，使得优胜劣汰的市场规律和效率优先的竞争机制一时难以形成，有些报纸和刊物还在依赖行政资源经营发行，而一度盛行的报业价格大战，明眼人一看，无疑是违背市场经济规律的无序竞争。

（四）调控不力、相关法规不健全

市场经济是法制经济，传媒经营管理无疑应纳入法制化的轨道。而目前尚未出台新闻传播法，这影响了传媒经营管理的发展。中国现行的传媒政策和法规是与计划经济时期的政治经济体制相配套的，它有效地保证了执政党和政府对传媒的控制，但严重滞后于社会主义市场经济的建立和完善，阻碍了传媒产业的成长。再说，过去的法规政策一味地注重控制、规范社会运行秩序的作用，而忽视服务社会、保护人民利益的作用。

（五）产业结构不合理

西方的传媒经营管理比较注重“多角”经营。所谓“多角”，一是多业经营，二是多地经营，当然也可多业多地经营。多角经营不仅分散和降低了经营风险，更使收入渠道多元化。反观中国的传媒业，多为“独角”经营和“坐地”经营，收入结构单一，即严重依赖广告经营，广告市场一有风吹草动，媒体生存便岌岌可危。信息传播是传媒的生存之本，传媒产业的发展必须在加强经营信息业的基础上进行横向兼并和垂直拓展，这是传媒经营管理的必由之路。

（六）尚无力应对国际竞争

虽然这些年来我国逐步形成了一些大型传媒集团，但这些集团受经营范围等诸多因素的限制，无法实现跨媒体、跨地区的互补和提携，经营规模难以扩大，经营模式也无法多元化，这与国外传媒集团相比，无论是生产经营能力、抗市场风险能力，还是市场竞争力、影响力，都明显较弱。

我国传媒产业的发展之所以面临上述问题，其原因就在于我国传媒正经历着一场深刻变化。种种迹象表明，我国社会发展的未来特点、经济的全球化一体

化进程、传媒业自身的产业化发展等,都在相当大的程度上制约和决定着中国传媒业的运作模式、竞争能力和运营效率,并要求我们在所有重大的发展战略方面做出相应的选择和调整。我国传媒业经历了二十多年的高速增长之后,恰逢市场经济逐步建立和完善、各种制度体制面临改革的时期,同时又恰逢我国加入世贸组织这个大好的机遇,传媒业正处在一个盘整、转型的关键时刻。因此,传媒业的现实发展,不仅为传媒经营管理提供了一个实践的契机,同时也提出了一个重大命题,那就是如何创新传媒经营管理的问题。

第二节 传媒发展呼唤经营管理人才

如果说我国传媒产业在发展中还存在着这样或那样的问题和症结的话,那么,其核心问题和症结应该是传媒人才问题。目前,最缺的是传媒经营管理人才:首先最缺的是商业管理和专业管理相结合的人才,是社长、总编、CEO这个层面的;其次缺商业管理人才,譬如行政总监、人力资源经理、财务总监等;再次是缺专业管理人才,主编、美术总监、经营总监、广告经理、发行经理、品牌推广经理等是大多数传媒机构最急需的。

在传媒业迅猛发展的今天,传媒经营管理人才缘何缺失?究其原因还在于长期以来传媒经营管理人才培养所需的“土壤”、“空气”、“水”出了问题^①。所谓“土壤”问题,即长期以来,我国传媒沿用的是传统的管理模式,采用“政府领导制”。在这种体制下,传媒管理者的身份是一级官员,带有浓重的“官本位”色彩。传媒经营管理者主要由新闻主管部门直接任免,很长时间内,存在重政治素养和业务素质、轻管理才能和经营才能的缺陷。所谓“空气”问题,即传统的传媒管理模式是事业化体制、企业化管理。传统传媒的经营模式是单兵作战、自给自足。但是,现在传媒业已经成为一个全球化运作的产业,当资本“登陆”媒体以后,资本市场的约束力要求传媒产权清晰化,管理透明化,营运产业化。这种市场环境就对原有的传媒管理人才提出了挑战。至于“水”的问题,即中国传媒真正按“产业化”的道路来发展,时间并不太长,而培育一名合格的传媒职业经理人是需要时间和过程的,目前传媒企业经营的管理人员,大多数来自于新闻业务岗位。因此,除了市场环境因素,一个不可忽视的原因是后备力量尚未形成。再者,目前我国新闻院系虽多,但对传媒经营管理人才的培养还不够重视。

传媒经营管理人才的匮乏已经现实地摆在了面前,如何培养传媒经营管理

^① 参见人民网 <http://media.people.com.cn/GB/40699/3592965.html>, 2005年8月4日访问。

人才成为传媒产业化发展中的突出问题,这在客观上不仅迫使人们对传媒经营管理人才更加重视,同时也为传媒经营管理学科的发展提供了新的契机,留下了一个巨大的发展空间。

一、经营管理人才是传媒业的稀缺资源

在一定时期内,与需求相比,供给始终是不足的——这就是经济学上的“资源的稀缺性”概念。作为传媒产业的重要资源,传媒经营管理人才无疑是稀缺的,而且在现实中,这种稀缺性矛盾表现得非常突出,甚至已经成了制约传媒产业快速成长的一个重要因素。造成这种稀缺性的主要原因是传媒业的特殊性。与其他行业相比,传媒业的特殊性在于:其产品具有商品、公共品双重性质,其生产者同时作为经济利益实体和社会公器而存在,其产生的效益同时具有社会效益、经济效益的双重性。这就决定了其他产业的优秀经营人才很难直接跨入传媒业,这是一方面。另一方面,我国的社会主义性质决定了中国传媒业具有与西方不同的独特之处:我国传媒业更强调社会效益,受政策等宏观层面的影响更大,市场机制的作用发挥还不充分等。这就决定了中国传媒业难以直接引进国外优秀传媒经营管理人才,加上我国传媒行业的特殊性决定了本土传媒人的出国深造、工作等面临着诸多困难,这阻碍了本土传媒经营管理者直接接触、学习国际经验和规则,增加了培养传媒经营管理人才的难度。

由此看来,传媒行业本身及我国传媒业的特殊性,决定了我国传媒经营管理人才很难通过行业间流动或“进口”方式直接获得,而主要依赖本土传媒学界、业界的共同培养。但事实上,我国对传媒经营管理人才的培养一直存在着诸多问题:如新闻院系的教学重心集中于新闻学尤其是传统的报业新闻学,相比起来,传媒经济专业的教学力量非常单薄,相关课程比较缺乏、内容陈旧、实践机会少,这样导致学校与业界的结合不够紧密,培养的人才与业界需要的人才有错位。这些问题都使传媒人才的稀缺问题难以尽快解决。而随着传媒行业对行业内外资本、国外媒体集团的逐步放开以及新技术对传媒行业的影响,我国传媒运作呼唤更多优秀的传媒经营管理人才,以针对宏观环境、发展趋势、媒介自身情况等,应对挑战、抓住机遇、整合价值链。需求的激增进一步加剧了媒介经营管理人才“供不应求”的状况,使其成为制约传媒产业发展的瓶颈之一。

二、中国传媒业急需职业经理人

中国传媒产业的发展急需一大批传媒经营管理的专门人才——职业经理人。正如上文所说,中国传媒由于其管理体制上的特殊性,即传媒经营管理者主

要由新闻主管部门直接任免,因此,在任免体制下很长的一段时间,对媒体管理者的评估标准都存在重政治素养和业务素质、轻管理才能和经营才能的缺陷。然而,随着中国传媒市场化程度的不断加快和国内外传媒竞争的日益加剧,中国传媒的管理内容也随之发生了巨大的变化。

何谓传媒职业经理人呢?在当今中国传媒市场环境下,传媒职业经理人是指数熟知中国传媒国情、懂得运用经营管理和新闻业务知识、经验及技能,以媒体经营管理为职业的经营管理人才。他们关注的不仅仅是新闻产品的加工生产,还有受众的需求和广告客户的需求,以及传媒机构本身的运作。他们精通管理理论,善于分析市场和制定有效的竞争策略,善于建立有效的客户关系管理体系,能够精明准确地分析不同客户的需求差异;他们有更加宽泛的视野,懂得用市场化的手段和语言与资本市场对话;他们有战略眼光,善于运用资本工具,通过收购兼并谋求传媒机构的扩张和发展。“传媒职业经理人”一般应具有三种能力:一是把握体制和政策的能力,有政治头脑和制度意识;二是熟悉新闻业务的能力,掌握编辑和采访等基本新闻业务知识;三是企业经营管理的能力,懂得管理学、经济学、市场营销学、财务会计学等基本经营知识。发行人、总经理、总编辑、内容总监、发行总监、广告总监、生产总监、人力资源总监以及网络媒体的首席执行官等,均可称为“传媒职业经理人”。

著名传媒管理专家、浙江大学邵培仁教授指出,中国媒介经理人应同时具备以下三个特点:第一,是优秀政治家,但不是政客;第二,是优秀企业家,知道怎样赚钱;第三,懂得新闻传播。这三点充分概括出中国传媒职业经理人的特性。但从中国整个传媒行业的现状来看,这样的管理人才十分缺乏。当前中国媒介行业的经营管理人才队伍状况并不理想,他们大多职业化程度较低,流动也相对具有局限;另外,新生的优秀经营管理人员中,复合型媒体人才较少,多数以个体形式零星发展,远未形成“网络化的传媒职业经理人市场”,整体上仍未成“气候”。“国内整个媒体经营环境水平普遍很低,也有高水平,高低之间过渡阶层非常少。”从媒介经营管理队伍本身来看,“国内媒体人敬业精神不够,这和竞争不激烈很有关系。就职业素养而言,并不全面,大多是采编人员出身,对经营一知半解。”^①

从国际传媒业发展的大趋势来看,中国传媒产业要得到生存和充分的发展,最佳途径就是充分利用资本市场的资源、运用资本运营手段来筹措资本、加速扩张、大规模涉足以信息数字技术为特征的新型传媒领域和市场潜力巨大的公众

^① 穆牧:《职业经理人的素质及其素质的培养》,2001年8月1日《经济日报》。

娱乐领域、逐步增强实力,如此方能在与国际传媒的竞争中立于不败之地。

中国早已加入 WTO,但 WTO 的条款中并没有涉及开放传媒业。然而, WTO 将大大促进传媒的产业化,这是无可否认的。国际媒体巨头早已窥视中国媒体市场,他们的实力是我国媒体目前所不及的。如何应对境外媒体在人才争夺战中咄咄逼人的态势,如何解决关涉传媒经营管理人才的延揽、使用的有关问题,将是我们面对竞争的决胜关键。因此,随着中国加入 WTO 后带来的传媒业竞争升级,面对内部和外部环境的机遇和挑战,传媒经营管理人才奇缺的问题更突显出来。

另外,从中国传媒市场的发展前景来看,市场机制的调节是传媒职业经理人未来发展的决定力量。随着传媒市场化程度的提高,传媒经营管理者的地位逐渐突出,必然引发一轮管理人才的需求、竞争和流动“风潮”。在市场背景下,传统的媒体经营管理人才已经不适应中国传媒业的发展,对既懂新闻业务知识,又懂经营管理理念及技能,熟悉中国国情和媒介实践的传媒职业经理人的需求业已提到日程上来。

总之,中国传统传媒管理体制的特殊性,传媒市场化、产业化和中国加入 WTO 后终须面对的国际传媒巨头的竞争,导致了目前中国媒体经理人十分紧缺的现象。但我们依然可以看到,在传媒集团化的实践和探索中,仍不乏传媒经营管理的佼佼者脱颖而出,如南方日报报业集团的一批精英管理骨干。他们在传媒经营管理过程中,在中国媒介市场上,进行了探索性的开创工作,成了中国传媒向职业化管理道路迈进的先锋。

三、打造中国传媒职业经理人

如何打造现代“传媒职业经理人”?从我国传媒经营管理人才的现状来看,一个十分迫切的课题是必须尽快建立和完善选拔、培养传媒经营管理人才的体系,让更多符合中国国情的传媒经营管理人才脱颖而出。有专家开出了“处方”^①:

一是让现有的传媒人深造。给传统体制中的传媒经营管理人才充电、补课是一个途径。如一些高等院校纷纷开办针对一线实战人员,特别是高管层的各种学历班;行业协会(如记协、刊协等)和各类新兴的传媒教育公司也分门别类地开办了各种不同类型的长训班、短训班等,填补了传统学历教育的空白,比较有

^① 万辉、董志红、李进强:《打造媒体职业经理人》,传媒观察 http://www.xhby.net/xhby/content/2004-04/17/content_411232.htm,2004年4月17日访问。

效地提高了传媒人的素质,同时为他们创造了一个转型的实践环境。2004年11月16日,国家广电总局特印发《关于进一步加强广播影视人才培养工作的意见》,鼓励各类人才通过多种渠道参与终身学习,计划从2005年起,用五年时间,将全国广播电视系统的党政人才、专业技术人才、企业经营管理人才普遍培训一遍,以提高广播影视传媒人才队伍的整体素质。

二是培养后备军。即通过有关高等院校的新闻院系进行系统化的知识灌输和组织培养,从整体上提高从业人员的综合素质。解决传媒职业经理人匮乏的尖锐矛盾,还必须建立传媒职业经理人成长的教育体系和培养模式。目前一些大学新闻院系多数开设了传媒经营管理课程,部分院校还开设了媒体经济类的专业。

三是“嫁接”。在现实生活中确实有一些成功的媒体经营管理型人才并非采编出身,比如《计算机世界报》的老总石怀成、《北京青年报》前社长崔恩卿等,他们不以采写见长,也不以编辑或评论见长,而是作为成功的企业经营者得到业内人士的敬重和推崇。

传媒职业经理人是一个复合角色,兼具媒体从业者、管理者、投资者的多种素质特征和技能特征。作为媒体从业者,他需要熟知传媒业务,这是他工作的核心内容;作为业务负责人和团队管理者,他需要具备管理天赋、通晓管理技巧、善于人际沟通;作为独立的项目负责人,他应该具有投资才能,精于投资回报核算,能够维护传媒项目投资者和参与者的多方利益;作为一个职业化的专业人员,他还需要具备职业意识、讲究职业道德、遵循职业规范,具备一种对媒体经营项目“精于此道,以此为生”的从业观念和敬业精神。有鉴于此,对传媒职业经理人的打造应考虑以下四个方面。

(一) 强化媒体培训制度建设

严格的高标准、专业化的培训能够规范人们的工作行为、提高业务水平、提高工作质量,也是市场经济条件下从业者走职业化道路的必需。传媒行业系统内部应对媒体从业人员实施有计划的、系统的强制培训制度,形成持证上岗竞争机制。事实上,国家已开始重视这个问题,国家新闻出版总署已经开始着手对全国四十多万媒体从业人员进行全面培训,实行上岗资格认证制度。

(二) 明确可供选拔的目标群体

媒体职业经理人属于媒体从业者,但并不是所有的媒体从业者都适合做媒体职业经理人。从角色特征上说,这一职业属于经营管理者范畴,其职责范围包括为某一群体或者某一项目负责,既管事又管人,这就要求任职者除具备高素质和高业务水平外,还要具备这一职业独有的经营管理方面的能力、天赋和实际