

新闻传播学研究生核心课程系列教材

总主编 / 李良荣

博
學



媒介 战略管理

邵培仁 陈 兵 著

JOURNALISM AND COMMUNICATION FOR GRADUATE PROGRAMS

JOURNALISM
COMMUNICATION

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn



清華大學

媒介战略管理

邵培仁 陈 兵 著

JC

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

媒介战略管理/邵培仁,陈兵著. —上海:复旦大学出版社,
2003.5

(新闻传播学研究生核心课程系列教材)

ISBN 7-309-03545-3

I. 媒… II. ①邵…②陈… 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(2003)第 009149 号

媒介战略管理

邵培仁 陈 兵 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 顾 潜

装帧设计 孙 曙

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 复旦大学印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 28.25 插页 2

字 数 583 千

版 次 2003 年 5 月第一版 2003 年 5 月第一次印刷

印 数 1—3 000

书 号 ISBN 7-309-03545-3/G·486

定 价 38.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

中国正在告别“媒介无战略”的年代。媒介战略管理的新潮已经来临。

媒介战略管理不同于媒介经营管理和媒介职能管理，它是媒介管理中最高层次的管理，关系到报社、杂志社、出版社、电台、电视台、电影公司、网络公司等媒介组织的兴衰成败，在整个媒介管理体系中起着极为重要的作用。本书以媒介战略环境分析、战略评价与选择、战略实施和战略控制四个阶段的动态管理过程为主线，点面结合，中外并举，全面、准确地阐述了媒介战略管理的基本理论和方法，敏锐、及时地反映了媒介战略管理在国内外的先进成果和最新信息，内容翔实，论述严谨，观点新颖，具有科学性、前瞻性、实证性和可读性。

本书为新闻传播学研究生核心课程系列教材之一，既可作研究生教材，并可兼作高年级本科生参考或考研辅助教材，对于各媒体从业人员掌握媒体管理及媒介经济的知识，也是必不可少的读物。

总 序

李良荣

中国新闻教育经过 20 多年的快速发展,近几年已出现了一个新的转折:研究生招生人数的增长超过本科生招生人数的增长,个别新闻院系研究生在校的人数已接近本科生的在校人数。这是中国新闻教育结构的重大调整。

研究生的快速增长是对新闻媒体渴求高级采编、管理人才的回应。研究生除了少部分继续攻读博士学位、留校任教和去其他科研、党政机关外,他们中绝大部分将进入新闻媒体。与本科生相比,进入新闻媒体的研究生应该是学者型(专家型)的记者、编辑,他们应该有独立的科研能力,有独立的思考能力,在一两个领域有自己独立的见解,真正成为高级记者、高级编辑、高级评论员和管理人才。在中国新闻传播业面临国际化的竞争之时,他们是一支任重道远的中坚力量。

然而,现在的研究生教育却难以达到这一水准,课程设置老化,师资力量不足,都是一时难以解决的难题,许多研究生课程不过是本科生的延续,甚至和本科生大同小异。而研究生教材空缺却是研究生教育中最迫切需要解决的,全国几十家新闻院系的硕士研究生点,至今还没有系统的研究生教材。

有鉴于此,2001 年 5 月,在复旦大学出版社的鼎力支持下,复旦大学新闻学院、复旦大学信息与传播研究中心联合全国高校新闻院系,决定共同出版一套研究生核心课程系列教材。与会者共同商定:本教材是一套专著性、学术性教材。教材一定要有原创性。本教材应该吸收国内外研究的最新学术成果,但绝不是编编写写,必须要有原创性见解和观点,教材中除了历史陈述部分外,典型案例必须用最新资料。教材一定要严格遵守学术研究的规范。

本系列教材作为研究生核心课程基本教材,涵盖新闻传播学的新闻、传播、广告三个专业以及三个专业的十几个研究方向。教材的撰稿人或主编都是这个研究方向卓有成就的学术权威或全国高校公认的学术带头人。从这个意义上讲,本系列教材向世人展示的是中

国新闻传播学 20 年来的研究成果,代表着当代中国新闻传播学研究的最新水平。我相信,它的权威性、前沿性和规范性将会得到社会的认可。

本系列教材的出版如果能够把全国高校研究生的教学推上一个新台阶,把新闻传播学研究推向一个新层次,那将是我们全体作者的最大心愿。

复旦大学出版社长期致力于新闻传播学著作、教材的出版,品位上乘,累积丰厚,影响广泛。这次,他们调集精兵强将,花费大量心力,确保本系列教材的出版,是深具战略眼光的举措,我谨代表全体作者向复旦大学出版社表达深深的感谢。

目录

第一章 媒介战略管理概述	1
第一节 媒介战略管理的特征、本质和作用	1
一、媒介战略管理的概念与特征	2
二、媒介战略管理的本质	5
三、媒介战略管理的作用	8
第二节 媒介战略管理过程	10
一、媒介战略环境分析	10
二、媒介战略评价与选择	10
三、媒介战略实施	11
四、媒介战略控制	11
第三节 媒介战略管理系统模式	13
一、三种基本模式	13
二、媒介战略管理系统设计的模式	15
第四节 媒介战略管理原则	16
一、媒介战略管理原则的内容	16
二、媒介战略管理原则的正确认识	19
第二章 媒介外部战略环境分析	21
第一节 媒介宏观环境分析	22

一、媒介政治环境分析	23
二、媒介经济环境分析	25
三、媒介社会环境分析	29
四、媒介科技环境分析	32
第二节 媒介产业环境分析	33
一、媒介的产业属性	34
二、媒介产业要素分析	36
第三节 媒介国际环境分析	43
一、政治和法律环境	43
二、国际经济环境	45
三、国际文化环境	47
四、国际市场环境	49
第三章 媒介内部条件分析	50
第一节 媒介资源分析	50
一、媒介信息资源分析	51
二、媒介人力资源分析	52
三、媒介财力资源分析	54
四、媒介技术资源分析	56
五、媒介物质资源分析	57
六、媒介管理资源分析	57
第二节 媒介产品分析	59
一、媒介产品的特殊性	60
二、媒介产品分析的主要内容	61
第三节 媒介市场分析	65
一、媒介市场的特点与类型	65
二、媒介竞争分析	67
三、促销能力分析	73
四、媒介经济效益分析	76
第四节 媒介环境预测	79
一、媒介环境预测的步骤	80
二、媒介环境定性预测方法	81
三、媒介环境定量预测方法	83
第四章 媒介使命与战略目标整合	85
第一节 媒介使命	85

一、定义媒介使命的必要性	85
二、媒介使命的内容	87
三、媒介使命的层面	92
第二节 媒介战略目标整合	94
一、媒介战略目标的构成	94
二、媒介战略目标的制定过程	96
三、媒介战略目标制定的原则	98
四、媒介战略的形成与分类	99
第五章 媒介产品—市场战略	101
第一节 媒介产品开发战略	101
一、单一产品开发战略	102
二、产品全面开发战略	103
三、产品组合开发战略	104
四、产品系列开发战略	104
五、新产品开发战略	105
第二节 媒介市场细分和定位	106
一、媒介市场细分	106
二、确定媒介目标市场	109
三、媒介产品定位	113
第三节 媒介产品定价战略	117
一、媒介产品的定价手段	118
二、媒介产品的定价过程	119
第四节 媒介市场发展战略	122
一、媒介市场渗透战略	122
二、媒介市场开发战略	125
三、其他媒介市场发展战略	130
第六章 媒介多角化经营战略与品牌战略	132
第一节 媒介多角化经营战略	132
一、媒介多角化经营的内涵	132
二、媒介多角化经营的原因	134
三、媒介多角化经营的途径	138
第二节 媒介品牌战略	141
一、品牌的内涵	141
二、品牌战略对媒介的重要性	143

三、强势媒介品牌的构成要素和特点	146
四、实现媒介品牌战略的途径	149
五、媒介品牌价值的评估	153
第七章 媒介联合战略	160
第一节 媒介集团战略	161
一、媒介集团的现状和内涵	161
二、组建媒介集团的意义	166
三、组建媒介集团的原则	168
四、组建媒介集团的条件、模式和成员选择	169
五、组建媒介集团的负效应	172
第二节 媒介购并战略	174
一、实施媒介购并战略的现状和原因	175
二、媒介购并的原则	183
三、媒介购并的类型	186
四、媒介购并的阶段和程序	187
第八章 媒介资本运作战略	189
第一节 媒介资本运作的原因、阶段和方式	190
一、实现媒介资本运作的原因	190
二、媒介资本运作的阶段	193
三、媒介资本运作的方式	195
第二节 媒介上市战略	200
一、媒介直接上市	202
二、媒介买壳上市	204
三、中国媒介上市实践操作情况	208
四、媒介上市新趋势	212
第三节 媒介投资战略	213
一、评价媒介投资战略的基本要素	214
二、媒介投资战略类型	214
三、媒介投资战略类型的选择	216
第九章 媒介国际经营战略	218
第一节 媒介产业的全球化	218
一、媒介全球化与媒介竞争力	218
二、中国媒介走向全球化的现状	221
三、中国媒介走向全球化的对策	224

四、实施国际经营战略应对经济全球化	226
第二节 媒介国际经营的条件和目标市场选择	228
一、媒介国际经营的条件	230
二、媒介国际目标市场选择	232
三、经营模式的选择	233
第三节 媒介国际产品、促销、定价战略	238
一、媒介国际产品战略	238
二、媒介国际促销战略	239
三、媒介国际定价战略	240
第十章 媒介战略选择	243
第一节 媒介战略的选择标准、影响因素与层次	243
一、媒介战略的选择标准	243
二、媒介战略选择的影响因素	247
三、媒介战略选择层次	250
第二节 媒介战略评价方法介绍	251
一、SWOT 模型	251
二、经验曲线法	253
三、波士顿矩阵	254
四、GE 矩阵	257
五、生命周期—竞争地位矩阵	259
第三节 媒介战略选择过程	261
一、分析媒介目前战略的实施情况	261
二、备选媒介战略方案的评价	261
三、分析发展前景	262
四、比较实力、业绩情况	262
五、评价一致性	262
六、选定媒介新战略	262
第十一章 媒介战略实施	264
第一节 媒介战略实施的阶段与基本原则	264
一、媒介战略实施的阶段	264
二、媒介战略实施的基本原则	266
第二节 媒介组织	268
一、组织的内涵	268
二、组织与媒介战略的关系	269

三、组织的管理跨度与组织结构形式	270
第三节 媒介领导	274
一、媒介领导的含义和本质	275
二、媒介领导的行为方式	277
三、媒介领导的选聘与组合	281
第四节 媒介文化	284
一、媒介文化的构成和重要性	285
二、媒介文化与战略的关系	287
三、培育强有力文化的途径	289
第五节 媒介职能战略和目标管理	290
一、媒介战略实施的基础	290
二、媒介职能战略	293
三、媒介目标管理	297
第十二章 媒介战略控制	299
第一节 媒介战略控制概述	299
一、媒介战略控制的含义	299
二、媒介战略控制的原因	300
三、媒介战略控制的前提	300
第二节 媒介战略控制的特征和原则	301
一、媒介战略控制的特征	301
二、媒介战略控制的原则	304
第三节 媒介战略控制的类型与动态过程	305
一、媒介战略控制的类型	305
二、媒介战略控制的动态过程	308
第四节 媒介战略控制方法	311
一、事前控制、事中控制、事后控制	311
二、间接控制、直接控制	313
三、财务控制、预算控制、审计控制	314
第十三章 报业战略管理	318
第一节 中国报业的战略环境	318
一、中国报业的宏观环境	318
二、中国报业的微观环境	319
第二节 编辑部管理	324
一、现代报社编辑部管理的特点	324

二、编辑部组织结构	327
三、编辑部运作流程管理	328
第三节 报业市场战略	329
一、报纸的发展阶段与市场选择	329
二、报纸发行和销售战略	330
三、报纸价格战略	334
第四节 报社广告管理	339
一、报社广告管理的含义和内容	339
二、出售版面空间的技巧	341
第五节 WTO 背景下的中国报业战略管理	346
一、WTO 对我国报业的影响	346
二、我国报业面对 WTO 的对策	350
第十四章 广播影视业战略管理	353
第一节 广播:以战略管理重建优势	353
一、广播业战略环境	353
二、广播战略管理趋势	356
三、广播时间销售研究	357
第二节 电视:电子媒介产业发展的重头戏	362
一、电视业的潜力	362
二、公共电视的使命和战略选择	364
三、商业电视的生产战略	366
四、商业电视的频道设计	369
第三节 电影:举足轻重的文化产业	370
一、电影是具有魔力的消费品	370
二、电影的生产制度	372
三、电影品牌战略	374
四、电影产品—市场战略的实施要点	375
第四节 有线电视:孕育无穷市场潜力	377
一、中国有线电视概况	377
二、有线电视潜在的经济效益分析	379
三、发展有线电视的战略环境分析	381
四、发展有线电视需要解决的问题	382
第五节 广播影视业发展的趋势和战略问题	383
一、广播影视业发展趋势	383

二、广播影视业跨区域扩张	388
三、广播影视业跨媒介经营	390
第十五章 网络业战略管理	393
第一节 网络业战略环境	394
一、网络媒介的内涵	394
二、网络业宏观环境分析	395
三、网络业微观环境分析	398
第二节 网络媒介与传统媒介的联合战略	400
一、网络媒介对传统媒介的挑战	400
二、传统媒介的上网现状	401
三、网络媒介与传统媒介的联合	404
第三节 网络广告管理	411
一、网络广告的内涵、优势和趋势	411
二、网络广告业涉及人员	414
三、网络广告的定价	417
四、网络广告的营销	421
第四节 网络业战略管理的创新和展望	424
一、网络业战略管理的特征	424
二、网络业战略管理的困难	425
三、网络业战略管理的创新	428
四、网络业战略管理展望	429
参考文献	432
后记	437

第一章 媒介战略管理概述

人类已经进入了一个崭新的信息社会和媒介时代,如何塑造别具一格的媒介文化和建设有旺盛生命力的媒介经济,无疑是信息社会的新课题。美国大众传播学者雪莉·贝尔吉(Shirley Biagi)在谈到我们所处的时代时说:“你最后一次整天都没有接触媒介是什么时候?从早上你起床的那一刻,一直到晚上你上床睡觉的时候,媒介就等着和你做伴儿。”^①接触媒介已成为人类工作和生活的一部分,媒介信息也已成为人生旅途上的阳光和雨露。

中国曾经历过“媒介无战略”的时代,也曾有过“媒介管理混乱”的时期。即使在当下,中国媒介管理理论与实践也仍处于摸索、探究的起步阶段,但我们深信,随着市场经济的完善和体制改革的深入,中国必将迎来一个媒介管理理论和实践快速发展的繁荣鼎盛时期,媒介管理的理论家和企业家将充分地发挥自己的智慧和才华。一个彻底告别“媒介无战略”的时代一定会到来!

阅读本章,你将会了解中国告别“媒介无战略”的理由,懂得媒介战略管理的特点和作用,知道媒介战略管理的过程和原则,而这些又都是确立一门学科所必须首先搞清的问题。

第一节 媒介战略管理的特征、本质和作用

由于媒介总是按照自己的“密码”解释社会、分析社会,并按照自己的逻辑全方位地模铸社会,引导甚至决定着社会发展的方向和进程,因此当代媒介战略管理已经被学术界认定为是关系到社会进步与国家发展的大事。

^① [美]雪莉·贝尔吉:《媒介与冲击:大众媒介概论》,赵敬松主译,大连:东北财经大学出版社,2000年版,第20页。

一、媒介战略管理的概念与特征

1. 媒介战略管理的概念

所谓媒介,是指介于传播者与受传者之间的用以负载、传递、延伸特定符号和信息的物质实体,它包括报纸、杂志、书籍、广播、电视、电影、网络等及其生产、传播机构。

但是长期以来,人们一直将媒介当作一个微型实体理解。随着电视的诞生,然后是有线电视和卫星广播、卫星电视的出现,报业集团、出版集团、广电集团的相继成立,跨媒介联合的逐步普及与推广,人们理解媒介不仅不再是一个微型实体,甚至也不是一个大型实体,而是一类或多媒体联合的实体。

对此,美国媒介研究专家利奥·博加特(L. Bogart, 1991)在文章中写道:对于媒介“传播形式的传统划分,已不再适用于一个由于电脑技术的出现,而使广播电视与印刷媒介界限变得模糊的世界。媒介联合企业的发展表明,现在,创造性的产品已能从一种媒介形式转换到另一种媒介形式,而且会继续转换成玩具、装饰品甚至食品类的非媒介形式。它们的基本原则是:象征性讯息跨越媒介疆界而进行转移时,可以发挥‘协同’作用,从而使整体较之个体的总和更大,更能赢利。此刻,‘媒介’这个词精确地描述了一种现实,而不是一种政治概念。由于单个媒介只适应各自的技术与历史状况,因此它们的特点、内部经济和功能都各有差异,而且明晰可辨。但是,现在单个媒介更多的是作为系统的组成部分进行运作。这种系统必须被视为不可分割的实体(indivisible entity),而且拥有共同所有权、管理机构 and 才华出众的合伙人,无论我们将报纸、连环漫画中的英雄故事改编成一部电影,抑或根据一部电视剧改编成小说,还是建议观众把一部电视商业片当成报纸广告来收看,都表现了媒介的相互渗透和内涵的不断扩大”。因此,对于媒介的概念,我们要更多地从其相互渗透的现实和不断扩大的内涵去理解和认识。

战略一词,在中国古已有之,在《左传》、《史记》和《孙子兵法》中均有全面的总结和精彩的论述。“战”指战斗和战争,“略”指韬略、策略。在西方,战略一词英文 strategy,源于希腊文 stratagia,意思是做将军的艺术和科学^①。在《辞海》中,对“战略”一词的定义是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《简明不列颠百科全书》认为:“战略是在战争中利用军事手

① [美]斯通纳等著:《管理学教程》(刘学主译),北京:华夏出版社,2001年版,第214页

段达到战争目的的科学和艺术。”可见,战略一词原是军事学用语,后来才开始应用于政治、经济、技术、文化等领域。

将战略的概念用到企业管理只有几十年的时间。在 20 世纪 60 年代,美国管理学者安索夫(H. I. Ansoff)最先在《企业战略论》一书中论述了企业战略和经营战略问题,从而使战略开始成为管理学中经常使用的一种具有科学性的概念。如今在管理学中,所谓战略,一般是指“定义和确立组织目标以及组织随环境变化的范围广泛的计划”^①。

约翰逊和斯科尔斯(G. Johnson and K. Scholes)认为:“所有组织都需要战略管理。”^②媒介作为“社会的神经系统”,更不能例外。媒介战略管理研究在世界上起步时间不长,比较集中的是在 20 世纪 90 年代后期,因此在许多基本问题的认识上,学术界存在分歧是必然的,也是正常的。对于媒介战略管理的理论,我们两点必须指出:第一,媒介战略管理的理论,虽然源于企业战略管理理论,但两者并不等同,因为媒介与企业两者之间有着很大的差异。我们必须清醒地认识到,将企业战略管理理论简单地照搬到媒介管理中来,不仅不合适,而且有着某种风险。所以,我们应当根据媒介产业的特殊性进行合理创新和科学融合。第二,媒介战略管理的核心也不全是战略本身,而是动态的管理过程。这一管理过程既是媒介组织致力于战略计划的分析、制定、选择的过程,也是媒介组织按战略计划进行行动和实施的过程。媒介战略管理指导着媒介组织的全部活动,而其重点是制定媒介战略和实施媒介战略。而做到这些的必要前提是对媒介组织的外部环境和内部环境进行准确、及时、全面的分析和预测,并据此确定媒介使命和战略目标。

正是基于这样的认识,我们认为,所谓媒介战略管理,是指媒介组织根据外部环境和内部条件确定媒介生存和发展的战略目标,并对实现目标的途径和手段进行总体谋划和具体实施以及进行控制的动态管理过程。

可见,媒介战略管理首先是一种动态管理。其管理过程不但涉及媒介战略的分析、制定,还经历媒介战略的选择、实施与控制。这种管理必须随着媒介组织外部环境、内部条件的改变而改变,并且经常是变化不定、难以把握。其次,媒介战略管理也是智慧管理。因为它既是媒介组织管理思想的集中体现和一系列正确决策的结果,也是媒介领导者集体智慧的结晶。

媒介战略管理是媒介管理中的一次质的飞跃,是媒介管理最重要的也是最高层次的管理。中国在计划经济时代,媒介“习惯”了事业单位的管理模式,有时即使有一些战略上的考虑和策划,那也只能算是带有点主动性、创新性的“计

① [美]斯通纳等著:《管理学教程》(刘学主译),北京:华夏出版社,2001年版,第211页。

② [英]约翰逊、斯科尔斯:《公司战略教程》(金占明、贾秀梅译),北京:华夏出版社,1998年版,第3页。