

传媒管理与实践

许家骏 陆仕超 著

上海大学出版社

传媒管理与实践

许家骏 陆仕超 著

上海大学出版社

· 上海 ·

内 容 提 要

本书结合当下传媒业发生的巨变,对原有的传媒管理理论进行了补充和更新。本书将传媒管理理论与传媒管理实践进行紧密结合,理论与实际并重,在介绍理论的同时,将传媒组织实践案例呈现给读者。本书分为理论篇和实践篇。理论篇从传媒管理体制与组织结构、传媒组织的广告经营、产品生产管理、营销管理和经营资源管理入手,介绍了传媒管理的理论。实践篇具体介绍了传媒管理实践的具体案例,它们是:凤凰出版传媒集团,上海广播电视台、上海文化广播影视集团有限公司,爱奇艺,新浪微博,刺猬公社和“罗辑思维”。具体的传媒管理的案例分析,增加了本书的实用性,使读者能够前后观照。本书既可作为高校传媒类专业教材使用,也可供传媒组织管理者、相关从业人员和传媒爱好者参考。

图书在版编目(CIP)数据

传媒管理与实践 / 许家骏,陆仕超著. —上海:
上海大学出版社,2019.5
ISBN 978-7-5671-3375-4
I. ①传… II. ①许… ②陆… III. ①传播媒介—经
营管理 IV. ①G206.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 084506 号

责任编辑 王悦生
封面设计 柯国富
技术编辑 金鑫 钱宇坤

传媒管理与实践

许家骏 陆仕超 著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.shupress.cn> 发行热线 021-66135112)

出版人 戴骏豪

*

南京展望文化发展有限公司排版

江苏凤凰数码印务有限公司印刷 各地新华书店经销

开本 710mm×1000mm 1/16 印张 18.75 字数 234 千

2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5671-3375-4/G·2949 定价 56.00 元

许家骏，博士。毕业于上海外国语大学。
主持及参与教育部、上海市教委等项目4
项，出版专著1部，译著1部，发表论文多
篇。主要研究方向：文化产业管理、多语
言交叉研究等。

陆仕超，硕士。具有理、文、商交叉学科
背景。参与编写教材2部，发表论文4篇。
主要研究方向：传媒管理、商务智能等。

前 言

传媒业在经历市场化转型与全媒体转型两次重大转型后发展迅速。以报纸、广播、电视、电影等为代表的传统媒体在市场化过程中,进程逐步加快、范围不断扩大、程度加快深化;以互联网媒体为代表的新兴媒体快速成长,逐渐成为传媒业的新生力量和中坚力量。

传媒业在度过粗放型的高速发展期之后,必然要向精细化管理转变,否则原有的发展模式终将难以为继,最终被市场所淘汰。在传媒业快速发展的同时,原有的传媒管理理论与当下实际状况不相适应的情况日益凸显。可以说,传媒业的社会实践在某些方面已经超前于传媒管理理论。及时更新传媒管理理论,使其能够解释当下传媒业发展的规律,并给传媒业今后的发展带来一些启示,变得重要而迫切。

鉴于此,本书在吸收已有专家学者研究成果的基础上,结合当前传媒业最新发展动态和趋势,对管理理论在传媒领域的应用做了一些有益的补充。本书在介绍理论的同时,将传媒管理理论与传媒管理实践紧密结合,理论与实际并重。在本书的后半部分,将传媒组织实践案例呈现给读者,使得读者能够前后观照,避免空洞的说教。这些实践案例基本涵盖了从传统传媒到新兴传媒的各类典型组织,其管理经验可供

其他传媒企业借鉴和参考,对于传媒从业者也具有启迪性和可操作性。

本书分理论篇与实践篇,共12章,第二、四、六、八、十、十二章由许家骏撰写;第一、三、五、七、九、十一章由陆仕超撰写。理论篇包括传媒管理体制与组织结构、传媒组织的广告经营、产品生产管理、营销管理和经营资源管理。实践篇包括六个案例,它们是凤凰出版传媒集团,上海广播电视台、上海文化广播影视集团有限公司,爱奇艺,新浪微博,刺猬公社,“罗辑思维”。本书既可作高教传媒类专业教材,也可供传媒组织管理者、相关从业人员和传媒爱好者参考。

本书在撰写过程中参阅和借鉴了国内外学者的权威著作与大量研究成果,在此谨向这些老师和学者们深深致谢。传媒业的发展日新月异且著者水平有限,无疑会存在缺点和不足之处,敬请各位专家、学者和读者批评指正。

许家骏 陆仕超

2018年8月

目 录

绪 论	001
-----------	-----

理 论 篇

第一章 传媒管理概述	009
第一节 管理学基本问题	009
第二节 传播学基本问题	016
第三节 传播媒介与传媒管理	020
本章结语	032
延伸阅读	032
参考文献	033
第二章 传媒管理体制与组织结构	035
第一节 传媒组织的所有制类型	035
第二节 传媒组织的法人治理结构	038
第三节 传媒组织结构的定义与设计流程	042
第四节 组织结构的一般类型	045
第五节 传媒组织结构的类型	050

第六节 传媒组织结构发展趋势	057
本章结语	059
延伸阅读	060
参考文献	060
第三章 传媒组织的广告经营	062
第一节 广告经营的基本概念	063
第二节 广告市场运作分析	064
第三节 传媒业的广告经营与管理	066
第四节 广告效果的测量与评估	080
本章结语	085
延伸阅读	085
参考文献	085
第四章 传媒组织产品生产管理	087
第一节 传媒产品	087
第二节 报社的采编管理	089
第三节 电视节目的制播管理	095
第四节 网络媒体产品生产管理	100
第五节 传媒生产活动管理策略	106
本章结语	108
延伸阅读	108
参考文献	109
第五章 传媒组织营销管理	110
第一节 营销管理概述	110

第二节 报纸的营销管理	116
第三节 电视媒体的营销管理	119
第四节 网络媒体的营销管理	124
本章结语	135
延伸阅读	135
参考文献	136
 第六章 传媒经营资源管理	138
第一节 传媒人力资源管理	138
第二节 传媒财务管理	148
第三节 大数据背景下的传媒信息管理	154
本章结语	158
延伸阅读	158
参考文献	158

实 践 篇

第七章 凤凰出版传媒集团	163
第一节 企业简介	163
第二节 凤凰出版传媒集团的组织结构	164
第三节 凤凰出版传媒集团的数字化转型	164
第四节 凤凰出版传媒集团的多元化经营策略	167
第五节 凤凰出版传媒集团的海外拓展	172
第六节 凤凰出版传媒集团的人力资源管理	179
第七节 凤凰出版传媒集团的物流管理	184
参考文献	186

第八章 上海广播电视台、上海文化广播影视集团有限公司	188
第一节 企业简介	188
第二节 SMG 的全媒体建设	189
第三节 SMG 信息传播服务的客户端战略	196
第四节 SMG 的资本运作	203
第五节 SMG 的财务管理	205
第六节 SMG 的人力资源管理	210
参考文献	214
第九章 爱奇艺	215
第一节 企业简介	215
第二节 品牌管理	216
第三节 多层次产品内容管理	217
第四节 新科技引领客户需求管理	224
第五节 营销管理	225
第六节 盈利管理	229
第七节 爱奇艺未来的发展方向	231
参考文献	233
第十章 新浪微博	235
第一节 微博简介	235
第二节 组织结构变动分析	236
第三节 微博盈利模式分析	238
第四节 新浪的人才资源管理	246
第五节 新浪的绩效管理	251
第六节 新浪的企业文化	252

第七节 微博现存的问题及对策	253
参考文献	255
第十一章 刺猬公社	257
第一节 刺猬公社简介	257
第二节 刺猬公社的内容管理	259
第三节 刺猬公社的社群化运营	263
第四节 刺猬公社的团队管理	267
参考文献	269
第十二章 “罗辑思维”	271
第一节 “罗辑思维”简介	271
第二节 “罗辑思维”推送内容	272
第三节 “罗辑思维”的社群经济	273
第四节 员工管理	279
第五节 风光背后的隐忧	283
第六节 网络传媒组织盈利模式浅析	286
参考文献	288

绪 论

一、中国传媒业发展迅速

中国^①传媒业发展迅速。依据《中国传媒产业发展报告》的数据,2016 年我国传媒产业的总产值已经超过了 10 000 亿元,达到 16 078.1 亿元。观察图 0-1 可以发现,从 2008 年开始,传媒产业的增长率就始终高于 GDP 的增长率,并始终以两位数的增长率快速增长。

传媒产业的大发展始于 20 世纪 90 年代中期。改革开放伊始到 90 年代中期,我国的传媒产业以“事业单位,企业化管理”^②为特色。在这一时期内,传媒产业被允许开展国家政策允许的、与本身业务有关的有偿服务和经营活动,传媒业生产力获得一定程度的解放,但传媒行业的产业属性并不明显。90 年代中期以后,由于国家政策的放宽和鼓励,传媒产业步入高速成长期,其产业属性愈发凸显,先后出现了多元化经营、集团化经营及跨媒体经营等多种经营模式,构成了现今我国传媒业的多元发展格局。

① 本书中国、国内、我国等用语,如无特别说明,均指中国大陆。

② 张辉锋.传媒经济学:理论、历史与实务[M].北京:人民日报出版社,2015:96.

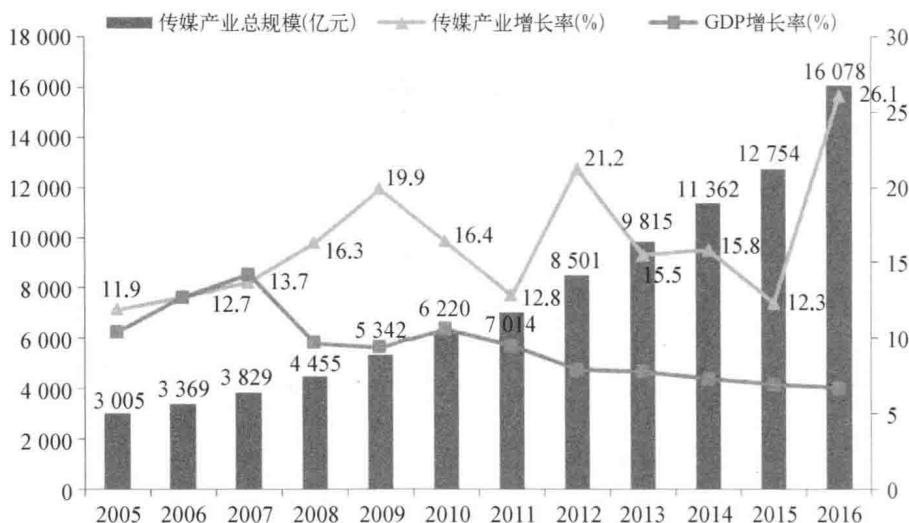


图 0-1 中国传媒产业总规模及增长率与 GDP 增长率的比较

资料来源：根据历年《中国传媒产业发展报告》整理

尤其值得一提的是，中国传媒产业整体保持增长态势，但其结构已经发生了深刻变化。近年来受到国内经济增长放缓的拖累和互联网、人工智能、大数据、虚拟现实（VR）等新技术的强烈冲击，传统媒体的发展明显停滞甚至出现滑坡。报刊广告发行持续下滑，电视广告市场也出现明显的萎缩。而得益于我国网民规模的持续增长和资本市场的青睐，依托于互联网发展起来的新兴媒体行业发展迅速，新兴媒体行业已成为整个传媒行业的增长支柱。

二、中国的传媒业需要管理

中国传媒业的强劲发展，尤其是新媒体的飞速发展值得欣喜，但新兴的传播形态产生了新的管理问题。原有传统媒体的运营管理方式是否适合新媒体，传统媒体继续沿用老的管理方式是否还能适应新媒体带来的冲击，在媒介双向融合的背景下是否需要新的管理模式，这些都

是需要传媒业的理论界和实务界深入思考的问题。

移动互联市场经历了前期的爆发式增长后,市场将逐步进入调整和细分阶段,“跑马圈地”完成以后需要的是“深耕细作”,这其中管理的重要性不言而喻。由于管理不力引起企业走向衰败的案例并不鲜见。近期影响较大的一件事就是乐视体系遭遇的资金危机,乐视领导者贾跃亭在战略、经营、管理上的一系列的错误决策是乐视危机产生的重要原因。在战略上,乐视视频盲目扩张“七大生态”;在组织上,乐视视频的组织能力远远不能与其战略相匹配;在领导力上,乐视视频的管理层也疏于对企业进行管理与组织。一系列管理上的缺位,导致了乐视视频的资金危机,并在投资市场和投资者中间造成了恶劣影响。

因此,中国的传媒业需要管理,需要企业内部自身加强管理。乐视的资金危机事件应该为各传媒组织敲响警钟,企业在快速发展的同时,若管理跟不上,那么企业发展的根基就会变得脆弱。当外界环境发生巨大变化时,企业就容易发生危机,轻则对企业的经营带来严重影响,重则关系到企业的存亡。

三、我国传媒管理的研究现状

管理无处不在、无时不有,它作为人类活动中最重要的活动之一,最早可追溯至远古时期,然而大量在人类实践过程中积累下来的管理经验与管理思想,系统地、科学地成为一门管理科学,距今不过百年。而用管理学的研究思维与研究范式来审视与解读传媒组织的各类活动并对其进行有效管理,其历史就更为短暂。本书从文章发表量和图书出版量这两个方面来简单介绍我国传媒管理的研究现状。

截至2017年11月底,在中国知网中输入关键词“传媒管理”进行检索,共有270条文献检索记录、59条硕士论文检索记录和12条博士

论文检索记录。检索记录显示,最早的一篇有关传媒管理的文章发表于1994年,为王怡红所撰的《澳大利亚大众传媒管理考察》。在那之后的9年间,又有一些学者撰写过相关论文,但总体而言较为零散,单年度的最多发文量也就2002年的4篇。直到2003年,传媒管理相关研究出现了跳跃式增长,该年度文献量一下增长到了18篇,是2002年的4倍还多。在那之后,有关传媒管理的文献发文量每年就始终不低于10篇。2011年和2016年为两个低谷,这两年发文量分别为12篇和11篇;2009年和2014年为两个高峰,这两年发文量都达到了30篇;而2017年的发文量截至11月已经超过了30篇。

图书方面,在超星数字图书馆中输入关键词“传媒管理”进行检索,在超星的馆藏资源中共有233条论著检索记录。最早的记录为艾尔·努哈斯所著,李瑞珺、李淑珺所译的《整合未来——〈今日美国报〉创办人努哈斯自剖发展历程》,该书由宇航出版社和科文(香港)出版有限公司于1998年10月联合出版。严格来说,该书不能算作一本论述传媒管理的理论书籍,但读者能够从《今日美国报》的发展历程中,吸取有关报社管理的相关经验。

论著出版量所呈现的趋势几乎与期刊论文的发文量保持一致。1998年至2004年,在有几部零星的论著出版之后,2005年论著出版量出现了跳跃式增长,达到了18部。此后,每年的出版物也始终不低于10部。2011年和2016年为两个低谷,论著出版量分别为14部和10部;2009年和2014年为两个高峰,论著出版量分别为28部和20部。

无论是从文献发文量还是图书出版量来看,传媒管理的研究均是跟随着传媒业的发展而发展的。传媒业的几个关键发展节点在发文量上都能得到印证,而随着传媒行业的继续发展,将会有越来越多的学者关注到这一研究领域,并展开相关研究,推动这一研究领域的深入发展。

然而值得注意的是,传媒业的发展日新月异,除了传统的印刷媒体和广电媒体以外,互联网媒体正在高速发展,其中移动互联网的发展更是可以用一日千里来形容。在线阅读、在线视频、社会化媒体、网络游戏、搜索引擎、门户网站等正给传媒业带来全新的思维方式与经营模式,其增长速度也远远快于传统的印刷媒体和广电媒体。然而纵观学界,目前有关传媒管理的著作仍大多关注于传统的印刷媒体与广电媒体,对于新媒体的快速崛起关注甚少。有关新媒体方面的著作寥寥无几。而文献由于篇幅的限制,对于新媒体的关注往往也只能从一个角度进行切入,深度有余而视野广度不足。

新媒体代表着行业未来的发展方向,虽然目前在体量上尚不足以与传统媒介相提并论,但对其经营与管理模式全面而细致的剖析,是一件大有裨益之事,这也是本书写作内容的由来。

四、本书的写作内容

(1) 本书的写作角度着眼于微观视角。传媒在学术界有三层理解,第一层是信息的载体、渠道、中介物或技术手段;第二层是指从事信息采集、加工制作、传播的社会组织;第三层指的是整个传媒行业。本书着眼于传媒的第二层理解,即构成传媒行业的细胞——传媒组织进行研究,如报社、通讯社、电视台、出版社、网站、影视公司等。因而,本书的传媒管理是指对传媒组织的各项作业活动进行管理,管理的主体是传媒组织的各级管理者。

(2) 本书不仅仅介绍传媒管理理论,还重点精选传媒管理实例进行分析。实践是检验真理的唯一标准,只有将历史积累的管理经验与理论在实践中进行检验,才能对传媒管理理论有更为深刻的认识。本书的前半部分着重于阐述管理学原理在传媒组织中的应用,后半部分

主要通过案例向读者展示市场中的传媒组织是如何进行管理的,从一个个真实的传媒管理实践案例中,使读者领略管理学原理在其中的运用。

(3) 本书将传统媒体与新媒体置于同等重要的位置进行研究。现有的论著中,大多着重于研究传统印刷传媒与广电传媒。不可否认,传统传媒,如报纸、广播等,受众群体十分广泛,前人留下的研究成果也极为丰富,研究体系也较为完善,研究者往往可以获得完整而系统的研究结论。而新媒体由于其发展时期较短,成熟的理论研究范式仍未成型,因此研究者并不多,但新媒体的发展代表了传媒业今后的发展方向,研究好现有新媒体的兴衰成败之原因,对于理论界和实业界都有着重要的现实意义。本书即对此做一点点有益的探索,希望能够对传媒管理实践带来一些有用的启示,引发一些有深度的思考。

值得注意的是,新与旧是一组相对的概念,当参照物发生变化时,新与旧的判定也相应地发生变化。例如:门户网站和搜索引擎较之报纸和广播就是新媒体,社交媒体和自媒体较之门户网站和搜索引擎就是新媒体。在本书中,为了叙述的简便,界定印刷传媒和广电传媒为传统媒体,而除开这两者之外的媒体均算作新媒体。

(4) 本书以介绍和分析中国传媒业为主,以国外传媒业为辅。中国传媒组织有其固有的特殊性,细致学习分析好中国传媒组织的管理实践,合理地吸收、借鉴国外传媒组织的管理经验,是当下中国传媒管理学研究所需要的。