

普通高等教育“十二五”规划教材



21世纪新闻与传播学规划教材

传媒经济学系列

2nd edition

传媒经营管理新论 (第二版)

A New Theory
of Media
Management

谭云明 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



传媒经营管理新论 (第二版)

A New Theory
of Media
Management

谭云明 主编



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. —2 版. —北京:北京大学出版社,2014. 11
(21 世纪新闻与传播学规划教材)

ISBN 978-7-301-25000-6

I. ①传… II. ①谭… III. ①传播媒介—经营管理—高等学校—教材
IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 239698 号

书 名: 传媒经营管理新论(第二版)

著作责任者: 谭云明 主编

责任编辑: 胡利国

标准书号: ISBN 978-7-301-25000-6/G·3904

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.yandayuanzhao.com>

新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 36.5 印张 680 千字

2007 年 8 月第 1 版

2014 年 11 月第 2 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 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 电子信箱: 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 传媒发展呼唤传媒经营管理	(3)
第二节 传媒经营管理的基本概念	(12)
第三节 传媒经营管理新论体例	(19)

环境资源篇

第二章 传媒环境与机会分析	(41)
第一节 传媒环境分析的意义	(41)
第二节 传媒外部环境分析	(45)
第三节 传媒内部环境分析	(58)
第四节 传媒环境的分析和预测方法	(65)
第三章 传媒领导体制与组织结构	(78)
第一节 传媒的领导体制	(78)
第二节 传媒组织结构的设计	(88)
第三节 传媒领导体制与组织结构的发展趋势	(99)
第四章 传媒人力资源管理	(106)
第一节 人力资源及其现代管理	(106)
第二节 传媒人才的选拔与使用	(119)
第三节 传媒员工的培训与发展	(126)
第四节 传媒员工的绩效管理	(131)
第五章 传媒财务管理	(141)
第一节 公司化的传媒财务	(141)

第二节	财务报告和会计核算	(151)
第三节	财务分析与财务计划	(162)
第四节	投资、筹资和风险管理	(171)
第五节	传媒企业改制过程中的财务管理	(187)
第六章	传媒物资资产管理	(194)
第一节	传媒流动资产资产管理	(195)
第二节	传媒设备资产管理	(201)
第三节	传媒新技术与管理	(205)
第四节	传媒后勤服务管理	(210)

生产流程篇

第七章	传媒策划管理	(221)
第一节	传媒策划价值	(222)
第二节	影响传媒策划的因素	(229)
第三节	传媒策划的管理策略	(239)
第八章	传媒采编管理	(259)
第一节	采编业务及其基本流程	(260)
第二节	纸质媒体的采编管理	(262)
第三节	电子媒体的采编管理	(271)
第四节	媒介融合与采编流程再造	(283)
第九章	传媒生产制作管理	(291)
第一节	传媒生产的基本流程及特点	(292)
第二节	传媒生产机制和组织模式	(296)
第三节	报纸出版管理	(303)
第四节	广电节目生产和播出管理	(312)
第五节	网络媒体的生产制作管理	(318)

营销经营篇

第十章	传媒的营销策略	(329)
第一节	产品策略	(329)
第二节	价格策略	(341)

第三节 分销策略	(347)
第四节 促销策略	(354)
第十一章 传媒的产品经营	(363)
第一节 传统报纸的发行与经营	(363)
第二节 手机报的发行与经营	(368)
第三节 全媒体时代的报纸运营	(371)
第十二章 传媒的广告经营	(383)
第一节 传媒广告经营的地位和职能	(383)
第二节 传媒广告经营的主要内容	(389)
第三节 传媒广告经营问题及对策	(400)
第四节 传媒广告经营法规及伦理	(405)
第十三章 传媒的多元化经营	(420)
第一节 传媒多元化经营的价值	(420)
第二节 报社的多元化经营	(425)
第三节 广电媒体的多元化经营	(433)

发展理念篇

第十四章 传媒产业化与集团化	(449)
第一节 传媒市场化与产业化发展历程	(449)
第二节 传媒市场化、产业化发展路径	(458)
第三节 集团化是传媒产业化发展的必然	(461)
第四节 传媒集团化的组织结构	(466)
第五节 传媒集团化的组建及运行	(471)
第六节 传媒产权改革	(474)
第十五章 传媒资本市场运营	(486)
第一节 传媒资本市场的功能	(487)
第二节 媒体上市的基本模式与操作	(495)
第三节 传媒资本市场的缺陷与转机	(503)
第十六章 传媒的跨国经营	(513)
第一节 当前世界传媒市场概况	(513)
第二节 如何进行传媒跨国经营	(525)
第三节 传媒跨国经营案例	(529)

第十七章 传媒品牌的经营管理	(542)
第一节 传媒品牌建构的意义	(543)
第二节 传媒品牌经营管理的路径与方法	(553)
第三节 传媒品牌经营管理案例分析	(557)
参考文献	(569)
第一版后记	(574)
第二版后记	(576)

绪 论 篇

第一章

传媒经营管理概说

【内容提要】

本章为全书的导论,主要包括三部分内容,一是传媒发展呼唤传媒经营管理,二是传媒经营管理的基本概念,三是传媒经营管理新论体例。

自改革开放以来,中国传媒产业迅速崛起,并正在成为一个冉冉升起的朝阳产业。一方面,发展中的传媒产业,迫切呼唤科学的经营与管理;另一方面,面对急速变化的传媒产业,传媒的经营管理也应与时俱进。传媒业的现实发展,不仅为传媒经营管理提供了一个契机,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。然而,在传媒产业发展过程中,也存在着这样或那样的问题,其中传媒经营管理人才的滞后和匮乏异常突出,这在客观上不仅迫使人们对传媒经营管理人才越加重视,同时也为传媒经营管理学科的发展留下了一个巨大的空间。

传媒经营管理,简而言之,就是运用传媒的人力、财力、物力和信息等资源,以期有效地实现传媒所设定的目标,它是一个系统工程,一般分为高层管理、中层管理和基层管理三个层次,这三个层次呈金字塔状态,且各司其职。它的主要职能包括策划、计划、组织、指挥、协调、控制、革新七个方面。传媒经营管理秉持市场与效益、整体与互动、民主与法制、发展与创新相统一的四项基本原则。本书的基本内容体例,大体划分为绪论篇、环境资源篇、生产流程篇、营销经营篇、发展理念篇五大部分,共计十七章。

第一节 传媒发展呼唤传媒经营管理

对于中国的传媒经营管理来说,2006年5月16日是一个非常值得关注的日子,因为这一天第七届世界传媒经济学术会议在北京隆重开幕。世界传媒经济

学术会议是世界传媒经济研究领域最权威的国际学术组织,由于越来越多的国家和地区的传媒经济学者的广泛参与,它已成为全球传媒经济学界最盛大的学术会议。这次会议是世界传媒经济学术会议第一次在亚洲以及发展中国家举行,它对促进亚洲地区和广大发展中国家的传媒经营管理研究和传媒业的发展,具有重要意义;同时也显示了世界传媒经济学界对中国传媒经营管理研究及传媒业发展的关注。

在2012年9月23日“2012出版传媒负责人座谈会”上,新闻出版总署署长柳斌杰说:“经过十年的改革,经营性出版单位基本完成了转企改制任务,但是内部经营管理机制还不完善,现代企业制度还没有完全建立起来,活力没有完全激发出来。因此,要启动第二步改革。”

柳斌杰说,要在完成转企改制的基础上,按照“三改一加强”(改革、改组、改造和加强管理)的要求,继续深化新闻出版体制改革,加快建立完善现代企业制度,继续打造和培育一批国内一流、国际知名的大型出版传媒集团。一是完善法人治理结构;二是加快转换内部经营机制;三是积极推进股份制改造;四是加强与民间资本开展合作。这极大地激励了传媒业者把传媒产业做大做强的愿望。

一、中国传媒产业的现状与趋势

(一) 传媒产业的发展现状

自20世纪70年代末中国实行改革开放的国策以来,传媒业取得了较大的发展,取得了巨大成就。国内四大媒体报纸、杂志、电视、广播的发展非常迅速,各类报纸、杂志的种类繁多,发行量迅速扩大,新兴网络媒体发展突飞猛进。据《中国传媒产业发展报告》(2014)统计,截至2013年底,我国共出版报纸1821种,期刊9941种,出版社583家,广播电台169家,电视台183家,音像制品出版单位383家。另据第34次《中国互联网络发展统计报告》显示,截至2014年6月,我国网民达6.32亿,互联网普及率达到46.9%,手机网民规模5.27亿。它们构成了中国传媒产业的核心部分。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,广播的覆盖人口接近13亿居世界第一,手机上网人数也超越美国位列第一。近年来,中国传媒产业呈现稳步增长的态势,2013年中国传媒产业的总产值为8902.4亿元,同比增长16.2%,较2012年上涨近4个百分点。

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总局统计,2010年我国电视、报纸、广播和杂志的广告营业额

分别达到 679.8 亿元、439 亿元、96.3 亿元、30.8 亿元。随着改革开放的深入发展,中国传媒业发生了显著的变化,传媒产业已初具规模,并正在成为一个冉冉升起的朝阳产业。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 9000 亿元,足见传媒产业的崛起之势。初步预计 2014 年中国传媒产业规模将超过 1 万亿元,2017 年达到 1.6 万亿元,文化传媒产业整体规模超过 5 万亿元,GDP 占比达到 5%。^①

(二) 传媒产业发展的趋势

未来 5 到 10 年我国传媒业竞争将日趋激烈,市场化将进一步加强,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认为,2004 年是中国传媒产业的启蒙年;2005 年是中国传媒产业改制与转折起飞的元年;2006 年,扩张成为中国传媒产业发展的主题;2007 年,国际化成为中国传媒产业发展的主题;2008 年,中国传媒产业全面崛起,成为中国经济的支柱产业之一,并进而影响到整个社会发展和社会的深刻变化。这些评估一定程度上也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。

1. 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逐步实现法制化,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。

2. 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

^① 崔保国主编:《2014 年中国传媒产业发展报告》,社会科学文献出版社 2014 年版,第 14 页。

发布广告,而分类广告也将成为时尚;报纸刊登广告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的增长。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。

3. 媒介整合合作加快,市场格局开始重构,创造了巨大的市场机会。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”将促使报业集团向寡头竞争的新秩序发展;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发展,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。

二、传媒产业发展中的问题

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海外传媒市场相比,中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、市场竞争力不够等一系列问题。有学者曾具体概括为六大症结^①:

1. 传媒资源配置不科学。中国对报刊、广播、电视、网络等媒体的管理是分开,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,彼此交叉涉足很少,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,这样无法保证整个传媒业做到效益最大化、成本最小化。

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

2. 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,传媒业产权方面的改革也没有实质推行。目前传媒业依然是一个国有制占统治地位、行政机构的直接管理压倒一切的垄断性行业。

3. 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、政事不分的问题依然存在,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在传媒业形成,一些党报党刊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。

4. 调控不力,相关法规不健全。市场经济是法治经济,传媒经营管理无疑应纳入法制化的轨道。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。

5. 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。

6. 尚无力应对国际竞争。虽然这些年来中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,经营规模也难以扩大,经营模式也无法多元化,这样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,都明显示弱。

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,而且就当前而言,经营管理人才的匮乏问题异常突出。而传媒经营管理人才中,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十分渴求的。

在传媒业迅猛发展的当今,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。在这种特殊的管理体制下,传媒经营管理者主要由新闻主管部门直接任免,在很长时间内,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。虽然目前我国新闻院系不少,但是比较忽视对传媒经营管理人才的培养。

传媒经营管理人才的滞后和匮乏已经现实地摆在了面前,如何培养传媒经营管理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越加重视,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。

总之,中国传媒产业的发展之所以面临上述问题,究其原因就在于中国传媒正经历着一场深刻变化。种种迹象表明,中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。中国传媒业经历了二十多年的高速成长之后,恰逢市场经济全面建设、各种制度体制面临改革的时期,当前正处在一个盘整、转型的关键时刻。中国的传媒市场、管理、体制等在这个新的形势下,有了新的看点。正因如此,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。

^① 参见“人民网·传媒·传媒视线”第79期,<http://media.people.com.cn/GB/40699/3592965.html>。

三、打造传媒经营管理人才

(一) 传媒经营管理人才是传媒产业的稀缺资源

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全面等。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,相比之下,传媒经济专业的教学力量非常单薄,相关课程比较缺乏、内容比较陈旧、实践机会比较少等,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) 如何打造传媒经营管理人才——“传媒职业经理人”

所谓“传媒职业经理人”,是指熟知中国传媒国情,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,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”。

如何打造现代“传媒职业经理人”?从当前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”:

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、短训班等等,填补了传统学历教育的空白,比较有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。

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。目前一些大学的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人出身,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的敬重和推崇。^①

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

^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。