

College Journalism &
Communication Series

高等院校新闻传播学系列教材

MEDIA MANAGEMENT

媒介管理 (第二版)

支庭荣 著



暨南大学出版社
Jinan University Press



C206.2

56

College Journalism &
Communication Series

高等院校新闻传播学系列教材

MEDIA MANAGEMENT

媒介管理 (第二版)



C2006070006



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

媒介管理/支庭荣著. —2 版. —广州: 暨南大学出版社, 2004. 8
ISBN 7-81029-901-8

I. 媒… II. 支… III. 传播媒介—管理学—高等学校—教材
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 70524 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85226593 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228297 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 暨南大学印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 21.125

字 数: 402 千

版 次: 2000 年 9 月第 1 版 2004 年 8 月第 2 版

印 次: 2004 年 8 月第 3 次

印 数: 8001—11000 册

定 价: 32.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

高等院校新闻传播学系列教材

编委会

顾问：蒋述卓

主任：蔡铭泽

成员：（按姓氏音序排列）

蔡铭泽 董天策 林如鹏

刘家林 曾建雄 曾利斌

序

胡 军

作为媒介的管理者，以下问题一定会经常萦绕在你的脑际：在未来的十年中，你将遇到什么机遇和挑战？你是否有一个五至十年的市场战略计划使你能够走在受众需求的前头？你是否对市场调查和研究的方法有深入的了解？你是否愿意在多种媒介的选择中推销你的品牌？你是更愿意增加受众和广告的市场份额呢，还是更愿意削减开支？你的品牌是以什么形象出现在客户面前——一个新闻把关人？国家或社区价值的代言人？还是一个服务提供商……或者另一个更为根本性的问题：你所服务的媒介的公信力和影响力正逐步增强呢，还是渐将随风而逝？

的确，在今天人们的社会经济管理活动中，很少有像投资媒介这样具有高回报率的经营活了。著名的摩根士坦利全球投资报告（1998）经过对 11 种产业的统计分析后下结论说，要建立有世界级竞争能力的大企业，在大众媒介业所需年限仅为 8 年，且收益远远快于医药、银行、电力、能源等其他产业。同样，在今天，也很少有像管理媒介这样具有高度挑战性的工作了。英国《星期日泰晤士报》1997 年编印的《最富 100 人》中，媒介业就占了 84 人；美国《福布斯》杂志评选出的全球最有影响力的富豪中，意大利菲宁维斯特集团的贝鲁斯科尼和新闻公司的默多克，都曾进入前 10 名，可见一斑。

当代我国的大众传播媒介，经过二十多年改革开放的洗礼，已实现了一场历史性的变革。举例来说，1983 年，全国报纸广告经营额仅为 0.7 亿元，2000 年已达到 135 亿元，增速惊人。广告已成为报纸等各类媒体的经济支柱，企业家经营已被提到了与政治家办报（台）同等重要的地位。

今天，在北京、上海、广州、深圳等经济文化较为发达的地区，媒介经营管理方式大多发生了惊人的变化，媒介经济实力大幅增长，媒介业一度成为暴

利行业，一些媒介单位一跃而成为地方财政的纳税大户。即使在经济文化欠发达地区，媒介也因财政“断奶”而纷纷走向了市场，同其他企业一样，必须赢利才能生存，才能满足其所有者或代理者的财务期望（就目前来说，这一期望是在财政断奶之后，实现国有资产的保值增值）。

在西方，商业媒介遭遇的挑战一般都落到了首席执行官、总经理和部门经理的肩上。这种情况在我国也越来越普遍。对于各级管理者来说，媒介管理都是一门值得认真探究的学问。

该书作者支庭荣同志近几年来一直致力于新闻事业经营管理方面的研究，他的《媒介管理》一书对于全球化背景下我国媒介经营管理的基本经验、基本理念和基本规律是一个较好的总结。

二

有一点必须首先明确，媒介业是一个特殊的产业，媒介产品是特殊的商品。因为报纸或者电视节目虽然可以像乐百氏饮料和李宁运动服一样作为商品去推销，却不可能那么纯粹和彻底。

过去，在大学新闻院系的教科书里，关于报纸是要花五分钱买的，因而要考虑满足读者需要的说法，曾被当作离经叛道的言论，报业集团曾被当作资本主义社会大财阀垄断报业的象征。但是今天，我们已经恢复了对新闻规律的科学认识。只不过不能矫枉过正，不能提倡新闻媒介的彻头彻尾的商业化而已。

事实上，大众媒介承担着多方面的功能，它是信息的媒介、广告的媒介、娱乐的媒介，同时又是服务的媒介。在我国，新闻媒介既是产业的媒介，更是意识形态的媒介。它们是社会公器，属于类似于政府、学校等公共领域内的一员。它们必须承担起宣传教育的功能，服务于社会大众的普遍的利益和兴趣。因此，如何在公共利益与自身利益、社会效益与经济效益之间维持前者优先、两者恰当的平衡，是媒介管理者面临的一个头等重要的任务。

譬如报纸的精英化与平民化。从编采人员本身的爱好来说，是倾向于精英化的。但从市场的角度来看，又只能是平民化的。这是一个两难困境，谁处理不好，谁就可能被无情地淘汰出局。

三

在媒介发展的三角结构——媒介、市场（制度）和技术中，市场营销是媒介的生命线，制度创新是媒介发展的支撑点。

该书的第一个特点，是把市场意识贯穿于媒介管理过程的始终。

目前，媒介管理的最大挑战来自于竞争激烈的市场环境。大至全国范围，

小至特定社区，都有报纸、杂志、广播、电视、有线电视、电影院、因特网等多种媒介，为了阅读率、视听率和广告份额彼此展开激烈的竞争。而在全球范围内，网络营销正在使传统的市场营销的四个元素（产品、价格、地点和促销）迅速改变。媒介不能再坐等读者拿起报纸、坐等观众扭开频道，“办好报纸电台，用户自然会来”的现象已成历史，媒介业的外部决策由市场引导的时代已经到来。因此，媒介的经营不再可能只靠一两个版面、一两篇报道打动受众，必须要靠整体的风格特色、实力规模、策略竞争、资源整合乃至簇群发展才能立足。呼唤经营管理，已成为业界关注的中心话题。

值得注意的是，市场营销不只是广告，不只是发行量和视听率，也不只是搞促销。市场营销是一个社会和管理的过程。在这个过程中，组织与个人通过与他人一同创造或交换产品与价值以获得他们的所需与所缺。因而市场营销的核心是体察用户的需求。换句话说，给受众想要的，在他们想要的时候给他们，以他们想要的形式出现，并且在他们生活的地方打动他们。

四

制度创新，是我国媒介管理水平不断提高的根本保证。改革开放以来，经济体制改革与媒介经营改革的互动，有力地推动了媒介产业发展的进程。

该书的第二个特点，是把社会主义市场经济定格为媒介管理的制度环境。

在计划经济时代，传统经济模式尽管曾在特定的历史条件下产生过有限的积极作用，但是它在当代国际经济竞争中的力不从心，使计划作为国家资源配置的主要方式的地位不得不让给了市场。从1978年开始，《人民日报》等首都新闻单位逐步开始了“事业单位，企业化管理”式的运作，从而揭开了媒介经营改革的序幕。此后，媒介的内容、数量结构、经营方式、行业管理体制等，都发生了巨大的变革。

1992年，中共十四大明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这意味着，我国的媒介业不但要促进社会主义市场经济的发展，而且自身也要由行政化转向市场化，成为市场经济的一分子。1997年，中共十五大提出社会主义公有制可以有多种实现形式，再次为媒介的体制创新开启了大门。媒介开始迅速向规模化、集约化方向发展，并逐步进入垄断竞争的新格局。

总体来看，我国的新闻事业在紧扣时代的主题，服从、服务于党和国家的中心任务的同时，遵循自身的发展规律，向市场要效益，用先进的科学技术装备自己，重建繁荣，实现了空前的辉煌。但是，媒介的企业化管理也面临许多挑战，有待于媒介、政府和社会各方面的共同努力。

五

现代媒介作为企业，或者即便是仅仅实行企业化管理的单位，它们的发展都要遵循企业成长的一般规律。企业作为一个有机体，都有一个诞生、成长、壮大，然后再衰退的过程。

该书的第三个特点，是以媒介个体的成长作为全书的基本线索。

企业的成长一般有两种方式，即内部成长方式和外部成长方式。企业内部成长方式也叫内涵式成长，或者叫密集性成长，主要是依靠企业自己的技术、资金力量，并结合外部的资源，在企业内部进行发展。在企业发展到一定规模后，往往采用内涵式成长的方式，来实现低投入、高产出，较快地提高经济效益。这种方式是我国媒介成长的主要方式。

企业外部成长方式也叫外延式成长，是通过多种战略手段和联合、并购、参股、租赁等多种经营形式实现企业的成长。外部成长方式多见于企业创建阶段和跳跃式发展阶段。另外，在企业的产品发展方向上，如果想要发展的产品与原来的产品在工艺上毫无关联或者关系不大，即多样化发展，也只能走外延式成长道路。我国一些媒介“买壳上市、剥离上市”，就是很好的例子。

六

现在，人类正从工业经济时代步入知识经济时代，经济规模的边界正迅速扩大，其显著的标志之一就是“大媒体”，即融合媒介、娱乐、文化、IT等产业的巨型媒体的出现。尽管如此，传统媒介的个性在大媒体的整合中并未消失，反而得到了强化。

该书的第四个特点，是从媒介的个性出发探讨媒介管理的共性规律。

例如，报纸是印刷媒介，它所涵盖的信息面较广，且能较深入，但是它也有时效性较低的缺点，日报到了下午就成了旧闻了。电视则属于电子媒介，它传递信息的速度较快，特别是今天现场转播技术的运用，让观众能清楚地看到实时新闻事件的发生，但是电视较之于报纸而言，它的深度又要差一些。又如，倘若说报纸是五六十年代一辈人的媒介，那么电视则属于七十年代这一辈人，而互联网则属于所谓的X和Y一代。

因此，媒介的个性是媒介管理者的立足点。只有把握媒介的个性，才能做到独特，才能做到差异化营销。

七

媒介管理既是新闻学与传播学门类中的一门应用学科，也是管理学的一门

子学科。管理学与传播学，是媒介管理者的主要知识框架。

该书的第五个特点，是结合了管理学与传播学的知识进行交叉研究。

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理活动虽然千差万别，但在实施管理、开展市场营销活动时需要遵循的基本原理及原则却是一样的。一个成功的媒介管理者，既需要具备深厚的传播背景，又需要接受专精的管理训练，才能在这个“每天和太阳一道升起”的行业里不断地创造辉煌。

当然，我国目前的媒介管理，也面临许多新情况、新问题，需要新思路、新动作。例如，加入 WTO 给媒介产业和媒介管理带来的机遇和挑战、“第四媒体”对传统媒介管理模式的冲击、媒介集团的可持续竞争战略等，均需要作者今后在实践的基础上进行更深入的理性思考。而对媒介管理知识的研习，则是一个鲜活的、持续的、螺旋式的过程，永无止境。

（作序者系暨南大学副校长、教授、产业经济学专业博士生导师）

目 录

序	胡 军
1 媒介管理的基本概念	1
1.1 什么是管理	2
1.2 什么是媒介管理	6
1.3 现代媒介的生存环境	14
1.4 现代媒介管理的基本要求	17
2 媒介组织	21
2.1 组织理论的内容	22
2.2 媒介的技术特性与组织形式	27
2.3 媒介的内部治理结构	28
2.4 媒介的组织结构设计	35
3 媒介领导	39
3.1 管理者与领导者	40
3.2 领导与领导工作	44
3.3 媒介的管理者与领导者	48
3.4 担任媒介领导者的条件	52
4 媒介市场分析	55
4.1 媒介市场的概念与角色	56
4.2 消费者选择与媒介的市场回应	62
4.3 市场结构与媒介的市场行为	66
4.4 外部环境 with 媒介经济运作的政府介入	71
4.5 媒介市场分析的具体步骤	74

5	媒介策划	77
5.1	策划与媒介策划	78
5.2	媒介的战略策划	83
5.3	媒介的中期策划	88
5.4	媒介的短期经营策划	92
6	媒介的产品营销	95
6.1	报纸的发行	93
6.2	广播电视的节目经营	111
7	媒介的广告营销	125
7.1	报纸广告版面的销售	126
7.2	广播电视广告时间的销售	134
7.3	媒介的销售促进	141
8	媒介的生产管理	145
8.1	媒介的生产流程及其特性	146
8.2	媒介的采编业务管理	149
8.3	报纸的印务管理	154
8.4	广播电视的节目制作与播出管理	161
8.5	媒介的设备管理	172
9	媒介的财务管理	174
9.1	媒介财务管理的内容与要求	175
9.2	媒介财务管理中的会计信息	179
9.3	媒介财务管理的环节与过程	186
9.4	媒介财务管理的规范化	194
10	媒介的人力资源管理	197
10.1	当代媒介的人力资源需求	198
10.2	媒介人力资源管理的原则与内容	201
10.3	媒介人力资源的聘用管理	205
10.4	媒介人力资源的开发、保护与激励	209

11	媒介的产业化经营	218
11.1	我国媒介的产业化进程	219
11.2	媒介产业、媒介产业化与媒介经济	226
11.3	媒介产业化的基本途径	230
11.4	媒介产业化与我国媒介产业政策的调整	234
12	媒介的集团化经营	239
12.1	西方媒介的集团化与大型化	240
12.2	媒介集团化经营战略	242
12.3	媒介集团的组织结构	244
12.4	我国报业集团的组建与运作	250
12.5	电子媒介集团的创设探讨	254
13	媒介的资本经营	257
13.1	资本经营的特点与方式	258
13.2	媒介企业的兼并与收购	260
13.3	媒介上市与资产重组	265
13.4	我国媒介资本经营的制度创新	268
14	媒介的品牌经营	272
14.1	什么是品牌营销	273
14.2	媒介的品牌营销	279
14.3	媒介的形象塑造	286
14.4	媒介的公共关系	288
15	媒介的跨国经营	292
15.1	媒介国际化的形式与特点	293
15.2	媒介跨国集团的全球战略	296
15.3	媒介跨国集团的市场开拓战略	299
15.4	媒介跨国集团的产品和促销战略	302
16	媒介的网上经营	307
16.1	因特网与传统媒介	308

4 媒介管理

16.2 网络媒介的广告经营	311
16.3 传统媒介的网站建设	315
16.4 报纸的网上经营	317
16.5 广播电视的网上经营	320
 主要参考书目	 325
 致谢	 328

1

媒介管理的基本概念

内容提要

本章介绍媒介管理的学科背景，媒介与媒介产品的属性，媒介管理与经营的职能划分，现代媒介的生态环境，现代媒介管理的科学性要求等基本概念与基本问题。本章是全书的导论部分。

人们常常认为，管理是大型企业机构所必需的，因而是比较现代的实践。然而早在公元前 6000 年，人群已经组织起来承担大型的项目。埃及人建造金字塔、希伯来人的“出埃及”、罗马人修筑道路和高架渠、中国人筑万里长城，如果没有许多管理技术的运用，完成这些工程中的任何一项都是令人难以置信的。

从整体来看，管理是一切组织的根本，管理的好坏关系着一个组织的兴衰。对企业而言，它是经营成效的重要指标；对政府机构而言，也是影响行政绩效的关键所在。

当时代的巨轮碾过工业革命之后，各类型的组织逐渐形成、成熟，而且其重要性日益显著，媒介也不例外。举例来说，当代巨型媒介机构如新闻公司、维亚康姆、迪斯尼、贝塔斯曼等，虽然它们业务领域不尽相同，但是它们都有共同的需要——“有效的管理”。如果把媒介看作生命体，则无论是小苗，还是大树，都需要管理者的精心指引。

1.1 什么是管理

1.1.1 管理的定义

如果你去问一群人“管理意味着什么”，几乎每个人都会给出不同的定义。考虑到管理者的责任的多样性和复杂性，这是毫不奇怪的。关于管理的概念，至今尚未得到共识。

从字面上解释，“管”是管辖，“理”是处理。具体地说，“管”是对人、事、物等资源和过程的约束，“理”是处理并使得有条理，亦即主其事者为“管”，治其事者为“理”。综合起来，凡处理事物及协调他人的活动，使其有序运转，以快速有效地达到预期的目标的过程，即可称之为管理。

多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度，对管理的概念下了许多不同的定义。随着管理研究范围的不断扩大，人们对管理概念的认识就更加多种多样。例如：

有的侧重组织目标的实现。科学管理的创始人美国的泰罗认为，管理就是

“确切地知道你要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干”。

有的强调管理的职能。管理过程学派的创始人法国的法约尔认为：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。也有人归纳为计划、组织、领导、控制。美国管理学家西蒙认为，“管理就是决策”。

有的注重人力、物力、信息、资本等资源的取得和协调。美国管理学者普林格（H. Pringles）等人认为，“管理是取得与结合人力、财务、信息和物质资源以达到生产社会某一部分所需要的产品或服务的组织的首要目标的过程”。

有的重视以人为本。当代管理过程学派的代表美国管理学家孔茨等人的定义是，“管理就是设计一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”。如此等等，不一而足。

从特征上分析，管理可以归纳如下：（1）管理是组织中必不可少的活动，组织是管理的载体。管理适用于各种组织形态和组织中的各阶层。（2）管理具有明显的目的性。所有的企业管理的目标都是：创造利润、盈余。（3）身为管理者，应肩负计划、组织、任用、领导和控制的管理功能；应利用有限资源，协调人员行动的程序，来达成组织目标。（4）在管理过程中，只有以人为本，把调动人的积极性放在首位，才能协调好其他要素，实现高水平、高效率、高效益的管理。（5）管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。管理的变革，在一定条件下可以转化为新的生产力。

管理是一门科学，也是一门艺术。在科学层面上，有所谓管理七要素，即 7M（Men, Money, Method, Machine, Material, Market, Morale），即人员、资金、方法、机器、原料、市场及士气。凡与此七种相关的课题，均属科学管理的范围。在较难习得的艺术层面上，包括“决策智慧”、“应变能力”、“人性因素”三个部分。管理艺术是创造性的追求。

1.1.2 经营、营运与运作

在英文中，“管理”与“经营”均可用 management 一词，涵义接近，但是也有细微的差别。与“管理”相对应的英文词汇有：management/administration/administer/regulate，与“经营”相对应的则有：manage/run/business/operation/engage in/management。

一般地，经营是指企业为了自身的生存、发展和实现自己的战略目标所进行的决策，以及为实现这种决策而从各方面所做的努力。换句话说，经营是一种行动，透过人们有意义的行为来完成经济方面的工作，以谋求一定的利益。

一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏,主要取决于对市场需求及其变化能否正确认识,企业内部优势是否得到充分发挥,以及企业内部条件与市场协调发展的程序。换句话说,就是看企业适应市场能力的优劣。企业要在不断变化的环境中生存下来,并逐步发展,不仅要善于管理,而且要善于经营。

经营活动主要包括以下几个方面的内容:(1)预测,包括进行市场调查,对市场需求和供给的现状和变化、技术的进步、资源的变化、竞争的发展、经营方式和经营战略的变化等,作出科学的预测。(2)决策,即在预测的基础上,对企业的发展方向、目标以及达到目标的重大举措等作出正确的决策。(3)规划,包括产品方向、产品品种和数量、市场目标、企业规模、基本建设、技术改造、新技术的采用、增加赢利、提高员工收入、员工的招收和培训等计划,以及实现这些计划的步骤的具体化。(4)运作,即为实现企业的发展目标而开展的与市场活动有关的各种工作,如资金的筹集、生产资料的采购、产品的销售、市场的开拓、新产品的研制、生产组织形式和管理机构的改革、发展同其他企业的协作关系等。

在企业经营活动中,还经常使用“营运”、“运营”等术语,它们基本上是经营的同义词,但是多侧重于企业的实物或资金的转移或流动方面,如“营运资本”、“营运负债”、“营运资金周转率”、“营运租赁”、“运营资产”、“运营资本变动表”等。

1.1.3. 管理与经营的关系

不同学者的论述中各有不同的侧重点,多数学者以“管理”一词来涵盖“经营”一词,当然也有人认为 management 准确的意思是一种“经营术”,而“管理”只不过是其中的一部分职能罢了。考虑到我国经济体制变革前后的实际情况,本书基本上把它们作为相通的概念来看待。

事实上,管理与经营密不可分,互为交叉,互为包容,见图1-1。管理是为了实现经营的目的,它们同属于企业管理者的职能范围。细究起来,它们的主要区别是:

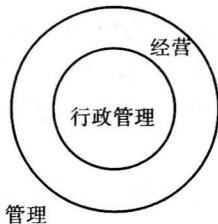


图 1-1 企业管理与经营的关系