

Robert G. Picard

The
Economics
and **Financing of**
Media Companies

传媒管理学导论

[美] 罗伯特·皮卡特 著

韩骏伟 常永新 等译

陈中原 审校

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Robert G. Picard

The
Economics
and **Financing of**
Media Companies

传媒管理学导论

〔美〕 罗伯特·皮卡特

著

韩骏伟 常永新 段风华 柴崴

译

陈中原

审校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

传媒管理学导论/(美)皮卡特(Picard, R. G.)著;韩骏伟,常永新等译.

-北京:人民邮电出版社,2006.5

ISBN 7-115-14776-0

I. 传… II. ①皮… ②韩… ③常… III. 传播媒介—经济管理 IV. G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第045573号

Robert G. Picard

The Economics and Financing of Media Companies

ISBN:0-8232-2174-1

Copyright © 2002 by Fordham University Press

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopy, recording, or any other—except for brief quotations in printed reviews, without the prior permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by Fordham University Press and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字翻译版由人民邮电出版社和福德姆大学出版社合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2005-5708

版权所有,侵权必究。

传媒管理学导论

- ◆ 著 (美) 罗伯特·皮卡特
- 译 韩骏伟 常永新 等
- 审 校 陈中原
- 策 划 刘 力 陆 瑜 何 歆
- 责任编辑 王 蕾

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
- 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
- 北京京科印刷有限公司印刷
- 新华书店经销

- ◆ 开本: 670×970 1/16
- 印张: 16.5
- 字数: 200千字 2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷
- ISBN 7-115-14776-0/F·802

著作权合同登记号 图字: 01-2005-5708
定价: 36.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

内 容 简 介

这是第一本广泛运用商业理念和分析方法讲述传媒公司运营及影响因素的著作

本书对不同传媒公司的财务结构作了大量调查分析,包括营销和发行系统。作者不仅讲述了美国公司,还讲述了与美国公司类似的欧洲企业;不仅讲述了产品生命周期,也分析了外部影响因素——全球及本地经济、利率、贸易壁垒等。另外,作者引入大量案例分析,包括时事、近期交易以及最新的事件,如美国在线与时代华纳的合并。

作者将本书主要定位为教材,因此在编写过程中尽量考虑到学生的需求。但同时也照顾到传媒领域专业人士的需要,以帮助他们更好地领会该行业的主要影响因素。

中文版序言

在世界各地，传媒正受到日新月异的技术、新的竞争对手、受众消费模式的转变、广告投放的变更等因素的影响。但是，世界上没有一个地方的转变像中华人民共和国这样深刻。

中国经济超常和持续的发展，人口向工业城市的转移，通信技术以及民营传媒企业的快速发展，给网络和移动通信带来了机遇，也给传媒带来了新的经营问题。中国从计划经济向市场经济的转型使得传媒管理者需要更新管理思想，采用新的战略，用新的方式指导传媒企业日常经营。

最近几年，我有机会数次访问中国，并与传媒管理者、大学教师 and 大学生交流，了解到中国传媒管理课程欣欣向荣。他们对传媒的理解、对新思想的开阔胸怀、对新管理方法的积极尝试等给我留下了深刻的印象。从成都到上海、从乌鲁木齐到哈尔滨、从广州到北京，传媒企业都正在改进现有产品的质量，发展新的产品，以期寻求为中国大众服务的新机遇。

本书能在中国出版，我不但高兴，而且觉得非常光荣。通过此书，我能够有机会与中国读者一起分享我的思想，能够有机会为传媒经营管理奉献我的学识。本书将在2006年5月举行的第7届世界传媒经济学术会议期间出版，更令我非常欣喜。

我非常诚挚地期待，这本书能够成为帮助读者拓展知识和迎接传媒企业管理挑战方面的有力帮手。在这本书中，部分内容可以直接应用于中国传媒企业的管理，部分内容虽然不适合应用于中国，但是有利于理解西方传媒企业的行为。我们的学习都是需要依赖、借鉴他人的思想，我希望本书读者获得的知识能够与我从中国汲取的知识一样多。

Robert G. Picard

2006年5月

序 言

本书旨在帮助读者更好地理解经济和金融因素如何影响媒体和传播公司的经营和发展；增进正在从事和将要从事传媒工作人士的专业知识，以便他们能够更好地适应日益复杂的传媒公司经营环境；提高管理者和未来的管理者处理企业管理过程中不断变化的矛盾和问题的能力，使他们能更有效地应对竞争日益激烈的传媒产业的要求；给媒体观察家提供一个更广阔的视角，来评判媒体管理者所做的经营和决策。

本书致力于提供理解和分析传媒公司及其环境的思想，提高读者辨别和评价不同行动方针和战略的能力，以便他们能够与金融和经济资深专家一道，具备更深的专业技能，更有效地工作。

本书采用的方法并非纯理论的，而是采用管理经济学的方法，包括经济理论和各种措施，以期能够帮助管理者做出有远见的决策，以期能够帮助其他人理解管理者做出的选择。融资的方法基于现代企业资本来源及传媒公司的实践，也是切实可行的。

传媒公司的经济状况和融资措施是媒体全部活动的立足基础。如果不考虑媒体的文化、政治、社会角色等以及各个方面对它的期望的话，媒体就像其他任何商业活动一样，必须收回成本并创造利润，否则它们就将衰退或倒闭。不论是私营的商业媒体，还是像公共广播这样的非商业媒体，都同样需要有效的经营管理运作。

最初的传媒研究主要关注传播的角色、功能和效用。在研究媒体和其他传播产业时，它们被当作社会公共机构进行研究，重点大多是社会、政治、法律、技术对企业及其经营活动的影响。学者忽视了或只是稍微注意到经济因素的影响。这对任何熟悉传播史的人来说都不足为怪，因为最初的传播学者来自社会学、心理学、政治学、历史学以及文学批评等学科领域，然后他们又将这些研究媒体的方法传授给

20 世纪下半叶新一代的传播学者。

在 20 世纪 70 年代,越来越多的经济学和工商管理领域的学者开始研究媒体,尤其是有线电视的发展和报业出现的问题引起了这些领域学者的关注。然而,直到 20 世纪 80 年代,传播学者才认识到他们本该高度关注的经济和金融因素。从此以后,对传媒公司的经济事项和问题、财务策略与传播行为之间的密切关系的整体认识不断发展。这方面不断丰富文献有助于解释经济和金融因素及策略如何影响媒体发展和媒体业务。

在这个领域已经有了几本重要的经济学论著。这些教科书展示了如何利用基本的经济原理和经济规律来研究和经营媒体¹,探究各种传媒产业的经济结构和经济组织²,并着重论述具体传媒产业的有关经济学问题³,从政治经济学视角对传媒公司以及传媒公司与社会之间相互影响进行了精辟的分析⁴。

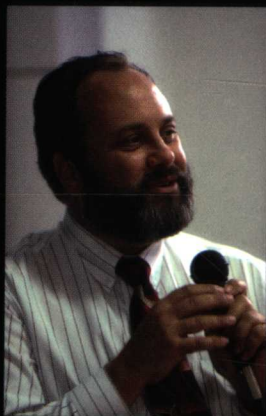
本书旨在拓展这方面的认识:经济和金融压力如何影响各种各样的传播行为、传播系统、传播机构和传播企业。本书建立在这些论著基础之上,将商业概念引入并运用到媒体公司,揭示这些因素如何影响决策,以及如何运用这些因素改进和理解传媒产业的决策和实践。

注释:

1. Robert G. Picard, *Media Economics: Concepts and Issues* (Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989).
2. Alison Alexander, James Owers, and Rod Carveth, eds., *Media Economics: Theory and Practice* (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); Nadine Toussaint Desmoulins, *L'Economie des medias*, 4th ed. (Paris: Press Universitaires de France, 1996).
3. Bruce M. Owens and Stephen S. Wildman, *Video Economics* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1992); Robert G. Picard et al., *Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation* (Norwood, N. J.: Ablex Publishing, 1988); Richard Collins, Nicholas Garnham, and Gareth Locksley, *The Economics of Television: The UK Case* (London: Sage, 1989); Peter Dunnett, *The World Television Industry: An Economic Analysis* (New York: Routledge, 1990); Stuart McFadyen, Colin Hoskins, and David Gillen, *Canadian*

- Broadcasting: Market Structure and Economic Performance* (Montreal: Institute for Research on Public Policy, 1980); Eli Noam, *Video Media Competition: Regulation, Economics, and Technology* (New York: Columbia University Press, 1985); R. Schmalensee, *Economics of Advertising* (Amsterdam: North - Holland, 1981); Centro Vejanouski and W. D. Bishop, *Choice by Cable: The Economics of a New Area in Television* (Lansing, U. K.: Institute of Economic Affairs, 1983); G. Kent Webb, *The Economics of Cable Television* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983); Stephen Lacy and Todd F. Simon, *The Economics and Regulation of United States Newspapers* (Norwood, N. J.: Ablex Publishing, 1988).
4. Kenneth Dyson and Peter Humphreys, eds., *The Political Economy of Information: International and European Dimensions* (London: Routledge, 1990); Nicholas Garnham, *Capitalism and Communication: Global Culture and Information Economics* (London: Sage, 1990); Vincent Mosco and Janet Wasko, eds., *The Political Economy of Information* (Madison: University of Wisconsin Press, 1988).

作者简介



Robert G. Picard

罗伯特·皮卡特教授，任芬兰土尔库经济与工商管理学院 (Turku School of Economics and Business Administration) 媒体中心主任，2002 年至今任瑞典延雪平大学国际商学院 (Jönköping International Business School) 传媒转变与管理中心 (Media Management and Transformation Centre) 主任、经济系教授。

皮卡特教授是世界传媒经济学大会的创始人，以及《传媒经济学刊》(The Journal of Media Economics) 的创始人，并担任了杂志创业初期 10 年的主编。这本杂志是世界上迄今为止惟一——本被 SCI 收录的传媒经济学杂志。他现担任《传媒经营研究杂志》(Journal of Media Business Studies) 主编。

目 录

中文版序言	1
序 言	3
第1章 传媒企业：经济 and 经营实体	1
商业媒体和企业理论	3
利润和收益的作用	3
传媒企业及其风险	6
传媒市场、金融和经营的特征	7
总 结	14
第2章 传媒公司的商业模式、工作流程和价值链	19
传媒产品和服务	19
传媒的生命周期	21
传媒的商业模式	23
传媒公司的工作流程	24
传媒价值链	28
竞争力	39
可持续发展能力	41
第3章 影响传媒的经济因素	45
市场因素	45
成本因素	50
经济因素影响下的传媒成本结构	55
管制因素和干预	64
传媒市场上的进入壁垒和移动壁垒	66

2 目 录

第4章 宏观经济对传媒业的影响	75
经济的膨胀与收缩	75
通货膨胀	79
利 率	84
汇 率	87
做好经济变化的准备	89
第5章 受众与消费者	96
受 众	97
消费者	104
媒体产品和服务的需求及价格	108
顾客满意度	109
传媒的受众替代	110
强化并巩固受众和消费者的关系	111
第6章 媒体、广告客户和广告	113
广告为何存在	114
广告客户及其战略的差异	115
不同媒体的效力	118
广告机制	119
在媒体和传媒产品上的广告支出	120
广告的需求和定价	121
广告客户角度的媒体替代	125
作为广告客户的媒体	126
第7章 传媒市场的竞争	129
竞争及市场力量	130
产品及受众的差异化制约竞争	132
地区市场的角色	134
竞争优势的恩惠	135
商标及品牌对竞争的帮助	136

传媒竞争	138
总 结	141
第8章 传媒公司融资和财务管理的概念	142
理解资金流量	143
一家新公司或一个新产品的融资问题	145
融资持续运营	147
信用管理	148
现金管理问题	153
总 结	154
第9章 资本市场和传媒公司	157
资本的需求与需要	158
风险投资帮助新公司成长和扩张	159
自筹资金和借贷资金支撑了当今的大多数传媒公司	160
股票市场支撑大型传媒公司	162
传媒资本的全球化	169
第10章 大型传媒公司的发展	178
成长压力与战略	183
通过多元化实现成长	186
通过并购实现成长	188
通过联合行动实现成长	191
追求协同效应	192
大型企业的组织与管理	194
多大才算大	197
第11章 传媒产品和服务的贸易及全球化	206
传媒产品和服务的贸易	207
传媒产品和服务的贸易壁垒	211
区域性和全球性的贸易协定	214

4 目 录

全球化的方式	216
• 传媒全球化的模式	218
总 结	220
第12章 传媒公司财务与经济指标	224
经济健康指标	224
财务健康指标	226
公司内部健康状况指标	231
标杆管理	238
专业术语表	242
作者简介	253

第 1 章

传媒企业：经济 和经营实体

无论一家传媒公司是商业性的还是非营利性的，它都要面对各种经济和财务方面的压力，为了有效地应对和管理这些压力，必须把传媒公司当作一个经营实体来运营。

传媒公司的所有制形式与其他产业中存在的各种企业形式基本上一样多。最简单的企业形式是独资及合伙企业。独资企业是由一个人拥有和经营的公司。这种类型的形式主要存在于比较小的报纸企业、网络设计企业和广告企业之中。合伙企业虽然也比较小，但是所有权涉及到不止一个人。合伙经营是在一个人因资本或技术不充足而无法独立经营时使用的一种经营制度。这种经营形式最常见于小的出版社、设计企业和广告企业之中。

比较复杂的公司制度包括独立于公司所有者的法人实体形式的有限公司。¹这种类型的公司减少了作为个体企业所有者对企业运作或行为所承担的法律风险。简单的公司包括大小不一的独资和合伙企业。多数传媒公司注册为中小型的私营有限公司。私营传媒公司包括像贝塔斯曼和赫斯特这样的公司。

一些大企业选择成为公众公司，公司股份可以在股票市场上公开交易，通常能够获得更多资金。典型的公众传媒公司（也称为上市公

司或股份公司——译者注）有：新闻集团、纽约时报集团、培生出版集团、论坛公司和维亚康姆。

另一种传媒公司的所有制形式为非商业性公司，是一种典型的非营利性传媒有限责任公司。其中包括世界性的公共广播服务机构，如英国广播公司（BBC）、澳大利亚广播公司（ABC），还有像《基督教科学箴言报》²和《民族》杂志³这样的传媒公司和出版公司。

像其他企业一样，所有类型的传媒企业都履行着获取、整合资源，生产产品和提供服务的职能。各种各样企业组织形式之所以存在，是因为它们是开展产品和服务的生产和分销诸环节工作的有效手段。

因为公司创立的组织结构已经成为资本所有者、工人和供应商整个组织架构的一部分，而且能够为生产和分销的有效进行提供设施、设备和管理，所以公司发展成为目前各种各样的形式。

在公共服务和其他的非营利媒体，制作和设计对观众有用且有趣的节目是其主要功能。而对于商业媒体，因为公司要获得经济收入以维持运作，其主要功能转向为广告客户赢得受众。

主要功能的不同并不意味着商业媒体产品的内容品质必然较差，虽然也存在这种情况。主要功能的不同意味着，商业媒体管理者在媒体内容选择上，必须满足为特定广告客户或各类广告客户提供广告对象的需要，使公司的利润最大化。很明显，公共服务和非营利媒体的管理者不会遇到这样的压力；但是，他们必须在内容上有所选择，注意基于他们业务的目标受众对最理想化服务的需要，最大限度地针对不同受众群体提供他们的服务。

社会和文化观察家经常非议商业经营的希求，特别是广播电视，因为它们还面临着其他的压力、扮演着其他的用途，有着更加强烈的商业经营希求。本书不会讨论商业媒体的希求议题，正因为认识到，决定是否进行商业活动，以及允许商业经营的范围是国家公共政策和媒体企业管理面临的一个首要问题。

媒体经营类型的变化影响着传媒企业的形式和架构，也影响到他们经营的范围和规模。因为媒体的需要不同，而且创造不同的媒体产品和服务的组织要求取决于它们服务的市场，所以媒体组织的规模大小不等。

这些差异导致媒体企业不同的问题和议题。但是，所有的媒体都必须面对经济、金融因素的影响，当然有些特定的媒体面临着一些特定的经济和金融问题。本书对这些因素及其影响进行了探究，意在提供信息和阐释，以期有助于传媒公司做出选择，更好地分析传媒产业和传媒公司。

商业媒体和企业理论

仅将资源和流程的有效整合作为成立经营性商业组织的理由并不充分。按照企业理论⁴的解释，优化这些结构要素是公司的基本目标。企业理论宣称，追求公司利润和价值的最大化，这个首要目标是指引公司的发展和经营的基础。

因而，商业传媒企业创立和运作的目的，是为企业创造最大的利润和最高的价值。前者通常作为一个短期的年度目标，而后者是一个比较长期的目标。如果能对转换成产品和服务的资源及生产进行有效的组织和管理，这些目标是完全能够达到的。

企业理论学界的某些学者认为，由于现代企业的兴起以及管理和所有权分离，目标有时是销售最大化而非利润或企业价值的最大化。销售最大化的赞同者认为，一旦股东以赢利为目的的根本要求得到满足，销售最大化便成为某些现代企业管理者的目标，以增加现金流量，而且收入的衡量和公司的排名已经成为管理报酬⁵的一个重要因素。

何种因素促进并创造出高于平均水平的利润率，这是管理、经济研究和理论家共同关心的问题，因为利润是一个公司的首要目标。

利润和收益的作用

从会计的角度来看，利润是从收入中扣除费用后剩余的钱。从管理的角度来看，利润是商业媒体以及非经营性媒体得以进一步发展的更重要、更本质的因素。尝试新方法改进设备和设施，尝试开发新的

产品和服务，无论是成功还是不成功，都需要利润的支持。

对商业性公司而言，利润创造了资金，可以为所有者或投资者分红，可以进行资本投资，偿付债务。对非经营性媒体而言，所有者或

为利润做计划

传媒公司和其他公司可以在编制预算过程中对其要达到的利润水平制定详细计划。一旦制定了明确的收益标准，利润基本上就作为一种成本纳入财务计算，所以经营费用加上预期收益都要列入经营收入的计划之中。在实践中，这意味着支出费用要限定在明确能够取得的收益水平之内。

作为美国第二大报业公司的奈特·里德，在制定1999年的预算和计划削减工资开支、减少债务和利息开支、降低设备和设施投资中明确运用了这一方法。这种努力是深思熟虑的计划的一部分，以期2000年的经营利润提高20%。

首席执行官托尼·李德向投资分析师们透露了这一计划：“当我们对几个未来资金分配方案进行选择评估时，我们有详细而具体的目标，以及为实现目标的具体要求和不能逾越的界限。”⁶

在这个利润水平已经确定的预算年度内，只有实际收入和实际支出的水平与预算的一致，或者收入比预计减少、开支相应降低，预期收益才能实现。

这对上市公司尤其重要，因为投资者通过每月和每季度的绩效数据，追踪上市公司完成年内利润率指标的业绩表现。股票价格和公司名次的明显上涨或下降，一般取决于公司在多大程度上实现了其赢利目标市场预期。

对未来利润水平的担心也影响着股票价格及交易。例如，在迪士尼公司提交了2000年第四季度的业绩报告的当天，该公司的股票下跌了15%，来自美林·林奇⁷、所罗门·史密斯·巴尼⁸、德意志投资银行——亚历克斯·布朗⁹等机构对其股票的分析推介也有所贬低。尽管分析家注意到这家传媒公司这个季度的收入超过了预期值，他们还是表示出担心，经济减缓会减少2001年的广告收入和利润率。