



Meiti zhanlueguali

媒体管理理论与实务丛书

主 编：高福安 宋培义

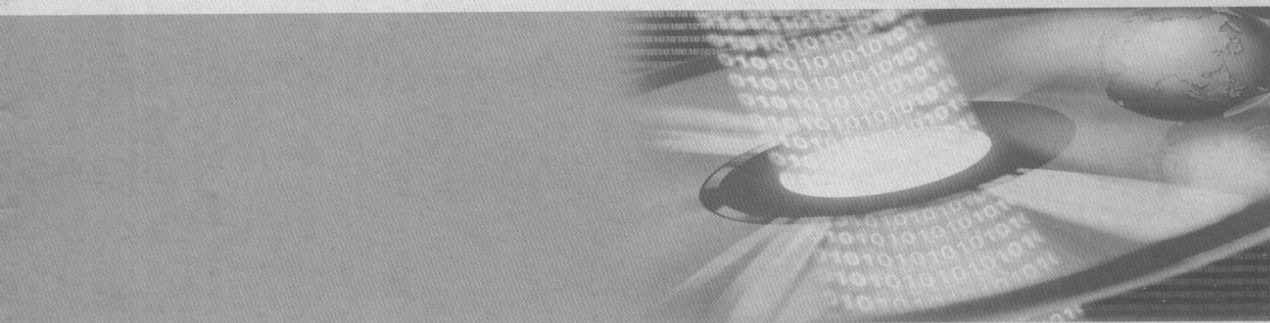
媒体战略管理

宋培义 卜彦芳 杨 强 卢 佳 编著

中国传媒大学 出版社

中国传媒大学“十五”“211工程”资助项目

媒体战略管理



宋培义 卜彦芳 杨强 卢佳 编著

中国传媒大学 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

媒体战略管理/宋培义, 卜彦芳, 杨强, 卢佳编著. - 北京: 中国传媒大学出版社, 2006.7
(媒体管理理论与实务丛书/高福安、宋培义主编)

ISBN 7-81085-763-0

I. 媒… II. ①宋… ②卜… ③杨… ④卢… III. 传播媒介-管理-高等学校-教材
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 066310 号

媒体战略管理

编 著: 宋培义 卜彦芳 杨强 卢佳

责任编辑: 阳金洲

责任印制: 曹 辉

封面设计: 钟雪亮

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址: <http://www.cucp.com>

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京中科印刷有限公司

开 本: 730×988 毫米 1/16

印 张: 16.5

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-763-0/K·763

定价: 34.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

总 序

随着社会与科学技术的进步,中国的媒体事业和产业得到了迅猛的发展。近些年来,随着社会主义市场经济体制的完善和改革的不断深入,我国的传媒领域异常活跃,报纸、杂志、广播、电视、互联网络等媒体的发展势头迅猛,媒体产业经营与管理的改革、创新和探索也令人目不暇接,无论是印刷媒体,还是广电媒体纷纷上市或进行体制改革、资源重组,传媒市场呈现日趋繁荣的景象。

但是,在这种看似繁荣的背后,国内各类媒体也深感竞争所带来的巨大压力和自身管理中的不足。特别是随着一些境外媒体逐渐进入中国市场,媒体国际化势不可挡,我国媒体如何在这样残酷的竞争中保持强势就是一个值得深入研究的重要的课题。

目前我国媒体正处在一个全面而深刻的历史转型期,改革的重点是体制改革、机制创新、面向群众、面向市场。在体制上强调一是要搞好宣传,二是要搞好经营,三是要将事业与产业相分离,事业要按照事业方式运作,产业要按照产业方式经营。在机制上从用人制度、分配体系、成本核算、资源开拓、事业发展等诸多方面探索符合市场规律、符合我国国情的科学思路,逐步建立起有利于调动广大媒体工作者的积极性,有利于媒体创新、多出精品、服务大众的管理体制和运行机制。

总体而言,中国的媒体管理理论与实践仍处于探究阶段,有许多理论和实践问题有待进一步研究和解决。深入开展这一领域相关课题的研究,既能弥补我国与国际媒体在经营管理领域之间的差距,又能完善高等学校媒体经营与管理学科体系的建设。另一方面,深入开展该领域课题的研究对于传媒产业的生存与发展也具有重要作用,这对于造就一批高水平的媒体管理人才,切实提高我国媒体经营管理的水平和综合竞争力,具有现实意义和深远的历史意义。鉴于上述原因,中国传媒大学媒体管理学院的部分骨干教师申请并获准了中国传媒大学“211工程”重点学科建设项目“媒体管理理论与实践”的研究,以此来探索、研究中国媒体在经营管理方面的有关课题,并尽快出版相应的研究成果,以期为我国媒体行业的发展提供理论支持和实践指导。

“211工程”重点学科建设项目“媒体管理理论与实践”,由宋培义教授作为总

负责人。该项目共包括六个子课题,每个子课题都有相应的负责人,其最终成果是六部著作。这六个子课题的名称及负责人是:

- | | |
|--------------|---------|
| 1.《媒体管理概论》 | 高福安教授 |
| 2.《影视制片管理基础》 | 高福安教授 |
| 3.《媒体政策与法规》 | 郭娅莉副研究员 |
| 4.《媒体战略管理》 | 宋培义教授 |
| 5.《媒体管理案例研究》 | 冷述美副教授 |
| 6.《媒体财务管理》 | 黄晓兰副教授 |

这六本书彼此协调分工,构成相对全面、完整、自成体系的丛书;而又各自独立成书,可分册单独使用。这部丛书的特点是力求理论与实践紧密结合,反映该领域的最新理论成果和最具有代表性的实践案例。本套丛书的理论体系主要由三个层面构成:首先是从宏观的角度,研究媒体管理的一般问题,包括媒体管理理论框架、媒体战略管理等问题;第二是从中观的角度,研究媒体的政策法规,特别是媒体政策法规的应用问题;其三是从微观的角度,研究影视制片管理的理论与实践、媒体财务管理以及媒体经营管理的具体案例。

中国传媒大学最早组建了国内第一家媒体管理学院,该学院始终关注中国传媒业发展的前沿课题。参与本课题组的成员是媒体管理方面的教授、学者和年轻的后起之秀,多年来他们与众多的媒体组织有过密切的合作关系,如为中央电视台和一些省级、市级媒体和影视制作公司等单位完成了(或正在进行)多项横向课题的研究,通过教学、科研与媒体实践,积累了较为丰富的教学与科研成果,为编著本丛书奠定了基础。

随着我国媒体行业的快速发展和国际国内竞争的加剧,特别是媒体发展环境的不断变化,这套丛书所涉及的一些理论和实践内容也会不断丰富和向前发展,有些内容仍值得本课题组的成员继续进行深入的研究。毋庸讳言,这套丛书肯定还会存在一些不足之处,恳请业内专家和广大读者给予批评指正。

本课题在研究过程中,得到了中国传媒大学校领导、校科研处和媒体管理学院领导的大力支持,他们为本项目的实施和完成提供了科研经费的支持及相应的帮助。行业内的一些领导、专家也为本课题的研究和丛书的撰写提出了一些建议性意见,有的还提供了—些有价值的参考资料。此外,中国传媒大学出版社领导,特别是阳金洲老师为本套丛书的编辑出版付出了心血。在此,向他们表示感谢,也向参加该课题研究和为本套丛书编写付出辛勤劳动的全体人员一并表示感谢。

中国传媒大学副校长 高福安

中国传媒大学媒体管理学院副院长 宋培义

序 言

21 世纪,全球经济更加趋于一体化,未来的中国将以更加积极的姿态参与世界经济的竞争。我国媒体不但将面临来自国际国内市场的激烈竞争,同时也面临着一次重大的发展机遇。优秀的战略管理能够帮助媒体发挥自身的优势,正视自身的劣势,及时抓住机遇,有效规避风险,从而更好地适应环境的变化以实现可持续性发展。

目前媒体领域的“产业化”、“国际化”、“数字化”给中国各媒体带来了巨大的压力和挑战,使之产生了改革和创新的内在动力,迫切需要调动、积蓄和优化其优势资源,建立真正的核心竞争力和竞争优势,以抓住重大的发展机遇。正所谓“预则立,不预则废”,媒体要获得长远的发展,战略管理比策略研究显得更为重要和根本,是形成竞争优势、提高竞争实力的关键所在。

一、我国媒体面临的挑战

我国媒体所面临的环境正在不断变化。社会主义市场经济进一步完善,改革开放不断推进,信息技术日新月异,这些变化都对电视媒体的生存和发展产生着深刻的影响。

(一)环境不断变化

1. 政策与市场空间的变化

随着社会主义市场经济的进一步发展,我国媒体的产业特性得到进一步的界定和认可,我国传媒业已经进入转型发展的重要时期。特别是 2005 年 4 月 13 日国务院出台了《关于非公有资本进入文化产业的若干决定》,明确鼓励、支持非公有资本进入文艺表演团体、演出场所、艺术教育及培训、文化艺术中介、电影电视剧制作发行、广播影视技术开发运用等众多文化产业领域,并可在文艺表演团体、演出场所等文化公司中持有控股权。还可以在诸如出版物印刷、发行,新闻出版单位的广告、发行,广播电台和电视台的音乐、科技、体育、娱乐方面的节目制作,电影制作

发行放映中持有不超过 49% 的股权。

今后,政府将更多地担任监管和引导的角色,而媒体将被进一步推向市场,必须接受来自国际国内市场的激烈竞争和巨大挑战。这就要求我国媒体必须适应新的形势,确立新的发展观念,根据整体政策框架来制定和调整适合自身发展的战略规划,以建立新的运营机制,谋求更大的发展空间。

2. 媒体竞争不断加剧

随着国家对媒体经营领域政策的放宽,媒体之间的竞争必将从单一层面向多维层面转变,形成同类媒体之间、不同媒体之间、国内国外媒体之间的立体竞争格局。一方面,随着我国传媒产业化发展步伐的加快,国内许多传统媒体原有的垄断态势必将被逐步削弱,为国内其他媒体共同参与市场竞争提供了机会。另一方面,随着对外开放的进一步扩大,我国将在更大范围和更深程度上参与经济全球化和国际竞争,这样一来,原先受到国家政策长期保护的国内媒体,也不得不面临来自境外媒体的严峻挑战。此外,信息技术的快速发展使观众的选择越来越多,各种媒体之间的竞争也必将更加激烈。因此,为了生存和发展,我国媒体必须努力在竞争中获取优势地位。

3. 受众需求不断提高

满足受众需求是媒体生存和发展的基本前提。随着我国经济不断发展,人民物质生活水平不断提高,人们对精神文化生活的需求也随之不断增加。受众对媒体传播内容和服务质量的要求越来越高,喜好不断变化,需求呈现出多样化、个性化、精品化的趋势。而我国许多媒体还存在着内容不精、质量不高、缺乏创新等问题,与广大受众不断变化的需求存在相当大的差距。这就要求媒体必须树立以“内容为王”的理念,不断发挥想象力和创造力,以高品质的内容来满足观众日益增长的需求。

4. 技术不断进步

信息技术的不断进步给媒体带来了新的挑战。一方面,在数字化、网络化基础上构成的传播体系将为内容提供更为丰富的传播渠道和平台。另一方面,新技术在改变受众单一接受传播方式的同时,也给予了受众更多的选择权。这不但给媒体内容的生产制作带来了压力,同时也将加剧受众市场的分化和媒体之间的竞争。例如我国许多地区已经开播了数字电视,采用数字技术后,百姓通过家庭电视机可以看到如 DVD 般清晰的电视图像,享受到电影院的音响效果,收看频道可从几十套增加到几百套。用户不仅能看到现有的电视频道,还能欣赏到新开办的多样化、专业化、个性化节目,而且可以获得如电视政务、电视商务、即时天气预报、生活信息、交通信息、股票信息、短信彩信等大量的资讯信息和服务。因此,如何有效地利用新技术来谋求自身发展已成为媒体必须应对的重要课题。

(二) 管理相对滞后

面对这种市场竞争日益激烈、市场环境不断变化、成长性空间层出不穷的复杂状况,我国的媒体越来越感觉到改革与创新的迫切性,并已经开始在实践中进行积极的探索和尝试。但与媒体的快速发展相比,媒体组织的管理显得相对滞后。目前在我国媒体的经营管理实践中,仍然存在以下问题:

- (1) 疲于应对变幻莫测的市场状况,无暇深入研究管理和战略问题。
- (2) 只沿袭他人(前人)经验,无心引进科学管理理念与运作模式。
- (3) 只对媒体组织局部改良,不进行全局性的系统创新。
- (4) 缺乏全局性的战略意识和系统思维方法。
- (5) 迫于变革的强大阻力,无法实施已制定的媒体战略。

针对目前面临的环境变化和存在的管理问题,我国媒体迫切需要解决的是如何应对挑战以实现自身的长远发展。如何提高管理水平和竞争能力已经成为我国媒体需要思考和解决的重点问题。媒体组织不仅需要在实践层面不断进行探索,更需要在理论层面得到科学的指导。

二、战略管理是解决媒体发展问题的重要手段

优秀的战略管理,应该能够指导媒体更好地适应外部环境的迅速变化,并产生比现存和潜在竞争对手更多的可持续竞争优势。我们可以从以下三个层面来理解战略管理对促进我国媒体健康发展的重要意义。

(一) 战略管理关注组织的长远发展,为组织提供正确的方向

正所谓“站得高,看得远”,战略管理是组织最高层次的管理,从组织的整体性、全局性角度出发,关注组织的长远发展。它综合考虑内外部环境因素并建立一个统一的长期发展目标,协调各部门共同为之努力,让组织能够在迷雾中始终坚持正确的方向。如果只从媒体管理的中观和微观角度去考虑问题,没有一个明确的战略目标,那么组织的目标和任务就容易局限在某一个问题上,往往是“头疼医头”、“脚疼医脚”,盲目发展,甚至将被引到毁灭的歧途上。

(二) 战略管理使组织更好地适应外部环境,取得可持续性发展

媒体组织是社会大系统中的一个组成部分,其发展在很大程度上受到外部环境的影响。战略管理在制定、选择、执行战略的各个阶段,都时刻关注那些影响组织的因素及其影响程度。它能够让媒体组织成为一个开放性的系统,使其善于分析自己的地位和所处的环境,从而更好地适应外部环境,在复杂多变的环境中取得可持续性发展。

(三) 战略管理有助于合理配置组织资源,发挥组织的系统力量

战略管理是立足于整个组织的,并不局限于某一个具体的业务领域或职能范围。通过战略管理,媒体不仅可以把近期目标与战略目标结合起来,把局部战术与总体战略统一起来,而且可以将组织的各种资源进行有机协调和科学配置,有利于使各项资源得到充分利用,大幅提升协同效果,最大限度地发挥媒体组织的系统力量。

因此我们认为,运用战略管理思想及相关理论,根据中国媒体的特点,研究中国媒体如何进行战略管理,并深入系统地分析适合中国媒体的战略管理方法,具有重要的意义。

三、本书的思路及内容安排

战略管理理论作为西方管理学理论的重要组成部分已相对成熟和完善,目前的应用大多集中在企业。那么对于具有特殊性质的媒体组织,其战略管理模式和一般企业有什么不同?如何建立媒体管理的战略观点,进行战略层次的管理?媒体战略管理的过程、方法是怎样的?应立足于哪些重要环节?如何实施战略管理的目标战略、市场战略、品牌战略、整合战略及国际化战略?怎样保证所选择的战略能有效执行?对上述这些问题的解决正是本书要研究的主要内容。

近些年来,伴随着我国媒体环境的变化,对传媒领域研究的热点也聚焦在媒体经营行为和生存发展的探讨上,并分流为不同的研究取向。一种是从传播学、新闻学的角度进行研究,另一种是从经济学、管理学的角度进行研究。前者将媒体纳入社会公共管理体系,研究大众传播和社会政治变革的互动关系,即社会(包括政治制度、经济体制、文化价值观、社会结构)和社会变迁对传播媒体的决定作用,以及传播媒体对于社会和社会变迁的反作用。后者将媒体纳入社会经济体系,将媒体作为特殊的商业组织,研究其经济价值产生及运营管理规律,产生了媒体经济学、媒体经营管理学等分支学科。这些研究成果深入地挖掘了媒体的本质特征,并对媒体发展的各个阶段进行了剖析。本书对我国媒体战略管理的研究,也极大地受益于这些研究成果,并基于以下基本观点:

(1)“战略回归”已经成为中国传媒产业发展的重要特征。重视战略并切实采取行动,是媒体组织发展的迫切需要。

(2)主流媒体的改革创新是整个传媒业发展的关键,其个体的发展具有示范作用,并将带动整个媒体行业的发展。

(3)企业战略管理理论同样可以应用于媒体管理,但由于媒体本身的独特性质而使其应用具有一定的特殊性。

战略管理领域的研究主要包含两个方面:战略内容和战略过程。前者旨在揭

示什么因素构成或支撑了组织的战略优势,后者旨在描述组织的战略如何形成、如何实施,两者缺一不可。战略内容指导组织实现战略发展、提升核心竞争力,但是否能够达到目标,则完全依赖战略过程的支持。而科学的战略过程也是保证战略内容符合组织发展需要的关键。所以,从整个战略管理的角度来看,战略管理绝不仅仅是战略本身,更是一整套思维方式,是将战略思想、战略规划转化为行为的一系列动态过程。

本书运用战略管理的相关理论,结合我国媒体的特点及其经营管理实践,对媒体组织如何科学规范地开展战略管理活动进行较为全面、系统的归纳和总结,既从宏观角度对媒体战略管理的理论进行系统分析和构建,又从微观角度对媒体经营管理的具体战略内容进行深入地阐述,并理论结合实际,在每一章里还附有相应的案例分析。全书共分为九章,包括:媒体战略管理概论;媒体战略管理的环境分析;媒体战略管理的目标战略;媒体战略的选择;媒体战略管理的市场战略;媒体战略管理的品牌战略;媒体战略管理的整合战略;媒体战略管理的全球化战略;媒体战略管理的战略执行。

本书结合了几位作者的教学和研究成果,力求系统全面,逻辑清晰,理论与媒体实践紧密结合,以启迪媒体的战略思维,提升媒体战略管理的地位,训练媒体战略管理的理念和分析方法。本书可作为文化产业管理、传媒经济等专业的高年级本科生和研究生教材,同时也适合从事媒体经营与管理的相关人员作为参考书。

本书的序言部分由宋培义、卢佳撰写;第一章和第二章由宋培义撰写;第五章和第七章由卜彦芳撰写;第六章和第八章由杨强撰写;第三章、第四章和第九章由卢佳撰写。宋培义教授担任本书的主编,负责本书撰写的分工、协调,并对全书进行了审阅、修改及定稿。

媒体管理理论与实务丛书

主 编：高福安 宋培义

M_{eiti} zhanlueguanli

目 录

总 序 /1

序 言 /1

第一章 媒体战略管理概论 /1

第一节 战略的概念 /1

第二节 媒体战略管理 /4

第三节 中国媒体战略管理特点分析 /12

第四节 战略管理发展历程、主要流派及发展趋势 /19

第五节 案例分析:贝塔斯曼(中国)的发展战略 /23

第二章 媒体战略管理的环境分析 /27

第一节 媒体外部环境分析 /27

第二节 媒体内部条件分析 /40

第三节 案例分析:传媒产业——民营企业竞技的新舞台 /48

第三章 媒体战略管理的目标战略 /52

第一节 愿景和使命 /53

第二节 制定媒体战略目标 /59

第三节 案例分析:新闻集团的战略目标及发展历程 /67

第四章 媒体战略的选择 /70

- 第一节 战略选择的过程及内容 /70
- 第二节 战略选择的相关要素 /73
- 第三节 战略选择的方法和工具 /79
- 第四节 案例分析:CNN 的战略选择 /92

第五章 媒体战略管理的市场战略 /94

- 第一节 媒体市场进入战略 /94
- 第二节 媒体市场定位战略 /105
- 第三节 媒体市场竞争战略 /109
- 第四节 媒体市场发展战略 /116
- 第五节 案例分析:维亚康姆的中国市场战略 /122

第六章 媒体战略管理的品牌战略 /125

- 第一节 品牌的内涵与核心价值 /125
- 第二节 品牌管理的历程 /129
- 第三节 品牌战略决策的依据 /130
- 第四节 媒体品牌战略的决策 /135
- 第五节 媒体品牌战略的构建 /151
- 第六节 案例分析:凤凰卫视的品牌战略 /158

第七章 媒体战略管理的整合战略 /160

- 第一节 媒体整合的战略动因 /160
- 第二节 媒体整合的战略方向 /162
- 第三节 媒体整合的内容战略 /167
- 第四节 媒体整合的战略力量 /171
- 第五节 媒体整合的策略设计 /175
- 第六节 案例分析 /177

第八章 媒体的全球化战略 /180

- 第一节 全球化的机制 /181
- 第二节 全球化战略的核心 /188
- 第三节 媒体全球化竞争的环境分析 /194
- 第四节 全球化战略的构建 /197
- 第五节 案例分析:BBC 如何应对全球化 /209

第九章 媒体战略管理的战略执行	/215
第一节 战略执行的过程及内容	/215
第二节 影响战略执行的主要因素	/222
第三节 战略执行能力的构建	/228
第四节 案例分析	/240
参考文献	/245

第一章 媒体战略管理概论

第一节 战略的概念

一、什么是战略

“战略”一词来源于希腊语 Strategos,其含义是将军指挥作战的艺术。战略最初多应用于军事领域,许多著名的军事家都对战略一词有过精辟的解释。德国著名军事家克劳塞维茨在其理论著作《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”。中国古代著名的军事家孙武在其著作《孙子兵法》中,就蕴涵着丰富的战略思想,至今仍广泛流传。毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”纵观历史,尽管不同的军事家或战略家对战略这一概念的表述不尽相同,但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。近代以来,战略逐渐从军事学延伸到政治、经济、科技及社会领域。随着应用领域的拓展,战略的含义也变得越来越广。一般来说,战略是泛指重大的、带有全局性的谋划。

将战略的概念引入到企业管理大约始于 20 世纪中期,特别是自从 1965 年美国的安索夫(H. L. Ansoff)发表了《企业战略论》以来,企业战略一词获得了越来越广泛的应用。经过 20 世纪 60 年代初到 90 年代末的发展,企业战略理论形成了较为完整的理论体系。实际上,企业战略并不是一个简单的概念,它可以从多个不同的角度加以描述。总结在这一领域的重要研究成果,可以看到企业战略的主要论点有下列一些:

(1)战略是决定一个企业基本和长期的目标和目的,并为实现那些目标采取一系列必要的行动和资源配置。(Chandler, 1962)

(2)战略是指组织基本使命、目标的形成,实现使命、目标的政策和程序,以及保证战略实施以达到组织目标的方法。(Steiner and Miner, 1977)

(3)战略是将企业的主要目标、政策和行动顺序综合成为一个紧密结合的整体

模式和计划。一项制定得好的战略能有助于调度和分配企业的资源,使企业能根据其内部的相对能力、预期的环境变化以及竞争对手的行动,采取一个独特而可行的姿态。(Quinn, 1980)

(4)战略是保证企业基本目标实现的统一、综合、总体的计划。(Glueck, 1980)

(5)战略是一系列行动或决策的模式。(Mintzberg and McHugh, 1985)

(6)战略是企业在资源、技术、风险、环境和目的之间取得平衡的过程,它分为总体战略、经营战略和职能战略三个层次。(H. Schendel)

(7)战略可以从五个不同的侧面来理解:战略是一种计划;战略是一种计谋;战略是一种模式;战略是一种定位;战略是一种观念。计划:行动的明确预定方向;计谋:战胜竞争对手的手段;模式:无意中出现的随时间而形成的行动模式;定位:企业与竞争环境联系的方式;观念:企业特别是高层管理者看待自身和周围世界的方式。(明茨伯格,2002)

战略思想对企业的发展起着重要的作用。同样,战略思想也完全可以应用于媒体组织,并对媒体的经营管理产生决定性的意义。因为媒体的长期目标和战略的选择确定了媒体的发展方向,规定了媒体经营管理机制的建立以及媒体资源的配置和使用。离开了战略目标的经营管理就如同失去了灵魂的躯壳,就会缺乏长远的发展计划,就会盲目投资和扩张、追求短期行为,结果必然导致低效、浪费等行为的发生。

借鉴企业管理的战略思想,这里归纳出媒体战略的概念及要点如下:

(1)媒体战略就是媒体组织的谋划和决策。

(2)战略谋划的主体是媒体组织;这里的“组织”是指由人们组成的、具有共同的目标和系统性结构的实体,这个实体可以是一个媒体集团、一个媒体公司、一个电台或电视台、一个报社、一个出版社等。

(3)谋划的目的是媒体为适应未来环境的变化,寻求持续与稳定的发展。

(4)谋划的核心是具有全局性、长远性和纲领性的重大问题。

媒体战略是媒体组织最重要也是最高层次的谋划和决策,媒体组织内部的各种机构、各种经营单位的发展规划、经营行为和资本运作等均应服从媒体组织的发展战略,职能部门应围绕其开展具体管理工作,因此,媒体组织的战略应具有全局性和权威性;同时媒体组织的发展战略是对媒体组织在未来较长时期生存和发展的全盘筹划,具有前瞻性和长远性;作为对媒体组织长远目标、发展方向的规定,战略设定的是媒体组织的行动方针和基本步骤,因而还具有纲领性和原则性;媒体组织的发展战略是在充分调研和论证基础上制定的,战略不可轻易变动,但战略环境一旦有了重大变化,战略管理应做出相应的调整,因而媒体组织的战略应具有相对稳定性和调适性。

二、媒体战略的要素

狭义战略论者对战略的构成要素有着不同的认识。一般来讲,媒体战略的要素应包括:指导思想、业务范围、战略目标、资源配置、竞争优势、协同作用等。

(一)媒体指导思想

明确党和国家对媒体发展的指导思想是制定媒体战略的前提。如党的十六大报告中对文化属性进行了科学分类,把文化事业和文化产业分开来说,这既是一个重大的战略部署,又是今后文化体制改革的指导方针。目前广播电视媒体改革的指导思想是“体制改革、机制创新、面向群众、面向市场”。在体制上强调一是要搞好宣传,二是要搞好经营,三是要将事业与产业相分离。宣传就是要坚持正确的舆论导向,将社会效益放在第一位;事业与产业不能混淆,事业要按照事业运作,产业要按照产业运作。在机制上从用人、分配、成本核算、资源开拓、事业发展等方面探索符合市场规律、符合基本国情的科学思路。逐步建立起有利于调动媒体工作者的积极性,有利于文化创新、多出精品、多出人才的文化管理体制和运行机制。

(二)媒体业务范围

业务范围是指媒体组织从事宣传、生产和经营活动的领域,它反映出媒体与其外部环境相互作用的程度,也可以反映出媒体组织计划与外部环境发生作用的要求。媒体组织应根据自己的传播内容、产品和市场等来确定自己的业务范围。

(三)媒体战略目标

战略目标是指媒体组织在其宣传和经营领域所期望达到的成果水平。衡量媒体的成果水平有两类目标:绝对数指标和相对数指标。例如某电视台的年广告收入要达到几千万元或几亿元,这是绝对数指标。相对数指标通常有两个:一是媒体在行业中要进入的名次,如行业第一、第二等;二是媒体的市场占有率或收视率。

(四)媒体的资源配置

即媒体组织过去和目前资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置能力的高低和配置效果的好坏会极大地影响媒体实现自身目标的程度。当媒体组织根据外部环境的变化采取战略行动时,一般要对现有的资源配置加以调整,以支持其战略的实施。

(五)媒体竞争优势

媒体竞争优势是指媒体组织通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。在这个快速多变的 market 环境中,媒