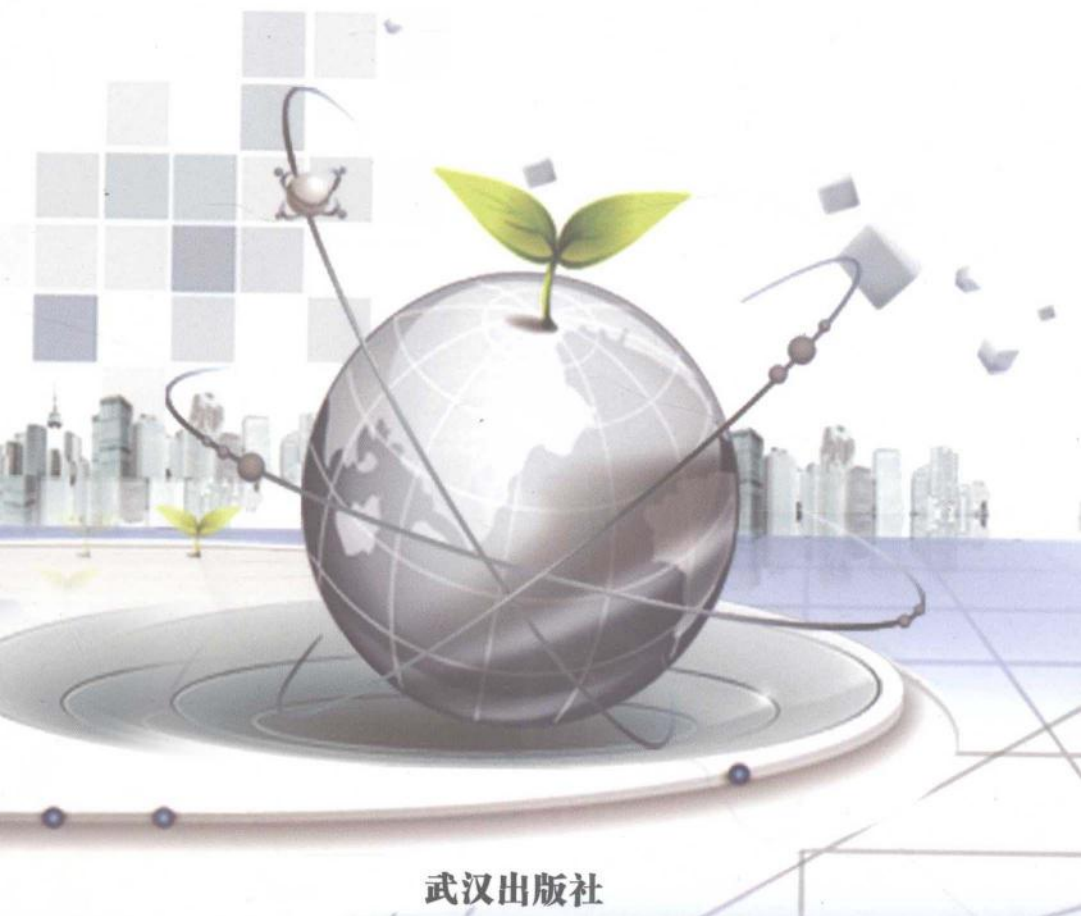


施 华 著

中国行业媒体

生命力解析

ZHONGGUO HANGYE MEITI SHENGMINGLI JIEXI



武汉出版社

中国行业媒体生命力解析

施 华 著

武汉出版社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目(CIP)数据

中国行业媒体生命力解析/施华著.

—武汉:武汉出版社,2009.8

ISBN 978-7-5430-4364-0

I. 中… II. 施… III. 媒体—研究—中国 IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 119450 号

著 作 者:施 华

责任编辑:何小敏 严 肃

封面设计:精致达书业

出 版:武汉出版社

社 址:武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编:430015

电 话:(027)85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail:zbs@whcbs.com

印 刷:武汉市精伦达印刷有限公司 经 销:新华书店

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:7.5 字 数:200 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:0001—5000 册

定 价:38.00 元

版权所有·翻版必究

如有质量问题,由承印厂负责调换。

目 录

导 论	1
第一章 行业媒体生命力的基因构建	13
一、企业基因构建的原理	13
二、企业基因构建的类型	14
三、企业基因构建的步骤	18
四、企业基因构建的内容	20
第二章 行业媒体生命力的决策基因	40
一、决策在媒体经营中的作用	41
二、决策的类型	43
三、决策的科学思维	54
四、决策的体系建设	58
五、决策的科学方法	69
第三章 行业媒体生命力的制度基因	73
一、行业媒体转企改制的意义	73
二、行业媒体制度改革现状	78
三、行业媒体企业制度改革的路径	82
四、行业媒体企业内部的管理制度	88
第四章 行业媒体生命力的文化基因	103
一、文化基因是企业生命力之魂	105
二、行业媒体企业文化的内容	113

	三、行业媒体企业文化的建设	122
第五章	行业媒体生命力的德商基因	139
	一、新闻职业道德的功能	139
	二、行业媒体高扬职业精神和职业道德的意义	141
	三、新闻职业精神的基本内容	143
	四、新闻职业道德的内容	151
	五、当前新闻职业道德存在的问题	156
	六、导致新闻职业道德问题的根源	158
	七、加强新闻职业道德建设的路径	162
第六章	行业媒体生命力的竞争基因	172
	一、核心竞争力的基本特征	172
	二、核心竞争力的构成要素	174
	三、行业媒体生存与竞争的现状	178
	四、提高核心竞争力的策略	181

导 论

在媒介发展史上,没有哪一种媒介能像报纸这样,在 400 多年的发展历程中,被一次次宣告死亡,却又一次次在调整、适应和演进中走出“死亡阴影”,续写新的报业辉煌。

一方面,每一次新兴媒介的出现,在对报业形成巨大冲击的同时,也都更加激发出了报业的发展活力。正如美国新媒介研究专家罗杰·菲德勒所说的那样,“当比较新的传媒形式出现时,比较旧的形式通常不会死亡——它们会继续演进和适应……一切形式的传播媒介都在一个不断扩大的、复杂的自适应系统之内共同相处和共同演进”。

另一方面,金融危机对传统报业和新媒介的影响也不能小觑。全球金融危机爆发以来,继工业实体遭遇经济寒流之后,甘尼特公司、论坛媒体公司、麦克拉奇报业集团等全球报业巨头也相继陷入经营困境。与此相反,美英两大财经报业巨头《华尔街日报》、《金融时报》收入却逆市上涨,发行量和广告收入都出现了不同程度的增长。尤其是被默多克新闻集团收购后的《华尔街日报》,获得了广告量和销售量的双重增长。自金融危机以来,它在报刊亭的销售量猛增 20%,报纸网站每月的浏览量也增加至 2000 万人次,来自网络订户和广告商的利润节节攀升。

传统报业在新媒介及金融危机面前所表现出的多面性让业界多少有些摸不着头脑。到底哪些传统报业具有成长及盈利潜质,哪些又将面临被淘汰的命运?为什么有的媒体企业经营得好,有的媒



体企业却很快走向末路？为什么有的企业能够很快适应环境的变化，有的企业却面对变化手足无措、日趋式微？为什么只有少数企业能够长寿，而大多数企业寿命很短？

行业媒体的生存与发展，正是在以上这种报业发展大海的潮起潮落中，一次又一次地由波谷爬到波峰，又从波峰滑到波谷，由此实现了行业媒体的优胜劣汰及生命延伸，并创造了一个又一个的辉煌。行业媒体能够在这种动荡多变的环境中得以生存与发展，必然有它存在的理由和根据。其中，人们本能地将企业当作生物体一样看待，有生有死，有老有少，有健康有病残，甚至还有生命周期的波动。这些企业生命的基因与生命力有着密切的关系，所以，我们有必要对媒体企业进而对行业媒体的生命力进行系统的分析和研究。

一、媒体企业的生命力

什么是媒体企业的生命力？简言之就是媒体企业适应环境变化，生存、发展以及新陈代谢的自组织力。

媒体企业作为一种非自然生物体，有着与生物体相似的特质，其生命力也是由某些“遗传基因”决定的。而这些基因往往以经验的形态出现。根据传统观点，经验一旦形成，就会作为企业基因，根植于企业或者企业领导者的脑海之中，使领导人员在不知不觉中接收该基因密码，自以为是地按照经验行事。随着科学技术的发展和经济形势的变化，这种传统看法越来越受到现实的挑战。早在 20 世纪 70 年代，以预测未来闻名于世的托夫勒就警告人们：“昨日的成功将是明日的毁灭……没有比昨日的成功更危险的东西了。”在瞬息万变的现代市场经济条件下，若企业顺着昨天成功的延长线走下去，则导致今天失败的可能性将越来越大。

辩证否定观认为，事物由于内在的矛盾而引起的发展是由肯



定到自我否定，又由否定到否定之否定的过程。正是这种否定之否定的螺旋式的发展，促进了事物的变化。自然界生物遵循统一规律，从低级到高级，经历漫长的岁月，一步步进化。当外界的自然环境突然发生变化，尤其是巨大的变化时，一些不能及时适应变化的物种消失了，而另外一些物种却能迅速适应环境的变化，从而在变化剧烈的环境中生存下来，并且营造出更好的生存优势。这种情形就是生物进化的另一条路径——基因突变。基因突变指原来的基因改变，生成新的基因，或者原来的DNA链重组，形成携带新信息的基因。作为一个有机组织的企业，其发展也类似于生物的进化，也是从无到有，从小到大，一步步成长壮大、衰退和消亡，难以逃出优胜劣汰的法则。如同生物必须演化方能适应环境改变那样，当外界的环境发生改变的时候，企业组织也必须变革以求存活。如今的商业时代，面对残酷而剧烈的环境变化，企业慢慢进化已难以追上环境变化的速度，这就需要来一次突变式的进化，一次突变大跃进，一次脱胎换骨，一次颠覆与重生。我们有充足的理由相信，“基因突变”正是如今企业的变革应该采用的战略。当代管理大师阿里·德赫斯在其巨著《长寿公司》中明确指出，只有那些已经养成习惯去作新陈代谢的公司，对周围环境敏感并能做出及时的反应，才能生存和发展。

基于以上认识，日本著名企业佳能，提出了“共生的佳能”的企业DNA^①。这个共生，一方面指全球化发展的佳能，要适应当地文化，使企业与当地人的生活共生，日本企业文化与本地文化共生；一方面更强调与人类生存的整个地球“共生”。所以，佳能致力于其主产品复印机、打印机中的粉末和矽鼓的回收技术，保持自然生态。

我们熟悉的国内著名的计算机制造商联想集团，在2001年忽然变脸，那句著名的“人类失去联想，世界将会怎样？”的广告语被弃用，而推出了“联想走进你，科技走进你”。这个变脸，显然说明了

① “企业DNA”最早由美国密西根大学商学院教授提区(Noel M. Tichy)提出，其主要观点见“导论·三、行业媒体生命力的构建”。

企业基因变异,DNA 被转移。这种变异,显然与联想从一个制造性企业开始转型,向技术转型、向服务转型的思路有关。制造业在衰落,即使计算机制造这样的行业,在当代也被称为“夕阳产业”。知识创新和服务成为当代电子巨头们的共同选择。连计算机的老大 IBM,很早就提出了“四海一家的解决之道”,向电子商务转移,成为了一个电子商务方案提供商。服务成为新的企业 DNA。因此,技术与服务将成为联想未来的 DNA。

我们正处于一个新的传媒时代,以网络、手机等新技术为代表的新媒介不断蚕食传统媒介的阵地。传统媒体和行业媒体的生存面临着严峻的挑战。为了适应这种环境的变化,积极迎接新技术和互联网的挑战,多数传统媒体和行业媒体纷纷建立网站。他们以报业为开端,营造成了一个丰富多彩的网上世界。据不完全统计,我国目前已有 155 家报社、电台、电视台及通讯等新闻媒体(不含新闻期刊)先后上了网,目前报业集团的媒介结构大体是“N 报 N 刊 N 网站”。不少报社和报业集团的网站更成为重点新闻网站。与此同时,传媒媒体纷纷隆重推出自己的新媒介和新媒介产品。据英国《自然》(Nature)杂志报道,可折叠的电子纸已经问世。它将替代传统的纸介质,把传统的纸质报纸变成真正的电子报纸,成为人们未来获取信息的主要阅读终端。它的载体与传统报纸完全不同,“应该是一种以光波及电磁波作为载体而不是以纸介质作为载体的传播媒介”。它可以像传统报纸那样折叠,不用每天上报摊去买。研究人员预测,以电子纸为载体的电子报纸可能在未来 5 年之内真正进入市场。传媒这种通权达变的探索和创造,正是媒介因环境而产生基因突变的结果。显然,行业媒体能否持续发展和成功取决于行业媒体的生命力,而能否适应各种环境,首先取决于行业媒体“企业 DNA”。是“企业 DNA”决定了媒体企业的生死存亡,成功与失败。

二、行业媒体企业生命力与环境的关系

正如在人类的生存进化中,生态环境影响乃至造就了人类基因的特质一样。行业媒体企业 DNA 本质上是对生态环境的适应性的结果。当代人类社会的特点,一是全球化趋势,二是人类前所未有地追求与环境的协调发展。基于此,企业与环境的关系,永远处在不适应——适应——新的不适应的动态变化之中。任何一个企业都是一个有机组织,如同生物机体一样,都有自己独特的基因。企业生命基因的组成就是企业内部的基本的构建,包括战略规划、组织结构、决策机制等。而企业所处的社会环境也相当于自然生物所面对的自然环境。企业的经营行为表现都是其内部基因的外在表达。企业最重要的基因是适应性基因,必须能够与外部环境相适应。企业在多年的发展过程中,积累了自己的经验和能力,形成了适合企业发展的基因。随着企业的进一步发展和商业环境的变化,尤其是企业要进入另外一个生命周期的时候,过去曾经适合某个时期的企业的基因,如今可能已经不再适合新的生命周期。这就需要企业对生命基因进行重组或变革,生成新的基因。这种变革的动因主要来自媒体企业的生存环境发生了根本性的变化。

我们知道,以网络技术、移动通讯技术为支撑的新兴媒介风生水起,给传统报业带来前所未有的冲击和新的机遇。目前中国网民已经过亿,年青一代受众对于资讯来源越来越倚重互联网,行业报纸呈现出受众减少的趋势。互联网、手机等新媒介在分流受众群的同时也分流了大量广告主的广告投放预算,体验经济、直复营销等新的业态形式和营销形式从国外逐渐进入国内市场,企业的终端促销、展示会、公关活动等“线下广告”的开支不断攀升,渐有与传统的“线上广告”比肩之势。在传播日趋分众化、广告日益强调“精准投



放”与“有效到达”的大背景下，行业报纸由于内容及其信息的匮乏，广告投放目标人群模糊，反馈不明显，效果不清晰，逐渐陷入自身特色所构筑的局限与瓶颈之中。行业报纸在互联网和新媒体的冲击下，陷入了严重的生存危机。为了适应环境，在危机中保持生存与发展，行业媒体只有变革自己的生命基因，实现转型，才能实现凤凰涅槃。才能适应环境，才能适应市场发展的需要。

企业DNA理论告诉我们，那些基业常青、经营有道的企业，并不在于它规模的大小和发展的快慢，甚至也不在于对机会把握能力的优劣，而在于他们找到并培育了自身的优质基因(DNA)，从而使企业机体能抵御“病菌”侵蚀而不断成长。从创立企业的初期就要选好“种源”，要在甄别和培育“优种”上狠下功夫，争取“先天”优势，赢在竞争的起跑线上。同时在“后天”的生存发展中，奉行“适者生存”主义，始终注意培养和造就超强的适应能力和应变能力，寻求和周围世界的协同发展。基于生态学的企业发展更重视与环境的和谐，与自然的共处，与其他企业或组织的共生共荣。企业的发展战略应为与利益关系者之间的共同进化，而非一味地竞争、斗争乃至你死我活消除异己的“战争”。

企业DNA理论给我们的启示是，企业可以进行自己的“生物工程和基因工程”，通过人工的“基因修饰”或“转基因”，通过“遗传变异”、基因的“靶向治疗”或“杂交”来获得“变异优势”，从而获得长久的发展。在实践中，通过引入新的高质量的战略投资者，既可以使投资主体多元化，又能达到改造改组董事会的目的，从而优化企业的“基因”和治理结构；当企业发展到一定阶段，也可以通过资本市场或产权交易，使企业脱胎换骨，焕然一新；若必要或可能，还可以通过引入有高标准操行的职业经理人(团队)而“换血”，给企业注入新的活力，焕发新的生机，并进一步增强企业自身的“造血”功能，

谋求持续发展。

从这一认识出发,如何构筑提高行业媒体基因重组或优化基因的系统能力,确定和架构行业媒体的优势基因,对于行业媒体的生存与发展,有着非常重要的意义。

三、行业媒体生命力的构建

按照企业 DNA 理论原理,行业媒体的生命力的结构是由行业媒体企业基因构成。如果说人的基因决定了人的身体素质和发展潜质,那么企业 DNA 决定了行业媒体企业的形态、发展乃至变异的种种特征,决定了行业媒体企业规模、类型以及企业经营是否健康有序等最基本的方面。决定了行业媒体企业的生命力是否更强、更旺、更长。

什么是企业 DNA? “企业 DNA”最早由美国密西根大学商学院教授提区(Noel M. Tichy)提出。企业 DNA,也就是企业基因密码。企业作为一种活的非自然生物体,有自己的遗传基因,跟人类 DNA 相差不远。企业 DNA 概念的提出,其价值在于把企业的发展视作是一个生命体的成长。企业存在的目的是为成长而非利润最大化;企业得以存活的前提是为客户创造价值,而非生产产品。这使得逐渐异化且渐行渐远的企业发展问题回归其本源,因而能更清晰地把握企业发展的本质。

关于企业基因,西方学者有以下几种观点:

◎提区教授提出的企业 DNA 模型。这一模型主要关注企业作为一个组织,从组织形态上看基因密码如何构成。他认为有两个主要的构成元素,一是决策架构,哪些决策会被制定,如何制定;二是社交架构,人们如何彼此相处,如何彼此聆听、彼此支持、彼此尊重,如何处理冲突。企业的决策架构和社交架构整合起来,就组成了企业的营运机制。这个机制会提供企业各种各样自我发展、教育以及



反馈的功能,并可以把企业的基因密码深深植入组织中。提区企业 DNA 模型实质包括企业制度和企业文化两方面,只是他们认为企业 DNA 是企业制度和企业文化中的决策架构和社交架构这两个主要的元素。David Fagiano 认为企业文化是企业中非常重要的因素,是企业 DNA,企业文化携带大量的企业信息。David Fagiano 并没有否认企业 DNA 还包括其他内容,只是认为企业文化是企业 DNA 的一部分。

◎美国学者肯·巴斯金(Ken Baskin)在其专著和论文中详细论述了公司 DNA 的问题。巴斯金在总结 3M、联邦快递等一些著名有机公司经验的基础上,探讨了组织应当如何运用生物在适应生态变化方面的设计原理,在当今的市场生态中存活下去的问题。巴斯金认为公司也有类似生物的遗传因子公司 DNA,公司特征是公司的 DNA。公司 DNA 是一个关于程序和结构信息的数据库,具有无所不在、灵活性和独特的利用模式等特征。

◎美国学者弗朗西斯·高哈特(Francis J.Gouillart)和詹姆斯·凯利 James N. Kelly 在企业蜕变理论中提出了生物法人的概念,认为企业是有生命的有机体,称为“生物法人”。企业生物法人由十二对染色体组成。根据生物基因学知识,个体的差异是因为个体基因印记不同。同理,不同的企业生物法人也由为数众多、性格各异的基因印记组成。以生物法人作为逻辑起点,以十二对染色体为分析框架,号召企业家创造企业独有的基因构造,并通过塑造十二对染色体来确保企业健康成长,主张让企业永生不死的秘诀在于推动企业十二对染色体同步蜕变,协调一致追求相同的目标。

虽然不同的学者观点不同,但现在大多数学者认为企业 DNA 包括企业制度,企业文化,企业经营管理,企业经营战略和企业经营理念等。企业 DNA 决定企业规模、企业类型和企业经营是否健康有序,平衡发展。企业 DNA 的建立是企业主体在企业发展过程中



逐渐完成的。结合中国行业媒体的具体情况,行业媒体企业生命的DNA构造应该包括如下几个方面的内容:

1. 基因构建

企业DNA可以人工构建,企业本身就是人类活动的产物,因此企业的每一部分都可以通过人的活动进行构建。企业基因构建的指导思想,就是为了使企业更快更好地成长。企业更好更快地成长的基础,来自于企业健康的DNA。企业健康DNA的来源是多方面的,但最好是选择那些经过实践证明并取得成功的企业健康DNA,同时企业之间相似性要明显。包括同一地区企业成功的DNA架构、同一行业企业成功的DNA架构、同一成长阶段企业成功的DNA架构、同一规模的企业成功的DNA架构、同一性质的企业成功的DNA架构等。在选择的过程中,还必须注重或结合本媒体企业的具体情况,一定要做到合适、合宜、配套。

2. 决策机制

行业媒体的企业决策机制在媒体经营机制中处于非常重要的地位,它不仅是设计其他机制的基础,而且又贯穿于其他各机制运行的始终。健全的决策机制是有效决策的必要条件,其衡量标准就是看它是否与决策的运行规律相符,是否达到媒体企业经营的预期目标。

3. 制度建设

行业媒体企业的制度建设是促进媒体企业发展的基本保证。逐步建立和完善各项媒体企业规章制度、规范员工行为,是媒体企业持续、健康发展的根本要求。一种完善的、健康的企业制度,能规范员工行为,使各项工作有章可循,提高管理效率与质量,也可形成一种良好的企业文化。正确的制度建设,可以大大提高企业的管理效率、决策与实施的速度,提高企业的竞争能力与生存能力。企业制度具有相对稳定性,但它受企业内、外部环境的影响很大,一旦环



境变化,企业的部分制度就必须予以改动。这个过程就是企业DNA的建立与完善过程。

4. 文化建设

企业文化是指企业在长期的生产经营活动中逐步形成的被绝大多数员工认可、遵循,并带有本企业特点的哲学、行为方式、经营作风、企业精神、价值取向、道德规范、发展目标和思想意识等因素的总和。企业文化作为一种以加强企业管理,强化企业凝聚力、企业理念、企业精神为核心的文化,对于企业的经营和发展起着愈来愈重要的作用。企业文化建设,是提高企业核心竞争能力,培育和发展其竞争力的内在要求。健康的企业文化对内可以增强凝聚力,对外可以树立良好的形象,是企业核心竞争力的重要组成部分。

5. 职业道德

职业道德是一种主要针对职业行为的道德原则和道德规范。它通常通过人们在职业活动中处理各种职业关系时所表现出来的职业观念、职业态度、职业情感和职业作风,以及它们的社会效果反映和体现出来。我们这里所指的职业道德主要是指传媒的新闻职业道德。传媒的新闻职业道德是一种主要针对新闻传媒及其从业者的职业行为的道德原则和道德规范。新闻职业道德是以新闻职业责任为核心的一个综合价值体系,是新闻传媒及其从业者在新闻传播活动中应当遵循的行为和道德规范。因此可以说,新闻从业者在其职业活动中所表现出来的关于新闻传播的一系列职业观念、职业态度、职业情感和职业作风等道德现象,正是新闻职业精神的一种外在表现。新闻从业者在长期的新闻实践中,逐渐形成的对社会事物变化情况的职业敏感和对尊重客观事实与真理的职业认识;千方百计追寻新闻线索,揭示事实真相,诚心诚意地服务社会与公众的职业态度,以及心向祖国,情系民众,不畏艰辛,不计得失,自觉献身新闻事业的职业情感和职业作风,既是新闻职业道德的核心内



容,也是新闻职业精神的集中表现。

6. 竞争能力

行业媒体的企业竞争能力,就是能够使企业在市场竞争中制胜的能力,是指该传媒在经营和发展中胜过竞争对手的核心的资源和能力的总称,即企业的竞争优势。它是一个系统,由多种因素构成。具体地说,它是该传媒以其主体业务为核心形成的,能够赢得受众,占领市场,获得最佳经济和社会效益,并在众多传媒中保持独特竞争优势的那些资源和能力。相对于竞争对手而言,这些资源和能力应具有明显的、独特的优势,而且是竞争对手难以企及和模仿的。

四、综 述

研究媒体企业的生命力要素的目的,就是为了使媒体企业在多变的市场竞争中永远立于不败之地,不断扩展媒体企业的生长空间。

眼下,媒体企业家最感兴趣的是,怎样才能使自己的媒体企业永葆旺盛的生命力,能够克服前进路上的一个又一个的困难,绕过一个又一个的险滩,把企业做大做强,做成百年老店,既实现自身价值,又创造社会财富,促进社会进步,创造更多就业机会。不仅如此,媒体企业家们还希望不仅在国内把媒体企业做大做强,而且还要做到国外,实现中国媒体企业“走出去”的愿望,在全世界整合资源,把媒体企业办成跨国集团。

做大做强的目的,就是为了使自己的媒体企业能够基业长青,能够在激烈的市场竞争中,永远保持旺盛的生命力。那么,如何才能做到基业长青呢?

为此,本书探讨和研究了行业媒体生命力的起源和发展,力求系统地回答这一问题。

本书受基因的生物学的启发,从六个方面研究了行业媒体生命力源自构建企业基因的概念体系。从企业基因的概念出发,并借鉴



了现有关于企业基因的理论研究成果和媒介管理理论的研究成果,提出了行业媒体生命力的本原是企业基因。进而从企业基因构建机制进行分析,为行业媒体企业的生存、发展、创新、危机应对等过程找出深层次的原因,阐述了行业媒体生命力产生与发展的有关问题。在阐述的过程中,本书试图系统地回答行业媒体如何保持企业基业长青,提高企业核心竞争力等一系列媒体企业的生存与发展的有关问题。

通过多年的改革,现在我国传媒业的媒体企业和媒体单位,作为越来越重要的社会细胞,在吸纳就业、维护社会稳定、繁荣经济和舆论引导等方面,发挥着巨大的作用。特别是重点的大型媒体,无论是在舆论方面还是在经济方面,他们所体现的生命力以及与此相对应的生存与发展的表现,影响和推动着社会进步,有时候甚至是影响社会和国家安定的一个重要因素。为此,2009年4月,国家新闻出版总署推出了《关于进一步推进新闻出版体制改革的指导意见》,明确了新闻传媒改革的“路线图”和“时间表”。这就为从根本上解决媒体单位的生存与发展的生命力问题指明了方向。而这正是笔者撰写本书的初衷,以推动行业媒体的发展为己任,为促进行业媒体的转制改革,尽微薄之力。