

媒体管理丛书  
丛书主编 高福安 宋培义



# 媒体 运营管理

MEDIA OPERATION  
MANAGEMENT

张 铨◎编著

媒体管理丛书  
丛书主编 高福安 宋培义



# 媒体 运营管理

MEDIA OPERATION  
MANAGEMENT

张 铨◎编著

## 图书在版编目(CIP)数据

媒体运营管理 / 张铖编著. — 北京:中国广播电视出版社,2012.6

(媒体管理丛书/高福安,宋培义主编)

ISBN 978-7-5043-6655-9

I. ①媒… II. ①张… III. ①传播媒介—经营管理  
IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第100290号

## 媒体运营管理

张铖 编著

---

责任编辑 毛冬梅 王天盈

封面设计 亚里斯

责任校对 张莲芳

---

出版发行 中国广播电视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条9号

邮 编 100045

网 址 www.crtpt.com.cn

电子信箱 crtpt8@sina.com

---

经 销 全国各地新华书店

印 刷 廊坊报业印务有限公司

---

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

字 数 350(千)字

印 张 17.5

版 次 2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

印 数 4000册

---

书 号 ISBN 978-7-5043-6655-9

定 价 34.00元

---

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

# 目 录

## 绪论

- 媒体运营管理产生的背景和意义
- 媒体运营管理的概述
- 媒体运营管理的研究方法
- 未来媒体运营管理的思路
- 学习媒体运营管理的意义

1  
1  
1  
2  
4  
7

## 第一部分 媒体业务与组织运营管理篇

### 第一章 媒体产品运营管理

- 第一节 概述
- 第二节 经济学解读
- 第三节 运营管理策略
- 第四节 媒体产品案例分析

11  
11  
13  
15  
25

### 第二章 媒介组织运营管理

- 第一节 概述
- 第二节 媒介集团化
- 第三节 媒介国际化
- 第四节 全媒体运营

30  
30  
32  
44  
51

## 第二部分 移动媒体的运营管理

### 第一章 移动媒体的业务

- 第一节 概述
- 第二节 商业模式
- 第三节 移动增值业务及其业务模式
- 第四节 位置营销
- 第五节 群发
- 第六节 媒体推广
- 第七节 3G 环境下的移动增值业务

59  
59  
62  
69  
72  
72  
75  
76

# 目 录

第八节	3G 环境下的精确营销策略	80
第九节	基于用户满意的体验营销	84
第十节	基于 SWOT 分析的中国 3G 环境下增值业务发展策略探讨	88
<b>第二章</b>	<b>手机增值业务的运营</b>	93
第一节	手机增值业务的现状与具体表征	93
第二节	手机单机游戏的产品及运营	96
第三节	手机网游的产品及运营	100
第四节	彩铃的产品及运营	106
第五节	3G 环境下的增强型业务	115
<b>第三部分</b>	<b>电视媒体的运营管理</b>	
<b>第一章</b>	<b>电视媒体的运营管理活动</b>	123
第一节	电视媒体的定义	123
第二节	理解电视媒体的管理活动	127
第三节	电视媒体管理的发展现状	130
第四节	电视媒体运营管理的主要内容	132
第五节	电视媒体管理体制的内涵	138
第六节	中国电视媒体管理体制的变迁	140
<b>第二章</b>	<b>电视媒体的内部运营管理</b>	145
第一节	电视媒体内部的简要说明	145
第二节	宣传导向管理	146
第三节	电视频道管理	150
第四节	栏目与节目管理	151
第五节	电视制播体制改革	154
<b>第三章</b>	<b>电视媒体的人力资源管理</b>	163
第一节	电视媒体人力资源的特点	163
第二节	转变电视媒体人事管理的观念	166
第三节	播音员主持人管理	167

# 目 录

第四节	电视制片人管理制度	171
第五节	一线专业采编技术人员管理	176
第六节	编外人员管理	178
<b>第四章</b>	<b>电视媒体业绩管理</b>	180
第一节	电视广告经营管理	180
第二节	未来电视广告的营销空间	182
第三节	现当代电视媒体的盈利模式转变	183
<b>第四部分</b>	<b>广告及其他媒体的运营管理</b>	
<b>第一章</b>	<b>广告公司及其经营策略</b>	187
第一节	不同媒体广告投放的具体表征	187
第二节	广告业的兴盛	193
第三节	不同类型的广告公司	203
第四节	广告公司的运营方法	209
<b>第二章</b>	<b>广告市场的开发运营</b>	218
第一节	广告市场的开发范围	218
第二节	广告市场的开发	221
第三节	广告市场的开发原则	237
<b>第三章</b>	<b>广告运营</b>	241
第一节	广告运营方式	241
第二节	广告的代理运作	247
第三节	广告的媒体运作	254
第四节	广告的客户管理运作	263
<b>参考文献</b>		272



## 绪 论

### 媒体运营管理产生的背景和意义

近些年来,随着社会与科学技术的进步,我国的传媒事业及产业得到了迅猛发展。同时,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,报刊、广播、电视、互联网等媒体的迅速发展,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电子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,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,整体水平仍然有待进一步提高。

从单纯重视内容、以内容建设为中心,到强调重视经营、内容与经营比翼双飞,再到重视内容、经营、总体策划和品牌战略的整体运营,中国改革开放后的媒体已走过漫长的路程,每一次思维和运作的变迁都给媒体质量及品位带来极大的提升。

### 媒体运营管理的概述

吴东权在《中国传播媒介发源史》一书中认为,将“media”翻译成“媒介”不太稳妥,不如译成“媒体”。因为“体”字本身含有身体本体形质、形状的意思,多少有实体的感觉。并且作为一种“媒”之“体”,也应该含有一种实体的意义,即它是有形状存在而构成传播功能的实体。因此,“媒体是一个电视台、报社、广播电台、电影……能够发挥传播功能者”。

现代意义上的媒体,就是指介于传播者与受传者之间的用以负载、传递、延伸特定符号和信息的物质实体,它包括书籍、报刊、广播、电视、电影及其生产、传播机构等。

那么何谓运营管理?日本学者川良博等人写道:“以达到组织目的为目标,有计划有组织地付出努力的有系统的行动称之为运营管理(management, administration)。”通常,运营管理是经济意义上的主要针对企业的行动。而企业的组织目的,就在于通过企业活动增加收益,获得利润。追求利润,这是企业永恒的主题,稳固的目标和不变的逻辑。也就是说,企业对生产、销售、消费过程中各个环节的运动进行计划、组织、指挥、监督、决策、核算和调节,目的就是为获得最大利润,这就是企业运营管理的实质所在。

媒体运营管理是指媒体经营的管理者借助传播手段、传媒的功能价值和公众的认知度以及社会影响力将传播职能与经营管理有机结合起来,实现传媒组织的社会效应及经济效



应。社会效应是媒介实现经济效应的前提。

十年前,媒体管理者们所面临的挑战与他们在今天所面临的问题大相径庭。当时,为获得受众和广告主而进行的竞争还不是那么激烈。立法者们出台了许多指导方针,包括禁止一个业主在同一市场中拥有多家电台或电视台的规定,以及禁止在广播电视台、电视网、有线电视和电话公司中出现跨行业所有权的规定。诸如宽带传输、数字电视和直播卫星等新兴传输技术的潜力还不为人们所熟悉。电子邮件、传真机和因特网对于电子媒体的管理者们来说意义并不大。

而现在,媒体的管理者们面临的是一个独一无二的并且迅速变化的环境,竞争异常激烈。电子媒介产业各领域在技术的推动下实现了整合,计算机、节目设计与运营和发行系统合而为一。兼并与收购已经使得主要的电视网、广播电视集团和有线电视公司运营商的构成发生了变化。政策法规壁垒的消除,媒介公司战略联盟和伙伴关系的增加以及全球性娱乐和信息市场的出现,都对管理环境的变化产生了影响。

管理者所管理的不再仅仅是某一项业务。在很多市场中,电子媒介的管理者们需要对数家电台或电视台负责。鉴于这种繁忙的环境,同时执行多种任务已经成为电子媒介管理者们共同的特征。与结构性变化相伴而来的,是对人员的管理。这方面的管理因为人员构成的不同在许多方面也与过去迥异。少数民族人口的增加,越来越多的女性加入劳动力大军以及媒介雇员所需的新的技能等,都导致了组织文化的变化。员工想要见他们的主管,不再需要事先预约;在大多数组织中,他们仅仅通过电子邮件就可以与主管联系。缩减规模使得组织变得更加精炼,并且使得组织运作节奏加快。

而媒体运营管理的目的,是设计和维持一种体系,使在这一媒体体系中工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力和信息、时间),去获取最大社会效益和经济效益,充分发挥媒体传播的功效。这是媒体运营管理本质特点的反映,也是管理工作的基本任务和必然归宿。

媒体运营的概念是传媒经营走向市场的产物,其核心思想就是在保持传媒政治属性与正确舆论导向的前提下,把媒体当做一个产品来运营媒体内容的设置,以受众需求为导向促进媒体传播渠道的推广,以服务受众为主要目标。媒体广告经营立足市场,主动出击,强化服务,共创媒企双赢。

## 媒体运营管理的研究方法

最基本的科学观念告诉我们,管理作为人类的一种社会活动是有其自身客观规律的,这种规律是可以被人们认识和掌握的,其本身具有普遍性、本质性和必然性。当然,承认管理规律的普遍性并不是要否定具体事物的特殊性。对于媒体管理的研究对象而言,其特殊性包含以下三个层面:

第一,传媒业的产品特征、受众需求、技术手段、运作流程等都不同于其他行业,因此必然具有特殊的运行规律。





第二,中国的政治制度、传播制度和社会经济发展状况决定了媒体的根本使命以及管理方式都不同于国家的商业媒体。在中国,媒体是党和政府的喉舌,必须毫不动摇地坚持社会效益第一的原则。但是市场经济环境和资源补偿机制决定了媒体同时必须开展产业经营,追求社会效益和经济效益的统一。媒体的双重使命之间既要相互合作,又有矛盾冲突,最终需要在现实当中达成相互的平衡和制约。这是中国媒体在管理当中所要面对的特殊矛盾。

第三,管理是实践性很强的学科。正如经验主义管理学派的大师彼得·德鲁克所言:“归根到底,管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”中国不同级别、不同地区的媒体具有不同的内外环境,不可能找到一种普遍适用的最好的管理方式,而必须因地制宜、因时制宜、因人制宜地处理各种管理问题。

在实际工作当中,媒体运营管理的复杂性决定了管理活动需要按照不同的专业职能进行分工,各项管理工作是互相联系、紧密配合的,同时又具有各自的特点。具体来说,主要包括以下内容:

第一,管理体制。电视媒体管理体制的建设和发展,直接关系到这个国家或地区电视资源的科学配置和合理应用以及电视事业整体效能的发挥。

第二,宣传管理。宣传是电视媒体的核心业务。电视媒体既是党和政府的宣传喉舌,也是满足广大人民群众对于信息、教育和娱乐消费需求的精神文化产品的生产部门。电视媒体的宣传管理包括宣传导向管理、频道管理、栏目与节目管理、制播体制改革等内容。

第三,行政管理。电视媒体行政管理是对全台重大事务决策、宏观协调、资源配置的统一管理,规范全台的工作运转,为电视媒体的事业和产业发展提供有力的决策支持、行政支持和服务保障的系统管理活动。包括信息沟通、战略规划、制度建设、重大活动、突发事件应急处置、标识使用、信息调研、行政办公业务、法律事务、公共关系、涉外事务、安全保卫、后勤服务等管理。

第四,人力资源管理。人力资源管理是电视媒体为了实现电视传播的目标,采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等措施和手段,充分开发和利用电视媒体的人力资源所进行的管理活动的总称。人力资源管理主要包括以下一些具体内容和工作任务:制订人力资源计划、人力资源成本核算、岗位分析和工作设计、人力资源的招聘与选拔、雇佣管理与劳资关系、入台教育、培训和发展、工作绩效考核、帮助员工的职业生涯发展等。

第五,技术管理。电视媒体技术管理的主要职能包括:研究把握电视媒体未来电视技术的发展方向;制定技术政策和技术标准;对技术、设备的引进以及技术工程项目做出规划和决策;建立科学的技术管理制度,建立健全技术操作流程;技术设备设施的运行维护管理;为电视媒体重大决策和全台管理工作提供技术依据的支持。

第六,财务管理。财务管理是电视媒体根据财经法规制度,按照财务管理的原则,组织自身财务活动、处理财务关系的一项经济管理活动。电视媒体的业务从节目生产、播出、传输到广告经营、节目销售等各个环节,都与财务管理工作密切相关,电视事业和产业的发展



也必须以资金作为后盾,财务管理工作贯穿于电视业务始终,对电视媒体业务的发展至关重要。在我国,电视媒体整体上以事业单位运行,其财务管理与政府、企业相比有明显不同,因此在核算的对象、任务,管理的内容和方法上都有很大的差异。“事业单位企业化管理”的现状决定了我国电视媒体财务管理体制兼具企事业财务管理的双重特点。

第七,经营管理。经营是电视媒体为了实现市场交换,对电视产品(包括节目产品和广告产品)的设计、定价、分销和促销的计划和执行过程,也就是电视媒体的市场营销。经营管理是对电视媒体的各项经营活动进行计划、组织、实施、控制等管理活动的总称。电视媒体的经营管理活动主要包括广告经营管理、产业投资管理、经营业绩考评等主要内容。

## 未来媒体运营管理的思路

首先,新闻媒体产业化、管理体制企业化、媒体产品商业化。媒体要冲破目前的困境,只能从深层体制上深化改革。所谓体制,从哲学角度讲,是系统内部各要素的结构方式,而结构方式的不同决定系统机制和功能的不同。从政治经济学角度讲,体制就是生产关系。所以,只有媒体经营和机制的改革才是根本的改革。因而,必须建立适应社会主义市场经济体制的媒体管理机制,使绝大多数媒体特别是广播电视媒体成为独立的节目传播和文化产品、信息服务产品的生产者和经营者,成为法律允许的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的行业特殊的法人实体与市场主体;要实行所有权与经营权的分离,政府可以通过董事会或总经理来监督;要依法管理,加快立法进度,完善执法体系,建立执法队伍,严格违法案件处理;这样,发挥非政府机构、特别是中介组织的作用,重视台、网领导骨干的推荐与监察。使媒体实现企业化管理,进行产业化运作,并按市场经济要求协调传媒产业内部之间的关系以及和其他行业的关系,确立经营在媒体中的崭新地位。同时,大胆借鉴国外的成功模式,走“功能多元化”、“规模大型化”、“经营国际化”、“产权股份化”的集团经营道路。

以电视为例,具体来说可以从以下几方面来做:

1. 依据大都市群作为自己的天然良港,并以此为圆心,向周围辐射,以市场经济的方式与技术陈旧、传输落后甚至运作难以为继的电视传媒机构进行联营、兼并,或对其实行股份制改造。兼并可从四个方面来进行:

①横向整合。指的是同一生产层次上(或者同一产品市场中)的互相合并、兼并。就我国电视产业而言,省(地、县)级无线电视台之间、有线电视台之间、卫星电视台之间的合并或者兼并,即属于横向整合。

②纵向整合。这是指在同一产品生产的不同层次之间的合并、兼并。如省级电视台兼并地(市)级电视台,地(市)级电视台兼并县(市)级电视台,当然县(市)级电视台也可以反向兼并地(市)级甚至省级电视台。

③交叉整合。指的是不同生产层次、种类之间的合并兼并。如无线电视台兼并有线电视台,有线电视台兼并无线电视台,无线电视台兼并卫星电视台等。

④行业外整合。国外有线电视凭借其发达的光缆系统已开始进军电信业。



## 2. 按照现代企业制度进行组合,规范运作方式。

①明晰产权、界定功能。所有物业和固定资产等由国有资产管理部门授权管理,实行所有权与经营权分离,不搞翻牌公司,不搞集行政、行业管理和产业功能于一身的实体,完全走产业的发展道路。

②以资产为纽带进行组合,以资产大小确定集团内各个企业之间的关系。建立董事会,重大决策由董事会拍板,具体运作由总经理等执行,从根本上改变过去那种由级别高低、官位大小衍生的隶属关系。

③创造条件,力争成为上市公司,通过资本市场获得更多的投入,完成一般企业所难以实现的超常发展。

其次,搞好媒体人才资源开发,完善人才的引进、培养、管理制度。常言道:“十年树木,百年树人。”企业的设备、技术、原材料等物质资源可以购买或引进,而企业发展所需要的大量人才资源,必须自己培养,引进的人才只能是少数。在人才引进上,要面向实际需要,重点放在高层次人才、紧缺人才和关键岗位人才上,尤其要注意引进跨学科、多门类、复合型人才。要进一步拓宽进入渠道,打破地域、身份界限,努力创造优秀人才脱颖而出的良好机制和环境,营造温馨、融洽、和谐的人文氛围。引进竞争机制,充分调动工作人员的积极性,加强职工的继续教育和培训工作。

人力资源的优势不仅表现在人本身的素质和特色上,还表现在对人才的有效管理上。对人才实施有效管理,要注意以下几个方面:

①要唤醒媒体员工的主人翁意识。

②要重用知识的富有者,走“专家治企”之路。

③要用其所学、用其所长,用社会效益赢得经济效益;要关心员工的成长与发展,即员工成长需与媒体成长同步,两者互相协调、互相适应,才能为媒体创造更好的未来;还有,员工成长需与媒体战略目标相吻合,否则,届时不是“有事无人能干”,就是“有人无事可干”,这对两者都是损失。

④媒体要与能够带来重大效益的人才建立长期合作关系,有时也许需要用合同的形式将其“捆”起来,以防止竞争对手“高薪挖角”。

除此之外,还需掌握媒体人才的管理原则:

①德才兼备的原则。德和才是每一个媒体人才成长的基本要素,也是衡量各级干部的起码标准。必须反对把德才割裂开来的片面性,有德无才、有才无德,这都不是媒体赢得竞争优势所需要的人才。

②适才适用的原则。有效的人力资源管理,要根据每个人不同的才干,安排相应的岗位和职务;量才任职还要权衡利弊,用其所长,避其所短;还有使用人才不可“一次安排定终生”,而应随着年龄的增长、知识的增多、才能的变化,不断对人才作出调适安排,使其始终在最合适的岗位上贡献聪明才智。

③养用结合的原则。媒体领导者不但要善于正确合理地选择有用人才,还要重视培养 and 爱护人才。如果只注意选用人才,而忽视了培养和爱护,那无异于竭泽而渔,久而久之

之,选用的人才就会“老化”,就会跟不上事业发展的需要,失去原来的竞争优势。因此,要有战略眼光,重视对人才“继续教育”、“终身教育”以及训练与发展,要把使用、培养和提高结合起来,自觉地有计划地培养和造就能形成梯队的各种人才。教育训练是培养人才,社会实践也是培养人才,把两者结合起来,既养又用,养用并重,可使媒体人才获得更大的进步。

④智能互补的原则。在大众传播中,专业传播不仅人数众多、协调性强,而且分工复杂、技能不一、人员十分复杂、分工极其细密、队伍也日益庞大。作为个体的媒体人才,任何人都不能精通各门学科、擅长各种技能,要求通过集体的智慧互补组成最佳结构,去完成这一系列相互联系的传播活动。

⑤奖惩并举的原则。对成绩优秀的媒体员工给予肯定、赞许,对违纪失职的媒体人员给予惩处、警戒,这种奖惩并举、赏罚分明的原则,对于鼓舞和激励人的斗志,预防错误的发生,具有很大的作用。

另外,建立媒体产品评价标准体系。媒体之间的竞争,实际上是受众市场的竞争,拥有受众的多少,即收视率的高低,已成为衡量媒体成功程度的一个重要标志。

以电视节目为例,收视率高的节目并不都是艺术价值高的、好的节目;而收视率低的节目也并非都是不好的、无艺术价值的、不受欢迎的节目。收视率与受众的素质、爱好、欣赏能力有关,有人喜欢欣赏高雅的、高深的电视艺术,有人只能欣赏通俗的电视节目。随着电视节目数量的迅速发展,给受众提供了广阔的选择空间,受众对节目的需求也越来越趋于个性化专门化。所以,受众市场细分,必然造成对节目的要求不同,用不同的标准衡量电视节目自会得出不同的结论,这就使得对电视节目评价缺乏一种量化的标准。

因此,应采取以下方法来达到一个共识与平衡:把主观标准和客观标准统一、技术标准和艺术标准统一,从“政治导向、艺术水平、技术水平、受众反映”四方面评价,实行四个层次的考核:

①成立研究室,以研究室专家为核心,特聘部分同行的专家、学者,每周两天对所有节目进行审看和百分制评分;

②聘请近 200 位各行各业社会监看员,由研究室统一印刷发放节目质量评分表,每月回收一次作为节目评比依据;

③根据电视的收视率,进行节目评分;

④根据本省市地方城市调查队的收视率统计进行节目评分,最后汇总,计算出一个加权平均数,根据分值来调整栏目、节目。

最后,加强投资效益的评估和管理。媒体特别是电视台是重装备、高消费的行业,用于设备和节目等投资很大,容易滋长大手大脚的作风,而忽视投资效益和成本控制问题。因此,改变观念,理性投资,合理地进行资金运作,强调投资效益和成本控制非常必要。主要是从以下两方面着手:

1. 设备投资与管理方面:以往由于广播电视事业单位无成本核算,设备的折旧和贬值无法具体体现,对投资效益问题的认识更是无从谈起,因此盲目投资和不计设备投资效益



的现象更是普遍。故应采用科学方法,做好可行性研究,在充分进行市场调查的基础上做多种方案的选择比较,做到既保证技术质量,又保证费用合理,而设备投资的效益评价主要是在控制浪费、节约投资上。但由于设备有个长期使用过程,尽管是内涵式的经济效益(所谓内涵式的经济效益是指虽不能创造收入,不能收回投资,但可以控制支出,节约投资),也往往是事后才能评价,因此,应加强事业单位内部各部门的核算,对设备进行虚拟折旧,摊入成本,这样才能使设备的投资效益在考核指标上得到量化,把各部门的经济利益与设备效益有机地结合起来。设备投资后还需要设备的管理,搞好设备管理,对于保证媒体宣传顺利进行,提高节目生产能力和提高经济效益等都有着重要意义。所谓设备管理是指在设备的计划、评价、选择、安装调试、使用、维护、保养、维修、改造更新、折旧报废等整个过程中,最大限度地运用和发挥设备效能,以提高媒体宣传效益的所有活动的总称。其中,设备的选择和评价是设备管理的重要环节。

具体来说,设备的选择应综合考虑:①生产性(即设备性能),②可靠性,③可维修性,④配套性,⑤耐用性,⑥环保性和安全性。而设备的评价,是设备选择的深化。为了更好地选择设备,除了上述定性分析外,还需对几种候选设备进行经济评价,如投资回收期法、费用核算法、设备全效率法等方法,通过几种方案的计算、分析和对比,从中选择出最优的设备。

2. 节目投资与管理方面:电视是一个重装备、高投入的产业,而财政拨款通常不到总支出的5%,这就要求电视节目生产也必须建立相应的投资回收机制才能维持电视事业的发展。以往电视节目几乎没有投入产出的概念,随着自办节目成倍扩大后,费用成倍增加,资金严重短缺而难以为继,故控制节目成本总量势在必行。尽管节目的种类很多,节目费用支出复杂、变化多,但节目制作的成本却是可以核算的,这是评价节目投资效益的依据。首先,应对往年的所有节目制作经费原始资料进行详细分析,反复评估,按不同节目的性质和要求分门别类地确定其单位生产成本,再预算出各部门全年的节目生产费用,定额包干,超支不补,节约有奖。其次,完善节目经费管理制度,它包括建立健全各项费用开支标准:建立健全各种原始记录;建立健全各种材料的消耗定额;确定费用分摊的方法。如设备有偿使用的成本回收机制。最后,应确定节目质量指标,用来制约由于成本的降低而影响电视节目质量的现象出现。只有这样才能使难于评估的宣传业务量化,才有利于制作单位和制作人员增加成本意识,节约人、财、物等一切开支,达到用较少的投资,制作高质量的节目,取得最佳的社会效益和经济效益。

## 学习媒体运营管理的意义

综上所述,媒体管理是个涉及方方面面的系统工程,是以宣传为中心的质量管理,以发展为主题的目标管理,以装备为基础的技术管理,以成本核算为基础的经济管理,以“四定”(定编制、定岗位、定职责、定奖惩)为基础的人事管理,以产业化为方向的经营管理,以员工为主体的形象管理。与之配套的规范文件,通过这套系统化的管理模式的建立,对媒体的各项资源进行有效整合,对各种管理对象进行有效调动。管理触角延伸到媒体工作的



各个方面、各个角落,涵盖了媒体生产的全过程,形成脉络清晰、相互配合的良性推进总系统,使得各项制度的推行得以顺利实施。由于媒体经营管理还是一种新兴的学科,有许多未知领域有待人们进一步探讨。因此,大众传播者要想从容应付未来复杂多变的媒体竞争,必须学习和研究媒体运营管理。学习和研究媒体运营管理,应该成为大众传播者的最新需求。

# 第一部分

媒体业务与组织运营管理篇







## 第一章

## 媒体产品运营管理

## 第一节 概 述

## 一、媒体产品的定义及其特殊性

媒体产品是媒介组织生产制作的、可供受众用作精神文化消费的产品。一般来说,媒体产品主要分为公共媒体产品和私人媒体产品两大类。媒体产品中包含具有公共性质的产品即公共媒体产品,它表现为每个受众对该媒体产品的消费或使用并不影响其他受众也同时消费或使用同一媒体产品。公共媒体产品包含民主权利类媒体产品、公共福利类媒体产品和社会管理类媒体产品。私人媒体产品则是媒介组织生产并提供给个人或机构消费的媒体产品,这类媒体产品是必须通过市场实行等价交换获得的商品,对私人媒体产品的消费具有排他性。私人媒体产品除了具有一般私人产品的共性外还具有精神产品生产与消费的特性。

媒体经济学家罗伯特·G·皮卡德认为,媒体运作面向的是二元产品市场,第一个是媒体产品市场,称为“财货”,它“或许是娱乐,或许是咨询,但都是经过包装,然后以印刷之报纸、杂志、书籍;或是以广播之收音机或电视、窄波之线缆、电影或录像带等形式呈现给消费者”。第二个市场则是“使用阅听人市场”,以满足广告厂商所需。媒体产品丰富,如报刊、电视、广播、图书、电影、音像制品、电脑网络和软件等,每一种媒体产品都有其市场,都有其独特的开发价值。

媒体产品与其他商品不同,是集精神消费和信息消费于一体的特殊产品,对于媒体产品的功能,著名传播学家拉斯维尔提出了三大作用,即监视环境、协调关系、传递遗产。其后赖特又提出了第四个功能——提供娱乐。这一解说是我们把握媒体产品特征的基本出发点。由于媒体产品与社会意识形态有着密不可分的联系,这种联系决定了媒体产品必须同特定的政治、经济、文化、宗教和审美观念相适应。一方面,政府和其他社会组织总是要以政治、法律和宗教观念等手段,给予媒体产品的生产以一定的规范,媒体产品必须符合这些规范。许多国家和地区设有专门的大众媒体管理机构,并制定了完整的媒体产品审查制度。