

广播电视新闻系列教材

媒介经营管理

MEI JIE JING YING
GUAN LI

凌昊莹 著



中国广播电视出版社

ZHONG GUO GUANG BO DIAN SHI CHU BAN SHE

广播电视新闻系列教材

媒介经营管理

凌昊莹 著

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

媒介经营管理/凌昊莹著. - 北京: 中国广播电视出版社,
2002.5

广播电视新闻系列教材

ISBN 7-5043-3899-0

I. 媒… II. 凌… III. 传播媒介-经济管理-教材
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 024839 号

媒介经营管理

作 者:	凌昊莹
责任编辑:	贺 明
封面设计:	李燕平
责任校对:	张 哲
监 印:	戴存善
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	86093580 86093583
社 址:	北京复外大街 2 号 (邮政编码 100866)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	廊坊人民印刷厂
装 订:	涿州市西何各庄新华装订厂
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	220 (千) 字
印 张:	10.125
版 次:	2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷
印 数:	4000 册
书 号:	ISBN 7-5043-3899-0/G·1541
定 价:	18.00 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

内 容 简 介

本书共分为九章，既有宏观的理论基础的论述，也提供了微观的操作性的技巧。本书试图表达一种可以称为“哑铃型”的媒介运营模式，即把媒介的市场研究和媒介策划、媒介的推广和经营看做“哑铃”的两端，媒介的生产制作过程看成“哑铃”的中间，由于“哑铃”的两端是媒介与市场的直接联系部分，而市场存在着变数，为了获得更多的市场机会和更大的市场效应，媒介经营管理的侧重点应是“哑铃”的两端，相应的生产制作过程的管理强调的是程序化的管理，这也是本书的体例。

本书是为从事媒介经营管理研究和实践的读者而写，它提供了媒介经营管理的基本理论和操作技巧；本书也可作为新闻传播专业的教学参考用书，它较系统和详尽地介绍了媒介经营管理的一些基础知识和概念。



序

今年的冬天北京不太冷。

在这个温暖的冬天里，捧读完凌昊莹老师的大作《媒介经营管理》，心底有股春意。

媒介经营管理，近年来一直是个热门话题。1996年江泽民总书记视察人民日报社发表重要讲话以后，媒介经营管理便引起了业界、学界等高度的关注，对于中国新闻界，这的确是个崭新的课题，难怪有人说，在中国新闻界找个名编辑、名记者是不难的，但要找一个懂经营会管理的报社、电台、电视台的领导却是件非常难的事情，这从一个角度显示这个课题的创新性和应用价值。

面对中国传媒业关于经营管理的问题，这本书不可能全部回答。从本书的体例和作者的意图可以看出，作者看到了传媒业中的普遍现象，即媒介的运营过程像是“橄榄型”，侧重生产和制作过程的管理，轻视前期的市场调研和媒介策划及后期的媒介推广和经营，本书的最大特点是反其道而行之，灌输“哑铃型”的运营策略，强调媒介市场调研和策划，强调媒介推广和经营，这些是市场经济条件下媒介经营管理之道，是媒介生存和发展的必要条件，本书就这些问题作了回答。

一位广告界的朋友说过：永远要在你的头顶与天花板之间创造一些空间，不要总是一招走天下。这句话对做学问来说其实只说对了一半，做学问，现实中有两种人比较有市场：一种是变来变去，什么时髦研究什么，总是领风气之先，总是时代

的弄潮儿；另一种是花样不翻新，总是原地踏步，但别人学不来，可谓一招走天下。

凌昊莹老师，朋友圈里称“老七”，和这两类人都不沾边，毕业多年一直做大学老师，为了教好专业课，下剧组，跟班子，吃了三年苦，得了些真经。与半天经讲三年的“口水经”相反，“老七”课堂上三年的经半天就说得差不多了，这和她做人是一致的，真诚，学问不兑水。

说句心里话，朋友圈里，出书的种类和数量“老七”可能是比较少的，正因为如此，当这本书完成的时候，作为朋友除了期待之外更多的是由衷地高兴，通读了全书觉得难度实在太大，任何一个选题可以参考的东西都很多，惟独这类选题需要填补的空白太多，正是因为平地起高楼，正是因为可借鉴的东西太少，书中的结论和观点有些仍需商榷和完善，这也许是本书的一点点遗憾。

希望“老七”能永远保持这种风格。不敢为序，算是一点感想和读后感。

丁俊杰

2002年2月



目 录

第一章 媒介经营管理概述	(1)
一、管理的一般概念	(1)
二、经营的一般概念	(10)
三、经营与管理的关系	(13)
四、媒介的一般概念	(14)
五、媒介经营管理的一般概念	(22)
六、媒介经营管理的层次和范畴	(31)
第二章 媒介经营管理的环境分析	(39)
一、媒介经营管理环境的一般概念	(39)
二、媒介经营管理的宏观环境构成和分析	(42)
三、媒介经营管理的微观环境构成和分析	(62)
四、媒介经营管理的内部环境构成和分析	(68)
五、我国传媒管理的环境转变	(69)
第三章 媒介的市场定位	(72)
一、媒介定位的一般概念	(72)

二、重视媒介定位的原因	(74)
三、媒介定位的步骤	(77)
四、市场细分化	(78)
五、选定目标市场	(102)
六、媒介定位的类型	(112)
七、媒介定位的策略	(117)
第四章 媒介形象塑造	(124)
一、形象和媒介形象	(124)
二、媒介形象定位	(131)
三、媒介形象的塑造	(132)
四、媒介形象的测量	(140)
五、CIS 与媒介形象塑造	(148)
第五章 媒介的品牌经营管理	(160)
一、品牌的定义及内涵	(160)
二、品牌媒介的一般概念	(166)
三、实施媒介品牌战略及意义	(170)
四、媒介品牌的建立和经营管理	(181)
第六章 媒介的生产制作管理	(187)
一、媒介生产制作管理	(187)
二、报纸生产作业流程	(188)
三、广播电视节目生产流程	(189)
四、广播节目制作的主要方式	(191)
五、电视节目制作的主要方式	(194)
六、媒介生产制作的形式	(201)



七、媒介生产组织模式·····	(203)
八、媒介生产制作管理中引入企业生产机制、 产品经营机制·····	(209)
第七章 媒介营销宣传 ·····	(220)
一、媒介营销宣传的一般概念·····	(220)
二、媒介营销宣传的目标·····	(226)
三、对广告客户的营销宣传·····	(232)
四、对受众的营销宣传·····	(239)
五、媒介营销宣传的方式·····	(249)
第八章 媒介产品营销 ·····	(258)
一、媒介产品营销的一般概念·····	(258)
二、报纸的发行·····	(264)
三、广播电视播出节目的销售·····	(271)
四、广播电视节目交易·····	(273)
第九章 媒介的广告营销 ·····	(279)
一、广告对媒介的意义·····	(279)
二、媒介的广告种类·····	(281)
三、媒介广告营销过程涉及的主要团体·····	(289)
四、媒介广告营销相关信息的提供·····	(296)
五、媒介销售广告的方式·····	(300)
六、相关术语·····	(307)
主要参考文献 ·····	(312)
后记 ·····	(313)



第一章

媒介经营管理概述

一、管理的一般概念

1. 管理的含义

管理，从字面来看，管是管制，是对人或事的约束，理是理顺、管理的意思，是处理并使得有条理。管理是一种活动过程，由才能出众的人（或管理机构）通过计划、组织、指挥、控制和协调等环节，运用行之有效的方法来协调人力、物力、财力等资源，以期更好地达到组织目标的过程。

管理作为一种活动一直存在，几乎和人类的历史一样久远。可以说，有了人群，就有了组织、有了管理。

人类早期的管理直截、简单，更多地体现为一种活动、一种结果、一种现象。

如原始人的群居生活方式，是人类集中力量维持生存的表现；原始的分工合作，是人类为了有效提高生存能力的要求。这二者合起来，就是原始的分工合作、有组织的配合，是原始管理的萌芽。

提起埃及的金字塔、中国的万里长城，人们不仅惊叹，而且折服，它们是早期工程管理留给后人的结晶。

不朽的军事著作《孙子兵法》，记载了深刻的军事管理思想、管理原则和战略原则，它是早期军事管理的总结。

而随着人类社会的进步，人类组织形式多样化、生产方式多样化，管理也开始深化、分化，呈现出复杂性和多元化。

以 20 世纪为界说明这个问题。人类进入 20 世纪以来，科学技术突飞猛进，生产力迅速发展，不断推出结构复杂、零部件复杂的工作母机。例如，标志现代科技水平和现代工业水平的电子计算机、自动化工业设备、现代化通讯设施等，与之相联结的劳动变得复杂起来，社会的个体与个体之间、团体与团体之间的联系也不再是单一的、直线的简单联系，而变得立体、交叉复杂起来。加之人们观念的更新变化，需求千变万化，信息量空前增多，在这种情况下，管理的对象变得复杂了，管理的规模越来越大，涉及的范围越来越广，分工更加精细，跨学科的研究也日益发展起来。

这时候，不仅出现了从事管理实践的人，还出现了从事管理研究的学者，这些学者从各自不同的背景、不同角度，用不同方式对管理问题进行研究。管理在推动工业、商业等社会各领域繁荣的同时，也逐渐地形成了自己的体系。

管理活动与人类的活动同样古老，管理的范围也与人类活动的范围同样宽广。在管理学产生之前，人类的管理活动虽然是在对管理的一定认识指导下进行的，但这种认识长期以来只是停留在经验上，并未上升到学科。

管理学的产生是在 19 世纪末 20 世纪初，其发展呈现为阶段性：

第一阶段是 19 世纪末 20 世纪初的古典管理理论时期。这一阶段主要解决人机关系的技术问题，即着重研究如何通过管理发挥机器或机关的效率问题，探讨在工厂中提高劳动生产率



和行政组织体系中提高工作效率问题，也可称为人机关系管理技术理论。这一学派的主要代表人物有被称为“科学管理之父”的美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒、法国的亨利·法约尔和德国的马克斯·韦伯。

第二阶段是 20 世纪 20 年代产生的行为科学管理理论时期。这一阶段主要解决人群关系的组织方面的问题，即将重点转向人本身的研究，包括研究个人的需要、动机和激励问题；人性问题；人和人的关系；个人和组织的关系；对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因等进行研究分析，以便调节企业中的人际关系，提高生产率，也可称为人群关系管理组织理论。这一学派的主要代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的埃尔顿·梅奥和美国的弗里茨·罗特利斯伯格。

第三阶段是 20 世纪 60 年代以来的系统科学管理时期。这一阶段表现为上面两个阶段的综合，即力图将人和人的活动对象统一起来，人的活动对象统称为环境，管理就是将人与环境构成的系统作为研究对象，也可称为人境关系管理系统理论，主要代表人物是美国华盛顿大学的弗里蒙特·E·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨韦克等。这一阶段涌现了管理学的各种学派，在管理史上被称为“管理理论的丛林”。

尽管管理的历史非常久远，尽管管理是人类生产劳动社会化的产物，但由于管理对象、管理问题的复杂性、管理学者研究的人手点不同，长期以来关于管理的定义众说纷纭，就如同听音乐，不同的人从不同的角度对同一段音乐有不同的感受。

我们来看看经典大师们对管理的诠释：

美国著名的管理学家西蒙在他的《管理决策新科学》里明确指出：“管理就是决策。”他强调决定政策、选择方案的重要性，认为决策决定组织的成败，如果决策失败，组织的资源再

丰富、技术手段再先进，也是无济于事。^①

美国管理学者霍德盖茨认为管理就是“经由他人完成任务”。强调指导、管制的重要性，也就是说，管理者的主要职责是如何指导部属充分发挥力量去完成工作任务。^②

美国的管理学者 J·H·唐纳利在《管理学基础》中认为“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”。他强调组织的作用及协调的作用，认为管理是人们功能的有机组合。^③

丹尼尔·A·雷恩在他的《管理思想的演变》中给管理下的定义是“可以把它看成是这样一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标”，强调管理是由某些职能构成，并在书中倾向管理职能由计划、组织、领导、人力资源管理、控制构成。^④

管理大师杜鲁克认为管理是一种功能，一种科学，一种要完成的使命。管理人则是一些专业人员（不一定是企业的老板），他们的职责是根据自己的才能，利用一切方法和技能，发挥整个企业的最大生产力，实施最有效的经营方针，完成其使命。^⑤

管理过程学派认为“管理是通过并协调人们而把事情做成的一个过程”。

经验主义学派把管理看成是“对经验的研究”，因而强调案例分析、比较方法。

① [美] 赫伯特·A·西蒙著：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社。

② [美] R·M 霍德盖茨著：《美国企业经营管理概论》，中国人民大学出版社。

③ [美] 小詹姆斯·H·唐纳利等著：《管理学基础》，中国人民大学出版社。

④ [美] 丹尼尔·A·雷恩著：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社。

⑤ [美] P·F·杜鲁克著：《管理的实践》。



行为科学学派认为“管理是对人际关系的协调，以此创造一种良好的工作氛围”。

社会系统学派则把管理看成是一种文化上相互联系的系统，在这个系统中，各种不同的团体相互影响并协调。

数量学派则把管理看成是数学模型和程序的系统。

马克思在《资本论》中对管理也有过论述“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动”。马克思认为这种指挥、协调和执行生产总体运动所产生的职能就是管理。^①

.....

以上是关于管理概念林林总总的描述，至此，关于管理，我们可以给出这样一些界定：

它是一个动态的过程，并指向一定的目标。

包含一定的管理方法和技巧，在不同的历史时期、不同的环境和条件下，针对不同的对象，可操作的方法有所不同，但应是行之有效的。

有管理的实施者，可以是机构，可以是个人（不一定是企业的老板）。这个管理者有一定的专业知识（所管理领域）和出众的管理才能。

被管理的对象：机构、个人、机器设备、资金等，这些管理对象或被动地或主动地接受管理者的影响和控制，发挥其应尽的作用，并最终达到管理者要求的目标。

2. 管理的分类

管理是生产劳动社会化的产物，它是进行社会生产的必要条件，生产社会化程度越高，越需要加强管理。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷。

现代社会的高度社会化，使管理在社会生活、社会生产实践过程中的作用越来越广泛地受到重视，同时，也促进了管理学的研究。

管理学经过发展，形成了自己独特的科学体系，形成了一系列管理理论、管理原则和管理方法。在管理体系发展过程中，管理的基本理论渗透到了社会的各个领域、各个层次，与之有机地结合起来，形成了门类繁多、层次各异的分支管理。

我们常见的分类有：

从管理的范畴分：宏观管理和微观管理。

宏观管理是一定领域内较大范围、较大规模的管理。它解决全局性的、长远的、对组织发展至关重要的问题。宏观管理一般只把握总体方向及大目标，对“管理对象”原距离调控。市场经济体制下，国家对国有企业的管理就采取宏观管理方法，下放企业的自主权、经营权，只保留行业政策制定权和行业管理权。

微观管理是在宏观管理的指导下，对较短时间内工作的具体安排和落实。它解决局部性的、短期的问题。微观管理条例细致，在指标、工作程序、方法、时间上有详尽安排，可操作性强。

媒介行业政策的制定、行业的总体布局管理等属于宏观管理的范畴；媒介企业内部的生产制作管理、推广销售管理、财务管理、人事管理等，都属微观管理的范畴。

可以说，没有宏观管理的指导，微观管理易于失去方向；没有微观管理的落实，宏观管理成了无的放矢。这二者相辅成，缺一不可。

从行业来划分：有工业管理、农业管理、科学管理、教育管理、军事管理、大众传播媒介管理等。



这种划分形成了各种门类的行业管理，它们按照各自行业的特点、宗旨、功能、人员构成等制定一整套有效的管理方式。

比如，工业作为整个国民经济的支柱产业，它承担国家经济的造血功能。因而工业管理要突出效益和效率，对于经济不良企业或经营不善企业，或实行关停并转，或采取有效措施尽快扭亏为盈。对于经营良好企业，管理上要突出爱护和保护，使其更上一层楼。

科学技术管理，又有它独自的特点。当今科学技术的飞速发展带动了整个国民经济的腾飞，科学技术转化为生产力，成为国民经济的新的增长点。认清了这些问题，对科学管理就能抓主要点：突出创新，科技创新才有生命力；重视基础研究，这是跟踪国际最先进科技的保障；加大应用研究的投入，并促使其尽快转化为生产力，这是科学技术与经济增长接轨的保障；当然还有做好知识分子工作问题，比如，待遇问题、地位问题等。

大众传媒属于上层建筑中的意识形态范畴，它报道新闻、发表时评、监督政府、传播知识、提供娱乐、刊载广告；大众传媒又具有产业的属性，它提供媒介产品，有有形的产品——如通过订阅、零售等途径到达受众手中的报纸、杂志等，还有无形的产品——信息、广告时间和版面。因而，大众媒介的管理既要体现其社会效益，又要强调它的经济效益，二者都不可偏颇。

以上我们不难看出，按行业分类的管理，充分体现了行业特点，把普遍的管理理论与行业结合，管理更加有针对性，按行业分类管理，还能培养一批具有专业管理水准的管理人才，提高了行业管理水平。

按专业职能划分：行政管理、人力资源管理、财务管理、宣传管理、技术管理等。

这种分类使得管理高度专业化，由专业的管理人员、专业的管理方法，甚至专业的管理工具司职。

此外，还能从各种角度来划分，这里不再赘述。

3. 管理的二重性

管理的二重性是马克思对管理属性的基本观点。

马克思在《资本论》中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队需要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必须会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

马克思的这段话说明了管理的二重性。他认为凡是劳动的结合状态，凡是协作的劳动，都需要指挥，这个指挥就是管理。这种因为要提高劳动效果而形成的协作劳动，具有与生产力、社会化大生产紧密结合的自然属性表现为组织协调的管理技巧、管理方法等；另一方面，生产劳动是在一定生产关系下进行的，生产资料占有者监督劳动、指挥劳动，进行管理。这种建立在一定生产关系下的管理必然体现生产资料占有者的意

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷。