

Mode of Media Industry Organization

Media Economy Series

传媒经济丛书 之六

Mode of Media Industry Organization

传媒产业 机构模式

周鸿铎等 / 著

《传媒产业机构模式》是传媒经济丛书之六，本书从传媒产业集团与信息产业集团之间的关系分析入手，详细分析了组建传媒产业集团的必要性、原则、条件以及组建的程序。明确指出组建规范化的传媒产业集团是我国传媒产业发展的总趋势，但一定要遵循传媒产业发展的规律。本书还从操作的层面介绍了国内已组建的报业集团、广播电视产业集团及其存在的问题和应采取的对策，同时还介绍了世界五大传媒产业集团及其运营状况和如何借鉴他们的经营经验。本书具有很强的可操作性，注重理论与现实相结合，对组建规范化的传媒产业集团有很强的指导意义。

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

传媒经济丛书之六

Media Economy Series

传媒产业 机构模式

周鸿铎等 / 著

Mode of Media
Industry Organization

80

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：王光艳

技术编辑：蒋 方

责任校对：静 洁

图书在版编目(CIP)数据

传媒产业机构模式/周鸿铎等著. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-629-X

I. 传… II. 周… III. 传播媒介—企业集团—研究
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 054440 号

传媒产业机构模式

周鸿铎等 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京地质印刷厂

880mm×1230mm/32

11.5 印张

274 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-629-X/F·552

定价：32.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

传媒经济丛书

主 编：周鸿铎

编委会主任：赵化勇

编委会委员：黄 勇 马雨农 魏文彬 李文钊
李厚朴 田惠爱 张怀武 徐 庄
任凤霞 李立功 刘 瑞 朱永康
邹 伟 赵德全 王刚健 彭健明
王建新 陈龙根 詹金灿

传媒经济丛书

总 序

传媒经济丛书共八卷，它是我 20 多年来对各类传播媒介实体进行调查研究和实践的结果。

对于传媒经济的研究，有些人认为是我国“独有”的，西方国家的传媒产业那样发达，他们也没有人专门研究传媒经济。这种看法的核心不是否定西方国家对传媒经济研究的现实，而是否定我国的传媒经济理论研究。为什么这样说呢？在西方发达国家中，比如美国，不仅具有一批高层次的传媒经济研究专家，而且还有《传媒经济》杂志，专门刊登传媒经济领域的研究成果。又如英国、德国、法国等欧洲国家，不仅重视对传媒经济理论的研究，而且许多传媒经济理论专家都是多家传媒公司的顾问，有些学者本身就是媒介公司的经营者。所以，那种认为西方国家没有人研究传媒经济的观点是没有根据的。但是，西方国家对传媒经济的研究多侧重于应用性研究，理论性研究比较薄弱，这是与我国当前对传媒经济研究的主要区别。任何一种理论的形成和发展都是同它产生的背景相联系的。在西方国家，各类传播媒介从它组建的那天开始就以传媒产业的身份参与社会生活，这是一个不容争辩的现实。正因为这样，传媒经济研究的重点应放在如何发挥其产业作用上，无需用更多的精力从理论的角度去研究媒介的属性和功能问题。在我国却不同，由于历史和体制上的原因，在对媒介的性质和功能的认识上存在着严重的分歧，就是在现阶

段，也不能说人们的认识完全都一致了，还有相当多的人怀疑媒介的产业功能，即使是承认了媒介的产业功能，也担心发挥媒介的产业功能会有碍其宣传功能的实现。前苏联的关于媒介的产业功能和宣传功能不能共兼的思想还严重地影响着一些人们对媒介功能的认识。正因为这样，我国在研究传媒经济时不得不把重点放在传媒经济理论上，以便提高人们对传媒经济的认知度。为了实现这一目的，我曾花费了很多的时间和精力，传媒经济丛书1~8卷基本上回答了当前传媒经济运营过程中所碰到的各类重大问题。当然也包括许多具有可操作性的问题。

关于传播媒介的二重性和两种功能的理论是我的传媒经济理论的支撑性理论，是其他一切传媒经济活动的理论基础。如果说从创新的角度讲，传播媒介的二重性和两种功能的理论是一种创新理论，也是这20多年来我的一种有代表性的理论成果。在以前的传媒理论的研究中，只讲“一重性”，即政治属性；只讲“一种功能”，即喉舌功能（宣传功能）。在这种“一重性”、“一种功能”理论的指导下，我国的传媒产业被搞得很穷，宣传活动被限制在一个相当小的范围内。“二重性”和“两种功能”理论被社会承认之后，许多传媒产业部门改变了过去的“贫穷”面貌，在很短的时间内成为创收大户，比如中央电视台，年收入超过了70亿元人民币，这对于我国的企业来讲简直就是一个天文数字。中央电视台有这样好的经济效益，影响宣传了吗？没有。不仅没有影响宣传，而且为搞好宣传，提高新闻节目质量提供了雄厚的经济基础。实践是检验真理的惟一标准。凡是经过实践检验是真正正确的理论，都应该坚持，否则将会给整个传媒业的发展造成损失。

传媒经济理论是一种体系，根据我对传媒经济理论的研究，这个理论体系的基本内容是：

（一）传媒经济理论宏观架构

《传媒经济导论》是一门边缘学科。《传媒经济导论》研究的对象是以传输信息为主要任务的、建立在高技术基础上的各种传播媒介以及由它所引起的各类经济活动及其运行规律。《传媒经济导论》研究的主要内容是：传媒经济研究的领域及其对象、传媒经济及其发展规律、传媒的功能及其效益、传媒与受众、传媒网络、传媒管理及其体制等。

（二）报业经济理论架构

《报业经济》是传媒经济的一个重要组成部分，它研究的主要内容是对中国几千家报纸和期刊的经营状况进行较为全面的综合分析，从经营管理角度，总结概括其主要规律与经验，并探讨存在的问题，结合世界报业期刊的先进管理模式，提出建设性的意见，为中国报业经济和期刊经济的发展提供了理论和实证方面的依据，是一部应用性很强的专著。

（三）广播电视经济理论架构

《广播电视经济》是传媒经济的一个重要组成部分，它是从研究广播电视与经济学的关系入手，深入地分析了经济学思考的广播电视问题，阐述了广播电视经济概念形成的背景以及广播电视经济的核心理论，进而从信息产业的角度分析了广播电视产业的特征及其运行规律，明确了宏观广播电视经济和微观广播电视经济发展总趋势的基本理论和应采取的对策。

（四）网络经济理论架构

《网络经济》是传媒经济的重要组成部分，它全面系统地分析了新世纪的主流经济之一的网络经济发展过程中的一些问题，特别是网络架构以及网络经济活动中的管理效益、政策法规、管理创新等具有普遍性的问题，并从其发展历程中找出影响其继续迅速发展的一些潜在障碍，同时提出了一些具体的实施办法。

（五）传媒产业经营与管理的基本架构

传播媒介经营与管理是当前媒介关注的热点问题，也是我国

媒介实体中最薄弱的环节，直接关系到我国传媒经济的发展和媒介作用的发挥。《传媒产业经营与管理》一书全面系统地阐述了传媒产业的经营管理理论与实际问题。它包括的主要内容有：传媒产业经营管理的一般理论；传媒产业经营管理；媒介广告经营管理；图书、报刊和音像制品经营管理；传媒产业部门的资产和技术设备管理；传媒产品的贸易管理；传媒产业人才管理；传媒产业管理体制等。

（六）传媒产业机构模式的基本架构

传播媒介机构模式是传媒经济运营的组织保证。《传媒产业机构模式》一书从传媒产业是信息产业的一种分支产业的基本观点出发，详细分析了传媒产业集团的基本理论以及组建的原则、程序和具体的操作技巧，同时论证了我国传媒产业集团的发展经营模式和国外传媒产业集团经营模式以及应采取的基本对策。本书具有很强的可操作性，注重理论与实践相结合，对组建规范化的传媒产业集团有很重要的意义。

（七）传媒产业资本运营的基本架构

传媒经济运营必须有相应的资本，那么，什么是传媒资本？它是怎样运营的？……这既是媒介关注的问题，也是一个十分现实的问题。《传媒产业资本运营》一书从理论与实践相结合的角度，全面系统地分析了传媒资本及其运营的基本理论，详细介绍了传媒资本的内容、运营方式和应采取的策略。同时针对传媒资本运营过程中碰到的问题提出了许多有指导意义的建议，以保证传媒资本投资者利益的实现。本书具有很强的实用性，对于新时期传媒产业的发展具有重要意义。

（八）传媒产业市场策划的基本架构

我国经济已是市场经济，传媒产业同其他产业一样必须纳入市场经济轨道。《传媒产业市场策划》一书从市场、传媒产业市场的基础架构入手，阐述了传媒产业市场的特点及其各个分市场

的基本特征，并结合中国传媒产业实际，提出了许多具有操作性的市场策划方案。本书的主要内容有：市场和传媒产业市场、传媒产业市场细分化、传媒产业市场调查、传媒产业市场预测和决策以及传媒产业市场国际化等。本书的实用性很强，提出和解决了我国加入 WTO 后出现的许多有关传媒产业市场的理论问题和实际问题，具有一定的指导性意义。

目前我国传媒界的新闻记者、编辑多如“牛毛”，可是媒介经营管理人才奇缺，这套传媒经济丛书 1~8 卷的出版发行对于在职的有经营与管理意识的报纸、期刊、广播、电视、网络等媒体的领导和编辑记者学习传媒经营管理知识有一定的意义，同时为培养我国的媒介经营管理人才解决了用书问题。

传媒经济在我国还是一门新兴学科，还有许多问题有待研究，现在敬送给读者的这套书难免存在着不尽完善之处，希望读者和专家不吝赐教，以促进我国传媒经济研究水平的提高。

周鸿铎

2003 年 3 月 30 日于北京

前 言

在人类社会发展的过程中，由于人都是社会的人，人们的每项活动，不管是否意识到，都是一种社会性活动，都是人们之间的一种相互关系，纯粹独立的个人行为是不存在的。从这一基本观点出发，人类传播信息活动的本质就是一种社会活动。这样，要保证信息传播的质量，要实现人类传播信息的目的，就必须有同其相适应的传播组织，即机构。这种机构的建立，既是人类传播活动的本质要求，又受制于社会生产力的发达程度和一定的社会关系。就我国来说，由于几千年的封建社会造成了整体社会生产力水平的低下，我国的社会主义建设就是在这种社会生产力的基础上起步的。封建主义经济是建立在以一家一户为单位的小生产基础上的私有经济；社会主义经济是建立在社会化大生产基础上的公有制经济。这就是说，封建主义经济对于社会主义经济是不相容的，是没有什么可以借鉴的，而社会化大生产是什么？我们既不懂，又没有经验。在这种情况下，封建主义分散经营的小生产者的思想就不可避免地影响到社会主义建设的方方面面。就传媒产业经营活动来看，其本质是建立在高技术基础上的社会化大生产，但目前的传媒产业机构建设完全是根据行政区划的原则组建的，是一种“封建割据”的状态，严重地违背了传媒产业的发展规律和社会主义的基本原则。这种“封建割据”式的小生产的传媒产业机构既阻碍了我国传媒产业的发展，又削弱了我国在国际市场上的竞争能力。为什么这样说呢？首先，从传媒产业的角度分析，它的生存和发展不仅需要开发传媒产业自身的资源和

传媒产业所在地的资源，而且需要开发全国乃至世界范围内的资源，行政区划的管理体制严重限制了传媒产业的发展。如经济发达地区的传媒产业部门无需开展经营活动，但经济效益相当好；经济落后地区的传媒产业部门无论如何开动脑筋，积极组织经营活动，也不可能取得理想的经济效益。就电视产业来说，发达地区的一个县级电视台，仅广告收入一年就有一亿多元人民币，而我国西部地区的省级电视台，最少的只有 200 多万元。从这两个完全不可比的数字中可以看出，组建科学的、合理的传媒产业结构对于传媒产业具有十分重要的意义。其次，从我国国际市场竞争能力来分析，现在的国际竞争最重要的是人才竞争，而这种人才竞争在传媒产业系统中集中表现在信息传播的速度和力度上。“封建割据”式的小生产的传媒产业结构，不仅把信息的传播限制在一个狭小的区域范围内，而且传递的速度慢，力度不大（因实力有限）。在信息经济时代，大量的、快速的传输信息本身就是对国家的“包装”，就是让世界人民了解中国。现在可以这样说，改革开放 20 多年来，我国人民对世界上的一些发达国家有了一定的了解，但是还不够深刻；西方发达国家对我国的了解远远不如我们对他们的了解。这种相互认知度的差异造成了人才流动的逆差，这种人才流动的逆差现象就是国际竞争的一种“失败”，这一点必须引起我们的高度重视。当然，造成这种现象的原因是多方面的，并不完全都是由传媒产业造成的。但是，仅从传递信息的角度来讲，现代传媒是最快捷的传递信息的一种方式，也是现代国家“包装”自己的一种最有效的形式。

为了保证传媒产业高速发展和更好地、全方位地发挥传媒产业的功能，就需要建立一种机构模式。理论和实践都已证明，组建传媒产业集团是一种最佳的机构模式。为什么呢？

第一，传媒产业集团强调产业型，这就需要开展经营活动，就可以开发利用传媒产业自身的资源，开发利用与传媒产业相关

的资源，同时，还可以开发利用其他资源。传媒产业集团强调各传媒产业实体的联合行为，其实质就是为资源的共享和综合开发利用提供必要的组织保证。

第二，传媒产业集团强调各传媒产业实体之间的组合方式是股份制，连接纽带是资金，其实质既保证了集团各成员新获利益的实现，又保证了他们原有利益的不可侵犯，同时，又允许在不损害集团整体利益的前提下，经营集团章程业务范围以外的业务，进而充分调动了集团组织和集团成员的积极性和创造性。

第三，传媒产业集团虽然是一种联合体，但它有效地整合了传播媒介的资源，使过去的分散性的力量形成了合力，可以提高传媒产业的竞争实力，有效地促进传媒产业的发展。

第四，传媒产业集团不是一般的企业集团，它既担负着宣传任务，又担负着经营任务，充分体现了传播媒介的二重性和两种功能，其运营的结果必然产生两种效益，即经济效益和社会效益。传媒产业的特质决定传媒产业集团会自觉地把社会效益放在首位。

第五，传媒产业集团不是人为地用行政手段组建的“事业性”或“行政性”集团，而是由传媒产业自身发展规律决定的产业集团，是顺应传媒产业规律的结果。因此，传媒产业集团的各成员组织具有很大的自主性，不具有任何行政性的强制性。如果说有“强制”的一面，只能说是利益的强制。这就涉及到参加集团的传媒组织的决策者对传媒产业集团的认知度以及他们所处的环境条件、收益状况，也涉及到已组建的传媒产业集团运营状况和业绩大小。在一般情况下，由于受传统管理体制和思想观念的影响，最初组建的传媒产业集团规模不宜过大，要坚持少、精、效益的原则，当取得成效后，自然会有传媒组织申请加入传媒产业集团。但也应有这样的思想准备：即使传媒产业集团取得了十分理想的效益，大多数传媒组织都成为不同传媒产业集团的成

员，也会有一些传媒组织游离在传媒产业集团之外，这是一种正常现象，对传媒产业集团的发展是有利的，一定要正确对待还没有成为传媒产业集团成员的媒介组织。

第六，传媒产业集团成员有加入集团的自由，也有退出的自由，在稳定集团核心层和紧密层的前提下，要正确处理传媒产业集团与成员组织、非成员组织的关系，促使传媒产业集团健康发展。

目前我国，传媒集团已组建了 40 多家，但都是运用行政手段组建起来的行业性媒介集团，既不允许跨行业，也不允许跨地区，而且运用行政手段把这些传媒集团统统定性为“事业性”。正因为这样，出现了许多不该出现的问题。把这些问题概括起来主要有：经营收入单一化（广告收入）、组织形式“虚拟化”、经营手段行政化、经营管理垄断化、产品标准主观化、产业投资“政绩化”、经营方式“小生产化”、产业经营者“外行化”、产业经营产品非成本化、产业经营行为机关化。采用单一的行政手段组建传媒产业集团固然会出现一些问题，但最根本的原因还是由传媒产业经营管理体制传统化、思想观念僵化、管理制度人治化造成的。所以，要纠正目前我国组建传媒集团过程中出现的问题，最根本的办法是深化传媒管理体制改革的，转变思想观念，变人治为法治，充分发挥市场机制对传媒产业的调节作用，严格按照市场经济的要求和传媒产业自身的发展规律去组建有中国特色的传媒产业集团。

周鸿铎

2003 年 7 月于北京

目 录

绪论篇

第一章 传媒产业集团总论	(3)
一、传媒产业集团.....	(3)
二、传媒产业集团的组建.....	(7)
三、传媒产业集团的功能	(13)
四、科学理解传媒产业集团化	(16)
第二章 传媒产业集团的必然性	(19)
一、市场经济与传媒产业的发展	(19)
二、传媒产业及其制约因素	(23)
三、信息社会与传媒产业集团	(26)
第三章 传媒产业集团运营机制和政策	(33)
一、传媒产业集团运营机制	(33)
二、传媒产业集团的发展原则	(37)
三、传媒产业集团运营政策	(40)

实务篇

第四章 报业集团	(51)
一、报业集团的形成和发展	(51)
二、报业集团及其特点	(52)
三、报业集团的经营管理模式	(53)
四、报业集团个案分析	(56)

五、集团化的问题和对策	(66)
第五章 广播电视产业集团	(73)
一、广播电视产业集团模式及组建程序	(73)
二、组建广播电视产业集团的任务	(90)
三、政府在组建广播电视产业集团过程中的行为	(96)
第六章 电视产业集团化	(100)
一、电视产业集团化及其特征	(100)
二、电视产业集团化的必要性	(103)
三、电视产业集团化的可行性	(108)
四、电视产业集团化的模式	(111)
五、电视产业集团化的两个关键问题	(113)
六、组建电视产业集团的基本原则	(115)
第七章 电视产业集团化道路	(117)
一、电视产业集团化概况分析	(117)
二、电视产业集团化的未来之路	(134)
第八章 电视产业集团成员机构	(142)
一、电视节目制作公司	(142)
二、电视节目营销代理公司	(144)
三、电视网络公司	(145)
四、电视台（或电视节目传播公司）	(145)
五、电视工业公司	(146)
第九章 电视频道专业化	(148)
一、电视频道专业化的必然性	(148)
二、电视频道专业化经营现状分析	(151)
三、当前我国电视频道专业化的六个“怪圈”分析	(155)
四、走出电视频道专业化“怪圈”的对策	(159)
第十章 电视节目制播分营体制	(171)
一、电视节目制播分营体制	(171)

二、实施电视节目制播分营制的必然性·····	(171)
三、电视节目制播分营制的实施·····	(175)
第十一章 民营电视产业机构·····	(182)
一、民营电视产业机构及其类型·····	(182)
二、民营电视产业的边缘性特征·····	(195)
三、民营电视产业的地位和作用·····	(197)
四、构建民营电视产业机构模式·····	(201)

国外传媒产业集团篇

第十二章 传媒产业集团定位和组建·····	(207)
一、传媒产业集团定位·····	(207)
二、传媒产业集团组建动因分析·····	(209)
第十三章 传媒产业集团经营模式分析·····	(218)
一、资本运营模式——兼并收购·····	(218)
二、经营模式——市场资源导向·····	(222)
三、管理模式——战略管理·····	(232)
四、产权组织模式——股份制·····	(240)
第十四章 传媒产业集团经营绩效分析·····	(242)
一、传媒产业集团经营绩效·····	(242)
二、得到的启示·····	(244)

案例分析篇

第十五章 央视机构经营模式分析·····	(253)
一、央视机构现状分析·····	(253)
二、央视机构经营分析·····	(279)
三、央视机构经营理念·····	(300)
第十六章 浙江广播电视集团经营现状分析·····	(312)
一、浙江广播电视集团的改革与发展·····	(312)

二、浙江广播电视集团的广告经营·····	(325)
三、浙江电视台教育科技频道 2001~2002 年案例分析 ·····	(329)
参考文献 ·····	(348)
后 记 ·····	(350)