

媒介经营管理 M·MBA 丛书

M·MBA

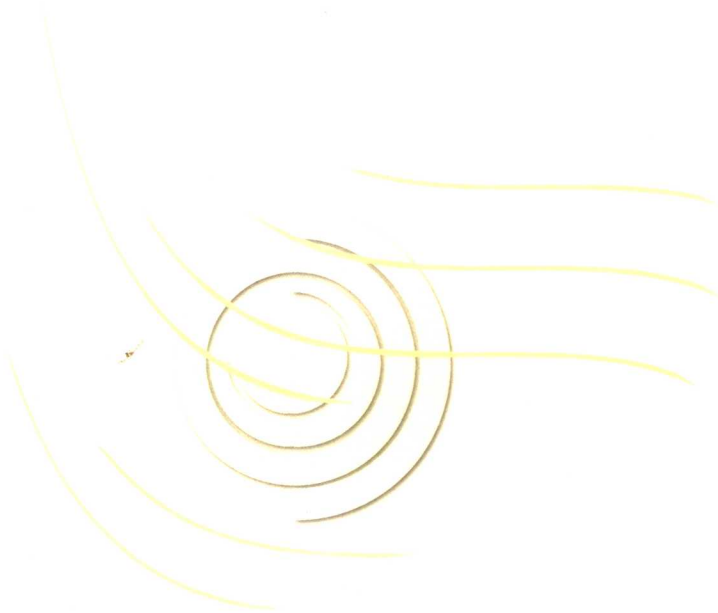
媒介战略管理

——方向性的把握

MEDIA STRATEGY MANAGEMENT

■ 陶志峰 编著

湖南人民出版社



策划：风与蜂工作室

媒介经营管理 **M·MBA** 丛书

M·MBA

媒介战略管理

——方向性的把握

MEDIA STRATEGY MANAGEMENT

■ 陶志峰 著

湖南人民出版社



策划：风与蜂工作室

图书在版编目(CIP)数据

媒介战略管理:方向性的把握/陶志峰 编著. —长沙:
湖南人民出版社, 2003. 4

(媒介经营管理 M. MBA 丛书)

ISBN 7-5438-3265-8

I. 媒... II. 陶... III. 传播媒介-经济管理

IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 013057 号

策 划:风与蜂工作室

责任编辑:朱永红

装帧设计:胡薇薇

媒介经营管理 M. MBA 丛书

媒介战略管理

——方向性的把握

陶志峰

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市展览馆路 66 号 邮编:410005)

湖南省新华书店经销 湖南望城湘江印刷厂印刷

2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本:720×1000 1/16 印张:23.75

字数:321,000 印数:1-8,000

ISBN7-5438-3265-8

F·535 定价:38.00 元

M-MBA

媒介经营管理丛书

**MEDIA AMSTER OF BUSINESS
&ADMINISTER SERIES**

学术委员会

(按姓氏笔划排名)

- | | |
|-----|--------------------------------------|
| 丁俊杰 | 北京广播学院新闻传播学院教授、院长 |
| 冯建三 | 台湾政治大学传播学院专任教授、媒体观察基金会董事长 |
| 刘洲伟 | 《21世纪经济报道》主编 |
| 李良荣 | 复旦大学新闻学院教授、博士生导师 |
| 李迅雷 | 国泰君安证券有限公司研究所所长 |
| 何力 | 《经济观察报》总编辑 |
| 陆小华 | 新华社新闻研究所所长、《中国记者》主编 |
| 孟建 | 复旦大学新闻学院教授、博士生导师、
广播电视系主任 |
| 郭庆光 | 中国人民大学新闻学院院长、教授、博士生导师 |
| 徐泓 | 北京大学新闻与传播学院教授、博士生导师、财经新闻研
究中心执行主任 |
| 喻国明 | 中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师 |
| 童兵 | 复旦大学新闻学院教授、博士生导师、
博士后流动站主任 |
| 蔡雯 | 中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师 |
| 熊澄宇 | 清华大学新闻与传播学院副院长、教授、博士生导师 |

M-MBA

媒介经营管理丛书

MEDIA MASTER OF BUSINESS&ADMINISTER SERIES

序

◎郭庆光

为了全面、系统、规范地探索媒介经营管理的发展规律,总结与挖掘媒介经营管理已有的潜在的成果,中国人民大学新闻学院与湖南人民出版社合作策划组织了媒介M·MBA丛书。这套丛书是开放的、大型的、综合性的媒介经营管理文丛。它包括四个子系列:(1)媒介经营管理学术文丛;(2)媒介经营管理译丛;(3)媒介经营管理案例库;(4)媒介经营管理实务文丛。该丛书致力于推动中国媒介经营管理研究的现代化、规范化和国际化,注重跟踪媒介经营管理的学科前沿,争取成为学术功力深厚,思想新颖独到,确实能够为媒介经营管理提供参考价值的论著。

丛书第一辑将推出8本:《媒介经济学》、《媒介资本市场》、《媒介战略管理》、《媒介营销》、《媒介经济学案例库》、《媒介资本市场案例库》、《媒介战略管理案例库》和《媒介营销案例库》。值新书即将出版之际,各位作者和出版社执意请我为丛书作序。在多次听取了各位作者和出版社的意见以后,我同意写这个序言,并向读者推荐这套丛书。因为在我看来,这套丛书的内容分析可以说是国内出版的同类著作中较好的作品,具有相当的理论价值和实践意义。

应该说,媒介经营管理的研究在中国还处在起步阶段。由于传统的学科划分和媒介体制的约束,使得媒介经营管理的研究还十分薄弱。最近二十多年来,中国媒介产业的发展远远超过了同时期国民生产总值的增长速度,从1998年起,媒介产业的利税总额就超过烟草业,成为国家第四支柱产业,2000年全国广告营业收入约800亿元。与此同时,西方媒介产业的规模、结构也在快速发展,大规模的媒介兼并不断出现,呈现出娱乐业、新闻业和信息业高度融合的趋势。媒介产业的新情况、新问题需要研究者及时跟进,总结概括出普适性的规律。

媒介经营管理研究与实践的不协调,已经开始受到人们的关注。目前一些高等院校、学术刊物和身处媒介实践前沿的人士正在努力推动相关研究的发展。就这套丛书而言,体现出了四个显著特点:

一是注重跟踪媒介实践,同时又注重跳出现象远距离思考。媒介经营管理的研究需要注意学术研究和实际建议之间的区别。实事求是地说,近年来有些媒介经营管理的论著过分注重跟踪短期热点,时过境迁以后,就失去了价值;相关研究人员在进行学术探讨的时候,往往不自觉的将自己的研究定位于“出点子”、“支招”的范畴,研究结果只适合特定的媒介案例。这套丛书从开始论证的阶段强调要密切关注媒介产业的最新实践,同时也尽可能的跳出媒介经济现象中细节性的缠绕,注重探索普适性的规律。实际上任何理论探索,都不能和现实完全重复,研究者没有必要抓住媒介经营管理过程中的所有变量,只要能够把握关键性的因素就可以分析、解释、预测媒介经营管理的实际情况。

二是研究方法的规范。媒介经营管理研究属于新闻传播学与其他学科交叉的产物,注重规范评价,更注重实证分析。当前的媒介经营管理研究在方法上并不是非常看重,规范评价和实证分析的区分也有点混乱。与新闻传播学的其他分支学科相比,媒介经营管理的研究很大程度是关于“是什么”的研究。这样在探讨媒介经营管理问题时,研究者首先需要设定假设条件,也就是说你的结论是在什么样的条件下推导出来的,又是

在多大范围上适用。当然这个假设条件并不一定需要明白的说出来，但是应该意识到假设条件的设定。

三是关注问题的前沿。最初作者和出版社在向我咨询的时候，我肯定了他们在选题上的前沿性和现实性。拿到书稿以后，发现其中的很多问题如媒介资本结构的设计、上市媒介的激励机制等在中国还处在酝酿阶段，但是“风起于青萍之末”，这些前瞻性的关注可以为媒介实践提供很多有价值的参考。

四是分析问题的深入性。媒介经营管理问题是当前新闻传播研究的热点问题之一。但是很多研究往往流于罗列事实，缺乏深入的思考和扎实的学术根基。这套丛书中间穿插了一些案例，不过这些案例只是为了说明问题。作者对媒介经营管理的思考较为深入，比如对于为什么信息的生产、传播需要以媒介的形式来进行等问题，均进行了较为深入的探索。

毋庸讳言，这套丛书还存在一些幼稚的地方，有些观点也是值得商榷的。部分阐述没有体现出媒介产业的特殊性所在，学科交叉部分的融合还没有达到有机统一、水乳交融的程度。尽管如此，我还是相信，这套丛书从研究范围、研究方法、研究内容、分析工具等方面做出了很大的贡献。我将尽力支持、鼓励这批青年学子的追求，并预祝媒介经营管理研究取得更大的成果。

2002年12月28日
于中国人民大学

M-MBA

媒介战略管理

MEDIA STRATEGY MANAGEMENT

目 录



序 1

第1章 媒介战略的宏观环境分析 1

1.1 媒介战略的宏观环境分析内容 3

1.2 媒介战略的宏观环境分析方法 12

第2章 媒介产业环境分析 47

2.1 媒介产业的演变过程 49

2.2 媒介产业竞争力量结构分析 58

第3章 媒介内部条件分析 79

3.1 媒介内部条件分析概述 81

3.2 媒介几种重要的内部条件分析 83

3.3 媒介核心能力分析 94

第4章 媒介战略目标的确定 109

4.1 媒介的使命 111

4.2 媒介的战略目标 115

4.3 媒介战略目标制定技术 119

第5章 媒介战略分析与战略选择 127

5.1 媒介的SWOT分析法 129

5.2 媒介投资组合分析法 133

5.3 媒介战略选择过程 140

第6章 媒介竞争战略 153

6.1 媒介竞争优势概述 155

6.2 成本领先战略 157

6.3 媒介产品差异化战略 162

6.4 目标集中战略 165

第7章 媒介的成长战略 195

7.1 密集性成长战略 197

7.2 一体化战略 199

7.3 多样化战略 209

第8章 不同市场地位媒介的竞争战略 229

- 8.1 媒介竞争者分析 231
- 8.2 市场主导媒介战略 238
- 8.3 媒介市场挑战者战略 242
- 8.4 媒介市场跟随者战略 244
- 8.5 媒介市场补缺者战略 245

第9章 媒介购并战略与战略联盟 259

- 9.1 媒介购并战略 263
- 9.2 媒介购并后的整合 270
- 9.3 媒介战略联盟 280

第10章 媒介战略的实施 301

- 10.1 媒介的战略计划 305
- 10.2 媒介战略实施的资源配置 311
- 10.3 媒介组织的战略调整 318

第11章 媒介战略控制 339

- 11.1 媒介战略控制概述 341
- 11.2 媒介战略控制过程 346
- 11.3 媒介战略控制的方式 350

参考文献 363

后 记 366

M - MBA

MEDIA STRATEGY MANAGEMENT
媒介战略管理

第1章

媒介战略的宏观环境分析

本章提要

■ 宏观环境分析是一个企业制定战略的首要任务，在制定媒介战略时也必须对其所处的宏观环境进行详尽和确切的分析。由于媒介行业的特殊性，其对宏观环境比其他行业更具依赖性。

■ 媒介的宏观环境主要包括政治法律、经济、技术以及社会文化等宏观因素，其分析的意义在于评价这些因素对媒介战略目标和战略制定的影响。

■ 本章用分析宏观环境的一个常用工具——PEST分析模型来分析媒介的宏观环境。并介绍环境分析的两类方法：调查法和预测法。

几乎没有人会怀疑制定正确的战略对一个媒介业的重要性。媒介失败的原因有很多,但成功的经验却几乎相近。那就是制定正确的战略并坚定不移地予以执行。成功的媒介企业都采取由外向内的观念来审视和对待他们的业务,因为它们知道媒介企业的外部环境在不断创造新的事物,产生新的变化,机会大量涌现,但威胁却也不时降临。持续地监视和适应环境对一个媒介的生存至关重要,在制定媒介战略时必须对其所处的宏观环境进行详尽和确切的分析。由于媒介行业的特殊性,其对宏观环境比其他行业更具依赖性。可以说,系统分析宏观环境是媒介管理者和领导者进行战略决策的首要选择。

1.1 媒介战略宏观环境分析的内容

媒介与它们的供应商、中介机构、竞争者和公众都在一个更大的宏观环境力量与趋势中运作,这个环境创造机会,也带来威胁,这些力量是“不可控制的”,但媒介必须监视这个环境 and 对此作出反应。

构成媒介宏观环境的因素很多,主要包括政治法律、经济、技术以及社会文化等宏观因素,其分析的意义在于评价这些因素对媒介战略目标和战略制定的影响。尤其在媒介这种特殊行业,宏观环境对企业的运行影响是巨大的。分析宏观环境的一个常用工具是 PEST 分析模型,其中 P 是政治(Politics),E 是经济(Economy),S 是社会(Society),T 指技术(Technology)。

1.1.1 政治法律环境

政治法律环境是指对媒介经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。政治环境是指对媒介经营活动具有现实的和潜在作用与影响的政治力量、政治制度与体制、政局以及政府的态度等因素;法律环境主要包括政府制定的对媒介经营具有刚性约束力的法律、法规,如反不正当竞争法、税法、环境保护法以及外贸法规等因素,这些因素常常制约、影响媒介的经营行为,尤其是影响媒介企业较

长期的投资行为。媒介在很大程度上受政治和法律环境变化的影响。

1. 政治环境分析的内容

一个国家的政治局面和政权情况对其国内媒介的生存和发展起着决定性的作用。媒介一般都和政治有千丝万缕的关系：充当政府的喉舌，为某利益集团的政治利益摇旗呐喊，评论时政等等。政府要通过各种媒介宣传它的各种法律法规、方针政策以及其他引导民众舆论和保持政局稳定的言论。因而媒介也可算是国家机器的一部分。从这个意义上来说，媒介的发展首先要认清政策导向。

具体来说，政治环境因素分析包括：

1) 媒介所在地区和国家的政局稳定状况。毫无疑问，一个稳定的政局是媒介经营顺畅的前提。

2) 所在地区和国家的基本政策以及这些政策的连续性和稳定性对媒介投资的影响。

3) 政府对媒介行为的影响。作为供应者，政府拥有无法比拟的自然资源、国家储备等，它的政策与偏好极大地影响着媒介的战略；作为购买者，政府很容易培育、维持、增强、消除许多市场机会。如中国巨大的政府内报刊市场。

（政治力量：美国联邦通信委员会在第一媒介帝国落成中的作用，参考案例1《第一媒介帝国落成》）。

在美国，各种政治利益集团对媒介活动都产生影响。一方面，这些集团会通过议员或代表来发挥自己的影响，政府的决策会去适应这些力量；另一方面，这些团体也可以对媒介直接施加影响，如通过诉诸法律等。因此，媒介都必须花费时间和财力与各种利益集团抗争。

此外，这一环境因素中还包括国际政治形势及其变化，主要包括：国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。对一个开放的国家来说，国际政治形势的影响是显而易见的。

（进入媒介的投资者如何看待我国现时媒介经营政治环境的？本章案例2《出租车企业进入媒介产业》提供了实例及相关评价）

2. 法律环境分析的内容

法律环境分析主要分析的因素有：

1) 法律规范，特别是对商业进行管理的立法。如我国的《公司法》、《中外合资经营企业法》、《合同法》、《专利法》、《商标法》、《税法》、《企业破产法》等。当然媒介还须分析所在国家和地区有关出版和宣传的法律。

2) 司法执法机构。比如法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。直接或间接与媒介有较密切关系的行政执法机构和政府宣传机构、工商行政管理机构、税务机构等等。

3) 媒介的法律意识。媒介的法律意识是指媒介法律观和法律思想的总称，是媒介对法律制度的认识和评价。媒介的法律意识，最终都会物化为一定性质的法律行为，并造成一定的行为后果，从而构成每个媒介不得不面对的法律环境。

4) 国际法所规定的国际法律环境和所在国的国内法制环境。

相关的企业法律是政府用来管理企业的一种手段。一些政治因素对媒介企业行为有直接的影响，但是一般说来，政府主要是通过制定法律以及行业法规来间接影响媒介的活动。媒介管理的法律法规有很多，具体地说，政府制定这些法律政策的主要目的有四个：

- 一是保护媒介利益，反对不正当竞争；
- 二是反对不正当媒介营销活动，保护受众利益；
- 三是保护社会整体利益不受损害；
- 四是促进整个社会经济全面发展。

随着国内经济体制改革的发展，以往政府对媒介所采用的行政管理手段将变为主要通过法律形式来贯彻执行这些法律法规的作用是双后果的：一方面，它们对媒介的行为有着种种的限制；另一方面，它们也保护着媒介的合理竞争与正当权利。因此这是媒介战略必须考虑的一个重要因素。

（媒介受法律环境的影响，可以在案例3《广电削藩，帝国难造》中得到明显的体现。文中82号文无论对地方广电企业还是已经涉足国内有线电视业务的其他投资方均造成了重大影

响。)

3. 政治法律因素对媒介影响的特点

- 1) 直接性。即国家政治环境直接对媒介的经营产生作用。
- 2) 难预测性。对媒介来讲,要准确预测国家政治环境的变化趋势是很难的。
- 3) 不可逆转性。一旦媒介受到政治环境因素所发生的变化影响,媒介便会发生快速显著的变化,而这一变化往往是媒介难于控制和逆转的。

1.1.2 经济环境因素分析

经济环境是指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的关键战略要素有GDP、利率水平、财政货币政策、通货膨胀、失业率水平、居民可支配收入水平、汇率、能源供给成本、市场机制、市场需求情况等。媒介企业的发达程度往往是和其所处经济环境的发达程度息息相关的。

1. 经济环境分析的内容

1) 社会经济结构。是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况。社会经济结构主要包括五方面的内容,即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构,其中对媒介企业来讲最重要的是产业结构。

2) 经济发达程度。是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。检验一个国家经济发达程度的常用指标有GDP、人均GDP、城乡居民收入、经济增长速度等。媒介企业在制定战略时,必须考察以上这些经济因素。

3) 经济体制与经济政策。经济体制是指国家经济组织的形式。它规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门的关系,并通过一定的管理方法和手段,对社会经济流动的范围、内容和方式等进行调控或干预。经济政策是指国家制定的一定时期内实现国家经济发展目标的战略与策略,它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、

财政政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等等。媒介的发展战略必须要和这些经济体制与经济政策相一致才能得到应有的发展。

4) 消费者收入和支出模式。消费者支出模式最终取决于消费者的收入水平。随着消费者人均收入的增加,恩格尔系数下降,消费者用于购买食品方面的支出比重会有所下降,而用于娱乐休闲方面的支出比重会上升,因此就对媒介的发展带来契机。媒介应该调查消费者支出模式。调查消费者支出模式,除了要考虑消费者收入水平外,还要考虑不同国家、地区的生活习惯、价值观念以及家庭生命周期的不同阶段等因素。

5) 社会购买力。是指一定时期内社会各方面用于购买产品的货币支付能力。国民收入的使用主要是由消费和投资两部分构成。其中,消费部分又分为个人消费和社会消费,前者形成居民购买力;后者形成社会集团购买力。市场规模要取决于人口的规模以及购买力的大小。所以了解社会购买力就是在研究媒介市场。调查社会购买力水平,要注意国家经济政策和分配政策带来的居民购买力的变化,注意不同地区居民货币收入的变化情况

6) 储蓄和信贷。消费者储蓄的最终目的是为了消费,它来源于消费者货币收入。但在一定时期内,消费者储蓄水平直接影响到消费者的本期货币支出和潜在购买力水平。所以,消费者储蓄的增减变动会引起市场需求规模和结构的变动。调查消费者储蓄情况,应注意政策变动、利率变动、通货膨胀水平等因素的影响。

2. 反映宏观经济运行状况的指标

宏观经济运行状况可通过一系列指标来反映,如经济增长率、就业水平、物价水平、通货膨胀率、汇率、国际收支情况、利率等等。

1) 国民经济运行状态及其趋势。这是宏观经济环境的基础,在此,媒介企业主要应当了解国民经济目前处于什么阶段,是产业结构调整时期、经济低速增长时期或是高速增长时期,并具体分析有关的经济指标,如国民生产总值、国民收入、国