

第一章 什么是组织文化  
第二章 维持现状不是一种选择  
广播行业不断变化的环境  
第三章 大众模式的瓦解  
广播活动不断变化的本质  
第四章 服务于国家  
BBC及其在英国广播体系中的独特地位  
第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决

BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗  
第十一章 促进

CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响

第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?

第一章 什么是组织文化  
第二章 维持现状不是一种选择  
广播行业不断变化的环境  
第三章 大众模式的瓦解  
广播活动不断变化的本质  
第四章 服务于国家  
BBC及其在英国广播体系中的独特地位  
第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决

BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗

第十一章 促进

CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响

第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?

第一章 什么是组织文化

第二章 维持现状不是一种选择

广播行业不断变化的环境

第三章 大众模式的瓦解

广播活动不断变化的本质

第四章 服务于国家

BBC及其在英国广播体系中的独特地位

第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决

BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗

第十一章 促进

CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响

第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?

第一章 什么是组织文化

第二章 维持现状不是一种选择

广播行业不断变化的环境

第三章 大众模式的瓦解

广播活动不断变化的本质

第四章 服务于国家

BBC及其在英国广播体系中的独特地位

第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决

BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗

第十一章 促进

CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响

第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?

第一章 什么是组织文化

第二章 维持现状不是一种选择

广播行业不断变化的环境

第三章 大众模式的瓦解

广播活动不断变化的本质

第四章 服务于国家

BBC及其在英国广播体系中的独特地位

第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决

BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗

第十一章 促进

CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响

第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?

# 透视 BBC与 CNN

Managing Media Organizations

Inside the BBC and CNN

Lucy Kung-Shankleman

## 媒介组织管理

露西·金·尚克尔曼 著 彭泰权 译 范红 审

第一章 什么是组织文化  
第二章 维持现状不是一种选择  
广播行业不断变化的环境  
第三章 大众模式的瓦解  
广播活动不断变化的本质  
第四章 服务于国家  
BBC及其在英国广播体系中的独特地位  
第五章 “南方的福音”和他的“鸡肉类各网络”  
泰德·特纳和CNN的创建  
第六章 持续的变革  
作为商业的CNN  
第七章 重新定义新闻  
CNN的商业模式  
第八章 “英国生活方式的一部分”  
BBC组织文化的自我表述  
第九章 “失败者和局外人”  
CNN组织文化的自我表述  
第十章 里思主义和伯特主义的对决  
BBC中新的战略导向和旧的文化理念的对抗  
第十一章 促进  
CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略选择的影响  
第十二章 一个特殊的案例  
为什么媒介组织需要不同的管理方式?



清华大学出版社

# 透视 BBC与 CNN

*Managing Media Organisations*

*Inside the BBC and CNN*

Lucy Kung-Shankleman

## 媒介组织管理

露西·金-尚克尔曼 著 彭泰权 译 范红 审

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

在广播电视产业日益以市场为导向的大背景下,本书以全球两大媒体组织——公共服务性质的历史悠久的 BBC 和商业化运作的后起之秀 CNN——为个案,比较研究了二者的文化背景、起源、战略目标和使命、组织竞争力、优势和劣势、关键人物的取向以及目前所面临的挑战,并在本书的最后对此项研究的普遍意义和针对特定媒体组织的借鉴意义给予总结。

**Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations, Lucy Küng-Shankleman**

© 2000 by Lucy Küng-Shankleman

All Rights Reserved.

Authorised translation from English language edition published by **Routledge**,  
a member of the Taylor & Francis Group.

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2003-4724

### 图书在版编目(CIP)数据

透视 BBC 与 CNN:媒介组织管理/(英)尚克尔曼(Shankleman, L. K.)著,彭泰权译,范红审. —北京:清华大学出版社,2004.1

书名原文:Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations

ISBN 7-302-07707-X

I. 透… II. ①尚… ②彭… III. ①广播电台—经济管理—研究—英国 ②电视台—经济管理—研究—美国 IV. G229.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108570 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:纪海虹

封面设计:耀午书装

版式设计:楠竹文化

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:155×230 印张:17.5 字数:261 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-07707-X/G·362

印 数:1~5000

定 价:32.00 元

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 引言 .....               | 1  |
| BBC 和 CNN .....        | 3  |
| 理论基础 .....             | 4  |
| 本项研究的有关问题 .....        | 4  |
| 本书指南 .....             | 5  |
| <br>第一章 什么是组织文化 .....  | 7  |
| 文化的构成 .....            | 7  |
| 组织文化与组织行为的关系 .....     | 8  |
| 沙因对“文化”的定义 .....       | 10 |
| 文化的三个层面 .....          | 11 |
| 作为产品和作为过程的文化 .....     | 14 |
| 文化的多样性 .....           | 15 |
| 职业文化以及其他亚文化 .....      | 15 |
| 国家文化 .....             | 16 |
| 文化的创立以及组织创建者的作用 .....  | 16 |
| 文化与战略的关系 .....         | 18 |
| 组织文化、组织成功与环境“近视” ..... | 19 |
| 沙因模式中强调的战略概念 .....     | 20 |
| 从理论到实践 .....           | 25 |
| <br>第二章 维持现状不是一种选择     |    |
| ——广播行业不断变化的环境 .....    | 26 |
| 第一阶段：“打破平衡”阶段 .....    | 27 |
| 政府管理的松懈 .....          | 27 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 竞争加剧 .....                 | 29 |
| 全新的态度和需求 .....             | 31 |
| 技术的发展降低了进入市场的门槛 .....      | 32 |
| 环境变革的意义 .....              | 33 |
| <b>第二阶段：数字革命和融合</b> .....  | 38 |
| 技术驱动变革 .....               | 38 |
| 因特网和万维网 .....              | 39 |
| 信息的数字化 .....               | 40 |
| 计算能力——更快捷、更廉价、更普及 .....    | 41 |
| 带宽容量的增加 .....              | 41 |
| 网络建设的标准化 .....             | 42 |
| 融合 .....                   | 42 |
| 公司重组：收购、兼并和联盟 .....        | 44 |
| 媒介工作流程的瓦解 .....            | 46 |
| 对于广播组织的意义 .....            | 47 |
| 争夺“眼球”的战争 .....            | 48 |
| 有关消费者反响的不确定性 .....         | 48 |
| <b>结论：维持现状不是一种选择</b> ..... | 49 |

### 第三章 大众模式的瓦解

|                     |    |
|---------------------|----|
| ——广播活动不断变化的本质.....  | 50 |
| 广播行业及其产品 .....      | 51 |
| 实现广播产品的价值 .....     | 52 |
| 广播组织的资金来源 .....     | 52 |
| 财政选择 .....          | 53 |
| 可供选择的传送技术 .....     | 56 |
| 广播组织 .....          | 57 |
| 组织形式的选择 .....       | 62 |
| 作为社会组织的广播电视机构 ..... | 63 |
| 广播产品：节目 .....       | 64 |

## 目 录

|                  |    |
|------------------|----|
| 行业文化 .....       | 65 |
| 政府管理 .....       | 68 |
| 管理广播的途径 .....    | 69 |
| 结论：大众模式的瓦解 ..... | 71 |

### 第四章 服务于国家

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| ——BBC 及其在英国广播体系中的独特地位 ..... | 73 |
| 业务范围 .....                  | 74 |
| BBC 建立时的情形 .....            | 75 |
| 约翰·里思 (John Reith) .....    | 76 |
| 早期的使命和节目政策 .....            | 76 |
| 英国的广播体系 .....               | 77 |
| 行业文化 .....                  | 79 |
| 组织文化 .....                  | 80 |
| 政府管理 .....                  | 81 |

### 第五章 “南方的喉舌”和他的“鸡肉面条网络”

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ——泰德·特纳和 CNN 的创建 .....   | 85 |
| CNN 的创建 .....            | 85 |
| 核心理念 .....               | 87 |
| 创建时的情形 .....             | 88 |
| 泰德·特纳 (Ted Turner) ..... | 90 |
| 美国的广播体系 .....            | 92 |

### 第六章 持续的变革

|                      |    |
|----------------------|----|
| ——作为商业的 BBC .....    | 95 |
| 财政压力——慢慢变穷 .....     | 96 |
| 竞争 .....             | 97 |
| 不稳定性和日益复杂的商业模式 ..... | 97 |
| 关键公众 .....           | 98 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 使命与战略.....       | 106 |
| 竞争力、优势和劣势.....   | 114 |
| 一个极度困难的管理任务..... | 119 |

## 第七章 重新定义新闻

|                  |     |
|------------------|-----|
| ——CNN 的商业模式..... | 120 |
| 环境的挑战.....       | 120 |
| 使命与战略.....       | 129 |
| 竞争力、优势与劣势.....   | 133 |

## 第八章 “英国生活方式的一部分”

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ——BBC 组织文化的自我表述 ..... | 144 |
| BBC 的文化模式 .....       | 146 |
| 结论.....               | 163 |

## 第九章 “失败者和局外人”

|                      |     |
|----------------------|-----|
| ——CNN 组织文化的自我表述..... | 164 |
| CNN 的文化模式 .....      | 164 |
| 结论.....              | 180 |

## 第十章 里思主义和伯尔特主义的对决

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ——BBC 中新的战略导向与旧的文化理念的对抗 ..... | 181 |
| BBC 的文化支持它的战略目标吗? .....       | 185 |
| 文化对竞争力、优势和劣势的影响.....          | 189 |
| 困境之一：商业活动破坏了公共服务的承诺.....      | 195 |
| 困境之二：执照费注定是财政收入和动力的来源吗? ..... | 200 |
| 发展一种“顶层”文化? .....             | 202 |
| 结论.....                       | 203 |

# 目 录

## 第十一章 促进

——CNN的组织文化对组织表现、工作流程和战略

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 选择的影响 .....           | 204 |
| 精心的特立独行 .....         | 205 |
| 文化对支持性战略目标的推动 .....   | 206 |
| 文化对竞争力、优势和劣势的影响 ..... | 209 |
| 困境：新闻节目和定点节目的对抗 ..... | 213 |
| 文化僵化的开端？ .....        | 215 |
| 结论 .....              | 217 |

## 第十二章 一个特殊的案例

——为什么媒介组织需要不同的管理方式？ .....

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 对文化的定义应力求精确 .....          | 218 |
| 文化不一定是“隐性”力量 .....         | 219 |
| 文化是依赖环境产生的，是不可预测的 .....    | 220 |
| 文化与学习 .....                | 221 |
| 环境是解决战略与文化冲突的关键 .....      | 222 |
| 组织创建者——环境变化的“正式解释者” .....  | 224 |
| 作为“感情资本”的文化 .....          | 226 |
| 创造力、动力与文化 .....            | 227 |
| 使用文化来提供战略杠杆 .....          | 229 |
| 组织文化与国家文化之间的关系 .....       | 230 |
| 广播政策的尴尬 .....              | 231 |
| 引领还是迎合？增多的选择和节目战略 .....    | 233 |
| 建设性文化与破坏性文化 .....          | 236 |
| 文化与战略的不协调所耗费的机会成本 .....    | 237 |
| 战略与未来的道路 .....             | 239 |
| 结论——文化是广播组织成就的“情感”引擎 ..... | 240 |

|               |     |
|---------------|-----|
| 附录 研究方法 ..... | 242 |
| 研究设计 .....    | 242 |
| 调查访问 .....    | 243 |
| 抽样 .....      | 245 |
| 被访者 .....     | 246 |
| 注释 .....      | 247 |
| 参考文献 .....    | 260 |

到了2020年，许多广播节目供应商们也许会通过不同的途径向数以万计的受众提供各种广播节目……广播将不再是为公众利益服务的典范，相反，许多广播服务和广播产品将会像其他产品一样去寻求购买的顾客。

(Congdon, 1991)

在这个世纪之交的时刻，广播行业正经历着一场喧嚣的、前所未有的变革。各种变革紧密地交织在一起，从信息的数字化到全球电子网络的发展，从计算能力的迅猛提升和带宽容量的急剧扩增到因特网的出现，所有这些结合在一起带来了全球媒介行业不断的变革。

在管理学文献当中，一旦谈到环境的变化，大家都会不可避免地频繁使用一些像“迅猛”、“激烈”、“间断”之类的形容词来修饰它，以致它们都变成了陈词滥调。大家对这样的描述已经很熟悉了，因而这些描述也就失去了它们本身的意义。但是，一旦这些词汇被运用于广播领域，那是再正确不过的了。当下正在全球媒介领域发生的变革是如此深刻，以致这场变革所涉及到的所有行业都将改头换面。

从一开始，电视广播就是为公众利益服务的楷模，它有着自己独特的财务和管理制度。在过去，固定的、被管理制度清晰界定的活动范围，供不应求的市场条件，扎根于良好技术条件的工作流程，受到不同职业、民族、个人的影响汇合而成的浓厚的组织文化，以及那些清楚自

已在广播流程中所处角色的受众，都构成了这个行业的特色。

但是，从20世纪80年代末期开始，包括市场自由化、新的传送技术的引进和变化的社会态度都引起了这个行业的重组。随之而来的是一系列更为猛烈的技术革命所带来的冲击，这场冲击也就引发了所谓的“数字革命”。因特网和万维网的发展，数字化、计算能力和宽带容量的迅速扩张，以及开放的全球电子网络平台的发展，都在逐渐侵蚀存在于媒介、电信和信息产业之间的结构壁垒。这种以“整合”而闻名的现象导致了深刻的变化。对于广播从业者来说，频道容量正迅速变得无可限量。为固定的受众，甚至为一个受众量体裁衣制作节目的可能性也能得以实现。受众逐渐可以决定在什么时间享受什么样的广播节目，并且直接交费。以前从未想过的互动节目和服务也变得成为可能。广播商业模式中的每一个因素——无论是资金、策划、节目制作、节目传送，还是受众——都有细分的倾向。

因此，电视节目供应的特点就有所改变。广播已经发展成为一个完全以市场为导向的系统。它不再是为公共利益服务的典范，而是一个像其他私人企业一样必须争取客户的私人组织。公共服务性质的广播从业者不能再认为，他们可以使节目毫无困难地就走进各家各户，可以很容易地从公众那儿获取资金；而现在他们则必须努力去保住已有的受众，甚至就算他们可以获得公共资金，他们也希望能够从一些商业来源获取更多资金。因此，他们履行其基本职能的方式（或者，在某些情况下，他们能否履行其职能）就不得不接受公众的重新审视。对所有的从业者来说，随着来自国内外以及其他行业的新的竞争者的加入，竞争在不断地加剧。与竞争加剧随之而来的是不确定性的加大。媒介的受众会对某种新产品和新服务作何反应？他们是否愿意在成为“接受者”的同时成为“发送者”？是否愿意在成为观众的同时成为消费者？

现在的广播从业者是在过去的广播世界中成长起来的，而即将到来的广播世界将与那个世界有着很大的不同。环境的变化意味着不可避免会出现新的战略导向。本书中将要探讨的问题就是这些组织的文化如何应对战略导向的变化。在广播组织中，文化对战略决策过程的影响，实质是什么？这种影响的程度有多深？

## BBC 和 CNN

在这样的一种背景之下，我这次研究的主要对象是两个组织<sup>1</sup>。一个是英国广播公司（British Broadcasting Company，简称 BBC），它是世界上历史最悠久的公共服务性质的广播公司（public service broadcaster，简称 PSB）。它在一个明确的公共条令指导下运作，主要经费来源于收取执照费，播放传统的公共服务性质的广播节目。它一直严守自我，不受商业势力的干扰，在英国广播体系中居于主导地位。另一个就是美国的有线电视新闻网（Cable News Network，简称 CNN），它是美国一个比较年轻的有线广播机构，主要从事新闻报道。由于它主要通过光缆和卫星传送节目，所以一直被认为是处于美国电视的主流之外。但在 1996 年被时代华纳收购，CNN 一跃而成为美国广播电视界的佼佼者，也是世界上最大的传媒组织的一部分。

正是考虑到这两个组织的差异才挑中它们，因为它们能够提供在英语广播组织中可以发现的两种完全不同的环境，也就可以提供机会让我们研究文化影响的各种可能性。这项研究无意于比较这两个组织，而是通过考察这两个在基本使命、国家环境、产品种类以及经济基础等方面都具有很大差异的组织，努力揭示同一行业中价值取向的差异可以有多大，以及这样不同的组织价值取向是如何对基本相同的环境作出不同的战略反应的：不同的组织，不同的商业模式；相同的行业，相同的困境。

出于同样的原因，这本书也不会对这两个组织各自的表现或成果作出任何定量或定性的评价。它的目标是帮助人们理解，在这些组织中文化是如何影响战略决策的，而不是评估它们各自决策的优劣。对读者来说，重要的是要认识到在这两个组织中 BBC 的历史更久远，其组织也更复杂。BBC 悠久的历史和复杂的结构为我们的研究提供了一块肥沃的土壤，但也不可避免地使得我们分析和讨论的范围扩大。所以，相比于本书对 CNN 所费的笔墨我们把更多的篇幅用来分析 BBC 所面对的独特挑战与困难，但这并不代表着我们认为这两者“孰好孰坏”。我们需要一再强调的是，本书并不打算对 BBC 和 CNN 的组织战略及其表现

作任何比较和评价。

### 理论基础

本书主要讨论媒介组织管理所面临的挑战。盎格鲁—萨克逊媒体世界中的两个主要机构 BBC 和 CNN 是本书的主要研究对象。当然，对组织进行的任何一种实证性研究都必须从一个特定的角度出发；必须采用一种理论“透镜”（lens）来观察作为研究对象的组织。在本项研究中，被用来观察 BBC 和 CNN 的理论“透镜”就是文化。文化是组织中一种很难捉摸的因素，但却对组织的战略选择具有重要影响。为本项研究提供理论支持的文化模式是由沙因（Schein）（1992）提出来的。他认为，在每一个组织的核心，都有一整套相互关联的、未被大家所察觉、但却为大家所共享的文化理念，这种理念决定组织成员如何感知、思考与行动。

但是，本书并不是仅仅探讨组织文化及其在媒介组织管理中的作用。书中所记录的这项研究的一个特点就是其包含学科的多样性和它所分析的组织的职能活动范围及地理活动范围的广泛性。虽然本书谈论的是媒介组织管理，但是其理论根源包括社会科学、媒介和大众传播研究、欧洲和北美国家的媒介系统以及信息传播技术。多元化也反映在“文化”一词被适用的不同领域：本书聚焦于那些生产“文化产品”的组织的“文化”，并从国家、产业和组织的角度来看待“文化”。

### 本项研究的有关问题

从 1994 年到 1995 年，我们开展了一些公司内部的调查活动，这些活动为我们分析 BBC 和 CNN 提供了有力的支持。在这个期间，BBC 中的 21 名高层人员和 CNN 中的 13 名高层人员分别接受了我们的访问。他们中的大多数都接受了两次访问，第一次是为了原始信息采集，第二次是反馈。另外，90% 的被访问对象是高层管理人员和英美两国的学术带头人。在附录中有关于本项研究方法的详细说明。

## 本书指南

本书主要由四大部分组成。第一部分，包括第一章、第二章和第三章，主要介绍这项研究的理论背景和时代背景。那些主要对组织本身，而不是对它们的行业、组织和竞争环境感兴趣的读者可以跳过这一部分，直接进入第四章。第一章，“什么是组织文化”，主要讨论目前对组织文化的概念作何解释，以及组织文化与战略决策和组织行为的关系。第一章还介绍了这项研究的核心模式，即沙因的文化模式以及相关的理论，比如文化是如何建立与传播的，亚文化、职业文化和民族文化的本质是什么。沙因模式中所强调的术语和概念也得到了简要的分析。

第二章的题目是“维持现状不是一种选择”，其主要内容是讨论广播电视所处的正在不断变化的环境。它分析了对现在和未来电视产业的形成有重大影响的全球趋势，以及这种趋势对广播组织的意义。同时，它也谈到了市场自由化以及管理措施的解除，人们对数字革命的态度和社会结构的变化，媒体间的融合，媒介组织的兼并与合作等。

广播自身不断变化的本质是第三章“大众模式的瓦解”的主要内容。这一章通过对媒介行业中的一些特殊的术语和概念进行定义和阐释，为分析 BBC 和 CNN 提供了有力的支持。本章讨论了资金来源、节目传送、节目制作以及媒介组织管理的不同形式，主要的组织类型，广播组织尤其是公共广播组织的角色和职能，还回顾了有关广播组织文化和新闻文化的学术研究成果，分析了不同国家对媒介从业者这个角色的不同要求。最后，以探讨目前正从多方面影响广播行业的细分现象来结束本章。

本书的第二部分集中于本次研究的核心对象——BBC 和 CNN 这两个组织。第四章“服务于国家”和第五章“南方的喉舌和他的‘鸡肉面条网络’”（英语中 Chicken Noodle Network 的缩略语也是 CNN），主要通过分析它们各自的起源、活动范围，讨论这两个组织分别所处的国家背景文化——包括民族文化和产业文化，国家的媒介管理措施和政策以及行业的竞争程度，向读者简要地介绍 BBC 和 CNN。

第六章“持续的变革”和第七章“重新定义新闻”，从行业的角度分别对 BBC 和 CNN 进行了评估。这两章考虑了这两个组织各自的战略目标和使命、组织的竞争力、各自的优势和劣势、各组织的关键人物的需求以及环境所带来的挑战<sup>2</sup>。

第三部分，谈到了这两个组织的独特的文化以及这种文化对各自媒介组织管理的意义，这是本书的核心所在。第八章“英国生活方式的一部分”和第九章“失败者和局外人”，从一个相互关联的基本理念系统的角度展示了 BBC 和 CNN 各自的文化。第十章“里思主义和伯尔特主义的对决”与第十一章“促进”，集中探讨了 BBC 和 CNN 的独特文化对它们各自组织管理的影响。这两章分析了文化如何支持战略决策，文化如何制约人们对战略的态度，评估了文化、战略决策和优先权在这两个组织当中的切合程度，还分析了由文化和战略的汇合所引发的一些困难。

第四部分即第十二章“一个特殊的案例”。通过总结这项研究对一般意义上的组织管理和特定的媒介组织管理的意义来完结全书。

在本书的附录中，简要概括了本项研究的一些方法、研究设计、采访取样以及数据收集和分析的方法与框架。

# 什么是组织文化

组织文化——一只变色龙——就像一条具有斑斓色彩的蜥蜴，虽然每个人都会承认它的色彩的绚丽，但没几个人会附和这样的描述。

(Hampden-Turner 1990)

这些年来，“组织文化”（corporate culture）已经成了管理学当中的一个标准词汇<sup>1</sup>。大家都把“组织文化”看作是同战略、结构和组织流程同等重要的“关键器官”（vital organs），是执行组织基本职能的关键因素，是关系到组织成败的重要因素。

文化的重要性来自于它对组织的那种重要、但却无法捕捉、又被广泛称赞的力量，也就是“一个组织的非理性力量”（Morgan, 1986）。文化之所以为大家称赞，是由于它具有解读组织中的传闻和惯例的能力（Bolman, Deal, 1991）；它具有定义行为、解除困惑的能力；具有激励组织不断进步，使组织的行为、理念和要求合法化的能力；具有决定组织掌控环境变化、甚至直接影响其经济成就的能力。

## 文化的构成

虽然在学术和实践的论述中都承认文化的存在和力量，但文化仍然是一个十分抽象的概念（“是公司管理中最模糊的领域，也是最具

挑战性的领域”，引自 Tichy 和 sherman, 1993），文化不能用操作性的定义来解释。人们经常喜欢去定义文化，但却总是不确切。例如，文化“是我们周围的表意的社会组织……是人们向自己解释自身所处环境的一系列术语、形式、分类和形象”（Pettigrew, 1985）；“是长年累月留下的独特的信仰与模式……大家没有意识到它的存在或把它当成理所当然的事情……它反映在神话故事、风俗习惯、庆典形式和其他象征形式之中”（Bolman, Deal, 1984）；“是我们周围最重要的东西”（Peters, 1984）。

简单地说，组织文化已经成了用来描述组织的“软”的、非理性的、象征性方面的一个无所不在的速记词。它很难捉摸，但却对发生在组织内外的一切事情产生重大影响。

### 组织文化与组织行为的关系

虽然文化已经牢固地确立了自身在管理学中的地位，但它还是一个从社会科学领域引进的舶来品<sup>2</sup>。巴纳德（Barnard, 1938）通过呼吁人们重视在组织中发挥作用的那些不为人所察觉的共同信仰，试图将人类学<sup>3</sup> 意义上的文化应用于组织当中。塞尔茨尼克（Selznick, 1957）和其他人则把这项研究更加推进一步。然而，直到文化与行为的关系被提出来供大家讨论的时候，组织文化的概念才真正得到严肃的对待。文化对组织的经济成就具有重大影响，这一提法使管理学家们把目光都投向了文化。由此，文化也进入了管理思想的主流之中。

这一切是在 20 世纪 80 年代才真正开始。文化成为解释和预测组织效率的一个超理论（Linstead, Grafton-Small, 1992）。这是一个“最适合论”盛行的时期。在这个时期当中，人们都认为只要一个组织具有支持其战略的“合适的”文化——包括一系列独特的价值观、规范和行为模式——这种文化就会提高组织的效率（Peters, Waterman, 1982）。理解这些因素之间的关系是必要的，也是有用的。如果组织内部的文化与战略的和谐与一致能够带来良好的——或者用比较流行的说法——“卓越”的业绩，那么组织的高级管理层就必须保证