

MEDIA CHANGE

傅平 著

□我国加入世界贸易组织后,中国传媒集团进一步置身于国际传播的大环境中。过去中国传媒业的竞争都是体制内的竞争,是同一体制下不同媒

传媒变革

——中国传媒集团 组织转型与重塑

Organizational Transformation
of Media Groups of China

体形式的竞争,而今后的竞争将是直面国际传媒而进行的不同体制之间的竞争。全球时代的来临,意味着任何国家、民族都不可能处于封闭状态,而必须以开放的姿态面对传媒全球化的挑战。所以,中国传媒集团为应对全球一体化的传播竞争环境所进行的组织转型和变革已刻不容缓。

□全球化传播环境的变化将直接推动中国传媒集团组织的质的飞跃。组织转型和变革已摆到中国传媒集团的议事日程上,以组织转型去适应竞争异常激烈的传播环境是中国传媒集团转型和变革的唯一出路。

上海文化出版社

MEDIA

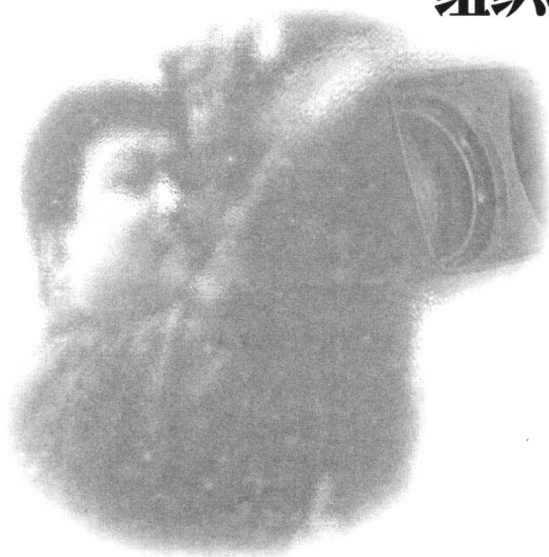
Organizational Transformation
of Media Group of China

CHANGE

傅平 著

传媒变革

——中国传媒集团
组织转型与重塑



上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

传媒变革:中国传媒集团组织转型与重塑/傅平著.

- 上海:上海文化出版社,2005

ISBN 7-80646-865-X

I. 传… II. 傅… III. 传播媒介-企业集团-研究-中国

IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 100253 号

责任编辑 唐宗良

封面设计 周艳梅

书 名 传媒变革:中国传媒集团组织转型与重塑

出版发行 上海文化出版社

地 址 上海市绍兴路 74 号

电子信箱 cslcm@public1.sta.net.cn

网 址 www.shwenyi.com

邮政编码 200020

经 销 新华书店

印 刷 苏州文艺印刷厂

开 本 890×1240 1/32

印 张 11.5

字 数 306,000

版 次 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

国际书号 ISBN 7-80646-865-X/G·406

定 价 25.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 0512-66063782

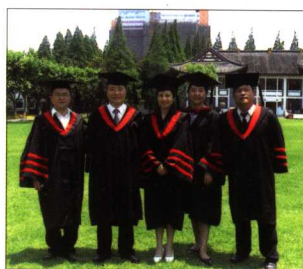


傅平

复旦大学经济学硕士、管理学博士。研究方向为传媒变革、战略管理、人力资源管理和企业文化等。上海电视艺术家协会会员，现就职于SMG 新闻传媒集团东视音乐频道，任监制。

1986年起，曾在上海人民广播电台、上海有线电视台、上海东方电视台的记者、编辑、编导、监制、副主任、副总监的岗位上任职。1994年率队筹建我国第一家有线电视戏剧频道。学术兼职于上海生态经济学会，并负责筹建传媒发展研究专业委员会。此外，受多家政府部门、广电局、广电传媒集团、大中型企业集团和大专院校邀请，讲授和咨询传媒变革、战略管理和企业文化等内容，并兼任多家企业集团的战略顾问、企业文化顾问。

学术研究的专论及主编的著作有：《我国媒体产业持久竞争优势初探》、《从科层制到虚拟柔性组织——中国新闻传媒组织变革的新思路》、《论新闻传媒的知识管理》、《论战略联盟的组织学习机制》。专论《虚拟柔性化网络组织的创新设计——中国传媒集团组织重塑研究》被“全球化背景下中国产业发展与企业成长”国际学术会议选刊。还在《世界经济情况》、《社会科学》、《广播电视研究》、《新管理》、《研究与发展管理》等国家核心期刊和专业期刊以及《上海法制报》、《劳动报》、上海人民广播电台经济专栏上刊发和播出论文及专稿百余篇。



E-mail:fpabc@163.com
fpabc@eastday.com

在自己的研究领域里,我的思考将永远不停歇。今天一个小小的休止符号,绝不是明天的停顿与歇息。

谨以本书献给曾经帮助过我的老师和同仁们。

傅平

2005 年 11 月

序

我国加入世界贸易组织后,中国传媒集团已经置身于国际传播业竞争的大环境中。如果说过去中国传媒业有竞争的话,那么也都是体制内的竞争,是同一体制下不同媒体形式的竞争。今天已经是全球一体化的时代,任何国家、民族都不可能处于封闭状态,而必须以开放的姿态面对传媒全球化的挑战。也正是如此,中国传媒集团为应对全球一体化的传播竞争环境所进行的组织转型和变革已刻不容缓。

传媒集团的组织转型和变革与社会、经济的发展紧紧联系在一起。今天,高新科技为主要特征的数字化通讯传播促成了全球传媒市场的形成。从技术环境的层面看,在全球化进程的初期阶段,出现了与之相适应的,以信息传播为特征的当代传播网络——数字化通讯的传播。20世纪90年代以来,数字化科技(digital)及其所带来的压缩技术和网络的发明普及,使传媒环境、传播的概念以及传媒市场结构、传媒组织架构的转型,以及因此产生的绩效都彻底改变了。我们看到的是以信息技术为支撑的经济全球化所引发的巨变。网络以成为信息、生产和交易平台。而以网络信息服务为主要载体的传媒产业怎能不思考其今后的发展模式?如何整合资源、创新营销模式、再造生产流程和优化组织架构?过去不同形态的传媒信息的壁垒已被打破,报刊、广播电视、网络所依赖的技术越来越趋同,以信

2 传媒变革

息技术为中介,以卫星、电缆、计算机技术等为传输手段,各种信息在同一平台上得到了高度整合,传媒一体化的趋势日趋明显,传媒组织之间的融合得到了可靠的技术保证。传媒组织的转型和变革也呈现出丰富多彩的样式。

以网络信息传播为特征的全球一体化的传播环境是一个漫长的渐进与突变并存的过程。还只是刚刚开始,谈论全球一体化传播新环境的运行规律还为时过早。但其已经显露出来的本质特征,对当前社会经济活动的影响,特别是对中国传媒集团的发展战略及其组织转型的影响,却是我们不可回避的事实。

研究中国传媒集团的组织转型必须从她的组织系统开始。系统总是处于一定的环境中,开放系统时刻与环境进行着物质、能量、信息的交换以维持自身的存在和发展。同样,任何一个组织又都是更大系统整体的一部分,不存在系统与环境的绝对界线,只有可渗透的相对界线。组织系统融合于环境之中,而环境包容着一个个结构和形态各异的组织系统。因此,研究的出发点是要把中国传媒集团组织转型理解为在传媒生态环境下,特定系统结构中组织相互转化和嵌套的序列关系,并把组织转型过程中的核心问题——组织目标、制度、技术和活动等要素放到启、承、转、合的动态过程中。

中国传媒集团的组织转型途径与组织特质,既有体现现代企业发展成长进程中一般规律和共性的一面,同时中国主流传媒集团组织本质是带有其政治烙印的。只有从这一背景下来考察中国传媒集团组织的转型和变革,才能较全面地找到正确的答案。本书作者在研究的基础上就当前在传媒产权改革中出现的问题大胆地提出看法。另外值得一提的是,作者在对中国传媒集团作了大量调研的基础上对今后我国传媒集团组织转型提出自己的方案:第一是组织结构网络化模式。第二是柔性组织结构模式,我认为作者的研究设想是有其自己的内在逻辑,有新意有创新。

中国传媒集团组织转型研究需要新的方法论,因为中国传媒集团组织是一个十分特殊的组织,不同于一般的企业组织,也不同于政府行政组织。作者在这方面进行了积极的思考和大胆的尝试,我以为主要有以下三个方面:

1. 用建构主义研究中国传媒集团组织转型

作者在研究思想上贯彻了建构主义方法论(Constructivist methodology)强调特定情境和历史脉络的核心观点。突出强调研究者作为近二十年传媒组织成长和变革的见证人——行为者(Actor)的作用,而不仅仅把研究者看作信息处理者或被动反应者,实际上是融入现场成为组织转型实践的共同体(Community of Practice)的一部分。众多资料均是研究者亲身经历的第一手资料。

2. 基于动态系统结构的传媒生态环境视角

把传媒集团组织看作是具有生命的,始终处在一种运动状态。把传媒集团组织及其转型和变革放在一个大生态系统中去考察和研究。尊重情境(Context),充分考虑研究中国传媒集团所处的特定的历史和外部环境。作者以微观传媒组织分析为基础,将传媒组织转型概念化为发生在传媒集团不同层面——团队、频道和集团的情境脉络之中,以形成相互嵌套的对立统一过程。这一过程包含了组织内部的系统结构建构的丰富内容,同时又是嵌套在组织外部——社会、经济和传媒生态这三位一体建构的更广阔的情境脉络中。

3. 以现代哲学的结构主义方法论为指导

作者通过对具体传媒集团组织个案的分析并析离出目标、技术、制度与活动等要素,同时第一次以音乐理论启、承、转、合的概念描述传媒组织转型动态的演化过程。在上述分析的基础上,运用“系统结构”和“传媒生态”和组织阶跃的思想和方法,进而研究中国传媒集团组织转型的演变过程。组织转型既是结构形态变异,也是组织目标、制度、技术和活动等要素的整体变革,更是传媒集团组织质的飞跃。

4 传媒变革

本书作者傅平博士是我的学生,本书是他的博士论文成果。傅平长期在传媒业工作实践,先后担任过主流媒体——上海人民广播电台、上海有线电视台和东方电视台编辑、记者、编导、监制、副主任、副总监等不同职务,有丰富的工作经验与切实的感受,由他来研究中国传媒集团的组织转型的确比较合适,他今天取得的研究成果也证明了我的判断是正确的。我作为傅平博士的导师,我希望作者今后应该对研究中的缺失和不足进行思考认识,进一步分析借鉴国际超大传媒集团组织发展的成功理论,加深对中国传媒集团组织转型内在机制的研究,力争对我国传媒集团的变革与实践提供新的理论支撑。

是以为序。

芮明杰

于复旦大学管理学院

2005年11月25日

中文摘要

从我国传媒集团的发展可以看出,人们对我国传媒组织属性和功能的认知度是同我国市场经济的发展进程相联系的。在我国,传媒组织一贯以来具有行政事业单位的色彩,而中国传媒集团的产生和发展不可能完全通过传媒自主行为来实现。传媒变革的实践者认为,走西方传媒的道路既不符合中国的国情,也没有现实的可能性。因此,中国传媒集团的组织转型一定要紧紧环扣符合国情、具有中国特色的发展模式:在方式上,要面向现有传媒组织的协同与联合,实现低成本扩张发展。在体制上,要强化国有经济的控制力,可以考虑剥离资产上市,实行企业化运作。在经营上,要以强化传媒集团核心竞争力为方向,优势互补、竞争合作,双赢或多赢模式是中国传媒集团组织发展的主流。

中国主流传媒集团目前依然是凭借政府支撑,形成产业和区域垄断,非企业化运作的,未充分具备市场竞争能力的传媒组织。因此,对中国传媒集团组织转型的研究要考虑我国的国情和特性。

中国传媒集团组织结构的合理化、科学化是传媒集团迎接经济全球化竞争的保证。因此要考虑传媒生态环境与传媒组织之间的关系,从社会、经济和生态环境的大结构看中国传媒集团组织转型和变革。

中国主流传媒集团的实质问题是制度缺陷。从而引发委托——代理关系的异化,造成代理人机会主义和道德风险的不确定性。因此,其组织转型的难度会更大,应特别关注。

研究者从中国传媒集团的现实背景开始,详尽地描述了研究思路和框架内容。对传媒产业集团、传媒集团组织转型研究的三个前

2 传媒变革

提和传媒集团组织转型研究的核心问题做了明确的界定:如对分析国内外传媒集团组织转型模式的前提的认定和传媒集团一般具有信息功能、市场取向和政治导向三重属性的选择,明确了分析的依据。

作为本文的分析工具,方法论与研究设计是重中之重,如一般方法论的组织发展的结构主义有机观、组织形态转型和变革的建构主义观和基于开放系统结构的传媒生态环境视角都较全面地体现了研究者希图通过立体、动态的描绘来挖掘现象的本质,在具体研究方法中,田野研究与实证方法相结合和组织转型研究的方法架构均是一种积极的探索和深层的思考。

理论与文献探讨是通篇文章的根基。对传统组织理论学派的研究,我们看到的是行为科学的组织理论、群体生态理论、资源依赖理论、交易费用理论和新制度组织理论,并对既有组织理论的贡献与不足作了客观的评价。

组织转型前沿理论的研究是这次探索的要点,阶跃均衡理论中的三个主要组成成分:深层结构、均衡时期和大变革时期对研究者来说是新的尝试。

如果说理论与文献探讨是通篇文章的根基,那么组织转型的一般理论模型则是整个研究的框架。在这一章,研究者展示的是,组织的性质——基本认识和存在解释、组织系统与组织转型的界定——组织整体结构模式的构建、组织的基本构成要素分析——组织目标/营运业务/科学技术/制度安排、组织转型的外部影响因素和组织转型的动态过程与运行机制。

研究的核心是中国传媒集团现状分析。其中对中国传媒集团构建中的组织特征、集团组织架构的功效、构建传媒集团的内外要素和传媒集团与其他企业集团的差异性比较是本章的要点,而中国传媒集团发展成因研究、市场经济与中国传媒和制约中国传媒集团发展的因素分析从组织内部深挖原因,力图有所发现。尤其是中国传媒集团组织运行机制研究——一种内生变量的机理分析和中国传媒集团营运的政策性研究——一种外部变量的环境分析应该说是本研

究力求突破的新尝试。

中外传媒集团组织差异性比较中,国际传媒企业集团组织构建的内外部动因分析、国际传媒集团组织营运模式研究比较中的产权组织模式、组织管理模式、资本营运模式和企业经营模式四个板块皆在对比中深入地探索传媒变革的新途径。

国际传媒集团化模式对当前中国传媒集团组织转型的启示是研究者特别设计的,我们的初衷是国际超级巨型传媒集团的经验应该也必定是我们当今中国传媒集团组织转型的借鉴。我们给中国传媒集团组织转型开出的药方——传媒变革的途径和策略,是基于当今传媒实践现况的:中国传媒集团组织结构形态的新构建、传媒集团营运管理及编播工作流程的重新整合——从科层到虚拟、中国传媒集团学习型组织的创建和构建传媒集团全球化网络组织平台均从不同的角度提出了建设性意见。

鉴于这一理论框架,本文试图深入回答以下几个核心问题:

第一、中国传媒集团组织转型的结构演进和外部环境有哪些特征?

第二、新时期中国传媒集团组织转型的有效途径和策略有哪些?

第三、国际传媒企业集团组织构建和组织营运模式对当前中国传媒集团组织转型的重要启示有什么?

我们以中外传媒成长历程和组织结构演进的历史两条红线引出中国传媒集团组织转型的核心要素:组织目标、业务活动、科学技术、结构布局和制度安排。跟进两个时期,稳定和动荡;附上音乐运动演化的四大过程:启、承、转、合来描述中国传媒组织转型立体、动态的进程。

我们的结论是:

经济全球化背景下的中国传媒集团已走到时代的前沿。面对国际巨型传媒集团咄咄逼人的态势,我们只有进行“质”的飞跃。

关键词:传媒集团;组织转型;形态结构;网络组织平台;传媒生态环境。

ABSTRACT

Organizational Transformational Research Of China Media Groups

It can be observed from the development of China media groups, the development level of China's market economy has a bearing on public knowledge about the attributes and functions of our country's media groups. In China, media have always carried the characteristics of administrative institutions. The emergence and cultivation of China media groups can not be carried out on its own. The western approaches neither fit China's circumstances, nor are they practical. Therefore, the development model that China media groups are going to take during their organizational transformation shall follow China's special circumstances and be with Chinese characteristics. The approach it shall take is to cooperate with the existing media to realize expansion at low costs. The mechanism for it is to strengthen the regulation power of our national economy, where corporate operation is possible with assets peeled off. In management, win-win merge with complementary advantages aiming at enhancing group competitiveness is the best option since win-win or multi-win model has become mainstream in the development of China media groups.

The mainstream media groups in China still relies on government support, industrialization and regional monopoly, non-corporation operated, lacking in market competitiveness. Thereafter, the research on the organizational transformation of China media group shall take our special circumstances and characteristics into account;

The essential problem for mainstream China media groups resides in

their systems. The deformed principal – agent relationship has led to the uncertainty of agent opportunism and moral hazard; thus the mission of organization transformation reveals more difficulties and deserves more attention.

The rationalization and scientification of China media groups can provide safeguards for them to meet fierce competition in economic globalization. Consequently, to measure the relationship between media groups and their ecological environment, the transformation and reform of China media groups shall be observed from the general context of society, economy and ecological environment.

This study begins from introducing the background of China media corporate groups, and illustrates research methods and outline contents in detail. In this paper, two prerequisites to the study of media industry groups and organizational transformation of media corporate group, together with core problems contained are clearly defined. For example, it clearly identified prerequisites to organizational transformation of domestic and foreign media groups, and also clarified evidences for the analysis of the triple attributes of media groups, information organization, benefit organization and political orientation.

As analytical tools for this study, methodology and research design is the focus of study. The following theories, such as organic view of Structuralism on organization development held by general Methodology theory, constructism view of organization transformation and reform, and the perspective of media ecological environment based on systematic structure, all fully demonstrates the author's intention to reveal the essence behind phenomena via stereotypical and dynamic descriptions. As concrete approaches are concerned, the combination of field study and empirical research, and the organizational transformation research methodology are both active exploration and profound meditation on this is-

6 传媒变革

sue.

Theory and literature review are fundamentals to this entire paper. The author has made an effort to address any theory that is related to organizational transformation. From the study of traditional schools of organization theory to its development, there are organization theory in behavior science, population ecology, resource dependence theory and transaction costs theory and new system organization theory. This paper provides objective comments on the contributions and drawbacks on them.

Front edge research is the focus of this study. The analysis of three major components in step equilibrium theory, deep structure, equilibrium period and great change period is a creative exploration from the author.

If theory and literature review are taken as fundamentals to this paper, a general theory model of organization transformation should be the framework of the whole tree. In this chapter, models are demonstrated one by one. The concepts of organization property, basic knowledge and existence interpretation, organization system and the definition of organizational transformation, construction of the whole organization structure model, major organization components analysis, organization target, operational business/ science and technology, system arrangement etc., all of them are addressed in this study.

The theme of study is the analysis of present media groups in China. This chapter puts emphasis on the organization attributes in the construction of China media groups, the effectiveness of group organization structure, internal and external factors in constructing media corporate groups and the disparity between media corporate group and other corporate groups. The research on formulation cause of China media groups, market economy and China media and analysis of factors restraining the

development of China media groups have proven to be fruitful. Among them, research on organizational operation mechanism of China media groups, which focuses on mechanism and structure analysis of internal variables, and research on policies in China media groups operation, which is environmental analysis of external factors, are its core products.

In the analysis of disparities among domestic and foreign media group organizations, the study of external and internal motivation of international media corporate group organizations construction, the property right organization model, organization management model, capital operation model and corporate operation model in the comparative study of international media corporate group organizations operation models, seeks for truth and facts through comparison and contrast.

The enlightenment of international media groups model to China media group organization transformation come from our special efforts. With a firm belief that the experience of international mega media groups shall be learned from during China's media groups organizational transformation, the researcher prescribes for it mature and effective measures and approaches. It provides constructive suggestions and proposals from various perspectives to the new construction of China media group organizational structure, operation management of media groups and new integration of editing and broadcasting procedures from bureaucratic structure to virtual structure, the creation of China media group study organization and the formulation of media group global network.

With such a theoretic framework, this study attempts to address the following core questions:

1. What are the features of structural evolution and external environment of media corporate group organization transformation?
2. What are effective measures and approaches for China media corporate group organizational transformation in a new period?