



中国传媒运营中的效率问题

时间：2006-1-9 15:11:14 来源：中国新闻研究中心 作者：苑丽萍 阅读1948次

发稿：中国新闻研究中心

作者：苑丽萍

单位：中国人民大学新闻学院传媒经济学2005级硕士研究生

地址：北京中国人民大学红二楼128#

邮编：100872

[内容摘要]目前中国传媒的经营水平已得到很大提高，但是管理水平却并未得到相应程度的提高。具体表现在运营过程中，就是运作效率的低下。本文分别从传媒机构人、财、物、信息等方面梳理了运作效率低下的现状，然后分别从生产环节、营销环节、人力资源管理环节和财务管理环节提出对策。以期中国传媒能尽快走出低效率成长状态，实现内涵式扩张。

[关键词] 媒介；管理；效率

目前中国媒介的经营水平已经得到很大提升，媒介效益也取得巨幅增长。于是，就产生了一种假象，认为中国媒介的管理水平也随着经营水平一同得到提升。

问题在于，人们常常将“经营”与“管理”混为一谈。其实，“经营”解决的是“效益”问题，而“管理”解决的是“效率”问题；衡量“经营”的标准是“结果”，而衡量“管理”的标准则是“过程”。

中国媒介发展至今，经营理念已经有了很大改进，效果也很明显：大多数市场化运作良好的媒体都取得了明显的经济效益。而与媒介经营发展水平不相称的是，中国媒介的管理水平并未取得同等程度的提高。中国媒介的运作效率依然十分低下。

中国传媒运营效率低下的现状

从媒体本身来看，既存在时间上的浪费，也存在空间上的浪费。

时间方面，主要表现在广播时段和电视时段的浪费。广播方面，自从倡导主持人口语式播音以来，就存在着一种观念的偏差，认为拉家常、侃大山就是贴近了听众，认为语言的随意化就是平民化，于是收音机里充斥着DJ们诸如“上班的路上……”“今天的心情……”之类的话语，如果是作为节目的铺垫或者是对听众的引导固然可行，问题在于许多时候我们的DJ都是在漫无目的地“扩张话题”，结果常常会听到“今天本打算……，可是时间又不允许了”的遗憾，是对广播时段的极大浪费；另外，在电台普遍导入手机短信平台以后，又出现了为争取听众短信而过度播读与节目无关的短信的情况，而这些短信对于大多数听众而言无疑就是垃圾信息，是

- 传媒创新的“动力核”
- 传媒产品的创意构想
- 路透中文网奥运报道解析
- 奥运报道的媒体运行
- 2008中国媒体攻略：从…
- 营造主流传媒的品质生态
- 在报网互动中演进
- 传媒思路谋“变”
- 时政新闻周刊的运作
- 党报品牌定位的2个误区
- 以营销的名义剖析超女
- 做杂志远比做主持难
- 创办一份报纸的冲动

对听众资源的极大浪费。电视方面，主要表现在同一时段大量同质节目的重复与堆砌，既是对电视时段的浪费，也是对观众资源的浪费。

空间方面，表现在报刊版面的浪费：同样的新闻同时刊登在同一期的不同版面；版面贱卖，本着“薄利多销”的观念经营广告，使得报刊版面广告堆砌，而总收入却并未提高多少，反而因为广告层次的参差不齐，使得媒体的广告效果大打折扣，媒体的形象也跟着受到影响。

从媒介机构来看，人力、物力、财力和信息资源的利用效率都很差，存在着不同程度的浪费：

人力资源

中国媒介机构现有的用人制度存在着问题，一方面一些原本已经过时的岗位，由于相关工作人员已经“入编”，不好裁减；另一方面一些新开发的岗位又急需扩充人员，这就造成了媒介机构的从业人员只增不减，逐渐超编，以至于出现了大量的冗余人员。另外，我国的媒介机构几乎全部都是国有单位，在用工制度方面是“事业编制”与“合同用工”相结合，“事业编制”的员工基本不再有任何变动，“抱着铁饭碗”，因此，媒介机构对员工进行增减时基本都是从“合同用工”入手。而现实情况是，过时岗位上的工作人员大部分属于“事业编制”，“合同用工”招聘上来的员工基本都是急需的。这就造成了一个巨大的矛盾：一方面媒介机构人员严重超编，媒介机构的财政压力很大；另一方面，一些重要岗位上却还常常缺少工作能手；再一方面，却还有大量的人员闲置着。

媒介机构的分配制度与激励制度还不是很合理。由于用工方面存在着两种不同的制度，因此，在分配和激励举措方面也就存在着不同。中国的媒介机构还存在着严重的“劳动”与“分配”相脱节的现象。这就会使媒介从业人员产生很大惰性。

中国的媒介机构并没有用“可持续发展”的观念开发人力资源。媒介单位只是一味地使用员工，并不重视对员工的“充电”与“再开发”。另外，媒介在用人方面还存在着“过度开采”的现象，比如，让主持人同时主持几档风格相冲突的节目；电台DJ在做节目播音的同时兼做广告播音；等等。使媒介人员的“职业寿命”受到影响。

物力资源

没有用远视的眼光去购置、添加物力资源。在购置设备、建造基地或演播厅之前，并未充分计算后期的开发与回报问题，只是为了满足一时之需。于是，一期节目制作完毕，一档影视剧拍摄完毕，一些高档设备就再无用处之地，影视基地由于不符合其他影视拍摄需求，也不符合人们的旅游需求，于是只能闲置。造成了巨大浪费。

另外，同一媒介单位的设备在不同部门之间的共享程度也比较低，致使有的部门设备紧缺，而另外的部门设备却在闲置，利用效率低下。

财力资源

中国的媒介机构普遍缺少良好的财务计划，更谈不上根据媒介的长远战略制定科学合理的财务计划。有的媒介机构盈利以后就会有一种“暴富心理”，对资金的使用不知作何打算，于是就产生了盲目情绪，要么盖大楼，要么建度假村；其他稍微理性一点的媒介机构就会去投资。这些媒介机构做投资时，并没有“反哺”使他们繁荣的传媒业本身，而是向不熟悉的领域扩张，去做多元化开发。而这样做的结果又常常是亏损，影响媒介机构的效益，同时还拖累了媒介主业。

近年来，媒介行业似乎又兴起了上市的潮流。盲目上市、圈到钱后，媒介单位又不知道向哪里投资，于是资金闲置，财力资源浪费严重。另外，媒介上市以后，还须公开信息，受证监会以

及股东的监督，但是，这样做同时也容易将信息透露给竞争对手，处理不好，上市对媒介反而成了负担。

信息资源

中国媒介在信息资源利用方面，效率也很低。同一媒介机构的不同报纸之间、不同频道之间的信息共享程度很低。对信息或内容的利用基本也是一次性的，不注重深度开发与延长开发。

.....

中国传媒运作效率的低下说明媒介管理上存在许多漏洞。有效的管理能使媒介现有的资源获得最为有效的利用，而不良的管理，只会造成媒介资源利用上的巨大浪费。“现在有一种看法，认为发展中国家之所以经济不发达，根本原因就是管理不善造成的”^①。按照这种逻辑，那么中国媒介比起发达国家落后的根本原因就是管理不善。而管理不善导致的直接后果就是运作效率低下。这种推导或许有些夸张，但是，有效的管理及有效管理所带来的高效率运作，对媒介的良好运营的确十分重要。

全面解决中国传媒运营效率低下的问题

传媒产品生产环节

媒体在生产环节应当时刻持有成本意识与节约意识。最直接的就是要珍惜媒体的时段资源和版面资源。在内容制作方面也要导入成本管理机制，对成本进行严格的核算与控制。

媒体在进行内容生产时也应具有市场意识。既要有受众意识，也要适当考虑到广告主的需求。因为，传媒生产的产品必须能够在市场上有效销售才能实现商品的价值；否则，只能算做产品而非商品，资源的价值就不能发挥出来，造成浪费。所以，媒体在生产环节就必须考虑到媒体产品的销售。只有这样，效率才能产生效果，传媒组织才能实现生产绩效的目标。

媒体还应当具有创新意识。因为媒介产品不同于其他产品，容易模仿，从而造成同质化。媒体内容失去了新鲜感，价值也就大大降低，同等劳动所生产的产品价值降低，意味着媒体生产效率的降低。所以，媒体应当时刻保持创新的姿态，不断为内容注入新鲜血液，从无形中提高媒体的生产效率。

建造工业化的生产流水线，对媒体提高生产效率同样重要。在国外，不仅是影视剧拍摄采用流水线生产方式，甚至连剧本都是采用流水线的方式生产的：“由制片人收购一个认为好的、具有拍摄价值、仅有几页稿纸的故事梗概，然后再另请编剧设计出每场戏的动作，写出一个较为详细的只限于视觉性的故事，没有对话，可算作动作剧本。此后，制片人再约请一两位专门写作对话的剧作家来补写对话。剧本到了主要角色演员手里，再请编剧专为自己所扮演的人物进行加工和润色，使人物更加鲜明和丰满。”^② 美国好莱坞甚至将电影类型化，将影视人物性格、电影语言模式、银幕叙事技巧等全部都实现模式化，创作成本大为降低，同时，由于类型影片都是对观众受欢迎的影片的仿制，因此也能迎合大多数观众的心理，保证预期收益。

③

最后，媒介也应当对产品进行深度开发、延长开发与多元化开发，实现规模经济与范围经济。因为众多产品共同分担研发成本，使每种产品的相对生产成本降低。同时，由于品牌价值链的构筑、众多附加产品的支撑，还能分担媒介经营的风险。比如，“国家地理频道的电视节目在中国目前是不赢利的，但节目的不停播出强化了其产品的品牌形象，相反其光碟等副产品却在中国市场大获全胜。”^④

传媒产品营销环节

首先，媒介应当建立精确的营销数据库，包括顾客资料库与产品资料库。顾客资料库包括广告客户资料库与受众资料库；产品资料库则是媒介所生产的“产品”——电视节目、报纸等的资料库。这样能使媒介很方便地进行精准营销，提高营销效率。另一方面，“过去特定顾客的信息只保存在销售人员的大脑或笔记本电脑中。在业务员离职或退休以后，这些信息也就随之消失。”^⑤而顾客资料库则能将信息完整地保存下来，成为媒介永久的资产。

为媒介营销人员建立必要的评估系统，对其进行评估，从而激发其潜能，提升工作效率。可以为营销人员设立计分卡。计分卡既可用于评估媒介营销人员的工作业绩，又可帮助媒介评估当期总体的业绩，并准备新的计划，以改善未来的业绩。

媒介在进行营销推广时，也需要一定宣传和促销的拉动。宣传和促销可以帮助促进媒介的销售，提升营销效率。

传媒人力资源管理环节

导入人力资源管理制度，对媒介工作人员实现“人本管理”。目前中国的媒介机构基本还是沿用了传统的人事管理制度。人事管理制度与人力资源管理制度是有重要区别的。“人事管理把人看作与物质资料没什么两样的东西……考虑如何通过对人的管理工作来提高对该要素的利用效率……仅单方面地关注组织目标的实现”，“人力资源管理则力图将组织的目标与员工个人的目标结合起来，注重员工的能动性和他们内在潜能的开发。”^⑥由于人力资源管理制度能很好地考虑到媒介工作人员的需求，也能很好地激发工作人员的资质与潜能，因此就能调动起他们的能动性和责任感，从而使工作效率大为提高。

对媒介机构现行的两种用人制度逐渐进行改革，最终实现统一。激励理论之一的公平理论就是从社会比较角度研究激励的心理过程。“它认为人们在缺乏评价其得到的报酬和付出的努力是否相当的客观标准情况下，常常是将其付出和所得的比率与他人的付出和所得的比率作比较，以此衡量其得到的报酬是否公平。”^⑦而两种用人制度存在的本身就已经挫伤了媒介工作人员的积极性，必然也影响到媒介的运作效率。所以，必须加以改革。

打破传统媒介部门对员工的束缚，形成员工可以根据能力在媒介不同部门之间自由流动的机制。能者上，庸者下。让员工找到最适合自己工作能力的岗位，充分释放潜能。国外有的媒介集团就会在机构内部实行职务轮换，让员工有次序地经历记者、编辑、摄像、制作等不同的工作岗位。一方面有利于员工发现自己的最优技能，另一方面也有利于员工熟悉整个媒介运营过程，拓展了业务技能，再一方面也加强了不同岗位间的沟通与协调，效率大为提高。

传媒财务管理环节

媒介机构要善于利用财务来管理媒介。媒介战略规划的实现离不开财务的支持。媒介对财务的分配方向能影响媒介自身的发展方向，因此媒介的财务计划必须要与媒介的长远战略规划相一致。另一方面，媒介运营中的偏差也可以通过财务管理进行监察与控制。

媒介机构还应当建立有效的财务风险控制机制。目前阶段，由于我国媒介的大部分收入来源于广告，因此媒介的财务部门或营销部门建立专门的广告客户信用度档案就显得十分必要。

媒介机构在财务控制方面应当加强预测能力。过去媒介机构的财务控制基本是采用反馈控制的类型。但是，由于反馈控制经常是滞后的，因此容易造成不可弥补的损失。举个例子，如果媒介要投资一部大型纪录片，那么，按照反馈控制机制来看，只有完成后，进行发行或者播出时，相关的业绩才开始显现。而这时再改变决策就已经很晚了。所以，媒介更需要加强决策前期的调研与预测能力，加强前馈控制与现场控制的能力。

另外，在媒介运营过程中，加强生产、营销、人力资源管理和财务管理环节的沟通与协调也是十分必要的，能极大地提高媒介的运作效率。

提高传媒运营效率的根本性措施

导入组织文化建设。长久以来，我国媒介机构关注的只是所运营的媒体本身文化风格的塑造，而忽视媒介机构自身的文化建设。而媒介机构的文化建设对媒介运营效率的提高却很有必要。

“组织文化就是指组织的价值观、行为准则和经营哲学等精神因素及其在制度、礼仪、英雄人物等方面的外在体现。”^⑧“组织文化最本质的含义应该是指组织成员共同或共享的价值观体系。这种价值观是深深根植于组织成员的脑海中的，并对组织成员的思想 and 行为产生重大的影响。”^⑨媒介的组织文化得到员工的认同以后，这种共享和高强度认同会在媒介内部创造一种很强的行为控制氛围，从而引导和塑造员工的态度与行为，确保媒介运行的稳定性，能极大地提高媒介运作效率。

导入目标管理法（MBO）。一直以来，媒介机构都是由上级分配目标给下级；而目标管理法则是由上级和下级共同参与目标的选择并对如何实现目标达成一致意见，实质是让媒介工作人员实现自我管理和自我控制。比起其他行业来，传媒业属于高创造性的行业，从业人员更需要发挥自主性与创造性。目标管理法能充分释放传媒人的能动性，提高效率。

加强市场意识，增强创新能力。通常，判断某种资源和能力是否能成为核心竞争力，有四条标准：有价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性。^⑩对于传媒行业，“有价值性”要求传媒必须拥有市场意识（受众意识和广告主意识），这样生产出来的传媒产品才能被消费，才会形成价值，资源的效用才能发挥出来。“难以模仿性”和“不可替代性”则要求传媒时刻要保持创新意识，增加媒介产品的相对价值含量，这样，媒介资源的使用效率也就会得到提高。

总之，传媒的经营与管理是相互依存，相互制约，同时又是相互促进的。传媒管理的改善，会使传媒运作效率得到提高；而传媒运作效率提高以后，又会促进传媒经营的进一步改善……在一步步地螺旋上升过程中，媒介也就发展得越来越强大。

注释：

- ① 《管理学》，第6页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版；
- ② 《影视导演基础》，王心语著，北京广播学院出版社，2001年9月第一版；
- ③ 《影视传播概论与技巧》，第269页，岳淼著，厦门大学出版社，2001年12月第一版；
- ④ 《电视品牌打造的宏观思考》，取自《集团化：城市电视新闻的对策》一书，张鲁闽、陈桂林编著，北京广播学院出版社，2002年9月第一版；
- ⑤ 《科特勒谈营销》，第125页，菲利普·科特勒著，高登第译，浙江人民出版社，2002年10月第1版；
- ⑥ 《管理学》，第319页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版；
- ⑦ 《管理学》，第201页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版；
- ⑧ 《管理学》，第298页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版；
- ⑨ 《管理学》，第213页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版；
- ⑩ 《管理学》，第27页，王凤彬、李东编著，中国人民大学出版社，2003年10月第二版。

相关专栏：苑丽萍

- 区域报业的扩张式发展 (2005-6-15)
- 影视剧也应警惕“拟态环境”的陷阱 (2005-2-22)
- 从经营媒体的角度看揭露性报道 (2004-10-16)
- 图书出版、发行的营销学思考 (2004-6-18)
- 从美伊战争的网上报道看网络媒体 (2004-6-2)

[>>更多](#)

相关文章：运营

- 传媒无形资产运营五大理念 (2006-10-27)
- 报媒运营的市场战略 (2005-9-26)
- 媒介运营策略选择的全景分析 (2005-8-11)
- 解读传媒的运营时代 (2005-7-4)
- 星空卫视运营初探 (2005-1-18)

[>>更多](#)

中国传媒运营中的效率问题 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名

密码:

提交

重写

[关于CDDC](#) ◆ [联系CDDC](#) ◆ [投稿信箱](#) ◆ [会员注册](#) ◆ [版权声明](#) ◆ [隐私条款](#) ◆ [网站律师](#) ◆ [CDDC服务](#) ◆ [技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆ [MSC Status Organization](#) ◆ [中国新闻研究中心](#) ◆ 版权所有 ◆ 不得转载 ◆ Copyright © 2001--2009 [www.cddc.net](#)
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.