

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200415134

UDC_____



厦门大学

硕士学位论文

我国报业企业的运作管理研究

Study on Operations Management

about Newspaper Enterprises of China

温文清

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人 : _____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

中国的报业企业，已成为中国市场经济主体的重要组成部分，然而，多数时候，我们总以意识形态的角度来认知它们，而没有将它们放在市场主体以及运作管理的基础地位上来对待。

中国的报业企业不仅仅是新闻传播媒体，它们在本质上更是企业主体，需要在实践中面对诸多的企业管理问题。本文中，作者从企业运作管理的角度，对当前中国报业企业的主要管理问题包括采编、广告、发行、印刷等进行一一剖析，尝试建立中国报业企业运作管理的理论框架。在此基础上，作者提出了评价报业企业运作管理绩效的简明指标体系，并以福建省泉州晚报社为案例，对其运作管理进行整体评价、分析并提出改进意见。

作者的观点是，不论中国报业企业的运作竞争重点，或着眼于党报的权威性与稳定性，或着眼于市民报的低成本与迅捷化，或着眼于行业报的专业化与服务性等等。在运作管理过程中，它们都要完成采编、广告、印刷与发行四大流程，从而将一份完整的报纸送抵最终消费者即读者。

作者提出，报纸的产品设计包括了新闻纸的材质、外观以及新闻报道本身等，而报纸的工艺类型兼具了制造业与服务业的双重性质。在报纸的采编与印刷流程中，新闻纸、油墨、记者编辑的智力资源以及印务人员的劳动等成为了输入品，而一份图文并茂、承载新闻报道与各种信息的报纸就是其输出品；在报纸的广告与发行流程中，尽管报纸本身并没有发生多大改变，但是发行实现了报纸的第一次销售，而广告实现了报纸的第二次销售，从而使报纸的商业价值大大超出其制造成本。

关键词：报业企业；运作管理；泉州晚报

Abstract

The Newspaper Enterprises (NE) in China, are important parts of Chinese market economy. But in many respects, we cognize them in ideological point of view, and not stand on the side of market or Operations Management(OM).

The NE of China, are not media only, they are enterprises in their own. They have to face many problems in management practice. The article analyses the main problems, from the stand-point of Operations Management, including report and edit, advertising, distribution, and printing. The article sets up a theory frame of OM about Chinese NE. On this basic, it puts forward a brief guideline system of evaluation about OM of NE, and takes the QuanZhou Evening as an example.

The viewpoint of the author is, the emphases of OM competition, often base on the authority and stability, or the lower cost and convenience, or the specialization and service. But, in any case ,the newspaper enterprises have to accomplish 4 composing, including report and edit, advertising, printing , and distribution, thereby to deliver the integrate newspaper to the final consumer, or the readers.

The author puts forward that, the production design includes matter of paper, appearance and report, etc. The technics style of NE possesses double characters both on manufacturing and service. Through the report and edit flow, paper, printing ink, intelligence and labor, are the importation. In this way, the newspaper with picture, writing and information is the export. When it comes to the flow of advertising and distribution, the latter finishes the first vendition, and the front achieves the second. They make great business value which oversteps the manufacture cost enormously.

Key words: Newspaper Enterprises; Operations Management; QuanZhou Evening

目 录

第一章 绪论	1
第一节 论题的研究意义.....	1
第二节 解决论题采用的研究方法.....	2
第三节 论题的理论基础.....	3
第二章 我国报业企业运作管理模式分析	4
第一节 报业企业运作管理的定义及其特殊性.....	4
第二节 我国报业企业的市场化、集团化及其运作模式.....	5
第三节 世界报业企业当前的主要运作模式.....	7
第四节 我国报业企业运作管理存在的主要问题.....	9
第三章 我国报业企业运作管理的具体策略	12
第一节 当前报纸运作管理的基本框架.....	12
第二节 报纸的发行运作策略.....	13
第三节 报纸的广告运作策略.....	16
第四节 报纸的采编运作策略.....	20
第五节 报业企业运作管理核心评价体系的构建.....	21
第四章 《泉州晚报》的运作管理实践及其改善	26
第一节 福建省报业市场的基本现状.....	26
第二节 泉州晚报社运作管理绩效的整体评价.....	27
第三节 《泉州晚报》的党报特性及其运作模式.....	36
第四节 《泉州晚报》的产品设计与运作流程分析.....	39
第五节 《泉州晚报》运作管理流程的整体改善.....	48
结束语	54
参考文献	55
致 谢	57

Contents

Chapter1. Introduction	1
1.1 Significance of the theme.....	1
1.2 Method of the investigation.....	2
1.3 Basic theory of the theme	3
Chapter2. Mode of OM about Chinese NE.....	4
2.1 Definition and particularity of OM	4
2.2Marketization, collectivization and mode of OM.....	5
2.3 Main mode of OM overseas	7
2.4 Primary problems of OM about Chinese NE.....	9
Chapter3.Particular strategy of OM about Chinese NE	12
3.1 Basic frame of OM about NE.....	12
3.2 Strategy of newspaper's distribution	13
3.3 Strategy of newspaper's advertising.....	16
3.4 Strategy of newspaper's report and edit.....	20
3.5 Core evaluation guideline of OM about Chinese NE.....	21
Chapter4. Practice and improvement of QuanZhou Evening.....	26
4.1 Actuality of FuJian province.....	26
4.2 Evaluation of OM about QuanZhou evening.....	27
4.3 Particularity and mode of OM.....	36
4.4 Production design and technics flow analyse.....	39
4.5 Improvement of OM about QuanZhou evening.....	48
Conclusion.....	54
References.....	55
Acknowledgements.....	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 论题的研究意义

本文要探讨的是我国报业企业的运作管理问题。在此之前，有一个问题，似乎更应该探讨。

众所周知，报纸是以刊载新闻和时事评论为主，有稳定名称，以定期、连续、散页的方式公开发行的出版物。作为一种提供新闻产品的大众传播媒介，报纸属于新闻学的范畴。而新闻学是以人类社会客观存在的新闻现象作为研究对象的一门社会学科，就其内容来说，大致可以分为理论新闻学、历史新闻学和应用新闻学三部分。报业的运作管理和其他新闻传播业的运作管理一样，长期以来，一直归属应用新闻学部分。

然而，近几年来，在新闻界不断有人提出“新闻管理学”的概念和观点，认为应该将应用新闻学中的新闻实务如采访、写作、编辑、摄影、评论等，与运作管理实务如发行、广告、计划、财务、经营等分离开来，将后者单列为“新闻管理学”的范畴。在这一领域，个别前沿人士也已著书立说，提出了自己的观点。

实际上，迄今为止，随着我国报业企业改革的不断深入，报业管理的重要性日益突出。而报业企业的运作管理，更是一门应用性、实践性很强的学科，涉及新闻学、传播学、经济学、管理学、心理学和市场营销学等多个领域。因此，将报业的运作管理内容单独剥离并列入“新闻管理学”，笔者以为有其合理性。本文的诞生，也旨在以新闻从业人员的身份抛砖引玉，希望对探讨这一理论问题有所裨益。

许多人都认为，中国的媒体只是党和政府的舆论喉舌，是游离于市场体制之外的附属物，其实不然。在中国改革开放的历史沿革中，中国的媒体很早就感受到市场经济的深刻影响了。

从 1978 年财政部批准人民日报社等首都几家新闻单位实行“事业单位，企业管理”体制开始，新闻传播单位就成为独立的经济法人了。媒体运作也从过去的生产型向经营型转变，新闻媒体开始逐步建立起市场的竞争机制、激励机制和约束机制。从那时起，“新闻媒体实际上已成为由各种生产要素构成的具有政治

属性的经济实体。”^①

1996年，中宣部、国家新闻出版署批准广州日报社作为全国第一家报业集团试点单位，由此拉开了报业集团化的序幕。这是一件具有标志性意义的事件，它不但意味着我国告别了长期以来拒绝把市场范畴引入传播领域的时代，同时也意味着媒体开始用市场的方法，实现传播资源的整合配置和有效运作。

与此同时，市场竞争给中国媒体带来的变化和冲击是前所未有的，其实质性的变化是，传媒产业目前已进入了传播相对过剩的时代。“对于媒体而言，竞争优势的获得主要不是来自技术的磨合，而在于管理创新主导下资源配置合乎市场运作和社会发展要求的对位性。谁能够对于社会发展所带来的市场机会更敏感、更具操作到位的实力，谁便会成为市场发展的最大受益者。”^②党的十七大报告指出，要“在时代的高起点上，推动文化的内容形式、体制机制、传播手段等创新，解放和发展文化生产力”，^③推动社会主义文化大发展大繁荣。因此，如何提升中国传媒产业尤其是传统报业企业的运作管理能力，加强其内容形式、体制机制和传播手段的创新，从而不断做大做强，关系着中国传媒产业市场化改革的成败，也关系着中国文化产业大发展、大繁荣的全局。

第二节 解决论题采用的研究方法

关于本文的研究方法，主要有如下几种：

（一）宏观研究、中观研究和微观研究相结合

宏观研究是指本文涵盖的内容带有较强的系统性和整体性，涉及的问题较多，其着眼点是中国报业企业的运作管理问题。中观和微观研究是指，本文中涉及的一些具体问题的论述和观点的着眼点，是某类特定的媒介如电视、报纸、广播、杂志等和某一特定媒介实体（《泉州晚报》）。

（二）定量分析和定性分析相结合

定量分析是目前传播学研究普遍采用的方法，其最大优点就是标准化和精确化程度较高，逻辑推理严谨，研究结论更为客观准确。定性分析的特征是更多地

^① 俞国明：《媒介市场评价研究——理论、方法与指标体系》序，新华出版社，2004年，第8页。

^② 方汉奇主编：《中国新闻传播史》，中国人民大学出版社，2002年，第462页。

^③ 参见王兴芳，赵莹：《新华社信箱·党的十七大报告解读》，来源：http://www.cycnet.com/cms/2006/2006youth/xw/sfyw/200801/t20080103_631326.htm

使用文字或名称标示，并将它们分为不同的类别，所得出的结论不一定具有普遍性，但其优点是能够比较完整地把握社会现实。

（三）描述性研究、解释性研究和预测性研究相结合

本文不单纯停留在对以往或正在发生的问题的描述上，而是用解释性研究的方法对这些问题产生的原因做出说明，找出影响我国报业企业发展的主要症结和关键节点，与此同时，尝试建立一套定量的报业集团发展预测和监测模型，对其未来发展做出评价。

（四）多学科理论相结合

本文除了运用新闻传播本身的方法和理论外，更多地采用了宏观经济学、社会经济统计学、经营管理学、市场营销学、社会学、运作管理学等多种学科理论来进行论述。

第三节 论题的理论基础

本文的论述基于中国报业企业发展的运作管理，其理论基础涉及运作管理学中的诸多问题。如报纸的合理发行量涉及生产的规模经济与规模不经济问题，报纸的印刷运作涉及产品的全面质量管理问题，报纸的广告运作涉及服务业的产品设计和工艺选择等等。在结合多学科理论的前提下，笔者对当前中国报业企业的整体运作管理框架做出了描述，并从运作管理的角度，对其组成部分进行了分块阐述，并以《泉州晚报》为例，进行了深入分析。

而由于自身的特殊性，中国报业企业的运作管理在具备所有企业运作管理共性的同时，又深深地烙上了政治属性及行业特性的印记，这也是本文的特殊之处。

第二章 我国报业企业运作管理模式分析

第一节 报业企业运作管理的定义及其特殊性

关于报业企业的运作管理，目前在学术界和业界还没有比较统一和明确的概念。在这里，笔者从多年从事的新闻工作实践出发，结合自身企业管理的专业背景，提出个人的看法。

我们知道，运作管理（Operations Management）是企业管理的范畴，是对企业生产或传递产品的整个系统的管理。在理论界，它被定义为“对生产和提供公司主要产品和服务的系统进行设计、运行和改进”的一系列活动^①。笔者认为，报业企业的运作管理，则是将企业运作管理的理论和方法运用于报业的经营与管理，具体而言，主要是通过对报业内部的机制和系统的设计、运行和改进等，不断优化和提高其生产率。报业企业运作管理的外延主要涉及宏观与微观层面。从宏观层面而言，报业企业的运作管理涉及主管部门如何通过有效的管理，建立机制，减少重复建设和恶性竞争，提高和规范整个报业市场，从而增强报业市场生产和管理的有效性；从微观层面而言，报业企业的运作管理主要是对报业企业的采编、广告、发行和印刷等运作流程，施以系统的设计、运行和改进，整合有效资源，不断提高报纸的生产率。

报业企业的运作管理具备区别于其他主体的一些特殊性。

（一）政府对报业企业的管控

报业是一种特殊的产业，报业企业是一类特殊的企业，是政府参与和严格控制的对象之一，这导致报业在运作管理上具备特殊性，比如报纸的重大新闻报道须遵循党委政府的请示流程；报纸的生产不能一天停顿，否则即为政治事件等。

政府对报业的参与和控制，既基于经济因素，也基于社会和政治考量。在任何国家，对报业实施的特殊控制主要包括两类：一是新闻宣传政策，二是产业组织政策。新闻宣传方面的控制主要是对报业采编业务如舆论导向、新闻格调、社

^① 理查德·B·蔡斯、尼古拉斯·J·阿奎拉诺、F·罗伯特·雅各布斯著，任建标等译：《运营管理》，机械工业出版社，2005年，第5页。

会影响等的控制；产业组织控制主要是对报业市场主体的经营运作行为的控制，^①实际上，中国报业发展历程的每一步，无不留下政府主导的印记。

（二）报业企业内部治理的特殊性

一般企业在公司治理结构上，只有一条主线，即股东大会——董事会——管理层，而报业企业内部的管理结构则包括两大系统，即经营和采编分别形成独立的业务系统，并采取结构分离的形式。如何实现经营系统和采编系统的有效协调和相互促进，是增强报业企业市场竞争力，保证报业企业持续健康发展的首要问题。

在西方发达国家，报业企业大多为盈利性机构，常常是股份公司，可以上市发行股票。而在我国目前的报业管理体制下，报业企业仍属于事业单位。虽然近年来我国报业的市场化进程得到大跨步发展，一些优质的媒体资源被剥离出来在海内外上市融资，但是上市传媒的数量仍然相当有限。从性质和社会功能上讲，事业单位是一种非盈利机构，而从经济学角度讲，非盈利机构是不以盈利为目的、向社会提供产品或服务的组织。由于中国传媒产业内部的这一特性，中国报业企业的市场角色也有其特殊之处，那便是要以社会效益为重，不能把经济效益放在第一位。

第二节 我国报业企业的市场化、集团化及其运作模式

改革开放前，我国的媒体隶属事业单位，进行事业管理，所需经费由国家财政拨款，并不存在经营和运作管理的问题。新闻媒体的职能主要是党政喉舌，当时的主流媒体是《人民日报》《光明日报》等党报党刊。

1978年财政部批准《人民日报》等新闻单位实行“事业单位，企业化管理”。1979年4月，又发文重申并在全中国新闻媒体中推广“事业单位，企业化管理”。这一阶段是媒体的多种经营阶段，传媒业的经营和运作管理从广告、自办发行、代印扩展到节目制作、信息咨询、房地产、旅游等。这一时期，造就了《中国青年报》《光明日报》等报刊“为党所思”、“为民请愿”的文风。

1985年，国家把广播电视列入第三产业统计。1988年起，国家允许媒体进行多种经营，同时对新闻媒体的投入也从最初的财政包干变成逐年递减，最后发

^① 参见常永新：《中外传媒集团公司治理模式比较研究》，《论媒介经济与传媒集团化发展（论文集）》，中国人民大学出版社，2003年，第416-417页。

展到要求新闻媒体成为独立法人，在经济上独立自主、自负盈亏、自我约束、自我发展。

20世纪90年代初，随着市场经济的发展，媒体在经营和运作管理层面离市场越来越近，《中华工商时报》的非官方色彩倍受社会关注，此后，《中华工商时报》因着力于企业的操作层面而获得成功。

20世纪90年代中期以后，传媒业进入采编和经营两个轮子一起运转的阶段。1996年，广州日报报业集团正式组建，成为我国第一家报业集团。也就是在这一时期，包括广州日报在内的新民文汇、羊城晚报、南方日报、经济日报、光明日报等中国报业企业第一阵营诞生了。

21世纪初，大多数媒体已无财政拨款，完全自负盈亏。“公司化媒体”的概念早已深植“新锐媒体”的思想中。这一时期，《21世纪经济报道》《经济观察报》和《数字财富》《新财富》《科技智囊》等诸多有外资背景的报刊相继成立，在报业的运作管理层面，媒体与资本开始实现全面对接。

在我国报业的集团化过程中，其展现出来的运作管理模式主要有三种。

一是系列化，即在同一传媒层次上实现平面联合，如报业集团由一张主报统辖若干系列子报构成，广电集团由若干分工明确的系列频道构成。系列化模式是传媒集团较为初级的形式。南方日报报业集团是典型的系列化模式，在其旗下，传达政策动向的有《南方日报》，进行经济报道的有《21世纪经济的报道》，报道体育新闻的有《南方体育》。

二是一体化模式，即在不同传媒层次上实现跨媒体的立体联合，如电视、报纸、广播、杂志、出版以及网络等多种传媒形式构成媒体集团。一体化模式是现代传媒集团的主流形式。北京的专业管理杂志《科技智囊》的运作方式就是创建品牌产品，然后形成杂志、报纸、电视、网站、书籍等媒体产业链。这种模式拓展了传统媒体的经营方式，由单一的媒体运作发展成为以媒体产品为品牌，向相关产业纵深发展，形成媒体产业链，从而产生多个赢利点。这种媒体产业链还包括咨询、公关、会展、CIS设计、调查培训等支撑体系，这些都是媒体的产业延伸。

三是多元化模式，即报业集团的资源链接已经超出媒介行业自身，在更大的、跨行业的范围内寻找和链接有助于自己做强做大的资源，并结成“命运”共同体。

《广州日报》报业集团拥有 14 家子报子刊，《足球报》《新现代画报》《南风窗》等已是全国知名报刊；报业集团下属多家子公司，经营范围涉及房地产、报刊发行、印刷、连锁店、电子商务、图书业、酒店业、广告业等；报业集团还拥有广州出版社。^①

第三节 世界报业企业当前的主要运作模式

从企业管理的角度来讲，大型报业企业——报业集团和其他企业集团并无实质性的区别，企业的集团化是一种必然，它是当前报业企业发展到高级阶段的产物，而报业企业的集团化也带来了运作模式的更新、转型与升级。

（一）世界报业的集团化

报业集团在西方已有上百年的历史，世界上第一个报业集团是美国人斯克利浦斯和麦克雷等人于 1984 年创办的报业联盟。据美国新闻学者埃默里父子的统计，1900 年美国日报报团只有 8 家，控制 27 种报纸，发行量只占全国报纸总发行量的 10%；1960 年，美国的报业集团发展到 109 个，控制的报纸数量达到 560 种，发行量占全国报纸总发行量的 46%；1990 年，美国上市的报业集团达到 135 个，控制的报纸数量达到 1228 种，发行量占全国报纸总发行量的 81%，而独立发行的报纸只剩下 383 种。进入 20 世纪 90 年代后，美国报业的集中化趋势风起云涌，在几经兼并、重组之后，最终形成了几个超级集团，如甘尼特报团、奈特——里德报团、新屋报团以及时报——镜报报团等，它们控制的报纸都在百家以上，4 家报团控制了美国 76% 的报纸，占全国报纸总行量的 83% 以上。^②

与此同时，随着信息技术、卫星通讯、网络技术与传媒的融合，世界各国都通过放宽所有权来促进报业与其他传媒之间的兼并与联合，扫除跨行业、跨产业以及跨地域联姻的限制。1999 年，美国维亚康姆有限公司宣布以 345 亿美元购得哥伦比亚广播公司，成为当时最大的一桩媒体联姻；2000 年，美国在线有限公司与时代华纳有限公司宣布达成对手间的战略合并，成为互联网时代的世界第一个完全综合的媒体与通讯公司，新公司当时的总价值高达 3500 亿美元。目前，

^① 参见喻国明：《中国传媒业：洗牌、模式与规则再造》，《论媒介经济与传媒集团化发展（论文集）》，中国人民大学出版社，2003 年，第 32-34 页。

^② 参见王永亮：《借鉴、融合、创新——中美媒体集团比较》，《论媒介经济与传媒集团化发展（论文集）》，中国人民大学出版社，2003 年，第 462 页，第 471 页。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库