

“价值链”管理模式重构下的媒介产业微观行为新举措

2004-09-24

作者：王圆圆 黄政

关键词：价值链 规模经济 无形资产 品牌效应 影响力 管理跨度 来稿选登 | 阅读：336次 |

提要：本文试从价值链理论入手，分析其中的各要素和环节，并对价值、顾客需要、需求等概念做了详尽阐述，重在结合传媒产业的运营态势进行微观层面的分析。

关键词：价值链 规模经济 无形资产 品牌效应 影响力 管理跨度

“放松管制”业已成为西方媒体发展的大势所趋，其表现方式一为资本的快速集中，呈现出兼并式的扩张态势，一为产业内部的重组，包括横向和纵向扩展媒介的经营范围，将媒介企业打造为巨型的综合体。这些商业化的媒介经营手段背后，是最优化的成本——效益比作为产业扩张的前提的，并非只是凭借其庞大的表面形式来威吓对手。西方国家传媒市场格局已呈基本定型的态势，从“一城一报”现象到今天“反托拉斯法”也已束手无策、日渐窘迫，传媒“三分天下”态势已定，市场进出的堡垒已高高筑起，同时庞大的投资周转区间日益拉长，再不是寻常人得以问津。“规模经济”一词，自然而然在其中得以突显。

“规模经济”指厂商采用一定的生产规模，而能获得经济上的利益。拿报业来说，其生产规模和市场规模与成本和利润之间的相互关系，牵涉到三个方面，首先是原材料的费用，购买量越大，获得的商业折扣越大，而就单次购买行为来说，购买量越大，单位运输费相对降低，平摊下来的单位成本也就相应减少；其次是报社内部的各项成本和费用，报纸发行量增大或是用于广告的版面增加都能有效降低单位成本；最后是发行费用，市场规模的扩大以及报社自办发行网络的不断完善化和畅通机制能有效保障每份报纸平均发行费用的降低。一言以蔽之，市场规模的扩大，无疑会降低每份报纸的平均发行费用。这一观点明显是有一个隐含的前提，即当媒介市场结构相对合理，发行流通的硬件配置相对齐全，整体经济运营已经有一个坚实的平台得以依托。此时媒介产业已经站稳了脚跟，正在努力打造自己的核心竞争资源，为对手设置准入壁垒，同时将竞争优势进行产业方面的划分和重组，形成整饬的产业链条，来规避竞争风险，加强自身信用形象和影响力建设，从而构建出一个高度组织化功能化的传媒生态子系统。或者可以这么说，规模经济的背后，是传媒产业“瘦身”的艰难进程，理顺产业发展脉络，实现各个增殖要素的有序组合以及组织功能的高度分化才是规模经济的真实面目，也是“放松管制”大背景之后产业自身秘密的加强管制的有力举措。

国内传媒业界人士清晰看见了这一点，提出要实现“规模化”和“集约化”的两个转变，在“做大”的基础上更重要的是“做强”。因为在我国众多媒介产业集团建立的过程中，市场调控和产业自觉行为是相当少的，旧有的计划经济留下了条块分割的行政壁垒，“解铃还需系铃人”，必须要借助行政力量才能得以荡涤。这是我国传媒产业的真实状况。政府的拆、转、并、合造就了很多规模可观的媒介集团，就其面对的受众人数来说，足以令其西方同行称羨。受众市场的广阔是国内市场的天然优势，但未经打磨开凿，这个市场是沉睡的，行政力量是重要的外界推动力，而市场机制作用下内部的嬗变才是最终的目的。它们是一对明显的内外因辩证关系。

2004年6月《经济》记者采访国家新闻出版总署副署长柳斌杰，对新闻出版的转制问题提出了新锐的即将付诸实施的改革举措，其中包括：是事业单位还是企业单位，关键区别在于投融资权利的有无；转制后的新闻出版企业将是国有控股和主体控股两种形式；只涉及“存量”，民营和国外资本不能单独新办新闻出版企业；行政干预将减少相当多，社长、总编将由股东选举的董事会任命。转制对象不仅是政府的宏观监管行为，也是新闻出版单位的微观行为。新闻出版单位的身份将由事业法人转而登记成企业法人，其市场行为更加明确大胆，实现了从“名”到“实”的彻底变革。这也意味着以新闻出版为试点之首的传媒产业最终作为市场行为主体——以权责明确的企业法人身份接受市场的冲刷和考验，凭借公司章程以及注册、年检等工商税务检查举措作为自身活动的依据，脱离过去曾经的各种特权保护。鉴于此，本文作者认为，既然传媒产业的确切身份正向企业化的方向过渡，那么一般企业运作的整套优秀的经营管理思想对于传媒来说就是值得充分借鉴的，实现两者良性的嫁接对于传媒做大做强目标也是大有裨益的。本文试就“价值链”管理方式，从微观层面上，作为传媒规模优化扩张的新思路提出自己的观点。

一、价值链管理(Value Chain Management)——明确的聚焦取向

价值链(Value Chain)的概念是迈克尔·波特(Mickle Porter)在他1985年出版的《竞争优势：创造和保持卓越绩效》一书中普及的，其论点聚焦于单个组织的活动，目的是让经理理解他掌控的公司为客户创造价值的活动的途径和进程序列。

价值链管理的对象是在价值链上流动的产品的有序的相互关联的活动和信息的全部过程。管理的目标是在协调工作活动的进程中，高效率和高效果相辅相成，更好地实现组织的目标。价值链管理在此方面也不例外，要使管理活动有的放矢

请输入您要搜索的关键词



jin 文章 jin 动态

SEARCH >>

上一篇 PREVIOUS

MORE >>

参与式影像与参与式传播

作者：韩鸿 | 1900-01-01

1999年，世界银行调查每天生活水准不足1美元的6万名贫民，影响他们发展的最大障碍是什么。回答不是食品、住房或医疗卫生，而是自我发声的渠道。[1]如何在媒介生态的建设中，给弱势群体尤其是农村弱势群体一种声音，……

下一篇 NEXT

MORE >>

媒体战略与《孙子兵法》

作者：吴涛 | 2004-09-24

2004年上半年，我们可以看到，观众的总体收视率出现了全面的下降。不管是中央台频道组、省级卫视频道组、省级地面频道组，还是省会城市频道组，都出现了一定程度的下降。中央台虽然增加了几个频道，也进行了全面的改……

动态 NEWS

MORE >>

- 赵月枝教授获批长江学者讲座教 2009-10-18
- 国际青年影像季2009-2010 2009-10-18
- 2009互动电视(中国)峰会通告 2009-10-18
- 首届中国少数民族地区信息传播 2009-10-13
- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03

地进行，首先要将管理的具体环节和要素确定下来作为实施管理的对象，这就需要对产品从供应终端到售后终端做清晰的梳理和分解。在价值链管理中这一点非常重要，哪些环节是价值的创造者，哪些环节不参与价值的建构而仅仅是不必要的消耗，分清楚了这些，控制成本，提高综合效益，确认价值来源才有可能；减少了企业运行中潜在的风险和浪费的同时能够及时廓清责任，对亏损进行弥补和挽救。

当然，价值链管理绝不是要把企业的运营过程拆解得支离破碎，恰恰与此相反，它是应更好进行全面的量化控制这一客观需要进行的。在会计学中，期末常用成本法和永续盘存法来盘查财务报告年度资金、资产的损耗和增值情况，以此来计算收入支出比，进一步确定利润多少。这样的办法实质是很不科学的，对平日里资产和现金流量的进出约束微乎其微，单等到期末“一锤子买卖”，盈利或是亏损都无法进行准确的计量和确认，同时增大了工作量，遗漏和讹误的可能相应也比较大。执行优秀的环节得不到应有的鼓励，存在问题的环节也得不到及时的整顿，这种局面，对于成本的控制是相当不利的，更重要的是，企业无法进行自检，问题一直潜伏下去将成为企业的隐患。而在价值链管理体系中，这种问题被有效地克服了，因为价值链管理保持了对价值来源的不懈追踪。

对于传媒产业而言，价值链管理正是上文所述的规模效益的精华所在，西方国家的媒介并购风潮是按照价值创造的潜在流程规则有目的、有计划组织实施的。多种经营提高了新闻信息题材的利用率，在一个拥有报纸、杂志、书籍出版和电影电视等传播工具的大公司里，一个好题材可以发展成系列产品，报纸上作为一个热点话题，杂志可以进行相关解释性报道的深度开掘，又可扩充成书，经剧本改编和加工可以被拍成电影或系列电视片，带来影响力的重叠效应，而这一过程被李良荣教授形容为“像流水线一样衔接自然，增强了信息流通和使用效率，避免了外来竞争，保住了利润不会外流。”此外，这种高度责任分工和量化的控制模式保证了媒介运营资本的有序运行态势，通过审计核算来反向约束不当行为，激励产业的竞争意识。

二、价值强有力的最终裁判——顾客（受众）

转而分析，哪些才是价值的真正生成要素和重要环节。在“整合营销”理论（Integrated marketing theory）得到全面倡导的今天，顾客需要本位已经牢固确立起来了，了解顾客需要，将潜在顾客转化为目标顾客，最后培养成为具有强烈忠实感的客户，是企业营销的最终梦想。顾客（受众）的需要是什么呢？早期的动机(motivation)理论架构了几种思维框架：马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论(hierarchy of needs theory)认为,人有生理(physiological needs)、安全(safety needs)、社交(social needs)、尊重(esteeem needs)、自我实现(self-actualization needs)自上至下五重需要，一种需要满足时，下一个层次就会成为主导需求；麦格雷戈(Douglas McGregor))的X理论(theory X)和Y理论(theory Y)提出了有关人性的两类假设：前者代表了一种对人的消极观念——没有雄心大志，有可能就会逃避责任，假定较低层次需要支配个人行为，后者提供了一种积极的人性观点——自我指导，主动寻求责任，该理论假设较高层次的需要支配个人行为，而且后者更抓住了人的实质特点②。

“需要”(need)、“需求”(demand)、和“欲望”(want)之间的清晰界定则是当代营销学的重要成果之一，人类的各种需要和欲望是市场营销思想的出发点——不仅需要得以维持基本生存需要的物品，而且对娱乐和教育等也有着强烈的欲望，中国作为一个发展中国家，在摆脱了基本生存物资的匮乏之后，对优质高效的服务、用以提高自身生活水准和标榜个性化发展的诸种形式的产品都有极大的需求空间，目前这个空间是远远不饱和的，这将成为未来商业和服务业的主要利润增值点。尤其是信息化驱动社会发展的今天，受众作为高度社会分工之下的个体，对社会整体态势的信息获知需求以及对自身行业分工以外信息的所知甚少，以及自我发展和提高的潜在要求都将成为信息文化产业巨大的潜在增量空间，受众和传媒产业的相互塑造，相互促进趋势将会非常明显，这是传媒作为朝阳新兴产业的光明前景所在。消费者需要正在迅速增加，对于“需要”、“欲望”和“需求”的加以区分是细分市场，定位目标顾客人群，以提供更好的需要满足所必需的。

“需要”是指没有得到某些满足的感受状态，人们为了生存，需要衣服、食品、住所、安全、归属、受人尊重，这些需要都不是社会和营销者所能创造的，它们存在于人的生理和人的条件当中。传播学认为，人有环境预知的需要，有娱乐的需要，社会有传承文化延续自身发展的需要，目前传媒产业目标人群定位的高度重复限制、忽视了相当大一部分受众的知晓权，反过来也阻断了传媒自身发展的出路。

“欲望”是指具体满足物的愿望，人的需要不很多，欲望却是很多的，各种社会力量和各种机构，诸如教会、学校、家庭和商业公司不断激发人类形成和再形成种种欲望。对于社会高学历人群和高收入人群，传媒用精装化品位化的产品型态来刺激其消费能力，但是中国社会所谓的中产阶级实际人数并没有传媒预测得那样多，“两头大中间小”的格局要求传媒从画地为牢的困境中尽快走出来，了解“个人小额度的支出×基数庞大的人口”一样能够实现，甚至更好地实现盈利的目标。

“需求”是指对有能力购买并且愿意购买的某个具体产品的欲望，当具有购买能力时，欲望便转化成需求，企业不仅要估量有多少人想要其生产的产品，更重要的是，应该了解有多少人真正愿意并且有能力购买③。对于传媒产业来说，考虑到这一点，可以协同广告商更好地实现广告的有效投放。

之所以要进行如此精细的划分，目的在于尽可能满足顾客（受众）不同层次的需要和期待。完整的价值链包括供应者的供应者到客户的客户所有部分，客户虽位于终端，但掌握着权力，支配价格和质量的原料供货商，将资源转变成有价值

产品或服务的生产商以及散播于各处、实现商品交换价值的分销商都不是价值链中的权力拥有者。对于传媒产业来说，受众具有一定的特殊性，在于他们不仅作为信息文化产品的消费者，对于生产成本耗损转而给予经济补贴，同时受众对媒介产品的解读是传媒自身影响力的扩散过程，作为二次售卖的基础吸引广告客户，这里强调的不仅是产品的“有用”，而且是“有效”。受众需求是媒介产品生产动机所在，同时也作为连接传媒产业和广告商的中介，最后又是广告产品的目标消费者，因此受众占据了价值链条的始末以及重要关节点。

商品生产出来目的是销售，建立品牌信誉和良好的售后服务保证，给予顾客（受众）尽可能多的价值让渡都是维持持续销售的手段，购买者需要、需求、欲求满足的程度最终直接导致对产品的判断和对服务的品评。因为商品和服务被创造出来以后，并不是生产者分销商一厢情愿就能决定其交换价值是否可以顺利实现，使用价值是否能全面让渡，顾客才是真正的裁判。因此，在价值链管理中，考虑问题的重心转移到了顾客身上，那些能够满足甚至超越顾客期望的产品和服务才是有价值的，这样就实现了注意率的最大聚焦化，进一步明确了管理人员和下属员工的职责。现在传媒业界流行的“小众化”“分众化”“窄播化”“市场细分”其实都是注意力聚焦化的结果，与其众口难调，不如退而占据一席之地，然而最大聚焦必须有有价值的，即能够实现增殖，传媒行业的特殊性还要求能盘活“社会效益”这堆无形资产，达到双赢局面，短视的趋利行为将受到产业特性和政策调控的限制，较之一般企业来说，实际上加大了传媒产业的操作难度。如何从意识层面和收入层面双向界定、过滤“聚焦”受众，避免过度市场竞争，是传媒产业目前忙于重复建设的同时需要慎重考虑的。

为了说清楚问题，本文还有必要将价值一词重新定义。马克思主义政治经济学认为，价值是凝结在劳动产品中无差别的人类劳动，它是一个抽象的概念，是产品外壳包装下耗费人力、脑力、物力的综合化身，价值需要在商品交换中呈现自己的身价，于是价值被分解为两部分，一部分是使用价值，它被让渡给商品购买者，表示商品的有用性，一部分是交换价值，它让渡给售卖者，是对其劳动成果的反馈和回报，呈现为货币形式。价值量的大小在这里是以材料供应商—生产者—分销商这个链条商每个单元各自付出劳动和原料总和来计算的，它是确定的抽象的。但在价值链体系中，我们将从顾客的眼中来看待价值量的大小：一双“阿迪达”斯运动鞋的价位要高出国产品牌“安踏”、“金莱克”等运动鞋三至四倍，但这并没有阻挡购买者的热情，因为顾客觉得“这样值”，“阿迪达斯”传递的是一种时尚、热情、运动的青春活力，这种品牌效应成为了顾客心目中购买的动机或是感召力，阿迪达斯曾经邀请了众多著名球星助阵宣传，对于中国消费者来说，他们很多没有运动的习惯，而这双充满运动和阳光气息的球鞋带给他们心理上潜在缺憾的满足，而且它非凡的价位成为个人品味和消费档次的炫耀亮点，所以这种品牌的市场走势一直很好。鉴于此，可以说，在生产和销售环节耗费的成本并不决定消费者心目中对产品的个人化定价，能够向顾客传递专属感和地位提升感，展示自我和他人区别的产品会在顾客眼里身价飙升，而处于价值链上游的各个组织单元能否准确预测这一变化，并能够通过换位思考准确衡量顾客对产品价值量的判定就成为一项重要的市场应变能力。

对于“价值”意义的重构对于媒介产业来说也是一个颇具新意的提示，或者说，它是一种更为本质的认识。媒介产业本身就是一种“影响力”经济，正如保险信托业是“信用”经济，两者都需要大量的资本作为运营平台，但这还不够，还需要依托顾客的“心理评价”，建立起良好的商誉。受众的认可是影响力建构的根本所在，媒介产业输出的是精神产品，信宿到达并作用的是精神意识层面，这一层面异常敏感，同时又具有很大的弹性和适应能力。外界信息输入意识层面，就像光线照射进水中，要发生折射、散射、过滤等光学效应，对此要进行精确、科学、有深度的分析，要善于从受众的角度反观自身，发掘媒介产业自身难以被竞争对手企及的优势，高度提升自身的精神文化形象，将这些高度统一于品牌建设的过程中，使品牌真正突显内涵，这样才是维系受众忠诚度的有效途径。在这里，不妨将媒介产业的“无形精神资产”喻为隐匿于海面下的巨大冰山，浮出的一角是其品牌。暗示着媒介产业需要在经营管理和品牌文化两个向上着力打造，其运营难度是相当大的。

三、价值链管理(Value Chain Management)——组织文化和人力资源的重塑(re-sculpture)

上文分别就价值链管理中几个重要概念做了解释，醉翁之意不在酒，从整体上来认识价值链管理实际是为了创建一个价值链管理体系，以更好满足和超越受众需要，并将这种需要上升为企业的理念和文化。使链中各成员像团队般工作，每个成员都为全部过程增加相应的价值——快速组装、更准确的信息、更快的客户反应速度和更好的服务等等。价值链中各成员合作得越好，就会更好为受众解决问题，当所要求的价值被创造了，受众的需求和欲望就被满足了，价值链中的每个成员都会获益。④简而言之，以受众的需求为改良企业行为和企业经营理念的导火索和衡量指标，达成对链中成员的充分的无缝结合，使企业获得一个一以贯之的营销思维。有了明确努力目标和精确量化责任纠错系统的企业将是高效率的，在竞争中产品策略和营销手法也是最丰富的。这样的组织团队将会十分重视与顾客的沟通，注意倾听顾客的称赞和抱怨，在各方面真正落实“受众是上帝”的经营宗旨。

在组织内部文化中，对多元化团队的管理也会保持开放型的沟通，以“共情”的思维模式来看待和理解他人的观点——站在他人的角度思考问题以面对不同的价值观、态度和行为。这样的团队才能保持新鲜的思维和活跃的工作气氛，将来源于组织内部的团队情感支持散发给顾客，使受众感受良好的服务氛围。企业的专职化狭隘思维也因此被打破了，计划经济时代商品匮乏状况下“卖者为王，愿打愿挨”的心态经历了市场竞争的无情嘲弄，“宾至如归”成为企业新的追求。多元化的受众人群构成以及个性化的需求方式将为企业提供更优质服务的无数新鲜点子，把企业原本呆板臃肿的组

组织形态削减为轻盈灵活的新形象。而保有大批老客户，建立良好的受众关系将用以实现企业经营的早涝保收。

对于媒介产业来说，开放多元的内部组织形式是媒介作为一个社会监测、预警机构存在的天然要求。时效性不仅要求媒介对于外部环境要消息灵通，而且要求媒介组织内部要具备对新近信息的快速察觉反应能力，而这种新闻敏感对于一个封闭的严密的组织来说是很难想象的，员工受制于强大的组织压力和众多禁忌，无法自由地对信息做出自我判断，而臃肿的管理层次繁多的组织架构往往又会阻碍上下级和同级之间信息的流通反馈，严重降低了信息流通速度，对于争分夺秒抢新闻的媒介产业来说，这种影响是致命的。故而，一方面通过减少管理层次，增大管理跨度对传统的媒介产业组织模式进行职能性重构，加快内部事务的流转速度和执行力度，确保企业内部文化的民主活跃氛围，减少刚性的规定，转而用柔性的企业文化和理念进行管理和协调；另一方面，媒介作为社会大系统中的一个子集，并非是完全自足的，其内部结构的能量耗散只有通过与外界信息供给保持流通状态才能得以弥补，这是从控制学的角度来说的，应用于实际操作中，这个基本原理也是不变的，媒体应该增强自我营销能力以及与外界的联系公关能力，开辟众多展示自身形象的侧面，参与社会公共事务，不仅可以拓展社会影响力的辐射面，而且可以充分发挥其社会监督的职责。凤凰卫视利用名主持人、赞助中华小姐选美活动以及众多公益事业获得了良好的社会效益和美誉度，使凤凰的形象深入人心，实质上，这是传媒产业CIS配套措施的积极成果，值得国内众多媒体借鉴。

四、结语

可以说，价值链管理不仅使企业从组织形态、内部团体关系、企业经营理念、财务人员控制能力方面都经历了彻头彻尾的洗礼，而且传递给受众新的文化消费方式，加强了企业和广告客户间公关和沟通的能力，提升了企业形象，打造了个别知名产品的品牌，最终结果是使企业在竞争的冲击中站稳了脚跟，保证了获利渠道的稳定性。斯蒂芬·罗宾斯

(Stephen P. Robbins) 在他进行的实施价值链带来好处的调查中列举了8项，它们分别是：销售量提高、成本节约、市场份额增加、存货降低、质量提高、交货速度加快、后勤管理提高、客户服务提高^⑤。这些，在媒体成功运营的先例中都是显而易见的，其具体分析数据可以通过相关的调查结果获取。

还应当指出的是，实施价值链管理确实也存在着诸多障碍，包括组织障碍，它是最难对付的，包括相互间拒绝或不愿意分享信息，不愿意改变原有地位状态和出于安全考虑；文化态度，特别是信任和控制方面，相互失信和过于信任都是不利的；能力要求，价值链成员必须要满足许多方面的能力要求，如良好的协调和合作，组合满足供应商和客户的产品或服务，对于内部和外部成员的培训等，这些能力都很难提高或达到；人员，没有组织成员坚定不移的承诺和履行，价值链管理是不可能进行成功的，需要大量员工在时间和精力上的付出，管理者激励员工实现这种高层次的努力并非易事。客观上，这些分析结果给我们展示了价值链管理后备条件的塑造难度，更加印证了媒介产业是厚积薄发，长线投资型的产业这一基本判定，在人员培训和打通媒介产业内部各流通关节需要大量的前入成本作为效益实现的先导，这种高投入的产出方式在增加了新进入者准入难度的同时，又为产业核心竞争力的打造指明了一条道路，即从人力资源着手，从企业内部关系协调做起，以务实的发展的态度实现产业内部的高度精神整合，促进产品与社会的互动沟通，同时全面盘活产业的存量，不断拓展产业发展空间。我们应当针对媒介产业转型的具体情势，有选择有借鉴地运用。

注释：

①[美]斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》中国人民大学出版社2004年，P564

②[美]斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》中国人民大学出版社2004年，P454

③[美]菲利普·科特勒，《市场营销管理》亚洲版 中国人民大学出版社 2004年，P10

④[美]斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》中国人民大学出版社2004年，P565

⑤[美]斯蒂芬·罗宾斯，《管理学》中国人民大学出版社 2004年，P569

⑥ 屈臣氏个人用品商店网站 (www.hutchison-whampoa.com)

参考文献：

1、李良荣《西方新闻事业概论》(第二版)复旦大学出版社2003年7月

2、《新闻与传播》人大书报资料中心2004年第9期

作者简介：

王圆圆，女，籍贯新疆，2003年毕业于北京大学中文系，现任教于重庆工学院人文社科学院，主要从事传媒经济方向的有关研究。

黄政，男，1963年生于四川雅安，博士，副教授，现任教于四川美术学院，主要从事应用社会学研究。

(责任编辑：)

收藏本文

； 打印本页 ； 关闭窗口 ；

读者留言

用户名: * 密码: (游客)请在用户名处输入化名, 无需密码

邮箱: * 游客发言需提交邮箱

效验码: * 请输入: 4613

评论内容: 不能超过250字, 需审核后才会公布, 请自觉遵守互联网相关政策法规。

[▲ 返回首页](#)

[传媒资讯网](#) | [传媒学术网](#) | [传媒考研网](#) | [传媒博客](#) | [传媒社区](#) | [传媒书店](#)

| [关于我们](#) | [会员注册](#) | [交换链接](#) | [联系我们](#) | [法律声明](#) | [广告服务](#) |



© 2001-2009中华传媒网版权所有 京ICP061016
Copyright © 2001-2009 MediaChina.net All Rights Reserved