

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X200315049

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门广播电视集团发展战略研究

The Research on Development Strategy of Xiamen
Broadcasting and Television Group (XMG)

许 英 伟

指导教师姓名： 林 志 扬 教授

专 业 名 称： 工商管理 (EMBA)

论文提交日期： 2009 年 4 月

论文答辩日期： 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): 许英伟

2009年4月20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）：许英伟

2009年4月20日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

当前，经济文化的全球化浪潮、信息技术的数字化变革，使长期在我国政治文化和社会生活中占据着非常独特地位的传统广播电视媒体，越来越感受到来自跨国传媒集团强大的竞争压力，也面临着数字化技术的发展机遇和新兴媒体快速成长的严峻挑战。成立于 2004 年 6 月 28 日的厦门广播电视集团是全国文化体制改革试点单位，本文按照“组织形式上的集团化，经营方式上的产业化”的基本设计框架，从厦门广播电视集团产业发展现状入手，运用 SWOT 模型，在分析集团所处行业外部环境、集团内部资源及其优劣势和面临的战略发展机遇、挑战的基础上，提出了集团发展目标是通过实现三个转变，即由城市传媒集团向区域性传媒集团转变，经营主体从传统事业单位向现代企业转变，产业经营从单一经营结构向多元结构转变，构建和完善以广播电视传媒为核心的产业链，不断提升集团的社会影响力和核心竞争能力，把集团建设成为东南沿海实力强、影响力大的综合性区域性广播电视传媒集团。在战略选择上，我们在业务环节方面选择了围绕广播电视媒体运营这个核心业务，开展媒体广告营销、有线电视网络运营、影视剧制作发行、音像制品出版发行、大型文体活动营销等相关多元化经营的同心多元化发展战略；在产品领域方面选择了以“新闻立台”为支撑点，通过频道定位、节目引进、科学编排、内容集成等，形成由多个频道、多种类型节目组成的媒介产品组合优势的“内容为王”产品战略；在市场扩张方面选择了以厦门地区为基础，节目信号和广告经营业务覆盖经济、文化和地理环境相似相近的周边城市的区域性市场扩张战略。同时，我们对战略实施过程中需要注意的传媒品牌建设、受众市场渗透、运营成本控制、经营资源配置、人力资源开发等问题及其解决方案进行了详细的阐述。

全文共五章，其主要内容是：

第一章：厦门广电集团发展现状及其行业环境。通过对集团及其主要战略性资源经营情况的分析，综合考量集团所属行业的性质和特点，以及政治经济社会环境，概括出集团的基本轮廓及其在传媒市场中的总体评价，为进一步分析内外环境因素，选择适合自身发展的战略进行实施奠定基础。

第二章：厦门广电集团的 SWOT 分析。运用 SWOT 模型分析框架，就厦门广电

集团在政策、体制和机制、内容产品资源、人才资源、经营管理能力等战略资源方面的优势、劣势,以及集团所处的媒体生态环境在市场竞争、替代品、受众和广告客户、行业政策等方面带来的机遇、挑战进行综合分析,为集团发展战略选择提供依据。

第三章:厦门广电集团发展战略目标。在上述综合分析评价集团资源、能力和发展态势的基础上,本章着重阐述集团的定位和使命,提出了集团的发展战略目标,并就受众维护、产业经营、人力资源和技术支持等方面的确定了战略发展目标的具体内容。

第四章:厦门广电集团发展战略选择。本章从以“经营广播电视媒介”的理念构筑集团核心竞争力的角度,根据集团发展战略目标,选择集团发展的基本业务领域、业务环节、区域发展三个方面,形成以广播电视传媒为核心,以广播电视广告业、有线数字电视网络业、电视内容生产发行等三大业务为重点,其他相关产业协同发展的同心多元化持续成长战略;以“新闻立台”为主轴,以频道专业化,内容本土化,栏目品牌化,运作规范化为基本特征,形成媒介产品组合优势,推进内容产品深度开发的“内容为王”产品战略;以扩大广电节目覆盖为突破口,以经济、文化和地理环境相似相近的区域为基础,运用互相开放播出平台、广告业务跟进等策略,形成一个相对完整、相互联系、以市场导向配置资源的区域性市场的区域发展战略,以实现区域性强势广播电视传媒集团的战略目标。

第五章:厦门广电集团发展战略的实施。本章主要就集团战略实施过程中重点需要关注的几个问题进行研讨,如通过频道和节目品牌建设、产品开发、广告营销、成本控制提升核心业务广播电视媒体的市场竞争力;通过开发平台、本地化内容提供、规模经营做大数字电视网络业务;通过事业和产业两大板块,以及广告和内容资源共享、合作开发等方面机制的完善,形成集团化经营的整体合力,提升集团产业化经营的市场力量;通过完善人力资源管理机制,加强人才引进、培养和激励制度建设,全面提高集团人力资本的质量,提高员工的工作积极性、主动性和创造性,确保集团完成使命、实施发展战略的执行力。

关键词: 广播电视; 产业化; 发展战略

Abstract

Traditional broadcast and TV media, which have long occupied a unique position in our country's political and economical world, have gradually experienced great pressure from multinational media groups, according to the trade of globalization of economics and culture, and the digital revolution and new media's fast development.

Xiamen Broadcasting and Television Group (XMG), which was founded on June 28, 2004, is one of the experimental units in our nation's cultural system reform. The paper was in accordance with the basic relational frame of "organizational form of collectivization, and mode of industrialization". We started from the analysis on industry development status, then analyzed inner resources, the outer situation, both disadvantages and advantages, the opportunities and challenges that it faced.

We made use of the SWOT model and organizational business model to set XMG's strategic goal, transformation, which includes three points: first of all, the positioning transforms from city media group to regional media group; second, the ownership transforms from a public service unit to a modern corporation; third, industrialization management transforms from single-mode operating structure to multiple-mode operating structure.

The certain goal, on the one hand, will reconstruct and consummate XMG's industrial chain whose core work is managing broadcast and television communication. On the other hand, the goal will gradually raise XMG's social influence and core competence. And then, XMG will be of the strongest and most influential as a regional comprehensive media group, located in the southeast of China in the future.

Therefore, XMG makes concentric diversification strategies so that the group not only focus on radio and TV industry, which is our core business, but also operates advertisement marketing, cable TV network operation, film and television drama production and distribution, audio-visual products publication and distribution, large-scale cultural and sports, and other related marketing activities.

XMG's product strategy is "Found on News", which means news is the most important product in the group. The decision will be made after channels positioning, program introduction, scientific planning, content integration, etc. The product

strategy means King Content, through multiple-channel, multiple types of media programming comprising edge product portfolio.

With respect to market expansion, we select regional market expansion strategies that we base on the Xiamen market, expanding into the surrounding cities and regions, which have similar culture and geography. To develop the markets, the program signals and ads business have been covering the areas.

Besides the above-mentioned factors, the paper also expatiated upon other aspects, like media branding, market penetration, operating costs, operating resource allocation etc.

The paper is composed of five chapters and mainly includes the following:

The first chapter: the development status and industry environment of XMG. We analyze domestic media industry, XMG's major resource operating conditions, general considerations of the positioning and characteristics, political, economic and social environment of the industry, summing up the basic outline of the Group and the overall evaluation of the media market, in order to gradually analyze internal and external environment factors, choosing the most suitable development strategy, and then lay the foundation.

Chapter II: XMG's SWOT Analysis. Using the SWOT framework, we analyze XMG's strengths and weaknesses of strategic resources, including the policies, mechanisms and structure, the content of product resources, human resources, management capacity. Meanwhile, we analyze the opportunities and challenges of group's ecological environment in the market competition, substitute, audiences and advertisers, and industry policies, which provide a basis of selection for the group development strategy.

Chapter III: XMG's development strategy objectives. On the basis of general analysis and evaluation of the group's resources, capabilities and development trends, this chapter focuses on the Group's position and mission, then proposes the group's development of strategic objectives, and decides the specific content of strategic development goals about the audience maintenance, industrial management, human resources and technical support.

Chapter IV: XMG's selection of development strategy. This chapter uses the "operating radio and television media" concept to build the core competitiveness of the Group perspective, according to the Group's development strategy aims. It also

chooses the basic business areas of the Group, business aspect and regional development, forms the joint development of other related industries with its concentric diversification continued growth strategy, which take the radio and television media as the core, and the radio and television advertising industry, digital cable television network industry and the production of television content distribution as the key. We will make content as the king, the channel specialization, content localization, columns of the brand and the operation of the standardization as the basic characteristics, then being the advantages of media product, advancing the strategy of “content is king”. Then we can expand coverage of radio and television programs as a breakthrough, the economic, cultural and geographical environment similar to a similar region for the basics, use the open broadcast platform and follow-up ads as business strategy, form a strategy relatively completely, mutual contact, market-oriented allocation of resources and regional development, then we can achieve the group's strategic objective of strong regional radio and television media.

Chapter V: XMG 's development strategy implementation. This chapter mainly studies the questions of the Group's strategy focused on the process of implementation, such as through the channels and programs brand building, product development, advertising marketing, cost control to enhance the core competitiveness of radio and television media market; through development platform to provide localized content, scale of operations to expansion of digital TV network; through utilities and industry and perfect the mechanisms of ads and content of resource sharing, cooperative development etc.; enhance the group of industrialized operation of market forces; through the improvement of human resources management mechanism, strengthen human resources to introduce, cultivate and incentive systems construction, improve the Group's overall quality of human capital, improve employee job enthusiasm, initiative and creativity, to ensure the victory of mission of the Group and the execution of development strategy.

Keywords: Radio and Television; Industrialization; Development Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

前 言.....	1
第一章 厦门广电集团发展现状及其行业环境.....	2
第一节 中国文化体制改革试点—厦门广电集团.....	2
第二节 中国广播电视媒体的双重属性.....	6
第三节 中国广播电视媒介市场.....	12
第二章 厦门广电集团的 SWOT 分析.....	28
第一节 发展广播电视产业是厦门广电集团的必然选择.....	28
第二节 战略资源优劣势分析.....	32
第三节 发展广播电视产业的机遇和挑战.....	37
第三章 厦门广电集团发展的战略目标.....	44
第一节 使命和定位.....	44
第二节 发展战略目标.....	45
第四章 厦门广电集团发展战略的选择.....	47
第一节 构筑集团的核心竞争力.....	47
第二节 同心多元化的持续成长战略.....	49
第三节 “内容为王”的产品战略.....	54
第四节 区域性市场扩张战略.....	60
第五章 厦门广电集团产业发展战略的实施.....	63
第一节 传统媒介的“突围”之策.....	63
第二节 有线数字电视运营.....	69
第三节 合理配置媒介资源，形成集团整体合力.....	72
第四节 人力资本的开发应用.....	74
参考文献.....	78
后 记.....	79

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

长期以来,中国的广播电视媒介作为政府的宣传文化阵地、人们获取新闻信息和满足精神文化需求的主要渠道,在我国政治文化和社会生活中占据着非常独特的地位。近年来,随着社会主义市场经济的深入发展和改革开放的不断深化,传统广播电视传媒在经济文化全球化浪潮中,越来越感受到媒介市场巨大的竞争压力,也面临着数字化技术的发展机遇和新兴媒体快速成长的严峻挑战。在政府相关政策的推动下,从中央到地方,各级广播电视媒体纷纷成立广播电视集团,从管理体制和经营机制创新入手,以做大做强、构筑可持续发展的核心竞争力为目标,探索新的发展模式,增强自主创新能力。全国文化体制改革试点单位厦门广播电视集团自2004年6月28日成立以来,在整合集团各种要素资源,完善产业经营机制,提高集团化运作效能,扩大产业经营规模等方面已经取得了一定的成果。在集团化运营初创阶段经历了种种改革创新实践之后,我们对集团发展战略进行研究,对集团化运营过程中出现的一些体制性和机制性问题进行深入思考,探讨现有媒介经营环境中集团产业发展方向、发展思路和发展战略,也是顺应了媒介市场竞争和集团自身发展的需要。

广播电视产业是指以制作、营销和传输广播电视节目为主的各类组织及其这些组织相互联系所构成的市场总和,包括广播电视台、网络传输公司、广播电视广告公司、广播电视节目制作公司和节目营销公司,以及受众行为调查公司等。本文从厦门广播电视集团产业发展现状入手,在分析集团所处行业外部环境、集团内部资源及其优劣势和面临的战略发展机遇、挑战的基础上,对集团发展过程中存在的问题及今后的发展目标、发展战略的制定及实施进行研讨,以期对促进集团下阶段的改革和发展工作有所帮助。

第一章 厦门广电集团发展现状及其行业环境

广播电视是现代社会最有影响力的传播媒介，长期以来，由于受到政治、经济、科学、技术、文化和价值观等主客观因素的影响，广播电视和我国传媒业的其他媒体一样，其发展方针、管理体制和运营模式受政府的主导和控制，具有公有（国有）制性质。

改革开放三十年来，我国的政治、经济和社会环境发生了很大的变化。社会主义市场经济健康发展，经济文化全球化浪潮汹涌澎湃，以数字技术为代表的新技术广泛应用，以互联网为代表的新媒体快速成长，人的社会价值观、人生观和生活方式不断改变，媒介环境力量发生了激烈变化。在长期的研究和实践中，我国广播电视逐步明确了发展的基本趋势是组织形式上的集团化，经营方式上的产业化。

“我国的广播影视集团是指以一个（或少数几个）实力雄厚的广播电视大媒体为核心，以产权关系为纽带，通过国有资产授权经营以及产品、技术、经济契约等多种方式，把一批广播影视企业、事业单位联系在一起，具有共同利益、共同目标、有统一经营活动功能、组织程度高的媒体联合组织。”^① 1999年6月9日，中国大陆第一家以城市广播电视产业为核心的广电集团——无锡广播电视集团成立后，湖南广播影视集团、上海文化广播影视集团、南京广播电视集团等一大批中央和地方广播电视集团也相继挂牌，标志着我国广播电视进入了新一轮集团化、集约化规模经营的改革发展阶段。厦门广播电视集团也在全国文化体制改革的大背景下应运而生。

第一节 中国文化体制改革试点—厦门广电集团

2004年6月28日，获国家广播电视电影总局批准，以厦门电视台、厦门人民广播电台为主体，由14家厦门市广播电视系统企事业单位组成的厦门广播电视集团正式挂牌成立。

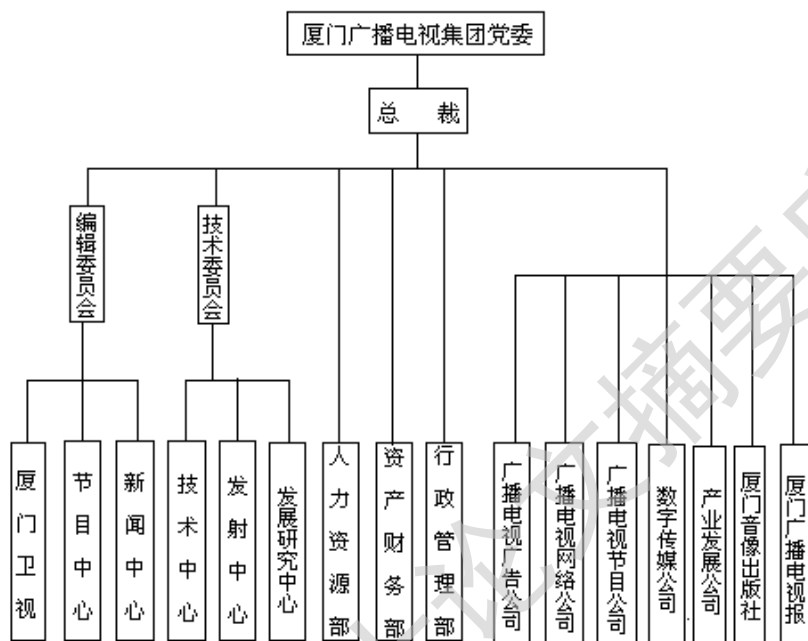
^① 曾凡安《什么是有中国特色的广播电视集团》，载《中国记者》2001年第11期

一、厦门广播电视集团概述

厦门广播电视集团是中央确定的全国广播影视领域 7 个文化体制改革试点单位之一，是一家拥有广播电视、报纸、互联网站、音像出版等多种媒体，涉足媒介广告、有线电视网络运营和服务提供、广播电视节目制作出版发行、文艺和体育市场开发等多种产业的综合性、区域性城市国有传媒事业集团。现有在岗人员 1337 人，拥有五套电视频道、四套广播频率，每天播出广播电视节目 176 个小时，其中电视节目播出 95 小时，广播节目播出 81 小时。2004 年，集团总资产达 6.19 亿元，2007 年集团电视市场份额 33.84%，广播节目保持了 74% 的高份额；集团总收入达到 5.2 亿元，其中自营总收入为 40,812 万元，同比增长 24.35%。

按照“区分公益性事业和经营性产业，把可经营性部分从原有的事业体制中剥离出来，进行市场化运作”的总体思路，厦门广电集团对内部组织结构进行了重大调整，确立一个事业集团主体，下分两个板块的组织架构，即由总编室、人力资源部、行政管理部、资产财务部等四个职能部门，以及新闻中心、节目中心、技术中心、发射中心、发展研究中心、厦门卫视频道等六个业务部门组成的宣传事业板块，以厦门广播电视广告有限公司、厦门广播电视节目有限公司、厦门广播电视网络（股份）有限公司、厦门音像出版社、厦门广播电视报社、厦门广播电视产业发展有限公司、厦门广播电视数字传媒有限公司等七个经营实体组成的经营企业板块（见图 1《厦门广播电视集团机构设置图》）。在一个整体框架下，包括了宣传事业和经营企业两部分，形成了厦门广播电视公共服务体系和市场运作体系。集团实行党委领导下的总裁负责制，以新闻宣传为主业，其宣传事业板块主要履行新闻媒体的功能定位，承担提高媒体的影响力和公信度的职能，经营企业板块按现代产权制度和现代企业制度组建经营实体，自主经营，自负盈亏，经营收益用于支持主业运营和自身发展，实现国有资产保值增值。

图 1 厦门广播电视集团机构设置图



二、主要经营业务及其经营现状

厦门广播电视集团成立两年多来，遵循广播电视传播规律和特点，树立以媒介产业化和集团化规模运营的“经营广播电视”理念，调整结构，优化资源，搞活机制，加快发展，基本形成了新的产业发展思路和整体产业布局，各项经营业绩显著提高，集团整体实力明显增强。

（一）媒介广告经营

厦门广电集团拥有原厦门电视台旗下四个地面电视频道和一个卫星电视频道，原厦门人民广播电台的四个广播频率，以及厦门广播电视报、厦视在线等传播媒体，一些品牌频道频率和节目栏目在厦门及邻近覆盖区域具有很高的社会影响力，广播电视频道频率在厦门市的市场份额紧逼央视。这些因素为广播电视媒介广告成为集团的支柱产业打下了坚实的基础。

集团从构筑集团产业链，实行专业化经营的角度，对媒体广告资源进行有效整合，组建了集团广播电视广告公司，统一经营广播电视广告业务，并采取合作开发、外包、行业代理、授权经营等形式，调动集团内部和社会力量，做大广告产业，形成以广告公司为核心，部分栏目和时段授权经营和社会广告公司积极参

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