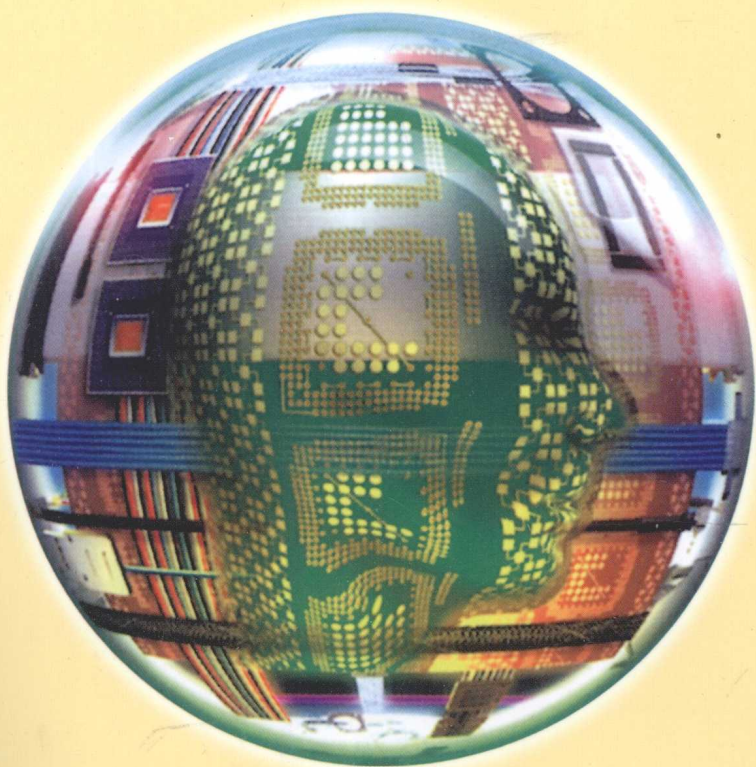


传播学论丛

经营广播

李秀磊 著



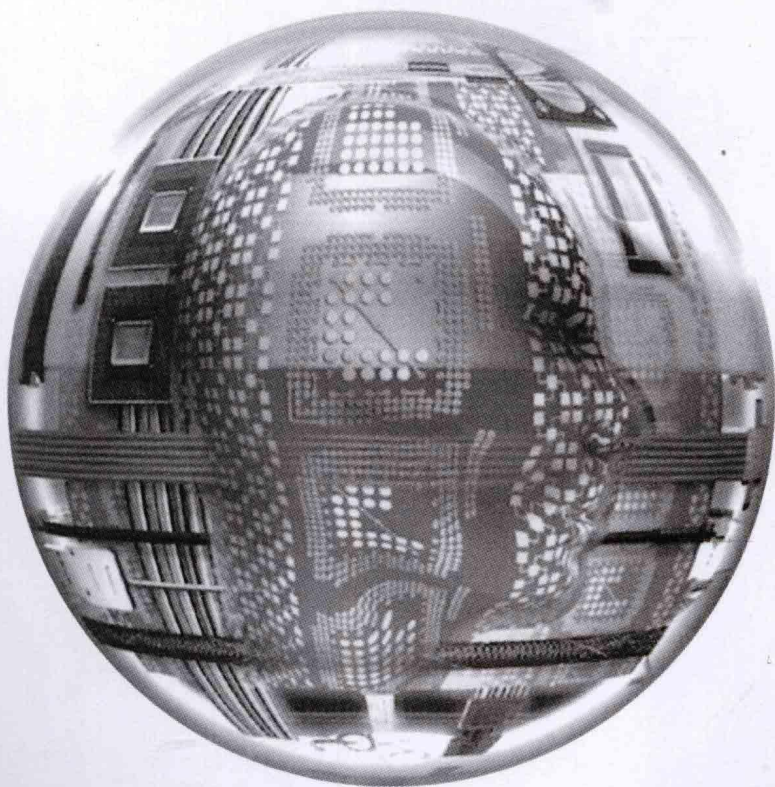
R a d i o M a n a g e m e n t



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

经营广播

李秀磊 著



R a d i o M a n a g e m e n t



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

经营广播/李秀磊著. —北京:北京大学出版社, 2010. 4

(传播学论丛)

ISBN 978-7-301-17392-3

I. ①经… II. ①李… III. ①广播工作—研究—中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 118636 号

书 名: 经营广播

著作责任者: 李秀磊 著

责任编辑: 胡利国

标准书号: ISBN 978-7-301-17392-3/G · 2889

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: hlgws0380@sina.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 出版部 62754962

编辑部 62765016

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

730mm × 980mm 16 开本 14 印张 222 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 **电子邮箱:** fd@pup.pku.edu.cn

序

交通台开播 17 年了。

秀磊伴随着见证她成长的集体,也长了 17 岁。愿不愿意的,反正都是弹指一挥间。令人高兴的是,岁月丰富了一个人,也成就了一个人。

初见秀磊,我对她的印象是:清秀、机敏。招聘时,她当场抽题作答表现优秀,旁征博引,滔滔而不绝。我作为主考,只简单问了几句就结束了。很快结束面试,通常是毫不犹豫地淘汰或毫不犹豫地录取。她属于后一种。更可喜的是,她长期在一线主持节目,大方机敏,清新流畅,善哉斯人。

凭借北大中文系毕业的底子,加上实践中的勤奋,秀磊很快脱颖而出,担任节目部副主任、主任,副台长、台长,脚步扎实,众望所归。工作中不惜力,任劳任怨,这是一个优秀员工的标志;而实践中还能勤于思考,自觉条理,多费气力,多耗精神,则是栋梁之材的标志。广播的改革,在北京台不是新鲜的话题。但经营广播,还是一篇远没做完的大文章。全方位地观照广播的运作,探讨其中的重要环节,以多年实践为基础,提炼升华,使人感受到理论的光芒,善哉斯文。

晴空一鹤排云上,便引诗情到碧霄。读此书,难免使人思绪飞扬。当今时代,新技术、新媒体、新模式不断出现,广播不能落后。本书就是关于如何保持广播竞争力的认真思考。

我们希望有更多的令人耳目一新的文字,我们需要有更多的总揽全局、见解独到的同仁。这都是为了我们的广播更好。

汪 良

2010 年 2 月

目 录

序	(1)
第一章 公共服务性和市场化相互作用下的广播业	(1)
第一节 广播业的发展和现状	(1)
一、再次成为强势媒介的广播电台	(1)
二、广播业的发展趋势和现状	(3)
三、我国广播业的发展现实	(11)
第二节 广播的社会属性——公共服务性	(18)
一、广播的多重属性	(18)
二、广播的公共服务性	(24)
第三节 当前媒介市场的趋势与广播产业的转型	(35)
一、当前媒介市场的趋势	(36)
二、当前中国媒介市场的格局	(39)
三、广播产业的转型	(42)
第二章 广播受众市场	(52)
第一节 广播受众研究	(53)
一、受众研究的概念和方法	(53)
二、广播受众总体情况分析	(54)
第二节 “分众”概念的提出及意义延伸	(57)
一、“分众”概念的历史回顾和两种动因分析	(57)
二、受众市场的培育——潜在受众的转化	(58)
第三章 广播频率专业化	(65)
第一节 广播频率专业化的概念与定义	(65)

一、广播频率专业化的界定	(66)
二、广播频率专业化研究的问题梳理	(68)
第二节 广播频率专业化发展的社会背景与源流	(72)
一、广播发展的历史概况	(72)
二、广播改革的社会背景	(73)
三、广播改革的行政与政策推动	(76)
第三节 国内广播电台的频率格局及专业化发展	(79)
一、从市场营销视角看受众细分	(79)
二、北京电台的频率专业化改革	(80)
第四节 专业化频率广播的栏目规划	(82)
一、频率专业化与栏目规划	(82)
二、受众专业化频率的节目设置	(83)
三、内容专业化频率的栏目规划	(88)
四、品牌栏目的魅力	(91)
第四章 新媒介与广播的交互性服务	(93)
第一节 新媒介的崛起与广播的选择	(93)
一、新媒介的定义及特点	(94)
二、我国新媒介发展的现状	(96)
三、新媒介时代的广播业	(105)
第二节 数字广播与交互式服务	(112)
一、数字广播的界定	(112)
二、数字广播发展概览	(115)
三、数字广播的交互式服务	(123)
第五章 广播服务网络化与网络广播	(128)
第一节 网络时代广播的特点	(129)
一、当今中国网络发展与竞争态势概览	(129)
二、广播业进军互联网的策略	(132)
三、网络时代广播业的新特点	(133)
第二节 网络广播——传统广播的新机遇	(137)
一、网络广播的概念与特点	(138)

二、我国网络广播发展现状概览	(143)
三、创新思维,思考网络广播发展的新路径	(146)
四、个人化网络广播的热点——NJ(NET Jockey)	(147)
第三节 播客——个人化广播带来网络革命	(150)
一、播客的概念与特点	(150)
二、从“传统广播”到“播客广播”	(153)
三、播客对传统广播的影响	(157)
四、融合播客——传统广播的必然选择	(158)
第六章 广播的市场化道路	(163)
第一节 广播市场化道路	(163)
一、广播业发展历程回顾	(163)
二、中国广播业现状扫描	(164)
三、整合资源,加强合作,建立广播核心竞争力	(166)
第二节 中国广播市场化发展战略	(168)
一、观念革新	(169)
二、内部机制改革	(170)
三、广播的企业发展战略	(170)
四、集团化改革	(172)
第三节 广播的品牌战略	(175)
一、频率的品牌战略	(176)
二、栏目的品牌战略	(179)
第四节 北京交通广播的品牌之路	(191)
一、打造精品节目,做强电台主业	(191)
二、树立有责任感、有影响力的媒体形象	(194)
三、利用媒体优势,扩大外延、形成产业链	(195)
第七章 广播产业链的构建及服务的延伸	(197)
第一节 产业价值链	(197)
一、产业价值链的概念及特征	(197)
二、企业集团竞争优势	(198)
三、传媒产业价值链	(199)

第二节 广播产业链的现状与构建	(202)
一、广播产业价值链的基本模型	(202)
二、广播产业价值链的分化趋势	(204)
三、广播产业价值链的整合趋势	(206)
四、广播产业价值链的延伸趋势	(208)
五、构建中国广播产业价值链的设想	(209)
 参考文献	 (211)

第一章 公共服务性和市场化 相互作用下的广播业

广播,这一诞生于上个世纪初的电子传播媒介,使人们第一次可以足不出户方便地接收新闻和信息、享受娱乐。广播的出现,给人们的社會生活带来极大的变化,也将媒介带入更为广阔的天地。在第二次世界大战期间甚至战后的一段时间内,由于其他媒介技术发展的限制,广播成为社会信息传递和家庭娱乐的中心。但随着电视媒介的出现和发展,广播作为“第一媒介”的地位有所下降。到 21 世纪,以互联网为代表的新媒介形式正在以超乎想象的速度发展,被人们所接受。而广播,则似乎处于一个越发不被重视的位置。但不可否认的是,广播作为大众传播大家庭中的重要一员,即便其辉煌时代已经过去,也仍旧是当今社会不可或缺的传播工具。纵观全球,拥有收音机的用户数量要远远大于其他媒介,这足以说明广播依然有着巨大的发展空间和潜在市场。因此,在新媒介环境下,重新审视和研究广播业,不仅有利于其焕发青春,更有利于广播市场的进一步开发。

第一节 广播业的发展和现状

一、再次成为强势媒介的广播电台

广播自诞生之日起,之所以能成为最受欢迎的大众传播媒介之一,主要是因为其终端价格便宜、操作简单、携带方便、时效迅速、高度口语化、不受地域限制。正是具有上述优势,广播才天然地对广大用户拥有亲和力,因而当之无愧地成为所有电子媒介中最为大众化的媒介,这也正是广播生命力的源泉所在。

自 1920 年世界上第一座广播电台——匹茨堡 KDKA 电台开播以来,广播

业的发展一直顺风顺水。在 80 多年的历程中,广播电台先后经历了两次冲击:一是 50 年前电视媒体的冲击,二是 20 年前开始的以互联网为代表的新兴媒介形式的冲击。这两种电子媒介不但使电台广播的时效性和声音优势大为减弱,而且具备许多广播电台没有的特点,如电视的声画并茂、互联网的海量信息和非线性点播等。与此同时,在印刷技术和商业理念的推动下,传统的报纸和杂志等平面媒介也“与时俱进”,在广告和受众两个方面同时挤压广播电台的空间。一时间,广播大有被世人遗忘和被其他媒介取代之虞,有人甚至预言广播行将寿终正寝。

但是,进入 21 世纪以来,在报纸、电视广告增幅不断下降的情况下,广播广告市场一直呈现出蓬勃发展的趋势。根据国家工商行政管理总局广告监管司的统计:2000 年后的 5 年中,平均每年的广播广告盈利额为 33.22 亿元,平均增幅 31.40%;2004、2005 年两年,更是分别达到 35.5 亿元和 49.68 亿元,年增长分别为 38.83% 和 39.94% (图 1—1)^①。

到 2007 年,中国广播广告市场已经成为一个超过 50 亿元的庞大市场,其中有 20 家左右的电台广告年收入超过亿元。并且,自 1985 年以来,广播广告一直保持着平均 20% 的增幅^②。即使在面对全球广告市场因为金融危机而萎缩的近两年,广播广告市场仍处于增长状态。根据 2009 年第一季度

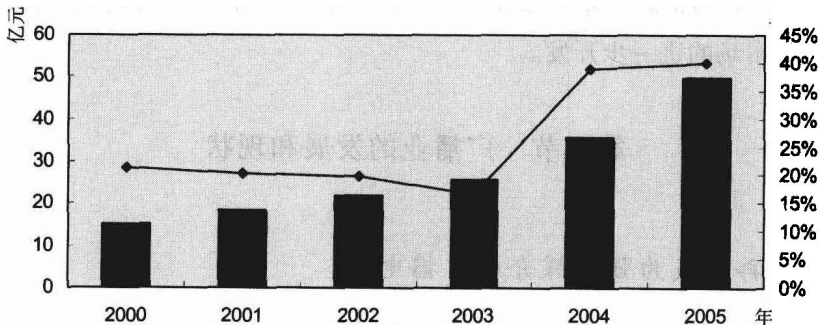


图 1—1 2000—2005 年广播广告额度及增幅

数据来源:杨叶青:《广播广告的现状、经营特征及空间》,载《视听界》,2007 年第 2 期,第 33 页。

① 杨叶青:《广播广告的现状、经营特征及空间》,载《视听界》,2007 年第 2 期,第 33 页。

② 罗剑锋、蔡恒:《广播广告摸索中前行》,载《现代广告》,2008 年第 2 期,第 43 页。

广告市场投放的调查数据显示,广播电台虽然在整个份额中只占了1.3%的比例,但是相对去年同期仍旧增长了12%,仍旧高于占据首位的电视媒介的广告增幅(11%)。^①

随着技术手段的不断进步、产业格局的不断调整、媒介竞争的日趋激烈,传统广播如何应时而变,做大做强,无疑是广播界共同面临的重要问题。但是也应该看到,在新的复合媒介环境下,传统广播媒介仍旧具有广阔的发展空间。经由广播行业本身的自我更新和提升,传统广播或也将成为新媒介环境下多媒介发展的核心形态之一。

二、广播业的发展趋势和现状

新世纪之初的全球广播业,调频广播成为主流,广播正逐步由本土化传播走向全球化和社区化传播;由传统的单项模拟传播模式走向数字化和多媒介交互式的传播模式;由大众化、综合性的“广播”走向小众化、专业化的“窄播”。全球主要的广播集团正以当前的时代背景为契机,加快改革,以先进信息技术作为生存与发展的基本动力,扬长避短,捕捉已有的市场空白点和薄弱点,开发占领新市场,实行集团化管理和多样化经营,不断加强节目的专业化、个性化和互动性特征。

(一)广播由本土化传播走向全球化和社区化传播

新信息技术在广播领域得到广泛应用之前,大量无线广播电台主要是通过中波和调频进行本地或者全国性传播,以及地方性传播,只有少数电台通过短波进行国际传播。

1. 全球化传播

随着卫星、数字通信技术、无线技术和互联网的迅速普及,近年来,许多国家的广播电台,尤其是发达国家的广播电台,或通过数字卫星平台,或借助互联网突破国界,逐步走向传播全球化。如美国的全国公共广播网已于2000年5月通过欧洲卫星推出全天候数字卫星广播节目,覆盖欧洲、中东、俄罗斯、北非和中亚的2500多万个家庭。它不断拓展由无线广播、有线广播、卫星广播

^① 杨状振、汤天甜:《2009年第一季度广告市场投放及媒体运营分析》,载《媒介》,2009年第6期,第74页

以及互联网组成的广播网络,将听众的范围从美国扩至全球。英国全国性的独立广播电台——维京广播电台,也从2000年8月起正式开通短波广播,重点向非洲南部地区播出。

2. 社区化传播

在全球化传播的同时,无线广播也在本国范围内向社区化方向发展。社区广播在美国等国家本来就较为发达,近年来由于不同居住区域、不同民族或种族的群体对获知社区信息的需求增多,同时也由于第三世界国家经济发展带动广播业的新发展,以及日趋激烈的广播市场竞争,使得广播的社区化显现了新的势头。一方面,社区化满足了不同社区获取信息的需要;另一方面,广播社区化也发展了本国的广播事业,促进了偏远地区广播信号的覆盖。如非洲之角是世界上文盲率最高的地区之一,只有广播才能成为有效的传播工具,该地区近年来大力发展社区广播,收到了很好的效果。联合国对当地社区广播在促进居民生活的变化、文化水平的提高、信息和知识传播等方面发挥的作用给予了高度的肯定与评价。

在发达国家,社区广播也在不断地变化发展。英国于1996年建立亚洲广播网,面向英国中部地区的亚裔社区听众。由于节目定位准确,深受欢迎,这些社区广播发展极其迅速,在短短几年时间里,便登上了数字卫星广播平台和国际互联网。

(二)广播由传统的单向模拟传播模式拓展为多元交互式传播模式

这种转变具体表现为广播的数字化、多媒体化、智能化和交互性趋势日趋加强。

1. 数字化。广播的数字化已经成为全球广播领域发展的主要趋势。总的来看,北美、西欧和澳大利亚、南非的数字音频广播已经相当发达,人口覆盖面广,数字收音机也进入普及阶段;中欧国家、俄罗斯、墨西哥、中国、印度、日本以及韩国正处在数字广播的试验和发展阶段;而非洲大部分地区和南美洲大部分地区,还处于刚刚起步甚至尚未提上日程的状况。

2. 多媒体化。在今天全新的传播环境下,广播单靠传统的传播模式和形态无法占据竞争优势。数字通信技术、无线技术和互联网技术使广播在新媒介环境下重新焕发出活力。借助这些新技术的应用,广播媒介正在逐步改变单一的媒介形态和媒介传播方式,逐步实现媒介形态和传播方式的复合性和多元化。

当前,传统广播的新形态主要有两种:一是国营或者公营的广播电台同本国电视、国际广播电视和网上音频视频广播相捆绑共同发展,形成集短波、中波、调频、卫星广播电视、网上音视频广播于一体的综合传播平台;二是鉴于借由互联网传送音频广播比电视上网要相对容易,所以多数的私营广播电台结合互联网,大力发展网上音频广播,或者与数字电视捆绑传播。但是,无论哪一种形态,广播发展的主要趋势都是将立体媒介和平面媒介的优势加以集成,迅速发展交互式传播。一方面扩大传送和覆盖的范围,增加用户对节目的参与性和选择性;另一方面满足用户的个体需求,发挥广播的优势,增强与受众的贴近性,固定原有用户对广播媒介的忠诚度,并不断培育新的用户群体,与新媒介争夺用户市场。

也正因为如此,传统广播电台在不断的发展中,借由新技术的应用和新理念的运营,不仅极大地丰富了广播节目内容,扩大了信息量和业务项目,更增强了与听众的互动,呈现出崭新的传播形态。新形态的广播媒介,尤其是处于蓬勃发展态势的数字广播,包括近年来出现的流媒介,即充分发挥互联网媒介互动功能的网上广播电台,相继推出多种新的广播业务类型,包括节目点播、预定和下载等。2002年,英国推出数字音频点播节目,在世界上首次使数字广播电台实现点播互动音频节目的功能。目前,美国、加拿大、日本、墨西哥等国都有类似的电台。根据 worldDMB 论坛 2009 年 1 月发布的最新数据显示,当前全球共有超过 5 亿用户可接收基于多媒介服务的数字音讯广播^①,并且这一数据随着 Eureka-147 被更多国家采用,以及这些国家对数字广播的逐步许可正在迅速增长。

在这方面,北京人民广播电台交通广播的经验值得借鉴。

在北京交通广播的网站主页(<http://www.fm1039.com.cn>,图 1—2)里,用户不仅能实时收听交通广播正在播出的广播节目内容,还可以及时了解北京各主要街道的实时路况信息。此外,其网站本身的交流平台也可以让听众在收听节目的同时,与主持人或者节目编辑交流感受。搭建这样的节目互动平台,其收效不仅在于使信息的传播更加快捷便利,更使北京交通广播的品牌形象深入人心,传播效果不言而喻。

^① Eureka_issue_9_FINAL.pdf, www.worlddab.org.



图 1-2 北京交通广播网站首页

(三) 广播由大众化、综合性的“广播”走向小众化、专业化的“窄播”

广播的这一发展趋势始于 20 世纪五六十年代,其主要原因就是电视带来的冲击。为避开电视的锋芒,占领市场空白点,广播开始按照节目类型设系列台,对已有听众群体进行细分,从而形成了专业化、小众化的“窄播”趋势。例如,英国广播公司的 5 套广播节目,从综合性的节目改为专门播出古典音乐、流行音乐、体育节目和娱乐节目等不同类型。在美国,类型广播电台则更是一片繁荣,在音乐台这一大的分类下,还细分出都市音乐台、乡村音乐台、爵士音乐台、怀旧音乐台、摇滚音乐台等多种类型。另外,新闻台、交通台、体育台也不计其数。

20 世纪 90 年代中后期至新世纪之初,一方面由于新媒介的冲击,另一方面由于新的信息技术与广播的迅速结合,用户的分散化和碎片化趋势加强,大众传播呈现个性化、互动化的特点,由此进一步促成了广播的“窄播”化趋势。新一轮的“窄播化”浪潮,除增加更多系列台之外,针对受众的性别、年龄、民族、语言等特征开办的电台也得以广泛地出现,如老年电台、妇女电台、成人电台、青年电台等。特别是一些发展中国家,广播是所有媒介中相对最便宜、简便和实用的大众传播工具,开办窄播化、地方性的电台,不仅有利于民众对信

息和知识的渴求,更有利于增强民众的凝聚力。

专业台是世界广播的发展趋势。美国早在 20 世纪 60 年代中期就出现了新闻广播台。在美国目前 1 万多家电台中,商业台占绝大多数,其他电台大多专业性很强,综合台几乎绝迹。欧洲国家的广播电台虽然不称为专业台,但各频率的节目分工很清楚,仍具有专业台的性质。从 20 世纪 80 年代至今,我国各地也开办了不少专业电台,如经济、文艺、音乐、儿童、金融、交通等,其中不乏行业发展的领先者。如之前的珠江经济台轰动全国,后来的北京音乐台波及海内外,各地应运而生的交通台更是专业台中的后起之秀。它们的成功经验归结为一点,即专业台办出了专业特色而使得综合台无法替代,因而具有旺盛的生命力。

随着媒介环境的变化,广播媒介适应时代的发展需求向窄播的方向发展,已成为广播业界不可回避的趋势。但是,这种窄播的发展必须以“专业特色”为基础。正如原广播电影电视部部长孙家正所指出的:专业台之间在节目设置上必须各有侧重和分工,办好专门为特定听众服务的节目,突出各自特点。原广电部副部长同向荣也认为必须坚持专业台定位,办出专业特色,才能使专业台永葆青春。

1986 年珠江经济台的开播带动了全国广播的改革。在 20 世纪 80 年代末期进行的这种改革在当时是比较有成效的。当然,珠江经济台的模式还并不是现在的“专业台”的概念,而只是稍有侧重的综合台。它的变革形式大于内容,但这种改革的意义在于:第一,带动了节目形式的变化;第二,带动了播出方式和节目的变化,即变录播为直播;第三,打破节目、栏目分割的形式,采用大板块的形式,以主持人为串联;第四,启用热线电话,增强和听众的沟通等。这些变化无疑对推动广播业的自我提升和发展起到了重要作用。

1991 年 9 月 30 日,中国空中电波出现了交通广播的专有频率——上海人民广播电台交通信息台。它的开播,宣告了交通广播在中国广播历史上掀开新的一页。专业广播的出现,适应了时代快节奏发展的需要。一方面,随着经济社会的来临,竞争的加剧,打破了人们以往的生存状态,用户已不可能再像过去那样在悠闲自得中收听广播,尤其是亟待“各听所需”的人们,更不可能在漫长的综合性广播中耗费时间;另一方面,它满足了不同听众的信息收听需求和习惯,喜欢娱乐的用户可以听文艺台,对经济信息有需求的用户可以收

听经济台。由此可见,“窄播”和专业台、系列台的出现是广播在市场经济条件下进行改革的必然选择。进入21世纪之后,随着广播媒介的市场化和产业化趋势加剧,加之媒介市场上新媒介对用户群体的抢占,广播媒介对专业化和个性化的节目类型和设置日趋注重,窄播的趋向也正变得越来越明显。

案例:北京电台的专业化改革

在我国,专业化分众“窄播”广播改革的成功典范是北京人民广播电台。在珠江经济台改革成功之际,北京电台的领导与员工分析了珠江经济台的模式,认为虽然不是完全的专业台的概念,但是瑕不掩瑜,珠江经济电台毕竟吹响了我国广播向专业化发展的号角。

1992年,台里决定让时任北京人民广播电台台长的汪良筹办北京交通台。当时,他一手筹建起来的北京经济台正一步步走向正轨,虽然经济台最初的模式在今天看来不很“专”,也不很“窄”,但当时却有“风景这边独好”之势。面对着新的挑战,一心想走“专业化、窄播化”道路的汪良却认为,交通台一方面是传媒,另一方面是和交通系统直接相关的部门,特殊的结合方式使得交通台更为适合做成“窄播化”的成功广播媒介。交通的“窄”正适合于广播的“窄”,客观因素+主观使然。以北京经济台为借鉴,汪良开始了他“窄播”道路的第二次尝试。

接手交通台,成为汪良实践“窄播”理论、打造专业台难得的契机。或许,当初汪良自己也不会想到,北京交通台会一举成为同行业中的佼佼者。但他凭借超前的理念和执著的精神,将这一切变成了现实,以至于今天有媒介称汪良为“交通广播第一人”。

经过一年多的筹建,北京交通台于1993年12月18日正式开播。作为一个有明确个性的专业台,汪良把选好目标听众确定为“开好局”的第一步。所谓目标听众,可以理解为一个台的大批忠实听众,是广播服务的主要对象,是广播销售的主要人群,应该是年龄、职业、文化程度、收听习惯等几点交叉的人群。对此,汪良有他独到的见解:“培养目标听众就是培育自己的市场,培养目标听众就是树立自己的权威。”但一些人认为,不能让听众过于单一、局限,否则将影响到自身的影响力与经济效益。汪良本着“有所不为才能有所为”的想法,把交通台的听众定为开车的人(尤其是北京市的出租车司机)。于是,交通台的目标听众——开车的人

就成了交通台服务的主要对象。

当目标听众确定以后,节目的定位也就趋于明朗化了,用汪良的话说:“我们的节目就是给开车人听的。”但在节目的具体操作过程中,一次定位的准确率并不是百分之百,所以,还需要对节目进行不断的调整。交通台建立伊始,汪良建议设立栏目“欧美流行歌曲”,但运作了一段时间后,收听率一直不理想。在调研会上,司机们有一个普遍的反映——听不懂。面对这种情况,交通台经过仔细研究,认为这种阳春白雪的东西并不适合自己的目标听众,于是,汪良又及时否定了自己当初的观点,撤掉了这一栏目,另辟蹊径。自交通台开办以来,每年甚至每个季度都会对节目进行调整,以达到稳定目标听众、培养目标听众的目的。在这种痛并快乐的过程中,交通台逐步成长起来。

如果一个专业台的节目质量不高,不能吸引更多听众,经济效益必然不好,但这并不代表一个台的节目内容好、质量高,经济效益就会高,因为经营有其自身的规律,也是一门学问。交通台建立之初,汪良就在广告经营上立了两条“死规矩”:其一,记者、主持人不拉广告;其二,率先采用广告公司代理广告业务。但是人们对交通台的接受与认可需要一个过程,建台前半年广告量一直上不去,一些广告公司开始另谋生路。面对这种局面,汪良坦言:“我的压力特别大,一连几夜睡不着觉。同时,我又面临着两种选择——要不要记者去拉广告?广告要不要降价?”经过痛苦的抉择,他还是坚持了最初的立场。在交通台全体职工大会上,他语重心长地对大家说:“现在是黎明前的黑暗,我要坚持住,希望你们也一样。现在,你们的任务就是把节目做好,经营我来抓,如果经营再上不去,我辞职。”汪良还引用毛主席的话鼓励大家,也鼓励自己:“有利的情况和主动的恢复往往产生于再坚持一下的努力之中。”

自2001年4月起,汪良开始任北京电台总编辑,面对7家专业台。在回答如何看待“窄播化”的前景这个问题时所提出的理论,又给人耳目一新之感。当时,总台和专业台都认识到,各台很容易在无形中产生某种内容上的“撞车”,对于这个问题,汪良认为:“要把精力由广种薄收转为精耕细作,由和别人争转为加强自己的个性建设。”为了进一步规范专业台,在汪良的倡导下,总台实施了“红绿灯”概念。汪良为这一理念做了