



求是书系 · 广播电视学

Conducting Broadcasting



C  
ONDUCTING  
B  
ROADCASTING

# 广播经营与管理

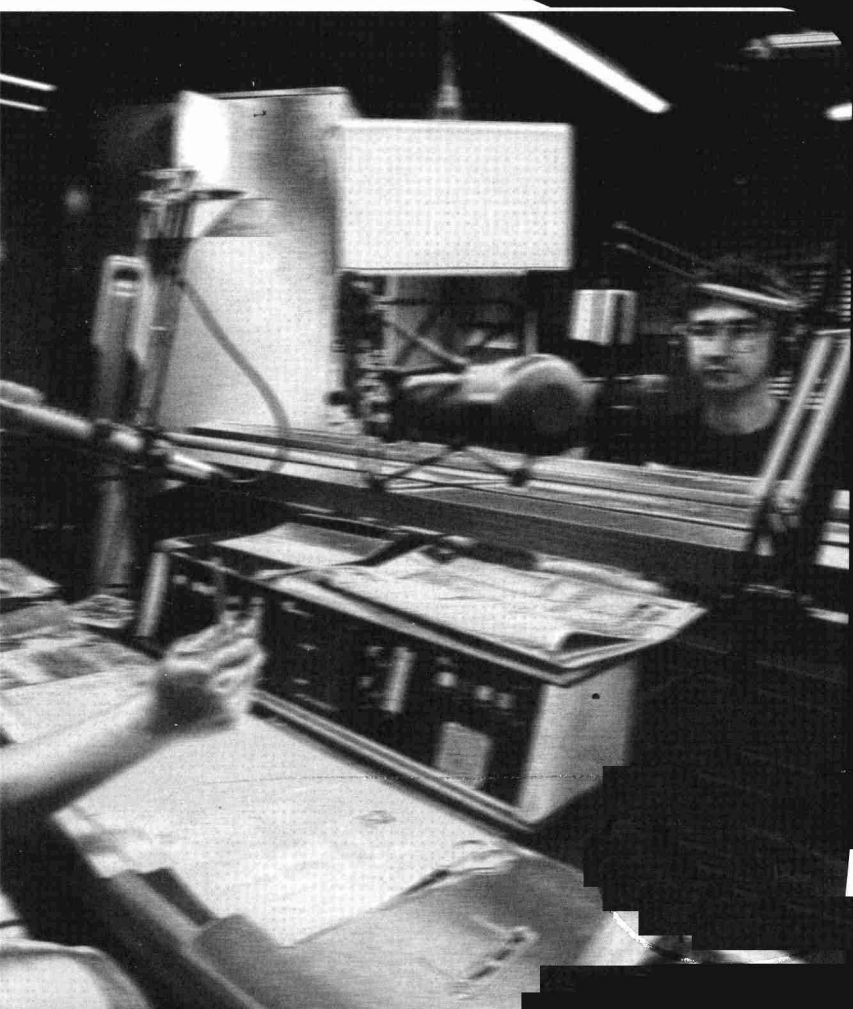
董传亮 等著





求是书系·广播电视学

Conducting Broadcasting



CONDUCTING  
BROADCASTING

# 广播经营与管理

董传亮 黄孝俊 郭华省 著



浙江大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

广播经营与管理 / 董传亮, 黄孝俊, 郭华省著. — 杭州:  
浙江大学出版社, 2008.7  
(求是书系. 广播电视学)  
ISBN 978-7-308-05998-5

I. 广… II. ①董… ②黄… ③郭… III. 广播工作—体制  
改革 IV. G221

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第077108号

## 广播经营与管理

董传亮 黄孝俊 郭华省 著

策 划 徐 婵

责任编辑 叶 抒

封面设计 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310028)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571—88925592 88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江中恒世纪印务有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 11.5

字 数 194千

版 次 2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

印 数 0001—4000

书 号 ISBN 978-7-308-05998-5

定 价 20.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88072522

# 前 言

国内广播面临的市场化机遇与选择越来越多,对广播人而言,最重要的就是如何经营运作广播,从而在不断市场化的媒体竞争中脱颖而出。

自1986年,广东电台创办了国内第一家系列台——珠江经济广播电台以来,国内广播拉开了节目运作和广告经营变革的序幕。此后,经济、文艺、音乐、生活等系列广播不断涌现,广播因其节目多样化、播出互动化、形态平等化,再次吸引了听众,拉动了市场。1991年,上海广播以“缓解交通,方便市民”为宗旨,创立了交通广播,大量及时实用的交通资讯使交通广播在地区竞争中逐渐胜出,引起了人们的关注。随着汽车时代的到来,交通广播在国内蓬勃兴起,交通广播“即时性、连续性、地域性、行业性”的特点,显示了强大的竞争力。在以交通广播为引领的新一轮广播发展中,国内广播节目样式和播出方式更加活跃、丰富、灵活,信息采集更加多样;新闻报道更加快捷、高效、实用;广告经营走出了时段拍卖、分行业经营、广告代理等新途径。也许没有人会想到,交通广播在十多年后的今天,以其特色鲜明的经营模式、节目形态、广告管理会成为中国广播业优秀频道的代名词。

新千年以后,中国广播在文化体制改革的大背景下,开始了体制改革和机制创新的探索。以北京电台、上海文广集团、浙江交通之声、广东电台、湖南电台、黑龙江电台为代表的广播媒体,在运作、经营和管理上进行了有益的尝试,专业化不断升级,市场化不断扩展,特别在广播产业化、多元化经营方面摸索了一定的经验,取得了良好的社会效益和经济效益。开创了国内广播在经营、运作、管理方面的新气象。

然而,国内广播存在的问题、面临的困难依然十分突出。落后的管理体制和运行机制制约了广播的整体发展,国内广播总体表现出的自我推广手段单一、营销薄弱、经营欠缺,管理淡薄,竞争意识缺乏,广播应对市场经济的能力不强的状况没有根本转变。而国际媒介所带来的传媒竞争压力却与日俱增。



而且与国际广播的商业广播、公益广播、公共广播界限分明,高度专业化、网络化、市场化、产业化发展的趋势相比,中国广播在专业化方面、社会化方面、市场化方面都存在巨大差距。

《广播经营与管理》试图把正处在发展变化大环境中的中国广播遭遇的问题、取得的成果、前进的方向、可行的措施作一些简单的梳理。并提出国内广播发展必须注重经营以应对日渐复杂的国际传媒竞争,必须学习和借鉴国际先进的广播发展经验,在广播产业化发展、网络化联盟化办台、规范化管理等方面大力开拓,通过广播人对广播的自身改造,改变国内广播的产业生态,提高广播综合竞争力。

# 目 录

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第一章 广播发展概观</b>             | 001 |
| 第一节 世界广播发展趋势                  | 001 |
| 第二节 我国广播改革的几个阶段               | 006 |
| 第三节 广播改革的主要内容                 | 009 |
| <b>第二章 广播组织运作</b>             | 013 |
| 第一节 广播组织结构设计                  | 013 |
| 第二节 广播组织的运作思路                 | 021 |
| 第三节 广播产业化运作的可能与途径             | 028 |
| 第四节 媒介公司化运作的思考                | 034 |
| <b>第三章 中国广播媒体市场</b>           | 043 |
| 第一节 广播的地位与优势                  | 043 |
| 第二节 广播媒体自身竞争格局                | 046 |
| 第三节 基于整体运作与受众定位的专业广播          | 050 |
| <b>第四章 广播广告经营</b>             | 056 |
| 第一节 经营理念与问题                   | 056 |
| 第二节 广播广告的卖点                   | 061 |
| 第三节 广播广告投放与经营策略               | 066 |
| 第四节 广播电台的广告经营策略               | 072 |
| <b>第五章 广播人力资源管理 with 媒介实践</b> | 076 |
| 第一节 我国媒介人力资源管理概述              | 076 |
| 第二节 战略性人力资源管理的视野              | 084 |



|        |                         |     |
|--------|-------------------------|-----|
| 第三节    | 媒介战略性人力资源管理实践:首席制 ..... | 088 |
| 第四节    | 媒介人力资源管理战略的职能 .....     | 093 |
| 第六章    | 广播发展中的问题与趋势 .....       | 116 |
| 第一节    | 中外广播发展中的问题 .....        | 116 |
| 第二节    | 广播媒介运营趋势 .....          | 124 |
| 第三节    | 广播媒介管理趋势 .....          | 132 |
| 第七章    | 广播实践案例:浙江电台交通之声 .....   | 143 |
| 第一节    | 发展之基石 .....             | 143 |
| 第二节    | 现有体制下的交通之声运作 .....      | 147 |
| 第三节    | ISO 9001 体系下的管理 .....   | 152 |
| 第八章    | 广播新媒体运作 .....           | 155 |
| 第一节    | 广播借势新媒体 .....           | 155 |
| 第二节    | 当广播遇上网络新媒体 .....        | 158 |
| 第三节    | 当广播遇上手机新媒体 .....        | 170 |
| 参考文献   | .....                   | 176 |
| 后    记 | .....                   | 180 |



# 第一章

## 广播发展概观



### 第一节 世界广播发展趋势

1920年11月12日,世界上最早的广播电台美国匹兹堡 KDKA 电台成立并正式对公众播音。自此,西方各国纷纷建立自己的电台。20世纪30年代,广播发展日趋成熟,电台业兴旺一时。尤其是在第二次世界大战中,广播的作用发挥得淋漓尽致,电台走向了它的鼎盛时期。但到了20世纪50年代电视出现之后,广播开始走下坡路,逐渐没了音讯。出人意料的是,由于社会环境发生变化、科学技术不断提高、人们生活方式也有所改变,90年代,广播又重新焕发了生机,再度与报纸、电视抗衡,甚至在面对新媒体时照旧稳步前进,世界广播终于又有了起色。那么综观全球,广播已呈现出哪些趋势,未来将如何发展?





## 一、全球化

当今世界,社会生活的几乎所有领域都无法摆脱全球化进程的影响,麦克卢汉关于“全球村”预言正在变成现实。全球化时代的到来,也促使世界广播业踏入跨国传播的新时期。世界各国的广播都开始对外渗透,尤其是西方有实力的发达国家,诸如美国、英国等,它们在各种利益的驱使下,努力把触角伸向地球各个角落。它们将原来只是面向某些局部区域的广播拓展为面向世界的环球广播,扩大覆盖率;它们大量输出节目,占领各国节目市场。

以美国为例,ABC在1989年面向拉丁美洲开办英语的拉美国际频道,1991年开办西班牙语频道,1992年接着开办了葡萄牙语频道。1993年年底,美国电讯公司和道·琼斯公司共同建立亚洲商业新闻频道。1996年,MSNBC全天候新闻频道正式开播,瞄准了欧洲、拉丁美洲和亚洲。有数据表明,美国娱乐体育节目网通过卫星覆盖了150个国家。郭景哲在《西方国家广播电视的扩张战略》<sup>①</sup>一文中提到:一份对于91个发展中国家的广播电视调查资料表明,这些国家进口的节目占它们全部节目的30%~75%,在进口节目中又以美国等西方国家的为主。美国目前控制了世界60%以上的广播节目的生产和制作。另外,其他发达国家如英国、法国、日本等也都加大对外广播的力度,并且向各个国家输出很多的节目。

中国加入WTO后,传播体系已逐渐发生变化,传媒政策、制度上的“有条件、适度、早晚”的开放也将逐渐引导中国传播事业进入全球化轨道。2001年10月24日,美国在线时代华纳(AOL)宣布,其旗下的CETV部门将成为首个被允许在中国地区进行有线电视运营的电视频道,普通话资讯和娱乐频道CETV于2002年1月起开始向中国南方地区的有线电视用户提供节目服务。与此同时,中国中央电视台的第九套节目(CCTV-9)也落户美国主流有线电视系统。由于全球化趋势的不可逆转以及中国越来越深入地融入世界,中国传媒与世界的互动成为必然。中国的广播电视业也必将越来越多地带有“全球化”的印记。<sup>②</sup>

广播的全球化趋势给世界的广播事业所带来的机遇不必多言,值得我们

<sup>①</sup> 郭景哲:《西方国家广播电视的扩张战略》,《中国广播》2002年第5期,第46页。

<sup>②</sup> 栾轶玫:《全球化趋势下的中国广播发展策略》, <http://www.zjol.com.cn/05cjr/system/2002/01/21/000768376.shtml>。



思考的是它所带来的一些问题。比如,从各项调查数据表明,广播的全球化基本是以发达国家为主导的,长此以往,西方国家对非发达国家的文化影响会日益加深;广播事业的全球化导致世界各国广播节目愈来愈趋于雷同,容易消减文化的多样性。不管是机遇还是挑战,全球化的趋势已经摆在了世界各国的面前,一味地逃避无济于事,应思考如何正确应对。

## 二、类型化

随着传媒的多样化、频道的丰富化、受众需求的多样化和广告市场的细分化,世界各国的广播电台已愈来愈重视朝着类型化的方向发展。这几年我国也十分强调这一趋势,特别自 20 世纪 90 年代后,以“专业化”为倡导的广播频率蓬勃发展。但是在专业化的道路上中国广播可以说才刚刚起了个头,而且所谓专业台也还没有达到真正意义的专业化,准确的说应该称为行业台,无论交通台、旅游台、经济台,都是行业台。其实对于世界广播业而言,真正的专业化不仅仅是内容上的专业,更是一种节目组织形式上的专业。在国际上,相对于“专业化”、“行业化”更常用的概念是“类型化”。

类型化电台的名称,来自英文 Format Radio,有时也被直译为格式化电台、专业台、专业频率等,但我们认为前者的称呼更为恰当。电台走上类型化的发展之路有它的必然性。因为人们的需求是多种多样的,同一个人一天中的需求也不一样。在一个受众细分的时代,广播要想生存和发展,就必须走频率专业化的道路。而频率专业化要想成功,要么满足具体的特定需求的群体,要么满足特定市场上的群体需求,所以首先是内容上专业化程度的提升。其次,就是播出和收听方式上的变化。人们对广播的感觉方式从一个个节目的细节化体验变成了对频率整体的把握。

在欧、美、日等国,基本上不存在综合电台,各个频率专业化程度很高,通常只做一个类型的节目。大方向可分为新闻、音乐、气象交通等,之下再细分。尤其在美国,光是音乐台就分为很多种,有流行音乐台、乡村音乐台、爵士音乐台、摇滚音乐台等等,几乎每一个听众都能听到自己喜欢听的音乐,也相应地能找到自己喜欢的音乐台。再比如,法国有各种各样的广播,且名称都很有意思:“风度养成电台”、“片刻逃离电台”、“伴你入睡电台”……它的音乐台也和美国一样分得非常细。虽然每个台的听众并不多,但是听众十分固定,且层次清晰,广告客户可以针对性很强地投放广告,广告费用也比较低廉。但对于运作成本较低的广播电台来说,电台广告价位虽不高,源源不断的广告却依旧可



以让电台赢得很大的收益。如此良性循环,欧美众多电台都可以此生存。

### 三、数字化

近年来,广播技术迅猛发展,欧美等国已经逐步以数字音频广播代替原来的模拟广播。数字音频广播(Digital Audio Broadcasting)不像过去传统模拟讯号容易受传输过程的各种干扰而导致失真,它通过全程数字科技处理广播中的音频讯号,使数字音频讯号在传输过程中能够原音重现。欧、美、日等国现在很多都运用了此项技术,它较之模拟广播有非常突出的优势:(1)利用卫星直播,大幅度提高广播的覆盖率;(2)有很强的抗干扰能力,音质十分好(相当于CD质量),可保证高速移动下的接收质量;(3)每个广播台所使用的频带很窄,可利用的频率数量大大增加;(4)能够提供传送数据等多项新业务,如交通状况、广播节目时间表、股票行情等信息,它的未来发展甚至可以与因特网相联,实现互动的功能。<sup>①</sup>

另外,数字广播还可以利用模拟方式中不能使用的波长进行广播,而且一个波长可以播出多种节目。这种多频道化的服务带给了人们更多的体验,例如利用电话线路进行家庭购物与其他对话型服务(包括新闻、教育、信息等),从而给商家和节目制作以更多的机会。

在卫星数字音频广播方面,美国运作得最为成熟,尤其是美国的 XM Radio公司和西里乌斯(或天狼星,Sirius)公司,它们分别于2001年和2002年先后各自开播了100套节目。在地面数字音频广播方面,欧洲发展最为迅速,各国电台的数字化之路主要是发展DAB。DAB最早起源于德国,1980年德国就开始发展研究数字音讯广播,1987年以德、英、法、荷兰、丹麦等国组成的EUREKA联盟,共同制定了数字广播的规格,称为Eureka-147。但不久之后,英国则后来者居上,一跃成为世界上数字广播发展最迅速的国家。有关数据表明,全英国约有300家全国或地方电台提供数字化的节目。除了技术的进步,与此配套的数字广播的营销活动在欧洲也大规模地展开。由此可见,西方数字广播已相当成熟,进入了产业化阶段。

而在中国,第一个数字广播网是1996年年底在广东珠江三角洲地区建立的。目前,我国已建成天津、广东、台湾、香港等几个数字广播网。国家广电总局也早已研究从模拟广播向数字化过渡的具体方案,并且制定包括节目制作、

<sup>①</sup> 潘力、董小平:《现代传播新技术与广播的发展》,中国传媒大学出版社2006年版,第53页。



播出、地面传输、发射、网络、卫星传输等方面的相关政策和频率规划。

数字广播带来的益处显而易见,它的充分利用必定会给广播带来很大的效益,甚至会带动其他行业发展。但是我们也应该看到广播数字化发展对业界提出的许多新的挑战:首先是节目内容的挑战。当频率、频道不再是稀缺资源时,节目生产和供应的重要性格外突出。显然,原有的制作方式远不能满足需求。其次是现有电台及员工面临挑战。广播数字化发展对人员数量要求明显下降,而对员工素质和能力的要求却反之不断提高。但无论如何,广播的数字化发展已经成为未来广播发展的新趋势。

#### 四、与新媒体融合

随着因特网在各个领域的渗透和扩散,传统的电视、广播、报纸等老牌媒介受到了巨大的冲击。虽然传统媒体面临着一定的危机,但互联网这种新兴的传播媒介凭借强大的数据处理、分析、存储、传输等功能以及随之而来的新的传播方式也赋予了广播新的内涵和运作理念。

首先,传统媒体可以瞬间获得互联网蕴藏的海量信息。其次,互联网便捷的沟通功能为新闻采访提供了又一种重要的采访方式。它是对传统面对面采访方式的补充,既可以使用邮件,也可以运用网络聊天工具或者在线聊天室进行交流。再次,互联网具有的交互性也为传统的广播实施互动提供了新的方式。比如,现在日本和韩国已经出现了高度参与的广播和网络结合的节目,通过节目设置的网页,听众与网友可以参加一个竞争或参与一个游戏。根据听众和网友的反馈情况,网页上随时出现各种变化,而这些变化又鼓励听众进一步参与节目,达到节目的高参与度。毫无疑问这是广播互动节目的发展方向。

广播与网络的结合包括两方面:广播网络化与网络广播。广播网络化是传统的广播媒介通过网络平台播放网上点播或者提供在线广播服务。现存的大部分广播媒体开办的音频广播就基本处于这种状态,可以被认为是传统广播的网络版。<sup>①</sup>而网络广播则是借鉴传统广播节目制作方式,实现通过网络独立传播。较前者,这种传播形式所涵盖的网络元素要更丰富一些。网络广播通常有两种形式:网络电台和播客。比较而言,网络电台更像一个播出机构,背后有一个稳定的团队和组织机构支撑着;而播客则是最近几年热起来的

---

① 卓立红、田勇:《从广播网络化到网络化广播》, [http://www.china.com.cn/book/zhuant/qkjc/txt/2005-03/01/content\\_5799034.htm](http://www.china.com.cn/book/zhuant/qkjc/txt/2005-03/01/content_5799034.htm)。



网络广播新形式,倾向于私人化,本身也并不是网络平台,需要网站的支持。

广播与网络的融合跨越了时空的障碍,极大地扩大了广播的传播范围。网络使得多媒体传递成为现实。另外,网络中的广播内容便于存储,避免了以往广播稍纵即逝的尴尬。与此同时,也大大增强了听众的主动性,听众除了主动选择自己喜欢的节目,还能参与到节目的制作中。以上诸多优势传统广播本身并不具有,如何在网络媒介环境中发展与运营传统广播是值得我们思考的。

## 第二节 我国广播改革的几个阶段

虽然我国广播事业在 20 世纪 20 年代就已诞生,但直到 20 世纪 70 年代末我国经历以改革开放和现代化建设为中心的伟大变革之后,才有了实质性的进展。此后,广播事业进入了全面的改革阶段,实现了三次重大突破。

### 一、20 世纪 80 年代

第一次突破始于 20 世纪 80 年代。1982 年 5 月,中央广播事业局撤销,成立了广播电视部。之后,各省、自治区陆续改设广播电视厅,直辖市改设广播电视局。全国广播电视系统改变了长期实行的局台合一体制。在职能分工上,部、厅、局主要负责宣传和事业管理,广播电台、电视台直接承担宣传任务。

随后,1983 年 3 月底至 4 月初召开的第十一次全国广播电视工作会议全面推进了广播电视事业的发展,并开启了广播电视产业的先河。这次会议主要内容有:

在广播电视事业建设方面,会议确定了全国实行中央、省、有条件的省辖市(地、州、盟)和县(旗)“四级办广播,四级办电视,四级混合覆盖”的方针。在广播电视宣传方面,会议提出以新闻改革为突破口,推动整个广播电视宣传的改革。在坚持“自己走路”的基础上,提出要进一步“扬独家之优势,汇天下之精华”。

会议后宣传改革随之深化,各类节目也开始繁荣。广播新闻在连续报道、口头报道和批评性报道方面有重大突破和长足进步。在广播业务方面,1986 年 12 月 15 日,广东珠江经济广播电台的出现标志着我国广播迈出了创建经济台、系列台的第一步。珠江经济广播以“板块节目”为特点,采用主持人直播和“热线电话”的方式,密切了与听众的联系,实现了听众的直接参与,展示了



“大众型、信息型、服务型、娱乐型”的崭新面目。

1987年6月,上海推出新体制,广播电视按新闻、文艺、教育、经济分类,在宣传上率先实现了系列台的构想。

中央人民广播电台于1987年1月1日、1988年7月4日和1992年1月1日对节目进行了三次大的调整改革,尤其是第三次,以提高宣传质量、提高宣传艺术、提高宣传效果为指导思想,开办了一批综合性专题板块节目和文艺板块节目,以求最大限度地满足听众的需要。

继广东台、中央台、上海台之后,经济台、系列台和“板块节目”在各地如雨后春笋,纷纷出现。主持人直播形式、“热线电话”方式被普遍采用和逐步推广,听众、观众更多地直接参与节目制作和播出,采、编、播工作面目一新。经过改革的新型节目,大都成为中央台和各地方台最受欢迎的名牌节目。

这次突破,大大调动了各省市兴办广播的积极性,丰富了广播节目的多样性,扩展了广播的覆盖和总体规模。

## 二、20世纪90年代

1992年邓小平同志南方讲话之后,社会主义市场经济体制逐步建立,广播电视界改革创新的进取精神和热情空前高涨。但同时,全国各地广播系列台的发展也逐渐暴露出各种问题,全国众多广播电台同质化现象凸显。于是,各个系列台开始采取差别化策略,划分专业领域。各地广播电台开始尝试产业式经营,组织结构和权力重心都进行了调整。

一直以来,广播电台的一般组织结构是总台下设处室和节目部,或者按节目内容形成各类中心,如新闻中心、文艺中心、社教中心等。这种“中心制”的结果是节目与经营严重分离,限制了电台节目质量的提高,也抑制了电台经营的潜能。于是全国推出了“频道负责制”,北京电台最先大胆尝试了这种变革,并尝到了甜头。1994年,北京电台各系列台彻底自主,实行“分散经营、统一管理”,从此走上了快速增长的道路,权力重心下移成为关键所在。各频率负责各频率的节目和经营,每年电台下达几个频率的经营指标,各频率兼有节目制播和经营双向功能,成为广播市场中的一个竞争主体,积极性和灵活性极大提高。但问题也随之而来,各频率间的竞争不断加剧,大家各自为政,互相倾轧,使得很多资源流失,影响了电台的整体实力。为了解决这个问题,广播市场又有了新的举措,电台成立广告经营中心,将各频率的广告经营统一,进行



全台分行业代理招标。<sup>①</sup>

### 三、1999 年以来

第三次突破开始于 20 世纪和 21 世纪交替过渡之时,是以体制改革、数字化、产业化的全面推进为标志的整体转型。这次改革较前两次力度明显增大,使中国广播事业在观念、体制、政策、法制、技术、经营、管理等各个领域发生了根本性的变革。这场还在进行中的全方位的改革在中国广播事业发展史上具有里程碑的意义。

1999 年 6 月,全国成立第一家广播电视集团——无锡广播电视集团,迈出了广电集团化的第一步。现行的集团化组织建构分为两种:一种是“金字塔型”,目前国内各广电集团大多是这种架构,以上海文广集团为典型,即指集团化过程中,电视台、电台被拆分为频率和频道,直接隶属于宣传集团,不是一个电视或广播经营整体,经营权整合入经营集团。这种集团实现了资源分类整合、资源共享,便于形成较大规模和行政管理。另一种则是“太阳行星式”,以北京广电集团为典型,是指集团在组织、资本方面进行调配,而电视台和电台分别维持原有发展思路,保持原来的经营活力和市场活动空间,作为独立的经营单位,围绕集团运作。集团的优势在于资本、组织和战略管理。

在产业化的进程中,广播的制播体制也发生了变化。开始于 20 世纪 90 年代末的制播分离概念被广泛重视。1999 年 7 月,国家广电总局在上海召开的“全国广播影视系统内部管理座谈会”上,就专门对除新闻类节目外的其他广播电视节目制作与播出的分离进行了讨论。2003 年国家广电局领导在全国广播影视工作会暨全国广播影视系统“双先”表彰会上的讲话中再度提到:“要推进制播分离,将广电系统自己的电视剧制作机构和能够剥离的其他节目制作部门,从现有的事业体制中剥离出来推向市场。”<sup>②</sup>

在这一时期,数字化和网络化时代的到来推进了中国的广播事业发展。同时,各广播电台以建立和完善与市场经济体制相适应的内部运行和管理机制为目标,将企业的管理制度,如激励和竞争机制、用人改革等引入广播电台的管理中。这些我们将在其他章节中具体阐述。

<sup>①</sup> 中国广播电视学会等:《中国广播产业报告 2004》,第 156 页。

<sup>②</sup> 唐世鼎、黎斌:《制播体制改革与电视业发展问题研究》,中国传媒大学出版社 2005 年版,第 43 页。



### 第三节 广播改革的主要内容

随着 1983 年“从中央到地方四级办台”方针的确立,我国的广播业进入了一个蓬勃发展的阶段。而 1986 年广播界广东“珠江模式”所引发的经济台、系列台现象又使得广播台数量大幅度增长,广播达到空前繁荣,但与此同时也带来了“散”、“滥”的危机,出现了重复建设与无序竞争的态势。

到中国进入 WTO 之后,广播电视行业要适应新环境、与国际上的媒体“巨无霸”抗衡,必须要顺应世界传媒业的发展趋势。在这样的背景下,国家对广电系统作了以机构整合、机制创新为内容的一系列改革。

#### 一、机构整合

1999 年,国务院办公厅《转发信息产业部、国家广播电影电视总局〈关于加强广播电视有线网络建设管理意见〉的通知》第一次明确要求组建包括电台、电视台在内的省级广播电视集团。同年,我国第一家广播电视集团——无锡广播影视集团成立。

2000 年,11 月 17 日国家广播电影电视总局印发的《关于广播电影电视集团化发展试行工作的原则意见》明确表示:必须积极主动地深化改革,加快体制创新步伐,走集团化的发展道路,尽快形成若干有较强实力的广播影视多媒体集团,壮大实力,增强活力,提高竞争力,确保党和国家的声音进入千家万户,更好地满足人民群众日益增长的精神文化需要。同年,我国第一家省级广播电视集团——湖南广播电视集团成立。

2001 年中共中央办公厅、国务院办公厅《关于转发中央宣传部、国家广电总局、新闻出版总署〈关于深化新闻出版广播影视业改革的若干意见〉的通知》,对组建广电集团的指导思想、原则、体制、融资等问题作了全面规定,第一次明确要求积极推进集团化建设,实行跨媒体、跨地区经营,把集团做大做强,这在我国广播电视发展史上具有重要的历史意义。同年 12 月 8 日,我国最大的传媒集团——中国广播电影电视集团成立。此外,上海、北京、山东、江苏、浙江、天津等地方广播影视集团(总台)也挂牌成立。随后集团化成为社会各界对广播电视关注和讨论的热点问题之一,“联合舰队”、“航空母舰”等词被广





泛提及和使用。

在组建广电集团时,全国各地采取了不同的模式,无锡广播电视集团的模式是局、广电集团两块牌子一套人马,典型的“政事合一”。湖南广播电视集团则属于事业性质,实行企业化管理,是独立的事业法人实体,采用频道制,相对独立,内部竞争力度颇大。而2001年12月26日成立的浙江广播电视集团则运用局台分离、下设频道的模式。

虽然集团组建模式众多,但频道制似乎成为组建集团的大趋势。第一,从各地已经试验组建集团的情况看,频道成为集团运行管理的单元较为合理。第二,这符合广播“窄”播的趋势,以及频道逐步转向专业化的规律。

但总体看,目前我国广播电视集团化还处在一个初始阶段。因为组建广电集团,主要依靠的还是政府的行政力量,而非来自市场力量,面临的考验还有很多。而且在整个广播电视集团化的过程中,人们一直都比较注重电视台的变革,却很少关注电台的命运。原因是电视经营规模大,广播经营规模小,成立集团后,也就等于广播融入了以电视为主导的运营系统,广播发展由此受到很大忽视。

## 二、内部机制变革

随着集团化的进程不断推进,因为广电行业自身复杂的特性,所以在管理方式上也要进行改革。继续实行原来以政治导向为主的笼统的事业单位的管理方式显然已经不能适应产业的实际发展要求,必须统一规划和分类管理。2003年6月全国文化体制改革会议召开之后,特别是《中宣部、文化部、国家广电总局、新闻出版总署关于文化体制改革试点工作的意见》(2003年7月10日)颁布以后,文化单位的功能得到了重新的认识。文件明确指出:“应对文化领域的不同行业 and 单位进行科学分类,区别对待。”“对承担党和国家重要宣传任务、政治性较强的单位和行业,尤其是中央和地方主要新闻媒体,重点是深化内部改革,搞活机制,其经营部分可以剥离出来,转制为企业,在市场中做大做强,更好地支持事业发展。对可以转制为企业的单位,要面向市场,自主经营,自我发展。”“文化体制改革要与社会主义市场经济体制相衔接,与劳动、人事、分配、社会保障、行政管理等各方面的改革相衔接,与国家不断完善的法律法规体系相衔接。”

浙江广电集团、山东广播电视总台、南京广电集团、深圳电视台和厦门电视台是其中的文化体制改革试点单位。企业化运作这一新思路意义重大。首