

SHICHANG JINGJI YU GUANGBO DIANSHI GUANLI

GUANLI

GUANLI

GUANLI

市场经济与 广播电视管理

◎ 主编 赵 凯 赵胖罗

复旦大学出版社

• 本书出版由上海市马克思主义学术著作出版基金资助 •

市场经济与广播电视管理

主	编	赵 凯	赵腓罗
撰	写	赵腓罗	陈乾年
		张骏德	沈 莉
		谢金文	

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场经济与广播电视管理/赵凯 赵腓罗主编. —上海:
复旦大学出版社, 2002. 2
ISBN 7-309-03064-8

I. 市… II. ①赵…②赵… III. ①广播工作-研究-
中国②电视工作-研究-中国 IV. G229. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 006237 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海崇明晨光印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 7.5

字数 193 千

版次 2002 年 2 月第一版 2002 年 2 月第一次印刷

印数 1—2 000

定价 15.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

这是一本有关我国广播电视事业发展与管理研究的学术性著作。它以当前我国广播电视发展与管理中所面临的一些迫切问题为切入口,在总结中国广播电视正反两方面经验的基础上,吸取国外先进管理经验,力求从理论与实践的结合上反映出广播电视发展与管理的一些新思路、新观点。

序

丁淦林

20世纪80年代以来,我国广播电视在改革开放和市场经济的大潮中迅速发展,不仅规模壮大、节目繁荣,而且开始融入人民大众的日常生活。与此同时,一些前进中的新问题也凸显出来了,其中至关重要是管理问题。大到宏观调控,如规模与布局、法规与政策等,细到人员配备、节目安排等,都需要统筹兼顾、有序运作,即需要加强管理。广播电视管理是一项复杂的系统工程,是一门学问。

众所周知,我国新闻事业(包括广播电视),走的是一条自己的道路,有自己的特色。广播电视管理当然也应该从中国的国情出发,根据自己的条件,运用自己的经验,借鉴国外的成功做法,确定自己可以通行的道路。正是考虑到这种现实的需要,《市场经济与广播电视管理》(原名《社会主义市场经济条件下的广播电视管理研究》)课题组由从事实际工作的人员、专业研究人员和高校教学人员联合组成,各扬所长,通力合作,从1997年起,经过三年多的努力,完成了这本书的撰写任务。

本书主要探讨解决中国广播电视发展的理论、思路与方法,因此不采用从概念出发、循序渐进的教科书的写法,而是按照实际工作的需要安排章节,论述也是从分析现状入手,对实践中的新情况、新经验、新问题作理论阐释,力求做到理论与实践相结合。

本书对广播电视管理的各个方面都有所论述,提出了不少切实可行的主张,特别就一些重要问题发表了自己的见解。例如:

关于规模与布局问题,本书提出:从技术特征、受众需求和资源配置考虑,广播电视应由目前的点状结构改变为网状结构,可以建立中央网和几个各有特色的地区网,这些网也能相互连通、交叉覆盖,便于受众选择节目。

关于组建集团问题,本书主张:在集团内要形成集权与分权相互平衡、相互结合的管理体制。

关于法制化管理问题,本书认为:应探讨广播电视媒体根本属性的法律界定、高科技对广播电视立法的影响等问题。

此外,还有节目市场问题、以人才为中心的管理机制(包括广播节目制作人制和电视栏目制片人制)问题、受众反馈系统管理问题、高科技的运用与管理问题以及媒体自律机制问题等,这些都是实际工作中急需解决的问题,本书也一一作了论述。

在我国,传媒管理学是一门新兴的学科。本书作为一项重要研究成果,充实了学科内容,并在坚持以马列主义、毛泽东思想和邓小平理论为指导,综合运用多学科(新闻学、传播学、经济学、社会学等)的理论与方法,重视理论性与实用性相结合,以及研究队伍的组成等方面积累了经验。无论是从解决我国广播电视管理的需要来看,还是从加强传媒管理学的学科建设来看,本书的出版都是及时的,值得祝贺的。

对上海广播电视事业发展思路和管理模式的探索

——代前言

赵 凯

改革开放以来,中国的广播电影电视事业发展很快,在涌现大量新经验的同时,出现了不少新情况、新矛盾、新问题,亟待从理论和实践的结合上加以分析、研究、解决。这是一个很大的课题,涉及到很多方面,需要理论界和实践部门共同努力、共同探索。1997年起,由上海市广播电影电视局和上海社会科学院新闻研究所的同志共同承担了上海市哲学社会科学“九五”规划重点课题“社会主义市场经济条件下的广播电视管理研究”,就是理论界和实践部门共同来探讨广播电视行业如何通过人、财、物等资源的合理配置和有效利用,取得我们所希望的比较好的效益,包括社会效益和经济效益。改革开放20年来,我们上海市广播电影电视局一直在探索这个课题,不断实践,不断总结,初步形成了集团化管理的基本思路和基本模式。概括起来,有两个“五”。一个是我们的基本管理思路,五句话:以宣传为中心,以影视创作为重点,以事业发展为基础,以队伍建设为保证,以加强管理为抓手;围绕这五句话,我们着重抓了五方面的管理,即五个统一:统一全局的发展战略和规划,统一全局的宣传管理,统一全局的技术管理,统一全局的财务管理,统一全局的基本建设管理。

有了明确的管理思路和基本模式,初步解决了怎么管的问题;但我们认为,这还不够,加强管理,更要弄清楚“为什么”,要从根本上确立起对广播电视事业进行管理的指导思想。经过多年的探索,我们逐步明确了对广播电视业进行管理的指导思想,包括三个方面:第一,遵循有中国特色的广播电视事业的行业规律;第二,适应飞速发展的时代需求;第三,符合上海的实际情况。总起来是一句话,遵循行业规律,适应时代需要,符合上海实际,也可以说是中国特色、时代特征、上海特点。

一、遵循有中国特色的广播电视事业的行业规律

我们管理广播电视事业,首先要弄清一个问题,就是我们中国的广播电视事业的性质。以前,我们考虑比较多的是社会属性。我们常说,广播电视是党、政府和人民的喉舌,电影是社会主义思想文化的重要阵地,这是从上层建筑出发,强调其社会属性,也是广播电视的根本属性。党的十一届三中全会提出把工作中心转移到经济建设上来之后,中国社会进入到改革开放的时期,我们局从老局长龚学平同志开始,就开始考虑另外一个属性即经济属性,并明确地提出了广播电视“既是喉舌、又是产业”^①的观点。随着国务院进行产业划分时明确把广播电视划入第三产业,广播电视既是喉舌又是产业,既强调主功能又兼顾副功能的思路就更明确了。也就是说,作为喉舌,广播电视要坚持党的领导,坚持实事求是,坚持“团结、稳定、鼓劲”,坚持“以正面宣传为主”,广播电视这个阵地要牢牢地掌握在党的手里。作为产业,广播电视则要“自主建设、自主经营、自我

① 参见贺宛男同志对龚学平同志的专访:《既是喉舌、又是产业》,发表于1993年第1期《新闻记者》。

积累、自我约束”。明确了这个指导思想,才能对人、财、物进行合理配置,才能充分利用广播电视这个现代化的电子媒体,在信息传播方面,为知识经济的发展和现代化建设提供最迅速、最方便、最有效的服务。

其次,近年来,我们也一直在思索,作为 20 世纪人类的创造和骄傲,广播电视从全世界的角度来看,有没有共同的规律?广播电视从其技术的特征、观众的需求和资源的配置出发,事业的发展应该呈网状结构,而不是点状结构。国外的广播电视机构不少也是广播电视网。1983 年提出“四级办广播电视”,主要是为了解决覆盖问题,对中国广播电视业的发展是有积极意义的。但发展到后来,有一个县,就要有一家电台、一家电视台、一家有线电视台、一家教育电视台,全国搞几千家电台、电视台,有那么多节目播出吗?有那么大的经济实力去支撑吗?这就有点违背广播电视行业的发展规律了。当然,作为一种文化载体,需要兼顾地方性,但作个大胆假设,像中国这样一个国家,设五大广播电视网:中央网、龙江网(以黑龙江地区为主)、黄河网(包括整个黄河流域)、长江网(包括整个长江流域)、珠江网(包括整个珠江流域),每个网既播中央网的节目,像中央台一套必须确保播出,又播地域网的节目,并每天都可以给落地的那个点如地、市、县留够时段播出当地的新闻和其他节目,这样就可以兼顾全国性和地方性了。如果呈网状发展,人、财、物各种资源的配置会更合理,节目资源能得到更充分的利用,广大观众能看到更多更好的节目。

二、适应飞速发展的时代需求

面向 21 世纪全球的时代特征是什么？从政治上讲是和平与发展，从经济上讲就是全球一体化。与世界潮流相适应，中国也面临着知识经济和信息社会的挑战。具体对全球的广播电视行业来说，主要面临着数字技术、卫星电视和因特网的挑战，中国也不例外。同时，中国的广播电视行业，还面临着 VCD 对广播电视综艺节目的冲击、国外影视高科技发展对国产电视剧的冲击。

要迎接挑战，我们在很多方面都要重新调整、适应。这里，首先是人的适应。我们急需一批政治强、业务精、作风正、纪律严，既懂艺术、又懂技术的高素质、复合型人才。针对这个需要，近几年我们采取了“小步快跑”、多岗培养的措施。

适应时代的需要，我们还要看到当前中国的时代特征是改革与发展。一切工作都要以改革为动力，发展是硬道理。只有不断改革才能有发展，有发展才能有作为，有作为才能有地位。管理思路同样如此。一句话，要“在改革中发展，在发展中改革”。党的十一届三中全会以来，通过不断改革，我们已经走过了四个阶段，现在正进入第五个阶段。

第一阶段是粉碎“四人帮”以后以正本清源、拨乱反正为主，恢复广播电视的原来面目。在“文化大革命”中被打成“喇叭头里的阶级敌人”的上海人民广播电台《对农村广播》“阿富根谈生产、谈家常”专栏，被停止播出 12 年之后恢复播出，就是典型的事例。另一方面，也是更重要的方面，就是及时研究新情况，解决新问题，开拓新事业。1979 年 1 月 28 日，上海电视台播出中国电视史上第一条电视广告：“参桂补酒”；1979 年 3

月5日,上海人民广播电台在全国广播台中率先恢复广告节目。当然,第一阶段的改革属于起步阶段,比较多的是一个节目上的突破,一项一项工作的改进,尚未涉及体制、机制等方面的改革。进入20世纪80年代,随着改革从农村发展到城市,我们的改革也进入到第二阶段。根据国务院划分三项产业时把广播电视划入第三产业的规定,局党委逐步确立了两个观点:第一,广播电视是党、政府和人民的喉舌;第二,广播电视是第三产业。在体制、机制改革上,引进了一定程度上的竞争。1987年5月2日,经中共上海市委批准,上海人民广播电台成立新闻、文艺、经济节目三个编辑室,分管新闻、教育、文艺、经济方面的宣传,对外的呼号为上海人民广播电台新闻教育台、上海人民广播电台文艺台、上海人民广播电台经济台。上海电视台分别为第一编辑室,负责新闻、文艺类节目,对外呼号为上海电视台一台;第二编辑室,负责经济、体育、社教节目,对外呼号为上海电视台二台;对全局包括电台、电视台的技术保障和后勤服务方面的工作,则实施专业化组合、社会化服务的方式,组建上海市广播电视局技术中心,统一领导全局的广播、电视技术工作和上海市广播电视局服务中心,统一管理全局的后勤部门。同时,成立上海市广播电视局发展中心,负责全局的事业发展,如统筹全局的多种经营等。在事业经费管理上,由局统一向市财政局承包,其主要内容为核定基数,实行财政包干,同时实行增收同抵顶财政拨款与提高职工奖励双挂钩的办法,行政拨款逐年减少,主要依靠自行创收;在局内一是实行财政切块,二是实行节目制作成本核算,打破“精神产品不搞预算,不能计算钱”的观念,采用制订预算、计划开支、设备折旧、内部收费的办法。1986年全局经营收入包括广告、音像制品、印刷出版、贸易经营、旅游饮食等第一次超过国家拨款,1991年底全

局经营收入超过1个亿。

1992年小平同志视察南方讲话之后,我们冒一冒,冲一冲,闯一闯,把竞争再扩大,成立新的五台三中心。这是改革的第三阶段。这时候的“台”是“台外台”,新成立的上海东方广播电台、上海东方电视台、上海有线电视台,加上原有的上海人民广播电台、上海电视台,五台都具有独立法人资格,台与台之间的竞争广度和深度都加强了。同时我们成立局技术中心、服务中心和节目中心。其中节目中心把各台播出两年以上的节目都集中起来,我们拥有四五十年的广播电视节目资料,90年的电影资料,集中起来将是巨大的节目库,这也是我们广播电视行业将来在信息高速公路上的最大优势。

1995年上海市广播电视局和上海市电影局撤二建一,成立上海市广播电影电视局。影视合流,标志着我们的改革进入第四阶段。这一步改革,第一是与当时中央成立广播电影电视部的体制相适应,两个相近的行业合并起来,形成规模经营。第二是适应机构改革的需求,精简人员,我们原来两个局22个处室200多人,合并后16个处室120多人,下一步还要精简。第三是资产重组,扩大资产存量,90年代初上海广播电视行业的资产存量是4个亿,影视合流后有大的飞跃,现在资产存量已达到50多个亿。

目前,我们的改革已进入第五阶段,明确提出了集团化方向。

三、符合上海的实际,适合上海市广播电影电视局的实际情况

上海的实际首先是上海的发展目标。改革开放前上海主

要是工业城市,门类、品种齐全的工业基地。通过十一届三中全会后的改革开放,上海逐步提出“一个龙头、三个中心”的发展目标,要成为国际化大都市。其次是上海作为直辖市的实际,不同于其他省,我们是小地方、大城市,地方不大,6300平方公里,但人口很多,1300多万常住人口,300多万外来暂住人口,再加上流动人口,每天大约有2000多万人在上海这块地方生活。还有,上海的城市建设发展很快,高楼林立,给广播电视信号的传输带来困难,像广播,我们的中波收听效果不太好,需发展小调频;电视要通过有线网络来传送。

还有上海广播电影电视事业的实际。第一,上海市广播电视局是小机关、大基层,机关不大,120多人,基层很大,包括离、退休人员在内全局有1万多人。第二,上海市广播电视局是小行政、大事业,局下面有五个台、三个中心、四个集团公司和七个直属单位。我们的人、财、物,有条件集中管理达到优化配置。所以,这些年,我们逐步实现了五个统一,形成了以“五句话”为主的工作思路,以此为基础,促使我们的事业朝着“社会化、市场化、专业化”的方向发展,进而逐步实现“现代化”。

我们的集团化管理模式也是在这样一个前提条件下提出的。适应我们现有的实际情况,我们在1997年年底提出了新的发展目标,也是我们今后几年内的管理目标:用集团化管理模式对现在的上海市广播电影电视局进行改制,在条件成熟时组建以广播、电影、电视为重点的多媒体的集团公司。

我们总的目标是要在确保喉舌功能充分发挥、舆论导向正确的前提下,使广播电影电视事业第三产业的功能得以充分发挥。简而言之,就是“宣传把紧、经营放开”。具体要实现四个分离:

(1) 政府职能和企业、事业职能分离,即政企分开、政事分开。目前我们的思路是广播电影电视局先从机关走向事业,从单纯的事业走向事业单位企业化管理,最后走向企业,成为担负特殊生产任务的企业法人。同时,把政府职能分离出来,目前看来大致有四块内容:社会管理、行业管理、法制管理和监审管理。现在都是我们自己管自己,好比是运动员管运动员,政府职能分离出来,将由一个精干、高效、懂行的政府部门去实施,由裁判员来管运动员。

(2) 宣传和经营分离。宣传阵地必须牢牢掌握在党的手里,坚持党性原则,坚持实事求是,确保舆论导向正确。经营分离出来后则可以放开,可以跨地区、跨行业、跨所有制经营,以资产重组等方式来壮大产业。

(3) 除新闻节目外,其他节目的制作和播出逐步分离,节目生产向市场化、社会化过渡。

(4) 非经营性国有资产和经营性国有资产分离。非经营性国有资产要安全、保值、不流失,经营性国有资产则以保值、增值为目标。1997年7月,市政府已正式委托授权上海市广播电影电视局管理上海广播电影电视系统的国有资产。一年多来,在基础管理和资产营运方面,我们已做了许多工作,得到上海市国资办的认可。

可以说,这些年来我们的指导思想是比较明确的,但管理上还是有难点的,主要有两方面。

第一,把广播影视业作为信息产业来管理,我们的思想还要进一步解放,还要进一步打开思路。不要仅仅拘泥于广告经营,广告确实很重要,是我们这个行业的重要经济来源,要进一步抓好,但我们也要注重其他方面的开发,大致有这样几个方面:

1. 广播电视节目市场。

我们认识到,广播电视节目是特殊的商品。现在我们的节目都是一对一,一次性的利用,尚未进入市场,这样成本太高。一家电视台生产、制作的节目就在这家电视台播出,最多可以卖给几家电视台,电视剧进入市场运作后稍好一些,但也没有充分发挥其特殊商品的作用,在运作中往往也要更多地倚重“看得见”的手。当然,广播电视节目要真正成为特殊商品,还有待几个条件的成熟:

(1) 法制健全,知识产权能得到有效保护;

(2) 随着经济的发展,全国各地的广播电视机构都有一定的支付能力;

(3) 随着制作与播出的分离,割断“脐带”,制作者走向市场主动去寻找更多的用户;

(4) 从业人员的观念彻底改变,能把广播电视节目看成特殊商品,而不是单纯的宣传品。

2. 影视剧市场。

电影和电视剧现在已开始走向市场,但市场发育还不够健全。电影的生产受计划体制的影响还很深,发行和放映基本上还是计划经济模式。拍电影的人比放电影的人要少得多,电影的价值在流通领域就消耗掉了,大多数国产电影难以收回成本。

3. 网络的开发。

以有线电视网为主的网络,可以搞多种开发,这是我们新的经济增长点,是我们目前最看好的。我们的网络,终端是电视机,不是电脑。这种普及方式比之电脑网络是更具竞争力的,因为老百姓习惯了,更愿意接受。这也是上海信息港建设的一个组成部分,现在我们的光缆已有 2400 多公里,有线电视

用户超过 220 万户,我们也在尝试双向传送,我们的技术部门在密切跟踪国外有关的技术和发展趋势。

4. 广播影视后产业。

国外的影视后产业开发,做得很好。特别是他们的美术片、动画片,都是靠影视后产业来养的。这方面,我们虽有过一些动作,但却是小打小闹,总体上我们还没有起步。

5. 其他相关的文化产业。

日本 NHK 就有交响乐团,还有办报、办出版社等等,都是一个多媒体集团公司所应该有的。

6. 东方明珠股份有限公司的产业板块。

按照十五大的精神,东方明珠股份公司在跨地区、跨行业、跨所有制经营方面,已经做了一些,还要再打开思路,争取在我们的收入构成中,逐步增大这方面的比重,降低广告的比重。

7. 与广播电影电视相关的产业开发。

现在,要发展,要从模拟技术发展到了数字技术,产业间的联合很重要,比如,只有我们的传输技术从模拟转向数字化,才真正会有数码电视机的市场。因此,我们在技术开发中,可以和他们搞联合,在这种联合中,我们是可以发挥龙头作用的。当然,联合可以是紧密的,也可以是松散的。

8. 面向海外开发市场。

第二,这些年来,我们逐步认识到,管理中最大的难点,是对人的管理。要管住、理顺,要管而不死、治而不乱,不是件容易的事。这也是跟我们的行业特点密切相关的。广播电影电视工作,没有党性、组织性、纪律性不行,但广播电视像每天的太阳都应该是新的,每天的内容和形式都要创新,就必须充分发挥人的积极性、主动性和创造性。这里,三性的侧重点是不一样的,但缺一不可。

体现在管理上,就是要有一套合适的机制,既能把人力资源有效地利用起来,纳入我们事业发展的系统考虑中,又要给每个人留出充分发挥的空间来。同时,要通过管理,使每个人都能学会依托自己的岗位,不断找位子、变脑子、迈步子。

所谓找位子,就是要不断去寻找和调整自己的定位。我们的事业不是静止的,而是在不断调整、不断变动,所以处于整个大系统的某一个点上的个人,也要及时适应变化。

换脑子,是指我们的事业发展很快,新要求层出不穷,每个人都要主动更新知识,不断变换脑子,才能适应发展的要求。

找准位子,换好脑子,就要迈步子了。充分发挥积极性、主动性、创造性,把事业做好。

这方面,如何建立起有效的管理机制来,我们还在探索。

(作者为原上海市广播电影电视局党委书记,现任文汇新民联合报业集团社长、党委书记,本文原载《新闻记者》1998年第11期。)