

變法與博奔

——北京电台广告经营实录

汪良 著

新华出版社

汪良 著

變法與博奔

——北京电台广告经营实录

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

变法与博弈 / 汪良著. - 北京: 新华出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-5011-8067-7

I. 变… II. 汪… III. 广播电台 - 商业广告 - 商业经营 - 北京市
IV. G299.271 F713.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第134582号

变法与博弈 —— 北京电台广告经营实录

作 者: 汪 良

责任编辑: 原兴伟

装帧设计: 傅珊珊

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京阳光彩色印刷有限公司

开 本: 787X1092 1/16

印 张: 10

字 数: 100千字

版 次: 2007年9月第一版

印 次: 2007年9月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-8067-7

定 价: 20.00元

回顾历史，是一件
很有意思的事情。虽然
“逝者如斯夫”，但有
很多的“曾经”仍恍如
昨日。

前 言

这本书实际是《八千里路云和月》的续集。

《八千里路云和月》，回顾了北京交通广播广告经营的探索历程。其中的酸甜苦辣，非亲历之人，难以体味。那书问世之后，海内同行还有不少好评，甚至奉为一种有效的模式，结合本地情况进行移植并取得成效，这是令我非常欣慰的。

2003年10月，我由总编辑接任台长，这本书继续未完的故事，讲述了交通广播的模式在全北京台放大推广的过程以及我们在实际操作中关于招标、代理、定价、激励等问题的思考和举措。由于战略调整及时有效，2004年的广告收入实际增长了1亿2000万，2003年是2亿8600万。这个结果，就连我这个策划者也感到惊讶。

转眼到了2007年，现在我们面临着更大的压力：目标的压力，竞争的压力。我们所自豪的有效的模式，也渐渐显露出不适应的疲态。比如，广告公司对长期的竞争感到厌倦和

前言

疲劳；他们对利润的追求在心理上也有微妙的变化，底线变成了保住基本利润，甚至有客大欺店的苗头，生意有脱离基本规则的忧虑。

如何使广告公司保持蓬勃的朝气，如何保持竞争的氛围，如何通过不断的政策调整保持必须的增长，是我们不停思考和探索的问题。如果在这本书中不断加入新情况，那它将没有截稿的日子。因此，更新的情况只能留待第三本书来述说。

山不在高，有仙则名，水不在深，有龙则灵。对这本书，我也斗胆说一句：言不在多，有用则行。这年头，人们工作生活的节奏紧张，太厚的书，就怕人没信心看完。而本书，读者即便一会儿看不完，两会儿也能看完。

优劣对错，任人评说。

是为序。

汪良

2007年6月13日

第一章：亲历北京电台广告经营史

- 1 一、广告经营空白期（1949—1978）
- 2 二、广告经营萌芽期（1979—1993）
- 13 三、广告经营成长期（1994—2003）
 - 13 （一）交通台的广告经营
 - 20 （二）音乐台的广告经营
 - 23 （三）其他系列台的广告经营

第二章 2003年的改革旋风

- 24 一、改革的背景——内忧外患
- 28 二、改革的环境——风起云涌
- 30 三、变法时机成熟
- 34 四、变法开始实施

目 录

第三章 2004年的变法要点

- 39 一、捆绑政策，督促内部诸侯
- 43 二、平等政策，安定广告公司
- 48 三、公开招标，压缩公司利润
- 50 四、改革定价，争取利益最大
- 54 五、完善管理，堵住“跑冒滴漏”
- 58 六、变化机制，保障新政畅通

第四章 广播广告代理制度研究

- 63 一、现阶段国内广播广告的几种主要代理形式
 - 64 （一）独家代理
 - 65 （二）多家代理
 - 67 （三）混合代理
- 68 二、北京电台广告代理制发展的“三步曲”
 - 68 （一）探索阶段——独家代理
 - 70 （二）更上层楼——多家代理
 - 71 （三）开全行业之先河——分行业代理
- 74 三、分行业代理制度在北京电台的全面推行
 - 75 （一）减少内耗，发挥合力
 - 76 （二）如火如荼的招标
 - 79 （三）“公平”抑或“不公平”

81	四、广播广告业如何“突出重围”
81	（一）我国广播业发展的局限
84	（二）北京电台模式的启示
第五章 广播广告定价策略研究	
86	一、广告定价——电台经营重要的一环
87	（一）广播广告的产业经济学分析
88	（二）广播广告的产业链分析
89	二、影响定价决策的几个因素
89	（一）供求关系与定价决策
90	（二）需求量与价格变动的关系
92	（三）需求的价格弹性与定价决策
94	（四）竞争格局与定价决策
106	三、广播广告的价值衡量
106	（一）量化的价值衡量标准
110	（二）质化的价值衡量标准
112	四、北京电台广告定价改革实践
113	（一）价格调整——价值为基础
115	（二）拍卖定价——黄金广告时段招标
117	（三）捆绑定价——不同广告时段组合
118	（四）价格调整——小步快走

目 录

- 119 五、科学制定广播广告价格的程序
- 119 (一) 制定广播广告价格的基本程序
- 121 (二) 广播广告动态价值定价程序
- 127 (三) 动态价值定价程序的适用范围

第六章 与广告代理公司的博弈

- 130 一、博弈论的基本概念
- 131 二、合作与共赢
- 132 (一) 基本理念——“门当户对”
- 134 (二) 重要原则——“有钱大家赚”
- 136 (三) 核心精神——“诚信”和“尊重”并举
- 140 三、媒体与公司的较量
- 141 (一) 电台的“放风”与“出招”
- 147 (二) 公司的“合纵”与“连横”
- 148 (三) 公平是相对的，利益是绝对的

第一章 亲历北京电台广告经营史

回顾历史，是一件很有意思的事情。虽然“逝者如斯夫”，但有很多的“曾经”仍恍如昨日。

一、广告经营空白期（1949—1978）

1949年2月2日，古城北京诞生了一座全新的人民电台，他就是北京人民广播电台的前身——“北平新华广播电台”。频率为850千赫（波长353千尺），770千赫（波长393公尺）。从1949年到十一届三中全会前的30多年里，广播媒介属于事业单位，主要承担宣传任务，与市场距离较远，没有主体性与独立的经济利益，不属于产业部门。在财政上采取了供给制，全部的设备、人员与运营所需资金由国家拨款解决，基本上没有经营行为。所以在那段时间里，北京电台几乎是没有播出过任何广告，更谈不上什么广告经营。

第一章

二、广告经营萌芽期（1979—1993）

1、广告经营崭露头角

1979年3月15日，上海人民广播电台恢复播出第一条广告“春蕾药性发乳”，随后，部分省、市级电台也开始播出或恢复播出广告。1979年11月，北京台恢复播出广告，全天共播出30分钟，这标志着北京电台广告经营的开始。从第一条广告开播起到1992年，整个北京台的广告经营都是由广告部领导着若干业务员来负责的。当时的创收，一个是纯广告，一个是合办节目，当时还没有保健品，所以合办节目为台里带来的收入可以忽略不计。

北京电台在1990年以前没有系列台，只有各个节目部，这些节目部依托自己的内容资源与外部搞一些合办节目。但在当时，这些合办节目严格来说也不给电台赚钱，弄来的钱和物主要用于节目部门自身的消费了，比如为部门添置设备，给员工发奖、组织部门活动什么的。我记得在1985年的3月份，我们部门举办了一个为北京市发展第三产业献计献策的征文活动，当时我跟广告部说：“给我弄点儿钱，好发奖。”广告部说：“要多少？”我说：“得五万。”广告部说：“想什么呢？那儿有那么多钱呀，全台一年的收入才20万。”我说：“那你就甭管了，我自己弄吧！”那次活动搞完之后，除了发奖，我还给台里交回7万多块钱。那是北京电台历史上，节目部门第一次往回交

钱。

1980年,第十次全国广播工作会议召开,从中央到地方都开始对广播进行拨乱反正,探索广播自己的发展道路。那个阶段我国电台数目不断增多,尤其是1989年,随着四级办台政策的推出,广播电台数量大大增加。电台的发展也带来了广播市场规模的不断扩大。

2、经济台开播

北京电台系列台的建设是从1990年开始,到1994年基本布局完毕。

1990年初,我作为牵头人开始筹备经济台。经济台的开台宣传只是搞了一台晚会,电视台支持,没花几个钱,可也没什么响动。若干时日过去,不知道“经济台”的大有人在,着实令人伤感。

在1990年8月6日,经济台开始试播音,当年的经济台以新闻和信息为骨架,设《北京早晨》、《午间时光》、《金色夕阳》、《共度今宵》4个大板块节目,共30多个栏目。节目全部由节目主持人直接播出,全天播音11小时。使用频率1026千赫。也就是从经济台开台那天起,北京台实行新节目时间表。5套节目内容为:第一套节目828千赫以新闻性节目为主,第二套节目927千赫以文艺节目为主;第三套节目1026千赫为经济台;第四套节目1476千赫为教育台;第五套节目调频94.5兆赫为立体声音乐节目。

北京经济台第一年的广告约60万。这60万中,纯广告

第一章

不多，更多是企业赞助性的与节目、活动相关联的钱。这中间有记者的积极性，因为可以有小小的花钱自由。而且，这60万还是将所有收益计算在内，包括实物的折算。作为当时的编辑部主任，我是很注意收入的。我的最大心思，是不满足这样的广告收入，不满足广告部的作为，跃跃欲试，想自己干一番。但从职务的名称可以看出，当时的编辑部主任（不叫台长）是不负责广告经营的。

3、萌芽期的思考

1990年，北京台全台的广告经营总额大约是450多万。这些钱，是由广告部完成的，当然，还包含所有的编辑记者的功劳。在当时，记者在外捎带着承揽广告是很普遍的现象，也是记者的很普通的活动，甚至是应该、必须的活动。因为不这样，电台的广告会更少。北京电视台由于电视的普及速度快，经过十多年的发展，已经变得气壮如牛。他们不是“拉”广告，而是“接广告”，客户做广告，不但要出钱，还要“态度好”。同样是经营广告，与电视的卖方市场相比，电台则是买方市场。实际上，电台广告的经营，还处在非常原始的状态，最大的问题是对广告销售的认识。“拉”广告，是动员客户来电台做广告，靠游说，靠关系，靠回扣，业务员就广告谈广告，缺乏整体形象和具体节目的推销概念。广告业务还远没有达到经营的层面。

当然，这样的观点，在我个人，当时也是朦胧的。我

只是感觉到，广告的事，不能广告和节目两张皮。推销人员要关心节目的变化，研究节目的卖点，对外推销有理有力，内部形成合力。

在当时，总台领导何尝不想增加广告收入呢？但在一个关键问题上，意见不一。即：是继续由广告部统一运作，还是让各系列台自己分别经营。

广告部主任坚持统一经营的观点。最激烈的一次公开争论发生在1991年电台每周一次的编前例会上。说是编前会，其实是有全台各部门负责人参加的一揽子办公会。当说到广告的问题时，广告部（当时称经济信息部）主任很明确坚定地表示：

“统一经营好。这样便于政策统一，如果各台都出去承揽广告，会在客户那里互相撞车，造成互相间的恶性竞争，让客户闹不清电台的广告是怎么回事，人家会怎么看电台呢？”并且旁征博引，最有力的论据是：“广东台就没有分散。”当时的广东台，由于珠江经济台的效应，广告形势不错。但这并不能解释我们的现状。而且后来广东台也进入了分散经营的阶段。

话到了这个分上，我有些激动。大庭广众之下，我说：

“以北京经济台的广告说，如果你们广告部来做收入50万，我就敢说100万；如果你说100万，我就敢说200万！”

足有好几秒钟，没有人说话。广告部主任没有辩解，

第一章

可能这太出乎他的预料。也没有人打算发表评论，表达支持哪一种观点。

沉默有顷，总台台长吕浩才转了话题。

当时，我不满意总台台长的态度，因为缺乏立场和明朗。

当时的争论，论时间，就那么几分钟，但其意义却很重大。至少在我看来是这样。十多年过去了。直到今天，我和当时的广告部主任再也没提起或讨论过当年的争论。我的感受是：心照不宣。在他，则可能是忘到一边了。对于更多的人来说，如果我主动提起，他们很可能会说：有这事吗？

今天，当我自己走到了总台领导的岗位，回想当时的情景，已经有了不同的认识。首先，我所表示的雄心勃勃，未经实践检验，到底有多少把握呢？我来干，可能会比广告部成绩好，但能否像我当众“吹嘘”的那么好，我自己事先根本没有细想。其次，总台长考虑问题，决不能像我一样，他要权衡利弊，还要平衡关系。在那种场合，贸然表态，肯定是不妥的。但那一次的争论，一定在吕台长的心里留下了深刻的印象，使他在夜深人静的时候，顺着这个思路，谋划全台的广告经营。我想，他一定时常想：广告经营，路在何方？

后来的事实表明，我的想法较之吕浩才台长的谋划，显得简单了。

4、三元会议——北京台广告经营历史上的里程碑

1992年，总台已经决定要对所有的频率进行改造，以专业化为目标，进行系列台建设。除了已有的经济台之外，新闻台、音乐台正在筹备。8月以后，交通台也开始筹备。电台希望通过这样的动作，光大形象，增加收入。

总台长吕浩才多次到上海、天津等兄弟台学习、考察。他看到，分散的经营方式有非常明显的效果，但也有非常明显的问题。由于各系列台收支的权力太大（有的拥有独立账号），甚至失去监控和制约，而总台调控能力下降。毕竟是摸着石头过河，不能不令人担心。但是，吕浩才同志认为：分散经营有效益，要紧的是怎么管。他同时也受到统一经营论的影响和制约，不敢贸然下决心，心理也是矛盾的。

当时，北京台的人们，至少是一些中层干部，怀疑广告部的统一经营体制，变革的呼声越来越高。特别是，到年底，广告收入已成定局：纯广告653万，合办节目收入280万，总计933万，增速还能不能快？吕浩才前思后想、左右权衡，决定改革，在那一年的11月23日至25日，于北京的三元宾馆，召开了全台各部门负责人参加的会议。直到今天，那次会议还被人常常提起，称为“三元会议”，成为北京台改革的标志，业内人士也将那次会议戏称为“北京电台的遵义会议”。

三元会议作出了以下几点决定：

系列台作为一级核算单位（未开台的以部为单位），