

节目

产品

DANGJIE MUCHENGWEI
CHAN PIN DE SHI HOU

节目

产品

当节目成为 产品的时候

北京电台资本运营解析

中国广播电视协会
编

责任编辑：刘 君
封面设计：大盟文化

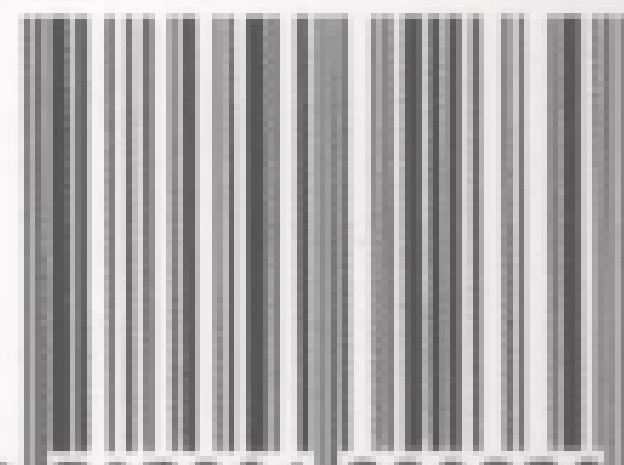
当节目成为产品的时候

北京电台资本运营解析

DANGJIE MUC HENGWEI
CH AN PIN DE SHI HOU

- ◎ 北京电台或许无法复制，但是他们创造的经验却具有普遍价值。
- ◎ 广播因北京电台的崛起，而甩掉了“弱势媒体”的帽子。
- ◎ 立足本业，多元经营，壮大实力，为文化创意产业群的形成领航。
- ◎ 领导者的价值在于贡献思想。
- ◎ 广告分行业代理，是北京电台结合中国国情的自主创新。

ISBN 978-7-5043-5233-0



9 787504 352330 >

中国广播电视协会 编

当节目成为 产品的时候

北京电台资本运营解析

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

名誉主编：李 丹 刘习良

主 编：张君昌

副主编：单亦砺 傅珊珊 张务纯

序

北京电台或许无法复制，但是他们创造的经验却具有普遍价值。

广播之树长青的奥秘

(2007年2月7日)

◇ 胡占凡



当电视越来越铺天盖地的时候，它的同胞手足广播该如何？许多业内业外的人都曾问过这个问题。

提出这个问题本身似乎已经隐含着几分不自信。

事实上，这样的惶恐早先就曾出现过。记得当年发明广播的时候，有人预言报纸的末日到了，但报纸至今还活得好好的。电视普及之后，有人又预言广播要进博物馆了。几年前，互联网走进了人类生活，又有人言之凿凿地

告诉世界：电视完了，广播更完了，它们都不是网络的对手，不出五年就要全军覆没。然而，这一切至今无一兑现，人们依然迷恋电视，依然倾心广播。可见，凡事都有它的规律，在没摸到真谛之前，最好不要轻下断语。

我的看法是：首先广播不会消失，其次它还要发展壮大。事实上，广播也正在欣欣向荣。

广播之树长青的奥秘在于它的不可替代性，比如方便、快捷、简单、伴随、互动、信息量大等等尽人皆知的优点。优点是优点，如何把优点发挥到极致是个大问题。

这些年来，中国广播界的同仁们都在尽心尽力地努力着，成果不菲。直接的标志是听广播的人越来越多了，离不开广播的也越来越多了。人们从广播里轻而易举地得到新闻，获取信息，享受娱乐，而它从不强迫你要一动不动地端坐在收音机面前，你该干什么还干什么。它不怕冷落，忠心耿耿地为你服务；从不抱怨，始终热情洋溢地说个不停；而且，它还可以与你对话。

这样忠诚而便捷的伴侣你会让它消失吗？当然不会。不过，话又说回来，广播要人青睐，也要自己办得好才成。

北京电台做得不错。北京电台做了什么？怎么做的？结果怎么样？这本书里应该有答案。

别的做法先不说，有一点很值得我们思考：广播要善经营。

所谓经营，其实也是管理，所以我们总是经营管理连着说。很长时间，我们做广播的只管做节目。这没有错，直到今天，这也是我们广播的主业，节目是必须管好的，管不好是最大的失职，也会失去听众。节目能不能做好首先就是一种经营，它包含着用什么样的理念去做节目，做频道，做电台。比如与听众是朋友还是师生，是服务还是教导，是强制还是吸引，广播从内容到形式是不是有用，是不是好听，是不是有趣，等等，都在管理和经营的理念之内。

有了好节目还要善于打理，光会做节目不行。“酒好不怕巷子深”的旧话不灵久矣。今天，“待价而沽”约等于“坐以待毙”，广播同样如此。十几年前就有外国同行说，他们要是想推出一个新的广播节目，提前一年就把节目预告贴到电线杆子上去了。当然，这是最土的办法，但思路可佳，至少那时

我们能想到把预告贴到电线杆子上去的大概不多。如今情况已大大地不同了,想躲开这些预告都难,虽略嫌讨厌和啰嗦,但这是进步,是经营理念的进步,“包装”与“炒作”早已由贬义变为中性甚至褒义。经营广播的含义远不止此,节目制作方式的变更,吸引资金的渠道,产业链的开发,都是题中之意。

在善经营的管理者眼里,广播节目进了听众的耳朵,传播的过程并没有完结,他一定要知道效果,要反馈。依据这个反馈曲线再回头调整节目,再给听众,再反馈,这才是一个封闭的循环,一个不断更新的再生和涅槃。

回到开头的话,广播没有萎缩,它正走得稳健而富有活力。这里不妨看看北京电台的走法。

(作者系国家广播电影电视总局副局长)

目录

当节目成为产品的时候——北京电台资本运营解析

1 序

北京电台或许无法复制,但是他们创造的经验却具有普遍价值。

- 2 广播之树长青的奥秘 胡占凡

2 开题报告

广播因北京电台的崛起,而甩掉了“弱勢媒体”的帽子。

- 2 北京电台的成就给全国广播同行平添了自信 李 丹
4 广播在北京人心目中有着特殊的地位 蔡赴朝
6 和谐创造力量 汪 良

3 专家视点

立足本业,多元经营,壮大实力,为文化创意产业群的形成领航。

- 10 站在北京看全国——北京电台经营管理理念的普遍意义 刘习良
18 北京电台对我国广播经营理念的创新和发展 谢新洲
31 解析北京电台的经营之道 黄升民
41 北京电台的核心价值观 苏慎之
45 概念与理念 曹仁义
51 北京电台的节目流程化管理 马仕存
56 打开北京电台经营广播的问号 张君昌

4 评决策者

领导者的价值在于贡献思想。

- 70 他为中国广播贡献了思想和智慧 罗 毅
74 从强势广播看强势领导 孔剑清

87 论代理制

广告分行业代理,是北京电台结合中国国情的自主创新。

- 82 目前国内实行的几种广告代理制度
- 95 广播广告的定价策略
- 120 媒体与广告公司的博弈

133 台长理念

没有理论上的清醒,便没有行动上的自觉。

- 134 “双轨模式”——广播产业化经营的探索
- 143 广播影视产业发展的思考与实践
- 149 媒体产业化的瓶颈与对策
- 157 北京电台专业化办台的思考
- 165 再谈专业化办台
- 168 与时俱进,探索广播专业化的新领域——写在北京城市管理广播开播之际

175 台内回声

严谨的制度,须严格地执行,才能发挥正面效力。

- 176 以人才构筑核心竞争力
- 190 北京电台宣传管理二三事
- 202 “按规矩办事”与 ISO9001 质量管理
- 210 技术创新的起步与腾飞

郑金诗
王福全
马仕存
郭 励

221 后记

开题报告

广播因北京电台的崛起，而甩掉了“弱势媒体”的帽子。

北京电台的成就给全国 广播同行平添了自信

◇ 李丹



尊敬的各位领导,各位嘉宾:

上午好! 金秋十月,在这个收获的季节,中国广播电视协会组织召开北京电台广播经营管理研讨会,首先,我谨代表中广协会对各位的光临表示诚挚的谢意! 改革开放二十多年来,广播经历了前所未有的冲击和挑战,广播人经历了低谷的痛苦与困惑。在日新月异的信息时代,电视、报纸、网络、手机一度“乱花迷人眼”。当受众、市场甚至我们自己,几乎对广播失去兴趣和信心时,北京电台异峰突起,以骄人的广告创收业绩、庞大的收听市场份额,

成为首都地区不可忽视的媒体力量,摘掉了人们心中广播是“弱势媒体”的帽子。更为重要的是,北京电台的成就给全国广播同行平添自信,引发行业重新仔细研究广播的媒体特性与受众现代生活的契合点。结果,广播年度广告创收的“亿元台”,从1997年的北京电台1家,增长到2005年的12家。这其中,北京电台的示范效应功不可没。

有人说,北京电台有今天的业绩缘于天时地利。理由是:其一,广播市场在主要大中城市发展比较成熟,北京作为首都拥有庞大的城市居民受众,此为天时。其二,近年北京的机动车尤其是私家车的飞速增长,堵在路上的人越来越多,移动人群越来越依靠由广播传送的路况信息指明方向,乃至娱乐解压,此为地利。这个分析没有错。但大家在羡慕和赞叹北京电台天时地利的条件时,往往对北京电台多年来不断创新的广播经营理念、优化内部管理机制的不懈追求没有足够的分析和评价。事实上,北京电台的创新做法、管理经验一直是广播同行学习和效仿的第一目标。广告的分行业代理、节目的质量考评系统、24小时听众热线的建立、听众意见的全面收集与深度分析、ISO9001质量管理体系在电台的具体应用、如何确立电台的产业发展方向等,不夸张地说,今天我们在国内很多电台都能看到北京电台的影子。

对于这样一家多年来持续改革、不断创新的全国广播行业领军电台,召开研讨会十分必要。同时,我也想借此机会传递一个与研讨会有关的最新信息,这两天中国记协正在召开七届一次会议,这是全国新闻界的一次盛会。我们新闻单位包括北京电台都有代表参加,我是请假出来的。中央对这次会议非常重视,实际上是对包括北京电台在内的新闻界的重视。胡锦涛总书记和其他主要中央领导同志接见了与会人员,随后长春同志代表中央作了重要讲话,充分肯定了新闻宣传工作所取得的成绩,并总结概括了六条经验,要求我们始终坚持。其中一条就是“必须坚持以改进创新为动力,创新体制机制,创新内容形式,创新方式手段”。这正扣这个研讨会的主题。我们这个研讨会也正是一个既及时又具体的坚持和贯彻。所以,我相信研讨会一定会取得积极的成果,获得圆满成功。

谢谢大家!

(作者系中国广播电视协会会长)

广播在北京人心中 有着特殊的地位

◇ 蔡赴朝



尊敬的各位嘉宾、各位广播界的同仁：

大家上午好！

非常高兴能够到此参加“北京电台广播经营管理研讨会”。

由于工作关系，我和北京电台这些年来有了不少接触和了解。北京电台工作做得比较好，尤其是近几年成绩突出，增加了不少我和他们日常工作之外的接触机会。比如说，2003年12月，广电总局在北京电台召开的“北京交通广播现场会”；2005年4月，中共中央政治局常委李长春同志视察多媒

体广播试验情况。作为主管领导,我为北京电台的进步感到高兴。

生活在北京的人都知道,某种程度上,北京电台的广播节目是北京目前多彩繁忙生活的一个象征,上下班的路上、休闲娱乐的时候都少不了它们的陪伴。广播,在北京市民心目中有着特殊的地位。在特殊事件发生时,党和政府首先想到的是利用广播将需要发布的讯息告知公众,人们第一个想到的是打开收音机听北京电台的广播。仅从这一点就能看出,北京电台确实很好地发挥了喉舌功能,发挥了广播的媒体特点和传播属性。多年来,北京电台始终把坚持正确的舆论导向放在第一位,高扬主旋律,同时努力为听众提供高质量的丰富多彩的富于广播个性的节目,受到了广大群众的好评。

在坚持把社会效益放在首位的前提下,北京电台重视管理,锐意改革,推出了一系列新举措,引进了 ISO9001 质量管理体系,努力以科学的管理方法完善传统广播媒体的管理环节。就产业经营而言,北京电台依托自身资源、审慎行事,构建了比较合理的产业布局,有的产业化运作已初见成效。

好的经验需要总结才能推广和发扬。在此,我要感谢中国广播电视协会关注北京电台的工作,及时组织召开了这样一个研讨会。希望各位专家在总结北京电台成功经验的同时也不吝赐教,指出问题,以利改进;希望电台的同志们以虚心求教的姿态聆听专家的真知灼见。我相信,研讨会的成果将有助于我们进一步研究、拓展北京的媒体市场,既有现实意义,更有长远意义。

借此机会,我还要向不久前刚刚获得第七届全国长江韬奋奖系列中的韬奋奖的汪良同志表示祝贺!北京电台有多项成就是在以汪良同志为班长的台领导集体的带领下取得的。汪良同志获奖也是北京新闻界的荣誉。

最后,预祝研讨会圆满成功!衷心祝愿北京电台在今后的工作中取得更大的成绩!

(作者系中共北京市委常委、市委宣传部长)

和谐创造力量

◇ 汪良



非常感谢中国广播电视协会、北京市委领导对北京电台的重视，感谢李丹会长、刘习良副会长和蔡部长对这个活动的重视。

李丹会长正在参加另一个重要会议，今天特地请假前来；蔡部长非常忙，但还是答应来了。这也是对北京电台工作的一种肯定和鼓励。我个人觉得，习良先生的发言完全是可以作为指示来对待的，他说得非常到位！在这样一个时刻，召开这样一个研讨会，作为北京电台，我们感到非常荣幸。听了这么多专家学者的发言，觉得非常有收获，也很有启发。有一些事我们虽然做了，但并非很自觉。今天研讨会开过之后，我们的认识就更清楚了。

如果说北京电台今天取得了一些成就，那首先是历任领导特别是进入

90年代以后不停顿改革的结果。我们今天是站在前人的良好基础上工作，大家都没有停顿，都在往前走。虽然由于时代不同，时机也不同，不同时期干的事有多有少，有大有小。有些事可能现在能办，早干却干不成，因为时机不成熟，我们是先继承，而后再继续前进。

其次，非常幸运的是，北京电台有一个团结和谐的领导班子，这是改革成功的保障。大家同心同德，形成合力，这是我们改革进展一直比较顺利的原因。

另外，还有一点非常重要，那就是北京电台经过十多年的改革，干部职工对改革已经有了深刻认识，新的举措能够被最大限度地接受，得到最大限度的支持。刚才说天时、地利、人和，中国说“和合二仙”，第一个“和”就是和谐，先和谐然后才能有合力。有了这个前提，什么改革都可以成功。

最后，再一次感谢各位领导、专家！

（作者系北京人民广播电台台长）