

无锡广电集团改革发展的实践和探索

城市广电传媒的 经营管理与创新

严克勤 著

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

无锡广电集团改革发展的实践和探索

城市广电传媒的 经营管理与创新

严克勤 著

图书在版编目(CIP)数据

城市广电传媒的经营管理与创新:无锡广电集团改革发展的实践和探索/严克勤著. -北京:中国广播电视出版社, 2007.6

ISBN 978 - 7 - 5043 - 5302 - 3

I. 城… II. 严… III. 广播电视 - 传播媒介 - 体制改革 - 研究 - 无锡市 IV. G229.275.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 070242 号

城市广电传媒的经营管理与创新

——无锡广电集团改革发展的实践和探索

作 者	严克勤
责任编辑	周然毅
封面设计	倪 胜
责任校对	宗 辉
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号(邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数	350(千)字
印 张	24.75
版 次	2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷
印 数	3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5043 - 5302 - 3
定 价	48.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

目 录

序	喻国明(1)
---------	--------

前 言

城市广播电视:多维视野中的传媒角色	(5)
-------------------------	-----

■ 战 略 篇

创新之旅:无锡广电集团的“二次革命”	(21)
认识论:明确战略定位	(37)
方法论:深化集团化改革	(50)
实践论:实施资源整合	(69)

■ 经 营 篇

媒体经营:提升主流媒体品质	(91)
广告经营:贴近市场整合营销	(126)
内容产业:拓展领域深度开发	(148)
创意产业:构建动漫产业新高地	(165)
网络产业:打造数字传媒制高点	(183)

资本经营:运筹帷幄长袖善舞	(196)
---------------------	-------

管理篇

宣传管理:把握导向规范质量	(209)
经营管理:推进公司化运作	(222)
人力资源管理:创新机制激发活力	(238)
财务管理:从事业型向企业化全面转型	(260)
行政管理:以内部信息化提高效率	(274)

建设篇

品牌建设:打造广电传媒核心竞争力	(291)
企业文化建设:以人为本创造和谐内涵	(304)
技术事业建设:全力提升保障能力	(314)

余 论

未来之路:城市广电传媒的魅与惑	(325)
-----------------------	-------

附 录

国家广电总局关于无锡广电集团列为总局集团 化改革试点单位及其试点方案的批复	(339)
增强新闻媒体影响力,提高广电产业竞争力 ——无锡广电集团改革发展情况调查 朱 虹(341)	
创新管理体制,激活广电集团整合优势 ——与中国第一家广播电视集团掌门人严克勤对话 王晓明(349)	
无锡广电集团的“二次革命”	柯 妍(365)

城市广电传媒的创新与管理	严克勤(375)
主要参考文献	(389)
跋	(391)

序

喻国明

管理是一种生产力,更是一种竞争力。一个好的管理者和管理体制,往往具有化腐朽为神奇的伟力。君不见白居易“笙歌归院落,灯火下楼台”的著名诗句吗?一个富贵华丽的辞藻都没有,却极尽大富大贵之气象,这便是词汇管理的高手通过词语结构所造就的无尽魅力。

中国传媒产业的发展正处于一个关键的转折点上,数字化浪潮的推进、文化产业政策的激励、社会主义市场经济的日渐成熟、社会主义民主政治的不断发展,客观上为传媒产业实现跨越式发展提供了契机。但是,这样的契机与传媒产业发展的现实之间还有相当的距离,这种距离表现的症结之一就是我们在媒体管理体制和管理机制上的因循守旧,缺少适应现代社会发展的创意和创新。

近几年,广播电视业作为传媒产业中最具影响力和市场号召力的一支,在传统报业发展进入失速状态的时候,仍然保持着较高的发展速度,这样的状况部分掩盖了广电传媒发展所面临的挑战。然而,不可否认,自2005年开始,从中央到地

方的广播电视媒体,已经开始感受到进一步发展所需的驱动力不足的问题,在渠道过剩、竞争压力不断增加的形势下,城市广电传媒感受到比中央和省级广电传媒更严酷的竞争压力,这样的情形带来许多悲观的声音,但是,在我看来,对有志于做强做大的城市广电经营管理者来说,正是踏浪弄潮的好时机。因为所谓危机,从来都是危局与机遇并存的一个对立统一的结合体:对于不思进取的、因循守旧的人而言,危机就是危局;而对于一个善于鼎故革新、不断进取的人而言,危机其实就是一种天赐良机的大机遇。

无锡广电集团向来以敢于创新饮誉业界,从1999年6月9日成立全国首家广电集团到2003年以来的“二次革命”,在管理体制改革、内部运作机制和频道频率的经营机制创新等方面做了艰难的探索;在传媒产业链的构建方面,向上拓展影视内容和动漫创意产业、向下延伸数字网络、手机电视、移动电视等新型传媒业态;在资本经营方面也有许多极具创意的动作。所有这些,局外人乍一看似是直觉之下的率性之作,但深入了解和分析之后却能知道,这些动作背后都是深思熟虑的产物,有超前的经营思想蕴涵其中。具体地说,就是将城市广电传媒打造成媒体、内容和资本运营商一体化联动体的战略定位,以及只有始终以创新的勇气和智慧探寻城市广电传媒的发展路径才有可能赢得自身发展空间的发展理念。

作为一名多年致力于中国传媒产业发展研究的观察者、分析者和研究者,我深切感受到学界在传媒经营管理研究方面的稚嫩和不足,为业界提供的理论指导还远远不够。现在,摆在面前的这部书稿,是一位传媒一线的管理者倾注心力而成的作品,实践的升华和理论的总结让我感觉到它的分量。总体而言,严克勤同志的这部专著既有战略思维的总体勾画,又有细致入微的运作过程,还有生动可感的个案分析,为中国传媒产业的经营管理研究提供了一个鲜活的范本,也为业界同

行提供了可资借鉴的宝贵经验。这部著作的问世同时也表明,处于广电传媒产业最前沿的实践者们正以一种更为自觉的态度思考着中国传媒产业的未来,这种自觉的现实根源正是广电传媒市场主体地位的日渐明晰。

其实,我更愿意把这本书当作全国首家广电集团的评传来读,其中有故事、有观点、有理论,虽是地方传媒,却有全局视野,更有体制和机制变革的大手笔,可观可赏,可圈可点。

我也愿意把它当作城市广电传媒经营管理者的心灵史来读,其中既有面对挑战的应对,也有遭遇困境时的困惑和郁闷,更有柳暗花明的欣喜甚至是踌躇满志,但是,朝着产业化目标奋进的方向始终没有动摇,体现出的智慧、勇气和胆识,着实有开风气的意味。

“一切理论都是灰色的,唯生命之树常青”,歌德的这句名言是我阅读这本书稿时的一种深切感受。来自广电传媒产业一线实践者富有激情的艰难探索,正不断为中国传媒产业改革提供新鲜的思路,为传媒管理和经济学研究提供符合中国特色的案例。也许,随着时间的推移,书中的理论观点需要作与时俱进的发展,而贯穿全书的勇立潮头的创新精神却会始终保持夺目的亮色。

当然,读完全书,掩卷而思,还有一丝遗憾,就是这样一家充满创新活力的广电集团,在突破媒介壁垒、行业壁垒和区域壁垒方面还没有与其实力相适应的作为,虽然书中已经体现出一种实现这种突破的内在冲动,而且有了一些试探性的举动,但在实践方面还远没有跨出实质性的步伐。这不能完全苛责于无锡广电集团的经营管理者,这恐怕是现阶段我们在发展中所不得不面对的社会缺憾!

我们期待着无锡广电集团在中国传媒产业市场上有更为精彩的表现,期待着城市广电传媒发展的政策环境、市场环境和文化环境越来越好,也期待更多来自传媒产业一线既有探

索勇气、又有理论深度的传媒研究著作出现,因为这一点,我乐意为之序!

2007年3月10日 于北京

(作者系中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师)

城市广播电视： 多维视野中的传媒角色

在文化体制改革和文化产业发展的大形势下，广电传媒市场正在经历着一次深刻的重构。一方面，党委、政府对广播电视在主导舆论、把握导向以及社会影响力、文化影响力等诸多方面均提出了新的更高的要求，同时将广播电视业的改革发展纳入整个经济、政治、文化、社会发展的全局范畴中，这就要求广电传媒必须尽快摆脱以往单一的职能定位和发展模式，打造综合性的传媒事业与产业；另一方面，随着市场经济的进一步深化和社会主义民主政治的进一步推进，广大人民群众对新闻、资讯、文化娱乐的提供以及民意的诉求等方面产生了更高的需求，使广电传媒的重组建构必须在导向的高度把握、节目的高层次竞争、文化的全方位渗透和经济实力的综合比拼中得以实现。在这样的变革中，作为中国广播电视体系中处于关键层面的城市广电传媒，它们在整个广播电视体系的整体发展中能处于什么样的地位、发挥什么样的作用？它们的改革和发展应该选择什么样的路径？从经营层面来说，它们的市场环境、市场机遇以

及市场定位该如何把握?从管理层面来说,它们的外部体制环境、内部运作机制又如何适应日益复杂的传媒市场化?归结到一点,即它们的生存空间究竟有多大?在探讨这些问题之前,我们试图先就“城市广电传媒”这一概念作一个多维度全方位的解读。

现代城市化背景中的传媒角色。城市广电传媒的发展,必须在城市发展的趋势中把握。城市广电传媒发展的变革,很大程度上反映在城市化作为社会现代化进程的必然环节,反映在经济形态发展对城市传媒提出的相应要求。近年来,中国的城市化发展水平取得的进展是历史上前所未有的,按照国际间城市化计算方法,中国的城市化水平已经达到近30%,城市化年均增长率为0.55。城市化进程的加快与城市主流媒体的进程发展,两者间必然是一个互动关系。一方面,城市化进程呼唤着城市媒体,特别是主流媒体的相应发展,另一方面,城市媒体的发展又大大促进城市化进程。促成城市化进程的加快与城市主流媒体迅猛发展的更深刻背景,还是信息社会的来临。当今的社会,信息已成为粘聚社会的无形力量,既是一种文化传播,也是一种真实的经济存在,这种被称之为“后工业社会”的现代社会重大转型,构成了中国城市化进程的加快与城市主流媒体迅猛发展最为深刻和最为积极的背景。

更为具体和深入地来看待这一问题,有两点是值得关注的。一是城市化进程的加快,呼唤着广电传媒在文化上发挥其更为突出的作用。对于城市整体来说,它所酿就的是一种时代精神、城市品格、区域文化;对于个人来说,它所体现的是个人需求、个人性格、个人消费。二是城市化进程的加快,呼唤着广电传媒在经济领域发挥其独特的作用。城市媒体已作为区域经济的新兴产业,而且是信息产业而悄然崛起,它将作为知识经济的重要方面,在城市化进程中扮演着一个全新的角色。

依照这样的互动关系来看,城市化的快速推进,从客观环境的角度给城市广电传媒带来了至少三个方面新的机遇与挑战。

首先,城市化使城市传媒的竞争格局得以从根本上提升到一个全新的境界。这一竞争正呈现出三大新的趋势:一是正在走向作为

舆论主阵地的综合影响力竞争；二是正在走向资源整合的整体实力竞争；三是正在走向文化衍生产业全方位拓展的品牌竞争。

其次，城市化使城市广电传媒的资源效应得以大幅度提升。现代广电传媒占有相当丰富的资源，并依托这种资源优势获取效益、实现扩张，但以事业产业协调发展的要求看，资源的合理配置与运作是关键。广电传媒舆论阵地的打造和产业实力的提升必须紧贴受众市场与产业市场，发挥资源的整体优势。要求广电传媒在单个形态的发展中调整体制与机制，对资源进行“化学反应”式的整合与重组，统筹调控，发挥资源的最大效应。

第三，城市化使城市广电传媒的产业价值得以鲜明地体现。广电是文化领域中产业属性最强的部分，已经成为文化产业的主导力量之一，但就发挥主导和带动作用的要求看，多元化发展是方向之一。当前，国家对广电产业发展的政策导向十分明确，出台了一系列支持扶持广电文化产业发展的政策文件。广电传媒产业发展的现实途径是，在把好作为主阵地的舆论导向关的前提下，依托频道、频率、栏目、技术、设备、品牌、资金以及社会影响力等综合因素，在对内容进行再生产和链式开发的基础上，对文化产业中包括影视、演艺、会展、旅游、动漫、多媒体等相关产业门类进行延伸拓展。这就要求广电传媒与社会优势企业、强势资本实现广泛的联合，走跨媒体、跨行业、跨区域发展的道路。

广电行业体系中的传媒角色。脱胎于计划经济体制的中国广电业，在经历了上世纪50年代的初创、80年代的蓬勃发展、90年代的大建设和新世纪初的整合，尤其是在“四级办台”政策的催生下，形成了中央、省级和城市台三分天下的总体格局，其中，城市广播电视是面广量大、发展最为迅猛的一支。相比较中央和省级广电传媒，城市广电的发展历史及现状有其独特的内涵。

就优势而言，第一，它从出生开始就没有依靠国家投资，而是地方财力和社会各种力量、资源的结合体。它的发展壮大包含着“原始市场”的力量，得到地方各方关注、各方支持，因而，一定意义上讲，它也最具有市场化发展的内在基础。第二，它扎根具体的城市，无论

是目标、任务、价值,还是发展水平和变化的适应性,与这个城市的整体发展都有着高度一致的相关性,因而它具备机制上的灵活性,更容易“做活”。第三,尽管“政治属性”是广电传媒的天然本性,但相对国家和省级广电更多地受到意识形态的制约和政治生活的影响,城市广电传媒负载价值导向的社会责任相对要小。因而在内容和形式上,它具有更大的自我调整余地。第四,最根本的是,由于城市广电传媒作为连接城乡、中央和省的环节结合点,由于它具备的天然的文化贴近性,它更容易争取到稳定的受众市场。城市广电与其受众共处同一社区,文化同根同源,有共同的文化维系力;因其覆盖区域小,熟悉和了解目标受众,更能准确细分受众;受众为同一社区中的市民,与城市广电有地域、心理、文化价值的接近性,主动参与性强,信息传播的互动交流容易。

但是,城市广电传媒的弱势也非常明显。第一,政策资源稀缺,造成城市广电传媒与上级广电不平等的竞争(中国广电系统行政级别的管理体系也是弊端之一)。中央级的电台、电视台可以借助国家的行政命令,要求各地城市广播电台和电视台无偿转播其节目,特别是经营性频道(率)扩大覆盖率和收视率所带来的收益完全由其独享,而转播成本都要地方广电承担。省级广电同样存在利用行政命令转嫁成本、独享成果的情况。这种不平等竞争制约了广播电视产业内部的协调发展,也造成了城市广电传媒更加激烈的生存发展环境。第二,与中央和省级广电的竞争中,在人才、设备、经营实力、财力、节目制播质量与水平等方面,存在明显的差距,做大做强空间相对狭小,而市场空间却又受到不公平政策的诸多限制;第三,地域性容易导致封闭性。由于历史的原因,行政的边界造成了广电传媒市场的边界,这样一种划地为牢的市场边界,致使城市广电传媒容易滋生自给自足的小农经济意识,产业链落后,行业资源浪费,产品雷同,跨地区、跨媒体的拓展步履艰难。第四,传统体制机制的束缚明显。城市广电传媒从计划经济体制下成长起来,长期实行事业单位的运行机制,在此基础上建立起来的内部管理机制和管理水平已经不能适应市场经济条件下的全方位发展需要。具体表现在宣传

管理与经营管理相混合,在宣传上重投入而不计成本、不重效果,在经营上单纯依靠广告收入而忽视其他赢利,在发展上注重量的扩张而忽视质的提高。管理体制基本上是原始的、粗放的;相当部分的城市广电传媒内部没有现代管理必须有的科学的专业分工;普遍没有真正意义上的成本核算,广播电视资源的使用还处于主观、随意状态;内部竞争机制还没有真正形成,甚至还没有真正实现多劳多得,本质上还保留着“大锅饭”的印迹;缺乏一流人才脱颖而出的机制。

针对这一优劣分明的境况,城市广电传媒要寻求机遇,寻求在行业体系中的崛起,除了寄希望于国家政策在市场经济体制不断推进中的创新变革外,关键在于自身的突破,从深层次发挥优势,从根本上解决内部问题,打破原有的管理体制和运营机制,从而赢得城市广电传媒发展的新的机遇,在行业体系中担当好不可替代的传媒角色。

多重职能体系中的传媒角色。城市广电传媒,其本质的概念内涵在于“广电传媒”。传媒历来有其应有的性质与职能,尤其是广电传媒。但这一职能是历史的、发展的,也是有特色的。在社会主义市场经济因其中国特色而迅猛发展的大环境中,广电传媒也被赋予了丰富的职能内涵。一般来说,它具有“喉舌”的宣传事业职能与“经济”的产业经营职能。然而,在城市广电传媒的特定环境中,由于近年来城市社会事业、现代服务业的创新发展,广电传媒还具有社会事业、服务行业的“建设”职能,它是一种中间职能,既有事业的性质,但也可以产业的方式运作。既要保证公益性,但又不完全是“拨款制”。既有产业性,但又不完全以赢利为目的。从三大层面看,它兼具政治的、经济的、社会的三重属性,三重属性各有其“利益”的诉求和功能的追求,因而,我们可以说,城市广电传媒,它既是传播者,又是经营者,也是建设者。

作为传媒的存在理由,广电传媒首先是担当“喉舌”、做好宣传、引导舆论的传播者。广播电视的社会影响和历史传统,注定了其宣传功能的不可削弱。它和其它大众传媒一样,首先是党和人民的喉舌,是社会主义精神文明建设的重要阵地,是意识形态领域的主要

职能部门,具有强烈的“政治属性”。作为执政党和政府的“喉舌”,它自诞生之日起就担负着政治宣传的任务,以社会效益最大化为价值标准。这种政治属性和喉舌功能是不可削弱的。

喉舌功能以社会效益最大化为最高标准。在现代文明社会,任何产业要取得经济效益,都必须以遵守国家法律法规和社会公德为前提,都必须以产品或者服务来“为人民服务”,满足人们合法的、正当的、健康的物质文化需要,只有这样,这个产业才能赢得政府、社会和大众消费者的支持,它的经济效益才能得到实现和保护。城市广电传媒作为一种具有双重功能的特殊产业,其经济效益的实现不但不能侵害社会效益,而且还必须为实现社会效益提供保证。这种保证作用就体现在,在激烈的“内挤外压”竞争形势下,城市广电传媒只有走产业化道路,才能解放和激发广播电视本身潜在的发展活力,才能在国家投入不足的情况下,通过产业化经营迅速增强竞争实力,才能既保住原有的宣传阵地,又可迅速提高覆盖率和收视率以扩大新的宣传阵地,同时大幅度提高广播电视节目的制作质量和传输质量,有效抵御西方媒体的竞争和渗透,从而确保政治喉舌功能和社会效益的实现。反过来,发挥好广播电视的喉舌功能,有利于创造长治久安的经济和社会发展环境,确保经济和社会健康协调发展,也就成为广电传媒产业功能得以实现的政治保证。

作为传媒的天然优势,广电传媒又是文化领域中产业属性最突出、最充分、最集中的文化部门,最具开发前景、最具发展潜力,具备经营者充分的优势资源与基础。媒介市场一如其他市场,同样受到若干基本规律的影响,总的说来,在经济体系之内运作的任何一个媒体组织,目的均在于满足经济与政治的需要与欲求。所以,在论及媒介市场时,媒介的“喉舌”功能加强时,媒介的经济功能没有必要因其意识形态的特性而减色。虽然也有人将西欧或美国模式用到中国媒介经营的大背景下,但传播与市场经济关系的研究应以满足市场本身对资讯和娱乐的需求为基本核心,不能超越市场的具体实际凭主观臆断行事。20世纪70年代末期以

来,电视广告经营的恢复从具体业务的角度承认了媒介政治以外的经济功能。80年代初期,大众传媒整体走上了“事业单位、企业管理”的道路,从媒体属性的角度强调了经营的作用。90年代初,大众传媒正式归属到“自主经营、自负盈亏”的第三产业中。2001年,第一次在中央正式文件即“十五”规划中使用了“文化产业”的概念。广电传媒产业作为文化事业的中坚力量,其对社会发展的作用被提升到关系国民经济健康发展的高度。广电的意识形态属性和产业属性两者兼备,相对而言,产业的市场属性更强。可以说,广播电视是文化与经济结合得最紧密的行业,既有新闻宣传的事业特性,又以其丰富的信息服务、娱乐产品和视听产品不断满足市场的需求,产业空间增长潜力巨大。文化产业消费的重点是信息资讯和娱乐。广播电视在这方面具有天然的优势,包括基础设施、频道频率、栏目节目、技术设备等固定、有形的资产资源,还包括长期以来广播电视传媒作为党和政府的喉舌而铸就的社会权威性、公信力与美誉度等无形资产资源与品牌资源。这些资产资源,通过市场化的运作,必将产生巨大的产业效益。

作为传媒的社会责任,广电传媒也是社会事业建设的重要力量,尤其是在城市现代服务业、信息化发展中,广电传媒是强有力的建设者。这一职能也是社会主义市场经济发展而引申出来的。按照对广电行业属性的传统认识,广电是特殊的意识形态机构,是社会公益事业。多年来,形成了政府对广播电视的直接行政管理模式和过分依赖财政拨款的经济管理模式,削弱和制约了广播电视参与经济和社会生活的主动精神与内在动力。随着社会主义市场经济体制的不断完善,客观上对广电行业提出了更新更高的要求。其中,社会事业建设就是之一。特别是以网络资源为依托的信息化建设任务,以原本保障宣传播出的技术事业建设,都成为一个城市社会事业领域的重要内容,并成为考核广电行业的重要指标之一。同时,按照世界贸易组织的规则,广播电视属于服务贸易范畴。现代城市服务业作为第三产业,其在追求经济、产业扩张的同时,其根本