

传媒资讯系列

中国广播 产业报告

—— 产业发展
与经营管理创新

丁俊杰 黄升民 主编

中国传媒大学 出版社

中国传媒大学 211 工程项目

中国广播产业报告

——产业发展与经营管理创新

主 编 丁俊杰 黄升民

副主编 宋红梅 王兰柱

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国广播产业报告 / 丁俊杰 黄升民主编. — 北京: 中国传媒大学出版社, 2005. 6

(传媒资讯系列)

ISBN 7-81085-500-X

I. 中... II. ①丁...②黄... III. 广播产业 - 研究报告 - 中国
IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 051016 号

中国广播产业报告 —— 产业发展与经营管理创新

策 划 欣 雯

主 编 丁俊杰 黄升民

副 主 编 宋红梅 王兰柱

责任编辑 欣 雯

封面设计 北京灵麒时代广告

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电话: 86-10-65450532 65450528 传真: 65779405

<http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 20.25

版 次 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-81085-500-X/K · 311 定 价: 60.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

“中国广播产业发展研究”课题组

组 长 丁俊杰 黄升民

执行组长 宋红梅

成 员 张雪梅 李华凤 周 敏
 龚 艳 赵 娟 曹延卿
 宋号盛 严洁睿 胡 睿
 潘 力 马菁菁 董 旻
 郭 伟 梁 兰

序

如果说广播之“弱势”，在于产业规模、经营思路、品牌形象，那么换个角度，就知道广播之“弱势”，也体现在相关研究的缺失和广电研究者的忽视上。经营一线的探索和困惑，很少能够获得理论界的呼应。电视业不仅集聚了诸多经营资源，更占据了广电研究的主流。广播业近来回温，牵引了各方经营势力的目光，合资合作事件频频。作为广电研究者，该予以怎样的关照？《中国广播产业报告》算是一份答案吧！

广播诞生在20世纪初，20世纪20年代初走上商业化之路。在1929年~1940年间，广播进入了前所未有的黄金时代，1929年的全球经济危机却给广播产业带来了前所未有的繁荣契机，成为大批失业者的娱乐工具。“音乐+喜剧”的娱乐性广播节目成为当时最为普遍也是最受欢迎的广播节目形态。到了20世纪50年代，广播业面临电视业的强劲挑战，60年代将媒介中心让位于电视业，从此步入低谷。20世纪60年代，调频广播给广播业带来一线生机，“窄播”成为发展潮流。进入本世纪，数字技术作为新发展要素融入其中，带来广播业扭转局面的一条出路。

回顾中国的广播业，过程有些相似。20世纪80年代，中国广播业被电视业超过，差距越拉越远，广播业从此也开始了新的探索。20世纪80年代末期的“珠江模式”，调频的引入，20世纪90年代初的“专业化”、“系列台”、90年代后期交通台、音乐台的崛起，乃至21世纪初某些电台单频创收过亿的案例，都说明广播终归没有丢失阵地，发展势头尚好，环境趋暖。随着“移动人群”这一概念的日渐清晰，人气开始回升。“复兴”的说法正在流行。

然而，广播业的回温是否就意味着走入了一场轰轰烈烈的复兴？更为重要的是，广播业是否已经找准了出路，进入了发展的快行道，扭转了“弱势”状态？

透视中国广播业，不能够脱离广电的产业化背景。从“事业”向“企业”转变，向“产业”迈进；党政“喉舌”、大众娱乐、广告创收等混杂角色也将逐渐从广电业中剥离，同时带动经营变革与结构性突变。产业化的道路迂回曲折，空间和结构的局限日显，产业化突破开始被呼唤。广播业生命周期下行，局限依然。如果由盛及衰是必然，那么广播业的未来是否就是穷途末路？若想扭转“宿命”，又能依靠哪种力量？以何为支点？

出路其实并不遥远，无限可能就蕴涵在日新月异的生活形态和推陈出新的技术变革中。只是，可能性与现实之间还有一段不短的距离，只待有勇有谋者跨越。然而，跨越之前，直面相对、客观正视最为重要。本书的立意也正在于此。

本书分上、下两篇。实地调研的一手资料以及和央视-索福瑞的收听率调查数据，构成本书的重要研究基础。上篇侧重于行业宏观研究，蜿蜒行来的产业化进程作为纵向线索贯穿始终，而行业结构剖析则作为更重要的横向线索铺展。节目改革、机制调整、组织变革等都能寻到完整的路线。行业概况扫描、广告市场、节目市场、受众市场作为产业板块，角色、结构、问题作为透视角度，数字化和网络化作为行业发展的未来关键，均成为重点。最后，为行业发展做了全面盘点和战略解析，就结构性局限和空间性局限提出了发展战略。

下篇为中国广播电台经营案例分析。广播电台是广播业经营的力量源泉，它们的兴衰存亡决定着行业的现状和未来。本书所选案例在行业内均具有典型意义，这些电台探索出了一系列颇具特色的经营模式，对于电台的经营具有借鉴价值，同时也能成为透视行业状况和问题的一个微观视角。广播业的生存态势，在此也更为真实而生动地显现出来。

附录为中国交通广播发展状况调查报告，本报告得到了交通宣传委员会的大力支持，特此表示感谢！

本研究作为国内首例广播产业报告，虽试图涵盖整个广播业态，但限于研究者的视野和能力，难免有所遗漏和谬误，望各位读者批评指正！

目 录

上篇 中国广播业发展研究

第一章 中国广播产业化演进	(3)
第一节 产业化进程开端：一拍即合的互动	(3)
第二节 持续产业化：深化中前行	(4)
一、初期发展	(5)
二、改革变阵	(5)
三、行业组织变革：广电集团化	(8)
第三节 产业化突破：势在必行	(9)
一、资源与空间的发展渴望	(9)
二、公司化成为转机	(10)
三、制度设计	(11)
第二章 广播产业概况	(12)
第一节 行业状况	(12)
一、电台数量	(12)
二、节目与人员状况	(13)
三、覆盖情况	(16)
四、经营状况	(17)
第二节 竞争状况	(20)
一、外部环境的竞争	(20)
二、广播内部的竞争	(23)
第三章 广播广告经营	(25)
第一节 当代广播广告基本情况	(25)
一、历史发展	(25)
二、2003 年状况	(32)
第二节 广播广告市场主体分析	(36)
一、广播电台	(36)
二、广告客户	(43)
三、代理广播广告的广告公司	(45)
第三节 广播电台经营方式	(46)
一、自营	(46)
二、广告代理	(48)
三、混合经营（部分自营、部分代理）	(54)

第四节 经营性节目的机制创新	(55)
一、广播电台发展经营性节目的动因	(55)
二、经营性节目的机制创新	(56)
三、经营性节目经营状况	(58)
四、总体评价	(58)
第五节 中国广播广告经营中的主要问题	(59)
一、广播广告价值被低估	(59)
二、广告客户低端化	(60)
三、经营组织不健全	(60)
四、广告代理制度下的危机	(60)
五、行业内竞争过于集中	(61)
六、跨地域经营难度大	(62)
七、小结	(63)
第四章 广播节目市场状况	(64)
第一节 广播节目市场基本情况	(64)
一、广播节目概况	(64)
二、广播节目市场概况	(75)
第二节 广播节目市场发展	(79)
一、广播节目制作商发展分析	(79)
二、广播电台发展分析	(89)
三、广播节目交易市场发展分析	(90)
第五章 广播听众分析	(92)
第一节 广播受众总体概况	(92)
一、广播受众群体流变	(92)
二、全国广播媒体接触总体状况	(93)
三、电视与广播的受众视听行为比较	(99)
第二节 各地区广播受众概况	(105)
一、各地市场竞争格局	(105)
二、各地目标听众收听行为比较	(108)
三、京沪穗三地收听情况比较	(119)
第六章 数字化与网络化	(132)
第一节 广播数字化的基本内涵	(132)
一、技术内涵	(132)
二、国内数字广播发展状况	(134)
第二节 广播网络化的基本内涵	(136)
一、网络广播的形态与特点	(136)
二、现状与前景	(136)
第三节 技术冲击, 广播变革	(138)

第七章 问题盘点与发展战略	(139)
第一节 发展步入新阶段	(139)
一、经营模式创新	(139)
二、定位调整	(139)
三、听众群体变化	(140)
四、传播特性和广告价值认可	(140)
五、第三方数据服务商介入	(141)
第二节 问题与困境并存	(141)
一、空间局限	(142)
二、结构缺陷	(143)
第三节 发展战略	(145)
一、精深战略：传统思路的深化	(145)
二、拓展战略：彻底的产业自救	(146)

下篇 中国广播电台经营案例分析

第八章 外联合作促发展：中央人民广播电台与中国国际广播电台	(155)
第一节 中央人民广播电台改革发展状况	(155)
一、中央人民广播电台介绍	(155)
二、改革发展概况	(156)
三、各专业频率发展情况	(158)
第二节 中国国际广播电台发展状况	(162)
一、中国国际广播电台概况	(162)
二、中国国际广播电台改革发展状况	(164)
三、多元化经营	(164)
四、主要频率状况	(165)
第三节 外联式经营模式	(168)
一、中央人民广播电台的广告经营外联	(168)
二、中国国际广播电台广告经营外联	(169)
第四节 外联式经营创新点评	(170)
一、经营创新——外联以寻求突破	(170)
二、外联——迅速获得市场成果	(170)
三、海外资本介入的动因	(171)
四、电台引入外援的有利点	(171)
五、存在的问题	(172)
第九章 整合做大：北京人民广播电台	(174)
第一节 北京人民广播电台基本情况	(174)
一、北京人民广播电台简介	(174)
二、改革概况	(176)
三、各频率的改革调整	(178)

第二节 经营推陈出新：整合资源、做大盘子	(183)
一、借前车之鉴，辟未来之路	(183)
二、统一模式——经营推陈出新	(186)
第三节 经营调整点评	(187)
一、探索统分之间的平衡点	(187)
二、北京人民广播电台的“整合做大”评析	(188)
第十章 品牌经营：江苏交广网	(191)
第一节 江苏人民广播电台	(191)
一、江苏人民广播电台简介	(191)
二、江苏人民广播电台的改革	(192)
三、经营状况	(195)
第二节 江苏交广网的品牌经营	(196)
一、频率简介	(196)
二、品牌经营	(200)
三、公司化运作	(207)
四、小结	(208)
第三节 品牌经营模式点评	(209)
一、品牌营销式经营解析	(209)
二、区别于“节目+广告”的双向互动式发展	(209)
三、品牌营销式经营发展模式的徘徊	(210)
第十一章 跨区域经营：广东省人民广播电台	(211)
第一节 广东省人民广播电台简介	(211)
一、广东省人民广播电台简介	(211)
二、改革概况	(211)
三、主要频率概况	(216)
第二节 广东省人民广播电台内外整合拓展战略	(217)
一、广东省人民广播电台跨地域经营概况	(218)
二、广东省人民广播电台内部整合概况	(220)
第三节 广播跨地域经营模式的意义	(221)
一、跨地域经营的必要性	(221)
二、跨区域扩张的条件	(223)
三、广播跨区域经营存在的问题	(224)
四、广播跨地域经营突破渠道	(225)
第十二章 分合之感：上海广播	(227)
第一节 上海广播简介	(227)
一、上海广播概况	(227)
二、节目概况	(229)
三、广告经营	(229)
四、各频率经营情况	(231)

第二节 组织分合下的求索	(235)
一、改革开放后 15 年	(236)
二、两家电台并存发展阶段	(237)
三、集团专业化频率重组后的新发展	(237)
第十三章 城市广播的突破之路	(242)
第一节 广州：快速学习，积极应变	(242)
一、广州市人民广播电台概况	(242)
二、以先进的经营方式应对竞争	(243)
三、小结	(243)
第二节 佛山：多向拓展谋出路	(246)
一、佛山市人民广播电台概况	(246)
二、广告经营	(247)
三、网络化	(248)
四、活动经营	(248)
五、数字化：广东粤广数字多媒体广播有限公司的发展	(249)
六、小结	(251)
第三节 南京：探寻多元化经营	(251)
一、电台简介	(251)
二、经营管理机制	(252)
三、广告经营	(254)
四、多元化经营	(256)
五、小结	(257)
第四节 深圳：垄断是把双刃剑	(257)
一、深圳人民广播电台概况	(257)
二、经营特色	(258)
三、问题探讨	(260)
四、小结	(261)
附录 全国交通频率发展状况调查报告	(262)

上 篇

中国广播业发展研究

本篇由七章组成，从不同角度对中国广播业进行解析。

首先，纵览中国广播业产业化演进历程：产业化开端、持续产业化和产业化突破三个阶段，历时地描述中国广播一路行来的足迹和未来的方向；然后对产业进行概述性扫描，以展现中国广播业的大致轮廓。

在历时描述和概况描述之后，本篇对产业经营的重要组成部分或关键性问题进行深度解析，如广告经营、节目经营、听众市场、数字化与网络化。广告经营和节目经营部分侧重于描述市场发展历程、解析市场结构和角色，并一一列举存在的问题。听众市场部分，在介绍听众市场的整体状况之后，分地区概述听众的状况，并对广播听众和电视观众进行比较，尽可能展示中国听众群体的特征。数字化和网络化已经逐渐成为广电行业发展的敏感话题，当数字电视如火如荼进行之时，广播又将如何面对数字化和网络化的冲击呢？

在对行业进行历时与共时结合、点与面结合的阐释之后，本篇还将对行业进行系统而全面的盘点，对于行业的关键问题：空间局限和结构缺陷予以重点剖析，并从行业轨迹、技术变革、经营演进等角度提出广播业生存发展的两大战略：精深战略与拓展战略。



中国广播产业化演进

一直以来,中国广播业的发展颇受冷遇,也许是“弱势媒体”的说法掩盖了它应有的光芒。相应地,在学界,电视媒介的产业化被频繁提及,而广播媒介的产业化却鲜有人关注。孰不知,当年中国的媒介产业化理论^①就诞生在中国广播媒介研究之中。

中国广播业的产业化进程,是与各类大众媒介一同着力开启的。但是它所经历的过程,却有着自身的产业特色和行业脉络。时至今日,它所面临的问题,既与其他媒介行业具有一定的共性,也具有本行业自身的特色。

第一节 产业化进程开端：一拍即合的互动

1979年堪称现代中国广告业的“元年”。这一年,《天津日报》、《文汇报》、上海人民广播电台、广东电视台、《人民日报》、中央电视台先后播放、刊登了商业广告。面对各类大众媒体纷至沓来的广告经营行为^②,1979年11月中共中央宣传部发出了《关于报刊、广播、电视台刊登和播放外国商品广告的通知》,提出“广告宣传要着重介绍四化建设中可借鉴参考的生产资料,消费品除烟酒外,也可以刊登”。该《通知》还要求“调动各方面的积极因素,更好地开展外商广告业务”。此后,大众媒介的广告经营获得合法身份,迅速在全国范围内燎原起来,并一发不可收拾,直至今日。

就这样,中国大众媒介试探着敲开了广告经营的大门。在中国大众媒介产业化的最初,一些媒介人员“本着在现有制度框架内寻找最大空间,采取了极为务实的方式,使自己的行为符合于党的主流意识形态的要求。这种找空间的渐进推进方式贯穿了制度变迁的始终。纵观20多年的历程,许多制度的变迁往往都最先源于电视从业人员(即媒介工作人员,作者注)在政策法律没有明确规定情况下的某种‘创意’和‘点子’”。^③中国大众媒介产业化的开端,发生在中国大众媒介自发行为与产业政策的互动之中,中国大

① 1996年北京广播学院(现中国传媒大学)广告学系进行广州电台发展战略研究,用“产业化”一词涵盖其发展现状,并推及中国大众媒介业发展现状。此后,产业化理论登堂入室,受到关注,成为阐释中国大众媒介发展的重要理论视角。

② 1978年底至1979年,一系列大众媒体纷纷主动恢复广告经营。1978年11月23日和28日,上海广告装潢公司先后两次向上海市商业局打报告,要求恢复路牌广告,得到了上级的支持。很快,上海广告装潢公司的路牌和橱窗广告发布和代理业务逐渐恢复;1979年初,又先后代理了上海媒体的首批广告业务。1979年1月25日,时任上海电视台负责人的邹凡扬向上海市委打了一份报告,请求允许电视台开播商品广告,当天市委宣传部就在电话中同意了上海电视台的请求。1979年1月28日,这一天是中国的传统佳节——春节,当天《解放日报》在二、三版的下半部分刊登了上海市食品公司和上海市药材公司的商品广告。1979年1月4日,《天津日报》通栏刊登了天津牙膏厂的商品广告。1979年2月10日《文汇报》刊登广告;1979年3月5日,上海人民广播电台在全国广播台中首先恢复广告,播出“春膏药性发乳”广告(见大型纪录片《中国广告20年》)。

③ 钱蔚:《政治、市场与电视制度——中国电视制度变迁研究》,河南人民出版社,2002年第1版。

众媒介发挥了自觉、主动的作用，当然这也是“一个‘上面甩包袱，下面要政策’的结果”^①，双方其实是“一拍即合”。在中国大众媒介此后的产业化过程中，大众媒介经营行为与产业之间的互动成为一个重要特征，自下而上地发动变革更是每次互动的开端。

当然，中国大众媒介这种自发恢复经营的行为并非纯属偶然，而是与当时的历史发展背景紧密相关的。当时，中国城市经济体制改革开始进入试点阶段，统购包销体制松动，企业获得了初步的经营自主权，一些企业开始积极尝试通过广告拓展销售渠道。这些都为大众媒介恢复广告经营提供了客户基础。

在中国大众媒介恢复广告经营的同时，中国大众媒介产业化的进程开启——从具有党政宣传功能的文化、精神生产事业的媒介单位沿着经营合理性的轨迹向企业状态过渡。这一过程，与中国政治经济改革“摸着石头过河”的方式相一致，“由下至上”、“上下互动”、渐进式改革成为此后产业化推进的重要方式。市场要素从此进入中国大众媒介内部，并在此后的若干年中不断对大众媒介产生潜移默化的影响作用，逐渐在中国大众媒介内积聚、内化成大众媒介自身的一部分，酝酿出一次次“里应外合”的变革运动。

第二节 持续产业化：深化中前行

一直以来，中国大众媒介的产业化都处于中国政治改革和经济改革不断深化、推进的大背景之下，中国大众媒介“往往避开政治意识形态问题，从边缘向纵深、从局部向全面逐步发展”。^②这是中国大众媒介产业化的又一特征，中国广播业的产业化实践同样如此。在中国广播的产业化进程中，业务改革率先充当最为直接、有效的应对竞争的工具，并由此带动了各地系列台的出现，刺激了中国广播媒介的第一次飞跃，而后，改革从业务层面向经营机制层面推进。但是，迄今为止，中国广播业的改革大多是指向自身的向内改革，这种方式非常务实，在现有政策空间中向内渐进发展，在不触及政策限制的情况下尽可能地积累实力。

其实，中国广播业的扩张冲动^③并不晚于其他媒体，很早就曾尝试过向政策圈出的经营空间之外拓展，但没能实现。从根本上说，失败的原因并非缺少理论支持，而是经营素质尚有限，更为重要的是时机还不成熟，没有环境支持^④。可以说，向内发展有无奈的成分。但是，当中国广播媒介内向发展空间趋近饱和，“原始积累”基本完成，经营实力已然壮大，相伴左右的电视、报纸突破动作频频的时候，扩张型战略必将成为中国广播的选择。在资源、空间、资金、组织等方面提出新的要求，与政策“铁墙”相撞，都是未来的一种必然。这也意味着，中国广播的产业化进程始于边缘，但必然要向中心逼近。

① 钱蔚：《政治、市场与电视制度——中国电视制度变迁研究》，河南人民出版社，2002年第1版。

② 黄升民：《关于媒介产业化研究》，《新广告观》，中国物价出版社，2003年3月第1版，第94页。

③ 在20世纪90年代中期，就已经有广播媒体提出过扩张的要求。经历了多元投资的失败，又面临同类媒体激烈竞争的广州电台，其发展战略的关键是培育自身优势，同时寻找更大的市场空间。在中国传媒大学（原北京广播学院）广告学系为广州电台进行发展战略研究的过程中，广州电台的台长曾多次提出，希望能在“广播与邮电合作”方面提供一个理论依据。

④ 1999年广州电台主持召开的“中国城市广播的现状和发展趋势研讨会”上，产业化理论的提出引发论战，广州电台期待学术界理论支持扩张发展的初衷落空。媒介产业化理论，“理论高层反感，而经营一线欢迎”，“与新闻理论界态度冷淡相反，广告学界普遍反应热烈”。中国大众媒介当时所处的发展环境，可见一斑，即话语权执掌者，尚未认可大众媒介的产业化事实。参见同上第98页。

一、初期发展

1. “珠江模式”：“师夷长技以制夷”

1986年，中国广播业务改革首先从广东发起，以单向灌输为特征的旧广播业务模式在这里最先显现出了不适，广东市民选择收听毗邻的中国香港地区的电台。1985年对部分听众的调查显示，广东电台和香港电台在广州市民中的收听率比为3:7。香港电台如此强势的竞争对广东电台很是刺激。1986年12月5日清晨，珠江经济广播电台正式开播，一场粤港台台大战就此打响。以增强竞争意识、提高收听率为指导思想，以大板块、主持人和热线电话为主要特征的“珠江模式”诞生。三个月后，局面迅速扭转，广东电台和香港电台的收听比率值对调为7:3。“师夷长技以制夷”，是广东电台得以收复失地的核心策略^①。此后，“珠江模式”一直代表着一种新的业务模式，在全国电台中被广泛效仿，各地纷纷出现系列台，其中中心城市成为电台的争夺焦点。

虽然“珠江模式”更多地是一种业务领域的改革，缺乏体制上的突破，但是它却给中国广播业进行了一次听众意识和市场导向的市场经营启蒙：使其能依托广播的贴近性和地域性应对竞争，甚至“师夷长技以制夷”。

2. 利益驱动下的第一次增量飞跃

在恢复广告经营之后，中国广播业出现了第一次增量飞跃。1983年4月，全国第十一次广播电视工作会议提出了“四级办广播、四级办电视、四级混合覆盖”的方针^②。这项政策的出台，成为中国广播业实现增量飞跃的重要条件，而备受推崇的“珠江模式”则为各地广播电台提供了业务发展模式。1983年，中国内地经营广告的电台发展到110多家，广告经营额1800多万；到1990年，中国内地经营广告的电台发展到560多家，从业人员达2630多人，广告经营额达8640多万元。

而此后中国广播电台的“系列台热”和报纸的“扩版热”一样，亦是媒介利益欲望在竞争中膨胀的结果。在政策的推动下，在业务变革的支撑下，中国大众媒介的利益属性第一次露出端倪，完成了中国广播业的第一次增量飞跃，从而获得了一定的行业基础，贮备和积累了一定的发展能量。此外，在中国广播业的这次增量飞跃中，“上下互动”的特征同样非常明显。

二、改革变阵

在“珠江模式”的轰动烟消云散后，中国广播的发展更为自发、自觉，且步履不止，在组织结构、经营机制、权利重心、节目变革等层面不断发生变化；而利益的欲望和生存的危机感，则成为其背后不尽的动力。

^① 香港广播电视势力多年来一直盘踞广东市场，广东电台终于打了漂亮一仗。相形之下，广东地区电视的生存战略是下下策，在香港频道中覆盖、插播广告，处于一种寄生状态。

^② 其实，从恢复商业广告刊播之后，中国各大众媒介都出现了增量变化。“1984年到1986年以数量为中心的第一次办报热潮，1991年到1993年以扩版为中心的第二次办报热潮和与此相伴的‘周末版现象’、城市晚报现象以及报团报系的出现，报纸民营的尝试出现。大众传播媒介广告营业额持续成倍增长，出现报刊自办发行且规模迅速扩展。报业实现了从‘铅与火’到‘电与光’的印刷技术进步、报业集团正式获得承认。”参见黄升民、丁俊杰：《媒介经营与产业化研究》，北京广播学院出版社，1997年。

1. 节目变革

(1) 专业化：“珠江模式”后的调整

进入20世纪90年代之后，在各地广播系列台的发展过程中，“珠江模式”的局限性开始逐渐暴露。首先，珠江经济台并不是严格的专业台的概念，而是略有侧重的综合台，以区别于以往全面发展的综合频率。因此，各地电台的系列台在竞相模仿“珠江模式”的同时，也就形成了雷同和冲突的局面。为避免内耗，各台纷纷进行调整，于是在系列台之间划分专业领域成为一种趋势，如北京人民广播电台总台制定了各专业台的办台方针，规范各专业台的内容。

从市场竞争角度来说，综合化不是后发频率的上选之策，原有综合频率已经占据了大半壁江山，以综合策略跟进难以获得优势。相对而言，专业化作为一种差别化策略，能够区隔市场、强化优势，也顺应了受众市场的细分趋势。纵观全国广播电台，各地音乐台、交通台之所以火爆，就是因为“讨好”了受众中细分出来的两大需求，区隔出了频率的独特优势。

(2) 多元化：新竞争格局引发新发展

随着广播媒体的日益被关注，各广播电台也纷纷调整自己的节目策略，以求巩固和扩大市场。在这个过程中所呈现出来的节目策略也开始呈现多元化的趋势。比如，北京交通台是北京广播市场中的强势频率，但是近期该频率的节目思路并没有拘泥于“专业化”，而是加强服务功能，拓展服务内容，回到了“大专业，小综合”类型的节目设置形式上，在保持一定量与频率定位相符的节目的同时，又增加了综合类节目的比例。

而作为新改版的中央台第三套“音乐之声”和第四套“都市之声”，则采用“窄播”的路线“改头换面”。“音乐之声”定位于流行音乐，“都市之声”定位于首都地区的时尚消费人群。如此鲜明的定位迅速获得了市场认可，虽然不可能迅速冲到一线电台之列，但也已经在很多时候取得了很好的效果。这种发展思路已经不同以往，力求区隔定位。

一些新改版的电台也非常强调频率定位而非栏目定位。这一方面是考虑听众收听时间短且容易转台的情况，因而强调频率定位和频率整体风格，以求听众对频率的认知；另一方面也是由于很多听众开始将电台作为工作、生活的背景，因此定位为陪伴性的流程式电台（flow radio），以区别以往需要专注收听的栏目式电台（block radio）。当然，流程式的电台容易丧失个性，因此在频率打造出影响之后，可以再调整出一些具有特色的栏目。

从这种日益多元的节目经营思路，我们不难看出电台更为明确的市场意识和经营考虑。处于不同市场地位的电台都开始了不同的考虑，或者为避免专业化过窄的空间而拓展出一些综合特色，或者为迅速占领市场而立足于某一点，先强调整体合力，后强调局部特色。

2. 权利重心调整：“中心制”——频率负责制——经营集中

1979年，广播业在恢复了广播广告经营以后，开始了广播的产业化进程。从“事业单位”向企业形态转变的过程并非突发事件，而是在当时的特定历史背景之下，为配合政治中心由“阶级斗争”向“经济建设”的转变，由“实践是检验真理的唯一标准”的气候所孕育的。而且，广告经营的恢复也与当时新闻政策的松动相吻合，诸多从业人员摸索出了“试探——验证——再试验”的求证过程。这种做法也与“摸着石头过河”的改革思路相吻合。

在产业化过程中，广播电台遭遇的一个关键问题是如何调整组织结构以适应从“事业单位”向企业形态的转变。原本作为新闻事业单位，电台没有经营机构设置，而现在为配合新出现的经营职能增设了广告部，广告经营也就交由广告部来进行。但是发展到一定阶段之后，广告部经营的诸多弊病又开始暴露出来：管理与经营混为一体，缺乏有效制约；广告与节目脱节，“两层皮”问题严重，节目与经营难以相互

配合、促进；各频率处于散乱状态，不能形成各具节目特色和经营实力的竞争体。经营力量局限在广告部，难以形成较大突破，牵制了广播电台的经营活力和市场竞争能力。

(1) 以节目为准则的“中心制”弊端重重

一直以来，广播电台的核心职能是党政宣传，组织结构依据节目形态划分，在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、社教中心等等。这样的组织结构不仅限制了电台经营潜力的挖掘，也限制了节目质量的提高。首先，“中心建制”意味着各个中心在机构设置上是平行单位，各“中心”制作的各类节目在各套频率中都有生存空间，但又没有哪个机构真正对各频率的节目风格和质量进行控制和管理，从而导致了自娱自乐的“卡拉OK”式节目泛滥，无法形成各频率的定位和节目风格，无法稳定各频率的节目质量。其次，在这样的节目运作模式之下，广告经营与分散的节目人员难以形成有效沟通，节目与经营分离的“两层皮”状况非常严重。而广播广告由于其特有的灵活性，非常需要节目与广告的协调和配合。发展压力之下，经营改革、组织变革势在必行。

(2) 频率负责制释放经营活力

频率负责制成为中国广播业发展的一个关键词，目前，这种经营管理模式正在全国范围积极推广，成为若干电台突破发展瓶颈的法宝。其实，国内广播电台很早就开始尝试频率负责制，如今各广播电台纷纷效仿的就是大胆而成功地尝试这项组织变革的北京广播电台，而北京广播电台的经营成功在很大程度上恰恰得益于这项变革。

1992年11月23日的“三元会议”被称为北京人民广播电台改革进程中的“遵义会议”。其重要意义就在于这次会议开始酝酿分散经营的思路，提出了各系列台作为一级核算单位的概念。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。权利重心下移是关键所在，相应地，频率负责制发展起来。各频率负责各频率的节目和经营，每年电台下达各频率的经营指标，并制定相应的奖惩措施，即管理频率化、经营频率化。在组织结构上，各中心转而负责各频率的节目和经营，就形成了各频率兼具节目制播和经营双向功能、独立成一体局面。频率成为广播市场中的一个竞争主体，积极性和灵活性极大地提高。各频率之间也形成了竞争，促进了节目质量的提高和经营的发展。

这种改革方式类似于家庭联产承包责任制，责、权、利开始有所结合。在产业经营颓靡之时，通过刺激基层经营活力激活了产业经营。

(3) 集中与分散的再选择

虽然频率负责制释放了广播电台的经营活力，但是这样的方式还是停留在“家庭作业”的层面，不仅使规模受到局限，而且在“各为其家”的思路下，各频率之间还出现了恶性竞争，互相倾轧。此外，由于经营权限分散，各频率获得了独立的操作空间，因此“跑冒滴漏”问题层出不穷。个别频率之所以增长迟缓，原因就是经营收入流失。

与此同时，广播市场环境发生了变化，竞争开始激烈，市场空间的争夺、经营的较量开始升级。而频率各自为政的现状却限制了电台作为整体的实力的提升。“攘外必先安内”，一些电台在“内忧外患”之中不得不选择新的组织变革。

北京电台又一次做了排头兵。2003年底，北京电台开始酝酿改革，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，广告经营收入从2003年2.9亿元激增到2004年4.3亿元的招标额。但这样的数量变化后面，却隐藏着一次重要的组织结构调整和一次经营权利重心的转移。

3. 广告经营方式

广告经营是电台的命脉。自营和代理制是目前广播电台采用的主要经营方式。由于广播媒体的“弱势”地位和形象，以及经营规模小、代理费价格低等等原因，使得广播媒介较难吸引大中广告代理公司和