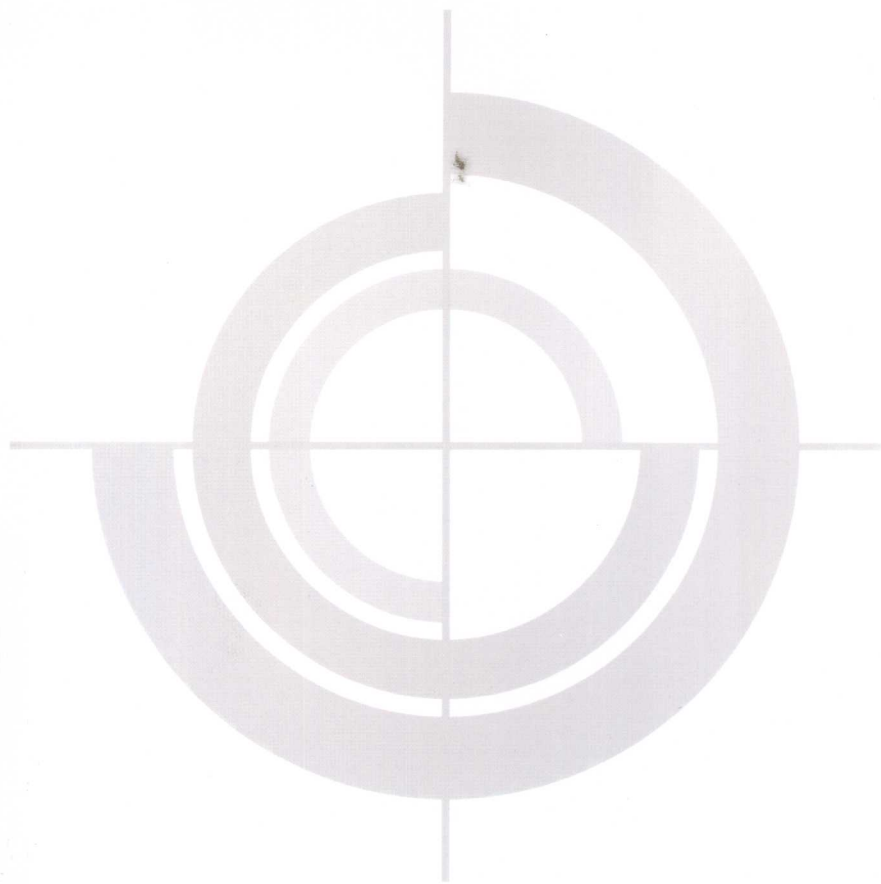


传媒学术前沿系列丛书（第二辑）

广播经营战略研究

凌昊莹◎著



中国传媒大学出版社

传媒学术前沿系列丛书（第二辑）

广播经营战略研究

凌昊莹◎著



中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

广播经营战略研究/凌昊莹著. —北京:中国传媒大学出版社, 2009. 8
ISBN 978-7-81127-711-1

I. 广… II. 凌… III. 广播事业—发展—研究—中国
IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 145308 号

广播经营战略研究

作 者 凌昊莹
策 划 欣 雯
责任编辑 欣 雯 李艳华
责任印制 范明懿
封面设计 牛 毅
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)

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真: 65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京京晟纪元印刷有限公司

开 本 730×988mm 1/16

印 张 14.75

版 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号 978-7-81127-711-1/G·711 定 价 38.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前言

上个世纪 80 年代前期,中国广播曾经经历过这样的时期,很多人争先恐后地围着“话匣子”,听新闻、听评书、听相声、听音乐,这是广播的最大优势之一。在那个时候,广播是许多人的朋友,它的意义不仅是现在人们所说的“可听”,而是“必听”、“主动地去听”,这是广播人自豪和骄傲的年代。

社会的变革,技术的创新,新媒体的涌现,使广播的生态环境发生了很大变化。首先是 80 年代中后期电视的异军突起,凭借声画俱全的先天优势,加上电视人的努力,很快电视成为强势媒体;其次由于报纸与市场直接的紧密的联系,改革的意愿最强烈,改革的力度也最大。一时间,电视和报纸瓜分了媒介的大半壁江山,广播的强势地位被撼动。相对而言,广播发展的步伐慢了些,有客观的原因,也有观念的问题。有人认为广播注定是弱势媒体,无所作为。任何市场,你不去研究、不开发、不占领,你的市场份额就会越来越小,生存空间越来越萎缩。所幸的是,经过短暂的蛰伏,广播人解放了思想,积极探索,从节目改革入手,掀起了广播媒介改革的浪潮。正如人们所见,越来越多的广播电台创新节目形式,创新制作机制,创新管理体制,广播开始走出了低谷。

2002 年 11 月召开的中国共产党第十六次全国代表大会正式拉开了文化体制改革的大幕,进一步明确了文化产业和文化事业

共同发展的理念,发展文化产业成为我国国民经济和社会发展战略的重要组成部分。广播作为极具开发潜力的文化产业,乘改革的东风,也进入了发展的提速期。广播电台从纯粹的事业机构发展成为事业和产业并举的具有中国特色的现代化传媒,经营机制、经营理念、经营模式和经营状况都发生了重大变化。

今天,中国广播业再次面临生存环境和竞争格局的转折。经济全球化、政治多元化加快国家政治体制、经济体制变革和社会转型,网络技术、数字技术以及现代通信技术应用与大众传播领域,这些因素对广播业产生了巨大影响。广播人要选择适合的经营战略,在观念、结构、运作方式等层面突破局限,把握发展机会,把广播产业的发展推上一个新的台阶。

本书从经营战略理论入手,运用文献分析法、访谈法、案例分析法、实地调查法等研究方法,通过对当代中国广播发展历程和现状的分析,探讨当代中国广播发展进程中经营层面的瓶颈问题,结合我国媒介产业的特殊性和发展背景,提出符合我国国情的广播发展路径——内涵发展和外延增长并举。强调了广播的内涵发展本质上就是提升影响力,这是广播实现传播效果和经济效益的根本。在充分发挥广播优势的基础上,借助现代传播技术,不断创新广播运营机制,通过品牌打造,提高广播的影响力。广播的外延增长本质上是将广播影响力延伸,是对广播资源的深度挖掘,通过外延扩张不断拓展广播的生存空间,将传统广播发展为现代化的广播产业。同时,针对广播经营实践中出现的伦理冲突和道德问题,本书上升到战略层面来看待这个问题。伦理经营事关广播的可持续发展,本书对广播经营中的伦理冲突问题进行了反思,并从经济体制、媒介体制、媒介文化等层面深度剖析其成因,提出经营广播的伦理规范。

本书由前言和四部分组成,共十一章。

前言是关于本书的研究背景、研究方法介绍,以及关于本研究的文献综述。

第一编是“从广播经营到经营广播——广播经营战略的提出”,本部分包括两章。

第一章对我国广播的经营历程与发展变革进行了梳理,详细解读了广播改革中的典型个案。

第二章从经营战略理论入手,结合我国媒介产业的特殊性和发展背景,提出符合我国国情的广播发展路径——内涵发展和外延扩张并举。

第二编是“广播内涵式增长战略”。广播的内涵发展本质上就是提升影响力,这是广播实现传播效果和经济效益的根本。在充分发挥广播优势的基础上,借助现代传播技术,不断创新广播运营机制,通过品牌打造,提高广播的影响力。本部分包括三章。

第三章研究通过建立品牌战略,提升广播影响力。品牌是典型的核心竞争力,是长期积累形成的,具有途径依赖的特征,模仿者无法迅速模仿。因此,该竞争战略得以长盛不衰。在企业经营战略里,品牌战略成为一张王牌。那么,在广播经营战略里,是否存在相同的定律?答案是肯定的,实施品牌战略,全面提升广播的核心竞争力,是广播做大做强的必由之路。

第四章研究通过广播差异化与创新战略,凸显广播竞争优势。在经营战略里,差异化与创新是非常重要的策略。差异化能够建立起顾客对企业的忠诚,随着顾客对企业产品或服务的认识和依赖,可以为企业在竞争中形成一个隔离带,形成强有力的产业进入障碍。创新更是一个企业发展的基石,创新源于环境的变化。一个企业的经营环境静止不动,企业就不需要创新,或者说缺乏创新动力。实际上经营环境是不断变化的,比如市场需求的变化、竞争环境的变化、生产要素的变革等等,促使企业不断地发展变革。21世纪的广播组织与传统广播相比,所面对的经营环境发生了翻天覆地的变化,并且这种变革还会继续,那么广播如何在保持自己核心优势的同时又不断创新发展,这是本章所要讨论的内容。

第五章研究通过广播技术创新战略,保持广播竞争优势。信息时代的前沿技术——数字技术、网络技术、卫星技术、现代通信技术和广播逐渐融合,产生现代传播技术,给广播的进一步发展带来了新的机遇,也使广播面临着新的挑战。在融合中求发展成为广播的重要战略选择。本章将探讨以下问题:在广播经营战略中,技术占据着什么样的位置?技术在广播发展中扮演着什么样的角色?有哪些现代传播技术可以为广播所用?现代传播技术是如何改变广播的竞争格局并拓展广播的生存空间?

第三编是“外延式增长——广播扩张经营战略”。借助中国经济的稳定发展、媒介激烈竞争和传媒消费需求变化的持续拉动、新兴传播技术对广播产业结构升级的推动,当代中国广播呈现了持续发展、稳步上升的扩张态势。广播由单一传播格局向专业化多元传播格局转变,由单个市场谋生向多个市场赢利转变,扩张经营是广播发展的主题。本部分包括三章。

第六章对扩张经营理论进行综述。

第七章研究广播的主要扩张经营战略。广播选择什么样的经营战略,是基于对外部环境和内部资源能力的判断。广播扩张经营的动因不是单一的,而是多方面的,既有媒介外部间接的、直接的环境因素,又有媒介内部的各种条件,它们从不同的角度合力对广播产生影响。广播在成长过程中,受到诸多因素的制约,既有牵引因素,也有制约因素,也正是因为两者的此消彼长和动态变化使广播成长呈现出复杂多变性,也使广播的扩张经营战略呈现多样性。把支撑广播最初业务的资源视做广播产业扩张的核心和基础,扩张或者收缩将从这一核心开始,沿不同维度逐步展开。扩张一般有多元扩张、横向扩张、纵向扩张三个维度。本章对每种战略的表现形式、带来的利益和成本做了详尽分析。

第八章研究广播扩张经营的主要途径。广播媒体扩张经营的战略有多种形式,归结起来可以通过两种途径来实现。一种是内部发展,广播媒体在内部积累(资金、资源、经营能力等)、内部创新的基础上开拓一些新的经营领域;另一种途径则是通过购并、合资、建立广播联盟等方式实现跨越式的发展。其中广播联盟是针对目前我国广播媒介产权缺位、行政分级管理造成条块分割的一种有效的应对策略,也是近年来的热门话题,是本章重点讨论的内容。

第四编是“广播经营伦理问题——广播的可持续发展”。广播经营战略如果缺少经营伦理,就难以成立,这意味着广播媒介价值观念的转变:不仅重视效率和竞争的利益,而且必须重视人与社会的问题。本部分包括三章。

第九章综述主要伦理理论范式,它们是广播伦理经营的抉择指南。

第十章聚焦广播经营中的伦理冲突,从深层剖析冲突的根源。广播经营中产生伦理冲突有两方面的原因,一方面是政治经济体制转型时期的暂时性原因,另一方面是中国社会人文思想、市场经济运行规律等恒久性原因,这些原因

和伦理问题的表象相互交错,互成原因。

第十一章提出在伦理框架下经营广播的理念和策略。主要分析了两个问题:伦理经营的社会意义和经济意义;伦理经营的理念、制度保障和行为规范,确保广播追求利益、利润的目的、动机和欲望以及实现这一目的的手段都在一个基本的范围内运行,即符合社会的基本道德和基本规范。

目 录 Contents

前 言 /1

第一编 从广播经营到经营广播——广播经营战略的提出 /1

第 1 章 我国广播媒介经营历程回顾 /2

一、广播经营历程回顾 /2

二、广播改革个案解读 /10

第 2 章 广播经营战略的提出 /17

一、经营战略理论综述 /17

二、广播经营战略的提出 /19

第二编 广播内涵式发展战略 /27

第 3 章 品牌战略——提升广播影响力 /28

一、品牌的概念与内涵 /29

二、广播实施品牌战略的意义 /32

三、广播如何实施品牌战略 /39

四、广播品牌形象的塑造与推广 /53

第 4 章 差异化与创新战略——凸显广播优势 /66

一、变革中的广播差异化 /67

二、理性的广播创新 /73

第 5 章 技术领先战略——保持广播竞争优势 /81

一、技术的广播 /82

二、广播的技术 /83

三、现代传播技术下的广播变革 /89

四、技术创新下的广播发展 /93

第三编 外延式增长——广播扩张经营战略 /99

第 6 章 扩张理论综述 /100

一、扩张理论 /100

二、扩张的分类 /107

第 7 章 广播的主要扩张经营战略 /109

一、广播扩张经营的动因 /109

二、广播多元化扩张经营战略 /119

三、广播水平一体化扩张经营战略 /146

四、广播纵向一体化扩张经营战略 /154

第 8 章 广播扩张经营的主要途径 /162

一、内部发展 /162

二、购并策略 /164

三、合资经营 /165

四、战略联盟 /167

第四编 广播经营伦理问题——广播的可持续发展 /179**第 9 章 经营伦理抉择 /180**

- 一、伦理的本质 /180
- 二、经营伦理的出现 /181
- 三、伦理经营抉择指南 /182

第 10 章 广播经营的伦理问题 /188

- 一、法规约束与伦理规范 /188
- 二、广播经营伦理冲突聚焦 /190
- 三、广播经营伦理冲突的根源 /196

第 11 章 在伦理框架下经营广播 /203

- 一、伦理经营的社会意义和经济意义 /203
- 二、在伦理框架下经营广播 /205

参考文献 /219**后 记 /224**

第一编

从广播经营到经营广播 ——广播经营战略的提出

第 1 章 我国广播媒介经营历程回顾

第 2 章 广播经营战略的提出

第 1 章

我国广播媒介经营历程回顾

一、广播经营历程回顾

广播经营是和各种媒介(特别是广播媒介)的发展紧密相连的,是和媒介生存环境的变化密切相关的。要想准确勾勒我国广播媒介的经营历程,首先需要探究媒介生存环境的变化。

中共十一届三中全会以前,传媒没有“市场”的概念,媒介传播仅仅是一种政治行为或者从属于政治的传播行为。1978年十一届三中全会的召开,改变了我国传媒的生存环境,1979年出现了我国广播经营的标志性事件——广播广告的恢复播出。以此为起点,广播经营发展历程与当代中国社会的变革轨迹高度吻合,每一个阶段都呈现出鲜明的特征。

(一)1978年至1984年——广播经营起步阶段

1978年12月18日,中国共产党第十一届中央委员会第三次全体会议在北京举行。会议决定停止使用“以阶级斗争为纲”的口号,确定了“解放思想、开动脑筋、实事求是、团结一致向前看”的思想路线,将全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。这次会议是以后整个中国社会系统变革的起点。

在这样的时代背景下,新闻界按照实事求是的原则重新认识

媒介(报纸、广播、电视)的功能。“1979年3月8日至21日,中共中央宣传部主持召开了全国新闻工作座谈会。中央和地方一些主要新闻事业单位的代表及高等院校新闻教育单位的代表参加了会议。与会者认为,在全党工作重心转移后,新闻工作者必须进一步解放思想,恢复和发扬无产阶级新闻事业优良传统,在新的历史条件下为社会主义现代化建设服务。”^①在对新闻媒体的认识上也体现出实事求是,尊重新闻规律。媒介定位为不仅有政治宣传功能,而且具有传播信息、指导经济、服务社会、舆论监督等多种功能。

广播媒介传播内容也发生了变化。由于党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来,媒介关于经济建设的报道明显增多了,媒介成为企业和市场沟通的桥梁,成为企业宣传自己的窗口,这也为日后企业投放广告时选择媒体提供了信任基础,为广告市场的恢复创造了条件。

广播媒介广告经营体制重新确立。“1957年以后,受‘左’倾错误的影响,各地人民广播电台广告节目均陆续停办。此后,广播广告在中国大陆销声匿迹长达20多年之久。”^②1979年3月5日,上海人民广播电台在全国率先恢复广播广告经营,播出了新时期第一条广播广告“春蕾药性发乳”。1979年11月,中宣部下发文件《关于报刊、广播、电视刊登和播放外国商品广告的通知》,肯定了媒介恢复广告的做法,广告传播得到管理部门的认可,从此媒介可以合法地经营广告。1980年1月1日,中央人民广播电台播出一个新节目——“文艺广告”,该节目包含以文艺节目形式播出的四条广告,是一种软广告,这是中央人民广播电台有史以来第一次播放广告。由于中央人民广播电台当时未成立广告部,“文艺广告”直属台办公室管,由时任中央人民广播电台副台长张东兴直接分管。^③这一时期,国内的广播电台均先后开办或恢复播出广告节目。广告恢复的意义远远超出广告本身,标志着我国广播电台的事业经费来源从完全依靠国家财政拨款,逐渐转向财政拨款与自我积累相结合的新格局,其中广告成为广播的主要经济支柱,为广播事业发展提供了财力支持。

① 方汉奇、张之华:《中国新闻事业简史》,中国人民大学出版社1995年版,第482页。

② 《中国广播电视年鉴1994》,北京广播学院出版社1994年版,第100页。

③ 采访资料。

这一时期,广播的经营行为开始萌芽,但只体现在实践层面,还未上升到理论高度来对之进行研究。

(二)1984年至1992年——广播经营多向探索阶段

1984年10月,中央召开了十二届三中全会,通过《中共中央关于经济体制改革的决定》,确立社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律,我国社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。在《决定》精神的指导下,以城市为重点的整个经济体制改革从1985年起全面展开。

随着城市经济体制改革的启动,企业广告增多,外商广告也开始进入,媒体资源一度出现偏紧的局面,需求剧增带来了媒体的大发展。

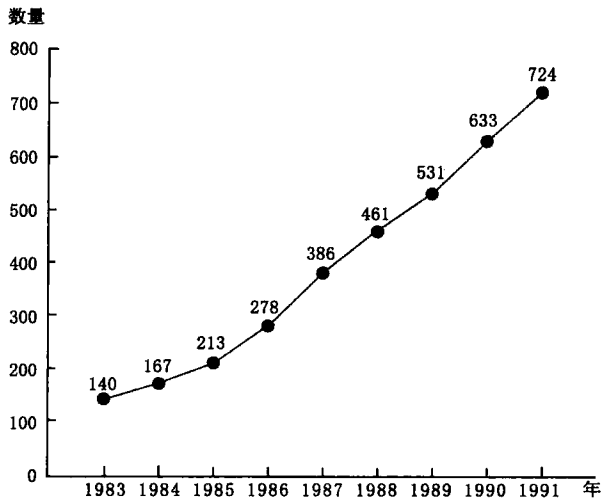
首先,出现了“办报热”。“1984年至1986年形成了中国新闻事业发展的第一次高潮。据统计,全国报纸总数从1978年的186家增加到1984年的1041家、1985年的1145家和1986年的1574家。其中发展最快的是经济类报纸。我国经济类报纸从1979年的5家,发展到1986年的112家。”^①

其次,“四级办广播电视”使广播电视事业的规模迅速扩大。1983年,第十一次全国广播电视工作会议提出“四级办”方针,即在事业建设上实行中央、省、地市和县“四级办广播,四级办电视,四级混合覆盖”。在这一政策的鼓励下,广播电视事业的规模迅猛扩张。“1983年全国仅有广播电台约140座、电视台约70座,四级办广播电视使全国广播电台、电视台以及发射台、转播台的数量分别以15%—50%的年平均速度成倍增长。”^②到1991年底,全国的广播电台和电视台已分别发展到724座和543座,广播(中短波、调频)发射台、转播台由1983年的600多座猛增到1505座,电视发射台、转播台由约6000座猛增到28479座。广播、电视的人口覆盖率也迅速提高,由1983年的约60%分别提高到75%和80.5%。^③

① 方汉奇、张之华:《中国新闻事业简史》,中国人民大学出版社1995年版,第484页。

② 王锋:《广播电视改革发展历程的五个阶段——广播电视改革发展20年(上)》,《中国广播电视学刊》,2001年第2期。

③ 《中国广播电视年鉴1992—1993》,北京广播学院出版社1993年版,第11页。



资料来源:《中国广播电视年鉴 1986—1992》

图 1-1 1983—1991 年我国广播电台数量

由于商品经济的发展,人们对经济信息的需求剧增,广播出现了经济广播频率。1986年12月15日,在我国改革开放的前沿、商品经济发展迅速的广东,广东人民广播电台开办了我国改革开放后的第一座经济广播电台——珠江经济广播电台,自此掀起了全国办经济广播的热潮。

事业发展、规模扩大、技术更新,需要更多的资金注入和财政支持,但现实状况恰恰相反。一方面传媒运营费逐年飙升。社会主义计划商品经济的发展,要求在国家宏观经济决策和企业的微观经济活动中都尊重价值规律的作用,逐步形成计划经济与市场调节有机结合的调控模式,运用计划调节和市场调节的双重功能,对社会经济运行进行调控。由于价格实行“双轨制”^①,市场对各种

① 1985年9月,中国共产党全国代表会议上通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中,要求“进一步发展社会主义的有计划的商品市场,逐步完善市场体系”。《建议》指出:逐步形成和完善市场体系的关键,是改革价格体系和价格管理制度。要求对消费资料,除极少数重要商品仍由国家定价外,一般商品要根据市场供求状况有计划地逐步放开,对重要生产资料,要逐步减少国家统一定价部分的比重,扩大市场调节部分的比重,同时有计划分步骤地调整计划价格,使计划与市场两种价格的差距逐渐缩小。通过改革,逐步形成少数商品和劳务实行计划价格、多数实行浮动价格和自由价格的统一性与灵活性相结合的价格体系,更好地发挥价格这个最重要、最有效的经济杠杆对生产、流通和消费的调节作用。

生产资料、生活资料价格的影响加大,价格迅速上涨。客观上,媒体运作所需原料、设备和人力资源成本也开始由市场的力量决定,导致传媒运营费逐年飙升,传媒亏损大幅度上升。另一方面,在商品经济的刺激下,媒介数量猛增,政府难以承受因媒介迅速膨胀而带来的巨额财政补贴,使有限的财政支持显得捉襟见肘,摆脱困境的唯一途径是促进媒介的经营。广电管理部门为此提出了“开展多种经营、广开财源”的战略。此后,以广告为主业,节目经营、出版发行、技术经营、外景地经营、旅游经营等多种经营成分共存。

(三)1992 年至 2002 年——广播经营推进阶段

1992 年 10 月,中国共产党第十四次全国代表大会在北京举行,会议明确提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。社会主义市场经济体制的核心是使市场经济与公有制相结合,其基本点有两个:一是要使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用,即经济活动遵循价值规律的要求,适应供求关系的变化;通过价格杠杆和竞争机制的功能,把资源配置到效益较好的环节中去,运用市场对各种经济信号反应比较灵敏的优点,促进生产和需求的及时协调。二是以包括全民所有制和集体所有制的公有制为主体,个体经济、私营经济、外资经济等多种经济成分,在市场机制下通过平等竞争共同发展。以此为转折点,我国的传播媒介开始呈现出整体的市场经营,这一年是中国媒介经营发展的重要转折点。

首先,社会主义市场经济体制的提出,市场对媒介的影响力度开始加大。这一时期由于报纸与市场直接的紧密的联系,改革的意愿最强烈,改革的力度也最大。全国很多大报纷纷办起了周末版,到 1993 年 6 月全国共有周末版 200 多家。1995 年 1 月 1 日,中国第一份都市报《华西都市报》问世,拉开了都市报风起云涌的大幕。周末版和都市报的大量涌现,折射出了报纸的改革思路,贴近生活、贴近读者,讲究宣传艺术,强化报纸的市场穿透力。

1993 年 5 月 1 日,中央电视台开办新闻杂志性栏目《东方时空》。关于这个栏目的光环太多了,它是市场经济背景下中国电视新闻节目改革的“特区”,这个特区里最值得炫耀的是它的运营机制:将“承包制”引入电视栏目,以节目养