媒介经营大视野丛书



中国区域性广电媒介产业的生存与发展

透视淄博广电现象

黄升民 任鹏雁 主 编
王志云 周 艳 副主编

需要全本请访问 www.ertongbook.com

媒介经营大视野丛书

中国区域性
广电媒介产业的生存与发展
——透视淄博广电现象

黄升民 任鹏雁 主 编
王志云 周 艳 副主编

宁波大学图书馆
藏书
NLIC



北京广播学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

中国区域性广电媒介产业的生存与发展——透视淄博广电现象/黄升民，任鹏雁主编．－北京：北京广播学院出版社，2004.6

（媒介经营大视野丛书）

ISBN 7－81085－371－1

Ⅰ．中…　Ⅱ．①黄…　②任…　Ⅲ．①广播事业－研究－淄博市　②电视事业－研究－淄博市

Ⅳ．G229.275.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 041925 号

中国区域性广电媒介产业的生存与发展——透视淄博广电现象

主　　编：黄升民　任鹏雁

副 主 编：王志云　周　艳

责任编辑：陈友军

封扉设计：陈　伟

出版发行：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：010－65738557　65738538　　传真：010－65779405

网　　址：http://www.cbbip.com

经　　销：新华书店总店北京发行所

印　　刷：北京密云胶印厂

开　　本：730×988　毫米　1/16

印　　张：21.375

版　　次：2004 年 6 月第 1 版　2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7－81085－317－1/N·144　　定价：32.00 元

版权所有　翻印必究　印装错误　负责调换

序 言

黄升民

新世纪，集团化、数字化成了广电产业改革发展的关键词。在此背景下，区域广电媒体尤其是地市广电媒体的生存空间受到一定程度的挤压，一方面，为中央级和省级广电进行转播和传输服务的功能进一步强化，而相应的经济利益分配却没有因此发生调整；另一方面，可利用的频道资源及其相关的媒体资源在减少，经营上面临一定困境。北京广播学院与央视－索福瑞媒介研究联合发表的《2003 中国数字电视报告》中的相关数据显示：近年来广电媒体广告经营收入有进一步向大型传媒机构集中的趋势，地市广电媒体中，认为“自身广告经营越来越困难”的机构占到了 63%，而在省级广电媒体中认同“自身广告经营越来越困难”的机构比例在 45%左右。

地市广电的现实生存环境无疑会引起业内人士对其未来发展走向的思考，淄博广电在这方面提供了一个典型的研究样本。该书以透视淄博广电现象切入，划分了广告和节目主营业务、有线网络增值业务和多元产业投资业务三个分析视点，以事实为依据，梳理脉络，总结可供参考的经验和教训，为同类媒体发展做出了有益探索。

该书开篇对地市级广电媒体的生存环境进行了分析，从理论和分析的角度提出了地市广电产业经营的战略性思路。

该书第二篇探讨了地市广电对广告和节目主营业务的发展思路。积极发展广电本业是淄博广电获得发展的基础，作为地市级广电，从完善经营制度入手，对其属下的电视、广播和声屏报纸的经营进行结构性调整，以建构管理制度为保障，对管理者、经营者、采编播人员、技术人员等不同层次的人员实施有效激励机制，调动了人的积极性，也促使了各个经营机构之间的有效竞争与合作，使得淄博广电的广告经营收益获得长足发展。

该书第三篇分析了地市广电怎样整合有线网络和发展相关的增值业务。1997 年，当淄博把下属五区三县有线电视网联通之后，淄博广电便开始尝试利用广电网络发展各区县的小电话网业务，后因相关部门的反对而暂停。2000 年，淄博广电与北大青鸟成立淄博广电青鸟信息网络有线公司，此举一方面为淄博广电引入了北大青鸟成熟的市场运营机制和企业管理机制，另一方面，在淄博市政府的促动下 2002 年初成功完成了全市广电有线网络人、财、物的整合。2001 年 9 月，淄博广电与中国网通合作成立了淄博网通宽带网络有限公司，为淄博地区企事业单位及个人的计算机提供互联网接入服务，使早已开展的此项服务有了合法身份。

该书第四篇则开创性地探索了地市广电怎样利用本地资源发展多元产业。在网络增值业务取得成功后，淄博广电在广电主业以外的其它产业方面也颇有建树，搞耐火材料厂，办天然气公司，在医院、墓地、物业管理、网吧服务、旅行社等方面也都有涉足。目前已基本形成以广电传统业务为基础，以网络增值业务为核心增长点，以多元产业经营为补充的发展框架。对于多元化产业经营，业内人士并不陌生，国内传媒在不同时期曾经出现过多元化产业经营的热潮，但大多并不成功。因此，淄博广电多元化产业经营搞得有声有色这一现象就更值得研究。

说一千道一万，立足本地区域市场的现实需求，结合广电自身资源优势，提供适合本地消费者的产品与服务，做到“适地适消”，是淄博广电产业经营生存和发展的关键因素。(关于“适地适消”，可参见《媒介》杂志2004年5月刊“升民视点”专栏文章《从“适地适消”到“适地适媒”》)

本书最大的特点是资料详实，数据充实，个案丰富，事实清晰。对于正在寻求发展出路的区域性广电媒体来说，该书中很多实战案例及具体的制度设计是其他报刊图书中很少能见到的，这无疑具有一定的借鉴价值；对于业内研究人士来说，观点可以见仁见智，基本事实则大同小异，该书清晰描绘了一个地市广电机构的基本轮廓，具有一定的样本价值。

地市广电究竟该怎样走？这有赖于业内管理者、实践者与研究者的共同努力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

序……(1)

第一篇 理论篇

第一章 中国地市广电媒介产业经营现状……(2)
第一节 中国地市广电媒介的发展概况……(2)
第二节 地市广电媒介产业经营的优势和困惑分析……(5)
第三节 地市广电在产业格局中的位置及产业经营状态……(9)

第二章 淄博广电——地市广电产业经营的榜样……(11)
第一节 淄博广电产业生存环境……(12)
第二节 淄博广电产业经营的发展与崛起……(15)
第三节 淄博广电产业发展的未来趋势……(18)

第三章 淄博广电产业经营发展为地市广电提供的借鉴……(20)
第一节 一个具备优秀气质的领导……(20)
第二节 三个正确的战略方向……(21)
第三节 有效的制度保障……(24)

第二篇 广电篇

第四章 淄博广电概况……(30)
第一节 淄博广电事业发展历程……(30)
第二节 淄博广电现状及广电事业构成……(33)
第三节 淄博广电发展过程中的经验与不足总结……(40)

第五章　广播:淄博人民广播电台……(45)
第一节　淄博人民广播电台的运作现状 ……(45)
第二节　淄博人民广播电台的专业频道定位,专业节目构成……(49)
第三节　淄博人民广播电台的经营创收机制——目标责任制 ……(52)
第四节　全面配合运作及经营的管理体制 ……(56)
第五节　本章小结 ……(62)

第六章　电视:淄博电视台和淄博电视台二台……(64)
第一节　淄博电视业的发展脉络 ……(64)
第二节　淄博电视媒体的发展模式 ……(66)
第三节　淄博电视台现状 ……(74)
第四节　淄博电视台二台现状 ……(93)
第五节　淄博电视业的发展前景……(106)

第七章　报纸:《淄博声屏报》 ……(108)
第一节　《淄博声屏报》的运作现状……(108)
第二节　立足广电、晚报风格的《淄博声屏报》 ……(110)
第三节　《淄博声屏报》历年经营状况分析……(113)
第四节　责任承包、效益挂钩的报社管理制度 ……(119)
第五节　本章小结……(125)

第三篇　网络篇

第八章　淄博广电有线网络整合及业务发展……(128)

第九章　淄博广电有线网络发展历程及资源整合……(132)
第一节　淄博广电有线网络发展背景及概况……(132)
第二节　淄博广电对淄博有线网络的整合……(136)

第十章　初探企业化——淄博广电青鸟信息网络有限公司……(142)
第一节　数字化背景下淄博广电青鸟合作的改革视角……(142)
第二节　淄博广电青鸟信息网络公司业务经营状况……(145)
第三节　淄博广电未来重点业务:数字电视业务 ……(149)
第四节　淄博广电青鸟信息网络公司管理机制……(155)
第五节　淄博广电网络运营的总结与启示……(161)

第十一章　深入企业化——淄博网通宽带网络有限公司……(163)
第一节　淄博网通宽带网络有限公司经营发展脉络解析……(163)
第二节　淄博网通宽带网络有限公司组织架构……(171)
第三节　淄博网通宽带网络有限公司业务类型及经营概况……(177)
第四节　淄博网通宽带网络有限公司内外管理机制……(193)
第五节　淄博网通宽带网络有限公司运营个案:“中华宽带网”网站 ……(197)

第四篇　投资篇

第十二章　地市广电媒体多元产业投资启示……(204)
第一节　地市广电媒体多元产业投资核心理念……(204)
第二节　地市广电媒体多元产业投资发展战略……(211)

第十三章　找准市场,发挥优势——淄博广电经营绿博天然气公司和瑞华耐火材料厂
……(220)
第一节　结合市场,谨慎投资——淄博广电经营绿博天然气公司 ……(220)
第二节　资源优势,技术领先——淄博瑞华耐火材料厂经营研究 ……(232)

第十四章　特殊市场,特殊运作——淄博玉皇陵墓地和广电医院 ……(240)
第一节　建设园林式墓地——淄博广电墓地项目经营研究……(240)
第二节　高质量服务,低价格水平——淄博广电医院经营研究 ……(251)

第十五章　服务内部,兼顾市场——淄博广电物业中心和实业公司 ……(263)
第一节　微机化管理,服务式经营——淄博广电物业中心运作研究 ……(263)
第二节　物业中心项目运作个案分析——广电大剧院……(274)
第三节　发展第三产业,拓宽经营思路——淄博广电实业有限公司经营研究
……(281)

第十六章　淄博广电媒介产业投资的缺失和意义……(295)
第一节　淄博广电媒介产业投资不利因素……(295)
第二节　淄博广电媒介多元产业投资意义……(298)

附录

附录一:淄博人民广播电台频道节目时间表 ……(301)
附录二:淄博人民广播电台获奖作品一览表(1993－2000 年) ……(304)
附录三:淄博人民广播电台宣传指标完成情况(1999－2002 年) ……(312)

附录四:淄博电视台技术目标完成情况(1999－2003年) …… (313)
附录五:淄博电视台宣传目标完成情况(1999－2003年) …… (315)
附录六:淄博电视台二台技术目标完成情况(1999－2002年) …… (318)
附录七:淄博电视台二台宣传目标完成情况(1999－2002年) …… (319)
附录八:淄博电视台二台节目获奖情况(1999－2003年) …… (321)
附录九:《淄博声屏报》栏目版面一览表 …… (324)
附录十:《淄博声屏报》获奖作品一览表(截止至2002年)…… (325)
附录十一:《淄博声屏报》宣传指标完成情况(1999－2002年) …… (333)

后记…… (334)

第一篇

理论篇

第一章 中国地市广电媒介产业经营现状

世纪之交的中国广电媒介，由于受中国整个政治、经济和文化以及社会环境变化的影响，其产业格局构造已然发生了变化，地市广电媒体更是如此。

地市广电媒体联系和服务着千万普通受众，地市本身媒体的数量也多，但是受制于区域地理经济环境的限制，收益不足，发展仍然是个问题，业界人士疾呼“地市广电的出路何在”？

为回答这个问题，本章在对地市广电发展脉络梳理的基础上，就地市广电产业经营的优劣势进行分析，剖析地市广电在中国广电产业格局中的位置，以及地市广电的产业经营状态，给这个问题的回答提供一个基础的背景。

第一节 中国地市广电媒介的发展概况

◇ 中国地市广电经过起步期、跑步期、高速期和调整期四个时期，目前正处于一个充满生机和挑战的市场环境。

◇ 地市级广电目前正处于一个增长比较缓慢的时期，且由于政策条件发生变化，自身经营问题的暴露，广告收入难有大幅度提高，需要调整并寻找新的应对措施。

◇ 地市广电媒介是中国广电产业中数量最多，但却是相对弱势的一个群体，但地市级广电也是广电产业经营中最活跃的一个群体，其发展过程、现状和未来的趋势可能更反映未来国内广电的发展走向。

一、地市广电媒介发展的发展脉络

地市级广电媒介的发展和国内大广电的进展是紧密相连的，在此按照清华大学副教授陆地的看法，把中国地市广电的发展划分为四个阶段：起步期(1979－1983)；跑步期(1983－1992)；高速期(1992－1996)和调整期(1997至今)。

1. 起步期(1979－1983)

中国各级地方电视台发展的前20年，一切资源投入和资源补偿均由各级政府预算开支。如从“二五计划”到“五五计划”的20年间，国家对各级广播电视业的投资总额约为52.68亿元。这一阶段，广电的性质是完全的事业型单位，没有创收要求，地市广电的规

需要全本请访问 www.ertongbook.com

模较小。

2. 跑步期(1983－1992)

1983 年 3 月,新成立的广播电视部召开的全国广播电视第 11 次工作会议上明确提出要从实际出发,实行中央、省、市、县"四级办广播、四级办电视、四级混合覆盖"的建设方针,地市级广电进入大发展时期。在此阶段,广电的主要收入来源依旧是政府拨款,但在其中后期,随着广告收入的急速增加,政府补贴逐年下降,地市广电逐渐步入自我谋生的阶段。

3. 高速期(1992－1996)

到 1992 年,随着改革开放进入高潮,中国广电亦迎来了其发展的全盛时期,据相关机构 2003 年对于中国文化产业发展情况的调查数据:1991 年,全国广电总收入为 17.5 亿,1995 年增至近 129 亿,5 年平均递增 60%。到 1999 年底广电总收入 266 亿,实际收入增长 22.06%。再看 18 年间四大不同媒体的增长率,到 2001 年为止,电视广告的经营额年平均增长率为 51.7%,广播则为 30.5%。

在这一时期,地市级广电借此东风,获得飞速发展,像东部的一些发达地市,已完全脱离国家财政扶持,自身经营广告和多元产业。

表:四大媒体在不同时期广告经营额年平均增长率的比较(单位:%)

时间	1983－2001 年	1997－2001 年
项目	18 年间的平均增长率	5 年间的平均增长率
报纸广告经营额	37.8	15.6
杂志广告经营额	33.7	17.2
电视广告经营额	51.7	14.8
广播广告经营额	30.5	16.6

数据来源:《2004 年:中国文化产业发展报告》(社会科学文献出版社 2004 年 2 月第 1 次印刷)

4. 调整期(1997－至今)

随着广电机构数量的膨胀,其中的不少问题也逐渐显露出来。

机构壁垒大量存在,资源被无谓浪费。以浙江为例,在组成广电集团之前,浙江电视台有 500 多名从业人员,办两套节目,自办栏目 71 档;而浙江有线电视台,创办仅 7 年时间,正式编制只有 90 人,却拥有 3 套节目,自办节目仅 17 档。再如硬件配备,有线台三个频道没有正规的演播厅,而教育台有个演播厅却由于缺乏资金来装备,空着当仓库。这种互相之间没有按照市场配置资源的局面确实令很多广电机构闲置了很多原本能够发挥作用的资源。

广告市场竞争激烈,各城市台依靠电视剧互相残杀,甚至不惜互相压价,原本广告的盈利空间被一再压缩。电视广告在 1997 年－2001 年 5 年间的年平均增长率仅为

14.8%，广播广告则为16.6%。

而有线网络由于起初相当于“各自为政”的建设过程，无法相互链接，也不能发挥其潜在效益。到2000年，广电总收入只有276亿，增长锐减。

为扭转这种增长缓慢的局面，广电开始对自身进行调整。

1999年11月，国务院办公厅转发了信息产业部和国家广播电影电视总局《关于加强广播电视有线网络建设管理的意见》(国办82号文件)。其主要内容是：1. 网台分离；2. 电视与广播、有线与无线合并；3. 停止四级办台。

2001年起，地市级广电开始转变职能，以转播中央和省台的广电电视节目为主，只能在公共频道中插播少量新闻和专题节目，播出影视剧则必须由省广电行政部门统一供片。

到2003年，广播电视总局将其定位为网络发展年，2004年则为数字化发展年和产业化发展年，并于同年发布《关于促进广播影视产业发展的意见》。

一系列的政策变化，加上国内外竞争的加剧，让地市级广电的发展环境显得风云莫测。越来越市场化的竞争，使如何让自身价值不遭受贬值和创造更多收益以支撑发展成为地市级广电重视的最大问题。

二、地市广电发展经营现状

(一)地市广电经营基本概况

地市级广电数量众多，东部和西部差距甚大，因此，其经营概况不能一言以蔽之。但总的来说，其基本情况可以用竞争激烈，弱势地位短时期内无法改变和潜力巨大这三个特征来描述。据相关机构的调查数据：2002年我国的电视台有360家，广播电视台有1300家，广播电台306家，网站数量达37万个。

中央电视台和省级电视台的绝对优势，加上2003年9月颁布的《广播电视广告播放管理暂行办法》，都对地市级广电的生存环境和状态形成威胁。

然而地市级广电的弱势地位并不可能在朝夕之间改变。资源不足、人才流失、节目内容有限等都限制了地市级广电的进一步发展。

但是，地市级广电的发展依旧存在巨大潜力。当地的网络资源的控制权和先天的地缘优势，都成为地市级广电在未来市场竞争中找到立足之地的筹码。

(二)地市广电现有经营内容

随着地市级广电的职能转变，地市广电在节目内容上的经营变得有限起来。据《2003中国数字电视报告》中的相关数据显示：与省级和省会城市中拥有4个及以上自办频道的广电机构能占到80%以上比例的状况相比，地市级广电中拥有4个及以上自办频道的机构只有14.7%，绝大多数地市级广电机构(85.3%)拥有的自办频道数量在3个及以下。因此，自办频道数量相对较少的状况，需要地市级广电在广告经营方面下更多的力气。数据显示，约25%的地市级广电仍然把“拓展广告经营领域，增加广告收入”作为提升产业经营的手段。

但是，并非所有的地市级广电都还剩有大幅度的广告增长空间，因此，频道的压缩为

地市广电进军其他产业提供动力。在2003年相关机构对于不同行政级别广电机构经营新思路的调查中，这种积极性就有着充分的体现：30.4%的地市级广电把“开发改造网络，提高入户率”作为经营的新思路，另外还有10.9%的地市级广电把开展“多种经营”列入自身经营的计划。

不过，就目前情况来看，地市级广电经营的内容仍然以广告为主，其他多元经营为补充，其中，网络经营是地市级广电的重头所在。

（三）地市广电经营收入状况

从2003年相关机构对于国内各行政级别广电机构经营状况的调查数据来看，地市级广电经营收入状况并不是十分理想，其1997年的平均总收入为2707.2万元，2002年则为5231.5万元，翻了近两番，但还是略低于省级广电机构同期的经营收入增长额度（216%），由于省级广电本身广告收入的基数就比较大，因此地市级广电与省级广电的经营收入差距仍在进一步扩大。

同时，从不同行政级别广电1997年到2002年的总收入增长情况来看，收入增长1亿元以上的省级广电约占到一半以上，而地市级广电在这5年内的收入增长额度则基本平均分布在100万－500万，500－1000万和1000万－5000万这三个水平内。这也表明，地市级广电经营收入正趋于现有条件下所能产出收益的极限。如果不调整管理制度，进行成本核算，制定新的广告经营手段和开辟新的收入来源，那么大幅度的收入增长现象出现的几率会很小。

第二节　地市广电媒介产业经营的优势和困惑分析

◇ 地市级广电媒介产业经营拥有独特优势，其主要体现在“地利”和“人和”两方面。

◇ 地市级广电媒介经营的地利优势表现为内容制作上的因地制宜和相对独立的生存环境两个方面。

◇ 地市级广电媒介经营的困惑主要表现在政策不对称、资源缺乏、管理不力和外部竞争加剧等四个方面。

虽然地市级广电的现有资源，无论在内容、人才还是硬件设备上，都无法和省级广电相抗衡，但是，它们也有自己不可替代的优势，那就是地利与人和的优势，它们能够利用自己的接近性和本地化以及拥有当地有线电视网络的优势，寻觅自身的生存空间。

一、地市广电媒介产业经营优势分析

（一）“地利”优势

地市广电的地利优势主要体现在内容制作和相对独立的生存环境上。

1. 内容制作上的因地制宜

地市级广电，特别是有线电视台，当初得到极大发展的一个原因就是因为国家没有如此大的财力来铺通全国各个小城市的广电宣传网络，因此地市级广电在成立之初就有贴近受众的天然优势，能够很好地把握受众心态，并以一种极具“贴近性”的新闻或者节目吸引用户，并且这种优势更突出地体现在为当地网络提供信息方面。地市级网络产业发展的一个重要出路就是为当地居民提供日常生活的便利信息，而准确把握受众消费习惯、消费心态则能为内容设置带来极大的便利性。

2. 相对独立的生存环境

绝大部分的地市级广电不像省会城市的广电机构一样，与省级广电处于同城竞争的状况，因此地市级广电在受众资源的争夺上压力相对较小。在《2003 中国数字电视报告》对不同级别网络公司关于“省与地方有线网络控制权之争影响了当前本公司经营发展”评价的调查中就有数据显示：75%的省会城市网络机构认同以上说法，而地市级广电中只有47.9%的机构对此表示认同。

此外，相对独立的内容资源和技术网络资源，也都在一定程度上为地市级广电开辟新的投资方向准备了前提条件。

（二）“人和”优势

地市级广电面对的受众层次简单，经济水平、文化层次以及生活习惯比较一致，因此，在节目内容上，地市级广电能够依据受众需求的特殊性，集中精力把资源投入当地新闻的节目制作。

在网络经营上，也能够针对用户的消费水平和消费习性，有针对性地制定服务措施和收费办法，这是省级广电或者中央级广电所无法轻易办到的。

在多元经营上，也同样能够根据本地的经济发展环境，寻找市场切入点，找到资金的新出路。

二、地市广电媒介发展困惑分析

在《中国广电体制研究报告》中，对地市级广电媒介发展的困惑主要集中在三个方面，首先是政策问题，这主要表现在当地广电厅局对主要媒体缺乏管理手段和授权；广电政策缺乏连续性，忽视现状和地方利益，挫伤了基层发展的积极性；政策滞后不适应广电产业发展需要。其次是自身内部问题，主要集中在资源有限，管理不力等方面。第三个方面则是外部竞争加剧，而地市广电无法形成一个纵横贯通的系统，因此缺乏系统性，竞争力不强。

（一）政策困惑

1. 政策上的不对称

广电政策出于大局考虑，对不同级别的广电机构有不同的偏斜程度，因此，对于地市级媒介来说，政策和责任是不对称的。这种政策上的不对称主要表现在“四级办”转变为“两级办”的过程中，宣传功能加重，但经济利益分配却没有因此发生相应变动。随着职能

的改变，下级广电部门转播任务日益繁重，转播投入越来越多，但却依然无法从上级的广告收入中分成，经济利益矛盾逐渐显现。在《2003 中国数字电视报告》中即有数据显示：在各地行业面临的压力和挑战中，内部的政策体制问题获得了高达 82.3% 的广电机构的认同。

表：各地广电行业面临的压力和挑战

	频次	百分比
内部的政策体制问题	283	82.3
市场竞争加剧	139	40.4
科技进步的挑战	95	27.6
行业间的竞争与冲突	84	24.4
国际媒介组织的介入与挑战	7	2.0

（注：本题为多选题，累计百分比大于 100%。n＝344。数据来源：《2003 中国数字电视报告》）

2. 缺乏连续性，并且滞后于形势

2001 年开始，全国广电进行网台分离，并希望由省级广电来统一经营，以对抗电信的强大攻势。但是，由于网络是地市级广电一手经营起来的，并多处于盈利状态，是当地广电重要的收入来源。资源评估上的不妥当，使地市级广电在执行政策和抱有实际利益中徘徊不定，对政策缺乏必要的连续性自然会有疑虑。

此外，地市级广电在经营产业的过程中，没有足够权力进行自主经营，因此上级广电的政策直接关系到地市级广电的发展积极性。但是，由于目前广电体制依旧不畅，地市广电的发展受到阻碍。

（二）资源有限，管理不力

区域性为地市级广电带来贴近性的优势之外，也为其带来了发展的局限性。

1. 资源有限

地市级广电本身规模很小，硬件设备相对较差，节目题材相对狭窄，受众定位的自由空间小，能够获得的外界资源也比较少，产业投资规模势必受到影响。就《2003 中国数字电视报告》中的相关数据显示：地市级广电中，认为“自身广告经营越来越困难”的机构占到了 62.9%，而在省级和省会城市广电机构中认同“自身广告经营越来越困难”的机构比例则分别占到 46.2% 和 40%。广告经营的“马太效应”导致资金的流动方向倾向于省级和中央级广电，地市级用来以支撑自身发展的广告收入则越来越受到这种资金“集中”的负面影响。从这个层面来说，地市级广电发展的最终出路依旧需要依靠充分本地优势，找出一个能够掌握主动的投资领域。

2. 管理不力

管理混乱、人才流失是地市级广电目前存在的痼疾，主要体现在人员超编严重，节目

内容播出监管不力，中高层管理人员缺乏积极性等(见下表)。这对本身实力不够的地市级广电来说，无疑会产生大量内耗。而且更为重要的是，这些原因互相影响，既得利益者不希望失去利益，而改革势必产生的下岗人员安置的问题让很多地市级广电不敢轻易重下猛药。

在相关机构对于各行政级别广电人才流失原因的调查研究中发现："待遇太低，其他机构高薪挖墙脚"这一因素是各行政级别广电中导致人才流失的最大原因，这一现象在地市级广电中表现尤为显著，70%以上的地市级广电机构都对这一因素表示认同。这也说明了广电自身存在的某些问题：由于自身管理不力，人员的业务素质和综合实力相对较弱，导致了经济效益不高，从而缺乏吸引人才的条件，而没有新鲜血液的加入又会使广电产业的发展更加困难。久而久之，形成了一种固步自封的状态，这对逐步市场化的广电产业来说是不利的。因此，如果不从根本上打破这个怪圈，地市级广电的发展很可能会陷入困局。

表：各行政级别广电机构在人事管理过程中遇到的问题

	省级	地市级	县级	总样本
超编，冗员现象越来越严重	52.4	52.1	65.2	57.6
骨干人才流向其他机构或行业	42.9	44.6	22.7	35.1
台内正式人员与台外非正式人员由于待遇上不平等，产生矛盾	36.5	44.6	21.2	33.2
原来的鼓励手段失败，灰色收入比重越来越大	25.4	5.8	3.0	8.5
中高层管理干部缺乏积极性	20.6	40.5	28.0	31.3
其它	17.5	11.6	22.0	17.1
样本量	63	121	132	316

(数据来源：《2003 中国数字电视报告》)

(三)外部竞争加剧

虽然行业间的竞争和冲突不是广电面临的主要压力，但是这可能是因为目前的广告收入还可以支撑本地广电的发展，参照近 5 年来地市级广电和省级广电的广告收入差距，地市级广电的收入相对下降是不争的事实。省级广电和中央级广电以其优质的节目、宽广的覆盖范围和不断更新的技术、设备，会抢走更多地市级广电的广告份额。

在相关机构对于中国广电体制研究的调研中有数据显示：约 70%的省级广电机构认为"国际媒介的进入会给当地广电事业发展带来较大冲击力"，同时也有约 50%的地市级广电机构对"国际媒介的进入会带来的较大冲击力"表示认同。这表明地市级广电对国外媒体的入境也有一定的担忧。虽然地市级媒介不会一夜之间直接面对其攻势，但是在内容、技术、资金、管理上的巨大差别，依然会透过省级广电传到地市级广电。

需要全本请访问 www.ertongbook.com