

· MEDIA ·

王文科◇主编

中国县级广电 转型发展实现突围 的样本

“项视现象”透析



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

目 录

· 第一编 ·

县域媒体创新发展的五大意识·····	蔡国栋 滕威振	3
创造核心竞争力:项城广电品牌建构的战略思维 ·····	陈 兵	9
融媒时代县级广电对农节目的现状与启示		
——以项城电视台对农节目《乡里乡村》为例 ·····	陈佳沁	16
农村文化软实力发展下的县级媒体对农传播实践创新		
——以河南省项城广播电视台为例 ·····	李 薇 曾海芳	22
县级媒体与传播社区化建设		
——来自项城广播电视台的示例 ·····	凌佳佳 洪长晖	30
坚持新闻立台、人才兴台,全面提升舆论引导力		
——项城电视台走在全国市县媒体前列的政治密码解读		
·····	刘福州	43
广告的超越:大型活动与县域广电媒体经营研究		
——项城广播电视带给我们的启发 ·····	刘佳佳	51
新媒体时代县级广电内容创新策略探析		
——项城广播电视所提供的标本 ·····	刘茂华	57
河南项城广电媒体资源的开掘与市场转化 ·····	刘 燕	64

融合发展 华丽转身

——中国县域广电的“项城现象”	胡蓓蓓 张珂	71
县级广电全媒体发展的桎梏与路径研究	盛慧 黄鸣刚	84
县级广电文化产业发展的本土化路径探究		
——以项城广电为例	史征 张熠	95
“新媒体首发”策略成为构建县域新型主流媒体的利器		
——项城广电融媒转型实践考察评析		
.....	谢绍群 吴生华	102
县级电视台与基层政治传播渠道建设		
——项城电视台案例研究	袁琳	109
新媒体冲击下县域广电媒体经营突围策略分析		
——兼议项城广电经营特色	张玮玮	118
融合背景下县级广播电视转型升级探究		
——以河南项城广电为例	张雨雁 尹中华	124
基于“广电+”的县级广电媒体发展路径研究		
——兼议项城广电的发展模式	甄鑫 张雷	139
媒介融合横断面的考察		
——项城广电改版轨迹研究	周玉兰	146
论河南项城广电的“融媒体”发展战略	曾静平 陈蕾	157

· 第二编 ·

青春梦想：历时光而不佚	王艳	169
改革创新重塑项城广电	田桦	175
推进媒体融合 打造现代传媒	闫风帆	184
项城 FM936 电台区域广播的典范	张林光	189
强化舆论监督 推动中心工作	高敏	194
《电视问政》现场直播“民考官”	祝昀莎	198
安全播出 传播精彩	师卫军	203

渴望光荣

——项城广播电视台团队拓展训练·····	文 晖	207
那年 那事·····	张 丽	213
项城广电经营创收的新模式·····	张 丽 文 晖 孟 力	220
后 记·····		227

· 第一编 ·

县域媒体创新发展的五大意识

蔡国栋 滕威振

项城电视台的前身是电视差转台,1993 年被国家广电部正式批准为项城电视台。2013 年 9 月,原项城人民广播电台和项城电视台合并,成立项城广播电视台。

2013 年以来,正是传统媒体面临互联网强劲冲击,社会影响力和经营创收经历拐点、日渐式微的阵痛期,而项城广电却逆势而起,通过改革创新实现了跨越式发展:

形成了 6 套广电频道(频率)、5 个新媒体的矩阵格局;

自办广电栏目 33 个,日播出节目 50 多个小时;

全台营收从不到 300 万元飙升到 2000 万元;

跻身“全国市县电视台 20 强”;

荣膺省广播电视事业发展先进集体;

市政府三次通令嘉奖、综合考评第一;

.....

项城广电同仁,不仅实干有“撸起袖子”的劲头,思辨也不乏“罗辑思维”的理性,他们提出了五个“台”:新闻立台、栏目活台、人才兴台、产业富台、精品强台;四个“度”:新闻有速度、思想有高度、文化有厚度、服务有力度。

浏览项城同仁提供的历年文档汇总,于林林总总、桩桩件件、点点滴滴中,笔者似乎感觉到更深层次的五种意识。

一、主流媒体的精品意识

把握正确的舆论导向,坚持党的领导,坚持正确政治方向,坚持以人民为中心的工作导向,尊重新闻传播规律,创新方法手段,切实提高党的新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力——是各级各类主流媒体的职责所在。

面对互联网时代,媒介生态和竞争格局巨变,主流媒体如何继续坚守“主流”?精品,就是项城广电交出的答卷之一。看似“传统”,但仍有深意。

他们聚焦于两个“精”:精心办好栏目节目,为广大受众提供高质量的精神食粮。

他们坚持新闻立台,彰显新闻力量,实施广播电视品牌化战略,力争广电品牌效应。以提高《项城新闻》节目质量为切入点,提高整个节目质量,打造出《民生报道》《电视问政》等金牌栏目,先后孵化出《直播项城》《法治在线》《视点锋汇》等一批识别度高、话题新鲜丰富的栏目,形成了长达120分钟的新闻节目带。

精品意识还体现在公益先行的社会活动中,积极传播正能量,弘扬主流文化和社会主义核心价值观,形成了一批具有广泛社会影响的活动品牌:“圆梦助学慈善晚会”“情暖夕阳爱在金秋”“感动项城人物展播”“巾帼十大女杰评选暨颁奖典礼”“年度经济风云人物评选”。

一年一度的“感动项城十大人物评选”,聚焦各行业平凡人物,宣传在市委市政府的领导下项城人民昂扬向上、奋发有为的精神风貌,各行各业务实奋进、开拓进取的时代精神,营造积极向上的良好社会氛围,助推社会和谐进步,成为本地年度大事之一。

集体婚礼,是针对本地婚礼存在的陈规陋习、铺张浪费现象,弘扬传统文化和文明新风,倡导新事新办、移风易俗的举措,已经成为本市精神文明建设的标识。

精品来自精锐团队的支撑,项城广电通过改制、扩招和减员增效“三板斧”打造精干团队。

打破原来的管理模式,寻找有利于发展的有效机制。实行频道总监负

责制,从宏观管理和微观运营两个层面完善了制度体系,调整了要素配置,塑造了主体,下放了权力;深化了人事、分配制度改革,确立职务收入与目标任务挂钩的新机制,并严格进行奖惩,形成了干部能上能下、薪酬能高能低的局面,极大地调动了干部职工的积极性。

多次公开招聘播音员、主持人和编辑记者,全国各地有 2000 多人报名,100 多位新人入选,目前团队平均年龄在 26 岁,青春飞扬。

积极探索节目“插件化”“碎片化”布局架构,改进效果,提升质量。电台原有 30 多人。尝试广播节目网络播出模式,引入广播中央厨房模式,现在只有 11 个人,而且 12 小时直播,无论节目质量还是创收都有很大提升。几个人就可以承担整个电台日常播出。

精品还需强大的技术支撑,采编中心、制作中心、虚拟演播厅、广播电视转播车、无线数字机房、编辑机房、媒资管理系统、600 平方米和 1000 平方米演播大厅陆续新建改造完成以及正在规划中的一系列装备和场地托起了精品节目的生产平台。

二、贴近民生的群众意识

群众路线是党的三大法宝之一。牢固树立以人民为中心的工作导向,他们的体会是,以民为本,把镜头和话筒对准人民群众,报道群众最想听最想看的内容;反映群众的喜怒哀乐、酸甜苦辣;促成群众最关切的民生热点、难点问题解决。

《民生报道》以“您所关心的就是我们关注的”为诉求,为群众提供“百姓新闻”,成为以关心老百姓衣食住行和喜怒哀乐为主题的民生新闻类节目,成为豫东南县级电视台民生新闻节目的领跑者。改版后分为四个板块,其中包括《说事拉理》《生活帮》《DV 拍客》《民生调解员》。

与纪委联合开办舆论监督栏目《电视问政》,问政于民,问需于民,被誉为“项城的焦点访谈”。该栏目获全国市县电视台推优活动电视栏目一等奖,省、市领导给予了充分肯定。

与政法委联合,开办《法治在线》栏目,宣传与民生相关的各类法律法

规,关注发生在百姓身边的法治事件,提高了群众的学法意识和用法水平,提高了广电宣传工作的公信力。

项城市春节联欢晚会、项城市少儿春晚、“3·15”主题晚会、圆梦大型公益活动 and 电视文化节等活动精彩纷呈。“最美教师”“项城好人”、项城道德模范评选活动等,宣传了王美荣、郝建榕、郭前锋等一大批老百姓身边的道德模范和先进人物,在项城营造了崇德向善的氛围。

《乡里乡村》和《城市在我心》栏目在目标受众区隔上实现城乡互补。前者注重“三农”,做农民最贴心的朋友、报道农民最关注的事情,把触角延伸到每一个乡村、每一家农户;后者反映基层、服务基层,围绕“三城联创”做好专题报道。

三、贴近本土的服务意识

群众需要什么,我们就做什么,社会需要什么,我们就服务什么,这是项城广电同仁的自我要求,自觉整合各方资源,加强部门联动,细心服务于各个社会层面。

围绕市里重点工作,相继开设《重点项目进行时》《安全生产 人人有责》《两会直通车》《文明乡风》和《创建省级文明城市》等 20 多个专栏;与规划办联办《规划走进你我他》,与药监局合办《舌尖上的安全》,与县中医院联办《健康 365》等节目,关注就业、养老、医改等重大民生问题,为项城经济社会发展营造良好的舆论氛围。

以服务群众生活为导向,联手商家和企业举办 TV 团购节,以媒体影响力为纽带,聚合起媒体、群众和商家共同打造“市民的节日”,通过电视台频道全覆盖,并联合项城手机台、轻快 APP、掌上项城进行全媒体宣传。将当下以及未来一段时间具有相同购买意向的零散消费者聚合,由知名主持人代表消费者与商家集体议价,实现了经济效益和社会效益双丰收。

房产广告活动中,一改以往宣传模式,以当下流行的电视剧为主线,模拟微剧集拍摄制作宣传片,利用营销单位以及房地产单位的力量筹办市民感兴趣的真人选秀活动,配合宣传片集中播放,线上线下联手形成本地特

色,调动全市人民参与的热情。

四、和谐发展的生态意识

做党和人民信赖的新闻工作者,队伍建设是广播电视事业发展的基础,营造良好的媒体生态环境是重要的基本建设。

“项视”目标明确,措施到位,项项带“感”:

深入开展“三项学习教育”和“走基层、转作风、改文风”活动,鼓励深入基层一线和田间地头,采写“粘泥土”“带露珠”“冒热气”“接地气”的新闻;

采取请进来讲、送出去学、内部互评等方式,不断增强编辑记者的业务技能;

充分利用“道德大讲堂”加强干部员工队伍培训,邀请知名专家前来授课;

开展“拓展训练”“经典诵读”、技能比赛、演讲比赛和职工运动会等多项活动,增强队伍凝聚力、归属感和幸福感。

五、互联网时代的“通融”意识

“打通融合”来自项城广电同仁心得,它把“合”建立在“通”的基础上,比一般所说的“媒体融合”似有更宽广和深刻的含义。只有打开瓶颈阀门,各种资源才会融会贯通,形成合流合力。

首先,传统媒体与新媒体的“通融”。项城广电目前拥有4套自办电视频道和2套广播频率,项城网络广播电视台及其手机电视、掌上项城、手机报、项城微视等5个新媒体,形成了一个媒体矩阵。按照习近平总书记关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的要求,所有媒介平台打通融合在一起,形成中央厨房式的内容生产机制,统一采编、统一分发、统一管理,确保主流媒体统一发声、响亮发声,增强主流媒体的传播力和影响力。

其次,内外宣的“通融”。围绕提高项城对外知名度和美誉度,加大对外宣传工作力度。2016年国家级、省级媒体发稿300多件,居全省市县广播

电视台第一。其中,在中央级媒体发表新闻稿件 11 篇,省部级主流媒体发表 12 篇。《优质小麦不愁卖,种麦效益提高》等 10 篇稿件在中央电视台《新闻联播》播出,《李银行脱贫记》在《人民日报》刊发,《农闲不闲》在《新华每日电讯》刊发,《聚焦农业供给侧结构性改革:培育新动能,促进农业发展农民增收》等 2 篇在河南卫视《新闻联播》播出。

第三,栏目、活动、产业的“通融”。借助优势节目不断向相关领域拓展延伸产业网络,实现品牌节目资源与广告资源及衍生业务、增值业务的充分整合;逐步向政府部门、会展活动、文化旅游和地产酒店等领域拓展,形成内容、营销、衍生产品三重互动,栏目带活动、活动带“三产”的发展模式;台下设农资公司、“凌云风行传媒”2 个子公司,专事产业化运营;《乡里乡村》栏目进一步孵化产业,成立农资合作社,线上推广内容、线下销售农资,打造传媒产业链,形成了 400 多家加盟商的农产品营销一体化格局;深入推进大型活动品牌建设,利用外界资源提升电视效益;以聚销模式全新推出净水机节、项城市家装节、欢乐 TV 团购节,开创商业传奇;联手当地房企,策划“清盘行动”,打造广电购房节,有效拉动区域房产经济的发展;与当地极具影响力的房地产企业签署战略合作协议,长期合作共赢,使房产成为台里的第三产业。

第四,本地与外地的“通融”。魅力星主播主持人大赛闪耀周口、驻马店、郑州等地,展示了青春项视的风采。聘请凤凰卫视原资讯台台长钟大年教授、浙江传媒学院王文科教授、湖南长沙广电集团副总经理肖小敏、中广调频 CEO 凡音等 30 多位全国广电精英为项视发展智囊团成员,实现借力发展。

近年来在精品、群众、服务、生态和通融五大意识引领下,项城广电取得了可喜进步,持之以恒,相信还将会有进一步成长。对其他县域媒体的发展,五大意识也有借鉴意义。

创造核心竞争力： 项城广电品牌建构的战略思维

陈 兵

县域广电媒体需不需要品牌建构？曾有人认为媒体品牌建构是中央台、省级台，或者至少是地级台的事，然而，河南项城广电用事实证明：县域广电不仅需要品牌建构，而且还可以建构得非常成功，创造出基业长青的核心竞争力。

一、项城广电品牌的内涵

这是一张漂亮的成绩单：项城广电坚持强化安全管理，强化舆论引导，强化全面改革，在安全播出、媒体影响力、市场占有率、经营收入和广电形象等方面取得了显著成绩，获得了 20 多项省部级以上荣誉，摘得了全国 20 强市县电视台桂冠，被评为河南省广播电视事业发展先进集体，多个栏目获全国、全省广播电视栏目一等奖，没有发生一起播出事故。在全国不少县级广播电视台不景气的时下，项城广播电视台却一枝独秀，宣传质量逐年提升，广告创收连年攀升，2016 年创收突破 2000 万元，吸引了全国 300 多家电视台前来考察学习。

那么，究竟为什么项城广电可以被称为县域广电品牌甚至是经典的广电品牌呢？因为它不只是用广告语、宣传活动、形象设计、主持人、栏目来树立形象，更为重要的是，它实际上是受众与项城广电之间的一种紧密关系与

深刻体验,更多地表现为精神体验以及所体现出来的文化价值。项城广电的品牌内涵丰满,包括了受众对项城广电的认知、忠诚以及对其品牌核心价值的认同。被认为最权威的品牌专家之一大卫·艾克曾在20世纪90年代提出:品牌是一种错综复杂的象征,是品牌属性、名称、包装、价格、声誉、传播方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用者的印象以及自身的经验而有所界定。品牌因此被视为“关系的建筑师”,被视为一种“体验”,“一种消费者能亲身参与的深层关系,一种与消费者进行理性和感性互动的总和”。

项城广电代表着价值、品质、承诺及其他难以言喻的东西。它不只是一个符号,在它背后,不仅隐藏着时光的奥秘,更映射着可感知存在的受众的选择行为。项城广电植根于现实之中,映射着未来的受众行为,项城广电所具有的这种附加价值,能比非真正品牌的广电栏目(粗制滥造的广电栏目已比比皆是)提供更多的情感与心理满足,也使受众愿意付出更多精神与物质的代价。如同美国著名广电品牌专家琳达·翁曾提出的“远见、使命、品牌价值、定位、品牌属性和核心承诺”广电品牌六要素。这些都可以归结到项城广电的品牌核心价值内。因袭和模仿不可能创造经典的广电品牌,追求原创与创新是缔造广电品牌帝国的钥匙。

二、项城广电品牌核心竞争力的内涵

具有核心竞争力的广电品牌因其独特性和不可替代性在市场竞争中优势明显。建构广电品牌核心竞争力并有效提高广电品牌的核心竞争力是项城广电一个具有长远意义的战略思维。

1990年,美国密西根大学商学院教授普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和伦敦商学院教授哈默尔(G. Hamel)在《哈佛商业评论》上发表《企业核心竞争力》^①一文,他们将“核心竞争力”定义为:能使企业为顾客带来特别利益,使

^① 文章英文名为 The Core Competence of the Corporation. 学术界普遍认为这标志着核心竞争力理论的正式提出,因为该文所阐述的理论较其他理论更好地解释了成功组织竞争优势长期存在的原因。

企业获取超额利润的一类独特的技能和技术,是企业获取或配置人力资源、核心技术、声誉,形成并能保持竞争优势的能力。核心竞争力还应该包括两类能力,即洞察力和预见力。现代核心竞争力的研究表明,一个组织的所有竞争力都来源于其核心竞争力,核心竞争力是能够确保竞争优势动态持续的能力。

项城广电品牌的核心竞争力表现在其独特的、难以复制的满足受众需要的能力。突出表现在以下几点:一是改革创新,推进目标管理和频道总监负责制。通过聘请凤凰卫视原资讯台台长钟大年教授、浙江传媒学院王文科教授、湖南长沙广电集团副总经理肖小敏、中广调频 CEO 凡音等 30 多位国内广电精英为项城广电发展的智囊团,在此基础上实行现代化的频道总监负责制。充分优化生产要素配置,深化了人事、分配制度改革,确立了收入同目标挂钩的新机制,并严格进行奖惩,形成了干部能上能下、工资能高能低的局面。二是人力资源优化,大胆启用 90 后。在互联网时代,人力资源领先往往意味着整体的领先。几年来,项城广电多次公开招聘播音员、主持人、编辑记者,来自全国各地的 2000 多名选手踊跃报名,100 多位新人入选。当前团队平均年龄在 26 岁,成为不可多得的中坚力量。三是完善岗位职责,推进制度建设。在重要播出期,实行领导带班制,对保安、播出机房值班及播出环节方面工作进行督查。每周召开一次安全播出例会,协调解决播出中存在的问题。深入到各重点部位进行检查,做到了常态化管理。四是更新栏目理念,创新栏目形式。项城广电根据社会需要的变革,不断创新设计和包装新的栏目。围绕服务做文章,实施广播电视品牌化战略。如精心打造《项城新闻》《民生报道》《乡里乡村》《第一消费》等在群众心目中具有较大影响力的品牌栏目,在加大栏目调整、时长稳中有升的基础上,整合采编资源,加大包装力度,重点提高栏目质量。积极尝试和探索广播栏目网络播出模式,引入广播中央厨房模式。

项城广电品牌核心竞争力的载体是项城广电整体,而不是项城广电的某个业务部门或某个栏目;核心竞争力是从项城广电过去的成长历程中积累而产生的,而不是通过市场交易轻易获得;关键在于“协调”和“有机结合”,而不是某种可分散的资源、要素或技能;存在形态基本上是结构性的、

隐性的,而非要素性的、显性的。项城广电品牌核心竞争力不仅仅体现为品牌资产,更不局限于个别具有知名度的栏目,而是可以打开多种栏目潜在受众心灵大门的核心能力。这是项城广电创造品牌价值的充分条件。必须明确的是,项城广电品牌的核心竞争力不是固定不变的,而是随着时间的推移和环境的重要变化在不断创新发展的。

三、项城广电品牌核心竞争力的形成因素

项城广电品牌核心竞争力形成因素主要表现在以下五点。

1. 核心:满足受众需要

满足受众的需求和维系与受众之间的关系的能力是衡量广电品牌核心竞争力的一项重要指标。项城广电竞争优势来自于受众这一中心。客户关系管理(CRM)理论的实质就是在努力维系消费者和产品之间的关系,其最终目标也是为了品牌得以延续和持久。广电品牌作为一种与受众的关系,是基于媒体和受众之间相互信任的前提条件下而建立起来的,项城广电品牌管理的策略是感性化的,经历了这样一个过程:首先是知名度,让受众获得足够的信息,能够充分地了解项城广电;其次,获得受众对项城广电的尊重,和受众建立起深厚的情感关系,进而赢得他们的信任;最后,由信任而生成对项城广电的忠诚,受众和项城广电之间的关系将转变为水乳交融的朋友关系。

项城广电常思考这样一些问题:是否把受众的信息作为战略性的资源来管理?是否评估受众持续的价值?如何定义和满足受众的期望?发展战略是否与受众的价值相匹配?是否主动地管理受众的体验和感受?在网络时代,每一个媒体竞争者都具备了模仿其竞争对手产品、服务、系统甚至整个过程的能力,但是要持续保持一个品牌的差异性竞争优势并不简单,即传统的、单一的营销与传播手段已难以奏效,而对受众关系的培植具有不可替代性。项城广电把镜头和话筒对准人民群众,了解人民群众的喜怒哀乐和酸甜苦辣。如《民生报道》《第一消费》《乡里乡村》等栏目,关注民生民意,凸显地域特色,赢得广大观众一致好评。项城广电还举办了“最美教师”“项城

好人”“项城道德模范评选”等活动,宣传了王美荣、郝建榕、郭前锋等一大批道德模范和先进人物,在项城营造了崇德向善的氛围。

2. 关键:信守承诺

如何给一个品牌建立一种信用,并进而转化为媒体的无形资产,让受众心甘情愿地为此付出时间、精力、兴趣乃至金钱?项城广电品牌是一种受众内心深处独特的感觉,是根植于他们心中的一种无形资产。项城广电强调栏目的附加值,而不是直观价值。项城广电品牌建构的一个重要关键就是信守承诺,这实际上也是当前广电媒体必须遵循的基本的市场游戏规则。富兰克林在《给一个年轻商人的忠告》一文中有一名句:“Time is money, credit is money(时间就是金钱,信誉就是金钱)。”“时间就是金钱”已被广泛接受,但对于“信誉就是金钱”仍然没有引起社会足够的重视。经济学家一再强调,市场经济的核心是信用经济,而以商业与文化双重承诺为基石的项城广电品牌核心竞争力的关键恰恰是信用。项城广电借助优势栏目不断向相关领域拓展延伸产业网络,实现品牌栏目资源与广告资源及衍生业务、增值业务的最大化整合,逐步向政府部门、地产酒店、会展活动、文化旅游等领域拓展业务,拥有成熟稳定的创新生态,形成了内容、营销、衍生产品的三重互动,走出了一条栏目带活动、活动带三产的发展模式。《乡里乡村》栏目进一步衍生产业,成立农资合作社,线上销售内容、线下销售农资,打造传媒产业链,形成加盟 400 多家的农业产业化格局。以聚销模式全新推出净水机节、项城市家装节、欢乐 TV 团购节,开创商业传奇。联手当地房企,策划清盘行动,打造广电购房节,有效拉动区域房产经济的发展。一系列活动都获得了媒体、受众、广告主等多方的共赢,这诠释了项城广电媒体对“诚信”二字坚守的核心价值。

3. 主要手段:战略管理

战略管理是项城广电为了在市场经济时代更好地生存和发展所实施的一个动态管理过程。在经济全球化的今天,传播技术日新月异,这样严峻的事实,都要求广电媒体应有一种全面系统的战略理论作指导。美国管理学家罗伯特·卡茨将管理者的能力划分成三个方面,即技术能力(战术能力)、人际关系能力(社会能力)和思维能力(战略能力)。项城广电正是实施了这