

传 媒 与 文 化 书 系

中国广播 经营变迁

起源、演进、
规律与趋向

王春美
著

中国传媒大学出版社



作者简介


王春美，北京联合大学应用文理学院新闻与传播系副教授，中国广告协会学术委员会委员，中国传媒大学广告学博士。曾就职于北京人民广播电台，长期从事媒体运营实践及发展研究工作。参与和主持过多项省部级课题，撰写了上百篇行业分析报告，发表各类学术文章30余篇。2013年入选北京市“首都市民学习之星”，2015年获北京市青年骨干人才项目资助，2017年主持国家广播电视总局部级社科项目。主要研究方向为媒介经营、视听传播、广告营销等。

传 媒 与 文 化 书 系

王春美
著

中国广播 经营变迁

起源、演进、
规律与趋向



中国传媒大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国广播经营变迁:起源、演进、规律与趋向/王春美著. --北京:中国传媒大学出版社,2019.9

(传媒与文化书系)

ISBN 978-7-5657-2529-6

I. ①中… II. ①王… III. ①广播事业—新闻事业史—中国 IV. ①G229.29

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第171156号

传媒与文化书系

中国广播经营变迁:起源、演进、规律与趋向

ZHONGGUO GUANGBO JINGYING BIANQIAN: QIYUAN, YANJIN, GUILV YU QUXIANG

著 者 王春美

策划编辑 曾婧娴

责任编辑 曾婧娴

封面设计 运平设计

责任印制 李志鹏

出版发行 中国传媒大学出版社

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://cucp.cuc.edu.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京玺诚印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.25

字 数 281千字

版 次 2019年9月第1版

印 次 2019年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-2529-6/G·2529 定 价 53.00元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

本书系国家广播电视总局部级社科项目“移动互联网时代广播媒体经营策略创新研究”（GD1726）阶段性成果，北京联合大学人才强校优选计划项目“音频新媒体发展现状与运营模式研究”（BPHR2018DS01）阶段性成果。

序 言

广播经营是一个小众但颇有渊源的研究领域。1996年，正是在对一家电台经营问题的研究中，“媒介产业化”的理论被提出并得以系统梳理，此后我们逐渐进入媒介研究的腹地，先后开展了媒介资本与国际化、集团化以及后来的数字技术、数字新媒体等研究。对于广播，课题组在长达十年的时间里曾持续跟踪，先后出版了《中国广播产业报告》《中国广播产业经营管理》《广电媒介产业经营新论》等著作，并发表了《先行者的苦恼与思索——试析广播媒介的产业化经营》（2004）、《过去、现在与未来——广播媒体应对挑战与摸索转型的轨迹探析》（2006）等一系列论文。在研究过程中我们发现，广播这一古老而年轻的媒体在激烈的媒介竞争中展现出顽强的生命力和巨大的创造力，不断获得新的市场空间和经营资源。这也促使我们思考：“为什么媒介产业化的理论不是产生于报纸电视而诞生于电台经营，这是一种偶合还是必然？”

近年来，随着音频收听方式的多元化，音频传播生态发生变化。一方面，多年的高歌猛进使得广播媒体的同城同质竞争愈演愈烈；另一方面，新的音频产品不断涌现，冲击了原有的市场格局。同其他传统媒体一样，全国各地的广播电台都在找寻新时期的转型突破之道，各种改革蜂拥而出。如何创新盈利模式，挖掘新的价值增长点，成为迫切需要解决的问题之一。

“中国广播经营变迁”这一课题聚焦转型期广播媒体的经营问题，立足于新的媒介环境和市场环境，回望中国广播经营的迂回变革，思考其未来的走向，具有重要的理论价值和应用价值。

回望历史，做脉络梳理，需要沉得住气，花大力气。历时近五年，王春美从资料收集、开展调研到撰稿成文，用20余万字的篇幅对我国广播经营复苏、发展、繁荣、转型的历程进行了细致的爬梳整理。难能可贵的是，开篇用发展的眼光看待媒体的经营问题，对世界广播经营渊源进行了追溯，并对中外广播早期的经营活动进行了盘点，从中理清了改革开放前夕我国广播事业的起点问题。在这个基础上，再去看待改革开放以来中国广播经营的发展，便具有了非同寻常的意义。

媒体的双重属性决定了其具备面向市场创造效益的可能，但是经营不是孤立的，它与外部环境及内部运行存在密切联系。在对广播经营的研究上，作者没有就事论事，而是放之于不同阶段的时代背景和广播改革的大前提下，在对内外环境进行充分解析的基础上，去剥离、总结不同时期广播经营的业态表现、机制调整，从中我们可以看到广播经营的起

伏变化与我国渐进式的改革进程同频共振，是政治、社会、文化等多种因素在媒介领域的综合反映。

本书的关键词是“广播经营”。作为媒介产业的分支，如何架构清楚“经营”的内涵和外延是关键，也是研究视角是否全面科学的体现。作为曾经的广播从业者，王春美从广告、多元化业态、新媒体平台盈利三个方面搭建研究结构，在对广播经营的脉络梳理中，一是以经营模式的演变为主线，从经营机制、经营方式、客户结构、广告产品等方面总结广播广告的发展嬗变；二是回顾广播媒体多元化产业经营的衍变迭代，按照时间轴逐次解析曾经出现的主要经营业态；三是尝试对广播在融合发展进程中进行的盈利探索加以概括。

从1979年至今，我国媒介经营恰好走过了40年的历程。40年中，广播媒体的经营路径探索是我国媒介产业化的一个缩影，期间各种力量交织，勾勒出一幅生动的媒介产业运营路线图。本书的一大亮点在于：有观察、有思考，在脉络梳理之后，能够跳出现象总结特点、剖析成因、辨析趋向。王春美花了相当长的篇幅对广播媒体的经营特点和规律进行总结，并客观地评析了40年来广播经营的成绩和面临的问题。

环境虽然在变，但还有不变的东西，那就是事物发展的规律。放眼世界，各个国家的媒体都面临运营经费从哪里来的问题。当下，传播的复杂程度和竞争的激烈程度更胜以往，技术的迅猛发展带来了全面融合的媒介生态，包括广播在内，新旧媒体均面临“生存”与“发展”的紧要命题。

本书的推出，让我们有机会全面、系统地了解广播及其经营行为，也对思考新形势下的媒体发展问题多有裨益。

黄升民

（中国广告博物馆馆长、中国传媒大学广告学院资深教授、博导）

2019年1月

目 录

绪 论 研究缘起、目的及思路 / 1

一、研究背景 / 1

二、研究目的与意义 / 4

三、文献综述：广播经营研究的主要内容和基本特征 / 5

四、研究思路和主要内容 / 18

五、研究方法 / 23

六、创新性 / 25

第一章 广播经营溯源 / 26

第一节 世界广播经营体制的诞生 / 26

一、广播诞生前的技术准备 / 27

二、无线电技术商业化 / 28

三、广播经营起源 / 28

第二节 中国早期的广播经营 / 30

一、民国时期广播的商业化运营 / 30

二、新中国成立初期的广播经营 / 33

本章小结：早期广播经营的几点启示 / 35

第二章 广播广告的恢复与多元化经营的萌生 / 41

第一节 时代背景：传播内容与形式的本色回归 / 41

一、从“报纸翻版”到“自己走路”：以节目为核心的单项改革 / 42

二、由“微观改革”到“宏观改革”：探索整套节目的合理布局 / 43

第二节 广播广告的复播与发展 / 44

一、广播广告的全面复兴 / 45

二、广告经营活动的开展 / 46

三、组织结构、人员配备及广告运行机制的确立 / 46

四、广告价格、客源分布及广告表现形式 / 47

第三节 多元化经营探索 / 48

一、有偿信息服务及信息经营 / 48

二、广播音像企业的出现 / 51

本章小结：“综合台”时期的广播经营 / 51

第三章 探索：经营能量的释放及第三产业兴办热潮 / 56

第一节 广播生存环境的变化及“系列台”的创建 / 56

一、时代背景：竞争与生存的激烈对撞 / 57

二、从“局部调整”到“整体布局”：广播系列台的创建 / 58

第二节 广播广告经营机制改革：分频经营模式的确立 / 60

一、经营机制改革：下放经营自主权 / 60

二、分频经营后的不同选择：自营与广告代理制的出现 / 61

三、客户来源、广告价格及经营规模 / 63

第三节 20世纪90年代的第三产业兴办热潮 / 65

一、信息经营的进一步发展 / 65

二、三产公司的创办 / 67

三、“产业化”概念的提出和发展 / 69

本章小结：“系列台”初创期的经营实践思考及阶段特征 / 70

第四章 跃升：广告运营模式与多元化经营的纵向深入 / 73

第一节 广播专业化改革的全面推进 / 73

一、时代背景 / 74

二、广播专业化改革的全面深入 / 74

三、交通广播的崛起 / 77

第二节 广告运营模式的渐进探索 / 77

一、广告经营机制的三种动向 / 78

二、广告经营方式的演绎深化 / 79

三、客户结构、广告产品及定价 / 82

第三节 多元化经营的纵向深入 / 83

一、声讯业务开发 / 83

二、节目市场的培育和开发 / 84

三、音乐广播和交通广播产业的形成 / 85

四、广播媒体的跨地区、跨媒体、跨行业经营 / 87

五、广播公司的出现及社会资源的引入 / 89

本章小结：“专业化”深入期的规模扩张 / 91

第五章 调适：媒体融合中的商业模式探索 / 94

第一节 时代背景：台网融合与市场细分 / 94

一、广播与网络融合的脉络轨迹及其影响 / 95

二、广播市场受众细分 / 98

第二节 新媒体平台的盈利方式探索 / 99

- 一、桌面互联网阶段的融合经营试水 / 100
- 二、移动互联网时期的营收尝试 / 103

第三节 变革中的广告整合营销 / 108

- 一、集中经营的趋势增强 / 108
- 二、广告代理制深入推进，全频代理现象增多 / 109
- 三、销售模式与营销手段创新 / 110
- 四、客户结构及广告产品的变化 / 111

第四节 多元化经营进入新阶段 / 112

- 一、整合可经营性资源，创建统一运营平台 / 112
- 二、传统业务向新业务转型 / 113
- 三、广播购物业务兴起 / 114
- 四、投融资业务的开展 / 115
- 五、音频版权购销与运营 / 116
- 六、有形物产和服务经营 / 117

本章小结：数字化转型中的经营升级 / 118

第六章 广播经营的特征、规律及影响因素分析 / 120

第一节 广播经营的特征和规律 / 120

- 一、广播经营的数据变化透视 / 121
- 二、市场化、社会化、多元化 广播经营的三个主要进程 / 124
- 三、经营与传播律动、实践与理念同步 广播经营的两个基本特征 / 128
- 四、阶梯式发展、螺旋式上升 广播经营发展的两大规律 / 131

第二节 广播产业链的形成与结构 / 134

- 一、广播经营的分类及广播市场构成 / 134

二、广播产业链分析 / 135

三、外部市场的资源进入 / 137

四、广播经营的两类主体 / 138

第三节 广播产业化发展的影响因素分析 / 138

一、外部因素 / 139

二、内部因素 / 144

本章小结：广播经营的内在逻辑与关系 / 147

第七章 业态剧变下的广播经营问题及转型探讨 / 148

第一节 广播经营的现实问题与发展矛盾 / 148

一、空间局限：市场总量狭小，广告收入触顶“天花板” / 148

二、结构缺陷：收入模式单一，不均衡现象突出 / 151

三、体制冲突：维持尚可，发展艰难 / 152

四、市场封闭：需求不足，开放程度不够，经营策略还不灵活 / 153

第二节 广播生存环境的变化 / 155

一、竞争主体的变化：从“广播”到“音频” / 155

二、用户收听行为变化：传统电台的式微与新兴平台的崛起 / 158

三、竞争模式的改变：从内容到资金、技术、人才、战略全方位竞争 / 163

四、从封闭走向开放：广播电台被动融入全新的音频产业市场 / 166

第三节 业态剧变下的广播经营发展方向 / 168

一、广播媒体发展的三大趋势 / 168

二、广播商业模式的变化 / 169

三、业态剧变下的广播经营突破 / 170

本章小结：矛盾冲突与突破方向 / 173

第八章 结语：过去、现在与未来——广播经营再思考 / 174

- 一、经营是电台解决自身经费来源问题的重要途径和手段 / 174
- 二、广播的双重属性决定了其具备面向市场创造效益的可能 / 175
- 三、以广告为主的现代广播运营基础是经过多种探索后的自然结果 / 176
- 四、改革开放后中国广播经营的恢复和发展呈阶梯式发展的轨迹 / 177
- 五、广播经营是对广播特性和运营规律不断探索挖掘的过程 / 180
- 六、新媒体环境下广播经营面临新的课题和挑战 / 183
- 七、广播经营必将在新的历史阶段与时俱进 / 184

参考文献 / 186

后 记 / 197

在传媒市场总量中，广播是极其微小的一部分，多年来，广播广告在我国广告经营额中所占比例一直维持在2%~4%之间，广播广告的体量仅约是电视的1/10、报纸的1/3、互联网的1/12。但广播经营又是传媒产业中极具特色的一个构成，一度连续数年实现两位数快速增长，即便在遭受新媒体冲击、传统媒体整体普遍下行的情况下，仍然能够保持相对稳定的发展态势。这既有媒体特性的原因，又与我国广播持之以恒因势求变的探索有关系。广播媒体在发展过程中，现代运营基础是如何产生的？中国广播产业经历了怎样的纵横转折？未来又将向何处发展？基于过去、现在和未来的视角，运用系统科学的方法，梳理广播媒体的经营轨迹，观察其中的特征和规律，具有重要的理论价值和现实意义。

一、研究背景

（一）生存之变：广播新时代的到来

早在2013年，互联网女皇玛丽·米克（Mary Meeker）^①就曾预言，受益于移动互联网的发展，音频将成为继视频之后互联网领域的下一个发展热点。几年来，此番论断正被热火朝天的行业现实所印证。

在国外，潘多拉、Spotify（声田）、iTunes等新生代电台发展迅猛。2013年年底，潘多拉注册用户已突破2.5亿，活跃用户7 650万，定制电台超过60亿个，占据美国整体广播收听市场9%的份额。根据美国彭博资讯公司的报告，有广告时段购买意向的企业一般

^① 玛丽·米克（Mary Meeker），硅谷风投机构KPCB的合伙人，由于每年她都会发布数据翔实、图表丰富的互联网报告，因此被称为“互联网女皇”。2013年5月29日，她在美国AllThingD D11大会上发布了2013年趋势报告，报告中提到“来自移动设备的媒体、数据上传和分享增长迅猛，语音回归手机，使声音受到关注，继视频之后，音频将成为互联网发展的下一个热点”。资料来源：中文互联网数据资讯中心.2013年互联网趋势报告中文版[EB/OL].（2013-05-30）[2016-06-01].http://www.199it.com/archives/118597.html。

会将潘多拉和传统广播电台放在一起，比较两者的排名情况，可见互联网电台的影响之大。这些新兴电台试图在更多领域与传统广播展开竞争，比如车载市场。2013年，美国汽车制造商克莱斯勒集团与潘多拉传媒达成合作协议，在85个型号的汽车中嵌入潘多拉广播服务。

国内的情况与国外相仿。近年来，基于互联网的电台应用和音频平台大量涌现，成为网民获取声音资讯、娱乐、服务的重要渠道。其中，既有以传统电台内容集成为主的音频聚合平台，也有以用户内容生产为主的点播类音频产品，蜻蜓FM、荔枝FM、喜马拉雅FM等几家企业发展势头良好。部分电台用户数量一年冲破6 000万，日活跃用户超过200万，日增15万。2015年有两家电台的用户已经过亿，随着市场不断被看好，这些音频平台相继获得含国际风险资本在内的多轮融资。

无论是在国外还是国内，音频的收听方式正在发生改变。用户可以根据需要随时在多种音频服务之间切换，就像过去在不同类型的电台之间换来换去一样，传统电台、互联网广播，以及各种音频服务提供商之间产生了错综复杂的关系。“广播”不再是传统意义上的广播，电台所面临的竞争已不再限于FM、AM传统广播同行之间。新的竞争时代到来，传统电台面临着从内容生产、信息传播、经营方式，以及运行机制等方面的全新转型考验。

（二）发展之忧：什么才是转型的根本？

过去20多年，传统广播追随互联网的步伐，由最初建立简单网页、实现在线直播和点播，到创办网络电台、进行音视频共做，再到跟进移动互联网、开发客户端应用、利用微信微博开展互动，核心趋势无一遗漏，投入了大量的人力、物力和财力。但时至今日真正反思，多年的新媒体试水给传统广播到底带来了什么？大多数人对结果并不满意。尽管拓展了传播渠道，丰富了展现形式，但是由新媒体平台带来的传播力和影响力提升被互联网的汪洋大海所淹没，用户拓展微乎其微，效益增值几无体现。

“媒体的价值在于信息入口，只有用户把媒体当成信息入口，媒体才能吸引用户，也才具有商业价值”^①，新媒体对传统媒体的冲击根本上是对“信息入口”的争夺。八亿中国人全天候融入互联网，更多的人、更多的时间、更多的消费、更多的产业向移动互联网迁徙，^②传统媒体一方面面临影响力的削弱，另一方面面临盈利能力的衰减。

传统广播一方面需要探寻自身可行的路径，另一方面还要面对业外商业力量在移动互联网传播阵营的强劲争夺，“传统广播机构不仅被卷进跨行、跨界、跨资源的多重竞争中，

① 郭全中. 中国传媒业新格局已形成[EB/OL]. (2015-03-24) [2017-03-01]. <http://news.mydrivers.com/1/405/405091.htm>.

② 截至2018年12月，中国网民规模已达8.29亿，其中手机网民规模达8.17亿。数据来源：中国互联网络信息中心（CNNIC）. 第43次《中国互联网络发展状况统计报告》[EB/OL]. (2019-02-28) [2019-03-01]. <http://www.cac.gov.cn/2019zt/cnnic43/index.htm>。

并且相关先期风险投入巨大，技术难度门槛陡升”^①，延续多年的内容生产方式、组织运营模式、管理机制面临巨大挑战。面对新形势，近年来，全国电台纷纷掀起新一轮改革，调整频率、改变节目、优化营销、创新管理，等等。随着一项项举措推出，一个根本性的问题逐渐浮出水面：目前所做的事情更长远的目的是什么？广播的发展目标和方向是什么？疑问背后折射出种种焦虑：突破口的焦虑、体制的焦虑、布局的焦虑——做什么才能实现战略性突破？如何才能更好地用财、用人？未来收益如何布局？是集中资源突击某个方向，还是划小组织单元，以多元试错寻求适应？

转型也好，改革也罢，经营模式和盈利能力是绕不过去的问题。提高经营能力和盈利水平不仅是壮大产业、培育新市场的需要，也是维系影响力的必然要求。传统广播如何创新盈利模式，挖掘新的价值增长点，延伸经营链条，是眼下迫切需要解决的问题。

（三）问题聚焦：广播经营的变革演进

媒体的影响力和市场优势是相辅相成的，当传媒在社会中扮演的角色越来越重要时，它作为产业的重要性也就越来越重。^②20世纪20年代，世界上公认的第一家电台在美国开播不久，作为现代广播运营基础的广告就诞生了。近百年来，美国广播业高度商业化，成为发达媒介集团的一分子。广告以外，欧美国家的广播集团还广泛涉猎户外、娱乐业、新媒体等业务，商业电台之间的并购交易行为也十分频繁。2014年美国广播广告收入达到160亿美元，在媒体广告收入中占比9%。^③

在我国，20世纪20年代末30年代初，民营电台大量出现，带来了广播广告业的第一个相对繁荣时期。新中国成立后，中国广播广告业曾有过一段短暂的辉煌期，之后进入长达20多年的经营空白期。1979年上海人民广播电台恢复播出广告，广播媒体经营重新启动，至今已走过40年的历程。

1983年我国广播广告营业额为1 807万元，1993年达到3.5亿，2003年达到25.6亿，2013年达到141亿，30年净增140多亿，年均增长26%。数字背后，是循序渐进的经营探索，从原始的内部承包到专业公司代理，从时段代理到行业代理再到项目代理，全国上千家电台经营模式不断调整，有的电台由频率自营变为全台统一经营，也有从统一经营回到各频率独自经营。广播人不断实践，经历了各种思想观念的激烈碰撞。

与广告经营几乎同时，中国广播还在多个领域进行了多元化经营、多角度经营的尝试，从开办音像店、开展声讯业务到介入汽车后市场、演艺经纪再到成立投融资基金平台，开展版权购销和广播购物，广播产业业态随着技术、环境的变化不断演进迭代，其中有多年延续的业务形态，也有昙花一现的业务探索，勾勒出一幅生动的媒体产业运营路线图。

① 邓妍妍.在偏隅与平静的遮盖下[J].中国广播,2015(2).

② 喻国明.关于当前传媒发展的若干思考[J].编辑学刊,2014(5):6.

③ 皮尤研究中心.新闻媒体现状概览[EB/OL].(2014-03-26)[2016-07-08].<http://www.journalism.org/2014/03/26/state-of-the-news-media-2014-overview/>.

40年广播经营波澜壮阔。在新的媒介环境和市场环境下，回望过去中国广播经营的迂回变革，思考其未来的走向具有特殊而重要的意义。以经营变迁为切入口，观察广播媒体的过去、现在和未来是本书的基本立意。

二、研究目的与意义

（一）研究定位

科学研究一般分为三个层次：一是总结事物现状、梳理发展历史的描述性研究，二是挖掘事件背后原因或剖析发展影响的解释性研究，三是解决现有问题或提出应对方案的探索性研究。本书以描述性历史研究为主，旨在追溯中国广播经营的背景、历程，梳理主要经营业态的发展演变，分析不同历史时期的经营模式、策略转变及其影响因素。一方面，本书将进行历时性的纵向研究，归纳中国广播经营的起源、发展和演进，分析不同历史时期广播经营的不同表现，结合社会经济环境、传播环境等，分析内外要素与广播经营之间的关联互动。另一方面，本书将进行横向的整体性研究，立足广播经营的现状，描摹广播产业链的构成，分析存在的问题，结合广播生存环境的变化，提出广播经营的未来发展趋向。

本书的研究目的在于“从过去找未来”，通过对中国广播经营历程的系统梳理，找寻广播媒体运行发展的一般性规律，剖析外在环境对广播经营的影响，探讨广播媒体内在的内容传播、广告经营、多元化经营、新媒体探索等多个环节之间的关系，从而为新媒体环境下广播媒体的发展特别是经营方向和路径提供一定的经验借鉴。

（二）研究意义

第一，本书将对现有的广播媒体理论研究进行补充。从中国广播整体发展的角度来看，经营活动的开展对广播媒体改革及总体发展发挥了至关重要的作用。从单纯依赖国家财政拨款的事业单位转变为自收自支，广播的组织结构、内容传播和运营管理等方面都发生了重大变化。通过研究经营起步、转折和发展脉络，有助于我们从历史的角度总结广播媒体的发展规律，辩证地看待广播媒体发展运行过程中各个环节之间的关系。

第二，着眼于广播电台的经营实践，从电台经营活动出发，立足现实，关注现实。我国广播的经营活动从无到有，由弱渐强，在多个范围内进行了多种探索，同时在开展经营的过程中也遇到各种各样的问题，制约着下一步发展。本着从实际出发的原则，本书通过对广播经营实践本身的总结，系统研究广播经营的规律和趋势，具有一定的理论价值和经验借鉴意义。