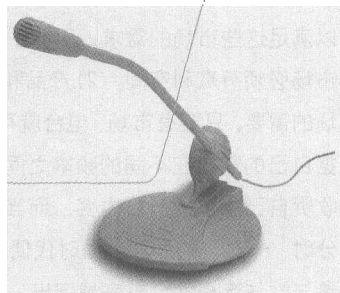


广播的产业结构调整 及制度创新 (上)

胡正荣 刘 斌



经历了20多年的改革,从局部看,我国广播的产业结构已经明显地合理化了,但是就整个产业而言,仍然需要大幅度的结构调整。

一、广播产业类型调整

二十多年以来,中国经济上从计划走向市场,文化上由精英文化走向了大众文化,体现在广播上,就是其产业结构的不断调整与对当下需要的适应,从而使广播从外在形式到内在本质都发生了重大的变化。

一是以珠江模式为代表的系列台广播改革。

20世纪80年代,广东率先开始了广播改革,1987年“以新闻、信息为骨架,以大时段(大板块)节目为肌体”的广播模式诞生。与过去的广播模式相较,珠江台的节目具有大时段、主持人直播与热线电话等特征。传播模式上,将受众放到中心地位,受众的兴趣与参与成为广播活动的焦点;内容选择标准上,以“取绳中度”为标准,将自身定位为大众型、信息型、娱乐型与服务型,以中下层文化程度的平民百姓为主要对象;节目编排上,改变了以往广播单性节目按部就班,缺少横向联系的播出方式,而将节目分为几大板块,每个板块都贯穿新闻、教育、文艺与服务四个方面的内容。

二是以东方电台为代表的都市化广播改革。

1992年,上海分立东方广播电台与上海广播电台,使之成为独立法人,实行有限度的竞争。东方电台立足于浦东、服务上海,将立台的支点选在了信息性与服务性之上,形成了主持人直播、板块式结构、24小时直播的特点。其新闻节目以密集型、大容量、快节奏为特点。东方台对电台的运作也进行了改革,从台领导到记者、编辑通过自愿报名,实行双向选择,招聘上岗。^①

与珠江模式相比,上海的广播业不仅仅对节目的形式,而且对节目的播出机制、运作机制方面进行了改革,使广播

的经济属性与产业属性更加明显。

三是北京电台为首的专业化电台改革道路。

经历了10多年的改革之后,北京电台完成了系列台的建设,并开始了专业化的改革。

在内容的选择上,要求各台确定自己的节目范围,尽量将广播活动限定在自己的专业之内,减少各台之间的摩擦与重复;经营管理上,北京电台采取了总台统一下,各专业台相对独立,分管宣传、经营创收和组织管理的模式;在用人制度上,各专业台实行聘任制,通过调查与群众评议、上级提名、党委讨论之后,由电台领导与各级领导聘任。

北京电台的改革不仅从节目上为专业台的频率建设提出了相关的建议,而且从经营管理、组织结构等方面进行了有益的探索,努力实现经营与管理的企业化与社会化。

总体上,当前我国广播产业类型的细分还处于一个较低的水平,对大部分电台来说,专业化已经是对广播产业类型调整的较高标准了,就是这种标准也难以在全国普及。实际上,专业化还分为两个阶段,第一阶段是专业化,即初次专业化或相对专业化,第二阶段是适应化(niche),即更加细分的专业化,出现适位电台。这一点与国家的经济、文化、社会状况是分不开的。当经济比较发达时,人们从温饱型消费开始转向较高层次消费,对媒介的消费就会多样化,对信息的内容与样式就会有较高的要求。这就需要媒介的经营管理者将自己的电台运营机制与赢利模式从以往的大数法则转向“精细营销”,对原来的市场进行细分。经济越发达,人们的媒介消费能力越强,对于受众市场的细分程度的要求就会越高。从这一点来说,所谓的专业化就是电台根据市场的情况,选择适合自己的某个年龄层、某个经济状况和具有某方面消费需求的社会群体为自己的目标听众,为他们生产满足特定要求的节目,提供特定的信息与服务,从而达

到培养忠实的受众群体,向广告主出售的目的。

对于受众市场的细分,按战略管理学家迈克尔·波特(Michael Porter)的观点,需要看两个层次,一是市场规模(SCALE),即每个市场细分后,市场容量有多大;二是市场范围(SCOPE),即可以细分多少个市场,又有多少产品可以满足这些市场的需求。因此,细分必须注意:(1)细分的市场必须有赢利空间;(2)产品和服务必须满足不同细分市场的需要。只要有市场,电台就可以无限细分下去。受众根据自己的需要在不同的频率之间转换,在自己喜爱的电台收听自己所要节目内容。而当传统媒体的市场无法再细分时,一对一的大众传播时代便到来了,而受众的主动性、参与性与选择性会越来越突出。

按照这个标准,国外的广播产业经历了一个由综合台走向初步的专业化,然后再向适位电台发展的过程。20世纪50、60年代,美国的广播业陷入低谷,原有的综合性节目开始难以有效地吸引受众,在多频道环境的冲击下,各个电台认识到必须发挥自身的特点,形成具有个性风格的节目才会在竞争中立于不败之地。调幅电台第一次体现专业化观念的是1961年高登·麦克伦敦(Gordon McLendon)开始播出全新闻(all-news)的类型节目。这种类型吸引了大量的听众。这是第一个集中于节目元素而非音乐或是宗教的电台,而以往的电台新闻往往每小时只有10—15分钟。两年后,CBS开办了全新闻频道WCBS-AM。同时,调频广播电台的音乐电台也开始细分化。20世纪90年代,美国的广播业再次进行了细分。目前,美国国内有一万多个电台,其中音乐台就有4000多家,音乐类型又分20多种,而在广播电台,谈话电台大行其道,专业化程度也相当之高。

从中国目前的形态来看,中国的广播业从珠江模式起,就开始了专业化。但这些系列台,都只是相对专业化,对电台的内容进行了相对的区隔,将大体上相近相似的内容集中到一个电台,节目的综合味道依然很浓,对于现有市场的细分尚未达到要求。

那么,相比于受众市场细分的原则,我们的广播会怎样发展呢?

二、广播产业结构调整

从国外广播产业的发展与中国目前的情形来看,中国的广播产业结构在两个方面还有待调整,加速发展。

一是地方化。虽然随着技术的发展,数字广播、卫星广播等新的广播类型的出现已经打破了广播传播上的地域限制,向全国、全球播出已不再是难题。但是尽管如此,人们总是更多地关心自己周围的情况和变化,关心这些变化对

自己的工作和生活的影 响。对于大多数的听众来说,广播大多数时间内不是国际性而是地方性的。国外的一些研究表明,受众收听广播的目的在于寻求一种亲密感、归属感,这一点只有地方性的电台才能满足受众的需要。虽然美国从20世纪20、30年代起就有了国家级的NBC、CBS、ABC广播网,他们运营着许多电台,但是没有出现一个象BBC那样规模的国家电台。在欧洲,虽然有许多国家级的强势电台,但地方性的电台数量却是其数百倍。许多地方电台常常会采取联网播出或是购买的方式从广播网获得国内新闻、国际新闻,一般不会投入自身的资源(也没有广播网那样的资源)去制作,而是将自己的报道视野集中于本地、本社区,深入地接触自身所面向的地域,详尽地发掘有关当地的人、事以及热点问题。同样,对于音乐台来说,虽然流行音乐具有跨越地域的特性,但是电台会采取各种行为给节目或是电台打上地方化的标签,他们运用点缀着地方性广告、新闻、信息的声音将许多不同的乐曲混为一体。也就是说,他们用相同的原料制成不同的节目样式,通过作为地方媒介的修辞展现自己,但实质上是一个普遍适用节目的地方化。而电台广告的收入也正基于此。地方化的电台具有更加明确的覆盖区域与目标受众,广告主在购买广告时段时的与动机能更好地与目标受众契合,因而实际上广告主在购买全国性电台的广播时段同时,也会购买目标区域市场的地方性电台的广告时段,加强广告的传播效果。从美国现状来说,地方性电台的广告营业额要高于全国性电台的广告营业额。

20世纪90年代以来,发达国家的电台在考虑到卫星广播、数字广播的发展前景与高昂成本的同时,也加强了对于地方化的研究,如何通过市场运作使电台成为地方化、专业性广告媒介,并培养、创造出具有相近年龄、文化程度、收入、个人兴趣、消费习惯的忠实听众以出售给广告商来获取利润,这是美国广播产业市场结构重组过程中的一个重要转变。

当然,我们所谈到的地方化,并不是让电台局限于一地,成为一个五脏俱全的“小麻雀”,而是在专业化背景下的地方化,是建立在一定的全国性的基础之上,即全国广播网或全国专业电台战略联盟等基础上,是在精细的受众选择与内容定位、功能定位前提之下的地方化。而中国目前的广播缺的正是这一点,要么是面面俱到,要么对地方的新闻与信息开掘深度不够,与上一级的省级电台或是相邻区域的电台内容与风格上相近,没有个性的特色。

二是全国化。产业的集聚是产业发展的一个前提,通过

集聚,产业可以实现资源优化与组织重构,从而实现规模效益。从美国等国家的现状来看,美国的广播业由于1996年电信法取消了公司对于同一市场拥有电台数量的限制,同一市场内属于同一公司的电台越来越多,广播业越来越集中。哥伦比亚广播公司等为首的广播集团已经控制了大部分的美国广播电台,而且通过集中使广播业降低了成本,提高了利润率。广播电台的集中,使得全国的广播资源逐步集中,通过加盟或是联播等方式,地方性电台可以从广播集团处获得高质量的节目和相应的财政补偿。同时,在同一市场中同一集团几个媒体之间的联动也可以增加广播的覆盖率与广告效果,增强广播的竞争力。中国的广播业要进一步发展,并参与全国性、全球性的市场竞争,也必须通过一定的方式实现资源的集中,优化资源配置。中国广播电视业的集团化也正是在向这个方向走,但是尚未成型。随着中国媒介的产业化、集团化,媒介市场的占有将会越来越集中到有实力的媒介集团手中,实现媒介的中心化。

在中国可能实现广播集中的方式是横向实现广播电视等多种媒介的媒介集团,以及纵向的纯粹广播媒介集团或广播战略联盟。在兼并或是所有权买卖不大可能出现的前提下,通过组建横向多媒介集团和纵向广播媒介集团方式,将一省或是一定区域内的广播媒介纳入省级广播影视集团之中,或直接组建跨地区的广播集团或战略联盟。通过集团化或是战略联盟,由具有较高的管理运作经验、充足的资金和先进技术的广播电台来领导或运营那些定位不明、频率利用不充分、管理水平较低的电台,这样属于同一集团的不同电台、不同媒介之间可优化资源配置,实现优势互补、资源共享。集团为下属的电台提供较高质量的节目资源,同时也能从地方台获得较好的地方性节目与广告时段,在保证小型地市电台相对独立性的同时,使各个专业台之间的分工更加明确,通过市场机制提高运作效率,精简机构,降低管理成本,促进人财物的流动与利用,从而更好地满足节目类型化的需求。在不同集团或是不同地域、区域的媒介之间,往往更多地通过战略联盟的方式,通过节目与时间资源的共享,扩大双方的覆盖范围,增加电台的潜在受众,从而增加广告收入与市场的竞争力,这是一种基于合作策略之上的双赢,而非是相互之间针锋相对的竞争模式。从中国目前的状态来看,许多电台已经开始了不同电台、不同媒体之间的联播或联动。如北京音乐台第一大品牌《中国歌曲排行榜》每天都在全国16个省市音乐台同步联播,②以满足较大区域范围内的兴趣相近的受众要求。而交通广播电台之间的广播媒介合作更形成了一种风潮,但这种做法的力度

显然还不够。

三、广播产业价值链调整

电台的专业化,必须有相应的运作机制与产业链的改革配套进行。目前尤其值得重视的是以下两点:一是以节目社会化生产和市场化交易为突破点,建立我国广播产业价值链体系;二是以组织结构优化和企业化管理为关键,实现广播产业价值。

广播的产业链包含着一系列的环节:市场调查、投资融资、节目制作、节目流通发行、广告市场、咨询服务机构等。不管是专业化还是地方化,广播产业的发展与产业结构的调整必然需要这些环节的配合,方能顺利地进行改革,从而塑造广播的核心竞争力。从国外广播业的情况来看,电台的核心功能只是一个中介机构,将市场需要的广播节目提供给需要的受众,然后将吸引来的受众提供给广告商。节目的策划制作、市场分析、受众调查等职能则主要通过社会化方式实现。在美国,有着许多专门为电台服务的传媒咨询公司,为广播业提供受众调查与市场研究方面的服务,一些专门的广播听众调查公司每年都会接触大量听众,并在此基础上进行专业的分析,写出分析报告,为客户提出开发新的节目类型建议。而当电台认识到某类市场节目的商业价值后,往往并不自己制作,而是委托节目制作公司去制作。电台只是负责节目的审查、筛选与播出。目前,美国主要的节目制作公司大约有七八十家,节目主要有拉什·林鲍谈话节目、都市交通(The Rush Limbaugh Show, Metro Traffic)等等。

在国内,广播业在节目的制作社会化与受众的调查方面显然比较滞后。从国外的经验来看,电台类型结构专业化和市场结构多元化的前提条件是制作的社会化,因为没有充足的、专业化的、多元化的节目内容难以满足广播媒介转型的需要。2001年,全国首届广播节目交易会在哈尔滨举行,中央人民广播电台和全国80多个电台与节目制作公司的200多人参加交易会,7400个小时的节目交易中,中央人民广播电台、上海人民广播电台与黑龙江人民广播电台交易的节目就达到了总体的60%,而参与交易的节目制作公司仅有7家,社会化的制作力量在广播业中尚未显示出其应有的力量。另一个重要环节就是受众调查。专业化电台的建立必须以详实、客观、公正的受众调查为基础。目前,国内广播受众调查机构一方面数量过少,无法很好地为电台的建设服务;另一方面现有的调查机构在业务上还只停留于收听率调查,受众媒介接触率和一般的效果研究上,对于受众分层和收听习惯、人口学特征方面的研究明显不够。而

当媒介自身组织受众调查时,又往往为外界贬为缺乏公正性与客观性。这两个方面的社会化对电台的专业化建设有极大的影响,有待完善。

从国外的广播业来看,其组织结构与经营模式的改革是配套进行的。目前,美国专业电台的小型化成为一种潮流,与此相适应的是以前的金字塔型的组织结构向扁平化方向发展,原来的部门在小型化的潮流之下逐步萎缩,每个专业电台大约有15人左右,而管理者则可以直接参与和管理电台的采、编、播以及广告、促销等活动,增加组织的灵活性与活力,可以迅速地解决电台运营中出现的问题,保证整个组织运作的顺畅。而在大的公司内,则往往会采取事业部制的方式按电台类别、地域等组织自己的生产与运营,有的集团则将行政、营销等部门集中到集团,由总部统一运作,而下属电台则专心于内容的获取与播送业务,为受众提供信息与服务。

从中国的情况来看,广播的层次性是由行政的层次性决定的,由中央、省、市、县、乡五级组成,受行政区划的限制。广播虽然条块分割,却是以块为主,主要受同级的党政领导,其内部结构也往往与行政组织相对应,是以台长为顶端的金字塔型组织结构,以直线命令为主,横向的协调在管理中不占重要地位。

随着中国广播事业改革的深化,中国的广播产业组织结构也在不断地变化,走一条优化组织结构,实施企业化管理的道路。

珠江台虽然在广播界中首次实现了人才招聘,吸纳社会应聘者,打破了以往的用人体制,但还不能涉及制度的层面。

1987年,上海市广播电视局推出了“五台三中心”体制,即分为新闻教育台、文艺台和经济台,上海电视台分辖电视一台、电视二台。全局技术工作由局技术中心统领,后勤部门属生活服务中心统一管理,全局除各台广告以外的多种经营划入上海电视发展中心,对广播的经营进行了改革。

在用人机制方面,东方电台引入了竞争机制。上海电台则推出了以新闻台为龙头的四个中心台,实行采编播一体,并实施了相应的配套改革,建立起总台领导—中心主任—节目总监制三级管理体制。^③

北京电台的专业化改革不仅使频率的内容更明显地针对特定的受众群体,其经营管理也在向企业化过渡,实行全额、差额、自收自支、经费包干等方式,由总台统一管理财务,而经营则分散到各个专业台。近年来更实施了“权利重

心下移,单一频率经营”的管理结构。每个专业广播的负责人也都拥有人员使用权、创收经营权、财务分配权,可以在电台的总目标下设计本专业广播的发展蓝图,制订经营策略。

④从组织的特点上来看,实行的是一种类似于事业部制的组织结构,相比于以往的金字塔型结构,具有集中决策、分散经营的特点,各个频率拥有较大的权限和灵活性,有利于充分发挥其积极性、主动性,同时也有利于生产经营的专业化程度的提高。

从几次广播电台的改革之中,我们可以看到中国广播的产业结构正在向专业化、市场化、社会化方向发展。通过这种转型,广播产业将实现自身组织结构与资源的优化,更好地适应中国媒介产业发展过程中的行政力量与市场力量的竞争与调适,从而实现广播产业的复兴。□(待续)

注释:

①陈圣来(1994):《广播新时代的召唤》,见《中国广播电视学刊》,北京,1994年第1期,第45页

②王虎 桑乐《电台业打造“富豪俱乐部”》,见http://www.chuanmei.net2002年5月30日

③黄升民、丁俊杰主编,《中国广电媒介集团化研究》,中国物价出版社,2001年,第191页

④《北京电台:专业化的四个关键词》,见《中国记者》,北京,2003年第2期,第52页

(作者单位:北京广播学院)

(上接31页)

从业人员的积极性、主动性和创造性;有利于形成品牌优势,创出名牌;有利于市场开发向深度和广度进军。

在频率频道专业化过程中,我们既要注意政府在宏观调控方面作用的有效发挥,以尽量避免节目形式的过分雷同、节目内容的过分低俗,又要提倡多样化和鼓励不断创新,讲求节目的品位和文化底蕴;既要发挥好行业管理的优势,把该管的真正管好,不仅要管节目内容,还要管节目形式、节目类型的市场规模以及市场份额的占有程度,又要注意引导并强化知识产权的保护意识,比如栏目名称、品牌可作为商标注册,以利于副产品市场的开发等等。可以说,频率频道专业化是社会主义市场经济条件下广播影视产业细分市场、占领市场、开发市场并壮大自己的必由之路。

总之,在建立并完善社会主义市场经济体制的今天,如何调动各方面的积极性以保持广播影视红红火火的发展态势;如何更好地实现“三贴近”,为受众提供更多更好的精神产品;如何应对国内外媒体的激烈竞争,为广播影视产业谋求更大的发展空间,这是我们深入学习贯彻并落实党的十六大精神、实践“三个代表”重要思想的首要任务。务必要真正坚持解放思想、实事求是、与时俱进的思想路线,真正把广播影视产业做大做强。□

(作者单位:国家广播电影电视总局)