

# 广播的产业结构调整 及制度创新 (下)

胡正荣 刘 斌



广播的产业链如何构建,电台的核心竞争力怎样塑造,电台与集团之间的关系怎么处理,电台与电台之间的利益关系如何协调,这些都是广播产业在未来的发展过程中必须面对的问题。我国广播产业所走的集团化、产业化的道路,从运作机制改革到产业结构与融资政策重新调整,都会对现有的经济政策、行业政策、产业结构等多方面不可避免地产生冲击,改变广播产业各种资源的配置,这就要求广播进行制度创新。

本文中的广播产业,是指可以从广播剥离出来的经营性资产。本文主要目的是解决广播产业发展中面临的一些比较急迫的问题:一是微观上电台运营模式的创新,二是中观层面上集团与集团、电台与电台之间的关系处理,三是宏观上对于广播产业产权问题的厘清。

从战略的角度来看,广播与电视在终端产品、信息的传输与功能上都有所不同,完全可以走一条与电视产业不同的道路。美国广播电视发展,实际上许多是借鉴广播的经验,如商业电视体制,就是完全搬用当时已经成型的商业广播体制;而在频道设计与节目编排等方面,广播比电视也都先行一步。同时,广播因为规模小、资金少、成本低,其改革的动作与影响没有报刊或电视大,广播在中国完全可以走在媒介集团改革的前面。但是,由于中国的特殊情形,近二十年来广播与电视相比其发展显得滞后,因而广播要想有所发展,就要采取更大胆的举动,在产权、整合方式、生产与流通等方面进行迅速改革,才可能保持和扩大市场份额。

## 一、微观层面:基于经营模式创新之上的生产与流通过程重构

广播产业不仅要承担媒体应有的喉舌功能,同时还必须面向市场赢取利润,追求利益的最大化。从现状来看,广播产业要发展,首先就要实现运作模式的转变。

对广播产业来说,最重要的是两个市场——广告市场与听众市场。如何处理好广告主、听众与电台之间的互动关系是一个电台能否赢利和持续发展的关键。这实际上是一

个三者之间的博弈,其最佳结果应该是,电台对广告主的研究在于吸引广告主增加广告投入;广告主为了吸引受众则会促使电台提供满足受众需求的节目,受众则通过对电台节目的选择与收听体现他们对电台的注意力投放,从而影响广告主的下一步的广告投放行为。这种投放上的变化又会促进电台相应地改变其行为,使新类型的节目不断出现,由此而促进了电台的专业化。这方面美国广播的发展轨迹能给我们一点启示:

美国广播电台最初的拥有者以接收设备制造商为主,最初的节目只是一种招牌,其目的在于吸引受众购买接收设备,其广告的主要对象是生产者、分销商而不是受众,也可以说广告主本身就是电台所有者。当产品与服务的竞争加剧时,广告主开始寻求对商品与服务的广告,电台的广告开始面对消费者。在处理广告主市场与受众市场关系之时,美国的广播业经历了一个由大众向分众,由大数法则向精细营销转变的过程。当电台面对大众时,其做法是先以综合性节目尽可能多地吸引受众,然后以大量的受众吸引广告主。这一时期,广告主与广告中介对电台运营有着极大的影响,广告主赞助节目成为一个重要组成部分。20世纪50年代,广播业意识到了电视的冲击,开始寻求与电视不同的方式,率先走向了专业化。“前40名”(Top40)等节目不断涌现,开始以类型化的节目来面对日益分化的受众市场,其后“当代热门摇滚”(CHR)、“专辑摇滚”(AOR)等类型越来越流行。电台的销售人员已不再对广告主赞助的节目感兴趣,开始播出预录的音乐带,而在特定的时间内播出广告以吸引高度细分化的人群,这些组成了电台的产品,而销售人员则更多地销售受众,对象则是广告主。到20世纪90年代,这种方式进一步发展,电台开始不仅注重受众的人口学特征,而且注重了受众的心理学、行为学等方面的特征,主动抓住目标受众,电台先瞄准大广告商不同阶段的销售目标与产品诉求,然后通过市场调查确定其特征,再通过恰当的节目培养受众,然后出售给广告主。

对于我国广播业来说,目前最需要的就是加快完成自身的专业化建设。而要完成专业化,首先就必须摆正三者之间的关系。从当下我国广播产业来看,这三者是脱节的:要么过于注重节目类型,却忽视了节目类型与受众人口学特征的契合;要么研究受众不够深入,对于广告主广告的投放帮助不大;要么对覆盖区域内的广告主情况了解不清,缺少有吸引力的项目,难以使广告主加大投入。因而我们的专业化实际上化而不专,在受众与广告主处难以获得双方的共同赞许。与美国的广播电台的运作方式相比,我国的广播业首先要做的是在经营模式转变之上实现对广播的生产与流通过程的重新塑造,从而使三者之间的互动走上良性的轨道,也就是说电台必须能够大量地及时地提供能够满足受众的欣赏习惯、审美要求的节目,而同时又能为广告主提供向特殊的目标受众进行促销的时机,还要有相当数量的广告主以保证其经济收入的稳定与日常运营的正常进行。

生产与流通过程的重新构造,实际上就是对价值链增值过程的一种认识。我们上篇中可以看到美国的广播产业的专业化、组织的扁平化与小型化实际上是建立在对价值链的把握之上的。媒介公司的价值链可以分为制作者价值链(Producer's value chain)与分销者价值链(Distribution value chain)①,具体的细节可以分为内容的购买与生产、打包与内容处理,内容的转换和发送、市场销售与促销等。从电台的运营来看,由于掌握了信息的发送渠道,他们将自己定位在中介的地位,因而也就只部分地占据了其中的发送和销售环节。电台的经济利益也就来源于自己的优势:通过对发行渠道的控制取得对节目获取与广告投放的决定权,发展自己的优势力量而充分利用价值链上的其他环节为自己服务。我国广播在运营中必须转变观念——放弃面面俱到的运作方式,基于对自身优势的充分认识而重塑运作模式。

这种生产与流通过程的重新塑造必须建立在广泛的节目网与广告网的基础之上。我们的广播业在这方面做得显然还很不够,一些广播电视节目网规模不大,数量不多,而且活动频次过少,难以满足要求。对于广告网与节目网的建设,在下文中我们会进一步提到。

## 二、中观层面:以连横突破区域限制,扩大发展空间

从产业的角度来观察,广播产业不应该按区域划分,而应该按市场划分,电台的数量取决于市场需求。从目前我国的情况来看,广播产业是按地域或行政区域划分的,因而广播产业以一种块状形式存在,而纵向与横向的发展都不够。广播产业要做大做强,必然会进行纵向与横向上的整合。在纵向上,可以通过行政命令等方式将各省的电台整合到一个省级的广播影视集团中去,但是由于中国广播产业的行政区域、地方保护主义等限制,以集团为单位进行跨地域的

合并是不可行的,也是在短期内无法实现的。本文提倡的是电台之间的跨地域合作,通过自觉的合作突破地域、部门的壁垒,加快不同地域的广播之间的信息流、资金流与物流的流通速度,促进广播业资源上的整合,从而锻造广播的生存能力。如何处理这些关系,我们不妨看看美国的广播业。

在美国的广播业中,电台与电台之间的关系有以下几种方式:

广播网—加盟台(Network-affiliate):广播网为加盟台提供节目,并为使用加盟台的时间而付费。广播网因此而获得巨大的覆盖区域,受众群体与广告主,加盟台则因为广播网的高质量节目具有较大的吸引力,并从广播网处获得补偿。

区域市场协议(Local Marketing Agreements):此种形式流行于九十年代早期,允许同一市场或地区的两个独立电台组成广告及节目上的联合体,以使双方获利。这些台要么锁定在同一个市场,要么是锁定同一个地域或服务波段,即两个AM或两个FM,在财产上和法律上保持了一定的独立性和自身的特质,电台之间可以交换广告时间或是节目时间,这种协议给予了电台更为宽广的区域和行销的机会。②

互动广播(Mutual Broadcasting System):为了对抗广播网对节目的垄断,一些独立台开始交换节目。1934年,芝加哥WGON电台和纽约的WOR电台建立了互动广播,所有加盟台必须接收其节目,但加盟台可以拒绝播出他们不想播出的节目。③

从美国的电台与集团之间的关系来看,这些实际上都是围绕着节目与广告两个中心进行的,而其合作的基础就在于双方控制着对方所需求的部分,而合作的目的则是通过双方资源的共享形成规模经济。这正是我国广播横向联合或联盟,纵向整合和结构再造都需要解决的问题。从这一点出发,我们的广播业可以根据自己的情况形成各种联盟,这里主要说的是横向的联合。从目前我国广播业具体情况来看,我们可以发现尽管广播属于区域性、地方性媒介,但是在各不相属的广播市场上,广播媒介之间基于双赢之上的合作与联动却进行得十分火热。因而,电台完全可以打破先例在国内首先进行横向的整合,以形成跨区域的结合。

首先是节目联播。用节目的共享或是活动上的相互协调来扩大电台节目的行销范围。一些电台较好的节目可以通过各种方式在其他地区的电台播出。目前,国内音乐广播、交通广播联播走出了较好的一步。2001年10月1日,“全国交通广播‘中国国际驾车节’特别报道”节目中共有27家交通广播参与了同步直播活动,产生了很大的社会影响。但从整个产业的角度来看,这种方式相对集中于东部与沿海经济条件较好的地区的电台,而西部相对贫困的地区则较少,因而要推动广播产业的发展,这种节目的联播方式

应在范围与频次上进一步扩大。尤其在中西部地区更要如此。当然在这种节目联播过程中节目的提供、广告的播出、利润如何分配等都是必须解决的问题,美国的广播网一加盟台的做法为中国的广播产业提供了一定的借鉴。电台可以用时间与节目对等交换或是广告分成等方式解决。

**其次是广告网。**谈这个问题之前,我们必须了解电台结构与广告主之间的关系。还是以美国为例,美国广播广告主有三类:全国广告主,他们需要全国广播网为之服务;地方广告主,他们只在地方台做广告;点状广告主,即在某些特定地区销售自己产品和服务的广告主,他们在那些销售自己产品和服务的地域的电台做广告。全国电台、地方电台都有自己的广告主。而且电台的广告销售人员则由直销人员、地方销售人员、全国销售人员组成,其广告范围则会包括本地、区域与全国三个层面,这也促进了广告主对电台的广告投放。就我国情况而言,电台广告主类型相对单一,主要原因与我国现有广播电台的结构有关。首先是纵向上缺乏象美国几大广播网一加盟台那样强有力的渗透率与地区覆盖,在横向上由于电台以块状形式存在,由于各种壁垒所限,其广告难以向邻近地区发展,广告主在一定区域内做广告也就必须与每一个电台打交道。因此,横向联合和联盟,可以扩大覆盖,联合销售广告时间,增加广告主来源。这种联盟将不会是全国性而是区域性的,其目的是为了在区域内建立一个广告网,使广告主减少与各成员之间打交道的的时间,同时也扩大电台创收的范围,在更大的地域推销产品与服务。

**再次是节目的生产流通网。**目前,国内的电视、广播的交流情况都不令人乐观,尤其是广播,其节目的交流与市场的需要之间有较大的差距。虽然近年来广播建立起了音乐网、旅游网等平台可以交流节目,但是由于广播的区域性限制,全国性的节目生产与交流网络组建比较困难,因此更加紧迫的是建立起区域性的节目生产交流网,以实现一定区域内节目的充分交流,促进节目资源的流动与充分利用,而不是在电台一次使用过后就进入存储环节。各成员台可以通过租赁或购买提升自己的节目质量,以吸引更多的潜在受众。从目前的情况来看,节目交流的范围与种类还有待扩大,尤其是运用现代的通讯技术建立区域性的经常性的节目库或是区域性节目交易市场乃至网上节目交易市场,这些方面还有待努力。

区域广告网、节目网与联播网的建立,可以促进各种资源在一定的区域内进行合理流动,为国内的广播创造一个区域的市场环境,使之在其中能够适应市场的变化,同时通过节目与广告的多市场覆盖,为跨地域的大合并提供机会,一旦时机成熟,就可以迅速地组建起跨地域的媒介集团,这也是一种成本最小化的方法。

### 三、宏观层面上:以产权的多元化促进广播的制度企

#### 业化和现代管理

对于中国的广播来说,微观与中观层面的改革,不会对中国的广播业产生根本性的影响,要真正地实现中国广播业的脱胎换骨,最关键的就是对广播产业产权问题的解决。由于广播产业资金少,规模小,而且改革所需要的资金、涉及到有关的人事变动规模相对较小,不会象有线网、电视融资那样产生大的震动,因而在某些方面不妨大胆地进行实践。

《新帕尔格雷夫经济学大辞典》对于产权的定义是:“产权是一种通过社会强制与实现的对某种经济物品的多种用途进行选择的权利”,主要表现为一组权利体系,包括占有权、使用权、收益权、处置权等。而中国广播产业要经过公司化的改造,形成现代公司制度,产权上的改造是必不可少的。对于广播所能采取的产权改革方式,2000年8月,在兰州召开的全国广电厅局长会议中提出了“股份制改革”、“多媒体兼并”、“跨地区经营”等方针,就已经确定了中国传媒的股份制改革方向,而上海东视与北京歌华有线的上市也开辟了中国媒介的一种融资方式。而广播则比起报刊与电视来显得相对滞后。

从国内产权方面改革的举动来看,国家对于广电媒体融资所出台的政策显然是只能在新闻出版、广播影视部门融资。在这种情况下,电视与报刊进行改制,其所需要的资金是巨大的,动辄数千万、上亿元,而广播由于人数少、运营成本低,其改造所需经费都相对低一些,其发展所需要的资金也不象电视的数额那么大,而其可以剥离的经营性资产规模不大而且能否上市还在观望阶段。因而,广播电台完全可以打破内部壁垒,利用现下广电集团允许相互之间投资的政策向电台、电视台、报刊等进行投资,同时也以股份制方式或是合作经营方式吸引其他的电台与电视台、报纸的资金,改变原有的单一主体方式,形成多元投资主体,建立合理的法人治理结构,同时在广电系统内部解决广播滚动发展所需的资金。由于媒介的特殊性,我们可以看到,中国的广播即使形成了股份制,也必须是国家绝对控股。在这方面,新加坡传媒的做法似乎具有一定的借鉴意义。他们将媒介分为管理股与普通股,普通股上市交易,管理股由政策控制,一股相当于若干普通股,以保持国家对于媒介的宏观上的控制。管理股实质上就是让渡产权与政府的共享。<sup>④</sup>虽然新加坡的传媒体制与中国不尽相同,但广播的产权改革似可借鉴。

在股份制改造的基础之上,各个投资的传媒至员工成为股东,并在此基础之上组成董事会、监事会以及有效的法人治理结构,促进广播业的公司化。在编辑部门相对独立,广播喉舌性质不变、舆论管理体制不变的情况下,以经营部门为主,进行市场化运作,而市场化运作必然会吸引具有高度专业化知识的媒介经理人进入广播领域,经营广播,提高

(下转37页)

源,借助现代通讯技术手段,实现节目信息资源增值的重要途径。该中心是全国电视业第一家专业服务中心,也希望成为媒体行业规模最大的公众服务中心。

8、手机短信与电视的结合,使欧洲的互动电视以一种意想不到的方式腾飞:在英超足球的电视转播中,解说员一边解说,一边诱导观众用短信(在英国手机短信一般收费是每条12便士,约1.50元人民币)预测比赛结果,猜对的观众可以参加抽奖。最近在挪威上映的系列剧“大哥”获得了540万条的短信投票和135万英镑的收入;德国版的音乐电视节目“视频撞击”要求观众就两部音乐电视的竞争投票,1小时之内便收到了4万条短信,每条收费0.3欧元;比利时的一个智力竞赛电视节目“以一挡百”,在1个月内吸引了11万名参与者,用短信方式参与的观众,将为每个问题支付0.5欧元。移动运营商一般分享每条短信收入的50%,其余的部分在电视台、节目摄制商和提供短信息处理系统的公司之间分配。电视与观众的互动最早是采用信件,其后是通过电话,后来又希望通过互联网和机顶盒来加以推进,结果手机短信却出乎意料地成为互动电视发展的主角。谁能说,这不是大家期待已久

(上接22页)

广播的经营管理水平,这是中国的广播发展的一个必要的条件。但在此过程中引起的委托与代理关系问题,在广播媒介产权改革中必须引起注意,特别是要解决好委托与代理之间的关系,也就是解决好传媒经营者与所有者之间的关系,防止经理人危害广播的利益。

要完善董事会、监事会等机制,尤其是重视外部董事的作用,以制衡媒介的经营管理者来实现股东、董事会对于媒介经理人的监督,使其行为在广播媒介的发展战略与规划的要求之下经营与发展媒介,制止其偏向。而且从我们广电业目前的局台关系来看,广电局与广播电台相对独立则是股份制改造的必经道路,但是广电局仍然可以配合广播媒介从外部对其进行政治上、业务上和行为上的监督。□

#### 注释:

- ① Robert G. Picard (2002): The Economics and Financing of Media Companies, 2002, P34
- ② Vincent M. Dittingo (1995): The Remaking of Radio, Focal Press, 1998, P82-90
- ③ John Vivian (1995): The Media of Mass Communication, A Simon & Schuster Company, P180
- ④ 李兆丰 (2003):《新闻改革:超越边缘突破》,见《南方电视学刊》,2003年第2期,第15页

(作者单位:北京广播学院)

的互动电视呢?

### 三、广电媒体开展短信业务的有利条件

广电媒体开展手机短信经营业务是有政策依据的。“十六大”进一步强调了解放思想、实事求是、与时俱进、开拓创新的思想路线,并提出了“发展要有新思路,改革要有新突破,开放要有新局面,各项工作要有新举措”的要求,在广电系统全方位地建立短信业务平台,就是对这一精神的具体落实。

占领电脑、网络、电讯等流媒体的内容阵地是有关部门和有关领导反复强调的一项十分紧迫的任务,开展短信业务是既能够促进传统业务,又可以较快进入和占领流媒体阵地中的一个极好的切入点。中宣部和广电总局在关于广播电视集团化的意见中提出了“三统一”原则,通过开展短信经营这样的新业务挖掘和整合资源,是实现资源统一、业务增值、做大做强的极佳路径。国家广电总局局长徐光春在最近的讲话中又一次强调,要尽快打破广播电视单纯依靠广告收入的状况,开展短信业务,进入成本较低,关联程度较高,市场空间较大,有可能开创全新的卓有成效的商业模式。

节目的互动性和技术的数字化是广播电视传媒毋庸置疑的发展趋势。开展短信业务,既可以推动广播电视节目水平的提高,带来收听收看率的提高,又可以推动互动性和数字化的实现。

广电媒体开展手机短信经营业务具有良好的资源条件。广电系统一般都下辖广播电视、报纸杂志、影视创作、文化公司、专业网站、有线网络等多种传媒机构,而且主要业务具有垄断性质,选取同原有业务密切关联的短信业务展开经营,具有垄断性强、号召力强、立体性强、成本较低的集团优势和专业优势。

全国电台和电视台有许多栏目已尝试性地开通了短信业务,但由于只注重互动功能,忽视了商业功能和产业前景,特别是没有规范经营、规模经营、立体经营和品牌经营,合作方和合作形式多且混乱,所以效益不佳。但在这一基础上整合,应该具有认识上、人才上和方法上的优势。

短信业务及其市场空间更大的彩信业务,如果能同网站结合则可以锦上添花,目前广电系统拥有若干小型网站届时可作为整合的基础。另外,最近有规定要求,只有专业电视传媒开办的网站才可以互联网传送活动画面,这也是一个有利因素。在这个意义上,也许电视节目、电脑网络、手机收发就可以真的融为一体了。□

(作者单位:北京电视台)