

摘 要

广播作为传统的三大媒体之一，自二十世纪八十年代起，在与报纸、电视等强势媒体的竞争中处于弱势，并一度落入生死存亡的边缘。广播媒体市场经历了八十年代中期到九十年代末十多年低迷的考验，广播媒体业务收入和利润每况愈下，生存发展面临空前的挑战。同时，报纸、电视、互联网等传统媒体及新兴媒体行业不断扩张发展，混业经营趋势逐步加快，市场竞争日益激烈，在上述背景下我国广播媒体行业的洗牌正悄然推进。目前国内对于地、市级广播媒体的发展战略研究较少，相关研究尚停留在一般性的理论探讨层面，在经济全球化、媒体逐步对外开放背景下，我国的地、市级广播媒体如何实施战略管理成为了一个极具现实意义的课题。因此对于烟台广播媒体的经营战略的研究，既有广播媒体发展背景和趋势的紧迫性，在理论上对我国广播媒体发展战略作出一定研究，同时也对未来我国广播媒体产业化发展有所借鉴。

本论文立足于我国媒体变革的历史背景，结合我国媒体的生存环境竞争格局以及发展趋势的变化，运用经营管理、市场营销等经济学理论与现代媒体经营理论全面分析了烟台广播生存和发展的外部环境和内部环境，寻找出影响烟台广播发展的关键因素；在此分析基础上提出了优化内部竞争资源强化频道经营水平，充分利用半岛都市圈和环渤海经济圈的良好建设发展机遇积极推进烟台广播的市场化进程，建立区域性优势媒体的竞争战略，并进一步做出了烟台广播三步走的战略实施规划。第一阶段为内部建设阶段；第二阶段为外部扩张阶段；第三阶段为媒体革新阶段。同时论文还就烟台广播以品牌为中心的频道经营策略进行了深入研究。本论文的研究紧密结合实践，论文的成果将为烟台广播媒体的发展提供理论参考，对同业其他广播媒体也具有参考价值，既在理论上对我国城市广播媒体业发展战略作出一定研究，同时也对未来我国城市广播媒体发展有所借鉴。

关键词：烟台广播，媒体经营，发展战略

ABSTRACT

As one of the three traditional mass media, radio broadcast has been in an inferior competitive position since the eighties of 20th century, compared with newspaper and TV broadcast and once was in fierce competition for mere survival with its low profits and narrow survival space. Meantime, with the expansion of other media like newspaper, TV broadcast, and Internet etc., incorporated media business has been on steady rise which makes the competition even more sharp. As for this new trend, some studies concerned are mainly tentative and theoretical. Faced with economic and banking globalization, together with the opening of media, it is well established that how to carry out strategic management has become a hot issue of great significance for city radio broadcast, which hence leads to the present study on Yantai radio broadcast.

The present study makes a comprehensive analysis of the outside and inside environment of Yantai radio broadcast based on the ever-changing social environment and marketing theories, with an attempt to find out the key factors affecting the development of Yantai radio broadcast. It points out that the key factor for Yantai radio broadcast is to overcome its interior weaknesses and utilize the exterior advantages. What's more, it should optimize its resources and strengthen its management, taking advantage of the Peninsula Economic Rim and Bohai Economic Rim to impel its market operation. Finally, the present study brings up a 3-step strategic plan for Yantai radio broadcast, namely, interior construction, exterior expansion, and media innovation. The essay aims to offer a theoretical reference for Yantai radio development and other related media as well.

Key Words: Yantai radio broadcast; media management; development strategy

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权江苏大学可以将本学位论文的全部内容或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保 密 ，在 年解密后适用本授权书。

本学位论文属于

不保密 。

学位论文作者签名：郑之
2010年 6月 5 日

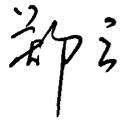
指导教师签名：
年 月 日



独创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已注明引用的内容以外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：



日期：2020年6月11日

第一章 绪论

1.1 选题背景

《2009 年我国广播影视发展报告》展示了我国广播市场在全球广播行业不景气中逆市上扬，锐速发展的趋势。根据广电总局组建广电集团的政策，各地广播电台开始整合后并入当地广电集团，同时进行台网分离、频道改组的变革。广播电台从绝对数量上有所减小，但是整个广播市场却呈现强大的增长趋势。

我国广播广告市场从2000年以来，以年平均增长超过20%的速度快速发展，很多电台的广告营业额的增长在40%以上。来自实力传播集团中国区客户群的数据显示，广播购买量更是以每年超过100%的速度增长。

2009年我国广告市场总容量约为1800亿元，其中广播约占5.8%，乐观估计，我国未来的广播市场会是一个超过100亿人民币的巨大市场。2009年营业额过亿元的电台已经超过10家，其中前五位是：中央电台、北京电台、上海电台、广东电台、深圳电台。十大电台广告份额占广播广告经营额的40%，仅北京人民广播电台下属7个频道，就有7.8亿元的营业额，而其中的交通频率就达到了4.7亿的营业额。虽然现在相对规范的广播广告市场仍旧集中在直辖市和一线主要城市，但广播市场在长期被压抑下开始发力，因其时段千人成本低、易于制作发布等优势也越来越受到广告市场的重视。广告主、广告代理商以及广播电台都开始关注广播的功能特性、效果评估、投资回报率等问题，引动整个广告界进行了一次前所未有的大探讨。

在我国媒体行业分化重组的过程中，分业经营条件下本土广播媒体一枝独秀的格局已经被打破，混业经营的平面媒体及电视媒体、新兴的互联网媒体在我国媒体行业的竞争力不断上升，广播、电视、报纸、互联网四足鼎立的局面正在形成，其他类型媒体逐步被边缘化。我国媒体市场面临着前所未有的发展机遇，各类媒体的改革顺利推进，媒体的资本市场将步入新的发展阶段。在上述背景下的我国广播媒体行业的洗牌正悄然推进。目前全国600多家地、市级以上电台的

生存状态大致可分为四类：一类是国家级广播媒体，资产优良，覆盖全国，拥有全国范围的优质资源，是全国广播媒体的中坚；第二类是各级省、自治区、直辖市广播媒体，覆盖省级行政区，坐拥省会，拥有全省的受众群体，设备先进，管理规范；第三类是地、市级电台，覆盖地、市级行政区，这些电台因各行政区经济发展程度而处于差距较大的状况，有的发展迅速，广告经营势头迅猛；有的依然依靠地方财政支撑或靠上级拨款，自身难以为继。第四类是县级电台，依靠地方财政支撑或靠上级拨款，很多已经成为当地电视台的“附属”台。许多个原本颇具实力的地、市级电台，或因为经营战略的失误，或因为自身面对改革裹足不前，而丧失了发展良机，面临被其他媒体竞争而“悲情”出局的局面。以山东省为例：截止 2008 年，全省地、市级电台中青岛、济南、烟台、淄博、临沂等地电台相继年创收超过 3000 万元，而有些地、市级电台年创收仅 100-200 多万元，这些电台连生存都难以为继。

1.2 研究目的和意义

近年来，我国地方城市广播锐意改革，大胆开拓，已经发展成为以新闻频率为主体，以色彩丰富的专业频率为辅的综合性广播电台；机制、体制改革有所进展，逐步推行了事业单位企业化管理的理念，对用人、分配等内部管理机制进行了一些改革，激发了广播人的竞争力和活力；广播的科技含量不断提高，地方各电台逐步开始建立以计算机为核心、以自动化播出为标志的编播一体化音频工作站；经营创收持续增长；听众群体趋于稳定，广播已经成为受众参与度最高的互动媒体之一，重新成为许多群众必不可少的信息来源。广播媒体自身的努力发展使得近些年广播与市场、听众、广告更加吻合，将广播体的市场价值和优势有效的发挥到广告中，取得了不错的效果，但普遍面临以下发展瓶颈：

一是广播媒体需要一个良好的行业环境。广播收听率调查和广播广告检测近些年的市场需求已经有了较大的提高。但是在我国一千多家电台中，开展广播收听率调查的电台不过 1/10 左右，无论在市场、调查范围还是深度方面都有很大的不足。这就意味着在面对客户的时候，电台缺乏数据的支持，也就缺乏了准确有效的广播广告投放和广播价格报价的参考依据。由于历史或者客观认识不足的原因，很多广播主对广播的关注不多，甚至将广播媒体作为投放组合的补充。这

样不利的意识环境为广播广告的拓展提出了更高的要求。这些来自外部或者广播内部的原因，最终还是需要电台在自身努力的过程中不断完善，为广播媒体以及广播广告的发展创造一个健康良好的行业环境。

二是广播行业空间局限的束缚必须早日解开。由于规模局限和地域局限是广播业发展中的一个重要问题，因此这也将影响着广播媒体的持续发展。广播媒体地域性很强，本地化趋势也非常明显，在一定程度上会形成地域性的广播广告经营。并且随着广播电台的发展，这种束缚也越为之明显。因此，现阶段已经有一些广播代理机构突破了地域空间，发展规模经营，拓展广告合作空间。从某种程度上说，这有利于解开广播行业空间的局限，营造更大的市场机会。

三是广播广告价格体制不合理。由于缺乏收听率数据，也由于媒体市场竞争激烈，“高报价，低折扣”成了广播媒体的广告“促销”办法之一。这使得广播广告收入降低，广播广告市场也受到考验，不利于广播媒体的循环发展。只有建立合理的广播广告价格体制，才会因为“物有所值”而成为广告投放的选择。

四是广播广告代理机制发展不成熟。代理广播媒体的规模和能力有限、代理行为的混乱等等弊端都待于不断完善和加强。

五是提高广播媒体广告的经营意识，有效整合。广播广告的整合主要指广告节目的整合与客户服务的整合。在广告节目上需要科学设置与配合，在客户服务上要为客户进行科学的广告策划，合理的广告创意制作，有效的广告投放。近年来各台广告的发展还不够平衡，差距还很大，医疗广告占的比重也还很大。因此要使广播广告健康有序持续发展，需要大力开发品牌广告，缩小医疗广告比例，增强服务意识，对客户负责，才能保持良好的媒体形象。

进入 21 世纪的我国广播业一直处于高速增长状态，而发达国家基本上要面临着广播听众流失的局势。新媒体的大量涌现导致唯一的非视觉媒体失去越来越多的收听时间，尤其是青少年群体选择了新的媒体接触方式。如美国广播业主要通过维持忠实听众的方式，特别是高端客户群体，保证了产业的可持续增长。多数西方国家下放广播媒体管理权，激活了广播产业。以英国为代表的公共广播模式和以法国为代表的国有广播模式均被双轨制代替，而商业广播的代表美国则在放松管制后，迎来了广播电台数量的激增和产业的繁荣。但全球闻名的媒体传播机构实力传播统计报告显示：2009 年全球互联网广告收入已超过广播广告收入。

其中 2006 年到 2009 年间,全球互联网广告的增长速度比传统媒体快 6 倍,其广告市场份额将从 5.8%增长到 8.7%。

烟台广播媒体作为我国广播媒体行业的一员,在前一轮我国媒体业的洗牌中业绩稳定增长,尤其近四年的媒体大洗牌中的业绩更让同行瞩目,其发展壮大既有宏观政策的因素,也有烟台广播媒体高层制定发展战略的原因。目前国内对于地、市级广播媒体的发展战略研究较少,相关研究尚停留在一般性的理论探讨层面,面对我国这样一个不成熟不完善的新兴媒体产业化市场,如何确立其发展战略,如何对西方相关战略管理理论“兼收并蓄”,形成具有指导意义的“我国特色”的城市广播媒体发展战略?在经济和金融全球化、媒体逐步对外开放背景下,我国的地、市级广播媒体如何实施战略管理成为了一个极具现实意义的课题。因此对于烟台广播媒体的经营战略的研究,既有广播媒体发展背景和趋势的急迫性,又符合我国国民经济发展“十一五”战略规划展开的需要。既在理论上对我国广播媒体发展战略作出一定研究,同时也对未来我国广播媒体产业化发展有所借鉴。

1.3 研究方法和框架

1.3.1 研究方法

本论文立足于我国媒体变革的历史背景,结合我国媒体的生存环境竞争格局以及发展趋势的变化,运用经营管理、市场营销等经济学理论与现代媒体经营理论全面分析了烟台广播生存和发展的外部环境和内部环境,寻找出影响烟台广播发展的关键因素;运用 SWOT 理论就烟台广播媒体如何提高竞争力,加速产业化进程进行了战略性分析,分析表明烟台广播业的发展拥有难得的外部发展机遇,特别是区域经济的快速增长使烟台传媒市场有较大的增长空间。如何克服内部弱势利用外部优势是烟台广播发展的关键,在此分析基础上提出了优化内部竞争资源强化频道经营水平,充分利用半岛都市圈和环渤海经济圈的良好建设发展机遇积极推进烟台广播的市场化进程,建立区域性优势媒体的竞争战略,并进一步做出了烟台广播三步走的战略实施规划。

1.3.2 论文内容

本文的框架如图1.1所示。

内容共分为八章：

第一章主要包括论文的研究背景，论文研究的目的和意义，论文研究的内容和方法，介绍论文的基本框架，如图 1.1 所示。

第二章阐述了广播媒体经营战略研究的相关理论，为论文研究奠定理论基础。

第三章阐述了我国广播媒体发展的历程、特点、趋势以及对我国广播媒体发展的启示。

第四章通过对烟台广播媒体的发展进行回顾，对烟台广播媒体的外部环境进行分析，介绍烟台广播媒体的发展概况及基本格局，通过查阅资料和实地调查，对烟台广播媒体宏观环境、行业状况进行分析，归纳出其面临的外部竞争环境。

第五章通过对烟台广播媒体的实地调查，对烟台广播媒体的内部环境进行分析，运用 SWOT 分析法进行评价和分析烟台广播媒体内部竞争优势，确立烟台广播媒体的经营战略。

第六章针对烟台广播媒体发展战略方案，结合对我国广播媒体未来发展趋势的把握，提出烟台广播媒体发展战略的选择建议。

第七章具体提出烟台广播媒体发展战略的实施建议。

第八章结论

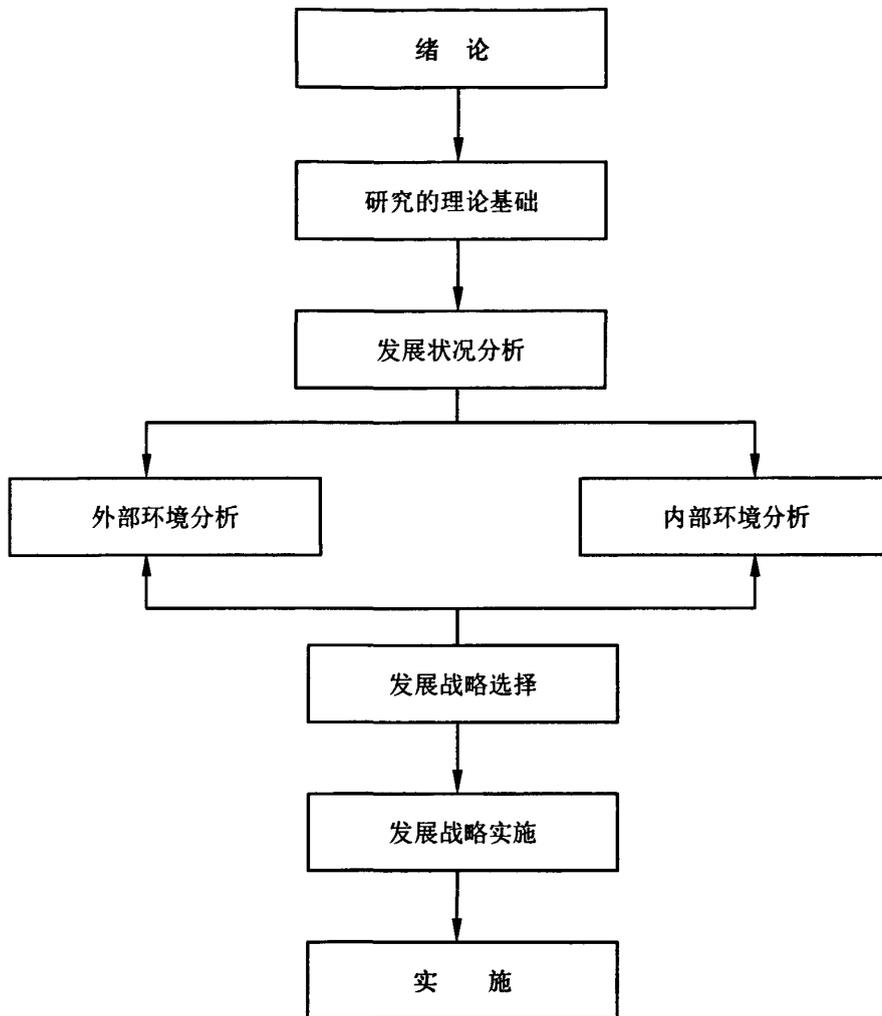


图 1-1 研究框架

第二章 广播媒体经营战略研究的理论基础

本章主要论述了战略管理过程、战略分析和战略目标制定原则等战略管理理论，并对传媒业最新经济理论的特点进行分析。

2.1 战略管理理论

2.1.1 战略管理的涵义

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展，在充分分析企业外部外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

战略管理在企业中有着重要地位和作用，首先战略管理不仅要以管理基础和职能管理为基础，还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识，是管理理论中顶级的和整合性的管理理论，其次战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能，对于企业高层管理者来说，最重要的管理活动是制定战略和推进战略管理，以保证企业整体的有效性。^[1]

2.1.2 战略管理过程

如前所述，战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范性的、全面的战略管理过程大体分解为三个阶段，他们分别是战略分析阶段、战略选择及评价阶段。

2.1.2.1 战略分析

战略分析是指对企业的战略环境进行分析、评价，并预测这些环境未来发展的趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。一般说来，战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境或条件分析两部分。企业外部环境一般包括下列因素和力量：政府—法律、经济、技术、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。根据迈克尔·波特对产业经济的研究发现，一个行业的激烈竞争不是事物的巧合，其根源在于其内在的经济结构。一个行业的竞争，存在着五种基本的竞争力量，即潜在进入者、替代品的威胁、购买者、供应者和生产同类产品的

行业内竞争者。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量,不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化。企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会,以及对企业来说所存在的威胁,做到“知彼”,以便在制定和选择战略中能够利用外部条件所提供地机会而避开对企业的威胁因素。

企业的内部环境即是企业本身所具备的条件,也就是企业所具备的素质,它包括企业的有形资源和无形资源,企业的财务能力、营销能力、生产管理能力和组织效能、企业文化等的企业能力,企业核心竞争力等。企业内部条件分析的目的是为了发现企业所具备的优势和弱点,以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势,有效地利用企业自身的各种资源,发挥出企业的核心竞争力。^[2]

2.1.2.2 战略选择及评价

战略选择及评价过程实质就是战略决策过程,即对战略进行探索、制定以及选择。对于一个企业来说,它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题:一是企业的经营范围或战略经营领域。二是企业在某一特定经营领域的竞争优势。即要确定企业提供的产品和服务,要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。

一个企业可能会指定出达成战略目标的多种战略方案。这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选出适合企业自身的方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿咨询集团的市场增长率—相对市场占有率矩阵法、行业寿命周期法等。这些方法已广泛地在跨行业经营的企业中得到应用。

2.1.2.3 战略实施及控制

一般来说可在三个方面来推进一个战略的:实施其一是确定企业资源的规划和配置方式,包括公司级和战略经营单位级的资源规划与配置;其二是对企业的组织结构进行有效设计和构建,以使构造出的机构能适应所采取的战略,为战略实施提供一个有利的环境;其三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。^[3]

2.1.3 SWOT 分析理论概述

SWOT 分析思想由安索夫于 1956 年提出,经多人发展而成为一个用于战略分析的实用方法。SWOT 分别指代优势与劣势、机会与威胁。SWOT 分析的目的是深

入考察某一领域是否适合企业在其中经营,能否建立持久竞争优势。分析的基本思路是首先对外部环境和内部条件进行分析,找出企业的机会与威胁,优势和劣势,然后将企业的优势与劣势和环境中的机会与威胁进行配对分析,形成应对环境的战略思想和持久的竞争优势经验,最终形成企业战略^[4]。

增长型战略:当企业具有很多的内部优势和众多的外部机会时,应当采取增长型战略。企业主要通过严格的成本控制,以价格作为主要竞争手段,在激烈的竞争中进一步发挥企业的优势。

扭转型战略:当企业面临巨大的外部机会,有诸多的内部劣势限制时,应当采取扭转型战略,在消除劣势的同时,最大限度地利用外部环境带来的机会。

防御型战略:当企业内部存在劣势,外部面临强大威胁时,应当采取防御型战略,以避免威胁,消除劣势。

多样化经营战略:当企业具有一定的内部优势,但外部环境存在威胁时,要采取多样化经营战略,充分利用自身优势,分散外部环境带来的风险。

2.1.4 竞争战略理论概述

竞争战略的实质是将企业与环境建立联系。成本领先战略既是防止潜在竞争者的需要,也是市场拓展的需要,要求企业积极建立有效规模,切实加强成本管理和费用控制,全力以赴降低成本。尽管存在强大的竞争作用力,但成本领先战略仍然能使处于低成本地位的企业获得相当的收益。其成本优势可以使企业防备潜在威胁,提升竞争能力,因为低成本意味着可以赢得更多的买方市场,可以构筑对进入威胁的防卫,可以以规模经济和成本优势提升进入壁垒。赢得成本最低地位通常要求企业占有较高的市场份额,具备显著的其他优势。差异化战略,是企业通过提供标新立异的产品或服务,形成具有独特性的东西来取得竞争优势的一种战略。差异化战略既是防范变相竞争者的要求,也是行业有序竞争的内在要求。集中化战略,是通过提供特定的服务、主攻特定顾客群、形成特定的品质来取得竞争优势的战略。^[5]

2.2 传媒经济学理论

2.2.1 法兰克福学派与传媒经济的起源

任何一种理论的产生都是有其背景,在法兰克福学派思想家中间,霍克海默对大众媒体抱着明显的批判态度,如收入霍克海默著名文集《批判理论》中的《现代艺术和大众媒体》一文,就集中阐述了艺术同大众媒体的不和谐关系。作者指出,资本主义社会强加给人的束缚既然必定要引起反抗,这反抗同样见于已经变得个人化的艺术领域。反之,大众媒体不过是工业社会的娱乐的媒体,在现代资本主义条件下,大众性与国家民主进程产生了深刻的变革。资本主义的历史进程,已经将媒体等文化领域,纳入其增殖范围,并且重要性与日俱增。^[6]

值得注意的是,媒体工业概念不完全相同于大众媒体的概念。当然大众对他们所消费的媒体到底还是有所反应,可以根据自己的趣味来作取舍定夺。相反,媒体工业则是从上到下强加给大众,是在灌输统治阶级意识形态的标准化了的形式和情感。

媒体工业生产什么商品,取决于这些商品能够实现什么市场价值。利润的追逐决定了媒体形式的性质。媒体工业的过程是一种标准化的过程,其产品就像一切商品那样同出于一个模式。另一方面,这些产品又有一处似是而非的个性风格,仿佛每一种产品对每一个消费者都是适得其所。结果很自然就是遮掩了媒体工业的意识的标准化控制。就是说,媒体产品标准化程度越高,它似乎就越能见出个性。个性化的过程反过来反倒蒙住了标准化的过程。

在法兰克福学派看来,媒体工业是向大众提供了一种“娱乐的需要”。对此,马尔库塞在他1964年出版的《单面人》里有专门分析。人本来是有真正的需要的,这需要是创造的需要、独立和自由的需要、把握自己命运的需要,也是实现自我和完善自我的需要。而这些真正的需要之所以无以在现代资本主义社会中实现,是因为虚假的需要反客为主,由特定的社会利益集团强派下来,大多数流行于世的需要,休闲、享乐、广告、消费等等,都可以归入虚假需要的类型,它们被当成真正的需要而无止境追逐的结果,便造成了个人在经济、政治和媒体等方

面都为商品化所支配,日趋成为畸形的单一维度的人。而在这些虚假需要的生产和满足中,罪魁祸首便是媒体工业。

法兰克福学派的确看到了当代媒体传播发展的社会功能,并把焦点集中在媒体工业生产与消费方面,尖锐地揭露了媒体的经济属性的事实。

2.2.2 媒体产品多样化与差异理论

媒体产品的社会多样性与电视上多元声音之间的关系的思考,一种人所共知的提法认为电视节目的多样性是件好事,很少有人对这一普遍原则持异议。其实,多样性不能简单地根据传播节目的种类来衡量:受众解读的多样性即便不是最重要,但也是同样重要的。

要生产或保护一种民族媒体,不管是通过国家广播还是其他方式,在历史上都是由中产阶级趣味及其对民族和媒体的定义所主导的,而对大众快感和大众趣味的理解则很少。因此,在既有国家公共广播系统又有商业广播系统的国家里,商业系统更受从属群体和阶级的欢迎,而公共系统则更受教育程度较高的中产阶级的欢迎。同样,普遍存在的是,公共频道播放的多是国家生产的节目,而商业频道播放的多是国际生产的节目,通常是美国的节目。

在工业发达的媒体中,在以生产者/销售者为一方和以不同构成的受众为另一方的两种经济之间始终存有利益冲突。财经经济和媒体经济就是这场斗争的双方。财经经济试图把电视用做同质化的媒体:对它来说,电视是有中心的,具有独特的功能性,并且位于生产与销售的中心。而在媒体经济中,电视则完全不同了。它是没中心的,多样的,位于收视方式与时间的多元性之中。电视是多元的新闻记者实践,是民主的娱乐。它促进和激发对其自身权力的抵抗网络,这种权力试图对其意义和快感的不稳定性和多元性实行同质化和霸权统治。^[7]

在商业广播电视的市场上,节目必然的同质化(因为是有利可图的)意味着把一种财经商品卖给尽可能多的不同观众,频道商业化促进了媒体商品化:直接生产媒体产品和运用媒体广告完成整个经济商品化过程。但可能不是像许多人担心那样是媒体统治的动因。事实上恰好相反,解读的多样性与节目的多样性并不是一回事,而解读的多样性和由此而产生的亚媒体身份的多样性是至关重要的。

2.2.3 公共领域传媒经济理论

公共领域传媒经济理论向来是西欧大众服务性传媒的经典模式,其典型的实践者是英国的BBC。它是独立的媒体机构,持有皇家特许证(Royal Charter),收入不依赖政府。BBC的经费来源是全国范围一年一度征收的人头税(national polltax),不靠国家的财政收入。经费上,BBC号称政治上以公平和公正为主旨,拒绝一切对其内容的政治控制企图。功能方面,BBC宣称它是为大众的媒体需要服务,提供具有教育性、高雅性、政治性的节目,不播广告,同时播出芭蕾舞、交响乐等商业台无法提供的节目。此外就是提供国内外大事和信息,监督及批判政府。^[7]

在社会关系的实践上,BBC式的西欧大众服务性传媒模式,是以政治为分界线,不以经济利益为目的。市场化以后,出现两极分化的传媒形式。一方如BBC是信息量丰富,大投资制作,提供有独创性的节目和媒体服务;另一方如独立电视台是信息量匮乏,大批量制作,提供千篇一律的娱乐性服务。换言之,一方是资产阶级的、精英的、高雅的、非商业化的;另一方是大众的、娱乐的、以赢利为目的,这样一来,媒体资源的分配模式被彻底改变。BBC之类的大众服务性媒体,不见得再有坐享已久的绝对优势。

传媒和公共领域的争论,一方面是欧洲资本主义国家现存各派政治力量重大差异的反映,一方面代表了西方语境中美国和欧洲,即第一世界和第二世界之间两种判然不同的大众传媒策略和政策。关于这一点,洪美恩在她的《拼死寻观众》一书中,就分析过两种电视模式:其一是西欧的大众服务模式,其二是美国的商业模式。前者把观众当成公众和公民,后者则把公众看成市场和消费者。故大众服务电视是一种政治模式,关心的是公众需要看什么节目;商业电视则是一种经济模式,想的是消费者想要看什么节目。

比较两种模式,西欧的大众服务性电视主要是将观众看成是政治个体,大众在知识分子眼中是“公民”。“电视观众”故此成为精英话语中一个本体固定的对象,他们需要改造,需要提高素质。所以电视应为大众提供精品,提供有教益、能够改变大众即国民素质的媒体服务。

相反,美国传媒经济理论界是将观众看成消费者。消费者是一个超越阶级、民族、性别、年龄、种族和国家的概念。它的特点就是消费。对于电视台来说,收视率决定一切。故而电视台和观众的关系是市场经济下的供求关系。市场即观众需要什么,就提供什么。美国大众电视的商业制作目的非常明确,决不含糊其辞,这就是追求利润。为达到最大程度的利润,占领最大限度的市场,获得最大的消费群体如读者、观众等等,电视产业必须要生产穿透力很强,能够穿越阶级、民族、性别、年龄和种族等等界限的媒体产品。

2.2.4 两种经济理论的传媒市场指引

两种经济所指:一是“金融经济”,一是“媒体经济”,者两种理论的根据则是马克思主义政治经济学的商品交换价值和使用价值理论,是约翰·费西克提出的大众化理论。在资本主义社会里,电视节目作为商品,生产和发行存在于这两种平行而且共时的经济系统之中。其中在媒体经济的解释是金融经济注重的电视的交换价值,沟通的是金钱;媒体经济注重的是电视的使用价值,沟通的是“意义、娱乐和社会认同”。为说明这两种既互为独立又相互作用的经济系统,《理解大众媒体》一书中用表格做了诠释,如表 2-1 所示:^[8]

表 2-1 两种既互为独立又相互作用的经济系统

金融经济		媒体经济	
1	2		
生产者	制片商(厂)	节目	观众
商品	节目	观众	意义/快感
消费者	发行者	广告商	观众自己

从上表可以分析,电视节目首先运行在金融经济系统之中,此一系统内部有生产和消费两个流通阶段。第一阶段是制片厂商(生产者)生产出电视节目(商品),然后卖给电视台(消费者)。这里商品交换与其他金融经济系统相似,是简单的、直线式的,好似作者写完了一部书稿卖给出版社。美国三大电视网依靠许多独立制片公司为它生产节目,作为消费者的电视台买断节目的播放权,然后从中赢利。问题是电视商品作为媒体商品,其交换并未到此为止。与买卖物质商品如电器、衣服等等不同,电视节目的经济功能,并非节目售出即告完成。金融

经济的第二阶段，是电视台将电视观众作为“商品”，卖给广告商。广告商成了消费者。电视台播出节目，则成了“生产者”的行为。电视台的“产品”不是节目，而是广告的播放时间。广告商表面上在买电视广告的播放时间，实际上买的是“观众”。广告商希望观众观看广告，观众越多，价码越高。由此当代社会流行的一句名言即是：电视不生产节目，电视生产观众。对于金融经济来说，电视工业首当其冲的要务是生产商品化的观众，节目须尽最大可能吸引观众，惟其如此，广告商才会掏钱“购买”它们。电视节目播出后，如果观众不看，它作为媒体产品的功能，就没有完成。

但电视商被买的一刻，金融经济的流通阶段即告完成。就是说，商品已完成了它在经济发行中的角色，而其媒体角色，则是刚刚开始。紧随而至的流通阶段是媒体经济阶段。而从媒体经济的角度说，电视台播出的节目并不是完整的商品。其媒体经济产品的形式是形象、思想和符号。电视台向能“生产”意义和快感的观众播放节目，交换的是心理满足、快感以及对现实的幻想。有鉴于电视节目是提供给观众消费的日常生活媒体资源，而消费总是意义的生产，因此，每一个消费行为都是媒体的生产行为。观众不复是被出卖给广告商的“商品”，他们摇身一变，成了意义的“生产者”。^[9]

在费西克看来大众媒体是动作于符号领域，动作于相同与差异、一致与冲突的斗争之中。在这一意义上说，大众媒体是一个符号的战场，冲突发生在外部强加的力量与抵制力量之间，而金融经济倾向于归顺和同质性，媒体经济倾向于抵制和差异性。

2.2.5 我国传媒经济理论研究现状

传媒经济理论的研究在国内正方兴未艾，且带有明显的美国实证主义色彩。而对此领域作前瞻性研究的欧洲批判学派，早在 20 世纪七八十年代，就形成了成熟而完善的传媒经济理论批判体系。

自 1978 年至 2002 年的 20 多年间，我国很少有人研究传媒经济，即使研究也仅仅是就事论事，不会触及本质性问题。2002 年党的十六大明确提出发展文化事业和文化产业以后，研究传媒经济的人多了起来，但是立足点差异较大。概括起来，大致有三种类型：

一种类型是从传播学的角度研究传媒经济,认为传媒经济学的研究有经济问题,但是就其本质来说,是应用传播学的一个分支学科。持这种观点的主要是我国传媒经济理论的创始者。

一种类型是从纯经济学的角度研究传媒经济,认为传媒经济是经济学的一个分支学科,是一种经济问题。持这种观点的人较多,其代表人物主要是从事传统经济学研究的一部分学者。

一种类型是从其他角度研究传媒经济,认为传媒经济学是从任何一种学科“变异”过来的,是一种“非牛非马”的东西,可以随便“研究”。持这种观点的人多是在传媒经济“热”的环境下从其它学科转向对传媒经济研究的人,他们仅仅是把传媒经济学当作一个“外壳”,其内容仍然是“研究者”原来所研究的学科内容。

我国把广播电视业的产业定位为第三产业。改革开放以后,为了在统计上同国外进行比较,我国开始使用第一、二、三产业的概念。1985年,我国统计局对三次产业进行划分时把广播电视业列入了第三产业系列。广播电视信息产业是以生产、传播、销售信息为主要活动内容的信息产业群的子产业。把广播电视业当做一种信息产业来看待,是社会经济发展的客观要求,是广播电视自身特点决定的。第一,在现代社会生产条件下,每件产品和每项服务活动中,不仅包括着物质的因素,而且包含着相当的信息量。广播电台、电视台以及广播电视产品的其他经营部门通过自身的特殊功能,对信息进行收集、加工、传递,引导社会生产要素合理有效地进行配置,促进社会生产力系统效率的提高,进而增加了产品的信息含量。广播电视的这种对生产要素的导向作用,是信息产业软功能的重要表现。第二,广播电视产品具有信息产品的基本特征,即依附性、共享性、时效性、可压缩性和可传递性等。第三,从广播电视产业的具体功能来看,它具有明显的信息产业的基本功能,即生产和传递信息的功能、导向社会资源优化配置的功能、经营信息的功能等。第四,广播电视网络所提供的网络传输技术服务是典型的信息产业经营内容。我国的广播电视业不仅具有已为人们普遍认同的传统的政治属性和“喉舌功能”,在市场经济条件下,它还客观地具有经济属性和产业功能。^[10]

第三章 我国广播媒体发展状况分析

3.1 我国广播媒体的发展回顾

旧中国是半殖民地半封建社会。同近代我国早期的报刊由外国人办一样,最早的广播电台也是外国人创办的。我国在1905年由袁世凯(清)在天津开办了无线电训练班,同时购买了无线电收发报机,分别安装在北京,天津,保定及北洋水师的军舰上。此后,美、英、法、意等国相继在上海开办电台,日本也在东北办电台。外国人在我国办电台,把先进的科学技术成果传入我国,使我国发展广播事业走出了第一步。这批电台除了经商需要外,另一个目的就是进行西方思想文化渗透和帝国主义对华侵略宣传。我国自办的第一批广播电台是官办电台。1924年8月交通部(中华民国)颁布《装用广播无线电接收机暂行规则》,成为我国第一部无线电法规,其中规定老百姓可以使用广播收音机,并且准备成立我国自己的无线电广播电台,1926年10月1日,我国自办的广播电台—哈尔滨广播电台开始播音,创办人是无线电专家刘瀚。1928年8月1日,我国国民党北伐成功,国民党在南京创办了“我国国民党中央执行委员会广播无线电台”,呼号XKM,简称中央广播电台,每天广播三小时。这是国民党继中央社、中央日报之后办起来的第三个中央宣传机构。在抗日战争期间,广播电台成为侵略与反侵略、压迫与反压迫的斗争工具。1940年春,根据党中央和毛泽东同志的指示,以周恩来同志为主任,成立了广播委员会,领导广播电台的筹建工作。我国共产党的电台是从新华社的无线电通信报务活动中发展起来的,长期以来叫【新华广播电台】,设备由苏联供给,是柴烧锅炉发电机。1949年6月5日新华广播电台脱离新华社,成立中央广播事业管理处,12月5日更名为中央广播事业局,【北平新华广播电台】也改为【中央人民广播电台】。中央对广播事业进行了一系列的恢复和改造,主要表现在:第一,恢复和新建了一批广播电台,增加了发射电力,以中央人民广播电台为中心的全国广播网初具规模;第二,建设农村有线广播网,全国建立了23721个收音站;第三,完成对民营广播电台的社会主义改造,大陆广播电台全部由国家经营。改革开放特别是党的十五大召开以后,我国的广播电视事业进入了高速发展时期,在节目管理和运营机制上都有了可喜的变化。

3.2 广播媒体经营现状分析

3.2.1 我国广播媒体经营概况

我国广播媒体作为传统的三大主流媒体之一,自上世纪八十年代起电视开始走入寻常百姓家庭,以其声像兼具的传播特色逐步取代广播媒体成为大众传媒的新宠。广播的受众群和媒体影响力迅速萎缩。上世纪八十年代至九十年代是我国媒体发展的黄金时代,电视媒体获得超速度增长,报纸媒体也焕发出新的活力。这一期间广播媒体也有缓步增长,市场化程度有所提高。但由于广播媒体的资源限制,加之内部机制激励因素不足,对媒体特质及内在规律缺乏足够认识,在激烈的媒体竞争中广播媒体仍然处于劣势,市场空间难以拓展。虽然从概念上讲广播电视报纸并称三大媒体,但其中广播媒体与其它两类媒体相比已呈明显弱势。对于全国大多数广播电台而言,经营的目标主要是解决生存问题,发展已退到次要地位。在西部经济不发达省市,许多电台已面临难以为继的困境。目前我国广播媒体多数成立于20世纪40-50年代,占现有广播媒体的70%;成立于80年代的广播媒体占20%,一家电台所拥有的频率资源平均为3.34个,最少的一个,最多的有八个。市级广播电台的资产价值一般在3000万元至9000万元之间,从业人员在100-300人左右,广告从业人员数量为30人左右。当前广播媒体的资金支出主要集中在发放工资与福利、更新技术设备、节目内容的生产费用和上缴厅局的费用上,还有一些支出用于建设房地产改善办公环境和购买节目内容方面。统计数据显示平均每个广播电台每年支出的1/4-1/2是用于发放人员工资或者单位福利方面。2009年预计该项支出占总支出比例均值为38.89%。近年来广播媒体还有一项重要支出就是用于更新技术设备方面的资金。这是一笔很大的投资基本上占总支出的1/4左右,2007年该项支出占总支出比例的均值为28%,2008年受行业整体不景气影响均值下降为21.79%,2009年又回升到25%以上。此外上缴厅局费用2007年将近15%到2009年上升为18%,用于建设房地产和改善办公环境的支出将近1/5。^[11]

广播媒体近年来经营状况逐年好转,但也呈现出一种缓慢增长的趋势。从全台总收入、广告收入两个指标的均值分析来看广播媒体的全台总收入均值从2007

年的3776 万元上涨到2009年的4816 万元，广告收入的均值从2008 年的1376 万元上涨到2009年的2026万元，也就是说广播媒体在2009 年平均一个台可以有将近2000万元的广告收入。自2000年广播媒体收支平衡状况明显改善，支出大于收入的状况逐渐改变。2000 年基本持平的占43% ，但有明显赢利的只在15%-17% 之间，其赢得能力较之其它媒体明显势弱。值得注意的是，发达区域的广播媒体和西部不发达区域的广播媒体在经营收入上差距拉大。中西部一些不发达区域的省一级电台其经营收入一年仅在1000万元左右，而一些重点城市或者东南沿海经济发达的区域地市级电台一年的经营收入在一亿元左右。2009年北京电台的广告收入已突破7.3亿人民币，频道最高收入达4.7亿元，与北京电视台相比除二三个主要电视频道外，北京广播电台优势频道（如北京交通广播）的经营收入已超过北京电视台的频道收入，其中北京交通台、北京音乐台已跻身京城受众接触率高的媒体之列。此外上海、浙江、广东等地的广播媒体也呈现较为良好的经营态势，这种部分地区广播媒体回升的现象引起业界关注。这表明在现代社会信息传播的众多形态中，广播不仅不会被取代还拥有其它媒体不可替代的市场空间。提高广播媒体的经营水平，重构广播媒体的市场定位在新一轮的媒体竞争中广播媒体仍大有作为。^[12]

从各级电台来看，中央电台及省级电台的竞争力有所提升。赛立信媒体研究调查显示，中央电台、省级电台和市县级电台在 2009 年分别占据了 13.5%、35.9%、50.5%的广播市场。与 2008 年相比，中央电台的市场份额上涨了 0.8 个百分点，省级电台上升了 3.3 个百分点。整体来看，市县级电台所占市场依然最大，但是相对于上一年则下降了 4.2 个百分点。由于中央电台和各级电台掌握着更多资源，在全国范围内和在各省域内具有整体上的信号覆盖优势，在面对一系列重大事件的时候，这些资源被极大地调动了起来，竞争力有所增强，如图 3—1 所示：

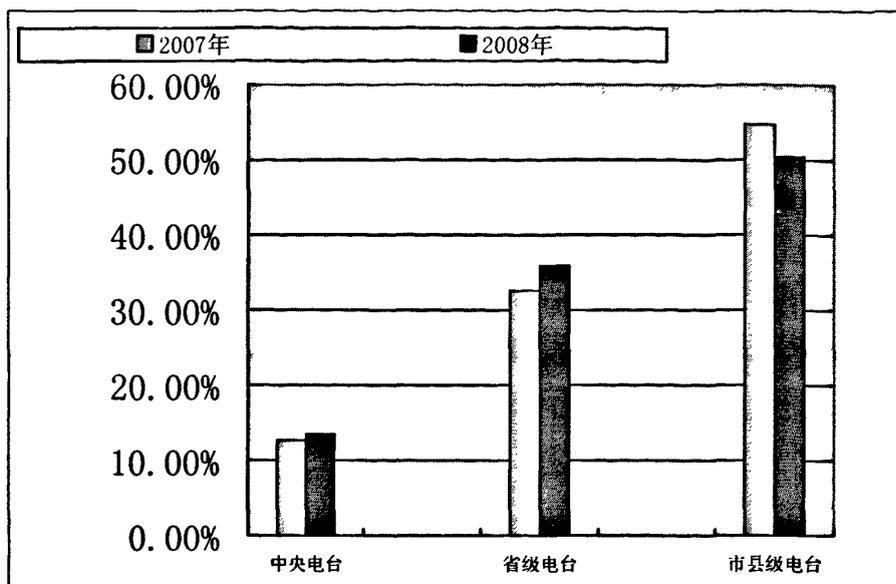


图 3-1 2007 年及 2008 年各级电台市场占有率比较

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 3 月

3.2.2 我国广播媒体经营瓶颈

在我国，广播广告作为衡量广播业绩增长的最主要指标，年均增长 20% 左右。2009 年各个媒体广告收入均有所增加，而电台广告以 24% 的增长率荣登各媒体增幅之首，这足以让广播人对后市充满无限的憧憬和希望。但是，广播市场在高速增长的背后，还缺乏核心竞争力的塑造。在媒体日新月异的今天，广播媒体已然风光不在，内忧与外患，令诸多广播电台陷入困境。粗放的媒体运营多年以来，广播媒体的经营活动主要是指广告业务的基础建设工作，与广告主合作的质量和规模与其他媒体相比比较低，缺乏整体运营的经营意识和相关人力资源。首先电台对市场重视主要集中在广告经营部门，在内容、公关、经营和发展环节仍缺乏具体技术细节和相互关联的整合运营意识。此外，近年来许多电台不经过调研分析和设计而盲目增加高额任务，出现诸如强调短期利益、对市场掠夺式的开发、只注重当前销售不注重销售服务升级、只注重广告销售不注重传媒产品升级、广告价格的非理性上涨、热线节目迅速膨胀、媒体的价值不断滑落、市场混乱和后市乏力等问题。在广播业界，存在一个不好的现象，即部分电台会发布不

真实的数据。具体表现为：一是电台为了彰显自己的经营成就，以税前或是更为虚高的广告营业额作为收入总额进行申报，导致电台之间形成攀比，加剧电台任务制定的盲目上涨；二是电台为了赢得广告主，恶意改动第三方调查数据，导致数据公信力丧失，加剧市场竞争恶化。长期以来，各级电台惯于依赖营业额较高的热线节目作为主流创收，配备的结构、人力资源和局部体制也已成形多年，如果这块利润缩水甚至是大幅缩水，电台将难以快速调整资源转向其他营利领域，并且会对现有的电台架构、体制和人力资源造成巨大冲击，传统优势逐步丧失，以往属于电台的行业优势逐步消解弱化。电台曾经被认为是最能够“快速反应”的媒体，但现在网络媒体本身呈现的快速优势，电视媒体也不断提高的报道速度，而各级电台除新闻频率之外，众多专业台缺乏自采节目源和编辑记者，大量采用网络和报纸稿件，电台的“快速反应”严重弱化。电台媒体曾经是唯一可以互动的媒体。但当前以网络为首的各路媒体纷纷挖掘互动资源，以电信运营商为首的各机构也强力催生互动资源，对互动资源的过度开发严重分散和削弱了受众的互动热情，以热线电话作为互动的单一手段也制约了电台的互动形式。当前由于多种媒体公共偶像的造势和传播，娱乐产业造星手段也不断强化和膨胀，而电台的公关、包装、节目内容依旧不足，导致电台主持人吸引力越来越弱。经营拓展的匮乏使电台成为为数不多的免费消费媒体。当前多种媒体都处在发展广告外收入，进行多元经营的时候，而广告却依然是电台绝对而单一的收入来源。电台不具备网络、报业、电视所拥有的盈利项目，甚至不具备其他媒体经营资源。仅仅依靠广告代理制、提升广告价格和分化出更多专业频率的话，电台的抗风险能力就会很弱。我国广播媒体经营主要存在以下制约因素：^[13]

3.2.2.1 特殊的意识形态属性的制约

在我国实行社会主义市场经济体制下和当今世界经济一体化的国际背景下，在各种文化相互借鉴、相互融合、相互作用的客观运行中，我国广播在坚持“喉舌”性质不变，坚持正确导向不变，坚持党管人事不变，坚持发稿终审权不变的前提下，积极探索和推进广播改革及其产业化发展，首先遇到的制障就是广播的特殊意识形态属性。意识形态制障的核心表现就是广播节目内容。在我国，媒体都是党和政府、群众社团主办的，是党、政府联结人民群众的桥梁和纽带，媒体的作用主要是宣传党和国家的纲领路线方针政策，为社会主义服务，为人民服务。

在这种特定的性质、地位、作用、任务下，实行节目的剥离是非常困难的。虽说可以把政治属性不强的科技、教育、体育、娱乐、音乐、交通等节目实行剥离，建立企业化运作，但实际操作上，这些节目内容中都贯穿和渗透着一定的导向、理念、基调、品位在里面，说明这里面也有政治元素。在媒体管理者和媒体主管部门管理者的思想上、心理上、工作上都肩负着一定的责任，按惯例申报，他们往往会担心内容上出问题，这是深层次主观存在，表现在客观上就会出现难以批准。于是内容剥离问题，由于它属于特殊的意识形态，在实践操作上具有复杂性，即会成为媒体发展产业化的首当其冲的瓶颈。

3.2.2.2 体制性障碍的制约

我国包括广播在内的所有媒体都是公有制体制。媒体公有制是因为它是意识形态的加工厂、是国家意识形态的阵地，又同企业、农村和其它事业公有制既有本质上又有形式上的不同。比起物质产品生产部门，精神产品生产部门的改革难度要大得多。从我国当前广播发展的情况看，虽然一些电台在体制改革上作了许多探索性的工作，出现了“传统型、革新型、经营型、烟台广播媒体型”并存的局面，但从整体上说，计划经济条件下形成的体制仍然是我国广播的主流体制，这种体制仍然制约着我国广播与市场经济的接轨。计划经济体制下形成的广播影视系统的管理体制，“管办不分，政事不分，事企不分”导致产权关系不清，责权关系不明。广播电台作为事业单位，按照行政机关的格局设置机构和进行管理，参照国家公务员管理办法管理干部，体制僵化，机制不活，难于进入市场、拓展经营，难以进行融资、合作，难以得到贷款，也难以开辟规范化的节目交易市场。在各级广播影视部门内部的管理机制中，宣传管理与经营管理相混合，国家、集体、个人三者间的责、权、利关系不明晰。在宣传上重投入而不计成本、不重效果，在经营上单纯依靠广告收入而轻视其赢利，在发展上注重量的扩张而忽视质的提高。这些都严重影响着广播产业的发展。尤其在内部用人机制、激励机制、分配机制以及权力制约机制等方面都需要新的探索。

3.2.2.3 政策性瓶颈

党的十六大和十六届四中全会提出要通过文化体制改革解放和发展文化生产力，这为广播产业发展奠定了理论和政策依据。近两年多来，国家和广电主管部门也陆续出台了一些促进文化产业发展的相关政策。2004年年初，国家广电

总局在全国广播影视工作会议上确定了广播影视产业发展的基本思路,开始朝着形成产业体系相对完整、结构布局日趋合理,整体技术水平先进、市场主导作用明显,国有为主、多种经济成分共同发展的广播影视产业格局迈进。这些理论和政策都十分适时地引导和促进产业的进展。但对广播产业发展带有根本性长远性战略性的发展方向、体制模式、运作机制、税费征收等问题尚不明晰。由于长期以来,我国广播比较重视喉舌功能和精神文明建设阵地的作用,对产业功能、市场属性还缺乏经验,特别是在政治、政策等多方面还有不少的禁区,导致产业功能的开发相对薄弱,除了广告之外,大部分产业功能都没有得到充分重视和有效开发,极大地限制和制约了广播产业的发展。分析国家关于广播发展产业政策,应该说,行业发展战略还不明确,市场准入政策、限制还很严,开放度还很不够,诸多方面的政策还处于试点探索阶段,离真正操作还有相当大的距离。这主要表现在:一是将我国广播产业纳入国民经济发展规划范畴予以政策扶持还缺乏具体措施的落实;二是完善、规范广播产业的组织形式并逐步放宽市场准入还处于探索阶段;三是落实和完善文化经济政策的工作还刚刚起步,全国媒体上缴税费不尽一致合理;四是改革文化产业单位分配制度的政策还有待制定;五是广播产业经营管理人才的培养工作机制以及人才有偿转让和自由流动机制还没有形成;六是对广播产业的科技投入和研究开发资金投入在现实中困难重重。这些都有待于从政策层面上予以关注和解决,使政策不再成为广播发展的瓶颈。

3.2.2.4 资金、人才等局限性障碍

资金障碍方面,一是财政拨款份额少。1982年,全国广播影视系统总收入9.83亿元,基本属于财政拨款,接近100%。20年后的2003年,当全国广播影视系统总收入达到近700亿元时,财政拨款下降到总收入的10%。这种情况还会随着时间的推移逐年递减,作为产业弱势的广播,无疑加剧了发展困难。二是我国的广播采取“四级办”的模式,实行“以块为主,条块结合”的管理体制,广播资源被分散在四级行政“块块”里,造成了有限资源的不合理配置和大量的浪费,资金短缺成为制约广播发展的不稳定因素。三是广播电台税费过重。以陕西台为例,上缴国家和上级税费占收入的26.8%,以毛利润为30%计算,电台只留有3.2%的资金,年余无几。四是市场运作资金困难。我国广播电台虽然涉足企业经营行为,但还是事业单位性质,没有资本金和股权,进入资本市场较难,投

融资较难。人才障碍方面,进入新世纪以来,广播人才培训工作虽然取得了显著成绩,但是,就全国来看,广播人才队伍在总量、结构和素质上还不能很好适应改革和发展的需要。从比较优势看,主要缺乏四类高端优秀人才。一是广播媒体管理层缺乏既精通宣传业务管理,又熟悉和掌握产业经营、市场运营的经营办法,善于领导和推进产业发展步伐这种“双料”类型的管理人才。二是缺乏广播产业化发展需要的企业经营管理人才。如职业经理、职业会计师、职业审计师以及懂得资本运营、财务管理、媒体推广、市场项目的分析策划与开发管理、广告经营等方面的人才。三是缺乏推动广播科技发展的类似“学科带头人”这样的高端技术人才,以及适应新技术改造升级、融合发展的高级技术人才。四是紧缺新闻采、编、播、主持岗位上的高素质复合型人才。五是缺乏对外传播经营人才。

3.2.3 我国广播媒体经营发展趋势

无论从媒体传播技术的相关性,还是从行政管理归口的统一性来讲,广播的改革和发展受到来自广播电视管理机构相关政策及思路的重大影响。我国广播媒体的改革同其它媒体一样,都是行政手段和市场力量共同作用的结果。而新一轮的广电改革更具有双轨整合的特色。在1999年应对报业系统出现的五个集团,湖南广电集团的成功上市和无锡广电集团的推广预示着整个广电系统开始了新一轮的整合态势。同年的下半年广电总局出台了与广电系统经营改革密切相关的82号文件,其核心内容是其一网台分营;其二电视与广播有线与无线合并;其三停止四级办台。2000年又传来国务院高层的声音,组建广电集团,广播电视可以参与报纸杂志经营,而报业集团又可以进入电波行业,这些可以改变广播电视系统经营格局的带有纲领性意义的文件如石破天惊在广电系统引起极大的震动,这些信息已经深入触及到了广电媒体产业化的两个非常敏感而又非常重要的领域。其一软台硬网分离、其二媒体融合。在这一过程中,广播电视面临重大的变革包括资产的重新划分、利益关系的重新调整、经营理念的革新等,它既是一次挑战也是一次机遇。广播虽然并非这一轮变革的核心内容,但是这一源自体制上的重大调整也必然对广播电台的生存和发展带来重大趋势性的影响。^[14]

以前人们提起媒体,更多的是谈论节目版块甚至主持人和明星,似乎技术支持只是媒体实现其传输功能的手段,现在技术颠覆了媒体生存态势。在技术变革

突飞猛进的今天更是加重了对技术的依赖。未来媒体的竞争更多地发生在技术领域。广播行业本身就是一个高技术高装备的行业,广播媒体运作对技术平台的依赖日益加剧,设备方面由模拟向数字化过渡,通过技术的提升以适应高品质服务的需求,这是广播面临新技术最基本的应战措施。网络技术的进步使广播媒体有可能以新的形态进入许多新的服务领域,而终端接受技术的改变则可能完全改变人们接触广播的传统方式。由于技术的突飞猛进,颠覆了媒体的生存状态,从而使媒体进入了技术主导型的新产业形态。在这一新形态下,分工和合作应当成为新技术时代媒体运作的主要方式分工。表现在广播领域,指的是多频道的专业化倾向,在节目大量增加、听众分流的情况下,综合性的办台方针已越来越不能适应不同层次的受众多样化的需求,定位于某一群体受众的专业化频道会成为广播电视领域的主力军,同时在新技术基础上媒体与其它产业之间媒体内部之间互相渗透合作成为主线。报纸与电视广播网络等多种形式的合作将会出现在媒体市场,即使出现竞争也将会一种合作的战略来实现。

“5·12”四川汶川大地震发生以后,广播的接触率骤增。赛立信媒体研究调查显示,地震发生后,有68.2%的受访者收听了广播,这一比例比2007年全国平均广播接触率59.2%高出9个百分点。频繁发生的重大事件很大程度上影响了听众群的收听趋向,相对于2007年,2008年各类频率竞争格局发生了变化,从各专业频率市场份额来看,市场份额排名前三位的专业频率是新闻综合频率、交通频率、音乐频率,其中排名首位的新闻综合频率市场份额为27.62%,新闻、交通两大主体类型频率竞争力得以提升,音乐类频率则大体保持了上一年的强势。另外,文艺类频率也有了更好表现,如表3-1所示:

表 3-1 2007 年度与 2008 年度各广播主要频率市场份额对比

频率 \ 年度	2007 年	2008 年
新闻频率	23.65%	27.62%
交通频率	25.79%	26.39%
音乐频率	25.23%	24.98%
文艺频率	25.33%	21.01%

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 3 月

2009 年，在新的竞争形势下，各省级及城市广播媒体不断探索有效的战略联盟途径，寻求可持续性发展模式，一些有实力的广播媒体以企业化、市场化、产业化的机制和理念而积极运作，旨在打破区域市场壁垒、搭建全国性广播媒体制播交易网络、完善广电市场机制和市场体系、获得共赢的市场效益。

在我国地、市级广播媒体中青岛广播媒体的发展经验值得关注：首先考虑媒体品牌化发展。一是彰显频道特色，与频道品牌具有一致性。二是找准媒体品牌与频道宣传经营的结合点，让两者有机的结合起来，形成互相促进互相发展的格局。着重考虑到几个方面：党和政府工作重点要作为媒体宣传工作的对接点；社会群体的关注点可以作为经营活动设计重点；社会关心的公益活动可以作为经营品牌的热点；市场关心企业重视的促销点可以作为媒体品牌战略设计的支撑点。三是加强加深与其他媒体的合作，把广播的影响力扩展到其他媒体受众群。青岛广播媒体的发展经验打破了单一媒体的的局限性，使得信息传播更加高效，活动影响力更大，频道的传播效果最大化。^[16]

杭州广播媒体经过不断的探索，找到了本土交通这个潜在的市场。当同城其他电台也开始在交通上做文章，六、七家全都来争夺移动人群市场时，杭州广播媒体以创新为支点，全力创新节目、创新活动，打造核心竞争力，继续保持自己的领先优势及品牌形象。杭州广播媒体实现媒体品牌的价值体现在：市场占有率，传播影响力、权威性、可信度等方面，要求广播从业人员充分考虑听众的心理与需求，做出准确的市场及品牌定位。在综合分析受众市场与媒体竞争格局的前提

下,在节目形态、节目设置、节目框架、节目编排等方面系统地进行设计、传播,从而牢牢锁住目标受众,该体系的核心就是寻找频率在市场中的最佳位置,确定频率的热点、亮点、卖点、听点,并牢牢占领市场。杭州广播媒体所采取的品牌策略即“人无我有、人有我优、人慢我快、人快我变”,这也成为杭州广播媒体不断创新和超越的动力之源,结合市场需求,打造优质精品节目,并精心培育品牌的知名度、满意度、美誉度和忠诚度,从而形成广播媒体的核心竞争力和独特优势。

从我国地市级城市广播媒体近几年的成功发展经验及发展趋势看,广播媒体的发展战略重点在于品牌建设。一是在节目定位创意上,具有创新研发特质,力求创新表达方式,在节目形态和语言风格甚至是心理诉求方面的贴近;二是建立一套培育品牌的节目管理体制,使品牌节目能够在体制中成长壮大;强调节目内容形式上的创新、新闻报道及活动拉动中的动态化处理,实施双市场动态化考核;三是培养素质过硬又甘于奉献的节目创作制作队伍,使品牌节目能够依托于一个团队来汲取营养,不断成长;四是创新研发节目品牌的包装和营销方式,结合广播双市场的需求,争取营销先行。

第四章 烟台广播媒体外部环境分析

4.1 烟台广播媒体基本经营状况

烟台广播电视台广播中心的前身为烟台人民广播电台，于1959年11月20日正式成立。50年的创业历程，历尽艰辛，顽强地生存、发展、壮大。今天烟台人民广播电台已由当初的一套节目、一个频率发展成为五个频道并驾齐驱、中波与调频混合覆盖、全天直播、覆盖整个烟威地区乃至环渤海地区的城市电台。1959年7月，第一代广播人在条件十分艰苦的情形下，发扬艰苦创业精神，不到五个月时间就将电台呼号播出。1964年10月1日，因形势发展需要，烟台电台更名为“山东人民广播电台烟台转播台”，直到1984年10月1日，烟台电台重新恢复播音。从此，烟台广播伴随着时代的脚步，进入了一个全新的发展时期。1987年10月1日，电台首次推出了主持人节目“听众之友”，1993年3月1日，全台由录制播出全部改为现场直播，1994年10月1日，经济文艺台建成并对外播出；2002年1月1日交通频道建成播出；2005年1月1日和2006年1月1日音乐频道和评书频道相继建成播出。立足市场、贴近生活、服务百姓，烟台广播媒体走出一条广播节目专业化、事业发展产业化的新路子。2000年以前，烟台广播年广告收入徘徊在150万——200万之间，2001年一跃到350万；2004年突破1200万；2006年2200万；2008年一举突破3000万大关。近10年来，烟台广播媒体和我国的媒体一起进入产业化大潮，一起成长、发展和壮大，在市场的一次次博弈中走向成熟，曾先后与北京、上海、大连的实力雄厚的传媒烟台广播媒体进行合作，将音乐频道、评书频道纳入广告代理、合作经营、优势互补的轨道，与威海、青岛、潍坊等地、市级电台共同发起设立了胶东半岛城市电台经营联盟；深入介入媒体广告市场，探索涉足国际资本媒体广告市场业务，成长为全国地、市级电台中实力较为雄厚的广播媒体。主要经济指标一直位居全省地、市级广播媒体前列。据山东省广播联盟所对全省17家地、市级广播媒体经营指标排名，2008年，烟台广播媒体广告收入位居第3位，净资产和净资本分别位居第3位和第3位。

对烟台广播媒体经营活动的考察大致可分为三个阶段：

第一阶段是解放初期至八十年代初 这一阶段的电台完全靠国家财政支撑新闻宣传是电台唯一的功能基本没有对外经营活动。第二阶段是八十年代中期至1992年这一阶段,电台逐步开始了对外经营活动,广告经营从无到有,多种经营至九三、九四年达到高峰,1994年开播了烟台经济广播电台,部分脱离国家财政的支持开始了广播媒体自收自支的经营尝试。1994-2001年,烟台经济广播电台以其生动活泼的节目形式、富有活动的内部机制在烟台媒体市场获得极大成功,一时间街头巷尾到处可听到经济电台的声音,广告收益大大超过主台(即当时所谓的“人民台”),形成引人关注的经济台现象。在经济台模式取得成功之后2002年1月1日又开播了烟台交通广播电台。与经济台形成竞争态势,同样在广播市场上取得了较好的成绩。经济台和交通台在此阶段虽然从行政关系上仍隶属于人民台,但由于相互间的经济独立关系具备了很强的竞争力,而主台人民台却由于机制老化、节目陈旧等因素在广告市场的竞争中处于弱势,开展的多种经营等业务也由于缺乏经营管理能力由初期的部分弥补主台宣传业务资金不足变为自身沦入破产的境地,内外经营状况的恶化使人民台陷入生死挣扎的泥潭。

第三个阶段是2002年烟台作为我国环渤海经济圈重要港口城市及山东半岛核心城市发展以后,一方面城市的全面发展刺激了烟台经济的大幅增长,广告市场环境大大改善,政府对广播电视的支持力度加大,2005年初又与上海远传国际广告烟台广播媒体联合开播了音乐频道,成为继济南之后第二家成功引进全频道广告经营管理机制的城市电台。随后,2006年1月1日,评书台与北京电广企划传媒合作成立,目前还在筹备烟广购物频道,预计2010年成立。烟台电台逐步摆脱了困境,经营状况得以改观,开始步入良性发展阶段。

随着经营状况的改善 在政府财政的支持下近两年来烟台电台投资1200多万元人民币进行了播出设备的数字化改造,实现了录音播出传输的数字化以及播控设备的网络化,并先后在牟平昆渝山、招远罗山、龙口黄城、海阳、莱阳、莱州、栖霞等地建立广播差转站,5个节目覆盖率由原来的57%提高到了96%,电台的整体实力位居于山东城市电台的前列。

4.2 烟台广播媒体外部经营环境分析

烟台广播媒体外部经营环境包括烟台地区政治、经济、文化、人口环境、市

市场竞争者状况、媒体政策等诸多因素。基于烟台的区域特点,首先从烟台市经济环境、社会环境、媒体市场竞争格局、本地区广播节目接收状况四个方面进行考察。

4.2.1 烟台市经济环境及经济发展状况

从世界和我国广播电视市场的发展来看,受众和消费者对广播电视的需求与社会经济发展水平具有紧密的关系。一般而言经济发展水平越高的国家和地区对电视广播市场的需求愿望越强烈,对广播电视提供的产品和服务的消费水平就越高。

烟台市辖芝罘、福山、牟平、莱山、经济技术开发区、高新技术开发区6个区及长岛县,代管龙口、莱阳、莱州、蓬莱、招远、栖霞、海阳7个县级市。全市设镇94个,街道办事处48个,乡6个,居委会467个,村委会6315个,自然村6880个。经济发展保持持续快速增长态势。据统计,2009全市实现生产总值(GDP)3700.46亿元,增长17.6%,经济增长速度创2005年以来最高水平。人均GDP达到62300元,增长17.4%。产业结构发生新的变化。全市第一产业实现增加值593.48亿元,增长5.6%;第二产业实现增加值2228.43亿元,增长21.3%;第三产业实现增加值590.55亿元,增长14.4%。三次产业结构由上年的10.7:58.2:31.1(经济普查结果)变化为9.6:61:29.4。全市税收收入占GDP比重达9.4%;地方财政收入占GDP比重达4.33%,提高0.41个百分点。

4.2.2 烟台市人文地理环境

与广播媒体经营相关的社会环境包括烟台本土的文化传统、娱乐时尚媒体接触习惯以及生活习俗地理环境对广播传媒的特殊影响。烟台名称,源于烟台山。烟台,古为东夷族地。夏朝,东夷族建过国(治所在今莱州市过西)。商、西周、春秋时为莱国地。战国属齐。秦代属齐郡。汉代为东莱郡。晋为东莱国。南北朝为东莱、长广郡。隋为莱州。唐置登州、莱州。宋、元因之。明、清为登州府、莱州府。1858年6月,清政府与英、法等国签订《天津条约》,辟登州等10处为通商口岸。1861年5月,清政府批准改定烟台为通商口岸,8月22日直隶候补知府王启曾主持烟台正式对外开办仪式,同时宣布筹建东海关。此后,英、法、美等

17个国家陆续在烟台设领事馆。1862年2月14日,登莱青兵备道由莱州移驻烟台,道台崇芳兼任东海关监督。1904年改称登莱青胶道,辖登州府、莱州府、青州府和胶州。烟台市地处山东半岛中部,位于东经 $119^{\circ} 34' \sim 121^{\circ} 57'$,北纬 $36^{\circ} 16' \sim 38^{\circ} 23'$ 。东连威海,西接潍坊,西南与青岛毗邻,北濒渤海、黄海,与辽东半岛对峙,并与大连隔海相望,共同形成拱卫首都北京的海上门户。最大横距214公里,最大纵距130公里,全市土地面积13745.95平方公里,其中市区面积2643.60平方公里,全市海岸线曲长702.5公里,海岛曲长206.62公里

烟台地形为低山丘陵区,山丘起伏和缓,沟壑纵横交错。山地占总面积的36.62%,丘陵占39.7%,平原占20.78%,洼地占2.90%。低山区位于市域中部,主要由大泽山、艾山、罗山、牙山、磁山、蛤山、卢山、山昔山、昆嵛山、玉皇山、招虎山等构成。市域内,河网较发育,中小河流众多,长度在5公里以上河流121条,其中流域面积300平方公里以上的河有五龙河、大沽河、大沽夹河、王河、界河、黄水河和辛安河7条,属季风雨源型河流。其冲积而形成小平原沙土层厚而肥沃,盛产苹果、大樱桃、梨和葡萄。

烟台市北、西北部濒临渤海,东北和南部临黄海。有大小基岩岛屿63个,像一颗颗灿烂的珍珠镶嵌在大海之中。

烟台市交通运输业:交通、运输生产稳步增长。年末全市公路通车里程6561.3公里,其中一级公路通车里程634.3公里,高速公路通车里程368.9公里。烟台港是全国十大港口之一,年吞吐量1700万吨,现已与70多个国家和地区120多个港口直接通航。烟台市地处我国东部沿海南北交通要道,是国家重点开发的环渤海经济圈内的一个重要城市,也是全国“综合实力50强”和“投资硬环境40优”城市,经济实力雄厚,投资环境优越,资源和物产丰富,工业基础较好,科学教育文化发达,随着对外开放的不断深入,综合势力大幅度提高,2008年GDP位居第19位。

根据国外发达国家和国内发达地区的广播媒体发展情况来看,广播媒体的达与否除了与当地的经济程度密切相关之外,还与该地区和国家生活节奏的快慢程度以及车辆特别是私车拥有量有关。因为迄今为止广播仍然是传输最为快捷、接收最为便利的大众媒体,对于满足人们第一时间了解新闻和最大限度获得信息这一需求,广播较之其它媒体有其自身优势。而当人们在驾车或乘车途中广

播是最方便受众接触的大众传媒,北京广播的发展状况就充分应证了这一点。据调查北京市民驾车途中接触最多的媒体是广播,而庞大的城市交通和全市近两百万辆的车辆拥有量为北京广播7.3亿人民币的经营规模提供了可能的市场空间。

烟台历来是个快节奏的商贸中心城市且以开埠最早的商贸港口著称于世。城市公共交通发达,居民信息需求大,这使广播媒体拥有较好的潜在经营市场。但由于烟台城区地势东西狭长,旧城区建筑密集,道路建设难度较大,车辆运行成本较高,车辆拥有量特别是私车拥有量又远高于其它山东省城市,加上近些年的高层次人才引进计划、城市化进程加速,都将为烟台广播开拓出更大的潜在市场。

4.2.3 烟台媒体市场竞争格局

就媒体种类而言,烟台市场的主要竞争媒体为报纸、电视、电台、期刊、杂志及网络。报纸和期刊属平面媒体,其传播特点是信息的非线性传播,接受者可按自身需求选择不同的时间、地点和方式进行阅读,信息可反复和保存,因此在声画兼备的电视及网络媒体的冲击下,报纸和期刊仍然在深度新闻报道和生活资讯服务方面拥有优势。再加之在现在的报刊管理政策下,报纸和期刊的跨地区竞争业已形成,这使得平面媒体较之其它媒体市场化进程更快。按2009年的统计数据烟台市有26种报纸7个频道的电视节目、5套广播节目和56种期刊,其中增长速度最快的是报纸和期刊两种纸质媒体,分别增长26.7%和19.5%,呈现出市场活跃和竞争激烈的态势。报刊市场的这种百舸竞流的局面有利于推进报刊业市场化的进程,在烟台的媒体市场上,报纸和期刊是发展最快、市场化程度最高的媒体。而其中报业成为烟台媒体市场的龙头,占据40%以上的市场份额,呈现明显的强势。电视媒体以其生动、形象、直观的传播特点对报刊等传统媒体构成强大竞争威胁。烟台电视自八十年代起步后更是迅猛发展。到2009年烟台电视媒体广告经营收入已达到0.85亿元,总收入达到2.1亿元,占烟台广告市场份额的21%以上,但同时数字电视的全面推广使全国的各种类型电视媒体跨区域的传输成为可能,更多形式新颖、内容丰富的电视节目成为烟台地区观众的新选择,尤其是付费数字电视的出现,这一局面愈演愈烈,从而加剧了本区域电视媒体的竞争难度。

目前一个居住在城区的烟台受众可收看的电视节目已超过120套电视节目。电视节目的跨地区覆盖不仅分流了烟台区域内的收视率，也分流了区域外的广告份额。而央视强大的全国性覆盖优势、节目内容优势也对各省市电视构成强大的威胁。数字电视这一技术平台使区域电视媒体市场突破了行政区划分，也进一步加剧的烟台媒体市场的竞争，在电视频道的竞争中烟台电视频道占有20%左右的本地市场，烟台媒体市场的整体格局是：媒体竞争激烈，报刊走在前列，数字电视大战，广播发展危机存。烟台广播媒体在其发展历程中，曾以其有声、传播方便快捷的特点在改革开放前后对报纸产生过巨大冲击，但在上世纪80年代初期电视媒体出现后，其竞争力迅速减弱，市场份额大幅度缩小。根据1999年3月烟台市城市社会经济调查队对城市居民进行的一次广播听众调查显示，烟台城乡居民家庭获取信息的主要途径仍然是电视、报纸、广播三大传统媒体。

但广播的影响力量明显较弱，并受到来自报纸和电视媒体的竞争压力。该次调查表明96.3%的城乡居民家庭现阶段拥有各种广播接收设备，但其中18.6%家庭无收听广播的习惯，主要原因是认为广播没有电视那样声情并茂并具形象感。听众收听广播的主要场合如图4-1所示：

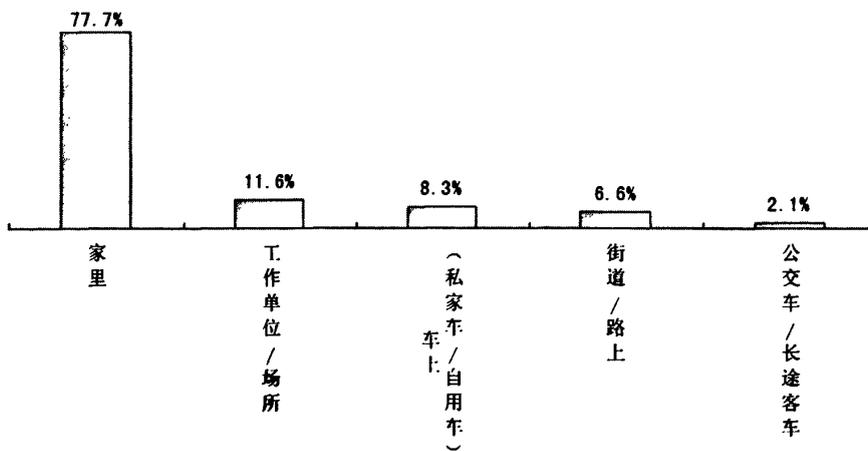


图4-1 听众收听广播的主要场合

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009年9月

听众收听广播的主要工具如图4-2所示:

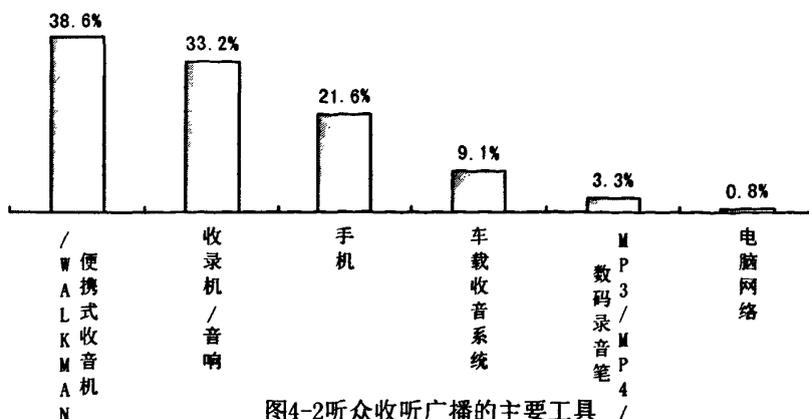


图4-2听众收听广播的主要工具 /

数据来源: 赛立信媒介研究有限公司 2009年9月

在有广播收听设备的1000户城乡居民家庭中, 有186户无人收听广播, 占18.6%。其主要原因也是认为听广播不如看电视。这表明不论是有广播收听设备的家庭还是无广播收听设备的家庭, 他们不收听广播的主要原因均是认为听广播不如看电视, 传播手段的弱势导致烟台广播媒体的市场的弱势。目前烟台报业传媒集团的资产总额为12亿元, 烟台电视媒体的资产额达到4.8亿元, 分别是广播媒体的30倍和12倍。从广告市场份额的占有率来看, 广播媒体仅为1.3, 不仅居于报纸电视杂志之后, 而且远远低于2.5%的全国平均水平, 这表明烟台广播市场发展不良, 广播的市场竞争力不足。

不可忽视的是 烟台市广告企业近几年发展速度迅猛, 其广告经营额几乎已与媒体广告平分天下。2009年达到6.93亿元, 成为媒体在广告市场中的强劲对手, 加剧了市场竞争。此外网络媒体在青年人群中的影响力正在快速成长并逐渐构筑自身的主流媒体地位, 但目前网络媒体在广告市场中份额还太低未能对传统媒体构成冲击。

4.2.4 烟台地区广播节目接收状况

一个地区的广播接收状况是由这个地区的广播覆盖决定的。我国新闻媒体的设置是按行政区划进行分级设置的。其覆盖范围也按照行政区划大小来设定。烟台作为一个地级市, 市辖区内可收听到的广播电台有中央台、山东省台和烟台台,

节目套数为13套以上。如图4-3所示:

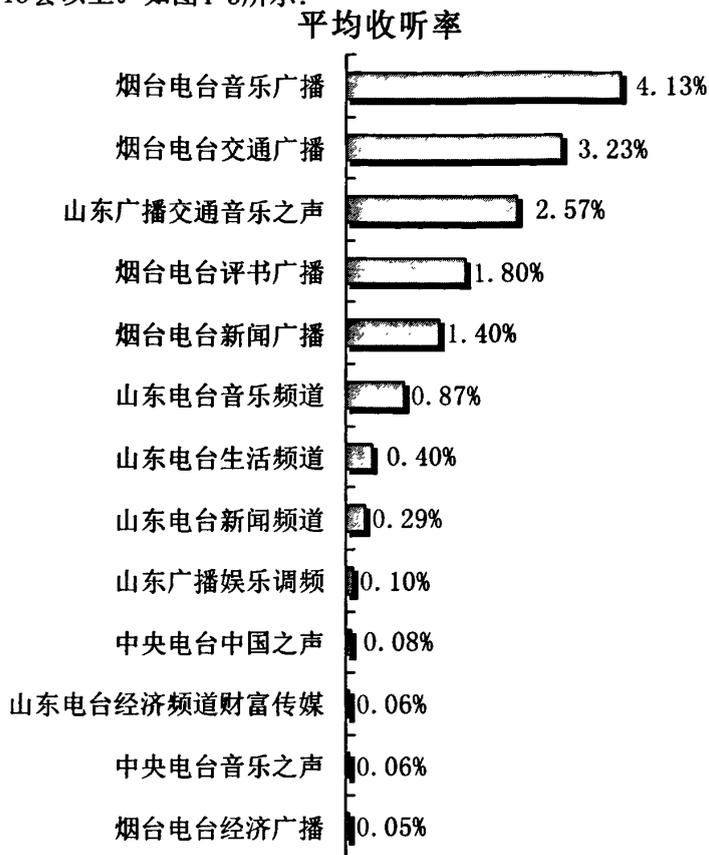


图4-3 烟台地区平均收听率

数据来源: 赛立信媒介研究有限公司 2009年9月

烟台地区覆盖辖区内可收听的广播节目套数为中央台两套,其中调频节目一套,山东台六套。由于广播节目的交互性,决定了其收听的本土化倾向中央级电台在当地一般不具备较大的竞争力,对当地广告市场的占有率可忽略不计。而省、市两级电台各频道之间形成激烈竞争,这中情形在省会城市更加明显,如济南市居民可收听到济南音乐台也可收听到山东音乐台;郑州市居民既可收听郑州交通台也可听到河南交通台。而在北京、上海、广州等城市由于地处平原,相邻省市广播信号构成交叉覆盖,中心城市居民最多可收听到二十套多节目。烟台地区独特的广播节目覆盖状况,一方面使烟台电台独家垄断本地广播市场,避免了省会城市广播市场的激烈竞争,拥有较为宽松的经营空间。但来自省台同行的竞争仍然不可小视。

此外 与其它地市级城市相比,烟台城市结构极为特殊,城镇布局并非完全

由中心向四周圆形辐射,而是依据沿海丘陵地区地势分布,中心城区与边界跨度较大,同时烟台地处丘陵地带,周边山地对信号传输形成屏障,这使得烟台广播的覆盖投入较大,难度较高。近些年烟台广播投入巨资加大信号覆盖,虽然取得了长足发展,但仍然存在信号覆盖盲区。

4.2.5 广播受众结构及收听状况

4.2.5.1 烟台地区广播市场整体竞争状况

基本呈一家独大的格局,烟台电台在烟台地区占据超过六成的市场,领先第二名接近一倍。其主要竞争对手山东电台的市场份额则为33%,也有着较强的实力。至于中央电台等其它电台的市场份额则不足6%,在烟台地区的影响力很小。不过烟台电台虽然优势较大,但主要竞争对手的市场也达到了烟台电台的一半,烟台电台还不能过于乐观。如图4-4所示:

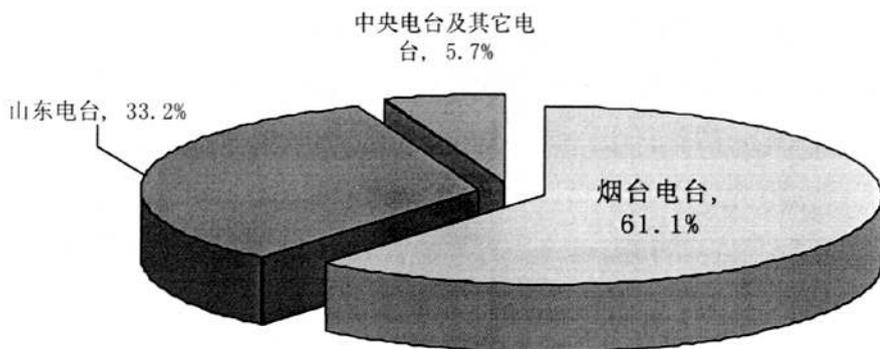


图 4-4 烟台地区各广播媒体市场占有率

数据来源:赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

从时段竞争情况来看,烟台电台明显在早上到中午收听最好,从下午开始逐步走低,在 22:00 后进入低谷。其全天收听最高峰出现在 7:00 前后、其次在 12:00 前后。此外在晚上 20:00-20:59 还有一个晚间高峰。

具体看各频率表现,烟台电台五个频率都能进入前十位的行列,更是占据前四位的高位。其中烟台电台音乐广播的整体实力是烟台地区所有频率最强的,并遥遥领先其他频率。其次烟台电台新闻广播、烟台电台评书广播和烟台电台交通广播的整体实力也很强。而山东电台中表现最好的则是山东广播交通音乐之声、

山东电台音乐频道、山东电台新闻频道，它们与烟台电台四个频率都是烟台地区竞争力最强的第一层次频率。第二层次的频率则是山东电台生活频道、烟台电台经济广播、山东广播娱乐调频和中央电台我国之声，它们的竞争力在烟台地区属于中等水平。至于第三层次的频率则是剩下的频率，它们的实力就都很低了。再看到达率，基本上周到达率能反映出一个频率的听众规模，而频次比率则能反映出一个频率的忠实听众比例。从整体来看，烟台地区主要频率的忠实听众比例还算可以。基本上对一个频率来说，频率比例低于 30%意味着该频率忠实听众数量偏低，而烟台电台五个频率的频次比率基本都超过 30%，这说明烟台电台各频率的忠实听众比例还算可以，有相对稳定的听众群体。

烟台电台音乐广播是烟台地区收听情况最好的频率，且领先优势较大。其在早上到上午和傍晚和晚上大部分时段的竞争力都是烟台地区所有电台最强的，在其它时段也能位居二三位。音乐广播全天收听最高峰出现在 7:00 前后，其次在早上、12:00 前后和 21:00 前后有着收听次高峰。基本上在早上到上午和晚上的收听情况都很好，只在下午到傍晚和深夜表现一般。

烟台电台新闻广播的收听情况在烟台地区位居第二。其在早上到上午和傍晚到晚上的竞争力能位居二三位，但是在下午的竞争力就只能在中等水平。新闻广播全天收听最高峰出现在 7:00 前后和 12:00 前后。而在中午到下午和深夜的收听情况就比较差。

烟台电台评书广播的收听情况在烟台地区位居第三，但与第二名的差距很小。其在下午和深夜的竞争力在烟台地区位居第一，在傍晚到晚上的竞争力位居二三位，不过在早上到上午的竞争力就只能在中等水平。评书广播全天收听最高峰出现在 14:30 前后，而在全天大部分时段的收听情况就只是中等，尤其在傍晚和深夜的收听情况相对较差。

烟台电台交通广播的收听情况在烟台地区位居第四，但与二、三名的差距很小。其在早上到下午的竞争力都能位居二三位，但是在傍晚到深夜的竞争力就相当差。其全天收听高峰出现在 7:00 前后和 12:00 前后，此外在早上到中午的收听情况都比较好。不过在中午后的收听情况就急剧下降。

烟台电台经济广播的收听情况在烟台地区位居第九。其全天的竞争力都在中等或中下水平。收听相对高峰出现在 7:00-8:29、12:00 前后和 20:00 前后。不

过在下午和 21:00 后的收听情况就很差。

在山东电台中,竞争力最强的频率就是山东广播交通音乐之声,其收听情况在烟台地区位居第五。其全天的竞争力大都在中等水平。山东广播交通音乐之声全天收听情况明显分为两个台阶,在 7:00-15:59 的收听表现较好。但从 16:00 开始走低,只在 20:00-20:59 有所反弹,但在反弹后继续走低,在深夜到达谷底。

山东电台音乐频道的收听情况在烟台地区位居第六。其在全天大部分时段的竞争力都在中等水平,仅在晚上的竞争力能位居二三位。其全天收听最高峰在 7:00 前后和 20:00-21:59。其次在早上到中午的收听情况也比较好,不过在深夜的收听情况就很差了。

山东电台新闻频道的收听情况在烟台地区位居第七。其全天收听高峰出现在 7:00-8:29 和 12:00 前后,此外在上午和傍晚的收听情况也相对较好。不过在下午和 20:00 后的收听情况就很差了。

山东电台生活频道的收听情况在烟台地区位居第八。其全天收听高峰出现在 7:00-8:29 和 12:00 前后,此外在下午到晚上的收听情况也还算可以。不过在上午和 22:00 后的收听情况就很差了。

中央电台在烟台地区的市场份额很小,其中竞争力最强的频率就是中央电台我国之声,但其收听情况也在十名以外了,属于第三层次的频率。中央电台我国之声全天收听集中在傍晚到晚上和 14:30 前后,而在全天其它时段的收听情况就很差了。烟台地区广播市场竞争情况见表 4-1。

表 4-1 烟台地区广播市场竞争情况

电台	平均收听率	市场占有率	电台	平均收听率	市场占有率
烟台电台音乐广播	0.83%	21.4%	中央电台中国之声	0.10%	2.5%
烟台电台新闻广播	0.48%	12.4%	中央电台音乐之声	0.07%	1.8%
烟台电台评书广播	0.47%	12.0%	山东电台经济频道财富传媒	0.06%	1.5%
烟台电台交通广播	0.42%	10.8%	山东广播乡村频道-绿色之声	0.02%	0.6%
山东广播交通音乐之声	0.35%	9.0%	中央电台经济之声	0.02%	0.5%
山东电台音乐频道	0.33%	8.4%	海阳人民广播电台	0.02%	0.4%
山东电台新闻频道	0.24%	6.2%	中国国际广播电台	0.01%	0.1%
山东电台生活频道	0.19%	4.8%	龙口人民广播电台	0.005%	0.1%
烟台电台经济广播	0.18%	4.5%	栖霞人民广播电台果都之声	0.004%	0.1%
山东广播娱乐调频	0.11%	2.7%	莱州人民广播电台	0.003%	0.1%

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

4.2.5.2 烟台驾车人士主要电台的市场份额

烟台驾车人士广播市场竞争格局与整体竞争格局比较接近,烟台电台仍然保持了极大的竞争优势,占据了 70%以上的市场份额,比在整体中还要有所提高。而山东电台的市场份额则下降至不足三成,较整体中有所减少。至于中央电台等频率在驾车人士中可谓是毫无竞争力。烟台电台在驾车人士中的垄断格局已然确立。

具体看各频率表现,烟台电台音乐广播、烟台电台交通广播和山东广播交通音乐之声在驾车人士中的竞争力最强,属于第一层次的优势频率。烟台电台评书广播和烟台电台新闻广播则是第二层次的较佳频率。而山东电台音乐频道、山东电台生活频道、山东电台新闻频道则是第三层次的一般频率。至于剩下的频率则都属于第四层次的劣势频率了。烟台驾车人士主要电台的平均收听率与市场占有率如图 4-5 所示:



图 4-5 烟台驾车人士主要电台的市场占有率

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

受访者收听频率如图 4-6 所示：

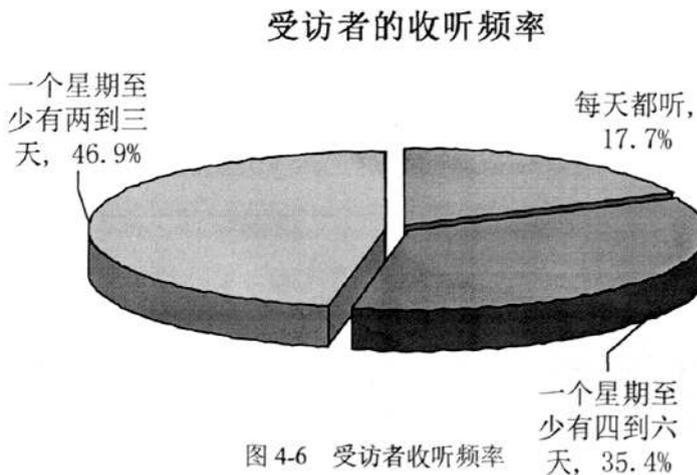


图 4-6 受访者收听频率

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

受访者的居住时间如图 4-7 所示:

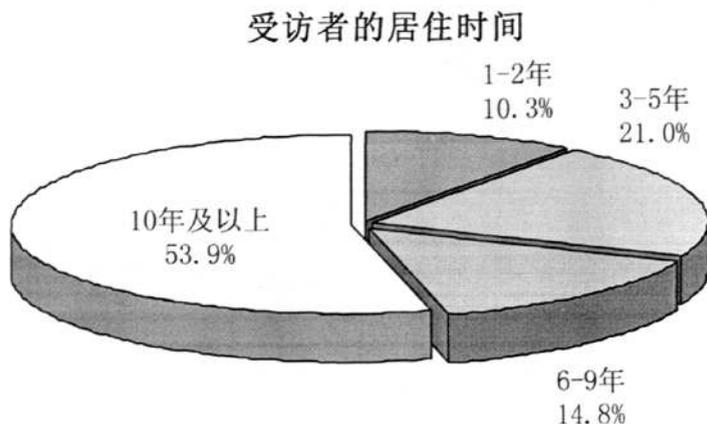


图 4-7 受访者的居住时间

数据来源: 赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

听众经常关注的媒体情况如表 4-2 所示:

表 4-2 听众经常关注的媒体-细分族群

受访听众的居住时间和收听频率	私家车主总体	男性	女性	22-34 岁	35-44 岁
电视	90.23	88.54	94.59	91.55	88.71
报纸	72.18	77.08	59.46	73.24	70.97
电台	45.11	55.21	18.92	36.62	54.84
互联网	41.35	34.38	59.46	52.11	29.03
杂志	18.05	13.54	29.73	21.13	14.52
户外广告	9.77	10.42	8.11	9.86	9.68
电影/碟片	6.77	5.21	10.81	7.04	6.45

数据来源: 赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

私家车听众经常关注的媒体-细分族群主平均每天收听广播时间为 60 分钟, 大部分听众收听时间为 11-60 分钟之间; 私家车主平均每天收看电视时间为 99 分钟, 主要集中在半小时到 3 小时之间; 烟台地区私家车听众广播与电视受众比较分析如图 4-8 所示:

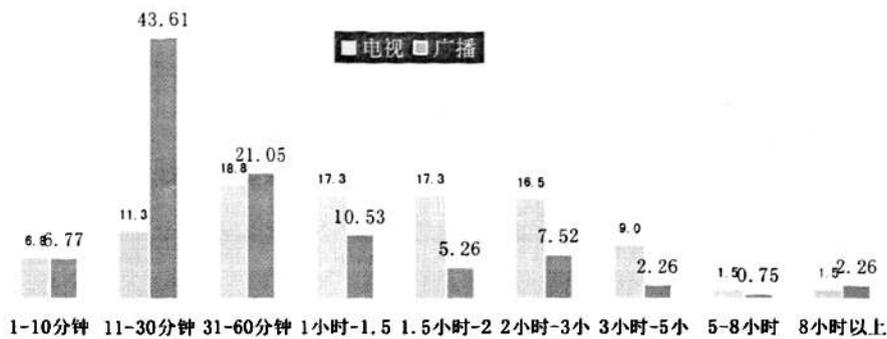


图 4-8 烟台地区私家车听众广播与电视受众比较分析

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

烟台地区听众平均每天收看电视和收听广播时长 90% 左右的私家车主经常会收听广播，其中重度听众占到 56%，中度听众为 32%；另外有 11% 的游离听众。烟台地区听众收听广播频次见图 4-9 所示：

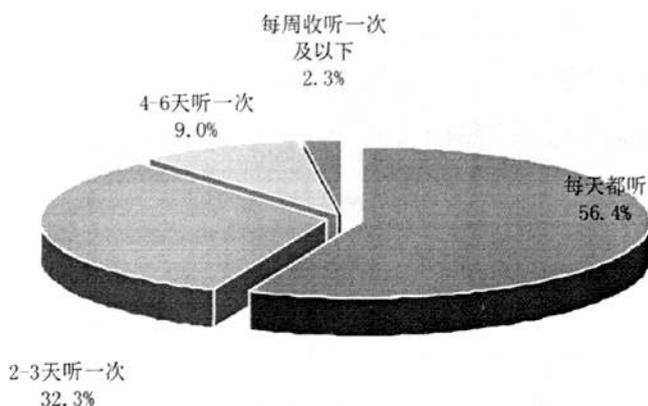


图 4-9 烟台地区听众收听广播频次分析

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

烟台地区听众收听广播的地点和工具见图 4-10 所示:

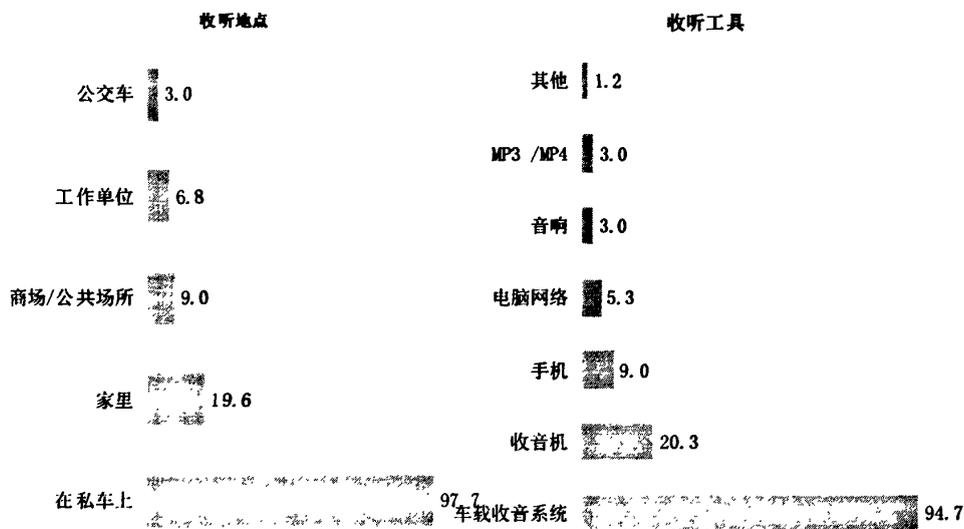


图 4-9 烟台地区听众收听广播的地点和工具

数据来源: 赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

4.2.5.3 烟台地区听众收听习惯分析

调查发现有 80%的私家车主在一周内收听过广播; 男性收听广播习惯好与于女性, 低年龄收听习惯稍好于高年龄。私家车主主要关注的媒体是电视, 其次才是报纸和电台; 而且他们对广播的重视程度较差, 仅有 9%的私家车主把广播认为最关注的媒体, 在各类媒体中仅仅好于电影和杂志; 关注的报纸主要是烟台晚报和今晨 6 点。私家车主平均每天收听广播的时间为 60 分钟, 收看电视时间为 99 分钟。私家车主基本上在车里收听广播, 收听设备主要为车载收听设备。

50%的私家车主会经常关注交通路况节目, 大部分希望在上下班播出就可以了, 长度在 3 分钟左右。烟台电台占有率-私家车主总体如表 4-3 所示:

表 4-3 烟台电台占有率-私家车主总体表

	烟台交通	烟台新闻	烟台音乐	烟台经济	烟台评书	山东新闻	中央我国 之声
6:00	20.0%	14.3%	40.0%	2.9%	5.7%	2.9%	0.0%
7:00	21.4%	14.5%	36.7%	3.4%	3.4%	0.9%	0.0%
8:00	25.0%	2.5%	42.5%	2.5%	2.5%	0.0%	2.5%
9:00	24.1%	3.4%	27.6%	6.9%	6.9%	3.4%	0.0%
10:00	29.2%	4.2%	37.5%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%
11:00	16.2%	10.3%	36.8%	2.9%	5.9%	2.9%	0.0%
12:00	29.1%	16.7%	20.8%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
13:00	21.1%	5.2%	21.1%	0.0%	15.8%	0.0%	0.0%
14:00	11.7%	17.7%	41.2%	5.9%	5.9%	0.0%	0.0%
15:00	23.1%	3.8%	38.5%	3.8%	11.6%	0.0%	3.8%
16:00	23.6%	5.5%	25.5%	3.6%	10.9%	1.8%	0.0%
17:00	24.7%	9.1%	35.1%	2.6%	0.0%	1.3%	0.0%
18:00	16.7%	20.0%	26.7%	3.3%	6.6%	0.0%	0.0%
19:00	23.8%	33.3%	14.3%	4.7%	0.0%	4.7%	0.0%
20:00	27.3%	22.7%	22.7%	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%
21:00	21.1%	21.1%	26.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%
22:00	20.0%	20.0%	30.1%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%
23:00	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

4.3 烟台广播媒体的竞争力分析

从时段竞争情况来看，烟台电台明显在早上到中午收听最好，从下午开始逐步走低，在 22:00 后进入低谷。其全天收听最高峰出现在 7:00 前后、其次在 12:00 前后。此外在晚上 20:00-20:59 还有一个晚间高峰。如图 4-10 所示：

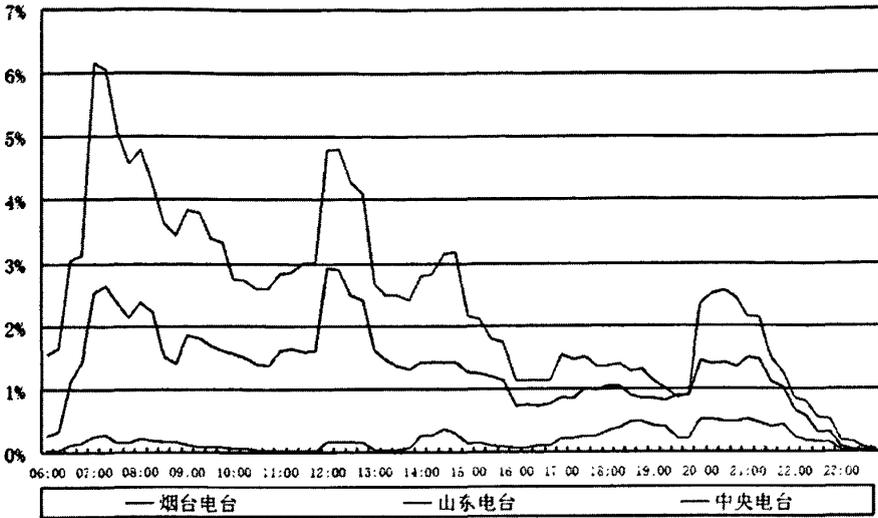


图 4-10 烟台地区 09 年度主要电台的整体时段收听率

数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

具体看各频率表现，烟台电台五个频率都能进入前十位的行列，更是占据了前四位的高位。其中烟台电台音乐广播的整体实力是烟台地区所有频率最强的，并遥遥领先其他频率。其次烟台电台新闻广播、烟台电台评书广播和烟台电台交通广播的整体实力也很强。而山东电台中表现最好的则是山东广播交通音乐之声、山东电台音乐频道、山东电台新闻频道，它们与烟台电台四个频率都是烟台地区竞争力最强的第一层次频率。第二层次的频率则是山东电台生活频道、烟台电台经济广播、山东广播娱乐调频和中央电台我国之声，它们的竞争力在烟台地区属于中等水平。至于第三层次的频率则是剩下的频率，它们的实力就都很低了。

再看到达率，基本上周到达率能反映出一个频率的听众规模，而频次比率则能反映出一个频率的忠实听众比例。从整体来看，烟台地区主要频率的忠实听众比例还算可以。基本上对一个频率来说，频率比例低于 30%意味着该频率忠实听众数量偏低，而烟台电台五个频率的频次比率基本都超过 30%，这说明烟台电台各频率的忠实听众比例还算可以，有相对稳定的听众群体。如表 4-4 所示：

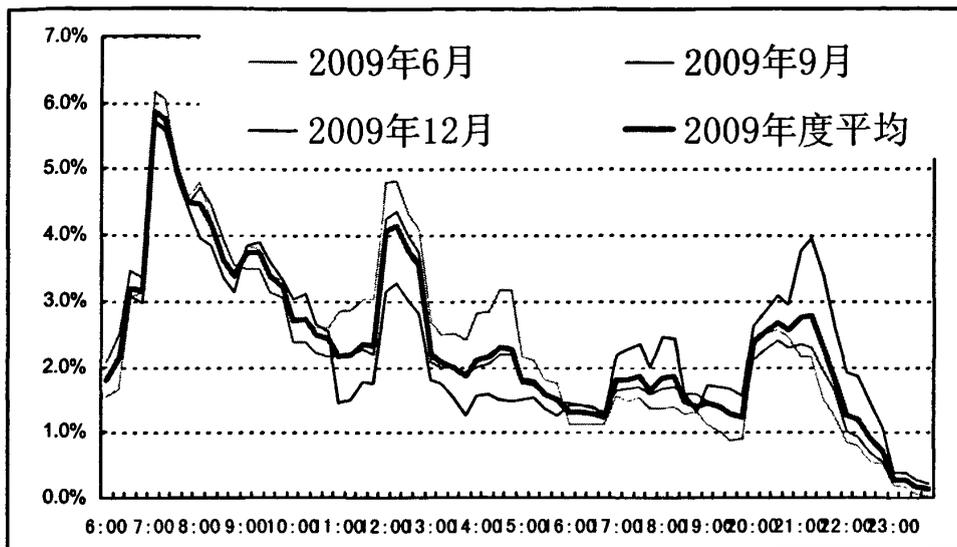
表 4-4

烟台地区 09 年度主要电台的到达率

电台	日到达率	周到达率	频次比率	电台	日到达率	周到达率	频次比率
烟台电台音乐广播	11.2%	30.0%	37%	中央电台中国之声	1.7%	5.3%	31%
烟台电台新闻广播	6.7%	21.5%	31%	中央电台音乐之声	1.0%	4.4%	24%
烟台电台交通广播	4.2%	14.1%	30%	山东广播乡村频道-绿色之声	0.4%	2.0%	19%
烟台电台经济广播	3.6%	12.3%	29%	中央电台经济之声	0.4%	1.9%	19%
山东电台新闻频道	4.2%	11.8%	35%	海阳人民广播电台	0.2%	0.8%	23%
山东电台音乐频道	3.6%	11.6%	31%	中国国际广播电台	0.1%	0.8%	16%
山东电台生活频道	3.0%	10.8%	28%	栖霞人民广播电台果都之声	0.1%	0.5%	14%
山东广播交通音乐之声	3.3%	10.6%	31%	莱州人民广播电台	0.1%	0.3%	38%
烟台电台评书广播	3.8%	9.3%	41%	莱阳人民广播电台	0.03%	0.2%	14%
山东广播娱乐调频	1.7%	6.7%	26%	龙口人民广播电台	0.1%	0.2%	50%
山东电台经济频道财富传媒	1.0%	5.5%	19%				

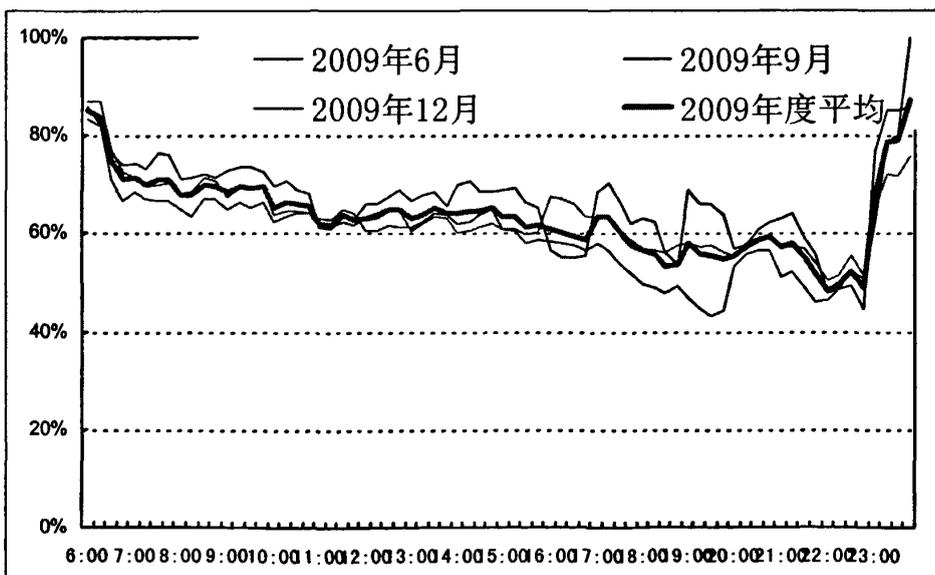
数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

具体在频率上，烟台电台旗下的音乐广播、新闻广播、交通广播分别占据着到达率的前三位，拥有较多的收听群体；而评书广播基于其较高的专业化水平位于收听率和市场占有率的前列；经济广播则位列该地区中游水平，但与同类型的山东电台经济频道财富传媒、中央电台经济之声相比，依然有着较大的优势。烟台电台 09 年度全天时段收听率如图 4-11 所示：



数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

烟台电台 09 年度时段听众占有率如图 4-12



数据来源：赛立信媒介研究有限公司 2009 年 12 月

由以上图表可分析出，烟台广播媒体在竞争力上还是具有很大优势的。

第五章 烟台广播媒体内部环境分析

5.1 烟台广播媒体经营概况

5.1.1 烟台广播媒体简介

烟台广播电视台广播中心的前身为烟台人民广播电台，于1959年11月20日正式成立。1964年10月1日，因形势发展需要，烟台电台更名为“山东人民广播电台烟台转播台”，直到1984年10月1日，烟台电台重新恢复播音。近10年来，烟台广播媒体和中国的媒体一起进入产业化大潮，一起成长、发展和壮大，2008年，烟台广播媒体广告收入位居第3位，净资产和净资本分别位居第3位和第3位。

5.1.2 烟台广播媒体内部组织结构及财务简介

在2001年以前，烟台电台属独立全民事业法人管理体制，经费全部由市财政拨款，虽然有少量广告经营收入，但仅仅限于200万/年左右，当时仅有新闻综合频道和经济文艺频道。各系列频道与总台是从属关系，实行部室管理体制。总台实行统一的计财部管理，各系列频道主要人事由总台提名并有市广电局任免。由于干部管理体制及历史原因，各频道并未与总台实行剥离，这种人事管理体制在2001年组建烟台广播电视台后一直延续至今。如图5-1所示。

烟台广播媒体自2001年——2004年实行差额拨款，2005年至今“财政断奶”。全面市场化、自收自支后从2001年资产不足1000万元发展到目前拥有资产4000多万元，实现了平均每年18%以上的高增长。

烟台电台的资产结构为：房产28000万元，其它固定资产800万元，流动资金400万元，负债150万元。2000年以前，烟台广播年广告收入徘徊在150万——200万之间，2001年一跃到350万；2004年突破1200万；2006年2200万；2008年一举突破3000万大关。此外，烟台市财政事业拨款220万元、文化建设项目拨款600万元。从支出结构分析，员工工资福利支出占广告经营收入的35%-40%，大大高于

全国平均水平。办公费用占经营收入的25%，技术改造及覆盖占25%，积累10%，目前烟台电台还没有实行企业财务制度。

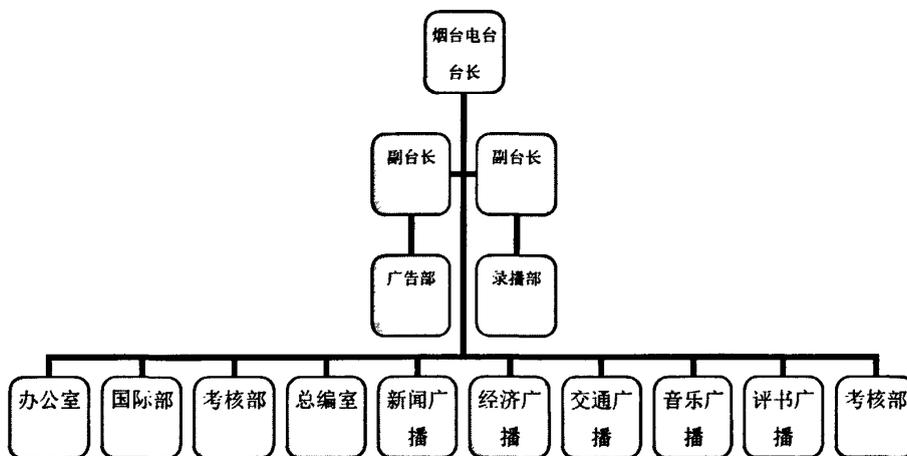


图5-1 烟台广播媒体组织结构图

5.1.3 烟台广播媒体经营现状

5.1.3.1 经营业绩

经过近 10 年的发展，烟台电台已经摆脱了过去入不敷出的窘迫状况，基本实现收支平衡，但资产规模过小，整体实力还较薄弱，赢利能力不足，处于维持基本事业运转小有赢余的状态，不具备进行大规模扩张和相关产业投资的实力

从上世纪八十年代末至 2001 年，是烟台广播广告从无到有逐步增长的过程。2001 年后由于改革后成立烟台广播电视台进入市场化运作效应，再加之烟台电台内部经营管理的改革，广告收入有了较大幅度的增长。2001 年的增长率为 12.1%，2005 年的增长率为 40%，2009 年的增长率为 25.2%，平均年增长率为 24.3%。2009 年，烟台广播媒体实现营业收入 3215 万元，实现利润总额 1450 万元，实现净利润 1025 万元，上缴税收 292.5 万元。2009 年电台广告直营收入达到 1508 万元，广告代理收入 1407 万元，市场占有率达到 16.42%，在全部媒体中排名前 3 位，排名创出了近年来的新高。烟台广播媒体的广告直营、广告代理、广播购物等业务在山东省内处于领先水平，具有较高的品牌和影响力。作为地市级广播媒体，目前电台总人数为 155 名，拥有高级职称人员 13 名，副高级职称人员 21 名，中级职称人员 58 名。主要经济指标一直位居全省地、市级广播媒体前列。据山东省广播联盟所对全省 17 家地、市级广播媒体经营指标排名，2009

年,烟台广播媒体广告收入位居第3位,净资产和净资本分别位居第3位和第3位。烟台广播媒体2009年收入情况如表5-1所示:

表5-1 烟台广播媒体2009年收入情况

类别	本年数	上年数	增减百分比
自营广告收入	15,081,909.95	13,107,499.84	15.06%
代理广告收入	14,076,208.67	12,876,560.28	9.31%
广播购物收入	982,265.69	560,708.63	75.18%
其他	74,889.31	0	
合计	30,215,273.62	26,544,768.75	13.83%

数据来源:烟台广播电视台财务中心2009年12月

2008年以来,国内广播媒体业绩进一步提升,广播媒体行业保持高速增长态势。烟台广播媒体继续保持良好的发展势头,2009年上半年实现净利润1543万元,各项业务也取得了良好的业绩。

(1) 广播广告业务形成了高速成长的良好态势,广告市场营销和客户服务基础工作卓有成效,市场份额排名逐月上升,增长率在山东省17个地市级电台中排名第一,在山东省17个地市级电台中排名第三,基础市场占有率达到61.1%,行业排名继续保持烟台广播广告市场的第一位。

(2) 广告业务发展迅速,上半年已完成全年计划的62.3%,其中广告结构不断优化,而且大品牌优质客户新增10.08%,烟广购物节目试点取得初步成效,发展潜力巨大,有望成为烟台广播媒体新的利润增长点。

(3) 自营广告业务风险控制能力增强,收益水平逐步向行业较好者靠拢。

(4) 现有的上海、北京、大连三家广告代理公司业务增长稳定,在业内排名第三,资产收益水平也处于行业领先地位。

(5) 信息技术系统的全面升级改造已大规模展开,将成为烟台广播媒体各项业务发展的技术支撑。

(6) 研究工作的方向逐步明确,对业务的支持作用逐步显现。

(7) 管理工作的制度化、精细化得到加强,逐步由粗放式向精细化转变,已具备由小烟台广播媒体管理模式向大烟台广播媒体管理模式转变的基础。

5.1.3.2 存在的问题

(1) 2010 年全年计划收入总收入 3500 万元规模偏小, 抵御市场风险的能力较弱。从国内较为发达的地市级电台看, 烟台广播媒体发展规模明显偏小, 与烟台市 2009 年度 GDP 达 3700 亿的规模形成反差。与国内的计划单列市比较, 更是个“小舢板”, 规模制约了业务的发展, 比如说广播媒体可外拓的增殖业务, 因为净资本等实力的限制, 还不能成为切实的利润增长点。

(2) 营销队伍素质不高, 抢占和开拓市场的意识不强, 营销手段创新不够, 各项业务规模还不够大, 没有形成差异化的核心竞争力的优势业务, 对比业内的一些发达城市的电台, 无论是广告业务还是媒体增殖业务营销能力仍有一定的差距。除了总体营销能力不足之外, 还有结构上的问题。烟台广播媒体业务的完成反映在广告经营部门方面的情况是少数人员营销能力突出, 而大部分人员相对能力不足。

(3) 人力资源不能完全适应业务发展的需要。烟台广播媒体一直实行相对宽松的人力资源管理制度, 对员工采取长期共存、重视培训、共同发展的制度, 淘汰率相对较小, 烟台广播媒体现有的人力资源管理远远不能适应业务发展的需要。主要表现在以下几个方面: 一是专业技能相对不足。目前烟台广播媒体本科以上学历员工比例达到了 60%, 其中硕士以上学历多名, 学历层次不低, 但是知识结构单一、综合技能不足的矛盾比较突出。普通员工市场意识淡薄等, 管理人员的知识面、管理能力还不够, 能独当一面、有效地处理复杂矛盾、带领团队协调作战的骨干和有在大型媒体和机构工作经历的业务人员明显不够。

(4) 媒体营销创新工具缺乏节目制作创新能力弱, 经营方式趋同, 业务结构单一, 缺乏有效的盈利模式, 对内对外开放加速, 面临强大的媒体混业化和同质化压力。只有大力提高市场竞争力, 才能在未来残酷的市场竞争中占有一席之地。

5.2 烟台广播媒体内部资源分析

对烟台广播媒体内部资源状况的研究, 将从烟台广播频率资源的占有和分配、内部管理结构及资产财务状况、节目资源受众状况、广告经营以及新技术运用情况等方面着手分析。

5.2.1 烟台广播频率资源的占有和分配

由于烟台是山东省一个省辖地级市,广播频率按市级标准进行配置。到目前为止烟台电台拥有两个中波频率和五个调频频率,其中新闻综合频道、经济生活频道为双频播出,中波+调频,法定功率为十千瓦,交通、音乐及评书频道各占有一个调频频率,法定功率为五千瓦和三千瓦不等。从技术角度来讲,中波频率的优点是传输范围广,缺点是易受干扰,声音品质不佳;调频频率的优点是立体声播出,信号稳定性强、不易受干扰但传输范围受限。目前城区广播受众普遍较为接受调频广播,而对过去长期采用的中波广播已不太接受。中波广播主要用于对农村地区的覆盖。由于烟台四面丘陵环绕,通过城区主发射台南山发射台传输的主频率无论功率大小,其覆盖范围差别不大,对区县及周边地区的覆盖主要通过差转来实现。目前各频道频道在牟平、龙口、招远、莱州、莱阳、海阳、栖霞等地设立了差转台,基本实现烟台市680万人口96.93%的覆盖。

在现有体制下,各频道的覆盖工程资金部分由市广电局拨款、部分自筹,各差转台隶属于广播电视局管理,差转费用由各频道上交广电局后统一划拨。由于各差转台长期运行资金不足,且业务双方没有直接的经济关系,致使各频道差转台长期存在播出功率不足、播出时间不够、信号质量不佳等问题,且各差转台一般设在山区地域,其覆盖并不能代替对人口集中地城镇的覆盖。因此就目前状况而言,烟台广播各频道对主城区外的各区市县的有效覆盖率实际上大大低于地域覆盖率。

5.2.2 烟台广播媒体人力资源管理体制

广播媒体作为文化产业,人力资源是媒体经营和竞争的核心内容。烟台电台的人力资源管理体制形成于计划经济时期,由于行业和地域性垄断烟台广电系统的人力资源管理体制不仅远远落后于全国其它行业,也落后于烟台本地的其它媒体如烟台报业传媒集团,已形成制约广播发展的瓶颈。

目前烟台广播媒体人力资源管理模式的弊端主要表现在:领导任命制无论是台级领导职务还是部门级领导都参照国家公务人员的管理办法,实行上级任命并按行政级别高低进行管理,且一日为领导终身为领导,媒体自身无用人自主权,而上级管理部门对领导的考核更多是政治标准而忽略对领经营管理才能的考核;

这项计划经济制度下的干部任命制造成媒体领导干部缺乏市场综合素质、进取心不强、团队精神衰退、创新精神受挫、市场经营意识薄弱等。干部岗位终身制、分配平均主义、内部缺乏双向互动的淘汰机制、只能进不能出、员工按计划配制后岗位具有永恒性,无风险意识、内部缺乏活力、工作效率低下、难以提高职工的积极性和创造性;分配制度的刚性特点和平均主义倾向造成以下局面:收入分配量的大小、优劣并非与员工的工作数量和质量相关,而主要与员工的级别、职称、工龄紧密联系;讲究大家都有饭吃、推崇平均主义,结果是闲人多而业务能手少,人才结构单一,长期以来烟台广播只重视录用新闻业务人员和主持人,轻视广告营销人员、技术人员,忽略管理、经营、法律等相关人才的培养和吸纳,在大出现量闲置人才的同时又出现人才极度短缺状况,在媒体经营发展的大背景下多元人才不足的困扰已日显突出,极大地制约了烟台广播媒体的事业发展。

5.2.3 人力资源状况

所谓人力资源是管理者和员工的工作能力,包括智力工作和体力工作的能力。这种能力是由于对管理者和员工进行培训、教育和其他有关活动才使他们具有的,是智力开发的结果。人力资源是烟台广播媒体谋划未来依托的最大资本。目前,共有员工 155 人,其中大学本科以上学历员工占 60%,持有媒体从业资格人员占 90%,拥有高级职称人员 13 名,副高级职称人员 21 名,中级职称人员 58 名。

烟台广播媒体制定了科学、合理的人才战略。建立起立体化的人才引进渠道,积极尝试推进绩效管理体系建设和薪酬福利体系改革,打造以网络培训学院为基础、现场培训为重心、其它方式为补充的培训平台。

在总体上,烟台广播媒体具有一个有较高管理协调能力、决策能力、年富力强、富有开拓创新精神的领导集体,具有一支擅长经营、精通管理、勤政廉洁的各层次人才队伍,具有一支知识结构合理、工作经验丰富的专业技术和管理人才队伍,具有一支吃苦耐劳、爱岗敬业、熟练掌握证券知识的朝气蓬勃的员工队伍。

与同行业的其他广播媒体相比,烟台广播媒体专业人才较多,具有较好的人才优势。在人力资源方面有以下几个优势:第一,各专业频道有一批年轻、有活力、知识水平较高的员工队伍。第二,员工接受新鲜事物的能力强,勇于创新,

尤其在目前外界环境导致广播媒体竞争局面的情况下,员工的创新意识显得尤其重要。第三,营销员工的服务意识较强。对待客户方面,人员服务周到、详细且耐心。烟台广播媒体在人力资源方面的劣势:虽然烟台广播媒体人才具有一定的优势,但是人才竞争的形势发生了根本的变化,如何吸引和稳定骨干人才,尤其是高端的、专业化的高层次人才,已经是目前的一个突出问题。

5.2.4 实体资源状况

物质资源是媒体从事生产的基础,它包括媒体拥有的土地、办公用房、播出及覆盖设备、运输工具、办公设施,还有媒体的软、硬环境等,它是企业的实物资源。

5.2.4.1 覆盖资源

近年来,烟台广播媒体累计投资 900 万元完善了所有 14 个市辖县(市、区)的信号覆盖,2009 年各县市区覆盖分布情况如表 5-2 所示:

表 5-2 烟台广播媒体 2009 年各县市区覆盖分布情况表

覆盖所在地	覆盖个数	覆盖功率
芝罘区等市区 5 区	1	5KW
栖霞	1	3KW
招远	1	5KW
牟平	1	3KW
海阳	1	3KW
莱阳	1	3KW
莱州	1	5KW

数据来源:烟台广播电视台技术中心 2009 年 12 月

通过上表可以得知,烟台广播媒体覆盖点众多、布局基本合理、客户资源丰富,具备明显的区域优势。

5.2.4.2 技术资源

近年来烟台广播媒体大力发展信息技术,以技术创新推动业务创新,技术管理和技术设施相对完善,技术优势明显。

2001 年引进第一代数字播出平台:“广播电台数字播出系统”实现了广播电台采编播数字一体化,将数字多媒体技术、网络传输技术和自动播出技术等引入电台行业,以提高电台的工作效率和快速播出及反应能力,让工作人员从繁琐的工作中腾出时间来组织、编辑节目,以便有更多的时间来制作出高质量的节目,

造福广大听众。系统还集成了“电台互动点歌台”。2005年升级播出、录制平台；2006年实现全数字编辑、播出控制系统，对传统播出、编辑手段完成一次变革；

该系统有效实现了网络化运作(也可单机运作)、资源共享，提高了播出系统的运作效率，规范并简化了工作程序、减低了工作量。一是节目采集、剪辑、合成等整个制作过程都可在网络上完成，制作完成后的节目保存到网络硬盘上，保存和播出的文件格式为：Wav、MP2和Mp3；二是实现素材管理网络化，在网络上只要有相应的权限就可使用、制作或修改素材；三是强化用户管理、设置用户使用权限，记录系统使用日志，以便管理责任到人；四是主持人可预先编辑用于自动播出的播出清单和在主持节目时需要的素材，如：台标、版头、背景音乐、歌曲、文稿等，营造一个完全属于主持人个人的、体现主持人自我风格的主持环境；五是实现多种播出方式，可任意选择自动播出、定点播出、应急播出和素材表插播四种播出方式之一；六是素材检索简单、快速、方便；七是素材库自动智能生成，按用户设置好的素材存放路径自动归类和快速生成数据库。

5.2.5 组织资源及商誉

5.2.5.1 组织资源

烟台广播媒体从组织架构上还未建立完整有效的治理结构体系，目前不具备独立法人资格，在烟台广播台（烟台广播电视局）授权并监督下履行职权，烟台广播台（烟台广播电视局）对烟台广播媒体的经营运作进行监督管理。

在规章制度、资金财务及信息传递等方面，烟台广播媒体建立了有效的防火墙机制和授权体系，一方面保证烟台广播媒体决策在纵向贯彻和传导上的畅通，另一方面也形成了各部门之间的横向制约关系，提高烟台广播媒体组织控制能力。

5.2.5.2 创新能力

过去十多年里，我国广播媒体业务的同质化，对广告主来说选择哪家广播媒体意义不大。而随着市场化程度的提高，广告主对广播媒体实行收效选择，就要求广播媒体优胜劣汰、实现市场资源的优化配置，让一部分优质的广播媒体率先开展组织创新、业务创新、技术创新、经营方式创新，打破“同质化”恶性竞争

格局，从根本上提高广播媒体的综合业务能力，培育广播媒体的竞争力。

经过多年整合和重新洗牌，在传统业务利润平均化的广播市场，创新的意义十分重大。现在的客户选择的的就是服务和产品，而客户是烟台广播媒体赖以生存和发展的基础，如果再用传统的服务手段和产品来经营，肯定难以留住客户。

烟台广播媒体将创新理念覆盖组织内各个层面，既包括业务上的创新，也包括管理上的创新；既包括市场推进的具体举措，也包括思想观念的更新提高。近 10 年来，媒体产品的创新、广告代理及经营理念的创新、多媒体合作方式的创新为烟台广播媒体赢得了发展的先机，带来了实实在在的效果，从一家地方广播媒体跨入了全国优秀地、市级广播媒体行列。

5.2.5.3 烟台广播媒体品牌

品牌代表一个烟台广播媒体的形象、素质、服务质量与水平，是烟台广播媒体的一种无形资产，有时甚至比烟台广播媒体的有形资产还要高。媒体业是智力、技术密集型、知识服务性行业，品牌效应非常显著。通过建立各具特色的品牌才能细分市场、锁定一定份额的客户群。品牌虽然与烟台广播媒体规模和实力有关，但更主要取决于品牌所含的价值量。烟台广播媒体品牌是一个广播媒体的标识，这个标识提供了与其广播媒体相区别的特征，是烟台广播媒体与顾客之间的关系性契约。烟台广播媒体创造品牌的目的是获得顾客对品牌的忠诚，以此建立长期稳定的交易关系。只有使顾客对品牌的忠诚度达到一定程度后，品牌才能游离于产品或服务而独立存在，才能取得持续的品牌效益。在品牌创建中，烟台广播媒体始终注重两方面的问题：一是维持品牌的实际价值，保证使用该品牌的客户能享受到满意的、有别于其它品牌的服务，媒体品牌具有功能上的差异性。烟台广播媒体根据自身特点，在自营广告、广告代理、媒体衍生产品和媒体创新产品等专业领域建立个性化服务，通过差异化战略来塑造品牌特色。二是创造品牌注意，提高品牌信号价值。创造品牌的目无非是要吸引顾客的注意力，增加顾客对特定产品的忠诚度。烟台广播媒体通过媒体文化建设和品牌建设来统一员工思想和行动，借助外部专业咨询机构，系统总结烟台广播媒体成长历程中的经验和教训，归总、提炼烟台广播媒体广大员工共同的价值观，系统塑造形象识别系统，制作完整的 VI 应用手册。

目前烟台广播媒体已经实现了统一标识、统一形象、统一品牌、规范管理、

统一对外宣传。修订完善后的烟台广播媒体品牌管理办法，使烟台广播媒体品牌管理有章可循，使烟台广播媒体各部门、各业务单位在工作开展中切实注重品牌的维护，在业务开展中扩大烟台广播媒体品牌的影响力，通过新媒体产品开发和销售、新媒体业务开拓和推广来提升媒体品牌内涵，对媒体业务开展中出现的亮点，及时进行特色化品牌塑造，提升客户的忠诚度。

目前，烟台广播媒体具有一定的品牌价值，但亟待提升。

第六章 烟台广播媒体的发展战略选择

6.1 烟台广播媒体的 SWOT 分析

将以上的各种因素根据轻重缓急或影响程度,构造 SWOT 矩阵。在此过程中,将那些对烟台广播媒体发展有直接的、重要和迫切的影响因素优先排列出来,而将那些间接的、次要的、短暂的影响因素排列在后面。构建 SWOT 矩阵如下表:如表 6-1 所示:

表 6-1 烟台广播媒体 SWOT 矩阵

媒体内部环境分析		媒体外部环境分析	
优势	<ol style="list-style-type: none"> 1. 财务优势明显,资产质量位居山东省内广播媒体前例,是国内综合实力较强的地市级广播媒体之一, 2. 专业人才较多,具有较大的人才优势。 3 烟台地区 2009 年继续保持山东省第二、地区经济发达、广播媒体客户资源丰富,具备明显的区域优势。 4. 组织架构上建立了较完整有效的治理结构体系 5 技术设施相对完善,技术优势明显。 6. 烟台广播媒体的品牌价值高。 	机会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 烟台地区明确的国民经济发展规划和产业政策导向为广播媒体的发展指明了方向。 2. 烟台市委市政府大力支持。 3. 经济持续稳健发展为烟台广播媒体的发展提供了巨大发展空间。 4. 烟台地区居民所积累的货币财富逐年提高、人口红利对本地经济的推动作用不断强化。 5. 网络技术促进媒体行业发展。
劣势	<ol style="list-style-type: none"> 1. 资本规模偏小,抵御市场风险的能力较弱。 2. 营销队伍素质不高,抢占和开拓市场的意识不强,营销手段创新不够。 3. 人力资源不能完全适应业务发展的需要 4. 媒体产品创新工具缺乏,产品策划融创新能力弱。经营方式趋同,业务结构单一,缺乏有效的盈利模式。 	威胁	<ol style="list-style-type: none"> 1. 烟台媒体业集中度提高,现有竞争对手的实力强 2. 中央、省级媒体行业、烟台本地报业集团以及各级广播媒体间竞争加剧 3. 大量替代媒体产品的进入 4. 企业广告主及个代理广告公司的讨价还价的能力强 5. 产品结构单一导致自身讨价还价的能力减弱。

目前可以考虑的战略有:SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略。其中,SO 战略——着重考虑优势因素以及机会因素,努力使这两个因素都趋于最大。进一步的开发媒体市场,多方面考虑其他媒体创新产品,努力在大的环境下将自己的规

模做大、做强。充分利用自身的优势,积极拓展各类媒体业务,争取迅速的使自身的市场份额有一个比较明显的提升。这个战略应该说一个比较积极的战略,总体上可以确定为市场渗透战略。WO 战略——着重考虑劣势因素以及机会因素,目的是将劣势因素减到最小,将机会趋势做到最大。烟台广播媒体将利用自身的优势,尽量回避自身媒体的劣势,开发新的媒体产品项目。烟台广播媒体将尽量规避自身的劣势,将工作重点放在一些进入者较少、竞争不是很激烈的领域。多搞媒体业务上的创新,多搞一些目前客户急需,但市场上没有的媒体产品出来,总体上可以确定为新产品开发战略。^[16]

ST 战略——着重考虑优势因素以及威胁因素,目的是将威胁因素减到最小,将优势趋势做到最大。考虑到威胁因素,将努力做好自有的主营媒体业务,另外积极开展新的媒体产品项目。结合自身优点,可以多利用自身的优势,搞一些组合服务出来,总体上可以确定为市场开发战略。

WT 战略——着重考虑劣势因素以及威胁因素,努力使这两个因素都趋于最小。烟台广播媒体将努力回避一切风险。针对于目前媒体市场环境相对趋同、竞争激烈,再加上未来国内媒体市场面对着大量的海外资金的介入,存在较大的不确定性因素,烟台广播媒体未来将尽量规避风险性比较大的领域,维护好现有客户,在保证基本媒体业务不受影响的情况下,尽量收缩业务范围,等待市场环境以及自身条件成熟后再做新的打算,可以确定为退出战略。

从上面的分析表可以看出,烟台广播媒体未来的机会多于威胁,优势大于劣势,因此烟台广播媒体应该抓住机遇,扬长避短,充分利用改革带来的政策优势,提高市场占有率,提高烟台广播媒体经济效益,并塑造良好的媒体形象,加快发展,全面提升烟台广播媒体竞争力。

6.2 烟台广播媒体总体经营战略

烟台广播媒体总体经营战略为:在国际化和混业化的大背景下,烟台广播媒体采取增长型战略以跟上不断增长的我国媒体市场发展步伐,发挥综合优势做全能型广播媒体;目标是使烟台广播媒体成为一流的、区域性强势、集团化的综合媒体。^[17]

具体来说要在以下几个方面实现转变：如图 6-1 所示：

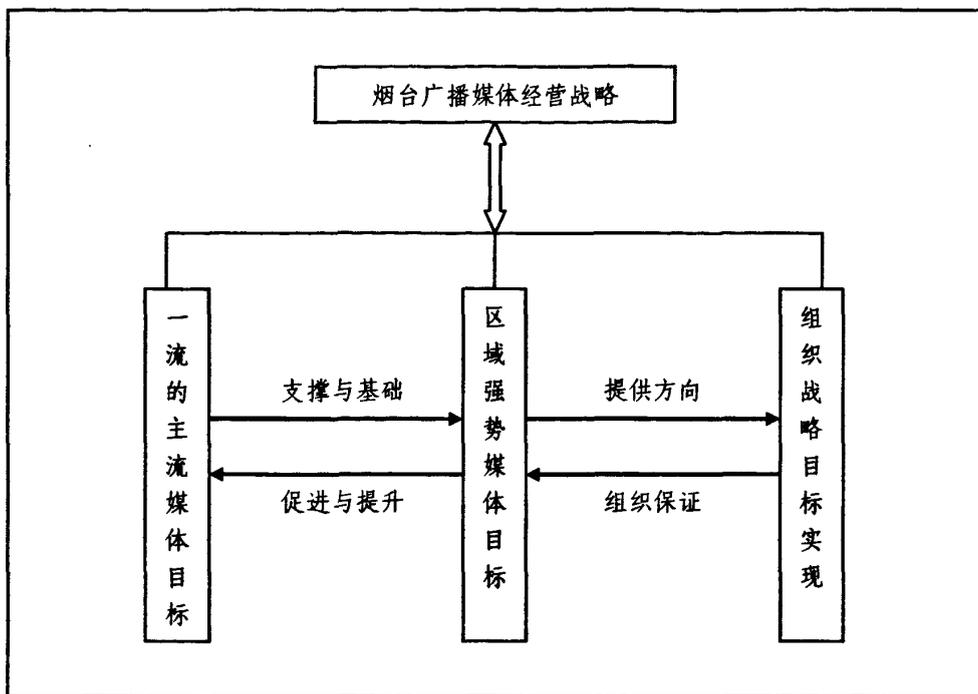


图6.1 烟台广播媒体经营战略和各子战略关系

一是要成为一流的烟台主流媒体。所谓一流烟台广播媒体，就是指烟台广播媒体无论是资本金规模、业务规模，还是盈利能力，都要从中等烟台广播媒体发展成为大型烟台广播媒体，在业内要有很强话语权和影响力，要变行业的跟随者为行业的领导者。只有成为一流的烟台媒体，才能够获得更多的政策扶持和更大的发展空间。

二是要成为区域性强势广播媒体。所谓区域性，就是指烟台广播媒体要从过去的仅限于烟台行政区的广播媒体转变为胶东半岛城市圈的强势综合媒体，各项业务触角要延伸到胶东半岛各地，烟台广播媒体的影响力要扩大到半岛都市圈各地。

三是要实现组织战略目标，成为集团化、功能综合性广播媒体。所谓集团化烟台广播媒体，就是指烟台广播媒体要充分发挥各种平台和整体优势，为客户提供全方位、综合性的媒体综合服务；所谓功能综合性，就是指烟台广播媒体要从过去的功能单一型烟台广播媒体转变为功能综合性烟台广播媒体，各项业务要实现平衡发展，各项业务都要有核心竞争力，占有较多的市场份额，居于行业领先

地位。

6.3 烟台广播媒体总体目标

6.3.1 战略目标是形成可持续的竞争优势

以稳定发展的区域经济为依托，优化营销网络，挖掘客户资源，积累高质量的客户基础，确立市场优势；维持和扩大在媒体行业内的技术领先地位；大力扩展媒体产品种类、提高服务质量、完善服务渠道，最大限度地提高客户满意度；建立对媒体市场变化的快速反应机制；树立起以烟台广播媒体品牌为标识的市场形象。^[18]

6.3.2 财务目标

建立烟台广播媒体集团，盈利能力进入行业前 5 名；优化收入和利润结构，广告代理、广播购物、非主营业务和自营业务的目标利润构成为 2:2:1:3。要在广播购物、非主营业务、广告代理等业务方面形成稳定的利润来源；五年平均净资产回报率达到 10%；五年平均年利润增长率为 20%。在烟台广播媒体框架下，2012 年控制的资产总量达到 7000 万元人民币。

6.3.3 目标设定的依据

未来五年我国的经济将继续保持高速增长；我国媒体市场在客户需求、法规环境和竞争态势方面正经历着巨大的变化，文化体制改革消除了我国媒体市场发展的最大制度障碍，媒体分类监管促进了行业分化，创新成为媒体和广告市场发展的核心动力，所有这些变化都促使国内的媒体采取差异性的客户战略，培养和获取必要的技能，并考虑通过购并、联盟和合作来实现进一步的增长；全球经济将小幅放缓，通胀压力缓解，新兴市场媒体将成为国际资金流向的主要去处，我国媒体市场将直接或间接受益；我国的媒体广告市场将继续保持增长势头，逐步扩大的产品服务范围将创造更有吸引力的机会；我国将继续成为亚洲领先的综合市场，虽然媒体的改革和竞争的加剧可能导致主营广告收入的持续分流，但媒体产品的品种和服务范围的不断发展，媒体的各项业务将迎来新的发展机遇；新的

法规环境可能进一步改变竞争的格局和性质,为具备规模和能力的烟台广播媒体带来有利的局面。^[19]

6.3.4 实现目标的步骤

第一阶段(2010.1-2011年底),广告直营和广告代理业务分别要进入行业前5名和前10名,介入非主营广告市场,在收购部分主流户外媒体基础上,提高利润贡献率。资产管理业务方面要形成以直营广告收入、广告代理、广播购物、非主营业务等收入为主的盈利模式,使广告代理、广播购物、非主营业务成为烟台广播媒体新的稳定的收入来源。继续通过在业内的收购兼并,扩大烟台广播媒体总体规模。适时进行融资,满足烟台广播媒体扩张的资金需要。

第二阶段(2011-2012),广告代理、广播购物业务要稳定在行业前5名的地位,服务模式形成特色,业务快速增长。

第三阶段(2012-2013),确立总体市场地位(盈利能力进入行业前5名),完成烟台广播媒体集团基本架构,并运行企业化运作。

6.4 战略描述

6.4.1 烟台广播媒体层战略

6.4.1.1 通过稳定型战略强化服务品牌

建立和完善企业识别系统,加强品牌的塑造和传达工作,提高烟台广播媒体品牌的知名度。维持和扩大原有业务优势,延伸和发扬已有的媒体产品品牌,以“诚信、高效、稳健、创新”为核心价值观,逐步充实烟台广播媒体媒体产品品牌的内涵,提高市场的美誉度,使之成为团队合力的载体和竞争优势的有机组成部分。^[20]

6.4.1.2 通过增长型战略调整业务构成

调整和优化业务架构,专注于广告相关业务领域,通过业内购并、合作或联盟等方法扩大烟台广播媒体规模和服务范围,完善广告业务的层次和结构。投资设立烟台广播媒体股份公司、烟台广播媒体代理公司、烟台广播媒体爱购公司等专业子公司,构建媒体控股集团。通过在烟台以外市场设立分支机构,积累外地

媒体市场经验,建立交流渠道,涉足媒体资本运作。建立和完善广告代理制度、媒体衍生产品设计体制、媒体综合服务产品创新体制以及大众媒体小众服务模式,提高烟台广播媒体的专业化深度。在推动传统广告业务的同时,大力发展传统业务以外的广告衍生产品服务,特别是有潜力的新市场、新产品和新业务。在业内继续选择购并具有一定规模、质量较好的广告公司,加速烟台广播媒体规模和网络的扩张。

6.4.1.3 通过紧缩型战略提高营运能力

通过烟台广播媒体的股份制改造,改革烟台广播媒体体制,优化烟台广播媒体治理结构;通过企业流程再造,优化业务流程、决策程序和烟台广播媒体内部合作机制,根据各业务单元的发展状况动态优化投资结构。强调部门间的交流与合作,加强团队合作意识,在营销体系的构建和运用,业务信息的沟通与共享等方面设立制度、规定流程,充分发挥烟台广播媒体内部的资源效用,实现协同效应。有效的协作机制在烟台广播媒体集团框架下要继续贯彻和延伸,最终实现前后台分离、资源使用效率最大化的营运体制。

6.4.2 业务层战略

6.4.2.1 广播媒体的业务层面

注重报道差异化,即加强时效性的本土化、区域性的栏目化、广告的故事化、制作的精品化、活动的推广化是凝聚社会注意力、增强媒体影响力的前提和基础。

注重突发事件的报道,做好影响广泛、时新性强、蕴涵着极高的新闻价值、倍受大众关注的突发事件的报道,使突发事件成为提升媒体影响力的突破口。

采用平民视角关注民生,在一个更高的层面上关注民生,以喜闻乐听、喜闻乐见的节目形态吸引受众,有效提升烟台广播媒体核心竞争力。

6.4.2.2 广播媒体适应市场规律的层面

在全球化浪潮的冲击下,广播媒体除了有精湛的业务水平,还需要建立适应市场规律的体制和价值,从而在竞争中立于不败之地。这就需要“五管齐下”来科学设置节目:一是加强对听众市场的分析与研究,加强节目设置的科学性。通过对其职业、文化水准、收入水平等条件的界定,筛选出了清晰的目标听众群。如果专业广播频率如交通广播能够对出租车烟台广播媒体、交通管理部门和汽车

经营市场及驾驶员展开调查研究,建立一个类似的听众档案库,在进行节目设置时,也就有了依据;二是开门办广播,调动配合资源和外界智慧参与节目设置,吸引政府部门、社会团体和广大听众作为节目设置的主体,参与广播节目安排制作的全过程。开门办广播有两个好处,既可以和受众与社会的需求保持同步变化,保持零距离接触;又能够可以产生“自己人”效应。实践证明,听众和社会力量参与节目设置,会对自己的劳动成果生成特殊的感情,形成特别的关注。^[21]

6.4.2.3 广播品牌节目的开发与培育层面

烟台广播媒体应不断创新才能跟上时代的发展,才能保持住生命和活力。创新之一,栏目名称标新立异。创新之二,向受众提供独家视角和观点。节目最重要的不但是占有信息资源,而是对这些共享资源的深度开发和加工,向听众提供独家观点。广播品牌节目具有明显的人格化特点,节目主持人是构成品牌的人格化符号,观众会为喜欢某位主持人而喜爱这个栏目,反之亦然。

6.4.2.4 以活动营销提升品牌形象层面

目前,烟台广播媒体各专业频道和特色频道都是以活动带动频道,把大型活动作为整合频道人力资源、时间资源、品牌资源和社会资源的有效形式,目的是为频道带来更多的社会效益和经济效益。广播媒体通过与商场、写字楼等经营场所合作,拓宽了广播的渠道,也扩大了广播的受众群。而为这些场所量身定做的特殊广播节目,在扩大了广播媒体市场影响力的同时,也扩展了广播媒体的收入来源。此外,烟台广播媒体还应利用频率节目的平台,做一些延伸性的产品和服务,以作为频率节目的补充。而一些频率的汽车栏目,还可成立了汽车俱乐部。这种资源延伸,在更好地服务受众的同时,也传播了频率自身的品牌形象。

6.4.2.5 多元及动态竞争层面

广播媒体的延展性决定了可以走上多元化发展的道路,经营广播以外的其他业务活动,以弥补广播自身经营的不足。大众传播时代,广播是便捷有效的传播工具。由于受相关法规的限制,目前地市级广播媒体的节目还只能在本市及其下属区县范围内播出,然而搭借网络的翅膀,广播媒体能够传得更快、走得更远、作用更广泛。^[22]例如,充分发挥网络的交互作用,开辟与网友互动的平台,开展网上投票等活动,征集受众对播音、主持人、记者以及节目的各种意见;通过网上留言等形式,向受众征集新闻线索以及栏目改革的好点子以增强节目的贴近

性。

当前烟台广播媒体面临的局面：谁在异常激烈的媒体竞争中快速转变经营理念，谁就会占有更多的市场份额，拥有更大发言权，反之，则被动挨打。所以在市场规律的作用下，最重要转变思想，坚持以听众为本，以市场需求为辅，办大众需求的广播频率，在市场竞争中不断优化，取得社会效益和经济效益双丰收。

6.4.3 广告营销层战略

在经过对广东和上海交通台的学习及对烟台情况的调研之后，烟台广播媒体锁定的主要受众群为移动人群以及居家人群。在确定了主体受众之后，烟台广播媒体的广告定位也自然变得清晰：车和人是广播媒体广告定位的两条主线；和车有关的所有行业都是烟台广播媒体广告开发的重点，包括了汽车制造行业、经销行业、租赁行业、维修服务行业和配套产品行业等；并且与之配套的商场和餐饮娱乐行业也成为广告定位的重要组成部分。^[23]

在“多家联合承包代理”的促进下，尽管烟台广播的广告额依然不断地攀升，但在这个过程中又出现了新的问题。在同听众、代理商和广告客户的接触中，明显地开始察觉经营环境的变化：私家车的比例逐渐变大；代理公司对客户的争夺日趋激烈；黄金时段广告的争夺也愈加激烈……这便是烟台广播面临的新问题，六年来的发展让烟台广播媒体的广告已经做大，听众、代理公司和客户都增加了许多。如今亟待解决的是如何减少内耗、实现利润的最大化、增加广告收入同时保持增长的后劲。这也促使烟台广播媒体发起“受众升级”、“价格调整”和“分行业代理”这三大改革。

分行业代理是将烟台广播媒体的广告大体分为9个行业，即建材、房地产、餐饮、购物、旅游、电信、食品保健、交通产品、医药等。按照前一年的投放总额的70%确定一个标准，按照广告代理烟公司历年的经营业绩排名，业绩好的具有“优先认领权”。如此这般分了具体的行业，使得代理公司能专心地经营属于自己的业务范围，自然减少了代理公司之间的矛盾，也让他们的业务专业程度不断提高。在开发新客户的时候，代理公司则会从行业政策、发展走势等专业角度入手，进行全方位的分析 and 公关，用自己独特的方式稳住自己的客户群。

这样的专业分行业代理形成了广告代理公司相对的垄断经营，如此局部分散

式的垄断方式也让代理公司为了获得超额的奖励，普遍地拓展了业务范围、加大市场开发力度。

烟台广播目前的广告代公司几乎都是中小型的广告公司。原因是大广告公司不会独立仅代理一个电台的广告，电台的业务对于他们来说只是很小的一部分；其次是烟台广播媒体自身是一个“窄播”的本土专业广播，需要的代理公司必须了解交通广播特点和优势，并且了解烟台本地广告客户需要；再次是对于开播初期“广告公司釜底抽薪”事件的心有余悸，担心全部交给一家大广告公司代理，万一再次出现变故情况，烟台广播媒体会再次陷入被动的状态。这样的市场定位和规避风险是烟台广播媒体选择中小型广告公司分行业代理烟台广播媒体的理由。

但是从另外一个方面来考虑，中小型广告公司的竞争能力毕竟有限，在广告创意、制作水平和客户服务等方面与实力雄厚的广播公司还是存在着一定的差距的，这便是它存在的弊端之一。第二个弊端则是：目前按照以往广告经营业绩排名的方法看似公平，但各代理公司之间的发展存在着不同的差异，由于各自的核心优势发展不均衡造成的广告经营状况不同自然也会造成排名有较大变化，如此势必影响到排名靠后的代理公司的积极性。第三个弊端是同类品牌在媒体的投放上本身具有很多的相似之处，其跟随的节目类型、时间段和诉求点等等都有很大的雷同性，多种、多频道播放同类的品牌会导致互相抵消宣传效果的作用，无法达到预期的广告效果，甚至会导致品牌商业机密的泄漏。

要解决烟台广播目前存在的这些弊端，一个方式是将广告全部外包给一家专业的广告公司代理。然而因为如今国内这样的代理公司依然很少，比较科学的依然是国外的广告公司，但国外广告公司与我国广播媒体广告市场的仍处于磨合期中，所以盈利的状况目前为止不太乐观。

另一个方式则是试图将现有的广告代理公司整合形成一个大的广告集团公司，统一对烟台广播媒体的广告进行代理。这样不仅可以继续发挥多年实践中形成的人力资源和客户资源，更可以为广告客户提供更专业、规范的服务，在和市场接轨、合理运作过程中更加有序健康地发展。

6.4.4 多元化发展层战略

传统的广播主要依靠广告收入度日，在近几年媒体格局急速变化的环境下，广播的收听率下降已是不争的事实。收听率的下降连带着广告经营也出现了滑坡，单一的收入模式已经不再适用。开拓多元化的盈利渠道成为广播实现可持续发展的有效途径。而面对激烈市场竞争，要想生存，开拓多元化的经营渠道也是广播的首选策略。^[24]

6.4.4.1 媒体领域的延伸

同为媒体，广播与其他的媒体之间必然有着千丝万缕的联系，如果将这种联系加以合理利用，必将产生不一样的火花。广播在电视领域的延伸已经不是新鲜事，不仅传统的电视台可以制作电视栏目，广播也同样可以。除了电视，广播又增加了新角色，开始了报纸、杂志的发行。如中央电台音乐之声利用自身媒体品牌，将艺人经济、主持人包装、音乐杂志《Muzine》统一经营管理，创新了电台的盈利模式；我国国际广播电台主办的《世界新闻报》、北京人民广播电台制作发行的免费夹带式的报纸《新广播报》、音乐杂志《音乐周刊》等，这些不同媒体间经营空间的延伸补充了广播电台单一的媒体形态。

户外媒体，国外也有鲜活的案例供我们参考。对于海外广播媒体来说，在广播本体之外，背后往往是一个多元化的媒体或者说传媒集团。以美国最大的无线电广播烟台广播媒体 Clear Channel（清晰频道）为例，其成功的关键策略就是其多元化的经营模式。除了在同媒体间大范围的并购外，Clear Channel 还向相关的媒体领域进军，发展了户外广告、电视台等分支业务。现在，Clear Channel 是全球最大的户外广告烟台广播媒体，业务遍及美、欧、非、亚、太平洋地区的许多城市（例如我国的白马户外），旗下包括交通车辆、机场、街道设施、铁路、大型广告看板等各种产品。这样大范围的经营扩张曾引起业内相关人士的恐慌，Clear Channel 还因此被称为“吞噬世界的广播电台”。^[25]

6.4.4.2 非媒体领域的渗透

除了在媒体领域的合作和扩展经营，通过对已有受众价值的研究和挖掘，烟台广播媒体还可积极的扩宽媒体边界，将经营范围拓展到了非媒体领域。国内已经有广播媒体通过“活动营销”增加了赢利渠道。如大连广播电台推出的“99+1

推动力——城市财富创造者的聚会”，选取了99个知名品牌，相聚大连，为99个品牌搭建交流的平台，为大连建设推波助澜。这样的活动营销，一方面可以取得政府的财政资助，同时也可以通过出售“冠名权”、拉取商业赞助等多种方式获得商业回报。^[26]

广播直销购物也是广播在非媒体领域经营的一个新尝试。苏州广播电台2008年7月推出了广播购物节目《965购物一条街》，其“广播购物”模式集中整合了招商资源，形成一条街式广播直销，吸引了多家国际、国内知名直销企业。2008年11月8日，湖北广电总台也推出了其购物频道“美嘉购物”，针对国内市场规则及广电媒体运作特点，组建了节目制作中心、呼叫中心、商品开发中心、物流中心，开拓了广播购物、电视购物、网络购物的多元经营渠道。^[27]

另外，成立相关的俱乐部、培训机构等也是当前烟台广播媒体在非媒体领域拓展的方向。通过多元经营拓展，以烟台的交通广播网为中心，建立起交通信息传播的专业渠道，同时成立了汽车俱乐部和烟台交广传媒有限责任，充分利用自身的优质资源提供服务，使得利润能够达到最大化。

6.4.5 优势互补的广播联盟战略

广播在数字化领域施展了拳脚，与其他的媒体也实现了合作和交流，而面对国内日趋加剧的媒体竞争，对于相对弱勢的广播来说，又悄然开始了同媒体间的合作。烟台广播媒体要想做强做大，提高广播的影响力和竞争力，必须通过各广播电台之间的合作，实现广播资源的优势互补，此举也符合世界广播媒体的发展潮流。欧洲广播联盟、亚太广播联盟、德国公共广播联盟等正是充分发挥了广播区域性联盟、主题性联盟的优势。2005年5月，我国城市广播联盟打响了广播同媒体间合作拉开了我国广播联盟发展的序幕。广播作为一种地域性很强的媒体，同地域间的广播联盟可以极大的提高广播的社会影响力，增强经营实力，更好地推广媒体内容资源。通过不同形态广播联盟的建立，可实现了广播间的优势互补和资源共享，加强广播媒体间的交流。尤其在当前金融危机和广播广告经营大环境不景气的形势下，广播联盟的建立也在一定程度上对于其他媒体的冲击和竞争产生了积极的防御作用。^[28]

第七章 烟台广播媒体的发展战略实施

战略的推行和贯彻是战略管理的有机组成部分,为保证战略步骤的有序推进和战略目标的如期实现,需要行之有效的战略实施体系。图 7-1 列出了烟台广播媒体在实施四年发展战略过程中准备重点实施的保障和推进措施。

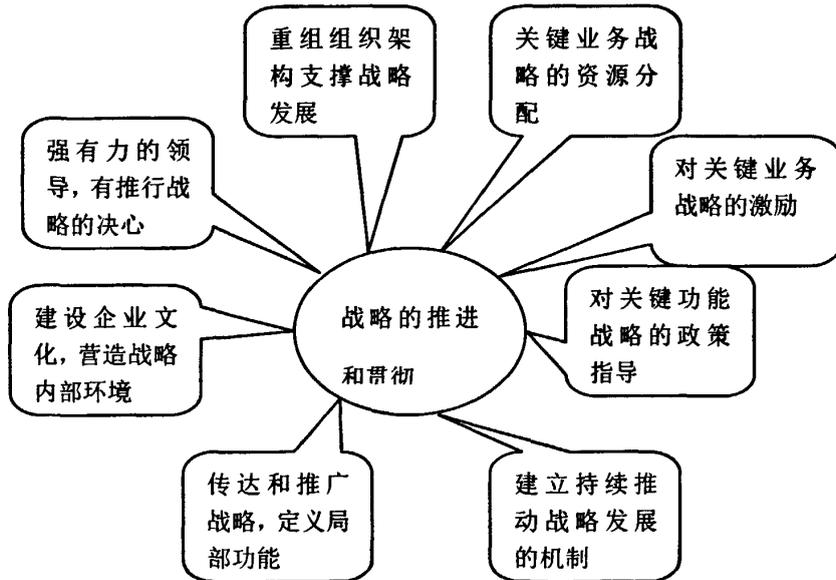


图 7-1 战略的推行和贯彻

7.1 建立贯彻执行机制适时及变革组织结构

成立由烟台广播媒体主要领导牵头的战略领导小组。战略的推行需要强有力的领导和推行战略的决心,战略领导小组总体负责战略的跟踪、调整和控制,持续地进行战略推进和关键决策。建立以战略领导小组为中心的报告体系,设立专门回顾、跟踪和收集战略执行情况的机构。以便战略领导小组有及时、足够的信息对战略进行检查、评估、延伸或调整,同时让各战略单位知道自己的子战略在战略体系推进时的相对位置,及时对子战略的执行进行校正,或者提出对子战略修订或调整的建议。报告体系和反馈机制是战略得以推进和贯彻的技术保障。

组织结构是战略实施的重要保证,一个好的经营战略需要建立起与之相适应的组织结构才能够实现,烟台广播媒体的组织结构也必须随着战略目标的变化而

及时调整。^[29]

目前国内媒体市场的市场化将呈明显加强的趋势,因此烟台广播媒体应适时调整其组织机构。如成立专门性的媒体衍生产品创新部门,加强媒体创新业务的研究;组建媒体整合业务部门,以加强对媒体市场业务的研究及与不同类型媒体的合作;与其他优势媒体组建传媒联营公司,以构建面向不同需求群体的组织结构体系;将直营广告收入、广告代理、广播购物、非主营业务等分别改组为烟台广播媒体集团控股的专门的独立实体。

根据烟台广播媒体的战略部署,组织结构调整步骤如下:

战略实施近期阶段:强化总部支持职能,推动广告部结构转型,建设有效而强大的营销网络。营销网络建设包括两方面内容:第一,全面引入广告代理制,扩大广告营销网络规模和覆盖面;第二,加强每个代理公司的营销水平和获利能力,推动广告部改革前后台分离的组织结构。在重视广告营销网络建设的同时,烟台广播媒体总部的管理模式也要做出相应调整以形成有效支撑。管理队伍和媒体衍生产品的研发力量不仅要适应媒体市场的发展,更要对烟台广播媒体各项业务起到推动和引领作用,充分体现“专业性”;客户服务和风险控制虽然一直备受烟台广播媒体重视,但要实现“体系化”和“集中化”则需要进一步努力。

战略实施中期阶段:各业务单元和营销网络充分磨合并有效配合,在此基础上建立由各种专业化媒体公司组成的控股集团。在加强营销网络建设的过程中,各业务单元要在实践中探索如何有效借助和依托广告营销网络加强自身发展,在此过程中建立自己的业务模式、客户群体和服务特色,随着经营自主权的逐步增加,各业务单元会经历“事业部—战略事业单位—烟台广播媒体集团子公司”三个发展阶段。烟台广播媒体总部也将逐步过渡到集团总部,撤消部分职能部门,将其功能下放到各业务单位,同时为确保烟台广播媒体战略的贯彻一致,不论在哪个发展阶段,都要保证总部能够集中控制和统一调配烟台广播媒体的重要资源,与此同时,也要保持各业务单元在经营上的相对独立性和决策话语权。因此从总体看,烟台广播媒体将逐步过渡到以矩阵管理为特征的组织结构形式(烟台广播媒体前后台分离、烟台广播媒体的经营决策与集团层面的职能支持相结合)。比如集团层面设营销管理部管理共用的营销网络(直营公司、代理公司及爱购公司等),评估客户价值并协调不同子公司之间的客户过渡关系;各专业子媒体可

以借用集团的品牌资源开展业务,或通过各自的团队在共同的营销网络上面向各自的客户群提供差异化的媒体产品和服务。矩阵式的组织结构具有良好的适应性和灵活性,可以从集团的整体层面协调各子媒体的关系,减少人员层次和运行摩擦,实现烟台广播媒体的统一协调发展。

7.2 资源重新配置

资源配置是战略实施中的关键一环。资源配置的重点主要是人力资源和财务资源。这主要是着眼于战略控制的考虑。做到人尽其才、才尽其用,实现人力资源和财务资源的最优配置。现代企业的资源除了人、财、物等传统资源概念以外,信息在现代企业资源管理中扮演了日益重要的角色。因此,烟台广播媒体作为现代媒体,资源配置应该包括财务资源配置、人才资源配置和信息资源配置等。^[30]

7.2.1 财务资源配置

财务资源配置包括投资配置(以最有效的方式分配现有资金)和筹资配置(确定企业经营所需资金的数量、来源和筹集的方式)两个方面。

7.2.1.1 投资资源配置

要明确媒体在战略期间的投资总方向、各种投资的总规模、各种资源优化配置的目标要求、投资效益的评价标准以及实现投资战略目标的主要途径。实现资产的最优配置,就是将所要投资的资金在各大类资产及业务中进行分配,资产配置从本质上讲是在固定资产、股权投资等几大类资产间分配资金,因此其方式和过程同一般的投资决策过程相似。

关于对各大类资产收益的预期过程,首先需要了解整个媒体市场的环境,如国际经济形势、国民生产总值、国家经济增长情况、媒体新技术、市场新需求、区域经济周期波动等。需要运用各种有效的分析方法对市场环境进行分析。第二是得出对各大类资产收益、风险与相关关系的预期。第三是得出对投资效用的估计。最后,是根据前面的对各大类资产收益情况的预期和对投资效用的估计,对最终的各大类资产的组合进行的最优化选择,最终得到资产配置的结果。烟台广播媒体的筹资战略是媒体为满足市场的需求,从特定渠道,运用一定方式获取资金的经济行为。^[31]

7.2.1.2 建立融资平台，进一步扩大资本规模

目前烟台广播媒体资本金不过 4000 万元人民币，总资产也才 6700 万元人民币。为尽快扩大烟台广播媒体的规模与实力，一方面加强经营管理增加自身的积累，另一方面要多方寻找和争取资金。具体说来，首先要加强对广电局的说服工作，进一步增加财政支持。其次要着手搜寻合资伙伴和战略投资者，研究烟台广播媒体融资的可行性和整体规划，拟订相关业务实施合资战略和成立子媒体的方案，为战略实施开好局。再次要争取政府的融资支持，烟台广播媒体今年已经率先在广告代理方面走在了全行业的前面，要继续作好和政府的沟通联系，把烟台广播媒体优秀的管理能力展现出来，争取更多的融资的机会；最后，要加大对行业内潜在并购对象的研究，加强媒体之间的兼并收购，责成专门的人员做这项工作。^[32]

7.2.2 人才资源配置

在人才资源配置上，关键在于建立起适合烟台广播媒体发展战略的引进、使用、开发、激励人才的机制，在烟台广播媒体内创造良好的工作氛围，为业务发展提供人力资源支持，建立起一支适应烟台广播媒体未来发展需要的、高素质的企业经营团队和高效精干的员工队伍，确保烟台广播媒体战略的顺利达成。^[33]

7.2.2.1 人才引进

结合烟台广播媒体战略发展需要做好人力资源规划工作，并完善相应的技术配套，寻找并甄别出烟台广播媒体需要的具有某种专长的人才，既能够满足当前业务发展的需要，又具有一定的前瞻性。

定期对员工队伍的结构、专业、素质水平等进行分析，对烟台广播媒体的人才需求规划进行动态调整。按照人力资源规划和人员补充计划，多渠道地开展人才引进工作。根据岗位空缺类型，尝试对不同层次、不同专业、不同背景的人才使用不同的引进渠道，通过探索逐步确立适合烟台广播媒体需要的渠道选择。

适当丰富甄选方式，针对空缺岗位特点，选择相应的人才甄选方式，通过笔试测验、面试评估、素质测评、背景调查等多种手段对候选人进行选拔和考察，提高人才甄选的有效性。同时，根据不同岗位的需要，确立相应的评估流程。

7.2.2.2 人才使用

人才使用重点在于创造人才发展的优良环境,通过对现行人事管理制度的优化,倡导一种积极向上的企业文化;对工作进行重新设计,增强工作的吸引力;建立内部流动机制,为员工潜能的充分发挥提供舞台;强化全员绩效管理,提高员工的绩效观念和自我管理意识。

优化人事管理制度。建立以“公开、平等、择优”为导向,有利于优秀人才脱颖而出、充分施展才华的选拔任用机制,适时组织调配、竞争上岗、双向选择、挂职锻炼等方式,为优秀人才特别是代表烟台广播媒体未来发展方向的优秀青年人才提供发挥才干的舞台。

增强工作内在引力。通过工作丰富化和工作扩大化等措施,对工作进行重新设计,优化工作流程,避免员工因长期从事某项工作而产生消极情绪,激发其工作热情和创新意识。

建立岗位流动机制。进一步健全科学的岗位晋升、岗位轮换和内部调配制度,促进人才的合理流动,让员工从事有利于其能力发挥的工作,并通过团队合作,形成优势互补,提高烟台广播媒体的整体业绩。

强化员工绩效管理。形成绩效考核和薪酬激励之间的良性互动,在烟台广播媒体内树立起“业绩导向”的企业文化,同时也倡导一种“面向未来”的绩效观念。

7.2.2.3 人才开发

人才开发战略的目的是通过技能培训、职业生涯管理、借助企业外部智力资源等方式,不断提高员工的业务技能,使他们的业务水平能更好地适应岗位要求和应对未来的挑战。

多方位地深化培训工作。有针对性地开展培训工作,建立和健全针对不同岗位序列的培训课程体系,尝试采取更多方式,建立起员工自助培训和现场集中培训相结合的多角度、全方位的培训体系。重视对中高层管理人员和专业技术人员开展战略管理、领导力、业务创新、营销管理等方面的专业化培训。倡导全员学习的风气,努力把烟台广播媒体建设成一个知识共享的学习型组织。

有重点地做好职业生涯规划。将烟台广播媒体的发展目标与员工个人职业发展目标结合起来,为他们的职业发展提供和创造条件,有步骤地帮助其不断提高职业竞争力,从而创造出更大的工作业绩。

多渠道地利用外脑资源。借助业务合作伙伴的优势，通过跨媒体团队合作、业务交流、短期借用等方式，帮助员工开拓视野，提高专业技能，并激发他们的创造力，从而达到培养和锻炼人才的目的。

7.2.2.4 人才激励

使用薪酬等手段对员工进行激励，对薪酬的结构和内容进行优化，保持薪酬的外部竞争力；建立“业绩导向”的薪酬体系，保证薪酬的内部公平性；同时积极使用长期激励和非经济手段，以达到留住人才并吸引更多优秀人才的目的。

保持薪酬的合理和公平。烟台广播媒体应定期参加专业咨询机构的行业薪酬调查，建立起科学合理、具有外部竞争力的薪酬体系，并逐步增加与住房、交通和培训相联系的多种收入形式，稳步提高员工的待遇水平；进一步优化和完善绩效激励制度，将员工的个人收入与烟台广播媒体效益和个人业绩相挂钩，保持合理的收入差距，按照员工的贡献进行分配，保证薪酬的内部公平性。

丰富激励的方式和内容。适时引进内部信贷、年金、医疗保险、员工持股计划等着眼于长远的薪酬与福利计划，促使全体员工齐心协力，致力于烟台广播媒体的长远发展；通过企业文化、职业发展、员工关爱等非经济手段激发员工工作热情。

7.2.3 信息资源配置

烟台广播媒体首先要认识信息是一种战略资源，善于应用信息技术形成竞争优势。同时尽可能降低信息资源配置成本。要善于应用公共信息资源及信息企业提供的信息资源，而不要一味地光靠自己。应围绕投资者信息需求和现有信息资源分布结构，采用有效手段配置信息资源，使信息资源在时间、空间上分布合理，已成为信息资源战略的重要内容。^[34]

烟台广播媒体可逐步建立起烟台广播媒体统一的信息体系构架。该构架将由三个部分组成，一是后台信息资源；二是信息调度中心；三是前台用户服务。后台信息资源由烟台广播媒体各个业务子系统组成，是为了满足烟台广播媒体不同的业务发展需要，分批建立起来的互为相对独立的业务系统；信息调度中心是通过硬件技术和软件技术解决各个业务系统间的信息调用及实现全烟台广播媒体的业务信息资源共享；前台用户服务是利用烟台广播媒体的后台信息资源，以多

样化的服务渠道为不同的用户群体提供个性化服务。统一规划、集中资源重点投入，分步实施。战略的实施，将围绕着提高烟台广播媒体核心竞争力这个轴心，合理“e化”烟台广播媒体的关键资源，使这些资源有效“内化”为烟台广播媒体的“个性”。在技术开发上，重点掌握核心产品和技术，非核心部分将采取外包合作开发的方式。

烟台广播媒体可在内部设立首席信息专员来负责组织、协调内部信息资源的合理配置，指导对信息资源的合理开发利用。各业务部门特别是综合研究所更清楚自己单蕴含的信息资源和各部门、各级各类人员的信息需求，重视技术信息、媒体产品开发信息、市场信息、竞争信息等。他们的信息活动与业务开展及管理密不可分。应进一步通过信息资源的配置来提高烟台广播媒体的竞争力。^[35]

7.3 完善烟台广播媒体治理结构

推进烟台广播媒体治理结构的改革，从长远和宏观上看，要不断完善适宜良好烟台广播媒体治理结构运行的监管和法制环境。在缺少对相关者的权益给与充分的法律保障的市场上是不可能孕育出良好的治理结构的。同样在没有政府有效监管的市场上，广播媒体业健康有序的竞争环境也是无法维持的。这就为我国媒体业改革提出了挑战：一方面我们几乎没有可资借鉴的模式而且国情特殊，另一方面而又必须尽快解决通过渐进式改革营造发达国家历经百年形成的法律和监管环境，形成良好的媒体治理结构，以提高烟台广播媒体经营效率和竞争力。^[36]

烟台广播媒体进行媒体治理结构的改革的方向是通过解决产权结构的单一的问题，推进烟台广播媒体进行多层次的改造。要适时地引进战略投资者以及烟台广播媒体内部的管理者对烟台广播媒体进行参股。逐步使更多的利益主体能够参与到烟台广播媒体的烟台广播媒体治理中来。也就是说，只有真正把烟台广播媒体经营做好了，才能从根本上确保包括国家在内的股东的利益的实现。

在微观上要改革烟台广播媒体的激励机制，健全考核体系，提高正当的显性收入，防止和杜绝灰色甚至非法的控制权收入。要适当拉开收入的差距，甚至可以比照国际标准。要引进先进的管理人才、经验、技术，并开展各种形式的培训。要允许管理者持有烟台广播媒体的收益期权。在外部要逐步形成充分竞争的媒体经理人市场。在约束机制上，要缩短过长的代理链条，进行战线上的收缩，

有所为而又有所不为，强化内外部稽查，完善烟台广播媒体内控机制同时强化媒体行业协会等自律组织的治理作用。在管理的透明度和信息披露机制上要参照通行标准，引入规范的外部审计制度，保证准确、及时、全面、公正的信息传达。

7.4 建设富有个性媒体文化系统

媒体文化是企业在长期发展过程中所形成的特有的价值观念和行为规范性的总和。媒体文化的建设对烟台广播媒体的意义也非常重大。

通过媒体文化建设，建立烟台广播媒体与员工、客户、和社会之间的和谐关系，使烟台广播媒体内部企业文化和外部品牌形象有机结合，为烟台广播媒体的生存和发展创造良好的内外部环境。烟台广播媒体应根据发展战略从加强认知、明确理念、健全制度、建立形象识别系统等方面，加强媒体文化系统的建设和完善，建立起能够支撑烟台广播媒体发展战略的媒体文化体系。

7.4.1 加强对媒体文化的正确认知

媒体文化建设是一个长期的系统的工程，是媒体的长期持续发展的基本原则。没有相同的理念，媒体就无法形成合力，应该把媒体的理念转化为相应的制度和流程，并且坚决地执行下去。应注重烟台广播媒体团队精神的培养，共同的追求和利益是团队精神的核心，从统一员工的思想认识着手，协调员工的相互行动，帮助员工认清自身的所处地位，培养团队荣誉感。

7.4.2 明确烟台广播媒体的经营理念和经营思路

经营理念和经营思路是烟台广播媒体发展的方向和精神支柱。明确的经营理念和思路可以使员工看到明天的美好蓝图，产生归属感和向心力，才会调动广大员工的工作热情和创新精神。

7.4.3 健全烟台广播媒体的规章制度

媒体文化建设的目的是为了在烟台广播媒体内部统一员工的价值观念和行为规范，因此制度建设尤为重要。媒体文化不只是说给员工听的，也不只是展示媒体形象的，而是烟台广播媒体高层做事风格的反映，烟台广播媒体高层以身作

则是媒体文化建设的关键。

7.4.4 建立烟台广播媒体自身的形象识别系统

媒体的形象识别系统是媒体文化的一个重要标志，通过制作完整的 VI 应用手册，使烟台广播媒体营业部能够统一标识、统一形象、统一品牌，这种形象识别系统的建立，日积月累，烟台广播媒体的声誉、地位、产品的品牌就会被广告主牢牢记住，烟台广播媒体的品牌效应也就更加显著。

第八章 结论

媒体产业化是现代经济的发展趋势，发展媒体市场是我国经济发展的必要条件。经济持续稳健发展为媒体业的发展提供了巨大发展空间。本文在收集、阅读大量的文献资料并在对烟台广播媒体进行了充分调查与研究的基础上，通过运用理论分析与实证研究相结合的方法进行分析，得出以下主要研究成果和结论：

第一，未来我国媒体业混业经营趋势明显、竞争也将进一步加剧。从行业的发展经验来看，规模较大的媒体较多采用媒体控股集团的经营模式参与竞争。烟台广播媒体混业经营将是必然趋势，国资控股烟台广播媒体将成为最主要的组织形式。

第二，国家政策、地方政府支持、经济持续发展、居民收入水平和新技术发展等给烟台广播媒体的发展带来新的机会，但同时也面临着其他优势媒体的压力和威胁。烟台广播媒体在财务、专业人才、广告代理、客户资源、组织架构、技术设施，技术和品牌方面有一定的优势，但在资本规模、营销队伍素质、人力资源、创新能力等方面较为欠缺，并且缺乏有效的多种盈利模式。通过对烟台广播媒体的竞争力分析，烟台广播媒体 2009 年综合价值量在全行业位列第 3 名，处于领先地位，发展基础较好，发展潜力较大。

第三，烟台广播媒体应该选择“通过稳定型战略强化服务品牌，通过增长型战略调整业务构成，通过紧缩型战略提高营运能力”的混合型发展战略，促使烟台广播媒体成为一流的、区域性、集团化的综合媒体。

第四，根据烟台广播媒体的发展战略要求，烟台广播媒体应该从组织架构变革，战略规划和推进机制、资源优化配置、烟台广播媒体治理结构改革、企业文化建设等方面入手具体实施。

由于目前我国媒体行业发展战略的研究才刚刚起步，无论是在理论上还是实践上都需要完善，加上论文数据调查量大，涉及面广，本人的能力有限，可能会存在疏漏和不足之处，希望各位专家给予批评指正。

致 谢

在即将结束 MBA 的学业之际，在此深深感谢江苏大学的领导和各位老师给了我丰富的专业知识、开辟了新的交流空间，让我感到钦佩。

在此特别感谢我的导师梅强教授，梅强教授治学严谨，学识渊博，乐于助人，使我受益匪浅。无论是理论学习阶段，还是在论文的选题、开题、研究和撰写的环节，都给予了关键性的指导。感谢我的同学、同事提出了宝贵的意见。

最后，我还要感谢审阅本论文的所有专家和老师们。

参考文献

- [1]杨锡怀,冷克平,王江.企业战略管理(第二版)[M]高等教育出版社,2005(11)
- [2]迈克尔·波特.竞争论[M]中信出版社,2003
- [3]迈克尔·波特.竞争优势[M]华夏出版社,2005
- [4]迈克尔·波特.竞争战略五大要点[M]牛津管理评论,2006
- [5]R·科斯.财产权利与制度变迁[M]上海三联出版社,2004
- [6]陈怀林.试析我国媒体制度的渐进改革[J]台湾新闻学研究,(62)
- [7]周劲.转型期我国传媒制度变迁的经济学分析[J]现代传播,2005(01)
- [8]胡正荣,李继东.理解大众媒体[J]新闻大学,2005(02)
- [9]张锐.我国电视业制度变迁中的路径选择研究[D]北京传媒大学博士论文,2004
- [10]陈戈.现代我国报业制度变迁的一个理论解说[J]经济社会体制比较,2006(02)
- [11]柳旭波.传媒体制改革的制度经济学分析[J]新闻界,2006(02)
- [12]邓圻圻.中国广播体制改革研究[M]中国经济出版社,2006
- [13]叶乐阳.大众传媒产业研究[D]中央民族大学,2003
- [14]詹姆斯·马奇,马丁·舒尔茨,周雪光.规则的动态演变[M]世纪出版社,2005
- [15]周雪光.组织社会学十讲[M]社会科学文献出版社,2003
- [16]李良荣.十五年来新闻改革的回顾与展望[J]新闻大学,1999(07)
- [17]屠忠俊.当代报业经营管理[M]华中理工大学出版社,1999
- [18]钱蔚.政治、市场与电视制度[M]河南人民出版社,2002
- [19]米歇尔·克罗齐耶,埃哈尔·费埃德伯格.行动者与系统[M]上海人民出版社,2007
- [20]吴垠,常悦.广播收听稳定增长[J]中国广播影视,2008(09)
- [21]李艳.我国传媒市场化历史进程中的经济学思考[D]湖南大学;2007
- [22]蓝颖频.中国传媒产业发展探源及对策研究[D]福建师范大学;2007
- [23]李良荣.中国传媒业的性质定位和制度创新[J]南方电视学刊,2004(02)
- [24]林晖.我国新闻改革前沿[M]复旦大学出版社,2004
- [25]钱斌,王磊.寻找化蝶后的新方向[J]西部电视,2007,(05).
- [26]吴珊,裴申燕,陈正辉.省级卫视经营战略的历史、现状和对策[J]广告大观,2005(04)

- [26]黄升民,丁俊杰.广播电视媒体集团化研究[M]中国物价出版社,2001
- [27]龙锦.我国广播影视业的集团化之路[J]上海大学学报(社会科学版),2000(04)
- [28]童清艳.中国传媒生产经营与管理新探[J]上海交通大学学报,2004(02)
- [29]向东.中国媒体产业创新论[D]四川大学,2002
- [30]李小夏.媒体的产业改革研究[J]改革与战略,2005(09)
- [31]张梅珍,余瑞祥.以规模化经营推进媒介产业化进程[M]中国广播电视出版社,2007
- [32]刘世英.分众的蓝海[M]发展出版社,2006
- [33]曹玲娟.分众传媒概念创造赢利, <http://media.people.com.cn>
- [34]郭鸿雁.基于系统经济学的广电产业合作竞争研究[D]中国传媒大学,2006
- [35]周笑.我国传媒上市企业资本优势转化典型个案研究[J]传媒经济板块,2005(03)
- [36]梅琼林,陈文举.从传者与受众的互动看媒体的分众化趋势[J]今传媒,2005(10)