

南京广播事业生存状况及应对策略

高新春

(河海大学 公共管理学院,江苏 南京 210098)

摘 要 南京的媒介市场竞争具有标本意义,一直是业界关注和研究的对象。而随着近年来广播事业的崛起,这个市场的竞争格局又增添了新的变数。面对新的竞争形势,南京的广播产业挑战与机遇并存,本文从市场环境、自身存在的不足以及改进措施3个方面进行了考察,并对其集团化改革提出了应对策略。

关键词 南京 广播事业 集团化

中图分类号 G220

文献标识码 A

文章编号 1671-4970(2006)04-0037-04

作为一个文化大市,南京的传媒产业发达、媒介诸强实力雄厚、新闻大战硝烟不断。这种市场状态在今天中国的媒介市场中是具有标本意义的。南京媒介之间长期以来存在着竞争传统,竞争产生创造力,诸如“南京零距离”之类的竞争产物经常引起同行的关注,现今许多国内通行的媒介竞争模式都肇始于这块市场。作为其中实力相对弱小的一方,江苏广播电台和南京广播电台曾有一段时间几乎淡出人们的视野,而随着近年来广播事业的强劲反弹,这个市场的竞争格局又增添了新的变数。

一、南京广播事业的生存环境分析

1. 广播事业进入新的成长期

当前我国的广播事业正处于一个振兴的上升期,这是在国家积极推动的宏观背景下发生的。近几年,国家广播主管部门非常重视广播产业的发展,在2003年“广播发展年”和2004年“数字发展年”后广播一直保持着旺盛的发展势头:全国广播经营性收入每年增加近20%,广播覆盖率已经达到93.58%,收听率2004年比上年提高了5个百分点,收听时间从2001年的73.4分钟增加到2003年89.5分钟^[1]。2004年国家将媒介的宣传性业务与经营性业务剥离开来,这又为广播的进一步发展提供了制度上的支持。可以说广播正面临着一个难得的历史机遇期。

近年广播事业的大发展与广播制作管理理念的创新是分不开的。20世纪80年代后期以“主持人

直播、大时段、开放式”为特征的“珠江模式”和90年代以“全天24小时直播,加强热线电话的运用”为特征的“东广模式”,是广播业实现自我突破的两个“里程碑”。这两次突破使得广播业绝处逢生,在当时危机四伏、普遍不被看好的状况下顽强地生存了下来。今天以广电集团改革重组方式进行的体制化改革正在进一步深化中,像前两次那样具有“里程碑”意义的、能被普遍采用的模式还没有产生,但是诸如“频率专业化”、“矩阵式管理”、“立体经营”等经营管理理念的创新给广播注入了新的活力。如果说20世纪八九十年代的广播改革更多侧重的是广播的形式和外延,那么今天的改革更多指向的是广播事业的内涵及机制等全方位的变革。

从市场上说,现在也出现了有利于广播发展的形势。随着私家车进入家庭,“移动收听”成为广播业务强劲反弹的主要拉动力量。广播的“伴随性收听”特征与其他媒介所不具备的,因而收音机对移动空间的占有具有先天的优势,这就为广播的发展找到了一片新的天地。“移动收听”的新听众多为有车一族,主体是中产阶层。他们经济条件比较好,购买力比较强,是广告市场上的最优质资源。随着这个人群不断壮大,广播参与媒介竞争的资本日益雄厚。“移动人群”成为未来广播市场的主体,可以从根本上改变广播传播长期以来“三多三少”^①的收听局面。另外随着“老龄社会”的来临以及城市流动人群的增加,“老年市场”和“大学生市场”也在日益扩大,他们的购买需求比较刚性,这两块传统市场也焕发

收稿日期 2006-09-15

作者简介 高新春(1975—),男,江苏睢宁人,讲师,硕士,从事新闻理论研究与实践。

①即“青少年、老年人多,成年人少;中低收入者多,高收入者少;文化程度比较低的听众多,高的少。”

出了新的活力。

2. 对象市场趋于优质

广告主和受众这两个对象市场是现代传媒的生命线,缺一不可。首先,南京地区是南京广播媒介的重要传播市场,其社会的发展与电台的发展息息相关。一直以来我国广告份额的主体分布在经济发达的东部地区。南京地处经济快速发展的“长三角经济带”,又是我国南北交融之地,有着广阔的发展腹地,历来为商家必争之地。2004年南京地区总人口501.23万,国内生产总值达到1910亿元,人均可支配收入11602元。随着南京社会经济能力的提高,广告传播市场日益兴旺,2004年南京媒介广告总量是21亿元。2004年江苏广播电台广告总量已经超过亿元,南京广播电台2005年也达到7000万的规模,这个成绩是在南京电视报纸的强势夹击下取得的。

其次,南京市民有爱读书看报听广播的习惯,2004年广播的收听率已达46%。2005年南京市民消费的恩格尔系数已经低于30%,也就是说南京市民对于精神文化的需求进入了一个新的阶段,这就为南京广播的进一步发展提供了纵深发展的空间。在未来广播发展的主体——移动收听方面,南京的私家车保有量已经超过20万量,目前还在以每天百辆的速度递增。另外南京作为“全国高教第三城”,在校人数突破30万人,他们消费非常活跃。目前南京老年人口超过90万,占到社会总人口的15%,南京社会已经进入老龄社会。老年人对于医疗保健方面的需求旺盛,也属于广播的优质对象人群。深挖这几块市场,可以形成以“移动收听”为主体,以“老年市场”和“学生市场”为两翼的广播市场基本格局。

3. 媒介竞争压力增大

进入新世纪,广播事业在媒介竞争格局中面临着越来越复杂的局面。这种局面首先是新媒体的冲击,截至2006年6月30日,我国上网人数达到12300万人,网络占用了人们大量的空余时间,网络对传统媒体市场的影响巨大,拉走了一大批受众,尤其是青少年人群。其次是媒介竞争的基本格局已经形成。电视报纸作为强势媒体的地位很难撼动,广播必须要在夹缝中求生存,广播的每一次进步都是在改变既得利益格局。再次是媒体同质化竞争在各地上演,成功经验被大量迅速克隆,独创性内容和形式带来的经济收益总量尽管巨大,但获益周期越来越短。比如“超级女生”走红后,电视选秀节目泛滥,由于形式单一,此类节目迅速进入衰落期。

目前有22个广播频率、113个电视频道、9份都市报逐鹿于南京这块不大的空间,过度化竞争、同质

化竞争非常典型。南京的媒介生存环境非常复杂,竞争各方基本上势均力敌,竞争局面胶着,竞争程度异常惨烈。南京媒体的竞争从拼价格、拼服务到拼品牌、拼核心竞争力与综合竞争力,可以说南京的媒介市场火药味最浓。

二、南京广播事业存在的问题

1. 集团化机制改革仍需完善

组建广电集团的目的是治理我国广电行业条块分割、既散又滥的格局,发挥整体优势,实现规模效应,力图通过集团化达到“1+1>2”的效果。但是在实际运行过程中却出现了一些问题,具体讲就是将不同性质的媒体集中到一起,虽然考虑了媒介的共性问题,却忽视了不同媒体的个性发展。在集团内部由于电视的强势地位一定程度上抑制了广播的发展。从管理层面上看就是集团化后广播管理的环节多、层次多、反应速度不够灵敏。南京广电总台副台长陈小平曾经将其生动地比喻为饺子与馄饨一锅同煮,结果是烂了馄饨,生了饺子。

首先,集团化可能导致的垄断性不利于广播媒介。众所周知,我国现阶段的集团化改革是一场为应对局势,自上而下、由行政力量推动的改革。在加入WTO、传播全球化的背景下基于“大树底下好乘凉”的初衷使集团的资源共享,提高媒体抗御风险的能力,把“小舢板”改造成“航空母舰”。但是在集团化的过程中,由于广播处于弱势媒体地位,在一统的格局下属于广播的空间却变小了,广播的媒介属性在一定程度上被忽视了。广播人员少、制作简单、播出周期短、成本低的事业特征决定了广播对市场的反应比较灵活,互动性比较强,而集团的管理体制以电视媒介的管理方式为主。这就与广播的事业管理有冲突之处,使广播的市场反应相对比较迟钝。

其次,在跨媒体集团中的相对劣势地位使广播媒介面临财富流失的危险。广播在传统媒介中的劣势地位不会在短期内改变,而集团现在是同时拥有平面媒体和网络媒体的跨媒体集团,集团内部交流机会的增加,加剧了人才的流失,这对处于弱势地位的广播媒介更加不利。广播媒介拥有的财富资源也就以各种形式流向优势媒体,形成“强者越强、弱者越弱”的马太效应。

2. 可持续发展能力需要增强

“可持续发展”是科学发展观的要求,具体到广电产业就是要对广播资源进行合理利用,同时“可持续发展”也是对节目的一种要求。频率专业化以来,广播内部各自为战的情况比较突出。这一方面造成了节目同质化的现象,另一方面也削弱了电台的整

体影响力。广播媒体在今天的媒介竞争中本来就是弱势媒体,频率的分散使其影响力更加分散。

频率的各自为战使南京广播节目的播出内容除了医疗保健品广告过多过滥这个结构性矛盾之外,节目定位的同质化倾向比较明显。各个频率在传播方式上大同小异,节目内容上撞车严重。通常是一首曲子大家反复播,一个话题同时讲,甚至主持人的语气也是差不多的,真正有特色的节目、主持人并不多。这个问题的直接原因是频率定位有偏差,受众定位比较模糊,根源还是电台整体策划水平不够,管理能力需要进一步提高。

3. 广告结构有待优化

2004年,全国媒介广告经营额为575.5亿元,其中广播为32.9亿元,比上年增长28%,占全国广告经营额的2.6%。1983年至2005年,全国广告经营额年均递增37%,其中广播每年递增30%^[2]。在南京广播广告业务的结构中医疗保健品广告大概占到40%~60%,其中不乏夸大甚至虚假成分。比如广告违法率“医疗服务广告占44.14%、药品占23.36%、医疗器械占9.91%”^[1]。医疗保健品广告过多过滥已经产生了信任危机。这些年来这种结构性问题一直没有得到有效解决,成为威胁广播业生存发展的“定时炸弹”;“一旦政策发生变化,经营创收就会出现‘高位截瘫’的灾难性后果。”^[3]

三、南京广播事业问题的应对策略

1. 以制度创新赢取活力

集团化改革以来,广播电视都取得了长足的发展。集团化的最大好处就是为广播的发展提供了一个高层次的平台和雄厚的发展基础。在集团的体制下可以有效调配人力、资金和技术资源,实现资源共享。另外集团本身也是一种品牌资源,有利于广播新业务的开展。广播作为弱势媒体应该利用好这个无形的资本,而集团也应该尊重不同媒介事业的特征,给广播以宽松的发展环境。广播是以节目播出时间为优势的传播媒介,大版块、大容量可以吸纳大量的广告,以量取胜,这与电视的广告方式是不同的。所以尊重广播事业的特征,适度放权于广播、给广播以相对自由的发展空间是实现集团内广播电视协调发展的前提。

现在南京的广电集团需要建立高效的管理系统,即在管理方式上做到“相对而不是垂直,以团队结构取代层级结构,依据过程而不是职能进行组织”^[4]。在集团的体制下江苏广电集团和南京广电集团先后于2003年12月和2005年4月先后组建广播传媒中心,成立事业部,实行“矩阵式管理”,探索

出了有效的扁平化管理方式。今后在过程管理上还可以进一步探索,在广播产业内部实现人员的自由流动,探索以任务组织资源的灵活模式。

在集团的发展中还要以适当的政策性保护措施对广播传媒进行适当的倾斜。比如优先进行硬件升级,人才再培养等。另外保护广播的弱势利益还有赖于集团内部管理机制的健全,这实际上是媒介市场化改革非常重要而且实质性的一步。应该针对频率同质竞争的问题,重点对频率负责制进行改革,在频率相对独立运作的基础上成立一个有力的协调机构,明晰频率的业务范围,通过经济奖惩的方式规范频率竞争以减少内耗。

另外对于广播业务内部的不同频率,在相互竞争的基础上还应该强调合力,强化主体意识。特别是在大型活动、重大宣传任务中发挥大兵团作战的优势,以整体的媒介形象推介自己。这不是对频率专业化的反动,而是在频率专业化基础上的进一步提高。

2. 以核心竞争力参与竞争

目前各家媒介都在竭力打造核心竞争力。对于媒介集团来说,核心竞争力就是以最低的成本实现效益最大化,以内容的开发与利用为核心,通过整合内容与渠道资源的垂直型整合从而产生“协同效应”并进而转化为竞争优势。广播的核心竞争力就是节目质量,“内容为王”应该始终是媒介发展的主线。

(1) 以品牌征服市场

传媒经济就是“注意力经济”,收视率、收听率、发行量都要落实到媒介自身的吸引力上,过度传播是“泛传播时代”的基本特征。受众对铺天盖地的媒介轰炸往往无所适从。而与此同时受众又对自己表情的媒体、节目有很大的忠诚度,一旦与媒体建立信任就会形成一定的心理惯性。比如很多听众对中央人民广播电台的“全国新闻和报纸摘要”栏目形成收听习惯就是这种心理惯性使然。

广播的品牌分为3个层次:①频率品牌;②节目品牌;③主持人品牌。衡量一个电台、一个频率有没有竞争力首先要看其有没有叫得响的品牌栏目、品牌主持人。获得受众的信任,必须依靠节目质量和主持人魅力,依靠内容和风格取胜。南京的广播虽然拥有“直播南京”这样的全国十佳栏目,但是影响还比较有限,节目质量和制作理念与“南京零距离”这样的品牌栏目还有距离。

南京广播打造品牌在强化服务功能的同时还需要深入研究南京的城市文化。有文化含量的节目才有可听性,有贴近性的内容才有吸引力。近年“民生新闻”在南京的走红就在于节目对南京市民文化有

着准确的把握。具体说南京的城市文化有市民文化、校园文化、机关文化三大类。抓住了这三类文化就等于抓住了南京市民的主体。

(2) 以策划运作节目、频率和电台

策划是新时期媒体共同的课题。广播的策划主要有节目策划、栏目策划、频率策划和电台整体形象策划。广播策划的目标是提高节目的可听性,实现从“可听”向“必听”转变,在信息、服务、娱乐方面常做常新。

媒介策划的核心是创新,就是用逆向思维、发散思维和统筹观念来制订媒介发展策略和规划。“参照法”是快速提升自己策划水平的最有效方法。美国一位学者在调查美国和加拿大 1 600 家公司后得出结论:一个企业要想在市场竞争中取胜,最好的办法是创造性地模仿行业内的领先者。“他山之石,可以攻玉”。其他电台、其他媒体的成功经验应该借鉴、及时跟进,使由于成功策划带来的市场先导效应尽可能缩短。这方面湖南卫视的节目策划思路就是一个典范。南京的广电集团在市场研究方面需要加大力度,成立专门的媒介研究部来研究国内媒介策划的最新动向是当务之急。

在频率策划中积极寻求市场的空白点。比如南京知识分子人数众多、经济状况稳定,而媒介市场上却长期缺少专门的服务,这对双方来讲都很遗憾。创办学人频率,以学者的观点、思维方式来切入知识分子的生活、内心世界并为之服务应该可以取得理想的市场效果。

电台形象的策划需要对频率资源进行整合。频率专业化以来,南京的广播在服务对象人群方面比以前有了长足的进步,广播传播的指向性有了很大的提高,这也使广告主投放广告有了明确的参考。但是在这种分众化传播的过程中,单一频率比原来大一统频率的影响力降低了,同时作为一个电台其

整体有种被虚化的危险。频率专一化的基础必须是一个相对独立完整的电台,在媒介市场上应该作为一个整体形象出现,参与竞争。在这里可以借鉴商业营销中的品牌代理观念,在电台这个母品牌的旗下各个频率作为子品牌推出,频率要反复宣传自己的电台品牌、电台形象,在频率与电台之间形成良性的互动关系。

3. 以优质的传播效果吸引客户

2004 年,国内的广告格局是房地产广告、药品和食品广告分列媒体广告的前三位,分别为 125.31 亿元、122.39 亿元和 107.04 亿元,而广播“唯药品独大”的问题没有根本缓解。当前迫切需要解决的是改善广播广告的结构,使之良性化。在这点上以听众人群决定广告投放方向的“类型化传播”是一个很好方向。

完善广播的广告市场一要培植新的广告源,二要发展新的听众人群,这两点都要靠提高节目的可听性来实现。在培植新的广告源方面,南京广播媒体一方面需要提高知名度,在社会上造成声势,联合其他媒体广泛开展各项活动;另一方面应该发展大型商场、汽车、房地产等活力较强的优质广告客户。在节目到达率方面下工夫,一方面提高发射能力,消除接收死角,另一方面大力拓展收听渠道,使广播进公交、进社区、进校园,使广播真正成为“易近性媒体”。

参考文献:

- [1] 吴长伟,严义英.南京广播市场关键词[J].中国记者,2005,382(9):52-54.
- [2] 王晓璐,朱春阳.中国广播业经营创新二十年[J].中国广播,2005(9):13-17.
- [3] 张苏明.迈上亿元台阶后的思考[J].中国广播电视学刊,2005(4):11-13.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯.管理学[M].黄卫伟译.北京:中国人民大学出版社,1997:243-244.

(上接第 29 页)可以实现整个制度的创新,这才是关键的目的。另外,要与运营公用事业为专业的企业合作,引进先进管理、先进制度,提高管理水平、管理效率,降低成本。选择合作对象要坚持市场化原则,但不侧重于其资本性质是外资还是内资,是政府背景还是民间资本,而侧重考察其是否具备一定资金实力、在城市市政公用行业是否有一定影响、品牌是否突出、管理是否先进,从而在引资同时能够促进企业经营管理体制、机制的改革和创新。

参考文献:

- [1] 中国电力企业网.江苏两大污水处理项目因资金缺口局

部停工[DB]. [2005-05-23] <http://www.dljj.org.cn/hyknnews.asp>.

- [2] 杨金田.解决城市污水处理设施发展资金缺口战略[J].环境科学研究,2005,18(5):79-80.
- [3] 龙虎网讯.工程因资金缺口而停滞 南京污水处理厂建设受阻[DB]. [2005-05-23]. <http://www.sina.com.cn>
- [4] 龚海涛.江苏省污水处理设施运营市场化探讨[J].污染防治技术,2004(2):18-20.
- [5] 国家环保总局环境与经济政策研究中心.我国城市环境基础设施建设与运营市场化问题调研报告[DB]. [2003-02-18]. <http://www.webofcity.com/nei/text.asp>.