

# 旧话重提 旧瓶新酒

## ——梅州广电集团化改革的愿景与破局

文 / 温建营



### 陷低迷——旧瓶需装新酒

美国学者罗伯特·皮卡特曾提出一个电视媒体经常面临的“下降螺旋”，即“因为没有好的内容资源和渠道，而导致收视份额下降，随之而来的是广告收入的下滑，由此进一步削弱获得优质内容和渠道资源的能力。”这一“下降螺旋”正是全国不少城市广电媒体发展面临的困局。受制于城市媒体发展的天然天花板、有限的资源和资本规模，以及相对僵化的媒体管理和运作机制，城市广电媒体在收视和广告市场竞争中，面对央视和省级卫视还有省级地面频道的多重夹击，大有疲于应付、力不从心的感觉，不少城市广电媒体军心不振，满足于在自己的一亩三分地里赚取微薄的经营收入。笔者认为，任何事物都应该用唯物辩证的眼光去看待，于无声处听惊雷，普遍低迷的城市广电难道真的没有可成长的空间吗？答案是否定的。南京、无锡、宁波、苏州、深圳等地市都组建了自己的广电传媒集团，或许它们活跃的市场经济是其优势所在，不过只要用心去体会，任何一个出色的媒体都会有独到的优势，只不过这种优势在其取得优异成绩之前，极少有人关注而已。我们今天看城市广电，多数只认识到它们先天背负

的劣势，是同样的道理。因此，笔者重新审视梅州广电所处的主客观环境，重新认识梅州广电身上所具备的优势和劣势，重新提出“集团化”这个渐渐淡出广电人视野的话题。但，梅州广电集团化改革这个瓶子里，装的将是新酒。

### 集团化——旧事未曾模糊

自1999年6月无锡广电率先在全国组建广播电视集团伊始，至2004年12月国家广电总局叫停集团化，前后历时5年。今天已经是2012年，回首看这段历史，似乎有点“久远”了。正是时间上的推移，主客观环境的微妙变化，让我们今天有必要重新审视和认识集团化，本着实事求是和一切从实际出发的态度，知道今天的梅州集团化改革可以借鉴哪些有益的经验，但又要避免哪些顽固的毛病。

集团化改革，一方面顺应了市场经济大潮中广电媒体主体意识、市场意识、产业意识的觉醒，另一方面也从国家层面承认了广电媒体的市场主体身份、人格和地位。这是省级广电集团化改革最大的贡献。时至今日，广电市场化运作的意识深入人心，与大张旗鼓的集团化浪潮有莫大关系，这也让改革、变通、顺应

社会发展趋势的观念成为全行业的共识。电视媒体不但具有喉舌属性，也有经济属性、产业属性，这是集团化改革的理论基础，也是今天我们理直气壮地为广电谋取更大发展更大利益的历史渊源。2011年，十七届六中全会提出文化大繁荣大发展的目标，也是因为有了集团化改革的历史经验。

另一方面，“集团化”被叫停又是不能回避的事实，这说明曾经的集团化改革过程中出现了问题。广电总局对此的解释是：“原因是作为喉舌性质的电台、电视台组建的事业性质的广电集团，容易与社会上一般理解的产业集团的概念相混淆”。这里重点说明“喉舌性质”，自有其明显的用意：规模化扩张、做大做强的强烈冲动带来的是产业发展的热火朝天，喉舌功能有被淡化的危险。诚然，经济利益的巨大诱惑，容易湮没了意识形态的隐藏属性，这是今后组建广电集团一定要铭记心头的教训。而且多数广电集团内部的单位、资源只是进行简单归拢，并未产生化合作用，没有起到资源优化配置的效果；有的广电集团摊子铺得过大，造成资金链断裂，出现一些烂尾工程；有的盲目进行多元化经营，盲目涉足非相关领域，造

成广电内容生产被疏忽，没有人肯花心思花力气认认真真做节目了。

## 找特色——梅州广电集团化改革的突破口

南京、无锡、宁波、苏州、深圳等城市有强大的经济基础做支撑，为本地的广电集团取得成功提供了极佳的条件。但是我们也看到，不是所有经济发达城市的广电集团都能表现优异，反过来也说明，不是所有经济欠发达城市都必将与广电集团化无缘。笔者认为，具体条件要具体分析，我们不苛求每个城市都走集团化改革的道路，不过梅州却是一个例外，它有独特的本土资源可供利用，这是梅州广电集团化改革的独有优势。

梅州地处粤东，经济在广东省内并不突出，但梅州是世界客家人的灵魂中心和精神中心，是世界客都。梅州广播电视台作为一个地市级电视台，客家文化的丰富资源就是一个可供利用的宝藏。这个本土优势，是任何其他地方都没有的，值得深挖广挖。况且，客家文化不但能吸引本地收视人群，甚至可以辐射全省、全国和全世界。笔者认为，这就是梅州广电集团化改革的底气所在。

随着十七届六中全会提出文化大繁荣大发展的战略规划，广播电视承担了重要的渠道任务。如何使渠道更加顺畅、传播力影响力更加强大是文化大繁荣大发展的必要条件。客家文化作为一种传遍全球的独特文化，在海外有着巨大的影响力，有必要有专业的电视媒体在海内外传播客家文化，扩大客家文化的影响力，形成文化大繁荣大发展中的重要组成力量。这一点，是梅州广电集团化改革的时代背景。



## 重实操——梅州广电集团化改革的规划设想

### 事企分离

我们的集团化改革将把台的事业和产业两分开，组建的集团性质属于事业单位性质。集团化改革后将贯彻“两个坚持”：一是坚持主业发展，提升服务梅州绿色的经济崛起的能力；二是坚持市场化运作，充分运用市场、法律和经济手段实现资源优势互补，提升产业整体竞争力。总之，我们要调整结构，重新配置资源，实现集团内部台网分离、制播分离、宣传与经营分离、非经营性国有资产与经营性国有资产分离。通过集团化整体运作，集中资源，集中宣传，优势互补，互相配合，形成合力，整体推进，使广播电视的宣传影响力和舆论主导力明显增强。同时，集团经济效益进一步增长、实力进一步增强后，将更好地巩固和加强党的宣传舆论作用。

### 行政架构

结合梅州实际，我们将参照南方广播影视传媒集团和惠州广电传媒集团的架构设置，搭建起强有力的层级管理模式。其中，集团总部为核心管理层，负责对集

团所有的人、财、物进行统一管理；第二层为紧密和半紧密层，包括电台、电视台、广告公司、客都公司、嘉应音像出版公司等；最后是松散层，主要是我台入股、参股的所属公司。

### 时间表

根据梅州市委、市政府有关广电集团化改革的工作安排，近期我们将成立由市领导挂帅、市直相关职能部门组成的“梅州广电集团化改革领导小组”，并于2012年6月底前完成“集团三定方案”，力争今8月份挂牌成立“客都文化传媒集团”（拟名）。

## 改容颜——集团化改革后必需实现的目标

集团成立后，我们力求通过在管理和经营方面的“五个转变”，努力实现梅州广电的“三大提升”。

### “五个转变”

1、实现跨区域传播的转变。以客家文化为传播介质，以卫视、网络等新技术、新媒体为传播载体，打破地域界限，努力使梅州广电多种媒体在省内、国内，乃至全世界范围内的有效传播成为现实。跨区域传播是扩大客家文化影响力的必需条件。集团化改革后，

梅州广电就不能局限于梅州一地，我们将最大限度地利用好客家文化的传播需要，以此为契机，实现梅州广电走出去的重要提升。

**2、实现新媒体运用的转变。**集团在巩固和拓展原有业务的同时，积极运用高新技术，推动新业务、新市场的开发，积极培养新的经济增长点。梅州广电在节目制作、播出、传输和基础设施方面都有很大的提升空间，磨刀不误砍柴工，集团化改革初期一定要做好基本功的提升，初步积累栏目运营、品牌打造、市场经营等方面的经验，为今后的事业、产业进一步发展打下基础。

**3、实现广播电视节目的社会化生产、市场化流通和制约性传播的转变。**从传统广电到现代传媒，我们将放开制作、搞活流通、把住播出，实现社会效益与正确的舆论导向的双赢。笔者认为，制播分离终究是大势所趋，市场化的改革潮流不可逆转。即使不能做到完全的纯粹的市场化运作，广电人也要在力所能及的范围内主动创造空间。笔者认为不管是央视、省级电视台，还是地市电视台，规模和环境可以不同，观念和意识却需要一致。集团化改革决不是多制造一些领导岗位，多架设一个管理层级，而是要以市场化运作为最终目标，抛弃官本位意识对广电发展的影响。

**4、实现跨媒体、跨地域多元发展的转变。**集团政企、政事分开和管办分离后，将以主业为重点，进行多元化开发，延伸产业链。广电内容产业始终是电视机构的核心竞争力，是电视机构立足市场的基础，离开了这个根基，那其他的多元化都将变成空话。所以不能削弱节目创作的力量来迎合多元产业的拓展，更不能抛弃电视内容制作，另辟蹊径。集团化改革是广电为核

心的集团化改革，目标是做大做强梅州广电业，而不是削弱梅州广电的实力。

**5、实现科学分工、合理布局的转变。**强化集团统一管理，进一步优化资源配置，形成相关主体产业专业化、规模化、集约化的发展格局。优化资源配置一直是多年来广电集团化改革的难点，名义上成立一个集团，旗下各单位、各媒体依然独立运作，井水不犯河水，节目、经营、人事、制度等几乎没有交叉点，集团不能发挥实质性的优化配置的作用。梅州这次的集团化改革，就要特别注意防范“集而不团”情况的重蹈覆辙。

### “三大提升”

1、提升新闻宣传的能力，更好地服务绿色的经济崛起；

2、提升整体市场竞争力，更好地发展广电事业和产业；

3、提升员工幸福感，更好地建设富庶美丽幸福新梅州。

## 使命感——统一思想 树立理想

首先，省级卫视成为全国广电最受欢迎的群体，相反城市广电在全国电视收视市场中的份额一直处于下滑状态。限于行政区划的分割，城市广电没有抱团作战的可行性。惟有个别具有前瞻性眼光的城市广电，才有资格异军突起，与省级卫视同台竞技。城市广电群体中谁会成为佼佼者，靠的不但是经济基础，更要有坚定的使命感去推动。梅州拥有自己独特的地域文化优势，有条件走出低迷，前提是在体制机制改革上要下足功夫。

其次，梅州作为客家文化中心，需要有相应的强大媒体为客家文化摇旗呐喊。客家文化是联系海内外客家人的精神纽带，但

是随着网络媒体、通讯工具的日益发达，其他文化对客家文化的冲击越来越严重，客家文化在客家人中间的影响有被削弱的趋势。梅州广电人有责任肩负起传扬客家文化的历史使命。这次的集团化改革，传扬客家文化是其起点，也是目标之一。

最后，“小而精”的城市广电集团是文化大繁荣大发展的重要组成部分。诚然，中央提出的文化大繁荣大发展是广电发展的一个机遇，但是仅有口号不能解决任何问题，梅州广电能不能发展，能不能为文化大繁荣大发展做出贡献，关键还在于梅州广电人怎么做。我们应该统一思想，树立理想，将机遇化成行动，将自己事业的理想寄托在日常工作中，兢兢业业，坚决拥护和执行集团化改革的步骤，做好大干一番的准备。

现在全国的广电改革处于一个平静期，也是瓶颈期，这个时候在体制机制上做出大动作，有可能影响到下一个十年的竞争态势。集团化改革是梅州广电发展的关键节点。我们要清晰地认清自己所处的位置，以及我们拥有的优势及劣势。只有在深刻理解实际情况的基础上，集团化改革过程中的每一个细节才会做得更好。全国有不少的改革先行者，有成功也有失败，我们应该吸取前人的宝贵经验，少走弯路，扬长避短。要积极走出去取经学习，虚心请教，化他人的智慧为我所用。全台要统一思想，树立理想，为深化广播电视体制机制改革、为文化大发展大繁荣注入活力。

作者单位：广东梅州广播电视台  
责任编辑：韦聚彬