

论我国地市级广播电视台资源整合

李亚军

摘要：在媒体融合发展的大势下，资源整合对处于我国广电第三梯队的地市级广播电视台来说显得尤为重要。在媒体融合发展及网络化平台化体系化建设不断推进的背景下，各种媒体相互渗透并相互协作。我国广播电视行业特别是地市级广播电视台如何把握资源整合的发展机遇，加快构建技术先进、传输快捷、覆盖广泛的现代传播体系，不仅关系到传统媒体的生存与发展，更将对区域性乃至国内媒体整体竞争力和文化软实力的建设产生重大影响。

关键词：地市级；广播电视台；资源整合

作者简介：李亚军，男，讲师。（包头广播电视台，内蒙古自治区 包头，014030）

中图分类号：G229.24

文献标识码：A

文章编号：1008-6552 (2018) 06-0080-04

一、前 言

在日新月异的全球化时代，每一个行业都不是孤立运行，都在有意无意的进行着多元化多样化的资源整合，追求着行业利益最优化最大化或影响力最优化最大化。追求商业利益最大化及行业影响力最大化，实施各种类型的资源整合，在我国广播电视媒体行业表现明显。

在媒体融合发展的大势下，资源整合对处于中国广播电视第三梯队的地市级广播电视台来说显得尤为重要。近年来，国内广播电视事业飞速发展，作为第三梯队的地市级广播电视台，在传统传播空间，面对着中央电视台强势占领和省级卫视台釜底抽薪的双层挤压。在互联网浪潮的冲刷下，各种移动端和网络新媒体的冲击，加剧了地市级广播电视台的生存危机。我国地级市广播电视传播机构面临着信息资源相对匮乏、管理制度创新动力不足、节目传播覆盖局限、受众市场狭窄、广告客户忽视、资金量或内容资源短缺等多重窘境。加上技术手段技术设施的落后老化，专业人才储备青黄不接等一系列不可回避的问题，导致传统广播电视节目收听收视下滑和广播电视受众群体流失明显。“穷则思变，变则利通”，不思变、不创新，必然难以适应新时期、新形势下的媒体融合发展趋势。

因此，在媒体融合发展及网络化平台化体系化建设不断推进各种媒体相互渗透与协作的格局下，我国广播电视行业特别是地市级广播电视台对加强资源整合、强化内部管理、提升竞争实力的需求也更为迫切。如何把握资源整合的发展机遇，加快构建技术先进、传输快捷、覆盖广泛的现代传播体系，不仅关系到地市级广播电视传统媒体的生存与发展，也必然对区域性乃至国内媒体整体竞争力和文化软实力的建设产生重大深远的影响。

本文以我国地市级广播电视台如何进行资源整合为主要脉络，将着力点集中于强化内部管理、建树外部形象，推进广播电视管理体制的创新，从品牌整合、平台整合和人才整合等重点着手，实现资源整合效果的最大化，为新时期媒介融合发展背景下的地市级广播电视传播机构探索出一条发展新路。

二、资源整合管理方式

总体上，地市级广播电视台在资源整合管理中应坚持深化现代传媒的管理理念，在思想上与时代

发展接轨，在变革创新中求发展，适应形势与时代发展的需要，拓展事业发展的广阔天地。

（一）强化品牌意识，推进品牌整合

广播电视台作为党和政府领导下的主流传播机构，既是以政治为主导的传播媒介，又是以市场为主导的经营实体。我国地市级广播电视台在市场化的运营过程中，名称、标志、频率、频道、知名的采编播人员、名牌栏目等都可以成为自己的品牌，要懂得充分运用品牌的价值，实现品牌的价值，让品牌为广播电视的发展带来经济效益和社会效益，成为打开市场的“通行证”。

我国地市级广播电视资源整合的品牌形象首先是“有容乃大”，兼收并蓄，将广播电视节目的内容资源这一核心竞争力发挥到极致。在我国广播电视品牌深入人心的背景下，做好地市级广播电视品牌“背书”，强化独立于传统广播电视之外的广播电视网站、APP 和新闻客户端等新媒体品牌，建树中国广播电视媒介融合及资源整合的特有形象至关重要。^[1]

1. 打造品牌栏目，集结品牌效应

广播电视台应坚持精品栏目的打造，在节目的架构上，相互帮衬、相互衬托，形成一定数量的精品节目集群，来形成拉动频率频道收听收视与经营创收的集合效应，避免某一个精品节目单打独斗。比如包头广播电视台广播收听率及创收排名首位的《你好，driver》节目，是交通广播的频率主打节目，播出时间在上午的7：30—9：30的早高峰时段。在运行初期，没有其他名牌节目依托，形成不了频率的整体优势。因此，频率积极拓展这档主打节目的影响力，在晚高峰时段开辟了《畅行鹿城》，还在其他早、中、晚时段打造了《欢乐联动2+1》《汽车会馆》《冷暖交通》等多档自办品牌栏目，集结形成频率的品牌效应，增强了频率广告吸附力。

2. 注重形象包装，树立整体品牌形象

广播电视台要在打造频率频道品牌形象的基础上，树立对外的整体品牌形象。要从形象标志、颜色、声音等方面，塑造广播电视台的整体形象，比如现在一说湖南卫视就是芒果台，一说中国蓝就是浙江卫视。在整体形象包装中，要坚持统一的原则，首先是节目、栏目、频率频道的包装一定要与全台整体形象CI设计相统一；其次是做到全台各频率、频道的统一。一个台可能有几个频道，其定位也有所不同，但代表全台形象的标志、声音等应该统一。各频率、频道在各自的包装、架构上既要有个性特色的体现，又要有整体意识的展现，展示出广播电视台的整体形象。

3. 运用品牌策略增加创收

打造品牌效应对外可以扩大影响力，增加受众群体，提高广告吸附力；对内可以引进竞争机制，提高工作效率，增强频率频道的生存发展能力。在品牌建设中，要以节目质量考评体系为标尺，严格优胜劣汰的节目竞争机制，对收听收视率持续低迷、市场反应不佳、受众不喜欢的节目，要果断实施“品牌撤退”策略，避免人力、物力的浪费和成本的追加。比如湖南卫视延续十余年的“快男”“快女”选秀节目被《爸爸去哪儿》《我是歌手》所取代，在某种程度上，正是“品牌撤退”战略的体现。

其次是要做好媒体品牌的延伸。以中央电视台为例，围绕崔永元、白岩松等主持人在《实话实说》《东方时空》等节目中塑造起来的品牌形象，相继开办了《小崔说事》《谢天谢地你来啦》《新闻1+1》等一系列以主持人为核心的节目，成功实现“品牌延伸”战略，大大缩短新品牌被认知的时间，巧妙地整合成整体品牌效应。对于地市级广播电视台来说，整合资源后，可以最大限度地利用和开发不同媒体之间的协同作用，同样的内容可以根据用户的不同需求多次利用，也就是所谓的“一鱼多吃”，减少人力、物力的投入。新闻事件发生后，只要安排包括文字、摄像在内的两三名记者到现场采访，就可以包揽下属各频率、频道或网站的报道。这样的运作在一些发达的跨媒体集团已经有了成熟的经验，

值得借鉴。在产业化运作过程中,广播电视台应积极运用“品牌延伸”策略,把品牌资源转化为市场盈利,增强传播影响力。

(二) 建立统一架构,推进平台整合

所谓统一架构,即是在地市级广播电视台的统一管理机构下,专门设置一个能够统领与调度全台人力物力财力的执行存储、剪辑、传输与后台反馈的平台,实施专业化商业化管理与控制。我国盛极一时也非议多多的“中央厨房”就是典型代表。

1. 建立统一架构,发挥平台特色

地市级广播电视台在内部整合管理方面,应着力于建立一个统一架构,树立一个中长期目标,通过充分发挥不同媒体的不同特色来增强整合后的竞争力。如根据整体风格,构建新媒体网络结构,构建广播、电视、网络、手机客户端、微信等不同的平台风格,最终形成广播电视台在宣传工作中的整体风格和特色。根据各媒体平台的特色,合理规划目标任务,明确方向与措施,推动广播电视台的合理发展。

2. 打造互通平台,提高资源效益

广播电视台总编室或“中央厨房”需要策划出适合不同媒体的宣传风格和宣传方式,让受众群体清晰了解到各个平台的优势和工作重心、功能和运作方式,以便更好的服务于受众群体。各个媒体平台要加强资源共享,使人员和设备流通互补,实现优势集聚、成本压缩与工作效率的提高,致力于更深、高广的媒体服务方向。

3. 制定应急宣传联动战略

根据国家构建公共文化服务体系的要求,地市级广播电视台在宣传整合工作中,还要重点建立以广播为主的应急宣传联动机制,以确保在重大自然灾害、公共突发事件等紧急情况发生时,及时进行信息发布,并有效进行舆情引导。按照公共危机中信息发布的统一性原则,信息发布的方式多样,但不同方式发布的信息内容必须具有一致性,做到数据统一、口径一致。而这一点,恰恰也符合广播电视台整合后的宣传策略。应急宣传联动机制有利于整合外部资源,加强与相关部门的配合协作。作为地区主要新闻媒体,地市级广播电视台责无旁贷地要在公共危机管理中承担社会责任,为危机的预防和处置作出自己的贡献。

4. 形成整体联动宣传模式

广播电视台要坚持“本土化”和“贴近性”路线,以本地本土的新闻素材为主,兼顾国内外发生的重大新闻事件,在节目设置上实现新闻播报、新闻话题、新闻评论、新闻访谈、新闻追踪与其他经济、交通、服务性新闻相互补充、相互支撑的局面,形成整体架构。其他频率、频道依据自身的定位和服务功能,在节目上形成上下衔接的联动宣传模式。还可以打破广播、电视的媒体界限,实现整合平台下不同媒体间的信息联动,在宣传上互相造势,在活动中相互帮衬,利用多媒体平台的优势,加大信息的传播范围,加快信息的传播速度。

(三) 从事业发展的大局出发,强化人才整合

大媒体时代实施资源整合的复合型人才,一定是接受过不同专业学术背景熔铸,同时接受过不同类型的实际工作历练洗礼。中国广播电视媒介融合需要高端人才和领军人物,以便获得业内最先进的发展思路和发展模式。与此同时,中国广播电视媒介融合呼唤更多一流的既能“广电”,又能“新媒体”,还可以随时“移动化”“智能化”“云彩化”的多栖复合人才加盟到“融媒体”发展大局中。地市级广播电视台通过“改人”“改制”,突破体制机制的制约,对人才进行重组和精编,招聘有朝气有

思想的年轻人，成为改革中坚力量。^[2]

1. 建立与完善人才激励机制

人才始终是发展的关键。要留住人才，用好人才，必须要做到以下几点：一是要给予人才合适的薪金和应有的荣誉、地位，为其提供成长空间和施展才华的舞台，让其经受锻炼、承受压力，激发人才的积极性和创造性；二是要尽可能的从思想、工作、生活等各方面给予人才全方位的关心，做到“留人”先“留心”，让人才感受到内在的激励，给人才更多的自主权，使其敢于担当，勇于承担，使其真正树立主人翁意识；三是要把握奖罚分明的激励原则，依托人事制度，做到有过必有罚、有功必有赏，奖罚双管齐下，避免奖罚不公；四是要让人才了解广播电视台未来发展的目标和愿景，更深层次地理解自身所从事工作的意义和使命感，树立正确的价值观；五是要营造宽松、快乐的工作氛围，注重人才对尊重、自我实现等高层次精神需求的追求，充分发挥人才的引领和带动作用，并采取福利、绩效奖励等方式，共享发展成果。

2. 合理组合发挥集聚效应，有效控制人工成本

发挥集聚效应是人才整合战略的重点。人才固然重要，但作为一个部门、一个单位，要想在整体上取得成功，就要在团队建设上下功夫，要考虑人才的能力、优势、性格能否与团队中的其他成员构成互补关系，通过人才的优化配置，提升团队的整体战斗力和凝聚力。无论是广播还是电视，要做好报道或节目、塑造好品牌，都需要一个团队的相互协同配合，特别是电视，更是团队作战的典型。管理者要善于驾驭不同风格、不同特长的人才组成的团队，在管理中坚持互助、共进的理念，合理搭配人才，使团队内各种专业、知识、技能、气质、年龄的人员形成优势互补，组成一个充满生机的整体优化的人才群体结构。

三、结 语

在当今媒介融合的大趋势下，传统广播电视台尤其是地市级广播电视媒体机构的资源整合，已经箭在弦上。为了实现地级市广播电视传播机构的最优化资源整合，需要建立强大的宣传体系，强化区域化地级市广播电视品牌意识，推进区域化地级市广播电视品牌整合，创建与创新区域化地级市广播电视传输与管理平台，遍寻全球化广播电视人才精锐，对区域化地级市广播电视形象进行整体包装和整体运营管理。同时，加快构建技术先进、传输快捷、覆盖广泛的现代传播体系，创建与明确资源整合框架结构，明确我国地级市广播电视发展的方向，优化整合资源、提高资源效益，完善整合周边地市级广播电视局节目体系，形成轻装上阵的广播电视“小舢板”。

参考文献：

[1] 曾静平. 试论我国电视媒体融合发展的创新思维 [J]. 中国电视, 2018 (2) .
[2] 王兰柱, 曾静平. “三网融合”中的广电生力军——中国广播电视网站发展现状解读 [J]. 电视研究, 2009 (12) .

[责任编辑：华晓红]