

# 从957私家车频率运营改革 看融媒体时代县级广播的危机与突围

施雄伟 王雪梅

2021年是台州市黄岩人民广播电台（以下简称“黄岩广播”）成立65周年。一直以来，黄岩广播秉承党的新闻宣传工作理念和要求，较好地承担了宣传党的方针政策、引导社会舆论的职责。面对日益变化的媒体环境，黄岩广播在改革中求生存，2013年开始试点广播节目制播分离改革，由杭州的一家文化传媒公司整体打造除新闻之外的所有广播节目。2014年1月1日，黄岩人民广播电台FM95.7改版为“957私家车频率”，开始了汽车时代的广播节目改版之路。

转眼间6年过去了，制播分离改革带来哪些成效？有哪些得与失？笔者细细梳理6年来黄岩广播的改革过程，试图对融合传播背景下县级广播如何高质量发展有所裨益。

## 一、改革背景与收获

黄岩广播从建台一直到上世纪90年代初基本是以转播中央和浙江省台节目为主。1992年开通调频广播，1995年推出主持人节目，自办节目逐步成为主角，黄岩广播迎来了自身的繁荣发展时期。其中一档热线点歌节目，甚至成为那个年代年轻人的集体记忆。后来，随着县级电视节目的兴盛，广播走了下坡路，逐步受到冷遇。1998年黄岩实行三台合一机构改革，电台、无线电视台、有线电视台合并，广播人纷纷要求转场电视显身手。

2013年和2014年成为县级广播电视发展的低谷，黄岩区广播电视台也不例外。经过几十年的发展，黄岩区广播电视台行政化特征越来越明显。具体表现在：第一、管理模式僵化。政府对县级台完全采用机关事业单位的管理模式，在财务、用人、薪酬等方面制约重重。如人才招聘和引进与其他机关事业单位一样，由当地统一考试录用，导致考录进来的人员没有

专业特长，缺乏媒体经验，无法适应工作需要；财务缺少自主支配权；定岗定额分配机制，难以拉开收入档次，难以体现竞争激励作用。第二、内部运行机制落后。人员缺少有效管理和分工。编内人员年龄老化，不能建立竞争激励机制，岗位能上不能下，人员能进不能出，待遇能高不能低。一线人员总数只占到全台总人数的三分之一不到；干与不干一个样、干多干少一个样、干好干坏一个样，缺少内生动力和活力。第三、人员结构不合理。高学历、高职称人才的比例很低，其中研究生学历为零，副高以上职称专技人员仅占1.86%；采编播和技术一线人员只占33.5%，而后勤辅助岗位占到63.3%；在编人员51岁以上人员占到总人数的四分之一。

僵化落后、难以与市场接轨的体制机制让县级广电台创收乏力。但是，对比电视广告的断崖式下滑，广播却渐渐有了复苏的迹象，从每年的几万增加到了十几万，这得益于黄岩机动车保有量的逐年增加。据2019年统计数字，黄岩机动车保有量达到21.56万辆，即不到3人就拥有一辆汽车。汽车成为代步工具。原本在大城市才有的交通拥堵，在黄岩这样的小地方也成为了常态。人们被动停留在车上的时间增加，急需在这个时间段收听交通状况，调节紧张压力。但是黄岩广播电台仍然延续传统的新闻、音乐、对农节目、少儿节目等“小而全”的节目模式，难以满足车载广播听众的新需求，现有的人力物力又难以支撑节目的改革和创新。正是在这样的背景下，黄岩广播选择了制播分离，整体引入外来团队的运营改革，957私家车频率应运而生。

节目引入外来团队的最大变化是喜人的经济收入。广播广告从原来的每年十几万，一跃到每年近两百万。其次是品牌影响力大大提升。

新改版的节目聚焦早晚高峰的交通状况、吃喝玩乐的消费信息，既有时尚丰富的内容，又能兼顾到商家的利益；既满足听众的信息需求，又营造轻松欢快的生活娱乐氛围，因而广受听众好评。“开车就听957”成为不少黄岩有车一族的广播收听习惯。

## 二、改革启示与问题

节目引智制播分离，除了喜人的经济收入，最大的获益是开始改变僵化、固化办节目的思维模式，建立起一支活力旺盛、努力进取的编播队伍，使节目既有丰富的内容产品服务受众，又能符合商家的期待，从而实现了自身的发展，也重新找回了县级广播电台参与媒体竞争的自信。6年来，从957私家车频率的改革来看，带给我们不少启示。

### （一）企业化的管理方式，激发了内生活力

县域城市往往是熟人社会，改革旧习成本巨大，引入外来团队却恰恰可以规避这些问题，给有能力的年轻人创新创业提供施展的机会和平台，也给习惯于体制内生存的人有腾挪的空间，但是分配收益向一线倾斜。广播节目整体改革后，广播工作人员减少了一半，由原来的20人减少到现在的10人。通过节目改革改变了僵化、固化的思维模式，为传统广播注入了新活力。

### （二）线下活动更加丰富多彩

栏目活动化、活动常态化已经是县级台屡试不爽的营销策略。黄岩广播在改版前每年的活动也就只有几场，现在每月都有几十场。依靠本土化和参与性的活动策划让957私家车频率短时间内拉近了与受众之间的距离，提升了频率的品牌形象。

### （三）与新媒体融合，听众黏性增加

黄岩987私家车广播频率利用微信资源播报新闻；整合微信资源播报实时路况；同时借助现有的听众、网友、车友、商家客户资源，努力将这些资源整合到手机界面上。利用新媒体实时性、互动性等优势和特点，在反映民生民声、舆论引导、公益活动等方面积极为公众服务，同时不断创新营销形式，努力赢得市场。目前957私家车频率官方微信平台有近4万名听众加入。

黄岩广播的制播分离改革有助于规避行政事业单位的体制机制局限，以根植于广播改革

前沿的先进理念实施节目管理和运营，用企业化的绩效管理模式激发干事活力。6年来黄岩广播更加开放、充满活力。但是将节目的制作交给传媒公司的专业团队，自己只负责审查内容和负责播出，虽然承包收入看着比自己经营要好，但也埋下了隐患。一是自身广播人才队伍逐步萎缩。节目引进外来团队6年后，黄岩广播原有的主持人队伍基本离开了外来公司的团队，广播节目的运作已经完全依赖公司，广播的发展也依赖于公司的发展。二是民营企业争取市场份额和盈利的最大化取向，使其对市场营销的考量超过对媒体传播信息的复合性、深刻性、权威性等专业问题关注度，再加上人员流动性大，频繁更换新人，使得节目质量不够稳定。

## 三、危机和突围

节目引入外来团队既避免了内部改革必须要付出的代价，又获得了预期的收益，因此成为包括黄岩台在内的一些县级台应对媒体环境巨变和市场竞争加剧的困窘局面而采取的积极有效的应对策略，但是如果抱着引进专业团队就万事大吉的态度，那节目也很难实现可持续稳健的发展目标。

今天的广播与传统意义的广播完全不同，即便受到手机和互联网的冲击，广播依然有着强大的生命力。据统计，截至2019年，全国私人汽车拥有量为1.7亿。按照现在城镇每户家庭人均2.86人估算，广播的车载覆盖人群为4.86亿。电台在手机端不是一个强需求，但是在车载端，伴随性的听就是垄断的强需求，车载音频正在迎来大规模爆发的窗口期。<sup>①</sup>黄岩位于东海之滨的新兴城市台州市的主城区之一，人口57万，城市居民的人均可支配收入处于浙江省中上游水平，机动车保有量位于台州市前列。据2019年统计数字，黄岩机动车保有量达到21.56万辆，即不到3人就拥有一辆汽车。除了日常的交通需求，在台风等重大自然灾害发生时，广播在公共服务领域发挥着不可替代的作用。

2017年黄岩区广播电视台和黄岩区新闻信息中心合并组建黄岩区传媒集团，迈出了媒体融合的坚实步伐。为了打通新闻宣传工作的“最后一公里”，将有限的人力、财力、物力集中在融媒体中心平台，而将新闻节目以外的广

播节目和电视的社教节目实施制播分离改革，用市场化的改革提升节目质量，满足群众文化需求的同时也实现经济创收。事实证明，通过制播分离改革引进改革的活水，激活现有的体制机制和人力资源，为广播未来的发展奠定良好的基础。因此县级广播应该坚定信心，继续改革之路，实现广播真正的突围和发展。

一是在绩效考核管理机制上取得突围。县域媒体最大的障碍来自于机制束缚。管理机制的转型成为突围的关键。如长兴传媒开创了全国县级媒体实施企业化标准管理的先河。同属湖州地区的安吉县广播电视台也实施了事业单位企业化管理机制，所有行政和事业身份人员编制进档案，人员划分至公司，按企业化绩效考核管理，薪酬向一线采编人员倾斜，拉开收入档次。符合市场竞争的管理模式和多劳多得的政策措施赋予了员工激情和活力，催生了县级媒体的繁荣。通过制播分离改革，可以让外引文化传媒公司成为一只“鲶鱼”，“搅动一池春水”，激活刻板僵化的传统媒体要素。

二是在合作模式上取得突围。如何处理好制作方与播出方的责、权、利，是制播分离改革最难处理的地方。黄岩广播目前采取的方式是自己拥有内容的审核权、节目播出的一票否决权，而引入方拥有内容生产、创收运营、团队建

设的各种权限。这种合作模式可以最大限度地防范宣传口径上的风险，界限清晰。但是作为播出方要更好地提供配合与服务，改变一引了之的观念和态度，共同助力广播节目质量的提高。

三是在广播人才培养上取得突围。县级媒体的创新取决于思维的创新。要建立全面、科学的人才培训体系，鼓励员工不断充电，勇于创新，并努力营造一个快乐工作、公平竞争、不断学习、快速进步的空间。这样的氛围是县级台持续良性发展的基础和保障。

发展良好的广播，无一不是在机制、经营上获得了突破，找到了出路。适应广播自身特点、遵循传播规律，打破过时的管理体制，才能符合市场经济条件下的运营模式。<sup>②</sup>新思维带来新改变，摒弃传统的广播运营方式，全身心地拥抱新媒体时代，为广播的发展注入新的活力，迎接广播新时代的到来。

#### 参考文献：

①《车载收听，广播市场的必争之地》，搜狐网 2019 年 9 月 27 日 [https://www.sohu.com/a/343672998\\_738143](https://www.sohu.com/a/343672998_738143)。

②潘力《从专业化走向多元化——中国交通广播二十年的探索与实践》，《传媒》，2011年6月。

（作者单位：台州市黄岩区广播电视台）