

# 挖掘政府性资源的利器

## ——台州广电开展巡回服务的实践与思考

周建业

近些年来，媒体竞争环境风云突变，传播格局和媒体形态发生了深刻的变化，传统媒体遭遇一股“寒流”，一场前所未有的媒体变革已经到来。在此背景下，处于同质媒体生态圈底端的城市广播电视台经营面临严峻的挑战，日子普遍不是很好过，今年受新冠疫情影响更甚。如何居危思变、因势而谋、创新经营？这项摆在城市台面前的“老课题”，今年变得尤为紧迫。

为此，从今年6月份开始，台州广电集团开始探索“三级”巡回服务模式，专门组建巡回服务团，主动对接台州市直机关部门并下沉

到县（市、区）和乡镇（街道），有针对性地开展巡回服务，打造挖掘政府性资源的利器 and 经营转型的孵化器，充分发挥广电优势，大抓服务创收、抓大服务创收，取得了显著的效果。在1-5月经营创收严重下滑的前提下，台州广电集团今年总体营收下降幅度逐月收窄回暖，到8月底顺利“转正”，9月、10月增幅持续攀高。

### 一、巡回服务：在理念转变中育新机

面对新的竞争环境和经营形势，城市台只有转变经营理念、拓宽经营思路，摆脱对传统广告过度依赖，大力探索新的盈利模式，才

能在危机中育新机，于变局中开新局。

台州广电集团开展巡回服务活动的初衷，主要基于五个方面的考虑：一是落实省市委提出“两手硬、两战赢”“三立三进三突围”工作要求的广电实践。今年年初，台州市委市政府围绕“两手硬、两战赢”工作部署，提出了“三立三进三突围”的新时代发展路径，突出民营经济立市、制造之都立业、垦荒精神立心；城市发展向“二次城市化”迈进，产业升级向“两业并举”迈进，社会治理向“两智融合”迈进；在思想理念上突围，在项目攻坚上突围，在开放接轨上突围。尤其强调经济要实现“二季红，半年正”的目标。但是，台州广电集团今年1至5月份的经营创收负增长12.35%，形势严峻，需要加倍努力。二是解决集团当前存在问题的补救措施。此前，台州广电集团党委班子成员通过赴县市区和市直机关部门开展高密度走访活动，感觉到集团过去的工作，大家做了不少，但问题也不少，比较突出的是“不够主动”，或者说是服务质量“不够高”。因此，开展大规模的巡回服务活动，是一种有效的“补救”。三是集团走出经营困境的重要途径。现阶段，台州广电集团党委反复强调经营线要树立危机意识和转型意识，面对事关生存与发展的重大考验，要在台州市委市政府的领导下，背水一战，齐心协力，奋发有为，走出困境。四是集团推动经营方式转变的重要时机。越是困难的时候越是改变的好机会。以往，服务性创收不受重视。各级各部门每年都会组织开展在其辖区与其职能相匹配的大型活动，同时还有专题片、短视频等影视制作的需求，资金投入大，但通常都会与社会公司开展合作。事实上，服务性创收是广告创收的升级版。开展巡回服务，就是要变“拉广告”为“送服务”，做大政府性资源创收蛋糕，打造经营创收新的增长极。五是培养集团狼性团队的现实需要。集团的工作、服务要培养狼性精神和团队意识，依靠团队去努力、去拚抢，培养属于台州广电的狼性文化。综上所述，就是寄希望于通过巡回服务，进一步提升集团全体员工的工作压力感和转型紧迫感，全方位做好

服务工作，以实现社会效益和经济效益的双丰收。

## 二、巡回服务：在精细服务中求突围

各种因素相互交织，导致城市台广告市场下滑态势愈加明显，该如何突围？毋庸置疑，立足自身优势，做好服务文章，挖掘好政府性资源是城市台走出经营困境的一条重要现实路径。当然，向政府性资源开发要空间和效益，还需转变服务理念、完善服务策略、提升服务质量，真正把服务做精做细。

为了让巡回服务更到位、见成效，台州广电集团专门总结提炼了服务“六步法”：一是做好自我推荐。集团层面和各单位（部门、频道、中心、公司）（以下简称：单位）都编印了精美的推介文案。二是加强事前沟通。事前沟通非常重要，现在早已不是“领导说了算，部门自己干”的时代了，什么时候都要依法依规，所以事先都要做好工作，每一项工作都要先跟对方对接好，以防出现中梗阻。三是强化领导助推。集团各级领导调动一切社会资源，一起策划创意，一起努力推进，一起促成合作目标的实现。四是跟踪签下协议。在做好服务的基础上，还要注重沟通技巧，讲究方式方法，最后以结果为导向，正所谓“不管白猫还是黑猫，抓住老鼠就是好猫”。五是事中全力以赴。就是层层落实责任，合同条款上的内容要认真履行，不要为了签约说大话，事后不落实，这是大忌，一定要落实落实再落实。六是事后奉上成果。将服务对象分大、中、小单位，形成反馈机制，让各单位感到购买的服务物有所值，这才是集团扩大朋友圈或者说是可持续发展的重要内容。这六步要形成一个完美的闭环，才能成为一个服务到位的团队。

此外，为确保巡回服务取得社会效益和经济效益双丰收，台州广电集团专门成立了巡回服务领导小组及办公室，集团领导带头领受任务并努力去践行完成。与此同时，办公室紧紧围绕“走访接单、汇总分解、跟踪落实、全程考核”四个环节，把接下来的单汇总好，任务分解好、落实好，最后考核好，特别是要根据“六步法”做好维护的文章。

通过近三个月的巡回服务，取得了显著成效，台州广电集团上下的共同努力得到了积极回报，这不仅仅是数据的增长，更奠定了长远发展的基础。尤其表现在以下三个方面：一是走出了广告经营困境，实现了V型反弹。截至今年8月份，全年广告经营实现0.21%的正增长；到10月份，增长率走高至2.93%。二是提高了服务质量，影响力进一步提升。关键是打通了服务的“最后一公里”，实现了点对点的优质服务。三是转变了工作作风，在实战中提升了队伍整体素质。

### 三、巡回服务：在完善提升中谋转型

近些年来，广电业态也在发生着深刻的变化，不少广电台正在朝着“现代传媒文化服务业”悄然转变。尤其在媒体融合的大背景下，构建和实现新业态逐渐成为广电转型探索的主战场。广电人要破除原有工作惯性、思维定势的束缚并非易事，经营转型也不可能一蹴而就。

台州广电集团在巡回服务中也存在不少问题：一是准备不够充分。首先，对对方的了解还不够，搞不清楚对方具体的服务需求是什么，大多还停留在活动承办、节目联办、影视制作、公众号代运维等传统服务手段上，少有体现融媒化的优势，在融合传播创意策划、融合新产品服务、舆情监测与应对等方面着力不深。其次，与县（市、区）对接不够细致，有的是事先没去过现场就匆忙上阵；有的是合作方案不够全、不够细，或者说去了后没有带去规划图，没有合作意向，一通乱谈。二是交流不得法。双方交谈时没有引起同频共振，不会换位思考，很少顾及合作单位的关注度在哪里。三是内部协调不够。有些服务对象存在交叉竞争较多的情况，集团各频道（公司）都去谈，个别合作单位显得不知所措。四是维护不及时。后续服务没跟上或做不好，造成个别单位有怨言。

下一步，台州广电集团党委提出要抓好“三个转变”，实现提质扩面，努力打造巡回服

务的升级版。如何提质扩面？简要说就是实现“三个转变”，一是服务对象上从单一的政府资源开发向政府资源和骨干企业并举转变；二是时间上从集中一段时间向常态化转变；三是人员上从集团领导、频道参与向集团领导、频道以及职能部门和广电青年先锋社区成员共同参与转变，以此推进巡回服务的高质量开展。具体在三个方面下功夫：

（一）进一步加强组织领导，防止打乱仗。参照省里的“一图一码”，集团接下来要推行“一图一手册”。“一图”是巡回服务作战图，“一手册”是所有合作部门全部列出来，哪些人负责，谁来维护？把责任分解到部门，分解到人，特别是对职能部门、处室、先锋社区成员进行编组，进行精细化的服务。

（二）进一步完善巡回服务流程，做到精准高效。主要体现在六个方面：一是领导要事先沟通；二是部门要事先对接；三是要拟制服务方案；四是要反复沟通洽谈；五是要及时签订协议；六是事后要服务到位。所有的成果都要有数据来体现，用事实来说话。

（三）进一步讲究服务的方式方法，维护好集团的声誉。注重做到五点：一是态度上要更加诚恳。在服务过程中，要放低身段，尊重合作方的意向。二是沟通要更有技巧。有时候在洽谈中部门中层比领导好用；有时候参与人少比人多好用，大兵团作战不如小兵团作战好用；有时候讲得通俗比说得专业好用。三是内容要更融入对方，合作就要替他人着想，精准对接客户需求。四是廉政上要更合乎规矩。特别强调接待、交往都要符合八项规定要求。五是体制上要更加顺畅，不断总结经验，认真分析，做到打一仗进一步，不断强化市场意识、产品意识和服务意识，并以巡回服务为抓手和突破口，加快台州广电集团传媒服务体系和服务能力建设，努力向“城市服务商”转型。

（作者为台州市广播电影电视集团（总台）党委书记、总裁（台长））