

融媒体时代 如何确保事业产业有序高速发展

张帆

2019年，台州广电集团通过融合化改革，主要形成了5个经营主体。通过融媒化改革，2021年集团广告经营同比增长10%，产业经营同比增长16%，总量达到集团经营的历史高点。但是，与此同时产品的同质化带来内卷也充分暴露出来，为了进一步统筹经营主体、扩大经营规模和提高经营效率，实现集团利益最大化，“系统性谋划、分步式推进；差异化定位，协同式推进；平台化打造，项目制推进”的方式，有望确保广电事业产业有序高速发展。

一、背景分析

在新媒体的冲击下，传统广播电视的商业模式难以存继，尤其是电视硬广的商业模式基本被颠覆。随着新能源汽车的逐渐普及，广播硬广的商业模式也岌岌可危，但新的广播电视商业模式尚未形成。与此同时，受疫情以及国际环境的双重影响，地级市广电事业产业发展困难重重。为了应对严峻的形势，寻求突破发展，2019年台州广电集团通过融合化改革，主要形成了5个经营主体，分别为3个融媒集群和2个产业公司，3个融媒集群分别由1个电视频道+1个广播频率+1个新媒体矩阵组成；台州广电网络有限公司主要承载有线电视业务和数字化改革项目，朝着第4大运营商发展；台州广电新传媒有限公司主要承载户外广告、设计展呈、技术开发、视频制作和移动直播等业务，以及对外投资。融媒化改革给台州广电集团带来新的动力和活力，尤其是2021年集团广告经营同比增长10%，产业经营同比增长16%，总量达到台州广电集团的历史高点。但是，在高速发展的同时，体制的束缚带来思想禁锢的问题，机制的固化带来激励不足的问题，产品

的同质化带来内卷的问题也随之暴露出来。为了解决这些问题，进一步统筹经营主体、扩大经营规模和提高经营效率，应对市场的波动，必须进一步深化改革，向体制、机制、管理、协作和产品等要效率。

二、系统性谋划，分步式推进，确保改革方向正确和效果显著

（一）强化管理，层层传导压力

通过2019年的融媒化改革，集团中层以及部门主任上都感受到了压力，同时也把压力转化为动力，集团整体精气神和氛围都是积极向上的。但是集团党委的决策部署还是无法完全传导到一线生产人员，或多或少存在着“中梗阻”现象。为了集团党委的决策部署能不折不扣地执行到位，必须进一步强化管理。从管理学上来说，1个人管理的范围一般为12人，三个层级就是144人，四个层级是1728人。集团有1000人左右，因此可以设置四个层级，即集团领导、单位班子、单位中层和普通员工。按照不同的层级，进行分层管理。比如工作日记，就可以充分反映一个员工的工作量。不夸张地说，一个单位每天8个小时的工作时间，如果每个员工都有5个小时以上在认真工作，工作效率和生产能力就能大幅提升。

（二）科学激励，激发能动性

如果说强化管理是“堵”，那么科学激励则是“疏”，或者说强化管理是“拉”，那么科学激励则是“推”。一是梳理集团当下经营线、宣传线和技术线的所有激励政策，结合融媒化改革时期的薪酬体系改革，系统性规划激励政策，既不可过度激励又不可激励不到位，要真正体现多劳多得、多贡献多得、多创利多得。二是

在现有体制机制下，尝试多种形式的激励手段，包括项目制、包干利润分享制、保底工资+提成等办法。分部门试点不同的激励手段，或者分类型试点不同的激励手段，最后确定哪种是最有效的激励方式。三是分析现有业务的激励是否科学。以集团的经营性活动、经营性栏目和纪录片生产为例。经营性活动一般是按照50%上交利润为原则，剩下50%里面的10%（即经营性活动总营收的5%）可以用作劳务开支，那么经营性活动总营收的5%一般来说都会全部支出；经营性栏目一般是30%可以用作劳务开支，一般也会全部支出，但是这里面的仅50%是用于经营性栏目的自聘人员费用，另外50%则是用于集群其他人员的薪酬发放，而集团层面的人员成本是可以节省的；纪录片制作也是35%左右可以用作劳务开支，如果这些人员的工作量是满负荷的，那么是他们加班加点干的活，应该给予奖励。如果本身工作量不足，加班加点就属于他们应该干的活之列，再领取的话，就存在双重领取工资了。

（三）提升能力，应对市场竞争

广电一直是体制内的单位，近20年中不乏存有公主病、老爷病、甲方病等，一定要有“本领恐慌”和“能力恐慌”的危机感，才能倒逼员工提升业务能力和业务水平。一是新闻宣传业务能力是主责主业，需要提升常规内容的质量。二是技术保障水平如何进一步提升迫在眉睫。三是管理能力。包括人力资源管理、财务管理、营销管理等，需要按照现代企业制度的要求去提升，才能服务集团战略的发展，尤其是高层次高水平的管理人员，如何进行引进与培养。四是组织、沟通、协调、谈判的能力。如果不提升这4个能力，根本无法和市场竞争，更不用说供应链管理。

三、差异化定位，协同化推进，确保业务高效和服务优质

由于产品的雷同导致业务的雷同，最终形成内卷。要解决内卷的问题，必须从源头和终端两个方面加以解决。

（一）差异化定位，源头解决产品问题

首先，在明确5个经营主体的大致经营范围的基础上，要对3个集群进行差异化定位。

尤其是各大集群的节目类型和节目方向，在宣传口论证的基础上，还要有人力、财务、经营以及科技部门的论证，在把握导向的同时还要考虑投入产出比、人员是否可以支撑、技术是否可以支撑等问题，形成节目科学论证和淘汰的机制，确保3个集群差异化发展，也确保开办栏目的社会效益和经济效益。其次，对新媒体客户端业务进行规范。目前新媒体客户端的建设、运营和维护在新传媒公司，主页内容由1个集群生产，部分专业频道由3个集群分别生产，其余内容由新传媒公司生产。这样架构下的业务是你中有我、我中有你，必须进一步厘清或明确客户端管理权限，才能更好地开展业务。另外，还需要加强对无限台州客户端广告和内容的监管，广告要统一出口把关、内容同样也要统一出口把关，这样才能责任到人，才能确保国有资产不流失，才能确保内容导向正确，才能规避廉政风险。

（二）整体性包装，形成广电品牌

在差异化定位的基础上，形成台州广电的产品线，统一进行定价，对外打造台州广电品牌。通过差异化定位，整体性包装，让各集群和公司真正形成拳头一致对外。一是5个经营主体出去谈业务都要代表台州广电集团，向甲方提供集团统一制作的产品手册，甚至可以把社会的广告公司、视频制作公司和技术公司协作进来，成为我们的销售渠道，按照互联网“长尾效应”的思维，进一步扩大销售渠道。二是统一视频制作的归口。梳理近3年的短视频制作的营收，再明确下一步的目标，3个集群可以作为视频制作承接的窗口，新传媒公司作为视频制作的生产基地，3个集群以及新传媒公司视频制作对外统一报价，集群与新传媒建立内部结算价格，通过测算利润可以5:5分享。这样既可以解决无序竞争问题，又可以实现营收集团内部循环，还可以提高各经营主体之间的协作，进一步提高视频质量。

（三）分类跟踪，提升服务质量

目前，集团形成巡回服务3.0版本，集团领导分别认领了部门，也明确了政企服务专员。政企服务专员在完成规定职责的基础上，一是全面梳理全年的节日，并对应到具体行政部门，

再分类提供给营销人员。二是通过民政部门全面梳理协会情况，并对应到具体行政部门，充分研究该协会有哪些业务可以开发，再分类提供给营销人员。三是全面梳理掌握政策性补贴政策。政策性补贴以及专项经费是政府性资源开发的蓝海，是新的增长点。

（四）厘清内涵，协同作战

要区分承接和承载的含义。一方面是业务的承接。因为集团的产品线在不断地拉长和完善，不仅只有宣传产品，需要集团层面完善产品手册，统一向外宣传和推荐。在形成规范产品线的基础上，统一定价，既方便营销推广，又方便甲方了解。集团所有单位和人员（部门、集群、公司）都可以承接业务（只要不突破价格底线）。另一方面是业务的承载。相对明确3个集群和新传媒公司的定位，同时根据定位调整考核指标。把业务承载量（指各电视、广播、新媒体平台承载的广告业务）和业务承接量（指对外接的广告业务）两个概念进一步清晰和明确。

四、平台化打造、项目制推进，确保产能和营收高速增长

一是平台化打造，多元化经营。**聚焦主责主业。**宣传和技术是广电有史以来不可分割的两驾马车，宣传是目的，技术是支撑。如何发挥宣传优势，做大做强品宣工作，进一步创新品宣产品，运用互联网思维，打造一批原来做不了的品宣产品。比如全网移动应急直播、小金额的移动端访谈、政企的品牌打造、创意策划等；如何发挥技术优势，整合集团技术力量，承接信息化和数改项目、智慧大楼、未来社区、家政服务（强电安装维护、弱电安装维护）、舞美灯光搭建等。通过主责主业的强化，借助广电权威性和公信力，进一步扩展业务触角。**聚焦上下游产业。**目前，已经布局了户外媒资，那么下一步就要整合台州大户外，按照“海陆空+梯”的户外战略，具体包括：高铁、电梯、空港、港口、高速、电梯框架、小区道闸、地库、停车场户外、公交和出租车顶灯媒体等，真正形成大户外的垄断媒资资源，不断提升单体客户AUP值，降低营销成本。**聚焦**

资源整合优势。可涉足养老、托幼、培训、教育等产业，把台州广电整合资源的优势充分发挥，通过品控和供应链管理，打造广电系的产业生态。在有一定经济基础后，可投资前沿高利润和高风险的项目，有效配置资金，降低财务成本。

二是成立虚拟机构，构建项目工作室。比如“广电科技”工作室。在数字化改革的背景下，数改项目的体量和利润都十分可观，但是广电集团的技术分散在各个部门和公司，比如科技中心技术人员擅长网络技术、新传媒公司技术人员擅长开发技术、网络公司技术人员擅长项目管理和执行。因此，完全可以通过虚拟的“广电科技”工作室，把各方技术优势整合起来，去承接数改和信息化项目，同样按照项目化运营、超额利润分享的模式进行考核。目标利润全部留在集团，超额利润小头对团队进行分享，大头留在集团，相应指标记在网络公司和新传媒公司头上。按照同样的思路，把所有工作室甚至部门都变为利润主体，让主要负责人变被动为主动，变“要你干”为“我要干”，充分发挥主观能动性。

三是建立“平台化、项目制”。四个关键点：核心竞争力的打造、资源的整合、共享协作机制的建立、品控供应链管理机制的建立。一是核心竞争力。技术、设计、品宣、视频的业务水平和业务能力，要通过招聘和引进人才、内部培训等，不断完善专业队伍，提升队伍素质。二是整合资源。要依托广电集团的大平台，发挥渠道优势、公信力优势和关系优势，整合各方优势资源。三是共享协作机制。第一层是如何降低新传媒内部决策成本、沟通成本和试错成本，如何科学合理地让员工共享成果；第二层是如何与集团其他4个经营主体高效协作，并分享成果，实现集团利益最大化；第三层是如何与社会公司高效协作，实现“1+1>2”，再把合理的利润分享给社会公司。四是品控和供应链管理。就是在产业链的中心，如何服务好上游以及管控好下游，让上游满意，让下游赚到合理的利润，做大做强主营业务。

（作者单位：台州市广播电视台）