

北海广电改革的那些事

邓宏德

一、成立广播电视新闻中心

电台的记者又迟到了

“电台的记者到了没有？”市委秘书长拍了拍话筒问道。市政府小礼堂正在召开全市副处级以上领导干部大会，传达贯彻中央重要文件精神。

“电台的记者怎么老迟到……”台下窃窃私语起来，我着急地往门外走去，只见礼堂大门外那棵老樟树下，电台的一名记者把单车往树干上一靠，汗津津地跑了过来。“局长，路上自行车掉链条了。”他张开满是油污的双手，不好意思地对我说。

事后，市委宣传部彭部长打电话问我：“怎么回事？电台记者老是开会迟到的。”

怎么回事？电视台、有线电视台都是坐着采访车来的。电台穷，没有汽车，只能坐自行车，自行车能赶上小汽车吗？

当时的电台与电视台、有线电视台贫富悬殊。就交通工具来说，电视台每个台长都有专车，一百多万的电视现场直播车，新闻采访大车小车都有；有线台的小车也是上了档次的了。可电台只有自行车。

要解决电台记者老迟到问题，要保证和提高新闻报道的质量和效率，必须从根本下手了——整合资源，成立广播电视新闻中心。

电台再不挨骂了

新闻报道是广播电视工作的首要任务，成立广播电视新闻中心，直接由局新闻科（总编室）管理。一般性会议采访、报道，只需新闻中心派员派车去就可以了，既可以避免人力、物力的重复和浪费，又可以集中精力提高新闻报道质量，确保新闻舆论导向的正确，还可有效地防止有偿新闻的现象出现。广播电视新闻中心顺利建立以后，电台再没挨骂了。不到一年时间，新闻节目就获得1997年自治区10个新闻一、二、三等奖，创下了有史以来的最好成绩。市委、市政府给予了充分的肯定和表扬。

二、统管各台的技术项目

发射塔十万火急

万万没有想到，耸立在冠头岭上72米高的广播电视发射塔，经专家鉴定已成危塔。该塔于1988年9月建成使用，是北海广播电视各频道发射的最高铁塔。10年了，饱经岁月沧桑，历经多次强台风的袭击塔身已是锈迹斑斑，残损严重，维修费要上百万之多。如果不及时维修，砸了下来，不但整个广播电视停播，且会殃及塔下的机房和工作人员，责任重大。我及时组织现场办公会，让大家想办法，拿主意。最后，由局办公室和局技术科整理出方案和报告，向市政府请求紧急拨款。

“锅盖”产生的联想

走出山顶发射塔的会议室，已是晚霞似火的时候。眼前，一个个“锅盖”状的信号接收器，像一朵朵彩色的蘑菇开满了山头，我想起局里台里的办公楼顶、道路两旁也是一排排的布满了各台的“锅盖”，顿时产生一个想法：这些发射、接收用器材，能否各台共用或者兼用？如果可以，既可节省经费和场地，又可减少人员使用。

经过一段时间的调研、协商、论证，以及分管技术工作的陈副、技术科同志的努力工作，终于取得各台的支持和配合，成立了局总工办公室，统一管理各台的技术项目、设备购置、技术改造，结束了各台各自为政，重复建设、重复投资的状况。既节省了经费开支又保证了技术质量的提高。还制定了《北海市有线电视建设和发展的暂行规定》，使有线电视台、微波传输中心、银滩管理处的建设得到规范发展并实行全市联网。新增线网 50 多公里，入户（合并网）7000 多户。累计线网总长 230 公里，入户 5 万多户。电台和电视台启用 10 千瓦的调频发射机和 5 千瓦的电视发射机，全市各村镇新装了一批卫星接收站，有效地增加了市、县区的广播电视覆盖面。

三、广播电台“咸鱼”翻身了

局长“偏心”穷电台

一天上午，电视台那位秘书台长气冲冲地到了我的办公室告状，说电台欠电视台的房租，要把楼层（第 4 层）收回，另作他用。我愣了一下，心里很不好受，电台居然惨到租房办公这地步，而我跟前的这位台长兼副局长，居然还振振有词地说：“再不交房租，我就要赶人。”一点全局观念和同情心都没有。那天，我关起了办公室的门狠狠地批评了这位台长。这台长刚离开，电台的陈台长垂头丧气地来到我的办公室，声音哽咽地说：局长，电台真的交不起房租……我连忙迎了上去安慰他说没事了。

领导层面有这种轻视电台的偏见，基层人员更是在所难免，这影响了全系统的团结和凝聚力，很不利于事业发展。所以一有机会我就有针对性地说：“广播电视事业。”为什么广播排名前列？因为先有广播电台，才有电视台，才有线电视台；现在电视台的骨干很多是从电台过去的，有线台的朱台长就是我们以前天天听到的“北海人民广播电台”的播音主持人。电台、电视台本来就是一家人嘛。

当然，个别台长不想听这些话，甚至有人说：“局里偏心穷电台。”

如何解决电台目前的困境，从而“脱贫致富”。局里做了多次研究，我也是苦苦思考。领导班子是关键，节目质量是本钱。这 14 个字是我对电台解困的工作归纳。

在充实电台班子方面，经局党组研究决定，并报经市委批准，除了把电视台陈副台长提任电台台长外，还先后把电台的业务骨干梁彦敏、杨红夷提拔为副台长。

为解决电台用车困难，局里补贴 2 万元，从电视台调拨了一辆二手车给电台使用，结束了电台无新闻采访车的历史。

电台节目获大奖

电台的节目主要是收听，电视台的节目主要是看视屏，看的要比听的人多，一目了然吧？但

在当时来讲，收音机可随身带，收听电台节目比较方便，特别是在车上、路上随时可收听。有些电台节目也十分受人欢迎，如广播剧，有着动人的故事情节，抒情的音乐伴奏，听起来给人无限的遐想和审美空间。我就很喜欢广播剧。但是，广播剧是语言、音乐、声响三种艺术有机结合的高难度的综合性的艺术。此外，还要有与之相适应的剧本、导演和演员。

凭我的经验，要很快地提高北海电台的节目质量，必须从做一个水平较高的，有一定难度的节目入手，这样容易发现问题，从而针对性地解决问题，节目水平就会跟着上来。于是我选定了，电台的节目提高就从广播剧制作入手。我一方面争取市财政的资金支持，解决了当时电台的设备陈旧，演播室简陋的基本问题，一方面我动员曾多次执导过我写的戏剧小品，曾多次荣获广西戏剧小品大奖、导演大奖的赵东来执导。在演员人才觅识方面，我发现电台主播杨红夷的声音甜美，富有情感，颇有戏剧性，可以当主演。在音乐方面有市文工团支持。在剧本方面，刚好前些日子我们重点报道了在强台风袭击中、为抢救国家财产光荣牺牲的北海市水产局一位副局长的先进事迹，很令人感动，我可以编成广播剧。于是广播剧《狂飙》剧组成立了，邓宏德编剧，赵东导演，杨红夷主播，文工团借调来的张力亚作曲。经过一番艰苦的排练，终于在电台成功播出，并获得市委、市政府，以及宣传部的领导和广大市民好评，还得到区广播电视厅选送参评自治区“五个一工程奖”，荣获提名奖。该剧后来由赵东改编为广播剧《大海的儿子》，荣获自治区“五个一工程奖”、自治区政府铜鼓奖。北海电台一炮打响，名扬全自治区。

成立广电艺术节目制作中心

借着电台“一炮打响”的东风，为进一步提高北海市广播电视节目质量，局里成立了广播电视艺术节目制作中心，繁荣了广播电视艺术创作。在不要局里资金投入的情况下，依靠社会力量，创造性地拍摄了自编自导自演的电视系列剧《感悟人生》、电视小品《妈妈》。争取私营企业投资40余万元创办了“市广播电视幼儿艺术团”。由健力宝集团赞助成立的广播电视少儿艺术团，成功地与兄弟单位完成了1997春节联欢晚会编导工作。该团创作的《约会》等4个节目，分别获全区文艺会演金奖和一等奖，经广西电台录制后上京参加全国比赛获二等奖。少儿艺术团两名选手参加全区电视小歌手比赛并获选代表广西进京参赛的资格。广电艺术团还积极参与承办了两年的北海电视春节晚会，效果很好，为繁荣北海广播电视艺术做出了贡献。

在电视节目方面，有线台摄制的新闻评论《难圆的梦，圆了》《珍惜“生命线”》在广西电视台《八桂视点》播出，成为全区第一家上此栏目的有线电视台。

四、一波三折的广告经营财务管理方案

广告部内战越演越烈

受国家宏观经济调控影响，1996年是北海市的经济建设和发展的艰难期，同样也是市广播电视系统经费困难最严重的一年，全系统（含公司）欠债近2000万，市财政因经费困难，压缩我局26%的经费。因此，广告工作不言而喻地成为各台的重中之重了。

记得有一天下午，我的小车刚在办公楼前的球场停下，有线电视台那个满头卷发、衣着时髦的广告部李主任，满脸春风地迎面走来。我说：“小李，有什么好事，那么高兴的？”她说：“邓

局，我上午谈了单 20 万元的广告。”“好啊！”我高兴向她伸去个大拇指。“协议签了没有？”我又问。“放心吧。客户马上过来签协议了。”她很自信地扬了扬头说。

我一边上楼一边思忖，做广告还是这些女同志厉害，电视台的广告部副主任王姗听说也很棒。才一个小时过去，我开完总编会议回到办公室，有线电视台朱台长满脸怒气地推门进来：“邓局长，你得管一管！”

朱台把他手头的一份东西递给我：“你看，上午我们谈了单 20 万的广告，协议都议好了，可电视台降到 10 万元……”

我一下子愣住了，同一个广告，有线台、电视台上午下午各走一趟，就不见 10 万。

“要是局里再不管，”朱台瞟了我一眼说，“我就降到 5 万。”说完后，他点了支烟坐下。

“朱台，我知道你们台是头‘肥猪’。就有线电视网的用户收费一项，每年都四五百多万，十万八万的你耗得起，可对全局全系统来说可是一笔很冤的损失。”我给他倒了杯水，继续说，“别说斗气话啦，老同学，你说，我该怎么办？你还要我开多少次广告协调会？”

“……”朱台一时说不上话来。

“要根本解决问题，就要抓紧时间成立局的计财科，就要通过局里的广告财务管理整改方案。”我斩钉截铁地说。

朱台长抬眼看了看我，默默地点了点头。

《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》终于出台了

上任后，其实我考虑最多的是如何学习借鉴南宁局加强广播电视广告经营和财务管理“局台合一”的模式和方案，如何制定符合北海广播电视实际情况的管理方案。我深知，电视台和有线台为了争夺广告客户，互相拆台、竞相压价所造成经济损失的危害性。没有足够的资金，广电事业要发展只是一句空谈。当时在广西实行这种体制的除南宁以外，还有柳州、桂林、钦州、贵港等一些地市局。北海已经落后人家一步了，必须迎头赶上。因此，我决定迅速组成由局、台领导参与的《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》制定小组，由分管经济的阮副局长具体负责。

经过半年多时间的调研、讨论和反复修改，一个在广告和财务管理上“统分结合”、各台双赢的改革模式和方案出台了。

方案制定过程中，主要的争议点是管理模式的选择，广告经营与财务分配的方式。一是南宁“局台合一”的管理方案，也就是局对各台在行政上、财务上、业务上、经营上进行统一管理。二是北海市的“统分结合”的管理方案，所谓“统”就是由局、台和有关部门的法人组成广告财务经营领导小组，对广告、财务经营管理方面，实行统一计划，统一管理，统一价格，统一监控；所谓“分”就是在具体经营方面，实行分散经营，分台制作，分工合作。在分配方面，由广告财务经营领导小组，按计划中的各台各单位的经济预算进行利润分配（俗称分蛋糕）。广电局是行政机关，有财政经费，所使用的是广播电视事业发展的统筹资金那块。这是一种既能调动局、台、部门多方面的积极性，又能搞活经营的管理模式。

当时我们认为南宁市广播电视局地处首府，广播电视的基础好，市场大，局台管理的经验丰富，适合这种“局台合一”紧密型的管理方式。而我们北海广播电视情况有所不同：广播电视的

基础差，底子薄，经验不足，适合“统分结合”的管理模式和方案。

方案在局党组会上只通过一半

方案提交党组讨论之前，已征求了党组各成员的意见，我和阮副局长也分别到各台、各单位去听取意见，经反复修改和定稿后，又向市委、市政府及相关部门领导做了汇报。市委、市政府和部门的领导都认为该方案符合北海的实际情况，都给予了充分的肯定。我们对这份《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》充满了信心和期待。

然而，党组会讨论时竟出现严重的分歧意见，某台台长突然一反常态地反对“由局台领导组成的领导小组对广告经营和财务实行统一经营和管理”的方案内容，认为这样做剥夺了台里的财务支配权。只同意成立局领导的小组对各台的广告经营进行监督管理，各台的财务仍维持现状各台自行管理……

这位台长的强烈反对，让在座的党组成员都惊呆了。

最后，多数党组成员的意见：既然成立局领导的广播电视广告信息管理中心大家没有异议，那就先成立，“由局台领导组成的领导小组对广告经营和财务实行统一经营和管理”的方案内容，意见还未统一，那就放一放再议吧……也只能这样了。

散会了，我仍坐在座位上默默地沉思着……

组织 38 人的赴邕考察团

广播电视广告信息中心的成立，有效地遏制了各台互相拆台、压低广告价格的行为，使两台当年的广告创收增加了 15%。但根本的问题解决不了。为了进一步开阔视野，统一思想，进一步做好北海广播电视财务和广告管理整改工作，1996 年初，我组织了局系统 38 人的骨干队伍到南宁广播电视局考察。南宁广播电视局长兼电视台台长李志诚全程陪同，并详细地介绍他们“局台合一”紧密型的管理方式。所谓的“局台合一”紧密型的管理方式，就是局长们都分别兼任台长，各台的新闻审播、财务、广告、建设发展全由局统管安排，各台只管做好自己的业务工作。

自治区广播电视厅郑厅长接见了我们，他介绍了全区各地广电体制改革的情况，从改革效果来看，他认为南宁局“局台合一”的管理模式最好，希望北海局能好好学习借鉴。

五、筹建北海广播电视中心大楼

北海市委书记李克亲自领跑项目

筹建北海广播电视中心是从上届局班子就开始运作的大项目，主要由广播电视功能区和一座 1000 多米高的多功能广播电视发射塔两大部分组成。广播电视发射高塔同时也是北海旅游观光的制高点。在时任北海市委书记李克的关心下，市委[1996] 67 号文件把北海广播电视中心大楼建设列为市“九五”规划的重点项目，并组成由市委副书记、常务副市长金仁寿，市委常委、宣传部长彭段生为正副组长的领导小组。

为了给我们的项目争取资金，李书记特意请来了时任自治区计委杨道喜主任。让我赶到杨主任下榻的侨港大酒店，汇报北海广播电视中心大楼筹建情况。这次汇报，李书记为我们争取到区计委划拨的 50 万元广播电视中心筹建补贴资金。

为了争取国家资金支持，李书记又安排市政协宁铿主席带领我和阮副局长一同去北京，向国家计委申请3000万元的贴息贷款。到了北京以后，为了方便见国家计委领导，我们和宁主席就在国家计委驻地的七里河街住下，抱着与全国各地汇集到这里来的同人们同样的目的，等待国家计委领导的召见。3天后，我们终于见到我们想见的人，把3000万贴息贷款的报告递上去了。

广电部副部长兼任中央电台台长同向荣，得知我们在北京，便邀请我们一行到他家里作客。

在北海我曾向他汇报过筹建北海广播电视中心大楼的情况。他也考察了我们项目筹建选址的地方。他告诉我们他刚筹建完投资3个多亿的中央广播大厦，并答应帮我们想想办法筹措资金。在这次我们来北京之前，他已给过我电话，让我赶快到北京来，说他的好朋友、一个很大的投资集团愿意拿出3000多万，投资建设我们的项目；他还要想办法在部里给我们争取3000万的贴息补助。

那天，我们在部长的家里聊得很开心，宁主席对同部长给予北海广电项目的关心和帮助表达了感激之情。

后天就是年三十了，我和阮副局长在宾馆里正忙着收拾行李，要赶中午的航班回北海，这时，李书记的秘书、市委副秘书长叶某某给我来电话，说李书记有话要跟我们说。李书记在电话里表扬了我们，说这次来北京辛苦了，听宁主席说了很有收获……

屋外是北京腊月的冰天雪地，这几天在北京，我们确实很累很累，但书记的这个电话，给了我们很大的安慰和温暖。

六、提高广播电视节目质量，播音主持人的素质很重要

一次市委安排我们采访李书记，制作一个北海建设“不求最大，但求最美”的专题报道。采访完以后，李书记把我留下，提出了要提高广播电视节目质量的问题，其中提到“播音主持人的素质”很重要，还说，北海是全国14个开放城市之一，必须要有与之相适应的高素质的播音主持人。我跟书记如实说了，北海广播电视台现有的工作和生活条件差，留不住人。没等我说完，书记就说：“只要有人才，工资、住房问题市里来解决。要去北京广播学院要人……”

1997年初的一天，李克书记让我去北京，去见广电部的何栋材副部长，还有广西壮族自治区原副主席雷宇，商量投资建设北海电视塔事宜，还要跟何副部长说说北海播音员的事。到北京后的当晚8时，我按约定来到中央电视台发射塔塔顶的观光厅，见到了广电部副部长何栋材、自治区原副主席雷宇、北海市市长岑鸿平等人，李克书记有急事来不了。

高耸云天的电视塔霓虹闪烁、最顶层的观光娱乐厅，斜立着的落地玻璃窗外，北京城的夜色像繁星璀璨的天空，像金滩银河交汇的火海，令人目眩和震撼。在一个宽阔的客厅里，领导们经过一番交谈后，只见爽快的雷宇站了起来：“好吧，回广州后，我找几个投资商说说，让他们先去北海考察考察……”

这时，我在一边坐着，等机会要跟分管北京广播学院的何副部长报告“申请特批分配播音员”的事情。

“何副部长。”何副部长终于站起来往门外走去，我赶紧跟了上去。

“啊，邓局长。”何副部长看了看我，一边点烟一边说，“到外面抽口烟。”

我把李克书记的意图想法跟他说了，请何部长支持和帮助，让北京广播学院给我们北海市，

分配几名播音主持专业的毕业生。

何部长听我说完后，猛抽了口烟：“这样，你们局写个申请报告，直接交给我。”

“好。谢谢部长！”我兴奋极了。

事后，我们很快就拿到他批示签字的意见，很快就分配到一名北京广播学院毕业的播音主持人黄天娇，很快就有电视台的一名节目主持人陈某考上了北京广播学院。

黄天娇到北海工作后，在一次新闻采访中，李书记接见了她，鼓励她安心在北海工作。他还指着我说，在工作上、生活上有困难找邓局长。李书记看到在场还有来自湖南的小粟和陕西的张岩、李果等人，便悄声对我说：他们都是来自全国各地的人才，在北海没家没亲的，平时要多关心她们，特别是过年过节的时候……

李书记关心人才真是细致入微，他的要求我时时铭记在心，我也及时传达到各台、各单位。自那时起，每到节假日，我都把从外地来的播音主持人，还有部分外来的技术骨干叫到一起，聚个餐，搞些喜庆活动，让大家感受到组织的温暖和关心。

七、来之不易的改革方案终于获得通过

从国家计委、广电部争取筹建北海广电中心的资金补贴回来以后，市委、市府主要领导指示我们加快中心大楼的筹建工作，并要求我们局自筹部分建设资金。

自筹资金从何而来？局里对各台的财务收支没有监管权，没财没钱；电台是困难户，几个公司都是亏损户，只有有线电视台和电视台是赢利大户。特别是自从成立了广告信息中心，广告经营实施了统一计划、统一管理、统一价格、统一监控，分散经营、分台制作的管理制度，使两台的广告创收增加了15%。但是由于局里不管财，不管账，个别台的广告实际收入和支出出现了虚报瞒报的情况。因此，要落实市委、市府要求我局“自筹部分资金建设广播电视中心”的任务，就必须尽快通过北海市广播电视局《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》。只有强化各台广告经营和财务管理，挖潜增收，才能筹措到建设广电中心的部分资金。

为此，我以我个人的名义，连夜给市委、市政府、宣传部，还有市人大、市政协的主要领导写了《关于改进财务管理及体制改革意见的报告》，也如实反映了我局党组会讨论的不同意见及情况。市里反响很大，市人大、市政协、市体改委的领导很快给了我回件，表示理解和支持。北海市政协也给市委上报了《关于加强我市广播电视事业建设的意见》（北协字[1997] 17号），表示支持市广播电视局有关改革方案。

未隔几天，我参加市府小礼堂的会议时，遇上市委、市政府的主要领导，市委书记向我招了招手，我快步迎上去，书记说：“你的报告我们都看了，你呀，头撞墙了，就不懂绕个弯……”接着市政府主要领导说：“财务和广告管理是行政管理方面的内容和问题嘛……”

一言惊醒梦中人，市领导的话点醒了我，关键的时刻还是市领导给了我改革的勇气和支持，同样，市委宣传部长也给了我同样的意见和指示。

1998年2月9日上午，我局根据市委、市政府主要领导的指示，召开了局长办公扩大会。会议由局长主持，参会人员有局党组成员、正副局长、各台的正副台长及公司单位负责人共20多人，集体讨论并表决通过了北海市广播电视局《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》。3天后，市财政局、市编委下达了批准我局成立计财科的文件。奋斗两年之久、过程十分艰辛的财务

广告管理改革方案终于得以通过和实施，这为日后的广告、财务管理规范化、科学化和经济增长、事业发展打下了基础。

孙家正部长对我局改革工作给予充分的肯定。1998年2月12日上午，正当各家各户张灯结彩，喜迎新春之际，广播电视部部长孙家正在自治区广电厅郑厅长和市领导宁主席、陈副市长的陪同下，到我局视察工作，特别了解我局的广播电视管理改革工作。部长听完我们的汇报后，十分高兴说：你们管理改革的路子是对的，符合部里广播电视改革发展的方向。他不但给我们挥毫题词，还和我们一起拍了张过年的“合家照”。

八、在美丽的北海银滩上

1998年2月9日晚上，也就是表决通过了我局《关于加强财务管理和广告经营工作的实施方案》的那天傍晚，我没有去参加我的好同事、好朋友为我举办的庆祝晚宴，而是独自驱车来到我常来的美丽的北海银滩。

飒飒的海风迎面扑来，可我感到这海风和往日不一样。一种缠缠绵绵伴随着酸酸楚楚的情感穿透了我的心，一行似喜似悲的泪水流满我的脸庞，一幕幕难忘的情景在我眼前浮现……

寂寞广阔的海岸，叠叠的浪花哗哗作响。

洁白无瑕的银滩，留下我深深浅浅的足迹。