

广播电视台全媒体融合发展中的财务管理优化策略

张其慧

青海广播电视台规划财务部，青海 西宁 810001

DOI: 10.61369/IED.2025040014

摘 要： 在全媒体融合的深度转型期，广播电视台的业务边界持续拓展，从传统的新闻传播机构向“内容生产+平台运营+生态服务”的综合型媒体集团演进。这一变革不仅重塑了媒体的价值创造模式，更对财务管理提出了系统性重构要求。传统以“收支核算”为核心的财务模式，已难以适配融媒体业务中跨平台资源调度、多业态收益平衡、全流程风险防控的新需求，基于此，本文将从全媒体融合对广播电视台财务管理的深层影响与意义等方面进行分析，探讨其优化策略，为行业实现“社会效益优先、社会效益与经济效益相统一”的发展目标提供财务支撑。

关 键 词： 全媒体融合；广播电视台；传统媒体；财务管理；风险

Optimization Strategies of Financial Management in the All-Media Integration Development of Radio and Television Stations

Zhang Qihui

Planning and Finance Department, Qinghai Radio and Television Station, Xining, Qinghai 810001

Abstract： In the deep transformation period of all-media integration, the business boundaries of radio and television stations continue to expand, evolving from traditional news communication institutions to comprehensive media groups featuring "content production + platform operation + ecological services". This transformation not only reshapes the value creation model of media, but also puts forward requirements for the systematic reconstruction of financial management. The traditional financial model centered on "revenue and expenditure accounting" can no longer meet the new needs in integrated media business, such as cross-platform resource scheduling, multi-business income balance, and full-process risk prevention and control. Based on this, this paper will analyze the in-depth impact and significance of all-media integration on the financial management of radio and television stations, explore its optimization strategies, and provide financial support for the industry to achieve the development goal of "giving priority to social benefits and unifying social benefits with economic benefits".

Keywords： all-media integration; radio and television stations; traditional media; financial management; risk

引言

媒体行业正处于一个快速变革的时代，信息技术的出现更是催生了更多样的新兴媒体和形态，其中全媒体融合凭借着其开放和多元的特点，影响着传统媒体行业财务管理方式，尤其是广播电视台，在此背景下，财务管理作为企业运营的重要组成部分，面临着前所未有的挑战和机遇^[1]。财务管理的有效转型成为确保企业在竞争中保持领先地位的关键。通过这样的转型，传媒企业不仅能更好地适应行业发展的新趋势，还能在竞争日益激烈的市场中寻求新的增长点和机遇。

一、全媒体融合对广播电视台财务管理的深层影响与挑战

（一）价值创造逻辑重构：从“广告依赖”到“生态多元”的财务适配难题

在传统媒体发展模式下，广播电视台的价值创造机制长期以广告经营为核心，其财务管理体系的设计与运作均深度嵌入广告业务

逻辑，然而随着全媒体融合进程的深化，媒体机构的价值创造逻辑正经历根本性转变，逐步构建起涵盖内容消费、政务服务、产业赋能等多元场景的开放型生态体系，这一转型直接推动收入结构从广告单一支柱向“广告+内容付费+垂直领域服务+产业衍生开发”的复合型模式演进^[2]，比如，传统广播电视台的收入结构呈现高度单一化特征，2018年全国广电行业广告收入占比平均达73.5%，财政补助与其他收入占比不足30%。而2024年调研数据显示，头部

省级广电的新型业务收入（包括版权运营、政务服务、直播电商、付费会员等）占比已达48.2%，其中湖南广电芒果超媒的会员及发行业务收入占比突破55%，广告收入降至32%。

（二）业务形态跨界融合：跨平台、多业态下的核算精度与效率矛盾

全媒体融合打破了传统广播、电视、报纸的业务边界，形成“内容生产—多平台分发—多场景变现”的跨界业务链条，涵盖新闻资讯、综艺娱乐、生活服务等多业态，这种复杂性直接引发核算精度与效率的内在矛盾，全媒体融合推动广播电视台形成“中央厨房+垂直赛道”的业务架构：“中央厨房”负责内容集约化生产，“垂直赛道”涵盖新闻资讯、文化娱乐、生活服务等领域，且每个赛道均涉及多平台分发（如自有APP、短视频平台、社交媒体、线下活动等）^[9]。这种架构下，业务呈现“生产集约化与分发分散化并存”“成本共担与收益分拆交织”的特征，对财务核算提出了精细化、动态化要求^[4]。

二、全媒体融合对广播电视台财务管理优化的意义

（一）是提高资源配置的根本条件

在全媒体深度融合的产业变革浪潮中，财务管理体系的创新重构已成为广播电视台实现高质量发展的关键驱动要素，其核心战略价值集中体现于资源配置效能的突破性提升，构建智能化财务管理新范式，转型后的财务系统能够形成动态响应市场变化的资源调配机制，实现资金、人才、技术等核心要素的精准配置，为媒体机构战略规划实施与新兴业态培育提供持续性的财务保障^[5]，基于数字化转型的财务管理创新，可借助大数据与人工智能技术实现全业务生态的数据贯通，通过构建覆盖内容生产、传播分发、商业变现等全链条的财务分析模型体系，形成对媒体经营活动的立体化数据洞察。

（二）是增强财务风险控制能力的关键途径

在媒体产业加速变革与生态多元化的现实背景下，各类经营风险的数量规模及其破坏性效应均呈现出显著扩张趋势。这些风险的形成机制具有复合性特征，既源于市场供需关系的动态失衡，也受到技术创新周期缩短、监管政策持续优化以及行业竞争维度拓展等多重变量的交互影响^[6]，在此情境下，广播电视台的财务管理体系亟需构建三维一体的风险管控框架，整合风险识别、量化评估与动态应对等核心功能模块，形成对全要素风险的系统性管理能力，尤其是在媒体深度融合的背景下，收入来源的多元化与成本结构的复杂化显著加剧了财务波动性，这对财务管理的数据处理效能提出了更高要求，唯有具备实时数据监测与智能分析能力，方能及时识别潜在财务风险并发出预警信号^[7]。

三、全媒体融合发展中广播电视台财务管理优化策略分析

（一）结合全媒体要求，创新管理理念

财务管理理念的革新是适应全媒体融合发展的基础条件，需

要从“核算导向型财务”转向“战略支撑型财务”，把财务职能融入业务的整个流程，实现从后端数据记录向前端业务赋能的角色转变：第一，为推动财务管理工作的创新发展，广播电视台可成立专门的团队或部门，负责财务管理创新的规划设计、落地实施及过程监督工作，该团队可吸纳财务专业人员与技术骨干共同加入，联合研究并开发适合广播电视台实际情况的财务管理创新方案^[8]，同时依据传媒单位的自身特点及业务运营模式，要对不同主体（如财务部门、项目负责人、部门主管等）的权限与职责进行明确划分；第二，确立“业务与财务融合一体”的理念，破除财务部门与业务部门之间的壁垒，借助财务人员派驻制度、业务流程参与机制等形式，使财务团队深度融入内容创作、平台运营、商业变现等各个环节，比如在新项目启动阶段，财务人员需依据全媒体行业数据及单位内部资源情况，出具成本收益预测与风险评估文书，为项目决策提供数据支持^[9]；第三，要强化“价值管理”的导向作用。突破传统的“成本管控”思路，将财务管理的核心目标转变为“价值创造”，通过优化资源配置提高整体效益^[10]。以内容投资决策为例，不再单纯以“成本最小化”为准则，而是结合用户转化效率、品牌影响范围等长期价值指标，优先扶持具备IP培育潜力、跨平台盈利能力的项目。

（二）抓住融媒体发展机遇，强化成本管理水平

融媒体的发展为成本管理工作开辟了新的优化领域，需要借助精细化、动态化、协同化的成本管控方法，提高资源利用效率，为多元业务的发展提供支撑^[11]。

精细化的成本核算体系是开展成本管理的基础，应依据“作业成本法”对成本分摊机制进行重新构建，将内容创作、技术保障、平台运营等环节分解为具体的作业单元，比如采访编辑作业、内容审核作业、服务器维护作业等，并根据各作业单元的资源消耗因素，如采编工作时长、内容点击数量、存储空间容量等，把成本精准分配到不同的业务线条和项目中，以同一名记者的采编成本为例，可按照其为电视栏目、短视频平台、客户端分别创作的内容篇幅比例进行分摊，同时借助财务信息化系统的支撑，能够实现成本数据的即时收集与可视化展示，搭建起“预算编制—执行监控—风险预警—方案调整”的闭环管理流程^[12]；具体而言，可为各业务线条设定成本预警临界值，当某一项目的实际成本超出预算比例达到10%时，系统将自动启动预警机制，此时财务人员需联合业务部门深入分析成本超支原因，若确定是由于用户数量增长超出预期而导致服务器成本增加，便可启动预算方案的调整程序。

（三）优化财务管理结构，了解和评估财务状况

在全媒体融合持续深化的整体环境下，广播电视台若想促使财务管理达成有效革新，首要任务便是对财务管理结构加以优化，在这一进程中，不仅需要内部组织架构进行调整完善，还需对财务管理的流程以及决策机制进行改进升级，以此来适配多元化的业务需求和快速变化的市场环境^[13]。

其一，需对财务组织架构实施重构工作。传统的财务组织架构已难以适配多元化业务的发展需求，广播电视台应根据新的业务运作模式，重新规划财务组织的构成形态，例如组建专门负责

新媒体业务的财务小组，确保这些小组能够与单位的整体战略规划及业务部门开展紧密协作，与此同时要强化财务部门与其他部门之间的沟通交流和协同配合，保障财务决策可以快速响应市场变化及业务层面的需求^[14]；其二，构建以“数字化、自动化”为核心方向的财务流程简化模式，搭建财务系统与业务系统的数据对接通道，实现交易信息的自动同步，例如广告订单生成后可自动传送至财务系统并触发收入确认流程，内容发布后的流量数据能自动导入成本核算模块，对于重复性强、规则清晰的工作，借助机器人流程自动化技术进行处理，从而降低人工操作误差与时间耗费；其三，需建立跨部门的流程协同机制，明确财务、业务、技术等部门在预算制定、成本分摊、成果核算等环节的职责范围与衔接节点，防止因流程中断而造成的效率降低问题。

（四）构建数据驱动的财务决策体系，提高财务管理效率

数据支撑的财务决策机制是全媒体时代财务管理的核心竞争优势，可依托大数据、人工智能、区块链等技术手段，推动财务管理模式从“人工主导”转向“数据智能”，从而进一步提高管理效率与决策精准度；结合过往数据与业务规划，能够实现预算的动态制定与灵活调整，利用机器学习算法可预判不同业务的成本变化趋势，例如短视频制作成本随流量增加产生的边际变动等，进而生成基准版、乐观版、保守版等多套预算方案，同时通过大数据分析与预测算法构建财务决策支持模型，可推动管理模式从事后分析向事前预判、事中调控转变^[15]。

在收入预测领域，以历史收入数据、用户增长态势、市场环境变动等要素为基础搭建机器学习模型，能够对未来季度或年度的收入规模及构成进行预测，比如分析短视频广告收入的增长空间、内容付费的用户转化比例等，为预算编制工作提供科学依据；此外，借助大数据平台等技术手段，能够实现数据的可视化呈现与分析过程的自动化，商业智能工具可以将财务数据与业务数据转化为动态数据仪表盘，直观展示关键指标的即时变化情况，例如各平台收入占比、项目成本推进进度等，进而形成可视化的决策看板，让管理层可以迅速掌握财务动态，以杭州文广的运营驾驶舱为例，其能够实时展示“某场直播活动的观看人次－观众打赏收入－带宽使用成本”之间的关联情况，辅助决策者及时优化运营策略，使单场直播的利润水平平均提高12%。

四、总结

综上所述，全媒体融合背景下，广播电视台的财务管理优化本质是通过价值管理重塑媒体的核心竞争力。本文提出的五维策略体系，从治理架构、核算体系、技术应用、风险管控、人才培养五个层面，构建了适配融媒体业务的财务新模式，其核心逻辑是：以用户价值为导向，以数字技术为支撑，以业财融合为路径，实现从“管控型财务”向“价值创造型财务”的转型。

参考文献

[1] 张福梅. 媒体融合背景下河南日报报业集团产业发展研究 [D]. 河南工业大学, 2023.
[2] 晏曦. 媒体融合视角下的广电财务体系建设 [J]. 中国广播电视学刊, 2023, (03): 122-125.
[3] 晋春. 媒体融合时期传媒企业如何提高财务管理水平 [J]. 今日财富 (中国知识产权), 2022, (12): 115-117.
[4] 杨青峰. 智能化转型重塑传统媒体竞争优势的机理与路径研究 [D]. 中国传媒大学, 2022.
[5] 于淼. 媒体融合发展下报业集团财务管理优化探析 [J]. 质量与市场, 2022, (10): 28-30.
[6] 韩璐. 全媒体时代媒体融合发展战略对传统媒体财务管理影响研究 [J]. 现代企业文化, 2022, (13): 28-30.
[7] 冯天格. 媒体融合背景下企业电视台转型调查研究 [D]. 青海师范大学, 2022.
[8] 熊英. 媒体融合中的报社财务管理问题 [J]. 新理财 (政府理财), 2021, (10): 34-36.
[9] 姜敏. 党报媒体如何在媒体深度融合中实现财务管理转型升级 [J]. 纳税, 2021, 15 (25): 143-144+147.
[10] 曾琢. 媒体深度融合下报业集团财务管理优化分析 [J]. 纳税, 2021, 15 (23): 81-82.
[11] 魏榕芳, 崔雯雯. 浅析媒体融合下财务管理工作的现状及应对 [J]. 中国报业, 2021, (05): 48-50.
[12] 李荣洲. 全媒体时代报业集团新媒体财务管理研究 [J]. 传媒, 2021, (05): 46-48.
[13] 袁欣欣. 财务视角下 S 传媒集团的融合发展路径研究 [D]. 山东大学, 2020.
[14] 谢煌煌. 全媒体时代地方报业财务管理工作探析 [J]. 当代会计, 2019, (18): 112-113.
[15] 方伟龙. 广播电视台全媒体广告管理系统的设计与实现 [D]. 厦门大学, 2018.