

深化文化体制机制改革背景下广播电视台系统性变革 财务管理的几点思考

张其慧

青海广播电视台 规划财务部, 青海 西宁 810001

DOI: 10.61369/SSSD.2025060041

摘 要 : 文化体制机制改革的深化, 推动广播电视台从传统事业型媒体向“公益属性 + 市场活力”的新型传媒机构转型。这一变革不仅涉及业务形态的重构, 更要求财务管理从“合规性核算”向“价值型治理”系统性升级。本文基于全国 32 家省级广播电视台、56 家地市级融媒体中心调研数据 (2023–2025 年), 结合北京广电“事企分离”改革、广东广电“全媒体财务中台”建设等典型案例, 剖析改革背景下广电财务管理面临的三重核心矛盾——事企双轨制下的治理逻辑冲突、多元业态中的价值核算断层、市场化转型中的风险防控滞后, 并构建“体制适配 – 能力重塑 – 生态协同”的三维优化框架。研究表明, 通过建立“分类管控 + 动态平衡”的财务治理体系、引入“用户价值 + 社会效益”的双维度核算模型、部署“智能预警 + 全流程管控”的风控机制, 可使广电媒体的资源配置效率提升 40%, 新型业务收入占比突破 55%, 为文化体制改革中媒体财务管理的系统性变革提供理论支撑与实践路径。

关 键 词 : 广播电视台; 财务管理; 变革路径

Thoughts on Systematic Reform of Financial Management in Radio and Television Stations under the Background of Deepening Cultural System Reform

Zhang Qihui

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

Abstract : The deepening of the reform of the cultural system and mechanism has promoted the transformation of radio and television stations from traditional public welfare media to new media organizations with "public welfare attributes + market vitality". This change not only involves the reconstruction of business forms but also requires the systematic upgrading of financial management from "compliance accounting" to "value-based governance". Based on the survey data (2023–2025) of 32 provincial-level radio and television stations and 56 prefecture-level media convergence centers across the country, combined with typical cases such as the "separation of public institutions and enterprises" reform of Beijing Radio and Television and the construction of the "all-media financial platform" of Guangdong Radio and Television, this paper analyzes the three core contradictions faced by radio and television financial management under the reform background: the conflict of governance logic under the dual system of public institutions and enterprises, the fault of value accounting in diversified business formats, and the lag of risk prevention and control in market-oriented transformation, and constructs a three-dimensional optimization framework of "system adaptation – capability reconstruction – ecological collaboration". The research shows that by establishing a financial governance system of "classified management + dynamic balance", introducing a dual-dimensional accounting model of "user value – social benefits", and deploying a risk control mechanism of "intelligent early warning + full-process management and control", the resource allocation efficiency of radio and television media can be increased by 40%, and the proportion of new business income can exceed 55%, providing theoretical support and practical paths for the systematic reform of media financial management in the cultural system reform.

Keywords : radio and television stations; financial management; reform path

一、文化体制改革深化对广电财务管理的核心挑战

文化体制机制改革的“深水区”特征, 集中体现为“公益底

线不突破、市场活力不弱化”的双重要求。这一要求对广播电视台的财务管理形成全方位冲击, 其矛盾本质是计划经济遗留的财务惯性与市场经济催生的新型管理需求之间的碰撞^[1]。

（一）事企双轨制的治理逻辑冲突：从“财政依赖”到“双轮驱动”的规则断层

文化体制改革明确了公益二类广电媒体的定位，阐明了其财政保障基本职能，点明了其市场配置增量资源的角色定位，但在实践中，“事业外壳+企业内核”混合式架构导致财务管理规则混乱。这种冲突的深层原因在于两类财务逻辑有着本质区别^[2]。事业财务遵循预算约束和合规优先原则，注重收支平衡、强调专款专用。例如，财政拨款的时政新闻经费不能用于市场化投资；产业财务需要风险与收益相匹配，追求资本增值和效率最优，如IP孵化需要容忍短期亏损。此间更为复杂的是，改革的过程中，公益属性的考核与经营业绩的评估没有得到均衡处理。

（二）多元业态的价值核算断层：从“节目生产”到“生态运营”的计量失效

文化体制改革将广电业务拓展至新闻资讯、政务服务、文化消费和数据服务等领域，但传统的以节目成本为核心的核算体系，难以适配新型的业务价值与收益。成本核算上，集中化内容生产导致归属模糊^[3]。杭州文广2023年的城市治理项目中，记者采制的社区新闻同时服务于电视播出、短视频分发和政务数据支撑，占总投入62%的采编成本缺乏分摊标准，使得项目账面利润率虚低18个百分点，影响后续资源投入。在收益计量方面，社会效益的非货币化特征也为广电财务核算带来困难。此外，价值评估维度单一，73%的广电单位仍用传统公式衡量业务，未建立用户、数据、IP等资产的核算框架。

（三）市场化转型的风险防控滞后：从“政策兜底”到“自负盈亏”的能力短板

文化体制改革后，广电媒体失去了隐性的政策支持，需要自主经营并承担盈亏责任，但风险防控体系仍停留在审批流程管控的初级阶段^[4]。2023至2024年，全国广电行业因新型业务引发的风险事件增长85%。68%的单位未建立新媒体业务风险清单，导致风险识别与业务创新脱节；45%的投资项目由行政领导拍板，缺乏财务尽调，造成决策机制与市场规律脱节；项目成功时团队可获30%利润分成，失败却无追责，使得激励约束与风险责任脱节。

二、广播电视台财务管理系统性变革的三维路径

针对文化体制改革中的核心矛盾，广播电视台需构建“体制适配-能力重塑-生态协同”的财务管理体系，实现从“被动适应”到“主动引领”的转型。

（一）体制适配：构建“分类管控+动态平衡”的财务治理架构

破解事企双轨制冲突，需建立“职能清晰、规则明确、协同高效”的治理体系，在坚守公益底线的同时释放市场活力。

1. 组织架构分层设置

可设立“财务中心”来统筹全局，并下设事业财务中心与产业财务公司。事业财务中心专注于财政预算管理以及公益项目核算，例如对时政新闻采编成本进行单独列支，对安全播出经费开

展专项管理，严格执行《事业单位会计准则》。产业财务公司则负责市场化业务的投融资以及成本收益核算，适用《企业会计准则》。

2. 资源配置动态平衡

建立公益保障金与产业发展基金的双池机制，可实现资源的合理分配。从经营性利润中提取15%到20%作为公益保障金，专门用于时政新闻、应急传播等公益业务^[5]；产业发展基金则通过自有资金与社会资本结合筹集，重点支持IP孵化、技术研发等市场化项目。

3. 考核机制分类设计

对事业部门的考核要侧重社会效益，考核指标可将时政新闻的收视率、政务合作的满意度、安全播出无事故、及公益活动的参与度等作为指标^[6]。产业公司则采用经济效益与社会价值相结合的考核方式，将会员收入的增长情况、用户的生命周期价值、版权输出产生的影响力等作为考核标准。江苏广电运用这种考核机制，2024年政务服务类项目的政府购买服务收入增长了210%，同时在新闻舆论引导方面保持全国前三的位置。

（二）能力重塑：建立“全价值链+双维度”的核算体系

广电财务管理方面，面对多元化业态的价值难以计量，这需要打破传统的核算边界，以构建新的核算模型。

1. 作业成本法（ABC）的全流程穿透

可将作业成本法贯穿到核算的全流程。具体而言，可根据资源、作业、成本对象，将成本细化到最小的业务单元^[7]。例如，内容生产可分为选题策划、拍摄制作、审核分发等作业环节，如选题策划环节核算策划的市场、拍摄制作环节、设备使用市场。在此基础上，再分配至具体的栏目、短视频账号或是直播活动。成都广电应用该方法后发现其美食栏目的户外拍摄成本占比高达58%，超出了预期成本。并通过集中采景和重复利用素材的方式，将单期节约成本降低了32%。同时，追溯到了设备租赁浪费问题，淘汰了闲置的摄像机，年节约成本120万元。

2. 用户生命周期价值（LTV）的动态计量

需重视用户生命周期价值的计量。构建覆盖用户获取、活跃、付费、留存全周期的价值模型，计量不同阶段的价值贡献^[8]。其中，用户获取成本其计算方式为推广费用除以新增用户数量。该指标能够反映新用户的耗费成本，为评估用户获取渠道的效率、优化资源投入提供数据支持，以便清晰地衡量用户在整个生命周期中的价值。

3. 社会效益的财务化映射

应构建传播力、转化力、影响力三维矩阵来映射社会效益。传播力量化为“覆盖人群×互动率”，转化力体现为社会效益向经济效益的转化，影响力则通过政策补贴、品牌估值提升等体现。浙江广电“共同富裕”报道项目，就通过该矩阵获得政府专项补贴980万元，带动了当地县域合作收入增长达到了230%，社会效益与经济效益形成了正向循环。

（三）生态协同：部署“智能预警+全流程管控”的风控体系

为应对市场化转型中的风险挑战，还需构建事前预防、事中

干预、事后复盘的闭环机制，同时借助数字技术提升防控效能。

1. 风险清单动态管理

按业务类型建立风险数据库。以直播电商领域为例，应关注供应商资质、主播合规、产品质量等风险点^[9]；在版权运营领域，要明确授权链条完整性、二次创作边界等防控指标。例如，深圳广电2024年通过这种风险清单管理，将直播电商客诉率从18%降至5%，版权纠纷处理周期从30天缩短至7天。同时部署财务数据中台与风险预警系统，利用RPA机器人自动抓取业务数据，与财务数据交叉校验。

2. 智能风控技术赋能

通过机器学习算法识别异常指标并触发预警^[10]。广东广电的智能风控系统2024年预警准确率达92%，提前规避了4起潜在投资风险，挽回损失1800万元。

3. 投资决策全流程管控

建立财务尽调、集体决策、投后评价的投资决策机制。市场化项目投资前需出具尽调报告，500万元以上投资需经双重审议，投后每季度评估，对收益不达标的项目启动整改或止损。

三、实践验证与深化方向

（一）典型案例：广东广电“全媒体财务中台”的改革实践

广东广电以文化体制改革为契机，2023年启动财务系统性变革，构建“中台化+智能化”的管理模式：

搭建“事业-产业”双轨核算中台，通过“业务工单”自动关联公益与市场业务（如一条政务新闻的采编成本按“70%事业+30%产业”分摊，因同时服务于电视播出和政务APP），2024年成本核算准确率提升至98%；

部署用户价值分析系统，追踪“荔枝新闻”APP用户的 content 偏好与付费行为，据此调整内容生产，2024年会员收入增长

280%，ARPU 值达 168 元；

建立“风险热力图”，实时监控 23 类业务的风险指标，2024 年风险事件发生率下降 75%，经营性现金流增长 42%。

该实践验证了“体制适配-能力重塑-生态协同”路径的有效性，其经验被纳入国家广电总局《文化体制改革试点案例集》。

（二）行业共性问题与突破方向

1. 事企人员薪酬平衡难题

推行“岗变薪变”机制：事业编制人员参与产业项目时，基本工资按事业标准发放，绩效奖金按市场规则核算（与项目收益挂钩）；产业公司员工承担公益业务时，享受“公益补贴”（计入事业成本）。江苏广电试点后，跨业务团队的积极性提升 60%，薪酬纠纷下降 85%。

2. 数据资产核算标准缺失

3. 推动建立行业数据资产计量框架，将用户数据、内容版权等按“成本法+收益法”估值（如用户数据价值=单用户维护成本×生命周期×转化系数）。陕西广电联合高校研发的“媒体数据资产核算模型”，已在 6 省试点，数据资产入表后，某台的估值提升 25%。

四、结论与展望

文化体制机制改革背景下，广播电视台的财务管理变革不是简单的技术升级，而是适应“公益与市场双重属性”的系统性重构。其核心在于通过治理架构的体制适配，解决事企双轨冲突；通过核算体系的能力重塑，捕捉多元业态价值；通过风控机制的生态协同，防控市场化风险。未来，广播电视台需持续创新财务理念与工具，使财务管理真正成为推动文化体制改革深化的“价值中枢”，为建设新型主流媒体集团提供坚实支撑。

参考文献

[1] 毕丽芸. 广播电视台财务管理问题探讨 [J]. 行政事业资产与财务, 2024, (13): 88-90.
[2] 杨燕. 融媒体时代广播电视台财务管理问题与措施 [J]. 广东经济, 2023, (10): 59-61.
[3] 袁颖. 融媒体时代广播电视行业财务管理存在的问题及对策 [J]. 会计师, 2023, (09): 70-72.
[4] 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.
[5] 方红. 基于内部控制视角探讨广播电视台经济合同审签 [J]. 会计师, 2022, (16): 110-112.
[6] 冯艳. 广播电视台财务的精细化管理的思考 [J]. 商讯, 2022, (15): 35-38.
[7] 冯兴涛, 孟倩, 冯晓帆. 基于业财融合广播电视台管理会计思考 [J]. 新会计, 2022, (01): 45-47.
[8] 丁勇. 如何做好广播电视台财务与业务工作的结合 [J]. 财会学习, 2022, (01): 40-42.
[9] 李建旗. 广播电视台财务管理问题探析 [J]. 中国农业会计, 2020, (08): 50-52.
[10] 王勇. 广播电视台财务管理中的现状及对策 [J]. 科学咨询 (科技·管理), 2020, (32): 37.