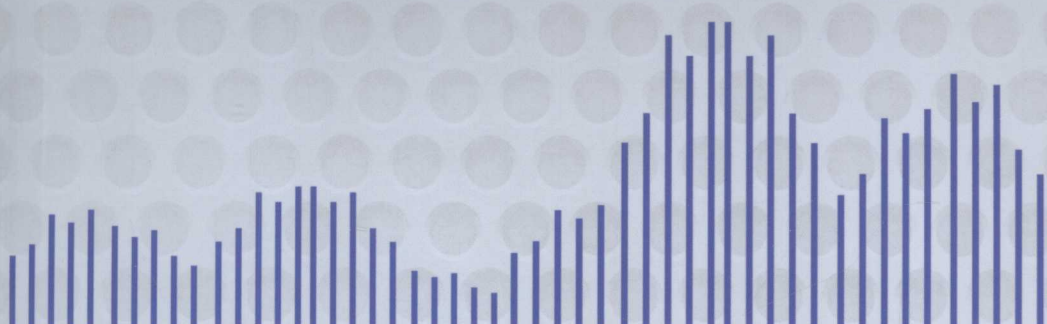




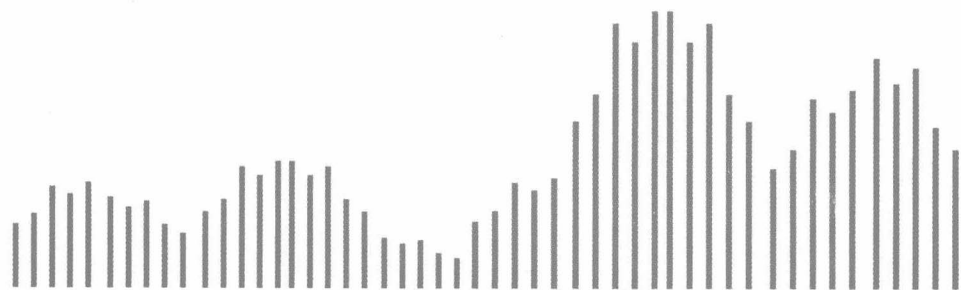
广播电视广告 经营管理论文集

国家新闻出版广电总局传媒司 编

2015

Advertisement

中国广播影视出版社



广播电视广告 经营管理论文集

2015

国家新闻出版广电总局传媒司 编

中国广播影视出版社

编委会名单

主 编 陶世明

副主编 戴振宇 丁俊杰

编 委 杨 峥 于进宝 程海礁

刘林清 和群坡

CY2 A800

序

广播电视广告是广播电视节目的重要组成部分，是促进广播电视事业发展的重要经济支撑。党的十八大以来，全国各级广播电视机构认真落实中央精神和总局要求，牢牢把握正确导向，在坚持社会效益第一的前提下，积极开拓进取，努力创新广告经营方式，优化广告结构，拓宽广告经营渠道，广播电视广告经营和管理工作，取得了可喜成绩，形成了具有推广意义的新思路、新举措、新成果。鉴于此，总局传媒机构管理司首次组织了广播电视广告经营管理论文征集活动，希望能够梳理总结广电系统在广告经营管理方面的好做法、好经验，提供给系统内广告同仁们交流、学习和借鉴，助力广播电视广告经营管理工作迈上一个新的台阶。

虽然此次论文征集活动没有进行大规模的宣传，但我们很高兴地看到，系统内反响强烈，投稿踊跃。在短短四个月的时间内，从中央级播出机构到省、市、县级播出机构都有论文投稿，论文数量达 80 余篇。这些论文，主题鲜明、思路开阔、角度新颖、题材多样、资料详实、言之有物，既涉及广告产品设计、经营策略、模式创新，也涉及广告管理法律法规、政策制度，以及公益广告的创新发展等等，还有文章专门论证了广告经营中廉政风险管控问题。这些对全系统都具有较强的借鉴意义。同时，文章的内容表达、写作格式、资料和数据引用、图表绘制等，也都符合学术论文的要求，很好地体现了我国广大广电工作者的职业精神和理论素养。

广播电视广告经营和管理行业是实践先行的行业，需要广大的广播电视广告工作者，具备深厚的理论知识和精湛的专业技能，更需要具有丰富的实践经验。在这个行业中，有许多优秀广告经营管理人才，在掌握深厚知识和技能的同时，能够把理论与实践紧密结合，又从实践中总结和升华出新的理论，并用以指导实践，使得广播电视广告行业不断攀升新的高度，创造新的辉煌。从这个意义上，我们也希望，论文集能够成为展示广播电视广告经营管理优秀人才风采的平台。

期盼通过《广播电视广告经营管理论文集》的出版发行，为全国各级广播电视播出机构的广告经营和管理工作，带来灵感，带来触动，推动我国广播电视广告业持续健康繁荣发展。

国家新闻出版广电总局传媒机构管理司司长



2015 年 7 月 20 日

目 录

微·威	丁俊杰	1
公益广告彰显媒体社会责任	刘林清 和群坡	2
广播广告经营的混合所有制创新	周伟 宫歆慧 荣欣欣	4
广播电视广告经营中的廉政风险管控创新	周伟 杨兆婧	9
让数字电视广告“频次”真正实现“有效” ——歌华有线广告播发实现“频次控制”	党雪莹	14
充分发挥市场的决定性作用 ——新常态下北京电台广告经营转型路径探讨	郑金诗 方乐	15
传播正能量 树立好形象 ——北京电台公益广告宣传之我见	陈晖 李卓	21
新形势下各地电台医疗专题广告形态及对策分析	李卓	25
因势而变 ——简析北京电台广告经营管理系统	王皓	30
统一经营模式下广告收入的频道切分方法	刘志强 丁效芳 曹俊	34
代理制助力广播广告发展	宋湛	39
以产品重构实现城市电视台经营突围	李丹 张苗	43
创新经营模式 携手共助创收 ——沈阳广播电视台媒体经营管理经验探析	王文刚 徐姗	48
广播广告经营的隐忧与对策初探	顾广众	53
创新求变 融合共赢 ——广告经营的创新举措浅析	孟广杰	56
金融通信行业电视经营创收浅见	荀宏伟	61
试论新形势下的电视广告经营之道	安洪滨 马磊	66
新媒体环境下广播广告的经营策略	栾宏 韩冷	68
经营突破始于营销创新 ——浅析营销策划对地方电视台创收的作用	徐巍	70
广告经营策略漫谈	朱建锋	75
互联网时代的电视营销多元化	杨风光	79
县级广播电视广告经营与管理浅析	姜雁冰	81

媒体传播力变现企业销售力

——浅析农民频道线下活动营销策略	梁意 杨雷	86
转思路 优结构 增创收		
——浅析县域电视台靠活动实现翻倍创收的做法 ...	高晓路 栗瑞玲 栗新颖	90
从活动营销看传统媒体的转型		
——以“2014 河北汽车文化节”为例	宋书深	93
广播广告营销中的数据运用	齐赞九 曹卫东 麻玉媛	95
听与播的双面体		
——对广告监听的探讨	吴东昊 刘欣 曹卫东	100
精准受众 创造价值	张立成 邢志勇	102
新媒体环境下广播的机遇与挑战	刘欣	105
提升资源价值 与市场共融发展	关晓红	108
城市台“品牌代理”营销模式探析		
——以安阳台为例	于良	112
城市电视台广告经营与管理探析	于一飞	117
城市电视台活动营销策划路径初探	牛长辉 陈亮	122
浅谈城市台创收模式的变化	翟乃标	127
打造专业频道 开拓创收渠道		
——以日照电视房车频道为例	牟成星 张田	132
内部行业代理促跨越		
——济宁广播广告营销模式解析	张建生 张刚舜	136
县（市）级台在新媒体形势下的广告经营策略探索	孙军 吴耀中	142
城市台植入式广告经营的困境及其对策	袁雪英	148
论新形势下城市广电媒体广告经营策略	龚志伟 杜汉水 刘湘瑜	152
城市电视台植入式广告运营策略初探	陈昱沂	159
当电视遇上电商		
——从新形态的电视购物谈电视广告	童劲宏 周婧	167
探寻媒体融合下电视媒体广告运营的转型之路	杨春雨 陈春	170
谋变突围 跨界融合		
——新环境下城市电视台的经营策略分析	谭春鸿	177
基于定价策略与收益管理的广播广告价格营销	庄树生	181
东莞广播电视台广告经营模式与创新	罗筠	185
地方传统媒体引入广告战略合作的条件		
——东莞广播电视台的经验总结	李万	190
阳光抢 GO 街		
——东莞广播电视台广告经营模式的一次创新	吴静	195
向思路要出路 向管理要效益		
——海南广播电视总台经营管理发展实践探析	毛积新 蔡丹宁 梁玮	201

全媒体联动营销 携手公益新亮点 ... 《爸爸去哪儿》主题嘉年华昆明站项目组	209
从接触点角度思考传统媒体广告	张斌 王崇锐 214
齐鲁频道“1+X”营销模式深度解析	余奇敏 吴琼 219
浅议电视广告编播技术与管理的改革创新及实践	唐庆文 徐全梅 227
如何理顺湖北广播电视台广告经营与管理体制	李豹 汪碧芬 陈彩庭 万晓娟 231
我国电视植入式广告法律监管的缺失及经验借鉴	路俊卫 卢媛 239
种梧桐 引凤来	
——浅析湖北广播餐饮节目《好吃佬》的经营模式	钱磊 陈阳 钱芳 243
浅析广播广告的产品创新	张斌 248
乱云飞渡且从容	
——城市电视台在传媒变局下的广告营销策略	邬朝 田甜 杨小龙 252
差异化 跨界发展打造三农媒体核心价值	服务“三农”项目组 256
浅谈省级广播电视台公益广告的市场化策略	马洪强 吉脩然 260
陕西中波频率的经营困境与出路	逯瑞 263
制度提升管理 服务改善环境	陈吉 267
移动互联时代广播广告的经营模式探索	曹文贤 272
广播广告经营与管理的实践与思考	李国新 275
浅谈赤峰广播电视台电视广告的经营管理	蔡畅纓 280
浅析县级电视台广告经营与管理	陆明远 285
浅析城市台广告信息栏目在移动互联时代的创新策略	卫伟 289
县级电视台广告现状及其发展思路	白磊 293
《绿动中国》	
——城市电视台产业创新项目	金国强 陈亚楠 297
强化职能,发挥优势,加快发展中国电视广告产业的几点思考 ...	安思国 刘政 303
电视广告特殊形式研究	付锐华 308
浅谈广播广告与广播精品节目间的依托关系和黄金效益	张平 313
如何走出广播经营的突围之路	楚雁 315
新媒体时代对广播电台营销的几点思考	王倩 319
从熟悉领域着手 探索产业化经营	张凯 321
城市电视台借力社区智能柜实现业务突破	赵忠义 325

微·威

丁俊杰

党的十八大以来,在国家新闻出版广电总局等部门的倡导鼓励下,公益广告日益成为现代传播体系中的重要传播形式。在我国文化和社会生活中发挥的作用日渐明显。公益广告,通俗易懂,观众喜闻乐见,富有震撼力和感召力,可以使社会主义核心价值观的宣传和各项方针政策的宣传通俗化、具象化、大众化,可以倡导文明新风,讲好中国故事,构建国家文化软实力。在新闻宣传方式不断加以改进,传统媒体和新兴媒体融合发展的大环境下,微言大义的公益广告直抵人心,威力巨大。

广播电视是公益广告刊播的重要平台。国家新闻出版广电总局于2015年首次设立了广播电视公益广告专项资金扶持项目,并进行了年度评审。在这次评审中,涌现出许多优秀的作品,这些作品短则十几秒,长则几分钟。概括起来,这些获得扶持的优秀作品在选题策划、创意和制作等方面特征鲜明,既符合受众的接受习惯和心理,也符合当下多媒体时代的传播规律。

这次扶持的项目,呈现着选题策划接地气,讲实效,针砭时弊,做到了“两题并行”,即主题多是当下的热点话题、社会难题。如,文明出游、环境保护、文明驾车、全民阅读等。在选题具有贴近性的前提下,创意是公益广告最难也是最重要的环节,公益广告不但需要好创意,更需要巧创意。这次获得扶持的作品《关爱失智老人(打包篇)》、《筷子篇》和《塔吊女工》都是巧创意的典范之作。这些好作品,不模式化,各有各的特点,创意独特。要说这些扶持项目的共同之处,或是小题大做,《关爱失智老人(打包篇)》的题材来源于人们日常的生活细节,但通过精心的拍摄和构思,以一种大片的拍摄手法,让那句“爸爸什么都不记得了,但他没有忘记爱你”直抵人心。而是《塔吊女工》,则是大题小做的典范,通过女工们年复一年的辛勤工作,生动地诠释了社会主义核心价值观的内涵,没有空喊口号,也不是口号的简单图解,让人感动,让人难忘。无论是广播广告还是电视广告,制作都关系着一个广告最终的呈现效果,获得扶持的广播电视公益作品在制作的精细化、冲击力、感染力等方面都做得胜人一筹。当然,公益广告创作完成后,要选择合适的播出时段,保证一定的播出量,传播出去,才能引起全社会的关注,达到应有的效果。

从传播效果来讲,这些作品的作用也是十分明显的。我们借用过去形容官场与百姓沟通的一句老话,“微服私访”。公益广告,在传播社会主义主流价值观、宣传党和政府的方针政策方面,不居高临下,不讲大话,而是转换语态与语气,有些“微服私访”的味道,见真情,接地气,有实效。

这次对公益广告的大力扶持一定会在中国公益广告的历史上留下浓墨重彩的一笔。公益广告除了政府主导、政府推动之外，也要更广泛地发动包括知名大企业和基金会在内的社会力量，积极有效地参与进来，形成一个可持续发展的良好的机制体制。公益广告的创作要做到主题抓得准，创意令人叫绝，制作精良上乘。只有这样，我国的公益广告才能迈上一个新台阶，创造一个更加令人瞩目的新局面，形成公益广告创意、制作和刊播的新常态。

中央领导一直强调要在国内外讲好中国故事。而中国文化中讲故事的一些基本规律，如言简意赅、微言大义、以小见大、形神兼备等，正是这次扶持项目评审中所鼓励和倡导的做法。由于公益广告具备短小精悍、润物细无声、跨文化传播等特征，可以说，它是讲好中国故事的有效传播方式之一。这次扶持活动，让我们更加明确了在打造我国文化软实力和话语权的进程中，公益广告所能发挥的作用和潜力必须进一步挖掘，公益广告应该成为文化走出去和国家软实力建设的有力抓手，去表达中国的全球情怀和负责任大国的国家形象。因此，我们一定要发挥好、利用好公益广告微言大义、威力巨大的独特作用和优势。纵观整个活动，可以肯定地说，公益广告，不仅体现中国传媒人的智慧，更体现了中国传媒人的情怀、担当和责任。

（作者单位：中国传媒大学）

公益广告彰显媒体社会责任

刘林清 和群坡

2014年12月23日，国家新闻出版广电总局在京隆重召开“2014年广播电视公益广告工作暨‘首届星光公益广告大奖’总结表彰会”，中央电视台等传媒机构被评为“广播电视公益广告优秀传播机构”。央视、央广、国际广播电台等81家机构报送的132个项目，分别获得优秀广播公益广告作品、电视公益广告作品、优秀创意脚本的专项资金扶持。中央电视台等主流媒体充分发挥公益广告传播文明的独特作用，生动诠释社会主义核心价值观，积极弘扬中华民族的血脉之根和文化之魂。他们捧起的是奖杯，彰显的是主流媒体的社会责任。他们得到了全社会的交口称赞。

公益广告好，这是社会各界的共识。但是，媒体制作、投放公益广告是要有奉献精神。据统计，央视在2014年共制作公益广告80支，播出208支，累计播出18万多支，播出总时长1500多小时，资金投入近千万元，播出时段的广告价值近30亿。央视等主流媒体刊播公益广告是义不容辞的责任，也是一种社会担当和奉献。大众媒体

通过公益广告传递广大人民群众的心声,同时,媒体刊播公益广告也塑造了自身形象。媒体在实现中国梦的进程中,要引领社会风尚,要提升社会公众的道德水平,同时在传播社会主义核心价值观的过程中,塑造媒体自身的公信力。

公益广告与商业广告共同构成我国的广告事业。商业广告在推销商品、引导消费、帮助企业开拓市场等方面,发挥了重要的作用。但同时,由于一些商业广告中存在着不符合社会主义精神文明的内容和急功近利的倾向,无论是对社会,还是对广告业的自身发展,都产生了不利影响。目前,广告刊播价格的上涨以及刊播数量的激增,不论对于广告主还是受众,都是难以接受的,同时也严重损害了媒体形象。公益广告由于真实性、生动性、非营利性等特点,能够使人们看到媒体勇于承担社会责任的一面,从情感上引起公众的共鸣、唤起公众对媒体的认同,从而起到塑造媒体形象和宣传自身的作用,达到媒体自我营销与公益广告的完美结合。

公益广告是非商业性广告,目的在于传播有益于公益事业的思想观念。公益广告制作和发布的本身,又是媒体广告界的社会公益活动,体现了广告界的奉献精神和社会责任感。开展公益广告活动的过程,也是媒体广告从业人员自己教育自己,升华道德情操和敬业精神的过程。进行公益广告宣传是一项高尚的事业。因此,媒体广告人不仅要有经济意识、效益意识,而且要有政治意识、公益意识,在弘扬中华民族优秀传统美德,抵制不良文化,促进社会主义精神文明建设的同时,进一步树立中国媒体广告人关心国家、关心社会、关心公益事业的良好形象,促进我国广告事业健康发展。但是,毋庸讳言,目前在保障公益广告的纯粹性和鼓励企业投入的积极性方面出现了两难的局面,制约了公益广告事业的发展。公益广告要宣传公共道德,而企业要突出企业形象,不愿意做赔本的生意。所以如何让公益广告远离商业气息,又能够鼓励企业积极参与,让公益广告的“马儿”既跑得好又吃上草就成为一项难题。建立公益广告基金的设想正是破解难题的方法,已经被学界和传媒界提出来。

央视的获奖作品《筷子篇》、《回家篇》、《打包篇》等,就是利用公益广告讲好中国故事的范例。这些广告倡导了良好的社会道德风尚,传播了先进文化,用公益广告凝聚起国家和民族的精神。公益广告是社会文明水平的标志,体现崇高的精神境界。正如这次获奖的许多公益广告作品所表现出来的那样,公益广告在弘扬中华民族优秀传统美德方面有着丰富的创作源泉。中华民族具有五千年灿烂的文明历史,具有诸多优良美德,如尊老爱幼、尊师重教、艰苦奋斗、勤俭节约、崇尚美好等等。这些宝贵的精神财富,在中华民族的文明进步史上曾发挥了重要作用。在建设美丽中国的历史条件下,我们不仅不能忽略这些精神财富,而且应当采取多种行之有效的方式,继续发扬光大,并将其作为社会主义精神文明建设的重要内容。公益广告宣传是弘扬中华民族优秀传统美德的一种有效方式,它借助于创意设计、制作技术和媒介传播的优势,进行倡导和宣传,能使人们增加社会公德意识,提高职业道德水平,最终使人们的道德行为更加规范,价值取向更加高尚,从而达到促进社会主义精神文明建设的目的。

公益广告是一种思想,一种语言,一种艺术,它也能像新闻报道一样娓娓道来,向人们传递社会主义核心价值观。“打铁还需自身硬!”是习近平总书记的由衷感叹,

也是最好的一种公益形象广告。媒体有责任用公益广告讲好中国故事，为构建国家文化软实力贡献自己的力量。

(作者单位：中国传媒大学)

广播广告经营的混合所有制创新

周伟 宫歆慧 荣欣欣

近年来，事业单位分类改革、文化产业发展、新媒体的竞争和媒体融合、宏观经济形势变化、广告市场变化、受众行为变化、广播电视内容生产和传播方式变化给广播电视广告经营带来巨变。为了适应这样的变化，不仅要在营销技术手段上创新，还需要在经营的所有制上根据广播电台机构特征、竞争环境进行创新。2013年11月《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，要积极发展混合所有制经济。这给广播广告经营带来全新的思路。广播广告经营者为不断提升广告经营收入，加快创新的步伐，持续创新使广播广告的整体经营水平不断提高，但营销创新带来了许多深层问题迫使广告经营模式也要创新。

一、广告营销创新带来深层问题

广播广告经营是系统工程，很多因素和广告收入相关，如节目制作水平、频道覆盖情况、广告产品、广告价格、广告推广力度、代理商或销售团队激励政策，等等。为追求最大化的广告收入，广告经营者一直致力于以上多方面创新和提升，而针对以上任何一点的创新都会使广告收入实现增长。这样长期持续的“多点微创新”^①，带来了广播广告营销水平和收入的不断提升。

伴随着一些电台收入的增长，风险和问题也越来越突出，收入增长也出现“天花板”，这主要表现在：1. 用事业单位的制度和规定“规范”多变的市场化的经营活动越来越难，很多媒体虽然在广告收入上有所增长，但违规和不规范经营导致经营者触碰党纪和法律，不仅让人痛心，更让电台广告经营难以良好持续。2. 由于用人机制问题，广电媒体自营广告队伍老化，掌握客户资源和具有经营才能的人才流失严重。3. 为使广告经营能够与市场更好对接，充分利用各种创新营销手段，广播电台普遍开始推行委托经营模式，如社会广告公司承包经营、独家代理经营。委托经营使媒体自

^① 周伟：《广播广告的创新营销》，中国广播电视出版社，2013年第1版。

身逐渐失去经营能力；在广告承包和独家代理中，超过合同额或任务额的收入全部或大量被承包商和独家代理商获得，广告收入流失严重，开始逐渐出现电台给广告代理承包公司打工的现象。

广播广告经营者普遍重视节目影响力和覆盖的提升、注重营销手段的创新，在经营模式上创新不足，经营模式创新落后于营销创新。虽然广播电台的广告经营模式创新落后于营销创新，但营销创新始终在推动经营模式的创新。纵观全国各级电台，经营模式仍旧呈现多样性的特征。分析不同的经营模式，能够清晰地看到广播广告经营模式的演变。

二、广播广告经营模式的进化路径

广播广告的经营模式可分为两大类：一是自主经营，电台的广告部门直接销售广告或电台投资的全资广告公司经营广告；二是委托经营，电台委托社会广告公司承包经营或独家代理经营广告。

从电台经营模式的进化来看，可分为三个阶段：完全自营阶段、委托经营阶段、开放代理和自营的混合经营阶段。

完全自营出现在电台经营广告的起步期，其特点是经营收入体量小，没有健全的经营团队，营销专业化程度低，以销售时间资源或专题广告为主，完全没有广告代理公司参与广告经营，采编播人员参与广告营销、全员营销。完全自营的电台广告资源的所有权、经营权和收益权均属于媒体。

随着电台广告收入的逐步提高，各种广播广告产品也随之出现。广播电台为顺应市场需求，从最初简单售卖时间资源的粗放销售阶段转变为满足广告主需求的较高层次营销阶段。这就要求媒体在开拓客户群体的同时，还需具备市场分析、产品销售、需求洞察和解决方案制定等营销能力。市场化发展与广电媒体事业属性间的不匹配导致广告经营逐渐外部化，媒体充分利用社会力量，提升营销力，将经营成本和经营风险外部化，实现广告收入的提升，委托经营广泛普及。

委托经营初期，媒体缺乏自身营销团队，不具备广告经营经验和运作模式，因此采用承包经营的模式，即媒体与被委托方达成协议，将广告时间资源的所有权和经营权以一定期限为约，一次性让渡于承包方，由承包方进行经营，承担全部经营风险，经营的超额利润也由其获得。承包公司上缴任务额在协议中约定，无论被委托方的实际经营额是多少，仅向媒体缴纳固定的广告收入。承包经营中，广告资源所有权、经营权和主体收益权按协议约定在一定时期内皆归广告承包商所有。

多年来，广播广告市场一直呈现稳步增长的势态，承包经营电台的公司风险很少，导致电台丧失获得增量收益的权利；同时独家承包的经营模式不利于全面开发市场，独家代理开始逐步取代承包经营。独家代理经营是电台将部分广告资源，如某个行业广告、某个区域广告交给广告代理公司独家经营，广告代理公司仅对媒体部分广告任务额的完成负责，根据电台制定的广告价格，从差价或代理费中获得收益的经营模式。这一经营模式通常出现在广告经营达到一定水平，经营收入稳定的电台。独家代理经

营广告资源所有权属于台里,部分经营权属于独家代理公司,超过任务额的经营收益通常较大比例属于台里。

委托经营是电台市场化开放经营的过渡形式。随着电台收入体量的进一步加大,委托经营方已经无法承担经营的任务和风险。随着电台自身已经具备专业化经营管理广告的能力,电台开始进入授权一般社会广告公司代理的广告业务开放代理阶段。开放式代理有效地规避了集中性风险,充分扩大了广告销售力,代理商从实际广告经营收入中按照固定比例获得代理费,或固定数额的广告销售服务佣金,不对媒体完成整体广告任务负责,其优势在于规模化与低成本,能够进一步促进销售增长。开放式代理还能兼容自营,这给需要媒体深度服务的广告主带来了机会,开辟了活动营销、事件营销空间。开放式代理的广告资源所有权属于台里,经营权分散、超额完成广告经营任务部分的收益也属于台里。

电台广告经营没有最好的模式,只有最适合的模式。从收入体量和经营水平看,不同电台处在发展不同的经营发展阶段,各台需要在最大化收入与最小化风险和成本中进行平衡,选择适合的经营模式。

三、电台的事业体制与市场对接中的问题

解决广播电台的事业单位属性和广播广告经营市场化行为间存在的矛盾是广播广告经营模式创新的焦点,而在经营模式中,自营和委托经营之间的利弊取舍让广告经营管理者十分纠结。

(一) 广告业务中直营业务需求迅速提升

在新媒体时代,广播广告中体验营销、事件营销、试错营销、活动营销、大数据营销等新型广告形态的比重迅速增加,要求电台更多采用直营模式。只有在直营模式下,媒体才能直接服务于广告主,准确地把握客户需求,更好地利用广告资源,为客户提供整合营销产品和全方位解决方案。

(二) 自营的困难和风险越来越多

广播电台作为事业单位,其财务和资产管理制度的依据是行政事业单位财务制度,电台自营广告面临的主要问题是如何和市场对接。

电台在自营广告过程中,多采用全员营销模式,营销团队的激励和客户回扣是拉动销售的最重要手段,广告提成、销售返点等是很难回避的问题。《广播电视广告收入管理暂行规定》(广发计字[1991]984号)第二十条规定:“任何个人均不得从广告收入中获取提成或回扣,违者视同贪污论处。”近年来,广告经营行业中廉政问题层出不穷,很多行业精英虽在行业创新突破上做出过很多重要贡献,却因廉政问题犯错误。除个人修养外,体制问题不容忽视。现有的各项管理制度对于广电媒体广告行业的廉政问题通常是“治标”,创新的经营模式需从体制上彻底解决问题。此外事业单位的用人机制无法解决营销部门的用人需求,很难根据业务需求随时从市场引进人才,按照市场规律和经营业绩激励人才也是自营的难点之一。

（三）委托经营带来收入流失和经营权丧失，很难贴近服务广告主

采用委托经营的模式是解决电台对接市场的有效手段，但委托经营存在三方面问题：1. 委托中的承包经营和独家代理经营都会以损失全部或部分增量广告收入为代价；2. 委托经营会让媒体逐渐失去自主经营能力，处于收入风险或为委托经营方打工的不利地位；3. 委托社会广告公司经营广告，电台很难为广告主提供诸如事件营销、活动营销、投放解决方案制定等深度贴近性服务。

四、创新的混合所有制总代理经营模式

广播广告经营管理者在自营和委托经营模式取舍间的纠结。为解决这个难题，许多广播电台投资成立广告公司。将广告经营权授予自己独资的广告公司。该公司以总代理的方式“内代理”本台广告，采用直营和开放代理混合经营的模式经营。这样的方法虽然解决了一定的问题，但经营平台并没有改变“事业单位所属”、“国有”和“参公管理”的性质，因为广告收入是“事业收入”，全资广告公司在很多方面仍需按照事业单位标准被延伸审计。

在事业单位分类改革中，广播电台作为“公益二类事业单位”要逐步实行企业化财务和人事制度，能够在一定程度上解决与市场对接问题，但经营中的廉政问题仍会表现突出。廉政问题可以看做是分配问题的一个潜在表现，从根源上杜绝廉政问题发生的最有效手段是通过混合所有制解决分配问题。

党的十八届三中全会审议通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出：“积极发展混合所有制经济。国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式，有利于国有资本放大功能、保值增值、提高竞争力，有利于各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。允许更多国有经济和其他所有制经济发展成为混合所有制经济。国有资本投资项目允许非国有资本参股。允许混合所有制经济实行企业员工持股，形成资本所有者和劳动者利益共同体。”

依据以上精神，电台可与外部资本联合成立混合所有制广告公司，将广告经营权授予混合所有制公司进行总承包经营或总代理经营。这一简单和直接的解决方案，可能解决收入分配等一些问题，但会造成广告收入流失。

混合所有制公司的基本属性是产权主体多元化，这里不仅是不同所有制性质的投资主体共同出资，按照股份制的规则来实现风险共担、利益共享，更能实现在符合现代企业制度的前提下，对所有权、经营权、收入分配权方面的灵活安排。

因此对广播广告混合所有制经营的深一层的创新是：将广播广告的所有权、经营权、收益权分离，电台持有广告所有权，将广告经营权授予委托经营的混合所有制公司，电台掌握收入权，控制全部广告收入。

具体做法如图1所示，要点如下：

1. 电台与外部合作方共同出资成立混合所有制广告公司。其中电台不采用控股形式，但需要有相关“控权”约定，如广告价格控制权、广告合同格式控制权等，保证

在项目中的主导权，即“国有控制权不控股”；安排广告公司高管和核心员工持股，形成公司与员工的共同利益捆绑。

2. 电台保留广告资源所有权，将广告经营权按照一定年限授予混合所有制公司所有，允许其采用约定的总代理模式经营广告。

3. 混合所有制公司使用电台规定的广告价格政策、电台的广告合同与客户签订广告投放，广告合同款直接进入电台事业财务账户。

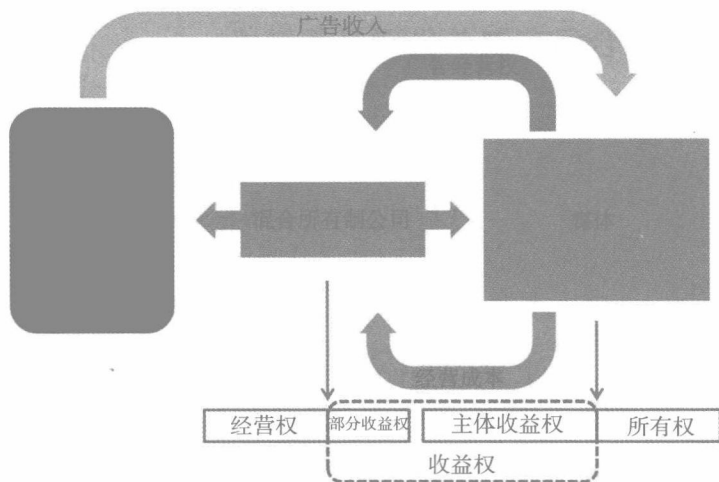


图1 所有权、经营权、收益权三权分离模型

4. 电台根据广告收入，按照约定比例向合资广告公司支付代理佣金或服务费。佣金总体比例可根据既往年度经营情况制定；佣金具体比例可根据完成约定任务情况分段计算，如表1所示，在此需通过精算和估算，保证在可预见情况下佣金总体比例一般不超过电台广告收入总额的15%。

表1 佣金支付比例（按照可预见收入超额不会超过基本任务额的20%制定）

完成销售任务情况	0%—80%	80%—100%	100%以上
佣金比例	10%	15%	20%

这是一种电台控制资源，混合所有制公司代理经营掌握经营权，电台掌握收益控制权的所有权、经营权、收益权三权分离的混合所有制经营模式。这样的模式实现了“扬自营之长、避委托经营之短”，对比自营、承包经营和内代理经营，混合所有制经营有以下优势：

相较于自营和内代理经营，创新的混合所有制总代理经营能够较大程度摆脱事业单位的体制机制束缚，能够更多地使用市场化经营手段，用市场化手段吸引经营人才，更好地调动经营者积极性，大幅降低广告经营中的廉政风险。

与承包经营和独家代理经营相比，广告资源继续掌握在媒体手中；广告经营权没

有远离媒体；广告收入的增量为媒体所有，不会导致增量收入流失；能够更好地利用媒体拥有的一些优势，开展事件营销、体验营销、媒体内容植入的深度营销，等等。

创新广告经营模式首先要顺应国企改革方向，立足采用混合所有制模式，在分析现有各种经营模式的多方利弊基础上，分离广告经营中的各种权益，按照市场规律和媒体体制制度对各种权利、责任、利益进行科学重组，利用系统思维解决多方问题，使广告经营同时获得市场化的经营优势和直营的资源深度开发利用优势。

（作者单位：中央人民广播电台）

广播电视广告经营中的廉政风险管控创新

周伟 杨兆婧

广告收入是多数广播电视台最主要的收入来源。有限的广告时间资源和不断增长的广告收入需求之间的客观矛盾迫使各台通过持续创新来实现收入不断增长。广告经营创新分为市场营销手段创新和管理创新两方面。在两者之间，广播电视台普遍更重视营销手段创新。广播电视台作为事业单位，因其广告收入作为事业收入，故对经营的廉政管理十分重要。近年来，一些广播电视台在营销创新中忽略了廉政管理方面的工作，导致广告收入上升的同时经营管理者自己却犯错误。管理创新与营销创新的不同步，使廉政风险管理已经成为制约广播电视广告收入可持续发展的最大障碍。

广告经营是一个复杂的系统工程。业务流程中广告价格和销售政策的制定、销售团队的管控和激励、客户和渠道管理、销售流程的管控、制作调度和发播、监播和客户意见收集等环节构成了业务链；广告经营从直营、承包经营、代理经营到二级广告经销管理有着复杂的经营体系；受宏观经济情况、客户市场环境、媒体竞争环境、媒体自身运行状况等影响，广告经营又身处多变量的变局当中。业务链长、经营体系复杂、经营变量多且各变量相互关联给广播电视广告经营带来了一个多变量的廉政风险体系。

“一管就死，一放就乱”是广告经营者的共同感受。出现这一现象的原因是管理方法过于简单，没有一套有效的管理体系。管理好广告经营必须准确找到风险点，把握各种风险之间的关系，找到多种可行的管理方法和工具，并组合使用系列管理工具。

一、广播电视广告经营中的主要廉政风险

广播电视广告经营的廉政风险主要分为自营广告中的廉政风险和委托经营广告中

的廉政风险两大类。自营中的廉政风险主要来自于销售提成和回扣；委托经营中的风险则主要来自于广告代理或承包公司的选定及管理制度制定与执行。

（一）自营中经营者的廉政风险

广播电视台在自营广告过程中，经营者的廉政风险主要来源于以下五个方面：

1. 编辑记者拉广告的“全员营销”、广告部的“销售提成”和“组稿费”、通过广告经营人员支付给广告客户和代理公司个人的回扣是广播电视广告自营最主要的廉政风险来源。

《关于新闻采编人员从业管理的规定（试行）》规定：“新闻采编人员要严格执行新闻报道与经营活动分开的规定。不得以记者、编辑、审稿人、制片人、主持人、播音员等身份拉广告。”《广播电视收入管理暂行规定》（1991）规定：“任何个人均不可从广告收入中获取提成或回扣，违者视同贪污论处。”

在广告经营中，销售奖励的发放不区分新开发业务、常年投放的业务、上门业务，奖励对象不区分专业业务人员和管理者，致使经营者在自营广告过程中虚领、超额领取、重复领取提成或回扣的情况时有发生；在客户开发过程中，广告经营者向广告客户个人行贿被视为行业潜规则，由这些问题引发的行业内经营管理者被诉诸法律的事件屡见不鲜。

2. 经营者对经营成本使用的合理性潜藏风险。在广告经营成本使用中，广告经营者大手大脚和私分挪用也已成为广告经营者腐败行为的突出体现。

3. 经营者对价格的权限潜藏风险。市场上的任何销售行为都需要弹性的价格政策，特别是针对广告产品“过时即湮灭”的特征，广告经营者手中必须拥有价格权限，但价格权限的滥用必然导致廉政风险。

4. 经营者对稀缺广告产品销售的权限潜藏风险。广播电视作为时间媒体，广告时间资源具有有限性，广告主对于强势电台资源的争夺往往非常激烈，供需间的不平衡导致客户和代理商往往使用不法手段来获取资源。

5. 经营者对广告赠播的权限潜藏风险。赠播是促销中的必要手段，但不规范的赠播制度则会为利益输送创造条件。

（二）委托经营中的廉政风险

委托经营即广播电视台将广告资源以承包或独家代理的模式交给广告公司经营的模式。在委托经营中，代理商、承包商的认定过程极易滋生腐败，特别是在承包经营和独家代理（如行业代理、区域代理）这些具有明显资源垄断经营色彩的项目中，确定委托经营方则更具风险。在委托经营中，管理者一些操作会直接导致委托经营无法公平进行，从而实现利益输送。常见表现形态可以归纳为：

1. 在项目委托决策过程中，制定偏低的委托经营任务额，且未使用招投标、竞争性谈判等公平公开手段，或虽采用招标、竞争性谈判等方式，但未做到真正公平公开；

2. 通过制定高额任务将非关联代理商拒之门外，同时在项目执行过程中对有关联的实际经营者不进行严格任务考核；

3. 未对广告资源进行科学分解，导致广告资源被个别代理商大范围或长时间不合理垄断；