

数字化转型背景下传媒企业资金链安全风险管理机制构建

当前，数字化转型已成为传媒企业突破发展瓶颈、提升核心竞争力的必然选择，从主流媒体打造全媒体传播体系，到商业化传媒平台构建生态闭环，全行业正加速向“内容+技术+服务”的模式转型。但数字化转型并非简单的技术升级，其背后伴随着巨额的资金投入、商业模式的重构，以及市场环境的复杂变化，这使得传媒企业的资金链安全面临前所未有的挑战。因此，深入分析数字化转型背景下传媒企业资金链安全面临的各类风险，构建科学完善的风险管理机制，对于保障传媒企业稳健运营、推动行业高质量发展，具有重要的理论与现实意义。

一、数字化转型背景下传媒企业面临的资金链安全风险

（一）数字化投入高企导致资金流动性不足风险

数字化转型对传媒企业的资金投入提出了极高要求，无论是技术研发、平台搭建，还是内容数字化、人才培养，都需要持续大量的资金支撑，且投入周期长、回报见效慢，会直接导致企业资金流动性下降。如传媒企业需投入巨额资金采购5G、4K/8K、AI、大数据等数字技术设备，搭建自主可控的数字化传播平台。同时，为适配数字化传播需求，企业还需对传统内容进行数字化改造，打造短视频、直播、互动内容等新型产品，以及引进或培养数字化技术人才、运营人才，这些投入均属于刚性支出，短期内难以产生回报。如果企业日常运营资金被大量占用，现金储备无法覆盖短期债务与运营支出，现金短债比持续走低，就会引发资金流动性不足风险，严重时可能导致企业无法偿还到期债务，陷入资金链危机。

（二）盈利模式迭代滞后引发资金回笼不畅风险

数字化转型不仅改变了传媒企业的内容生产与传播方式，也重塑了行业的盈利模式，传统依赖广告、订阅的单一盈利模式已难以适应数字化时代的发展需求。当前，传媒行业广告收入占比持续下降，而内容付费、电商导流、IP授权等非广告收入占比显著提升。但部分传媒企业未能及时跟上盈利模式迭代的步伐，仍过度依赖传统盈利渠道，新型盈利模式尚未成熟，导致收入增长乏力。数字化背景下，传媒产品的传播渠道更加多元，用户付费习惯尚未完全养成，部分免费内容的泛滥也进一步挤压了付费内容的市场空间，使得企业内容变现难度加大。再者，部分传媒企业在数字化产品运营中，缺乏有效的用户运营与变现转化机制，导致产品流量无法有效转化为收入，应收账款回收周期延长，坏账风险增加，进一步加剧了资金回笼不畅的问题，使

得企业资金无法及时回流，资金链周转压力持续加大，进而引发资金链安全风险。

（三）数字化布局盲目扩张导致资金错配风险

在数字化转型的浪潮中，部分传媒企业缺乏清晰的战略规划，盲目跟风扩张数字化业务布局，涉足自身不擅长的领域，如盲目投入网络游戏、智能车联网、文旅景区等领域，极易导致资金投入与业务发展不匹配，引发资金错配风险。这类企业往往忽视自身的资源禀赋与资金实力，在未进行充分市场调研与风险评估的情况下，大规模投入资金用于数字化业务扩张，导致资金分散投放，核心业务的资金投入不足，无法形成核心竞争力，而扩张的业务因缺乏经验与资源支撑，难以实现预期收益，造成资金浪费。还有部分传媒企业在扩张过程中，过度依赖债务融资，导致资产负债率大幅上升，债务结构不合理，短期债务占比过高，企业需承担高额的利息支出，进一步加重了资金负担。

（四）数字资产估值波动及合规成本上升引发资金缺口风险

数字资产已成为传媒企业数字化转型的核心资产，包括数字内容、用户数据、技术专利、IP等，但其估值缺乏统一的标准与规范，受市场环境、技术迭代、政策变化等因素影响较大，估值波动剧烈，给传媒企业的资金管理带来较大挑战。当市场环境向好、技术应用前景广阔时，数字资产估值上升，企业可通过资产抵押、转让等方式获得资金支持；但当市场环境恶化、技术迭代加速导致部分数字资产淘汰时，数字资产估值会大幅缩水，企业资产净值下降，融资能力减弱，进而引发资金缺口。同时，在数字化转型背景下，传媒行业的监管政策日益严格，《网络视听节目内容审核通则》等规定的出台，对传媒企业的内容合规、数据安全、版权保护等提出了更高要求，企业需投入大量资

金用于合规建设，如搭建数字版权管理（DRM）系统、引进合规人才、处理版权纠纷等，合规成本大幅上升。若企业资金储备不足，势必会出现资金缺口，威胁资金链安全。

二、数字化转型背景下传媒企业的资金链安全风险管理机制构建

（一）构建数字化资金预算与动态管控机制

资金预算是防范资金链风险的基础，传媒企业需结合数字化转型战略，构建科学的数字化资金预算与动态管控机制，实现资金的精细化管理。企业应成立专门的预算管理团队，结合数字化业务的发展需求，合理预测资金投入与收益，制定年度、季度、月度资金预算，明确各数字化业务的资金分配额度、投入节奏与预期回报，避免资金盲目投入。在预算编制过程中，应充分考虑数字化投入的刚性与不确定性，预留一定的资金储备，应对突发情况。借助大数据、人工智能等数字技术，搭建数字化预算管理平台，实现预算编制、执行、监控、调整的全流程数字化，提高预算管理的效率与准确性。在预算执行过程中，要加强对资金使用的动态监控，实时跟踪各数字化业务的资金使用情况，对比预算指标与实际支出，及时发现资金使用过程中的偏差，分析偏差原因并采取针对性措施进行调整。对于超预算支出，严格执行审批流程，避免资金浪费，确保资金使用与预算规划保持一致，保障资金流动性稳定。

（二）完善多元化融资渠道适配数字化转型需求

针对数字化转型中资金投入高企的问题，传媒企业需打破单一融资模式的局限，完善多元化融资渠道，为数字化转型提供充足的资金支撑，降低资金链断裂风险。企业应优化传统融资渠道，加强与银行、金融机构的合作，争取政策性贷款、信用贷款等支持，合理利用银行承兑汇票、融资租赁等融资工具，降低融资成本。同时，要积极拓展直接融资渠道，符合条件的企业可通过上市、发行债券等方式筹集资金，吸引社会资本投入。结合传媒行业特点，探索新型融资模式，如知识产权证券化、文化科技专项基金、SPAC上市及基于数据资产的新型估值融资路径，充分发挥数字资产的融资价值。再者，企业应合理规划债务结构，控制资产负债率在合理范

围内，优化短期债务与长期债务的比例，避免过度依赖短期债务，降低利息支出压力，确保融资资金的稳定供应，为资金链安全提供保障。

（三）建立数字化盈利模式与资金回笼保障机制

盈利模式的优化与资金回笼的顺畅，是保障传媒企业资金链安全的核心，企业需结合数字化转型趋势，建立数字化盈利模式与资金回笼保障机制，实现资金的良性循环。传媒企业应加快盈利模式迭代，摆脱对传统广告收入的依赖，构建“订阅+电商+IP衍生+数据服务”的多元变现结构，如通过产出高质量内容吸引用户付费订阅，借助直播带货、内容植入等方式实现流量变现，通过IP孵化、衍生品开发等进行多维度运营，深度挖掘内容价值。同时，依托大数据、算法推荐等技术，实现精准营销，提高广告投放的转化效果，扩大广告收入规模。积极拓展“媒体+政务服务商务”融合发展路径，涉足舆情服务、数据服务、政务运营等领域，培育新的盈利增长点。资金回笼方面，应建立完善的应收账款管理制度，明确应收账款的回收周期、责任主体，加强对客户信用的评估与管理，提前防范坏账风险。借助数字化工具，实时跟踪应收账款的回收情况，对逾期应收账款及时进行催收，采取折扣、协商等方式加快资金回笼，确保资金及时回流，缓解资金周转压力。

（四）搭建资金链风险预警与应急处置数字化平台

防范资金链风险，需做到事前预警、事中控制、事后处置，传媒企业应借助数字化技术，搭建资金链风险预警与应急处置数字化平台，提高风险管控的主动性与有效性。平台应整合企业的财务数据、业务数据、市场数据等，构建涵盖资金流动性、运营效率、筹资风险、合规风险等维度的风险预警指标体系，设置红、黄、绿三级预警阈值，如现金储备覆盖天数、经营性现金流净额、资产负债率等核心指标，通过大数据分析实现对资金链风险的实时监测与预警。当指标触发预警阈值时，平台自动发出预警信号，提醒相关部门及时排查风险隐患，采取针对性措施防范风险扩大。还要同步建立完善的应急处置机制，针对资金流动性不足、资金回笼不畅、债务违约等不同类型的资金链风险，制定详细的应急处置预案，明确应急处置流程、

责任分工与应对措施。预留应急资金储备，与金融机构建立应急融资合作机制，确保在出现资金链危机时，能够快速启动应急处置预案，及时筹集资金，化解危机，保障企业资金链稳定。

（五）强化数字资产管控与合规成本精细化管理机制

针对数字资产估值波动与合规成本上升引发的资金风险，传媒企业需强化数字资产管控，推进合规成本精细化管理，降低资金缺口风险。在数字资产管控方面，一是建立完善的数字资产管理制度，明确数字资产的分类、登记、保管、使用与处置流程，借助DAM平台实现数字资产的集中化管理，通过自动打标、智能解析等功能，确保数字资产的可追溯、可审计。二是要制定科学的数字资产估值标准，结合市场环境、技术迭代等因素，定期对数字资产进行估值，及时调整资产价值，充分发挥数字资产的融资与变现价值。三是要加强数字资产的安全保护，防范数据泄露、侵权等风险，避免因数字资产损失引发的资金风险。在合规成本管理方面，应树立合规意识，将合规要求融入数字化转型的全过程，提前做好合规规划，避免因违规操作产生高额罚款与赔偿金；搭建合规管理数字化平台，实现合规流程的自动化与精细化，优化合规人力成本与运营成本。加强版权管理，通过DAM平台实现素材入库、创作、分发全流程版权合规，避免重复授权与违规使用，降低版权纠纷带来的资金损失，实现合规成本的合理控制。

三、结束语

数字化转型是传媒企业实现高质量发展的必经之路，但也使其面临着流动性不足、资金回笼不畅、资金错配及资金缺口等多重资金链安全风险，这些风险相互交织，直接威胁企业稳健运营与行业健康发展。构建科学完善的资金链安全风险管理机制，需立足传媒行业特性，以数字化预算管控为基础、多元化融资为支撑、盈利模式优化为核心、风险预警处置为保障、数字资产与合规管理为补充，形成全流程、多层次的风险防控体系。只有这样，传媒企业才能有效化解数字化转型中的资金困境，实现资金良性循环，在转型浪潮中筑牢发展根基，推动传媒行业在数字时代实现持续健康发展。

（作者：张轩鸣 单位：分众传媒信息技术股份有限公司）