

广电经营 EPC 模式的应用及探索

麻 恺

摘要：在当前4G和5G交替的时代背景下，众多城市级广电媒体为打开新的发展空间，在体系上正转向融合化发展，在客户拓展上则更侧重于承接政府部门的宣传项目。本文通过对部分政府部门宣传项目的案例分析，以工程建设行业的EPC总承包模式为借鉴，探讨性地提出在融媒体背景下，城市级广电媒体应凭借内部资源整合与外部平台开拓两大抓手，设立专业部门团队，实施外联-策划-协助承接的一体化运行，以进一步提高在政府宣传项目方面的

市场份额获得率。

关键词：用户需求 总承包模式 资源整合 平台开拓 融合运行

一、挑战：新形势下的用户需求

从客户主体来看，当前形势下广电的主要客户正在完成从产品企业到政府部门的转换，业务形式完成从硬广到活动承接的转换。

一般而言，各级地方政府有着较广泛的提高文化软实力、推广城市品牌、塑造地方形象、

进行招商引资等需求。由此催生出相当基数的宣传活动预算经费，也成为各家媒体包括相当数量级的社会文化传播公司相互竞争的重要资源。

如何在激烈的竞争中获取更多的政府宣传项目份额，是当下广电媒体需要应对的一项挑战。

首先，我们要了解政府部门这个特殊客户的宣发需求有哪些特征。跟以往的硬广投放客户不同，政府部门的宣发需求往往集中在以下三个方面：1.单一主题大型活动的执行；2.围绕此项活动的深度宣发需求。3.二次传播的长效宣传推广需求。

针对这三项需求，城市级广电媒体如何扬长避短，发挥自己的优势来获取资源，通过成功运营活动来建立长期稳定的合作关系呢？工程建设行业有一种行之有效的EPC模式或许可以成为我们的借鉴。

二、启示：对EPC模式的借鉴

EPC模式（Engineering Procurement Construction）是一种工程项目总承包模式：指公司受业主委托，按照合同约定对建设工程项目从设计、采购、施工，到试运行、验收、收尾等阶段实行全过程的承包。^①由于大中型EPC项目专业复杂，重点突出，工作重心不断转变，在这个模式中，非常强调统一协调，发挥管理优势。^②特别需要充分发挥设计在整个工程建设过程中的主导作用，有利于工程项目建设整体方案的不断优化。

设计这个环节，转化到广电行业的应用层面来说，就是策划环节。目前各城市级广电媒体都开始向融媒一体化方向大力发展，但基于结构，还不能系统地实现各类资源的融通交汇。在承接政府项目时，要想提供一份像EPC工程类项目这样的总承包方案，就需要通过有效的策划来发挥广电媒体的统筹优势、人员优势，把需要实施的所有活动“整体打包”，以效率化、集约化的方式来承接整个业务。

三、内联：广电各类资源的整合应用

我们先来分析一下当前的城市级广电媒体具有哪些内部资源。

传统新闻资源：即现有的广播电视新闻播出

平台，包括新闻栏目、专题栏目等。这部分资源虽然收视份额不断减少，但由于政府发布的传统路径依赖和部分人群传统收视，相对于政府部门的活动发布需求来看，仍具有一定市场。

基于手机平台的新媒体新闻资源：4G时代的主要发布方式。目前城市级广电普遍加强对这方面的开发，也出现了不少优质的新媒体资源，以笔者所在的温州广电传媒集团推出的《快点温州》APP为例，所吸引的流量在短短几年时间内增长迅速，市场前景正逐步明朗。

活动类资源：以大型电视晚会为代表，是电视类媒体的传统优势项目之一，在场地（专业大演播厅）、器材、人员（专业主持人和技术支持人员）方面较社会类公司有更大的优势。此类资源基于客户的需求可以扩充或变化为高峰论坛、发布会、大型展会等多种方式。

主持人资源：广电目前尚存的核心资源之一。较之更为商业化的网络主播，政府部门在发布偏好上更倾向于广电联播平台的主持人作为活动代言。

宣传片制作资源：在这方面广电媒体较之社会媒体的主要优势在于时政新闻素材的拥有量，和对于政府用户的政策解读优势。

新型开发资源：日趋大众化的编摄软件应用对广电媒体的技术优势造成的严重削弱，也迫使城市级广电媒体转向对5G、VR类新型交互场景的开发，力求占领新市场，如温州广电传媒集团推出的5G工作实验室等，目前发展势头良好。

要想以EPC模式打包承接政府部门项目，广电媒体在策划阶段就应有意识有系统地发掘和应用上述内部资源，才能达到收益最大化。笔者以自己经手的一个政府部门项目“‘新中心·大未来’——龙湾未来城区建设城市发布会”承办为例试作分析。

这个发布会是温州市龙湾区政府为了推广其在未来社区试点基础上全方位推广未来城区规划而推出的，规划方案延伸到2025年的近期目标和2035年的远期目标，本质上属于一个城区地块推广类型的项目。如果按照传统的媒体发布套路，广电在这类项目上拿到的份额一般就是一场发布会的全程组织和转播，甚至仅限于录播部分。但我们此次在前期介入时，就尝

表一 “新中心·大未来”未来城区建设发布会宣传经费预算清单

序号	项目	内 容	经费所占比例
1	温州广播电视传媒集团	1. 发布会的整体策划、活动组织、材料准备、现场氛围布置等。	50%
		2. “新中心·大未来”未来城区建设形象宣传片的拍摄	
		3. “新中心·大未来”未来城区建设发布会现场直播	
		4. 全年电视新闻策划	
2	某文化传媒	《城市机会清单》项目的测量、测算以及城市宣传册的设计制作。	5%
3	某省级纸媒	1 刊发1个专版,突出龙湾区全域建设“未来城区”的规划与方向。	25%
		2. 围绕“新中心·大未来”定位规划、“一区五城”主题,开展一把手访谈。	
		3. 开展“全国媒体看龙湾”活动,邀请近30家省级以上主流媒体走进龙湾,开展深度报道。	
4	某地方纸媒	1 要闻版开设“新中心·大未来创新逐梦看龙湾”深度报道专栏,全年刊发18期。	10%
		2. 刊发2个整版的专版容量,以深度报道的形式,深挖“新中心·大未来”发展内涵。	
		3. 温州新闻APP设立“新中心·大未来”新媒体专题,及时刊载版面上所有关于龙湾新闻报道。	
5	某文化传媒	专项视频摄制推广	10%
		总计	略

试融合所在媒体的总体资源,以EPC模式进行整体项目的统包。

在前期策划方案中,我们提出强调传播的计划性、系统性和延伸性,把传播时间安排细分为会前预热传播、会中组合传播、会后延伸传播、持续常态传播四大阶段。根据这四个阶段分类分平台的设定传播项目,继而顺理成章地拿下该项目中所有涉及视频传播的内容,包括会前预热准备阶段的主题报道、动态报道、会议宣传片制作、特别策划、小视频传播,会中组合传播的现场录制、新闻发布、新闻链接、评论加持、外宣服务以及会后延伸传播的话题设计、宣传片播放、短视频推送等一系列内容,占客户总体预算份额的50%以上。

在这个案例上,较之客户原先设想的广电投放方案,我们成功使上文所述1-5项媒体资源都得到了开发,并将之融合到客户的宣传方案中,有效提高了获得份额。不过,从这个EPC总承包模式案例的预算清单不难看出,还有不少份额流到了平面纸媒和社会公司。

四、外拓:开拓新的宣发平台

平面发布渠道的欠缺可以说是广电媒体的一项短板。当然,这种欠缺是由行业特质造成的。一个行之有效的方案,是通过推荐替代宣

发平台加以中和。笔者曾经手做的另一个政府部门项目是温州旅游形象片的承制与宣发。

从上图所示这个宣发方案可以看出,我们构建了一个本地媒体+长三角广电旅游联盟+全国网络媒体的组合,涵盖了传统媒体到新媒体的各个发布平台。对地方政府部门来说,加大各类活动的全国影响力是非常具有吸引力的,而这种多平台多媒体综合发布方案的优势正在于它能大幅超越一家城市级广电媒体的覆盖范围,通过全国性多平台发布形成较强大的竞争优势,其在策划方案中的出现无疑能更有效地说服客户,从而大大提升获得活动EPC总承包的可能性。

这个案例提到的长三角广电旅游联盟,成立于2015年,现有区域内加盟成员台80余家,区域外战略合作联盟7个,旅游战略合作媒体300余家,战略合作旅游社近20家,可谓是当下环境中城市电视台类媒体加二线新媒体抱团取暖的一个范例。

当然,更重要的还是需要加强在头部平台的发布份额。就政府部门的宣发需要而言,较之抖音快手这类大众流量平台,如学习强国这样的新媒体平台宣发更具吸引力。从平台的分层来看,学习强国的发布通道分为全国/省/地市多层目录。作为城市级广电媒体,如果能有

表二 2020版温州文旅宣传片宣发方案

宣传媒体/时间	媒体渠道		9-10月 主题及规格	11-12月 主题及规格	经费 安排
本地媒体	电视 频道	温视新闻综合频道《温州新闻联播》贴片	30秒版本,隔天播出, 累计不少于150次		略
	新媒体 平台	温州广电官方APP“快点温州” 官方微信公众号“生活看温州” 温州广电公众号矩阵,包含以下高阅读量官微: 温州之声949、FM1039温州交通广播、闲事婆 和事佬、百晓讲新闻、周末去哪儿等	1.5-6分钟版本全片 推送,累计推送次数 10次以上; 2.30秒版本短视频, 累计推送50次以上	30秒版本,累计 推送50次以上	配赠
长三角 广电旅 游联盟	上海市:浦东台等 安徽省:合肥台、芜湖台、淮南台、铜陵台、宣城台、蚌埠 台、阜阳台等 江苏省:南京台、扬州台、常州台、徐州台、淮安台、无锡 台等		选择10家左右有代表性的城市主 频道,每周播出一次宣传片(15秒版 本),共3个月,主频道旅游栏目播出 一次5-6分钟版本全片。		略
全国 网络 媒体	人民网、新华网 央视网、环球网、央广网、中新网、中国青年、中国经济、 中国日报、北青新闻、中青在线、国际在线 新浪、腾讯、网易、搜狐、凤凰网、今日头条 浙江日报旅游全媒体、浙江在线 大众网、东方网、21CN新闻、大公资讯、未来网、南方网、 国家旅游地理网、中国江苏网、环球旅游网 抖音、梨视频、快手 (具体发布媒体将根据实际媒体情况适当进行调整)		选择23家左右有代 表性的网络媒体,每 家推送5-6分钟版 本全片	选择20家左右有 代表性的网络媒体, 每家推送30 秒版本短视频	略
合计					略

效加强与上一级发布目录的联系,争取到本级目录的发布通道,将能够更有效地增加发布率。

五、融合:一体化岗位的设立和运营

要想拿出一份有吸引力的多平台宣发方案,首先需要把外联做到位,无论是加入各类广电联盟,对接和维护如此广泛的新媒体,还是加强头部平台的宣发份额,都需要专门的人力投入。

外联不等同于通联。目前的城市级广电媒体一般都设有通联科室,负责接收各级县市区的上送新闻以及向上一级媒体的新闻上传工作。而一个能契合EPC总承包要求的外联部门,则更需要在沟通新媒体发布平台和加强同一级平行媒体的合作方面形成有效的网络。在外联到位后,还需要实现外联与策划的互动,让这些发布资源能够成为实现EPC总承包的有力支撑。

在这种情况下,广电媒体可以考虑有针对性地设立相应部门,实现外联-策划-协助承接的一体化融合运行。这个一体化部门的主要工

作包括:1.列举基于客户整体需求应该维护和开拓的资源;2.统计和联系本单位可以提供的资源;3.根据具体的项目要求整合以上资源提出相应的EPC总承包方案。

当然,单单设立相应的部门仅仅是第一步,要让上述外联-策划-协助承接一体化部门能够有效地发挥作用,还需要在人力、政策、资源、信息、效益分配各个方面给予全面的配套支持,才能在实际运营中最大效率地实现内外资源的应用与开发。

参考文献:

①范云龙,朱星宇合著《EPC工程总承包项目管理手册及实践》北京:清华大学出版社2016(2017.4重印)第一章 绪论。

②范云龙,朱星宇合著《EPC工程总承包项目管理手册及实践》北京:清华大学出版社2016(2017.4重印)第二章 项目组织管理。

(作者单位:温州市广播电视台新闻综合频道)