

浅谈城市轨道交通广告经营模式与风险管控

李 瑾

北京城市铁建轨道交通投资发展有限公司 北京 100070

摘 要：城市轨道交通在快速发展，轨道交通广告成了公共空间与商业传播融合的一个重要载体。经营模式合不合理、风险管控到不到位，直接决定了这个行业能不能持续健康发展。本文依托北京城市轨道交通广告的经营实践，系统梳理了自主经营、代理经营、合作经营三种主流模式，重点围绕市场、合规、运营这三大风险，给实践提供了一些参考，把城市轨道交通广告行业往高质量方向推。

关键词：轨道交通广告；经营模式；风险管控

引言

城市轨道交通是现代城市公共交通的核心，不光承担着方便市民出行、缓解交通压力的任务，还因为客流量大、覆盖范围广、场景垄断性强，成了商业广告传播的一个好载体。这些年，我国城市轨道交通网络不断完善，轨道交通广告行业也迎来了快速发展的机会，但同时也面临经营模式选择多、风险隐患冒头等现实挑战。管控不好，不光影响经营效益，还可能损害城市公共形象、影响乘客的出行体验。

1 当前轨道交通广告主要经营模式

1.1 自主经营模式

(1) 招商环节，运营主体直接跟客户对接，省掉中间代理，能直接了解客户的投放需求、品牌定位和预算，匹配广告资源更精准，也减少了信息传递中的偏差。同时，直接对接降低了沟通成本，省下代理费用，让利润最大化，把更多收益留给自己，用于轨道交通运营和设施维护。(2) 广告设计和投放全流程自己把控，这是这种模式的主要优势。运营主体可以根据站点布局、客流特点和城市文化，对广告内容和形式做严格筛选和设计，保证广告既符合运营规范，又能融入轨道交通场景，避免出现氛围不符、内容违规的问题^[1]。投放过程中，运营团队能实时监控效果，根据客流变化和客户需求及时调整策略，提升传播效率。(3) 自主经营模式也有明显的局限——对运营主体的综合能力要求较高。广告经营涉及招商、设计、营销、运维等多个领域，运营主体得组建专业的复合型团队，这自然会增加人力、物力和财力投入。对一些规模较小、资金有限的运营主体来说，负担不轻。(4) 这种模式下，运营主体要独自面对市场竞争，客户开发和维护的压力全压

自己身上。缺少专业广告机构的资源和经验，在客户拓展、市场推广方面容易有短板，很难快速对接不同行业的客户，广告资源容易闲置。另外，广告行业更新快，新形式和理念不断冒出来，如果缺乏专业的行业洞察力和创新能力，广告产品容易同质化，跟不上市场和受众的变化，进而影响经营效益和长期发展。

1.2 代理经营模式

(1) 合作模式上，双方签正式合作协议，把各自的权责义务定清楚。轨道交通运营主体主要提供广告点位和相关设施设备，配合代理公司完成广告投放的场地协调和安全监管，同时负责广告内容的最终审核，确保广告投放符合轨道交通运营规范和城市相关规定，维护其整体形象。(2) 专业广告代理公司则全面负责广告经营的具体事务，从客户开发、招商洽谈，到广告方案设计、投放执行，再到后期的广告设施维护、投放效果跟踪和客户关系维护，全程统筹推进。代理公司会利用自己的客户资源和营销经验，有针对性地推广轨道交通广告资源，对接不同行业的广告客户，制定贴合市场需求的广告投放方案，弥补运营主体在广告专业运营方面的不足。(3) 分成机制是代理经营模式里双方合作的核心，也是保障双方利益的关键^[2]。分成方式通常会根据合作规模、代理期限、广告收益等因素商量着定，常见的主要有固定比例分成和阶梯式分成两种。固定比例分成是双方约定一个固定的收益分成比例，不管广告经营收益多少，都按这个比例分。这种方式核算简单，权责清晰，适合长期稳定的合作。(4) 阶梯式分成则是根据广告经营的实际收益设置不同的分成比例，收益越高，代理公司的分成比例可能也跟着提高。这种方式能激励代理公司积极拓展客户、提升广告收益，实现双方利益

共赢。另外,有些合作里还会约定保底收益,代理公司先给轨道交通运营主体支付固定的保底费用,超出保底的部分再按约定比例分。这种方式能保障运营主体的基本收益,降低经营风险。

1.3 合作经营模式

(1) 合作经营靠的是资源互补。轨道交通运营主体的资源主要是广告点位、客流优势和场景垄断性——站里的灯箱、海报,车厢里的展示空间,靠每天这么大的客流量,广告能传得很广。合作方的资源各有不同:企业合作方有品牌影响力、稳定的广告投放需求,或者特定行业的客户资源,能给轨道交通广告带来稳定收入;媒体平台合作方有内容策划、传播推广能力,还有数字化技术,能把广告形式做得更丰富,投放也更精准。(2) 双方不是简单地把资源堆在一起,而是深度融合、一起干。轨道交通运营主体提供广告场地、设施维护,还有安全监管和合规审核,保证广告经营符合轨道交通规范和城市要求,同时配合合作方做策划和投放。合作方则用自己的优势做广告内容策划、客户拓展、市场推广,或者提供数字化技术支持,做出新形式的广告,提升吸引力和传播效果。(3) 利益共享是维持合作的关键,双方根据各自投入的资源、承担的责任,商量着定分配方式。跟代理经营的固定比例分成不一样,合作经营的分配更灵活,通常把广告收益、合作期限、资源投入比例这些因素都考虑进去^[3]。可能是按资源比例分,也可能根据项目实际收益设置动态分成,让付出和回报对得上,实现双赢。(4) 这种模式的好处是能把各方资源整合起来,分担单一主体的经营压力和风险,同时广告形式更丰富,客户群体更广,经营效益和竞争力也能提上去。不过也要留意,多方合作容易权责不清、沟通成本高。如果双方在经营理念、利益诉求上不一样,合作可能不顺。所以合作前期要把权责定清楚,建好沟通协调机制,加强配合,保证合作经营有序推进。

2 轨道交通广告风险管控的核心策略

2.1 市场风险管控

(1) 精准定位受众,这是市场风险管控的基础,也直接影响广告效果。轨道交通里什么人都有,不同年龄、职业、消费能力。广告乱投,客户不满意,资源也浪费。做好定位,得先把客流分布、出行规律、消费偏好理清楚,按站点划分出不同受众群体,找到他们的需求痛点。再给客户id提供精准的投放建议,让广告内容和受众对上号,提升传播效率和转化率,减少投放无效、客户流失这些问题,让广告更有吸引力。(2) 优化广告产品,这是应对市场风险的核心做法,能提升差异

化竞争力。现在轨道交通广告同质化严重、形式单一,跟不上市场变化,容易被替代。优化产品,要结合其场景,丰富广告形式,打破传统平面广告的局限,加入数字化、互动式、场景化元素,做出有特色的广告。同时提升广告品质,结合城市文化和轨道交通理念来设计,让广告既有商业价值,又能融入轨道交通环境,受众也更容易接受。靠产品创新形成差异化优势,降低同质化带来的竞争风险。(3) 拓展多元化客户,这是分散市场风险、稳住经营收益的关键。现在有些广告太依赖单一行业或少数大客户,一旦他们减少投放或退出,收益就大幅下滑,风险很大^[4]。拓展客户要打破行业限制,主动对接餐饮、零售、教育、科技、文旅等不同领域的客户,把客户群做大。同时优化客户结构,大客户和小客户都兼顾,既稳住收益来源,又降低对单一客户的依赖。另外还要加强客户关系维护,了解客户的长期需求,提供个性化方案和优质服务,提升客户粘性,减少流失,确保收益稳定,有效抵御市场波动。

2.2 合规风险管控

做好合规风险管控,核心是围绕审核机制、政策导向、内容规范三个要点,构建一个能落地的合规管控体系,确保轨道交通广告经营活动合法合规、有序开展。(1) 建立严格的审核机制,这是合规风险管控的基础环节。审核要贯穿广告经营的全流程——客户资质、广告内容、投放环节,每个地方都不能松。客户资质审核,要查营业执照、经营许可这些文件,确认客户有合法资质,不让没资质的客户投广告。广告内容审核,要组一个专业团队,定好标准和流程,把文案、图片、视频等所有素材仔细过一遍,确保内容符合法律法规和行业规范。另外还要有复核机制,对审核通过的广告再查一遍,避免漏掉问题,从源头堵住合规风险。(2) 紧跟政策导向,这是合规风险管控的关键前提。轨道交通广告在公共空间里,受国家政策、行业规范、城市管理要求的严格约束,政策一变,经营活动就得跟着调。所以轨道交通运营主体和相关经营方要密切关注国家和地方的政策法规、监管要求,及时吃透最新政策精神,主动调整经营策略,保证跟政策导向对得上。还要建立政策跟踪机制,安排专人收集、整理政策信息,及时传达给相关部门和人员,确保每一项经营都符合政策要求,别因为理解偏差或滞后出问题。(3) 规范广告内容,这是合规风险管控的核心目标。轨道交通是公共交通载体,广告内容不光影响传播效果,还会引导公众,甚至关系到城市形象。规范内容,先得定好禁止性条款,坚决不要低俗、虚假、违法、违背公序良俗的广告,不能

误导消费者、损害公众利益。另外要注重积极导向,结合城市文化和社会主流价值观,引导客户投放健康、积极、有内涵的广告,让广告既有商业价值,又能传递正能量。投放形式上也要规范,确保广告不影响轨道交通运营安全和乘客出行,不破坏其整体环境和形象,让广告经营和公共利益能一起发展。

2.3 运营风险管控

运营风险是轨道交通广告经营过程中直接影响服务质量和经营效益的一类风险,主要体现在广告设备故障、服务水平不足、突发情况处置不及时等方面。这些问题不光影响广告投放效果,还可能影响乘客出行体验,损害轨道交通广告的品牌形象。(1)加强设备巡检,这是运营风险管控的基础,也是防故障的关键。轨道交通广告设备长期在地下高温、潮湿、多粉尘的环境里,加上客流量大、使用频次高,容易线路老化、设备损坏、显示异常。如果不及及时处理,广告投不出去,客户利益和经营收益都受影响。设备巡检要常态化,安排专业运维人员按流程和标准,把所有广告设备都查到。巡检范围包括站内灯箱、车厢广告、显示屏、线路接口等,重点看运行状态、线路连接和防护措施,发现隐患就赶紧修或换。同时做好巡检记录,把问题、处理过程和结果记清楚,方便以后追溯和总结经验,持续提升巡检效率和质量,从源头减少设备故障带来的运营风险。(2)提升服务水平,这是降低运营风险、增强客户粘性的一个办法。轨道交通广告运营涉及客户对接、投放执行、后期维护等多个环节,服务水平直接决定客户体验和合作意愿。服务不到位,客户容易投诉,甚至流失。提升服务,要先加强工作人员的专业培训,提高业务能力和服务意识,让他们熟练掌握投放流程、设备操作和沟通技巧,快速响应客户需求。服务流程也要优化,简化对接、申请等环节,提高效率,减少客户等待

时间。(3)完善应急处置方案,这是应对突发运营风险的保障。广告运营中可能出现设备突发故障、广告内容违规、恶劣天气等情况,处置不及时或不规范,风险会扩大,损失也更大。完善方案,要把运营中可能出现的各类突发情况理一遍,结合实际场景制定针对性处置流程和措施,明确各部门和人员的职责分工,确保突发时能快速响应、协同配合^[5]。同时加强应急演练,定期组织工作人员演练,提升应急处置能力,确保突发时能按方案规范处置,最大限度降低损失,让广告运营尽快恢复正常。

结语

综上所述,轨道交通广告是城市公共空间与商业传播结合的重要形式,经营模式怎么选、风险管控做得怎么样,直接影响到这个行业的可持续发展。往后看,随着数字化、智能化技术普及,轨道交通广告会朝着场景化、互动化、精准化方向发展,经营模式也会更加多样,风险类型也在不断变化。经营主体得有风险意识,把精细化管理做扎实,不断提升经营能力和风险管控水平,在实现商业价值的同时,也要兼顾公共利益和城市形象,推动轨道交通广告行业持续健康发展。

参考文献

- [1] 李丽,王晓.城市轨道交通广告市场分析[J].城市轨道交通研究,2024,27(4):I0030-I0031.
- [2] 王馨曼.油画作品在城市轨道交通视频广告中的应用[J].城市轨道交通研究,2023,26(1):I0031-I0032.
- [3] 李哲.基于城市轨道交通网络的广告营销站点选择[J].科技和产业,2023,23(10):245-252.
- [4] 曹瑞刚.智能时代下城市轨道交通广告的传播创新[J].新闻传播,2022,(9):58-60.
- [5] 郑雅文.城市轨道交通车站广告的动画制作与设计策略研究[J].城市轨道交通研究,2022,25(9):I0034-I0035.