

从“政策红利”到“管理红利” ——兼谈中国动画产业国际化经营的战略思考

苏 锋

(东北大学 工商管理学院, 沈阳 110819)

摘 要: 近年来,动画产业作为新兴朝阳产业得到了中央及地方各级政府的大力支持,在政策鼓励的同时倾注了大量资金的扶持。但是,政策红利之后的我国动画产业尽显诸多虚假繁荣的状况,如何扭转这一产业局面,并将其理顺符合产业经济发展的轨道?文章从分析动画产业虚假繁荣的假象入手,剖析了现有体制及市场条件下形成的中国动画产业的“双重怪圈”:经济怪圈和文化怪圈,最后给出了走国际化经营的战略选择,进而实现管理红利的战略愿景。

关键词: 政策红利; 管理红利; 虚假繁荣; 双重怪圈; 国际化经营

中图分类号: G206

文献标识码: A

文章编号: 1009—3060(2014)01—0058—05

2004 年以来,我国政府将发展动画产业提升到国家战略的高度,相继推出了多项政策,实施了以国内市场为导向的动画产业发展战略,全力推进了动画产业的快速发展。10 年过去了,经过打磨和历练后的中国动画产业,并没有实现产业发展的预期,相反还出现了诸多状况。是什么原因造成了这样的结果?未来 10 年中国动画产业应如何发展就成为当下必须思考的问题之一。

一、表象:当前我国动画产业的虚假繁荣

2004 年对于中国动画产业是一个里程碑式的时间节点,政府与产业界共同促进动画产业发展,改变了以往动画产业在经济结构和社会生活中的边缘化地位。然而,表面上的轰轰烈烈却在企业、产业和政策三个层面产生了严重的内伤,从整体上表现出了强烈的虚假繁荣。

1. 企业层面:动画企业遭遇企业外部和内部的挑战

从企业外部的角度看,主要存在以下两方面问题:首先,我国电视台的播出费过低是我国动画企业的第一大杀手。电视台的动画片播出费只有每分钟 100—300 元人民币,相对于电视动画片每分钟 6000 元人民币的制作成本^①几乎达到可以忽略不计的地步,期望通过版权出售回收投资成本完全没有可能性,直接影响到动画制作公司的资金收益和利润水平。其次,盗版问题成为动画企业的第二大杀手。在播出费无法收回动画片投资成本的境况下,很多动画企业将目光聚焦于动画形象的授权和衍生产品的开发上,期望成为动画企业成本收回的主要路径。但是,动画公司的衍生产品遭到了广泛的盗版,不仅市场上出售的衍生产品中 80% 为盗版产品,^②而且遭到了侵权零售商的抱团激烈对抗,^③这对正版衍生产品形成了巨大的冲击。而我国现行的立法和执法体系存在着体制性缺陷,不能对侵权者起

收稿日期:2013—10—08

基金项目:2012 年度国家社科基金项目“中国动画产业国际化经营对策研究”(项目编号:12BGL133)的阶段性成果之一。

作者简介:苏锋(1966—),男,黑龙江哈尔滨人,东北大学工商管理学院教授,中国电视艺术家协会卡通艺术委员会副秘书长。

① 杨晓轩:《寻找本土动漫产业盈利模式》,载《中国艺术报》,2013 年 3 月 15 日第 6 版。

② 刘世锦等:《中国动漫产业发展良策》,载《新经济导刊》,2010 年第 6 期。

③ 陈泽锋:《动漫维权路漫漫,敢问路在何方?》,载《玩具世界》,2013 年第 1 期。

到应有的威慑作用。

从企业内部的角度看,主要存在两方面问题:第一,管理水平稚嫩是动画企业的第三大杀手。现阶段我国动画企业大多发起于艺术家个人或工作室,企业的决策者有着强烈的艺术家情结。在严峻的国内市场环境下,绝大多数动画企业缺乏经营灵活性,经营策略有着强烈的非理性。明知国内市场盗版猖獗,却仍以衍生产品开发为主要利润来源;明知国内市场的价值链断裂,却将90%以上的动画片以国内市场为目标市场;明知一些动画企业已有开发国际市场的成功经验,却对国际市场熟视无睹。实际上,现阶段动画企业的管理水平大体相当于一般产业90年代中期以前的水平,与动画产业的经营复杂性远远不相适应。第二,投机心理浓厚是动画企业的第四大杀手。很多动画公司不顾动画片的质量低劣,拼命拉长动画片长度,只为获得地方政府的播出奖励,同时迎合地方政府的政绩需求。更有甚者,一些公司出手巨资,兴建各种名义的主题公园、动漫城和产业基地,以动画之名,行房地产之实,造成很坏的社会影响。就开发各类主题公园而言,自20世纪90年代以来,我国现有各类主题公园2500个,沉淀资本3000亿元。2010年全国新增动漫主题公园8个,总投资额超过900亿元人民币,投资额增长之猛令人咋舌。

2. 产业层面:产量虚高无异于自杀

在产业层面,之所以称之为虚假繁荣,可以从两个方面考量。

一方面,产量虚高质量低下。自2004年以来,我国电视动画片的产量从21819分钟迅速增长到2011年的26万分钟和2012年的22万分钟。其增长速度之快和产量之高,超过世界上任何国家。但产量的提高并没有带动质量的提升,在国内电视动画片播出市场不断增长以及对进口动画片“黄金时段”禁播的背景下,通过对2011年全国36个主要城市电视台播放动画片的收视率及市场份额前10位的统计,共有200部电视动画片榜上有名,其中105部为进口动画片和15部为国产经典动画片,80部为近年生产创作的动画片。而这80部电视动画片只占到2004年至2011年8年间动画片总生产数量1813部的4.4%,^①95%以上的动画片不受市场欢迎。

从2010年起,我国兴起投资电影动画片的热潮。2010年至2012年的3年间,公映国产电影动画片39部,截止到2013年4月,处于赢利状态的只有3部,处于保本状态的只有5部,两项共占公映电影动画片的20%,80%的电影动画片处于亏损状态,总票房收益根本不能冲抵总投资金额。2011年上映14部,国产动画电影票房3.1亿元,不及《熊猫总动员》一部影片的投资额(3.5亿元)。

另一方面,衍生产品喧宾夺主。2000年以后,“蓝猫”形象授权产品涉及16个行业6600个产品品种。2008年以后,“喜羊羊”形象开始授权,授权合作商达到250家,产品门类达到1000余种。但是,2006年以后,每年有超过100部动画片,2009年以后,每年有超过300部动画片,如此众多的动画片及动画形象早已使观众眼花缭乱,降低了观众对单部动画片和动画形象的关注度,直接影响了其对衍生产品的购买欲望。因此,产量虚高与衍生产品的层出不穷对于动画企业来说,实际上是一种自杀性经营行为。

3. 国家政策层面:扶持政策存在严重偏差

近年来,政府部门出台政策之频、涉及部委之多、政策层次之高前所未有。但是,缺点与不足也同样明显,主要体现在:(1)支持对象失衡,重要素轻管理。对于技术、创意、资金和人才培养等动画企业经营要素给予特别关注,但是对于动画企业的管理水平的提高几乎没有涉猎。^②(2)支持方式呆板,重显性措施轻隐性服务。现有产业支持措施偏重“显性”方面,如动画产业园区“免房租”和动画片的播出奖励等。对于为动画企业提供信息收集、咨询服务、培训服务和中介服务等“隐形”服务没有关注。(3)

^① 卢虹、庞亚美:《2011年中国电视动画片发展报告》,见卢斌、郑玉明、牛兴侦主编:《中国动漫产业发展报告(2012)》,北京:社会科学文献出版社,2012年。

^② 苏锋、王英:《我国动画产业政策的错位与调整》,载《学术交流》,2011年第2期。

目标市场失衡,重国内轻国际。在中央政府的产业扶持政策中,对涉及“走出去”的支持主要集中在出口译制经费补助、支持海外参展和出口版权奖励方面。在地方政府的产业扶持政策中,对外向型企业的支持主要体现在国产动画片的海外播出奖励上。^① 因此,现有的产业政策不能起到引导和激励动画企业“走出去”的作用。从整体来看,政府在产业支持的对象、方式和目标市场上存在严重偏差,直接影响到信息、人才、资金和技术的流动和产业政策的实施效果,影响到产业的健康发展。

二、原因:体制和市场因素导致“双重怪圈”

自 1995 年市场化以来的中国动画产业,如同一个 18 岁的懵懂青年,青涩而躁动。就我国动画产业来说,还没有完全挣脱原有体制的羁绊,还没有完全找到市场经济条件下的经营感觉。无论是企业内部各种经营要素的整合还是宏观层面各种社会资源围绕动画产业的配置,远没有达到娴熟而有效的程度。

1. 体制与市场强烈影响动画产业

当前,在影响动画产业发展的诸多因素中,有两种力量在产生着重要影响。一种是来自政府的力量。政府的政策是中国动画产业发展的第一推动力,通过财政和税收等政策杠杆,自上而下起到产业启蒙的作用,但同时也残留着原有体制的缺陷。例如,自 2004 年以来,业界多次呼吁提高电视动画片的播出费,但收效甚微。其背后的原因在于,以民营资本和中小企业为主的现阶段中国动画产业,在与国有和处于垄断地位的国内电视系统的博弈中,完全处于弱势,对于电视动画片的播出费没有话语权。而盗版问题的背后同样作用着体制的因素。另一种力量是自下而上来自于市场的推力,通过“看不见的手”影响着各种社会资源的配置。但同时,动画产业作为后发产业,在与其他先发产业的竞争与合作中不占优势。例如,电影动画片的播出环节在于电影院线,国产电影动画片要与国产真人电影片和进口大片同台竞争下游电影院线的放映档期和放映场次,但主创人员的市场知名度和营销手段等方面均处于下风。而具有垄断优势的电影院线出于自身票房收益和利润的需要,往往忽视国产电影动画片的放映,将电影放映的低迷时段留给国产电影动画片,影响了观众的上座率和整体票房的收入,直接影响了动画公司的分账收益。

面对具有体制优势(电视系统)和行业垄断优势(电影院线)的下游播出平台,动画制作公司没有播出定价的话语权,无力维护自己的利益。在播出环节无法收回投资成本的情况下,动画制作公司将获利和生存的希望寄托在衍生产品开发环节,但知识产权保护不力使这一希望再度破灭。

2. 动画产业的“双重怪圈”

动画制作公司的低收益状况无法吸引高水准的人才(艺术、技术和管理人才)加盟,公司的管理水平低下,社会资金不敢贸然进入。动画公司为了降低成本,动画片的质量一再降低,使国产动画片的社会声誉愈加下降。下游播出机构为了自身的利益,更没有意愿为国产动画片提供播出资源(资金、时间和空间),使动画制作公司的经营环境和经营状况进一步恶化,更无法吸引人才和资金等社会资源的介入,由此动画公司进入了一个恶性循环的“经济怪圈”。

与此同时,国产动画片的质量下降,其内容和表现形式无法吸引国内观众,为国外动画片进入我国市场提供了缝隙和机会。国外优秀动画片的内容和形式更加方便和深刻地影响着国内的观众,使之成为丈量我国动画片的评判标准,由此对国产动画片更加排斥,对国外动画片更加喜爱、更加依赖,形成了中国动画观众心理需求的“文化怪圈”。

“经济怪圈”和“文化怪圈”相互影响,经济怪圈是文化怪圈的基础和前提,文化怪圈是经济怪圈的结果和高级阶段,反过来促进经济怪圈的进一步强化。二者相互依存,相互促进,严重摧残着中国动画产业的健康发展,出现了新时期动画产业的“双重怪圈”。

① 苏锋、王英:《市场开拓重国内轻国际:我国动画产业发展的战略失误》,载《学术交流》,2010 年第 12 期。

三、对策:国际化经营是最集约的选择

无论是体制问题还是市场问题,都难以在短期内得到根本解决,这也就意味着国内市场的“双重怪圈”仍将持续相当长一段时间。在这样的背景下,中国动画产业必须将全球市场作为自己的经营舞台,有效规避国内市场的不利环境。

1. 动画产业发展的整体思路

以动画企业为主体,以产业扶持政策为辅助。从依靠“政策红利”外延式发展转向依靠“管理红利”内涵式发展。从以国内市场为导向的进口替代战略,转向两个市场互动的国际化经营。以服务外包为突破口,以整片原创为主要形式,以动画产品出口带动衍生产品开发。以此提升动画产业的管理水平和国际竞争力,实现经济效益和文化效益的统一。

2. 动画企业国际化经营的指导思想

实施两个步骤:第一,走出去,国际市场求效益。通过在国际市场(特别是发达国家的多个市场)的发行和播出,收回投资成本,降低动画企业的经营风险。因为这些国家的动画市场存在着“两高”的特点,即:制作成本高、播出费用高。制作成本高意味着我国动画企业具有制作成本的优势,而播出费用高则意味着我国动画产品可以通过发达国家的不同发行渠道收回投资。第二,返回来,国内市场谋发展。在收回成本的基础上,返回国内播出市场。此时的动画企业,完全可以用平和的心态应对国内市场的各种冲击。抓住机遇开发衍生产品,扩大动画企业和动画形象的市场影响,以此进一步吸纳新鲜能量(资金、人才和技术),壮大动画企业的实力。“先外后内”的发展步骤,“国际市场求效益,国内市场谋发展”的指导思想,将成为中国动画产业发展战略的最具形象的阐释。

3. 动画企业国际化经营的实务操作

实施两个阶段。第一阶段:外包制作。通过外包,学习和掌握动画行业的国际惯例,提高动画企业的管理水平,增进与国际动画业界的联系与相互了解,为进一步的联合制片和原创开发奠定基础。第二阶段:联合制片。联合制片是发达国家动画产业的成熟作法,可以使来自不同国家、拥有不同资源和优势的各方联合起来,参与包括融资、剧本创作、前期制作、中期制作、后期制作和发行的多个经营领域,共同完成一部或多部动画原创作品,构建一个成熟的产业链条,使动画公司和投资各方都处于一个盈利可观的良性循环之中。通过“联合制片”,可以使中国动画企业能够从单纯的中期外包加工向“微笑曲线”的两端靠拢,实现动画企业的转型升级。

4. 动画企业国际化经营的保障措施

实施国际化经营对于中国动画企业是一个崭新的课题,是经营理念的重大转变。为此,通过体制和机制创新为动画企业提供产业支持和保障措施是极为必要的。主要包括以下几方面:

第一,加强学术研究。针对我国动画产业国际化经营中存在的问题,从管理学、经济学、法律、艺术、社会学、技术等多学科背景,围绕动画产业发达国家的国际化经营模式开展研究,为我国动画企业经营决策提供借鉴,为产业政策的制定和实施提供理论支撑。事实上,理论研究先行可以提高产业政策的有效性,降低企业经营的成本,缩短产业成长的时间周期,是最节约的路径。

第二,调整产业政策。针对动画企业经营过程中的创意环节、制作环节、传播环节和衍生产品开发环节,借鉴国外经验,加大针对动画产业“走出去”的扶持力度,提供全过程、全方位、多种形式的政策支持,以此创造我国动画产业发展的政策环境。

第三,建立第三方机构。围绕“走出去”和“返回来”,在信息收集、经营咨询、出国参展、员工培训、行业维权等方面开展工作,使第三方机构成为服务动画产业的主体,为我国动画产业的国际化经营提供全过程、全方位、多种形式的产业支持。

第四,完善动画教育。在现有的动画教育(学历教育)和在职培训中,增加有关文化贸易、国际市场

营销、专业翻译等课程,使学生和在职人员具有国际化视野,为动画产业国际化经营提供人才供给。

总之,学术研究出理论,政府出政策,第三方机构出服务,动画教育出人才,为中国动画产业国际化经营提供完整的保障体系。

综上所述,中国动画产业经过十几年的自我探索,已经到了产业成长的拐点,在产业如何发展的十字路口上,勇敢地走国际化道路才是最集约的选择。可以坚信:中国的动画人是最具智慧的,中国的动画产业是最朝阳的。相信通过努力,在不久的将来,一定会呈现中国动画的奇迹。世界的动画属于中国!

From “Policy Upholding” to “Management Upholding”

— Strategic Consideration on International Operation of Chinese Animation Industry

SU Feng

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110819, China)

Abstract: As a newly rising industry, the Chinese animation industry has been supported by the central and local governments with large amounts of capital investment for the past decade. However, because of policy upholding, there appears fake prosperity in the animation industry. Then how can the trend be reversed for its healthy development? From the perspective of fake prosperity, this paper analyzes the strange dual circles of the present animation industry formed under the current system and market condition—the economic circle and cultural circle—and concludes that the Chinese animation industry should make the strategic choice of international operation and realize the strategic vision of management upholding.

Key words: policy upholding; management upholding; fake prosperity; strange dual circles; international operation

(责任编辑:周淑英)

(上接第 47 页)

参 考 文 献

- [1] Aristoteles. *Kategorien*[M]. Übersetzt und Erläutert von Klaus Oehler. Berlin: Akademie Verlag, 2006.
- [2] Aristoteles. *Metaphysik*[M]. Neubearbeitung der Übersetzung von Hermann Bontiz. 4. Auflage. Hamburg: Felix Meiner Verlag, 2009.
- [3] Brentano, Franz. *Von der mannigfachen Bedeutung des Seienden nach Aristoteles*[M]. Freiburg im Bresgau: Herder, 1862.
- [4] Heidegger, Martin. *Sein und Zeit*[M]. Tübingen: Max Niemeyer Verlag, 2006.

Rejection of Metaphysics, or Its Extension ?

— An Interpretation of Essential Ideas in *Being and Time*

PU Lin

(Philosophy Department, Sichuan University, Chengdu 610064, China)

Abstract: This paper argues that the central idea of metaphysics is ontology, the core of which is the theory of categories. The categories are the determinations of being for beings in general. Heidegger's *Being and Time* gives the Existentials based on the existential analysis of Dasein. Both the categories and the Existentials are the determinations of being for beings—the former applies to those beings unlike Dasein while the latter applies to Dasein. This is an extension of traditional metaphysics.

Key words: metaphysics; ontology; determinations of being; categories; Existentials

(责任编辑:曾 静)