

文化产业业态变化与文化企业经营策略研究

陈少峰

(北京大学 文化产业研究院 北京 100871)

[摘要] 由于文化产业的业态结构处于变动之中,因而文化企业也需要通过深化对文化产业本质特性的不断反思,来获得对该产业领域的资源变化特点的理解和商业模式的创新。应从认识中国当代文化产业业态的内在结构及其变化、“平台为王”代替“内容为王”的特点、品牌与产业链的结合及其持续扩展等角度来反思已有的文化企业战略与商业模式,并从与此对应的角度即文化企业经营策略调整的契机与趋势来对这一主题作出初步的探讨。

[关键词] 文化产业业态;变化;文化企业;经营策略

[中图分类号] G124

[文献标志码] A

[文章编号] 1672-4917(2014)01-0045-05

通过对近两年来文化产业的业态变化和产业资源结构变化的反思,我们发现,文化企业经营成功与否,其重要的依据就是经营者们是否能够透过现象把握文化产业价值链的变动,进而与时俱进地创新商业模式或者获得领先的优势。就是说,在推动文化产业发展的过程中,文化企业不能仅仅把目光投向已有的业务,而是必须结合产业的业态和资源结构的变化,确立文化企业经营战略定位和商业模式创新的方向,进而重新调整相关的经营策略。

一、文化产业的业态与资源结构变动

湖南卫视的“爸爸去哪儿”、浙江卫视的“中国好声音”和腾讯的微信、新浪的微博等项目的成功,告诉我们需要重新把握文化的本质:文化产业不是简单地“将历史文化或者民俗、道德等内涵文化直接进行商业化运作的产业”,而是与文化艺术有关的创意产业。文化产业区别于其他产业的一个核心要素就是突出了产品的精神价值或者创意价值,即它主要是依赖于人力资源来创造价值,而不是主要依赖于自然资源和物质资源创造价值。就此而言,历史文化资源的旅游属于传统的旅游而非文化产业,只有通过创意和创新资源带来的旅游(如主题公园或者会展),才属于文化旅游或者文化产业。因此,从与文化艺术有关的“创意”的理念、方法和实践等角度来理解文化产业,就会看到文化

产业的业态与资源结构处于变动之中。在此环境下,许多因素如即将大规模发展的4G网络将给中国娱乐业的业态带来巨大的变化,也将对传统的文化产业带来巨大的冲击。

基于更好地把握文化产业的业态和资源结构,我们可以把文化产业理解为“一个产业族群”;它不是仅仅指称某一个行业,而是指称某些与文化创意活动相关的一组、一系列的产业,其中包含着不同水平和方法的价值实现形态的产品和服务。可以说,文化产业是经济发展到一定阶段的跨界融合的产业,也是驱动很多其他产业(如电信移动数据服务、宽带服务、平台技术、娱乐软件开发)的内容引擎和力量(如因为智能手机和4G技术网络升级带动的硬件制造业装备和手机等消费电子产品的升级改造)。

人们对文化产业的业态、范围、产业结构、资源结构等要素的理解不尽相同。为了更清晰把握文化产业的产业特性,我一直倾向于以价值增值实现的产业链为基础,把文化产业的产业结构划分为四个部分,即内容产业(知识产权创造领域)、传媒与广告(内容的传播渠道与传输平台)、文化产业衍生产品(以文化产业制造业为主的产品)、相关服务等四个大的领域,并且每个领域都包含若干行业。这四大块业态构成了完整的文化产业的全产业链,其实现价值的结构如下:(1)内容产业,即知识产权创

[收稿日期] 2013-12-16

[基金项目] 国家社科基金重大项目“我国文化产业发展战略研究”(项目编号:10zd&021)之子课题“中国文化企业发展战略”。

[作者简介] 陈少峰(1964-),男,福建漳浦人,北京大学哲学系教授,北京大学文化产业研究院副院长。

造领域的生产与创作的内容等,包括图书、报刊、音乐、游戏、影视节目、广播、明星、主题公园、活动、卡拉OK、体育赛事、信息、教育培训、商业艺术表演、艺术交流推介活动、会展、美术设计等;(2) 传媒与广告,即内容的传播渠道与传输平台,包括平台的媒介、各类传媒载体的传播服务、相关信息(网络)服务等;(3) 文化产业衍生产品,即以文化产业制造业为主的产品,如玩具、工艺美术品、乐器、数字娱乐设备与图书、艺术印刷等,以及结合知识产权的文化产业制造业如迪斯尼的产品销售等;(4) 其他中介和延伸产业链的相关服务,如人才培养、广告、创意设计、资本运作、企业并购、咨询等等。

在这里,我们发现中国从来没有出现过“内容为王”的商业模式,即最好的商业模式是提供内容服务的。同时,由于文化产品和服务都与人们的生活方式关系很密切,人们的生活方式的变动在很大程度上影响着文化产业的业态结构和资源结构,如阿里集团的购物网站既可以是个零售终端平台,也可以是广告多媒体和游戏的平台。显然,从发展的角度来看,一方面,我们今后需要从完善现代市场文化体系和当代消费者需求的角度来研究文化产业和商业模式,而不是从文化的传承或者传统文化的保护来理解文化企业的责任。另一方面,在数字文化产业和移动互联网成为主流业态结构的环境下,文化企业必须面对转变、转型和创新等课题。

二、内容为王的理论与实践

在一般原理上,文化产业的产业价值链的总体结构都是以内容为王来体现的。所谓的内容为王,可以理解为内容的重要性,就是说,内容创意生产是产业链延伸的最主要的价值源泉;但也可以理解为事实上的商业模式,即在知识产权保护很严格的市场环境下,好的内容提供的商业模式是最好的商业模式,可以使知识权人的利益最大化。不过,在中国,由于文化政策和文化管理机制的制约,暂时出现的结果是传媒的传播控制力为王和今天的互联网平台为王的格局。

平台为王的特点就是把文化产业的核心资源转换为“平台”运作者。例如,在2013年腾讯公司推出尚未盈利的微信5.0版之后,腾讯的市值增长了几百亿美元,超过了1000亿美元,^[1]比美国迪斯尼公司和时代华纳公司的市值都高。之所以如此,是因为它做出了一个极具吸引力的社交文化和通讯结合的平台。

基于传统的文化产业价值链的经营模式,可以把握文化产业区别于其他产业的特点,即可以看出其中最关键的要素是在文化产业领域存在着具有特定创意内容的产业价值增值的产业链形态,这也是文化产业业态和把握商业模式的独特性所在。易言之,在其他的产业领域,某种资源或者创意是一种独立的价值结构,而文化产业的某些资源或者创意则可以在所有文化产业的门类中共享资源和创意。同时,该资源或者创意可以通过延长产业链的形态和做法来转变为更高的附加价值,从而实现有效的转化。不过,在具体的产业发展过程中,这种迪斯尼最为擅长的内容延伸式产业链的模式并没有在中国见效,在中国取得成功的文化产业企业反而是以中国移动为代表的电信运营商和以技术建厂的互联网企业如腾讯和百度等。在2011年的时候,中国移动的无线音乐收入已经达到221亿元^[2];而在2013年9月,腾讯的游戏业务收入已经达到180亿元以上(占该公司收入的52%左右)。

易言之,平台资源显得更为重要,它也是大众娱乐的平台。内容为王的内容不是指具有专业文化创造和欣赏能力的精英群体所欣赏的高雅文化,而是指满足大众文化需求的通俗娱乐文化;其主要的产品是大众娱乐、通俗艺术、媒体、广告和设计等。也就是说,文化产业所谓的“文化”首先是面向大众消费的特定娱乐和时尚性的文化。那么,在这种环境下,互联网的娱乐内容、软件、平台技术、网络和硬件(手机)平台等就构成了大众娱乐的新平台体系。该体系可以发布海量的内容,也可以自制内容,提供内容下载和交易的服务等等。

当然,这个平台的业态也并没有超越已有的文化体验本质。一方面,文化产业的产品还是必须体现娱乐性、参与性、体验性、时尚性的要素,以娱乐创新为主要驱动力。从消费者变动的情况分析,文化产业的产品或服务的主要消费者是35岁以下的青少年,因而文化产业主要是青春型的、娱乐性的、前沿性的产业。另一方面,视频网站等也是一种传播工具,因而它们也必须重视内容故事,包括节目、活动交流、创意和明星。内容需求非常巨大并不断翻新,因而要求全民参与讲故事和各界人士共同出创意,而不是仅仅依靠艺术家讲故事,或者文学家讲故事。要讲现代的故事,而不是照搬古代的故事。要培养大批明星,而不是几个大腕垄断甚至独霸市场。这两个方面的要求在因特网的平台和移动平台上都有充分的体现,甚至体现得更充分:如

虚拟的互动体验和娱乐无边界的娱乐体验都是传统的媒体不能提供的。

文化产业的内容与平台结合的领域里面还存在着王者通吃的特点。比如说像游戏行业,腾讯公司占据了整个产业收入的近1/4;合计不到10个最大的游戏项目或者平台公司占到游戏市场总额的80%以上。不过,在中国的一些文化产业的行业领域,由于体制阻隔、知识产权保护缺失等问题的存在,内容为王和平台为王的结合也持续遇到行业分割和区域分割的瓶颈。此外,已有的内容提供商的最好模式就是和平台以及媒体传播渠道合作,这样才能避免完全受制于网络平台和传统媒体运营商的控制。

当然,在技术和生活方式变动及互动加剧、现有的文化产业的业态结构快速变化的格局下,特别是在4G网络运行之后,移动互联网即将成为核心平台,视频和音频结合的产业业态、娱乐方式和平台入口的资源结构都将给传统媒体带来巨大的冲击。

三、文化创意的新格局

在以智能手机作为最重要的综合平台的环境下,互联网公司的地位大幅度提升;很多互联网公司已经成为零售商或者游戏公司、广告公司,而不再是技术类的公司。不管是哪一类的互联网公司,多数都是不稳定的,其中公司倒闭的情况也时有发生。从文化企业商业模式和企业经营的角度来看,以文化创意为基本方法的文化产业或者文化创意产业,是一个两极分化突出的高风险高收益的产业,即“王者通吃”型的高风险型产业。在这里,高风险和高收益并不是一种对应的关系,即高风险并不逻辑地具有高收益的可能性。当然,如果能够实现商业模式上的突破,那么文化企业的利润、附加价值、市盈率、资本投资回报等等也都是会比较高的。

从文化企业经营和商业模式创新的角度进一步梳理和认识文化产业的业态变动、资源结构及其影响,对于该行业的经营管理者和各类从业人员是至关重要的。比如说,以演艺公司为例,既往的许多企业的做法在今天之所以没有达到应有的效果,是因为它们不重视市场,在中央出台“八项规定”、政府部门缩减开支之后,很多依赖政府资源的演艺公司很快就陷入了绝境。此外,许多文化产业领域的政策制定者和传统媒体产业的从业人员也并没

有深入认识文化产业的业态变动和资源结构的新特点:例如,报纸的本质是提供新闻或者其他信息,但是在今天,许多信息的提供都比报纸更及时和更便宜;许多新闻都能同时拥有音频和视频的辅助资料。

数字文化产业的发展带来了巨大的产业形态变革。在某种意义上说,三大电信运营商都正在逐步成为传媒性质的媒体公司。文化产业的相关内容正在改变电信业态。有关人士指出,“在新一代互联网技术的冲击下,整个电信产业的价值流已发生逆流。过去,网络牵制新业务的形成,如今,新业务开始决定电信运营商‘管道’的变化、升级与更新”;“在OTT(Over The Top,指互联网公司越过运营商,自行发展数据业务)厂商的冲击下,运营商被边缘化的可能性越来越大,这从今年初中国移动与微信之间的交费风波便可见微知著。”^[3]这些互联网公司和三大电信运营商都有数字文化产业的业务和商业模式,它们之间存在新的竞争。此外,由于文化产业当中的各个行业之间既存在关联性,也存在相互竞争或者替代关系。比如说,现在的新媒体和传统媒体之间存在着竞争关系,网络阅读可能冲击印刷媒体的阅读,媒体产业之间的相互替代性具有变动不居的特点。此外,选秀的活动可能冲击传统表演艺术,小品表演冲击相声艺术等等。当今产业变动最大的领域,在于数字文化产业发展带来的冲击。中国现在新媒体发展速度很快,相应地传统媒体受到越来越大的冲击。由于技术的推波助澜,手机媒体将对各种传统媒体带来显著的冲击。特别是在4G网络普及运营之后,网络上的娱乐和社交媒体对传统媒体特别是纸质媒体的冲击将是毁灭性的。

从产业资源的角度来说,中央政府推动的围绕市场化发展的变革正在推进,业态和资源都将发生或者已经发生巨大的变化。一方面,党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》(以下简称《决定》)提出了深化行政改革、深化文化管理体制机制改革与健全现代文化市场体系的目标,它将推动政府职能的转变。首先,各级政府主管部门将按照党的十八届三中全会《决定》的要求,改革现有条块分割的产业管理体系,完善现代文化市场体系建设,提升市场机制在文化资源配置中的作用,让文化市场发育更加成熟与健康。其次,预计各级政府将转变之前的部分不合理的产业扶持政策,实现以奖励代替事前的补贴

或者免费的资源使用等做法。再次,各级政府将更加重视培育企业家精神,支持企业家的文化企业。最后,政府还将降低注册公司和企业上市的门槛,鼓励创业活动,并将用更多的资源来支持创业活动和创业投资。

文化产业的业态和资源结构变动对企业经营管理者提出了比以往任何时候都更高的要求。一方面,企业需要达到人才密集型、技术密集型、文化密集型和资本密集型结合,以面向一个需要资源不断再整合、商业模式创新层出不穷的产业。因此,文化企业必须具备比制造业更强的经营能力,也需要更富于魅力的企业文化。另一方面,文化产业还需要与时俱进地把握生活方式、技术、政策和市场竞争格局等综合的要素,尤其是要结合业态、资源结构的变化和企业自身的内在能力来把握发展机遇。

四、转变企业经营策略的建议

文化企业的竞争已经进入了新阶段。特别是在新旧产业更替的时代,需要及时把握产业变动和消费者的消费特点,进而把握业态和资源结构的变化。就企业经营与选择、发现、创新商业模式的角度来说,应着重关注以下要素。

第一,面临产业转型的企业经营者们应当把产业转型或者业务转型视为“思维方式的转变”。例如,纸质媒体的经营者不能仅仅考虑图书和报刊内容格式的电子化阅读转换,而必须从互联网的文化生态和消费特点来理解生活方式的变动以及商业模式的特点。同时,传统媒体的经营者也可以认真思考采取包括并购在内的方式获得发展的新机遇。易言之,在思维方式上,不是设想互联网如何接纳传统思维,而是要同样站在互联网和移动互联网的角度来思考商业模式的可行性问题。

第二,企业经营者应当重视4G环境下文化与科技融合的特点与方式。互联网和移动互联网(大平台)环境下的文化内容传播区别于传统的微量的精品化文化内容传播,“平台为王”的特点十分显著。企业不仅要提升创意能力,更需要思考规模化的挑战。易言之,作为海量内容需求的大平台,需要品牌化的内容,一般的少量的创意内容对于大平台而言是没有商业价值的。

第三,重视生活方式变化与科技融合或者相互关联领域的变动。研究表明,中国的智能手机用户已经达到4亿多,手机上网已经成为主要的上网入

口,超越了其他的移动终端。在新的移动互联网技术和生活方式互动的环境下,将出现娱乐方式的巨大变化。例如,业界普遍认为,“‘视频+互动’将成为4G时代应用的基本特征,并向每一个行业渗透。”^[4]

第四,创意与创新并重。好的创意来自一种反向思考的活动。文化产业需要创意,但是,并不是有好的创意就有文化产业。文化产业所要求的创意,不是闭门造车的创意,而是反向思考的创意;不是个人的创意,而是产品或者产业的创意。有时,有些好的创意因为制作能力的局限也不能转化为产品,比如中国目前的动画电影的困境就是典型的例子。总之,文化产业不是个别的创意,也不是一般的创意,而是以顾客的文化娱乐消费为核心导向的创意集成和融合。创新是创业企业的一个特点。但在两极分化严重的市场环境下,那些创新型企业需要加快速度,最好能够与资本市场加快结合。

第五,企业经营者需要重新思考新媒体的整体发展模式和企业自身商业模式的关系。在新媒体环境下,大平台的模式、大平台结合部分内容的模式、小平台的专业化的模式和结合平台的产业链延伸的模式是四种基本的发展模式;新媒体作为主要空间的数字文化产业领域今后将特别突出规模化(海量的内容)和专业化。由此,任何企业都应当结合一种具体的商业模式来思考如何打造品牌和延长产业链,或者如何在先做虚拟的品牌之后再继续做实体产品的产业链。

第六,企业经营者应当善于把握资本市场政策转变带来的契机。一方面,企业应当积极关注党的十八届三中全会之后的金融政策的变革,特别是陆续出现的一些新的降低门槛的政策,如注册资本金降低和采取负面清单制的考核制、企业上市备案制等。另一方面,企业今后可以通过上市融资来加速发展,并且通过企业并购来弥补企业的弱项和不足。

第七,文化传媒企业的经营者应当注重资源共享,寻找并实现可以充分体现合作内涵和资源互补的商业模式。多媒体时代特别是视频多媒体时代的企业,如网络与广播电视之间促进双向节目资源共享和共同投资、联合拍摄节目等,已经开启了合作的先河。此外,文化旅游作为拉动区域经济发展的重要产业,在政府采购行为大为减少的情况下,文化旅游企业应当与政府加强市场开拓的合作,如在中等资源的旅游城市发展规划中,可以采取城市

统筹旅游景点和主要旅行社或在线旅行机构的合作,如将资助航空公司的费用作为包机费用以支持旅行社和从事文化旅游内容的企业。

方式的变化、产业的变化、业态的变化、资源结构的变化等来探索可行的商业模式,以及努力实现商业模式的创新和经营模式的创新。

总之,文化企业的经营需要围绕消费者生活

[参考文献]

- [1] 张金梁《腾讯市值超1000亿美元 股价累计涨百倍》,中关村在线: <http://news.zol.com.cn/399/3992344.html>。
- [2] 王鹏《中国移动2011年净利1259亿元 同比增长5.2%》,新华网: http://news.xinhuanet.com/mobile/2012-03/15/c_131468895.htm。
- [3] 谢丽容、刘琦琳、宋玮《4G之变》,《财经》2013年第36期。
- [4] 谢丽容、刘琦琳、宋玮《4G如何改变生活》,《财经》2013年第36期。

On Changes of Cultural Industries Format and Strategies of Cultural Business

CHEN Shao-feng

(Culture Industry Institute, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: As the format of cultural industries is in the midst of changes, thus cultural enterprises also need to deepen our understanding of the essential characteristics of cultural industries in order to understand the characteristics of the changes of resources and achieve the innovation of the business model. It is important to reconsider the existing strategies of cultural business and business model from the perspective of realizing the internal structure of contemporary Chinese cultural industry and its format change (content first instead of platform first) the combination between the brand and its chain and the continued expansion. There is a need to make a preliminary discussion on the topic from the vision of opportunities and trends in the adjustment on cultural industries formats and business strategy.

Key words: cultural industries format; change; cultural enterprises; business strategy

(责任编辑 孙俊青)