



北京大学文化产业基础教材

文化产业商业模式

Business Models
on Culture Industries



本书以研究文化如何驱动经济和产业发展为基础，以探讨文化产业商业模式为核心，着重分析了文化市场的特性和产品特性、顾客导向及其双重顾客的特点、塑造文化品牌的方法，以及企业家在经营管理中如何选择和改进商业模式等内容。书中不仅总结和提炼出了60种左右的通用商业模式及其简要案例，还比较系统地提出了文化产业主要行业领域的发展趋势及其中的商业模式选择问题。

陈少峰 张立波 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

文化产业商业模式/陈少峰,张立波著. —北京:北京大学出版社,2011.8

(北京大学文化产业基础教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 16051 - 0

I. ①文… II. ①陈… ②张… III. ①文化产业 - 商业模式 - 高等学校 - 教材
IV. ①G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 175658 号

书 名: 文化产业商业模式

著作责任者: 陈少峰 张立波 著

责任编辑: 胡利国

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 16051 - 0/C · 0697

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765016
出版部 62754962

电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

印 刷 者:

经 销 者: 新华书店

965 毫米×1300 毫米 16 开本 22.75 印张 357 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

作者简介

陈少峰,博士,北京大学哲学系教授,北京大学文化产业研究院副院长,中国文化产业前沿网首席专家,主要研究伦理学、管理哲学与企业文化、文化产业商业模式等,著有《企业家的管理哲学》、《学而优则商》、《企业文化与企业伦理》、《文化产业战略与商业模式》、《文化产业读本》、《正义的公平》、《宋明理学与道家哲学》、《伦理学的意蕴》等。

张立波,博士,中国海洋大学文化产业研究中心讲师,主要研究方向为企业伦理与文化产业。迄今在《北京联合大学学报》、《福建论坛》、《福建师范大学学报》等刊物发表论文 20 余篇,参著《比照与融通》等。

导 言

进入 21 世纪以来,文化产业在我国经济社会领域中的地位不断提升。在国家“十二五”发展规划中文化产业已经被中央政府视为今后一段时期我国具有“国民经济支柱性产业”地位的新兴战略性新兴产业,并且期望通过发展文化产业来带动我国经济发展方式转型和产业结构的调整,以发挥繁荣文化、推动中国文化走出去的综合效用。

本书的目的是探讨我国社会综合环境下各类文化企业和国外文化企业已有的比较成熟,并且依然适用于今天的商业模式,分析及预测未来可行的商业模式。而在全面探讨文化产业的商业模式时,我们无疑首先需要了解文化、艺术、创意、文化产业、内容产业、文化事业、大众文化、娱乐、传媒、历史文化、商业模式等几个基础性的概念及它们之间的相互关系或者联系性,了解“文化产业管理”这个新兴学科所涵盖的基本范围。同时,也有必要对各种错误的观念和做法做一个简略的梳理和评价,以引导读者以积极的心态来关注合理性的内容。

一

文化产业是一个集合型的概念,它指称与文化娱乐、传媒和创意等领域相关的许多行业或者领域,如新闻出版(含漫画)、音乐、游戏、影视(含动画)、艺术品与工艺美术品、主题公园、会展与文化旅游、设计、广告、文艺演出、体育娱乐、手机报、娱乐软件、语言与文化内容培训等等。研究文化产业商业模式,重点在于把握“文化产业”中各个行业以及综合经营管理中的企业的盈利方法及其模式,

而不是探讨文化的发展模式或者文化传承的模式。

研究文化产业商业模式离不开研究一般意义上的文化。文化是一个复合性的、外延甚广的大概念,包含着道德、宗教、习俗、传统、语言、符号、象征、娱乐、法律等诸多内容。或者说,可以将文化概念加以具体化的细分和理解,如民俗、娱乐、艺术、道德、流行文化、文化事业等都是其中的一些二级性的概念。由此可以进一步细分,如艺术可以分为不同的种类和风格,不同种类又可以区分为不同的流派和不同时代的文化特点等。可以说,“文化”是一个综合性很强并且十分抽象的概念,只有将其中的子概念进行细分并对其中子概念的涵盖领域进行具体的把握才能理解具体的内涵。也可以说,日常生活中人们所使用的“文化”概念,对于不同的人群或者个体而言,其意涵和指称是很不一致甚至是很不确定的。即使是对于诸如流行文化之类的子概念,不同群体的人或者每个人的理解都是不一样的。

其实,文化产业的观念与文化的概念之间只有很少的关联或者很有限的内涵交叉点,或者说,文化产业介于“文化元素”的概念和经济领域的产业大概念之间,其着眼点在“产业”,即它主要是作为一种产业门类,侧重企业的经营管理方面,而不是以文化作为优先的考察对象。当然,创作和生产文化产品时所使用的素材或者元素是某种特定的文化元素,如娱乐、电影、音乐、文学或者流行文化、明星等,就这些文化元素而言,它们属于文化大概念的范畴。

辨析文化产业与不同文化具体概念或者文化内涵之间的联系,不能采取直观的、历史的或线性的思路,而是要从产业的角度来分析哪些文化元素与之相关联。譬如说,当人们以文化底蕴的深厚程度或者历史文化资源的丰富程度来评价发展文化产业的资源基础时,就是一个错误的认识。也就是说,从文化产业发展的资源基础来说,人力资源和经济发达程度才是最重要的资源基础,历史文化不是重要的资源基础。文化产业属于现代高端服务业的范畴,依靠历史文化资源或者历史文化遗存来发展旅游,不是文化(创意)产业的组成部分,而是传统的旅游业的范畴。至于非物质文化遗产的继承和开发,也仅仅是文化产业的辅助部分,不是其主体内容。

从消费的角度来看,文化可以分为精英文化和大众文化两个类别,后者与文化产业之间的关系更为紧密。但是,在传统上,学术界比较重视精英文化,并且

自觉不自觉地对大众文化采取鄙视甚至排斥的态度。因此,推动和提升现代文化产业的经营管理,必然伴随着观念的转变和文化意识的转变,尤其是要重视大众文化和流行文化,改变精英文化的意识。我们应当清醒地意识到,从文化的整体结构来说,发展文化产业的积极意义和消极面是并存的。一方面,文化产业极大地促进了大众文化内容的丰富性,给消费者带来诸多精神享受和生活乐趣——正是从这个角度来说,文化产业是“以人为本”的产业;另一方面,文化产业的标准化和规模化生产也可能造成文化多样性和个性化的逐渐消失,并且缺乏提升性的文化内涵,对精英文化带来重大的冲击。

二

从学科归属来看,我们认为文化产业管理应当作为管理学类范畴的某个特殊学科看待,而且必须作为独立的一级学科存在,以便完善学科建设。文化产业管理作为一个独立的一级学科,具有许多区别于其他管理学领域的内容要求,其知识体系应当包括以下跨学科的几个部分。其一是基础性的学科,如发展经济学、产业经济学、文化概论、伦理学、美学、思维方式、中外文化史、比较文化研究、大众文化、信息技术与文化传播、文化政策、艺术事业与艺术赞助、广告学、传播学、市场营销等。其二是管理类的学科,包括娱乐经济、文化企业管理、文化企业发展战略、文化产业概论、文化产业人力资源、文化产业商业模式、文化市场营销、艺术管理、文化品牌管理、文化产业项目管理和文化产业投融资管理等。其三是专题研究与实务的新兴学科,如产业链经营方法研究、文化活动项目策划、文化产业发展规划、城市形象与城市营销、艺术授权、多媒体技术与艺术、非物质文化遗产、主题公园经营、青少年文化娱乐、体育产业、设计理念与设计产业、网络视频产业、故事写作、民间文化与工艺、文化产业集聚园管理、国际文化产业比较研究、文化产业案例研究等等。从总体上说,文化产业管理作为一个学科,虽然与其他管理学科和传媒、艺术等学科有很多交叉的内容,并要求该学科的学生具有比较渊博的学识,但是本质上是管理学中的一个分支。

文化产业管理学科应当以培养硕士水平的学生和继续教育为主,培养类似工商管理的 MBA 和 EMBA 以及公共管理领域的 MPA。在学生们学习过工商管

理、IT、艺术、传媒、出版等的学士学位之后,继续接受文化产业管理的硕士水平的教育,将会呈现更为良好的效果。将文化产业管理建设成为一个独立的管理学科,对培养大批文化产业经营管理人才具有重要的意义。这不仅有助于高校投入更多的财力物力、研究和教学力量,而且也可以累积学科建设经验,对培养高素质人才不可或缺。

就文化产业领域现有的人才结构来看,在培养人才方面需要更加重视商业能力的培养。我国发展文化产业的关键是拥有丰厚的人力资源。只有加强文化产业管理的学科建设,提升现有经营者的素质,培养一批精通文化产业发展和企业经营的复合型人才,才能真正持续推动文化产业的大发展与大繁荣。例如,在高校开设动漫专业时,应当着重培养动漫领域的创意人才和商业人才,而不是传统意义上的动漫艺术创作的人才和动漫制作技术的人才。我国有大量的动漫艺术创作和技术制作者,但是缺乏专业的动漫产业的经营管理人才,就是因为在教育理念上重视文化、忽视文化商业的偏差所造成的后果。改变这种重视文化艺术而轻视产业经营的理念或意识,是解决经营管理人才培养问题的基本环节。

显然,对本书读者而言,需要参考阅读一些管理类的著述,同时着重加强了解文化产业的商业活动、企业经营、企业战略决策与商业模式选择等一般的企业经营管理活动,也需要更加深入地理解文化产业独特的商业模式。

三

什么是商业模式?它与管理模式有什么区别?一般而言,我们把企业的经营风格和经营管理方法称为经营模式或者管理模式,或者称之为经营哲学或者经营管理哲学,它与盈利模式或者商业模式的范畴不一样。商业模式是指营利性机构在经营管理中所采取的一种具体的交易结构和盈利方法,该方法是保障企业经营管理合乎可持续发展要求的重要标志。有的学者有时把企业经营中的盈利方法称为盈利模式。在本书中,我们将一直称之为商业模式,而不使用盈利模式这个词,原因在于:一方面,有时企业在连续亏损而不盈利的情况下,也具有合理的商业模式;另一方面,商业模式的概念涵盖的范围比盈利模式要广泛,它还包括将企业自身的核心竞争力要素,即内在性优势(能力与品质的优势或者

“绝对优势”)和外部性优势(比较优势或者相对优势)转化为盈利方法的内涵。可以说,商业模式的概念离不开对于核心竞争力概念的理解。由此,可以说,从企业经营的角度来理解企业的盈利能力和经营战略的合理性,而不是将商业项目的盈利能力和合理性作为企业的本质,更符合企业经营管理的逻辑,也更符合商业自身的逻辑。此外,中国应向西方国家看齐,西方发达国家如美英德等国对文化发展都有优惠和补贴。选择政府优惠和财政补贴政策领域的业务经营,也是商业模式的一个基本环节。

商业模式强调可盈利的方法,在该方法中,无疑也包含着商业意识和把握商机的直觉。不过,本书的目的则是通过对于盈利方法的规律和成功经验及失败教训的总结,促使企业经营管理者 and 策划人士意识到并且将商业直觉和盈利方法有效结合起来,以期能够按照策划和规划的目标实现企业整体价值的最大化和整体价值的可持续提升。

文化产业的商业模式与其他行业企业的商业模式有同有异。对于文化产业领域具有特殊性的商业模式,需要进行专门化的深入探讨。本书将着重研究文化产业经营领域的企业的商业模式和具体项目的商业模式,并且连带探讨不同特性的城市文化产业的发展模式、文化产业集聚园的发展模式和中国对外文化产业出口的模式选择等。

四

对中国的文化企业经营者而言,需要把握艺术家、策划人与企业家之间职能或角色的差异性。特别是,由于文化企业的经营者经常来自艺术家或者文化策划人,乃至文化事业单位的从业者转型开展文化企业经营的人士,对于他们而言,一方面由于比较重视艺术感觉而经常忽略了商业能力的培养,另一方面则难以解决艺术性和商业性之间的冲突问题。因此,回归基本的企业家精神和开展规范的经营管理、掌握确立商业模式的方法是十分必要的。

当然,以上所涉及的非企业家型的三类人士在商业的敏锐性上实际上还是有差别的。一般而言,比较典型的艺术家属于我们称之为“理念型”的群体,这种“理念型”的群体比较重视理念的表达和艺术感觉的体现,对于艺术与产业之

间的关联并没有进行深入的思考。因此,当他们作为文化企业的经营者出现时,往往出现自我理念表达的主观性太强、商业意识较弱的结果。文化策划人有时比纯粹的艺术师更加注重受众的感受,因而有些会展之类的活动也能够按照商业的规律运作。不过,一些画廊式的经营者在为艺术家策划活动时,往往侧重其产品展示的一面,而忽视对其进行经纪提升所带来的重大价值和可持续宣传的效果。至于事业型单位出身的文化人才,有时偏重于行政管理的特点,有时忽视对外经营的拓展,有时忽视经营效率的提高。在我国文化产业领域,这些类型的经营者很有必要通过系统学习或者通过经验积累来深入理解文化企业经营和文化产业的商业模式。

对于多数在商业领域缺乏训练的文化产业领域的经营管理者而言,我们建议应当在企业管理的研究方面能够掌握一些有关企业经营管理的基础知识,并经常关注一些实践中的鲜活案例。尽管从表面上看来,与文化产业相关领域的研究者,如广告或者新闻传播领域的人士有时也谈及商业研究、企业管理和营销案例等等,但是他们的关注重点经常在于专业知识的思考,而不是专业领域的企业经营与商业模式。由于他们多数缺乏有关产业经济学和企业经营管理学方面的专业知识,有时谈及商业活动和企业经营时经常把失败的案例当做成功的经验来看待,造成“失之毫厘,差以千里”之谬。就此而言,我们希望学习新闻、媒体、广告、信息技术以及艺术管理等领域的读者不仅应该学习企业经营管理知识,也能够更加关注本书中对商业模式的专门研究。

五

研究文化产业商业模式,离不开对我国文化市场环境和政策的分析研究。近年来,我国的文化体制改革逐步向纵深拓展,中央政府提出“推动文化产业成为国民经济的支柱性产业”的目标,将推动各级地方政府更加重视发展文化产业。不过,由于我国文化产业领域的市场化程度依然不高,也就必然形成一种市场竞争机制与非市场化政策的糅合。例如,在一些领域存在国家行政垄断的情形,在另外一些场合,意识形态则会影响到产业政策的制定等等。易言之,我国的文化市场正处于改革开放的发展进程之中,企业经营者需要结合其中的特殊

国情来考虑企业的发展战略和商业模式。

从文化产业政策的角度来说,一方面,各级政府相继出台了对我文化产业的扶持政策,这些政策对于支持文化产业发展也确实起到了积极的作用;另一方面,一些政府的扶持政策,特别是那些没有区别企业和项目发展好坏的优惠补贴等,在无形中又保护了弱质企业,妨碍了市场的公平竞争和商业模式的创新。可以说,有一些文化企业依然在依靠政府的补贴过日子。在这种格局中,具有战略眼光的企业家和行业从业人员,需要合理把握政企结合的力度和节奏,要以培育核心竞争力和创新商业模式作为企业发展的着力点,避免陷入被动等待状态或者随波逐流的境地。

由此,文化企业的经营者既要借鉴国外的商业模式,也需要探索中国市场特殊的商业模式。例如,在国外,“内容为王”是文化产业的一般通例,在国内则是平台或渠道为王。当然,平台或渠道为王不能具备促进内容产业可持续竞争力的功能,因为平台或渠道为王相当于垄断了内容创造的附加价值。就此而言,我国文化产业体制改革需要打破平台或渠道为王特别是传媒平台为王的价值垄断,并且应当更加重视如何促进内容产业的健康发展和内容价值的持续提升。

六

文化产业是一种资源节约型和绿色友好型产业,属于新兴战略性新兴产业。当然,发展文化产业也需要具备一定的经济基础和人力资源的条件。各地政府都可以结合自身的特点,开展具有本地产业特色的文化产业建设。此外,在经济比较发达和旅游资源比较丰富的地区,需要更加积极地推动文化产业的发展。

发展文化产业的意义是多方面的。其一,文化产业是解决大众文化产品需求的基本要件。文化产业中的文化元素是娱乐文化或者通俗文化,能够满足广大普通百姓的需求。与文化事业单位相比,文化产业的经营者会优先考虑市场需求或者考虑如何满足顾客需求,因此也就更加贴近市场和贴近大众。其二,文化产业可以推动信息传播、提升读书兴趣等。虽然文化产业中的文化元素不是提升型的文化,但是文化企业的经营者会推动创意文化内容和传播方式的创新,包括策划图书、影视节目和传播新闻信息等等,由此它能极大地影响人们的阅读

和审美体验。其三,文化产业有助于推动文化管理理念的革新。文化产业本质上是一种经济领域的门类,不能简单地用管理一般文化的方式来管理文化产业。或者说,一般所谓“社会效益优先”的提法是管理文化的理念,而不是管理文化产业的理念。在文化产业管理领域,需要提倡“社会效益与经济效益并重”的新理念。其四,发展文化产业是经济发展方式转型的重要助推器,对于传统产业的改造特别是对制造业的提升具有重要的作用。其五,发展文化产业对繁荣整个文化具有重要的作用。特别是发展内容健康的文化产业,具有引导青少年热爱文化艺术、提升审美情趣的效果。最后,发展文化产业也是我国提升文化软实力、参与国际文化竞争的重要途径。增强我国的综合国力,特别是国际影响力必须依靠文化产业的规模、质量和商业渗透水平。

因此,只要具备合理的条件,尤其是人力资源和产业基础,发展文化产业无疑是我国经济实现可持续发展的重要战略路径选择。

七

文化产业是一种跨学科的知识体系,渊博和专精是研究文化产业经营管理的基本要求。文化产业经营管理是一个跨学科的新兴研究领域,对文化产业商业模式的探索也需要拓展跨学科的知识。以研究目前最具有代表性的三网融合为例,它涉及电信、电子产品制造、软件、传媒,尤其是互联网和有线电视资源整合、文化内容提供、视频网站、文化政策、企业经营与投资、青少年文化消费和人力资源等诸多学科领域,是一个典型的跨界化、各领域需要达到专业性深度的研究和实践领域。在专业化方面,虽然专精很重要,但是这里的专精不是对于一个领域的某个角度的专精,而是对于该行业所有领域的专精。如在动漫领域,不能局限于技术制作,而是需要了解影视乃至漫画出版整体的产业变动、商业模式和创意方法等具体而系统性的方面。涉及文化产业商业模式的结构,除了以上的要求之外,还需要根据产业变动的特点来分析商业模式的变化。因此,在本书中,我们将以基本的商业模式作为重点,同时揭示有关产业变动的契机和引导读者掌握分析产业变动的的基本方法。

本书不是介绍学术界已有基本共识的学科知识体系内容,而是以专题研究



的方式来讨论基本知识、专业知识和培养学生、从业人员经营管理能力的方法，同时也体现出对当代我国文化产业发展趋势等几个主要方面的把握。本书中的一些内容反映了作者十五年来研究企业和文化产业以及相关教学和策划的持续积累，是作者继陈少峰的《文化产业战略与商业模式》和《文化产业读本》等专著之后的专题研究成果。在书中，我们将更加系统地探讨文化产业商业模式的把握方式和多样性选择的案例，并将系统总结中国文化产业各个专门领域的商业模式和成功的文化企业的商业模式的特点。

本书适合文化产业领域的经营管理者、政府官员、投资人阅读，也适合专业研究人员和文化产业相关专业的学生作为学习参考读本。

目 录

导 言 / 001

第一章 / 001

文化创意与经济发展

- 一、文化产业的特性 / 001
- 二、文化与经济互动 / 003
- 三、文化经济与人力资源的新战略 / 005
- 四、以文化创意提升制造业 / 007
- 五、文化经济可持续发展的基础 / 009
- 六、高风险与高回报 / 011
- 七、改变管理方式 / 011
- 八、文化产业管理学 / 013

第二章 / 014

文化产业的资源基础

- 一、精英文化及其资源转化 / 014
- 二、大众文化的产业积累 / 017
- 三、历史文化积淀问题 / 019
- 四、文化事业改革及其资源开发 / 023

- 五、人力资源开发与创新 / 024
- 六、创意与资源创新 / 027
- 七、经济基础及其相关产业资源 / 028
- 八、商业能力与金融服务 / 029
- 九、旅游资源的嫁接 / 029
- 十、文化产业基础资源 / 030

第三章 / 032

文化产业的产业形态

- 一、产业形态与行业类别 / 032
- 二、关键概念及其内涵 / 034
- 三、产业特性的辨析 / 036
- 四、不同行业的创意要求 / 038
- 五、其他关联性条件 / 039

第四章 / 041

产业变动与商机

- 一、产业变动 / 041
- 二、中国文化产业发展趋势 / 042
- 三、变动中的商机 / 046
- 四、传统产业与新兴产业 / 049
- 五、产业结构调整 / 050
- 六、中国文化市场的特点与商机 / 051

第五章 / 053

文化企业管理

- 一、企业整体价值最大化 / 053
- 二、企业的基本面 / 057

- 三、企业战略决策的要素 / 058
- 四、企业家与艺术家 / 061
- 五、主营业务 / 063
- 六、顾客导向 / 065
- 七、营销与广告 / 068
- 八、项目可行性分析 / 069
- 九、模仿与借鉴 / 071
- 十、企业上市与并购 / 074
- 十一、利益冲突与调整 / 077
- 十二、企业的“二次创业” / 079

第六章 / 082

企业核心竞争力

- 一、企业治理与战略决策 / 082
- 二、把握产业发展趋势 / 083
- 三、培育核心竞争力 / 085
- 四、企业可持续发展战略 / 087
- 五、战略转型与战略提升 / 089
- 六、落实到商业模式上 / 090
- 七、战略、商业模式与核心竞争力 / 091

第七章 / 094

商业模式的一般分析

- 一、对商业模式的理解 / 094
- 二、商业模式的要素 / 096
- 三、具有竞争力的商业模式 / 098
- 四、企业文化对商业模式的支撑 / 101

第八章 / 105

内容创意与商业模式

- 一、内容为王 / 105
- 二、内容创意与商业模式 / 108
- 三、文学与故事 / 111
- 四、内容与传播渠道及平台 / 112
- 五、内容价值最大化 / 113

第九章 / 114

文化产品开发与商业模式

- 一、文化产品的双重属性 / 114
- 二、文化产品的标准 / 117
- 三、文化消费水平 / 122
- 四、顾客定位及产品定位 / 123
- 五、产品竞争力 / 126
- 六、生活方式的变化及其影响 / 129
- 七、产品创新与商业模式创新 / 131

第十章 / 135

品牌与商业模式

- 一、品牌的一般知识 / 135
- 二、品牌的价值源泉 / 139
- 三、品牌定位与品牌内涵塑造 / 141
- 四、品牌的文化基础 / 142
- 五、品牌与企业可持续发展 / 144
- 六、品牌传播与品牌管理 / 146
- 七、品牌在商业模式中的附加价值 / 148

第十一章 / 151

商业模式的基本类型

- 一、行业化的商业模式 / 151
- 二、基础型的商业模式 / 152
- 三、内在能力型的商业模式 / 155
- 四、提升型的商业模式形态 / 157
- 五、资源整合型的商业模式 / 161
- 六、与资本运作结合的商业模式 / 166

第十二章 / 169

商业模式创新

- 一、商业模式创新的源泉 / 169
- 二、商业模式创新的方法 / 171
- 三、商业模式创新的可持续性 / 175
- 四、竞争对手创新带来的影响 / 176

第十三章 / 177

全产业链的商业模式

- 一、全产业链的结构 / 177
- 二、全产业链的支持条件 / 179
- 三、全产业链的集聚形态 / 181
- 四、相应案例 / 183

第十四章 / 185

文化旅游的商业模式

- 一、活动经济的特点 / 185
- 二、文化旅游资源的拓展 / 188