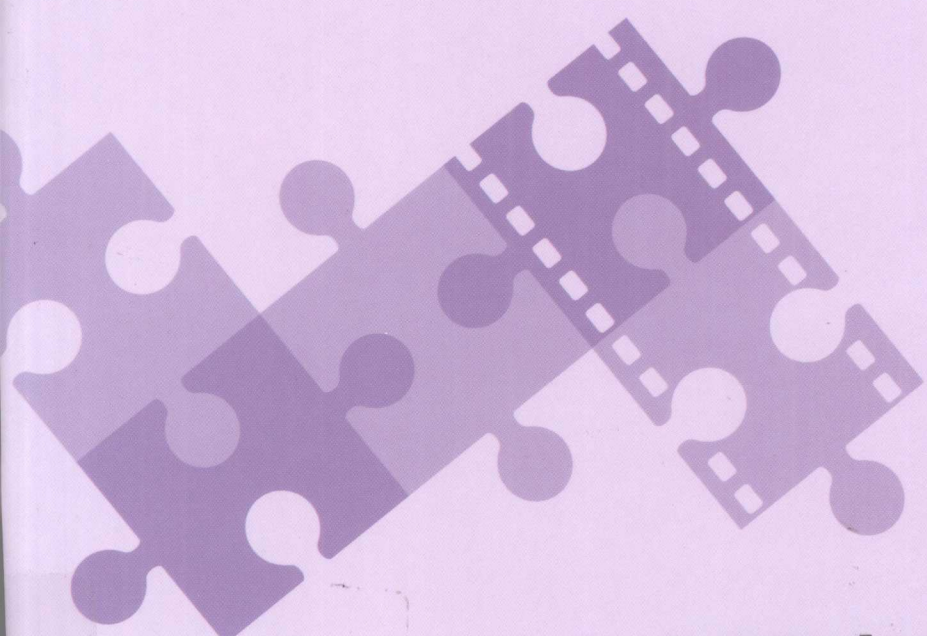




北京电影学院影视管理系列丛书



中国电影企业

俞剑红◎著

运营模式研究

CFP 中国电影出版社



中国电影企业 运营模式研究

— 俞剑红◎著

CFP 中国电影出版社 2009·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国电影企业运营模式研究 / 俞剑红著. —北京: 中国电影出版社, 2009. 5

(北京电影学院影视管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 106 - 03051 - 3

I. 中… II. 俞… III. 电影事业—企业管理—研究—中国 IV. J94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 041277 号

中国电影企业运营模式研究

俞剑红 著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64296657 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月北京第 1 次印刷

规 格 开本/720 × 1000 毫米 1/16

印张/16.25 插页/2 字数/280 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 106 - 03051 - 3/J · 1115

定 价 40.00 元

前 言

本书针对中国电影产业以及产业主体的现状,引入产业组织理论、战略管理理论,结合企业职能管理、管理模块,在企业运营模式的范围内,通过对早期中国电影企业的历史研究、国内外当代电影产业和企业的比较研究,从产业环境、产业主体、个体微观企业对电影企业的经营管理、战略选择、发展态势以及未来趋势做了全方位的分析,旨在对适合中国电影企业的运营模式做一番有实践意义的思考和探索。

第一章电影企业运营模式概述主要对电影产品、产业、主体的基本概念以及本书的立意、理论基础、研究框架做必要的阐述和说明,并就企业运营的概念加以辨析,引出本书的研究范围、对象和方法。

第二章全面介绍中国电影业发展的历史沿革,从上世纪二、三十年代的第一次高潮时期一直到当今产业化的再次提出和产业的新局面。历史研究以产业主体研究为主,从当时的市场结构、企业行为、经营策略等几方面,并着重对天一(邵氏)公司做企业个案研究,总结经验教训,对当代中国电影企业以启示。

第三章依据产业组织理论的 SCP 范式的研究方法,全面对当代中国电影业的市场结构、企业行为以及市场绩效做整体的梳理和总结。

第四章在上一章对当代电影产业组织的整体研究的基础上对个体企业做更加微观的深入的个案实证分析,对国有大型企业,民营制片、发行、放映企业的发展历程、业务开展范围、取得的成绩,以及相应的成功策略进行阐述和归纳。

第五章选择电影产业发展比较成功和具有代表性的美国、法国、韩国和日本做分析研究,对这些国家的电影市场环境、企业行为以及比较成功的政府行为加以介绍和总结,为中国电影企业提供有益的借鉴。

第六章是在前面对历史、中外比较研究以及对当代中国电影企业在新时

期产业化以来的进步和成绩进行总结之后,着重对当下中国电影企业整体面临的发展环境、发展中遇到的问题以及对策做全面的总结和分析。

第七章在上一章的基础上,引入“价值创新”的概念,着重从电影产品、市场营销两个企业运营的重要方面加以分析和探讨,并对未来中国电影企业的运营模式提出建议。同时对未来中国电影企业在面临新的产业环境、新的机遇和挑战方面做出展望。

目 录

前言	1
第一章 电影企业运营模式概述	
第一节 电影产业的内涵与特征	1
一、电影产品的经济特征	2
(一) 电影产品具有准私人产品的性质,具有强烈的外部性	3
(二) 电影产品、电影生产消费具有时间性和季节性	4
(三) 电影产品的多层性	4
二、现代电影企业特征	4
三、对电影企业研究的现状	6
四、对我国电影产业主体发展问题的提出	7
第二节 电影企业运营模式导论	11
一、理论基础	11
(一) 产业组织理论	12
(二) 战略管理理论	26
(三) 项目管理理论	38
(四) 企业生命周期理论	40
二、研究框架	42
(一) 企业运营管理	42
(二) 企业发展战略维度	45
(三) 电影企业运营模式的研究对象和范围	46



第二章 中国电影企业发展历史沿革及产业现状

第一节 中国电影企业运营发展沿革	47
一、20 世纪二三十年代的中国电影企业	47
(一) 早期中国电影市场与企业	47
(二) 市场结构的历史发展	52
(三) 经营管理模式	54
二、从“天一”到“邵氏”——海外市场拓展带来的启示	62
(一) 创业历史	62
(二) 经验和启示	65
三、战乱时期的中国电影业——1937—1949 年	67
四、改革开放以来的中国电影业——1978 年以后	68
第二节 当代中国电影产业发展概况	70
一、中国电影业改革开放以来取得的成就	71
二、产业现状	75
第三章 中国当代电影产业组织发展研究	
第一节 市场结构分析	79
一、当前中国电影产业组织概况	79
二、中国电影产业集中度实证分析	81
三、政策性壁垒	84
四、结构性壁垒	86
五、中国电影产业市场结构判断	87
第二节 产业组织整体市场行为分析	88
一、电影企业的定价方式	88
二、非价格行为	89
三、企业组织调整行为	96
第三节 中国电影产业市场绩效分析	98
一、供给方面	99

二、价格方面	101
三、营销方面	103
第四章 中国电影企业战略态势的选择	
第一节 三大国有电影集团运营模式研究	104
一、三大国有电影集团改革历程及发展现状	104
(一) 中国电影集团公司(电影制片厂)	105
(二) 上海电影集团	114
(三) 长春电影集团	118
二、对大型国有电影集团改革进程中的问题探究	122
第二节 国际化运营的尝试——华谊兄弟传媒集团专题研究	124
一、创业历史	124
二、战略运营模式	125
三、未来规划	133
四、发展启示	133
五、附录	134
第三节 中小电影企业运营策略	135
一、利基战略——中小电影企业的生存发展之路	135
二、企业核心能力与顾客关系的动态匹配	138
(一) 企业现状	139
(二) 成长历程	140
(三) 成功经验	145
第四节 院线公司的发展模式探究——“万达”的快速崛起	150
一、企业现状	150
二、发展历程	151
三、成功模式	151
四、启示	154
第五章 其他国家电影业及企业运营研究	
第一节 美 国	155



一、产业现状	155
(一) 市场份额	155
(二) 制作和发行	156
(三) 放映市场	157
二、好莱坞主要的电影公司(集团)运营研究	160
(一) 时代华纳	160
(二) 沃尔特·迪斯尼电影娱乐公司	161
(三) 新闻集团	161
(四) NBC 环球	162
(五) 索尼公司	162
(六) 维亚康姆	163
三、好莱坞电影集团的全球化推广启示	164
(一) 企业行为	164
(二) 政府行为	167
(三) 其他因素	168
四、对中国电影企业的启示	169
第二节 法 国	170
一、产业概况	170
二、成功模式	173
(一) 制作环节	174
(二) 发行环节	176
(三) 放映环节	177
第三节 韩国和印度	178
一、亚洲电影市场的新格局	178
(一) 韩国电影市场概况	178
(二) 印度电影市场概况	179
二、亚洲电影如何应对好莱坞的挑战	180
(一) 韩国模式	181
(二) 印度模式	183
三、对中国电影企业的启示	184

第六章 中国电影企业产业化发展问题及对策研究	
第一节 中国电影企业发展环境分析	186
一、总体环境分析(PEST)	186
二、中国电影企业整体SWOT分析	187
(一)优势	188
(二)劣势	188
(三)机会	189
(四)威胁	190
第二节 中国电影企业发展对策研究	192
一、国有企业	192
(一)大型国企:在转企改制中形成集团化、多元化、纵深化的产业格局	192
(二)中小国企:转变单一生产方式多方融合资金拓展产业链条 走出特色之路	193
(三)国有企业未来发展问题及对策	194
二、民营企业	198
(一)民营企业的发展优势和不足	199
(二)发展对策分析	202
三、中国电影产业未来趋势展望	206
第七章 对未来中国电影企业运营模式的建议	
第一节 构建以“价值创新”为核心的运营模式	209
一、价值创新的涵义	209
二、电影产业的价值分析	210
第二节 电影产品的价值创新	212
一、国产电影产品现状	212
(一)商业与艺术的两极分化	212
(二)对国产电影的剖析	213
二、国外好莱坞电影产品发展趋势	216



三、中国电影产品发展策略	219
四、电影项目运营策略	220
第三节 市场营销的价值创新	226
一、电影营销的基本理论	226
(一) 价值链理论	226
(二) 置入式广告理论	227
(三) 市场细分理论	227
(四) 整合营销理论	227
二、国产电影营销实践	229
(一) 从消费者出发的营销模式	229
(二) 置入式广告的应用	231
(三) 档期营销实践	231
(四) 文艺片营销	232
(五) 后产品营销新模式	233
三、美国电影营销对中国电影企业的启示	234
(一) 美国电影营销现状	234
(二) 对中国电影营销的启示	237
四、中国电影企业未来营销模式探究	238
(一) 提高后产品价值的比重	238
(二) 逆向营销策略	240
五、国产电影企业营销策略实施要点	242
结束语	244
主要参考文献	247

第一章

电影企业运营模式概述

第一节 电影产业的内涵与特征

从全球的普遍发展趋势来看,电影产业的内涵已经不再是传统意义上的影院式电影经济,已经涵盖了许多其他行业和领域。电影产业链划分包括系统内产业链和系统外产业链。

系统内产业链包括电影创意、制作、发行、放映等一体化的流程:

电影制片^①,指影片的生产及制作过程。根据电影剧本进行分镜头,分别按场景把表演和背景拍摄下来,进行录音后经过剪辑合成影片的标准拷贝和复制电影发行拷贝。影片完成后,根据单部影片的成本和对市场潜力的估计,将影片的发行权出售给发行单位或部门。电影制片的主要投入为电影生产的专用设备、人才和资金,它的基本产出为影片版本。

电影发行^②,指通过购买发行权将电影产品在指定的地区和期限内进行有偿传播活动,或代理许可他人使用该电影版本的贸易活动。电影发行的经营对象是影片发行权。影片拷贝的多次使用的可能性和成本较高的特性决定了电影发行的基本任务,即经营影片拷贝的流通,通过向电影放映单位出租及合理安排放映的工作,使拷贝和影片的发行成本得到更充分的利用和分摊。

电影放映^③,是在电影院或其他放映场所利用特定的设备将影片拷贝转换成银幕效果的活动。院线是一种影院组织,发行公司在发行影片时直接与院线交易可节约交易成本,对于那些跨区域的特色院线,其优势更为明显。

① 王志敏:《电影学:基本理论与宏观叙述》,中国电影出版社2002年版,第234页。

② 同上。

③ 同上。



电影放映业的经济活动以购买拷贝使用权为主要形式。通过放映影片获得票房收入。

系统外产业链在前端包括电影投融资,后端包括多元化的后电影产品如电影音像制品、电影广告、光碟、游戏、在电影频道和付费电视频道播放等。自从电视出现以后,电影业就逐渐突破了电影的疆域,突破了电影院的空间,而演变为媒介大产业中的一个最有活力的有机组成部分。电影经济早已超越票房经济,成为真正意义上的大电影产业。与此同时,电影还是整个文化工业的创意核心,它为明星经济、唱片产业、广告业、演艺业、服务业和游戏娱乐业等提供内容资源和经济动力。因此,电影业是大电影产业,电影经济是大电影经济。要想实现整体效益的最大化,促进中国电影产业的发展,首要的一条就是产业链不能出现断裂,电影行业是以知识产权为核心竞争力的产业,它需要一个资源布局合理、资本运行良好的产业链的支持。

当前我国电影产业发展现状是我们对电影作为产业的认知还在不断进行当中。由于历史原因,中国电影产业化起步较晚,鉴于此,在这里所分析的中国电影产业,更多的是一个概念层面中的电影产业,是针对当下状况而言的,而且它还不完善。在具体分析的时候,我们将电影产业主要定位在电影的制片、发行、放映这三个具体的行业当中。

一、电影产品的经济特征

电影作为一种经济、文化产品,是通过对影片文本信息的传播,来满足人们在精神和审美方面的需求。电影除了本身作为一种商品,也是一种经济、文化活动和传播行为。其过程的主要环节分为制片、发行、放映,分别对应于传统经济活动的生产、流通和消费环节,也就是信息源、信息渠道和信息接受终端,符合一般的经济规律,有其自身的特殊性。同样,电影企业的经营管理也有别于传统企业,这也是由电影这种特殊商品的性质所决定的。

电影业最主要的产品就是影片,它在不同的语境下有不同的名称,如电影、作品、节目等,它们分别对应着艺术品、工业产品和放映(排映)对象。但在多数社会环境下,产品(商品)才是电影最基本的属性。广义的电影产品包括电影的相关衍生产品,按产业链顺序可分为电影海报、贴片广告、正片、电影版权、音像制品及相关产品(如图书出版物、服装鞋帽、游戏、玩具、日常用品、主题公园等),本书中所指的电影产品仅指在以影院放映为主的影片本体。

按照影片的题材和内容的其他分类又可分为:主旋律影片、商业电影、艺

术电影、类型电影和动画电影等。按照电影的媒介和技术分类,则可分为传统胶片电影、电视电影和数字电影等。

对于电影产品本身,人们并不是从物质上来消费影片的,“没有任何其他行业会在毫无公众保证的情况下就投资千万地把它完整地制作出来,也没有任何其他行业会由公众‘使用’过它的产品之后,仅仅把对它的记忆带走”,因此从对电影产品的消费特性来讲它具有信息产品的类似特点。并且电影作为一种复杂的艺术和经济活动,有其自身的特点。

(一) 电影产品具有准私人产品的性质,具有强烈的外部性

这是电影区别于一般商品的最重要特征。电影不同于一般的公共产品,公共物品是指不具有消费的竞争性和排他性的商品。竞争性是指若某人已消费了某个商品,其他人就不能再消费该商品,非竞争性则是指增加对这些商品的消费不会减少其他人的消费水平;排他性是指对商品支付价格的人才能消费商品。而电影的消费具有一定的竞争性和排他性(主要指影院放映)。

关于这一点,电影作为一种特殊的精神产品,其经济属性是准私人产品。从影视产业经济学的理论来看,霍斯金斯、迈克法蒂耶、费恩三位学者在《全球电视和电影产业经济学导论》中提出影视产品具有三个经济特点:文化折扣、共同消费和外部利益。^①

1. 文化折扣(a cultural discount,也译作文化贴现)指的是进口市场的观赏者通常不适应进口影视节目的语言、字幕、配音,以及对其中描述的生活方式、文化习惯、意识形态、价值观、历史、制度等难以认同的现象。

2. 共同消费(joint-consumption)指的是一个人观看或者与别人共同观看一部影视节目时,没有消耗或者减损产品本身。这样,就不会影响在另外一个市场上的消费者对同一部产品的消费。甚至,增加一份进入另外市场的产品副本的费用与原创版本的研发生产成本相比也是非常低的。所有的人都可以同等地消费,同时也不会消减其他人对它的消费,或没有减少其他人的消费水平,它可以再度使用。

3. 外部利益(external benefits)指的是影视产品对于生产者、观看者以外的人产生的利益。比如影视产品可以提升人们对国家制度、事件和事物的了解,可以提升民族认同感和加强对社区主题和价值观的理解。通俗地讲,就是本国的影视产品可以使观众成为更好的公民。从经济学的角度来看,一宗

^① 霍斯金斯、迈克法蒂耶、费恩:《全球电视和电影产业经济学导论》,新华出版社,2004年,第6页。



经济交易的外部因素可以产生外部利益(比如教育、电影),也可以产生外部成本(比如企业造成的环境污染)。外部利益的存在是政府干预电影国际贸易的经济学基础,因为影视产业的从业者不能从这部分外部利益中得到补偿,所以需要对他们的损失进行必要的补偿。

(二) 电影产品、电影生产消费具有时间性和季节性

这是由时间机会成本大小决定的。机会成本是用来描述生产者对生产要素合理配置问题的。在这里,时间的机会成本可以理解为人们在安排相同的时间时将其用在其他用途时所能获得的最大效用或者收入。电影是闲暇产品,人们对其需求量的大小要视其自身的时间闲暇的机会成本的大小。人们一般在闲暇时间比较多时其机会成本相对较小,对电影产品有更多的需求。

作为信息产品,影片的新旧程度是影响消费者对影片质量判断的一个重要因素,一般来说,越接近首映时间的影片,人们对其需求越大,而首映过后大约一个月其需求将下降至少 50%,这表现为价格的下降或观众人次的下降。

(三) 电影产品的多层次性

也就是我们通常所说的艺术性、娱乐性和思想性。电影作为一种精神产品,具有一定的意识形态特征,这就使电影产品具有两个特性:一方面,它承担着意识形态传播的功能,在当今各国的电影政策中我们可以看出,各国都把电影看成重要的思想文化宣传阵地,开拓电影文化的市场实质上都带有超越经济和艺术活动的政治意义。另一方面它又承担着娱乐消遣的功能。在电影从生产到走向市场的过程中,它不同于一般意义上的商品,因此也受到与一般意义上商品的不同待遇。

电影产品除了以上的特性,在生产、流通和消费环节还具有其他一些特征,比如其交易过程是一种无形商品使用权的交易过程,以及电影具有的高风险性等。

二、现代电影企业特征

对于电影企业,目前还没有统一的界定标准,本书中的电影企业主要是指从事制片、发行、放映活动的产业组织,并涉及部分与此相关的产业链的其他环节,如影视基地、技术制作公司,以及跨产业多角化经营的国际传媒集团

等。但仍以传统制片、发行、放映企业,特别是制片企业为主。

电影制片、发行、放映三类电影企业共同构建成了电影业的主体,它们之间也具有差异性,需要组织不同类型的人才、发挥不同的作用,具有不同的经济特征。

作为产品生产的制片企业,以项目运作的方式生产创新性较强的艺术商品,由于进入壁垒相对较低,企业往往注重个人能力的发掘和争夺,依靠有影响力的明星、导演和优秀的制片人才。制片企业比较常见的有大制片厂和独立制片公司,他们在企业的经营管理、市场营销、竞争策略等方面有各自的特点。

对于发行企业来说,主要需要在市场营销和服务方面建立自己的竞争优势,客户关系是发行企业的重要外部资源,企业生存和发展的关键在于行业内和跨行业的范围经济,发行企业必须尽可能地延伸各种客户关系,并连续提供适合的电影及相关产品和服务,企业才能获得良好的收益。作为制、发、放的中间环节,发行企业具有重要价值。

作为和市场需求直接相对应的放映企业,需要投入较高的固定成本,一般是以院线的形式出现。院线的组成分为两类:一类是以资本为纽带的连锁型院线,即院线公司自建影院;一类是以管理为纽带的加盟型院线,即院线公司只提供品牌和相应的管理规范,独立影院以自愿的形式加入。无论哪种形式,影院的设施环境、服务水平、排映和定价策略都是影响院线发展的重要因素。

电影企业由于其所经营的产品——影片的特殊属性,因此也具有与一般企业不同的特征,主要表现为:

1. 电影的制作生产是以项目运作为主要存在形式。
2. 电影项目的经营管理具有高投入、高风险性,并且不易评价。
3. 三个环节互相依存,以电影信息作为产品进行版权的转换。其中制片企业承担风险较大。成本和收入不易核算。

此外,现代大型电影企业往往隶属于大型传媒集团,工业化流程化生产运作,有丰富的媒体客户资源和发行渠道,注重海外市场和国际合作,与新媒体联系紧密。

由于电影产品、生产经营主体的一系列特性,对电影企业的评价也因其自身的特性有别于其他行业。比如传统行业企业更加注重效率性,而电影企业因其生产经营产品的特殊性还要更加注重效果性,就是常说的票房和口碑并重的问题。如何评价一个电影项目是否成功确实是一件比较复杂的事情,对此将在后面做详细论述。



三、对电影企业研究的现状

目前,电影及相关文化产业日渐升温,我国对这方面的关注和研究也日益增加。相对于国外的研究,由于电影产业是最近几年才提出的概念,国内关于此方面的研究起步较晚,特别是和美国相比有较大差距。这主要是由于他们有现代经济管理理论体系前沿理念和长期实证研究的支撑,无论深度和广度都有比较成熟的研究体系和实例。尤其是对美国电影企业的研究,不仅成为经济学、管理学、政治学、文化学等多个领域的研究对象,而且覆盖企业管理学的各个分支领域,如市场营销学、战略管理学、组织行为学、人力资源管理。中国电影企业的研究则亟待加强。尽管中国电影企业战略的实践日渐活跃,但相关的理论研究尚处于起步阶段。目前,国内外对电影企业的研究总体上可分为跨产业、产业内和产业微观主体三个层面,而国内大部分研究侧重于跨产业和产业内,由于历史和国情的原因,对中国电影企业的系统研究则较为缺乏。尤其是缺乏与传统经济管理理论的结合,缺乏研究深度和学术规范,多从企业内部的某一方面出发考虑企业发展问题,如强调营销、人力资源培养或新产品开发,关注某些局部性或短期性的问题。同时,由于中国电影企业在管理和运营方面还没有成熟的模式,有些仅仅是一个雏形或是一两个项目的成功个案,作为“模式”未免过于牵强,尤其对于中国现阶段大部分中小电影企业来说,有些只能说是被动的发展应对,缺乏长期稳定的发展规划。因此,也造成了对企业长期发展的战略等问题的研究难度,更多的是借鉴国外成功经验做比较分析研究,并提出未来理想的运营和发展状态。反观电影产业发达的国家如美国的电影企业已有相当成功和成熟的模式,而中美电影产业的差距的根本就在于企业的差距。

总之,从电影企业的角度研究探讨电影企业如何通过组织内部的资源、生产方式、组织结构、发展战略以及企业文化等方面的变革,提高自身的市场竞争力,应该是国内外电影企业研究的重要方面和内容,表现为以下的现状和趋势:^①

1. 国外学者已经尝试着把经济学、管理学的最新理论运用于电影企业的研究,有着较为成熟的学术规范;国内研究由于起步较晚,理论深度则有待提高。国外的研究多从电影企业本身出发,研究电影企业的发展问题;国内的

^① 高红岩:《中国电影企业发展战略研究现状分析》,北京大学出版社,2007年2月第一版。