



北京大学文化产业前沿教材

陈少峰 著

文化产业战略 与商业模式

湖南文艺出版社

陈少峰 著 ● 湖南文艺出版社



文化产业战略与商业模式

● 作者 简介

陈少峰 北京大学哲学系教授，博士生导师，北京大学文化产业研究所副所长。著有《中国伦理学史》《伦理学的意蕴》《企业家的管理哲学》等。

北京大学文化产业前沿教材 (第一辑)

文化产业战略与商业模式
陈少峰 著

中国文化产业史
李向民 著

文化企业管理
王晨 编著

文化产业人力资源开发
向勇 主编

区域文化产业
花建 著

责任编辑: 吉友化

图书设计: 郭天民

北京大学文化产业前沿教材

主 编

叶 朗 李向民

执行主编

陈少峰

总 策 划

朱建纲

策 划

刘清华

策划助理

向 勇 王 晨 谢不周 李文君

指导单位

文化部文化产业司

北京大学社会科学部

主持单位

北京大学文化产业研究所

国家文化产业创新与发展研究基地

南京航空航天大学文化产业研究中心

出品单位

湖南出版投资控股集团教材中心

湖南文艺出版社

学术顾问委员会

叶 朗 丁 伟 丹 增 张国有 朱 虹 王永章
刘玉珠 王 涛

编委会

叶 朗 谢 锐 张新建 程郁缀 张晓明 朱建纲
李向民 熊澄宇 喻国明 金元浦 胡惠林 王 强
陶东风 王育济 施维达 冯子标 花 建 祁述裕
齐勇峰 欧阳友权 张朝霞 徐世丕 罗争玉 陈少峰



总序

进入 21 世纪，中国的经济与文化发展进入一个新的融合时期，产业结构调整稳步推进，文化产业作为中国经济的重要的支柱产业已经引起政府部门和整个社会的高度重视。在这种形势下，文化产业的学科建设和文化产业的人才培养就成为一个极其紧迫的任务被提到了我们的面前。

为了适应这种形势的需要，我们组织编写了这套“北京大学文化产业前沿教材”。这套教材针对文化产业新型人才的分析问题能力和实践能力的培养，突出对产、学、研密切结合领域的探索和把握，突出以产业链结构为核心的跨学科的知识整合。

我们在策划这套教材的时候，注意到使这套教材具有比较广泛的适应性。也就是说，这套教材既适应文化产业管理专业的本科生和研究生的专业课，也适应与文化产业相关的其他专业如新闻传播、广告、艺术、娱乐表演、出版、新媒体等专业的选修课；它们既可以作为在校学生的教材，同时也可以作为文化产业领域的从业人员及文化与宣传领域的管理人员的自学读物。

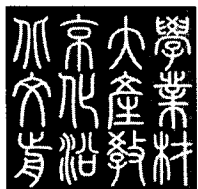
我们邀请了全国高等学校文化产业研究机构的许多知名学者和文化产业领导部门的一些领导同志参加这套教材的编写工作，这将有助于使

我们这套教材尽可能地综合当前国内外文化产业学科的最新成果，达到比较高的水平。

最后，我要对湖南出版投资控股集团董事长、总经理朱建纲先生以及出版社的编辑为这套教材付出的心血和劳动表示深深的谢意！

叶 朗

2006年7月



文化产业战略与商业模式

前言

经过各界的努力，文化产业已经由悄悄的话语讨论转向轰轰烈烈的规划与经营实践了。一旦打开想象的和政策的闸门，人们就奋不顾身、前赴后继、盲目乐观地奔向这未来的“黄金城堡”。理智者比较深入地思考战略和商业模式的问题，而盲目的人在奔行了一段时间之后，却发现自己走错了方向；于是，人们又必须回到战略和商业模式的层面上来耐心地讨论问题。

众所周知，文化产业是指与娱乐、信息传播、艺术表演、艺术设计、文化活动相关的产业集群，包括广播、电视、电子游戏、网络文化、电影、音乐、图书报刊出版、演出、明星经纪、广告、艺术品交易、艺术设计、旅游文化、主题公园等相关行业的精神产品和服务产品，其本质就是以企业的商业活动为主体的文化与商业的融合。因此，人们有时把“文化产业”称为“创意产业”、“传媒娱乐业”、“文化娱乐业”、“文化创意产业”或“内容产业”等等。在这个概念中，包含着理想社会的许多要素，也包含着今后艰巨的挑战：保护知识产权。

文化产业的产品形态是满足精神需求的产品或过程。当人们在解决温饱问题之后，就对文化艺术和娱乐产生了节节攀升的需求。正因为如

此，这几年中国的文化产业也以高于 GDP 增长的速度在发展。不过，这并不能保障文化产业领域“到处都是黄金，俯拾皆为利润”。文化产业的经营是一种智慧和商业能力整体的较量，而且由于在品牌和内容经营能力差距等方面的原因，很容易出现“马太效应”、“王者通吃”的两极分化。就是说，对一般的小企业而言，在一个专门的业务领域奋发图存是可能的；但如果想成长为大企业并保持成长中的强大竞争力，则不能不求诸战略和商业模式的大智慧。易言之，假如想在文化产业领域大有作为，就需要从战略的高度和商业模式的深度来积极探索文化产业的“可持续盈利之道”。

在我国，人们正在热烈讨论下一个“暴利产业”是什么，以及娱乐业新贵成为首富的意味，也正在关注文化产业的下一个增长点是什么。无论讨论和关注是如何进行的，都不能回避进军文化产业时可能遭遇的陷阱。一些外行的投资者仅仅被“朝阳产业”四个字所吸引就盲目投资，有些企业甚至在基本没有文化产业经营常识的情况下轻易冒进，结果可想而知。当然，还有以文化产业的概念上市融资甚至借助所谓的资本运作圈钱圈地的活动，最终使自己游离于实业之外，进而使自己被市场所淘汰。成功者如凤凰卫视、盛大网络、TOM.COM，失败者如 2004 年以前的阳光卫视，对比鲜明。我们在研究中发现，企业是否有战略眼光、可行的战略、可行的商业模式等，具有决定性的影响。实际上，区域与城市的文化产业发展也涉及到产业选择、资源整合和商业模式的具体化。战略必须落实在具体的商业模式之中。

发达国家发展文化产业的经验提供了宝贵的借鉴。一方面，在政策上，发达国家在发展文化产业的过程中重视制定相关的政策，界定文化事业和文化产业各自的发展政策和具体监管办法，从而依法管理传媒和

事业（中国正探索在开放有关产业的同时如何保障文化事业的使命得以落实的机制）。另一方面，从国际上发达国家的跨国公司成长的经验中可以验证，它们的成功离不开跨媒体经营。跨国公司成长的历程表明，跨媒体经营、规模和机会的把握是非常重要的。为了达到一定的规模，许多大型跨国公司普遍采取并购成长的战略，集团旗下拥有多个品牌甚至几百个品牌。当然，能够并购并获致有效成长的关键，不仅在于具有杰出的经营能力，企业文化的塑造和同化（或兼容）的能力也是十分重要的。当然，这些都与发达国家把文化产业经营得十分出色有关。

机遇与挑战是我国文化产业的关键词。特别是在解决了温饱以后，人均文化娱乐消费支出大大增长，如何满足文化艺术和娱乐需求，如何通过创意产业和文化创造提升设计水平和增加其他产业产品的高附加价值，这是一个急需解决的问题。而且，与国外发达国家相比，中国的市场化程度低得多，尽管改革在进行当中，但总体上仍然呈现我所称之为“围棋盘”状的结构，通过改革提高竞争水平的任务依然任重而道远。目前，产业化的发展和对外开放的速度在加快，特别是结合“四C”（即“三C”加内容 Contents）的发展，将出现前所未有的商机。鉴于我国独特的国情和产业环境，本书中将分别把我国国家文化产业战略、地方政府发展文化产业的战略规划以及企业的战略与商业模式等方面分别作为重要的部分来论述。实际上，在最近的一年多时间里，作者给许多政府事业单位、城市以及企业做了许多有关文化产业战略和项目的规划与咨询，从中也拓展了关于实战的概念，希望在书中把一些经验也传递给读者。

最后，我想强调的是，本书是作者“新中道哲学”的一个组成部分，一方面将分析普适性的战略与商业模式，另一方面将结合中国的实际特点做出案例性的剖析。就是说，书中将既贯穿着理念、分析方法和实践

策略的完整性，也体现出中国传统文化的精神与意蕴。几年来，我在有关文化产业的思考中提出了一些解释中国文化产业的概念，包括“文化双刃剑”、“企业家的文化产业”、“区域文化产业模式”、“文化产业商业模式”、“围棋盘状行业与区域分割的体制”、“活动经济”、“无边界娱乐”、“动漫泡沫”等，都是与我国文化产业的现状、趋势与问题密切结合的。我不仅希望能够提出分析问题的结构和概念，而且希望能够切实指导实践，在建设性态度的指导下，理性、中道地解决问题。

北京大学文化产业研究所举办的全方位教学互动的文化产业人才工程给了我和同学们互动的舞台，得以教与学不断相长，谨此表示欣慰和谢意。

陈少峰

2006年6月



文化产业战略与商业模式

目录

总 序

前 言

第一章 文化与商业 002

第一节 文化及其双刃剑 002

- 一 文化及其结构 003
- 二 文化是一把双刃剑 005

第二节 文化产业 007

- 一 概念 008
- 二 内容与时尚 010
- 三 文化产业的特点 013

第三节 商业与艺术 015

- 一 文化产品 016
- 二 观念的挑战 017
- 三 商业化的视角 019
- 四 商业化对文化艺术的促进 022
- 五 明星与企业家 026

第二章 事业与产业 028

第一节 双重战略 028

- 一 产业与事业 029
- 二 文化事业的社会效益 030
- 三 文化产业及其竞争 032

四 文化产品的质量标准 033

第二节 政策 034

一 扶持与保护公共文化艺术 034

二 统筹管理与政策的统一 035

三 舆论导向 037

第三节 改制与发展 039

一 改制 039

二 以事业单位的改革促进产业化进程 041

三 走向产业化改革之案例 043

四 体育产业:事业到产业 044

第三章 趋势与商机 050

第一节 资源及其特点 050

一 观念的变革 051

二 产业化资源 052

三 人文历史资源 053

第二节 产业发展趋势 054

一 新媒体成为媒体产业的核心 055

二 传统的文化产业形态遭遇挑战 056

三 以产业链经营为基础 056

四 内容为王 057

五 青少年作为消费主体 059

六 基础资源持续垄断 060



文化产业战略与商业模式

目录

七 企业并购成长 061

八 活动经济成为主流 061

九 扩散性影响 064

第三节 信息产业与娱乐产业 066

一 新技术的娱乐产业 067

二 娱乐无边界 069

三 挑战与商机 071

第四节 商机分析 072

一 把握商机的视角 072

二 把握商机的策略 073

第四章 战略性思维 076

第一节 思维的视角 076

一 基本概念 077

二 整体的视角 077

三 本质与结构 078

四 比较的视野与前瞻性 080

第二节 商业中的逻辑 081

一 一般的逻辑 082

二 常识及其意义 084

三 正反面的思考 085

第三节 重视战略 086

- 一 战略的意义 087
- 二 小企业的战略思维 088

第五章 战略 090

第一节 战略定位 090

- 一 战略是什么 090
- 二 战略原则 091
- 三 战略定位 091
- 四 战略方法 094

第二节 战略结构 095

- 一 战略目标 095
- 二 发展战略 097
- 三 竞争战略 099
- 四 战略的执行 100

第六章 国家战略 105

第一节 国家文化战略定位 105

- 一 战略定位 105
- 二 文化发展与文化产业发展并重 106
- 三 文化改革的目标与方法 108

第二节 产业发展战略 109

- 一 资源现状 109



文化产业战略与商业模式

目录

二 引入竞争,打破部门主义 110

三 跨媒体与集团化发展 113

四 规模经济与就业的促进 115

第三节 体制改革与市场化 116

一 体制改革 117

二 对内开放与公平竞争 117

三 产业激励措施 118

四 对外文化出口 119

第四节 知识产权与人才工程 121

一 知识产权战略 121

二 文化产业人才工程 122

第七章 区域战略与发展模式 125

第一节 资源与战略 125

一 资源分析 125

二 资源的拓展 126

三 资源开发 127

四 战略规划 129

第二节 产业集聚与产业价值链 131

一 创意与创造型经济 131

二 产业集聚 133

三 产业链形态 133