



北京大学文化产业基础教材

文化企业商业模式创新案例

The Case of Business Model Innovation on Cultural Enterprises



本书以文化企业为关注对象，以企业核心竞争力提升与商业模式创新为主线，从文化产业的内在特性和规律出发，精心选取具有行业代表性、拥有较大启发和借鉴价值的企业案例（任天堂、贝塔斯曼、苹果、皮克斯、亚马逊、NBA、华谊兄弟、光线传媒、本山传媒、盛大、三辰、万达、分众、小米等），从理论与实践相结合的视角对其进行深入剖析和细致评点。

张立波 王 鸿 主 编
吴 倩 副主编



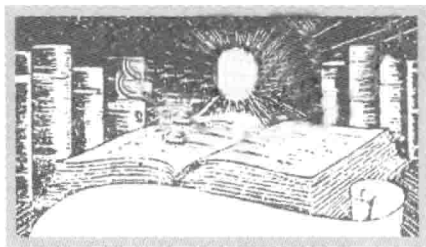
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 北京大学文化产业基础教材 |

The Case of Business Model
Innovation on Cultural Enterprises

文化企业商业 模式创新案例

张立波 王 鸿 主 编
吴 倩 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

文化企业商业模式创新案例/张立波,王鸿主编. —北京:北京大学出版社,2014.7
(北京大学文化产业基础教材)

ISBN 978-7-301-24349-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 122106 号

书 名:文化企业商业模式创新案例

著作责任者:张立波,王鸿主编

责任编辑:胡*国

标准书号:ISBN 978-7-301-24349-7 · 3834

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> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: ss@pup.pku.edu.cn

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

出版部 62754962

印 刷 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者:新华书店

965 毫米×1300 毫米 16 开本 18.25 印张 307 千字

2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 37.00 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 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

优秀文化企业的三大标准（代前言）

陈少峰*

中共十八届三中全会是一个对我国文化产业发展将产生重大影响的会议。这次会议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》其主旨可以理解为“三个面向”，即面向社会、面向市场、面向人民。而“三个面向”的中心是面向市场，在面向市场的过程中必然会出现两个密切相关的转向。第一个转向我把它叫做市场转向，即由过去以市场机构为主体（如金融机构、证券交易所、政府等）转向以文化企业为主体，不管是国有企业还是民营企业，今后都将是作为文化产业发展的主导力量。第二个转向是政府文化体制机制改革的转向，就是文化管理的体制机制创新和产业政策将会转向以提升文化企业竞争力为核心。我认为，企业的核心竞争力，特别是文化企业的核心竞争力，主要体现在企业的商业模式上。换言之，企业有好的商业模式或者把商业模式做好，这便是企业最重要的竞争优势所在。

众所周知，中国现在最有名的企业是腾讯、百度、阿里巴巴，不过许多人都不认为它们是文化企业，直到最近成立了中国民营文化产业商会，李彦宏担任了会长，大家才认可百度在做文化产业。其实腾讯也是文化公司，腾讯的主营业务中，游戏占 52%，现在游戏一年达到 180 亿以上，广告大概占到 7% 左右。阿里巴巴投资新浪微博占有 18% 的股份，现在正在做一个包括卖电影票、经营广告等的综合交易平台，下一步肯定会全面进攻新兴文化产业领域。也就是说，中国这三大公司都是文化公司，而这三大公司的市值加起来相当于中国前二十位房

* 作者系北京大学文化产业研究院副院长。

地产最大开发商的市值。由此可见,将来文化产业的上市板块可能以文化科技为主,今后文化产业投资也更倾向于在市场竞争中脱颖而出的优秀企业,而文化体制机制改革关键是怎样把文化市场的活力有效释放出来,怎样让文化企业做得更优秀。

什么样的企业算是优秀文化企业?根据我个人的研究,优秀文化企业主要有三个基本标准。第一个标准是由企业家主导。由企业家主导的企业特点包括:其一,追求事业和金钱的统一。只要把事业做好,钱自然就有了,所以只要做好事情就不差钱。比如,现在只要做好一个企业可以上市,就算自己不上市也可以卖给别的公司,是不差钱的。其二,重视企业的未来。就是说,要重视企业长远发展,而不仅仅是短期利益。其三,注重创新,特别是在文化创意和技术创新方面做得比其他同行企业更好。其四,重视人才,特别是重视聘请在各个方面比自己强的人才为我所用。其五,把资源用在主要业务上。只要赚到钱赶快投入公司的核心业务,而不是把钱到处买房子或者到处投资股票。换句话说,真正的企业家把企业当成自己的孩子养,养到老的时候仍然舍不得卖掉,这就是企业家主导的企业。总之,企业家主导的企业最重要的就是有长期性。

第二个标准是顺应生活方式的变化。大家都知道,文化与科技融合,特别是与互联网有关的文化产业现在快速发展,快速发展倒过来就会冲击传统产业。因此在我们考虑产业选择的时候要考虑该产业一定是人们的生活方式所离不开的,就是说看是否包含对人们的生活来讲意义重要的、人们每天都跟其发生某种关联的要素。现在的传统文化产业,从广播媒体到报纸到一些地方电视台,人们跟它们离得会越来越远,大家都转向了互联网和移动互联网,这就会出现两种情况:一是今后大型的百货商店很可能都变成线下的体验店。互联网或者是网络购物,网络购物再往前走一步就会导致一大批实体店要倒闭,这必然要求企业经营要往人们生活方式离不开的方面跑。二是文化形态发生很多变化,包括快餐文化、圈子文化、宅文化、微市场文化等等,新的消费形态和产业业态也会层出不穷,要求企业要关注消费者和生活方式的变化。

第三个标准是文化产品雅俗共赏。我们过去经常讲文化产业是面向大众的文化,主要是做娱乐,但是这种娱乐要有一定的度,就是说企业做出来的产品精英人士或者高雅人士也给比较好的评价,而不是说只有低俗的人说好,所有精英人士都认为你是在搞乱社会核心价值。所以,雅俗共赏是以服务为基础的“共赏”,这种以服务为基础的“共赏”就要同时得到雅人和普通老百姓的认可,也就



是说文化产品一定要有很强吸引力和亲和力的娱乐性,同时又要有一定的文化品位。而这个品位不是说思想性和艺术性越强越好、越是精英越好或者越高雅越好,而是遵循社会的核心价值要求。比如,开发文化产品一定要为年轻人着想,因为现在的主流消费者是年轻人,文化产品所传达的价值观就不要太急功近利、不要唯利是图,要有一定的责任感和艺术追求,由此达到社会效益和经济效益的双重实现。

总之,由企业家主导、顺应生活方式的变化、产品雅俗共赏,实现这三者合一当然是优秀的文化企业,但如果达不到三合一至少有其中一个标准也是可行的或可生存的,如果三项哪一项都不具备肯定是马上要被市场和社会所淘汰的企业。

目 录



优秀文化企业的三大标准(代前言) / 001

总 论

第一章 / 003

从商业模式的视角思考

- 一、商业模式作为一种方法 / 003
- 二、商业模式创新需特别关注的要素 / 006
- 三、商业模式创新的基本走向 / 010
- 四、商业模式创新的方法 / 014

国 际 篇

第二章 / 023

日本任天堂公司:参透掌机游戏的真谛

- 一、任天堂和它的掌机游戏乐园 / 023
- 二、“三驾马车”盈利模式 / 030
- 三、任天堂的经营之道 / 033
- 四、任天堂的大宣传圈 / 037
- 五、未来路在何方? / 040

第三章 / 043

德国贝塔斯曼集团:传媒帝国的扩张之路

- 一、从教会出版商到世界传媒大亨 / 043
- 二、多元化业务及盈利模式 / 048
- 三、经营之道 / 052
- 四、贝塔斯曼对我国传媒企业的启示 / 057

第四章 / 060

美国苹果公司:人文与科技融合的商业奇迹

- 一、乔布斯的贡献 / 060
- 二、苹果公司的商业模式探微 / 066
- 三、苹果公司给我们的启示 / 071
- 四、封闭模式能走多远? / 074

第五章 / 077

美国皮克斯公司:动画界无中生有的魔法石

- 一、皮克斯的前世今生 / 077
- 二、艺术与科技的双驱动、双提升 / 080
- 三、经营管理之道 / 086
- 四、对创意型中小企业的借鉴 / 091

第六章 / 095

美国亚马逊公司:永不止步的创新者

- 一、车库里诞生的网上书店 / 095
- 二、亚马逊的业务版图 / 097
- 三、本立而道生:亚马逊的核心竞争力分析 / 101
- 四、面临的挑战 / 106
- 五、未来发展的着力点 / 110

第七章 / 114

NBA:建立在篮球场上的跨国公司

- 一、NBA 与 NBA 文化 / 114
- 二、把智能引入管理的 NBA 模式 / 116
- 三、NBA 在中国的传播 / 124
- 四、NBA 的国际化与美国文化的全球化 / 127
- 五、NBA 对 CBA 及体育产业发展的启示 / 129

国 内 篇

第八章 / 137

华谊兄弟传媒集团:内容制胜的秘笈

- 一、发展历程和主营业务 / 137
- 二、双向扩展的商业模式 / 142
- 三、以人才与品牌积累为轴心的经营之道 / 149
- 四、立足内容优势的多元化探索 / 153

第九章 / 158

盛大网络集团:游戏和文学造就的网络帝国

- 一、盛大的转型发展之路 / 158
- 二、游戏:引领国内网游发展潮流 / 163
- 三、文学:打造华语小说梦工厂 / 166
- 四、盛大的多元化之路 / 169

第十章 / 174

光线传媒集团:娱乐梦工厂的创建

- 一、从电视策划中心到娱乐王国 / 174
- 二、业务组合及盈利模式 / 178
- 三、双核驱动协同发展 / 182

四、潜在风险与发力方向 / 189

第十一章 / 193

三辰卡通集团：首艘国产动漫航母的沉浮

- 一、发展历程 / 193
- 二、“蓝猫”的商业模式 / 196
- 三、“蓝猫模式”的得与失 / 199
- 四、未来发展的机遇与挑战 / 204

第十二章 / 208

本山传媒集团：中国笑工厂的造就

- 一、披荆斩棘的发展之路 / 208
- 二、遭遇暗礁陷困境 / 218
- 三、开拓蓝海促发展 / 223

第十三章 / 228

万达文化产业集团：地产巨头的华丽转身

- 一、万达的转型 / 228
- 二、万达文化产业集团的创建 / 231
- 三、万达文化产业集团的商业模式 / 234
- 四、问题及反思 / 240

第十四章 / 242

分众传媒：“无聊”产业的胜利

- 一、分众传媒的蓝海传奇 / 242
- 二、分众的制胜之道 / 247
- 三、分众反着走的难题 / 252
- 四、分众的春天如何再来 / 255

第十五章 / 258

小米科技公司：为发烧而生

一、惊艳开场的“另类” / 258

二、逐渐拓展的产品线 / 260

三、互联网思维的胜利 / 264

四、内忧外患的危机 / 268

五、小米的未来式 / 272

主要参考文献 / 275

后记 / 277

总 论

第一章

从商业模式的视角思考

【导读】 文化产业的商业模式创新更强调顾客体验价值的创造、关键资源的整合和盈利模式的重塑，对当今文化产业领域的企业而言，商业模式创新比管理创新、技术创新、产品创新更重要。未来十年，大数据、云计算、社交媒体、内容产业的相互联动，将会给企业发展带来新的机遇，这些联动能有效促进文化产业领域企业的转型和商业模式的创新。

一、商业模式作为一种方法

许多人喜欢把商业模式(Business Model)狭义地理解为盈利方法，其实盈利方法仅是商业模式的“毛”而已，它必须附着在企业的核心能力、业务组合及产品线等组成的“皮”上才成为真正的“毛”。也就是说，只有把“皮”和“毛”有机地连接起来，才能对商业模式有准确的理解和把握。

(一) 文化企业商业模式的结构

一般说来，任何一种商业模式都是一个由顾客价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。作为文化企业的商业模式，它是企业能提供什么样的产品，给什么样的顾客创造什么样的体验价值，在创造顾客体验价值的过程中，用什么样的方法获得利润回报。因此，一个完整的商业模式由三个密切相关的层面构成：其核心是顾客体验价值的创造，其中间层是业务组合和产品线，其外围层是可盈利方法，即盈利模式。其中，顾客体验价值是指能为顾客带来某种

不可替代的精神需求的满足;业务组合是指企业内部如何汇聚资源来为顾客提供体验价值,产品线则是企业如何通过具体载体或服务来实现顾客体验价值;可盈利的方法(盈利模式)是指如何从为顾客创造价值的过程中获得获取利润回报。

由此可见,商业模式与盈利模式不完全相同。商业模式的概念涵盖的范围比盈利模式要广泛,它包括顾客体验价值、业务组合、产品模式、收入模式等。另一方面,有时企业在连续亏损而不盈利的情况下,它也可能具有合理的商业模式。也就是说,商业模式作为一种综合性的可盈利方法,它不是一个产品、一个项目或者一次交易,而是可持续的、综合考虑的整体方法。例如,评价新浪网的商业模式,不是仅针对它的广告收入,而是针对它的整体经营状况,即门户平台结合搜索引擎、在线游戏、电子商务、手机短信、博客、微博等专业化业务组合。

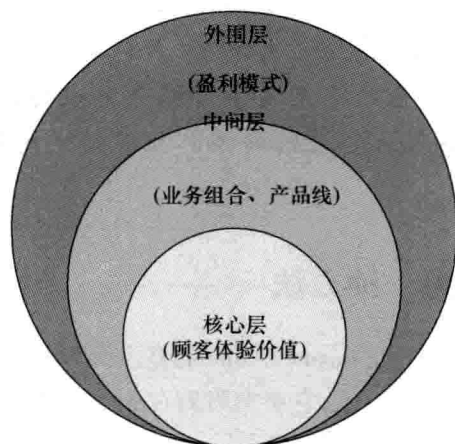


图 1-1 文化企业商业模式的结构

其实,为顾客创造体验价值是文化企业核心竞争力的关键要素。体验价值是超越于功能价值之上的精神需要的满足,是顾客从企业提供的产品或服务中所体会或享受到的源于内心感受的价值。只有为顾客创造体验价值,才能为企业创造比竞争对手多得多的利润。一个企业竞争力的强弱,关键取决于该企业是否有能力不断开发出适合顾客利益的体验产品和服务,是否不断为顾客创造体验价值。文化企业需要致力于不断去发现新的市场需求,不断满足或激发顾客的体验需求。当今,已经有很多企业在创造体验价值方面做得非常好,比如苹果自己反复强调不是科研驱动,是顾客体验驱动,所以创造了一个又一个奇迹;



亚马逊的全流程的顾客体验,包括儿童买一个玩具都帮助选择或提供一个服务方案,甚至连这个儿童长到一两岁再提供什么产品,都有跟踪,这和原来的卖产品不一样,变成卖服务方案;脸谱现在在网上有 4500 万个小组,它在为顾客创造体验价值方面很可能会超过谷歌,显示了后来者居上的竞争优势。

因此,从广义上讲,商业模式包含核心竞争力、业务组合和可盈利的方法,而对狭义的商业模式(可盈利的方法)的把握也离不开对于企业核心竞争力的理解。由于文化产业是以创意、符号价值、品牌、人力资源等无形资产为产业要素,因而在很大程度上,从企业整体价值提升的角度来理解企业的盈利能力和经营战略的合理性,更符合企业经营以及商业的基本逻辑,也更符合文化企业自身的成长规律。

(二) 由产品上升的商业模式

企业的发展离不开好的商业模式的发掘和提升,否则便会陷入到循环做项目的瓶颈制约中,不能实现整体价值的提升和最大化。这事实上是时下中国很多文化企业发展中所面临的问题:如何把产品上升到商业模式?

把产品上升为商业模式需要把产品和服务的筹划、设计、生产和营销等都上升到构建和提升商业模式的要求上,或者从商业模式的角度来思考产品和服务。对于文化产业领域的企业而言,把产品上升到商业模式,事实上包含两个环节:首先是把创意或者内容进行产业化,转化为产品和服务;其次是把产品和服务提升到商业模式层面,寻求企业的整体利益的最大化发展。也就是说,企业家需要对创意和内容进行产业化,转化为文化产品和服务,然后便是把产品(或服务)上升到商业模式。

把产品(或服务)上升到商业模式的基本路径很重要。一般来说,产品(或服务)上升到商业模式要沿循着创意→内容产品→平台产品→内容+平台产品→商业模式的路径,最终实现硬件、技术、品牌、内容与潮流、渠道等的有效打通。比如,苹果推出“iProduct + iTunes + App Store”,就是建立在商业模式基础上的产品创新、技术创新和盈利方法创新的合璧,沿循上述路径把内容和平台进行了有效整合。

把产品上升到商业模式,需要企业的各个部门共同努力。首先,需要市场调研部门和企业通过深入细致的调查或者敏锐的洞见,找准符合顾客生活方式和价值理念的需求,也就是说市场定位准确;其次,需要企业创意部门或内容提

供者,通过创意内容恰当地反映这一市场定位,然后生产部门能够按照要求生产出相应的文化产品或服务;再次,营销部门通过恰当的营销方式和营销渠道把产品和服务卖出去,并且对相关产品和服务进行售后服务等,比如系统化的好莱坞电影营销总是将市场调研、海报设计、预告片制作、公关、新媒体营销、后产品开发等环节有机地组合在一起。整个的提升过程需要综合把握诸多要素,比如对产业趋势及行业趋势的把握、对生活方式和价值方式变化的感知、新技术所带来的影响等,都会极大地影响商业模式的选择。

把产品上升到商业模式的关键是实现产业链扩展。所谓产业链扩展,就是将创意拓展或增加更大范围的各种各样的应用空间,由创意产品逐步延展为一套以产业链为形态的综合服务方案。例如,“超级女声”赛事主办方成功延展了战略广告商和一般广告商、电信和移动运营商、平面和网络媒体、电视台、选手、选手赞助商和专业娱乐公司等产业主体的利益,形成了包括短信、广告、冠名、代言、演出、销售、活动、影视、唱片、图书、服装、食品、玩具等在内的巨大的、长长的娱乐价值链,创造了更大的效用并分享了更多的利润。

总之,从商业模式的视角来思考,关键要形成一种市场化和产业化的方法。在思考商业模式问题时,首先要考虑:顾客是谁?能为他们创造什么样的体验价值,或凭什么吸引他们?可持续发展的空间何在?做企业的商业模式与做项目的商业模式有什么区别?这些问题都是一以贯之地体现或凸显顾客导向这一内核。

二、商业模式创新需特别关注的要素

文化产业的商业模式创新更强调顾客体验价值的创造、关键资源的整合和盈利模式的重塑。对当今文化产业领域的企业而言,商业模式创新比管理创新、技术创新、产品创新更重要。

(一) 互联网思维

商业模式创新首先是思维方式的转变。我们知道,互联网是中国最大的新兴领域,而且正在快速颠覆现有的产业格局及边界与传统的商业模式,且越来越快,越来越猛烈。尤其需要关注的是,互联网正在从外在的工具开始向人性深处挖掘资源,这就需要我们重新认识人们需求的本质,重新定位竞争的意义。互