

移动互联网时代 文化产业商业模式

陈少峰 黄向军 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
http://www.eip.com.cn

移动互联网时代 文化产业商业模式

陈少峰 黄向军 著

贵州师范学院内部使用

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内容简介

本书全面剖析了移动互联网时代文化产业的商业模式；立足商业模式的核心地位，分析文化产业独特的产业链结构，并且指明未来文化产业的应用方向；面向实操与未来，关注文化企业的互联网生存与发展，说明构建互联网商业模式的基本路径，并从市场需求出发，帮助读者分析当前文化产业商业模式的机遇与未来。

书中既有最前沿的成果，也有笔者多年的思考。本书理论结构系统全面，对文化产业的发展与实践具有整体指导意义，适合对文化产业感兴趣的各类人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

移动互联网时代文化产业商业模式 / 陈少峰, 黄向军著. —北京: 电子工业出版社, 2019.10

ISBN 978-7-121-37467-8

I. ①移… II. ①陈… ②黄… III. ①互联网络—应用—文化产业—商业模式—研究—中国 IV. ①G124-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第205932号

策划编辑: 张冉 (zhangran@phei.com.cn)

责任编辑: 雷洪勤

特约编辑: 徐学锋

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 23 字数: 442千字

版次: 2019年10月第1版

印次: 2019年10月第1次印刷

定价: 69.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254210, influence@phei.com.cn, 微信: yingxianglibook。



未来导向的文化产业

移动互联网时代文化产业的本质，是未来导向的产业。但是，很多人对这一特征并没有予以充分重视，商业模式的基础思维存在方向性的战略风险。例如，近几年“IP”很火，不少人购买了很多网络文学作品，计划把它们改编成电影，但是，过去几年交易的IP都是85后到95后这个年龄段喜欢的作品，这就是没有未来导向的基础思维。因为，今天电影的主流消费者是95后，而交易的IP却是95后之前的人喜欢的，相应制作的电影，谁来看呢？再过三年，主流消费者就是00后，什么样的IP才真正在市场上有生命力？如果不是立足于未来，如果不知道消费者在快速位移，那么必定非常被动。

思路决定出路，没有理论支撑的文化产业活动，是非常危险的冒险。我们必须重视方法，也就是重视商业模式，同时，要在思维上提升我们对文化产业本质的思考。例如，很多人喜欢从电影类型的角度探讨票房，事实上，美国迪士尼的电影是面向家庭的，老幼通吃，如果透过现象思考本质，就会发现“电影在为谁服务？”才是票房的本质，而不是电影的类型。

我们如何把握移动时代文化产业的本质？至少要重视四个方面。

第一个方面，前沿性。当前文化产业的主流都在互联网上，包括微博、

微信在内的新媒体非常活跃，抓住产业的前沿，才能抓住产业的机会。例如，现在很多人认为微信公众号的红利期已经过了。其实不然，从互联网前沿角度思考，作为广告载体，微信公众号这一面的红利基本上已经过去，但是，微信公众号正在变成中国最大的卖场。公众号本质是一个小平台，不仅可以做传播，它本身还是卖场入口，作为卖场的红利期才刚刚开始。文创电商型网红的微信公众号，其营业额正在不断增长。当然，小平台有真假之分。只有卖家，没有买家，这是假的平台。真正的平台一定是个能够汇聚买家的卖场，千千万万的人有机会做新媒体+文创电商的小平台，这是第二波互联网的红利。大卖场+传播性，这是前沿性角度的思维角度。

第二个方面，领先性。当前互联网文化产业的特色，是“IT男”真正在赚文化产业的钱，原本做文化产业的人都在为“IT男”打工。为什么呢？因为我们很多“美丽的女生”只关注内容，不关注平台和技术。没有大平台，没有领先的大技术，很难在文化产业中做到领先。面向未来的文化科技跨界融合，才会有更多的机会。把独家内容与某种技术的领先性结合起来，才能寻找到真正的机会。

第三个方面，整体性。中国最大的市场机会就是家庭消费。例如，当前我国的电影市场主要是针对18~28岁的年轻人，我们设想一下，如果让所有人都来看电影的话将会怎样？这不是一个巨大的盈利空间？例如《芳华》这部电影，年纪大的人也贡献了很多票房。家庭消费具有双重顾客的特征，当前的电影，在内容上更倾向于年轻人，相当于把更多的电影消费者清理出市场。孩子与家长都喜欢的电影，才是未来的方向。

第四个方面，品牌化。无形资产对很多人而言，真的很无形。很多人只是在做项目，而没有给自己的企业打造品牌。任何项目的成败，都涉及各种市场因素。如果只把精力放在项目上，有时候赚了钱，有时候不赚钱，那么十年下来可能什么积累都没有，所以必须用企业来积累项目带来的各种资产。企业的积累包括有形资产，也包括无形资产。如果企业重视无形资产，注重自身的品牌建设，那么企业就能创造自身的整体价值。想办法把品牌做

好，做出知名度、美誉度、影响力。例如“美图秀秀”现在没赚钱，但是估值几百亿元，这就是企业整体价值，是面向未来的商业模式。它的价值在未来，不在当下。

综合以上的分析，我们可以看到，自主性最重要。什么是自主性？例如“一条”，它虽然基于微信公众号、优酷视频、土豆视频、腾讯视频、新浪微博等平台，但事实上开创了自己的小平台，创立了自家的IP品牌。当前移动时代的文化产业，都绕不开BAT作为基础平台，但是只要拥有自家IP品牌，就有了自己的未来。这个自家IP品牌，一定要自己建设，不是买来就可以的。为什么？因为一个IP其实由四个部分构成：故事IP、形象IP、产品IP和企业IP，买来的IP只能浅层开发，是有可能IP失灵的。如果是自己的，才可以不断深入孵化，最终在企业层面实现无形资产的累积。例如，迪士尼自身就是IP孵化的载体，它不断地更新内容，演化所有的形象，从而不断地通过产品让其所有的IP更加深入人心，渗透到我们家庭生活中。

只有深入研究移动互联时代的文化产业商业模式，才有可能透过现象看到本质，从而建立符合未来的文化产业商业模式。

陈少峰

2019年8月



如今的时代正持续处于生活方式移动互联化的历史性变革之中。确保企业持续盈利的商业模式，必须从更广阔的层面去建设，必须关注四个情况的变化。对这四个情况的关注，构成了本书的叙述结构。

第一个情况，必须从三个层面把握“商业模式”。具体商业模式的建设，当然需要遵循产业、行业、企业经营三个层面的经济规律。在过去，文化产业的格局与模式是相对稳定的，因此只需要关注行业甚至只需要关注企业层面的商业模式建设即可。但是，互联网科技这种渗透性生产力，正在改变人类生活的全部方式，时间与空间都在被重塑，文化产业本身也正在发生革命性变化。不仅传统文化产业被卷入互联网世界，而且新兴的文化产业领域不断涌现。当代文化企业的生存，必须从产业的层面重新再定位。因此本书分为三大部分：上篇讨论如何把握新常态，从移动互联时代的视角重新审视文化产业；中篇讨论如何把握文化行业的根本特征，解析文化行业商业模式的内在运作机理；下篇讨论文化企业类型在新时代下的可能性，分类解读不同行业文化企业自建商业模式时需要关注的核心问题。

第二个情况，必须重新审视文化产业的领域与可能性。移动互联带来的

跨界融合现象，不仅仅让传统文化产业不得被融网，而且，文化产业的领域闯入了大批“新兴力量”，整体全面被重塑。类似科技的生产力属性，文化同样具备渗透性，文化与移动科技的结合，决定了文化产业链的基本模式，全系统思维与娱乐综合体成为必然。不是所有的文化都可以被产业化，但是在移动力量的影响下，各种原本非文化领域的传统产业被重塑，商业模式开始文化化。文化产业进入全产业链时代，企业核心竞争力必然体现为独特的商业模式。因此，想要把握文化产业层面的商业模式，需要掌握移动生存的思维、文化产业的经济本质、商业模式的核心竞争力效果、全产业链的中国式生态、时代的挑战命题，以上是上篇的五大主题。

第三个情况，必须关注文化行业构建商业模式的内在机理。没有盈利模式就不存在商业模式，但是盈利模式绝不是商业模式，商业模式需要不断在实践中升级。企业在行业中竞争，进行二次创业是必然的。在文化行业中提升竞争力，本质是对“内容为王”规律的把握，商机决定了行业模式成立的根基。在运营中，掌握文化行业价值观治理的本质，动态打造生命型文化企业，玩转“软实力、全系统、创意产品”几大要素，就能在行业中谋得发展。以上是中篇五个章节的主题。

第四个情况，必须重新审视移动时代文化企业的商业模式特征。移动时代不仅仅将企业经营数字化，这种数字化同时还重塑企业的属性，不同属性的企业，商业模式各自不同。在移动时代，企业类型不仅仅可以被条块化分类，而且可以从满足社会需求的角度审视，它们彼此构成金字塔式的层级式类别关系。最广泛存在的企业类别，是全媒体式生存的企业。这类企业要么被“去中心化”，依附于垄断企业周边，遵循着“小而美”的时尚规律而存活，要么自己完成强中心的蜕变，成为其他企业的平台。与这类企业不同，正在兴起的是依赖新教育生存的企业，这类企业本身泛中心化的生存需求，与全媒体行业彼此互补，相互融通。同样正在兴起的泛体育企业与大旅行企业，也各自拥有强大的潜在发展机遇。但不管这四类企业如何不同，整体上都遵循全产业链的生存之道，从线上向线下延伸，多角度构建自身的产业链

生态。这是下篇五章的主题。

从总体上看，当前移动互联网时代的商业模式，都在面向未来，以未来为导向构建企业自身现在的商业模式。价值观导向与治理，是文化产业商业模式的根本与核心。

黄向军

2019年8月



上篇 新常态：移动互联时代的文化产业

第一章 文化产业的移动互联生存 / 002

- 一、移动时代的文化产业化 / 002
- 二、互联网思维新常态 / 006
- 三、平台与内容之争 / 010
- 四、文化产业的变动与整体转型 / 014
- 五、互联网文化产业商业模式新趋势 / 017

第二章 文化产业的传统基石 / 022

- 一、文化多面体 / 022
- 二、文化产业与文化 / 026
- 三、影响力产业 / 029
- 四、活动经济与文化底蕴 / 033
- 五、从文化创意到文化产业 / 037

- 第三章 商业模式与核心竞争力 / 042**
- 一、商业模式与经营的本质 / 042
 - 二、商业模式的关联要素和选择 / 047
 - 三、有竞争力的商业模式 / 050
 - 四、企业的核心竞争力 / 054
 - 五、商业模式的战略性变迁 / 058

- 第四章 文化产业的全产业链生态 / 063**
- 一、产业链全系统化态势 / 063
 - 二、全产业链时代 / 068
 - 三、娱乐无边界 / 072
 - 四、全产业链生态的土壤 / 076
 - 五、平台为王的全系统实践 / 080

- 第五章 传统企业的文化生存危机 / 085**
- 一、文化是渗透性经济力量 / 085
 - 二、借文化创意提升传统产业 / 089
 - 三、企业移动时代生存之道 / 093
 - 四、顾客导向的基础性思维 / 097
 - 五、主流消费群体的变迁 / 101

中篇 价值观：文产商业模式的解析

- 第六章 商业模式的基石与思维 / 106**
- 一、商业模式的基本架构原则 / 106
 - 二、企业的“六把控”与“七阶段” / 110
 - 三、商业模式的特征与战略性思维 / 114

- 四、塑造商业模式的思维要素 / 118
- 五、商业模式的升级与全系统思维 / 122

第七章 商机决定文化产业模式 / 128

- 一、市场特点决定文化产业商机 / 128
- 二、数字文化产业的新兴 / 133
- 三、内容为王的趋势 / 136
- 四、合理的主营业务 / 140
- 五、文化产业的模仿与创新 / 144

第八章 价值观治理决定成败 / 149

- 一、行为的价值观基石 / 149
- 二、人心的价值链决定产业链 / 153
- 三、治理结构决定管理过程 / 158
- 四、价值观结构的纠正治理 / 163
- 五、基于工具性美德的能力 / 167

第九章 打造生命型文化企业 / 173

- 一、基础型商业模式及其延长 / 173
- 二、品牌价值基于商业模式 / 178
- 三、文化产业商业模式的动态创新 / 182
- 四、企业的战略升级 / 186
- 五、生命型企业的打造 / 190

第十章 文化产业经营之魂 / 195

- 一、软实力之道 / 195
- 二、泛娱乐主义 / 199

三、全系统思维 / 203

四、明星制经济 / 207

五、创意产品化 / 212

第十一章 文化企业的动态经营 / 216

一、从可行性到定位 / 216

二、从创意到产品 / 220

三、文化企业的责任 / 224

四、企业文化内部生态圈 / 228

五、文化企业的驱动 / 232

下篇

全系统：文化产业商业模式的构建

第十二章 数字时代商业模式构建 / 240

一、行业文化商业模式总方向 / 240

二、传统文化及关联企业的转型 / 245

三、跨界融合的数字化生存 / 248

四、文化企业商业模式的构建基础 / 252

五、新行业类型及通用生存工具 / 256

第十三章 全媒体型中小企业的生存 / 263

一、全媒体行业的生态构成 / 263

二、时尚产品是经营的核心 / 268

三、奢侈品背后的商业逻辑 / 272

四、时尚商品的运营模式 / 277

五、全媒体行业的泛视频营销 / 281

- 第十四章 新教育型商业模式 / 287**
- 一、知识付费与新教育行业 / 287
 - 二、新教育行业的内容创新 / 293
 - 三、新教育行业的平台经营 / 297
 - 四、新教育行业的周边领域 / 301
 - 五、新教育企业的创业 / 305
- 第十五章 泛体育是一门好生意 / 310**
- 一、泛体育行业的产业链 / 310
 - 二、泛体育内容企业的要领 / 315
 - 三、泛体育平台企业的特征 / 321
 - 四、泛体育周边企业的机遇 / 325
 - 五、泛体育企业的运营 / 328
- 第十六章 大旅行的商业模式 / 332**
- 一、文化旅游与活动经济 / 332
 - 二、文化旅游与文化地产 / 336
 - 三、城市开发与旅游业重塑 / 340
 - 四、大旅行产业链的构成 / 344
 - 五、大旅行企业的实践 / 348

上篇

新常态

移动互联网时代的文化产业

扬州师范学院内部使用



文化产业的移动互联生存

文化产业正在发生着巨变。正如报纸不是书籍的简化，电台不是报纸变成了声音，互联网文化产业是整个传统文化产业之外的新兴领域。以高科技为根基的互联网文化企业展现出了强大的竞争力，伴随着政府的大力推动，整个文化产业不断在跨界、融合，也不断被跨界、被融合。平台为王的“无边界”商业模式，让文化产业已经正式升级跨入移动互联网的新时代。

一、移动时代的文化产业化

互联网公司不是IT公司。正如书籍是基于印刷科技的应用，虽然出版社需要印刷厂支撑，但是出版社不是印刷厂。科技的迅猛发展导致传统IT公司迅速让位给互联网公司。互联网公司虽然基于计算机高科技的应用与支撑，但它的社会文化属性，不同于IT公司的高科技属性。

1. 互联网公司取代IT公司

在过去的2000—2010年的十余年间，IT企业是传统经济下计算机高科技

公司的中坚代表。但在当前，纯粹的IT企业事实上开始消亡，现有的互联网公司包含着IT企业，而大部分IT企业做不好互联网。

（1）互联网企业重塑人类产业格局

IT企业只能靠IT赚钱，而互联网企业不仅能靠IT赚钱，还能赚所有生活方式的钱。现在大数据服务的人才不是拥有技术就可以，他必须到一个互联网公司去工作才有数据可处理。互联网公司已经包括了IT企业，这是一个新的产业格局。

大多数互联网公司现在都蒸蒸日上，而IT企业现在都面临着转型，它们在互联网上已经无能为力了。传统企业找一家IT公司来做服务并不算是实现了“互联网+”的工作，只有IT服务是不够的，IT公司只是熟练使用互联网工具，但并不精通互联网。IT企业自身难保，传统企业在互联网上的商业模式必须自己找。

“互联网+”需要企业自己先成为互联网达人，再去“+”原来的东西，再去“+”别人的东西。“互联网+”不是乱加，一定是精通互联网之后再去加，否则加不了。当然“互联网+”是基于技术的，“互联网+”是某种生活方式、某种生意和技术捆在一起，这意味着随着技术的进步，“互联网+”的社会现实让企业始终面临变革性的高风险，譬如微信在2016年年中估值1100亿美元，如果有人弄出一个更好用的互联网平台和微信竞争并赢了，那可能微信估值很快就只剩下20亿元人民币了，没有谁的生意是永远保证赚钱的。

（2）互联网企业重塑社会生活

这个结果是人类社会科技进步的必然，科学技术是一切经济领域的变革性动力。今天的互联网已经全面渗透到人类社会的方方面面，任何产业都必须拥抱互联网。更重要的是，中国网民的生活已经接近于全面的“网络化”了。

互联网已经深入人们生活的方方面面，网络应用改变了大众生活的面貌，除了传统的消费、娱乐，在移动金融、移动医疗等新兴领域，各种移动应用多方向地满足着用户上网的需求，推动网民生活进一步“网络化”，可以说，人们日常生活的任何一部分都难以彻底排除互联网的渗入。随着技术