

价值链视角下北京光线传媒股份有限公司 商业模式创新研究

楼彩霞

摘要：现在传媒企业的竞争已经不再依赖于一个产品或几个产品，建立强大的商业模式以应付未来竞争显得尤为迫切。文章以价值链理论分析方法为基础，对北京光线传媒股份有限公司的商业模式进行研究，旨在为中国众多民营影视公司发展提供参考。

关键词：光线传媒；价值链；商业模式

作者简介：楼彩霞，女，讲师，硕士。（浙江传媒学院 管理学院，浙江 杭州，310018）

中图分类号：G229.2 **文献标志码：**A **文章编号：**1008-6552（2014）01-0100-05

现代企业管理学之父彼得·德鲁克认为21世纪企业之间的竞争不再是产品的竞争，而是商业模式之间的竞争。截止2012年底中国影视企业数量达到4678家，80%为民营影视企业。与国有电视台相比较，在少资金、少政策、规模小等压力之下，民营影视企业如何走出单纯靠产品生存方式创建并革新商业模式尤为重要和紧迫。2011年8月北京光线传媒股份有限公司（以下称光线传媒或光线）在深交所上市，这家以10万元起家的传媒公司，集节目制作、播出、电视剧、电影、大型活动、艺人经纪于一身，位列全国民营影视企业前三甲。十二年磨一剑，光线不断构建和完善产业链，进行商业模式创新，稳扎稳打成为影视市场上具有竞争实力的强者。本文以价值链理论为基础，从电视传媒企业价值链出发，以光线传媒商业模式为研究对象，对电视传媒企业的生存和发展进行探讨，旨在为中国影视企业的发展提供参考。

一、价值链理论与商业模式

（一）价值链理论

价值链（value chain）概念是由美国的迈克尔·波特于1985年首先提出的，最初他将价值链描述为：一个公司用以设计、生产、推销、交货及维护其产品的内部过程或作业。^[1]企业是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的流程中进行种种活动的集合体。^{[1]（35-38）}他将企业的作业分为两部分——基本活动和辅助活动。基本活动由进货后勤、生产制造、出货、销售、售后服务等组成，辅助活动由基础设施、人力资源、技术开发、采购管理等组成。基本活动直接参与价值创造，辅助活动间接参与价值创造。这些活动相互联系构成了企业生产、市场活动的动态价值创造过程。价值的概念对顾客而言，指产品的使用价值；对企业而言，指产品能为企业带来销售收入的特性。企业要生存发展，必须为股东、客户、职员等利益集团创造价值。企业创造价值的过程又被称为“增值作业”，其总和即构成企业的价值链。

继而，波特又提出产业价值链的概念。上下游关联的企业之间存在产业价值链，企业内部各业务单元的联系构成企业价值链。波特认为企业的经营目标是尽量增值，降低成本，减少非增值作业，形成

竞争优势。

（二）商业模式理论与价值链理论的关系

什么是商业模式？国外学者 Dubosson（2002）等认为，商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络，以及产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本。Magretta（2002）认为，新的商业模式就是隐藏在所有商业活动下一般价值链上的变量。Rappa（2004）认为，商业模式就其最基本的意义而言，是指做生意的方法，是一个公司赖以生存的模式，是一种能够为企业带来收益的模式。商业模式规定了公司在价值链中的位置，并指导其如何赚钱。高闯、关鑫运用价值链理论将企业商业模式界定为是对企业全部价值活动的有效整合。学者们认为建立价值链是建立商业模式的基础，商业模式归根结底就是价值增值。

迈克尔·波特价值链理论认为，不同的企业参与的价值活动中并不是每个环节都创造价值，只有某些特定价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动就是价值链上的“战略环节”。企业要保持竞争优势就必须在这些战略环节上保持优势。^{[1] (71-72)}企业从事的经营行为被划分为一些相互分离的活动，通过考察这些活动本身及相互之间的关系来确定竞争优势和商业模式，这是波特价值链分析方法。世上千差万别的企业是价值链的差异，是价值链环节组合的差异，通过对价值链的分析，我们不仅可以看到企业整体的价值是如何体现的，更可以看到企业内部每一项关键活动的价值。^[2]商业模式是价值链环节的系统组合。商业模式的设计在于价值链，企业通过自身和相关利益者资源的整合而形成的一种实现价值创造、价值获得和利益分配的组织机制和商业架构。^①

二、电视产业价值链构成分析

电视传媒产业链主要由内容、流通、渠道（播出）、受众以及广告等五个基本环节构成。经济学家汪康懋先生《中外传媒赢利模式比较》指出：中国新闻媒介的全部收益当中，70%依赖广告，发行只有20%，多元经营只有7%。在制播分离大背景下民营影视企业生产节目通过电视台播出，其利润来源最终也是依赖于广告。广告作为服务业，受宏观经济影响很大，过度依赖广告的盈利模式使得媒体经营风险非常高。在三网融合下电视传媒企业转型并创新商业模式必须在价值链上重新深耕细作，向电视产业广度和深度延伸和拓展。

我国现今的电视传媒企业既制作节目又播出节目，同时还进行广告销售，从电视产业市场结构看，电视传媒企业集供应商、渠道商及广告商角色于一体。电视传媒企业延伸价值链是在识别电视传媒企业基本价值链增值环节的基础上，通过向深度（向产业价值链两端的供应商价值链、渠道价值链和顾客价值链延伸）和广度（跨区域、跨媒体）延伸而形成的电视传媒企业价值链，通过其价值活动来实现价值增值。^[3]电视传媒企业在供应上突出内容生产，向创意、版权、商标等环节进行延伸；在渠道上掌控播出的绝对优势，以全媒体战略为指导向营销推广和节目交易等流通环节延伸；在广告上围绕广告经营整合广告咨询、广告代理、广告策划、广告组织等全面向广告产业链延伸；在受众上以受众研究为基础的完整的电视产业消费者关系产业链。电视产业价值链联结了包括电视频道、节目制作公司、发行公司、广告公司（客户代理公司、媒体购买公司、媒体销售公司）、发行监测公司、广告监测公司、市场调研公司和其他配套服务商等在内的电视传媒企业。^[4]

三、光线传媒价值链增值环节分析

2011年8月3日，光线传媒（300251）在深交所创业板上市。总裁王长田明确地提出光线是一家

① 周彦平：《价值链分析与盈利模式的选择》，2010年11月厦门大学MBA总裁班录音。

电视传媒公司,根基在电视台。本文就光线传媒价值链增值环节,分别从节目供应商、渠道及整合营销等方面进行分析。

(一) 供应商价值

光线传媒自1999年成立以来,一直从事电视节目和影视剧的投资制作和发行业务。电视业务主要包括电视栏目制作和发行、电视剧制作发行及电视台播出的演艺活动。电影业务主要集中在发行。

1999年至今,光线传媒共开发了16档电视常规节目,包括“娱乐现场”、“音乐风云榜”等14档日播节目以及2档周播节目。电视节目通过直接卖给电视台和用栏目换取广告时间两种方式出售,用栏目换取广告时间是主要形式,直接出售播出权所得收入所占比率在2010年仅为10.73%,同期节目广告收入所占比率高达85.51%。

2008-2010年期间,光线传媒总共发行了20部影片,累计票房5.6亿元,跻身民营电影公司前三甲。公司投资、制作、发行了20部常规电视剧和240集情景喜剧。影视剧的收入的主要来源为影片票房分账收入、版权销售收入、电影贴片广告等衍生收入以及代理发行费收入和衍生产品收入。从2012年光线传媒上市报告看,电视栏目的毛利率在42.52%,营业收入比上一年同期降低1.92%;影视剧的毛利率在43.94%,比上一年同期增长19.33%。营业收入比上一年同期增长131.53%。

光线传媒在制作上积累十余年的节目制作经验,实现了电视节目工业化生产和经营。在电视节目的策划、制作、包装、发行、广告以及增值服务等各个环节上通过专业化分工、流程优化,实现标准化运作,建立娱乐节目工业化运营体系。该体系通过节目播出的栏目化、系列化,实现规模化生产,大大降低单位节目的制作成本,实现娱乐资源共享,使得边际成本降低。

(二) 渠道商价值

中国电视台垄断经营使得电视台拥有绝对的议价权。光线传媒立足于电视节目内容生产,首先面临的是节目发行和流通。中国电视台呈现中央电视台、省级卫视、城市电视台三足鼎立的竞争态势。相对于中央电视台和省级卫视而言,城市电视台面临资金紧张,节目自制能力低。尤其是地区分割制约了城市电视台的发展。中央电视台和省级卫视拥有强大的自制节目能力,而相对弱小的城市电视台为光线传媒的最主要的客户。光线传媒面临城市电视台购买能力低,与之交易不能收回节目成本的情况下,采取通过节目换取广告时间的方式进行合作,满足城市电视台对节目的需求。光线传媒在为自己寻找节目播出渠道的同时,也为自己争取了广告运作机会,企业价值链向营销推广延伸,广告运营成为光线传媒利润回收的关键环节。

光线传媒建立了“自产自销,自给自足”的独特营销模式。自销系统是光线传媒学习美国电视辛迪加模式建立的,由时段联供网、频道联供网和新媒体联供网组成,是光线传媒节目发行和收入实现的主要渠道。在现今中央电视台、省级卫视以及网络媒体挤压的情况下,光线传媒以电视节目为纽带,在国内建立了以307个地面频道为核心的节目联供网,播出频次超过1200个。公司以自制电视栏目换取广告时间获取收益,广告营销能力是节目价值实现的关键,节目发行渠道覆盖面的拓展是提升广告收入的前提。在联供网的基础上,光线传媒形成了制作、发行、广告三位一体的业务模式。

(三) 整合营销

影视产品的流通主要是发行和营销传播两个过程。影视产品的消费是体验消费,具有非占有型和非排他性,这决定了影视产业的规模经济。发行网络和规模决定了企业发展影视产业规模的大小。销售的增加,边际利润率也会提高,越能实现价值创造。就光线而言,建立和拓展更多的节目发行和播出渠道,就可以以实现节目影响力以及后续广告增值能力。光线传媒目前以联供网为基础的发行网络包括卫星电视、付费电视、大型视频网站、移动媒体等,最大层面地实现节目规模经济和广告效应。

从产业价值链出发,光线传媒营销传播是建立在节目制作和渠道整合之上。目前光线传媒的经营

业务主要集中在广告和公关活动。

1. 广告

在联供网的基础上,光线传媒采用节目直接销售和以节目换取贴片广告时间两种交易方式,而后一种交易方式占近90%。作为联供网的合作商,光线传媒拥有栏目冠名赞助、板块冠名赞助、贴片广告等广告经营权利,主要采用销售广告时段和自主经营两种模式。经过十多年努力,联供网成为一个有效的广告投放平台,运营上形成了策划、包装和组织销售广告、效果评估等成熟的产业链。广告收入成为光线传媒营收的支柱,2012年占总收入近43%。

2. 演艺活动

演艺活动归属于内容生产,价值在营销。光线传媒提供的演艺活动主要包括颁奖典礼、首映礼、音乐演出类和选秀类活动。这些活动一般都能与光线传媒的电视栏目品牌相结合,并在联供网中播出,能够为客户提供多渠道、多类型的宣传,真正实现资源和渠道相结合,2012年光线演艺活动的毛利率为46.82%。

光线传媒整合营销的操作是按订单生产,营销团队根据客户的需求分工协作,营销过程打通光线的节目、演艺活动及渠道定制等环节,大大增加了服务的有效性。其过程首先通过娱乐工厂提供电视节目和盛典活动、电影电视剧等内容,以自身拥有的良好的媒体平台进行推广和宣传,再通过整合营销部门的一系列包装和整合营销手段,进行产品的推广。基于电视内容产业为核心发挥光线渠道优势,同时与常规栏目和大型线上活动相结合提供营销方案,创造最大的广告收入,实现价值最大化。整合营销集节目制作公司、广告公司、活动公司和公关公司于一体,大大增加了服务的附加值。

光线传媒在内容、渠道、广告等基本价值链的基础上,以内容生产为中心,围绕创意生产、广告经营、营销推广、节目交易和传播渠道,在受众和广告主的来回双向运动中实现新的增值。在整条产业链运作过程中,内容是核心,策动整条产业链的运行,对光线联供网、营销推广、广告经营起到强大的整合作用。

四、光线传媒商业模式的建构及意义

电视传媒企业商业模式创新是电视传媒企业在价值链重构的基础上,通过寻找价值增值环节,将自身资源、能力与外部环境相结合,为获得持续竞争优势、实现赢利目标而采取的一系列创新行为的总和。^{[3](40-41)}电视传媒企业价值链是其进行商业模式创新的理论基础,商业模式创新是价值链聚焦、延伸与拓展的必然结果。光线传媒通过多年努力打造价值链,建立了“以规模化娱乐内容生产为主体、以电视节目联供内容运营为核心、以广告整合营销为手段”的商业模式,形成集节目生产、研发、流通、传输、终端为一体的产业链。

光线传媒在制作上建立娱乐工业化生产线,渠道上在全国范围内建立节目联供网,为电视节目和广告运营铺设渠道。内容整合渠道模式和实现节目的网络化和规模化运营,克服了地面频道的区域分割性和孤立的弱点,充分发挥了单个城市电视台的本地化优势和城市频道联盟的区域化优势,使得节目广告的覆盖面大幅提升,从而充分挖掘地面频道的广告价值。这个模式为后续的娱乐内容开发(电影、电视剧、演艺活动)继续产生平台效应,是其提供营销推广的基础。节目、广告、渠道三位一体的业务模式使得光线传媒业务跨越节目制作、广告、营销以及渠道等价值链环节。娱乐+传媒、内容+渠道的商业模式,在内容的作用下产生了聚变。

(一) 规模效应

电视产品消费属于体验消费,观众在消费时不影响他人收看。这决定了电视产业固有规模经济和范围经济的特点,使得电视节目制作和消费拥有规模化的优势。默多克新闻集团前CEO丽贝卡·布鲁

克斯认为媒介经营不在于内容创意,更在于规模化。光线传媒的这种规模化优势体现在两个方面:第一,在采编等制作流程和策划、发行、广告等运营流程上实现了标准化“娱乐节目工业化运营体系”。内容为王,光线传媒的竞争策略不再是依赖于一个或几个王牌节目,而是通过专业化的分工,流程优化实现了高效、低成本、规模化的运行。第二,节目联供网使得公司能够在栏目制作量相对稳定的情况下,随着发行频道数量的增加,公司节目运营的边际利润率和毛利率上升,同时随着联供网络的扩大,广告的影响力增强,收入随之提升。公司电视栏目的毛利率由2008年的32.95%上升到2010年的51.42%。^①

(二) 协同效应

所谓协同效应是指企业在战略管理的支配下,企业内部实现整体协调后,由企业内部各活动的功能来耦合而成的企业整体性功能,它远远超出企业各战略活动的功能之和。企业整体协调后所产生的整体功能的增强,称之为协同效应,可以简单地表示为“1+2>2”,即公司的整体价值大于各部门的价值之和。^[5]企业的采购、生产、营销以及人力资源管理的协调统一,各分支机构在资源上的共享、资金上的互补、人员的合理流动等等,都会使成本降低。另一方面,各项战略活动的协调互补可以使一项新的管理经验得以推广和不断创新。^[5]协同使传媒企业长期具有竞争优势,取决于两个因素:一是协同效应的作用机制,二是协同效应的不可模仿性。^[5]

光线传媒商业模式的协同效应主要体现在两个方面:第一,电视栏目之间的协同。光线传媒所出品的电视栏目所有围绕娱乐领域、节目所需的人力资源、硬件设施实现共享。栏目之间采访对象、节目所需的各种资料以及栏目策划、选题、采访等各种流程在规模化生产成本递减的同时实现各个流程之间协同。第二、各价值链之间协同。目前光线所从事的电视栏目、影视剧和演艺活动等都以光线“e”品牌建设为核心,以电视栏目为基础,在统一平台下运作。在价值链基础上,光线的“品牌乘数”得以显现。电视节目主要围绕娱乐领域,在向受众提供娱乐资讯时帮助艺人提升知名度,而艺人本身的知名度也提升了栏目品牌。另一方面,电视节目的联供网为影视剧发行和演艺活动营销提供了渠道。演艺活动与电视栏目相结合实行品牌化运作,提升了栏目的影响力和广告价值。

内容产业(电视节目制作、影视剧、演艺活动)、联供网、营销推广、广告运营,各产业链之间相互协调,光线传媒在内容为王,渠道制胜的前提下,以营销推广为手段,实现企业整体利益最大化,创造了整体竞争优势。作为民营影视公司的一面旗帜,光线传媒正是以这样的方式实践了全娱乐加全媒体的商业模式。

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特. 竞争优势 [M]. 陈小悦,译. 北京:华夏出版社,2001:28-30.
- [2] 张戟. 商业模式的本质:价值链创新 [J]. 销售与市场,2011(11).
- [3] 郭锴. 价值链视角下电视传媒企业商业模式创新研究 [D]. 博士论文,2009(3):34-35.
- [4] 李岚. 电视产业价值:理论与个案 [M]. 北京:社会科学文献出版社,2006:89-90.
- [5] 李文. 基于传媒产业价值链的核心竞争力理论分析 [J]. 科技信息,2009(02):25-26.

① 光线传媒首次公开发行股票并在创业板上市招股意向书,2011(08)17-18。