

# 由价值链到价值网：动漫产业的内生增长模型

■ 高薇华

**【内容摘要】** 本文从迈克尔·波特的价值链理论入手，构建了由动漫内容产业价值子系统和动漫衍生产业价值子系统所构成的动漫产业价值系统的基本模型，从而廓清了构成价值系统的六个核心环节及其价值功能。在此基础上，进一步指出知识经济背景下以价值链为基础动漫产业价值系统的局限性，分析了动漫产业价值系统由价值链向价值网高级形态转化的趋势与动因。本文开创性地建构了动漫产业价值网的理论模型，重点揭示了动漫产业价值网的价值创造机理，为理解动漫产业的内生增长机制提供了理论依据。

**【关键词】** 动漫产业；价值系统；产业价值链；产业价值网；内生增长

上个世纪90年代以来，随着知识经济时代的到来，国际动漫业处于全球化的产业运动过程之中。在经济全球化、数字化和媒介融合的背景下，动漫产业的格局发生了深刻的变化。美国和日本的跨国动画企业在全世界范围内寻找配置资源，进行纵向整合与横向整合，国际品牌跨国生产、跨国经营、跨国销售，国际间资本、技术和人才的流动加速。与此同时，传播媒介的拓展与传播渠道的全球化不仅带来动画内容、制作方式、传播观念与受众接受的变化，而且从根本上拓展了动漫产业的价值版图。

动漫产业是包含了动漫内容产业和动漫衍生产业两个相互联系、相互依存的子系统的复杂价值系统。动漫企业获得竞争优势的基础已经超出单个企业自身的能力和资源范围，需要产业价值系统内各个环节通过协作创新、资源整合，实现产业价值最大化。在知识经济时代，数字技术与媒体的变革范围和速度超过以往任何时代，动漫产业价值系统突破了传统的价值链形态，呈现出动态的、多元化、

网络化的趋势。

## 一、价值链：动漫产业价值系统的基本模型

### （一）以波特理论为基础的价值链模型

美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特1985年在《竞争优势》中提出“价值链分析法”，指出产业链形成的动因在于产业价值的实现和创造，产业链是产业价值实现和增值的根本途径。按照迈克尔·波特的思想，产业价值链（industrial value chain）是由从原料供应商到顾客的一系列环节构成，包括供应商价值链、企业价值链、渠道价值链、买方价值链等，波特称为“价值系统”。

迈克尔·波特的价值链和价值系统理论为分析复杂的动漫产业价值系统提供了简单直接的切入点，即可将动漫产业链划分为相互分离的价值创造活动。经过大量的案例研究，以迈克尔·波特的价值链理论为基础，同时将顾客价值及其反馈内生于价值系统中，笔者建立了如下的动漫产业的基本价值链模型。

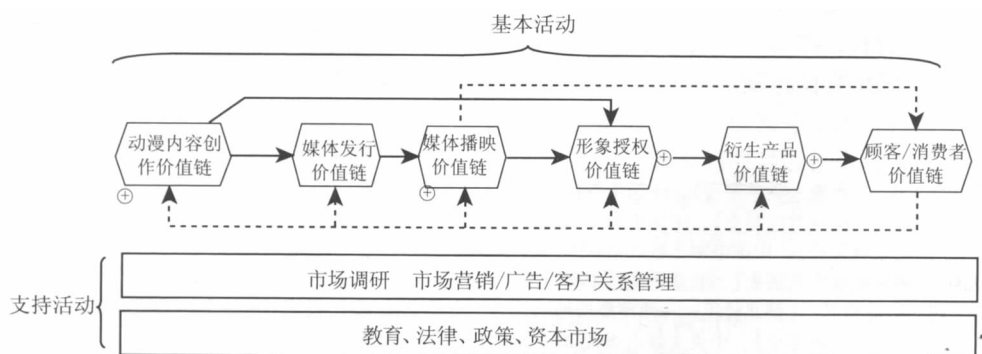


图1 动漫产业价值系统的基本模型

动漫产业的价值系统由基本活动和支持活动两部分组成。基本活动由动漫内容创作、媒体发行、媒体播映、形象授权、衍生产品、顾客/消费者六个核心环节所构成；支持活动由市场调研、营销、广告、客户关系管理，教育、法律、产业政策、资本市场、融资环境等活动所构成。基本活动是价值创造的主体，其中每个环节都对整体价值链的竞争优势有所贡献。该模型描述了动漫产业价值系统的六种基本价值活动及其关系，其中两条平行交叉的线性结构，分别对应动漫内容产业和动漫衍生产业两个子系统。

从各个环节的关系来看，动漫内容创作、媒介播映、形象授权、顾客价值是价值创造的关键环节，依次实现价值创造、价值传递、价值增值和价值实现。存在着互相依赖、相互制衡的关系。运用价值链的分析方法来确定产业核心竞争力，就是要求价值链中的企业密切关注自身的资源状态，培养企业在价值链的关键环节上的核心竞争力，以形成企业在行业内的竞争优势。

## （二）价值链的核心环节与价值功能

### 1. 动漫内容产业价值子系统

动漫内容创作价值链：是指动漫企业为了满足顾客需求，所进行的动画电影、电视动画、网络动画、漫画连载等产品的价值创造活动。以动画电影的价值链为例，包含从前期策划创意、项目融资、团队组建；前期创作；中期拍摄；后期制作；发行授权等价值环节。价值主体可以是能够完成上述功能的一家动漫企业，也可能是以功能连接的多家动漫内容制作企业的合作体。

媒体发行价值链：是指以专业媒体发行代理企业为价值主体，所进行的针对动画电影、电视动画、网络动画、漫画等动漫内容的国内外发行权获取与代理销售的价值传递活动，以及营销宣传活动等价值增值活动。

媒体播映价值链：是指以电影院线、公共电视网、付费电视网、音响出版网络、视频网站、移动媒体网络、杂志与图书出版网络等动漫内容的传播媒介为价值主体，通过获得动漫内容的相应媒体播映权或出版权，而进行的将动漫内容通过大众传播媒介的传播抵达最终用户的价值传递与增值活动。

顾客/消费者价值链：是指动漫内容受众的顾客价值实现活动。根据菲利普·科特勒（Philip Kotler）的顾客价值理论，顾客让渡价值是指总顾客价值与总顾客成本之差。动漫内容产品的总顾客价值就是顾客从观看和欣赏动画漫画作品中获得的一系列价值，它主要包括娱乐、审美、体验等精神价值和形象价值。顾客总成本是指顾客为了购买动漫产品或服务而付出

的一系列成本，包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。动漫内容产业通过提升顾客让渡价值和顾客满意度，从而使顾客价值最大化。

### 2. 动漫衍生产业价值子系统

形象授权价值链：是指以专业的动漫版权授权代理企业即授权商作为价值主体，所进行的对动漫内容、形象的知识产权的授权等价值传递和转移活动，包括向被授权商授权生产销售动漫直接衍生产品和间接衍生产品，并进行动漫形象的品牌管理。

衍生产品价值链：是指以动漫衍生产品的生产流通企业为价值主体，通过获得动漫商标或形象使用权、内容改编权、用户体验授权、广告或促销使用权等知识产权的授权，而进行动漫衍生产品和服务的设计、制造、销售、服务等价值增加活动。

顾客/消费者价值链：是指动漫衍生产品消费者的顾客价值传递与增值活动。动漫衍生产品的消费者往往也是动漫内容产品的受众。动漫衍生产品的顾客让渡价值依赖于动漫内容产品的总顾客价值的传递，即受众对动漫内容的审美移情而产生的精神价值和形象价值，同时通过衍生产品自身的价值与服务价值的获得实现顾客价值的增值。

动漫产业价值系统的基本模型同时描述了作为价值主体的企业链、作为价值载体的产品链、作为价值纽带的知识链和功能链等产业链形态。产业链外在的关联方式通常是产品链、企业链，而内在的、本质的关联方式是知识链、功能链和价值链。

波特的价值链与价值系统理论，为定义和分析动漫产业价值链提供了理论基础，可以明晰动漫产业链的基本结构，但也存在其局限性。波特的价值链基于一种线性的增值模式，注重有形产品之间的联系，即从产业价值链来看，每一个环节的产出是下一个投入的成本，当产品在一个环节完成后，在该环节的增值是确定的。这一理论对于分析工业经济时代通过相对稳定的产品生产和产品销售来创造价值和传递价值的过程是有效的。但在知识经济时代，动漫产业是一个利用知识为顾客创造价值的创新系统，顾客价值的满足日益成为产业竞争力的核心要素。同时，动漫产品具有无形性、动态性、衍生性，动漫产业价值系统的形态是复杂的、交织的、动态的，而非简单的自上而下的传统线性的结构，动漫产业发展的趋势是向更高级的网络形态演化。

## 二、价值网：动漫产业价值系统的高级形态

动漫产业价值系统不是单纯的线性结构。动漫作

品内容形式的多样性、媒介传播渠道的多层次以及衍生产品的多元化,使得动漫产业的价值系统带有明显的动态性和复杂性,产业价值链内部是网络状交织的生态系统。同时,由于文化产品消费的外部性和媒介网络的外部性,产生了来自于媒介传播和衍生产品的双重反馈。在上述诸多因素的影响下,动漫产业内部价值创造、价值传递和价值获取的机制都在向价值网形态转化。

美国美智顾问公司的亚德里安·J·斯莱沃斯基在《发现利润区》一书中首先提出“价值网”的概念。价值网是一种以顾客为核心的价值创造体系。优越的顾客价值是价值网模型中价值创造的目标,核心能力是价值网得以存在和运行的关键环节,是合作关系建立的基础。亚当·布兰登勃格(Adam M. Brandenburger)和拜瑞·内勒巴夫(Barry J. Nalebuff)的合作竞争理论则认为,在网络经济时代,企业发展的进程主要受顾客、供应商、竞争者和补充者影响。它们之间结成网状关系,这种网状关系被称之为价值网模型。

价值网关注整体价值的最大化和整个网络运行效率的提高。动漫产业价值网是价值链的分解、网络化后的形态,是价值链在网络传播时代的延伸与拓展。

#### (一) 由价值链到价值网的演化动因

动漫产业价值链演化的动因来自于产业链外部和内部两个方面。

首先,20世纪80年代以来,全球文化创意产业的发展,特别是数字技术引领下的媒介融合推动了动漫产业链的演化进程,成为动漫产业由价值链向价值网演化最重要的外部动因。以美国为例,美国作为全球动画业的先驱,从20世纪30年代开始尝试动画与版权业务相结合的产业模式,借助于好莱坞的成熟的电影工业模式,使动画电影制片与播映体系在产业链上最早实现了纵向整合,形成了“动画电影制片—发行—放映—授权—衍生产品开发—消费者”的价值链体系。50年代,随着电视业的繁荣,出现了电视动画与电影动画价值链的融合,以迪士尼为代表的动画制片公司开始将动画电影片在ABC电视台播映,开始了动画电影价值链和动画电视价值链的联结。进入80年代以后,随着卫星电视、网络电视与互联网的发展,以迪斯尼为代表美国媒体集团成为全球传播业的主导。90年代以后,随着互联网的普及,报纸、广播、电视、电影等传统媒体与互联网、电信网络在传播内容、传播渠道、传播市场方面的全面融合,使动漫产业从产业价值链的源头产生了革命性的变革。动漫内容的多样化、传播渠道的交叉融合、用户终端

网络的交叉渗透,使得动漫产业价值链在六个主要环节上形成了横向的交叉,从而形成价值网的雏形。

其次,动漫产业自身研发投入高、市场不确定、高风险、回报周期长的经济学特点,使产业链内部环节合作进行风险控制和协同创造整体价值最大化的需求尤为迫切。动漫产业各层面投入与利益产出的比例不同,风险也不同。制片投入最大,风险也最大,因此有向下一一体化的需求。同时制片业和媒体掌握着内容和媒体两个互补性的核心资源,下游企业也具有向上一一体化的动力。与传统产业价值链的线性竞争过程不同,动漫产业价值网以顾客价值为中心,构建了内容生产、媒体播映、衍生产品开发等生产与交换高度合作的网络,通过知识产权共享手段实现成员企业之间的共生关系。价值网络具有高度的市场灵敏度和范围扩展性,能够提高企业防范风险和应对市场不确定性的能力。

#### (二) 动漫产业的价值网模型

由价值链到价值网实质上是产业链观念的变革,即由产品供应链到需求链,由产品驱动到需求驱动,价值链由前端推动型向终端拉动型的转变。价值网理论对价值链理论进行了拓展和提升,利益相关者的关系由点对点的线性关系拓展为多个网络主体之间的交叉互动关系,从而形成多条价值链的网状联系和交换关系。通过案例研究,并参考Verna Allee的价值网模型,笔者建立了如图2的动漫产业价值网模型。它是图1的动漫产业价值系统基本模型的转化与升级。

动漫产业价值网描述的是以顾客价值为导向,产业链内利益相关者,即动漫内容创作企业、媒体发行企业、媒体播映平台、形象授权代理企业、衍生产品开发企业等合作创造顾客价值的体系。产业链外在的关联方式通常是产品链,是有形关联;而内在的、本质的关联方式是信息链、功能链和价值链,是无形关联。动漫产业价值网中既存在着由内容产品、衍生产品、资本等所构成有形的关联,也存在着由知识产权、客户价值、品牌、专用知识、网络外部性等构成的无形联系。传统产业链之间的关联主要是有形产品的投入产出的关联,因此产业链的整合也表现为资产关联的整合。而动漫产业价值网内部的关联更为重要的是无形关联,它是动漫产业价值网合作企业价值创造与增值的核心资源。

### 三、内生增长: 动漫产业价值网的价值创造机理

#### (一) 顾客价值内生创造价值

动漫产业价值网上的所有活动都是围绕顾客来进



漫产业价值网的核心知识资源,它是负载在内容产品和衍生产品上的内在价值,起到连接投资商、生产商、传播者、中间代理商等利益相关者的价值纽带作用。

### 1. 价值网企业获得知识产权的途径

#### (1) 自主开发获得知识产权

动漫产业的核心知识产权——版权,产生于动漫内容创作的过程中,动漫作品是版权的载体,由动漫内容生产企业通过自主开发获得知识产权是重要的渠道。动漫内容企业自主开发的知识产权可以通过版权预售、抵押贷款、版权特许经营的方式进一步与价值网合作企业共享,并获得投资和回报。

#### (2) 联合开发知识产权

对于没有能力直接开发知识产权的价值网企业,可以委托他人或与他人合作开发。动漫产业价值网企业,如各种类型的传播媒体、各种衍生产品开发企业、动漫内容以外的内容生产企业可以通过投资制作方式,委托动漫内容生产企业开发知识产权产品,或者与动漫内容生产企业共同投资开发知识产权产品。合作方根据投资的比例划分版权。

#### (3) 转移获得知识产权

知识产权属于显性知识,可以跨组织转移。动漫作品所形成的知识产权是著作权,包括播出权、二次改编权、形象使用权等。著作权的所有权和使用权允许分离,价值网企业可以通过联合投资于内容创作,来分享著作权的所有权;也可以通过缴纳授权金获得著作权某些部分的有限使用权。

### 2. 价值网企业通过知识共享创造价值的实现方式: 协同效应

价值网强调企业与顾客、供应商、互补者的合作竞争关系。动漫产业的竞争力来源于价值网企业长期的协同效应,即来自价值网内部整体资源的协同。协同效应使价值网整体创新能力增强,成本降低,竞争优势的模仿性难度加大,从而使价值网企业长期处于竞争优势。

动漫产业价值网企业以知识共享为基础,通过价值网企业的广泛协作,使知识在共享网络中不断流动、累积,产生知识的溢出效应和外部性,从而共同创造顾客价值。以知识共享来整合价值网价值创造的具体实现方式如下:

(1) 投资整合: 通过知识产权的预售、抵押、分割共享等方式,由价值网核心企业通过制片委员会、产业联盟、纵向横向一体化等组织形式,共同对内容产品生产进行投资融资,从而共享价值、共

担风险。

(2) 内容整合: 以顾客价值为导向,从核心创意原点出发,价值网企业通过协同创作跨媒体的动画内容,使动画电影、电视动画、漫画、网络动画、移动媒体动漫等内容生产企业在知识共享的基础上,协作互补,共同创造顾客价值。



图3 价值网企业以知识整合共享协同创造价值

(3) 媒体整合: 价值网中的各种传播媒体及媒体代理企业,通过互相协作使动漫内容在电影院线、公共电视网、有线电视网、专业卡通频道、视频网站、移动媒体以及纸媒体实现同步的整合营销传播,以媒体传播的协作互补,扩大网络传播的正外部性,从而创造价值。

(4) 产品整合: 衍生产品开发环节的企业,通过协同诸多行业生产商,生产版权共享的多种关联性、互补性的衍生产品,扩大产业边界,打破行业壁垒,实现范围经济与规模经济。

(5) 渠道整合: 通过特许经营专卖店、主题公园、捆绑销售等方式,整合内容产品与衍生产品之间的销售渠道,增加顾客购买产品的易得性、接近性和体验性。

(6) 市场整合: 通过上述以消费者价值为主导的价值整合活动,从内容、传播到衍生产品进行整合,从而实现特定细分市场的受众聚合与消费者聚合。

### (三) 通过产品创新与整合创造顾客价值

以多重顾客价值为主导,以互补性为原则,价值网企业持续进行差异化的产品创造、创新与深度整合,从而使价值网的源头不断创造出新的价值。价值网企业是以整体而不是独立的形式运行的。在网络组织内,成员各自有特定的不同功能,互相依赖,各种资源和复杂的运行能够通过协作组织间的活动实现一体化。成员企业形成业务上的相互嵌入关系,各种产品之间的互补性可以使动漫内容产品和动漫衍生产品、动漫内容产品和其他关联产品、动漫衍生产品和

其他产品可以被捆绑在一起，以知识产权共享、捆绑促销、产品内容植入等多种一体化的方式提供给顾客，给顾客带来方便、快捷、可选择的价值，同时聚合消费者，扩大市场规模。

动漫产品的整合与一体化运行不仅存在于不同类型的动漫产品之间，还存在于同一种类型的动漫产品内部。首先，内容方面，动漫内容产品中的动画电影、电视动画、漫画连载、网络动画、移动媒体动漫内容、动漫游戏等，以及依次开发的内容衍生产品，如小说、卡牌、舞台剧、网络游戏等，由于存在共享的世界观、故事线索、人物形象及人物关系等，形成了跨媒体内容的互补与共生关系，共同满足、强化内容与顾客的情感联系与满足感，使顾客通过新旧媒体等各种渠道形成接触内容。其次，种类繁多的日用消费品等衍生产品，存在着消费情境的同一性和互补性。与顾客日常消费情境、生活情境相关产品，如家居产品、玩具、文具、服装鞋帽等；受众细分产品，如婴儿产品、体育产品等，以多样化的产品来聚合顾客。再次，主题公园、幼教中心、城市旅游、品牌专营店等衍生性用户体验服务，提供了混合消费模式，将从内容、到日常消费品等种类繁多的互补性产品，整合于用户体验的统一情境下，共同为价值网企业创造价值。

(四) 价值网企业之间核心能力的互补性创造价值

在动漫产业价值网内，每一项价值活动都不是由单一环节的企业独立完成的，而是由最有效的互补者和合作伙伴来协作完成。以动漫内容创作为例，动漫内容生产企业一方面基于自身的核心创意能力而专注于所擅长的电影动画、电视动画、漫画、新媒体动漫内容创作等业务；同时，价值网中利益相关者如顾客、发行商、播映媒体、授权商、衍生产品开发商参与合作，以版权资产、顾客信息、品牌等资源共享的方式，共同参与或影响内容创作，使动漫内容生产企业能够深度挖掘并理解市场、顾客、产品及竞争者，共同为整个价值链做出贡献。同样，在媒体播映、衍生产品开发环节等核心环节存在着企业核心能力的互补性、互赖共生的关系。

(五) 价值网领导企业的价值中枢作用创造价值

为了实现整体网络价值最大化和整体运行效率的提高，动漫产业价值网往往由一个核心企业来推动价值网的形成，并且整合其他成员发挥协同效应，最终影响价值创造方式与传递机制。在动漫产业价值网中最能发挥领导企业中枢作用的是内容创作企业、媒体网络和衍生产品或服务开发企业，这些企业与顾客的接近程度最

高，可以敏锐地发现顾客的需求信息，并及时、准确地反馈给其他利益相关企业。同时这些企业是价值网中进行价值创造、价值增值的主要环节，具备核心资源与核心能力的互补，有能力协调成员企业之间的行为，从而主导价值网的整体运营。因此，内容创作、媒体网络、衍生产品与服务成为价值网的三个主导节点，通过内容整合、媒体整合、产品整合、渠道整合、市场整合的协同效应最大化地创造顾客价值。

在动漫产业价值网中，内容创作、媒体播映、衍生产品开发的主导企业，通过知识产权的生成和取用，最大限度地扩大其互补者的范围，有利于形成范围经济，从而扩大动漫产业的产业边界，实现规模经济报酬递增的产业价值增长。

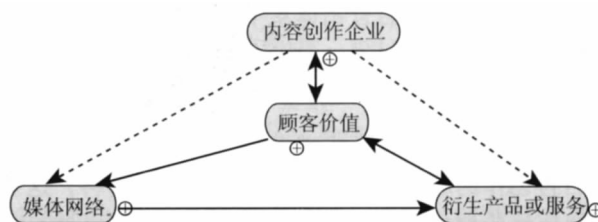


图4 动漫产业价值网的主导企业及其协同关系

价值网企业的联结基础是知识产权（版权）的共享，是基于知识产权相关而形成的利益相关者，而不仅仅是价值链基于产品或服务生产的成本与产出的关系。价值网企业共同实现知识产权的价值创造、价值传递和价值增值。

动漫产业价值网价值创造和增值的机制是通过协同效应产生网络外部性，即价值网整体价值随着购买和消费动漫内容产品及其衍生产品的消费者的数量增加而不断增加，形成需求方规模经济或需求方的范围经济，使价值网企业分享产业价值倍增的收益。

综上所述，知识经济时代，动漫产业价值创造的来源和方式发生了很大的变化。通过实证性的检验，本文所建构的动漫产业价值网模型为理解动漫产业的价值创造机制提供了依据。动漫产业价值网的成功模式是以顾客价值为核心，以知识的共享为基础，产业内利益相关企业采用互补性的协同创新与目标集聚策略，通过差异化的原创动漫产品、规模化的网络传播与产业链延伸，使价值网企业共同为顾客创造价值，从而实现以规模经济和范围经济为基础的整体产业价值网的报酬递增。

(作者系中国传媒大学艺术学部动画与数字艺术学院副教授、动画系主任)

【责任编辑：潘可武】