

探寻娱乐产业发展 “解困”之道



书名:《迪士尼的快乐营销模式》
作者:李飞
出版社:机械工业出版社

● 郑渝川

随着我国居民生活水平不断提高, 文化娱乐消费意愿和需求快速增长, 这也推动了娱乐产业总量快速扩大。但以电影产业为例, 尽管相比2001年, 2018年、2019年中国电影银幕数量和票房都有了数十倍的增长(2020年新冠疫情对电影业的影响较大, 故而不纳入对照)。这直接刺激了大量投资者的入局以及创业者的出现。但众所周知, 如今的国产电影多数并不能取得良好的票房和盈利表现, 而不赔钱电影似乎又无法保证口碑。

而同属娱乐产业, 亦可划入康养、旅游产业的主题乐园, 在我国经过了20年的高速发展, 也多数陷入困境。根据有关机构的调查, 本世纪初我国已经有2500家主题乐园, 沉淀了1500亿元投资, 但盈利者仅为一成。在最近20年来, 尽管中国消费者、旅游者的消费意愿和能力增强, 而有意选择异地养老、旅行养老的老年人数量也在增加, 但主题乐园仍然没能摆脱盈利困境。考虑到主题乐园建设和运营多为大型地方文旅国企、民企, 因而主题乐园产业领域的萧条, 也极大地加重了有关地方财政以及地方银行的支出负担、坏账负担。

书中指出, 在我国经济高速发展的同时, 娱乐产业处于“多而杂、大而亏”的窘境之中, 要解决这方面问题, 很难从其他领域的政策中找到通行的解决方案。本书认为, 有必要借鉴全球娱乐产业巨头迪士尼的经验, 将之纳入娱乐模式进行分析, 从而为国内各地电影产业、娱乐产业“解困”, 并为相关旅游、文创等文化休闲产业提升发展水平的对策。书中的分析和对策, 也有益于国内投资者、资本机构以迪士尼为蓝本, 对娱乐产业企业的真实价值得出合乎事实的评估。

作者认为, 娱乐产业的本质属性应当是给人们, 包括消费者、员工以及其他利益相关者都带来快乐。之所以选择迪士尼这家公司作为样本是因为: 其一, 该公司囊括了娱乐行业的多种业态, 包括动画片制作、电影、电视剧、戏剧、游戏、主题乐园、广播电视网、互联网、图书、报纸、杂志、消费品、零售体验店等多个领域, 此外还涵盖授权输出的周边产品开发; 其二, 迪士尼的经营业绩较长期健康增长, 尤其是其主题乐园和度假村业务在全球范围内, 包括中国市场, 都遭遇了强劲竞争对手, 却依然能贡献可观利润, 保持有效增长; 其三, 迪士尼长期以来实施快乐营销, 从其宣扬的公司主旨到实施管理的具体举措, 以及呈现给游客的各类体验, 都贯穿着快乐二字; 其四, 迪士尼的数据具有可获得性。

书中深入分析了迪士尼快乐营销模式的演化轨迹。在第一阶段(1923年-1954年), 该公司的创始人沃尔特·迪士尼领导公司发展, 确立了快乐营销模式, 以电影产品为主打, 并开展对消费品的品牌授权。值得一提的是, 迪士尼公司在这一阶段内的电影制作, 都竭尽所能将经营利润投入动画片制作, 从而使得产品的观看体验大大优于竞争对手, 切实让观众感受到了快乐; 而迪士尼的动画影片还长期延续低票价政策, 其目的就在于能够让尽可能多的观众入场观影, 这虽然在短期降低了财务回报, 却真正意义上在美国全国以及全球范围内让迪士尼动画影片的主角深入人心, 品牌授权的消费品也因而受到全年龄段顾客的爱戴。

在第二阶段(1955年-1983年), 迪士尼公司开始经历了经营权调整, 从创始人兄弟转向了多位职业经理人, 进一步完善了快乐营销模式, 并开始积极探索主题乐园快乐营销模式, 在电影、电视、音乐等娱乐品领域发力, 继续深化消费品的品牌授权经营拓展。1955年7月, 美国加利福尼亚迪士尼乐园开园。书中指出, 该乐园不仅在游玩项目上复制了电影的快乐营销模式, 在服务、乐园位置、环境、传播等方面, 也系统地复制了电影快乐营销模式的基本逻辑, 以及不断适应顾客需求进行改良和创新。这为后来迪士尼稳步增设多家分园创下良好业绩打下了基础。

第三阶段(1984年至今), 迪士尼公司开始快速复制前述快乐营销模式。在电影领域, 通过将主题乐园模式反向输出到电影制作, 再加上对皮克斯工作室的收购, 迪士尼重新找回了其在美国、全球电影产业中的位置, 出品了一系列让动画迷、影迷赞不绝口, 也不断创下票房佳绩的高水平作品。诸如《狮子王》、《美女与野兽》、《小美人鱼》等口碑、票房双丰收的影片, 还顺势推出了音乐舞台剧, 这进一步挖掘了迪士尼经典形象的价值。

从“共生” 看企业治理



书名:《宁向东讲公司治理: 共生的智慧》
作者: 宁向东
出版社: 机械工业出版社

● 余志恒

本书通过中美两部商战小说, 深入浅出地将企业家精神、《公司法》中的重点法条、董事会、股东会等概念有机串联起来, 即便不是企业家的读者, 也能站在企业管理者的角度跟随作者的笔文进行思考, 反思当前中国企业在公司治理层面遇到的问题, 以及未来改革的方向。

“人合性”与“资合性”

书中对两个概念进行了解读, 一个是“人合性”, 一个是“资合性”。前者强调在公司早期发展中以人的主观信用为基础产生的公司成员之间的关系, 而后者是指在中后期以客观出资额度为基础产生的公司成员之间的关系。本书前半部分重点介绍了有限责任公司的“人合性”, 当股东人数有限时, 公司的成就有赖于创始股东间亲密无间的合作, 同时矛盾大部分也起源于公司创建时期股东们的股权分配不合理, 从而在发展过程中导致的利益纠纷; 后半部分引入股份有限公司和上市公司的概念, 以“资合性”的特点解释说明了公司治理在后期通过法律及公司章程制度对于自然人进行约束的合理性及必要性。

公司治理归根到底是对于“人”的治理。作者在书中着重笔墨, 将人性的善变作为公司治理的重要思想基础, 先假设人性本恶, 从而进行制度设计, 对“坏人”和“坏行为”进行约束, 在公司创办之初就应该设想可能出现的最坏情况, 并通过制度规则防患于未然。而对于“好人”, 也要善用人性, 通过恰当而合理的激励机制充分调动其主观能动性, 尤其建议通过股权激励等措施将职业经理人和核心成员的利益与公司的利益绑定, 才能做到人才结构的稳定和长期利益诉求的一致。

小说与真实案例并用

《共生的智慧》中并没有完全按照经济学、金融学和管理学理论照本宣科, 而是通过很多务实的案例进行剖析解读, 从而使读者更好地理解枯燥乏味的理论知识, 比如通过国内小说《遥远的救世主》中格律诗公司的案例说明什么是决策树、什么是序贯博弈和静态博弈; 通过国外小说《门口的野蛮人》案例说明了股权极度分散为什么可能导致经理人控制, 而经理人控制又会带来哪些弊端。

当然, 如果全部都是小说里的情节, 难免会让读者产生云端漫步的不真实感, 毕竟教学的最终目的是要落实在商业实践中。作者在阐述概念和表达观点时, 除了对中美两部小说的引用, 也列举了大量国内外耳熟能详的经典案例, 比如通过谷歌和京东的案例解释说明双重股权结构和AB股; 在解释经理人控制时, 重点分析了轰动一时的“万宝之争”。

什么是企业家精神

如果说企业治理的方法和手段是企业蓬勃发展的助推器, 那么企业家精神就是火箭的核心发动机, 如果没有企业家在公司诞生之初的倾力投入以及在后续发展中每一步的持续决策输出, 那么谈企业治理就好比无源之水, 无本之木, 失去了存在的意义。

什么是企业家精神? 不同的学者给出了不同的定义, 作者引用弗兰克·奈特的观点, 说明企业家精神是企业家承担企业发展过程中各种不确定性后获得的回报, 这种回报以企业利润的形式呈现。而企业发展的不确定性恰恰说明企业面临着各种并存的机会和挑战, 企业家的才能在于能从不确定性中找到最大的机会, 并在其他人也看到机会之前以最高的效率转变为回报, 从而获得超额利润。

书中提到, 在对企业进行企业治理前, 首先是判断管理者是否具有企业家精神, 其次是判断主导者及股东所能投入的资源, 以及这些资源能带来的潜在价值, 最后才是运用企业治理理论梳理出一个各方都能接受的治理架构, 为企业下一步发展保驾护航。

由此可见, 企业家精神其实是企业治理的先决条件。从本书副书名中可以抓住企业治理的核心——“共生的智慧”, 这也是在企业治理中为创始人、经理人、大小股东等都能接受的一套治理结构, 各方都能公平地依据出资以及出力的份额, 共享企业发展的回报, 同时承担发展中不确定性的风险。同时, 这种结构还能随着公司发展进行适应性调整, 运用共生的智慧, 进行不断的自我进化。

对于企业家的读者, 此书能帮助他们厘清当前公司治理中遇到的困惑; 对于有志于创办企业的读者, 正如作者在书中所言, 很多公司发展过程中后期的矛盾, 其实都可以通过创立公司时设立完善的规章制度进行避免。



论中国经济

作者: 林毅夫 出版社: 中信出版集团

内容简介:

面对世界经济不确定因素增多等一系列新形势下的新变化, 本书深度解读了中国经济的发展格局、金融如何推动增长、中国与世界其他国家的合作前景, 分析了中国的发展经验及其对世界其他国家的启发。作者从一直倡导的新结构经济学出发, 用中国自己的发展理论和创新理论, 去解释中国的发展和增长动力。

作者简介:

林毅夫, 北京大学博雅讲席教授、国家发展研究院名誉院长、新结构经济学研究院院长、南南合作与发展学院院长。

是时候懂点经济学了

作者: [德] 赫尔格·黑塞 出版社: 北京燕山出版社

内容简介:

从原始的“以物易物”, 到当今的宏大经济体系, 德国畅销书作家赫尔格·黑塞通过22堂经济学简史课, 不但全面介绍了那些影响深远的经济学家及其代表流派的历史脉络, 还重点关注了一些经济学的“局外人”, 向我们表明了这一学科的深度和广度。

作者简介:

赫尔格·黑塞, 德国畅销书作家、导演、编剧, 主修工商管理及哲学, 曾编写和执导过多部戏剧、电影和短片。出版过多本经济学、哲学普及读物。

令人惊艳的十年

作者: [美] 珍妮特·耶伦 艾伦·布林德 出版社: 法律出版社

内容简介:

在可预见的未来, 20世纪90年代后半期美国的经济繁荣很可能成为衡量经济好坏的绝佳标准。在那一时期平均经济增长率达到了4%; 失业率降到了4.1%。未来很多年, 经济专家很有可能为了这些统计数据的意义展开激烈的争辩, 为了帮助读者了解当时的状况, 本书带领读者回顾那个令人惊艳的年代。

作者简介:

珍妮特·耶伦, 美国财政部部长, 曾任美国联邦储备委员会主席、白宫经济顾问委员会主席。
艾伦·布林德, 美国经济学家, 曾任美国白宫经济顾问委员会委员, 美联储委员会副主席。

成长第二曲线

作者: [英] 查尔斯·汉迪 出版社: 机械工业出版社

内容简介:

作者将企业的发展轨迹描绘成躺倒的S型, 个人的职业发展轨迹也类似。作者建议那些希望活出精彩的人在抵达事业顶峰之前就着手筹划新的赛道。筹划的方式多种多样, 可以多培养一些兴趣爱好, 在社群中贡献自己的价值, 也可以选择是人生赛道的中点停下来, 重新审视自己的工作, 找寻下一段人生方向。

作者简介:

查尔斯·汉迪, 欧洲伟大的管理思想大师。英国《金融时报》称他是欧洲屈指可数的“管理哲学家”。

魔鬼经济学

作者: [美] 史蒂芬·列维特 史蒂芬·都伯纳 出版社: 中信出版集团

内容简介:

本书颠覆日常认知, 以经济学的方式探索日常生活背后的世界, 书中每个案例都来自生活, 用简单的语言来解释那些虽然容易理解但不可能无师自通的经济学原理, 结论在意料之外, 却又在情理之中。本书以革命性的思考、引人入胜的故事、不同寻常的分析, 揭示事物表象之下真实的一面。

作者简介:

史蒂芬·列维特, 芝加哥大学经济学教授, 2003年约翰·贝茨·克拉克奖得主。
史蒂芬·都伯纳, 作家、记者、电台与电视人, 曾任职于《纽约时报》。

规则

作者: 龙波 出版社: 机械工业出版社

内容简介:

本书通过采访华为前高管团队, 结合乔诺咨询深度辅导成功的企业案例, 剖析管理背后相通的“规则”, 帮助更多有追求的企业用规则的确定性应对结果的不确定性。本书为企业解决“道”的问题, 有所为有所不为, 并为企业揭示发展的本质规律, 以及提供应对企业内外在矛盾的思路。

作者简介:

龙波, 乔诺咨询创始人, 2013年创立乔诺咨询, 提出“成就下一个行业领导者”的愿景。

