

盛大网络集团多元化商业模式优劣及对策分析

廖欣

(中国传媒大学文化产业管理学院)

摘要:盛大集团管理层曾公开表示过建立“网络迪士尼”的愿景,盛大网络集团的多元化发展由此起步。自1999年建立至今,盛大网络集团已经实现了从单一游戏产业向文学、影视、阅读平台、旅游以及线下主题公园等多方业务的拓展,初步形成了其多元化的商业版图。本文笔者将结合商业模式画布对盛大集团的多元化商业模式进行分析,探究其现有模式下的优势及劣势。

关键词:盛大集团;多元化;商业模式画布;优劣分析

盛大网络集团的“网络迪士尼”愿景本质上就是行业多元化的集合。盛大作为一家以游戏发家的互联网企业,其在网络游戏领域取得了巨大的成功,旗下的盛大游戏是国内领先的游戏开发、运营和发行商。在网络游戏领域大获成功之后,盛大决定拓展其商业版图,将触角向文学、影视、平台、旅游、广告等行业领域延伸,完善产业链。

一、多元化商业模式形成背景

多元化又被称为多角化、多种经营、多样化等,其范围涵盖了产品多元化、市场多元化、行业多元化和资产多元化。盛大的多元化主要是行业多元化,除去其发家并取得一定成就的网络游戏产业之外,向文学、影视、平台、旅游等行业进行相关多元化拓展。相关多元化是指新增加的业务领域与原有业务领域在生产、技术、市场等方面存在着相互关联的多元化战略。¹从市场及产业背景来看,近些年来游戏、文学、动漫等产业融合度提高,其目标用户出现了高度重合的发展趋势。多元化经营是盛大增强其用户的忠诚度,建立完整产业链的必然选择。同时,从流程运作的角度来看,盛大进行网络游戏开发时非常重要的一点就是内容。盛大文学版图的建立能够为盛大游戏的IP开发提供内容支撑,避免了内容开发过程中的IP版权争端问题,有利于提高内容转化的效率。

在推动其多元化战略实施的过程中,盛大采用了并购和结盟合作两种方式,以较快的速度完成了其中下游产业链的拓展。对于可进入性比较强的领域,盛大采取并购的方式进行扩展,盛大文学就是盛大通过并购国内数家文学网站平台形成的,利用这些文学网站原有的用户基础在网络文学领域占有了一席之地。对于可进入性比较弱的领域,盛大则采用结盟合作的方式,如对于影视、音乐等行业,盛大都采用了与业内知名企业进行合作的方式进行。盛大的多元化商业模式推行十分迅速,短期内也取得了一定的成就,但其基础并不牢固,仍然存在许多问题制约着企业的发展。

二、多元化商业模式的优势及劣势分析

多元化经营的发展使得盛大网络实现了商业版图的拓展,对其产业链进行了整合发展,但目前来说,盛大的多元化战略仍然存在一些问题,需要通过进一步的调整推动发展。

(一) 优势

1、降低经营风险

多元化经营最明显的优势就是降低了经营风险,保障了经营的安全性。市场处在动态变化的过程中,各个业态的发展态势也在不断变化。如果将企业的所有资源集中在某一行业领域,就极易受到市场波动的影响,对企业的经营产生或大或小的打击。多元化经营在拓展企业经营范围的同时也将风险分散到了各个行业领域,使企业在行业发展波动中处于相对稳定的状态,增强了企业对于外部环境变化的适应能力,提升了企业应对风险的能力。

2、推动企业原主要业务的发展

盛大网络在实施多元化发展战略之前其主要业务是网络游戏,其多元化业态的构建对其原业务的发展具有显著的推动作用。盛大网络在进行多样化拓展时,选取的行业都与其原业务网络游戏存在着较高的关联度,有益于实现其产业间的联动发展。以盛大文学为例,盛大网络在文学行业的发展使得集团掌握了大量的IP资源,有

益于游戏产业进行IP的改变开发,为其游戏行业提供了内容。除此之外,其拓展的影视、平台、音乐等产业在游戏的宣传方面发挥着巨大的作用,扩大了其游戏产品的引流范围。

3、促进企业完整产业链的形成

多产业商业模式有助于企业形成相对完整的产业链,通过各个行业之间配合优化资源配置,实现高效率发展。对于企业来说,拥有一条完整的产业链意味着能够实现行业上下游之间的联动配合,进行资源之间的高效调配,减少因为中间环节产生的损耗,同时能够减少行业内的恶性竞争,实现资源配置和资金利用的最大化。盛大网络集团在实施多元化发展战略之后,从上游的盛大文学的内容生产,到中游盛大游戏和影视的IP开发,再到下游产业的主题公园建设等方面都能够实现较好的配合,发挥整体效应。

(二) 劣势

1、缺少产业链中的核心竞争产品

盛大虽然在短时间内实现了多元化的产业链布局,但因其是在管理层的主导推动下进行的,并不是因为市场需要推动产生的,因此其始终与市场需求存在着一定距离,这给企业的多元化盈利带来了一定的困难。由于缺少能够贯穿整条产业链的核心竞争产品和IP,目前整条产业链还是处于相对分散的状态,未实现高效率的整合联结。

2、各个产业之间的协同合作存在困难

虽然盛大网络的产业链雏形已经初步形成了,但是由于其各产业之间并未实现真正的贯通,其多元化经营在分散经营风险的同时,也带来了产业协同黄米案对困难。目前盛大网络旗下的文学、影视、游戏等领域仅仅只能算是有所关联,但在IP的联动开发上还难以达到一体化的程度。其次,盛大文学所拥有的内容体量庞大,并不是所有内容都适合用于IP转化开发。除此之外,盛大网络通过并购拥有的子公司众多,在业务内容上存在着一定的重复性,管理层并未根据产业内容对所辖公司进行整合,增加了产业合同的难度。

3、行业拓展过程中存在大而不清的问题

在进行多元化拓展的过程中存在着一个普遍的问题,过于注重行业类型的全面性而忽视了核心竞争力的培养,导致了行业范围广泛但缺乏核心产业的局面。盛大网络近些年尤其注重其行业范围的拓展,对其原业务产业的网络游戏行业投入相对减少,导致游戏行业的营业额出现下滑趋势,而其大力投入拓展的行业也没有突出成就,这也就使盛大网络现有的产业呈现出了“全而不精”的局面。多元化商业模式尚未实现多元化盈利,这也给盛大网络在资金流转方面带来了困难。盛大网络在短时间内打造出的产业多元化版图不仅没有发挥出其设想的整体化效果,反而在一定程度上拖累了其原业务产业的发展。

三、针对多元化商业模式劣势的解决措施

目前来看,盛大网络的多元化商业模式主要存在三个问题,分别是与市场需求脱节、缺乏核心竞争力、产业链冗长。盛大网络想要实现长足的发展,这些问题必须得到解决。

(一) 改变产品生产发行模式

目前盛大网络采用的普遍是先进行产品生产然后吸引顾客的

方式,这种方式存在着较大的风险性。在不了解市场需求的情况下贸然进行产品开发,很有可能生产出一些不符合大众审美和而消费者需求的产品,因此盛大可以考虑改变其产品生产发行的模式,以用户需求为导向来进行产品的定位和开发,实现产品与市场的高效衔接,降低风险。

(二)着重开发具有核心竞争力的产品

盛大网络应该明确自身的企业定位,打造其具有核心竞争力的产品。目前盛大涉及的行业范围虽然广,但因为缺少行业竞争力而未形成企业品牌效应,缺乏一个可以带动全局的发展核心。盛大需要做的是专注打造自己具有核心竞争力的产业产品,以其为中心进行其他行业的辅助拓展,同时以其核心产业为领导中心推动产业链的整合运转。

(三)缩减生产内容

盛大目前涉猎的范围过于宽泛导致其生产链冗杂,过于强调产业链的全面性反而拖累企业的发展。在企业资源有限的情况下,过于分散会出现各个产业均无法实现深入发展的情况。盛大应该对目前所有的产业进行梳理,对于无法推动整体效能优化的产业及时剔除,对产业链的各个环节进行精细打磨,寻求各个产业之间的联结。

随着互联网时代下多行业联动成为发展趋势,多元化商业模式将会成为更多企业的选择。盛大网络进行多元化拓展的战略方向是基本上正确的,但必须明确企业定位,充分把握各个行业之间的联

结点,推动产业链的高效整合。同时盛大还应该根据目标用户需求进行基础、核心产品的打造,塑造企业品牌形象。以产业链上游产品为核心竞争力支撑,推进中下游产业链培育,实现其“网络迪士尼”的发展目标。

参考文献:

- [1]魏锋.盛大的经营之道[D].对外经济贸易大学,2007.
 - [2]罗来春.从多元化的风险角度分析盛大多元化战略的成效[J].经济研究导刊,2011(24):23-24.
 - [3]赵辉,李欣.分析相关多元化经营战略对企业赢利能力的影响——基于盛大网络迪士尼战略的研究[J].中国城市经济,2011(08):271+273.
 - [4]李翔.企业多元化战略的协同效应及其对业绩作用机制的分析[J].经济师,2011(09):251-252.
 - [5]王婷婷.从盛大多元化看网游企业发展[N].国际金融报,2004-07-06.
- 作者简介:廖欣(2001.07-),女(汉族),江西省赣州市,中国传媒大学文化产业管理学院在读本科生,主要研究方向:文化产业管理
- 赵辉,李欣.分析相关多元化经营战略对企业赢利能力的影响——基于盛大网络迪士尼战略的研究[J].中国城市经济,2011(08):271+273.

(上接第252页)

2016年12月,国家旅游局、国家体育总局联合出台《关于大力发展体育旅游的指导意见》,其中提出“支持发展具有地方特色、民族风情色的传统体育项目,推动特色体育活动与区域旅游项目设计开发、体育文化保护传承和民族地区的体育旅游扶贫相结合,打造具有地域和民族特色的体育旅游活动,分期分批推出全国重点体育旅游节庆名录”。2017年9月,国家体育总局批复支持贵州创建全国体育旅游示范区。2019年11月,贵州省人民政府新闻办公室发布《贵州省全国体育旅游示范区总体规划》(以下简称《总体规划》)在北京通过国家级评审。在空间结构布局中提到“一核、六带、多点”。其中“六带”中就包括民族体育旅游带,“多点”中又提出根据各地不同特色和优势,培育多个以县为单位的体育旅游特色区,多点支撑。上述一系列政策的出台,为布依族非遗体育文化与旅游产业融合发展提供了有力的政策保障。

在上述政策指引下,布依族非遗体育与旅游融合完美契合,发展形势迅猛,显示出巨大的发展潜力和经济带动力。已经成为特色旅游中必不可少的一部分。

3.2 体育+文旅,掀起体育生态旅游新热潮

体育是旅游产业发展的主要资源,旅游是推动体育产业发展的重要动力。[4]只有不断促进体育+生态+旅游深度融合、相互促进才能激发新动能、形成新优势、实现新发展,更好满足人民对美好生活的向往。依托国际山地旅游暨户外运动大会目的地的机遇,扩大布依族非遗体育旅游产品和服务供给,丰富旅游体验、传播民族体育文化、发展体育产业、扩大体育旅游消费,积极融入新发展格局。体育+文旅,掀起体育生态旅游新热潮。

4 布依族非遗体育旅游文化发展威胁

4.1 布依族“非遗体育+旅游”竞争力不足

现如今,我国体育旅游融合正有序开展,而非遗文化与旅游融合正当其时,为布依族非遗发展带来了新的挑战。布依族非遗体育作为布依族人民世代相传的体育文化遗产,在文旅融合中扮演着重要的角色。布依族非遗体育与旅游产业融合发展中存在文化旅游品质建设缺乏重视,精品非遗项目的开发不足、市场营销力度不够,资金投入匮乏、专业人才短缺、传承面临困境、参与活力不够、旅游效益不佳等诸多问题。与旅游资源相似的广西、云南省相比,竞争力不足。

4.2 媒体宣传不到位

在文化旅游不断发展的今天,各地区文化旅游间的竞争日趋激烈。如何从复杂的市场环境中脱颖而出成为各地文化旅游发展不得不考虑的问题。布依族非遗体育与旅游产业融合发展中,媒体还不善于通过传播创造体育旅游市场,使体育旅游市场增值,不善于借助互联网、直播、广播电视、图书报纸等中间媒介,存在媒体宣传不到位的问题。

5 结论

综上所述,布依族非遗体育文化与旅游产业融合方面有着得天独厚的自然资源和人文资源优势,而“体育+旅游”、布依族传统体育运动项目传承与保护工作的开展以及全域旅游的兴起背景下,更给布依族体育非物质文化遗产保护与旅游产业融合互促发展提供了更好的机遇。但也存在文化旅游品质建设缺乏重视,精品非遗项目的开发不足、市场营销力度不够,资金投入匮乏、专业人才短缺、传承面临困境、参与活力不够、旅游效益不佳和媒体宣传不到位等诸多问题。因此,有关部门应充分把握机遇,迎接挑战,加强布依族非遗体育的保护与传承、着力推进布依族“非遗体育+旅游”二者融合发展,促进地方旅游经济和文化建设繁荣发展。

参考文献:

- [1]陈琳,祁根深.生态旅游开发与民族民间文化的传承和保护研究——以黔西南布依文化为例[J].中国发展,2017,17(05).
 - [2]中茂平.非物质文化遗产的教育传承及其实现途径[J].教育文化论坛,2009,1(01):49-53+77. ■
 - [3]张油福.体育非物质文化遗产保护与旅游业融合发展[J].体育科学研究,2018,22(04).
 - [4]纪宁.体育旅游产业系统运行研究[D].天津大学,2019.
- 项目基金:贵州省教育厅高校人文社会科学研究(自筹经费项目):基于非物质文化遗产保护下的布依族传统体育文化与旅游产业融合发展研究阶段性研究成果;贵州省省级人文社科示范基地“山地旅游教育与推广中心”资助项目《民族地区非物质文化遗产推动乡村振兴的作用机理和实施路径》(SDLYJYYTGZX-202207)阶段性研究成果。
- 通讯作者:杨刚,男,汉,1980年6月,籍贯,山东费县,高级教师(中学),黔西南州赛文高级中学,德育主任,市级骨干教师,参与多项课题研究。