

数字时代演艺企业商业生态系统治理的变革与框架

林凡军 宗祖盼

摘要: 演艺企业商业生态系统分析,是运用商业生态系统理论来研究演艺企业的发展,该分析有利于将演艺产业链的各个环节及其依赖的外部环境看作一个整体来考察。在数字时代,演艺企业商业生态系统中出现了许多新的合作伙伴和利益相关者,推动了原有生态系统的跃迁和升级,同时给其治理带来了新的变革:一是演艺企业形态的变化推动了治理理念的更新,二是系统成员价值共创的追求催生了更加多元的治理主体,三是演艺产业的跨界融合与创新扩大了治理边界,四是数字伦理监管对治理绩效的评估提出了新的要求。根据数字商业生态系统的治理框架分析,应进一步优化演艺企业商业生态系统数字治理的关键步骤,发挥核心演艺企业在平衡系统内部关系中的作用,明确将演艺数字化作为远景目标与行业激励。

关键词: 演艺企业; 演艺数字化; 商业生态系统; 数字治理; 治理框架

DOI: 10.19836/j.cnki.37-1100/c.2024.02.004

近年来,随着5G网络、人工智能、大数据、云计算、虚拟现实、4K/8K超高清等数字技术的发展,演艺产业涌现出众多新内容、新场景、新模式、新业态、新渠道、新消费,呈现加速数字化发展的新趋势^①。线上演播、演艺直播、生成式AI(编剧、编舞、编曲)、虚拟数字人、数字藏品、智慧剧场等应用方兴未艾,这加剧了演艺产品价值供给上的竞争以及企业生存环境的动态性和复杂性。与此同时,演艺企业商业生态系统也呈现出新变化与新特征,突出表现为更多的技术服务商和互联网平台型企业“进场”参与利益分配,成为传统文艺院团、剧院、经纪公司的新合作伙伴。那么,如何平衡和处理好新旧主体之间的多重关系?如何构建健康、稳定、长效的演艺企业商业生态系统?这已成为数字时代演艺产业发展所面临的新课题。目前,学界虽已关注到演艺产业数字化转型、线下演出与线上演播融合发展等新现象,但是较少论及演艺企业商业生态系统的治理问题。与企业内部治理和政府宏观治理不同,演艺企业商业生态系统的治理主要围绕不同类型的企业组织与外部环境展开,目的在于提高演艺企业面对外部变化和内部创新时的应对能力。本文拟从商业生态系统的内涵与生成逻辑出发,探究演艺企业商业生态系统治理在数字时代面临的新变革,并提出相应的治理框架,为演艺企业与成员共生发展提供有益启示。

一、演艺企业商业生态系统的内涵与生成逻辑

(一)演艺企业商业生态系统的内涵

商业生态系统(business ecosystem),是以生态学隐喻来描述企业组织与其环境之间关系的术

基金项目: 国家社科基金艺术学重大项目“科技赋能艺术生产与演出、演播研究”(21ZD05);国家社科基金艺术学青年项目“国有文艺院团‘双演’融合创新模式研究”(22CH187);深圳大学高水平大学三期建设重大专项(24ZDZT08)。

作者简介: 林凡军,山东省艺术研究院研究员(济南 250100; linfanjun@163.com);宗祖盼(通讯作者),深圳大学文化产业研究院研究员,博士生导师(深圳 518060; zongzupan@szu.edu.cn)。

^① 林凡军、赵艳喜:《演艺业数字化发展的逻辑、机理与问题探析》,《东岳论丛》2022年第4期。

语。这一概念源于英国生态学家 Tansley 提出的“生态系统”(ecosystem)^①概念,随后被广泛运用到政治、经济、管理等不同社会科学领域。美国学者 Moore 最早提出“商业生态系统”的概念,认为“商业生态系统是一个由相互作用的组织和个人(商业世界的有机体)为基础的经济联合体(economic community)。经济联合体为客户生产有价值的商品和服务,客户本身就是生态系统的成员。成员有机体还包括供应商、主要生产商、竞争对手和其他利益相关者”^②。Iansiti 和 Levien 则更加具体地将商业生态系统定义为“一群相互连结,共同创造价值与分享价值的企业”^③。在更广泛的意义上,商业生态系统还包含企业的外部环境,如经济环境、政策环境、技术环境、文化环境等,对商业生态系统的发展和运行具有重要影响和作用。

演艺企业是以演出事务作为主营业务的市场主体,具有公益性和商业性双重属性。演艺企业商业生态系统分析,是运用商业生态系统理论来研究演艺企业的发展,该分析有利于将演艺产业链的各个环节及其依赖的外部环境看作一个整体来考察。具体来说,演艺企业商业生态系统是指围绕文艺创作与表演、艺术表演场馆、演艺经纪代理服务、演艺设备制造及销售等业务的演艺企业相互关联而组成的演艺经济联合体。在这个经济联合体中,演艺企业通过资源协调和聚集,实现人才、资金、设施、知识、技术、信息等资源的共享,从而获得互补创新、降低交易成本、提升整体竞争优势,更好地满足消费者的多样性需求。作为一种新型企业网络,商业生态系统具有整体性、多样性、动态性、复杂性、创新性等特征。

根据 Moore 的定义,演艺企业商业生态系统可以划分为核心商业(core business)、扩展的企业(extended enterprise)和商业生态系统(business ecosystem)三个层级,见图 1。其中,核心商业主要包括演艺机构(核心贡献者)、剧院(直接供应商)、演出经纪和票务系统(销售渠道),它们共同构成商业生态系统的核心供应链。扩展的企业包括间接供应商(如舞台搭建、录音录像、舞美设计、舞台服装、舞台道具、安保服务、餐饮服务、票务代理等)、观众(包括直接观众和潜在观众)、演艺产品与服务的互补者(如视频网站、电视台、电影院等)、标准机构等。其中,互补者与剧院提供的演艺产品或服务相辅相成,可以增加演艺产品或服务的价值,提高观众的满意度和忠诚度。与传统的竞争对手提供类似的产品或服务形成竞争局面不同,互补者与演艺企业之间是一种互惠互利的关系,通过合作可以共同实现业务增长和利润最大化。此外,在整个演艺生态系统中,还包括许多其他成员,如投资方、高校、科研机构、工会、行业协会和其他利益相关者等环境支持系统。

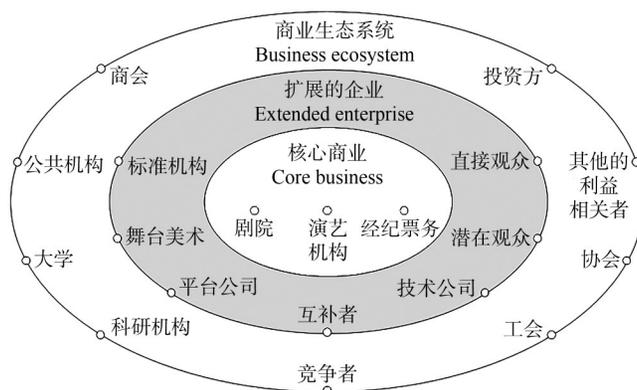


图 1 演艺企业商业生态系统的三个层级
(资料来源:作者自绘。)

① Tansley A. G., “The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms”, *Ecology*, 1935, 16(3), pp. 284-307.

② Moore J. F., “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 1993, 71(3), pp. 75-86.

③ Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

(二) 演艺企业商业生态系统的生成逻辑

本文以“商业生态系统”来取代“产业链”或“产业集聚”的观念,原因在于现代商业运作具有复杂性和互动性,许多经济活动都不是在单一产业下进行,而是跨产业的。演艺企业商业生态系统是围绕演出剧目这一核心产品与其组件、互补品之间的联结而形成的价值网络结构,其演变遵循着从简单到复杂的演进路径,具体表现为围绕核心商业的合作伙伴和利益相关者会越来越多。随着时间的推移,系统成员与系统获得协同进化。

首先,演艺产业自身具有典型的生态系统的特点。它由内生系统和外生系统构成。内生系统由产业内的主体如演艺机构、演出经纪、剧场等部门组成,由生产、流通、消费环节形成紧密联系的演艺产业链;外生系统由经济、政策、技术、社会文化环境等外部产业环境组成。内生系统与外生系统交互作用,共同构建具有“生态”价值追求、保持高度整体性、不断实现增值的演艺产业生态共生系统^①。演艺生产和经营组织有许多类型,包括制作剧目的剧院、引进剧目的剧院、拥有多个剧场剧团和舞美工厂的演艺集团、没有剧场的剧团和项目制生产方式的演出公司^②,除了“场团合一”模式可以接近于独立进行价值创造活动外,其他类型的组织形式都要依赖于与其相关组织之间的合作。换言之,提供演艺产品和服务从过去层级式垂直整合进入到超分工整合。在现代演艺市场中,演出供应商无法独立为观众提供全套产品和服务,而是需要产业链中不同的企业共同组成一个相互依赖的网络,共享相关的产品、服务和技术等。商业生态系统的形成打破了传统行业界线,使隶属于不同行业的企业走到了一起,从而增加各自的市场机会。

其次,快速发展的网络环境、成熟的数字技术和消费者多样化需求,为商业生态系统的跃迁升级提供了条件。在传统的演艺产业模式中,剧场作为演艺企业商业生态系统中一个重要主体,是联系演艺产业价值链上游、下游环节的中间环节和关键要素,剧场的作用贯穿了演艺产业产品生产、流通到消费的价值实现全过程。但是演出剧目一旦线上化,剧场空间作为演艺产品和观众之间的纽带作用就受到了挑战。以近几年出现的“线上演播”新业态为例,为了能够实现舞台剧目通过线上演播,演艺企业商业生态系统中至少加入了五类新的合作伙伴和利益相关者:一是负责直播的平台企业,二是保证高清传输的技术公司,三是提供高清录制的演艺装备公司,四是打造视觉特效的制作公司,五是负责观众数据分析的数据分析公司。可见,数字技术不仅带来了产品的创新,更带来了组织网络的创新。为了满足消费者在线化、即时性、便捷化的需求或向消费者提供无缝服务,演艺企业必须与媒体公司、交易平台、关键技术供应商等进行紧密的合作,实现资讯、演播、营销、票务的系统整合。面对科技创新带来的环境变化,传统演艺机构、剧院等核心供应商注重商业生态系统成员的密切合作,不断创新和调整自身的商业模式,以实现优势互补和价值共创。

最后,数字技术的广泛应用正改变着演艺服务业生产效率低这个基本性质。根据 Baumol 提出的两部门宏观经济增长模型^③，“进步部门”(progressive sector)由于使用高效率的机器设备,劳动生产率持续提高,而“停滞部门”(stagnant sector)服务过程需要服务提供者直接参与,劳动节约型技术应用空间较小,劳动生产率提升缓慢,如表演艺术就具有典型的“成本病”(cost disease)。但是,由于演艺企业开始高密度地使用数字技术,从生产、传播和消费各个方面都产生了较为显著的规模经济。江小涓等认为,数字技术以极快速度和极大能量全面赋能文化产业创意、生产、传播、交易、消费全链条,从各个环节带来分工与协作效率、平台协同效率的提升,创造新的数实孪生叠加效率^④,突破了时间

① 林凡军、谢永珍:《演艺产业生态系统及其运行机理探讨》,《山东大学学报(哲学社会科学版)》2017年第1期。

② 肖玫钰:《中国当代大剧院的经营管理》,北京:文化艺术出版社,2020年,第19页。

③ Baumol W. J., "Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis", *American Economic Review*, 1967, 57(3), pp. 415-426.

④ 江小涓、靳景:《数字技术提升经济效率:服务分工、产业协同和数实孪生》,《管理世界》2022年第12期。

和空间的障碍、信息有限的障碍、新创意新作品“面市”的障碍、知晓市场需求的障碍、精准传播的障碍和中小企业的市场进入的障碍^①,这深刻地改变了演艺企业商业生态系统的原有内部结构。

二、数字时代演艺企业商业生态系统治理的变革

在商业生态系统中,企业之间是相互依存、相互制约、相互促进的合作关系,而不只单纯追求竞争和利润。商业生态系统治理,就是要协调、管理和治理各个组成部分之间的关系,以实现整个生态系统的稳定和可持续发展,目的是通过建立良好的商业生态系统,实现系统成员的共生进化。有效的商业生态系统治理行为可为生态系统的网络成员提供愿景和激励,帮助网络成员自由地、不受任何阻碍地使用专项机制以确保其实现共同目标,提高商业生态系统对外部变化和内部创新步伐的应对能力^②。随着新一轮科技革命加速演进,数字技术应用融合叠加商业模式创新催生了新业态,商业生态实现了跃迁与升级^③,与此同时,商业生态系统的治理理念、治理主体、治理边界、治理绩效也出现了新的变革。

(一)企业形态变化与治理理念的更新

全球网络化、竞争全球化以及信息技术的日益发达加剧了演艺企业环境的复杂性和不确定性,数字化、智能化技术赋予了传统舞台艺术生产更多的想象空间和更广阔的发展前景。数字时代的演艺企业形态发生了如下几个新的变化:一是多元化发展。演艺企业不再是单一的演出供应商,而是向多模式、多业态的方向发展。例如演艺企业可以通过数字化技术开展在线直播、虚拟演出、线上培训等业务,以满足不同观众的需求。二是产业链整合。演艺企业需要整合产业链上下游的资源,以提高自身的竞争力。例如,在市场化运作中发展起来的“演出院线”机制,就是搭建起剧场、演出团体以及演出票务三方互利共赢的共生系统。三是线上线下融合。演艺企业需要将线上和线下的业务融合起来,丰富产品和服务体系或降低演出风险。例如,在疫情期间,为抵御外界的干扰及环境的突变,线上直播表现出的多样性与灵活性在遇到不利因素时发挥了缓冲器的作用。四是数据化运营。演艺企业可以通过数据化运营来了解观众的需求和喜好、购买行为、产品评价等信息,以制定更加精准的演出计划和营销策略。

数字时代演艺企业形态的变化加快了商业生态系统治理理念的更新。随着数字技术的发展和普及,传统线下演出不断与数字技术融合。例如,许多文艺院团在创作和演出时广泛使用LED屏幕、投影、多媒体等技术来增强演出效果和观众体验。因此,对于演艺企业来说,只有聚焦满足用户多元化、个性化的需求,不断加强与生态伙伴的密切协作,才有可能把握住数字化机遇^④。一方面,演艺企业要适应数字文化产业环境,采用数字化的方式来制作、发布和推广作品;另一方面,要掌握数字经济发展趋势和规律,从根本上转变传统剧院和演出经纪的经营管理理念和价值观念,树立数字商业生态系统的经营观与发展观,充分运用平台思维、数据思维、开放思维、用户思维、创新思维发展数字演艺新业态,实现从传统的竞争关系到开放合作共赢关系转变,从单一的商业模式到多元化的商业模式转变,从传统的管理方式到数字化的管理方式转变,从满足静态的用户体验到交互式的用户体验转变。尤其是演艺企业的领导者和负责人要担负起企业数字化转型的责任,明确数字化转型的目标和战略,积极引进最新技术成果和数字化人才,同时加强与供应商、合作伙伴、竞争者、客户的交流,增强与系统成员的知识互动。

① 江小涓:《用数字技术克服“鲍莫尔病”》,《北京日报》2021年10月26日,第9版。

② 韩炜、邓渝:《商业生态系统研究述评与展望》,《南开管理评论》2020年第3期。

③ 郭建峰、王莫愁、刘启雷:《数字赋能企业商业生态系统跃迁升级的机理及路径研究》,《技术经济》2022年第10期。

④ 戚聿东、肖旭:《数字经济时代的企业管理变革》,《管理世界》2020年第6期。

(二)价值共创追求与治理主体的多元

在现代文化产业市场,演艺企业要通过与供应商、销售商、政府、社会组织、顾客等多种类型的参与者共同发展,形成一个相互依存、相互促进的商业生态系统,这些经济联合体通过协同合作实现价值共创,同时发挥对商业生态系统的调节和管理作用。例如,文化和旅游相关部门可以制定相关法律法规和政策,加强演艺市场监督管理,通过投资、补贴等方式为演艺产业提供资金支持,深化文化管理体制改革,营造松紧适度的演艺体制环境;中国演出行业协会、中国文艺评论家协会、中国演艺联盟等行业协会可以发挥监督和参与的作用,帮助提高演艺企业管理质量、制定行业标准、提供艺术援助,促进商业生态系统健康发展。此外,商业生态系统中的用户、消费者等也可以成为治理主体的一部分,通过行为和选择来影响商业生态系统的发展和治理。

随着数字化技术的发展,商业生态系统的治理主体变得更加多元。特别是数字技术在演艺资源方面的整合作用越来越强,演艺平台企业的治理变得更为重要。第一,平台企业可以整合演艺产业上下游的资源,为演艺企业提供演艺作品的制作、流通、商务合作、版权管理等全供应链配置服务;第二,平台企业可以通过自身的品牌影响力和用户规模,为演艺企业提供广阔的市场拓展空间;第三,平台企业可以通过大数据分析和人工智能等技术,了解观众的需求和喜好,为演艺企业提供更加精准的商业策略和运营建议;第四,平台企业可以提供支付结算等金融服务,简化演艺企业的财务管理和风险控制。总之,平台型企业可以将众多差异化的主体聚集于平台和嵌入平台商业生态圈中,形成一个复杂动态的有机整体^①。

(三)跨界融合创新与治理边界的扩大

跨界融合作为当前文化产业领域最主要的特征和发展趋势之一,突出表现为跨门类融合、跨要素融合、跨行业融合、跨地域融合和跨文化融合^②。在商业生态系统中,行动者超越单一行业边界而来自多个行业,呈现跨边界的离散性分布,是商业生态系统的典型特征。演艺企业以制作、演出、推广演艺作品为主要业务,往往专注于内部资源的整合,如演员、编剧、导演、舞美、音乐、灯光等人力资源,场地租赁、设备采购、演员薪酬等财务资源,服装、道具、舞台装置等物质资源,以确保演艺作品的质量和表现力。然而,数字技术的发展进一步推动了企业纵向、横向整合一体化,模糊产业边界、组织边界和产品边界,进而形成更复杂的系统结构,吸引潜在的合作企业进入系统,进行核心企业与合作伙伴之间的互补创新。现代演艺企业商业系统中纳入了更多技术服务商、数字型企业等数字化参与者,演艺企业要频繁与互联网行业、影视行业、文化旅游行业、体育行业等进行跨界合作,以适应数字化时代的发展趋势。

在传统意义上,演艺企业商业生态系统治理的范围主要是指演艺企业、演员和相关从业人员的治理范围,但跨界融合带来了商业生态治理边界的扩大,需要更加综合和跨领域的治理能力。具体而言,一是治理范围扩大到了影视、直播等其他行业。这需要演艺企业与其他行业的企业进行合作和协调,共同打造跨界融合的演艺产品。例如,在“数字演艺+”模式下,演艺产品不再受限于线下的表演场馆,可以通过电影院线进行“高清”放映,还可以与网络综艺等其他业态进行融合。二是治理范围从物理空间扩大到网络空间。演艺产业的物理空间和网络空间是相互联系、能够联合起来的,这种联系与联合除了表现在网络空间的实现以物理空间为基础之外,还表现在物理空间与网络空间之间的耦合关系上。在物理空间和网络空间中,都流动着信息要素,信息作为共性要素将两者耦合起来。

(四)数字伦理监管与治理绩效的重估

治理绩效是指在商业生态系统中实施的各种治理措施对于系统运行效率、稳定性、可持续性等方面所带来的影响和效果。传统演出市场依赖于现场表演和场地设施,舞台设计、灯光设备、音响系统等

① 肖红军、李平:《平台型企业社会责任的生态化治理》,《管理世界》2019年第4期。

② 李凤亮、宗祖盼:《跨界融合:文化产业的创新发展之路》,《天津社会科学》2015年第3期。

技术已经相对成熟。相比之下,演员的表演技巧和艺术水平、现场的氛围和与观众的互动是演出的核心,技术并不是决定性因素。对于演员而言,每一次表演都是全新的身体表演,对于观众而言,不论是首次观看还是多次观看,观众的艺术欣赏都是此在的^①。因此,传统线下演出更注重艺术表现和情感体验,不需要过多地依赖技术,而是更注重艺术本身的表现和传达。传统演艺商业生态治理往往关注作品和票房两个方面,即实现“叫好又叫座”的治理目标,其治理绩效评估的维度包括是否维护艺术创作的自由和独立性、保障演员和观众的权益、促进演艺市场的健康发展、弘扬社会主义核心价值观等。

随着数字技术的介入和相关参与者的加入,演艺企业商业生态系统也将面临新的数字伦理问题。一是数据安全和隐私保护。数字演艺涉及大量的数据交互和共享,数据安全和隐私保护成为了治理的重要维度。演艺企业可以通过大数据分析来了解市场需求、观众喜好等信息,以更加精准地制定商业策略。但是,如何收集、整理和分析数据,以及如何保护用户隐私等问题也需要考虑。因此,商业生态系统的治理需要采取一系列的措施,加强数据安全和隐私保护,保障用户的权益和利益。二是知识产权保护 and 版权管理的挑战。数字化技术的发展使得演艺作品的传播更加容易,但也带来了盗版和侵权行为,如何保护演艺作品的知识产权,开拓版权管理和创新思路变得重要。三是监管机制和法律法规的缺失。数字时代的商业生态系统治理还需要建立起有效的监管机制和法律法规,特别是规范线上演播的市场秩序和演员行为,保障演艺市场的健康、有序发展。

三、建构演艺企业商业生态系统的数字治理框架

商业生态系统与生物生态系统类似,其特征为大量松散连结的组织和个人,而系统中的所有参与者又都彼此命运与共、互利共存,共同维持着系统的延续与发展。作为一种“有机生命体”,商业生态系统遵循开拓、扩展、领导和更新的生命周期规律,一个健康的系统,可以使所有参与者都能够繁衍生息,但如果系统崩溃,所有参与者都会深受其害。与垂直整合公司或供应链分层等传统企业组织形式相比,商业生态系统具有巨大的潜力,能产生更强的协同效应和创新能力,但要实现这种潜力并不容易,其失败的普遍原因在于企业缺乏全面的生态系统认知,导致合作伙伴缺乏步调一致的行动方案而引发利益冲突。为了更好地适应数字化时代的商业逻辑和消费市场,演艺企业商业生态系统治理必须依照内部和外部环境进行调整。为此,本文提出“优化关键步骤—聚焦核心主体—明确远景目标”的治理框架,见图2。其中,优化关键步骤有助于演艺企业充分了解生态系统的复杂性,聚焦核心主体有助于发挥核心演艺企业在生态系统中的平衡作用,明确远景目标有助于协调系统成员步调一致。

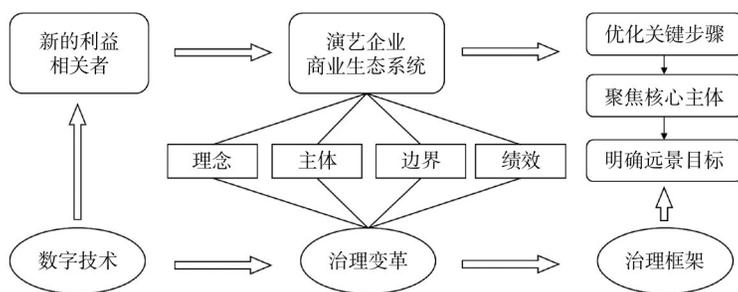


图2 演艺企业商业生态系统治理框架

(资料来源:作者自绘。)

^① 胡鹏林:《20世纪中国戏剧表演的产业化路径演变与趋势》,《武汉理工大学学报(社会科学版)》2023年第1期。

(一) 优化演艺企业商业生态系统数字治理的关键步骤

数字经济从根本上改变了企业间合作和竞争的方式、颠覆了生产力价值创造的模式,取而代之的是全新的价值创造网络,即数字商业生态系统^①。它主要由底层的数字技术设施、中层的数字平台及产品 and 顶层的商业生态系统构成,具备一般商业生态系统多样性、共同进化性等基本特征,也具有平台主导性、模块化和及时交互性的独有特征^②。具体而言,商业生态系统可以灵活地将演出供给方与需求方进行高效的、广泛的数字连接,将演艺生产、传播、营销、消费各个业务环节连接在一起,使舞台表演信息的交换量与交换效率大大提高。因此,我们既需要在原有的框架上进行思考,也要关注新主体、新技术、新平台带来的变化,以找到正确的治理框架。

数字时代演艺企业商业生态系统的治理,要明确以下几个关键步骤:一是确定商业生态系统中的价值在哪些环节被创造和破坏。以线上演播为例,演艺产品的价值创造以剧场为中心转移到以演播平台为中心,由此导致演出主体、观演关系、观演体验等发生了变化,演艺企业必须从生态系统的角度看待自身所处的竞争格局。二是确保重要合作伙伴和利益相关者加入。在数字商业生态系统中,除了演艺院团、制作公司、剧场、经纪公司外,科技企业和平台企业是重要的合作伙伴。科技企业可以提供增强数字演艺产品体验和传播所需要的4K/8K超高清技术、5G网络传输技术、数据分析技术,短视频、直播平台企业则可以将演艺产业上下游的产品版权方、演播平台、推广机构、技术服务商、赞助商等连接在一起。但是精准控制合作伙伴的准入变得十分重要,否则可能造成核心利益的冲突。商业生态治理的最大挑战是找到适当的开放水平,过于开放或过于封闭通常都会导致不同类型的失败。三是明确各个主体的角色、职责和权利。演艺机构的核心职责是确保演艺产品和服务的质量,技术和营销上的短板则可以选择与互补企业合作,从而将主要资源集中在创作本身。四是建立声誉和信任机制。数字商业生态系统的网络空间特性促使它更加依赖企业间的相互信任。在数字产品的生产和传播过程中,要确保所有成员都了解生态系统的运作方式和规则,保证信息共享的透明度,并建立反馈和监管机制,进而规范演艺产品数据权利、产权以及如何与合作伙伴之间共享生态系统创造的价值。

(二) 发挥核心企业在平衡系统内部关系中的作用

商业生态系统中一般包含核心企业、主导企业和利基企业三种角色^③。其中,核心企业既是商业生态系统的建立者,也是商业生态系统的主体,在发展自己的同时会贡献出部分资源给系统中的其他企业,实现商业生态系统内部企业的价值共创。例如,演艺机构将演出剧目的版权分发给平台企业,既可以给双方带来增收渠道,而且可以实现共赢。在演艺企业商业生态中,核心企业与非核心企业(跟随企业)的主要区别在于,其是否依托演艺产品和服务这一核心资源而生存。如果非核心企业无法从某个演艺项目中获利,就有可能将自身从商业生态系统中剥离,或始终处在试探性的边缘状态。因此,在演艺企业商业生态系统中,核心企业的作用受到经济联合体的重视,因为它使成员能够朝着共同的愿景迈进,以调整他们的投资,并找到相互支持的角色。

核心企业治理水平的高低对商业生态系统的成败具有关键作用。一是要充分激发核心企业的社会责任意识和行动。目前,以中国国家大剧院、国家京剧院、中国国家话剧院、中国歌剧舞剧院等为代表的国有文艺院团在演艺数字化上的探索为整个行业的转型升级发挥了重要的示范作用,《龙凤呈祥》《舞上春》《英雄时代》等线上演播项目带动了中国移动、腾讯、华为等互联网、电信公司跟随,成为核心技术供应商。二是要加快制定数字演艺行业的自律规范和行业标准。目前,演艺数字化领域还

① 韩洪灵、陈帅弟:《数字商业生态系统研究:本质构成、技术支持与价值创造》,《湖北大学学报(哲学社会科学版)》2021年第4期。

② 徐梦圆:《数字经济下数字商业生态系统的形成探究》,《上海商业》2022年第9期。

③ Iansiti M., Levien R., "Strategy as Ecology", *Harvard Business Review*, 2004, 82(3), pp. 68-81.

存在内容质量不稳定、商业模式不成熟、用户体验不佳、盗版侵权等问题,以抖音、快手、微信视频号为代表的核心演播平台应该引导商业生态系统的自律管理,推广《网络表演(直播)平台运营服务要求》《网络表演经纪机构运营服务要求》《线上演播服务内容质量要求》等团体标准,促进商业生态系统的健康发展。三是增强核心企业与其他参与者的互补关系。商业生态系统各个参与者都有自己的利益诉求,这些利益可能存在冲突,特别是协调者与其互补者之间的冲突,往往会造成生态系统的稳定,如何平衡各方利益是商业生态治理的最大挑战。因此,核心企业应该为商业生态系统中的其他参与者提供必要的资源和支持,以实现系统内部与外部之间的资源交换。

(三)明确将演艺数字化作为远景目标与行业激励

商业生态系统治理的前提,需要系统中的各个成员通过共同的使命来保持行动一致,该使命表现为生态系统利益相关者联结的目标感或一套共同的价值观和文化。换言之,拥有和实现共同目标是成员加入生态系统并为生态系统作出贡献的强大动力。近年来,虽然各大文艺院团和剧院纷纷尝试网络直播、线上演播、线上培训、智慧剧院等数字化业务,聚合了大量的分散的潜在观众,提供了潜在观众轻松接触演艺产品的机会。但这些举措大多将其作为疫情期间线下演出暂时停滞期或市场恢复期的一种替代和补充,目的在于扩大院团、剧目的影响力。而一旦环境有所好转,剧场就会重启线下演出,线上演播的热度就会有所下降^①。然而,随着国家积极部署文化数字化战略,意味着科技赋能舞台艺术生产和演出演播将成为这一战略实施的重点方向。商业生态系统的成员必须意识到,自身的绩效与生态系统的整体绩效息息相关,个体不仅是商业生态系统的一部分,而且应当时刻监督、探查生态系统的变化,并据此作出适应性调整。

演艺企业商业生态系统治理应该将演艺数字化作为远景目标和行业激励。具体来说,一是发挥政府部门和行业协会的引导作用,营造有利于数字演艺发展的环境和氛围,将文化数字化战略中有关演艺产业的决策部署落到实处。例如,在文化和旅游部市场管理司指导下,中国演出行业协会和抖音直播于2023年4月共同发起“艺播计划-抖音直播院团专项”,推动直播间成为文艺演出的第二个舞台。二是强化数字化运营激励措施,鼓励打造多元数字演播平台。运用经济激励、荣誉激励、社会责任激励等进一步激发剧场剧院、演出团体、经纪机构、制作出品机构、舞台舞美公司的积极性和创造力,鼓励自建平台,或借助成熟的视频网站、视频号、直播号,打造专属的网络演出剧目库。三是通过重大项目补贴和奖励资金引导演艺企业数字化转型,在国家艺术基金方面向数字演艺项目和人才培养项目倾斜,设立专项扶持基金和示范推广名单,推动数字演艺商业生态系统的创新和发展。

四、结语

进入数字时代,演艺企业可以选择建立或加入数字商业生态系统来扩大现有演艺产品和服务的市场准入,开辟新的销售渠道,而生态系统的合作伙伴可以为演艺企业提供增值的产品和服务,帮助核心演艺企业将现有业务扩展到邻近市场,实现共赢。但必须承认的是,商业生态系统在演艺企业中的应用虽然引起了学术界和业界的关注,但相关实践和研究仍然处于初步探索阶段。其中的关键原因在于,大多数演艺从业人员认知停留在表演艺术强调“在场”和需要观众“注视”,更加注重艺术价值和社会价值的创造,这与数字时代个性化、在线化、虚拟化的消费趋势不相适应。目前,受到传统文化体制机制的影响,我国演艺企业对商业生态系统的重要性还缺乏认知,认识不到自身履行文化数字化战略的社会责任,相关法律法规和政策扶持的缺位,进一步阻碍了数字演艺企业商业生态系统的运行。但是从长远来看,由于商业生态系统本身具有流动性,相关治理方式会随着时间的推移而得到升级。因此,如何探索符合中国实际的演艺企业生态治理路径,仍然是一个持续的、亟待解决的课题。

^① 宗祖盼、刘欣雨:《线上演播:舞台艺术数字化传播的新思路》,《艺术传播研究》2023年第1期。

Transformation and Framework for Ecosystem Governance of Performing Arts Enterprises in the Digital Era

Lin Fanjun¹ Zong Zupan²

(1. Shandong Academy of Arts, Jinan 250100, P.R.China;

2. Institute for Cultural Industries, Shenzhen University, Shenzhen 518060, P.R.China)

Abstract: The performing arts enterprise business ecosystem is an academic perspective that applies business ecosystem theory to study the development of performing arts enterprises. This approach is useful for examining the various links in the performing arts industry chain and the external environment on which they depend as a whole. With the advent of the digital era, numerous new partners and stakeholders emerge in the performing arts enterprise business ecosystem. This facilitates the transformation and upgrade of the original ecosystem and brings about transformation to its governance. Firstly, the changes in performing arts enterprises lead to updated governance concepts. They must adapt to the digital culture industry environment by adopting a digital approach to produce, distribute and promote their works so as to establish a digital business ecosystem for operation and development. Secondly, the pursuit of value co-creation among system members results in more diverse governance subjects. The governance of performing arts platform companies becomes increasingly important due to the integration of digital technology with performing arts resources. Thirdly, cross-boundary fusion and innovation in the performing arts industry expand governance boundaries. They are collaborating with companies in other industries, such as film, television and live streaming. As a result, the scope of governance extend beyond physical space to include cyberspace. Fourthly, digital ethics regulation requires a more thorough evaluation of governance performance, with increased attention to data security, intellectual property rights, and regulatory mechanisms. The digital governance framework for the performing arts enterprise business ecosystem consists of three parts. First of all, it outlines key steps to optimize digital governance, identifying value creation and destruction, ensuring stakeholder buy-in, clarifying roles and responsibilities, and establishing a reputation and trust mechanism. Furthermore, key performing arts enterprises should exert a role in balancing relationships within the system by fully stimulating their social responsibility awareness and actions, accelerating the development of self-regulatory norms and industry standards for digital performing arts, and enhancing the complementary relationships of other stakeholders. Last but not least, the government should make the digitization of the performing arts a visionary goal and a stimulus for the industry, exert a leading role in cooperation with industry associations, strengthen incentives for digital operations, and provide subsidies and incentive funds for large-scale projects to guide the digital transformation of performing arts enterprises.

Keywords: Performing arts enterprises; Performing arts digitalization; Business ecosystems; Digital governance; Governance framework

[责任编辑:郝云飞]