

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效研究

研究生姓名: 张莉莉

指导教师姓名、职称: 郭恒泰 教授 王鹰武 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2022年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张莉莉 签字日期：2022.6.3

导师签名：王中平 签字日期：2022.6.6

导师(校外)签名：王中平 签字日期：2022年6月8日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：张莉莉 签字日期：2022.6.3

导师签名：王中平 签字日期：2022.6.6

导师(校外)签名：王中平 签字日期：2022年6月8日

**Research on China Literature Group's
performance under IP whole industry chain
operation mode**

Candidate :Zhang Lili

Supervisor: Guo Hengtai Wang Yingwu

摘 要

在泛娱乐化背景下，网络文学的迅速发展促进了以其 IP 为核心的产业的同步扩张，与影视、游戏、动漫、音乐、周边等产业进行跨界融合，丰富了 IP 的价值，扩大了 IP 的影响力，实现了 IP 全产业链发展。当前 IP 全产业链运营模式还处于不断摸索的过程，其发展状况直接影响企业今后的发展规模和方向，是决定企业竞争力的重要因素之一。阅文集团作为国内一流的网络文学 IP 孵化与运营公司，拥有国内顶级的网络作家团队与品种丰富的网络文学正版资源，目前公司 IP 全产业链运营正在逐步发展，走在行业前端。因此，研究阅文集团 IP 全产业链运营模式下的绩效，对我国网络文学行业 IP 产业链的可持续发展有着重要的理论与现实意义。

文章通过研究阅文集团 IP 全产业链运营模式，融合了价值链基础理论、协同效应理论、交易费用理论与绩效评价理论，分析阅文集团采取 IP 全产业链运营模式的实施动因及实施路径，继而分析了阅文集团 2016-2020 年各板块的市场绩效，与掌阅科技进行对比分析其相关财务指标，然后分析基于 EVA 的综合绩效、企业价值倍数与非财务绩效，从四个维度对 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效进行评价。

研究发现 IP 全产业链运营模式对阅文集团绩效总体上产生积极的影响，但内部管理缺乏规范体系，各业务融合不够顺畅。给同行业其他企业带来重要启示：首先，企业要根据自身情况选择合适路径实现 IP 全产业链；其次，要增加优质 IP 储备数量，构建核心竞争力；然后，要加强内部管理，形成成本优势；最后，可以利用粉丝经济，获得可持续的经济效益。

关键词：IP 全产业链 网络文学 跨界融合 绩效评价 阅文集团

Abstract

In the context of pan-entertainment, the rapid development of network literature promotes the simultaneous expansion of industries with its IP as the core, and cross-boundary integration with film and television, games, animation, music and peripheral industries enriches the value of IP, expands the influence of IP, and realizes the development of the whole IP industry chain. At present, the operation mode of IP whole industrial chain is still in the process of constant exploration. Its development status directly affects the scale and direction of future development of company, and is one of the important factors to determine the competitiveness of enterprises. China Literature Group, as a first-class IP incubator and operation company of online literature in China, has a top team of online writers and a rich variety of legitimate resources of online literature. At present, the whole IP industry chain operation of the company is gradually developing, leading the industry. Therefore, it is of great theoretical and practical significance to study the performance of China Literature Group under the operation mode of the whole IP industry chain for the sustainable development of China's online literature industry IP industry chain.

By studying the operation mode of China Literature's IP whole industry chain, combining the value chain theory, synergistic effect theory, transaction cost theory and performance evaluation theory, this paper

analyzes the implementation motivation and implementation path of China Literature's IP whole industry chain operation mode, then analyzes the market performance of Each sector of China Literature from 2016 to 2020. Compared with IReader Technology Co, the relevant financial indicators are analyzed. Then, the comprehensive performance, enterprise value multiple and non-financial performance based on EVA are analyzed, and the performance of China Literature Group under the operation mode of IP whole industrial chain is evaluated from four dimensions.

The research concludes that the IP whole industry chain operation mode has a positive impact on China Literature Group's overall performance, but the internal management lacks a standardized system and the business integration is not smooth. It brings important enlightenment to other enterprises in the same industry: First, enterprises should choose the appropriate path to realize the whole IP industry chain according to their own situation; Secondly, the number of high-quality IP reserves should be increased to build core competitiveness. Then, to strengthen the internal management, the formation of cost advantage; Finally, the fan economy can be utilized to achieve sustainable economic benefits.

Keywords : IP whole industry chain; Network literature; Cross-border integration; Performance appraisal; China Literature

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 全产业链研究	3
1.2.2 IP 全产业链研究	5
1.2.3 全产业链运营模式对绩效的影响研究	6
1.2.4 全产业链运营模式下绩效分析方法研究	7
1.2.5 文献述评	8
1.3 研究内容与研究方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	11
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 IP 的概念	12
2.1.2 IP 全产业链的概念	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 价值链理论	13
2.2.2 协同效应理论	13
2.2.3 交易费用理论	14
2.2.4 绩效评价理论	14
3 案例介绍	16
3.1 阅文集团概况	16
3.1.1 公司简介	16
3.1.2 产业布局	16
3.2 阅文集团 SWOT 分析	17

3.2.1 优势	18
3.2.2 劣势	18
3.2.3 机会	18
3.2.4 威胁	18
3.3 阅文集团 IP 全产业链运营模式发展现状	19
3.3.1 IP 产业链上游	19
3.3.2 IP 产业链中游	19
3.3.3 IP 产业链下游	20
3.4 阅文集团 IP 全产业链运营模式实施动因	20
3.4.1 泛娱乐运营兴起，国家政策支持	20
3.4.2 同业竞争激烈，提升竞争优势	21
3.4.3 优化收入来源，增强协同效应	21
3.5 阅文集团 IP 全产业链运营模式实施路径	22
3.5.1 优化资源，提高上游数量与质量	22
3.5.2 自主开发，增强 IP 价值与用户粘性	22
3.5.3 投资并购，实现业务全覆盖	23
3.5.4 战略合作，实现优势互补	23
3.5.5 出口海外，扩大 IP 影响力	24
4 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效分析	25
4.1 市场绩效分析	25
4.1.1 核心竞争力情况分析	25
4.1.2 产业链经营情况分析	27
4.2 财务指标分析	30
4.2.1 盈利能力分析	30
4.2.2 偿债能力分析	33
4.2.3 成长能力分析	35
4.2.4 营运能力分析	38
4.3 企业综合绩效分析	40
4.3.1 基于 EVA 的综合绩效分析	40

4.3.2 企业价值倍数	44
4.4 非财务绩效分析	45
4.4.1 IP 价值	45
4.4.2 产品质量与用户体验	45
4.4.3 作家权益保护与培养	46
5 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效评价	47
5.1 经营协同方面	47
5.2 财务整合方面	48
5.3 管理控制方面	49
5.4 可持续发展方面	50
6 结论与启示	51
6.1 结论	51
6.2 启示	52
6.2.1 多种路径共同实现 IP 全产业链	52
6.2.2 增加优质 IP 储备数量, 构建核心竞争力	53
6.2.3 加强内部管理, 形成成本优势	53
6.2.4 利用粉丝经济, 获得可持续经济效益	54
参考文献	55
后 记	59

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

现在,中国网民规模持续突破,互联网普及率不断增加,为网络文学的发展进步打下了基础。同时,随着在线阅读习惯的养成,网络文学用户增长稳定,加上版权运营的逐步成熟,我国网络文学市场规模不断扩大,2019年同比增长27.1%。在市场持续向好的环境下,我国未来的网络文学市场拥有广阔的发展空间,也拉动了下游文化产业的迅速增长。

网络文学发展至今已有20多年,如今各大网络文学平台创新阅读模式,为用户同时开发付费与免费两种模式,表现了网络文学行业的数字化特征,满足了读者不同的文化需求。2020年新冠疫情突如其来,网络文学作家人数却在不断增加,体现出我国网络文学蓬勃发展的生命力和影响力。作为IP全产业链的上游,充足的网络文学作品为辐射带动行业运营,实现IP与影视、动漫、游戏等媒介的跨界融合、丰富IP价值提供了基础。IP在市场上发展迅速,但许多网络文学公司缺乏IP运营的专业化思维,并没有发掘IP的潜在商业价值与文化影响力。如果只是将IP开发停留在原始的影视改编阶段,将无法进一步深化IP价值。此外,面对不断激烈的行业竞争,网络文学IP在运营中出现IP改编质量下降、后续开发混乱、IP版权质疑与作品抄袭等问题,在实现IP全产业链的发展中造成不利影响。

绩效普遍被用来衡量与反馈企业工作的实现程度与完成效率,是企业发展进步过程中永远值得研究的话题。企业通过对公司绩效进行综合分析,能够明确企业的绩效定位,清楚企业的优势与劣势所在,然后针对影响企业绩效的主要问题,制定合适的相关措施,不断提高企业绩效,使其在激烈的市场竞争中可以立于不败之地。网络文学行业是近年来才兴起的行业,发展历程较短,目前对该行业的研究集中在其文学基础上,鲜少讨论网络文学的商业属性及其企业绩效。

阅文集团是中国首屈一指的互联网文学IP孵化与经营企业,有着中国国内顶级的网络作家队伍以及数量种类丰富的网络文学正版资源,虽然目前阅文集团

的网络文学 IP 运营模式已经越来越完善，但同时依然在不停探索怎样更好地深化 IP 全产业链运营，但其 IP 全产业链的运营模式是否真的给阅文集团带来了相应的价值还值得我们进一步探讨。阅文集团作为网络文学 IP 全产业链运营的行业领先者，对其 IP 全产业链运营模式及其绩效进行深入研究，能够为同行业中其他企业的发展带来启示。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

随着互联网技术的不断发展进步，中国的文娱市场环境也逐渐走向成熟，网络文学也发生了质的变化。网络文学 IP 全产业链的发展，使网络文学与出版、影视、游戏、动漫、音乐及周边等内容产业实现跨界融合，整个 IP 产业链在摸索中前进。虽然目前学术界有较多研究是针对全产业链的，但是不同行业在全产业链运营模式上所考虑的因素是不同的。国外学术界对全产业链的研究还不太全面，而我国学者在这方面的研究主要集中在农业、制造业等行业，鲜少有对网络文学行业的研究。且对该行业的研究焦点都是在网络文学的文学基础上，鲜少讨论网络文学 IP 的商业属性，并没有对企业 IP 全产业链运营模式下的绩效进行研究。阅文集团作为中国网络文学 IP 运营产业链的重要头部公司，文章以阅文集团作为研究对象，从理论上对其 IP 全产业链运营模式进行全面、系统的剖析，使研究更加完善，丰富和延伸了全产业链理论。

(2) 现实意义

在泛娱乐化的背景下，加上“互联网+”时代的来临，具有内容优势的网络文学 IP 开始进入泛娱乐化生态圈，与影视、动漫、游戏等进行跨界融合，催生出了各种开发模式，影响力不断扩大，进一步发掘出了网络文学 IP 的衍生价值。但是 IP 产业链的发展仍具有很大的上升空间，且在运营过程中会出现各种挑战。阅文集团的市场份额几乎占该行业市场的一半以上，且公司处于行业领先水平，在网络文学 IP 运营上具有较为成熟的经验。研究阅文集团 IP 全产业链运营模式，并结合绩效进行分析，从企业自身来说，可以看到其 IP 全产业链实施的效果，有助于阅文集团完善自身的产业链结构，进一步提高自身的竞争力。除此之外，对同行业其他企业也具有一定的启示意义。

1.2 文献综述

1.2.1 全产业链研究

(1) 全产业链内涵研究

《国富论》中最早提出“产业链”的思想，亚当·斯密认为，人类能力的差异导致了劳动分工，由此产生了一系列不同的生产链，这就组成了工业生产。但他认为产业链就是企业内部操作的产品链。国内学者对产业链概念也有研究讨论，杨公朴和夏大慰（2002）共同指出，产业链是一个生产前后产业关联的网络结构，其实质是行业内部的供需关联和产出关联。

全产业链概念最早在中国出现，用于研究农业产业发展，2009年中粮集团宣告确立全产业链发展模式，这是一条从种植养殖到运输加工再到销售的完整链条，企业通过对全产业链各环节的系统管制，促进企业发展。此后，中国许多学者开始关注和研究该模式。我国学者杨鹏，干胜道（2011）认为它是一种纵向联合机制，由自身企业延伸到上下游企业，发挥产业链上各个企业的长处，进行分工协作，优化资源配置，最后最大的实现企业利益。冯长利、兰鹰等（2012）认为全产业链就是把产业链进行横纵扩展，纵向从产业链起点出发，向后面制造、设计、营销、推广、开发等各个阶段发展。横向不断丰富产品、建立联系，甚至可以跨界运营，以提高企业竞争力。吴凤超（2014）认为，全产业链的管理模式就是公司用产权或契约的形式在上下游延伸运营服务，产生协同效应，最后实现管控。杨俐（2019）则认为，全产业链的本质就是从产品源头发展并以消费者利益为导向，是连接各地区各产业与关联行业间关系的链条。

(2) 全产业链运营模式研究

随着全产业链运营模式发展的不断成熟，李韬（2013）认为，全产业链运营模式是企业自己管理其生产运营的产业链上中下游，最终形成完整的产业链条。徐振宇、李冰倩（2014）等提出，在短期内全产业链运营模式并不能明显提高企业的绩效和竞争力，他需要厚积薄发，对企业的管理能力、协调能力、执行能力等都有很高的要求。

现在，全产业链也开始被运用到各种行业。张立波、陈少峰（2011）认为，文化产业实施全产业链运营，可以使文化产业聚集并产生规模效应。崔晓杨、闫

冰倩等（2016）利用微笑曲线理论，研究创新全产业链下的商业地产行业。王艳（2017）提出，“动漫”是一种创作形态丰富的文化产品，其前期的产品创作与后期的产品开发可以进行良性互动，形成科学的全产业链生产模式，实现艺术与商业的共同发展进步。黄光灿、王钰等（2019）认为，中国制造业可以建立一种以技术为主导的全产业链商业模式，与全球在多个环节进行水平战略合作，增加其国际竞争力最终实现产业升级。赵鸣、吴明忠等（2019）认为邮轮全产业链需聚集该产业所有要素，加强企业、市场与产品之间的关联与互存，迅速构建与完善产业所需的各项服务，满足市场的基本需求，依据市场需要的产品与服务，建立完整的全产业链。杨晓莹等（2020）针对菏泽市牡丹产业提出，该市可以根据其牡丹产业的发展情况，延伸其产业链进行产业整合，协同合作建立牡丹全产业链发展模式。

（3）全产业链运营模式实施动因研究

对于全产业链的形成动因，国内外大多数学者从宏观的市场及政策环境、降低成本、实现协同效应以及提高综合竞争力等视角加以分析。

张爽（2019）指出，不同企业所处的行业不同，就会有不同的上下游供求关系和市场需求，企业为了实现产品多样化，满足不同的市场需求，就需延伸产业链，形成完整的产业链条。为推动行业发展，政府推出不同有针对性的优惠政策，促进企业发展。朱佳俊、唐红珍等（2014）认为动漫产业全产业链发展的首要动因是市场需求导向及政策扶持。程梦婷（2018）指出，2008年“三聚氰胺”事件，我国政府各部门采取了专门的应对措施与法律法规来整顿乳业行业的安全事故。因此，蒙牛乳业开始进行全产业链发展战略转型，加强奶源建设，这才使其渡过难关继而更好地发展。

孟岩，马骏乐等（2016）提出中国大豆行业应加快全产业链经营管理模式，以节约各种资源，实现大规模经济效益。寇光涛等（2016）设计出了稻米产业链中由各环节主导上中下游的稻米全产业链增值模式，对比之前，全产业链战略的实施确实能够节约成本，增加收益。张凯萍（2018）认为在全产业链上游进行产业链治理，对全产业链关键环节进行有效控制，有助于降低交易成本、实现协同效应、规避公司市场风险。

高嵩（2011）提出，在经济全球化的背景下，我国农业发展受到了来自国际竞争的严重冲击，农产品的市场价格往往受人摆布，制约了我国农业龙头企业的

发展,因而发展全产业链有利于农业企业进行原材料的战略储备,规避了市场风险。李张鏢(2014)提出,面对竞争愈加激烈的国内市场环境,且在国家安全政策的压力下,乳业企业的竞争焦点逐渐转移到奶源和市场的竞争上,谁控制了优质的奶源谁就具有更大的竞争优势,对上游企业实施并购重组,加强奶源建设,向全产业链发展可以提高企业竞争力。

还有一部分学者认为实施全产业链运营模式的动因是为了加强协作,实现协同效应。王晓萍,胡峰等(2019)提出乳品市场的竞争已经是产业链之间的竞争。我国乳品全产业链主要涉及生产、加工和销售三大环节,只有充分保障奶农、奶企和渠道商的根本利益,使他们专业合作,协同共赢,才能实现乳品的稳定可持续发展。韩喜艳、高志峰等(2019)认为,全产业链实施的根本目标是实现协同效应,农业全产业链通过优化、融合产业链资源,采取有效措施,最后产生“1+1>2”的协同效应。

1.2.2 IP 全产业链研究

(1) IP 的内涵研究

IP 的中文含义是“知识产权”。闫子萌,黄薇(2017)共同认为,IP 的实质是指有实用价值,且可以实现多样化开发的高品质内容的版权。朱玥晗(2019)认为,IP 不仅是质量优,影响大的创意性智力成果,而且其可以再次进行开发创造,带来更大的经济价值。20 世纪末,文化产业 IP 在美国动漫行业兴起,2000 年以后开始进入全产业链发展。2014 年,IP 概念迅速火爆国内,影视、游戏、出版等文化产业 IP 风席卷而来,IP 的商业价值也被更进一步地挖掘,进一步向全产业链发展。

(2) IP 全产业链运营模式研究

互联网文学 IP 全产业链开发在蓬勃发展的从业界内提出,即出版组织或个人利用加工互联网文学资源、对互联网文学作品 IP 实行加工制造与营销,以扩大与延长其产业链上的经营活动,继而实现多领域跨界蓬勃发展,在取得效益的同时也能反哺于互联网文学企业。苏晓芳(2017)认为,首先,IP 的进一步开发与全方位转化始终要依赖优质的网络文学作品;其次,网络文学的题材应更加丰富多样;最后,在 IP 全产业链发展的过程中应对盗版、侵权行为进行严肃处

理，保障作家权益。秦枫、周荣庭（2017）认为，IP 的衍生授权不仅延长了 IP 的生命周期，还再一次为 IP 创造了价值，让商品在流通中实现了 IP 品牌宣传。贺子岳、梅瑶（2018）认为，网络文学形成了一种“作者—原创文学网站—网络文学改编—衍生产品发行—用户”的全产业链结构，使内容得到进一步地整合与开发，横向延伸其产业链，增加 IP 资源的衍生价值，获取更多的市场效益。秦天（2018）认为，要想建立网络文学 IP 全产业链，第一是要充分挖掘 IP 的内在价值，获得经济效益，第二是实现跨界经营，发现不同产业、不同产品与其相关的联系，并与相邻产业建立联系，最终获得超额回报。景蕙涵（2020）认为，要实现 IP 的社会与经济价值，产业链源头必须提供高质量作品，其衍生产品还需要专业团队的经营和宣传。许淑婉（2020）认为，网络文学 IP 产业链正逐步走向成熟，虽然还存在一些问题，但在市场需求的推动下高质量网络文学 IP 将实现价值最大化。

1.2.3 全产业链运营模式对绩效的影响研究

在对有关全产业链运营模式的文献进行梳理时，发现存在大体一致的观点，即企业采用全产业链运营模式可以降低交易成本、增加规模、实现协同效应，进而改善公司的经营绩效，对公司绩效产生正面的影响，但也有一部分学者的研究结果与之相反。

国内一些研究学者表明，企业实施全产业链运营模式可以在一定程度上提高企业绩效，使企业更好地发展。任声策、王梦婷（2014）研究发现尚德电力在实施产业链整合延伸后，其经营业绩变好，企业绩效水平整体得到提高。陈蕊和苏玉珠（2017）研究发现合力泰实施全产业链后绩效明显变好。张爽（2019）调查研究后发现，全产业链商业模式对复星医疗的各项业绩均形成了正面的影响。张宇翔、赵国堂（2020）的研究，发现了全产业链模型对全球高铁项目联盟绩效整体形成了积极的影响，增加了项目联盟的预期收益系数，改善了高铁项目的相关财务指标。霍海航、任启芳（2020）研究指出岳阳林纸在全产业链模式下，企业核心竞争力增强，财务绩效提高，企业价值上升。也有学者研究发现，实施全产业链可能出现一些问题从而导致企业绩效并不理想。翟文彬（2018）分析了制药公司 HR 公司的财务数据，对比发现“全产业链”商业模式对 HR 公司的财务绩效

并未产生预期中的积极影响。

目前,国内学者对全产业链运营模式的绩效研究大都集中在农业、制造业等行业,对网络文学行业 IP 全产业链运营模式下的绩效研究还未涉及。

1.2.4 全产业链运营模式下绩效分析方法研究

我国从 20 世纪末期才对企业绩效进行有关研究,相对于国外起步较晚,本文所涉及的绩效分析方法主要有以下几个。

EVA 综合绩效分析。EVA 的核心理念是企业价值创造。其系列指标的优势在于考虑了资本成本,避免了传统利润指标的固有缺点。从股东利益的角度来看,EVA 会扣除股东权益机会成本,代表股东在某段时间获取的总增值收入。计算 EVA 时要对企业利润进行调整,实操难度较大,不符合成本效益原则,所以在实践中 EVA 一般与传统财务绩效结合衡量公司绩效。

传统财务绩效分析。主要从盈利能力、偿债能力、成长能力和营运能力等方面分析,我国学者一般将传统财务绩效分析与 EVA 综合绩效分析结合在一起进行分析。翟文彬(2018)从横向与纵向的角度对 HR 公司全产业链运营模式下的财务绩效进行四种能力的对比分析,并结合 EVA 对其财务绩效进行综合评价。霍海航、任启芳(2020)对岳阳林纸实施全产业链商业模式前后四种能力的各项财务指标进行对比分析,并结合 EVA 综合研究企业绩效。

企业价值倍数分析。有研究者指出,企业价值倍数去掉了所有与企业运营不慎相关的影响因素,更能清晰地揭示公司实际的运营业绩。此外,公司价值倍数并不受所得税率不同的因素影响,更能精确体现企业的品牌价值。程梦婷(2018)计算了 2004-2016 年蒙牛乳业与光明乳业的企业价值倍数,横向对比两者间企业价值倍数,并研究其变动趋势,客观分析了蒙牛乳业的企业价值,评价了蒙牛乳业实施全产业链后的运营绩效。

非财务绩效分析。李璿萍(2021)指出,单靠财务数据不能充分反映企业的综合绩效,研究人员可以将财务指标与非财务指标结合起来反映企业的真实绩效,更好的体现企业价值。张学玲(2020)将财务绩效与非财务绩效结合,比较云南白药建立全产业链模式前后的企业绩效,实质上是用平衡记分卡对云南白药全产业链运营模式下的绩效进行了分析。

1.2.5 文献述评

综上所述,关于全产业链的研究主要是在国内,国内学者普遍认为全产业链运营模式是在产业上下游延伸经营业务,从而实现控制和管理的一种发展模式,其最早始于农业,对农业产业化经营有着重要的意义,之后汲取成功经验由农业逐渐扩展至其他行业。而 IP 全产业链是以 IP 为核心,将全产业链运用到网络文学行业的体现,目前 IP 全产业链还在不断地探索中前进。总的来说,IP 全产业链的运营要有优质的 IP 源头,要形成规模与品牌效应,深化 IP 价值,维护作家正当权益,才能使 IP 全产业链运营模式持续健康的发展。我国学者认为全产业链运营模式发展的动因主要集中在市场需求及政策环境、降低成本、实现协同效应、提高综合竞争力以及风险规避等方面。学者研究发现企业在实施全产业链模式后对其绩效或产生积极影响或产生消极影响,对于全产业链运营模式的绩效研究方法,国内外学者对此研究非常丰富,但无统一标准。全产业链运营模式下的企业绩效是受多种因素影响的共同结果,需要因地制宜。

本文认为,IP 即优质内容的版权,IP 全产业链就是以 IP 为核心对其进行开发与创造,延伸其产业链的过程,深化了 IP 价值,进而给企业带来更大的经济效益。目前对于全产业链的研究大多围绕农业、制造业、医药、旅游等行业,对网络文学行业的研究较少,且没有学者对 IP 全产业链运营模式下的绩效做相关研究。鉴于此,本文对网络文学行业标杆企业阅文集团的 IP 全产业链运营模式的实施动因、发展现状、实施路径等进行具体分析,并对其 IP 全产业链运营模式下的绩效进行研究,在一定程度上丰富了全产业链运营模式的研究,也给同行业其他企业带来一些启示。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

文章以阅文集团为研究对象,首先对国内外学者关于全产业链运营模式与 IP 全产业链运营模式的相关研究文献进行述评。其次,对全产业链的相关理论进行分析。其次,本文对案例企业阅文集团 IP 全产业链运营模式的发展现状、实施动因和实施路径进行分析,然后从市场绩效、财务指标、基于 EVA 的综合绩

效、企业价值倍数和其他绩效等方面深入研究，评价阅文集团 IP 全产业链运营模式下的绩效。最后得出相关结论与启示。

第一章绪论。主要对本文的研究背景及意义进行阐述；总结国内外关于全产业链运营模式、IP 全产业链运营模式、IP 全产业链运营模式对业绩的影响与绩效评价方法的研究情况，进行文献述评；对本文所应用到的研究内容和研究方法加以说明。

第二章相关概念及理论基础。分别对本文所用到的相关概念、四种理论进行概述，为分析阅文集团 IP 全产业链运营模式夯实理论基础。

第三章案例介绍。首先，详细介绍阅文集团的基本情况，并对其进行 SWOT 分析；然后，介绍阅文集团 IP 全产业链运营模式的发展现状；最后，分析阅文集团 IP 全产业链运营模式的实施动因与实施路径。

第四章 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效分析。首先，分析 IP 全产业链运营模式下阅文集团的市场绩效；其次进行财务指标分析，与同行业掌阅科技对比；然后基于 EVA 指标分析阅文集团的综合绩效；再对企业价值倍数进行分析；最后，对阅文集团其他绩效进行分析。

第五章 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效评价。本章用市场绩效指标、财务与非财务相关指标构建了一个综合的绩效评价体系，将绩效评价体系分为经营协同、财务整合、管理控制与可持续发展四个维度，每个维度选取相关指标，全面系统地评价阅文集团 IP 全产业链运营模式下的绩效。

第六章结论与启示。本章在对阅文集团 IP 全产业链运营模式及其绩效研究的基础上得出相关结论与启示，以期给同行业其他企业带来借鉴和参考。

图 1.1 是本文的研究框架：

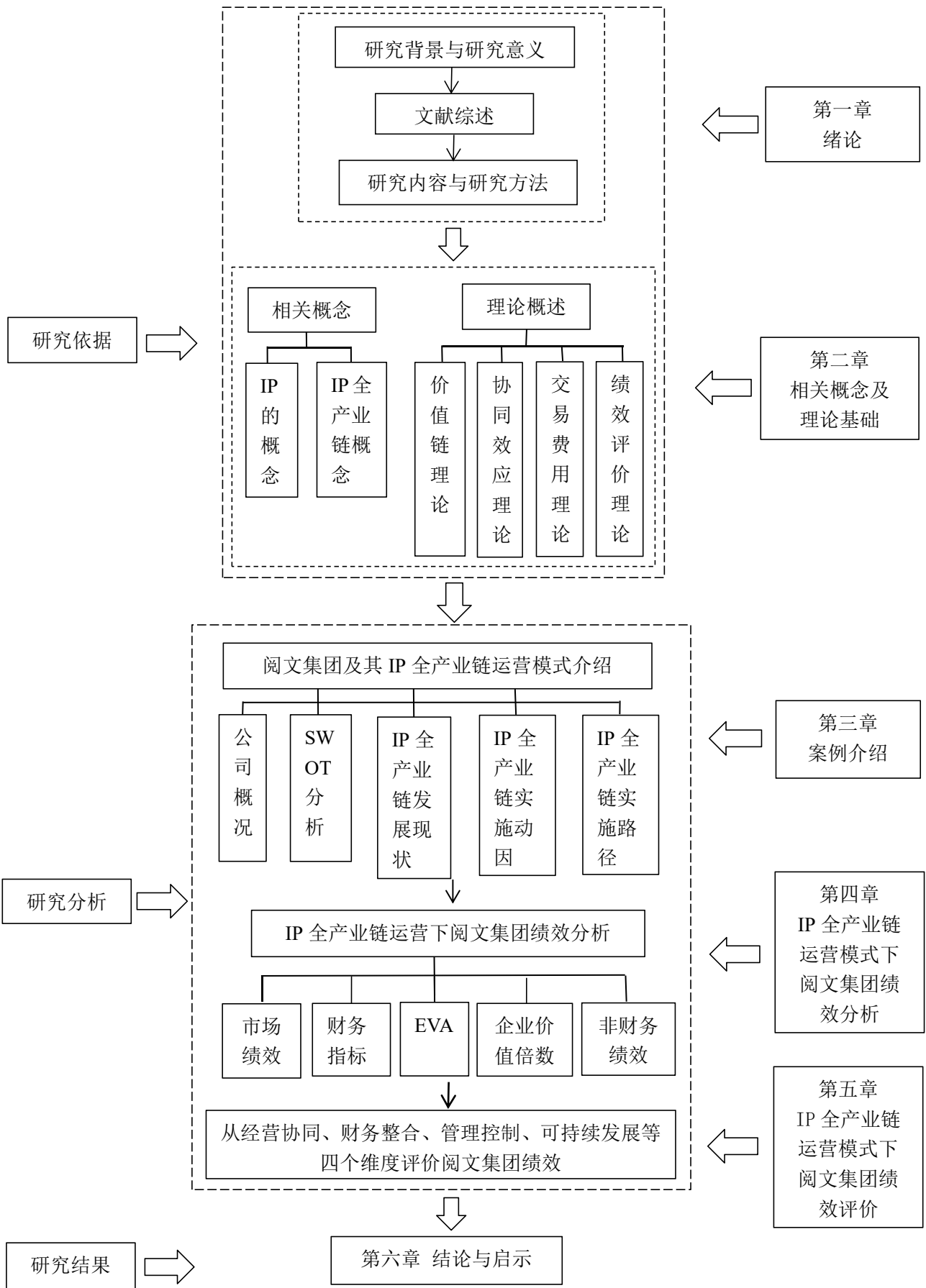


图 1.1 研究框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

搜集、整理国内外相关文献，分析总结关于企业全产业链运营、IP 全产业链运营、IP 全产业链运营模式对绩效的影响以及绩效分析方法的相关研究文献，为本文的研究提供理论基础。

(2) 案例研究法

文章采用阅文集团作为案例企业，深入分析阅文集团 IP 全产业链运营模式，并结合市场绩效、财务指标、EVA、企业价值倍数与非财务绩效对 IP 全产业链运营模式下的阅文集团进行绩效分析与评价，使最后得出的结论与启示具有较强的说服力。

(3) 比较分析法

文章主要是运用了横向和纵向对比进行。纵向上，本文对比阅文集团 2015-2020 年的财务数据，主要反映阅文集团在实施 IP 全产业链运营模式过程中，其财务指标的变化情况。在横向上，本文选取同行业发展较为领先的且发展模式不同的掌阅科技进行对比。从对比中可以发现阅文集团在 IP 全产业链运营过程中是否存在问题，并分析评价阅文集团 IP 全产业链运营模式对公司绩效的影响。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 IP 的概念

IP 是指具有一定价值的知识产权，在网络文学行业中的网络文学 IP 实质上就是版权。优秀的 IP 质量高、影响力大，可以通过开发创造，衍生出更高的 IP 价值，从而给企业创造更大的经济效益。IP 的开发和管理，经历了以下四个阶段：一是丰富内容阶段：文学网站通过创作内容，积累粉丝。二是商业化萌芽阶段：网络小说开始改编成影视。三是游戏衍生品兴起阶段：网络小说开始被改编成游戏。四是全产业链渗透阶段：IP 开始跨界发展，影响力扩大。至此，以 IP 为核心的全产业链运用模式开始形成。

2.1.2 IP 全产业链的概念

IP 全产业链是指充分发掘 IP 的潜力，把网络文学 IP 进行改编、再生产、再创造，向影视、网游、动漫、音乐及周边等方向实现跨界发展，使其价值最大化。在获得经济效益的同时又反哺于网络文学本身，拓展和延伸了 IP 产业链，扩大其知名度与影响力，形成品牌效应，延长了 IP 的生命周期。

图 2.1 是 IP 全产业链运营模式展示图：

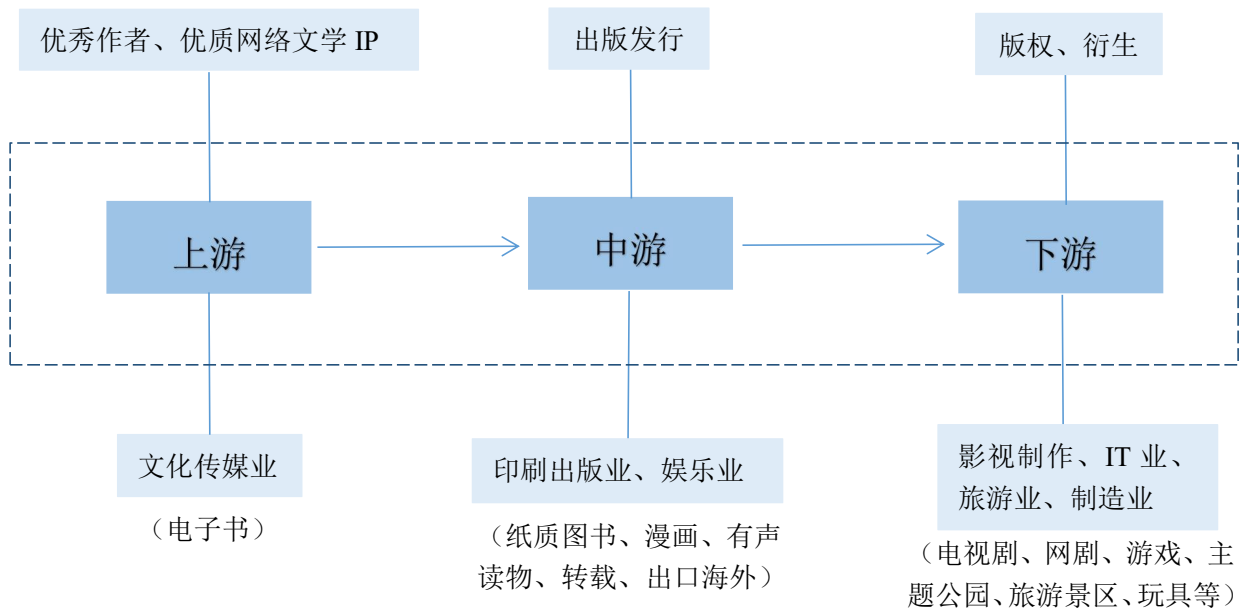


图 2.1 IP 全产业链运营模式展示

2.2 理论基础

2.2.1 价值链理论

1985 年，“价值链”的概念由迈克尔波特在《竞争优势》中首次提及，对产业链价值形成的理论提供了基石。迈克尔波特提出公司价值链是公司在一个领域内开发、制造、物流、营销和管理等各种行为的综合，并把产业链分成产业内部价值链和公司内部价值链。产业内价值链体系包含了厂商价值链、企业价值链、渠道价值链和买方价值链。公司内部价值链一般分为基础活动价值链和增值活动价值链，这些高价值活动通过提供对于顾客有价值的商品，使公司获取巨大收益。Pete Hines 认为，价值链的最终目标是满足顾客的需要，而不是获取收益，并对价值链进行了外延，提出价值链不单单只在企业内部，而是将每一个与企业生产相关的事物都涵盖起来，比如原材料与客户。

2.2.2 协同效应理论

1976 年，联邦德国物理学家赫尔曼哈肯明确提出了协同效应论。他指出，企业在生产发展的过程中不同的业务部门之间会存在协作关系，他们之间可以协

同合作，发展战略，从而使资源得到合理充分地利用，还降低了生产成本。公司发展过程中产生协同效应，能够使公司的整体效益超过所有部门效率之和，即 $1+1 > 2$ 。2000 年，安德鲁·坎贝尔提出，协同效应就是企业产生的一些资源别的部分也可以使用，且不需要付出任何成本。20 世纪 60 年代，战略协同的理念被美籍战略管理学家伊戈尔电气股份有限公司安索夫广泛运用于进行公司管理工作中，使之成为公司多元化战略的重要理论基石。在一九六五年，伊戈尔电气股份有限公司安索夫初次提到了战略协同，并指出公司既可以采取兼并、战略协同等各种举措，使公司在各业务领域之间实现了战略合作，公司也能够进行资源的优化分配，增加了效益。协同效应还能够使公司更好地充分利用现有的资源和优势，进而发展出新的产业，减少了生产成本，从而提高了收入。

2.2.3 交易费用理论

交易费用理论是由英国的经济学家罗纳德科斯在 1973 年首先提出，他指出在公共资源的分配中，市场与公司之间的相互影响虽然能够互相替代，但是因为存在着机会主义，从而通过市场进行交易的成本费用将大于通过企业而进行的交易成本。随着经营时期的延长，企业内部将取代市场开展贸易，而由于企业内部取代了市场，在企业内部也将会形成管理费用，但是，在公司内部形成的这一费用将大大低于市场交易费用，这就节省了交易费用。但这种交易费用的节约是有限的，成本会随着企业规模的增加而增加，当企业内部交易产生的成本费用大于之前市场交易产生的费用时，这个交易成本的代替是没有意义的，并不会降低成本。威廉姆森将科斯细化了这一理论，构建了“交易费用经济学”，并指出机会主义所造成的利己行为是不可避免的，因为交易各方对彼此的信赖程度并非总是百分之百，甚至还可能存在隐瞒和欺骗，因此，基于资本专用性以及交易的不确定性等原因，金融市场上将会产生更高昂的交易费用。而全产业链做到了产业链的整合，采取战略使其内部运作，可以减少一些交易费用。

2.2.4 绩效评价理论

绩效评价理论，最初是指通过对公司的财务业绩、资本运营情况等经营性结果做出的综合评估，以反映公司的实际运营情况，并有助于公司及时找到问题，

从而改进运营管理，改善公司的整体运营绩效。现在，绩效评价理论日趋完备，使用的范围也日趋广阔。企业对绩效的评价大多是针对财务绩效的，对指标的选取也多是财务指标，除此之外，企业还应根据自身的企业性质与发展特色多多关注非财务指标。总之，公司绩效评价是对公司运营绩效和经营者绩效作出的一种综合性很强的评估体系，在企业管理中具有至关重要的作用与地位。现在，我们可以通过借鉴国内外不同的绩效评价方法，结合企业自身的发展特点，构建一个适合本企业的综合绩效评价体系，企业通过选取一些有效的评价指标，分析这一指标当前的发展情况以及未来的发展趋势，以此来评价企业各方面的业绩效果。

3 案例介绍

3.1 阅文集团概况

3.1.1 公司简介

阅文集团于 2015 年 3 月成立，主要以数字阅读为主，近几年开始以 IP 为核心构建全产业链进行培育与开发，在中国网络文学市场占据领先地位。阅文集团拥有数量领先的网络文学作家与丰富的独家原创文学作品，资源优势明显，变现方式主要是在线付费阅读和版权运营。阅文集团具有多层次分发网络，用户覆盖面非常广泛，资源库中储存有很多的优质文学作品，读者可以在各大网络平台阅读不同的优秀作品，作家也可以通过网络进行创作及出版，这为阅文集团的业务发展奠定了良好的基础。2018 年阅文集团收购新丽传媒，将其产业链向下游延伸，不断壮大自身实力。阅文集团的发展历程如图 3.1 所示：

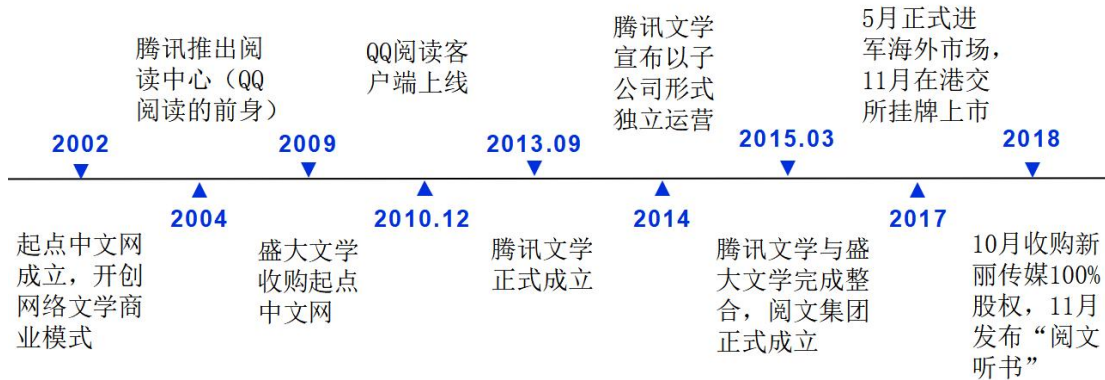


图 3.1 阅文集团发展历程

3.1.2 产业布局

阅文集团旗下共有多个品牌，主要包括网络文学、传统书刊电子版以及电子图书产品，主流题材类型丰富多样，覆盖 PC、移动、音频、纸质书等多个阅读场景。阅文集团与战略伙伴腾讯进一步合作，享有属于自己的专业分发途径。阅文集团还将内容进行授权，与多个第三方平台进行合作，多渠道吸引用户，增加

了网络用户的可接收范围。阅文集团在 IP 发展上拥有突出优势，根据 IP 改编的影片拥有极高票房，动漫系列改编的作品也具有超高的点击率，还有通过 IP 改编的网络游戏、单部小说周边发售、单品书籍发行，以及动漫单行本等均取得了非常高的销售额。阅文旗下的高质量网络文学作品为改编各种形态的产品提供了源源不断的资源，对国内文化创意产业影响力巨大。阅文集团的产业布局如表 3.1 所示：

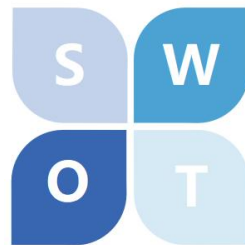
表 3.1 阅文集团产业布局

网络文学网站	移动 APP	音频听书	出版发行	影视制作
起点中文网	QQ 阅读	懒人听书	华文天下	新丽传媒
创世中文网	起点读书	天方听书网	中智博文	
云起书院	WEBNOVEL	阅文听书	聚石文华	
起点女生网	红袖添香			
红袖添香	元气阅读			
潇湘书院	飞读免费阅读			
小说阅读网				
言情小说网				

资料来源：阅文集团年报

3.2 阅文集团 SWOT 分析

- 1. 原创作品数量、作品数量行业内第一；
 - 2. 网文储备量居数字阅读平台排行榜第一；
 - 3. 率先拥有大数据和人工智能；
 - 4. 与各平台积极开展战略合作；
 - 5. IP 生态较为完善，已经完成了影视、文学、动漫游戏三大内容行业的大布局；
 - 6. 背靠腾讯具有资源优势。
-
- 1. 数字阅读用户规模不断扩大；
 - 2. 泛娱乐化兴起，为 IP 开发创造了积极的环境；
 - 3. 国家政策大力扶持。



- 1. 新丽传媒经营业绩未达预期；
- 2. 业务增加但缺乏完整体系，使得各业务融合不顺畅；
- 3. 盗版问题依然存在；
- 4. 内容众多但良莠不齐。

- 1. 业内竞争激烈，竞争者众多；
- 2. 著作权难以得到有效保护；
- 3. 版权保护与阅读收费还未深入人心。

图 3.2 阅文集团 SWOT 分析

3.2.1 优势

阅文集团拥有众多高质量的作家班底，截止目前已有 900 万名作家，行业知名作家较多，阅文集团为作家提供专业且具有针对性的扶持与培养计划。目前，阅文集团原创作品数量与作家数量均位列行业内第一，网文储备量也位居数字阅读平台排行榜第一。阅文集团通过自主研发率先拥有大数据和人工智能，利用其分析用户爱好，实时推送出用户喜爱的类型作品，增加用户粘性。除此之外，阅文集团背靠腾讯具有强大的资源优势，并利用自身优势，与各大平台积极展开战略合作，并将作品推广至海外。现在，阅文集团 IP 生态已经较为完善。

3.2.2 劣势

随着阅文集团的发展壮大，其网络文学作品数量不断扩大，但是作品质量也开始良莠不齐，盗版问题依然存在。阅文集团在收购新丽传媒时耗费了巨大资金投入，然而新丽传媒的运营绩效没有达到预想，出现上市以来的首次亏损。除此之外，阅文集团的经营范围不断扩大，业务增加，但缺乏完整的治理体系，内部结构不够完善，使得各业务融合不够顺畅。再加上，行业竞争激烈，免费阅读市场不断扩大，付费市场开始遇冷。

3.2.3 机会

首先，随着在线阅读习惯的养成，网络文学的用户规模一直保持增长趋势，再加上版权运营的逐步成熟，我国网络文学的市场规模也迅速扩大。其次，目前泛娱乐化盛行，为 IP 的开发创造了积极的环境，网络文学的发展进一步创造了以其 IP 为核心的进一步开发。最后，国家政策对文化产业大力扶持，这也为阅文集团的进一步发展提供了保障。

3.2.4 威胁

网络文学市场规模的不断扩大伴随着越来越多的网络文学企业进入该市场，想要分一杯羹，网络文学行业内竞争日益激烈，阅文集团的竞争对手不断增多。另外，盗版现象在该行业泛滥，但受网络的虚拟性、作家维权成本高和维权困难

等因素影响，网络文学的著作权难以得到有效的保护；并且，用户认为盗版阅读不仅便宜而且与正版无所区别，版权保护与阅读收费并未深入人心，这将会严重打击创作者的创作热情，损害阅文集团的利益，破坏网络文学市场秩序，对网络文学行业的发展产生非常消极的影响。

3.3 阅文集团 IP 全产业链运营模式发展现状

3.3.1 IP 产业链上游

IP 产业链的上游为企业创造与提供优质的 IP。主要包括文学创作者、作者发布作品的互联网平台，以及一些发现和挖掘优质网络文学作品的出版单位。阅文集团拥有众多高水准的网络文学作家，他们悉心创作优质的文学作品。创作者在撰写作品之前，一般需要选择合适的平台并注册；入驻平台后经过审查，平台通过版权签约获得网络作者的作品，并向其支付报酬。平台则通过消费者付费、版权转让、广告收入等取得收益，作家获得实体出版稿酬与改编稿酬等。阅文集团培育高质量 IP 主要是通过孕育、投资、收购等多种方式，而且还自主研发新的产品与服务、进行授权与被授权等，以此来赚取收益。截至 2020 年底，阅文集团已有累计作家超过 900 万人，文学作品 1390 万篇。

3.3.2 IP 产业链中游

IP 产业链中游负责炒作市场，扩大影响力。主要是网络文学作品的出版拓展，比如出版纸质图书、漫画，其他网站转载许可，允许移动客户端推送产品，开发有声读物与出口海外等。阅文集团资本雄厚，不仅有丰富的内容资源，还拥有特有的分销渠道，并与其他相关平台形成战略合作伙伴，促进阅文集团网络文学作品的宣传与推广。近年来，阅文集团的图书与漫画出版、销量逐年增大，与腾讯音乐娱乐集团合作，积极开发有声作品市场。并陆续与上海图书馆、国家图书馆等进行了战略合作，以增强对入馆书籍市场的影响力。除此以外，阅文集团也在不断地向海外市场挺进。公司通过与新加坡电信进行战略合作，积极投资泰国市场，与传音国际控股签约，以加快抢占亚洲市场。阅文集团还进行专业布局，形成以新加坡、泰国、韩国为核心的亚洲交叉网络优势，进一步提升了跨国文

化的认知，并有助于进一步增强原创 IP 及知识产权改编的实力。

3.3.3 IP 产业链下游

IP 产业链下游负责变现，提高经济效益。优质的网络文学 IP 利用全产业链运营会很大程度上提高企业的经济效益的回收率，这效益则主要由 IP 全产业链的下游所产生，主要依赖于影视剧、网剧、游戏、旅游和主题公园等等众多衍生产品。比如近几年火热的电视剧大多改编自网络小说；《琅琊榜》热播后，众多游客被吸引到拍摄地旅游打卡，带动了拍摄地旅游经济的发展；网络文学改编漫画、影视、游戏后，因为粉丝经济，漫画、影视、游戏吸引了大批的原著粉，再加上自身的人气，在各个平台脱颖而出，然后又反作用于网络文学，使网络文学的点击量不断增加。除此之外，有声小说也在近两年非常火爆。2018 年，阅文集团收购在影视剧制作行业具有领先优势的新丽传媒，利用这一优势进一步推动高质量 IP 的影视开发。新丽传媒筛选出更多适合改编的作品，增强了阅文在版权源头的梳理能力，同时，阅文集团加大产业合作，通过多种形式改编网络文学 IP 来深化 IP 价值，延长 IP 生命周期。

现在，阅文集团 IP 全产业链上中下游的联动效应十分明显，上游优质丰富的网文内容为整个 IP 全产业链打下了坚实的基础，而中游在加大发展自身业务的同时扩大了网络文学 IP 的知名度与影响力，为其下游发展创造了条件。这条 IP 全产业链的上中下游环环相扣，现在，阅文集团不仅加大力度继续补充上游优质 IP 资源，还快速向下游各个领域延伸，实现跨界融合，最终形成了深化内容生态全面布局。

3.4 阅文集团 IP 全产业链运营模式实施动因

3.4.1 泛娱乐运营兴起，国家政策支持

近年来泛娱乐化运营兴起，文娱行业出现全产业链、全媒体运营的发展趋势，互联网传播形态更加丰富多彩，文化传媒行业也在进行不断创新与跨界融合，互联网文学行业以 IP 为核心形成的产业链构成了一个良性发展的大环境。除此之外，近年来，国家对国内文化产业的发展开始变得愈发重视，并且国家机关及相

关管理部门相继出台相关政策支持文化事业的发展，而网络文学是文化事业的重要组成部分之一，在相关政策的支持下，网络文学行业可以实现进一步地发展，这也为 IP 全产业链开发的源头提供了保障。

3.4.2 同业竞争激烈，提升竞争优势

如今，在文化传媒行业里，泛娱乐化的兴起使网络文学行业内竞争不断激烈，多个互联网企业入驻该行业，网络文学不再是单枪匹马地发展，整个行业市场呈现一种多元化的竞争态势。目前，阅文集团、中文在线、掌阅科技三者的竞争最为激烈，他们的运营各有特色，但都离不开对 IP 的运营，从影视、动漫、游戏再到其他衍生品，竞争手段层出不穷。网络文学作品可以改编成影视作品，吸引一大波原著粉，而影视作品除了为观众提供视觉感受外又收获了一部分新的粉丝，观众会被吸引去阅读同名小说，消费其他 IP 衍生产品，形成了一种新的潮流，使该行业竞争更加激烈。再加上其他网络文学企业的加入，使得阅文集团不得不开发 IP 的更多价值，形成 IP 全产业链，具有自己的核心竞争力，使企业更好地发展壮大。

3.4.3 优化收入来源，增强协同效应

单一的收入来源可能会制约企业的发展，阅文集团从一开始的在线阅读发展到图书出版、音频听书、再到影视剧、动漫、电影、游戏、IP 衍生品等，不断深化 IP 的价值，也创造了更多的收入来源。我们知道，优质 IP 会产生高经济价值，但拥有它并不代表就必然可以获得相应价值，IP 运营应发挥 IP 产业链各个环节之间的协同效应，使 IP 生态链良性发展，从而实现高效运作。IP 全产业链可以将小说、有声、动漫、影视、游戏、周边等进行跨界融合，发展形成一个良性的大的产业生态，更好地连接产业之间的各个主体，在实现 IP 价值最大化的同时增强各产业之间的协同效应。读者因为对优质 IP 的喜爱，会从小说消费到影视剧、动漫、游戏、其他衍生产品等，同样，优质的电视剧、游戏也会吸引粉丝对小说产生兴趣，从而反哺于在线阅读、有声读物等。

3.5 阅文集团 IP 全产业链运营模式实施路径

IP 全产业链开发实质上就是以网络文学 IP 为源头,从产品开发到出版发行,再到版权交易,影视剧、游戏、动漫等产品的制作发行,实景娱乐、玩具等衍生品的开发营销。而艺人经纪、粉丝经济进一步促进了这个 IP 全产业链的生态循环。在全球范围内,虽然阅文集团在影视娱乐行业根基较浅,但阅文集团的 IP 全产业链在创作源头、版权运营、联动开发三个维度,以自身优质内容生产机制为基础形成了一个闭环,使优质 IP 可以以最佳形式体现在各个场景,展示故事内容核心。阅文集团 IP 全产业链模式主要有以下五种实现路径。

3.5.1 优化资源, 提高上游数量与质量

优秀的作家与优质的作品是阅文集团 IP 全产业链运营的基础,是阅文集团持续发展最根本的保障。阅文集团在作家资源、作品数量与作品质量上在同行业内一直保持着领先的优势,不论是作家数量还是作品数量都在同行业企业中连续几年位列第一。而阅文的高质量作品数量也在不断增加。阅文集团不断重视与尊重作家,实施作家合同分级制度,对编辑制度进行改革,使作家可以自主选择编辑,对作家福利制度进行创新与完善,保障作者的创作成果,还签约了大批不同层次水平的作家,针对不同层级的作家制定了不同的扶持与培养方针,作家素质得到不断的提升,对于内容的原创性要求提高,网络文学作品的数量与质量得到双增,由此慢慢丰富不断充实 IP 产业链的上游。2020 年 11 月,阅文创办了起点大学,创立了一个更完善的培养体系,使作品的质量得到进一步的保证。阅文不但吸引了新作家签约,之前离开的一些优秀作家也选择回来,得到了众多作家的认可。除此之外,阅文更加重视免费作品内容品质,实施专业化管理,扩大了免费作品的范围与数量。

3.5.2 自主开发, 增强 IP 价值与用户粘性

自主开发是阅文集团实现 IP 全产业链运营模式的关键举措。在版权自主运营方面,阅文集团的 IP 改编形式丰富多样,且改编后的内容在各个领域都拥有较为典型的代表作品,形式的多样化进一步提高了 IP 的价值。据调查研究表明,

阅文集团推出的多部优质动画片、动画电影、影视剧和手游等都吸引了大批的粉丝群体，增加了用户粘性，受到众多观众与玩家的一致好评，部分优质产品还获得了许多知名奖项。阅文集团持续开发新功能，创建了本章说、配音、书友圈评论、UGC 创作的彩蛋章等等，完善了在线阅读的社区建设，在提高用户参与度的同时也增加了用户粘性。除此之外，阅文集团优化了软件中的文章推荐体系，根据读者经常翻阅的书籍，大数据分析筛选、培育与推送内容，让读者能更快地找到他们所感兴趣的内容。

3.5.3 投资并购，实现业务全覆盖

并购是企业进行产业链延伸的重要方式之一。2018 年 10 月阅文集团并购新丽传媒，根据阅文集团 2019 年中期财务报告显示，阅文集团在并购之后其版权运营收入同比增长超过 2.8 倍，如此版权业务非常亮眼。整合新丽传媒，使阅文集团 IP 全产业链开发更进一步，更多优质内容做到了影视化，书影联动的营销方案正式提上日程，增加了 IP 的各类型粉丝数量，进一步延长了 IP 的整个生命周期。阅文集团在实施投资并购之后，网络文学 IP 开始向各个领域进军发展，在电影、电视剧、动画片与游戏等各方面、各种题材均有涉及，且产品收视率遥遥领先，口碑与评分都较高。对于《斗罗大陆》而言，同一个 IP 不仅成功改编成电视剧，好评如潮，还与改编了同名动画，开发了同名游戏，三者形成了良好的联动，使阅文集团实现了业务的全覆盖。

3.5.4 战略合作，实现优势互补

阅文集团进一步推进战略合作，实现了优势互补并取得了成功。阅文集团的网络文学作品品质优，受到广大用户的支持与喜爱，公司利用品牌影响力与腾讯音乐娱乐集团展开合作，积极开发有声作品市场，并陆续与上海图书馆、国家图书馆等进行了战略合作，以增强对入馆书籍市场的影响力。2019 年，迪士尼宣告将与阅文集团正式开展 IP 内容合作。在合作中，阅文集团受益匪浅，就如何让讲好故事，如何顺应市场制作超优势产品进行了学习。阅文集团希望公司创造的作品可以更好地符合读者的世界观、人生观与价值观，借鉴与参考合作单位创造产品的吸睛点，IP 的形象创造要做到受众面广，面向全球文化，努力创造优

质典型有意义的 IP 产品。2020 年，新丽传媒、腾讯影业与阅文影视创建三驾马车协同合作模式，优势互补，联手共同出品了小说改编的电视剧，市场热度极高。

3.5.5 出口海外，扩大 IP 影响力

阅文集团进军海外市场，进一步扩大 IP 的影响力。2018 年 10 月，阅文集团完成对韩国原创网络文学平台 Mupia 的战略投资，2019 年，阅文控股有限公司除了与新加坡电信开展企业战略协作外，还积极投资泰国市场，并且，公司与传音国际控股完成签约，共同向非洲的在线阅读市场发展迈进。而 WebNovel 作为阅文集团在海外的外文网站，会向众多的海外用户提供大量中文译文的作品，还创作了许多部当地语言的原创文学作品，网站拥有极高的用户访问量，内容资源积累量增多。阅文集团不仅积极联动全球成功的 IP 运营企业，还通过对原创作家、内容平台、发行网络等的专业布局，形成了以新加坡、泰国、韩国为核心的亚洲交叉网络优势，进一步提升了对跨国文化市场的认知，并有助于进一步增强原创 IP 及知识产权改编的实力，扩大了 IP 的影响力。

4 IP 全产业链运营模式下阅文集团的绩效分析

4.1 市场绩效分析

4.1.1 核心竞争力情况分析

(1) 作家与作品

阅文集团作为一个以内容为主要利润来源的平台，内容是其核心竞争力，因此创作内容的作者则是影响平台核心竞争力的关键因素。如图 4.1 所示，我们可以看到，阅文集团自 2017 年上市以来，作家数量持续递增，为创作新作品提供了可靠的保障，作品数量也随着作者数量呈上升趋势。阅文集团不仅仅追求作者与作品的数量，更注重作者与作品的质量，优秀的作者才会带来高质量的作品，高质量的作品才能吸引读者，受到读者的喜爱。在这方面，阅文集团不断升级作家生态体系，致力于将更好的服务与体验提供给作家，吸引了大批优秀作家。此外，阅文还提供全面的培养体系，进一步保证了作家与作品的质量。2020 年 12 月，阅文集团平台已经拥有作家 900 多万名，超过 1390 万篇文学作品，作家数量与作品数量都连续几年在同行业企业中位列第一，且优秀作品较多，排名靠前。说明阅文集团 IP 全产业链上游有丰富且优质的资源，使阅文集团在同行业中具有较强的竞争力，可以很好地支撑阅文集团 IP 全产业链中下游的发展。

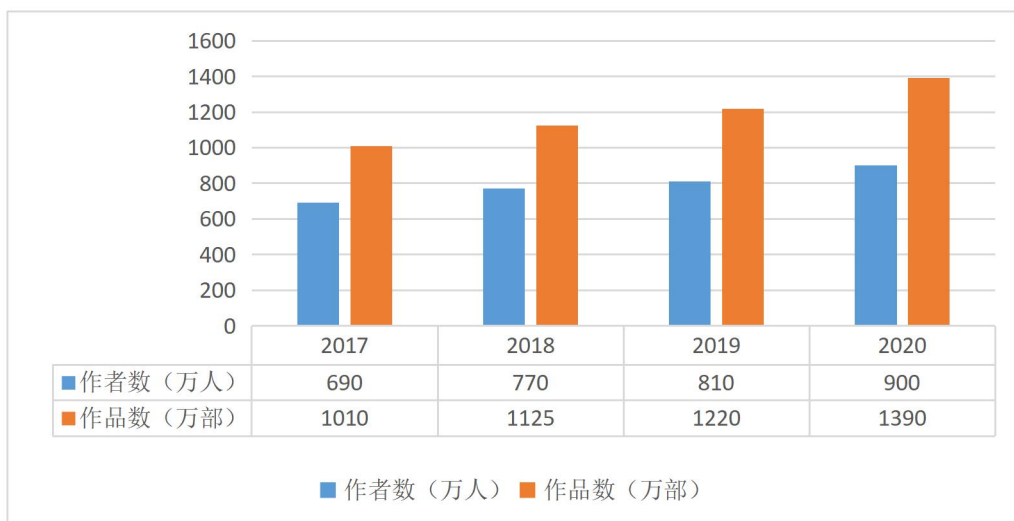


图 4.1 阅文集团作者数与作品数

数据来源：阅文集团年报

（2）主要经营数据

网络文学行业是一个特殊的行业，有自己特有的经营数据，公司主要经营数据如表 4.1 所示：

表 4.1 阅文集团主要经营数据

	2016	2017	2018	2019	2020
阅文自有平台产品及腾讯产品自营渠道的平均月活跃用户（百万人）	169.9	191.5	213.5	219.7	228.9
阅文自有平台产品及腾讯产品自营渠道的平均月付费用户（百万人）	8.3	11.1	10.8	9.8	10.2
付费比率	4.9%	5.8%	5.1%	4.5%	4.5%
每名付费用户平均每月收入（元）	17.4	22.3	24.1	25.3	34.7

数据来源：阅文集团 2016-2020 年年报

由表 4.1 可知，2016-2020 年，阅文平均月活跃用户逐年递增，因为公司不断创新，进一步提升用户体验，内容分销渠道扩张，免费阅读分发为阅文集团吸引了更多的用户。付费用户平均每月收入也逐年递增，这是因为阅文集团不仅用户参与度持续加深，更愿意付费于优质网络文学，而且阅文深化了自身内容运营，升级精准推荐体系，还增加了内容分发渠道。

而阅文平均月付费用户除在 2017 年、2020 年有所上升外，2018 年与 2019 年都是下降的。其中，在 2018 年下降的主要原因是随着用户分配策略的改变，在线阅读的推广力下降。2019 年一些腾讯产品自营渠道的很多用户向免费阅读转移，导致该渠道的付费用户不断下降。而 2020 年平均月付费用户从 9.8 百万人上升到 10.2 百万人，但由于很多读者被同渠道免费内容所吸引，付费用户增加幅度不大。但总体来看，阅文集团维系的用户不断增加，影响力不断提升，主要经营数据逐年利好。

4.1.2 产业链经营情况分析

(1) 分部收入

阅文集团各分部收入占比如表 4.2 所示。

	2017	2018	2019	2020
在线业务				
自有平台产品	47.4	43.9	29.1	45.8
腾讯产品自营渠道	26.4	18.9	10.0	8.0
第三方平台	11.4	13.2	5.4	4.1
小计	85.2	76.0	44.5	57.9
版权运营及其他				
版权运营	9.4	19.9	53.0	40.5
其他	5.4	4.1	52.5	1.6
小计	14.8	24.0	55.5	42.1
总收入	100.0	100.0	100.0	100.0

数据来源：阅文集团 2017-2020 年年报

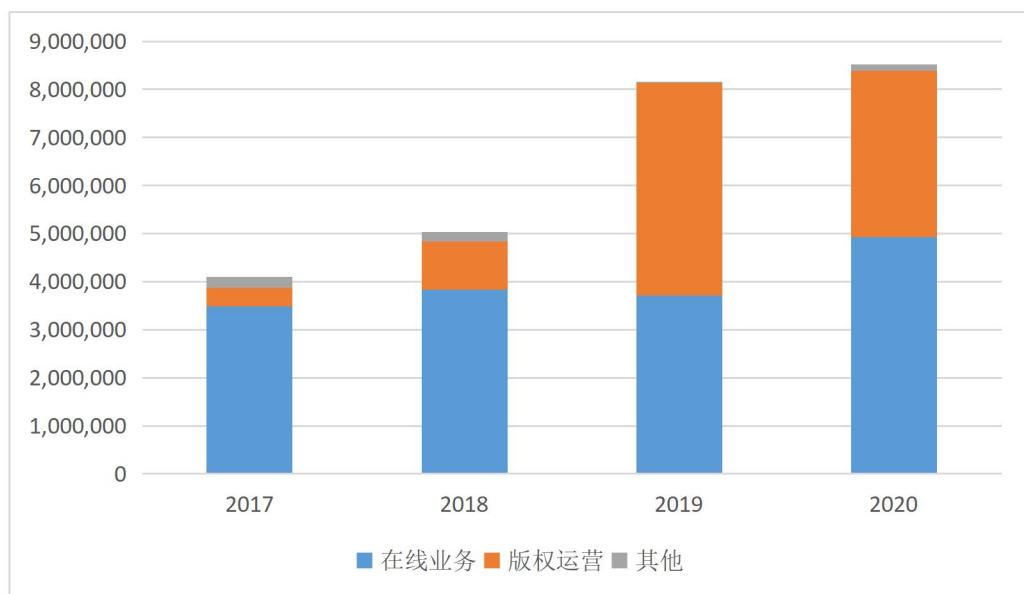


图 4.2 阅文集团各分部收入

如图 4.2 所示, 阅文集团收入来源以在线业务为主, 但是从 2018 年开始, 在线业务比重有所下降, 版权运营占比上升, 这是因为阅文集团正在逐步实现 IP 全产业链, 注重版权运营, 对其丰富的内容库实施进一步开发和变现, 下游业务更加多样化, 且带来较好收益。

如表 4.3 所示, 2017-2020 年, 就在线业务而言, 多数用户愿意为优质网络文学内容付费, 使阅文自有平台产品在线业务收入逐年增长。但随着使用腾讯产品自营渠道登录的付费用户数逐渐下降, 该渠道在线业务收入也不断减少。2016 年-2018 年阅文加强了与其第三方分销渠道的合作, 该渠道收入上升。之后阅文结束了与一些分销合作伙伴的合作, 使其带来的收入减少, 2019、2020 年该指标有所下降。但总的来说, 在线业务收入是呈上升趋势的。就版权运营与其他业务而言, 2017-2019 年阅文集团版权运营及其他的收入持续上升, 其中 2018 年与 2019 年增长明显, 这是因为阅文并购新丽传媒后合并了业务, 再加上联合投资的网剧、电视剧与动画、自营网游及影视剧的收入增加的原因。2020 年因受疫情影响, 影视剧的制作和上映延期, 版权运营收入减少。2020 年阅文集团实体书销售收入减少导致其他收入同比减少 33.5%, 但他们的减少被其他业务的增加所抵消。因此, 阅文总收入是逐年上升的, 可以看出阅文集团在 IP 全产业链运营模式下一切利好, 促进了其业务发展。

表 4.3 阅文集团各分部收入

单位: 千元

	2017	2018	2019	2020
在线业务				
自有平台产品	1,943,021	2,213,089	2,425,124	3,903,447
腾讯产品自营渠道	1,081,944	951,774	836,027	681,805
第三方平台	465,077	663,063	449,249	346,932
小计	3,490,042	3,827,926	3,710,418	4,932,184
版权运营及其他				
版权运营	385,591	1,003,032	4,423,104	3,451,107
其他	219,433	207,292	214,24	142,410
小计	605,024	1,210,324	4,637,349	3,593,517
总收入	4,095,066	5,038,250	8,347,767	8,525,701

数据来源: 阅文集团 2017-2020 年年报

(2) 毛利与毛利率

由表 4.4 可知, 2019 年总毛利率由 50.8% 下降到 44.2%, 这主要是 2019 年的收入结构与 2018 年相比发生了明显变化所致。而 2020 年尽管受新冠疫情影响, 但在线业务、版权运营及其他的毛利仍在增加, 在线业务的毛利率虽然有所下降, 但受版权运营及其他这部分毛利率增加所抵消, 其毛利率也在上升。如图 4.3 所示, 2016-2020 年阅文集团两大板块的毛利总体呈上升趋势, 2019 年版权运营及其他的毛利率有所下滑, 2020 年在线业务的毛利率明显下降, 其他年份两者均处于上升状态。总的来说毛利与毛利率呈上升趋势, 说明阅文集团在 IP 全产业链运营模式下经营状况良好。

表 4.4 阅文集团毛利与毛利率

		2016	2017	2018	2019	2020
分部收入 (千元)	在线业务	1,974,063	3,490,042	3,827,926	3,710,418	4,932,184
	版权运营及其他	582,803	605,024	1,210,324	4,637,349	3,593,517
	总计	2,556,866	4,095,066	5,038,250	8,347,767	8,525,701
收入成本 (千元)	在线业务	-	1,604,090	1,700,760	1,600,610	2,354,619
	版权运营及其他	-	415,536	779,511	3,055,134	1,937,006
	总计	1,502,019	2,019,626	2,480,271	4,655,744	4,291,625
毛利 (千元)	在线业务	-	1,885,952	2,127,166	2,109,808	2,577,565
	版权运营及其他	-	189,488	430,813	1,582,215	1,656,511
	总计	1,054,593	2,075,440	2,557,979	3,692,023	4,234,076
毛利率 %	在线业务	-	54.0	55.6	56.9	52.3
	版权运营及其他	-	31.3	35.6	34.1	46.1
	总计	41.3	50.7	50.8	44.2	49.7

数据来源: 阅文集团 2016-2020 年年报

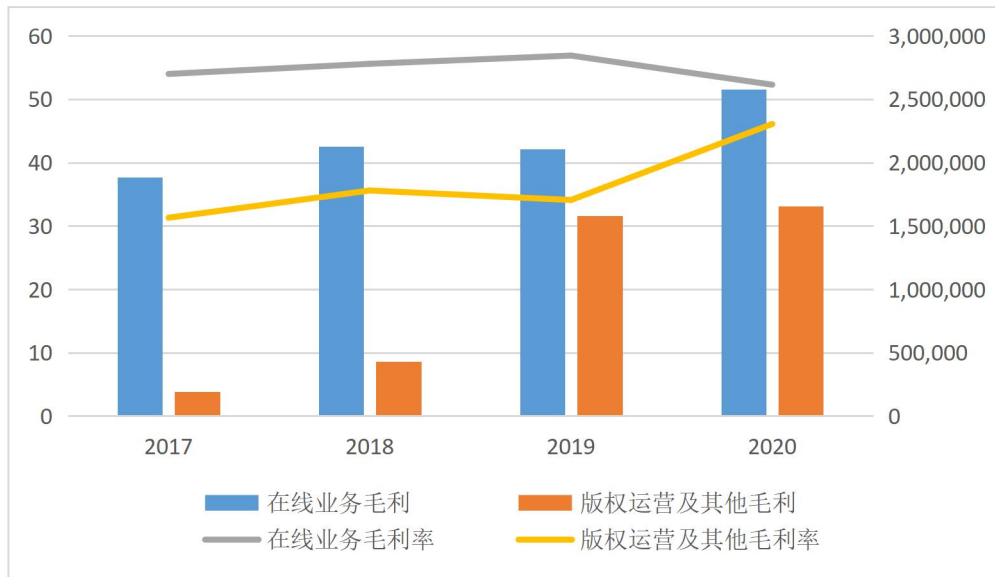


图 4.3 阅文集团各板块毛利与毛利率

4.2 财务指标分析

中国网络文学在 20 多年的发展下日益成熟，掌阅科技、中文在线和阅文集团相继成功上市，在行业中占据领先地位，但近年来网络文学行业市值整体下降，中文在线的市值下跌最大，目前市值最低，而最晚上市的阅文集团市值下跌幅度最小，目前市值最大。现在，中文在线与阅文集团的各方财务指标差异逐渐拉大，因此本文选择掌阅科技与阅文集团的各项财务指标进行对比分析。掌阅科技与阅文集团都是在 2017 年上市，同为网络文学中的标杆企业，两者业务类型相似，市场占有率较高，在行业中均具有较强的竞争力，且据艾媒咨询调查，检测区间在 2020 年 3 月 9 日-2021 年 3 月 9 日，阅文集团平均网络口碑为 53，掌阅科技平均网络口碑为 52.8，两者仅差 0.2。所以，两者具有一定的可比性。

4.2.1 盈利能力分析

本文对阅文集团和掌阅科技的盈利能力分析选取指标如表 4.5 所示：

		单位：%					
公司		2015	2016	2017	2018	2019	2020
销售毛利率	阅文集团	36.13	41.26	50.68	50.77	44.23	49.66
	掌阅科技	48.45	32.95	29.76	29.46	37.58	45.94

续表 4.5

	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020
销售净利率	阅文集团	-22.04	1.19	13.74	18.11	13.32	-52.78
	掌阅科技	4.62	6.45	7.43	7.15	7.80	12.27
总资产净利率	阅文集团	-5.45	0.54	4.99	4.24	4.05	-18.85
	掌阅科技	5.72	8.73	10.65	9.25	8.38	12.05

数据来源：阅文集团与掌阅科技 2015-2020 年年报

如图 4.4 所示，阅文集团的销售毛利率整体高于掌阅科技。随着互联网发展如日中天，加上阅文集团特有的渠道优势，阅文集团的销售毛利率在 2015-2018 年持续上升，2017 年与 2018 年更是高达 50% 以上，在行业中遥遥领先，2019 年由于业务内容结构调整，业务重心向版权运营板块转移，版权运营一开始的收入成本高，导致销售毛利率有所下降。2020 年阅文集团该指标又开始上涨。而掌阅科技 2015-2018 年一直是下滑状态，2019-2020 年虽然在上涨，但指标仍比阅文集团低。

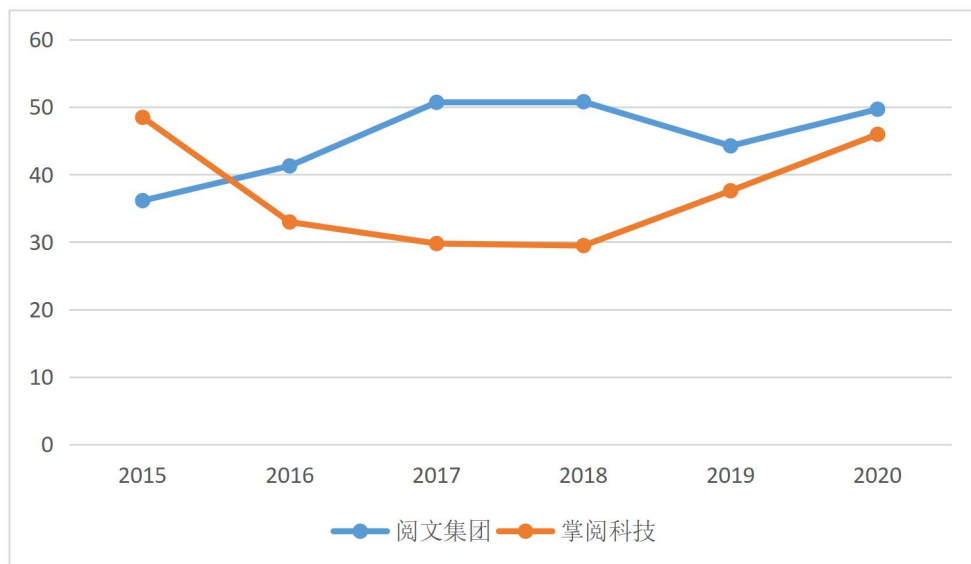


图 4.4 销售毛利率折线图

如图 4.5 所示，阅文集团的销售净利率在 2015-2018 年发展利好，盈利能力在持续提高，2019 年与 2020 年均处于下降态势，2020 年更是大幅度下降到 -52.78%，面临上市后的第一次亏损。2019 年下降是因为阅文集团收入结构变化，

营业重心向版权运营业务倾斜，而版权运营一开始的投入大，效益在后期才会逐渐取得。此外，实施并购整合后的阅文集团在 IP 业务方面并没有产生充分的协同效应，阅文集团应建立一种机制，对以 IP 为核心的运营进行系统的规划，促使多元化开发，尽可能延长 IP 的生命周期。2020 年亏损，除去因新冠疫情与市场竞争导致的外部影响外，最主要是因为新丽传媒 2020 年上半年收入及经营绩效未能达预期目标，再叠加其录得商誉及商标权减值拨备 44.1 亿元。掌阅科技的这一指标较为稳定，但在 2017 年-2019 年均比阅文集团低，发展中规中矩。

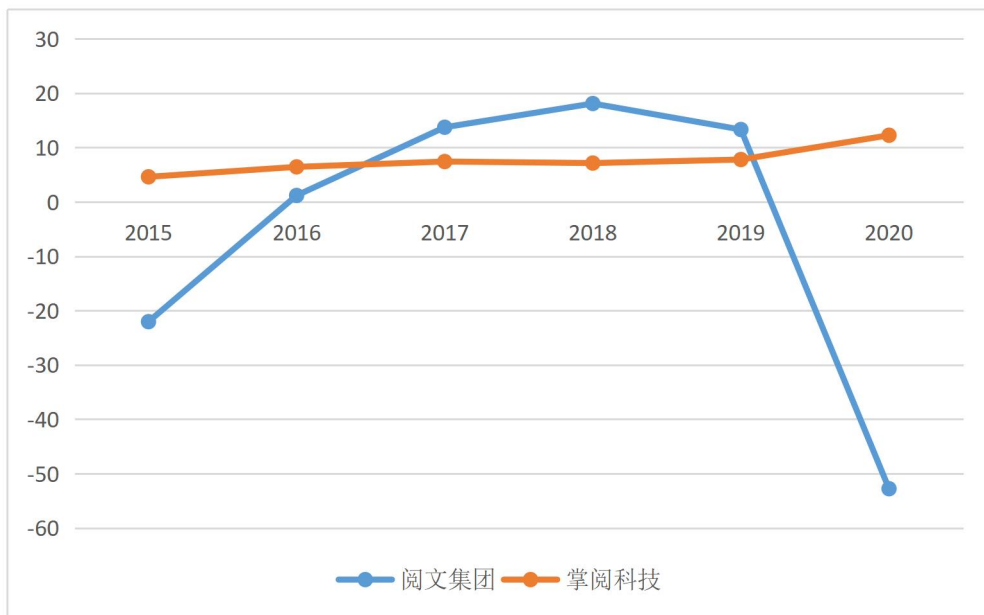


图 4.5 销售净利率折线图

如图 4.6 所示，阅文集团总资产净利率 2015 年-2017 年不断上升，之后一直呈下降趋势，但整体低于掌阅科技。2015 年-2017 年总资产净利率上涨，是因为阅文集团在这几年盈利大幅度上升，而 2018 年因为并购了新丽传媒，总资产上升幅度大大超过了盈利增长幅度，从而使得总资产净利率下滑，导致总资产净利率下降，2020 年由于疫情等一系列冲击使净利润受到影响导致总资产净利率下降-18.85%。但是整体对比看来，除 2020 年，阅文集团与掌阅科技的总资产净利率发展趋势是保持一致的。

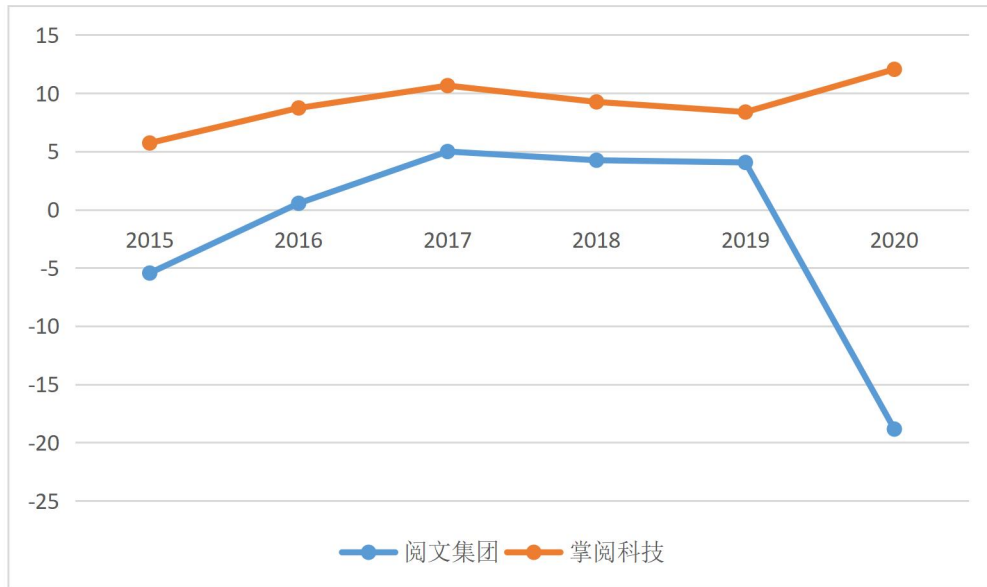


图 4.6 总资产净利率折线图

4.2.2 偿债能力分析

本文对阅文集团和掌阅科技的偿债能力分析选取指标如表 4.6 所示：

表 4.6 偿债能力指标

公司		2015	2016	2017	2018	2019	2020
流动比率	阅文集团	0.87	1.28	5.35	2.16	2.06	2.73
	掌阅科技	5.37	3.78	3.45	2.90	2.35	2.12
速动比率	阅文集团	0.77	1.19	5.22	2.14	1.96	2.59
	掌阅科技	5.34	3.76	3.39	2.79	2.35	2.12
资产负债率	阅文集团	0.30	0.27	0.16	0.34	0.26	0.29
	掌阅科技	0.18	0.25	0.27	0.30	0.34	0.36
产权比率	阅文集团	0.43	0.37	0.20	0.51	0.35	0.41
	掌阅科技	0.22	0.33	0.37	0.43	0.53	0.58

数据来源：阅文集团与掌阅科技 2015-2020 年年报

阅文集团与掌阅科技的主营业务都是电子阅读，资产多是以无形资产为主。如图 4.7 所示，阅文集团流动比率与速动比率都是先升后降，2020 年再升，整

体波动相对较大。阅文集团虽然拥有强大的资金与平台支持，但业务范围广泛，并且为了完善 IP 全产业链进行了大量的投资并购，企业负债增加，所以两指标相对较低。2017 年猛增是因为阅文集团上市吸引了大量的流动资金，公司的偿债能力大幅度提升。2018 年、2019 年虽然下降，但是阅文集团两比率仍在 2:1 以上，2020 年还在上升，说明其资产变现能力较强，短期偿债能力亦较强。而掌阅科技的资金规模相对较小，并购整合较少，负债也较低，所以其流动比率和速动比率相对较高。但掌阅科技的这两个指标一直呈下降趋势，说明其短期偿债能力虽然能得到保障但在逐渐变弱。

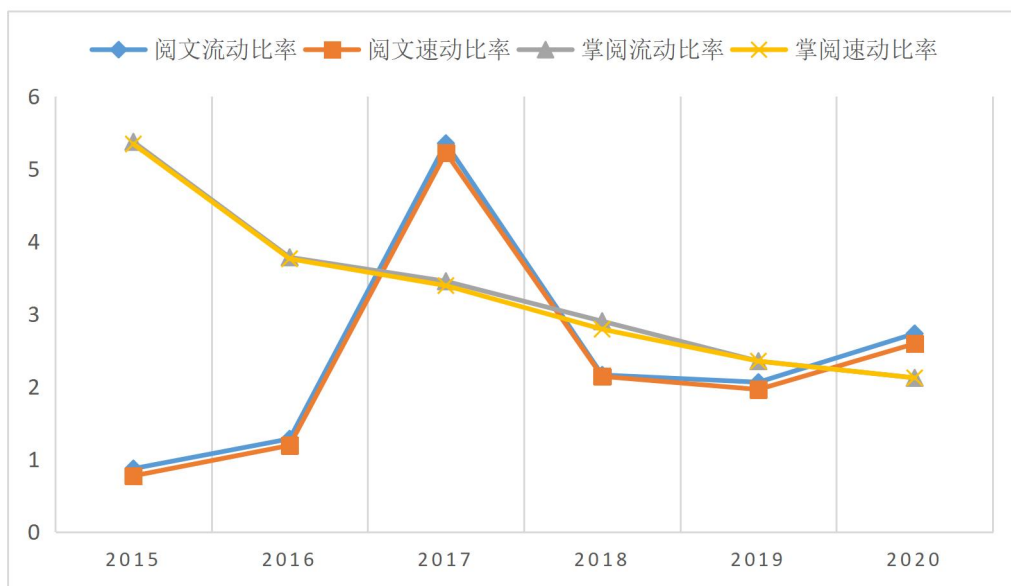


图 4.7 流动比率与速动比率折线图

如图 4.8 所示，阅文集团的资产负债率与产权比率一直在波动。其中 2017 年大幅度下降至最低点，是由于阅文集团因上市融入了大量的资金。2018 年上升至最高点，是因为阅文集团并购投入了大量的资金。2019 年再次下降，是因为资产增长率远低于债务增长率。2020 年，阅文资产与负债的总金额均减少，而资产受与收购新丽传媒有关的商誉及商标权减值的影响，减少幅度更大，导致资产负债率增加。对比而言，掌阅科技的这两指标在逐年上升，长期偿债能力有所下降。从整体来看，两家公司的资产负债率均稳定在 20%-40%，而且产权比率均小于 1，表明两个企业的资产负债率都较小，长期财务风险也较小。阅文集团在 2018 年布局 IP 全产业链之后，这两个指标均低于掌阅科技，表明其长期偿债能力更好。

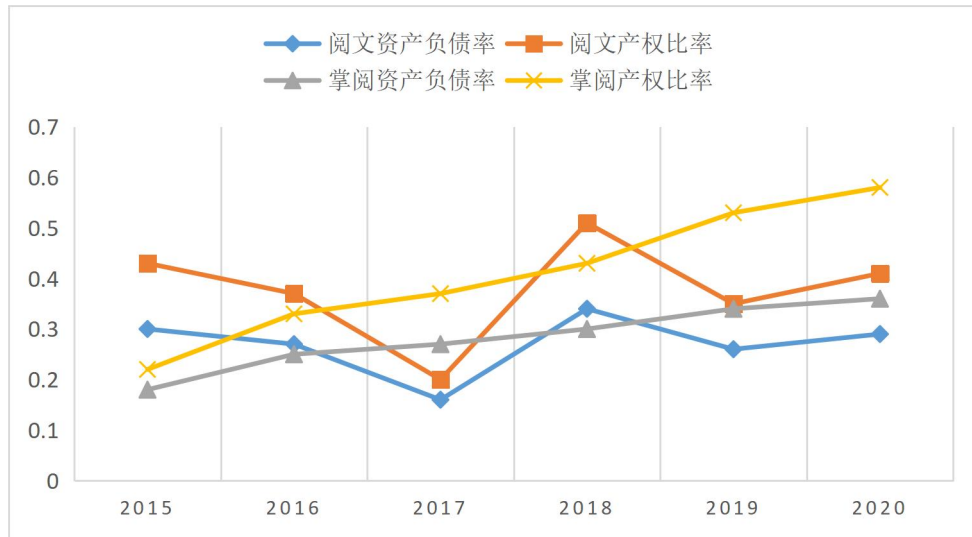


图 4.8 资产负债率与产权比率折线图

4.2.3 成长能力分析

本文对阅文集团和掌阅科技的成长能力分析选取指标如表 4.7 所示：

表 4.7 成长能力指标

	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业总收入 (亿)	阅文集团	16.07	25.57	40.95	50.38	83.48	85.26
	掌阅科技	6.40	11.98	16.67	19.03	18.82	20.61
营业收入同 比增长 (%)	阅文集团	224.62	59.14	60.16	23.03	65.69	2.13
	掌阅科技	52.44	87.23	39.19	14.17	-1.09	9.47
归母净利润 (亿)	阅文集团	-3.48	0.37	5.56	9.11	10.96	-44.84
	掌阅科技	0.30	0.77	1.24	1.40	1.61	2.64
归母净利润 同比增长 (%)	阅文集团	-1544.98	110.55	1416.04	63.75	20.35	-509.13
	掌阅科技	-48.54	161.14	60.22	12.62	15.57	64.07
总资产 (亿)	阅文集团	36.81	71.32	151.37	278.35	262.5	213.16
	掌阅科技	7.95	9.74	13.52	15.91	19.12	22.84
总资产同 比增长 (%)	阅文集团	0.03	11.77	112.21	83.89	-5.69	-18.80
	掌阅科技	69.85	18.34	27.99	15.05	16.79	16.29

数据来源：阅文集团与掌阅科技 2015-2020 年年报

从图 4.9 可以看出, 2015 年-2020 年, 阅文集团与掌阅科技的营业收入持续增长, 但阅文集团明显远高于掌阅科技, 营业收入同比增长率也整体高于掌阅科技。其中, 2019 年阅文集团营业收入同比增长率有明显的上升, 这是营业重心转移后由版权运营业务收入大幅增加所带来的。

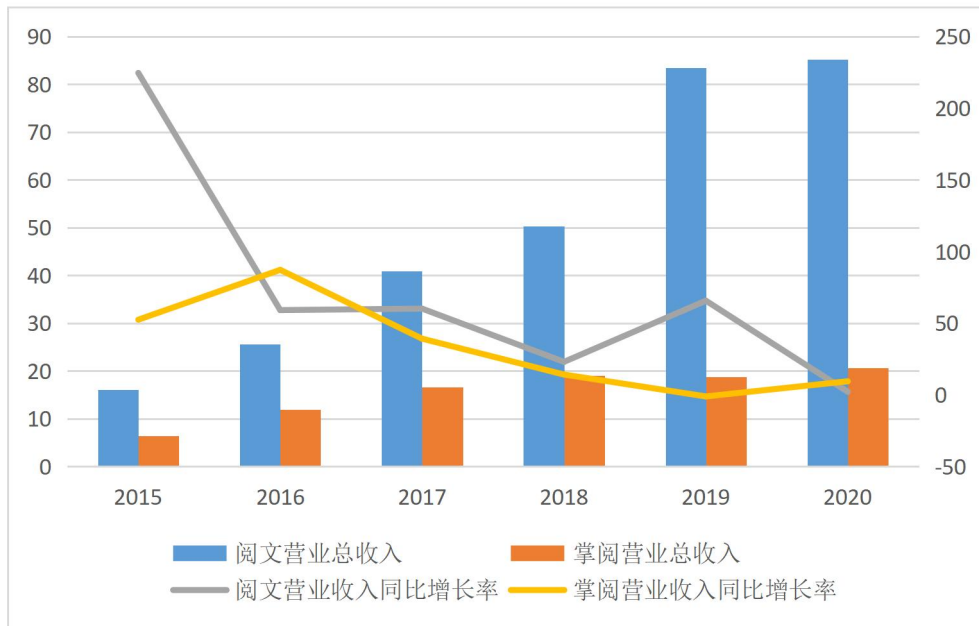


图 4.9 营业总收入与营业收入同比增长率

如图 4.10 所示, 阅文集团净利润逐年上升, 却在 2020 年出现严重亏损, 掌阅科技净利润也呈上升趋势, 2017 年阅文集团上市以后, 除 2020 年外, 阅文集团的净利润与净利润同比增长率均高于掌阅科技。而 2020 年亏损除了受新冠疫情和市场竞争的外部因素, 还有内部原因, 例如不完善的 IP 运营体系和各业务不够融合。根据阅文集团 2020 年上半年年报显示, 阅文集团出现上市以来的首次亏损, 下半年建立了新的发展方针使得业绩反转, 虽然阅文收入增加, 下半年公司经营状况变好, 但还是受到新丽传媒的影响最终全年亏损。新丽传媒上半年亏损是因为其收入和经济业绩未达到预期, 再加上, 该影响下受新丽商誉及商标权减值拨备的影响。

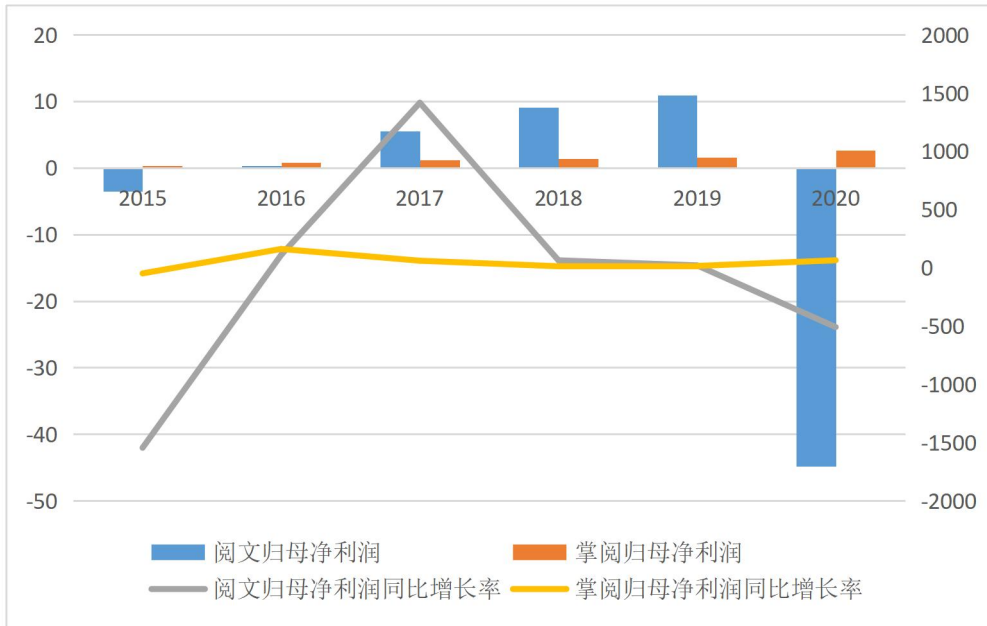


图 4.10 归母净利润与归母净利润增长率

如图 4.11 所示，阅文集团的总资产增长率在 2017 年与 2018 年都很大，但是在 2019-2020 年总资产增长率均为负值。其中，2017 年总资产增速最大是由于阅文集团在 2017 年上市后为企业筹集到了很多资金，2018 年是因为企业并购增加了总资产，2019 年阅文集团总资产仅下降 5.69%，几乎不变，而 2020 年总资产的下降则是受与收购新丽传媒有关的商誉和商标权减值影响。

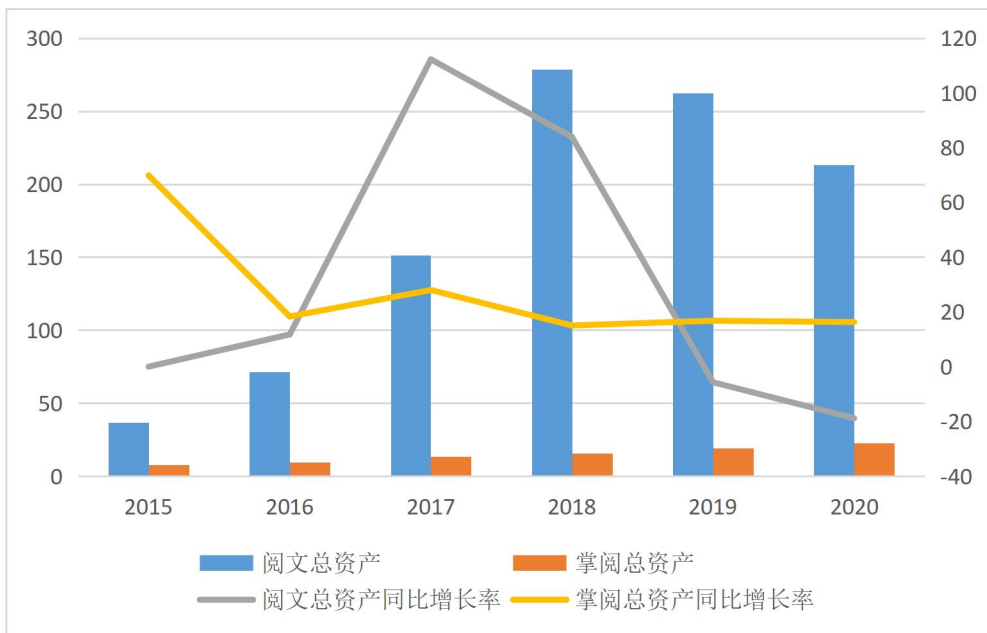


图 4.11 总资产与总资产同比增长率

4.2.4 营运能力分析

本文对阅文集团和掌阅科技的营运能力进行分析选取指标如表 4.8 所示：

表 4.8 营运能力指标

单位：%

公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
应收账款	阅文集团	7.94	7.02	6.25	3.89	3.21	2.56
周转率	掌阅科技	9.93	12.20	11.70	9.97	7.43	6.51
存货周转	阅文集团	6.82	10.5	9.1	19.23	7.69	7.29
率	掌阅科技	83.11	170.3	90.83	39.22	-	1746
总资产周	阅文集团	0.25	0.38	0.37	0.23	0.31	0.36
转率	掌阅科技	1.24	1.35	1.43	1.29	1.07	0.98

数据来源：阅文集团与掌阅科技 2015-2020 年年报

如图 4.12 所示，阅文集团的应收账款周转率持续下降。其中，2018 年下降最为明显。这是因为阅文集团较掌阅科技而言业务范围更广，类型多样，公司规模也更大，2018 年阅文并购新丽传媒后使得应收账款明显增多，更延长了收回周期。之后，受行业与市场环境影响，由新丽制作出品的很多相关电视剧也无法按期播出，导致巨额资金无法收回，资产管控受到影响。而掌阅科技的这一指标虽也是下降趋势，但比阅文集团较高，这是因为掌阅科技自身的资金规模不如阅文集团，投资并购较少，所以资金周转速度较快，资金的管控能力较强。

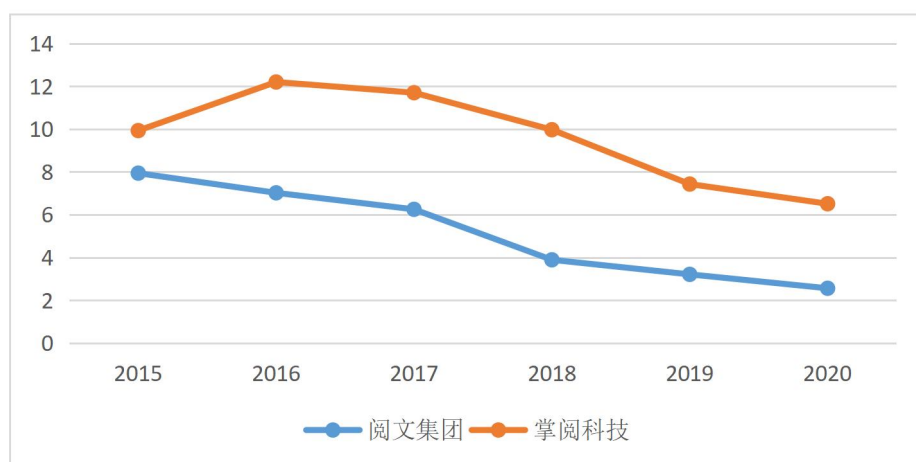


图 4.12 应收账款周转率折线图

如图 4.13 所示，阅文集团的存货周转率存在波动，分别在 2017 年、2019 年、2020 年呈现下降。而掌阅科技的存货周转率较高且波动较大，因为阅文集团不断充实内容资源，丰富产品，导致存货周转率低于掌阅科技。2018 年阅文集团存货周转率在这几年最高，这与成功并购新丽传媒有关。2019 年存货周转率下降是因为阅文集团收购新丽传媒后积累了大批的影视资源，2020 年更是受新冠疫情的影响导致影视制作和发行延期，存货积压，收入成本减少导致存货周转率下降。

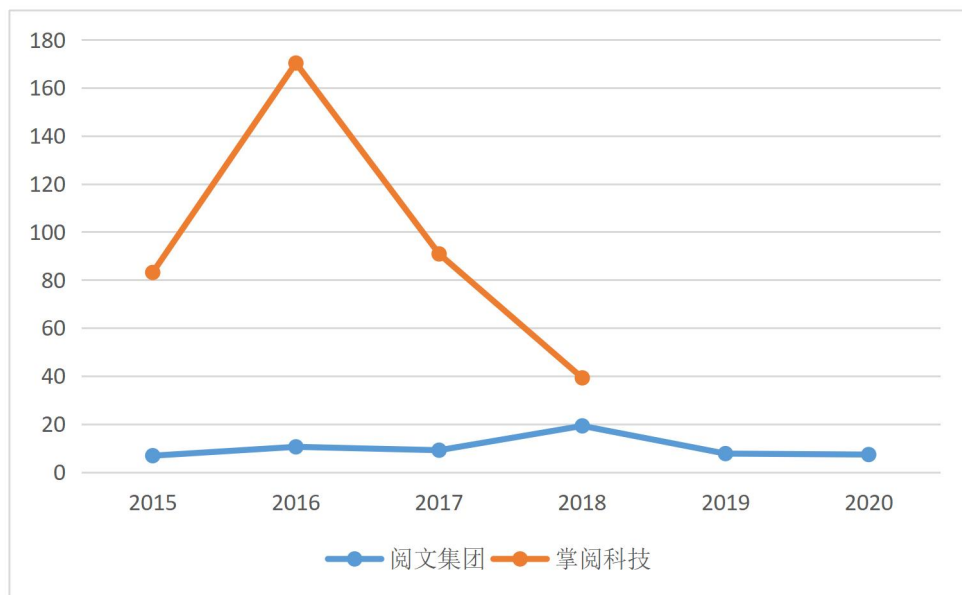


图 4.13 存货周转率折线图

如图 4.14 所示，阅文集团的总资产周转率略低于掌阅科技，因为阅文集团资产总量较多，在管理上较为困难，并且阅文近几年将大量的成本投入到 IP 内容孵化与版权运营方面，再加上 IP 变现的周期较长，所以其总资产周转率相对掌阅科技较小。2018 年阅文集团收购新丽传媒使资产总额增加很多，但资产使用效率较为低下，最后使得阅文集团总资产周转率降到最低，2019 年与 2020 年该指标上升是因为阅文集团在 IP 全产业链运营模式下营业收入大幅增长，但总资产较为稳定。

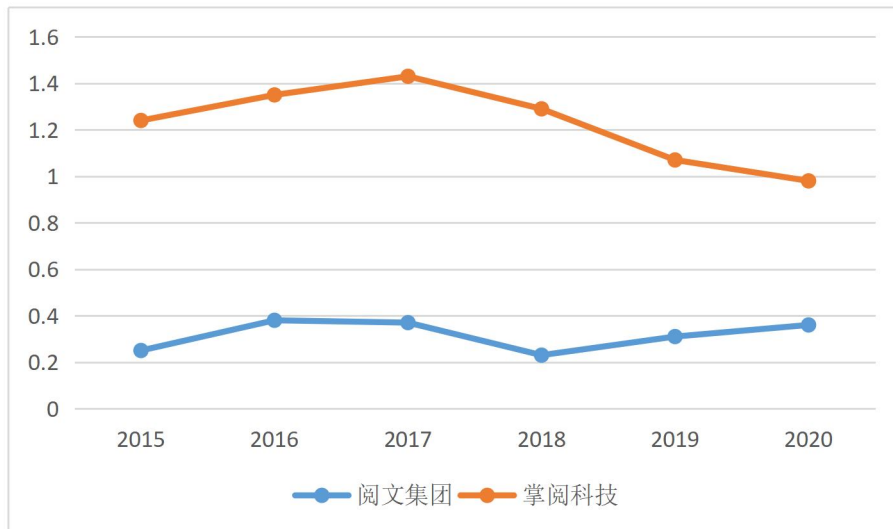


图 4.14 总资产周转率折线图

4.3 企业综合绩效分析

4.3.1 基于 EVA 的综合绩效分析

阅文集团在 2017 年上市,2018 年开始布局 IP 全产业链战略,因此选取 2017 年至 2020 年的相关数值计算出 EVA 相关指标。

(1) 税后净营业利润

阅文集团是典型的知识密集型企业,属于轻资产企业,根据其特性,我们在计算公司 EVA 时要对税后净营业利润的数据进行一些调整。首先是研发费用,就文化传媒行业来说,研发支出占营业收入的比重较大,所以,我们应将研发费用资本化后按受益年限进行摊销。然后是商誉减值,会计准则里因为谨慎性原则会计提减值,但实际减去会影响企业的真实利润,所以要加回来。最后是递延所得税项目,递延税款不计入当期损益,所以在计算 EVA 中税后净营业利润时要将递延税款的影响在税后消除。

调整后计算公式如下:

$$\text{税后净营业利润} = \text{EBIT} \times (1 - \text{所得税税率}) + \text{研发支出} + \text{商誉减值} +$$

递延税款增加

由表 4.9 可以看出,2016-2020 年阅文集团的税后净营业利润除 2019 年有所下降外,其余均呈上涨态势。2020 年因为增加了阅文收购新丽传媒后新丽传

媒发生的商誉减值，使其税后净营业利润上升至 4,982,257 千元。

表 4.9 2016-2020 年阅文集团税后净营业利润 单位：千元

	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	-100,598	400,328	575,275	583,660	731,839
加：研发支出	186,960	293,363	343,734	481,795	550,302
商誉减值	0	0	0	0	4,015,854
递延所得税负债	-25,007	-27,086	255,901	-127,177	-135,028
变动额					
减：递延所得税资产	2,736	-8,103	75,233	95,210	-2,250
变动额					
税后净营业利润	83,769	574,626	955,858	697,153	4,982,257

数据来源：阅文集团 2016-2020 年年报

(2) 加权平均资本成本

加权平均资本成本率 = 股权资本成本率 × (股权资本/资本总额) +
债券资本成本率 × (1 - 企业所得税税率) × (债务资本/资本总额)

① 阅文集团资本结构

根据阅文集团 2016-2020 年年报财务报表与 wind 数据库中数据，可得出阅文集团资本结构，如表 4.10 所示：

表 4.10 阅文集团 2016-2020 年资本结构

	2016	2017	2018	2019	2020
股权资本（千元）	5,208,282	12,662,710	18,415,045	19,410,811	15,098,507
债权资本（千元）	541,622	475,000	2,465,445	1,303,072	1,245,938
资本总额（千元）	5,749,904	13,137,710	20,880,490	20,713,883	16,344,445
权益比率	90.58%	96.38%	88.19%	93.71%	92.38%
债务比率	9.42%	3.62%	11.81%	6.29%	7.62%

数据来源：阅文集团 2016-2020 年年报、wind 数据库

从表 4.10 可以看出，阅文集团近年来股权资本占资本总额的比例远高于债权资本占资本总额的比例，可以看出阅文集团资本结构特点是以权益资本为主，只借助很小比例的债权资本，从一方面看，阅文集团在经营过程中没有过多的债务压力，债务带来的财务风险也会较低；但是另一方面，管理层在经营上有些保守，这样的资本结构使企业财务的弹性较小，企业如果想要扩张，可能没有足够资金来运转，无法通过财务杠杆获得额外收益。

② 股权资本成本率

$$\text{股权资本成本率} = \text{市场组合风险溢价} \times \beta + \text{无风险收益率}$$

本文选择中国 GDP 增长率作为市场风险溢价指标；从 wind 数据库中可以查出阅文集团 β 值；而无风险收益率则采用中国商业银行的一年期定期存款利率。计算如表 4.11 如下：

表 4.11 阅文集团 2016-2020 年股权资本成本率

	2016	2017	2018	2019	2020
市场风险溢价	6.7%	6.9%	6.6%	6.1%	2.3%
β 值	-	1.25	1.31	1.33	0.97
无风险收益率	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
股权资本成本率	-	10.13%	10.15%	9.61%	3.73%

数据来源：阅文集团 2016-2020 年年报、wind 数据库

③ 债务资本成本率

本文选择一年期银行贷款利率作为债务资本成本率。

④ 加权平均资本成本

将上述计算出的阅文集团相关指标数据代入加权平均资本成本公式可得：

表 4.12 2017-2020 年阅文集团加权平均资本成本 单位：%

	2017	2018	2019	2020
股权资本成本率	10.13	10.15	9.61	3.73
债券资本成本率	4.35	4.35	4.35	4.35

续表 4.12

	2017	2018	2019	2020
权益比率	96.38	88.19	93.71	92.38
债务比率	3.62	11.81	6.29	7.62
加权平均资本成本	9.88	9.33	9.21	3.70

数据来源：阅文集团 2017-2020 年年报、wind 数据库

3. EVA 指标分析

$EVA = \text{税后净营业利润} - \text{资本成本} (\text{加权平均资本成本率} \times \text{投资资本总额})$

表 4.13 2017-2020 年阅文集团 EVA 相关指标

单位：千元

	2017	2018	2019	2020
税后净营业利润	574,626	955,858	697,153	4,982,257
加权平均资本成本率	9.88%	9.33%	9.21%	3.70%
投资资本总额	13,137,710	20,880,490	20,713,883	16,344,445
EVA 值	-723,380	-992,292	-1,210,596	4,377,513
所有者权益	12,662,710	18,415,045	19,410,811	15,098,507
总资产	15,137,368	27,834,606	26,250,004	21,315,760
净资产 EVA 率	-5.71%	-5.39%	-6.24%	28.99%
总资产 EVA 率	-4.78%	-3.56%	-4.61%	20.54%

数据来源：阅文集团 2017-2020 年年报、wind 数据库

通过对阅文集团 EVA 的计算，从表 4.13 我们可以看出，2017-2019 年 EVA 值为负数，但其净利润均为正数，说明阅文集团这两年表面上是盈利的，但扣除资本成本后根本没有盈利，公司没有赚回其资本成本。主要是由于 2017 年阅文集团刚刚上市，发展时间较短，2018 年收购新丽传媒，资金投入较大，再加上行业市场竞争激烈。但 2020 年阅文集团 EVA 转正，并大幅增长。这是因为阅文在收购新丽传媒后开始深化 IP 全产业链，实现跨界融合，并与各方进行战略合作，而版权运营前期制作成本大时间长，效益在后期才逐渐获得。使阅文在 2020

年即使受到疫情影响,内部各业务融合还存在不足与外部市场竞争激烈的情况下,净利润亏损 45 亿,其 EVA 值仍然为正,虽然总资产与所有者权益均有所下降,但净资产 EVA 率与总资产 EVA 率均上升为正。

4.3.2 企业价值倍数

企业价值倍数是一种广泛使用的公司估值指数,阅文集团选取 2017 年上市之后的指标进行计算,计算公式如下:

$$\text{企业价值倍数} = \frac{\text{EV}}{\text{EBITDA}}$$

$$\text{EV} = \text{市值} - \text{净负债} (\text{总负债} - \text{总现金})$$

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} (\text{净利润} + \text{所得税} + \text{利息支出}) + \text{折旧费用} + \text{摊销费用}$$

表 4.14 阅文集团 2016-2020 年企业价值倍数 单位:千元

	2016	2017	2018	2019	2020
市值	-	63,152,897	32,523,421	29,472,010	52,022,035
总负债	1,923,423	2,474,658	9,419,561	6,839,193	6,217,253
总现金	404,915	7,502,430	8,342,228	5,931,849	2,848,231
EV	-	58,125,125	33,600,754	30,379,354	55,391,057
EBITDA	106,402	576,328	739,275	841,660	1,033,839
企业价值倍数	-	100.85	45.45	36.09	53.57

数据来源:阅文集团 2016-2020 年年报、wind 数据库

从表 4.14 中我们可以看出,由于 2017 年阅文集团上市,所以当年企业市值与企业价值倍数很高,之后 2018、2019 年连续下降,在 2020 年有所上升,主要是因为阅文集团 EBITDA 连续上升,EV 却在 2018、2019 年下降,EV 下降的主要原因是阅文的市值下降,而市值下降主要是因为网络文学作品良莠不齐,盗版严重,又由于不良内容受到政策相关打击等,发展不被看好,行业市值整体都在下降,而阅文集团市值的下降幅度在三大行业巨头中属最小。2020 年在疫情与内外部因素的影响下,阅文集团企业价值倍数却上升,说明阅文集团企业价值较好,

IP 全产业链的发展还是对阅文集团企业经营产生了积极的影响，但因为 IP 全产业链还处于发展与完善的阶段，所以在实施初期还看不到明显的效果。

4.4 非财务绩效分析

4.4.1 IP 价值

目前，随着阅文集团全版本运营的不断进步与发展，阅文集团 IP 的价值提升，开发效率及版权的变现水平也进一步提高。2020 年新冠疫情爆发，网络文学行业市场竞争越发激烈，阅文集团内部也产生了一些矛盾，公司面对的形势较为严峻，对此阅文集团制定了新的发展方针，让阅文转危为安，能够继续处于行业领先地位，并进一步加强了 IP 运营能力，深化了 IP 价值。阅文集团构建了以在线阅读为基础，以 IP 为生产发展的核心，使 IP 的培育、创造与开发成为业务发展的新的驱动力，与影视剧、游戏、动漫等等衍生产品实现跨界融合，更大程度上增加 IP 的价值。阅文集团通过整合了“新丽传媒、腾讯影业、阅文影视”的三驾马车，以 IP 为核心形成了一个业务中台，有效提升了 IP 的开发效果和 IP 变现水平，全版权运营也进一步深化了 IP 价值。

4.4.2 产品质量与用户体验

阅文集团在 IP 全产业链运营模式下重构作家生态，构建作家精准服务与内容精细化运营，使在线业务的质量与数量都表现出增长的趋势。据统计，到 2020 年 12 月 31 日，阅文平台签约作家已超过 900 万名，作品共有 1390 万部，两者均是同行业领先。内容是 IP 全产业链发展的根基，高质量内容更会促进其发展，调查数据显示，阅文平台小说排名靠前的较多，读者评分较高。阅文集团改编及出品的影视剧作品均质量较高且好评如潮。当前网络文学与影视行业市场竞争激烈，外部环境对优质内容的需求不断增强，IP 全产业链下阅文集团对上中游投入更多的心血，产出的作品也都具有高质量特性和高增长价值。截至 2020 年，阅文集团月活跃用户数为 2.3 亿，同比增长 4.2%。针对在线阅读用户，阅文集团在平台构建了评论社区，有效提高了用户参与度和用户粘性，让志趣相投的用户进行交流，用户体验感与用户满意度进一步提升。

4.4.3 作家权益保护与培养

阅文集团在经历了公司高层换血，网文作家大规模冲突事件，引起很多作家的不满。之后，阅文新管理层提出“单本可选新合同”模式，使平台与作家的合作升级，安抚了众多想要维护自身权益的作家。免费阅读也是作者忧心的一方面，针对这一模块，阅文采取付费与免费结合，核心内容还是以付费为主，但时下热点和作者新文前几章可以免费阅读，以此来增加用户粘性和保障作者权益。阅文管理层着手打造“作家生态 2.0”模式，以创作者为本，精细化运营。阅文建立了新的合同制度，最大程度地尊重作家意见；对编辑制度进行改革，允许作者选择自己喜欢的编辑；为作家提供优质的福利待遇，保证创作者的工作环境；针对不同层次的作家，按作家需求提供不同的支持与培养；阅文还成立了阅文起点大学，帮助提升作家实力，其课程也是受到广泛的关注与好评。这些都保障了作家的权益与质量，提高了作家满意度，吸引更多作家加入阅文集团，也有效推动了阅文集团在线业务板块的发展。

5 IP 全产业链运营模式下阅文集团绩效评价

为了客观真实地评价阅文集团 IP 全产业链运营模式下的企业整体绩效，本文考虑了全产业链的本质特征，结合阅文集团实施 IP 全产业链运营模式的动因及相关理论，用市场绩效指标、四种财务指标、EVA、企业价值倍数与非财务相关指标构建了一个综合的绩效评价体系，如表 5.1 所示。该绩效评价体系分为四个维度，分别是经营协同、财务整合、管理控制与可持续发展，每个维度选取相关指标，能够全面系统地反映阅文集团 IP 全产业链运营模式下的绩效。

表 5.1 综合绩效评价体系

维度	一级指标
经营协同	主要经营数据
	各板块营业收入
	成长能力
	盈利能力
	价值创造
财务整合	短期偿债能力
	长期偿债能力
管理控制	营运能力
	费用控制
可持续发展	IP 价值
	产品质量与用户体验
	作家权益保护与培养

5.1 经营协同方面

企业的经营能力一般由营业收入、成长能力、盈利能力以及能够反映企业价值创造的相关指标来体现，但阅文集团属于网络文学行业，拥有自己特有的相关

经营数据，所以本文选取了主要经营数据、各板块营业收入、成长能力、盈利能力与价值创造这几种指标来分析 IP 全产业链运营模式下阅文集团经营协同方面的绩效。

根据上一章的分析可知，阅文集团的主要经营数据平均月活跃用户、平均月付费用户以及每名付费用户平均每月收入在 2016-2020 年持续上升，经营能力持续利好。阅文集团的营业收入也逐年上升，2018 年以后主营业务重心开始由在线业务向版权运营模块倾斜，版权运营收入占比逐年增加，2020 年受疫情影响，版权运营及其他的收入有所下降，但不影响企业整体发展。成长能力方面，增长率越高的企业其成长能力越强，我们将阅文集团与掌阅科技做对比发现，阅文集团上市以后营业收入同比增长率与归母净利润同比增长率除 2020 年均大于掌阅科技，2020 年出现首次亏损，虽然与疫情和新丽传媒商誉及商标权减值有很大的关系，但公司内部 IP 运营体系不够完善、各业务融合度不高也是其原因，还需进一步完善与融合，整体来看，阅文集团还是有较强的成长能力。在盈利能力方面，阅文集团销售毛利率一直高于掌阅科技，呈上升趋势。销售净利润除 2020 年外也都高于掌阅科技，2020 年下降幅度大主要是因为受疫情、收入结构变化，新丽传媒商誉及商标权减值的影响，该指标与总资产净利率变化趋势相同，先上升后下降。总的来说，盈利能力较好。此外，价值创造方面主要反映在 EVA 相关指标与企业价值倍数上，阅文集团上市后 EVA 相关指标前 3 年均为负数，但 2020 年转正且增长幅度大，阅文集团企业价值倍数在上市后一直下降，多受行业市值整体下降的影响，但阅文的下降幅度最低，2020 年虽受新冠疫情影响但企业价值倍数上升，所以，阅文集团的企业价值是上升的。

5.2 财务整合方面

企业财务整合方面的能力主要由偿债能力来体现，企业在实施 IP 全产业链运营模式的过程中往往会投入巨额的资金，产生负债，对企业的财务产生影响。所以，文章选取偿债能力的相关指标来评价 IP 全产业链运用模式下阅文集团财务整合方面的绩效。

根据上一章的分析可知，偿债能力方面，阅文集团在布局 IP 全产业链之后流动比率与速动比率基本维持在 2: 1 左右，具备了较强的短期偿债能力，资金

使用效率趋于合理；资产负债率总体稳定在 20%-40%之间，产权比率均低于 1，说明阅文集团财务风险较低，长期偿债能力较好。所以，阅文集团整体偿债能力有保障，财务状况较为稳定。

5.3 管理控制方面

企业管理控制方面的能力主要由营运能力与费用控制来体现，营运能力可以侧面反映企业的资产管理水平，而费用控制可以客观地反映企业的管理效率。所以，文章选取营运能力与费用控制的相关指标来评价 IP 全产业链运用模式下阅文集团管理控制方面的绩效。

根据上一章的分析可知，阅文集团应收账款周转率与存货周转率在实施 IP 全产业链运营模式后逐年下降，说明阅文集团的资产管理水平受到了影响。但是，企业的流动资产周转率与总资产周转率在 2016 年-2018 年先下降，在实施 IP 全产业链运营模式后逐年上升，说明企业对流动资产与总资产的管理能力提高。

如表 5.2 所示，我们选取如下指标来反映阅文集团的费用控制水平。

	2016	2017	2018	2019	2020
销售费用率	28.7	23.6	25.6	24.8	29.3
管理费用率	16.5	17.3	14.4	12.1	10.3

数据来源：阅文集团 2016-2020 年年报

由表 5.2 可知，阅文集团销售费用率在 2016-2020 年不断波动，2017 年其销售费用率下降是由于阅文集团上市，2018 年阅文集团开始实施 IP 全产业链，与众多企业达成战略合作，将业务向海外市场开拓，扩大了阅文集团的市场份额，使得经营过程中销售费用增多，该指标上升。2019 年营业收入增幅大于销售费用增幅，使其销售费用率有所改善。2020 年受疫情影响，版权收入同比减少，销售费用率上升。而阅文集团的管理费用率在上市以后一直呈下降趋势，2018 年阅文集团开始实施 IP 全产业链，并购新丽传媒，与各方建立战略合作，使企业各产业链之间产生了较强的协同效应，有效地减少了阅文集团在产品经营过程

中产生的管理费用，提高了公司的管理水平。

5.4 可持续发展方面

阅文集团可持续发展的能力主要体现在其 IP 价值，产品质量与用户体验，作家权益保护与培养方面。作为网络文学行业，其产业链的发展对企业财务绩效的影响具有一定的滞后性，所以其非财务绩效显得至关重要。IP 价值提升，产品优质，用户体验感上升，作家权益得到维护，注重人才培养等都会增加企业的可持续发展能力。所以，文章选取 IP 价值，产品质量与用户体验，作家权益保护与培养等三个指标来评价 IP 全产业链运用模式下阅文集团的可持续发展能力。

根据上一章的分析可知，在 IP 全产业链运营模式下阅文集团不断优化自身管理体系，全版权运营使 IP 价值得到进一步提升。阅文集团对内容进行精细化运营，提高了产品质量，并且不断加大研发投入，创新产品与服务，进一步满足了用户多样化的需求，增加用户粘性，提高了用户体验感。阅文集团还重建作家合同制度，保障与维护了作家权益，还对不同层级的作家进行有针对性的培养与扶持，吸引了更多优秀作者，提高了作家实力，增加作品数量的同时又提高了作品质量。所以，IP 全产业链运营模式下阅文集团具有较强的可持续发展能力。

6 结论与启示

6.1 结论

网络文学行业在二十多年中依靠互联网逐渐发展壮大,行业内各企业已经不再满足于单一的出版、发售网络文学作品,而是基于网络文学作品进行版权运营与跨界融合,实现 IP 全产业链发展,深化 IP 价值,扩大 IP 知名度,从而形成品牌效应,促进企业更好地发展。阅文集团作为网络文学行业中的领跑者,IP 全产业链发展一直走在行业的最前端,研究 IP 全产业链运营模式下阅文集团的绩效对同行业企业具有一定的指导意义。本文首先研究阅文集团 IP 全产业链运营模式的发展现状、实施动因和实施路径,然后分析阅文集团在 IP 全产业链运营模式下的各类绩效,并对绩效做出评价,得出以下结论:

第一,IP 全产业链运营模式下阅文集团市场绩效得到了有效提升,资源优势得到了充分利用,增加了其行业竞争力。阅文集团作家数与作品数不断上升,为 IP 全产业链运营提供了丰富的资源,加上分销渠道扩张,平均月活跃用户与付费用户数量也不断增加。阅文还与多方建立战略合作,出口海外,产生了协同效应,增强了其 IP 的影响力,形成了品牌效应,版权运营占比大幅度提升增强了其行业竞争力且带动了阅文集团收入的增加。

第二,阅文集团在实施 IP 全产业链运营模式时内部管理缺乏规范体系,各业务融合不够顺畅。在全产业链运营模式中,企业的价值创造并不是产业链上各环节创造的价值的简单相加,而是各环节相互影响共同作用的结果。阅文集团在 2018 年收购新丽传媒以完善其 IP 全产业链,加强了产业链上中下游的联动发展,除了影视作品还与动画、游戏等进行联动,进一步促进了 IP 生态循环发展。但阅文集团 IP 全产业链布局较快,内部缺乏规范的管理体系,还未形成充分的协调作用,加上新丽传媒并未完成对赌协议,2020 年商誉与商标权减值,还有疫情影响,阅文集团首次亏损,企业财务绩效受到影响。

第三,IP 全产业链运营模式下阅文集团的非财务绩效表现优秀。作为网络文学行业,企业的财务绩效并不能及时充分地反映企业的发展程度,企业应更关注其他绩效的影响。阅文集团全版权运营模式下 IP 价值不断提升,作家精准服务和内容精细化运营使网文作品的质量与数量都得到了提升,再加上阅文集团更

加尊重保护作家权益，悉心培养各类作家，在相关措施下增强了用户体验与作家满意度，这些都提高了阅文 IP 全产业链运营模式的可持续发展能力。

第四，IP 全产业链运营对阅文集团绩效总体上产生积极的影响，阅文应进一步完善深化 IP 全产业链运营。本文描述了网络文学的市场现状，说明了阅文集团的机遇与困境，以及实施 IP 全产业链的动因与路径，对 IP 全产业链下阅文集团各类绩效进行分析与评价。因为网络文学所属的行业性质，企业财务绩效可能具有滞后性，应多关注市场绩效与非财务绩效，虽然阅文集团在 IP 全产业链发展过程中出现了些许问题，但带来的积极影响还是较多。目前文娱行业实施 IP 全产业链运营模式已是大势所趋，该模式下企业可以极大地增强其行业竞争力，未来阅文集团应完善发展中存在的不足，继续深化 IP 全产业链运营模式。

6.2 启示

基于前文对阅文集团实施 IP 全产业链的过程，实施动因，实施路径以及绩效的分析，发现阅文集团实施 IP 全产业链运营模式是比较成功的，这给网络文学行业实施全产业链提供了相对成功的案例。现在阅文集团仍然在网络文学行业中占据第一梯队的领先地位，IP 全产业链运营模式发挥了重要的作用。面对竞争日益激烈的市场环境，文化娱乐行业实施全产业链已是大势所趋。但是，企业若只是盲目跟风模仿，可能不仅不会提高企业竞争力，还会使企业走向毁灭。所以，企业应先明确自身定位，确定其有足够的资金与实力可以实施全产业链运营模式，然后再学习与借鉴成功案例的经验。文章通过分析阅文集团实施 IP 全产业链的成功案例，最终得出以下启示，希望对同行业企业实施全产业链有所帮助。

6.2.1 多种路径共同实现 IP 全产业链

阅文集团 IP 全产业链运营模式的实施路径主要有资源优化、自主开发、投资并购、战略合作与出口海外。从阅文集团产业链延伸的成功经验来看，同行业其他企业也可以借鉴这几种方式以 IP 为核心对产业链进行适当的拓展延伸，逐渐完善企业产业链的上中下游，扩大经营范围。对于网络文学行业企业而言，资源优化可以保证产业链上游的数量与质量，提高公司的核心竞争力；自主开发则

注重企业的研发能力，企业可以研发新的产品与软件功能，建立 IP 衍生产品之间的联系，增加用户粘性；投资并购可以扩大企业规模，跨界并购更可以使企业进入新的领域，扩大业务范围；而战略合作和出口海外可以实现优势互补，扩大 IP 影响力，形成品牌效应。但企业不能盲目跟风，应根据自身的实际情况，比如资源条件、财务状况、产品特征等情况因地制宜地采取合适的方式构建 IP 全产业链。

6.2.2 增加优质 IP 储备数量，构建核心竞争力

网络文学 IP 作为 IP 全产业链的源头是至关重要的一个环节，丰富且优质的 IP 作品作为企业的核心竞争力给 IP 全产业链的发展提供了保障。在当前的网络文学产业中，IP 的跨境衍生可以实现更大的市场价值，许多 IP 从网络文学延伸到影视、动画、游戏和文化创意产品等，但这都需要丰富且优质的 IP 作为保障，而现在优质 IP 的质量和数量仍然不足，这将对后续 IP 成功转型产生影响。例如，阅文集团拥有丰富的内容储备、高质量的 IP 作品以及与其他平台相连的渠道和资源，但在阅文集团实施 IP 全产业链运营模式的过程中，优质 IP 储备的数量仍需增加。所以企业发展 IP 全产业链要不断增加优质 IP 的储备数量，吸引与培养优秀的作家，这将成为企业的核心竞争力，使 IP 全产业链源头得到保障。

6.2.3 加强内部管理，形成成本优势

企业在发展的过程中除了自身的盈利能力要够强，还要对企业的成本进行合理有效的控制，这样才能使企业的财务绩效不断变强。随着网络文学行业的日益强盛，业内的竞争者不断增加，并且竞争对手会相继模仿优秀企业的经营方式，竞争变得更加激烈。所以，企业不仅要研发创新新的产品与服务，加强企业内部各业务的融合，还要不断加大成本控制力度。要想使企业内部各业务有效融合，就要规范内部管理体系，促进全产业链上中下游的良性发展，而实现全产业链的良性发展又能够有效地降低交易成本，进一步增加企业利润。除此之外，企业还要确定目标成本，将成本细划到产业链的各个环节，以有效节约资源。企业在实施全产业链的过程中，应更加注重细节，进一步加强对企业的内部管理，对成本进行合理有效的控制，使其能够形成成本优势，促进企业绩效获得进步与提升。

6.2.4 利用粉丝经济，获得可持续经济效益

粉丝经济是指依靠粉丝对产品的喜爱而对产品进行口碑宣传，带动了产品销售，以获取各种效益。当前，互联网已经冲破了时间与空间的阻碍，文化娱乐行业以 IP 为核心形成了一定的粉丝经济。我们知道，优质 IP 会受到众多用户的喜爱，而用户会因为这种喜爱而产生消费心理。作品影视化会建立粉丝与 IP、明星之间的联系，他们之间也会形成一种经济模式。网络文学 IP 的原著粉丝会基于对作品和角色的喜爱被吸引到同款 IP 影视、游戏和其衍生产品当中产生消费，并且精彩的影视作品、有趣的游戏体验也会产生新的 IP 粉丝；同时明星的粉丝也会因为喜欢明星而去追她所出演的剧，喜欢明星所饰演的这个角色而喜欢这个 IP，这些又都会反哺于网络文学 IP，为在线阅读增加活跃用户。粉丝经济属于一种情绪资本，用户对网络文学 IP 的喜爱、对影视的喜爱、对游戏的喜爱三者之间会相互传递与转化，用户忠诚度高、可替换性弱，增强了 IP 的用户粘性，所以，公司应利用好粉丝经济，建立各环节之间的联系，形成一种良性循环，从而获得可持续的经济效益，带动 IP 全产业链上中下游的发展。

参考文献

- [1] Adam Smith. 国民财富的性质及其原因的研究[M].商务印书馆 1997 年版, 2002.
- [2] Chao Xu.The Situation and Trend of Chinese Network Literature Based on the Analysis of the Big Data[J].Journal of Physics:Conference Series,2021,(02).
- [3] Chesbrough,H.Business Model Innovation:It's Not Just About Technology Anymore[J].Strategy and Leadership,2007,35(6):12-17.
- [4] Li,Qingben.China's Internet Movie and Its Industrial Development[J].Filozofski-vestnik,Volume XL,Number 3,11(3),2019(11):211-220.
- [5] Mohamed R.Strategic performance measurement system design and organizational Capabilities[J].Asia-Pacific Management Accounting Journal,2016,4(1):35-63.
- [6] Yunfan Nan.Analysis on the Characteristics and Development of Internet Literature[J].International Journal of Education and Management,2020(09).
- [7] 毕文轩. 论网络文学 IP 的全产业链开发及保护[J]. 出版广角, 2017, (03), 42-44.
- [8] 程梦婷. “全产业链”商业模式运作绩效研究—以蒙牛乳业为例[D]. 广东:广东财经大学, 2018.
- [9] 崔晓杨, 闫冰倩, 乔晗, 胡毅, 汪寿阳. 基于“微笑曲线”的全产业链商业模式创新—万达地产案例[J]. 管理评论, 2016, 28(11), 264-272.
- [10] 邓晓诗. 网络文学企业阅文集团的商业模式研究[J]. 当代经济, 2018(14): 36-39.
- [11] 翟文彬. 制药公司全产业链模式的财务绩效分析—以 HR 公司为例[D]. 广东: 广州大学, 2018.
- [12] 高嵩. 我国农业全产业链模式中政府作用机制分析[D]. 湖北: 华中师范大学, 2011.
- [13] 韩喜艳, 高志峰, 刘伟. 全产业链模式促进农产品流通的作用机理: 理论模型与案例实证[J]. 农业技术经济, 2019, (04), 55-70.
- [14] 何培育, 马雅鑫. 网络文学全产业链开发中的版权保护问题研究[J]. 出版广

- 角, 2018, (21), 30-32.
- [15] 贺子岳, 梅瑶. 泛娱乐背景下网络文学全产业链研究[J]. 出版广角, 2018, (04), 40-43.
- [16] 黄光灿, 王钰, 马莉莉. 全球价值链视角下中国制造业升级研究—基于全产业链构建[J]. 广东社会科学, 2019, (01), 54-64.
- [17] 景蕪. 国产网络文学作品 IP 全产业链开发要素分析—以《全职高手》为例[J]. 北京印刷学院学报, 2020, 28(11), 14-16.
- [18] 李韬. 不要盲从“全产业链”战略[J]. 企业管理, 2013(08): 47-49.
- [19] 李雅. 复星医药产业链延伸及绩效分析[D]. 苏州: 苏州大学, 2019.
- [20] 李娅, 余红红. 基于全产业链视角的云南省核桃产业国内竞争力分析[J]. 林业经济问题, 2018, 38(05): 38-43+104.
- [21] 李张镖. 中国乳业同业并购式全产业链模式研究[D]. 浙江: 浙江财经大学, 2015.
- [22] 刘成勋. 阅文集团分拆上市绩效研究[D]. 甘肃: 兰州交通大学, 2020.
- [23] 刘斌. IP 运营视角下动漫产业价值链创新[J]. 中国出版, 2019(03): 37-40.
- [24] 孟岩, 马俊乐, 徐秀丽. 4 大粮商大豆全产业链布局及对中国的启示[J]. 世界农业, 2016(01): 62-67.
- [25] 欧阳友权. 网络文学概论[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008: 3-5.
- [26] 秦枫, 周荣庭. 网络文学 IP 运营与影视产业发展[J]. 科技与出版, 2017, (03), 90-94.
- [27] 邵洪波. 全产业链商业模式背后的资源配置逻辑[N]. 中国建设报, 2018-05-24.
- [28] 苏晓芳. 中国网络文学产业发展报告(2017)[J]. 两岸创意经济研究报告, 2018.
- [29] 桑子文, 金元浦. 网络文学 IP 的影视转化价值评估模型研究[J]. 清华大学学报(哲学社会科学版), 2019, 34(2): 184-189.
- [30] 王晓萍, 胡峰, 任志敏, 傅金娣, 张月月. 基于产业组织模式优化的乳品全产业链协同发展研究[J]. 中国畜牧杂志, 2019(01): 137-141.
- [31] 王艳. 从艺术到市场: 论动漫全产业链的互动建构[J]. 当代电影, 2017, (04),

- 149-152.
- [32]王志敏. 企业绩效管理与平衡记分卡运用研究[J]. 财会研究, 2018, (11), 26-29.
- [33]吴贇, 陈思. 基于价值链理论的网络文学 IP 版权价值开发困境与对策研究—以阅文集团为例[J]. 出版广角, 2018 (21):36-40.
- [34]熊毅, 洪蕊, 李文豪, 李乐飞. 基于“大智移云”的企业全产业链成本管理系统构建—以 JZ 医药集团为例[J]. 财会月刊, 2019, (10), 25-32.
- [35]熊绎景. 阅文集团网络文学 IP 运营研究[D]. 湖南:湘潭大学, 2019.
- [36]徐莉, 柳瑞禹. 企业绩效评价方法[J]. 经济管理, 2004, (05).
- [37]徐振宇, 李冰倩, 王跃. 论“全产业链”战略对企业绩效的影响—以中粮集团为例[J]. 商业时代, 2014, (09), 14-17.
- [38]杨公朴, 夏大慰. 现代产业经济学[M]. 上海:上海财经大学出版社, 2002: 26-41.
- [39]杨鹏, 干胜道. 供应链与全产业链管理模式的比较研究[J]. 财会月刊, 2011 (18):95-97.
- [40]杨晓莹, 王德信. 菏泽牡丹全产业链发展模式与策略研究[J]. 北方园艺, 2020, (19), 141-145.
- [41]杨涛, 颜怡然. 泛娱乐背景下网络文学 IP 的开发及运营—以网络小说《楚乔传》为例[J]. 武汉理工大学学报(社会科学版), 2020, 33 (05):124-129.
- [42]禹建湘. 网络文学产业论[M]. 北京:中国社会科学出版社, 2011.
- [43]张德容, 张婷. “大智移云”背景下企业全产业链成本管理创新研究—以 T 集团为例[J]. 财会通讯, 2020 (10):162-167.
- [44]张立波, 陈少峰. 文化产业的全产业链商业模式何以可能[J]. 北京联合大学学报(人文社会科学版), 2011, 9 (4):94-98.
- [45]张爽. 复星医药全产业链商业模式下的绩效研究[D]. 沈阳:沈阳工业大学, 2019.
- [46]张学玲. 云南白药全产业链模式运作的绩效研究[D]. 华侨大学, 2020.
- [47]张翼飞. 赣锋锂业产业链整合并购的动因和绩效研究[D]. 江苏:苏州大学, 2020.

- [48]张宇翔,赵国堂.全产业链模式下国际高铁项目联盟绩效影响研究[J].宏观经济研究,2020,(08),156-165.
- [49]张丽君.网络小说 IP 全版权运营版权保护[J].中国出版,2019(4):60-63.
- [50]郑敏.“泛娱乐”生态下网络文学 IP 的精细化运营研究—以阅文集团 IP 的全产业链开发为例[D].湖北:中南财经政法大学,2019.
- [51]朱佳俊,唐红珍,刘进.动漫全产业链发展模式比较研究[J].科技管理研究,2014,34(11),92-95.

后 记

时光荏苒，回首这三年的研究生生活，让我感觉到无限的充实与满足。从得知录取结果时的无比兴奋，到再次迈入校园后的倍感珍惜，当时的我对即将开启的研究生生涯满怀期待。在这三年的学习中，我学习到了更多专业性的知识，进一步锻炼了我的自学能力与思维方式，不断的突破自己，敢于挑战曾经不愿去做的事，思想开始变得更加成熟，考虑问题也越来越全面。这些成长都离不开父母、老师、朋友和同学们对我的指导与帮助。

我要首先感谢我的父母，在这条我走的并不平坦的求学路上给予我无限的支持和鼓励。在我的人生路上，你们是导师、是领路人，是最关心与爱护我的人，你们总是对我充满了信心，我也会努力成为你们的骄傲，感谢你们总是用最温暖的臂膀给我最坚实的依靠。我爱你们，愿你们永远平安健康，幸福快乐！

其次我要感谢我的导师，您的教育指导令我受益匪浅。在校期间，我们的周研讨会从不落下，您指导我们学习，教我们为人处世的道理，关心我们的学习与生活。在毕业论文的撰写过程中，您帮助我们完成选题，指导我们修改论文框架与内容，反复叮嘱我们一些小细节，让我们的论文能够顺利完成。很幸运能够成为您的学生，愿您身体健康，万事胜意！

最后我要感谢我的朋友与同学们，三年的陪伴对我们来说都将会是未来美好的回忆。我们相互帮助，共同进步，在高兴时分享喜悦，在伤心时给予安慰，在失意时相互鼓励，在成功时彼此祝福。愿我们不忘初心，不遇迷途，数年回首，还是曾经那个少年。