

# 走向海外市场： 影视传媒版权管理的壮大之路

刘星

**【摘要】** 经过多年经营，影视传媒的版权管理从无到有，打下良好基础，但要实现更高阶段的“走出去”，需要影视传媒积极布局海外市场，参与国际竞争。通过“一看二做三运营”，走出当前困境，缩小与国外影视的差距。

**【关键词】** 版权；传媒；“走出去”

近年来，一股“知识产权热”席卷大江南北，传媒圈内言必称“IP”，三句话不离“版权”，明星IP、优质IP更成为影视传媒抢夺、囤积的热门资源。但IP一直以来是“墙内开花墙内香”，国内市场“高烧不退”，海外市场少人问津，除了国内少数资本大鳄兴起些许风浪外，大部分影视传媒都难有所作为。

经过多年的苦心经营，影视传媒的版权管理从无到有，从有到优，打下了良好的基础。但版权管理的更高阶段是要从国内走出去，从竞争的“红海”中走出去，积极布局海外市场，参与国际竞争，这是国内影视传媒版权管理的壮大之路。

## 一、影视传媒布局海外市场的必要性

### （一）提升国家软实力

大国崛起，不光需要国家政治、经济的强大，也需要国家文化软实力的提升。影视传媒作为

国家文化产业的重要组成部分，理应责无旁贷，敢为人先，担当起实现“中国梦”的重担。影视传媒加强国际传播能力，必须走出国门，为世界人民所接受、喜欢。近年来，随着“走出去”战略的深入开展，国家文化软实力有了一定的提升，但从整体来看，我们在海外市场的拓展上才刚刚起步，还是国际文化传播领域的“小学生”。我国对外文化贸易逆差仍然很大，需要制作并输出更多更好的版权内容来缩小差距。

### （二）参与国际竞争

世界经济的一体化，随之而来的将是文化领域的短兵相接，国内传媒愿不愿意，迟早都将走向与世界传媒巨头角力的主战场。与其被动应战，不如主动出击，特别是国内一些具备一定综合实力和品牌影响力的传媒机构，应眼光向外，瞄准海外市场，尽早布局，大力拓展版权营销的海外市场，提升竞争力。新型媒

体集团的“新”是用新的思维，打造新的产品，开拓新的市场，特别是国际市场。

## 二、当前影视传媒海外市场布局现状

在国家文化“走出去”战略驱动下，结合自身发展需要，国内不少影视传媒纷纷进军海外市场，虽然取得了一定成绩，但总体情况不容乐观，还存在如下几个“短板”：

1. 规模小。版权输出数量少，没有形成规模效应。以电视剧为例，近年来我国生产的电视剧高达万集，除《甄嬛传》《琅琊榜》等出口海外市场，其他能走出国门的寥寥无几。纪录片原本是走向国际市场最好的版权产品，尽管有《舌尖上的中国》等精品笑傲江湖，但远没有形成规模。国内电影更是无法与欧美大片相提并论，即便在国内票房、口碑不错的电影也很难走上奥斯卡等国际大舞台。《金陵十三钗》



◀ 出口海外的影视作品

《人再囧途》《一九四二》等在北美市场遭遇了票房“滑铁卢”就是最好的证明。

2. 范围窄。一是版权营销地域窄，国内影视作品的海外营销市场大多以港澳台、东南亚或是韩国、日本为主，能够登陆欧美主流市场的不多。湖南卫视王牌综艺节目《我是歌手》《爸爸去哪儿》《一年级》等节目的主要发行地还是台湾、香港地区以及新加坡、马来西亚等国，国内最早的具有自主知识产权的综艺节目《挑战麦克风》节目模式也只销售到了泰国。二是营销受众范围窄，受众面主体为海外华人，难以登堂入室进入欧美主流家庭。像《步步惊心》《何以笙箫默》这样的电视剧也只是在东南亚华人中取得良好口碑，《甄嬛传》虽然落户美国，但也只是在美国的华人电视台播出。

3. 渠道少。国内的影视作品局限于单一作品的播映权售卖上，在IPTV、OTT等新媒体的营销以及频道的整体经营、广告经营上还缺少相应的渠道。近年来，国内广播电视传媒过于依

赖节目模式的引进，导致原创乏力，拥有自主知识产权的节目少之又少，节目模式的输出与输入逆差大，在巨大的节目模式交易市场上更难有作为。

### 三、影视传媒如何布局海外市场

尽管前路漫漫，但影视传媒等文化企业走出国门、布局海外市场，终究是大势所趋。如何走出当前的困境，缩短差距，实现“逆袭”，笔者认为可归纳为“一看二做三运营”。

#### （一）“看”：看清形势，制定战略

布局海外市场，可制定分步走的战略，一些实力平平的影视传媒可以先把目标定在港澳台地区，再伺机向东南亚市场进军。国内领先的省级卫视以及一些大型民营影视公司可以凭借强大的制作能力和营销能力主攻欧美市场。最近，湖南台制定并颁布了《建设新型主流媒体若干意见》，这是指导电视湘军未来竞争的纲领性文件，其中特别指出要“把握欧美市场新兴媒体

发展机遇，对接全球搜索、视频、社交等互联网平台，影响更广泛华人群体”，并提出了在美国设立硅谷工作站等具体措施。

#### （二）“做”：打造精品，“智造”爆款

一方面，立足于中国文化题材，越是民族的才越具有世界性；另一方面，根据海外观众的喜好，创新表现形式。

在制作流程上，精心“智造”，把影视精品提升到“现象级”，再从“现象级”提升到“爆款”。

在思维方式上，彻底转变观念，把影视作品转变为影视产品，最终变成打开海外市场的影视商品。

#### （三）“运营”：内部整合，外部借力

版权管理的最终目的是为版权运营服务，制作了“现象级”内容，甚至“爆款”产品，还远远不够，应做好运营这篇大文章。

##### 1. 内部整合

影视传媒内部首先要有统一的版权运营机构。以上海广播电视台为例，以前SMG在版权

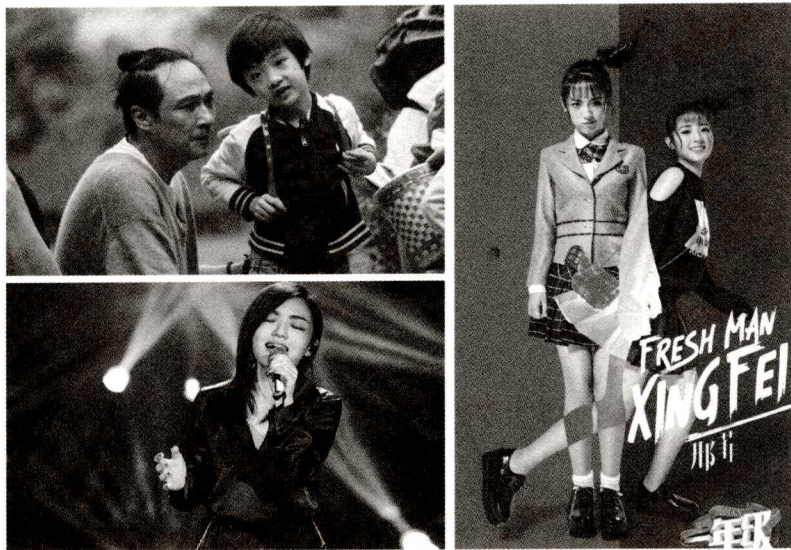
运营上是四面出击，五岸传播、百视通以及旗下子公司都可以进行节目内容开发。2014年，SMG进行了大刀阔斧的改革，将版权中心与媒资管理中心两个部门合并，成立了版权资产中心，制定了“集中归属、统一管理、归口经营”的十二字方针，将版权运营统一归口授权给旗下的五岸传播有限公司。目前，SMG已进入30多个国家和地区的市場，远远走在了国内省级卫视海外版权销售前列。

笔者曾去香港TVB考察，作为在两岸三地都颇具影响力的媒体，其海外版权营销的触角已达世界各地。旗下的TVBI（电视广播国际公司）专门从事海外市场营销，在海外市场的业务发展相当成熟，不仅仅是单一节目的售卖，也有整体频道的落地等等，通过各种方式、渠道将TVB优质的电视剧、综艺节目送达全球用户。

影视传媒企业要“走出去”，第一步是整合内部力量，完善和建设统一的版权营销部门，与其四面出击，不如握指成拳，集中优势力量。

## 2. 外部借力

借力政策。国家在提高文化软实力以及文化企业“走出去”上制定了许多方针政策，借助国家力量能少走弯路。早在2007年，商务部、中宣部、财政部等部委就曾联合发文对“年度国家文化出口重点企业”和“年度国家文化出口重点项目”进行申报认定。有实力的影视传媒



▲湖南卫视出口海外的综艺节目

企业应发力“挤”进政策的“班车”，获得国家行业主管部门的帮助，加大对文化出口重点项目的扶持力度。2014年，国家知识产权局、中宣部、广电总局等二十多个部委发布了《深入实施国家知识产权战略行动计划（2014—2020）》，明确提出要采取多种办法，为企业“走出去”提供专业服务。同年，国务院发布的《关于加快发展对外文化贸易的意见》，要求政府部门转变思路，从过去的文化“送出去”向文化“卖出去”转变。影视传媒可借此东风，通过政府搭建的公共服务平台，拓宽贸易渠道，降低海外版权交易成本。借助国家部委对外文化交流、文化贸易的政策优势，在财政补贴、税费征收、金融服务等方面获得政府的大力支持，进一步加快“走出去”的步伐。

借力资本。以往，国内影视传媒多以单一的版权节目去拓展海外市场，这种模式很难形成规模效应，也很难有大的作为。现在，国内许多资本大鳄纷纷利用资本利器向文化领域进军。2012年，大连万达集团并购美国院线AMC；2016年初，又以35亿美元收购美国传奇影业公司，这是迄今中国企业在海外的最大一桩文化并购。万达运用资本力量在海外开疆拓土，给国内影视传媒提供了一条登陆海外市场新的路径，即通过收购、参股、合资乃至上市的方式在海外融资，以资本运营带动产品出口。近年来，得海派文化之先的上海广播电视台与国际著名的电视机构BBC、KBS、MBC等开展资本合作，在影视节目制作、影视作品内容交易领域动作频频。未来，国内大型影视传媒以资本为纽带与国外传媒强强联手，不断提高文化产品跨国经营能力，打造文化企业航母，抢滩国际市场，不失为一条文化“走出去”的捷径。

（作者单位：湖南广播电视台）