



文化并购：弄潮儿向潮头立

张 忱

今后10年——

文化企业竞相“出海”

本报记者 金 晶

从电影、电视、出版到游戏，自2013年以来，与文化产业有关的并购潮一直热度不减。这股并购潮可谓应时而动、顺势而为。从宏观层面上来说，它与“新常态”下调结构转方式的需求深度契合；从中观角度来看，文化体制改革、文化产业自身的发展壮大以及资本市场的发展，也为其提供了良好外部环境条件。

不过，虽说天时、地利已然齐备，在并购中起决定作用的仍是人的智慧与眼光——唯有战略清晰、着眼于长期竞争力的提振，并购才能有成功的坚实基础，才能行稳致远。

具体到与文化产业有关的并购来说，文化体制改革和文化产业自身的发展，为此类并购提供了有利条件。近年来，经过转企改制，一大批文化市场主体得以重塑，

文化企业实力明显增强。而由于我国人均收入的提升，以及文化娱乐消费不断增长，文化产业不仅目前在电影、游戏、传媒等领域发展迅速，而且在将来仍有较大的上升空间。身处快速发展、潜力巨大的行业之中，文化企业做大做强的愿望更加迫切。

文化企业可以通过横向并购，迅速吸纳新的力量，扩大规模，缩短新产品推出的周期，满足消费者不断变化的需求，在“快鱼吃慢鱼”的环境中争取更大的空间。比如影视企业华策影视，通过收购克顿传媒、高格影视等影视公司的股权，提升了市场占有率；凤凰传媒和广西师大出版集团分别收购海外出版同行，丰富了产品种类。

当前，移动互联网等新技术不断进步，多种媒介更趋融合，商业模式迅速行变。更加激烈的竞争，不仅推动文化企业在稳固

传统主业的同时，以外延并购走向多元发展，也促使其他领域的企业实施跨界并购，获得转型升级要素。奥飞动漫通过收购嘉视影业和方寸信息，进军影视和游戏市场；天舟文化和博瑞传播则通过收购游戏公司，在出版或传媒主业之外另辟发展空间。而百度、阿里巴巴、腾讯等互联网公司高调进入文化产业，也是这股并购潮热度不减的重要原因。据统计，2009年以来文化传媒行业的跨界并购中，有三分之一的买方企业来自于电信、媒体和科技行业。

不过，在一片繁荣之中，并购市场上也有一些纷扰的杂波。其中值得重点关注，就是所谓以短期市值管理为目的的跨界并购。在这类并购中，买方企业的“醉翁之意”不在竞争力提升，而在通过买入热门题材公司，吸引投资者追捧，制造短期股价

神话，实际与投机无异。被牵拉到此类并购之中，尽管可能获得不错的估值，但文化企业长远发展的不确定性却大大增加。

因此，文化企业既要用好资本，又不能成为资本绑架，沦为“画大饼”、“讲故事”的工具。所谓取法乎上，仅得乎中。并购最终考验的是投资与经营的智慧，实施难度极大，从世界范围来看，也只有不足一半的并购最终能获得成功。唯有在并购前就制订清晰长远的发展战略，并购之路才会行稳致远。所以说，无论以何种方式参与并购，文化企业都要注意文化产业的独特性，注重产品的社会效益；更重要的是，在并购时要谨慎选择合作伙伴，并在并购之后对资产、技术、业务、人员进行合理的排列重组，力争良好的化学反应，避免并而不合，1+1<2的尴尬。

今年5月，凤凰传媒全资子公司江苏凤凰教育出版社有限公司和美国出版国际有限公司(PIL)签署了一份交易总价款为8500万美元的《资产购买协议》。这次收购是我国出版业迄今为止交易规模最大的一次跨国并购，也是目前我国文化企业“走出去”的最大一宗并购案。

“当下中国文化企业海外并购正面临有史以来最好的外部环境。”凤凰传媒高管层认为“利好”主要来自3个层面，一是政府大力支持；二是伴随着中国综合国力持续增强，文化影响力日益扩大，国外文化企业对中国文化资本的认可度越来越高；三是一批具有一定资本实力的文化企业有拓展国际发展空间的内生动力。

世界经济的复苏乏力，国际市场的变化，为我国文化企业走出去带来机遇。“现在越来越多的中国公司在进行海外并购，并且慢慢转向服务和文化方面。”北极光创投创始人邓锋说，“今后10年，海外投资并购将变成一个新常态。”

据不完全统计，仅今年二季度，我国文化娱乐产业披露的海外并购总金额达10.92亿美元，如果将复星收购studio8也计入其中，那文化娱乐业整体并购金额将超过13亿美元，位列所有行业中第五位。

对于有着海外投资“蓝图”的文化企业来说，出海还要多备几张“船票”。海外并购需要围绕自身发展战略和产业链延伸来进行，避免购买与自身无协同效应、甚至不熟悉不了解的项目。海外并购还需要企业拥有一双“火眼金睛”，具备行业前瞻意识，以及对国际市场趋势的预判能力，以避免并购到无竞争力、无发展前景、市场占有率持续下降的夕阳产业。如在凤凰传媒对PIL的并购中，标的企业的主营业务是有声童书与益智早教结合的泛文化产品，而非传统的纸质出版，对公司现有业务将形成有益的补充和延伸。“童书市场”和“有声读物”则显示出其对未来市场的预判。

当下，我国文化企业海外并购活跃的领域仍相对集中，主要涉及出版、影视等细分行业，且国有企业和民营企业的身影交替出现。例如出版方面，先有安徽出版集团2013年在波兰全资收购时代马尔沙维克集团；中国出版集团也在计划以1亿元收购英国出版科技集团股份，积极抢占数字技术制高点。影视产业方面，先有万达并购全球第二大院线AMC并就地实现IPO；华策影视全资下属公司华策香港也斥资3.23亿元人民币获得韩国电影行业NEW公司15%的股权。

点评：受制于发展理念、管理模式、法律体系、文化背景等方面的差异，以及国外文化产业也在转型，文化企业在进行海外并购时必须谨慎，不宜过于“跨界”，也不宜购入国外将要淘汰的落后业态。

近两三年间，众多文化企业积极利用并购方式开展资本运作——

从“门外汉”到“新宠儿”

本报记者 金 晶 温济聪

如果说10年前我国文化产业还整体徘徊在资本大门之外，那么现在经过改革探索并已初具规模的文化产业，已成为资本市场的“宠儿”。据投中集团投中研究院统计，截至今年10月，我国文化传媒行业已完成并购651起，涉及领域包括电影、电视剧、出版、广告、游戏等。

“国家队”稳扎稳打

国有文化企业通过并购新兴业态引领了产业发展方向，国有文化企业间也通过并购重组进行优势互补。

国有文化企业主动适应数字和网络技术裂变式发展，积极通过并购重组新兴业态文化企业，一大批文化国企努力占领产业发展制高点，把传统产业的影响力逐步向网络空间延伸，进一步提高了国有文化企业的传播力、引导力和竞争力。

作为我国第一支全产业链整体上市的出版传媒股，中南传媒无疑是国有文企中资本运作的高手。从8年前并购红网开始，中南传媒先后将民主与建设出版社、凯基印刷等收至麾下。“企业能有今天，是文化体制改革的成果。”中南出版传媒集团股份有限公司董事长龚曙光说，

“这几年的并购中，我们始终坚持以国有文化企业应有的价值理念，坚持核心战略原则、资源优势原则和风险过程化释放原则，审慎、稳步地推进。”

“谨慎稳健”和“围绕主营业务”是中南传媒并购操作中最为突出的特点。2010年启动博集天卷并购方案之初，中南传媒并未急于收购，而是在第一年控股5%，与其进行项目合作，第二年才真正实施战略性并购。如今，通过并购补齐“短板”，中南传媒在主营出版业务外，还涉足网络视频、移动广告等领域，几乎涵盖当下所有的媒体形态。

中南传媒的并购特征在文化国企中具有一定的代表性。而从整体来看，国有文化企业通过并购新兴业态引领产业发展方向，以及国有文企间通过并购重组进行优势互补，正成为其并购的方向和主要目标。前者例如江苏凤凰集团并购厦门创壹软件有限公司，建成用户数国内领先的在线虚拟教育培训网络。后者则有更多成功案例，如人民网重组环球时报下属的环球网、人民日报海外版下属的海外网，打造“权威性、公信力、大众化”的媒体集群；浙江华数集团以14.43亿元的总价收购中广有线公司42.96%的股权，加大对新业态内容产业的战略投入等。

“新兴派”身段灵活

与互联网产业融合是当下这轮文化并购的突出特点之一。

与国家队的“稳健派”相比，“快”而“广”则是另一派资本的并购风格，这种力量来自互联网。与互联网产业融合正是当下这轮文化并购的突出特点之一。

以百度、阿里巴巴、腾讯为首的互联网公司以其快速的出手动作和大单交易额频频进入人们的视野。今年3月，腾讯与韩国游戏公司CJ E&M联合宣布，腾讯计划以5亿美元购买该公司旗下游戏公司CJ Games28%的股份。阿里巴巴在用62亿港元，相当于两倍估值收购了文化中国后，将其更名为阿里影业，也开启了其进军电影产业的大幕。就在11月19日，小米也宣布联合雷军旗下的顺为

资本，以3亿美元战略入股爱奇艺。有分析认为，文化并购的持续火热来源于互联网公司的推动，占比已超过半成。而据北京大学文化产业研究院副院长陈少峰预计，以互联网为核心的文化产业，其市场价值在明年年底将占到中国文化产业总市场价值的70%。

互联网产业对文化产业的并购兴趣，主要来自内容。内容制作是其实现“全产业链战略”的关键阵地，因而也将是未来行业并购的重点。

“并购热潮只是现象，其背后显示出我国文化产业已经进入到一个深度的结构调整期和一个相对稳定的发展时期。”

新元文智总经理刘德良告诉记者，未来的文化并购必将是创新引领下的开拓整合。

还有一些传统行业的企业，在主营业务吸引力降低的背景下，也将文化产业视作公司转型的主要方向。影视业市场化程度较高，游戏业赢利模式相对清晰，因此这两类公司通常是这些公司“进场”并购看好的“洼地”，如皇氏乳业并购御嘉影视，熊猫烟花收购华海时代，禾盛新材并购金英马等。对此，安信证券传播与文化板块首席分析师文浩提醒，“一窝蜂”式的文化企业并购重组潮其背后或有资本冲动，也容易带来公司承诺业绩不达预期等风险，需要警惕。

资本运作成常态

以完善产业链为目标的并购将成为“主流”，而行业内并购也将进入深度整合态势。

在国民经济研究所副所长、前世界银行高级经济学家王梅看来，我国文化资本市场这一轮并购热潮是由我国的经济新常态决定的。

“我国经济潜在增长率趋于下降，进入增速‘换挡’期。同时，转变经济增长方式，减少经济增长对投资和出口的依赖，加快结构调整，增加消费在国民经济中的比重的任务刻不容缓。”王梅告诉记者。

首先，2013年服务业占国民经济比重首超第二产业，我国经济已开始由工业主导向服务业主导的转型。其次，我国居民收入保持稳定增长，消费增长的基础稳固。自2013年以来，农村居民人均可支

配收入增速保持在9%以上，城镇居民人均可支配收入增速保持在7%左右。我国人均GDP约为7000美金，已达到中等收入国家的“高级组”。

在这样的背景下，国人对文教娱乐、教育等生活性服务业的需求快速增加，包括信息消费、网络消费等新领域、新业态、新模式快速发展，新的消费增长点逐步形成。当市场对文化产品的消费需求越来越多元化和系统化时，文化企业做大做强成为一种双向选择，企业并购热潮也应运而生，并朝着持续扩大的趋势发展。

而从产业层面分析，文化并购还存在一种自发驱动。“以并购为主的资本手段

的运用，是文化产业通过整合提高集中度，走向集约化、规模化发展的客观需要，也是文化企业发展重要而有效的扩张渠道。”中国传媒大学文化发展研究院院长范周说。

与发达国家相比，我国文化企业并购重组仍处于发展的初级阶段，主要表现为规模增速高，但行业集中度较低等方面，还有许多不成熟之处。未来很长一段时间内，文化产业并购市场仍然会保持强劲的增长势头，并购将成为文化产业整合发展的常态。而行业内并购也将进入深度整合态势，并对产业的竞争格局产生重大影响。



韩国“扶”大文化业

本报驻首尔记者 杨 明

从1999年开始，韩国将发展文化产业上升为国家战略，逐步放松管制进程，鼓励民间资本和企业发展文化产业。在这一政策的带动下，韩国由文化进口依赖国转变为当今世界文化贸易市场的后起之秀，文化产业也跃居韩国经济核心产业之列，为韩国带来了巨大的经济和政治效益，并极大提升了韩国国家“软实力”。

韩国文化产业快速发展的背后是政府大力扶持。2014年，韩国政府文化相关预算达到5.3亿美元，约占国家财政总预算的1.49%。2013年新成立的朴槿惠政府提出，按年均增长率11.7%计算，争取到2017年实现文化财政占国家财政总预算2%的目标。

韩国政府对文化产业的大力扶持也吸引了韩国诸多大企业进入文化产业，这其中最有代表性的就是希杰集团。该集团原是韩国最大的食品企业，从1993年开始涉足文化娱乐业，并将其发展成集团四大核心事业群之一。希杰先后收购了Catch One、中华TV等电视频道，NTV、KM-TV等音乐娱乐频道，围棋TV、Xports等体育频道，并进行整合改造。希杰同时还注重加强与海外文化公司进行强强合作，合作方包括索尼音乐娱乐、中国央视电视频道等。

近期，中国资本的大量涌入也成为推动韩国文化产业发展的力量。今年10月，中国浙江华策影视股份有限公司宣布斥资3.23亿元收购韩国电影行业巨头Next Entertainment World公司15%的股权，成为该公司的第二大股东。此前不久，搜狐网旗下的子公司Fox Video也在今年8月宣布向韩国娱乐公司Key East投资150亿韩元(约合人民币8961万元)持股6.4%，成为该公司的第二大股东。

本版编辑 余 颖