

上海—纽约数字出版企业核心竞争力比较

——以布隆伯格和盛大为例

冉彬 / 上海出版印刷高等专科学校

摘要 美国纽约的布隆伯格公司与中国上海的盛大网络公司分别代表了美国和中国数字出版发展前沿。二者都是创新型企业,经营交互式数字出版。本文在对两家企业出版内容、平台与终端等核心竞争力的比较中得出数字出版企业核心竞争力集中在消费者是否愿意为内容付费、平台是否能满足内容供应商与消费者双边需求以及自有终端是否具有竞争门槛三个问题上。

关键词 布隆伯格 盛大 数字出版

把两家企业放在一起比较有三点理由:第一,从诞生地看,两家公司的诞生地分别代表了两个国家数字出版发展前沿。美国堪称全球数字出版的领航者和新阅读方式的风向标,美国纽约汇聚了众多成功的数字出版企业,总部位于曼哈顿的布隆伯格就是这样一家公司。布隆伯格开启了用数字方式传播财经信息的先河,已经成为全球经济领域最重要的资讯供应商。我国的数字出版起步较晚但发展很快,上海的数字出版产业实践位居全国前列。总部位于张江高科国家数字出版产业基地的上海盛大网络公司,开启了中国网络游戏产业的先河。第二,从创始人及企业性质看,两家企业都是由创新型领导开创的创新型企业,代表了两个国家创新型数字出版企业发展状况。第三,从数字出版类型来看,两家公司都是交互式数字出版。

一、比较视角:内容、平台和终端

数字出版企业的核心竞争力是由多方面组成的,有的靠终端取胜,比如苹果;有的靠平台取胜,比如亚马逊、脸谱;有的靠内容取胜,比如布隆伯格和盛大。但现在数字出版企业的发展趋势是先将自己的优势领域做大做强,然后再向价值链的上、下游延伸,从而控制整个产业链。苹果从终端向平台扩展,脸谱和亚马逊由平台向终端扩展,它们的目的

是通过控制终端和平台从而控制内容。内容、平台和终端,构成数字出版产业价值链的三大组成部分,因此,本文的比较视角,立足于内容、平台和终端的比较。

1. 布隆伯格公司的内容、平台和终端

从布隆伯格公司的发展历程来看,显然是走了自主控制内容、平台和终端整个数字出版价值链的路。

布隆伯格于1981年创立公司时是先搭建操作系统平台。当时资本市场上正缺少一种能帮助投资者在迅速变化的市场中获取更大收益的操作系统,公司致力于提供这样一套交互系统,这套系统可以反映市场实时变化的收益曲线,可以使投资者对他们的证券投资组合进行“如果怎样”的情景分析,从而做出相对正确的投资抉择。这套系统成功解决了当时美国每一家大证券公司都要花费巨额资金独立搜集信息以及人工处理信息的难题,当时美国最大的证券公司美林证券成为这套系统的第一个使用者和受益者。

为了更好地运行这套系统,布隆伯格为这套系统订制了新的电脑终端——布隆伯格终端机。新的终端采用彩色按键,用户可以在较远距离控制键盘和显示器,也可在终端平台上查阅自己最看好的公司的最新财务报表,收看最新国际国内新闻,预定机票,等等。新的终端克服了当时普通电脑用户界面不友好、硬件笨重、复杂的毛病。

布隆伯格终端机上的内容分两大部分:数字分析和文字新闻。布隆伯格自主提供数字分析,但文字新闻刚开始是由道·琼斯公司提供的,后来由于竞争关系,道·琼斯公司不再提供,布隆伯格于1990年成立了布隆伯格新闻社,自己

独立制作文字内容。由于公司大多数员工都有华尔街工作经历,新闻社把精力集中到公司核心力量之所在——股票和债券市场。一切影响股票、债券、货币以及商品期货价格的信息,尽可能多地提供。布隆伯格新闻社所做的内容,很快与道·琼斯公司这个美国金融新闻的百年标杆企业相匹敌。

随着移动互联技术的发展,布隆伯格推出了彭博自由型服务平台——让投资者通过所选择的任何高级移动设备在全世界任何有网络链接的电脑上使用彭博专业业务平台,并提供适用于黑莓、iPhone和部分诺基亚手机的自设应用程序。彭博通过自由型服务平台,便利客户随时随地得悉布隆伯格提供的最新内容资讯。

2. 盛大网络公司的内容、平台和终端

1999年,陈天桥成立“上海盛大网络发展有限公司”的初衷是要成为中国最大的图形化虚拟社区,即一种类似于网络游戏的互动社区。但投资方中华网想将盛大打造成一个门户网站。面对投资方的意愿,盛大做了折中,制定了“游戏+杂志+Flash广告”的大卡通门户战略。但思路清晰的陈天桥很快发现:做动漫难聚人气,做门户缺少互动,而互联网最大的特点就在互动。

陈天桥将眼光投向了在网络时代发展起来的新兴互动娱乐形式——网络游戏。网络游戏将传统情节和角色刻画集成到交互的电脑软件环境中,是一种全新的娱乐形式。陈天桥拿到了韩国游戏开发商正准备在上海推广的网络游戏《传奇》,自己先动手玩,发现《传奇》有相当不错的内核,值得一试。2001年7月,盛大以每年30万元入门费的价格与《传奇》海外版权持有商Actoz签约两年,另外还要每月上缴运营收入的



27% 作为提成。对陈天桥来说,如果《传奇》在上线两个月的公测期内不能吸引足够的玩家,就不能收费运营,盛大公司就会因为资金链断裂而倒闭。幸运的是,从 2001 年 9 月 28 日公测开始至 11 月 28 日正式收费,《传奇》同时在线人数迅速突破 40 万大关。

在运营《传奇》过程中,陈天桥注意到游戏玩家集中在网吧,于是盛大组建了一支 700 多人的网吧推广队伍,还大量招募兼职,形成“万人扫吧”的独特景观,很快有 10 万家网吧业主代理销售《传奇》点卡。为控制网吧终端销售,陈天桥别出心裁地创立了一套线上销售系统。陈天桥摸索出来的网吧运营在线游戏获利的模式,是史无前例的创新。

2004 年 5 月盛大公司改名为“盛大交互娱乐有限公司”,2005 年陈天桥想把中国数亿家庭都变成自己的客户,推出盛大“盒子”和家庭娱乐战略。盛大“盒子”由三个终端组成: EZ Pod 面向电脑平台(遥控器硬件+软件),EZ Station 面向电视平台, EZ Mini 面向手机平台。家庭娱乐战略的核心是嵌入在三个终端产品中的一款自主研发的娱乐门户软件——EZ Center。软件内容来自盛大不断并购与合作。

但盛大“盒子”遇到了政策壁垒和运营商的

抵制,盛大转而致力于向广大用户提供多元化的互动娱乐内容和平台内容服务,分为三个全资子公司:盛大游戏为打造中国乃至全球领先的网络游戏平台,致力于自己研发网络游戏产品并独立运营。盛大文学通过整合国内优秀的网络原创文学力量,构建全球领先的正版数字书城,并自主研发推出了电子书阅读器 Bambook。盛大在线专利用便捷的销售网络、完善的付费系统、广泛的市场推广网络、强大的技术保障系统、领先的客户服务和稳妥的网络安全系统,为无物流的文化和虚拟产品提供数字出版平台。

二、从比较中得出对上海数字出版发展的启示

从上述对布隆伯格和盛大公司发展历程的分析可以看出,数字出版企业的核心竞争力集中在三个问题上:

1. 消费者是否愿意为数字出版企业提供的内容付费

内容是否具有吸引力,消费者是否愿意为数字出版企业提供的内容付费,直接决定了数字出版企业是否能够生存发展。布隆伯格和盛大这两个数字出版企业的内容,一个走高端路线,一个走大众娱乐路线,但消费者都愿意为它们付费。

不同的是,布隆伯格终端机分析的财经信息是人类生存的基石,而陈天桥在中国推动的网络游戏产业,培养了一大批“网游瘾君子”,成了一个社会问题。

在布隆伯格看来,全球的人都关注金钱的话题——“钱在哪里,钱会到哪里去,谁赚了钱,

谁没有赚钱”，^[1]布隆伯格新闻社组建的是一支专注于报道和分析货币、市场、公司、行业、经济的专业记者和编辑队伍，创新市场系统显示的内容专而精，为投资者在瞬息万变的金融市场正确决策提供了有力帮助，而使用该终端的全球客户已达30多万，按照每户每年2万美金的租金计算，仅此一项就能带来约60亿美元的年收入，占公司全年业绩的85%。

陈天桥当初决定放弃动画网站，大张旗鼓杀向网络游戏，也是看到了网游对玩家的黏性——“娱乐永远是人类的本能需求，网络游戏模拟了真实世界里的人际交流，帮助人们实现在现实中无法满足的需求。只要在网络上找到乐趣，用户就愿意付钱”。^[2]事实证明陈天桥的判断：2000年前后网络游戏产业在日韩势如流火般蔓延，仅韩国其产值就超过了汽车产业达到了850亿韩元，而此时中国的网络游戏产业几乎为零，陈天桥在中国开辟了一片网游的蓝海，凭着运营网络游戏短短五年成为中国的首富，盛大公司也成为中国最大的网络游戏运营商。

数字出版企业为吸引消费者，在内容上会采取免费和收费共存的运营方式。如布隆伯格公司线上收费提供专业内容服务，线下免费或低收费做投资者教育，目的是让更多线下投资者能看懂线上内容，培养更多线上服务的消费者。网络游戏免费模式并非完全免费，在免费模式下运营的游戏，允许玩家不花钱就能游戏，但游戏提供很多增值服务是收费的。而这些增值服务往往让玩家欲罢不能，于是免费的网游反而比直接收费的游戏赚得更多。

2. 平台的综合服务能力是否能够满足内容

供应商和消费者双边的需求

数字出版企业的内容需要一个强大的互联网传播平台。内容提供商要求平台的首要功能能够有效地保护知识产权，消费者要求平台数据库的内容和应用足够多，查找足够方便。当今大多数围绕软件平台发展的市场都具备双边特征，表现为软件平台不仅需要终端用户，而且需要为平台提供配套内容的生产商，如，应用软件和数字内容。^[2]

门户网站是目前数字出版平台的一种主要表现形式，它能帮助用户在网上搜寻到自己需要的各种信息，就像网络上的百货公司，用户可以通过它进入网上丰富多彩的信息宝库和娱乐天地。布隆伯格公司建立的Bloomberg.com门户网站是专业化的平台，它能精准地给每个用户提供个性化分析和服。盛大建立的游戏、文学和文化产品内容集成平台提供了足够多的娱乐服务。

未来上海数字出版的建设目标是聚焦各种数字出版平台，既要打造大型综合性集书报刊、音像制品于一体的数字出版物内容投送平台，又要推动中小规模的专业化数字出版内容投送平台建设。不管是哪种平台建设，都可以从布隆伯格和盛大公司的平台建设中得到启示：平台的综合服务能力是否能够满足内容供应商和消费者双边的需求，是未来数字出版企业发展的核心竞争力之一。

3. 自有终端以及自有终端传输的内容是否有竞争门槛

所有的服务和应用都体现在终端上，如果有自有终端，就意味着控制了终端的内容消费者。用户如果通过这个终端获得了足够的

服务和应用,就会有卓越的用户体验,并成为这个终端的忠实用户。

布隆伯格公司成立之初,在研发创新市场系统的同时就同步研发自有终端,布隆伯格重视终端机的用户体验,他了解到大多数投资者都不懂通用的计算机语言,于是将普通PC键盘上的一些计算机术语改成销售员和交易员易懂的简单英语。布隆伯格明白平台和内容对终端营销的重要性,布隆伯格终端机提供的内容是独特的,具有很高的市场竞争门槛。通过布隆伯格终端机和布隆伯格自由型专业服务平台,布隆伯格公司作为资本市场的独立第三方,抢占了世界财经信息传播的话语权。

陈天桥创业一开始就抓住了网游产业在中国的先发优势,代理的韩国网游在内容上吸引了游戏玩家。在互联网战略转型过程中陈天桥迅速看出了自有终端和内容的竞争优势,受苹果产品iPad热销的启发,投资10亿美元打造能控制电脑、电视和手持设备三个平台的“盛大”盒子,在“盒子”战略受阻后,盛大一方面自主研发数字出版内容,不断收购数字内容提供商,一方面在2010年推出了手持阅读终端Bambook。Bambook在苹果iPad推出来之前,算是国内领先的一款阅读器,但Bambook没有图片查看、音乐播放等功能的缺陷大大削弱了用户体验,Bambook传输的文学内容也显得竞争门槛很低,这也许就是国内一流水平和国际一流水平的差距。

综上所述,对具体的数字出版企业的发展来说,内容、平台和终端,谁是其核心竞争力,需要具体问题具体分析,三者三位一体共同发展是数字出版企业领导人的理想。上海数字出

版企业发展需要考虑三个问题:一是消费者是否愿意为数字内容付费,二是平台的综合服务能力是否满足双边需求,三是自有终端是否有卓越的用户体验以及终端传输的内容是否有竞争门槛。[本论文是2010年上海市教委重大创新课题《上海/纽约数字出版企业核心竞争力比较研究》(课题编号11ZS140)部分研究成果。]

注释

^[1] bloomberg. bloomberg by bloomberg [A]. John Wiley and Sons, Inc. 1997.80.

^[2] 张路, 吴比. 盛大传奇——陈天桥和他的“蓝海”之路 [A]. 北京: 中信出版社, 2007.39.

^[3] Davis S. Evans, Andrei Hagiu, Richard Schmalensee. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries [M]. MIT Press, 2006.

