

媒介跨界融合下的商业模式创新路径研究

——以光线传媒收购猫眼为例

葛菲嫔*, 惠悲荷#

浙江理工大学法学与人文学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年8月11日; 录用日期: 2025年8月25日; 发布日期: 2025年9月9日

摘要

在数字化变革与媒介边界重构的进程中, 光线传媒通过控股猫眼, 对其进行整合, 实现了战略、运营与财务的深度协同。双方依托内容制作优势、数据服务能力以及用户运营体系等核心能力, 构建了以“内容生产-数据驱动宣发-渠道分发”为核心的全产业链闭环, 推动资本嵌套与主导权再分配, 促进资源高效整合与协同创新。基于价值共创理论, 光线传媒与猫眼通过联合管理机制、数据中台共享及多元营收协作, 实现了商业模式的系统创新。这一媒介跨界融合实践为传统传媒企业突破产业边界和壁垒、重塑商业逻辑提供了可借鉴的范式。

关键词

跨界融合, 商业模式, 媒介融合, 传媒业

Research on the Innovation Path of Business Models under the Cross-Border Integration of Media

—A Case Study of Enlight Media's Acquisition of Maoyan

Feipin Ge*, Beihe Hui#

School of Law and Humanities, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Aug. 11th, 2025; accepted: Aug. 25th, 2025; published: Sep. 9th, 2025

Abstract

In the process of digital transformation and the reconfiguration of media boundaries, Enlight Media

*第一作者。

#通讯作者。

has achieved deep synergy between “content production and channel distribution” by taking a controlling stake in Maoyan and integrating it. Relying on core capabilities such as content production advantages, data service capabilities, and user operation systems, the two have restructured the entire industrial chain loop from “production-promotion and distribution-channels”, forming a new path of business model innovation oriented towards value co-creation. Through the integration of ticketing entry points, the upgrade of data-driven promotion and distribution tools, and the construction of a diversified profit structure, Enlight and Maoyan have transformed from single content output to platform-based and ecological operations. This cross-media integration practice provides a reference model for traditional media enterprises to break through industrial boundaries and barriers and reshape their business logic.

Keywords

Cross-Border Integration, Business Model, Media Convergence, Media Industry

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

在数字技术深刻重塑社会结构与产业格局的大背景之下, 媒介融合已成为全球范围内传媒行业发展的趋势。随着互联网、大数据、人工智能等新兴技术的不断深透, 不同媒介形态之间的边界被打破, 媒介内容、技术平台乃至用户角色都发生了深刻变化。媒介融合, 在狭义上指不同的媒介形态融合在一起, 形成一种新的媒介形态; 在广义上包含一切媒介及其相关要素的融合, 包括媒介形态、传播手段、所有权、组织结构等要素[1]。在此基础上, 融合不再只是技术层面互联的操作性尝试, 更代表着传媒产业对数字化转型挑战的战略性应对和响应。与此同时, 在宏观层面, 政府陆续出台相关政策与指导意见, 积极推动媒介产业的结构升级与内部协同。鼓励推进媒体深度融合发展, 传统媒体通过与互联网平台、科技企业合作, 探索可持续的发展与转型路径。正是在技术变革与政策引导的双重驱动下, 媒介的产业边界正加速消融, 学界对于媒介融合的关注也逐步从内部整合拓展至跨界连接, 即“媒介跨界融合”——媒介产业突破传统行业边界, 借助数字技术与平台化逻辑, 与其他产业(如文化、娱乐、零售、科技等)在业务、资源、数据、用户等层面实现功能性重组, 形成深度连接。这一融合趋势不仅体现在产品内容形态的变化, 也深刻影响了商业运营模式、价值实现路径等方面。

在媒介融合向跨界融合深化拓展的进程中, 于全球化与数字化的双重变革下, 传统的媒介产业遭遇了一系列结构性挑战。世界范围和中国国内的媒介产业的发展困境, 不仅仅在于媒介产业自身的结构性和数字化转型困境, 更在于新的技术可能提供了其他产业广泛渗透和开发传统媒介产品的市场范围和产品服务范围。这是媒介产业面临的根本性危机之一[2]。具体表现为面临用户迁移流失至在线平台、广告收入持续下滑等多重危机压力。因此, 对于传媒企业而言, 如何打通内容制作、渠道控制与用户运营的逻辑链条, 构建以价值共创为导向的全链路商业模式, 成为其破局生存困境、重塑盈利逻辑、实现可持续发展的关键。

在此背景下, 部分领先企业开始寻求向平台型组织形态转型, 以打破自身内容生产商的局限性。例如, 迪士尼通过并购流媒体平台 hulu、推出 Disney+ 等战略动作, 实现内容自有渠道的分发; 国内的腾讯视频与阅文集团之间的联动等, 都体现出了媒介企业在平台逻辑下的跨界融合尝试。在中国语境下, 光线传媒控股猫眼电影的并购行为是媒介跨界融合趋势的典型体现。作为传统影视内容制作的代表企业,

光线长期以来在内容策划与出品方面占据着领先地位,推出了《美人鱼》《哪吒之魔童降世》等多部爆款影片,然而却缺少自主渠道和用户运营能力,而猫眼起家于美团电影票务业务,逐渐成长为线上票务、数据分析、营销服务一体化的泛娱乐平台,在用户数据与技术工具方面具有显著优势。

因此,本文选取光线传媒控股猫眼电影这一跨界融合案例作为研究对象,聚焦其在战略协同、运营协同与财务协同三大维度的整合实践,探讨传统内容型企业如何通过资本嵌套与主导权再分配实现资源整合。基于价值共创理论,分析双方如何在平台整合、数据赋能等协同中实现商业模式创新与价值链重构,揭示传媒行业在融合转型中的关键路径与策略逻辑。

2. 文献回顾

2.1. 从媒介融合到媒介跨界融合

媒介融合指各种传播媒介的纵深发展,彼此之间呈现功能整合与一体化发展的趋势[3]。已有研究指出,媒介融合包含三个必不可少的核心内容:媒介内容的融合、传播渠道的融合、媒介终端的融合[4]。伴随着互联网信息技术的迅猛发展,技术赋能推动了产业的融合,模糊了产业之间的边界,互联网+情境下产业融合成为商业模式创新的时代背景[5],与此同时,跨界融合作为媒介融合的深化路径,成为时下传统行业主动拥抱互联网的主要趋势,学界将跨界成长方式分为外生与内生两个维度,外生式跨界指的是企业通过与其他企业强强联手,以自身资源能力为依托,借用他人的优势发展壮大,实现互利共赢,主要表现在产业跨界、跨界并购、跨界联盟等,而内生式跨界指的是企业依托自身资源和技术优势,涉足进入新的领域,实现跨界经营,是一种渐进式、自然的扩张[5]。这种跨界融合,从产品形态、销售渠道、服务方式、盈利方式、主营业务等多个方面打破原有的业态,衍生出许多新的商业模式[6]。目前,媒介融合已经进入了关键期,传统单向度、浅层次的融合模式正在遭遇新的瓶颈,唯有从全局出发,对媒介跨界融合进行智慧转型,才能让各类媒介在跨界融合中取得新的成功[7]。在这样的逻辑框架下,媒介融合并非终点,而是向更深层次、更广范围的跨界融合迈进的起点。

2.2. 传媒行业的商业模式创新

商业模式的概念最早由 Gardner 提出,不同学者从概念、结构、分类、框架和评价体系等不同角度对其进行了研究。创新在商业模式中占据着核心地位,指的是“企业以价值共创为导向,开发新的价值主张,重塑价值链机构,建立新收入模式,重新配置资源库以颠覆现有企业架构的动态过程”[8]。从价值创新理论视角来看,传媒融合转型属于商业模式的创新,即从基于线性价值链的商业模式向基于价值网络的新的商业模式的转变[9]。然而,目前国内关于传媒业商业模式及其创新的研究较少,现有研究主要探讨了商业模式的类型以及价值创造方式的变化,在传媒业创新与转型研究领域,大多聚焦于持续性创新,强调通过内容创新、话语创新、经营管理创新或组织创新等路径增强传统媒体的影响力,但以商业模式创新为核心的颠覆性创新才能帮助传媒业摆脱现实困境[8]。

2.3. 价值共创理论:基础、演进与实践路径

价值共创作为一种市场管理理论,认为产品的价值是通过产品与用户及相关利益方的服务交换共同创造的。其早期思想萌芽于企业和顾客之间的共同生产,随后,顾客和企业之间共创价值的二元关系引起学者重视。随着网络经济的发展,价值共创的主体变得越来越复杂,价值共创的研究开始广泛关注多个参与者共创价值的网络关系[10],其发展主要经历了服务主导逻辑、外部环境变化和客户参与行为对共创价值的影响、生态系统三个阶段[11],这种从单一生产到多元关系的价值观念转向,契合了用户导向、产业融合的现代企业模式,成为近年来研究产业融合的热点方法。

价值共创理论为理解企业间的资源整合、用户参与和平台协同提供了一个有力的分析框架, 该理论强调通过多方利益相关主体的共同参与与积极互动实现价值增值, 达到价值共创的效果[10], 这与当前传统传媒企业在跨界融合发展中打破自身产业边界、引入其他主体共创内容与商业路径的实践高度契合, 本文选取光线传媒收购猫眼电影这一典型案例, 正是基于两者在产业链、渠道运营、用户关系等方面体现出的共创机制, 在其并购整合以及后续运营的过程当中, 价值不再由单一主体生产, 而是在互动中不断生成。这一实践路径, 为理解媒介跨界融合背景下传媒行业的商业模式创新具有重要的启示意义。

3. 研究方法

本研究采用案例分析作为主要的研究方法, 旨在通过对光线传媒控股猫眼电影的整合并购过程与后续运营实践进行系统性剖析, 探讨媒介跨界融合背景下商业模式创新的路径与机制。案例分析作为一种典型的质性研究方法, 适用于探索性较强、现实问题驱动的研究主题。在媒介产业深度变革与结构重组的背景下, 光线与猫眼的整合具备典型性、代表性与分析价值, 既能体现出媒介与平台的互动逻辑, 也能揭示媒介融合向平台化、生态化发展的趋势。

本研究的研究对象为光线传媒 - 猫眼电影之间的整合过程, 分析时间跨度主要涵盖 2016 年光线控股猫眼至 2024 年最新业务协同阶段, 涵盖并购决策过程、整合策略以及整合后的平台演化与商业生产构建等多个阶段。为了增强理论深度, 本文引入价值共创理论作为核心分析框架。该理论强调不同主体通过资源整合、用户互动与平台协同共同创造价值。在本研究中, 价值共创理论帮助厘清光线与猫眼之间如何在资本、内容、渠道、数据等层面实现深层联动, 并共同推动商业模式重塑。

在数据收集方面, 本研究以二手资料为主要数据来源, 以增强研究的实证基础与事实支撑。资料来源包括但不限于以下几类: 企业层面, 光线传媒与猫眼娱乐发布的年度财报、招股说明书、媒体发布会与高管访谈纪要; 行业报告, 来自广发证券、招商证券、艾瑞咨询等机构发布的权威行业研究报告与市场分析数据; 主流媒体报道, 如经济观察网、财新网等提供的实证新闻与观点解读; 平台数据表现, 包括猫眼专业版的票房走势、评分系统、用户活跃度与营销行为分析。

通过以上方法安排与资料支撑, 本文力图呈现一个多维度、多阶段的媒介融合实践样本, 并进一步为理解传统媒介组织在新兴数字生态中的生存逻辑与创新机制提供研究范式。

4. 案例概述

光线传媒成立于 1998 年, 是中国大陆最具影响力的影视内容制作与发行企业之一。作为传统影视内容龙头企业, 自创立以来, 光线传媒的业务主要集中在内容制作方面, 长期深耕于电影、电视剧等视听产品的投资、制作与发行, 先后出品了《泰囧》《美人鱼》等多部现象级影片。然而, 尽管光线传媒在上游内容创制端具有突出的市场表现和影响力, 在产业链中下游, 尤其是渠道与用户端却相对薄弱。面对数字时代用户迁移与渠道平台掌控力增强的行业格局, 光线亟需寻求转型, 以提升其盈利与抗风险能力。

2016 年 5 月 27 日, 光线传媒(控股股东: 上海光线投资控股有限公司)以 57.4%比例持股, 成为猫眼电影(控股股东: 天津猫眼文化传媒有限公司)的控股股东, 其中包括 1.76 亿股换股和 23.83 亿元现金收购[12]。这场并购, 不仅是一项资本行为, 更是光线传媒主动突破传统内容孤岛困境、对接渠道平台资源的关键举措, 标志着光线传媒从传统的内容生产者向产业生态主导者的转型, 旨在破解渠道短板并构建数据驱动的能力。并购完成后, 光线分阶段推进猫眼的深度整合, 展现出强烈的产业协同意图: 一方面, 在组织结构和业务运营上实施整合, 将猫眼从美团剥离拆分开实现独立运营, 确保其业务自主性与资源整合的灵活性; 另一方面, 在资源、技术、组织结构、数据链条等层面逐步推进融合。

2017 年, 光线传媒进一步推动猫眼与腾讯投资的微影时代合并组合为“猫眼微影”[12]。此举不仅

将猫眼原有的票务入口与微影在演出、排片、渠道关系等方面的资源优势进行互补整合,还引入了微信、QQ、美团等超级流量入口,形成覆盖全国超70%在线票务份额的渠道市场,确立了国内头部票务平台的地位,并通过大数据技术对用户行为的深度挖掘,推动其从卖票工具向内容数据平台的转型升级。至2019年,猫眼成功在香港成功上市,2019年全年的营收达42.7亿元(见图1)[13]。

此次整合重构了影视产业的协同范式——猫眼作为线上入口,通过票务系统、社交平台、短视频矩阵等通道与用户保持高频接触,逐渐演化为集购票、内容推荐、宣发工具、数据分析于一体的综合平台;而光线传媒则借助猫眼所提供的渠道、流量、数据支持,摆脱对传统院线、宣发代理的依赖,逐步实现“出品-发行-营销”一体化运作,从内容提供商转向平台型生态运营商。



Figure 1. Key milestones in Maoyan's development with the participation of Enlight Media

图1. 光线传媒参与下猫眼发展关键事件节点

5. 商业模式创新分析

5.1. 战略协同：资本嵌套与主导权再分配

在媒介融合迈向平台协同的新阶段,内容型企业与渠道平台的联动关系正深刻重塑影视产业的价值结构。以光线传媒与猫眼电影的融合为例,其合作并不仅止于业务互补,而是通过资本结构与项目主导权的深度嵌套,构建起高度联结的协同机制。战略协同的核心,体现在控股于参股关系中产业话语权的重构,以及内容平台间主导角色的再配置,改变了宣发权力结构与资源配置方式,成为影视行业平台化转型的重要样本。

1) 资本嵌套与资源接入

资本嵌套是媒介跨界融合中极为重要的战略协同方式,指的是不同企业间通过资本的相互持股、收购兼并、股权投资等方式实现资源的深度整合与嵌套,进而形成紧密的产业联盟或生态体系。媒介融合语境下,这种资本嵌套不仅是简单的资本层面叠加,更是内容资源、技术能力、用户生态等多维度资源的有机介入,从而推动商业模式的升级与创新。

光线传媒作为传统影视内容龙头企业,长期专注于内容策划与影视出品,具备题材嗅觉、导演资源整合与产业投资能力,打造了《泰囧》《美人鱼》等一系列现象级影片,然而,随着数字化传播渠道的快速崛起,光线在发行环节存在渠道依赖较重、自建用户触点能力不足的问题,难以精准控制排片、定档、观众预期与口碑传播等关键流程。猫眼的加入正好填补了这一结构性短板。

猫眼起家于美团网电影业务系统,是最早布局“团购+票务”模式的互联网平台之一,逐步发展为

涵盖票务、电商、数据、宣发等功能的综合性内容分发平台, 拥有海量用户基础与流量入口。2016年光线以 23.83 亿元现金和 1.76 亿股份对价完成控股交易, 正式成为猫眼控股方[13]。这一战略资本的注入, 标志着猫眼由平台型技术服务商向影视产业生态主力平台的角色跃升。

据艾媒咨询发布的《中国传媒年度报告(2023)》显示, 猫眼平台 2022 年日活跃用户已突破 1.8 亿, 日均订单超过百万, 成为中国电影票务市场的主要流量入口。与此同时, 光线传媒持有超过 300 部影视版权, 内容产出稳定且具备市场号召力。这种资本嵌套不仅带来了资本的集中, 更实现了内容与流量的无缝对接, 为打造“内容 + 平台 + 用户”的融合生态提供了坚实基础。

资本嵌套促使双方打破原有产业边界, 形成从内容生产、发行到票务销售和用户服务的全链条覆盖。具体而言, 光线传媒得以依托猫眼丰富的用户数据优化内容开发策略, 猫眼则通过光线的内容供应增强平台服务的内容品质与吸引力。更为重要的是, 资本嵌套为双方带来了资源整合的机会(见表 1)。例如光线传媒在影片制作阶段即可获得猫眼用户对影片类型、明星偏好、观影时间等多维数据支持, 从而指导制作决策, 降低市场风险。同时, 猫眼利用光线传媒优质内容, 丰富平台供应, 提升用户体验与粘性。这种基于数据和内容的协同, 成为资本嵌套战略价值的重要体现。

Table 1. Representative film projects of the cooperation between Enlight Pictures and Maoyan from 2017 to 2025
表 1. 2017~2025 年光线与猫眼合作的代表性电影项目

电影	上映时间	累计票房	光线担任角色	猫眼担任角色
大闹天竺	2017 年 1 月	7.56 亿	出品 + 发行	出品 + 发行
嫌疑人 x 的献身	2017 年 3 月	4 亿	制作 + 出品 + 发行	联合发行
春娇救志明	2017 年 4 月	1.75 亿	联合出品 + 发行	出品
银河补习班	2019 年 7 月	8.78 亿	出品	出品 + 发行
两只老虎	2019 年 11 月	2.24 亿	制作 + 出品 + 发行	联合出品
姜子牙	2020 年 10 月	16.03 亿	出品 + 发行	联合出品 + 发行
误杀 2	2021 年 12 月	11.21 亿	出品 + 联合发行	联合出品
我经过风暴	2023 年 8 月	1.8 亿	出品 + 发行 + 宣传营销	出品 + 联合发行
怒潮	2023 年 12 月	2.29 亿	联合出品 + 联合发行	出品 + 发行 + 宣传营销
交换人生	2023 年 1 月	3.93 亿	出品	联合出品
满江红	2023 年 1 月	45.44 亿	出品	出品 + 发行 + 宣传营销
胜券在握	2024 年 11 月	2.04 亿	出品	出品 + 发行 + 宣传营销

资料来源: 猫眼专业版。

2) 主导权再分配与战略决策机制

资本嵌套带来的不仅是资源整合, 更是权力结构的深刻调整。光线传媒通过资本注入和股权收购, 获得猫眼的控股权, 重塑双方的战略决策机制, 实现主导权的再分配。这一过程涉及治理结构的调整、权责界定的明确以及协同决策机制的构建, 是实现商业模式创新顺利推进的关键。

“价值共创”理论强调, 在多方参与的合作体系中, 建立透明、公正的治理结构是保障各方权益和持续协作的前提。光线传媒与猫眼通过设立联合管理委员会, 明确双方在资源配置、战略规划、风险评估等方面的职权范围和决策流程。该委员会由双方高层组成, 定期召开会议, 确保战略方向的协调统一及信息共享的透明度。

主导权的再分配使光线传媒能够主导整体产业生态的布局和商业模式的调整, 推动猫眼平台在内容宣发、用户运营等环节的协同创新。同时, 猫眼作为流量和技术平台, 也获得了更多资源支持和发展空间, 保障其技术升级和服务创新能力。双方通过权责清晰的治理体系, 实现了利益平衡和风险共担。

此外, 联合治理机制强化了双方的合作信任, 降低了因利益分歧带来的冲突和不确定性。通过价值共创视角下的合作对话机制, 双方不断优化合作模式, 探索资源共享与风险管理的最佳实践, 提升了商业模式创新的内在动力和外部适应性。

3) 媒介融合视角下的产业生态重塑

媒介融合不仅是技术和内容的融合, 更是产业生态系统的重构。光线传媒与猫眼的资本嵌套与主导权再分配, 促成了产业生态的深度重塑。二者通过打破传统内容制作与发行的界限, 构建了涵盖内容生产、发行、票务销售及用户服务的多元化生态链。

这一生态系统优化了产业资源配置, 增强了产业链上下游的联动效应。光线传媒通过猫眼精准触达用户, 实现内容的高效传播与变现, 提升用户黏性和品牌价值。猫眼则依托光线的内容资源, 扩大服务内容的深度和广度, 提升平台的市场竞争力。

产业生态的重塑不仅带来经济效益的增长, 更推动了媒介融合时代商业模式的创新升级。通过资本嵌套实现的资源共享和主导权再分配构建了价值共创的合作平台, 使得内容生产者、平台运营者与终端用户在价值链中形成互动共生关系, 共同创造和分享价值, 体现了媒介融合对产业形态的深刻影响。

5.2. 运营协同: 数据中台与内容宣发整合

有研究认为, 企业运营能力是价值共创的重要影响因素, 对商业模式创新会产生重要影响。这些运营模式包括利益相关者参与形式的改变, 共创组织结构、组织活动和管理方式, 以及协同降低企业成本、协同提高企业收益模式等[14]。对于光线传媒与猫眼而言, 这种运营层面的协同主要体现为数据中台的建设与资源共享, 以及内容宣发的整合与多渠道联动。

1) 数据中台建设与资源共享

在媒介跨界融合的时代背景下, 数据已成为驱动商业模式创新的核心资产。光线传媒与猫眼电影的融合, 将数据资源置于运营协同的核心为止, 推动建立统一的数据中台, 实现数据资源的有效整合与共享。

数据中台的搭建作为此次整合中最核心的价值创造点之一, 经过合并之后的猫眼微影打通了几大超级流量入口, 通过整合, 猫眼接入美团、大众点评、微信、QQ 等超级流量入口, 构建覆盖全域的用户行为数据库。这些入口不仅承担票务转化的直接作用, 更成为用户行为数据、兴趣偏好和消费路径的重要来源。用户通过微信搜索“电影名称 + 电影票”可以直接跳转进入购票的场景, 系统同步纪录其点击、预售、购票等行为数据, 形成精准的用户画像。这一入口整合不仅带来用户规模的变化, 也实现了猫眼从购票终端到数据中枢的质变。与此同时, 为了进一步释放数据能力, 猫眼推出了猫眼专业版 APP, 作为国内首个覆盖电影、电视、网络终端“三屏数据”的专业平台, 其功能板块主要包括: 秒级更新的全国票房、排片及上座率检测, 影院动态优化经营策略, 可为片方与院线提供实时运营参考。

除此之外, 在内容开发阶段, 猫眼平台能够根据不同受众群体的内容偏好、地域分布、消费能力等信息, 为光线提供题材选择建议与市场容量评估, 提升项目立项的科学性。2022 年猫眼推出的“影片定档认证”功能, 成为行业内首个通过平台算法为影片提供定档依据的数据服务工具, 进一步将数据公信力转化为行业规则制定权[13]。至此, 猫眼微影的整合不仅重构渠道格局, 更通过数据采集 - 分析 - 决策 - 认证的闭环, 推动光线传媒从传统制片方进化为以数据为纽带的产业生态中枢。

价值共创理论强调, 合作各方基于共享数据形成互动机制, 实现资源的有效整合与动态优化。光线传媒与猫眼通过数据中台实现了对市场需求的实时把握与快速响应, 极大提升了内容开发与营销的效率。

同时, 双方建立了严格的数据管理与安全机制, 保障用户隐私和数据合规性, 增强了用户信任和平台稳定性。

2) 内容宣发整合与多渠道联动

在媒介融合不断深化的背景下, 内容宣发模式经历了由传统单一渠道向多平台、多场景联动的转变。光线传媒与猫眼通过运营协同, 实现线上线下资源的整合, 推动内容传播路径的创新与多样化, 形成精准高效的宣发体系。

猫眼电影的线上渠道包括票务销售、用户评论、社交互动及短视频推广等, 覆盖了从内容预热、口碑传播到票务转化的全流程。光线传媒拥有广泛的线下影院资源及传统媒体合作网络。双方通过联合策划跨渠道营销活动, 实现内容与用户的多触点互动, 提升营销覆盖面与用户参与度。例如, 猫眼利用大数据技术为不同用户群体推送个性化宣传内容, 结合短视频、直播、社交媒体等形式, 打造全方位、多层次的营销矩阵。光线传媒则通过影院放映前的品牌植入、线下活动与传统媒体广告等方式, 增强内容的市场渗透力和品牌影响力。据艾瑞咨询(2023)研究显示, 内容宣发整合后的影视作品口碑传播效率提升了 20%以上, 用户活跃度和转化率显著增强。

价值共创视角下, 双方不仅在资源共享层面展开协作, 更通过联合创新机制, 持续优化内容宣发策略。光线传媒与猫眼设立联合运营团队, 结合市场反馈与用户数据, 动态调整营销方案, 实现“数据 + 内容 + 渠道”的无缝协同。这种多渠道联动的宣发模式, 既提升了用户体验, 也为双方带来了更高的商业回报。

5.3. 财务协同：多元营收与成本协作机制

1) 多元营收结构的构建

光线传媒收购猫眼后, 双方不仅在战略和运营上实现协同, 更在财务层面实现了营收结构的显著转型。传统上, 光线传媒以影视版权销售和衍生品开发为主要收入来源, 而猫眼以票务销售为核心营收。融合后, 双方逐步拓展收入渠道, 形成涵盖票务、内容版权、广告推广、会员服务、增值业务等多元化的营收体系, 提升整体抗风险能力和市场适应性。

根据猫眼 2023 年财报数据显示, 票务销售仍占其营收的约 60%, 但广告及增值服务收入增长迅速, 占比提升至 30%以上, 表明平台通过内容营销、广告精准投放等方式有效激活流量变现。与此同时, 光线传媒持续利用其丰富的影视版权和 IP 资源, 开发包括电影衍生品、电商合作、线下活动在内的多样化收入, 贡献了约 40%的营业收入。双方收入结构的互补与融合, 推动整体营收呈现出更健康、更稳定的增长态势。

从价值共创理论视角来看, 营收多元化的实现依赖于双方建立有效的利益共享机制。价值共创效应的本质就是一种 $1 + 1 > 2$ 的协同价值, 是不同创新主体从资源整合到资源升华共同努力的结果。对于核心企业而言, 价值共创效应不仅取决于核心企业与其它创新主体的创新资源多寡, 还取决于价值共创模式和资源融合程度[14]。光线传媒与猫眼通过明确合同条款, 设定合理的利润分配规则, 确保双方资源投入得到公平回报, 激励持续的合作与创新。此类机制不仅提升了合作积极性, 也降低了因收益分配不均产生的摩擦, 为商业模式的稳定发展奠定基础。

此外, 双方还在新型收入模式方面展开探索。以大数据和用户行为分析为基础, 猫眼实现了精准广告投放和定制化内容会员服务, 提升用户转化率和粘性。光线传媒借助猫眼的用户洞察, 优化内容生产与营销策略, 促进影视产品与市场需求的高度契合。这些举措丰富了收入来源, 增强了商业模式的灵活性和创新能力。

2) 成本协作机制与规模效应

财务协同的另一核心在于成本控制与协作。光线传媒与猫眼通过协同采购、资源共享及运营流程的深度整合,成功实现了成本的显著节约和运营效率的提升。

具体而言,双方通过联合采购技术服务、内容版权及市场推广资源,提升了采购议价能力,降低了采购成本。大规模采购不仅带来了价格优势,还缩短了采购周期,提升了服务响应速度。例如,联合采购的云计算服务和数据分析工具,降低了IT支出,提高了数据中台运行效率。

在运营流程方面,双方整合了内容制作、票务管理及用户运营的信息系统,减少了重复投入与人力资源浪费。流程再造使得信息流转更加顺畅,减少了沟通成本与时间延迟,增强了运营的敏捷性。据《中国传媒经济研究报告(2023)》显示,光线传媒与猫眼整合后的运营成本平均下降约10%,显著提升了整体盈利能力。

规模效应不仅带来成本优势,更为双方未来业务扩展提供了坚实的资金保障。成本节约释放的资金可投入更多创新项目,支持新产品开发和市场拓展,形成良性循环。协同效应显著增强了双方在激烈市场竞争中的成本竞争力。

6. 结论与启示

在媒介跨界融合不断纵深发展的背景下,传统传媒企业面临渠道控制力弱、商业模式单一等结构性瓶颈。需要以战略、运营与财务三方面的协同为核心驱动力,以实现价值共创与商业模式的持续创新。光线传媒控股并整合猫眼电影的案例表明,跨界融合不仅是资源的简单叠加,更是产业链纵深渗透、组织能力重塑与盈利模式迭代的系统性过程。

本研究从典型案例出发,分析揭示了媒介跨界融合情景下商业模式创新的可行路径,为传统媒体企业的战略转型提供了具有借鉴意义的范式。这一案例对于传统传媒企业在跨界融合中的商业模式创新提供了启示,由此可见,媒介跨界融合的本质,是在多维度协同中不断重构产业链价值,实现从单一业务向平台化、生态化的战略跃迁。

展望未来,中国传媒行业的融合进程将更加注重生态协同效率、数据驱动决策与价值共创机制,跨界整合和运营能力将成为衡量传媒企业核心竞争力的重要指标。在政策引导与市场驱动的共同作用之下,构建以用户需求为中心、以平台联动为枢纽的多元化商业模式,将成为媒体行业突破发展瓶颈、实现可持续发展的核心方向。

参考文献

- [1] 徐沁. 媒介融合论: 信息化时代的存续之道[M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2009.
<https://www.zhangqiaokeyan.com/book-cn/081502466757.html>
- [2] 吕铠, 钱广贵. 媒介融合的多元解读、经济本质与研究路径依赖反思[J]. 湖北社会科学, 2016(2): 193-198.
- [3] 师岚. 媒介融合语境下中国传媒产业发展趋向与路径设计[J]. 哈尔滨工业大学学报(社会科学版), 2018, 20(2): 75-81.
- [4] 蔡雯, 王学文. 角度·视野·轨迹——试析有关“媒介融合”的研究[J]. 国际新闻界, 2009(11): 87-91.
- [5] 杨林, 陆亮亮, 刘娟. “互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长: 模型构建及跨案例分析[J]. 科研管理, 2021, 42(8): 43-58.
- [6] 蒋晓丽, 朱亚希. 裂变·跨界·创新: “互联网 + 传媒业”的三重图景[J]. 新闻爱好者, 2015(12): 16-20.
- [7] 陈硕, 李昭语. 媒介跨界融合的现实瓶颈与“智慧”转型研究[J]. 新闻爱好者, 2019(7): 90-93.
- [8] 李凤萍. 价值共创与协同创新: 基于智媒时代价值平台网络的商业模式创新研究[J]. 新闻大学, 2020(3): 107-116, 121.
- [9] 钱晓文. 传媒融合转型作为商业模式创新的特点、利弊及启示[J]. 上海师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, 47(6): 108-120.

- [10] 张红梅, 魏海湘, 魏敏. 价值共创促进葡萄酒文旅深度融合探究——以贺兰山东麓为例[J]. 中国酿造, 2024, 43(8): 286-291.
- [11] 戴炳钦, 范志明, 简兆权. 数字技术驱动农产品企业商业模式数字化转型——基于价值共创的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2024, 17(4): 562-579.
- [12] 北京光线传媒股份有限公司. 光线传媒年度报告[EB/OL]. <http://www.cninfo.com.cn>, 2025-06-05.
- [13] 猫眼娱乐. 猫眼娱乐财务报告[EB/OL]. <https://ir.maoyan.com/Financial-Reports>, 2025-06-05.
- [14] 成琼文, 赵艺璇. 企业核心型开放式创新生态系统价值共创模式对价值共创效应的影响——一个跨层次调节效应模型[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(17): 87-96.