

由旧工业厂区再生的文创园商业模式竞争力要素评价

陈 旭, 刘 龙, 田 卫

(西安建筑科技大学 土木工程学院, 陕西 西安 710055)

摘要:近年来,随着“退二进三”和“三旧改造”政策的不断落实推进,大量旧工业厂区再生利用为文创园,而在园区商业运营过程中却屡屡出现决策性失误。为降低决策者在文创园区商业模式改进方案决策的盲目性,增强其对园区竞争力的整体把控及有针对性的改造,通过对近 110 个旧工业厂区改造文创园项目商业数据分析,整理提炼出核心竞争力要素。将熵权值修正层次分析法以及冲击曲线和费用曲线理论相结合,构建了基于竞争力要素重要性程度及其优劣势分析的综合评价模型,得出将决策者主观意向与商业客观实际问题综合考虑的竞争力要素改进次序,为旧工业厂区改建文创园区提供了新的商业决策依据,并应用于西安某旧改文创园商业模式的改进,取得了园区竞争力改善的实际成效。

关键词:旧工业厂区;文创园区;商业模式;竞争力要素

中图分类号: TU984.114

文献标志码: A

文章编号: 1006-7930(2018)06-0826-08

Evaluation of competitive factors of business model of Cultural Innovation Park regenerated from old industrial area

CHEN Xu, LIU Long, TIAN Wei

(School of Civil Engineering, Xi'an Univ. of Arch. & Tech., Xi'an 710055, China)

Abstract: In recent years, with the continuous implementation and promotion of the policy of "retreat into two and enter into three" and "transformation of the three old", a large number of old industrial factories have been reused as Wenchuang Park, but in the process of commercial operation of the park, decision-making errors often occur. In order to reduce the blindness of the decision-makers in improving the business model of the park, enhance the understanding of the characteristics of the park and reform the disadvantages, through the analysis of the commercial data of more than 100 old industrial factories, the core competitiveness of the business model is extracted and refined. Combining the entropy weight correction analytic hierarchy process and the impact curve and the cost curve theory, a comprehensive evaluation model based on the analysis of the importance and the advantages and disadvantages of the competitive factors is constructed, and the order of improving the competitive elements which considers the subjective intention of the decision-makers and the objective practical problems of the business is obtained, and it will be used for the future old industrial plant. The reconstruction of Wen Chuang Park provides a new basis for business decision, It has been applied to the improvement of the business model of an old renovated text Park in Xi'an, and achieved the actual effect of improving the competitiveness of the park.

Key words: old industrial area; cultural innovation park; business mode; competitiveness elements

旧工业建筑再生利用课题,在我国自 21 世纪伊始便逐渐发展,经过各专家学者的不懈努力已经在技术及评价领域取得重要进展。张扬^[1]从绿色改造影响因素入手,建立了绿色再生旧工业建筑的评价标准体系;陈旭^[2]建立旧工业建筑再生利用寿命期内全过程效果评价的体系;樊胜军,蒋红妍^[3]则构建了旧工业建筑再生利用社会影响后评价指标体系;以上各研究人员均从社会评价角度出发,探究旧工业建筑再生利用的社会价值,而其商业价值领域鲜有人踏足。在旧工业建筑再生

为文化创意产业园项目发展过程中,因商业模式选取不当而导致的项目搁浅或经营状况不佳等情况频频出现,如何选取合适的发展模式,从哪些要素着手改进,成为亟待解决的问题。余伟忠^[4]提出应加强与区域产业发展相结合,转变管理者运营思路来改变文创园区的运营现状;李海超,刘化飞^[5]认为应依托政府政策与高等院校的人才优势,以创新创意为核心使地区文创企业焕发新的生机;周胜^[6]认为要依靠高新技术与龙头企业带动园区运作,进行品牌延伸进而构建丰富多元的价

收稿日期: 2018-03-13

修改稿日期: 2018-11-19

基金项目: 国家自然科学基金(51478384, 51808424); 中国人民共和国住房和城乡建设部项目(2018-R1-009)

第一作者: 陈 旭(1974—),男,博士,副教授,主要从事土木工程造价与管理方向。E-mail: 657947353@qq.com

值链来形成独具特色的发展模式。当前的研究成果大多从单要素方面入手提出局部改进和打造园区商业发展模式的建议, 尚未有对整个商业模式体系的宏观思考。而且各个园区的实际发展阶段不同, 决策者的主观规划不同也是影响改进措施的不确定因素。本文通过对大量调研数据的整理分析, 提炼出文创园商业模式的竞争力要素, 综合考虑要素主观重要程度与客观优劣势情况, 对竞争力要素进行评价排序, 为企业在今后的商业竞争中结合自身优势, 有针对性的改进自身商业模式提供参考。

1 商业模式竞争力要素分析

通过对 22 个城市近 110 个旧工业项目的调研数据及相关文献的查阅整理, 分析发现相较于普通文创园, 旧改文创园在商业竞争中有其独特的竞争优势: 1) 这些文创园在一定程度上继承了原厂区的工业文化, 浓郁的工业文化氛围和独特的历史文化内涵为园区文化名片的打造奠定了扎实的基础, 为园区文化创新和文化项目合作提供了先天优势。2) 同时对既有旧工业建筑的改造再生

大大节省了园区的初期建设成本, 再加上政府对此类项目在政策方面的补贴扶持, 都使旧改文创园区在商业竞争中更加具有优势。3) 旧改文创园区所在地段多位于城市核心区域, 区位条件优良且伴随着地段产业结构的升级, 由此带来的巨大人流量和关注度会加大企业的品牌影响力, 并进一步影响到企业竞争资源的分享与整合^[7]。4) 旧工业厂区的大范围场地可以保证入住文化企业的数量, 同时由于休闲, 办公, 娱乐等产业的引进, 这样多产业互补发展可以为园区带来价值网络构建方面的优势。

根据上述旧改文创园的竞争优势, 并通过对高军^[8]文化产业项目竞争力解构与评价体系研究, 邹艳春^[9]文化创意产业竞争力的三维结构研究, 辛阳^[10]我国文化企业竞争力评价指标体系的构建与应用以及邢向阳^[11]我国文化创意产业竞争力评价分析等论文的分析研究, 进一步整理出该类型文创园区的商业模式竞争力指标, 并概括提炼出商业模式五大竞争力要素即: 创新氛围、价值网络、绩效、分享内部资源程度和整合外部资源程度, 各个要素的主要涉及指标见表 1^[12-14]:

表 1 商业模式竞争力要素分析表

Tab. 1 Analysis of the competitiveness factors of business model

竞争力要素	主要指标
创新氛围	创新激励、园区文化底蕴、员工学习培训氛围
价值网络	竞争对手合作、院校合作紧密、多产业互补融合
绩效	发现机会能力、市场占有率、政府政策行为、品牌影响力
分享内部资源程度	内部知识共享、品牌授权、部门沟通运行机制、协调能力
整合外部资源程度	整合第三方资源、吸收能力、外部资源互补性
创新氛围	创新激励、园区文化底蕴、员工学习培训氛围

2 要素综合评价方法

在激烈的商业竞争中, 文创企业希望能定位出竞争力诸多要素中对商业模式竞争力影响最大的要素, 对其进行改进以提高商业竞争力。只有对竞争力要素的影响力大小进行评价排序, 确定出最需改进的要素后, 才能有针对性的改造, 高效的提升企业商业竞争力。

2.1 竞争力要素评价方法理论基础

本文引入层次分析法得出竞争力要素的主观权重, 并采用熵权值法对主观权重进行修正, 以弱化主观赋权法的影响, 提高结果的科学性和客观性; 同时引入冲击曲线和费用曲线理论用于竞争力要素的优劣势分析, 并将业主的主观资源分

配意向考虑其中, 最后通过构造拉格朗日函数求解综合评价模型。

层次分析法作为经典的主观赋权方法, 在权重计算中广为采用, 但专家赋权的主观性是其主要缺点, 通过引入熵权值法, 根据实际数据的变异程度确定指标的客观权重, 并对层次分析法进行修正, 可以剔除主观性或偶然性较强的权重, 保证赋权结果的综合性与准确性。通过熵权值修正的层次分析法来对竞争力要素的重要程度进行评价^[15]。

同时将小野桂之介的冲击曲线理论(见图 1)和根来龙之的费用曲线理论(见图 2)与传统的竞争力水平曲线结合, 弥补了传统的竞争力水平曲线分析缺乏甲方(业主)对于竞争要素的偏向和主观规

划,同时也很少顾及拟改进模式环境资源稀缺性客观影响的不足,借此方法对竞争力要素的优劣势进行评价^[16]。根据冲击曲线可知,在实际商业活动中,竞争力要素的优劣势对方案是否选取的影响往往是非线性的,即不是某一要素的竞争力优势越高就越能增加该方案的选取概率。

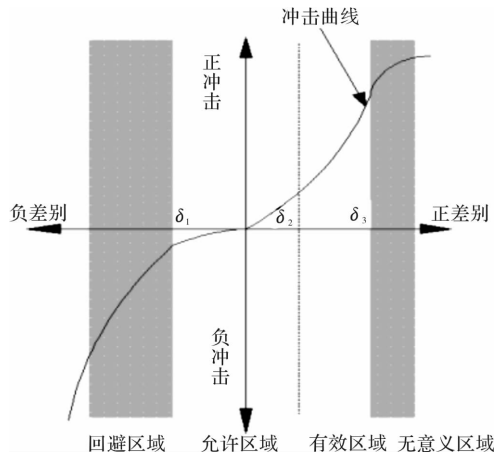


图1 冲击曲线

Fig. 1 The impact curve

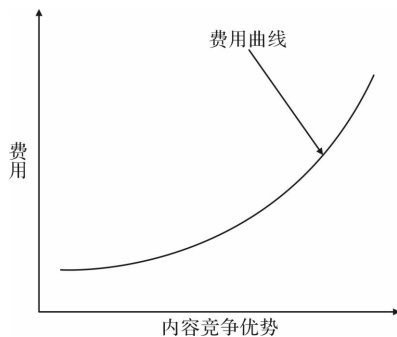


图2 费用曲线

Fig. 2 The cost curve

综合两种曲线理论可知,方案中有效的竞争力要素,应考虑以下几个方面^[17]:

- (1)避免竞争要素出现在回避区域;
- (2)竞争要素应处于允许区域范围内;
- (3)有效区域内应至少有一个竞争要素,对其他要素的改善起带动作用;
- (4)减少竞争要素出现在无意义区域内。

2.2 竞争力要素的重要程度排序

2.2.1 层次分析法计算主观权重

采用1~9打分原则对竞争力要素的重要程度进行评判打分,在得到判断矩阵A后,进一步计算出竞争力要素的主观权重 W_i ,并对计算结果进行一致性检验,如CI不满足则对指标进行修正,直至一致性检验通过。

$$W = (W_1, W_2, \dots, W_3)$$

W即为竞争力要素主观权重的权向量。

2.2.2 熵权法计算客观权重

将熵权运用于项目风险的评价通常需要考虑各个评价指标的相对重要性,具体的表示方法就是对各个指标赋予相应的权重。

(1)对层次分析法建立的判断矩阵进行归一化处理,得到标准矩阵D。

$$D = (D_{ij})_{n \times n} \quad (1)$$

式中: $D_{ij} = a_{ij} / \sum_{i=1}^n a_{ij}$; a_{ij} 为判断矩阵中元素。

(2)计算信息熵值

$$H_i = -\frac{1}{\ln n} \sum_{j=1}^n D_{ij} \ln D_{ij} \quad (i, j=1, 2, 3, \dots, n) \quad (2)$$

1)计算指标信息熵权重

$$\beta_j = \frac{1 - H_j}{n - \sum_{j=1}^n H_j} \quad (3)$$

2)最终得到熵权法客观权重

$$\beta = (\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n)$$

2.2.3 熵权值法修正层次分析法(得综合权重)

对层次分析法得到的主观权重与熵权值法得到的客观权重进行兼顾优化,采用熵权值法修正层次分析法。在优化过程中,引入熵值 H_i 作为组合权重值:

$$q_i = H_i W_i + (1 - H_i) \beta_i \quad (i=1, 2, \dots, n) \quad (4)$$

根据 q_i 大小对竞争力要素进行考虑重要性程度的排序。

2.3 竞争力要素的优劣势的排序

2.3.1 竞争力函数的构建与要素优劣势的评价

取M为商业模式竞争力指数,其与五个要素的函数为:

$$M = f(IA, V, P, O, I) \quad (5)$$

式中:IA为创新氛围;V为价值网络;P为绩效;O为整合外部资源程度;I为分享内部资源程度;

通过相关数据的收集整理,优选出竞争力靠前的 w 个商业模式,计算待改进商业模式的竞争力要素与这些样本要素得分比值的平均值。该比值表明了拟改进项目与优秀改进项目之间竞争力要素的优、劣势。

采用以下计算方法, V_{ij} 为排名前 w 的优秀改进方案的评分集

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \cdots & v_{1q} \\ v_{21} & v_{22} & \cdots & v_{2q} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ v_{w1} & v_{w2} & \cdots & v_{wq} \end{bmatrix}, i = (1, 2, \dots, q), \quad j = (1, 2, \dots, q) \quad (6)$$

式中: V_{ij} 为项目 i 对于要素 j 的评价得分; q 为商业模式改进要素的数量; w 为优秀商业模式方案的数量。

对 w 个方案的五个要素分别打分, 进而计算出对于同一要素而言, w 个优秀模式与待改进模式的该要素得分比值 ξ_{ij}

$$\xi_{ij} = \frac{v_{ijo}}{v_{ij}} \quad (7)$$

式中: v_{ijo} 为待改进模式; v_{ij} 为优秀模式。

再求出比值之和的平均值 ξ_i 为:

$$\xi_i = \frac{\sum_{j=1}^w \xi_{ij}}{w}, i = 1, 2, \dots, q \quad (8)$$

2.3.2 要素的排序准则

依据园区具体运营状况, 由园区主管、工商管理领域等专家确定各区域的临界值 δ_1 、 δ_2 、 δ_3 , 并将图1所示区间划分为四个区域, Ω_1 为回避区域, Ω_2 为允许区域, Ω_3 为有效区域, Ω_4 为无意义区域。要素排序原则如下。

(1)要素有效竞争力区域的优先顺序为: 回避区域 > 有效区域 > 允许区域 > 无意义区域。

(2)如果 $\xi_i \in \Omega_1$ 或 $\xi_i \in \Omega_4$, 则 ξ_i 值越小, 优先级越高。

(3)业主要求的竞争要素优先于企业自身的竞争要素。但是, 如果企业自身的优势要素足以弥补业主要求的竞争要素, 可考虑企业自身的要素优先于业主要求。

(4)如果 $\xi_i \in \Omega_2$ 或 $\xi_i \in \Omega_3$, 要素的排序就取决于两者微小变化对改造方案竞争力的影响大小, 可对函数式(5)求微分, 即 $\frac{\partial f}{\partial i}, \frac{\partial f}{\partial V}, \frac{\partial f}{\partial P}, \frac{\partial f}{\partial O}, \frac{\partial f}{\partial I}$; 依据结果的大小进行排序。以上原则排序的优先顺序为 1) > 2) > 3) > 4)

2.4 结合综合重要程度与优劣势的组合排序

得出各竞争要素的综合重要度排序 A 和优劣势排序 B 后, 按照排序结果对竞争力要素赋值, 赋值方法如下表 2:

表 2 排序位次赋值对照表

Tab. 2 Ranking table assignment table

排序位次	1	2	3	4	5
所赋数值/分	9	7	5	3	1

2.4.1 建立优化模型

$$\min \left\{ \sum_{i=1}^n \left[\mu \left(\frac{1}{2} (C_i - A_i)^2 \right) + (1 - \mu) \left(\frac{1}{2} (C_i - B_i)^2 \right) \right] \right\} \quad (9)$$

$$\text{约束条件: } \begin{cases} C_i \geq 1 \\ \sum_{i=1}^n C_i = 25 \end{cases}$$

式中: A_i 为第 i 个竞争力要素重要度排序赋值; B_i 为第 i 个竞争力要素优劣势排序赋值; C_i 为第 i 个竞争力要素综合排序赋值; μ 为两种排序方法的经验因子, $0 \leq \mu \leq 1$, 该因子是对竞争力要素重要程度与竞争力要素优劣势的偏好程度的反映。当决策者倾向于竞争力要素优劣势时, μ 的取值范围为 $0 \leq \mu \leq 0.5$; 当决策者倾向于竞争力要素重要程度时, μ 的取值范围为 $0.5 \leq \mu \leq 1$ 。

2.4.2 模型求解

此模型的求解属于一个条件极值的求解问题, 构造拉格朗日 (Lagrange) 函数

$$L(C_i, \lambda) = \sum_{i=1}^n \left[\mu \left(\frac{1}{2} (C_i - A_i)^2 \right) + (1 - \mu) \left(\frac{1}{2} (C_i - B_i)^2 \right) \right] + \lambda \left(\sum_{i=1}^n C_i - 25 \right) \quad (10)$$

根据极值存在的必要条件, 对 C, λ 分别求一阶偏导, 令偏导为零, 如下:

$$\begin{cases} \frac{\partial L}{\partial C_i} = \mu (C_i - A_i) + (1 - \mu) (C_i - B_i) = 0 \\ \frac{\partial L}{\partial \lambda} = \sum_{i=1}^n C_i - 25 = 0 \end{cases}$$

式中, $i = 1, 2, 3, 4, 5$ 。将上式联立, 得:

$$C_i = \mu A_i + (1 - \mu) B_i \quad (11)$$

进而根据 C_i 大小顺序得出竞争力要素的最终综合排序。

3 案例应用

某旧工业建筑改造再生为文创园区, 现对其拟采取的商业模式与可类比企业所采取的商业模式进行方案对比和改善, 采用上述方法, 确定竞争力水平, 对竞争要素进行优先级排序, 选取最为合适的商业模式和找出最需改进的竞争力要素。

3.1 竞争力要素重要程度排序

3.1.1 要素重要度主观权重

然后通过 Matlab 软件计算出该矩阵最大特征值对应的特征向量, 并对其标准化得出 (0.147, 0.243, 0.465, 0.096, 0.049), 接下来对结果进行一致性检验, $CI = 0.0161$, $RI = 1.12$, 计算可得 $CR = 0.0144 < 0.1$, 所以专家对政治风险下的

判断矩阵满足逻辑一致性要求, 从而可得竞争力要素主观权重 $W = (W_1, W_2, W_3, W_4, W_5) = (0.147, 0.243, 0.465, 0.096, 0.049)$. 最终得出权重计算表如下:

表3 竞争力要素判断矩阵表

Tab. 3 Competitiveness factor judgment matrix table

	创新氛围(IA)	价值网络(V)	绩效(P)	整合外部资源程度(O)	分享内部资源程度(I)
创新氛围(IA)	1	3/5	1/4	2	3
价值网络(V)	5/3	1	1/2	7/3	6
绩效(P)	4	2	1	5	7
整合外部资源程度(O)	1/2	3/7	1/5	1	5/2
分享内部资源程度(I)	1/3	1/6	1/7	2/5	1

表4 竞争力要素权重计算表

Tab. 4 Weight calculation table for competitiveness factor

	创新氛围(IA)	价值网络(V)	绩效(P)	整合外部资源程度(O)	分享内部资源程度(I)	主观权重 W_i	一致性检验结果
创新氛围(IA)	1	3/5	1/4	2	3	0.147	$\lambda_{\max} = 5.06$
价值网络(V)	5/3	1	1/2	7/3	6	0.243	$CI=0.0161$ $RI=1.12$
绩效(P)	4	2	1	5	7	0.465	$CR=0.0144 < 0.1$
整合外部资源程度(O)	1/2	3/7	1/5	1	5/2	0.096	
分享内部资源程度(I)	1/3	1/6	1/7	2/5	1	0.049	

由表4所得竞争力要素权重分布可知, 竞争力要素的重要程度主观排序顺序依次为:

绩效(P) > 价值网络(V) > 创新氛围(IA) > 整合外部资源程度(O) > 分享内部资源程度(I).

3.1.2 要素重要度客观权重

首先, 对层次分析法的得到的判断矩阵进行归一化处理, 利用公式(1)可得:

$$D_{11} = \frac{1}{1+5/3+4+1/2+1/3} = 2/15.$$

同理可得, $D_{21}=2/9$, $D_{31}=8/15$, $D_{41}=1/15$, $D_{51}=2/45$, 再通过公式(2)可得 $H_1=0.781$, 对余下数据进行同理处理得到 H_2, H_3, H_4, H_5 后, 在通过公式

$$(3) \text{ 计算出 } \beta_1 = \frac{1-H_1}{5-(H_1+H_2+H_3+H_4)} = 0.267, \text{ 同理}$$

可算出 $\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$, 综合计算数据后, 可得下表.

表5 各竞争力要素客观权重表

Tab. 5 Objective weight list of competitive elements

	创新氛围(IA)	价值网络(V)	绩效(P)	整合外部资源程度(O)	分享内部资源程度(I)
信息熵值 H_i	0.781	0.829	0.843	0.835	0.891
信息熵权重 β_i	0.267	0.208	0.192	0.200	0.133

由表5数据可知, 根据信息熵权重进行竞争力要素的客观排序顺序依次为: 创新氛围(i) > 价值网络(V) > 整合外部资源程度(O) > 绩效(P) > 分享内部资源程度(I).

3.1.3 要素重要度综合权重及排序

根据公式(4)计算竞争力要素的主客观综合权

重 $q_1 = H_1 W_1 + (1 - H_1) \beta_1 = 0.781 \times 0.147 + (1 - 0.781) \times 0.267 = 0.173$, 同理计算出余下所有数据可得下表:

由表6可知, 竞争力要素的综合排序依次为: 绩效(P) > 价值网络(V) > 创新氛围(IA) > 整合外部资源程度(O) > 分享内部资源程度(I).

3.2 竞争力要素优劣势排序

3.2.1 要素数据统计分析

通过前期项目调研的相关资料整理,拟取商业模式与优选的两个对比商业模式各要素得分如表 7 所示,按照式(7)和式(8)计算拟取模式和两个对比模式对于同一要素得分比值和的平均值。

运用蛛网图显示计算结果如图 3 所示。设 IA , I 为园区内部竞争要素, V , P , O 为业主要求竞争要素,因为 $\delta_1 < 1$, $1 < \delta_2 < \delta_3$, 所以拟取 $\delta_1 = 0.8$, $\delta_2 = 1.1$, $\delta_3 = 1.2$ 。

表 6 各竞争力要素综合权重表

Tab. 6 Comprehensive weight list of competitive elements

	主观权重 W_i	客观权重 β_i	综合权重 q_i
创新氛围(IA)	0.147	0.267	0.173
价值网络(V)	0.243	0.208	0.237
绩效(P)	0.465	0.192	0.422
整合外部资源程度(O)	0.096	0.200	0.110
分享内部资源程度(I)	0.049	0.133	0.058

表 7 竞争力要素评分统计

Tab. 7 Competitiveness factor score statistics

方案	要素				
	创新氛围(IA)	价值网络(V)	绩效(P)	整合外部资源程度(O)	分享内部资源程度(I)
拟取模式得分	0.632	0.809	0.504	0.632	0.578
对比模式 1 得分(分享式)	0.659	0.757	0.622	0.570	0.724
对比模式 2 得分(吸收式)	0.719	0.710	0.643	0.700	0.602
比值和的平均值	0.919	1.104	0.797	1.006	0.879

3.2.2 要素优劣势排序

在蛛网图中,各竞争要素以中心点为圆心向外辐射并量化为线型,每个圈代表 ξ_i 的竞争水平,即拟取模式相比于对比模式,在每个要素的竞争中所处的优势和劣势。从图 3 可以看出 $\xi_p \in \Omega_1$,即优先级最高的要素是绩效; $\xi_v \in \Omega_3$ 即重要性排序为:其他要素 $< v < p$ 。由于 ξ_o , ξ_i , $\xi_i \in \Omega_2$, O 为业主要求竞争要素; IA , I 为企业内部竞争要素,则 O 的优先级高于 IA , I 。

对于 IA , I , 如果任一要素的改善,能使 $\xi_i > \delta_2$ (假设对手该要素不发生变化),那么此要素具有较高的优先级;如果 IA , I 改善时都可以使 $\xi_i > \delta_2$, 那么应据 ξ_i 的大小来确定 IA , I 的优先顺序, ξ_i 大的要素优先;如果该范围内 IA , I 要素提高时 $\xi_i \leq \delta_2$, 则对函数式(1)求微分。如果 $\frac{\partial f}{\partial i} > \frac{\partial f}{\partial IA}$, 那么创新氛围要素 IA 的优先级高于分享内部资源

程度要素 I 。

因此,可得出各竞争要素改善的优先序为: P , V , O , IA , I 。根据排序结果,可为企业制定改进方案与确定自身竞争力优势等方面提供有力的参考依据。

3.3 结合要素综合重要程度与优劣势组合排序

将重要度排序赋值与优劣势排序赋值带入公式(11)中求解竞争力要素的组合排序。在本案例当中,根据决策者的偏好将 μ 的取值定为 0.4, 计算并对结果进行处理可得:

创新氛围

$$IA : C_1 = \mu A_1 + (1 - \mu) B_1 = 0.4 \times 5 + (1 - 0.4) \times 3 = 3.8.$$

价值网络

$$V : C_2 = \mu A_2 + (1 - \mu) B_2 = 0.4 \times 7 + (1 - 0.4) \times 7 = 7.$$

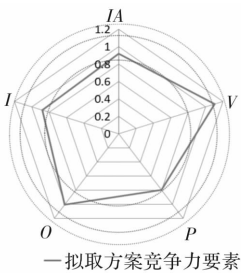


图 3 商业模式竞争力要素比值蛛网

Fig. 3 The ratio cobweb of the competitiveness factor of the business model

绩效

$$P : C_3 = \mu A_3 + (1 - \mu) B_3 = 0.4 \times 9 + (1 - 0.4) \times 9 = 9.$$

整合外部资源程度

$$O : C_4 = \mu A_4 + (1 - \mu) B_4 = 0.4 \times 3 + (1 - 0.4) \times 5 = 4.2.$$

分享内部资源程度

$$I : C_5 = \mu A_5 + (1 - \mu) B_5 = 0.4 \times 1 + (1 - 0.4) \times 1 = 1.$$

根据计算结果可知,结合要素综合重要程度与优劣势的组合排序依次为:

绩效(P)>价值网络(V)>整合外部资源程度(O)>创新氛围(IA)>分享内部资源程度(I).

4 结论

通过上述评价模型评价结果的分析,可知企业应重点抓住绩效和价值网络要素进行改造,可以达到事半功倍的效果;整合外部资源和创新氛围次之;分享内部资源方面则可投入相对较少的资源.此外,在运营企业改善商业模式竞争力要素方面,可采取以下具体措施.

(1) 绩效方面

根据拟定的园区功能定位,引进亟待发展的产业业态.利用政府的扶持政策,积极引入政策相关的文创企业,为园区的建设争取更大的资金支持,同时也注重行业龙头企业和名人名企的引进.在企业选择中,注重产业梯队配置,各行业企业间要形成一定的上下游关系,构建园区企业“生态链”的框架.园区可以借助平台优势、信息优势,有重点地选择一些有市场前景的、盈利能力强的民营私营企业文化项目,参与园区创意企业的单个文化项目投资.

(2) 价值网络方面

首先应结合就近高校的文化教育资源,进行产学研相结合.利用园区的规模优势,积极引进其他产业模式,形成大面积的复合业态,增强园区的价值网络构成,提高商业风险承受能力,尤其是近年来大受欢迎的金融投资业.园区应该重视与各类金融市场的对接,资产的资本运作和金融产品与模式的创新,进而不断创新园区的盈利模式.

(3) 整合外部资源程度方面

多与第三方资源接触,产业结构互补.文化园区应为入驻的文化创意企业提供服务从而取得收入.如为文化创意企业进行人才招聘、代理、

培训取得的收入;为艺术家进行作品展览、拍卖、代理销售取得的佣金收入;为电影、电视剧、网络游戏等文化产品举行首映式、新闻发布等取得的劳务收入等.文化园区可根据自身定位,结合接触第三方资源的特点,有针对性地提供定制服务,获取服务性收入.

(4) 创新氛围方面

依据原厂区的工业文化遗存积极引进可融合厂区文化特色的文创企业入驻,利用遗存的工业文化资源,努力打造具有工业文化特色的创新文创品牌.拓展人才培养平台,定期举办园区高级文创人才、企业高管培训.定期举办文创企业版权运营等产业发展交流会;组织企业家赴全国知名企业考察学习;建设门户网站、微信公众号、企业信息库,促进企业交流合作与园区资源整合.

(5) 分享内部资源程度方面:

对成长性好的企业进行产权投资,对好的文化项目进行投资等获取收入.这既扶持了园区文化企业的发展,又能充分分享企业经营成果,提升园区的盈利能力,有效解决了单一盈利模式下园区企业成长壮大了,而园区只能收取有限的租金收入,园区发展与园区文化企业发展不同步的矛盾.

综上所述,本文通过对旧改文创园区商业竞争力指标的分析整理,提炼出商业模式的五大竞争力要素,并综合考虑要素主观重要性程度与客观优劣势,基于熵权值修正层次分析法与竞争力曲线和费用曲线的理论背景,构建了科学合理的竞争力评价模型,对指导企业的商业竞争方向具有很强的实际意义.根据模型评价结果,企业可更有针对性的对其商业模式进行改进,打造一个强竞争力和高价值创造能力的商业运作模式.

参考文献 References

- [1] 张扬,李慧民.基于SEM的旧工业建筑绿色改造影响因素分析——以开发阶段为例[J].西安建筑科技大学学报(自然科学版),2015,47(5):689-693.
ZHANG Yang, LI Huimin. Analysis of influencing factors of green transformation of old industrial buildings based on SEM—Take the development stage as an example [J]. Journal of Xi'an Univ. of Arch. & Tech. (Natural Science Edition), 2015, 47 (5): 689-693.
- [2] 陈旭,李慧民.旧工业建筑(群)再生利用效果评价方法研究[J].西安建筑科技大学学报(自然科学版),2013,45(3):397-401.

- CHEN Xu, LI Huimin. Study on the evaluation method of reuse effectiveness of old industrial buildings [J]. J. of Xi'an Univ. of Arch. & Tech. (Natural Science Edition), 2013, 45 (3): 397-401.
- [3] 樊胜军,蒋红妍,钟兴润,等. 旧工业建筑再利用社会影响后评价研究[J]. 工业建筑,2013,43(10):11-14+32.
- FAN Shengjun, JIANG Hongyan, ZHONG Xingrun, et al. Post-evaluation study on social impact of reuse of old industrial buildings [J]. Industrial buildings, 2013, 43 (10): 11-14+32.
- [4] 余伟忠. 城市创意园区运营模式探讨[J]. 新美术, 2014,35(4):102-105.
- YU Weizhong. Discussion on the operation mode of the Urban Creative Park. [J]. new art, 2014,35 (4): 102-105.
- [5] 李海超,刘化飞. 我国创意产业发展现状及其策略研究[J]. 科技管理研究,2009,29(1):1-2.
- LI Haichao, LIU Huafei. Current situation and strategies of creative industries in China [J]. Research on Science and Technology Management, 2009, 29 (1): 1-2.
- [6] 周胜,段淳林. 全球化背景下文化创意产业创新模式研究[J]. 经济问题,2009(3):23-25.
- ZHOU Sheng, DUAN Chunlin. Research on innovation model of cultural and creative industries under the background of globalization [J]. Economic Issues, 2009 (3): 23-25.
- [7] 赵立志,张曦沐. “创意产业”与旧工业建筑及其地段的再利用[J]. 建筑科学,2008(5):99-101.
- ZHAO Lizhi, ZHANG Ximu. “Creative industry” and reuse of old industrial buildings and their areas [J]. Architectural Science, 2008 (5): 99-101.
- [8] 高军,吴欣桐. 文化产业项目竞争力解构与评价体系研究[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版),2014, 35(5):145-149.
- GAO Jun, WU Xintong. Research on the deconstruction and evaluation system of competitiveness of cultural Industry projects [J]. Journal of Southwest University for Nationalities (Humanities and Social Sciences Edition), 2014, 35 (5): 145-149.
- [9] 邹艳春. 文化创意产业竞争力的三维结构研究[J]. 学术研究,2014(6):85-89.
- ZOU Yanchun. Study on the three dimensional structure of the competitiveness of cultural and creative industries [J]. Academic Research, 2014(6): 85-89.
- [10] 辛阳. 我国文化企业竞争力评价指标体系的构建与应用[J]. 当代经济研究,2013(5):34-38.
- Xinyang. Construction and application of evaluation index system for competitiveness of cultural enterprises in China [J]. Contemporary Economic Research, 2013 (5): 34-38.
- [11] 邢向阳,郝索,李丙金. 我国文化创意产业竞争力评价分析[J]. 未来与发展,2012,35(9):69-72,90.
- XING Xiangyang, HAO Suo, LI Bingjin. Evaluation and Analysis of Competitiveness of China's Cultural and Creative Industries [J]. Future and Development, 2012, 35 (9): 69-72+90.
- [12] 郭荣荣,唐琼,熊晖. 文化创意产业商业模式创新影响因素探讨[J]. 商业时代,2013(13):119-121.
- HU Guanrong, TANG Qiong, XIONG Hui. Discussion on the influencing factors of business model innovation in cultural and creative industries [J]. Business Age, 2013 (13): 119-121.
- [13] ZHENG Jane, CHAN Roger. The impact of ‘creative industry clusters’ on cultural and creative industry development in Shanghai[J]. City, Culture and Society, 2014,5(1):9-22.
- [14] CHOU Tsulung. Creative space, cultural industry clusters, and participation of the state in Beijing[J]. Eurasian Geography and Economics, 2012, 53 (2): 197-215.
- [15] 祝志川,张君妍,张国超,等. 基于熵值修正层次分析法赋权的综合评价模型与实证[J]. 统计与决策,2018 (13):47-51.
- ZHU Zhichuan, ZHANG Junyan, ZHANG Guochao, et al. Comprehensive evaluation model and empirical study of empowerment based on entropy modified analytic hierarchy process [J]. Statistics and Decision-making, 2018 (13): 47-51.
- [16] 小野桂之介,根来龙之. 经营战略と企业革新[M]. 東京: 朝仓书店,2001.
- [17] 郭庆军,陈旭,李慧民,等. 旧工业建筑绿色改造竞争力要素分析[J]. 工业建筑,2013,43(10):15-18.
- GUO Qingjun, CHEN Xu, LI Huimin, et al. Analysis of Competitive Elements for Green Renovation of Old Industrial Buildings [J]. Industrial Buildings, 2013, 43 (10): 15-18.

(编辑 吴海西)