

---

# 上海文化创意企业海外拓展创新策略

沈杰<sup>1</sup>

(上海市发展改革研究院 200032)

**【摘要】:** 文化贸易是各国输出文化价值观、提升国际影响力的重要途径, 需要一个漫长的培育发展过程。上海所承担的国家使命和政策导向为文化贸易发展指明了发展路径, 未来需要政府不断优化文化贸易发展环境, 文创企业持续创新出海模式和策略, 双管齐下, 以政策细化策略、品牌标杆策略、平台叠加策略、人才打造策略为导向, 加快增强文创产品的国际市场竞争能力。

**【关键词】:** 文化创意企业 海外拓展 文化走出去

**【中图分类号】:** F127.51 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 1005-1309 (2021) 06-0060-008

当前, 上海正处于建设具有世界影响力的社会主义国际文化大都市、深化打造“上海文化”品牌的关键期, 迫切需要以国家“文化走出去”战略和“一带一路”倡议等为要求, 推进文化创意企业高质量出海, 提升中国文化的国际影响力。本文侧重实证研究和应用性研究, 对bilibili (B站)、喜马拉雅FM、阅文集团等企业, 以及国家对外文化贸易基地(上海)等多家平台类企业和行业组织进行实地调研, 分析总结上海文创企业海外拓展现状、出海策略、问题瓶颈, 进而提出加快文创企业海外拓展的策略建议。

## 一、文化创意企业海外拓展现状

上海作为改革开放的“排头兵”, 文化贸易顺差持续保持多年, 文化贸易总额不断增大, 政策环境良好, 文化企业积极开拓国际市场渠道, 不断创新海外拓展模式, 提升海外市场竞争能力。

### (一) 文化贸易取得明显成效

一是文化贸易总量稳步上升。2019年我国文化产品和服务进出口总额为1114.50亿美元, 上海文化产品和服务进出口总额为117.13亿美元, 占全国文化贸易总量的比重超过10%。上海文化贸易进出口总额持续增长并且长期保持顺差, 2019年较2018年增长15.21%。其中, 文化服务总额同比增长8.44%。从重点贸易领域游戏行业数据看, 2019年, 上海网络游戏海外销售收入约18.90亿美元, 同比增长率达到26%。文化贸易结构持续优化, 呈现文化服务类“无形贸易”占比不断提升的特征。二是海外拓展领域多元丰富。上海围绕全球影视创制中心、全球艺术品交易中心、亚洲演艺之都、全球电竞之都、网络文化产业高地、创意设计产业高地的建设目标, 海外拓展领域从传统的工艺美术品、文化用品、文化专用设备文化产品领域, 不断扩展到演艺、影视、动漫游戏等重点领域, 特别是以互联网为支撑的新型文化业态, 如阅文集团、喜马拉雅FM、B站等开展的网络文学、音频、动漫游戏业务, 成为文化服务贸易的新亮点。三是海外影响力初步显现。文创企业积极发挥上海特色和优势, 充分利用上海“走出去”的平台和渠道, 在海外多个领域取得一定成效。2019年, 上海11部影片在海内外各知名电影节上获得奖项; 东方卫视海外版在长城北美平台的平均收视率稳居省级卫视国际频道第一, 海外覆盖人群已达3000万人。同时版权输出业务有了起步, 4D电影《白垩纪公园》中动植物形象的版权授权到美国市场, 《步步惊心》版权输出韩国。

---

<sup>1</sup>作者简介: 沈杰, 高级经济师, 上海市发展改革研究院文化发展研究中心主任。

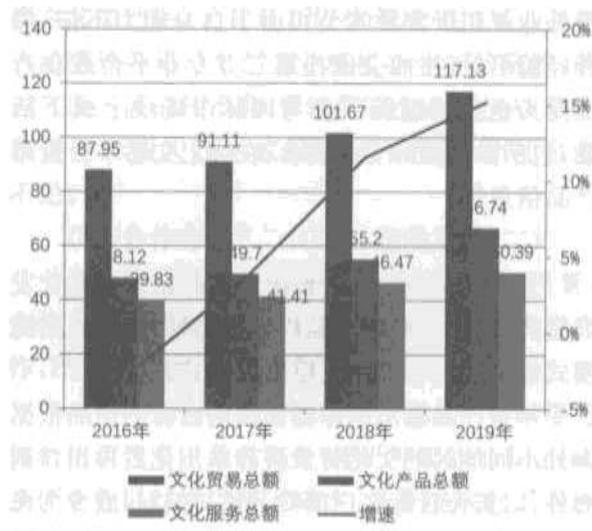


图1 2016—2019年上海市文化产品和服务进出口统计图

资料来源:根据 2016—2019 年上海对外文化贸易发展报告数据绘制。

## （二）海外拓展主体作用逐步增强

一是国有企业积极发挥海外拓展引领作用。国有企业充分发挥集中力量办大事的优势，着眼全球化视野，通过在全球的产业链布局，增强对全球资源的利用驾驭能力和资源配置能力。例如，上报集团澎湃新闻负责的 THE SIXTH TONE（第六声）成为中国第一家全数字化英文媒体，定位讲述中国人的日常故事。二是民营企业成为海外拓展生力军。民营中小企业充分发挥创新性、敢闯敢试、“船小好掉头”的优势，积极拓展海外市场，涌现出巨人网络、阅文集团等一批行业龙头企业。例如，B 站已成为国内最大的纪录片出品方和播出平台之一，并与 Discovery 达成深度合作。三是新型产业平台提升发展质量。文创企业不断创新摸索，把握行业发展趋势，设立新的业务平台，成为中国文化走向海外的新窗口。SMG 旗下第一财经创立英文财经新媒体项目“一财全球”，并成功与苹果公司实现内容合作，是专业财经媒体与内容聚合平台的一次成功结合。

## （三）政府扶持体系持续健全完善

一是扶持政策优化完善。国家层面在 2014 年出台《国务院关于加快发展对外文化贸易的意见》，其后发布《关于进一步加强和改进中华文化走出去工作的指导意见》《文化部“一带一路”文化发展行动计划（2016—2020 年）》《全面深化服务贸易创新发展试点总体方案》等文件，从顶层加强和改进中华文化走出去工作，鼓励文化贸易发展。上海层面积极呼应国家战略，出台《上海市人民政府关于加快发展本市对外文化贸易的实施意见》《中国（上海）自由贸易试验区文化市场开放项目实施细则》《上海市加快促进服务贸易发展行动计划（2016—2018）》《上海市全面深化服务贸易创新发展试点实施方案》等政策措施，不断优化文创产业海外发展环境，完善政策支持体系。二是扶持资金持续支持海外文化项目。上海针对文化“走出去”设立专项资金，包括上海市文化“走出去”专项扶持资金、上海市版权“走出去”扶持资金等，为文创产业海外拓展和提升中华文化影响力提供对口资金扶持。同时，上海市促进文化创意产业发展财政扶持资金、上海市服务贸易发展专项资金等专项资金也支持文创企业海外发展项目。三是公共服务平台建设日益健全。国家对外文化贸易基地（上海）功能日趋完善，至 2019 年底累计聚集 1211 家企业入驻，持续举办进博会“一带一路”文旅产业国际合作论坛暨中国文旅产品国际营销年会，2020 年推出服务全国的数字文化创意内容出海专项扶持计划——“千帆计划”。一批行业内的产业平台如上海国际电影节、中国国际数码互动娱乐展览会等国际影响力不断增强，上海市演出行业协会、上海市动漫行业协会、上海市广播影视制作业行业协会等中介组织积极发挥产业服务作用，成为中小企业获取行业信息、海外拓展的重要纽带。

#### （四）文化创意企业创新探索步伐加快

一是海外拓展模式不断创新。上海文创企业依托自身优势和传统渠道,瞄准行业发展新领域,积极探索新模式、新方法,通过参加专业展会、设立海外公司、收购海外公司、组建多样化联盟等方式不断丰富“走出去”形式。在网络音频方面,喜马拉雅 FM 迈出国际化第一步,率先选择在日本落地,日本版 App“Himalaya”上线,支持日语和英语;《功夫熊猫 3》在北美和中国同步公映,上海的两家出品方参与该片全球票务分账,创下同类电影市场营销新模式。二是探索文化交流向文化贸易转型路径。上海优秀原创剧目频繁亮相海外,积极探索从艺术交流演出到商业演出的新路径,以商演模式成功介入国际演艺市场。2021 年 2 月,上海芭蕾舞团经典版《天鹅湖》在林肯中心的 4 场演出创下中国院团在该剧场自主售票的最高票房纪录。三是呼应国家战略进行重点布局。上海积极构建“一带一路”文化合作新格局,文创企业突破传统的文化贸易来往国家,加快与“一带一路”沿线国家的贸易往来和交流合作。阅文集团旗下起点中文网的海外站——“起点国际”以英文版为主打,将逐步覆盖泰语、韩语、日语、越南语等多语种阅读服务;上海国际电影节发起的“一带一路”电影节联盟至 2020 年已扩容至 44 个国家的 50 个电影节和电影机构。

## 二、文化创意企业出海策略分析

上海文创企业作为文化贸易的主力军,多年来勇于探索创新,运用不同模式、不同策略带动文化产业多领域出海拓展,在拓展方式、产品类型、业务布局、合作方式、盈利模式、平台类型等方面形成了自身的创新亮点。

### （一）拓展方式

上海文创企业根据自身业务特点和资源禀赋,一般会选择自己出海、抱团出海、依托平台出海 3 种不同的海外拓展方式。

一是自己出海。一些大型国有企业或知名民营企业在行业内已经形成一定的品牌效应,自身实力和整合资源能力都比较强,有能力直接与海外渠道资源对接。例如,上影集团作为行业龙头企业,深耕电影市场多年,不需依托上海国际影视节中心、上海市广播影视制作行业行业协会等专业平台,自身就有能力参加各类国际电影节,也能把电影作品版权直接输出海外。二是抱团出海。由于开拓海外市场的不确定因素很多,一家企业单凭自身产品去单打独斗往往面临很大风险,如果由一批产业链上互补的企业互相合作,可在集聚优势资源、强强联合的同时降低出海成本与风险。三是依托平台出海。规模偏小的公司或处于拓展海外业务初级阶段的公司由于自身能力不强、海外经验不足,往往会依托第三方专业平台或在行业龙头企业的组织下参与国际市场线上线下活动,包括参加国际专业展会、在线上交易平台发布产品信息等。

### （二）产品类型

上海文创企业海外输出的产品呈现多元化发展趋势,除了单纯的产品内容输出外,还衍生出纯模式输出和内容加模式输出的形式。

一是产品输出。即将在国内已有的产品根据海外不同地区的文化背景进行本土化后再出口到海外,以契合目标客户消费习惯与偏好,或专为海外地区定制化服务,游戏公司出海多为此种模式。二是国内模式叠加本土内容。即将在国内市场成功运营的成熟商业模式直接植入海外,但内容全部由本土提供,以适应当地法律法规、风俗习惯以及消费者需求。此种类型更适合模式和内容互相支撑的互联网线上平台。三是国内模式与内容同时输出。将国内积聚的优质内容资源与成熟的运营模式整体输出到海外,用较短时间打入国际市场。此种类型更适合模式和内容互为一体的互联网线上平台。例如,阅文集团作为中国引领行业的正版数字阅读平台和文学 IP 培育平台,拥有上千万部作品储备、730 万名创作者,2017 年 5 月“起点国际”上线,至 2020 年底已吸引来自全球的超 10 万名创作者,创作出海外原创网络文学作品超 16 万部。

### （三）业务布局

上海文创企业不断加快海外业务布局,通过收购国外公司、设立海外公司、入股国外公司等形式,实施本土化战略,加大海外业务市场份额。

一是收购国外公司。文创企业为了获取行业先进技术、优秀团队或发行渠道等资源,根据业务需要或产业链发展需要而全资收购国外公司,使自身的海外拓展实力更上新台阶。二是设立海外公司。公司基于总体发展战略和海外业务情况而设立海外公司或分支机构,以进一步深入当地市场,获得持续的行业信息、本土人才等支撑。例如,上海文广影视集团(SMG)美国运营中心新址正式启用,进一步巩固了公司现有的北美新闻业务,加强在北美地区,尤其是新媒体领域的拓展。三是入股国外公司。文创企业根据新业务的需要,通过入股一流的技术类、营销类等企业的方式,较快获得国际顶尖技术或营销运作经验,弥补自身不足。

### （四）合作方式

上海文创企业与海外资源对接越来越频繁,合作方式日趋多样,可以归纳为渠道合作、内容合作、产学研合作、资本合作等形式。

一是渠道合作。通过与海外知名的营销渠道如电信运营商以及电视台、报纸等媒体渠道合作,文创企业可以减少投入成本,最便捷地进入当地市场,迅速覆盖目标客户。二是内容合作。文创企业产品出海,在内容把握方面如果能够与当地的专业公司开展持续合作、共同策划,则可以使产品在制作前端便具有国际化基因,成功的概率也相应提高。三是产学研合作。文创企业的核心力量是人才,本地化的专业人才供给更是项目成功不可或缺的支撑,因而如何在本地市场里通过与当地教育机构合作,选拔到一批适应企业需求的专业人才也成为业务规模不断扩大的企业在海外布局中要思考的一个重点。例如,炫踪网络与在北欧地区以游戏创意专业闻名的舍夫德大学签订合作协议,定向联合培养和培训游戏创意领域的专业人才,开启中国游戏公司与北欧高等院校进行游戏“产学研”协作的窗口。

### （五）盈利模式

上海文创企业海外拓展多年,积累了不少成功案例和出海经验,盈利模式也不断往产业高端环节拓展,逐渐从起步阶段的买断式出售发展到与海外公司分账,共同开拓市场共享收益,盈利模式多样化。

一是买断式出售。这种方式是最初级的海外盈利模式,只是将产品版权简单地出售给海外公司,获取一次性收益,不需承担市场风险,但同时也不太可能获得市场高额回报。二是参与分账。文创产品的海外销售方式除了出售有期限的独家代理权,文创企业在保底收取版权金后也可以约定参与产品后续利润的分成。三是合作营销。文创企业与海外公司合作,将自己产品在海外市场推广、宣传营销,利益共享、风险共担。例如,上海午右数字科技有限公司动画电影《阿飞向前冲》(现更名为《岳飞之壮志凌云》),与好莱坞配乐公司 Movement Music Productions, Inc. 签订战略合作协议,并约定共同开展北美电影音乐版权代理销售业务。

### （六）平台类型

文化企业所依托的海外平台根据性质、功能不同可分为综合性平台、专业类平台、配套类平台、多样化联盟等类型。

一是综合性平台。此类平台并非为某一特定行业服务,而是服务于文化产业出海的各个领域,提供组团参展、政策咨询等专业化服务。例如,国家对外文化贸易基地(上海)作为国家级平台,提供资源、渠道和配套服务,包括组织企业参加影视、会展、

动漫、艺术等领域的重大全球性展会。二是专业类平台。此类平台专业性很强，专注于帮助行业内企业获取信息、资源等，包括行业协会、中介组织和企业自建的平台。例如，上海自贸区国际艺术品交易中心主要为文化艺术品贸易产业链各个环节提供全流程服务，包括艺术品保税仓储、外贸代理、展览展示、拍卖洽购、文创衍艺、评估鉴定、金融保险等功能。三是配套类平台。文化产品出海会碰到文化折扣带来的语言转换、文化偏好、法律法规等问题，非常需要相关的专业机构提供配套服务。四是多样化联盟。不同国家或地区的同一个行业领域，为加强信息交流、资源互通、项目合作而建立的联盟组织，可以集聚行业内不同的文创企业，打破地区间、产业链上下游壁垒。

### 三、文化创意企业海外拓展瓶颈问题分析

文化贸易是各国输出文化价值观、提升国际影响力的重要途径，面临复杂的国际国内市场环境，需要一个漫长的培育发展过程。虽然不同行业领域、不同体量规模的文创企业面临的问题有一定的差异性和个案性，但共性问题仍然可供参考研究。

#### （一）政府层面顶层设计系统性不足

一是战略布局和配套措施不足。近年来，国家和上海高度重视推动文化“走出去”，不断推出相关政策文件统筹推进对外文化贸易和文化传播。然而文化“走出去”仍缺乏整体性、系统性的顶层设计，政府重政策和资金扶持而轻专业平台等配套措施，且由于文化贸易涉及门类多，涉及多个主管部门，文化贸易政策系统设计和落地有难度。二是资金扶持渠道不够聚焦。鉴于当前国内外贸易环境复杂、市场竞争日趋激烈，文创企业自身“走出去”能力很弱，政府持续以资金方式支持企业的海外项目这种方式仍然很重要。上海针对海外产业项目扶持资金渠道比较多，在市级层面有上海市文化“走出去”专项扶持资金、上海市版权“走出去”扶持资金、上海市服务贸易发展专项资金等，且各区相关委办也有文化产业方面的扶持资金，但即使是列入国家文化出口重点企业名单的上海企业，其所创造的文化贸易额也不高。三是专业的海外信息服务平台缺乏。公共服务平台数量较少，人员较少，专业服务能力不足，主要由政府支持、国企或民非组织运作，不少行业协会的服务仅限于组织海外参展，不能满足日益增长的文创企业出海需求，市场和民间的资源活力还没有得到有效激发。文创企业没有自己的营销平台，不了解海外市场的文化习俗、消费需求、审美偏好、市场动态、交易规则、法律咨询、行业组织等，当地的华人商会、中介机构也无法提供针对性服务，各个环节的信息缺失导致文化出海的核心内容——文化产品的适应度先天不足，从而影响文化产品出海的成功率。

#### （二）企业层面市场开拓能力有限

一是产业链整体布局较为缺失。上海文创企业海外拓展历程较短，出海内容往往只能专注于产业链的一个环节，缺乏打通整个产业链条的投资和营运能力。例如，电影产业链分为IP孵化、中期制片、制作、发行和衍生品开发等环节，目前上海影视企业在发行、制作、制片等产业链中间环节有较多出海尝试，在产业链的前端和末端却鲜有布局。而IP孵化恰恰是品牌效应的触发点，衍生品则是市场普遍认为能够实现盈利的增长点。类似的产业链断点导致企业易错失潜在海外市场，长期处于全球文化价值链的中低端，规模小、体量小。二是海外拓展渠道相对单一。对于一部分发展较为成熟的大型国有企业或有社会资本进入的文创企业来说，可以通过自建海外分公司、收购国外企业、自主参展等方式开拓国际业务，而大部分文创企业或多或少仍处于单打独斗、势单力薄的发展阶段，往往只能借助于政府的公共服务平台和行业协会出海参展或参加国内举办的国际性展会来寻找与国外市场合作的可能性，“走出去”渠道选择较为单一。由于海外市场成熟度不同、展会能级不同、参展次数少、供需资源未紧密对接等原因，参展效果往往不尽如人意，如动漫企业在国内外参展的展位费相差无几，但国内展会成交率很低。三是发展资金严重匮乏。海外业务的不确定性较大，相比国内市场，海外人力资源、市场资源的获取成本都更加高昂，企业需要前期投入大量人力物力财力才能逐步在全球市场中站稳脚跟。虽然部分企业获得政府资金扶持，但支持力度相比企业的投入仍显得杯水车薪，且扶持资金总量不大，只能缓解短期项目资金缺口。此外，专业化的文化金融支持体系尚待完善功能，中小文创企业由于规模小、资产轻、管理弱而面临融资难问题。

### （三）海外拓展的良好环境有待培育

一是专业人才支撑不足。海外业务面对的是多样复杂的文化背景、体系庞大的文化专业领域，除了出海内容，对营销能力、渠道能力和沟通能力都提出了很高要求。现阶段虽然拥有海外求学背景的留学生很多，但既具备文化专业知识，同时了解国内外文化市场特点并具有现代市场营销理念的“全才”，少之又少，这直接制约了企业海外拓展的进程。文化“走出去”最大的天然屏障在于语言，文学作品、艺术展览、影视作品等不是简单转换成另外一种语言就能够让当地消费者认同，这对翻译人才提出了更高要求。二是海外拓展动力不足。文化贸易面对复杂的国际贸易环境，风险因素比之国内市场要明显增多，前期投入大，收效慢，导致文创企业海外拓展规模化程度低、品牌效应不明显，参与全球市场竞争的经验欠缺、营销手段较为陈旧，往往在国际市场竞争中处于劣势。对于没有海外业务的国有企业，以及在国内市场发展良好的民营企业而言，其出海动力不足，轻易不会把业务盲目扩展到国外，或只愿意承接稳赚的海外代工业务，缺乏开拓国际市场的战略意识。三是知识产权体系尚不健全。我国虽已建立以《著作权法》《专利法》等法律为主的知识产权保护体系，但国内尚未形成对文化产品知识产权的全方位保护，盗版、侵权等问题严重损害了文创企业的利益，使其进入海外市场先天不足。例如，原创动漫 IP 很容易被侵权，美国是“先见先得”的 IP 注册制度，IP 属于首个在市场曝光的人。随着网络技术和数字技术的发展，文化创意知识产权类型得到了极大丰富，对于网络游戏、网络文学、网络音乐等新型文化产品的知识产权确权存在监管空白，版权受到侵害的情况经常发生。值得关注的是，海外盗版侵权行为亦愈演愈烈，由于立法差异、举证过程繁琐、周期漫长等原因，加之海外维权经验不足，上海文创企业在应对海外盗版侵权时往往处于被动局面，维权进程步履维艰，如“武侠世界”等一大批境外文学翻译类网站大规模盗版侵权传播阅网文作者的作品，保守估计每年可获利数千万美元。

## 四、进一步推动文化创意企业海外拓展的创新策略

上海所承担的国家使命和政策导向为文化贸易发展指明了发展路径，未来需要政府不断优化文化贸易发展环境，文创企业持续创新出海模式和策略，双管齐下，以政策细化策略、品牌标杆策略、平台叠加策略、人才打造策略为导向，加快增强文创产品的国际市场竞争能力。

### （一）政策细化策略

一是加强政策细化研究。加强《上海文化贸易运行指引》的应用性，系统出台国别研究报告，把握国际文化贸易发展的最新趋势，指导上海文创企业海外拓展。可采取委托第三方机构的方式，把制约各领域文创企业海外拓展的痛点、堵点调研清楚，把文创企业最关注的政策需求了解清楚，把文创企业现有的海外拓展策略排摸清楚。加快对现有“走出去”扶持资金的投入成效进行客观评估，借以完善资金的投入方式和投入对象，对不同领域的文创企业定制化施策，使扶持效果更为“贴肉”。二是完善金融支持体系。明确文创资金扶持重点，完善信息发布机制，让企业更加便捷地获知各种渠道资金扶持的信息，市、区两级扶持资金向平台类、新技术类、知识产权类的文创企业倾斜。比如平台类的，可以支持大型国有文创企业自建行业平台，支持行业协会与海外相关协会建立紧密的战略合作关系，为文创企业进入当地市场服务。依托上海文创金融服务平台，引导商业银行、文化创投基金更多关注民营文创企业海外项目，健全多元化的融资增信及风险补偿机制。三是探索海外维权指引。鉴于知识产权是文创产品的立身之本，而当今知识产权侵权已呈现国际化、社交化、移动化的特点，如我国影视作品的侵权 40%以上来自海外，因而政府层面可搭建海外维权服务平台、扩大海外维权渠道、组织海外维权方面的座谈会，帮助和指导企业积极应对跨境知识产权纠纷。同时通过政府购买服务，支持掌握版权监测技术的高科技企业建立海外维权平台。

### （二）品牌标杆策略

一是研究品牌发展路径。文创产品要在激烈的国际市场立足，打造品牌标识度是第一要义。为此，应从国际交流起步，采取先交流、后贸易的方式，持续参加国际性专业展会，或在国外的重要文化空间如纽约大都会博物馆、伦敦大英博物馆、法国大皇宫等举办主题展会，把企业品牌、产品品牌系统地输出，假以时日，品牌概念会逐渐植入当地市场。此外，以国际化视野、

国际化语汇、国际化人才来设计、诠释、营销文创产品，深度融入当地文化背景，也是品牌战略的制高点。二是研究出海产品的切入点。上海文化贸易发展要找准产品的切入点，研究国外市场的兴趣所在，在领域选择上，可先以文化折扣较小的领域如动漫游戏行业为突破点；在国别和定向市场选择上，根据产品特性，一般以欧美等成熟市场为主要市场，进而向东南亚等新兴国家延伸，也可为富裕的中东地区国家量身定制产品；在产品元素上，可选用最易被国外市场接受的文化元素进行包装，如熊猫、少林等。三是打造标杆、扩展腹地。鼓励大型骨干文化企业以世界眼光和国际视野，优化文化产品进口结构，扩大进口来源地，提高民众的审美品位和艺术鉴赏力，契合国家“一带一路”建设，寻求向世界跨国公司转型发展，形成标杆企业、标杆人物、标杆案例。结合上海文化企业十强十佳十人活动评选，增设海外创新十大案例版块，集中宣传和展示，营造鼓励企业出海拓展的环境。同时要扩展品牌腹地，发挥长三角地区文化背景趋同、文化资源各异的优势，依托现已形成的各类长三角文化合作机制，增强文创企业抱团出海的合力。

### （三）平台叠加策略

一是用好传统文化贸易平台。进一步健全完善国家对外文化贸易基地（上海）和各领域行业协会的功能，注重发挥不同行业领军企业自建的专业平台的作用，如腾讯打造的 WeGame 平台海外版设置中国游戏“出海”专区，可以让游戏类中小企业“搭船出海”。建立同一个领域政府公共平台、行业协会、国企平台、龙头民营企业平台互通信息、紧密合作的机制，带动中小企业出海发展。加强国内平台与海外平台如德必集团“上海佛罗伦萨-中意设计交流中心”的紧密合作，以中国文化部与上海市政府合作共建的布鲁塞尔中国文化中心为探索样本，拓展海外文化中心的服务功能，与当地相关机构合作，定期发布当地或周边国家文化市场信息的各类研究报告，成为上海文创企业进入欧洲发展、获取相关资讯和展示场地的“桥头堡”。二是创立一批新型服务平台。探索支持国家级文化贸易服务平台如国家对外文化贸易基地（上海）到海外设立文化贸易促进中心，支持上海本地拥有丰厚海外资源和政策资源的国有大型企业如东浩兰生集团、东方明珠国际交流有限公司自建海外平台，先联动集团系统内各单位，后为社会提供专业服务。加强对“丝绸之路国际艺术节联盟”等现有联盟组织的合作机制研究，由政府推动、企业自主设立一批国际化的新型联盟组织，做实联盟组织的合作事项。三是注重泛文化平台的推动作用。研究媒体平台如第一财经等财经媒体、B 站等二次元社交媒体对文化贸易的平台作用；充分利用互联网龙头企业在海外布局的实体机构资源，如网易在海外设了 44 个记者站，可为文创企业提供海外资讯；充分利用大型非文化行业的大型国企在海外设立的机构或长驻团队资源，为文创企业提供本地法律、生活等各类信息。特别是要提升上海文化贸易语言服务基地等语言转换类服务平台的功能，减少出海项目由于语言不同而产生的文化折扣。

### （四）人才打造策略

一是加快集聚本土文化贸易人才。文化贸易发展需要大量文创领域的专业人才和复合型人才，特别是要深谙海外文创产业发展的国际化人才，为此，上海一方面要重视文创专业留学生，为文创企业和海外人才提供更完善的对接渠道，同时对紧缺行业的文创人才要加大引进力度；另一方面，加大高校文创类专业学生的实践课程培育，要紧密跟踪上海市教委 2018 年新设立并投入重资扶持的上海文化创意产教融合引领项目，其旨在为推进高等院校和文化创意企业、协会、园区、基地联合培养文化创意产业亟需的高水平文化创意人才，从而培育一批文化贸易理论研究人才、文化重点领域专业人才，以及既了解文创产业基本规律又精通法律、营销、管理等领域的复合型人才。二是发掘外籍文创人才资源。深入调研，掌握一批学习过中国文化或对中国文化感兴趣且又从事文创产业工作的外籍人才资源，吸引他们进入文创企业海外机构工作；充分用好在上海长期工作的外籍文创产业人才资源，使其深度参与文创企业海外项目，依托他们的国际化背景提升项目的国际化；也可以在东南亚地区、“一带一路”沿线不太发达的国家，比照日本设立角川内容学院的经验，由企业运作文创学院或培训中心，派遣中国的文创师资去海外授课，旨在为海外文创企业培育专业人才。三是全力推行“翻译人才培养计划”。根据“文创 50 条”的重点领域，上海相关主管部门可与国外政府合作开展“优秀翻译人才培养计划”，特别是要鼓励外国人翻译中国文学作品、为中国展会策展。可在若干国家的高校设立翻译奖，对翻译中国作品好的语言类人才给予奖励，要着力挖掘一批中文和另一国文字皆精通的双语人才。整合更多的翻译资源、优秀翻译人才，为那些出海业务中对语言转换需求高的文创企业提供细化服务，让更多中国文化“走出去”。

---

### 参考文献:

[1]中共上海市委宣传部文化改革发展办公室,上海市商务委员会国际服务贸易处.2017年上海对外文化贸易发展报告[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/T05eVxjdgisS418udwfd-g>,2018-06-27.

[2]中共上海市委宣传部文化改革发展办公室,上海市商务委员会国际服务贸易处.2018年上海文化产业发展报告[EB/OL].[http://www.ce.cn/culture/gd/201903/14/t20190314\\_31681119.shtml](http://www.ce.cn/culture/gd/201903/14/t20190314_31681119.shtml),2019-03-14.

[3]中共上海市委宣传部文化改革发展办公室,上海市商务委员会国际服务贸易处.2019年上海对外文化贸易发展报告[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/mtTi284-J6QkKDKg9c9h9g>,2020-04-23.

[4]范玉刚.提升文化贸易质量助力新时代文化“走出去”[J],湖南社会科学,2020(2):130-140.