

深度解析和借鉴世界最佳管理实践
真诚探索和推进中国原创管理模式



Time Warner

时代华纳 并购铺就的传媒帝国

彭剑锋 张小峰 陈静淑◎著

CHINA STONE
华夏基石

彭剑锋 主编

Time Warner

时代华纳

并购铺就的传媒帝国

彭剑锋 张小峰 陈静淑◎著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

时代华纳：并购铺就的传媒帝国/彭剑锋等著. —北京：中国人民大学出版社，2016. 4

(世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-300-22390-2

I. ①时… II. ①彭… III. ①传播媒介-企业集团-企业管理-研究-美国
IV. ①G219. 712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 017192 号

世界级企业最佳实践研究丛书

时代华纳：并购铺就的传媒帝国

彭剑锋 张小峰 陈静淑 著

Shidaihuana; Binggou Pujiu de Chuanmei Diguo

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京中印联印务有限公司				
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2016 年 4 月第 1 版		
印 张	19.75 插页 1	印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷		
字 数	274 000	定 价	56.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

编委会

主 编 彭剑锋

副主编 周 禹 白 洁

学术指导 包 政 黄卫伟 杨 杜 施 炜 吴春波
文跃然 张建国 张 维

编 委 (以姓名拼音为序)

曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 傅飞强

郭 伟 郭 星 黄健江 荆小娟 李志华

陆学彬 苗兆光 聂莹瀚 潘鹏飞 朋 震

彭志雄 全怀周 饶 征 单 敏 尚艳玲

申杲华 宋劲松 宋杼宸 孙 波 陶 旭

田茂平 王祥伍 王智敏 夏惊鸣 张百舸

张文锋 张小峰 朱 飞 朱海波

| 总 序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的一套丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的许多企业正处于婴幼儿期，需要的是成长的ABC。那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，我们这支编写队伍也从此步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20多年过去了，今天的我们都已步入知天命之年，而中国的企业也完成了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了数千亿的量级。今天，中国已经有100多家企业进入了《财富》500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业，绝大多数进入《财富》500强的中国企业，实则是“500大”。我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的

压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力明显不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向“500强”，中国的中小企业中如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中面临的问题，也是我们这些从事管理学研究与咨询的学者需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的。那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业的成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最佳实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。但我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编撰本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强企业的公开资料中发掘出它们成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业的发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最佳实践标杆。与其他介绍世界级企业的书籍相比，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度相结合，力求为读者呈现一幅立体的国际级企业的卓越实践图景。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又从企业各个经营功能的角度突出了实践解析的深度。

其二，我们从一开始就把丛书定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能原汁原味地向读者呈现企业的管理实践，这就与常见的由企业家自己或者专业媒体记者撰写的传记性、故事性书籍有了很大的不同。我们通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述企业到底是“如何做”的。因为我们相信，在当前阶段，中国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”（what），而更应深入地了解“怎么做”（how）的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上下了很大的工夫，进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理，在保证不涉及知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析和充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，从纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以使读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而根据需求和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们

一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意在书中省略了“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给读者，我们相信，任何企业所构建的战略要求和面临的管理问题，往往都是独特而具体的，所以应该鼓励中国企业的管理实践者们带着自己的视角、思考和问题，有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践。我想，这也切合了这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇任正非先生的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先“僵化”地老老实实地学习，将其精髓掌握后，再加以优化，最后固化为自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得零七八碎，最后学了个空架子，只有花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最佳实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅能从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博士生导师

华夏基石管理咨询集团董事长

| 目 录 | Contents |

| 绪 论 / “时代”影响力的秘密

- 0.1 企业发展历程：传媒集团的强强联合 2
- 0.2 五元素造就传媒帝国影响力 6
- 0.3 企业面临的挑战与隐忧：社会与客户双向要求
下的难题 17

| 第1章 / 时代华纳集团的发展历程——不断“超越”的 并购史

- 1.1 时代公司：从《时代》周刊杂志到时代巨头的
美丽蜕变 19
- 1.2 并购传媒娱乐业巨人华纳传播：奠定时代华纳
基石 27
- 1.3 并购最赚钱的特纳广播公司：为时代华纳锦上
添花 43
- 1.4 联姻互联网传奇美国在线：强者联盟 47
- 1.5 拆分美国在线：繁华散尽后的回归 53

| 第2章 / 时代华纳治理的“大家庭”：在磨合中前进

- 2.1 并购足迹中的治理结构与治理之痛 58
- 2.2 时代华纳“大家庭”现在的结构 68
- 2.3 时代华纳董事会人员和高管薪酬 93

| 第3章 / 滚动式发展的主导角色：铺就传媒帝国之路的指引者

- 3.1 时代“巨人”亨利·卢斯：梦想比现实更重要 99
- 3.2 华纳传奇的奠基者华纳兄弟：“我们”共创的事业 106
- 3.3 华纳帝国的缔造者史蒂夫·罗斯：成功的“奸商” 109
- 3.4 特纳广播公司的继承者泰德·特纳：另类的商业传奇 114
- 3.5 美国在线首席执行官凯斯：与生俱来的“创业意识” 117
- 3.6 时代华纳权力“霸主”杰瑞·李文：30年的“上帝之手”
传奇 121
- 3.7 重振时代华纳的杰夫·比克斯：现任首席执行官的业绩
神话 128
- 3.8 领导人继任保障：时代华纳全球高管招聘计划 132

| 第4章 / 借资本之力，实现业务“放”“缩”之道

- 4.1 依托并购，促进业务之“放” 138
- 4.2 基于整合，达成业务之“缩” 155
- 4.3 时代华纳的财务情况 170

| 第5章 / 并驾齐驱的产品魅力：领衔时代，创造潮流

- 5.1 四领域产品的领衔优势：齐头并进 183
- 5.2 时代华纳产品核心力秘诀：三管齐下 199

| 第6章 / 时代华纳品牌和营销：让世界都知道

- 6.1 时代华纳的品牌产权管理：标识保护与严谨授权 209
- 6.2 时代华纳的品牌全球推广步伐 214
- 6.3 时代华纳“八联动”营销组合 222
- 6.4 整合营销典范：多媒体相互借力，消费者多种体验 230

| 第7章 / 时代华纳的“人”“文”：碰撞、融合之旅

- 7.1 时代华纳的文化变迁：“新”“旧”文化的传承、冲突与融合 237
- 7.2 整合后时代华纳文化模式的“七要义” 242
- 7.3 时代华纳的人力资源管理：注重人才的先行开发 253

| 第8章 / 时代华纳的信息技术

- 8.1 技术推动产品进步 262
- 8.2 时代华纳的信息管理：时代华纳商务出版公司图书配送中心 264

| 第9章 / 时代华纳在中国

- 9.1 时代华纳的中国开辟之路：波折中前行 271
- 9.2 时代华纳、新闻集团“中国之路”对比：一样的梦想，不一样的结果 287

附录1 2009年决定的关于董事会的政策 290

附录2 梦想与现实同路——华谊兄弟欲打造中国的“时代华纳” ... 293

附录3 传媒行业的经纪人与经理人制度 298

参考文献 303

致谢和声明 305

绪 论

“时代”影响力的秘密

当人们通过《时代》周刊的各期封面来感叹时代变迁、社会发展的时候，当人们通过美国有线电视新闻网（CNN）第一时间发布的新闻来指点江山、抨击时事的时候，当人们通过华纳兄弟拍摄的电影享受精彩故事和高科技特效的时候，当人们通过 HBO 的美剧来体验美国社会以及各类人生的时候，也许不会想到，这些鼎鼎大名的品牌都属于一个娱乐传媒帝国——时代华纳（Time Warner）。

时代华纳公司是一家总部位于美国特拉华州的传媒和娱乐企业，成立于 20 世纪 20 年代，经过一系列整合并购以及开拓创新，逐渐成长为一个产品与服务丰富、覆盖面广、影响力深远的传媒巨头。时代华纳的主营业务有三项：首先是网络服务，主要包括电视网络、付费电视频道和基础电视频道；其次是影视娱乐业务，主要包括电影、电视剧、家庭视讯和电视游戏；最后是出版业务，主要包括旗下出版的各类杂志。时代华纳 2013 年的总收入达到 297.95 亿美元，净利润达到 35.38 亿美元。

“近一个世纪以来，我们用震撼人心的故事俘获了整个

世界的想象，这些故事帮助人们知晓一切，同时激励、愉悦并定义着一代又一代的人。我们给予数百万人发出自己声音的机会，并努力将亿万人联系起来。我们并不只是拥抱未来，我们还用自己的双手塑造未来。无论何时、何地，通过何种方式，我们现在都是最好的故事讲述者，将来还是。尽管人们体验我们所描绘故事的方式可能会发生改变，但是有一件事是不会改变的，那就是我们努力讲述故事的承诺。时代华纳，致力于及时并且永久地为大家讲故事。”

这是写在时代华纳公司年报封面的一段话。正是这样一个致力于服务大众的传播娱乐巨头，在近百年的时间里通过自身的努力始终不忘为客户带去最生动有趣的故事。这种持之以恒的精神和动力，以及其间艰辛的过程和付出的努力，将在本书一一为大家呈现。

0.1 企业发展历程：传媒集团的强强联合

0.1.1 20世纪20—60年代：各品牌并行起家，同步发展

1922年，亨利·卢斯和布里顿·哈登辞去在巴尔的摩《新闻报》的记者工作，共同奔赴纽约。他们在全面考察了20世纪20年代美国出版业的形势后认为，当时没有一种出版物能开创潮流，使人们花费时间不多，却能周知世事。由此，他们决定联手创办一本全新的新闻杂志，取名为“Time”，即后来众所周知的《时代》周刊。

创业初期，加上两位创始人，《时代》杂志的工作人员一共只有11人，时代公司拥有的全部资料只是近20年的《纽约时报》以及几本陈旧的百科全书。工作人员将《纽约时报》进行改写，提炼出最精华的部分，并且在措辞上脱俗出新，以期使读者享受阅读的快乐。就这样，1923年3月，《时代》周刊正式创刊。由于《时代》周刊强调新闻的敏感性以及编辑的写作技巧，并且通过编故事的手法来进行新闻报道，融入了丰富的感情色彩，因此，受到社会各个阶层的喜爱。紧接着，时代公司又出版

了《财富》、《生活》、《体育画报》等杂志。时代公司影响着美国人的生活，而其创始人之一亨利·卢斯也成为传媒史上名留青史的重要人物。

事实上，时代华纳的另一主体公司——华纳兄弟公司拥有比时代公司更悠久的历史。19世纪末20世纪初，托马斯·爱迪生发明了移动电影放映机，经过一系列的改进，这种机器逐步趋于完善，与此同时华纳四兄弟哈里·华纳、阿尔伯特·华纳、山姆·华纳和杰克·华纳也嗅出了其中隐藏的巨大商机。1903年，华纳四兄弟的老父亲召开了一次家庭会议，这个拼搏多年的老鞋匠最终下定决心，从熟人手里买下一部电影放映机，以此开拓自己的事业。1906年，华纳四兄弟在宾夕法尼亚州的纽卡斯尔开设了第一家电影院。1907年，华纳四兄弟在匹兹堡创立了迪凯纳电影交易所。之后他们卖掉了迪凯纳电影交易所，从电影放映和租赁行业步入电影制作行业，这一大胆的举措使他们在电影行业前进的过程中逐渐从供应链的底端攀登到顶端。之后，华纳四兄弟拍摄了多部轰动一时的大片。1923年4月4日，华纳兄弟电影公司正式成立。

1925年，华纳兄弟公司开始将精力投入到声音与画面同步放映的改良技术上。1927年初，华纳兄弟公司获得了歌舞剧《爵士乐歌手》的影片拍摄权，并取得了出人意料的成功。

在华纳兄弟公司的制片业务一路高歌的同时，唱片业务也毫不逊色，在创始人之一哈里·华纳的带领下，华纳兄弟公司并购了多家唱片公司，成立了专门的唱片部门。第二次世界大战期间通过并购一系列相关制作公司，华纳兄弟公司成立了自己的卡通制片部门，并将经营项目拓展到电视领域。这个阶段虽然华纳兄弟公司经历了一系列危机，但是通过优秀的管理和经营都坚强地挺了过来，在曲折中不断前进。

0.1.2 20世纪60—80年代：道路交叉，联手发展壮大

1964年，时代公司创始人亨利·卢斯退休，1967年在菲尼克斯病逝。亨利·卢斯三世继承了卢斯的大部分遗产，并任命迈克·蒙罗掌管时代公司。蒙罗虽然没有卢斯的魄力和魅力，却同他的“副将”杰瑞·李文带领时代公司步入了一个全新的时代——时代有线时代。1972年11月8

日，HBO电视台正式对外开播，时代公司投资7500万美元将HBO打造成为卫星电视，从而使自己成为电视传播业务的开拓者。经过艰辛的努力，1975年9月30日，HBO成为第一个利用卫星传播电视信号的电视传播公司，直播了全年度最令人期待的体育赛事。HBO在卫星电视业务上一炮打响，取得了巨大的成功，成就了一段媒体界的传奇。

尽管20世纪70年代初有线电视大放异彩，但是到了80年代初，有线电视行业一片萧瑟，时代公司又重新把主要精力放在了杂志出版上。为了维护自己在杂志出版业的霸主地位，时代公司常常采取收购策略，将竞争对手纳入自己旗下。长期的经营以及收购等策略使得时代公司尽管在20世纪七八十年代面临很多竞争对手，但依然是世界杂志出版业中实力最强大的集团公司。可以说从20世纪80年代起，时代公司已经走出美国，开始影响全球。它在出版界强大的营销网络，影响着美国，也影响着全世界的舆论导向，开创了全球出版业全新的时代。

与此同时，华纳兄弟公司也经历着企业生命周期中的波谷，并在波谷后迎来了提升。在20世纪60年代的前三年，华纳兄弟公司每财年的净利润仅有700万美元，但是通过对歌舞剧的改编等方式度过了当时的艰难时期。后来，因为经营权的变化，华纳兄弟公司更名为华纳传播公司。进入70年代，经历过之前的影视行业大萧条后，华纳传播公司的制片业务开始复兴。

0.1.3 20世纪80年代至21世纪前10年：整合与剥离，在摸索中前进

这一阶段的时代华纳将并购与整合推向了高潮，其中包含时代公司与华纳传播公司的合并、对特纳广播公司的收购以及和美国在线震惊世界的分分合合。

1987年，为了实现企业发展目标，时代公司的高管们将同华纳传播公司的合并提上日程，希望通过合并，建立一个双媒介、多渠道的娱乐传媒公司。1990年1月10日，时代华纳正式成立，时代公司以149亿美元的价格收购了华纳传播公司，新合并的时代华纳总利润超过100

亿美元，一举成为世界上最大的娱乐传媒公司。时代华纳成立后，虽然还存在诸多有待解决的问题，但也取得了巨大的成就。

与此同时，90年代中期，时代华纳进军互联网领域。但是一连串的打击使时代华纳意识到：要将旗下全球最丰富的传媒娱乐资源带入网络时代，需要借助一股强大的推动力量。时代华纳与美国在线顺势合并。

但是这两大巨头的联姻却由于种种原因始终未能走上正轨，美国在线糟糕的业绩表现也一直拖累着时代华纳，让其耿耿于怀。在公司后来的领导人帕森斯的治理下，时代华纳成功地走出劣势阴影经营状况，呈现增长趋势，但美国在线的业绩仍不乐观。2009年1月1日帕森斯的接班人杰夫·比克斯成为时代华纳的首席执行官（现今仍为董事长兼首席执行官），最终于2009年12月9日将美国在线分离出去，结束了两家公司近十年的煎熬。

0.1.4 2010年至今：稳定持续，寻求基业长青

比克斯向来是一个敢作敢为的领导者，他于2009年将不尽如人意的美国在线和时代华纳分开，时代华纳重新回到了梦开始的地方——立志成为全球最受尊重的内容提供企业之一。比克斯在时代华纳2010年的年报中对所有人说：“2010年是时代华纳的一个分水岭。在这一年，我们展示了在保证财务良好表现的同时，用我们的电视网络系统、电影娱乐业务和新闻出版业务为整个世界提供知识、信息和欢乐的能力。”时代华纳一直朝着领先内容提供商的方向发展，并努力提高回报率。2009年以来，时代华纳稳扎稳打，逐渐从分割美国在线的阴影中走出，到2013年，5年间的调整后营业利润增长了57%、调整后每股收益累计增长65%。与此同时，时代华纳也在它的各个业务领域引领了数字转变革命。尽管时代华纳的业务一直在变，但是有两点核心准则是不会变的：一是在整个企业营造出无与伦比的对于讲故事的激情；二是拥抱一切形式和内容的创新。正是这样积极向上的文化和对于新鲜事物永不放弃尝试的精神，使得时代华纳在成立近百年的过程中屹立不倒。我们

相信，他们也会继续传承和发扬一代代时代华纳人的精神和理念，将时代华纳带向基业长青的美好明天。

0.2 五元素造就传媒帝国影响力

时代华纳是当下全世界最具影响力的传媒集团。探究其巨大影响力的来源，可以发现五个元素共同造就了时代华纳的影响力：全线产品、并购扩张、业务运作、品牌推广和人力资源的支持（见图0—1）。

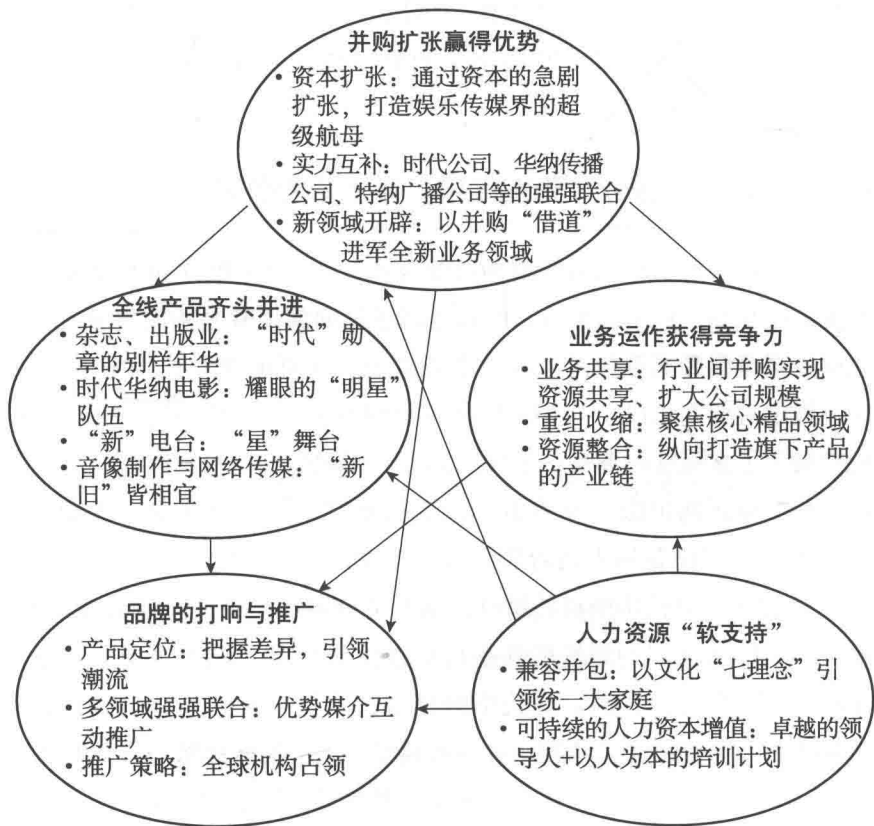


图0—1 时代华纳影响力五元素