



DECODING INTERNATIONAL
MEDIA GROUPS

解密 国际传媒集团

维亚康姆公司
美国在线时代华纳
迪斯尼集团
维旺迪环球集团
新闻集团
贝塔斯曼集团

唐润华◎主编

南方日报出版社

G206.2

54

2003



南方日报出版社

解密国际传媒集团

DECODING INTERNATIONAL MEDIA GROUPS

唐润华 主编

DECODING
INTERNATIONAL
MEDIA GROUPS

DECODING INTERNATIONAL MEDIA GROUPS

DECODING INTERNATIONAL MEDIA GROUPS

图书在版编目 (CIP) 数据

解密国际传媒集团/唐润华主编.

—广州: 南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-241-7

I. 解… II. 唐… III. 传播媒介—企业经济—研究——世界 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 051163 号

解密国际传媒集团

作 者 唐润华主编

责任编辑 赵 泓

封面设计 郭 炜

出版发行 南方日报出版社

地 址 广州市广州大道中 289 号 邮政编码 510601

电 话 (020) 87373998-8502 传 真 (020) 87374631

经 销 广东新华发行集团股份有限公司

制 版 广州恒伟电脑制作有限公司

印 刷 深圳市建融印刷包装有限公司

开 本 787 mm×1092 mm 1/16 版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 张 25.5 印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

字 数 400 千字 印 数 5000 册

ISBN 7-80652-241-7/G·49 定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换



主编简介

唐润华，1957年出生。1986年毕业于中国社会科学院研究生院新闻系，获法学硕士学位。1992年英国牛津大学国际问题研究中心作访问学者。现为新华社新闻研究所研究员、高级编辑、中外媒体发展战略研究中心主任。作品曾获中国新闻奖学术论文奖。主编有《傲视财富：世界顶尖财经媒体透视》。

作者电子邮箱：rhtang@163.com



责任编辑：赵 泓
 E-mail: zhaoxuanyuan@vip.sina.com
 封面设计：郭 炜
 责任技编：吴 涛
 责任校对：阮昌汉

关键在于判读方式（序）

陆小华

人们为什么要研究国际传媒集团？人们又在关注国际传媒集团些什么？这样的问题，我们从不同领域的人们那里可以听到不同的答案。

从旁观察，关注财经风云与国际传媒动向的人们，曾经把时代华纳与美国在线的并购案作为网络潮流的象征，希望借此把握资本市场的走向。因而，当听到合并后的美国在线时代华纳的巨额亏损数字，唏嘘者众而解读者寡。20世纪90年代发生的一系列震惊世界的并购案，相当部分在21世纪之初揭出了更让人们震惊的谜底，比如安然公司。人们不希望美国在线时代华纳也在什么时候不经意间交出这样的谜底。但在人们心中，仍然存在一系列疑问：这桩世纪并购为什么会走向这样的境地？这样的选择是否从最初就是一个错误？世界传媒集团的走向到底如何？传媒集团的构建、发展与运作到底有哪些不可逾越的规则？

说起来，很多朋友对国际传媒集团的故事与发展轨迹都能道出端倪，坊间也能看到不少对其的介绍。但人们对于国际传媒集团的认识是渐进的，是分了许多阶段的。总起来说，人们对国际传媒集团的了解还不够，对其组织方式、运作方式、操作流程、资源共享规则、市场策略、发展战略等等深层的东西还知之不多，尤其是在把以集团化为核心进行传媒业结构调整作为传媒发展基本战略的时候，尤其是我们必须直面国际传媒集团的竞争的时候，就更感觉对其的了解还需再深一层，再进一步。

许多研究者感觉，虽然了解了一些国际传媒集团的发展轨迹，熟悉了如新闻集团一般在竞争中通过并购迅速壮大起来的一系列故事，但仍感觉国际传媒集团还存在许多谜，还有许多不在那种情境下不一定能够深刻、准确理解的东西。如果把国际传媒集团及其主持者都当作活生生的有机体研究，最值得关注的东西之一其实就是决策及决策过程的评估，即他们在一定情境下如何选择，为什么那样选择，对诸多变量与因素做出了什么样的取舍，这样的取舍与决策产生了什么样的影响，决策者又

是如何处理的。类似思考与研究的结果，更便于确定应对策略。而这样的研究，又恰恰是传统研究模式下的研究很少做的。学者们习惯于把已经成为历史的决策与选择作为结果评估，而较少把其还原到发展过程、面临环境之中，因而，所得出的成功之道，就难于被处在另一个环境下的人们借鉴，甚或得不到足够的理解。

还必须高度关注的东西是一些规则性的东西。这样的规则性东西会从许多方面反映出来。一个传媒主要收入来源是什么，支出结构如何，正反映其核心战略与选择。一个传媒的收入结构就反映其盈利模式，支出结构就反映其发展战略。许多研究专著与介绍描述过国际传媒集团的结构与产品，介绍过其市场策略，但常常视其为背景介绍。其实，比较就可发现，国际传媒集团不约而同地在新闻、娱乐等主要市场的收入大体平均，不同形态与传播形式的产品构成了产品链。因此，仅仅用多元化发展战略解释是远远不够的。反观一些传媒集团的盈利模式、发展战略的时候，就发现这正是传媒集团构建、运行的一种规则。也许，这正是许多国际传媒集团做出重要并购选择的依据所在。

更进一步说，我们还需要把国际传媒集团放在更大的背景下研究。国际传媒集团的发展与20世纪政治风云密切相关，同时又对国际政治风云的走向产生了不可忽视的影响。也许可以说，国际传媒集团已经是国际政治的一个不可或缺也不可忽视的元素。我在另外一个地方曾经写过，从最一般的意义上说，要了解美国这样的国家，新闻媒介的报道当然是一个不可或缺的渠道。而要想真正了解美国是如何运转的，作为一个生命力顽强的有机体是怎样活着的，它是如何看待自己以及世界的，当然必须了解甚至精心研究其新闻业。研究其如何运行，如何变化，面对诸多事件与危机如何反应，就可以感觉到美国如何思考，如何做出选择与决策，如何实施并坚持其决策。于是，国际外交舞台上的诸多风云变化，就可能通过这样的研究而清晰起来，甚至因此人们可以预知在今天的强硬表态背后明天可能发生的变化。30多年前，一些年轻的知识分子们读到一本美国人写的关于“谁在支配美国”的书时，还有些迷惑新闻业的巨头在怎样支配美国。今天回头再看，再读读关于每一届新总统上台时的诸多动作的报道，就会理解，美国不仅是“汽车轮子上的国家”，同样也是“传媒力量上的国家”，它时刻在努力用传媒力量影响世界和其他族群，而它自己又深刻地被传媒力量影响着。传媒力量对公众的思考和判

断施加着不可忽视的影响，即使其中的一部分人在反对某个传媒的某个观点和判断，也等于被这个传媒牵入了一个话题圈，这无异于被有所控制。当然，人们也看到，试图影响美国的人们也在着力于影响美国的传媒，通过传媒传递对自己有利的声音。

其实，关键在于判读方式。

不仅是就如何应对传媒力量的影响而言，对于如何认识与解读国际传媒集团同样如此。

继一年前我的同事们推出《傲视财富——世界顶尖财经媒体透视》一书，推出对《华尔街日报》、《金融时报》、《财富》、《福布斯》、《经济学家》、路透集团、道琼斯公司、布隆伯格集团的系列研究之后，他们又拿出了新的研究成果《解密国际传媒集团》。这正是他们系统研究计划的又一组成部分，这个研究计划及其循序实施，体现出我为之感动的敬业、执著与远见卓识。

本书所提供的对美国在线时代华纳、新闻集团、贝塔斯曼、维旺迪、维亚康姆、迪斯尼的研究成果，只是我的同事们的判读结果。其中的结论固然值得读者参考，更值得读者参考的是每个作者不同的判读方式背后的思维方式和认识方式。这种思维方式和认识方式的差异，提供了不同的视角，更提供了进一步认识的“抓手”。我们是应当尊重差异的。正是在诸多差异的纷繁展示中，思维、文化、社会、历史都丰富起来，因而，才有了更有生命力的未来。

2003年5月18日

（作者为新华社新闻研究所所长、中国记者杂志社总编辑）

目录

Contents

关键在于判读方式（序） / 陆小华 / 1

维亚康姆公司：全球“最受赞美” 的传媒娱乐集团 李文绚

维亚康姆公司是一个大型传媒娱乐集团，涉足电影、电视、出版及与娱乐相关的其他零售业务。2002 年中期，维亚康姆的股票市值超过了美国在线时代华纳，一跃而为世界第一大传媒集团。

2002 年，维亚康姆公司在《财富》杂志每年一度的“全球最受赞赏公司排行榜”的娱乐类企业排名中名列榜首，美国在线时代华纳和维旺迪环球分列第二和第三位。

维亚康姆是在董事长兼首席执行官萨默·雷石东 (Sumner M.Redstone) 坚持的经营思路下获得成功的。雷石东的中文直译就是“红色的石头”，红色代表永远充满激情，石头象征坚韧。他的一举一动影响着世界传媒集团的风云际会。

关于雷石东的经营战略，最脍炙人口的说法就是购买、内容、版权三部曲。雷石东认为，他们在建设维亚康姆时采取的步骤也就是建设国际传媒企业的三部曲——ABC。简单说来，这三部曲是指：A 即 Acquire（购买），就是购买和开发最好的内容；B 即 Brand（品牌），就是对内容进行品牌建设，并在经济可行的前提下将这些内容在尽可能多的平台和市场进行杠杆经营；C 即 Copywrite（版权），就是为自己创建品牌的内容进行严格的版权保护。

一、两次重大兼并造就一个传媒巨头

——维亚康姆的发展历程和现状/3

现状：全球最大的传媒娱乐集团/4

起家：国家娱乐公司/5

第一次重要兼并：国家娱乐公司兼并维亚康姆/6

第二次重要兼并：维亚康姆兼并哥伦比亚广播公司/7

二、维亚康姆的业务构成和市场占有/11

电影/11

广播电视/12

有线电视/14

广播电台和户外广告/21

零售和娱乐/21

出版、在线及其他/22

三、维亚康姆的经营理念和发展战略/25

维亚康姆的经营要诀/25

影响维亚康姆未来经营战略和发展趋势的因素/

37

四、维亚康姆在中国的市场策略/41

中国市场：世界传媒产业新的聚焦点/41

维亚康姆在中国的经营理念/43

维亚康姆在中国的市场策略/51

维亚康姆意识到渠道在中国的重要性/56

美国在线时代华纳：全球最大的网络传媒集团 孙镜

2000年1月，代表网络媒体的全球最大ISP——美国在线公司并购了世界上最大的传媒公司时代华纳，这场“世纪联姻”催生了全球第一家面向互联网世纪的综合性大众传播及通信公司。

从1923年《时代》周刊诞生时算起，80多年来，这家由一本杂志成长为全球最大的网络传媒集团的历史，是典型的顺应时代潮流，强强联手，共同发展壮大的启示录。

今天，拥有世界上最大的窄带拨号网络、音乐播放器下载数量最大、ICQ网上寻呼产品全球第一的美国在线集团，可以利用时代华纳拥有的全美第二大有线电视网，深入全美1/5家庭的电缆等资源，由此可将网络运行速度提高上百倍。在这样的平台上，时代华纳麾下的CNN、《时代》与《财富》杂志、华纳音乐、华纳兄弟影业的媒体、音乐、电影等，则提供种类齐全、数量庞大的宝贵“内容”。

一、美国在线时代华纳的发展历程 / 67

由出版巨头合并为娱乐业霸主 / 67

兼并成为全球最大的传播娱乐公司 / 72

世纪并购打造全球最大网络传媒集团 /

二、美国在线时代华纳公司现状 / 85

美国在线时代华纳2001年收入构成

美国在线时代华纳的业务构成及其收入结构

美国在线时代华纳六大业务简介

三、美国在线时代华纳并购的启示/98

并购成功的经验/98

并购后危机的教训/101

传媒集团不仅要并购做大，更须整合做强/104

四、网络、传媒两点布局/107

——美国在线时代华纳谨慎入华

香港首建“桥头堡”/107

“联想”铺通互联网/108

借壳华娱卫视/113

其他合作举措/116

五、时代华纳总裁史蒂夫·罗斯的成功之道/118

洞察人性，展示非凡的谈判才华/118

果断转型，抓住商机，善待员工/120

目光敏锐，该买则买，该抛则抛/122

以退为进，掌握主动权/125

以静制动，成功合并时代华纳/127

沉着冷静应对危机，赢得彻底胜利/129

维旺迪环球集团：从迅速崛起到 濒临崩溃 李文绚

维旺迪通过快速兼并，迅速成长为当今欧洲第一、世界第二的国际传媒集团。但快速兼并的同时也带来一系列问题，造成该集团面临信用、财会、经营等危机。在当今全球六大传媒集团中，处境最艰难的可能就是维旺迪环球集团。维旺迪带给我们更多的是启示和教训。

这家前身为法国古老的水务公司的国际传媒集团，从2000年开始，在前CEO梅西耶的率领下，进行了一系列兼并，由此迅速成为国际传媒业的新贵。维旺迪初期扩张的成功，甚至被法国媒体认为是一种法国文化对美国的侵入

和胜利。推动、领导扩张兼并的梅西耶甚至因此获得了法国的最高荣誉——荣誉军团骑士勋章，并被法国《新观察》评为 2001 年最有实力的人物。

但是，随着互联网神话的破灭，包括美国在线时代华纳在内的传媒集团的相关业绩都受到了冲击。维旺迪环球更是由于巨额兼并和经营不善而负债累累。集团现已撤换 CEO 并积极全面调整、重组。它能否彻底摆脱困境，让我们拭目以待。

一、维旺迪环球的发展历程/ 133

从传统的水务公司向多元化拓展/133

建设强大的全球传媒集团/134

负债累累，涉嫌假账濒临崩溃/135

维旺迪环球当前的危机/ 137

二、维旺迪环球概况/ 141

组织结构/141

国内外市场份额/141

经营状况/143

主要业务领域/ 144

三、维旺迪环球的发展战略及其缺陷/ 154

维旺迪环球的发展战略/154

维旺迪环球发展战略的缺陷/159

四、维旺迪前 CEO 梅西耶的戏剧人生/ 162

自诩“世界之主”，全力打造无缝衔接梦想/162

梅西耶失去董事会的支持/167

黯然退出/171

五、维旺迪环球的失败对传媒业的启示/ 174

如何处理资产与负债的关系/174

如何处理快速扩张与资源整合的关系/178

如何处理传统业务与新增业务的关系/182

如何处理资本运作与经营业绩的关系/184

六、维旺迪环球重组措施和前景/ 186

维旺迪环球人事与财务重组措施/187

维旺迪环球未来可能的发展战略与几个主要子公司的去向/190

影响维旺迪环球重组的因素及重组前景/196

迪斯尼集团：全球最大的娱乐传媒帝国 王学文

当沃特·迪斯尼腋下夹着第一部有声卡通影片《威利号汽船》的拷贝奔走于纽约各大制片商之间时，他只是一个默默无闻的青年卡通画家。为了完成《威利号汽船》的制作，迪斯尼需要大笔的资金，这似乎是一个不可能实现的梦。就在迪斯尼快要绝望的时候，殖民地剧院老板哈里·瑞奇巴赫给了他一份条件苛刻的合同，以1000美元的代价买下《威利号汽船》两周的播映权。迪斯尼无奈之下签了字。就这样，米老鼠一夜成名，沃特·迪斯尼从此踏上了通向名声、财富和不朽的道路。

不久前，《时代》周刊以读者投票的方式评出过去80年中80个改变世界的日子，其中就包括殖民地剧院迎来历史性的一刻的1928年11月18日。

近一个世纪，迪斯尼赏心悦目的奇思妙想和永远年轻的卓越想象力，征服了一代又一代的人。迪斯尼已成为美国大众文化的重心。

在全球娱乐媒体企业中，迪斯尼公司可以说是实现其品牌价值的最大赢家。它最重要的成功秘诀是通过品牌的价值链把各种商业连接起来。

在构建全球网络的同时，迪斯尼还以自己的核心品牌如迪斯尼、ESPN等为基础，寻求多元盈利点。比起其他行业来说，娱乐业更容易实现“同一内容多渠道应用”。迪斯尼往往能聚合电影、传媒、唱片、体育、主题公园、剧场、

游戏、互联网等强大的网络力量，从一部成功的电影上赚取巨额的利润。

迪斯尼品牌价值链管理模式最成功的案例就是《狮子王》。迪斯尼在 1994 年耗资 5000 万美元制作了《狮子王》，最终其收益达到 20 亿美元。

一、从米老鼠到狮子王/205

神奇王国初露端倪/205

娱乐王国的迷失岁月/211

娱乐传媒帝国飞速崛起/214

迪斯尼帝国的新危机/224

艾斯纳领导“帝国反击战”/229

二、迪斯尼公司的现状与业务/233

迪斯尼公司目前的总体状况/233

迪斯尼公司的业务结构/235

三、迪斯尼的 10 个制胜秘诀/258

秘诀之一：品牌价值链管理模式/258

秘诀之二：支持性冲突/259

秘诀之三：内容为王，质量为上/261

秘诀之四：追求最新的技术/261

秘诀之五：成本控制/262

秘诀之六：合作式独裁/263

秘诀之七：角色交叉互补活动/265

秘诀之八：热衷社会公益/265

秘诀之九：人人都要接受培训/266

秘诀之十：调研促进创新/267

四、透过迪斯尼看全球娱乐传媒/268

危机尚存 前景看好/269

坚守核心 去除庞杂/270

移师海外 盈利多元/271

五、迪斯尼集团的中国市场战略/273

跳板：香港迪斯尼乐园/273

低调扩张：米老鼠·小神龙·ESPN/275

网络切入：迪斯尼中国网站/275

齐头并进：加紧中国战略/277

电视市场：迪斯尼心中的隐痛/279

六、“狮子王”：迪斯尼公司董事长兼首席执行官迈克尔·艾斯纳/281

早年：生活在父亲的阴影下/281

青年：初露锋芒/282

不惑之年：入主迪斯尼/284

壮年：创造辉煌/285

老年：永不妥协的“狮子王”/288

七、迪斯尼大事记/291

新闻集团：不断稳步扩展的传媒帝国 张梦珍

新闻集团是当今世界规模最大、国际化程度最高的综合性全球传媒集团之一，其发展历程、组织管理、发展战略、新闻报道特色等诸方面，都深刻地打上了其领导者默多克的印迹。

从经营一张澳大利亚的地方小报到成为美英报业领域举足轻重的角色，再到利用计算机革命和卫星技术打入出版、电影、有线电视以及互联网领域，默多克凭借他独特的成功之道，引领新闻集团，不断稳步扩展其传媒帝国的版图。

默多克说：“我的过去是由一系列相互交织在一起的战争构成的。”现在，他领导下的这家在全球六大洲70多个国家和地区拥有近800家企业的新闻集团，正在中国稳健地向前发展。“有中国人参加，我们才是名副其实的国际公司。”这位世界传媒大王曾这样说。

一、新闻集团的发展历程/ 301

从地方小报到全国大报/301

从澳洲走向欧洲和北美/303

走向全球性传媒帝国/308

克服危机抓住机遇/312

二、新闻集团现状/ 317

组织结构/318

下属公司及其业务/319

财务状况/324

三、新闻集团的管理和发展战略/ 325

全球市场业务概况/325

管理体制及策略/327

发展战略/331

四、在理解和配合中求发展/ 334

——新闻集团抢滩中国

五、世界传媒大王的成功之道/ 339

善于把握趋势，抢占先机/339

纵览全局，敢于冒险，使企业扭亏为盈/341

善于利用高新技术发展壮大自己的公司/342

善于用别人的钱发家致富/343

善于公关，与各国政要保持密切接触/344

以软“性”趣和体育新闻代替硬新闻/345

以国际化视野，提供本地化服务/346

贝塔斯曼集团：家族企业进军传媒业的典范 宋立芳

大多数中国人了解和认识贝塔斯曼集团是通过其“中国书友会”的形式。作为著名的国际化传媒集团，贝塔斯曼在中国的第二步战略是“把广播电视引入中国”。