

Media Expansion

媒体经营

曾华国 著

媒体的扩张

大众媒体的产业化、集约化和全球化

DAZHONGMEITI DE CHANYEHUA
JIYUEHUA HE QUANQIUHUA



南方日报出版社

AOL Time Warner



媒体的扩张

曾华国 / 著



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

媒体的扩张 / 曾华国 著.

—广州: 南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-306-5

I. 媒... II. 曾... III. 传播媒介—发展—研究—世界 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 117968 号

媒体的扩张

作 者 曾华国

责任编辑 赵 泓 任 田

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

印 刷 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 版 次 2004 年 1 月第 1 版

印 张 20 印 次 2004 年 1 月第 1 次印刷

字 数 300 千字 印 数 6000 册

ISBN 7-80652-306-5/G·58 定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换



自序

曾华国

中国媒体在加入世界贸易组织（WTO）的憧憬和实践中，理应现实地思考面临的机遇和挑战。在越来越多的跨国媒体公司进入中国市场的竞争态势下，理应对自身的发展战略定位作适当的调整。知己知彼，才能百战不殆。知“己”不难，如何知“彼”呢？这是本书试图解决的问题。撰写此书的时间跨度从在利兹大学念硕士后期一直延续到在华威大学念博士初期，陆陆续续达一年多，但其中的主要思想还是在写硕士论文时形成。

在这本书稿里，我没有企图重新构造一个新的理论框架去理解媒体企业的扩张发展。这种企图是不现实的，在目前也是高不可攀的。我认为，作为社会转轨的发展中国家，我们要做的不是急着匆忙地构建我们的理论大厦，而是虚心地学习、消化和借鉴西方基本成熟的概念和理论模型。如果我们没有在基本方法论上做扎实的积累，任何企图都显得急于求成，甚至不切实际。在这基础上建立的所谓的“理论”可能都是“空中楼阁”，与现实相差十万八千里。这也是我放弃国内工作到海外留学的动因。因而，这本书的主要出发点是为国内媒体实践者、媒体投资者以及媒体研究者介绍当今西方在媒体经济学和媒体企业运营的基本理论，以及国际知名媒体企业的扩张案例。

撰写这本书的目的并不是想给全球化下的中国传媒产业开什么药方。在传统意义上，理论与实践应该相辅相成。事实上，理论主要可以细分为理想状态型的理论（纯理论）和解决问题型的理论（实践论）。理想状态型的理论探讨的往往是脱离现实条件而建立在完美条件下理想主义的想象与追求。这种“乌托邦”式的理论是人类社会追求的目标，虽然在现实中永远无法付诸实施，但其指导意义却极其深远。像黑格尔、亚当·斯密、CARR等大家的理论体系整体上天马行空，纯粹地理论演绎、推理，但他们对后世的理论与实践带来的影响难以估量。问题解决型的理论比较受世俗的欢迎，因为它可以为实践带来立竿见影的效果。



改革开放以来,这种问题解决型的理论在中国大行其道。无论是官方还是民间,都对这种理论家趋之若鹜。这种研究项目的特点是“短、平、快”。在这种动机的驱使下,国内许多原来搞纯理论的学者也转向这种问题解决型的理论研究。具体到中国国情的媒体研究,也是如此。目前国内媒体有两大不正常的现象。一种是媒体实践。特别是电影和电影剧,喜欢“吃祖宗饭”,把清王朝盘剥得没有油水之后,又不停地向秦朝、唐朝进军,把封建王朝和封建君主表现得一个个都“开放、民主、和平、爱国、爱民”。受这种主题影响的受众很难产生丰富的联想,翱翔在太空、卡通、神话、科幻等虚拟世界里。另一种是理论探讨。少数理论研究者喜欢搞什么战略研究、规划开发之类的课题。这些超前的战略研究当然是有必要。但关键是其研究办法。许多战略、规划都是几个人由出资者在宾馆里包上几个房间,研究人员对着电脑闭门造车。没有对基本原理的总结理解,没有对史实的整理分析,没有对各个恒量、变量的理性辩证与探讨,这样的战略与规划只是纸上谈兵,甚至一文不值。总而言之,“过去”与“未来”的错位可能给我们的媒体研究与实践带来许多负面影响。

北京大学著名经济学教授平新乔在其新版的《微观经济学十八讲》(2001)的后记中写道:“中国的数、理、化学科经过100年左右的累积,方才能在今天与世界一流高手对话与交手。中国的经济学的累积过程被中断,在基本理论与方法上,至今仍在零附近徘徊。”这是一个美国康奈尔大学的经济学博士对自己从事了20多年研究的“沉痛”而切合实际的总结。这个总结也许适合中国所有社会科学研究领域,至少在媒体经济特别是媒体企业研究上是如此。当然,北大校长也可以说他们的“汉语言学”在世界上独占鳌头,但他们也许不敢说其“敦煌学”研究处于领先地位——即使设有“敦煌学研究中心”的兰州大学也不敢妄言他们的研究领先世界——尽管他们离敦煌最近。当然,如果英国、美国的大学说他们在英语研究上落后于非英语国家的时候,那岂不是开国际玩笑吗?

从数量上,中国传媒研究与“一流”的差距似乎并不大,也有许多专业性学术刊物,每年也发表大量的论文,取得了一定的成果。然而,正如那个在哈佛、康奈尔也“牛”得胆敢揭穿“皇帝的新装”的平新乔所释:我们在基本理论与方法上至今仍在零附近徘徊。也就是说,如果没有基本理论与方法的累积,我们所做的一切基本上都是无功!

这就是致命的差距。

知耻而后勇,但愿我们能够从零开始,对基本概念与理论、基本研究方法与



实践进行探索，为中国大众传播学的“1”作基础。

在学习过程中，特别是在此书的写作过程中，得到了许多师长的支持与鼓励。作为硕士论文的指导老师，利兹大学传播学院的沃玛特博士给我许多如何研究国际媒体企业方向性的指导。我的博士导师、华威大学国际研究系主任彼得·佛得伦博士则在哲学方向和方法论方面提供了大量的帮助。另外，伦敦大学的卡伦教授、斯多灵大学的多勒博士等都提供了热情的理论指导。国内许多同事以及学者，如清华大学的李希光教授，都提供了许多帮助。在此不一一标明。他们的观点对我产生了深远的影响。尽管我未必都同意他们的观点，甚至对他们的观点进行激烈的批判，但这仅仅是学术讨论而已。他们永远都是我的良师诤友。

在此书的写作过程中，许多朋友提供了宝贵的建议。利兹大学博士候选人陈丹丹、华威大学博士候选人王凌洁等同学在紧张的学习期间，阅读了其中的某些章节，提出了宝贵的意见。此外，我得到许多朋友的帮助与支持，在此不一一罗列。

没有大家的努力，此书不会面世。至于书中的错误，则完全应该由我个人来承担。

曾华国

2003年6月于约克



目 录

导言 媒体为什么？

——从北京到伦敦的思考 / 1

“过去 10 年里，许多在更早的 10 年被预测为不可想象的事情都一一实现了，所以很难说下一个 10 年里不会发生什么事。在对传媒的政策上，中国正在逐步地开放，窗户在一扇扇地打开。”

——维亚康姆中国区主管李亦非（2001）

北京：一个新华社记者的怀疑 / 1

伦敦：一名研究者的清醒 / 5

全球化下研究媒体运营 / 9

第一章 媒体产业：天堂，还是地狱？ / 12

“传播革命已经引起在所有工业里的国际化的竞争。国内市场不再保护那些在交通或者传播上高成本或者对外来企业忽视的生产者……全球性竞争是激烈的竞争。企业需要快速地更新理念……如果他们想生存的话。”

——Lipsey and Chrystal

文化产业与经济学 / 14

（案例分析）美国的媒体市场 / 17

联合消费（joint-consumption）的特点 / 19

双重产品市场 / 20

媒体的规模经济 / 22

媒体的经济范畴 / 23



- 媒体产品 (Production) / 23
- 流通 (Distribution) / 25
- 市场营销与推广 (Marketing / Promotion) / 25
- 媒体的金融运作 / 26
- 没有政策, 就没有市场 / 27
- 技术决定规模 / 29
- “大者恒大, 小者趋小”的马太效应 / 31
- 为什么要扩张? / 32
- 媒体公司的扩张模式 / 33
- 跨国: 不仅仅是时尚 / 34
- 文化折扣与媒体交易 / 35
- (案例分析)《卧虎藏龙》与文化折扣 / 37

第二章 媒体工业化 / 39

“单身母亲罗琳曾靠领取救济金度日, 但在《哈利·波特》系列小说走红后, 现在个人财富已经超过了英国女王。她在 2000 年的净收入超过 2050 万英镑, 她在《周日邮报》收入最高女性排名榜中名列第一。”

——《每日电讯报》2003 年 6 月 23 日新闻

- 利润取决于生命力 / 40
- 内容商品化 / 41
- 受众: 另一种产品 / 42
- 媒体也爱“铜臭” / 43
- 媒体的多元财源 / 45
- 报纸产业: “印钞机”还是“无底洞”? / 46
- (案例分析) 集团化的美国报业 / 49
- 振兴报业的努力 / 53
- 追逐权威与时尚的杂志市场 / 56
- 一本书可以创造数个百万富翁 / 59
- (案例分析) 罗琳,《哈利·波特》和亿万富翁 / 62



空中漂泊的广播电台	/ 64
改变人类社会的电视产业	/ 65
全球主义的电视产品	/ 72
永不言败的电影业	/ 74
影视国际化	/ 78
(案例分析) 好莱坞: 媒体商业化的典范	/ 81

第三章 媒体扩张战略 / 85

“内容制作与发行渠道的联合既可以达到利润最大化, 又可以赢得相对独立的市场空间, 使企业发展战略进可攻退可守。”

——迪斯尼总裁艾斯纳 (1996)

六大媒体巨人的扩张历程	/ 86
收购兼并: 并非 1 + 1 的故事	/ 94
单媒体扩张 (Monomedia expansion)	/ 96
(案例分析) 百年历史的报业集团	/ 98
纵向垂直结合 (VERTICAL INTEGRATION)	/ 100
跨媒体扩张 (CROSS - MEDIA EXPANSION)	/ 103
欧洲公司的集约化	/ 106
企业集团 (CONGLOMERATION)	/ 108
(案例分析) 迪斯尼	/ 111
“一鱼多吃”: 跨媒体优势	/ 112
(案例分析) 电影《哈利·波特》: 跨媒体 (Cross - media) 优势	/ 114
战略联盟	/ 116
美国电视节目供应体制	/ 118
媒体为王?	/ 119

第四章 媒体多元化 / 122

“一个企业每隔 7 年就需要对自身进行变革。”

——迪斯尼总裁艾斯纳 (1996)



多元化 (DIVERSITY) / 122

(案例分析) 迪斯尼: 成也多元, 败也多元 / 125

媒体衍生产品 / 128

(案例分析) 英国的电影院 / 130

集约化 (Convergence) / 132

传统报业与网络的对接 / 135

数字化扩张 / 137

(案例分析) 美国在线时代华纳(AOL - Time Warner): 越大, 越美? / 139

集约化集约什么? / 142

合并目标: 为用户提供更多选择 / 143

跨媒体: “泡沫” 还是浪潮 / 144

“核心” 为王 / 146

跨国合作生产 (international co - production) / 149

国际战略联盟 / 151

(案例分析) 外国媒体公司的中国模式 / 152

第五章 媒体品牌化 / 155

“我只投资软件, 只对传媒的内容进行投资, 因为硬件的投资需求非常巨大而又难以预测。我们就把精力全部放在内容上。”

——维亚康姆董事长雷石东

品牌 (Brand) / 156

媒体的品牌塑造 / 157

品牌经营 / 160

纸介媒体的品牌经营 / 161

(案例分析) 《国家地理》杂志 / 166

影视业的品牌经营 / 169

MTV: 构造全球音乐网络 / 169

新闻频道的品牌经营 / 172

CNN: 真正的国际电视 (Global Television) / 174

媒体分众化 / 178



(案例分析) 英国天空电视台 (B-sky-B) ——分众收费的榜样 / 181

(案例分析) 布隆伯格、路透社与道琼斯之争 / 183

第六章 全球战略 本土经营 / 187

“这个行业从来没遇到过如此复杂的局面，不管是从技术变革
还是从政府管制政策给我们及我们的竞争者的挑战来说。”

——新闻集团 2000 年度报告

“泛人类主义” / 187

多样化与差异性 / 188

媒体全球化 / 190

区域化与本土化 / 191

(案例分析) 默多克的全球战略、本地经营 / 193

(案例分析) 《商业周刊》：全球眼光区域行动 / 197

(案例分析) 贝塔斯曼集团的中国战略 / 200

内容本土化：BBC 的本地化 / 203

“逆流” 第一世界 / 204

在娱乐全球化中互动 / 205

“无差异” 性国际节目 / 207

双向流动 / 208

(案例分析) 《英雄》的商业推广 / 212

第七章 大亨控制 / 215

默多克的影响力超过美国总统，因为美国总统主要在美国发号
施令，而默多克“媒体帝国”的疆域覆盖地球的每一个角落。

——威廉·肖克罗斯 (1990)

(案例分析) 马斯威尔 (MAXWELL) 和默多克 (MURDOCH)：

性格决定命运？ / 216

(案例分析) 默多克：全球最有影响力的男人 / 219

(案例分析) 维旺迪总裁梅西：媒体新贵 / 224



- 资本为王 / 226
- 媒体巨头的“友谊” / 228
- 大亨控制? / 230
- 媒体产权集中化 / 232
- 政治经济与传播产业 / 234
- 媒体大亨能设定政治议程吗? / 236
- 媒体产业化的陷阱 / 237
- 传媒市场套用经济学行不通 / 240
- 垄断与参与 / 241

第八章 媒体开放与文化帝国主义 / 243

“在比夫拉人与伊博人自相残杀的战争中，日常的电视报道里，可以看到士兵们身背血迹斑斑的宝剑，一边收听半导体，一边喝可口可乐。”

——哈佛商学院教授西奥多·维特（1983）

- 全球化 / 244
- 媒体全球化和全球文化趋同化 / 247
- （案例分析）美国传媒顶风收购俄国“NTV” / 250
- 文化帝国主义 / 251
- 美国文化，全球文化? / 255
- （案例分析）席勒 / 256
- 文化帝国主义的“中国解释” / 258
- 文化侵略与反侵略 / 263
- 政治主权与传播权 / 265
- 世界信息秩序 / 266
- 对“文化帝国主义”的批判 / 269
- 保护文化多元性 / 270
- 全球地方化 / 271
- 谁的文化帝国主义? / 272
- 开放与新文化 / 274



第九章 结论：中国，醒来！ / 276

我觉得不一定要学到西方人的技巧，而是要了解他们的优势。
当然如果你完全照搬外国的模式，那么你永远也赶不上西方人。中
国主要是要保护本身市场的稳定、市场的优势，同时考虑怎样打开
国外的市场。

——新闻集团前副总裁张镇中（2001）

高科技下的媒体产业 / 277

全球化下的中国媒体 / 279

中国传媒的帝国梦 / 282

导言

媒体为什么？

——从北京到伦敦的思考

“过去 10 年里，许多在更早的 10 年被预测为不可想象的事情都一一实现了，所以很难说下一个 10 年里不会发生什么事。在对传媒的政策上，中国正在逐步地开放，窗户在一扇扇地打开。”

——维亚康姆中国区主管李亦非（2001）

北京：一个新华社记者的怀疑

维亚康姆中国区主管李亦非曾经是中国武术冠军，也是美国教育体系训练出来的商业精英。她认为，中国是世界上最后一块没有被开发的娱乐传媒市场：经济连续保持高增长，在全球无人可及，近年来人均 GDP 已超过 800 美元。这可能导致民众对娱乐、对内容本身、对信息产生极为强烈的需求。“未来的一两年肯定是传媒年，中国的传媒时代到来了。”

这个极其鼓动性的预测曾经使中国媒体业产生一阵激动的疯狂。在中国加入世界贸易组织（WTO）之前的 2001 年，大众媒体的焦点一度聚集在这个“金矿”上，追逐权贵与利润的资本也对此行业虎视眈眈。这样，传媒产业成为中国自上个世纪 90 年代以来继“房地产”、“互联网”之后又一主要热门投资话题。

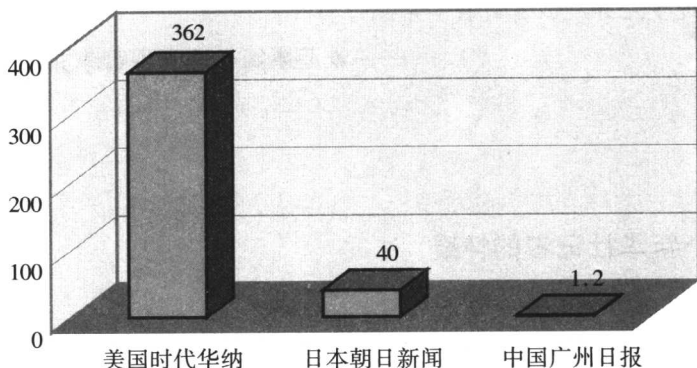
这个游戏怎么玩？我们有能力参与吗？我们如何参与？带着这样的疑问，作为一名媒体从业者，我首先把目光投向国内外的媒体比较。李亦非服务的维亚康姆公司每年收入接近 400 亿美元，而中国的中央电视台只有不到 50 亿人民币！



整个中国电视一年的总收入也仅仅 300 多亿人民币，加起来也不如维亚康姆一年的收入多！

这样的差距，作为一名新华社从事经济报道的记者，我是深有体会的。早些年，新华社提出建立世界性通讯社的目标。到上世纪 90 年代末，这个目标据说已经实现了。新华社工作人员近万人，在世界各地建立了 100 多个记者联络网。然而，新华社每年的收入仅几十亿人民币，与英国路透社、美国美联社和法国法新社相去甚远。

国内一家大报的一位副总编辑走访美国《纽约时报》时，得知 1999 年《纽约时报》每天平均广告额为 1,000 多万美元，最多的一天达 1,700 多万美元（梁彦军，2001）。也就是说，《纽约时报》一天有近 1 个亿人民币的广告额。而中国大陆广告收入超过亿元的媒体不超过 20 家。一天等于一年！



美日中媒体实力比较（单位：亿美元）

比较是很残酷的。

报业。中国报业近年来有了突飞猛进的发展，报纸总数由 20 年前的 100 多家，发展到目前的 2,000 多家，并且组建了 20 多家报业集团。中国第一个报业集团——广州日报报业集团经过近 10 年的扩张，已拥有 10 种报纸、3 种杂志、1 家出版社，并建立了 100 多家图书报刊发行连锁店和几个大型图书发行中心，形成了日发行量 120 万份、年产值 20 多亿元的规模，1999 年的广告收入为 9 亿人民币。然而，日本的《朝日新闻》集团 1997 年的营业额就达到 40 亿美元。

电视。中国拥有世界上人口最多的广播电视网，广播人口覆盖分别为 93%



和 94%，拥有 10 亿听众和观众。中国的有线电视网已达 300 多万公里，用户 1 亿户，年度电影观众曾经创下 293 亿次的纪录。然而，居世界百强电视台第一位的时代华纳，1998 年的营业额是 123 亿美元，而世界排行 57 位的中国中央电视台的年营业额才 6 亿美元。总资产排在前面的时代华纳在与美国在线联手前就拥有美国杂志 30%、音乐 20%、录像带 18%、有线电视 19% 的市场份额。时代华纳与美国在线合并后，新公司的市场价值达到 3,500 亿美元，成为全球传媒界的第一巨人（参见时代华纳 2002 年财务报表）。2000 年，时代华纳的营业额达到 362 亿美元。1999 年，中国电视出口的数量为 1,000 万美元左右，却只相当于美国大片《泰坦尼克号》发行收入的 1/200。

.....

人们之所以注意到差距，是因为国际跨国媒体大公司开始进入中国媒体市场。美国在线时代华纳、索尼、贝塔斯曼、贝鲁斯科尼、迪斯尼以及新闻集团，已经从期刊合作、书籍、电影和电视节目的创作、生产和发行各个媒体组织环节快速进入中国传媒业、娱乐业。已经在中国正式设立办事处结构的三大媒体集团——新闻集团、美国在线时代华纳、VIACOM（维亚康姆）正在实施“边走边放”的中国投资计划。美国在线的第一笔投资将有 1 亿美金（后来被迫取消）；维亚康姆（VIACOME）以 MTV 音乐频道集中电视、唱片制品、音像连锁店等；新闻集团的代表作是已先后投资 20 亿美金建立了一个拥有 3 亿观众的亚洲卫星电视集团（“STAR TV”刚改名“STAR”），并以此为平台，建立其在娱乐制片业、集团电视业和消费品营销业的三大支柱。对于中国广阔的媒体市场前景，维亚康姆中国区主管李亦非毫不讳言，“这个市场大到什么地步？维亚康姆旗下的 MTV 电视网去年在美国的收入达到接近 50 亿美元，而中国的中央电视台只有不到 50 亿人民币，我们是他们的 8 倍。这是一个巨大的落差，中国市场远未饱和，潜力大得无法想象。”“过去 10 年里，许多在更早的 10 年被预测为不可想象的事情都一一实现了，所以很难说下一个 10 年里不会发生什么事。在对传媒的政策上，中国正在逐步地开放，窗户在一扇扇地打开。”（叶展，2002）

长期以来，中国传媒界形成了一个传统的观点：大众媒体属于上层建筑范畴。大众传媒面对改革开放以来经济、社会条件的深刻变化，不得不重新审视其归属问题，基本上达成共识：新闻事业就它生产带有强烈的意识形态的精神产品来说，属于上层建筑领域；但同时，就它为全社会提供经济活动和人们生活必不可少的信息、知识和娱乐来说，属于第三产业。然而，这种理论上的突破带来的



“事业性质、企业管理”，即用企业管理的方法来经营新闻事业，并没有改变中国媒体经营管理存在的诸多不足：

——各地各级媒体的重复建设现象严重，水平分割和垂直分割使媒体资源分散，缺乏优化配置的机制。地方党委、政府、政协以及各个省级部门，分别开办杂志社、报纸媒体，形成一种水平分割；而政府机构的建制上下隶属，往往上下级同时办有媒体，造成覆盖重复，这可称为垂直分割。

政企不分，经营意识不强。一些媒体尤其是政府机关直接设立的报刊机构，政府既是出资者又是经营者，同时还是消费者。因此，媒体生产过程不会注重真正意义上的经营和效益，同时也容易陷入窘境。传媒将媒体担负的喉舌功能与其经营活动对立起来：或者一味强调舆论宣传工作，忽略市场反应与受众需求；或者迎合市场需要，呈现低俗化的趋向，甚至丧失舆论阵地的作用。

——市场竞争机制尚未真正形成。市场经济体制的重要特点是公平竞争，优胜劣汰，而我国媒体经营这一领域优胜劣汰的市场规律与效率优先的竞争机制远未真正形成，有限的媒体资源很难实现从弱势媒体向优势媒介的配置流动。当然，自上世纪90年代以来，媒体之间的竞争越来越激烈，争夺读者与观众的营销战经常硝烟弥漫。但这些表面热闹的竞争战其实是不平等的竞争，参与者之间的身份还存在着“贵贱”之分，少数行政部门既充当“裁判”又充当“运动员”。

——缺乏传媒业高级管理人才。由于我国长期受计划经济体制的影响，加之媒体作为政府职能的延伸，使得我国媒体的管理烙上了行政管理的深深印迹，出现了一些媒介管理者不懂媒介经营的情况。缺乏适应市场经济需要的高级媒介管理人才，将严重制约我国媒体宣传效果、经营水平的发挥，也不利于我国媒体参与国际市场的竞争。

作为大众传播的一线从业者，我深知我们不仅在固定资产等硬件上与西方发达国家难以匹敌，而且在经营管理、思想观念、人才素质、新闻传播的教育体制等软件上的差距更大。由于差距太大，比较因而慢慢失去了意义。

更为可怕的是许多从业人员还在自我满足、自我陶醉、自我欺骗。面对外国庞大的传媒机构，一些人开始上演“大跃进”：合并、重组成为媒体行业最为动听的词语，“媒体航空母舰”是众多媒体老总的目标。这种行政命令组合起来的媒体公司到底合不合理？这种疑问不是凭空而来的。前些年高校合并热的时候把几所相关的大学凑在一起能不能凑出世界一流的大学来，相信高校里面的人心知肚明。