

主编\蒋 宏 朱金玉

东森登峰之路

——当代华文媒体领航者发展历程

上海交通大学出版社

东森登峰之路

——当代华文媒体领航者发展历程

主编\蒋 宏 朱金玉

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书梳理了东森媒体集团从小到大、由弱到强的发展历史,从中总结出了东森独特的媒体经营管理理念。东森媒体集团以新闻传播和网路购物为两大主打产品,以数字化新技术为媒体运营的支撑平台,与国际知名媒体和全球著名投资机构合作,迅速渗透国际传媒市场。不仅如此,东森在经营媒体的同时不忘社会公益事业,在取得骄人市场绩效的同时,在社会责任的担当上更是有目共睹。东森媒体集团历经短短 15 年的发展,成长为具有全球影响性的传媒集团,相信其发展战略和经营策略会给传媒业的同行提供非常有益的借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

东森登峰之路:当代华文媒体领航者发展历程/蒋宏、朱金玉主编. —上海:上海交通大学出版社,2006
ISBN7-313-02402-9

I. 东... II. ①蒋...②朱... III. 传播媒介—企业集团—企业管理—经验—台湾省 IV. G219.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091292 号

东森登峰之路

——当代华文媒体领航者发展历程

蒋 宏 朱金玉 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交大印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:13.75 插页:8 字数:267 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3050

ISBN7-313-02402-9/G·876 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程

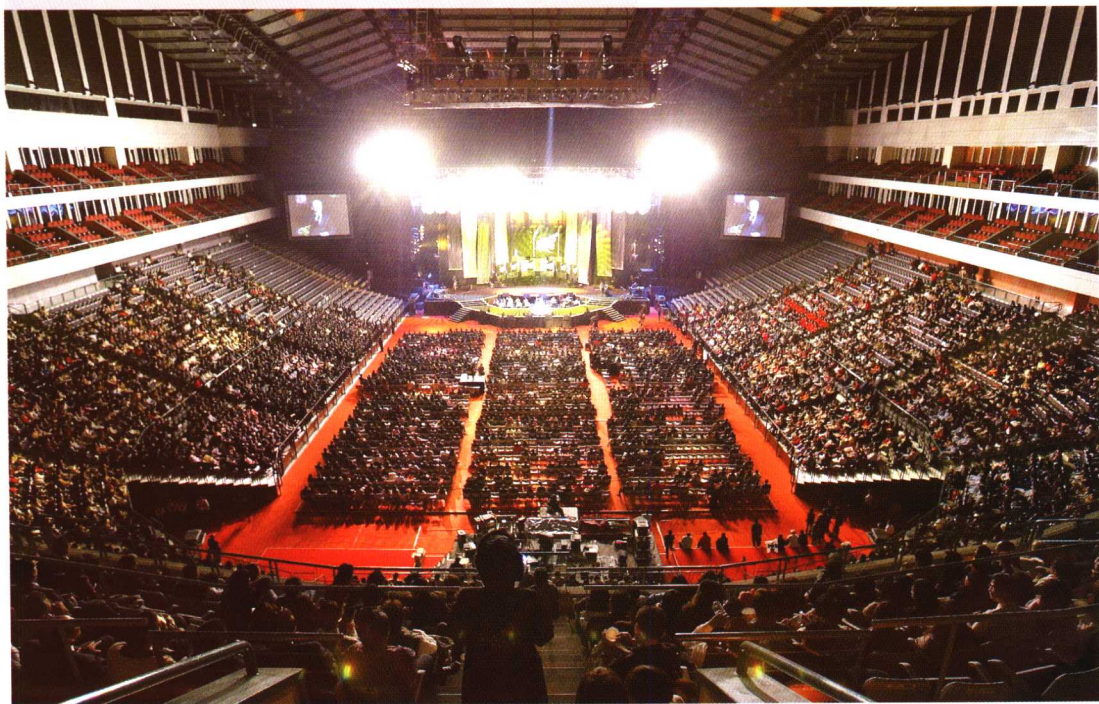


▶▶▶ 登高望远

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程



东森海外



东森愿景

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程



▶▶▶ 全球视野



▶▶▶ 卓越团队

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程



▶▶▶ 数字科技



▶▶▶ 员工培训

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程



▶▶▶ 出征采访



▶▶▶ 外记见习

东森登峰之路——当代华文媒体领航者发展历程



▶▶▶ 东森购物



▶▶▶ 公益事业

前 言

“淬砺奋进、永无止息”是东森媒体集团总裁王令麟在辅仁大学颁赠荣誉博士学位典礼上一篇讲稿的标题,这八个字是东森媒体集团从小到大、从弱到强、从内向外,全力打拼、全面发展、积极进取的最真实写照,也是东森媒体集团领导阶层及其员工的精神风貌和最根本的经营哲学。

东森媒体集团以科技立身,从 1975 年远东仓储(股)公司,现改名为东森国际和 1995 年 7 月第二个主力公司东森媒体科技公司诞生起,就始终紧随全球科技浪潮,大刀阔斧地进军技术含量高的有线电视系统台的投资经营、HFC 宽频网络增值服务经营和地方系统台有线频道的全面播出经营,并充分利用技术的优势抢占电视媒体强势的话语权和播出权;同年 8 月第三大主力公司东森电视横空出世,此后积极整合电视、网络、广播、报纸等媒体,实现了真正意义上的跨媒体传播和经营,并以“内容为王”全力打造内容制播平台和发行平台,靠敏感的信息意识、深厚的文化内涵、丰富的艺术形式、娴熟的技术手段和积极的创新举措,赢得了受众的眼球、赢得了广告商的亲睐,同时也赢得了自身的良性发展。为扩大经营范围、创造品牌效应、实现经济效益和社会效益的最大化,东森媒体集团的整体架构随着 1999 年 12 月第四大主力公司东森购物频道的建立,以及十一家准主力公司,即东森资产管理公司、东森建业不动产公司(后改名为东森房产)、东富资讯公司、东森休闲育乐公司、东森公关公司、东森美洲卫视、东森购物百货公司、东森及森辉旅行社、东森财产保险代理人(股)公司、东森人身保险代理人(股)公司、东森巨蛋经营公司先后开张,而得到巩固。时至今日,东森媒体集团不仅仅是一个媒体集团,经过 15 年的开拓与奋斗已经成长为一个实力雄厚、英杰荟萃、志向高远的跨媒体、跨行业、跨地区的持续迅速发展的媒体集团。

东森媒体集团以文化传媒及其周边产品为核心竞争力,主打传媒品牌效应,在短短的 15 年时间里就成为了台湾地区增长最快、频道和栏目覆盖面最大、影响力和辐射力最强、社会评价良好的媒体集团。目前,东森媒体集团旗下拥有四大主力公司和十一家子公司,其中东

森电视台覆盖四大运营范畴,包括岛内频道事业、海外频道事业、岛内其他媒体平台事业和商品事业。这四大运营范畴整合了电视、网络、报纸、型录等资源优势,充分利用内在资源和优化资源实现内循环,有效地大幅度降低成本,从而建构了东森媒体品牌的知名度,创造了规模化的竞争优势。仅以东森电视台岛内卫星电视频道为例,8个电视频道包括东森新闻台、东森娱乐台、东森新闻S台、东森综合台、东森洋片台、东森电影台、东森戏剧台、东森幼幼台均在台湾地区名列前茅,其收视族群涉及各个层面,广告客户已有效分布各个客户层面。据有关数据表明东森电视台2005年总营业收入61.8亿元新台币,高居《天下》杂志“500大服务业”中“媒体娱乐业排名第一”,远远领先台湾地区其他有线和无线电视。东森卫视还在香港、澳门地区以及泰国、柬埔寨、印尼、日本、菲律宾、新加坡、新西兰、澳大利亚等国家及美国加州和夏威夷、加拿大南部等国家落地,进驻全球华文媒体市场,并与海外及大陆传媒集团实现战略合作,积极扩大东森媒体的触角,并随着东森媒体传播品牌的远扬,使客户的宣传影响和效益同步远播全球。

东森媒体集团的发展坚持以人文关怀和社会责任为己任,在建设和发展企业的同时不忘回报社会。东森多次向台湾海峡两岸的慈善事业和教育事业出资捐物,为培养人才设立了一个个东森奖学金和东森奖教金;为发展文化传媒事业和媒体产业,东森媒体集团积极开展“建教合作”,不仅提供高校相关专业师生的实习、实践平台,而且还就有关传媒业发展的现实问题进行合作研究,积极地推动教学和科研相结合、理论与实际相结合、学界与业界相结合。同时,东森媒体集团积极网罗和培养各类传媒人才,包括活动策划执行、艺人经纪管理、市场调查和民意调查、节目制播、形象策划咨询等专业人才,并要求所有东森员工必须履行职业操守、担当社会的责任,从而使东森媒体集团始终处于朝气蓬勃的状态。东森媒体集团服务社会、伸张道义、诚信办企业的风格,维护着媒体的公信力。2004年3月,据盖洛普征信股份有限公司“企业公益形象”调查结果显示,东森电视台获台湾地区媒体公益形象第一名,媒体企业形象第二名,而东森媒体集团则获选为公益活动贡献良多企业之首。

一个企业的成功与失败、发展与衰落,都有其各种原因造成,然而要使一个企业始终保持可持续发展,并且还要有一定的速度,就一定有其独特的管理理念,其中企业文化和企业的领军人物及其核心团队

高屋建瓴的思想、战略、作风、能力,以及团队精神起着关键作用。东森媒体集团在发展壮大的过程中,并非一帆风顺,也经历过挫折和失败,但是它没有因为一次次的失败和一次次的挫折而停止继续探索和开拓的脚步。虽然我在这篇前言中并没有直接表述东森媒体集团详细的成长经历,一是因为前言的篇幅不能太长,二是因为展开的内容在后面的正文中会更加精彩。希望大家在拿到这本书的时候,或者看到这个案例的时候,会有兴趣和好奇心来关注在过去的15年里脱颖而出的一颗全球媒体星空中的新星——东森媒体集团。

上海交通大学媒体与设计学院常务副院长、教授 蒋 宏

2006年8月1日于上海交通大学

目 录

第一章	跻身全球竞争的华文媒体	(1)
第一节	开辟疆土	(1)
第二节	旭日东升	(5)
第三节	绿树成阴	(10)
第四节	攻顶玉山	(15)
第五节	登高望远	(22)
第二章	保持领先的东森文化	(28)
第一节	东森的愿景	(29)
第二节	“哈佛级”东森黄金团队	(33)
第三节	华文媒体的 CNN	(42)
第三章	富有活力的东森团体	(49)
第一节	高度弹性的组织	(49)
第二节	扁平化的管理模式	(56)
第三节	高效率的运作机制	(62)
第四章	东森的新闻品牌战略	(71)
第一节	东森新闻品牌的基础构建	(71)
第二节	东森新闻品牌的战略运营	(79)
第三节	东森新闻品牌的价值表现	(90)
第五章	打造亚洲第一的购物电视	(103)
第一节	东森购物的目标定位	(103)
第二节	现代化的技术支撑平台	(107)

第三节	多通路的运行机制	(110)
第四节	敏锐的市场应变	(114)
第五节	卓越的市场绩效	(118)
第六节	卖商品:媒体经济学的第三条道路	(121)
第六章	数字多媒体产业的领航者	(127)
第一节	全面 E 化作业 打造网络多媒体产业“航空母舰” ..	(127)
第二节	4C 整合 担当网络多媒体科技产业的领航者	(134)
第三节	推动数字互动 擢升华人生活质量	(143)
第七章	全球化视野中的竞争战略	(149)
第一节	全球化视野	(151)
第二节	与世界著名媒体加强联合	(158)
第三节	国际频道瞄准全球市场	(163)
第四节	与卡莱尔携手跃登国际媒体舞台	(169)
第八章	竞争时代骄人的市场绩效	(172)
第一节	东森电视台营业收入绩效	(172)
第二节	东森媒体集团营业收入绩效	(177)
第九章	以感恩之心回报社会	(180)
第一节	东森公众形象	(181)
第二节	关怀弱势群体	(184)
第三节	奖掖莘莘学子	(187)
第四节	开启两岸交流	(191)
第五节	支持教育事业	(198)
第六节	东森屡获嘉奖	(202)
附录:东森媒体集团发展大事记		(206)
后记		(214)

第一章 跻身全球竞争的华文媒体

在全球媒体市场上,大家耳熟能详的大多是欧美的大型跨国传媒集团,如时代华纳、维亚克姆、新闻集团等,在这些以英文为主的巨无霸传媒集团主导的全球媒体市场上,东森媒体集团仅以 15 年的时间就跻身于全球媒体竞争格局中,成为一枝独秀的华文媒体集团。2004 年,东森媒体集团以营业收入增长 27%、营业利润增长 49% 的大幅度进步令业界瞩目,2005 年,536 亿元新台币的营业收入更是创下历史新高。

东森媒体集团现在由 4 家主力公司及 11 家次要公司组成,构成绵密的媒体事业网络。集团始终坚持市场导向,以扩展公司的市场占有率和实力,提高经济效益,做大做强公司为宗旨,而不是单纯地就媒体开发媒体。因此,集团不仅采取了传统公司经常采取的经营策略,如水平整合和垂直整合经营策略,而且在最近两年里采取了多元化和国际化的发展战略。一系列经营战略的奏效使东森迅速发展壮大,五年时间营业收入增长了 3 倍还多。

尽管有上述辉煌业绩,但是东森媒体集团的发展也不是一帆风顺的,现在让我们追寻东森的成长足迹吧!

第一节 开辟疆土

一、台湾电视业发展状况

1. 无线电视,三足鼎立

在中国,台湾电视起步稍晚于大陆,1958 年北京电视台(今中央电视台前身)正式开播。而台湾电视业始于 20 世纪 60 年代初,1962 年 2

东森登峰之路

月“国立教育电视实验广播电台”开始试播,1963年12月正式播出,定名为“国立教育电视广播电台”。这是台湾地区第一座电视台。1962年4月,台湾当局和民间以及与四家日本公司合资成立了台湾电视公司(简称台视)。台视正式开播时间是1962年10月10日。从此以后,台湾电视产业开始不断发展壮大,1969年10月31日、1971年10月31日,中国电视公司(简称中视)和中华电视台(简称华视)相继开播,原来的教育电视广播电台归入华视。从此,台湾电视业形成了三足鼎立之势。台视、华视、中视均采用股份制经营,以广告收入为生存基础。

1969年10月31日,中视开始首次在台湾地区开播彩色节目,台视也紧随其后,在同年播出了彩色节目。由此,台湾电视业在几年内很快完成了向彩色电视的过渡,1975年基本上完成了覆盖台湾的电视网,画面也由黑白色发展为全部彩色。

台湾是一个多山地的岛屿。使得居住在山地的台湾居民家中收到的电视传播信号不佳,从而带来的经常是雪花、斜纹、串台、串音、噪音等情况。无线电视的这种先天不足,为台湾地区社区共享天线(CATV)的出现提供了机遇。台湾最早出现社区共享天线的地区是在花莲县。1969年,花莲的丰滨乡,就有经营者在高处架设接收站,利用同轴线传输电视信号,来改善附近用户电视接受信号不佳的问题,成为台湾地区社区共享天线的最早发展雏形。

这段时期电视广播刚刚在台湾开展没几年,社区共享天线的主要目的是改善收视的画面,所以经营者所供应的节目,都是转播台视、中视、华视这三大无线电视台的电视节目而没有其他的频道。这对当时仍处在政治禁令中而无法获得正常信息渠道的台湾人民来说已经是一大大好事的情况,一直延续到1976年以后,因信息、娱乐的需求和禁令的适度开放,才慢慢得到改观。1987年之后,台湾电视节目和电视台才真正走上了几何级数发展的道路。

2. 台湾有线电视发展

社区共享天线的出现大大改善了人们的收视情况,因此从业者如雨后春笋般地在台湾岛内出现,相互间竞争也变得愈来愈激烈。本来,社区共享天线仅仅转播三大无线电视台的节目,所提供的服务只是以

改善收视品质为主。当图像质量的改进遇到了瓶颈时,节目内容的更新成了社区共享天线经营者吸引消费者的一张王牌。

有些从业者开始通过播放录像带的方式招揽客户,这些录像带一般都是盗版自日本及欧美的节目。有些地区的经营者甚至开始播放少量的自制节目,或接收一些由卫星传送的节目进行播放,逐渐形成一定的规模,成为所谓的“第四台”,也就是指自行播放录像带等节目给观众收看的经营者的总称(在台湾有线电视法中称为“有线电视系统经营者”MSO)。最早的第四台于1976年出现在基隆。

第四台的兴起不仅仅是对当时三大无线电视台的补充,更对当时信息较封闭的社会来说是一针强心剂。20世纪70、80年代,正是台湾经济高速起飞时期,股市一路狂飙,在大大改善人们物质生活条件的同时,也催生了人们要提高精神生活质量的呼声。同样,政治、思想民主运动也紧跟经济发展潮流一路而上。在这一系列因素的推动下,台湾不论是城市的大街小巷还是农村的田舍茅屋都如雨后春笋般地架起了第四台的天线。当时的第四台可以说是一群乌合之众,一群地下电视台,根本不受台湾当局于1979年制定的《共同天线电视设备设立办法》的约束。这些地下电视台在节目内容方面当然花样层出不穷,从“转播”(当然是免费)三大无线电视台的节目,到通过卫星和接收器接收邻近国家比如日本NHK电视台的节目,甚至有些从业者还专门开辟“限制级”的成人频道。第四台为了满足受众的需要可谓无所不用其极,其节目内容的来源因无需交费而可以取之不尽、用之不竭。

第四台大刀阔斧地增扩频道,大量播出未经授权的录影带,使得台湾当时的影视业损失惨重,很少有影视制作公司的产品能幸免于盗版之难,整个电视业及相关制造业都受到了冲击,引起业内人士的广泛关注与担忧。另一方面,第四台所播放的一些色情、暴力的节目内容也引起了台湾有关部门的重视。1982年6月,台湾当局修改了广播电视法,并开始将非法架设的电视播放系统设备纳入管理范围;1983年4月,成立“顺风一号”项目,严格取缔“第四台”的信息制作接收组织;1984年又展开“顺风二号”、“顺风三号”的取缔活动。但是市场是由需求决定的,尽管台湾有关部门采取了一些措施,仍然没有将“第四台”斩尽杀绝。许多“第四台”还是打着改进节目播出质量的幌子,从中牟利。