



媒介经营与管理前沿译丛

**Managing Media Companies  
Harnessing Creative Value**  
Second Edition

# 媒介公司管理

赢取创造性利润 (第2版)



(荷) 安妮特·爱丽丝 著  
(比) 雅克·卜黑

王春枝 刘涛 苏林森 译



清华大学出版社

媒介经营与管理前沿译丛

# 媒介公司管理

赢取创造性利润（第2版）



(荷) 安妮特·爱丽丝 著  
(比) 雅克·卜黑

王春枝 刘涛 苏林森 译

清华大学出版社

北 京

Annet Aris, Jacques Bughin  
Managing Media Companies: Harnessing Creative Value, Second Edition  
EISBN: 978-0-470-71395-2

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 Wiley Publishing, Inc. 授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-4102

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

#### 图书在版编目(CIP)数据

媒介公司管理：赢取创造性利润(第2版)/(荷)爱丽丝(Aris,A.)，(比)卜黑(Bughin,J.) 著；王春枝，刘涛，苏林森 译. —北京：清华大学出版社，2011.10

(媒介经营与管理前沿译丛)

书名原文: Managing Media Companies: Harnessing Creative Value, Second Edition

ISBN 978-7-302-26478-1

I. 媒... II. ①爱... ②卜... ③王... ④刘... ⑤苏... III. 传播媒介—企业管理—研究  
IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第166433号

责任编辑：陈 莉 王佳佳

封面设计：周周设计局

版式设计：高新特公司

责任校对：成凤进

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京密云胶印厂

装 订 者：三河市溧源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：180×250 印 张：23 字 数：530 千字

版 次：2011 年 10 月第 2 版 印 次：2011 年 10 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：54.00 元

## 顾问委员会

本书中的理论和现实一样鲜活,其中大量的案例分析起到了至关重要的作用,它们展示了书中提到的管理理论,并且为这些理论注入了活力。本书的大部分案例都出自一线公司,它们践行我们所讨论的管理问题,我们向这些公司请教,请他们分享自己的经验。这些公司的核心管理层都是我们顾问委员会的成员,这些被精心挑选出来的管理精英们,已经或正在改变传媒产业的面貌,他们对本书的完成也给予了莫大的帮助,除了提供这些案例,还经常与我们碰撞出思想上的火花,并以欧洲工商管理学院(INSEAD)客座教授或者学生项目教练的身份,与我们分享他们的丰富经验和广阔视野。还有其他一些人,如第二人生(Second Life)的罗宾·哈珀(Robin Harper)等,非常友善热情地与我们共同撰写关于他们公司的案例分析。2007年7月,查德·赫尔利(Chad Hurley)和本书一位作者在阿斯彭研究所(Aspen Institute)工作室畅谈传输协作(distributed co-creation)问题,关于YouTube的案例分析从中深受启发。无须赘言,对于所有这些传媒精英人士的贡献,我们深表感激。

顾问委员会包括以下成员:

Eija Ailasmaa,萨诺玛杂志社 CEO、萨诺玛集团董事会成员

Carolyn Fairbairn,英国独立电视有限公司集团战略开发部总监

Marco Giordani,意大利媒体集团 CFO 及董事会成员

Immanuel Hermreck,贝塔斯曼人力资源部行政副总裁

Paul-Bernhard Kallen,德国布尔达出版集团董事会成员

Birger Magnus,谢伯司泰德媒体集团挪威分部行政副总裁

Steffen Naumann,阿克塞尔斯普林格公司 CFO 及董事会成员

Shane O'Neill,自由媒体国际公司首席战略官、英国 Chellomedia 公司总裁

Miguel Paes do Amaral,媒体企业家及投资人

Guillaume de Posch,德国电视一台传媒集团的前任 CEO

Maxime Saada,CanalSat 公司常务董事、Canal+ 集团战略总监

Philip Schindler,北欧 Google 常务董事

Duco Sickinghe,比利时 Telenet 运营商的 CEO

Hannu Syrjaenen,萨诺玛集团总裁

Peter Wuertenberger,阿克塞尔·施普林格集团首席营销官

Alison Young,培生出版集团管理开发总监

我们要衷心感谢顾问委员会的前任成员,他们为这本书的写作提供了宝贵意见。他们是:

Rodolphe Belmer, Canal+ 集团常务董事

Humphrey Cobbold, 镜报公司前任战略开发总监、Candover 董事

Detlef Hunsdiek, 贝塔斯曼人力资源部前任行政副总裁、蒂森克虏伯公司管理开发部行政副总裁

Andreas Kindt, T-Home 公司前任 CIO 及董事会成员、慕尼黑 Loyalty Partners Solutions 的 CEO

Hans Mahr, 卢森堡广播电视集团 (RTL) 前任行政协调员、Mahrmedia 公司现任 CEO

Hubertus Meyer-Burckhardt, Pro7Sat1 公司前任董事会成员

Marc Olivier Sommer, 贝塔斯曼直接集团前任董事会成员、Arcando 公司董事会成员

我们还要感谢这个项目的委员会,是他们与我们分享了管理媒介公司的激情。

## 致 谢

本书第2版的出版,要特别感谢欧洲工商管理学院2008级MBA学生Angelique Mannella和麦肯锡布鲁塞尔分公司商业分析师Stephanie Nols。Angelique在BBC、布尔达传媒、Canal+、百代、意大利媒体集团和RTL等案例的改写,以及关于世界报集团的新案例写作中,做了大量基础性工作。Stephanie则对OhMyNews和YouTube等新案例的写作和Telenet案例的修改提供了很多帮助。

作者还对麦肯锡公司现在和以前的同事、麦肯锡全球范围的传媒代理和其他许多专家深表感谢,他们对本书的资料准备和本课程的首轮课堂提供了不遗余力的支持和启发。

还要特别感谢对本书第1版提供了大力支持的人,他们是:

Cornelius Grupen,麦肯锡公司汉堡办事处的前任顾问。他合著了第1、3、4章以及Lagardere媒体、RTL集团、Canal+与谢伯司泰德公司案例。

Timo Voswinckel,麦肯锡公司慕尼黑办事处的前任顾问。他合著了第5、8章以及EMI案例。

Kirsten Weerda,麦肯锡公司慕尼黑办事处的副主管。她合著了第9章。

Sir John Birt,BBC公司的前任CEO(第9章)。

Matthew Brittin,伦敦麦肯锡公司前任副主管、英国Google公司常务董事。

Menno van Dijk,阿姆斯特丹麦肯锡公司董事。

Sandrine Devillard,法国麦肯锡公司主管(第5章以及拉加代尔、Canal+案例)。

Alexandra Dmitrieva,法国麦肯锡公司前任高级信息分析员(拉加代尔和Canal+案例)。

Thomas Farstad,奥斯陆麦肯锡公司前任顾问(谢伯司泰德公司案例)。

Lutz Finger,2004年获欧洲工商管理学院MBA学位(意大利媒体集团与萨诺玛公司案例)。

Philip Graf,镜报公司集团前任CEO。

Alexander Guntram,慕尼黑麦肯锡公司媒介知识专家(所有章节)。

Huan Hoang,慕尼黑麦肯锡公司前任媒介研究分析员(所有章节)。

Michael Icent,2004年获欧洲工商管理学院MBA学位(BBC公司案例)。

Mirjam Laux,2004年获沃顿商学院MBA学位(自由媒体国际与BBC公司案例)。

Nick Lovegrove,伦敦麦肯锡公司董事(第5章)。

Sam Marwaha,BTO纽约麦肯锡公司主管(第5章)。

Robert Musslewhite,华盛顿麦肯锡公司前任副主管(第4章)。

Henrik Poppe, 奥斯陆麦肯锡公司前任副主管(谢伯司泰德公司案例)。

Max Ringlstetter, 英戈尔施塔特/艾希施泰特大学教授(第4章)。

Friedrich Rojahn, 2004 年获欧洲工商管理学院 MBA 学位(德国布达出版集团案例)。

John Rose, 百代唱片公司前任行政副总裁、波士顿咨询公司董事(百代唱片案例)。

Trude Sleire, 奥斯陆麦肯锡公司前任项目经理(施伯史泰德公司案例)。

Gert Stuerzebecher, 贝塔斯曼管理开发部前任副总裁。

Peter de Wit, 阿姆斯特丹麦肯锡公司主管(第4章)。

Catherine Witter, 伦敦麦肯锡公司前任顾问(BBC 集团案例)。

Michael Wolf, 纽约麦肯锡公司前任董事。

作者最后还要感谢 John Wiley & Sons 出版集团的员工以及奇切斯特大学, 特别是 Georgia King、Nicole Burnett 和 Céline Durand。有了他们高水准的大力支持, 我们才能完成这本书的写作, 同时, 你们也是许多媒介公司的标榜!

2009 年 1 月

## 译者序

经过漫长而曲折的过程,《媒介公司管理:赢取创造性利润》(第2版)一书的中文版终于能跟读者见面了。我们深信,对于处在转型期的中国传媒产业来说,本书具有重要的启发和借鉴意义。

本书的作者安妮特·爱丽丝在欧洲工商管理学院开创并教授面向 MBA 学生和传媒管理人士的传媒管理课程,担任传媒业监管机构成员,并在多家机构从事传媒业经营管理业务或研究工作,游走于传媒产业相关的各个领域;雅克·卜黑博士是麦肯锡公司全球传媒和娱乐业务板块的核心领导,接触大量传媒公司经营管理的实际案例,并在该领域获得了令人称羡的研究成就。

本书是两位作者教学和研究成果的结晶,具有以下几个特点:

**前沿** 传媒行业本身是一个不断发展革新的产业,其产品和服务的生命周期短暂,要实现商业经营与创造力的完美结合,就要不断适应新的环境。当前数字化时代的到来,不断推陈出新的新传播技术,从 Web 2.0 到 3G 手机等,导致了媒体内容生产模式、受众媒体消费习惯等多方面的变化,意味着整个传媒产业需要重新洗牌,尽管未来不可限量,但对于大多数传媒公司来说,眼前都面临着一场艰难的战斗,希望在这场革命浪潮中生存下去的传媒公司,都需要应对重重困难,重新规划自己的道路,尝试新的工作方式,加足马力迎接前所未有的变化。本书就非常关注产业环境的这种变化,对传媒产业价值链的重构、内容生产、顾客管理、广告经营等传媒公司管理各个环节面临的新挑战,需要的新技能,都给予了充分的关注,让处在变化环境中的传媒管理者们受益匪浅。

**系统** 该书对于传媒产业管理的论述,系统而严密。书中不仅有对产业全局的整体阐述,也重视根据行业内部各部门(包括报纸、杂志、电视/有线电视、音乐和互联网等不同业务类型)的不同特点进行逐一分解,比如全书提出的第一个问题就是“传媒,一个还是多个产业”,对传媒行业整体和各部门的关系进行了探析,为后文的论述奠定基础。同时,本身也对传媒公司管理的各个环节进行了系统论述,其中包括内容生产、内容传输、广告销售和终端消费者互动等四个核心环节,以及公司整体战略制定、人力资源管理等相关环节,无论是从事日常事务管理还是进行整体战略决策的管理者,都能从本书中获得裨益。正因为如此,该书受到印刷、电视、互联网等不同传媒领域管理者们的拥趸,尽管他们从事着财务、人事、广告销售和综合管理等各种不同的工作。

**实用** 该书的雏形是欧洲工商管理学院面向 MBA 学生和传媒管理人士的传媒管理课程的教材,其整体立意就是探讨传媒公司当前和未来所需要的技能,重在实用性。书中穿插了大量实际案例,剖析了许多成功的传统媒体公司、新媒体公司,以及媒体与电信业融合的典范,这些丰富翔实的实际案例,清晰地阐释了书中的每一个话题,为传媒公司

管理者提供鲜活的教材和现实的借鉴。难能可贵的是,本书所使用的案例大都来自欧洲传媒公司,其中包括广播电视、有线运营商、报纸、杂志和网络服务提供商等不同行业有代表性的公司,如百代集团、RTL 集团、Telenet、拉加代尔传媒集团、BBC 等,在当前多数相关研究都把视野投向美国传媒公司巨头的情况下,该书所提供的案例,更具有独特的资料价值。

在公司治理方面,中国传媒机构的从业者们还不甚娴熟,现代企业管理制度和传媒职业管理人才的缺失,成为传媒机构管理水平提升的两大瓶颈,而在数字化转型的背景下,这一问题的严重性愈发突出。惟愿此书能对中国传媒专业人士产生应有的价值。

本书翻译的分工如下:王春枝负责前 5 章的翻译,刘涛负责第 7~9 章的翻译,苏林森负责第 6 章的翻译。胡姿安、黄丽丽、马驰明、任蕾蕾在本书翻译中做了大量基础性工作,吴海丽、杨立凡、陈雪付出了大量的文字校对工作,对他们表示诚挚的感谢。最后,特别感谢清华大学出版社的编辑,在本书翻译过程中,编辑能从整体上把关,提出了许多建设性的修改建议,再次送上诚挚的感谢。

王春枝 刘 涛 苏林森

2011 年 5 月 1 日

## 第 2 版 序

本书第 1 版成稿于 2004 年,最初是想作为欧洲工商管理学院 MBA 学生的教学材料。但它实际的使用远远超出了这个范围,从湖南到莫斯科再到波士顿,世界各地的学生都把它作为传媒课程的一部分资料研读,很多传媒管理人士也竞相追捧。印刷媒体、电视和互联网产业的管理者们,尽管从事着财务、人事、广告销售和综合管理等各种不同的工作,但在他们的书架上,本书都占据着一席之地,尤其重要的是,他们的确读了这本书。我们收到的反馈,集中表达了一个观点:传媒产业风云变幻,本书中关于管理传媒公司所需要的技能以及大量的真实案例分析,让处在这种环境中的传媒管理者们受益匪浅。

与此同时,本书第 1 版中提到的许多新事物已经真实地发生,并且发展速度比原先预计要快很多。新的挑战也随之出现,比如 Web 2.0 社交网站的快速崛起,广告业的前景也随之发生着根本性的变化。尽管本书第 1 版中提到的很多技能依然有效,但我们在近来急速发展的数字化转型中对它们进行“压力测试”。尽管第 2 版是对第 1 版进行文字修订,并更新一些案例,但到最后几乎有一多半是重写的,我们甚至计划用一个全新的书名出版此书。不过,书中保留了第 1 版提到的很多基本理念和核心要素——或进一步强调,或稍微被弱化,或有些微调,因此,我们达成了一致观念:这还是同一本书,但增加了新的、贴近性更强的案例,如 YouTube、第二人生等。这又将是一次激动人心的旅程,许多机构和个人都对此做出了重要贡献,尤其是麦肯锡公司媒体部,还有我们的顾问委员会。

# 目 录

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 第1章 引言 .....                         | 1   |
| 传媒：一个还是多个产业 .....                    | 1   |
| 传媒产业现状 .....                         | 5   |
| 本书的焦点和范围 .....                       | 11  |
| 第2章 传媒价值链重构 .....                    | 13  |
| 当前的实践大都是历史的延续 .....                  | 13  |
| 基础性变化仍在酝酿 .....                      | 20  |
| 对传媒公司管理的影响 .....                     | 28  |
| 需要重新思考未来的商业模式吗 .....                 | 33  |
| 案例分析1：世界报集团 .....                    | 36  |
| 案例分析2：布尔达传媒集团 .....                  | 55  |
| 案例分析3：意大利媒体集团 .....                  | 67  |
| 第3章 创新性内容的创造与使用 .....                | 80  |
| 内容的未来角色 .....                        | 80  |
| 内容应该被重新定义吗 .....                     | 86  |
| 内容生产过程的管理 .....                      | 89  |
| 人人生产、用户生成内容和协同创作 .....               | 97  |
| 案例分析1：恩德莫公司 .....                    | 100 |
| 案例分析2：OhmyNews .....                 | 108 |
| 第4章 客户注意力争夺战：明智的大众营销与审慎的市场细分战略 ..... | 115 |
| 理解客户的必要性上升 .....                     | 115 |
| 品牌的战略管理 .....                        | 122 |
| 营销战略及盈利模式的微调 .....                   | 126 |
| 基于订阅盈利的业务的营销策略 .....                 | 129 |
| 小众产品和主题产品的营销策略 .....                 | 134 |
| 案例分析1：Canal+ .....                   | 138 |
| 案例分析2：百代公司 .....                     | 150 |
| 案例分析3：Telenet .....                  | 161 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b>第5章 终端供应链管理</b>               | 172 |
| 在供应链管理中取得最优经营绩效                  | 172 |
| 提升传媒供应链标准化流程的有效性                 | 174 |
| 传媒领域非标准化流程的提升杠杆                  | 181 |
| 数字化平台转型的管理                       | 184 |
| 案例分析1:卢森堡广播电视集团                  | 191 |
| <b>第6章 逃离广告陷阱</b>                | 204 |
| 递增压力下的传统广告                       | 204 |
| 广告支出转变的第一波:直销和线下活动               | 206 |
| 第二次浪潮核心中的数字技术                    | 207 |
| 寻找广告新实力                          | 217 |
| 案例分析1:谢伯司泰德公司                    | 237 |
| <b>第7章 传媒企业策略</b>                | 247 |
| 传媒业现状                            | 247 |
| 未来的投资组合逻辑                        | 254 |
| 案例分析1:自由媒体国际有限公司                 | 264 |
| 案例分析2:拉加代尔活力                     | 270 |
| 案例分析3:萨诺玛集团                      | 278 |
| <b>第8章 数字媒体的未来角色</b>             | 287 |
| 1995—2001年网络起步阶段:短期内期望过高         | 287 |
| 2002—2008年巩固阶段:建立数字平台            | 290 |
| 在线媒体企业模式                         | 295 |
| 案例分析1:第二人生:通过共同创造实现对等生产          | 304 |
| 案例分析2:YouTube                    | 312 |
| <b>第9章 传媒公司人力资源管理:创意管理还是管理创意</b> | 321 |
| 传媒业目前的人力资源管理制度                   | 321 |
| 目前的挑战:支持“创作者”,却也不能低估“转化者”        | 322 |
| “创作者”和“转化者”人力资源管理流程的普遍法则         | 324 |
| 管理“内容转化者”                        | 327 |
| 管理“创意人员”                         | 328 |
| 数字媒体时代的人力资源管理                    | 337 |
| 未来展望和待解决问题                       | 343 |
| 案例分析1:BBC                        | 346 |

# 第 1 章

## 引 言

通常所说的“传媒产业”(media industry)事实上包含着一系列业务,它们之间不仅仅是产品类型互不相同,而且盈利模式也各有差异。在讨论应该怎么管理“传媒”之前,我们非常有必要首先理解这个一般性概念的内涵。本章的具体目标就是回答下列问题:

1. 传媒产业是什么? 传媒产业内部各部门之间的主要差别和共性是什么?
2. 传媒产业的现状如何? 面临着哪些重大挑战?
3. 本书将针对这些挑战提出哪些解决方案?

### 传媒:一个还是多个产业

传媒产业丰富多样、变化频繁、高速运转,很少有其他产业能与之匹敌。这个产业是创意和商业结合的独特产物,所涉及的部门、企业和从业者范围都非常广——其中一些直接产生经济效益,其他一些则处在相对边缘的位置。

把所有这些业务连接起来的核心要素是内容,这种创意产品的目的是让人们通过收看、收听和/或参与来消磨时间(这不包括如电子商务、搜索、户外广告和直邮广告之类的以激发进一步行动为目的的行为)。传媒产业最传统的分类方式是根据其所使用的介质进行分类:印刷媒介,如书籍、报纸和杂志;电子媒介,如电影、电视、广播、游戏、音乐和最近几年兴起的网络 and 手机内容。然而,要了解各种媒介的商业运行特征,用其他一些维度进行区分也非常重要。比如,一些媒介有几种不同的子部门,它们采用完全不同的商业模式。以电视为例,有免费商业电视、公共服务性质的广播电视和不同类型的付费电视,而且这些都可以通过地面、卫星或者有线设施播出,或者通过网络播出。总体来说,为了了解

不同媒体业务的运行特征,我们必须掌握那些把不同媒体区分开来的关键要素。

## 盈利模式

很多媒体多多少少的部分是依靠广告收入盈利的。尤其对于免费电视、互联网、一些报纸(各个国家情况不同)和一些特殊类型的杂志(如高端时尚类杂志)等媒体来说,广告收入占据非常重要的地位。

其他媒体则主要通过受众付费盈利。受众付费包括订阅或者零售模式:“零售”经营很大程度上受轰动效应的驱动,媒体产品能引发轰动效应或是平淡无奇,其销售额和利润都会随之发生巨大变动。现代音乐和电影、消费类图书,以及黄色报纸等,都是典型的轰动效应驱动型媒体。此外,还有另一类媒体,收入主要基于订阅模式,比如全国性的高质量报纸或者周报和付费电视等。

当然,这三种类型的盈利模式特征迥异。广告收入盈利模式取得成功的关键要素是在广告主目标受众群体中的“到达率(reach)”(能接收媒介产品受众的数量);零售收入模式的最重要因素是对于媒介产品的管理;而订阅收入模式的管理目标则是优化客户终身价值,其中一个关键参数就是客户的整体满意度。

## 顾客亲密度

一些媒体是典型的大众媒体,其盈利基础是使受众到达范围最大化,即在一个范围较广的目标群体中实现受众人数最大化,如电视产业要在14~49岁的人群中实现受众最大化,但媒体并不直接接触每个受众个体。典型的例子是免费电视和零售的报纸杂志,这些媒体运作的技巧就是要通过市场调查了解大部分受众的需求,创造能吸引大众趣味的内容,将内容组合集纳,面向大众市场营销。

另一些媒体则集中精力与受众建立个人关系,他们知道每位顾客的姓名和地址。订阅模式的印刷媒介、付费电视有线运营商和网络服务提供商是这类媒体的典型,他们的重点是开发最有价值的用户,优化ARPU(每用户平均收入, Average Revenue Per User),并降低用户流失率。这类媒体中的有一个特殊类别,主要是面向一些经营教育、学术、金融、商业信息的机构,而不是面向个人客户终端的媒体,它们需要用B2B(企业对企业, Business to Business)的方式制定内容、销售和营销策略。

## 内容类型

一些媒体主要致力于新闻和信息服务,另一些媒体则重点提供娱乐,还有一些媒体是两者兼具。以提供新闻为主的媒体(如日报、新闻频道、商业杂志)必须具备政治敏感

性,且对保证客观性有更为严格的要求,比如编辑和经营两个部门之间要建立一道长城,泾渭分明,互不干涉。

## 在价值链中的位置

只有一部分媒体自己生产节目,如报纸、杂志、电影和游戏制作商等。大部分媒体公司的业务是识别有吸引力的内容,加以包装,比如录制CD、编排电视节目单或报纸杂志的版面等,然后进行营销。最后,还会有分销商,这些公司经营分销平台和设施,如有线、电缆和无线网络,以及互联网服务器。这些公司必须管理设施,发展个人用户终端,确保平台上有能吸引人的内容。

## 共同挑战

尽管有上述的诸多差异,传媒产业也还有显著的共同之处。几乎所有的传媒产业都面临着五大主要挑战:持续开发新内容、处理三重市场的对接、应对市场波动、解决在多个市场上的本地化而并非真正全球化的问题,以及在经济效益和社会责任之间达成平衡。

第一,每种媒体的核心产品——内容,都是易碎品。不论产品是新闻还是娱乐,报道还是故事,事实还是虚构,内容本质上都是无形产品,对时下的流行趋势、社会潮流和即时灵感都有很强的依赖。通常,媒体每天都需要创造全新的内容产品,这些内容除了极个别例外,大多数市场寿命都非常短暂。最极端的例子就是现场直播的体育比赛或新闻节目。总体来说,一个电视频道的内容组合的生命周期都在3~5年,除了少数常青树节目,如《幸运之轮》(*The Wheel of Fortune*)、《宋飞传》(*Seinfeld*),或者一些有忠实崇拜者的节目,如德国卢森堡广播公司(RTL)出品的《好时光,坏时光》(*Gute Zeiten, schlechte Zeiten*)等。一些核心印刷媒体,如拉加代尔(Largardère)集团旗下的《巴黎竞赛画报》(*Paris Match*)及*Elle*杂志等,都已经存在几十年了,但始终保持不变的只有形式和市场定位,真正的内容却在不断变化,以追逐时下的新闻和潮流趋势。因此,与其他大多数产业相比,在传媒产业中,今天市场的成功者更有可能成为明天市场的失败者。市场日新月异的变化,使传媒产业要不断创新,如何在这个过程中始终保持领先地位,是媒体面临的一个重大挑战,这个挑战使传媒成为“人才的事业”(people business)。

第二,传媒产业的市场结构尤为复杂(见图1.1)。媒体公司总体来说要在三重市场展开竞争:争取有吸引力的内容资源(作者市场)、争夺终端受众的注意力(受众市场),以及争夺其他企业在市场营销方面的预算(广告主和赞助商市场)。出版商努力使自己像吸引受众一样吸引尽可能多的作者、读者和广告商,他们必须非常小心地保持各方面的平衡,即使如此,也常常会遭遇各方利益冲突的窘境。

第三,平均而言,跟其他产业相比,传媒产业更容易产生波动。产业收入的周期性非

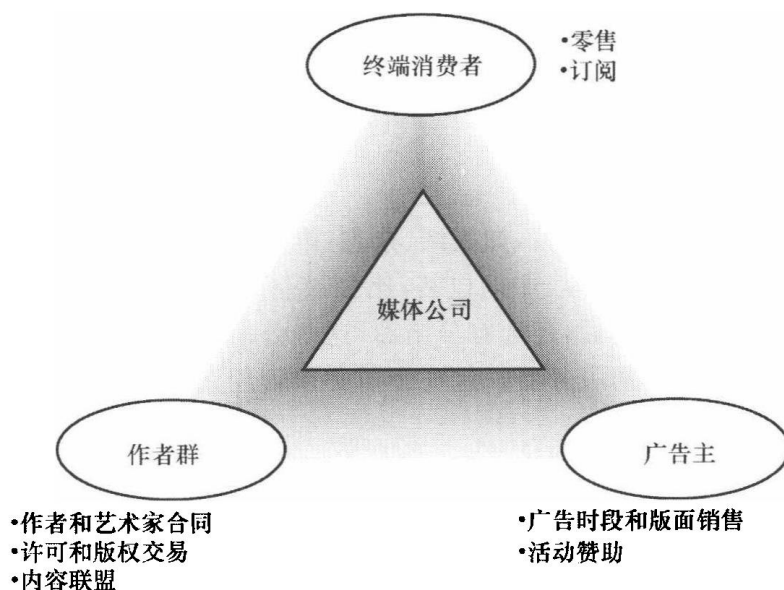


图 1.1 媒体公司的三重市场竞争

常明显；尤其是广告投放跟 GDP 高度相关(见图 1.2)。

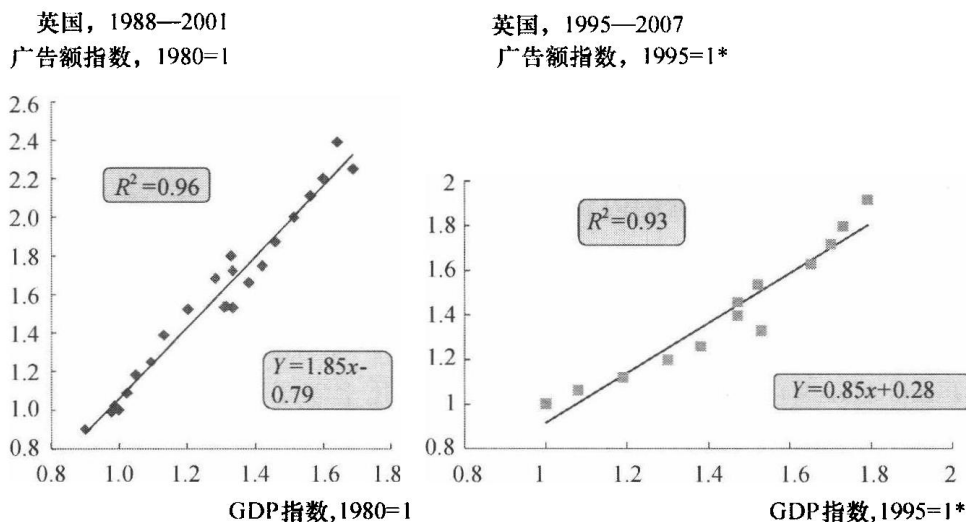


图 1.2 广告额与经济增长高度相关(以英国为例)

\* 仅包含第一季度。

数据来源：2002 年广告支出季度调查[广告协会(Advertising Association)、尼尔森广告监测部(AC Nielsen MMS)、世界广告研究中心(WARC, The World Advertising Research Center)], 经济形势(Economic Trends)/ONS。

总体来说,收入也在很大程度上受偶然因素左右。多数情况下,如电视节目、CD 和电影等新产品的生产和营销,都要考虑到受众接受程度的高度不确定性,比如美国电视

新推出的黄金时段节目,有80%不会播出第二季。受众接受程度的高度不确定性,加之高额的内容制作成本,共同导致了整个产业的高风险性。因此,传媒业生产成本中所包含的这种系统性风险,也明显高于各行业的平均水平(见图1.3)。

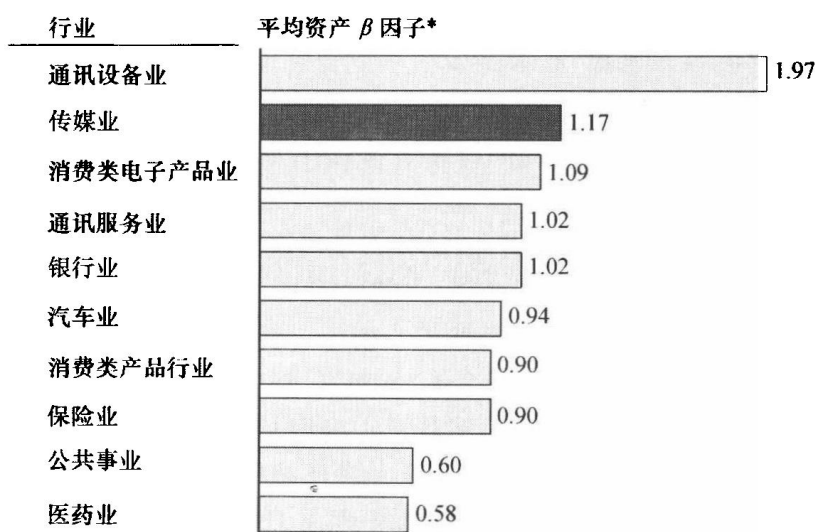


图 1.3 行业  $\beta$  因子

\*  $\beta$  因子是指以月为频率对金融时报世界精算指数 5 年的数据进行回归。

资料来源:麦肯锡分析,数据基于彭博社。

第四,媒体产业在内容市场上具有明显的本土化特征,而不是全球化特征。只有一些人物和艺术家具有全球号召力。在欧洲收视率前 20 位的电视节目中,通常有 80%~90%是本地节目。全球性的杂志品牌也必须调整内容,使之适应当地市场,即使在网络世界,也是那些面向特定国家的网站做得更成功。

最后,传媒公司在社会系统中扮演着重要角色,他们要对信息进行过滤并发表评论,他们决定着所提供的娱乐内容的品质。这要求他们承担社会责任,并在履行社会责任和追求利润最大化的目标之间寻找平衡。这意味着他们常常要应对政治压力和权力游戏。媒体公司的目标是不仅创造经济效益,还要在如何服务社会方面有明确的抱负,无论是私人掌控的公司,还是如德国阿克塞尔·施普林格公司(Axel Springer)之类的公开上市公司,都不例外。

## 传媒产业现状

传媒产业目前正在经历深刻的转型,传统媒体公司基本上都在对他们的商业模式进行重新思考。这次变革的主要驱动因素是媒体和传输平台的数字化。到底发生了什么?