

中外出版集团 管理案例 与分析

杨海平 杨平等 编著

(2015)

ZHONGWAI
CHUBANJITUAN
GUANLI ANLI
YU FENXI

中外出版集团 管理案例 与分析

杨海平 杨平等 编著

(2015)

CHONGWAI
CHUBANJITUAN
GUANLI ANLI
YU FENXI

图书在版编目(CIP)数据

中外出版集团管理案例与分析. 2015 / 杨海平等编
著. —南京: 南京大学出版社, 2015.3
ISBN 978-7-305-14883-5

I. ①中… II. ①杨… III. ①出版业—企业集团—企业经营管理—案例—世界 IV. ①G239.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 053083 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
出 版 人 金鑫荣

书 名 中外出版集团管理案例与分析(2015)
编 著 杨海平 杨 平等
责任编辑 王薇薇 沈卫娟 编辑热线 025-83597243

照 排 南京紫藤制版印务中心
印 刷 南京理工大学资产经营有限公司
开 本 718×1000 1/16 印张 17 字数 270 千
版 次 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-14883-5
定 价 50.00 元

网址: <http://www.njupco.com>
官方微博: <http://weibo.com/njupco>
官方微信号: njupress
销售咨询热线: (025)83594756

-
- * 版权所有, 侵权必究
 - * 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

中外出版集团管理案例与分析(2015)编写组
(按姓氏笔划为序)

曹红梅 陈霄栋 林广芑 李琳 耿爽 何俊
黄珊瑚 梁莹 陆奕彤 檀美玲 薛柏 杨海平
杨玲 杨平 姚婷婷 于梦溪 张涵钰

目 录

第 1 章 出版集团的发展战略选择和战略模型	1
阿歇特集团:欧洲传媒巨人的中国战略	1
培生集团:出版巨头的并购发展战略	6
麦格劳-希尔集团:从传统出版商到信息运营商的战略转型	12
安徽出版集团“走出去”战略纪实	17
读者出版集团品牌战略管理模型研究	23
第 2 章 出版集团的多元化研究	29
培生集团:逐步回归理性的多元化之路	29
时代华纳:重视产业协同的跨媒体经营霸主	40
麦格劳-希尔集团:不把鸡蛋放在一个篮子里	44
香港联合出版集团:坚持文化为本,坚守文化阵地	48
凤凰出版传媒集团:非相关多元化背后的商业逻辑	53
浙江出版联合集团:坚守出版主业,铸造辉煌业绩	59
云南出版集团:发掘地域文化资源,拓展文化产业谱系	64
中原出版传媒集团:独辟蹊径的“产业加法”法则	68
第 3 章 出版集团的商业模式	73
爱思唯尔:打造“开放获取”的特色模式	73
施普林格:策略性的数字出版模式	79
约翰·威利父子出版公司:打造专业期刊、图书的商业模式	86
轻工业出版社的“瑞丽模式”	91
第 4 章 出版集团投、融资战略	98
贝塔斯曼集团中国投资轨迹	98
中南出版传媒集团上市后投资风云	104
北方联合出版传媒集团上市筹资风云	110

长江传媒“字典门”背后的投资隐患	115
北京磨铁文化的投、融资布局研究	119
第5章 出版集团经营管理	125
培生集团:从经营图书向经营服务转变	125
学乐集团:跨媒体经营,初见成效	129
二十一世纪出版社:“全版权”经营,试水网络游戏	134
凤凰出版传媒集团:坚持“大艺术经营”,延伸出版产业链	139
中南出版传媒集团:“走出去”开辟国际化经营之路	143
第6章 出版集团营销管理	147
爱思唯尔的营销之道	147
海豚传媒的“性别阅读”营销	153
青岛出版集团的“事件”营销策略	157
陕西出版集团的“西部”品牌营销策略	161
上海世纪出版集团:“走出去”营销的两大亮点	165
第7章 出版集团的品牌建设	168
吉林出版集团:大众化出版战略赢得读者心	168
广西师大社:“理想国”是怎样建成的	174
悦读纪:打造国内女性阅读专业出版品牌翘楚	182
从 CIS 角度看国外顶尖出版社的品牌建设	188
从 CIS 角度看我国优秀出版社的品牌建设	198
第8章 出版集团人力资源开发与管理	209
贝塔斯曼集团:持续优化人力资源价值链	209
珀尔修斯集团:选准职业经理人完成企业转型	217
中国国际出版集团:驻外人员管理启示录	223
湖南出版集团:构建以绩效为核心的薪酬体系	229
中国出版集团:将“人才强企”提升为核心战略	235
第9章 出版集团的数字化发展战略	243
培生集团的数字化战略	243
麦格劳-希尔集团的数字化发展探究	250
中国出版集团:从传统出版走向数字化转型的拓荒者	256
中国教育出版集团:攫取教育出版的黄金宝藏	261
后 记	265

第1章 出版集团的发展战略选择和战略模型

阿歇特集团：欧洲传媒巨人的中国战略

摘 要：随着中国经济的快速发展，跨国集团纷纷将注意力集中到中国，并以不同的方式进军中国市场。中国这个极具市场潜力的大国，自然是传媒巨人阿歇特重点进攻的目标。阿歇特公司进军中国市场，主要分为两个阶段：第一阶段是期刊的发行。在这一方面，阿歇特起步较早，填补了当时国内时尚期刊的空缺，并成为中国目前最大的外国期刊发行商；第二阶段是与凤凰出版传媒集团合作。在这一方面，阿歇特的针对性较强，主攻大众类和教育类图书的出版。

关键词：海外扩展市场 出版战略

2008年年底，坐在办公室的阿歇特集团总裁阿诺德·努里(Arnaud Nourry)愁眉苦脸，他的助理拿着一份文件要他签字。他看了几眼之后问助理：“中国方面来消息了吗？”助理摇摇头。阿诺德无奈地继续认真看文件，然后签上了自己的名字。随后，他叫来负责此事的主管，询问详细情况，知道事情有了转机，紧皱的眉头才舒展开来。是什么事情让阿诺德·努里如此牵肠挂肚呢？这得从2007年说起，当时阿歇特集团准备进军中国图书市场，经过一番考察后，选择了江苏凤凰出版传媒集团作为他们的合作伙伴。可是事情一拖再拖，合作的事宜始终没有落实下来。今天，这件事终于有了转机，阿诺德·努里非常高兴，请办公室的员工大吃了一顿。

一、中国市场充满诱惑

阿诺德·努里自上任以来，一直恪守企业的发展战略，准备为企业的

全球扩张战略贡献自己的一份力量。

阿歇特出版集团,是法国传媒巨头阿拉代尔旗下的子公司,由路易斯·阿歇特在1826年创建。在2012年全球出版商50强排名中位居第5,是欧洲最大、世界第二大的大众及教育图书出版集团。其总部位于巴黎,在美国、英国和西班牙等25个国家及地区拥有150个响亮的品牌和分支机构,年产图书18 000余种。主要从事大众图书、大众期刊出版以及发行业务,拥有自己的创作、印刷、经销和发行系统。阿歇特集团在国际市场表现出色,目前已经成为英国图书市场的领头羊,并在美国图书市场占据领先地位。目前,集团大约2/3的业务来自于国际市场,这主要是欧洲各国以及美国。

随着中国经济的快速发展、对外开放程度不断扩大,其巨大的市场潜力不断凸显。而此时包括阿歇特在内的跨国集团在本土以及周边的市场已趋于饱和,于是纷纷把眼光投向了这块大蛋糕。多年来,阿歇特一直致力于英语、法语、西班牙语市场的发展。其经营目的是要实现阿歇特出版集团在国内外的长足发展,进行全球性的扩展。它的营业额一半以上来自于海外市场,其中欧洲市场所占比重最大,其次是美国,包括中国在内的亚太市场所占比例较小。而亚太市场特别是中国又是一个极具潜力的市场。因此,阿歇特要想实现长足发展,与其他跨国出版集团争夺中国市场份额是必不可少的一步。

汉语已成为世界上第三大语言,涉及人数众多。何况中国的市场需求以及购买力已达到了一定的水平。瞄准中国这个市场就等于找到了一个新的经济增长点。现任的董事长阿诺德·努里怎么会错过这个难得的机会呢?何况集团的长远发展目标就是拓展海外市场,并一直采用国际化的发展战略。再加上有阿拉代尔这个法国传媒巨头的雄厚财力的支持,为其解决了后顾之忧。

二、借凤凰集团之力楔入中国图书市场

跨国集团进军中国的方式不外乎直接投资经营、品牌合作、兼并收购、版权合作等。市场的特点决定了采取何种方式。当阿歇特进入像英国、美国、西班牙等国家时,考虑到这些国家的出版业相对成熟、稳定,通常都是选择并购的方式,兼并当地的出版社。而进入印度市场的时候,则选择设

立了办事处,一切从零开始,并取得了巨大成功。针对中国这个市场,阿歇特将会采取什么方式呢?

阿诺德在产生进军中国市场的想法后,便立即派专人到中国进行实地考察,最后决定与江苏凤凰出版传媒集团合作。选择凤凰的原因是:凤凰是当时中国最强大的出版集团之一。根据2010年原国家新闻出版总署首次发布的《2009年中国新闻出版产业分析报告》显示,凤凰集团总体经济规模评估居第一位。在世界品牌实验室发布的“2010年中国500最具有价值品牌”中,该集团位列第243位,是中国唯一上榜的出版传媒集团,也是极少数资产和销售收入超百亿元文化企业之一。

凤凰集团之所以选择阿歇特集团作为合作伙伴,也是看中了阿歇特是全球出版集团五强之一,其产业链与凤凰集团可以形成优势互补。跨国经营的阿歇特集团拥有丰富的出版资源,凤凰集团则拥有中国本土的分销渠道优势以及在翻译图书出版发行方面的经验,合作可使双方在资源和渠道上实现双赢。阿歇特与凤凰集团同属于不同区域内的强者,凤凰阿歇特的成立就是强强联合。

早在2007年,阿诺德便带领团队与凤凰签订了战略合作伙伴协议,但实质上的合作还在进一步的洽谈当中。原本以为事情很快便会圆满结束,岂知这中间也是困难重重!

好事多磨,但终究有开花结果的一天。也许阿诺德永远都不会忘记第61届法兰克福书展。因为2009年10月15日下午,凤凰集团和阿歇特集团在法兰克福书展上正式宣布,成立凤凰阿歇特文化发展(北京)有限公司,实现了中法大型出版集团资本层面的跨国合作、强强联合。阿诺德那天异常高兴,压在心里的那块石头终于落地。随后,在2010年8月31日第17届北京国际图书博览会期间,阿歇特与凤凰集团正式成立凤凰阿歇特文化发展(北京)有限公司,从而敲开了进军中国图书市场的大门。阿歇特集团也因此成为第一家通过资本合作方式进入中国图书市场的大型国际出版集团。凤凰阿歇特未来的目标是致力于成为中国大众图书市场上高品质的提供商。

阿歇特最终选择与凤凰集团成立合资公司,以一种全新的方式进军中国市场,这也是考虑到跨国出版集团几乎都把眼光投向了中国。想要快速占领市场份额,借助已有的品牌自然能事半功倍。而中国的出版集团也急需借助跨国集团走出去,在世界范围内形成巨大的影响力。合资公司为双

方的版权合作提供了平台：一方面把优秀的国际出版资源引进中国，另一方面则是促进中国的精品图书走向国际市场。与此同时，这个平台也让双方保持了一定的独立性。

三、阿歇特早已布局中国期刊市场

而在进军中国图书市场之前，阿歇特早就率先以版权合作形式开拓中国期刊市场：1988 年与上海译文出版社合作出版《世界时装之苑》，即法国著名的 *ELLE* 杂志；1994 年与中国体育报业总社合作出版综合性彩色体育杂志《搏》，1995 年与该社合作出版另外两种杂志《健康之友》和《名车志》；2002 年将《美丽佳人》引入中国，并取名为《健康女性》，与国内同行推出高端女性杂志《心理学》以及聚焦中国经济和发展的法文版季刊《深度中国》；2006 年与原国家新闻出版总署合作出版《中国》等。版权合作是跨国集团进军中国市场的一个很普遍的做法。阿歇特也不例外，它凭借强大的发行优势以及在期刊方面的成功经验，成为中国目前最大的外国期刊发行商，其《世界时装之苑》《名车志》《搏》《健康之友》等杂志，每期发行量均在 10 万册以上。在期刊合作方面，阿歇特选择了地处上海的译文出版社，也不是随意而为之的。首先，上海是中国经济最发达的地区，聚集着从四面八方涌入的人群，有着得天独厚的技术、人才等资源；其次，译文出版社是中国最大的综合性专业翻译出版社，在国内享有很高的声誉。阿歇特与译文社的合作实在是天衣无缝，借助译文社在国内发行期刊，有着可观的市场前景和经济效益。

可见，从很早开始，阿歇特就有进军中国市场的战略构想，同时它也在时刻准备着。首先从期刊入手，抢占中国的期刊市场。不过，这些期刊虽然发行量很大，有很多的目标读者，但并没有帮助阿歇特打响知名度，导致其仍处于默默无闻的状态。于是，阿歇特集团开始高调进军中国图书市场，凤凰阿歇特的成立将阿歇特这个国外知名品牌一炮打响。这两次进攻的目标有着明显的差异，一个是期刊发行，一个是图书出版，不过终究没有离开出版行业。阿歇特的目标就是在争夺市场时快速占领较大的市场份额，以期将来在中国市场上开花结果，创造收益——现在是为后面打基础的播种阶段。

根据合作协议，合资公司将以图书策划服务、出版咨询、批发等业务为

主,同时开展国内外图书版权代理以及其他与出版相关的服务。阿歇特的大众出版(儿童、文学、生活类)和教育出版出类拔萃。而此次与凤凰的合作也是发挥其优势,出版大众类和教育类图书。目前,已经出版了《迪斯尼阅读真奇妙》《阿方提亚》《闪亮的莎士比亚》系列、《非常小公主》等图书。这些图书都是针对青少年及儿童的,内容资源则来自国外的畅销童书,例如其迪斯尼系列的图书就是借家喻户晓的品牌吸引儿童眼球。阿歇特就是想以优质的内容资源和过硬的质量在中国少儿图书市场上闯出一片天。国际小说和心灵励志这两大板块也是凤凰阿歇特的主打方向。总的来说,这三大板块的图书都是阿歇特的出版优势,也符合市场需求。

2013年以来,阿歇特的电子书销量一路大增,已成为超过兰登、企鹅的第一大电子书出版商。相信在不久的未来,阿歇特的电子书也将在中国市场上大卖。

点评:

市场对企业的发展起着至关重要的作用。纵观世界上大型的出版集团无不积极推行对外扩张的战略,为的就是争夺市场。长期以来,培生、贝塔斯曼、麦格劳-希尔、汤森路透等跨国集团大部分集中于欧美发达国家,换个角度看,欧美市场差不多已被这些大型集团瓜分完毕。随着集团的不断发展,需要开拓新市场销售商品或服务。中国经济的快速发展,使得该市场蕴藏着巨大的消费潜力。于是国际大型出版集团纷纷进军中国,开始了市场争夺的大战。

阿歇特公司进军中国市场,主要分为两个阶段:第一阶段是期刊的发行,起步较早,填补了当时国内时尚期刊的空缺,并成为中国目前最大的外国期刊发行商;第二阶段主要是与国内的凤凰出版传媒集团合作,主攻大众类和教育类图书的出版。第二阶段起步时间较晚,但针对性较强。从这两个阶段可以看出,阿歇特的中国战略是有条不紊,既没有盲目扩张,也没有停滞不前。

阿歇特的中国战略,瞄准的是中国广大的市场以及巨大的消费潜力。中国相对于阿歇特集团来说,属于对外扩张的范围。阿歇特不是第一个来华拓展业务的,是市场跟随者。为此,阿歇特力求在共处的状态下获取尽可能多的利益——采取选择性的扩张战略,即避开争夺的重点市场,转而服务于细分市场。

阿歇特的中国战略是海外大型跨国出版集团对外扩张的一个缩影。

培生集团:出版巨头的并购发展战略

摘要:享誉世界的出版界巨子培生,凭借完美的并购发展战略,从一个建筑公司渐变为国际大型企业。如今的培生在出版业内是无孔不入,从教育出版、大众出版到商业信息服务,我们都能看到培生的身影。培生从1921年并购一批报纸开始实现蜕变,其历史可以说是一部并购史。那么从成立之初到现在,培生是如何实施其并购战略的?又是如何通过并购取得今天的辉煌成绩的呢?

关键词:培生 并购 出版战略

2012年10月,培生集团斥资6.5亿美元收购了美国在线教育服务提供商 Embanet Compass Group Inc。而在这之前,培生从没有间断过并购活动——培生的历史可以说是一部并购史。

一、培生集团概况

1844年,英国的S.Pearson父子成立了培生公司。发展到今天,培生已成为国际著名的出版与传媒巨头。在2012年出炉的全球出版业50强排名中,培生集团位居榜首。全球最大的培生教育出版集团、企鹅出版集团和金融时报集团组成了这个国际性大企业。培生在全球70多个国家及地区拥有4万多名员工,业务主要分为三大块:教育出版、大众出版与商业信息服务。拥有包括朗文、DK、爱迪生·韦斯利、维京等众多著名的国际出版品牌。2012年,培生的主营业务销售额增长4%,达到61亿英镑,调整后的营业利润为9.36亿英镑。

培生成立之初仅是一家小建筑公司,它是如何发展成为国际出版巨头的呢?其中一个重要原因就是借助一系列的并购,即通过不断并购与建筑不相关的出版类公司,如金融时报、企鹅公司和西蒙·舒斯特出版公司的教育图书出版部、参考书出版部、商业及专业类图书出版部等。在这三者的基础之上不断地继续并购活动,才形成目前培生的三大主营业务集团:负责教育出版的培生教育出版集团、负责大众出版的企鹅出版集团以及负责商业信息服务的金融时报集团。

二、三足鼎立的培生

1921年,对作为建筑公司的培生来说,是关键的一年,也是决定培生命运的一年。这一年,它并购了一批英国当地的报纸,组建了威斯特明斯特出版社(Westminster Press)。从此,培生开始进军出版市场,并且一发不可收拾。

经过30多年的发展,培生于1957年再次发力,并购了金融时报。鉴于当时的特殊环境,培生集团一直保护着金融时报的编辑独立性,直到今天仍是如此。这也是为什么它“被公认为是全球最敏感、最具权威性的商业性读物”的原因。1987年,随着法国主要的商务日报Les Echos和西班牙的媒体公司Recoletos的并入,金融时报集团成立。重组后的金融时报集团发展速度大大加快,其出版内容影响着越来越多国家的人在商业和投资方面的决策。金融时报集团成为了鼎力培生的一足。

1969年,培生迎来了事业发展的第二个重要转折点——在伦敦的证券交易所上市。这就表明培生可以公开向投资者通过股票的发行来募集资金。培生的上市,将在一定程度上改善财务状况、激励员工和提高声誉,还可以利用股票收购其他公司。上市对于培生来说是重要的一步,为其发展铺设了道路。

上市后第二年,培生便马不停蹄地并购了英国当时著名的以平装书起家的企鹅公司,并对其进行重组。此后,企鹅在编辑、市场和制作方面以一种新的灵活性风格重新出现在人们的面前,成为培生的第二个有力的支撑点。当然,现在的企鹅出版集团不是由一个单独的企鹅公司成长起来的,而是通过并购一系列的相关出版公司重新整合而成。这其中包括美国著名的维京出版公司、著名的童书出版商格罗塞特·邓拉普、拥有彼得兔这一著名童书形象的费德里克·沃恩出版社、普特南·伯克利集团、英国的著名插图参考书DK公司以及著名的出版旅行和音乐图书的概括指南公司。不难看出,培生并购的这些公司都是有很大知名度并且独具特色的公司。在并购它们的同时,培生也获取了一种无形的资产——品牌。如今的企鹅出版集团在大众出版领域有着不可撼动的重要位置。2012年,培生旗下的企鹅和德国贝塔斯曼旗下的兰登书屋合并的消息传出,2013年4月5日获得欧盟委员会的批准,合并的新出版集团名为“企鹅兰登书屋”,

总部设在美国纽约。贝塔斯曼拥有 53% 的控股权,培生拥有其余 47% 的股权。^[1]这一合并意味着出版业将迎来“一家独大”的局面,而“企鹅兰登书屋”也将成为全球最大的出版集团。

而培生最有力的一足则是以教育出版著称的培生教育出版集团。培生瞄准了教育出版市场的巨大潜力,于 1968 年成功收购了当时著名的朗文出版公司。以此为切入点,培生快速在教育出版进行市场扩张,而扩张的手段就是不断地采取有效并购。并购流程对于培生而言,早已驾轻就熟,就等着合适的目标对象的出现。第一个被瞄准的目标就是数学和科学出版商爱迪生·韦斯利。1988 年并购后,与朗文一同组成了爱迪生·韦斯利·朗文。之后,陆续并购了哈珀·柯林斯和西蒙·舒斯特的教育出版公司或者部门。1998 年,随着爱迪生·韦斯利·朗文和西蒙·舒斯特的合并,培生的教育出版成为世界上领先的教育品牌。随着并购活动的继续,培生如今有 100 多个教育品牌,例如斯科特·福尔曼(Scott Foresman)、普伦蒂斯·霍尔(Prentice Hall)、阿林和培根(Allyn & Bacon)、爱迪生·韦斯利(Addison-Wesley)、西尔弗(Silver)、伯德特(Burdette)、吉恩(Ginn)、朗文(Longman)、本杰明·卡明斯(Benjamin Cummings)和麦克米兰(Macmillan)等。教育出版集团的教育出版几乎是无孔不入,囊括了小学教育、中学教育、高等教育、职业教育、英语语言教学和教育科技。据培生 2012 年年度报告:培生教育出版集团通过并购创造了 3.18 亿英镑的销售额和 0.39 亿英镑的经营利润。可见,培生的并购是成功的。

在数字出版的时代,培生自然是紧跟潮流,积极向数字出版方向迈进。并购的国家计算机系统公司、AGS 出版公司、Embanet-Compass 集团等为其数字化提供了强有力的信息和技术支持。通过技术与服务的有效结合,在数字出版的势头十分强劲。

三、培生的海外扩展步伐

由于出版日益国际化和国内市场已经不能满足集团业务发展的需要,国际大型的出版集团于是纷纷拓展海外市场。并购就是它们普遍采用的一种快捷方式。培生也是如此,因英国市场早已不能满足该集团业务发展的需要,培生不得不选择借并购这一捷径开始海外扩张的道路。

首先,出于同一语种的便捷性考虑,西欧和北美自然是不二之选。它

通过维京出版公司和金融时报打开了美国的市场大门,借助并购法国、德国、意大利等国家的相关公司,将事业线不断延伸到这些国家。如今,北美市场已成为培生最大的利润来源地。

其次,随着亚太地区经济的快速发展,其巨大的市场潜力也逐渐显现出来。培生自然不会错过分一杯羹。华尔街英语和环球雅思的成功并购,以及金融时报的网络版和印刷版在中国的发行,让中国越来越多的人成为了培生的用户和消费者。而早在1990年,金融时报便已经开始在日本东京印刷发行了。2001年,取得日本主要的教育出版商Kirihara的85%的股份之后,培生开始进军日本的教育出版市场。印度作为一个人口众多的发展中国家,其市场潜力也不可忽视。因此,2004年培生掌握了印度主要商业报纸*Business Standard* 13.85%的股份。在新加坡、中国香港、中国台湾等国家和地区,也能看到培生的产品。近几年,随着中国经济的快速发展,其在培生的盈利比重中也逐渐增加。

第三,培生也预测到非洲市场的广阔潜力,慢慢将触角伸到这个毗邻欧洲的这块大陆。2008年,培生开始在非洲的教育上进行投资,并且并购了尼日利亚朗文的全部股份。随着在Maskew Miller Longman股份的増加,培生将两者合并成立了南非培生公司。

四、围绕战略目标实施并购

并购是达到目的的一种手段,是实现公司战略和业务战略目标的一种工具。培生的并购发展战略不是孤立存在的,而是围绕着培生的发展战略有层次有计划地开展。对于培生而言,并购在业务重组、为企业提供建设资源和能力的机会以及大量获取新的资源与能力三个方面起着重要的作用,同时也为企业的发展搭建了更为广阔的平台。对于坚持多元化经营理念的培生来说,这无疑是最为快速有效的方式。但也可从中窥探出培生在并购之后的整合问题上处理得很好,企业沿着预定的轨道正常运行着。教育出版集团的并购为其带来的经济效益便是一个很好的例证。

培生的发展战略包括内容的有机投资战略、数字产品和商业服务战略、国际扩张战略、效率战略。培生的每一次并购无不是经过深思熟虑,无不是围绕这四个具体战略。通过并购著名品牌公司如朗文、维京、格罗塞特·邓拉普、费德里克·沃恩出版社等快速获取优质的出版资源,从而确

立了企鹅出版集团在大众出版领域标杆地位。并购诸如国家计算机系统公司、AGS 出版公司、Embanet-Compass 集团等信息服务商,实现技术与服务的有效结合。一方面快速占领了数字出版市场,另一方面也进一步刺激了其教育出版的销售。并购巴西、意大利、法国、西班牙等国家的著名出版商,无疑是培生的国际扩张战略的有力表现。进军中国和北非市场,表明培生力争将产品或服务销往世界各地,不放过每一块有潜力的市场。

如今,世界上大概有 70 多个国家及地区的人可以享受到培生所提供的产品和服务,并且这个数字还会不断增加。

点评:

西方出版企业的兼并活动是其企业属性的必然要求。为了不断扩大利润外沿,持续不断地保持强有力的竞争力,扩大规模、并购其他优势利润来源成为出版企业必然采取的策略。购买相较于建设来说更为简便,因此迫使企业更愿意通过购买而不是自身积累来获得发展。培生的一系列并购活动,使得其在激烈的市场竞争中保持着持续性的竞争优势。不难看出,培生选择并购的对象都是知名度很高的公司。通过与众多品牌公司的并购,大大提升了培生的价值。

如今的出版市场异常激烈,培生虽为出版界的巨头,其竞争对手的实力也是不容小觑的。比如,在商业信息服务方面,有励德·爱思唯尔、汤森路透这样的强劲对手;在教育出版方面,有麦格劳-希尔、学乐、圣智等竞争者。根据波特的五力模型,培生面临着进入者威胁、替代品的威胁、客户谈判力、供应商谈判力和现有竞争水平五个不同的作用力。培生通过不断地并购,可以改变现有结构,从而增强自己的竞争优势,提供盈利能力。

培生通过并购实现了规模经济和范围经济,也在一定程度上降低了成本。如旗下的企鹅公司通过对大众出版商和童书出版商的并购,成为大众出版家喻户晓的品牌。而教育出版集团正式并购了一些著名出版企业的教育出版,才形成今天这样全球最大的教育出版公司的规模。

从培生并购的这些公司来看,大部分属于横向的关联性并购,当然不乏纵向的并购。培生出售旗下与出版传媒相关性很小的业务,将重点放在教育出版、大众出版与商业信息服务三大块。通过横向的并购,产生了规模经济和范围经济。技术提供商与出版的纵向结合,为数字出版找到一个很好的突破点,有力地推动了出版事业的发展,培生的并购发展战略是应对国际化和新技术挑战的有效对策,推动了企业的发展,在培生的发展史

上占据着重要位置。它为企业的发展搭建了一个又一个广阔的发展平台,而这发展平台又进一步促进培生的发展,引导着新一轮的并购。并购活动贯穿于培生的历史,为它及时补充必要的养分,使得这个庞大的集团能够不断地发展壮大。

参考文献

[1] 欧盟为兰登企鹅合并开绿灯[EB/OL]. http://news.xinhuanet.com/2013-04/07/c_124546239.htm, 2013-8-21/2013-10-29.