

被诅咒的 巨头

THE
CURSE
OF THE
MOGUL

传媒
大亨们为什么
走上了穷途末路？

[美] 乔纳森·A·尼 (Jonathan A. Knee) 著
布鲁斯·C·格林沃尔德 (Bruce C. Greenwald) 艾娃·希芙 (Ava Seave) 著
施乐乐 译

《金融时报》、《纽约时报》、《财富》杂志、《华尔街日报》联合推荐



中信出版社 CHINACITICPRESS



被诅咒的巨头

乔纳森·A·尼 (Jonathan A. Knee)
[美] 布鲁斯·C·格林沃尔德 (Bruce C. Greenwald) 著
艾娃·希芙 (Ava Seave)
施乐乐 译



图书在版编目 (CIP) 数据

被诅咒的巨头 / (美) 尼, (美) 格林沃尔德, (美) 希芙著; 施乐乐译. —北京: 中信出版社, 2013.7

书名原文: The Curse of the Mogul

ISBN 978-7-5086-3968-0

I. ①被… II. ①尼… ②格… ③希… ④施… III. ①传播媒介-经营管理 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 078446 号

Copyright © Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, 2009

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

被诅咒的巨头

著 者: [美] 乔纳森·A·尼 [美] 布鲁斯·C·格林沃尔德 [美] 艾娃·希芙

译 者: 施乐乐

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5 字 数: 250 千字

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-5767

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3968-0 / F · 2902

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

被诅咒的巨头

为好莱坞喝彩！要不还是算了吧。

当今的传媒业正面临着资金与运营的多重危机，其严重程度前所未有。自 2000 年以来，身家位列世界前几位的巨型媒体集团已经从资产负债表里减记了总共 2 000 亿美元资产。一次次减记，代表着一笔笔价值化为乌有，原因可以追溯到媒体集团对外收购时开出的天价、“战略性”投资，以及为了挖掘内容和人才所签订的一份份合同。与此同时，巨大的资产损失也反映出传媒巨头在面对新竞争者、新技术以及全新的客户需求时是多么穷途末路。

尽管传媒业面临的是许多全新的挑战，该行业却有一个特质历经了整整一个时代未曾改变：顶尖媒体公司的业绩一直都很差劲。虽然大环境确实是每况愈下，但造成当今这种局面既跟深层根源有关，也跟媒体巨头不能有效调适自身有关。各媒体的高管们就如何应对这些挑战列出了一些根本的解决之道，但他们的策略只会让问题进一步恶化。本书剖析了媒体公司为什么会走上自我毁灭的道路，并提出了一种完全不同的方法，供读者解读传媒企业及其策略。要开启慧眼看透变幻的格局，关键在于理解传媒业与媒体大亨之间盘根错节的关系。我们在本书中提出的问题十分紧迫，与每一位心系传媒业命运的人都息息相

关——不管其身份是一名管理者、投资者，还是一名消费者。

传媒业始终笼罩着一轮神秘的光环，这给达成我们的目标布下了迷雾。在当今，即使最大腕的名流也躲不过 YouTube、TMZ.com 和 smokinggun.com 的火眼金睛，但传媒业自身的运营却缺乏同样的透明度。人们普遍对媒体业缺乏了解，部分原因在于该行业吸引了人们异常浓厚的兴趣。

传媒业充斥着为数众多、形形色色的公司，拥有数以千亿美元计的资产。然而，该市场吸引公众和媒体关注主要依靠的却是名人效应，跟企业的规模和盈利能力无关。比起两家身家达数十亿美元、利润丰厚的黄页公司进行合并，公众有可能对一家无利可图的小型嘻哈品牌更换管理层更为关注。公众兴趣与实际经济价值之间存在错位，并不是因为我们经常使用或体验某家媒体造成的。如果情况果真如此的话，黄页所吸引的关注会多得多；消费品公司一类的群体也普遍会吸引更多的注意力。宝洁公司的市值是新闻集团的许多倍，但与大名鼎鼎的鲁珀特·默多克^①相比，有多少人记得宝洁公司的首席执行官叫什么名字？宝洁的掌门人罗伯特·麦克唐纳^②于 2009 年 7 月出任首席执行官一职，浸淫该公司业务已长达 29 年。不过，不管是默多克还是宝洁的掌门人，又都比不上“汰渍”牌洗涤用品广为人知。除了周末电影的首映票房收入，还有哪一种消费品的销售额能够吸引如此广泛的公众关注呢？

至于人们对该行业的兴趣为何格外浓厚，而行业局面却又为何格外令人迷惑，另有一种解释更加洞察入微，但同样有力：传媒业具有塑造全民心理的能力和倾向，这让美国有一种异乎寻常的被害妄想。人们对新闻多样化和新闻独立化表现出了惧意，这一点突出地体现了人们的猜疑；不过，这种担心已经蔓延到了更大的范围：有人唯恐怀有恶意的巨型媒体集团会向公众进行文化灌输。尽管目前传媒业的割据势头正越演越烈，来势也颇为凶猛，上述针对媒体的恐惧却似乎无动于衷。2008 年，发行量居美国前 20 位的报纸分属 15 个不同的东家所有，但在几家主要媒体集团中，只有一家染指了这些报纸的所有权。除此以外，在业内一些入行较晚、极为独立的市场新军（比如谷歌）面前，上文提及的大媒体集团已经节节败退，迅速丧失了思维领域的阵地，也丧失了收入方面的市场份额；实际上，所有的传统媒体都面临着这一危局。

在美国，用来规范媒体所有权的法规既离奇古怪又前后矛盾，这种情况也同样体现了上文提及的恐惧是多么严重。某一市场内的有线电视运营商获准拥有本地报纸、

① 鲁珀特·默多克 (Rupert Murdoch)：生于澳大利亚，美国新闻和媒体经营者，目前是新闻集团的主要股东、董事长兼行政总裁。（除特别标注外，均为译者注。）

② 罗伯特·麦克唐纳 (Robert McDonald)：宝洁第 12 任首席执行官。

电视台或电台的所有权，但广播公司一般无权获得同一市场的报纸所有权；反之，报纸出版商一般也不能拥有同一市场的广播业务；外籍人士获准拥有报纸、有线电视业务或电影制片厂的所有权，但无权获得电台所有权；对于卫星电视运营商或有线频道的所有者来说，政府没有对他们的业务能够覆盖多大的范围进行预先限定，但对于广播公司来说，单家公司所拥有的电视台观众覆盖率最多仅为38%^①。诸如此类的规定还有不少。¹对于设限圈定传媒公司可购买的范围和可从事的内容，公众的胃口越来越大，限制也日益苛刻，而且他们满足的那一天似乎遥遥无期。2003年，当联邦通讯委员会试图放宽一些规则时，公众舆论曾经一片哗然，共和党参议院随即以压倒多数的票数驳回了委员会提议中关键的部分。²

十分具有讽刺意味的是，由于第一修正案^②中已经作出了规定，约束了政府对媒体业主及媒体所载内容进行设限的权力，上述对媒体设限的法规几乎全部依赖广播执照^③的发放。大气电波属于政府资产，因此普遍来说，如果政府在批准私人使用电波时想要加一些限制，就可以随便设上一些。然而，在丧失思维阵地的媒体阵营里，广播电台和广播电视媒体属于缴械最快的一拨：消费者把更多的时间花在了上网、无线设备、有线电视和卫星电视上了。在公众消费的媒体中，广播公司所占的份额越来越小，与之相关的法规越来越无足轻重，而支撑起这些规定的无数条条框框也越来越不合时宜。事实上，这些规则仍然拒不撤出历史舞台，而且仍然有人源源不断地就此提议新规定，恰恰反映出对于媒体不合理的恐惧是多么根深蒂固。

关于公众为什么会对媒体经营具有强烈的兴趣，以及媒体经营为什么会笼罩着重重迷雾，还有一种解释可以一举回答诸多疑问：问题的关键，在于诸多传媒集团的掌门人——也就是传媒巨头们。在某种程度上，我们所讲的故事已经把所谓的“传媒巨头”描绘成了反面角色，因此我们应该在此明确界定这个词的含义。在本书的标题和全书中，“媒体巨头”一词都用作一个比喻，用以隐喻一贯以来运营该行业的作风以及

① 2003年以前，对美国的广播电视公司来说，单家公司所拥有的电视台观众覆盖率不得超过全美家庭总数的35%。2003年，联邦通讯委员会提议将该上限从35%上升到45%，美国国会于2004年作出决定：单家公司所拥有的电视台观众覆盖率不得超过全美家庭总数的39%。

② 美国宪法第一修正案被奉为美国新闻自由的法律根源。该修正案规定：“国会不得制定关于下列事项的法律：确立国教或禁止信教自由；剥夺言论自由或出版自由；或剥夺人民和平集会和向政府请愿申冤的权利。”

③ 广播执照的持有者可以在某地理区域内使用某特定的无线电波段，经营广播电台业务和广播电视业务的商家需申请该执照。

由此已经产生的结果。并非每家媒体公司的首席执行官都永远按照我们所说的那种作风行事，不过，如此行事的人和此类现象的出现都不在少数，他们代表了该行业一种独一无二的特质，使该行业有别于其他行业。因此，我们用这个词概括指代在重要事务中发挥重大影响的媒体公司管理层或所有者。不过，由于“巨头”一词带有负面意义，我们一直坚持苦下工夫，把正面“巨头”行径和负面“巨头”行径区分开；此外，本书将在最后一部分提供这两种行为的示例。实际上，所有的媒体公司老总都有正负两面的“巨头”特质。本书的书名颇具煽动性地提到了“巨头的诅咒”，这一点体现在巨头身上的负面行径随着时间的推移屡屡压倒正面行为，让人颇为担心。

按照我们的定义，当一名媒体大亨转向黑暗面时，将出现三种主要的“巨头”特征。如果三者齐全的话，就可以断定该拉响警报了：

1. 他们在名义上或实质上独自掌控着所在企业的经营管理权。有时候，产生这种绝对权力是因为制度原因，比如某些特别类型的股份被预留给了大亨和他的亲密圈子；但有些时候，则是通过不太正规的方法达成的。

2. 他们具有一些神话般的特质，比如善于管理创意人才、富有眼力可以挑选最终得以脱颖而出的创意资产，要不然就具备神奇的预见力——具体而言，就是能够预测该行业未来的走势格局；泛泛而言，就是能够预测媒体消费的流行趋势。不过，这些所谓的制胜特质都避开了传统的描述、解释和评估用语，反而向人们解释了为什么会频频用上“目光远大、才华卓越、天才”等一类的词语。

3. 他们具有一种危险的，但同时也不遗余力的激情，要让所辖的公司开疆拓土。通常情况下，巨头们用的是别人的钱，但他们并不会因此对麾下的企业放手。收购是巨头们首选的增长途径。

超级明星首席执行官于20世纪70年代³后期成为一股流行风潮，但早在那时之前，公众就已经听到过许多媒体管理人的鼎鼎大名。路易斯·B·梅耶（Louis B. Mayer）经营着一家名叫“米高梅”（Metor-Goldwyn-Mayer）的公司，这家公司的规模跟标准石油公司相比只能算九牛一毛，但路易斯·B·梅耶的名字却可能跟洛克菲勒一样广为人知，他的盛名甚至说不定一路延续到了今天。我们会仔细钻研究竟是传媒业让人们关注巨头们，还是巨头们让人们关注传媒业；不过有一点很明显，正是巨头们自身的因素渲染了其形象。

至少在历史上，巨头麾下的媒体曾经在很大程度上反映出他们自己的“观点”。举

例来说，在赫斯特报系的一家报纸对阵普利策报系的一家报纸时，两家媒体的新闻风格会明确地反映出所有者或经营者的审美和政治情感（在此，新闻风格的差异并不仅限于两家报纸在社论要点上的差异），但上述情况并非仅限于这一个例子。大多数面向大众的消费类媒体同样存在着类似情形。大导演比利·怀尔德（Billy Wilder）曾经描述过初期的电影业：“当时的电影公司各有各的代言人；他们各有各的风格。人们蒙着你的眼睛把你领进某个电影院，你抬头瞧一瞧片子，就能看出是哪家电影公司的作品。‘嘿，这是一部雷电华出品的影片，这一部由派拉蒙出品，这一部由米高梅出品。’跟出版社一样，每个电影公司给产品赋予了某种自身的特色。”⁴ 这些特色，属于跟制片厂息息相关的那位媒体巨头。时至今日，如果有人说观众只需要看看电影就可以猜到出自哪家制片厂，听上去则让人笑话。⁵

时下，媒体企业都普遍规避在全公司范围内推广某项美学议程或政治议程的做法，转而青睐更加“公正、平稳”的途径。即使一家媒体公司只能算略有规模，该公司麾下诸多品牌所针对的受众也是多种多样的。鉴于这种情况，越带有控制性的方法，越是不实用。不过，早期制片业里那些由“大佬”说了算的创业型公司还是在今天的制片业里留下了一些影子：今天的制片业基本上是一个由不同家族和关系紧密的私人小团体所控制的行业。即使就上市媒体公司来说，大部分公司也仍然建构在所谓的“双级股权结构”下，该股权结构为创始股东保留了“超级股”以确保他们继续掌控企业，尽管在某些情况下，如果按经济标准计算，他们的所有权已经被稀释到了微不足道的极少数。

2005年，在按收入排名的美国前15位媒体公司中，只有4家是股权分散的上市公司，并不受某一位巨头一手控制，也不存在某个巨头的持股量和影响力不相吻合的情况。⁶

拥有控制权的股东可以无视后果为所欲为，至少不用担心会立刻引起反弹，这使媒体业的巨头比其他行业多了一种不可一世的态度，而这种态度又反过来渲染了该行业的公共魅力。

在有关传媒业本质的诸多假消息中，最具破坏力的一些假消息出自媒体巨头之手。本书详细探讨了一些广为流传的相关神话（这些神话已经成为该行业根深蒂固的传统观点），并揭示出一个规律：所有这些神话都站不住脚。不过，其中最核心的一个媒体神话为其他传说营造了声势；它声称媒体业涉及创意人才和艺术产品的管理，因此不应该用传统的战略、财务或管理标准来进行衡量。

所有了不起的神话都具有两个共同点：它们有一定的道理，而且有助于保护一

些根深蒂固的利益。从众多的媒体神话中，人们不难找到所包含的道理：管理詹妮弗·洛佩兹所需要的技能，确实和有效地管理零件制造业所需要的技能大相径庭。另外，要辨认出需要保护的既得利益也并不困难：如果没有真正可以用于评判好坏的标准，媒体巨头总能想出一些说辞为自己的表现辩护。

表 I.1 美国最大的媒体公司 (单位：百万美元)

公司	享有控制权的巨头/首席执行官	2005 年美国本土净收入	2005 年母公司全球收入
时代华纳 (Time Warner)	/杰弗里·比克斯 (Jeffrey Bewkes)	\$33 728	\$43 652
康卡斯特 (Comcast)	罗伯茨家族/布莱恩·罗伯茨 (Roberts Family/Brian Roberts)	22 078	22 255
沃特·迪士尼 (Walt Disney)	/罗伯特·伊格尔 (Robert Iger)	17 154	31 944
新闻集团 (News Corp.)	鲁珀特·默多克/鲁珀特·默多克 (Rupert Murdoch/Rupert Murdoch)	12 563	23 859
NBC 环球 (NBC Universal)	/杰夫·朱克 (Jeff Zucker)	12 437	14 689
自由媒体集团 (Liberty Group)	约翰·马龙/格雷格·马菲 (John Malone/Greg Maffei)	12 343	不详
哥伦比亚广播公司 (CBS Corp.)	萨姆纳·雷石东/莱斯·穆恩维斯 (Sumner Redstone/Les Moonves)	11 797	14 536
考克斯企业 (Cox Enterprises)	考克斯家族/詹姆斯·肯尼迪 (Cox Family/James Kennedy)	9 087	12 000
维亚康姆 (Viacom)	萨姆纳·雷石东/菲利普·道曼 (Sumner Redstone/Philippe Dauman)	8 249	9 610
回声星公司 (EchoStar)	查理·厄根/查理·厄根 (Charlie Ergen/Charlie Ergen)	8 048	8 426
领先出版公司 (Advance)	纽豪斯家族/纽豪斯家族 (Newhouse Family/Newhouse Family)	7 536	不详
甘尼特公司 (Gannett Co.)	/克雷格·杜鲍 (Craig Dubow)	6 399	7 599

(续)

公司	享有控制权的巨头/首席执行官	2005 年美国 本土净收入	2005 年母公司 全球收入
美国论坛报业集团 (Tribune Co.)	山姆·泽尔的债权人/山姆·泽尔 (Zell's Creditors/Sam Zell)	5 392	5 596
宪章传播公司 (Charter Comm- unications)	保罗·艾伦/尼尔·斯密特 (Paul Allen/Neil Smit)	5 254	5 254
清晰频道通信公司 (Clear Channel Communications)	贝恩资本, 托马斯-李合伙人公司 及梅斯家族/马克·梅斯 (Bain, TH Lee&Mays Family/ Mark Mays)	5 018	6 610

注：黑体代表该公司为股权分散的上市公司。

资料来源：广告时代数据中心。

媒体巨头和一些糊涂的行业分析家们这样一番言论，实际上已经近似于宣称一点：评价媒体的管理业绩，不应该适用与其他行业相同的衡量标准。当他们不肯直接挑明这一层意思时，媒体上就会刊载他们颠三倒四的言论，为最新的收购、战略举动和重组寻找说辞，而这些举措全都强烈地暗示着：对从经济角度来说更站得住脚的一套标准，他们缺乏兴趣。

不然的话，以下事例要怎么解释？2005 年，温斯坦兄弟曾经成功地募集了 10 亿美元注资给其控制下的一家新公司。当时新公司只有少量硬资产，募集资金基本依赖的是温斯坦兄弟的技能：发掘人才的技能和管理技能。但温斯坦兄弟充满波折的过去并没有吓倒投资者和贷款人；尽管他们以前的雇主迪士尼公司抱怨说，温斯坦兄弟运营迪士尼的最后 5 年⁷里只有 2 年是赚钱的；尽管一本最新出版的书提到，有人声称温斯坦兄弟曾经在财务上咄咄逼人，甚至提到其中的哈维·温斯坦还有些火爆行为。⁸与此同时，温斯坦兄弟成功筹款一事还揭示出：臣服于媒体神话之下的不仅是轻信的公众，还有久经世故的投资者。温斯坦公司获得的资金一律来自机构投资者，以及与之达成私人协议的富翁们。人们很难把“幼稚”这顶帽子戴到最大的持股人头上：持股最多的是两家全球顶尖的资金管理公司——富达（Fidelity）和威灵顿（Wellington），还有世界顶尖的投行——高盛。

不过，有一样东西可以为我们的说法提供最确凿的支持。本书极力关注这桩铁证，媒体巨头和他们的鼓吹者却对它如避瘟疫：那就是数据。有一桩事实令人震惊且不言自明，而且一直以来没有更改，奇怪的是人们却对它视而不见：事实上，媒体公司的

经济收益一直大大低于股票市场的整体业绩。媒体巨头非常成功地把话题转移到了是否“内容为王”、分销是否仍然重要以及如何应对“趋同化”上面。新闻界和行业分析师似乎对巨头们在最近入住的避世居所里吃什么早餐更感兴趣，却没有提一个显而易见的问题：尽管巨头们制造了喧嚣、荣耀、波折和一个个的公开发布会，但巨头麾下公司的业绩恐怕还赶不上闭上眼睛扔飞镖的命中率，这又是为什么呢？

平均而言，在截至 2005 年的 10 年期间，媒体集团的收益率不到标准普尔指数收益率的 1/3。任何一个能上网的有心人都可以看到这一数据，只不过很多人没有留心。对那些创造糟糕业绩的巨头们来说，这种不经意明显帮了他们一把。⁹

我们以过去 12 年中的每一年为一个起点，分别以每一起点往回溯 10 年取值，作了 12 个同样的分析。在截至 2000 年 12 月 31 日的 10 年间（2000 年年底正是互联网泡沫的高峰期），媒体集团指数确实逼近了标准普尔指数的整体收益值，但对于其他所有的 10 年期来说，媒体集团的业绩都远在标准普尔指数之下。

表 1.2 最大型媒体集团的十年期股东总回报

最近 10 年：截至 2005 年 12 月 31 日	
新闻集团 (News Corp.)	5.0%
维亚康姆 (Viacom)	3.3%
迪士尼 (Disney)	2.6%
时代华纳 (Time Warner)	(0.7%)
媒体集团平均值 (Media Conglom. Average)	2.5%
标准普尔值 (S&P)	9.0%

不管哪一家媒体集团，其表现都只有在细心挑选的时间段里才能看得过去。偶尔会出现一些表现甚佳的阶段，却带着侥幸的意味。例如，1990~2000 年的 10 年中，时代华纳的表现颇为出色，可是这一阶段截止的时间点正值美国在线即将以 70% 的溢价收购时代华纳，而且当时市场还没有充分意识到美国在线股票的真实价值。本书的最后一部分研究了媒体集团的长期业绩，我们将仔细分析其中一些最富震撼力的例子，以图找出应对目前局势的最佳方法。

不过，当前最关键的问题是：对于媒体公司来说，获得优良业绩的时段可谓昙花一现，但卓越业绩背后真正的原因，却与掌舵各媒体的巨头们给出的原因大相径庭。如果我们相信巨头们的论调，那么他们的成功是因为具有战略眼光、进行了富有远见的收购、在不同的部门之间发挥了协同效应，以及能够神奇地预测创意过程。但我们

的分析将证明，事实上，高收益绝大多数是因为采用了更加平淡无奇，但远为有效的手段，例如抬高价格、使用低成本的生产技术，以及采用合作策略将产能合理化等等。

巨头们倾向于将他们一时的成功归因于种种神奇的因素，似乎在一定程度上是因为这种说法让他们看上去成了公司不可缺少的人，而不是实际上拖累公司的人。当媒体对巨头们的制胜原因进行一整套胡乱分析时，这种吹捧有可能带来负面的后果：巨头们极有可能无法把这样的成就再上演一遍，但该行业比任何时候都迫切需要一再出现的胜绩。

对于巨头迷局，有人提出了一种最愤世嫉俗的解释：巨头的目标并不是为股东创造财富，而是制造财富给他们自己、他们的亲密部属、所谓的“人才”，以及其他从慷慨解囊的公司中获利的人。仔细想想吧，你上一次听人把一位媒体巨头叫作天才的时候，说不定正好是一位著名艺人或制片人在拍人马屁：这位艺人或制片人刚刚签下了几部大片的一揽子协议，协议价值数百万美元。不少巨头持有的公司股份就金额来说并不多，但他们却一手掌控了旗下公司的治理，也许，他们的天才之处在于有能力继续引来投资者，而这些投资人并未采取多少措施约束他们的毛病，更加懒于批评。

巨头们错误的战略方针究竟代表其真心实意的想法，还是大肆作态以便为与业绩无关的薪水和福利寻找理由，在某种程度上并不重要。无论是哪一种情况，如果不采取极端举措的话，人们没有理由相信他们的表现会在未来 10 年内有所提高，甚至有可能变得非常糟糕。要解决这一问题，人们需要采取极端的举措，回归到最基本的层面——也就是说，需要了解不同媒体领域的主要特点，应用普遍适用的商业战略方针，以确定今后的最佳路径。本书只是试图剥开在巨头们的指挥棒下涂在传媒业上的重重脂粉，把各种业务独立起来进行研究。

虽然乍一看来，这个方法算不上什么创举，但采用这一方法就意味着随之采用相应的管理策略，而这些策略与媒体巨头们时常挂在嘴边的一些策略大相径庭，因此工作量绝不算小。在对传媒业的看法上，媒体的传统看法与我们按经济标准搭建的框架之间存在着巨大的差距。本书的前几章会界定媒体业的大致格局和我们的方法，这种根本的错位也会随之变得水落石出。

人们会发现，相似的一幕在传媒业一再重演：大多数媒体巨头发家靠的是有效地专注于某一业务。最开始，他们很少借助那些媒体业的套话，可是到了后来，在他们为令人费解的战略举措和糟糕表现辩护时，套话却屡见不鲜。“巨头的诅咒”在于，即使顶尖的媒体管理者也终将顺应这一趋势。我们的目标是借助传统的经济理论和历史业绩的评估，在媒体这一关键领域击破诅咒。

前 言 被诅咒的巨头 // V

第一部分

总体架构

第一章 传媒业格局纵览 // 3

第二章 竞争优势格局纵览 // 23

第三章 传媒行业结构 // 47

第四章 揭穿媒体神话 // 57

第五章 网络并非你的好朋友 // 71

第二部分

业务领域与战略

第六章 内容并非王道：电影、音乐与图书 // 95

第七章 媒体的有效运营：你觉得我迷人吗？ // 111

第八章 融合汇聚：电视网与数据库 // 129

第九章 应对媒体业内竞争：和平共处哪点不好？ // 147

第十章 一切赢利的媒体都是地方媒体：报纸、影院和通信 // 161

第十一章 巩固媒体的竞争优势 // 177

第三部分

好巨头/坏巨头：成功之源与失败之源

第十二章 坏巨头：媒体并购 // 191

第十三章 可行的媒体并购：一宗既成案例，一宗未成案例 // 217

第十四章 好巨头：佼佼者 // 225

尾 声 媒体的未来：诅咒走向终结？ // 243

致 谢 // 255

注 释 // 257

第一部分
总体架构

THE
CURSE
THE
MOGUL

第一章

传媒业格局纵览

THE CURSE OF
THE NOGUL