

# 世界十大传媒集团

时代华纳 Time Warner  
迪士尼 Disney  
维旺迪 Vivendi 新闻集团 News Corporation 贝塔斯曼 Bertelsmann  
维亚康姆+CBS Viacom+CBS  
康卡斯特 Comcast  
NBC环球 NBC Universal 清晰频道 Clear Channel 索尼 Sony

# 产业发展报告

武汉大学媒体发展研究中心  
张金海 梅明丽 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS  
武汉大学出版社



时代华纳 Time Warner

迪士尼 Disney

维旺迪 Vivendi

新闻集团 News Corporation

贝塔斯曼 Bertelsmann

维亚康姆 + CBS Viacom+CBS

康卡斯特 Comcast

NBC环球 NBC Universal

清晰频道 Clear Channel

索尼 Sony

# 世界十大传媒集团 产业发展报告

武汉大学媒体发展研究中心  
张金海 梅明丽 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS  
武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

世界十大传媒集团产业发展报告/武汉大学媒体发展研究中心;张金海,梅明丽编著. —武汉:武汉大学出版社,2007. 11

ISBN 978-7-307-05902-3

I. 世… II. ①武… ②张… ③梅… III. 传播媒介—企业集团—研究报告—世界 IV. G219.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155279 号

责任编辑:宋玲玲 高璐 责任校对:王建 版式设计:詹锦玲

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省荆州市今印印务有限公司

开本:880×1230 1/16 印张:23.625 字数:662千字 插页:1

版次:2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

ISBN 978-7-307-05902-3/G·1032 定价:34.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

## 目 录

传媒帝国霸主:时代华纳 .....	1
1. 时代华纳的发展现状 .....	1
1.1 产业构架 .....	1
1.1.1 产业组织结构 .....	1
1.1.2 集团成员及其主营业务 .....	2
1.2 经营状况 .....	10
1.2.1 经营收入 .....	10
1.2.2 收入构成及分布 .....	11
2. 时代华纳的发展历程 .....	12
2.1 时代华纳的四大源头 .....	13
2.1.1 时代公司:《时代》杂志起家的出版业巨头 .....	13
2.1.2 华纳公司:从华纳制片厂到娱乐业大亨 .....	13
2.1.3 特纳广播电视网:从家族广告公司到娱乐传媒新贵 .....	15
2.1.4 美国在线公司:从计算机服务公司到巨型互联网服务提供商 .....	16
2.2 传媒帝国的诞生:一部企业并购史 .....	16
2.2.1 时代收购华纳 .....	16
2.2.2 时代华纳兼并特纳——成为全球最大的娱乐传播集团 .....	16
2.2.3 美国在线并购时代华纳 .....	16
2.2.4 时代华纳的重生 .....	17
2.3 时代华纳的未来发展趋势 .....	18
2.3.1 售卖资产、调整结构、清减债务 .....	18
2.3.2 整合资源、开发技术、加强合作 .....	18
2.3.3 积极拓展国际业务,推进全球战略 .....	19
3. 时代华纳发展战略 .....	19
3.1 并购与售卖——打造核心竞争力 .....	19
3.1.1 以多种形式的“并购”打造核心业务 .....	20
3.1.2 以“售卖”清理非核心业务 .....	22
3.1.3 并购的风险与问题不可回避 .....	23
3.2 技术先锋——引领业界潮流 .....	23
3.2.1 利用图片摄影技术获取出版业的成功 .....	24
3.2.2 利用电影技术成就影业辉煌 .....	24
3.2.3 利用电缆和卫星通信技术构建有线网络系统 .....	24
3.2.4 利用网络技术打造网络时代的传媒帝国 .....	24
3.3 多媒体互动——发挥协同效应 .....	26
3.3.1 杂志与其他媒介的互动 .....	26
3.3.2 电影与其他媒介的互动 .....	26

3.3.3 有线电视及网络与其他媒介的互动 .....	27
3.4 内容为王——优化传媒收入结构 .....	27
3.4.1 时代华纳的收入结构分析 .....	28
3.4.2 内容产业的巨大贡献 .....	29
4. 时代华纳的全球战略 .....	29
4.1 时代华纳的全球扩张 .....	30
4.1.1 时代华纳在欧洲 .....	31
4.1.2 时代华纳在亚太地区 .....	34
4.2 时代华纳在中国 .....	36
4.2.1 共同建立“华纳院线”、合资成立影业公司 .....	36
4.2.2 入主华娱卫视、借助“央视风云”输出数字电视节目 .....	38
4.2.3 牵手联想、进军中国互联网市场 .....	39
4.2.4 以电影娱乐为主、辐射多种业务的多元化之路 .....	40
附录1:时代华纳大事记 .....	41
<b>缔造完美的娱乐童话:迪士尼</b> .....	<b>45</b>
1. 迪士尼集团发展现状 .....	45
1.1 产业构架 .....	45
1.1.1 影音娱乐 .....	45
1.1.2 主题公园及相关娱乐项目 .....	46
1.1.3 媒体网络 .....	47
1.1.4 消费产品 .....	48
1.2 经营状况 .....	48
2. 迪士尼娱乐产业链发展史 .....	50
2.1 影音娱乐 .....	50
2.1.1 动画基石的莫立 .....	51
2.1.2 以“南方主题”为起始的真人电影 .....	51
2.1.3 迪士尼的动画衍生产业 .....	52
2.2 主题公园与度假胜地 .....	52
2.2.1 当惊世界殊——迪士尼乐园的诞生 .....	52
2.2.2 迪士尼乐园在海外 .....	53
2.3 媒体网络 .....	53
2.3.1 自制电视节目受到欢迎 .....	54
2.3.2 购并整合实现规模发展 .....	54
2.3.3 尚在试水的互联网经营 .....	55
2.4 消费产品 .....	55
2.4.1 迪士尼的商品特许经营 .....	55
2.4.2 迪士尼零售店及其他 .....	56
3. 迪士尼发展时机及战略选择 .....	56
3.1 动画起步 创新求变 .....	56
3.2 迪士尼乐园:走向现实的童话 .....	57
3.2.1 开场的奇迹 .....	57
3.2.2 文化扩张的挫折和本土化生存 .....	58

3.3 艾斯纳与迪士尼的复兴 .....	59
3.3.1 振兴动画片 .....	59
3.3.2 舞台剧和录像带再现经典价值 .....	60
3.3.3 并购 ABC 成功和互联网试水失利 .....	60
3.4 进军中国和无线数字之梦 .....	62
3.4.1 发展低迷和被收购危机 .....	62
3.4.2 中国市场的良好开端 .....	63
3.4.3 收购皮克萨和数字化之梦 .....	63
3.4.4 无线帝国梦想萌芽 .....	64
4. 全球扩张趋势及在华扩张战略 .....	65
4.1 全球扩张趋势 .....	65
4.2 迪士尼的中国战略 .....	66
4.2.1 迪士尼乐园 .....	66
4.2.2 影视 .....	67
4.2.3 消费品领域 .....	68
4.2.4 迪士尼中国网站 .....	68
附录 1: 迪士尼大事记 .....	69
昨日的辉煌: 维旺迪 .....	75
1. 发展现状: 媒介和电信两分天下 .....	75
1.1 产业架构 .....	75
1.2 主营业务 .....	75
1.3 经营状况 .....	76
1.4 管理运作模式 .....	78
2. 潮起潮落: 传媒帝国的崛起、崩溃与新生 .....	78
2.1 1853~1996 年 传统业务时期 .....	79
2.2 1996~2002 年 疯狂兼并时期 .....	79
2.2.1 第一阶段 试水媒介产业 .....	79
2.2.2 第二阶段 维旺迪与西格拉姆、Canal + 集团的合并 .....	80
2.2.3 第三阶段 打造全球媒介集团 .....	81
2.3 2002~2004 年 急速收缩时期 .....	83
2.3.1 风雨来临: 疯狂扩张背后的隐患 .....	83
2.3.2 整改措施 .....	84
2.4 2005 年至今 平稳发展时期 .....	87
3. 维旺迪·环球产业战略解构 .....	88
3.1 梅西尔的产业战略解构——打造“无缝接入”的产业价值链 .....	88
3.1.1 梅西尔的经营思路: 价值链为王 .....	88
3.1.2 梅西尔产业发展战略的失误 .....	91
3.2 富图的产业战略分析: 归核与复兴 .....	95
3.2.1 坚持转型成为媒介和电信集团 .....	95
3.2.2 归核战略: 只保留重点产业, 战略性放弃其他产业 .....	95
3.2.3 集中力量加强内容的建设 .....	96
4. 发展趋势 .....	96



4.1	音乐市场:重点发展在线音乐下载	96
4.2	游戏市场:MMPOG 将成为发展重点	97
4.3	电信市场:3G 成为产业价值链的重要连接点	97
4.4	电视市场:拓展节目的传播方式	97
5.	维旺迪在中国:小规模渗透与广泛合作	98
	附录 1:维旺迪大事记	98
	<b>地球村的践行者:新闻集团</b>	101
1.	新闻集团的发展现状	101
1.1	新闻集团的产业架构	101
1.1.1	电影娱乐	101
1.1.2	电视	102
1.1.3	有线电视节目网	103
1.1.4	卫星直播电视	103
1.1.5	报纸	104
1.1.6	杂志和插页	104
1.1.7	书籍出版	104
1.2	新闻集团经营状况	104
1.2.1	近 5 年总的经营状况	104
1.2.2	各项主营业务的发展变化	105
2.	新闻集团的发展历程	106
2.1	国际化多元化传媒帝国的铸造	107
2.1.1	报纸起家	107
2.1.2	涉足电视	107
2.1.3	购买杂志和书籍出版	107
2.1.4	进军电影娱乐	108
2.1.5	大胆尝试卫星电视	108
2.1.6	重回互联网,扩展传输渠道	109
2.2	帝国之路的重要阶段和事件	110
2.2.1	国际化的第一站:成功收购《世界新闻报》和《太阳报》	110
2.2.2	瓦平之战:新闻集团凸显强人手腕	110
2.2.3	网络“福克斯”:默多克征战美国市场	112
2.2.4	1990 年危机:新闻集团浴火重生	112
2.2.5	收购 DirecTV:默多克缔造全球卫星平台	113
2.2.6	收购 Myspace:新闻集团弄潮 Web 2.0	114
3.	新闻集团经营运作与发展战略	115
3.1	内容与渠道双管齐下的产业发展战略	115
3.2	适时进行产业结构的升级	117
3.3	全球扩张 本土经营	117
3.4	精准高效的财务和税务管理	118
3.4.1	财务管理	118
3.4.2	税务管理	119
3.5	与政府和银行的亲密关系	119

4. 新闻集团的全球扩张	121
4.1 新闻集团的全球扩张之路	121
4.1.1 从阿德莱德走向全国	121
4.1.2 跨出国门 进军英国	121
4.1.3 开拓美国市场	121
4.1.4 跻身亚洲	122
4.1.5 走向全球市场	122
4.2 新闻集团在中国	122
4.2.1 抢滩中国市场	122
4.2.2 新闻集团在华的扩张战略	125
附录 1: 鲁伯特·默多克及新闻集团发展年表	126
日耳曼传媒战车: 贝塔斯曼	130
1. 贝塔斯曼的发展现状	130
1.1 产业构架	130
1.1.1 产业组织结构	130
1.1.2 股权结构	130
1.1.3 集团成员及其主营业务	132
1.2 经营状况	136
1.2.1 经营收入	136
1.2.2 收入构成及全球分布	137
2. 贝塔斯曼战车轨迹	138
2.1 贝塔斯曼的发展历程	138
2.1.1 从小镇图书印刷公司到中等规模的家族企业	138
2.1.2 从家族企业向现代传媒企业迈进	139
2.1.3 高速扩张中的跨国传媒集团	140
2.2 贝塔斯曼发展历程中的重要人物与重要事件	141
2.2.1 莱恩哈德·摩恩: 贝塔斯曼书友会、多元购并与企业改制	141
2.2.2 托马斯·米德尔霍夫: 多媒体时代与电子商务	142
2.2.3 冈特·蒂伦: 收缩、发展与创新	143
3. 贝塔斯曼的产业经营战略分析	144
3.1 分权与运作	144
3.1.1 分权管理与合作制胜	144
3.1.2 贝塔斯曼企业精神	145
3.2 以内容生产为核心产业的横向一体化扩张	145
3.2.1 图书出版: 主导产业的核心	145
3.2.2 杂志报纸业务的整合壮大	147
3.2.3 音乐业务: 从欧洲到美国根据地	148
3.2.4 电影电视业: 从“门外汉”到“领头羊”	148
3.3 内容、渠道、直销三位一体的纵向一体化发展	149
3.3.1 品种丰富的内容生产	149
3.3.2 以电子商务平台为主的先进渠道	150
3.3.3 客户直销: 实现媒介产品竞争力的有力保障	150



4. 贝塔斯曼的全球扩张	151
4.1 贝塔斯曼的全球扩张路径	151
4.2 全球化扩张、本土化经营——贝塔斯曼的全球战略	151
5. 贝塔斯曼在中国	152
5.1 贝塔斯曼在中国的发展过程	152
5.1.1 以书友会叩开大门,营造核心竞争力	153
5.1.2 合作出版印刷,构建一体化格局	153
5.1.3 打造物流体系	154
5.1.4 电子商务	154
5.2 贝塔斯曼中国战略解析	155
5.2.1 以客户为中心	155
5.2.2 以数据信息为驱动力	155
5.2.3 强调整合	156
5.2.4 品牌效应	156
附录1:贝塔斯曼大事记	157
附录2:贝塔斯曼中国大事记	159
一分为二的内容王国:维亚康姆 + CBS	162
1. 发展现状	162
1.1 前维亚康姆组织框架和主营业务	162
1.1.1 拆分之前的维亚康姆组织结构	162
1.1.2 拆分前的主营业务	163
1.2 拆分之后的新维亚康姆和 CBS	169
1.3 经营状况	171
1.3.1 分拆前3年经营状况	171
1.3.2 分拆后维亚康姆和 CBS 的经营状况	172
1.3.3 全球收入分布	176
2. 内容王国的扩张历程	176
2.1 第一桶金——电影连锁店积累原始资本	177
2.2 鼎立三足——传媒帝国终成形	177
2.2.1 收购维亚康姆——孤注一掷唤醒沉睡的巨人	178
2.2.2 兼并派拉蒙——举债赢得电影美人归	178
2.2.3 笑纳哥伦比亚——合力出击速战速决	179
2.2.4 竞标梦工厂——电影生产链的更新	180
2.3 两分天下——瘦身整合 维亚康姆分家	180
3. 两大利器:内容增值与品牌推广	182
3.1 内容渠道 相得益彰	182
3.1.1 内容为王 渠道放大	182
3.1.2 坚守传统 做大做强	183
3.1.3 技术创新 后劲支持	183
3.2 品牌衍生 全球共享	184
3.2.1 市场调研 准确定位	184
3.2.2 另类营销 全球推广	185

3.2.3 版权保护 品牌衍生 .....	185
4. 维亚康姆经营战略分析 .....	186
4.1 谨慎务实的扩张战略:增加收益为前提 少概念化联姻 .....	186
4.2 良性互动的优化战略:文化整合 扩大现有资源的创造力 .....	187
4.3 稳健灵活的市场战略:定位娱乐生产 开发新媒体潜能 .....	188
4.4 果断的投资管理战略:不同的投资组合赢得金融支持 .....	189
5. 维亚康姆中国之路 .....	190
5.1 商机浮现 .....	190
5.2 成功抢滩 .....	191
5.2.1 以音乐和儿童作为切入点 .....	191
5.2.2 经营理念国际化:政府公关 内容为主 .....	192
5.2.3 经营策略本土化:主打品牌 左右开弓 .....	193
附录 1:维亚康姆大事记 .....	194
附录 2:下属各业务大事记 .....	196
附录 3:CBS 拥有的电视台(2007 年 2 月 27 日) .....	198
<b>渠道制胜:康卡斯特 .....</b>	<b>201</b>
1. 康卡斯特发展现状 .....	201
1.1 产业构架 .....	201
1.1.1 集团构成 .....	201
1.1.2 股权结构 .....	203
1.1.3 公司核心产业和主营业务 .....	203
1.1.4 内容及多元产业 .....	206
1.2 近年经营情况 .....	206
1.2.1 收入状况 .....	206
1.2.2 收入构成 .....	208
2. 渠道之王的追梦历程 .....	209
2.1 核心产业——有线电视市场的巨无霸 .....	209
2.1.1 从小小公司到全美第三 .....	209
2.1.2 收购 AT&T——独霸美国市场 .....	210
2.1.3 继续巩固领头羊位置 .....	212
2.2 从渠道到内容的产业结构优化 .....	213
2.2.1 多渠道打造内容资源 .....	213
2.2.2 儿童、体育、电影、音乐内容产业结构成型 .....	214
2.3 多元扩张分散企业风险 .....	216
2.3.1 进军体育,涉足娱乐 .....	216
2.3.2 介入电信业务,发展数字电话 .....	217
3. 康卡斯特发展战略 .....	218
3.1 渠道、内容:两大产业相得益彰 .....	218
3.1.1 发展的瓶颈和容纳迪士尼的机会 .....	218
3.1.2 以小吃大,欲购米老鼠 .....	219
3.1.3 内容生产实现市场增值 .....	220
3.2 技术纽带:打造特色产业链 .....	221

3.2.1	数字电话潜力巨大 .....	221
3.2.2	电视革命互动增强 .....	222
3.2.3	宽带互联高速通道 .....	223
3.3	公司未来风险与挑战分析 .....	224
附录 1:	康卡斯特大事记 .....	225
通用羽翼下的媒体王国——NBC 环球 .....		230
1. NBC 环球的发展现状 .....		230
1.1 NBC 环球集团成员及主营业务 .....		230
1.1.1 直属电视台 .....		231
1.1.2 电视网 .....		231
1.1.3 有线电视 .....		233
1.1.4 数字媒体 .....		237
1.1.5 电影 .....		237
1.1.6 主题公园 .....		238
1.2 产业结构图 .....		239
2. 经营状况 .....		239
2.1 经营总收入及经营利润 .....		239
2.2 经营收入来源 .....		241
2.3 与母公司美国通用电气公司间关系 .....		242
3. NBC 环球的发展历程 .....		243
3.1 1926~1985 年美国无线电公司旗下的 NBC .....		243
3.1.1 NBC 广播网的创立与分离 .....		243
3.1.2 进入电视:最初的标准之争 .....		244
3.1.3 竞争:从敢为天下先到三足鼎立 .....		245
3.2 1986 年至今:GE 旗下的 NBC .....		247
3.2.1 1986~2000 年:杰克·韦尔奇时代 .....		248
3.2.2 2001 年至今:伊梅尔特时代 .....		252
4. NBC 环球的发展战略 .....		256
4.1 NBC 环球的产业扩张路径 .....		256
4.1.1 从广播产业到电视产业 .....		256
4.1.2 进入有线电视产业 .....		256
4.1.3 从互联网到电影产业 .....		257
4.1.4 数字时代的新媒体发展 .....		258
4.1.5 NBC 环球的全球扩张及在中国的发展 .....		259
4.2 NBC 环球的产业扩张战略 .....		260
4.2.1 在 GE 运营战略的背景下 .....		261
4.2.2 严守成本控制、收益预期的管理策略 .....		263
4.2.3 控制优质资源,目标“数一数二” .....		263
4.2.4 强强联手,规避风险 .....		264
4.2.5 多平台建设,分摊成本 .....		264
4.2.6 核心为本,多元而独立的策略经营 .....		264
4.3 NBC 环球的产业危机 .....		265

4.3.1 风格稳健,多失良机 .....	265
4.3.2 内容制作的差异化有待加强 .....	265
4.3.3 业绩下降的危险 .....	266
4.4 NBC 环球产业发展趋势 .....	267
附录 1: NBC 环球大事记 .....	268
<b>剑走偏锋:清晰频道 .....</b>	<b>271</b>
1. 清晰频道发展现状 .....	271
1.1 产业构架 .....	271
1.1.1 产业组织结构 .....	271
1.1.2 股权结构 .....	271
1.1.3 集团成员及主营业务 .....	276
1.2 经营状况 .....	278
1.2.1 经营收入 .....	278
1.2.2 收入构成 .....	279
2. 剑走偏锋的资源型传媒帝国 .....	280
2.1 广播网络的扩张 .....	280
2.1.1 家族小电台:挑战三大联播网时代 .....	280
2.1.2 1996 年电信法:催生无线广播新霸主 .....	282
2.2 户外广告体系的构建 .....	283
2.2.1 三次收购:户外广告业务雏形初现 .....	283
2.2.2 全球扩张:户外广告业务体系不断完善 .....	284
2.3 多元化经营尝试 .....	285
2.3.1 初试娱乐:成就顶级活动运营商 .....	285
2.3.2 染指电视:立足美国做本土 .....	286
2.3.3 媒介代理:媒体服务遍全美 .....	287
3. 清晰频道发展战略 .....	288
3.1 两大主业平行发展 .....	288
3.2 收购与兼并实现跨越发展 .....	289
3.3 多元经营谋求资源整合 .....	290
3.4 扩张与拆分坚守核心主业 .....	291
3.5 清晰频道未来发展策略 .....	292
3.5.1 利用媒介资产满足本土社区需求 .....	292
3.5.2 为现有媒体提供优质内容 .....	292
3.5.3 提供产品组合帮助客户的产品服务销售 .....	292
3.5.4 在每个现有市场中拥有更多形式的媒介 .....	293
3.5.5 保持企业文化 .....	293
3.5.6 寻求战略机遇 .....	293
4. 清晰频道的全球扩张 .....	293
4.1 广播业务的全球扩张 .....	293
4.2 户外广告业务的全球扩张 .....	294
4.3 清晰频道在中国 .....	295
5. 清晰频道的风险与危机 .....	296

5.1 债务负担沉重	296
5.2 对关键职员的高度依赖	296
5.3 国外业务风险重重	296
5.4 政府规则限制业务经营	297
5.5 其他风险与挑战	297
6. 清晰频道的发展趋势	298
附录 1: 清晰频道传媒集团大事记	298
附录 2: 清晰频道传媒集团广播电台市场分布一览表	300
附录 3: 清晰频道户外广告产品简介	302
<b>突破与超越之梦: 索尼</b>	<b>303</b>
1. 发展现状	303
1.1 组织结构	304
1.2 传媒领域主要经营业务	304
1.2.1 游戏	304
1.2.2 音乐	305
1.2.3 影视	306
1.3 非传媒业务简介	307
1.3.1 电子	307
1.3.2 金融	307
1.3.3 其他	307
1.4 经营状况	308
1.4.1 各项收入指标	308
1.4.2 各业务部分销售和营业收入	310
1.4.3 收入地域分布	312
2. 构建索尼传媒帝国	312
2.1 媒介帝国的设想——软硬协同的娱乐王国	313
2.1.1 成就电子业一代霸主	313
2.1.2 多元化扩张时期的索尼	315
2.1.3 打造软硬协同的数字娱乐平台	316
2.2 索尼媒介娱乐帝国的拓展轨迹	317
2.2.1 索尼音乐	317
2.2.2 索尼影视	320
2.2.3 索尼游戏	323
3. 帝国的危机——跛足的二元发展战略	327
3.1 索尼再造的困局	328
3.1.1 索尼再造的缘起	328
3.1.2 亏损的泥潭和市场的困境	329
3.1.3 多元化的危机与核心业务的涣散	332
3.2 索尼危机的症结	334
3.2.1 技术创新与消费需求的博弈	334
3.2.2 超前的概念工程	336
3.2.3 难以力挽狂澜的全球重组	337



---

3.3 战略反思——转型期的必然代价	338
3.3.1 日本经济失落的10年	339
3.3.2 运营模式的重新建构	340
3.3.3 战略储备的失速	341
4. 危机的自救——分裂与整合	342
4.1 CEO 接任 美式管理上马	343
4.2 僵化业务结构的革新	343
4.3 软与硬的全面整合	345
4.4 仍需破解的“两难命题”	345
4.4.1 产品众多与品牌定位	346
4.4.2 电子产品与娱乐内容	346
5. 索尼的全球扩展与中国战略	347
5.1 全球之路	347
5.1.1 全球扩张背景	347
5.1.2 索尼全球扩张战略	349
5.2 中国之路	350
5.2.1 索尼中国的布局	350
5.2.2 索尼中国战略的失误与觉醒	351
6. 索尼——突破与超越	353
附录1:索尼发展大事记	354
附录2:索尼在华发展大事记	356
参考文献	359
后 记	365

# 传媒帝国霸主：时代华纳

## 1. 时代华纳的发展现状

时代华纳(Time Warner Inc.)是全球规模最大、范围最广的互联网、媒体及娱乐集团,其经营领域包括互动服务、互联网接入、有线系统、电影娱乐、电视网络、音乐及出版等。庞大的业务构成了时代华纳传媒帝国,在帝国的版图上有许多辉煌的城堡,那就是时代华纳旗下的一系列极具价值的媒体品牌,如 CNN、HBO、WB、TBS、ICQ、《Times》、《People》等,它们在各自的业务领域都居于全球领先地位,为时代华纳这一传媒帝国带来了无限荣耀。

### 1.1 产业构架

2002年7月,美国在线时代华纳的新任首席执行官理查德·帕森斯(Richard D. Parsons)重新调整公司的结构,把庞大的业务分为两大事业群,重组为两大新部门:媒体和通信集团、娱乐和网络集团。

媒体和通信集团下属包括美国在线、时代公司、时代华纳图书集团、时代华纳有线公司、交互视频公司。娱乐和网络集团下属包括家庭影院公司、新线影院公司、特纳广播电视网、华纳兄弟娱乐公司、华纳兄弟电视网、华纳音乐集团。<sup>①</sup>

#### 1.1.1 产业组织结构

这次重组打破了美国在线与时代华纳两个合并公司形式上的对立,通过对媒介资源的重新归类使其资源与业务形成优势互补的格局,有利于公司突出其优势,强化其核心竞争力,

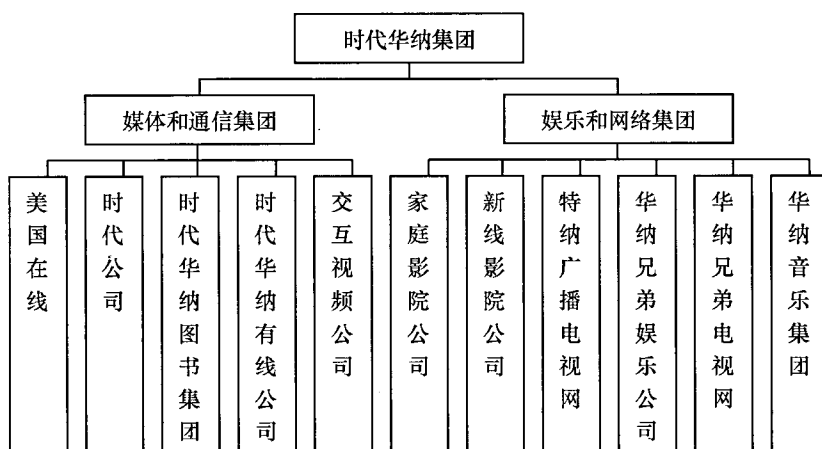


图1 时代华纳产业组织结构

<sup>①</sup> 2004年3月,时代华纳正式将旗下的音乐业务出售给美国布隆夫曼投资集团。2006年2月,时代华纳又将图书集团出售给法国拉加德尔集团。鉴于音乐业务和图书出版业务在时代华纳发展历史上曾有的地位和作用,本书还是将华纳音乐集团和图书集团列入时代华纳产业组织结构图中,并对其进行介绍。

同时,简化了公司庞大的内部结构,提升了整个公司的管理效率。鉴于时代华纳原有的知名度及优良的品牌资源,2003年10月14日,美国在线时代华纳正式发布公告称,从2003年10月16日起,美国在线时代华纳公司将正式更名为时代华纳。此举也是向外界表明公司的信心,经过结构调整后,公司将继续以往“时代华纳”传媒帝国的辉煌。

### 1.1.2 集团成员及其主营业务

#### ● 美国在线(AOL)

2001年,时代华纳与美国在线合并,时代华纳开始向新兴的互联网业务扩张。目前,时代华纳的互联网业务美国在线已成为美国第二大全球互联网,第三大在线广告网和领先的即时信息网。<sup>①</sup>

美国在线的业务范围十分广泛,旗下拥有AOL和CompuServe服务(全球互联网服务系统)、AOL International(包括欧洲、加拿大、拉丁美洲等多个分部)、AOL Instant Messenger(美国在线即时信息服务)、ICQ(即时聊天工具)、MapQuest(在线地图及定位服务)、Moviefone(电影网上订票服务)、Winamp(音乐播放服务)、Netscape(网络技术及软件服务)、AOL Music(在线音乐服务)、AOL Video(在线视频服务)、AOL CityGuide(地方信息搜索服务)等多项业务,并拥有多个知名品牌。美国在线最具特色的服务是AOL服务、AIM和Map Quest。

AOL服务是全球互联网服务系统,通过多个频道向用户提供新闻、理财、购物、健康、邮件等信息和服务,内容极为丰富。

AIM是即时信息服务商中的翘楚,每个月都有将近3000万的用户使用其网页。最新版本的AIM包括即时信息、网络邮件、IP话音传输、视频聊天、短信发送等一系列服务。而ICQ则是全球第一个即时信息聊天工具,支持在线聊天、收发消息及文件等功能,已成为知名的服务品牌。

MapQuest是世界首屈一指的在线地图及全球定位服务公司,可为用户提供到达目的地的最佳路线方案,多年来已为人们提供了数十亿次的专业服务。

虽然美国在线在与时代华纳并购之初表现并不理想,但时代华纳始终不放弃美国在线,而是积极寻求突破之路,比如免费提供许多服务并停止销售拨号上网服务,以此推动在线广告的销售,比如收购广告集团(Advertising.com)、与Google结成合作伙伴关系、与PointRoll结盟提供语音视频互动广告等。目前的美国在线已经摆脱了并购之初的困境,并且在努力改造其业务,希望成为由广告收入支持的娱乐和其他服务提供商,其发展前景将不容小视。

#### ● 时代公司(Time Inc.)

时代公司是时代华纳的源头之一,它出版了大约130多种杂志,内容覆盖新闻、体育、人物、时尚、美食、个人理财、娱乐、住房、商业等,其中《Time》、《People》、《Sports Illustrated》和《Fortune》均为全美最畅销的杂志之一。此外,时代公司还拥有众多其他著名品牌,如《Entertainment Weekly》、《Money》、《Life》、《In Style》、《Real Simple》、《All You》、《Essence》、《Business2.0》等。时代公司不仅在国内拥有一系列畅销杂志,而且还在世界数十个国家出版其国际版,进一步扩大其市场和影响力。

时代公司的杂志每月被全球1.73亿读者(18岁以上)阅读3.4亿次。在美国,平均每月每3个成年人中就有2个阅读时代公司的出版物。2006年,约有70%的英国女性阅读了由时代公司旗下的IPC Media出版的杂志(IPC Media是英国最大的消费类杂志出版商,于2001

<sup>①</sup> Overview: A Global Web Service Company, <http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/aol/index.html>, 2007-03-15.

年被时代华纳收购)。<sup>①</sup>

时代公司的广告收入持续占到全美消费类杂志广告收入的近1/4。2006年,在全美广告收入及广告页面排名前4位的杂志里,时代公司就占了3位,而在前25位的杂志中,时代公司共占了7位。其中《People》的广告收入已连续16年排名第一,《Time》和《Sports Illustrated》则分别保持第三名和第四名。2006年3月,《People》被《广告周刊》的“十大最热门期刊排行榜”评为第一名,其主编Martha Nelson也被选为年度主编。时代公司入选十大排行榜的其他杂志还有《Real Simple》(第三名)、《In Style》(第七名)和《Cooking Light》(第八名)。<sup>②</sup>

时代公司拥有英国最大的消费类杂志出版发行商IPC Media以及杂志订阅代理行业的佼佼者Synapse集团,它们为时代公司杂志的出版发行立下了汗马功劳。

另外,时代公司的业务及其内容传输已延伸到网络、电视、卫星无线通信、移动设备、品牌产品等方面,渠道极为多样,这不仅强化了时代公司杂志及品牌的影响力,同时也为这些渠道提供了丰富的内容产品,达到了双赢的效果。

#### ● 时代华纳图书集团(Time Warner Book Group)

时代华纳图书集团旗下有包括华纳图书出版社、小布朗出版社和时代华纳英国出版公司在内的20多家图书出版方面的运作机构,是美国第五大出版商,除了出版时代华纳的图书外,还代理出版迪士尼、微软等第三方的图书。

近年来,时代华纳的图书出版业务表现一直不错。时代华纳公司在财报中虽然没有公布图书集团具体的销售量以及盈利情况,但还是透露图书集团在2005年创下了新的盈利纪录。但英美的图书出版业整体增长缓慢,大环境普遍不景气。时代华纳首席执行官帕森斯表示,为了该业务的长远发展,为其寻找一家业务更大、具有全球化图书出版背景的母公司将是明智之举。更重要的是,为了理顺整个时代华纳集团的产业构架,清减债务,时代华纳也有意将图书出版业务剥离出售。

2006年2月7日,时代华纳集团以5.375亿美元出售了时代华纳图书集团,而收购方则为法国媒体出版业老大拉加德尔集团(Lagardère Groupe)。收购之后,拉加德尔集团将成为全球第三大出版商。而时代华纳也可以通过出售此业务来拉动公司股价,保证公司股东利益。时代华纳的主席兼首席执行官帕森斯在一份声明中说:“这是一笔双赢的交易,对于时代华纳图书集团和我们的股东都是有利的。”<sup>③</sup>

#### ● 时代华纳有线公司(Time Warner Cable)

时代华纳有线公司是全美第二大有线电视传输网络运营商,除基本的有线电视业务外,还以有线网络为平台,与多家ISP公司(互联网接入服务提供商)合作,向他们开放有线宽带网络,为用户提供各种各样的互联网服务选择,如Road Runner、AOL、EarthLink等互联网接入服务,为用户提供数字影音、视频点播(Video-on-demand)、数字电话(VoIP)、数字视频录制、家庭高速数据服务以及交互式电视(AOL TV)等多种业务。

到2005年底,时代华纳有线公司已拥有1100万基本有线订户。2006年7月,时代华纳有线收购了Adelphia有线电视运营商,并获得其部分订户,总订户达到1450万户,其中

<sup>①</sup> *Highlights of Time, Inc.*, [http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/time\\_inc/index.html](http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/time_inc/index.html), 2007-03-15.

<sup>②</sup> *Highlights of Time, Inc.*, [http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/time\\_inc/index.html](http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/time_inc/index.html), 2007-03-15.

<sup>③</sup> 惠正一:《时代华纳卖出版拉股价 法出版巨头杀回美国》, <http://www.medianet.qianlong.com>, 2007-03-15.