

10

国际传媒业
十大实力品牌发展战略
苏元益 著

Enclosure of Broadcasting and Cable

Studies on 10 International
Mighty Broadcasting and Cable Brands'
Developing Strategies

圈地贵族

浙江大学出版社

品牌榜样

胡晓云 主编



Enclosure of
Broadcasting and
Cable

圈地贵族

国际传媒业十大实力品牌发展战略

浙江大学出版社

苏元益 著

图书在版编目(CIP)数据

圈地贵族：国际传媒业十大实力品牌发展战略/苏元
益著. —杭州：浙江大学出版社，2004.5

(品牌榜样/胡晓云主编)

ISBN 7-308-03632-4

I.圈... II.苏... III.传播媒介—产业经济学—研
究—世界 IV.G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 024869 号

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(E-mail:zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 张节末

艺术总监 刘源春

装帧设计 朱 珺

排 版 杭州开源电脑技术有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.5

插 页 12

印 数 0001-5000

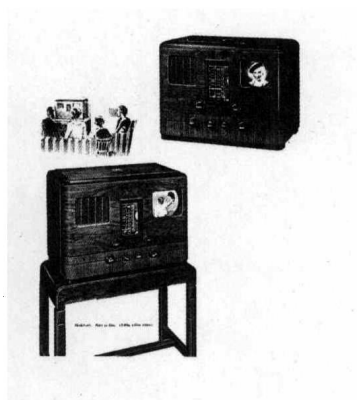
字 数 202 千字

版 印 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-03632-4/G·687

定 价 35.00 元

胡晓云主编 品牌榜样



TIME WARNER
CABLE



总序

丛书策划的由来

自 1999 年秋始,胡晓云即和学生们一起,着力研究国际实力品牌。其目的,为了深层次了解国际实力品牌发展的个性历程、内在动力、外界促动因素,并特别研究广告运动策略在各个国际实力品牌成长中的位置。试图通过研究,找到一条消除我国企业品牌建设“短命现象”的道路。因为,虽有文化背景的差异性制约,在品牌建设方面,我们必须在借鉴中思考,在思考中建树。

至 2002 年上半年,我们已对数十例国际实力品牌进行了研究和梳理,当时,在中国大陆,对国际品牌进行如此大规模研究的,还没有先例;对国际实力品牌的发展和广告运动研究如此深入和有的放矢的,似乎也还没有先例。

至 2002 年上半年,该团队成员已经在中国境内的广告专业刊物《现代广告》、《广告人》、《广告大观》、《广告导报》等发表了 30 余例国际实力品牌研究成果,并得到了广告业界、企业界、品牌研究界人士的深入关注。自 2002 年开始,在中国广告专业杂志的第一本杂志《现代广告》上作了品牌研究的专栏发表,获得热烈的反应并建立了我们在品牌实战研究上的规模化、深入化、专业化地位。

2002 年 5-6 月间,胡晓云将丛书的策划和选题报请浙江大学出版社,并获得出版的合作。

从彼时起,路漫漫其修远兮。

国际实力品牌研究的价值

就学科立足的基础与应用的领域而言,广告学天然地主要是一种操作层面的研究(operational research)。既然要为广告界与产业界所借鉴与采纳,案例研究(case studies)不可或缺。案例研究是对观察与经验的总结并推导出相应的理论。但是中国大陆广告界

的学术研究,就操作研究与案例研究层面而言,普遍存在着资讯不足、系统性与科学性偏弱的现象,导致研究结果呈现断层式抑或片断式的状态。虽然广告案例研究成果颇多,散见于相应专著、期刊之中,但仍似有“盲人摸象”之嫌疑,“管窥一豹”并不能使我们全然把握具有系统性与连贯性的广告运动。这在国际广告运动方面表现尤为强烈。

对此弱势的广告个案研究现状,卢泰宏、何佳讯、李世丁等学者打破狭隘的视野,力图从广告史与广告运动来阐释品牌之道与营销之路,相应的著述可见于《广告创意——个案与理论》(广东旅游出版社 1997 年出版)、《现代广告案例——理论与评析》(复旦大学出版社 1998 年出版)等。他们的研究,不仅打破了中国大陆广告界个案研究的片断式缺陷,更以历史与系统的视角,对创意之于品牌、营销的作用力批判性地加以探讨。但是他们的研究也着重在横向比较研究与交叉比较研究上,对于某个行业的整体性探寻着墨不多。

对于国际品牌运动的系统研究,不仅对于广告学研究成果的完善具有重大意义,在当前独特的经济形势下,对于应用研究成果的行业人士具有特殊的意义:

第一,作为业界在营销战略上采取“产品导向”(product oriented)还是品牌导向(brand oriented)的理论指导。中国越来越成为世界的“制作基地”或者说是“加工基地”,企业界、营销界、咨询界与广告界的人士都越发认识到品牌营销在今后国际竞争中的重要性。这在企业界基本完成资本原始积累、扩充产能之后的出路思考中表现得尤为强烈;

第二,作为业界在考察国际竞争对手时“断章取义”还是“全面把握”的借鉴价值。对于国际化企业营销、广告案例的详细阐释,只能散见于相关著作、教材、媒介报道、杂志撰文、报纸新闻之中,无法联接成一个全然的形象,无法理出其发展的完整脉络,导致业界在借鉴与参考过程中难免“断章取义”;

第三,对于业界在执行营销战术时“墙头草”还是“千年树”的经验总结。全球百强中的传统行业企业,其增长态势虽然不及新兴的 IT、信息企业,但基础夯实,市场地位不易动摇。这其中,延续数十年甚至上百年的连贯性的品牌政策与广告运动对于品牌壁垒与品牌忠诚的建树功不可没。我们的企业大都明显欠缺这方面的考量,容易为模棱两可的市场信号或者为领导者的主观愿望或者因企业性质而定期更换领导层等因素所左右而摇摆不定。

在品牌领域,中国市场的“内忧外患”不断。在改革开放后的 20

多年中,众多突兀兴盛而瞬间消亡的品牌不禁令人扼腕叹息,例如秦池;也有多番努力却未能“终成正果”的品牌,例如健力宝。全球品牌的一拥而入,不仅使得我们的消费者或是不知所措,或是见异思迁,其实也使得行业人士十分茫然。典型的例子就是南非酿酒公司突入中国市场,而此前我们所有的关注焦点都集中在欧美企业身上,却未想当年郑和下西洋远及之处的“非洲霸主”突入中原,而且深入腹地至四川。

我们的企业与国际化的企业绝对不是处在一条起跑线上。一个多世纪的营销历史与经验积累,不太可能通过突兀的促销行为使其消亡。我们太需要了解、研究国外同行的成功经验与失败经历。出于上述这些考虑,我们着手写作一套能够反映跨国企业整个发展历史、营销历史、广告历史的丛书。

个案研究的范畴界定

在现实性上,这三种历史——发展史、营销史、广告史——也是相互统一的。

企业发展的历史,绝对不仅仅是企业产能累积的过程,而是企业的营销逐步走向纵深(细分市场)、趋向扩散(全球扩张)的过程;企业营销的历史,也不仅仅是设置销售区域、配备相关人员的过
程,而是企业的营销逐步从产品营销走向品牌营销的过程;企业广告的历史,也决不是雇佣创意人员奇思妙想、天马行空,而是一个经年广告运动的过程,也是一个品牌从塑造、成型、修正、复兴的过程。可以说,相对直观、可考的企业广告史,反映出企业自身的发展史与营销史。

因而,我们所立足的学科背景、考察的角度,主要是以企业营销史为脉络,以企业品牌史为主干,以企业广告史为表现和佐证,最终反映整个企业的发展史,也最终反映整个行业的发展动向。当然,我们只是将“企业的发展史”界定在以生产和营销为核心的综合实力的发展历程上。

在着手选定企业和品牌的过程中,我们按照以下四条标准来选取行业:一、行业格局变动较为激烈;二、国际化特征较为突出;三、品牌增值作用较为显著;四、广告运动也较为成功。

最终圈定的十大行业,依次为:

- 一、酒精饮料行业(《非理性缔造》);
- 二、服装行业(《旗舰日志》);
- 三、电信行业(《因势谋变》);

- 四、化妆品业(《解构魅力》);
- 五、IT业(《垄断的理由》);
- 六、汽车行业(《车行天下》);
- 七、传媒业(《圈地贵族》);
- 八、钟表业(《腕上经典》);
- 九、零售业(《模式宣言》);
- 十、软饮料业(《感受心动》)。

研究方法说明

许多学科之间的理论往往是相通的。管理学中战略管理首要明确的,便是“做什么,不做什么”;这反映在营销学和广告学中,也可以理解为“定位”。我们的研究也有其定位。这套丛书首要的功能便是作为中国企业研究国外同行的资料与经验总结,其次是作为营销与广告的案例教材。

因为我们的定位,使得我们的研究方法主要是作为中立第三方的文献资料搜集与经验归纳,将公司的三个“史”统一起来。寻求这些公司的支持,无疑对我们资料搜集带来较大的便利性。但学术研究的独立性与批判性,使得我们必须与这些公司保持一定的超脱距离;安然、世通的变故,使得我们越加不能仅仅相信官方的言词与说法,而是需要多方将以相互佐证。也许我们最终归纳出的“史料”不够全面与完整,甚至不够正确,但这些就是我们根据我们所见而所想的总结。

我们大量参考了境外的资料,包括书籍、杂志、报纸等等,而在这之中最为便捷同时也最令人疑惑的就是网上的资料。便捷的益处无需过多说明,但在茫茫的数据检索中能寻出几条于我们有价值的信息何其之难。同时,网络信息处理的随意性与话语权的非权威化,使得我们时常要加以求证,例如年份、业绩、人物、作品等等。

但无论如何,我们力求准确而系统地反映单个企业的发展历程与整个行业演进的动向。学术的进步必定是承前启后的;案例的研究也可以让我们的企业借镜自强。本丛书的写作力求既观照每个实力品牌的独特之处,又把握整个行业的营销规律,从而为我国各行业的创业者找出实效的营销武器,为在21世纪新经济面前应战的、想迅速发展壮大的中国企业,为营销、广告、市场研究等行业专业公司及专业人士,提供难得的实战操作范本。

胡晓云

2004年6月10日于浙江大学西溪校区

前言

传媒娱乐业被视为可以创造盈利神话的一块沃土，正因如此，短短数年间业界不断掀起对传媒娱乐业的讨论：娱乐业的集团化、电视媒体专业化、书刊批发业务的放开、网络媒体的前景、高科技带来的传媒个人化和订制化倾向……传媒娱乐业负载了过多的关注。而觊觎中国市场潜力的国际传媒巨头更是八仙过海、各显神通：维亚康母和中国广播电影电视集团共同举办“21世纪传媒业的发展”高级研讨会；时代华纳主办的《财富》论坛两度移师中国；香港迪斯尼乐园推出在即；甚至默多克的婚姻……都成为跨国集团或明或晦的公关手法。

但是，比起曝光过度的公关事件来，国际传媒巨头对自身的经营管理显得有些讳莫如深：为什么 MTV 亚洲大奖邀请了罗比·威廉斯、蜜西·爱略特、联合公园乐队等众多非亚洲歌手？为什么当初时代华纳公司不得不更名？为什么动画片《寻找亚特兰蒂斯》不敌《怪物史瑞克》？或者，为什么哈伯·科林斯出版社中止了与彭定康的传记合同？……如何拨开一层一层公关、广告和传媒事件的迷雾，去探得传媒娱乐业的骊珠？这正是本书的初衷所在。

传媒娱乐业的趋势是：日益集中。国门之外的传媒娱乐业已经提早完成了圈地运动。以美国为例：1982 年传媒批判学者本·巴格蒂肯 (Ben Bagdikian) 发现美国传媒娱乐业实际上控制在 50 家大公司手里；而现在，这个数字缩为 5 家，它们分别是：AOL/时代华纳、ABC/迪斯尼集团、通用集团、新闻集团和维亚康母。探寻这些国际传媒

娱乐贵族的圈地历史,可以更快地领略它们在中国的推广手法和策略含义;而研究传媒娱乐业实力品牌的发展战略,对有志于与国际接轨的国内传媒企业也不无助益。

方向确定了,但十个研究品牌的具体选择则花了不少时间。我以《Broadcasting & Cable》世界排名前20位媒体公司榜单为基本选择,结合传媒娱乐业的实际情况,考虑过的企业包括维望迪、Yahoo、Comcast等等,最后综合考虑国家和区域性、企业的成长性、企业的核心竞争力和各企业的门类代表性,最后定夺为:

一、集团类

选择了时代华纳、迪斯尼、维亚康母、新闻集团和Sony。它们均属全球媒体公司10强(《Broadcasting & Cable》),是最具实力的传媒娱乐品牌和当之无愧的圈地大户。

品牌成长性中,维亚康母和新闻集团的上升势头最为强劲:2002年6月维亚康母市值超过AOL时代华纳,跃居世界第一;新闻集团是全球化进程最成功的传媒企业。时代华纳和迪斯尼则是老牌的但正经历阵痛期的企业:时代华纳经历了与美国在线痛苦的品牌离散,目前逐渐在传统领域回暖;迪斯尼输给梦工厂的《怪物史瑞克》后,2003年才凭《海底总动员》扳回一城。Sony则比较特别,它是电子制造业的大牌企业,但近年转向音乐、电影和游戏方面发展,2001年传媒娱乐类收入就达170多亿,足堪与任何一家传媒娱乐集团平起平坐。

虽然同为最强的传媒娱乐集团公司,这五家企业的擅长点各不相同:维亚康母的MTV音乐电视台是年轻人的最爱;时代华纳的内容最为庞杂,强项有杂志和电影;迪斯尼的特色是动画和主题公园;新闻集团以报业和卫星电视见长;Sony在游戏方面的实力无人能及。

二、专业类

专业类里选择了路透社、《纽约时报》、BBC、《国家地理》和 Google 五个品牌。

路透社对新闻公正性和独立性的坚持,使它成为新闻通讯社的代表品牌;《纽约时报》对阅读及思想高贵性的强调,堪为全球报业表率;而提到广播电视,自然无法回避 BBC 这个先行者,它同时也是公共广播和电视制度的代表者;杂志中我选择了《国家地理》,它成功地糅合自然地理和人文关注,是世界上最好的杂志之一;至于在网络传媒中选择 Google,不仅是因为它独特而成功的品牌经营,更因为它最好地体现了新媒体的颠覆性。

这五个品牌在各自的领域里是最好的,当然,这不意味着它们只局限于单一领域:纽约时报集团拥有多家报刊和电视台,列《Broadcasting & Cable》排行榜第 20 位;路透集团横跨新闻与商业金融两大行业,是全球首屈一指的信息和金融交易处理提供商;国家地理除杂志外,专业频道的经营也很成功……但它们的专业化远远超过了集团化,因此书中更侧重介绍它们在单一品牌门类里的品牌轨迹。

最后简要地说一下国家和区域性,维亚康母、时代华纳、迪斯尼、《纽约时报》、《国家地理》和 Google 是美国品牌;BBC 和路透集团均为英国企业;新闻集团有澳大利亚资本背景;Sony 则成立于日本。10 个品牌来自四个大洲,分别是美洲、欧洲、亚洲和澳洲,呈现出一定的地域特性。例如以 BBC 为代表的公共广电在欧洲比较普遍,这与美洲大陆的广电经济自由主义存在差别。不过总的来说,随着传媒娱乐业全球化进程的推进,各大传媒品牌呈现出一定的泛美趋势,如新闻集团和路透集团近年来重心不断向美国转移,也是值得注意的现象。

在研究中还不难发现,新媒体技术诞生往往引起行

业的重新洗牌和排位。时代华纳曾成功收购 CNN 有线电视网,但与互联网巨头美国在线的联姻却不尽如人意;迪斯尼贡献了伟大的创意:主题公园,但 go.com 等网络业显然不是它的所长;《纽约时报》错过了电视带来的机遇……它们都曾遭遇品牌创伤,但也顽强地面对挫折审视自己;2003 年时代华纳凭《哈里波特》和《指环王》系列交出亮眼成绩单;迪斯尼挟《海底总动员》等佳片卷土重来;《纽约时报》“鼠标加水泥”的网络策略非常成功;路透集团、BBC 正进行大刀阔斧的改革……面对挫折的重新定位和品牌愈合能力是强者愈强的原因所在,也是值得我们深思的地方。

写作中大量参考了各种资料包括原始资料和第三方资料,希望通过各个案例的研究准确反映单一品牌的发展历程,并能对读者了解传媒娱乐行业的脉动起到参考作用。但囿于时间和水平,难免存在不当之处,还望各位专业人士指正。谢谢!

苏元益

2003 年 12 月于杭州

目录

fashion Replay

Education Is the Mother

By GUY TERRY

[illegible]

"We got here at 10:45. Steve, Rod, Eugene, Mercedes, my five, John, Valerie, Marcia Rodriguez, the Cuban model, and the Greek assistant. Today is Saturday, Aug. 31 — you know it," said Bill. "All together, the exotic proposition they all have here for tonight."

...darker impression
...igners can't design a
...the history of the
...I can show
...the
...the

awarded the Fulbright DfW at Cornell. When Sherrin Levine made similar no-cost copies of worksheets to Nordquist postdoctoral students lined up to write dissertations on her zebrafish work.

Nevertheless, however, projects and authors are hired whenever the new designs get caught trying to mimic a trend, as occurred as early as when the Web site design copied Nicholas Gershafer, the starman of Damages design. In 1993, a Web site from a UPS subsidiary by the Acquire Kili-

What was unusual about Mr. G-quarre's borrowing was not that it was but that it caused a breakdown.¹⁰ And that was odd, too, about

Appropri-
essenti-
But

前言

100 时代华纳： 喧嚣与回归

“那种将新旧媒体相结合的协力优势根本就没有产生。”——罗伯特·皮特曼。无论从母公司剥离或作价出售也好,仍然保留在公司里也好,企业文化断层带来的品牌创伤已经形成,美国在线短期内最美好的前景也不过是:时代华纳旗下一个重要的子公司。

035 迪斯尼： 经营失落的童心

“究竟什么是迪斯尼公司区别于其他媒介巨头的核心竞争力呢？一言以蔽之：经营失落的童心。”——作者。现代生活节奏越来越快，不仅仅是儿童，大人们更需要在童话世界里放松身心，找回纯真和欢乐，迪斯尼就是通过经营在成人世界里失落的童心而成功的。

059 维亚康母：
音乐，内容和广告

“任何传媒企业的基石必须，而且绝对必须是内容。内容就是一切，内容为王！”——萨默·雷石东。实际上，这

句话应该这样理解,任何传媒业的基石,必须是,而且绝对必须是能带来广告的内容。

新闻集团：
纵横捭阖的品牌运作

“在打造新闻集团的半个世纪中，默多克将所有人
和所有事情都抛在身后。无论是他的所想，他对朋友
的所为……只要让下一笔买卖成交，他可以做一
切必要的事情。”——尼尔·切诺韦斯。经济学，
而不是新闻学，推动新闻集团前进。



Giles Perazzone, a fashion photographer, described *Madly Imaginary* as "Cubism's

Adams takes a wildly successful bestrest in an interpretation of a home rule by Coco Chanel; lucky for him Mr. Chanel, being dead, is unable to argue. Tom Ford becomes further copying Hudson, Alexander McQueen (at spring shows in Westminster, half of February, is dead, some in some of presidential discourse in a single instant: one is an original on the authority of one

But what if you are already a? Well, then, in the course of the Chinese Revolution of the 1940s, Mao was in fact, *born* a Red, naturally painted one, the so-called a "natural design." While this is not to suggest that the revolution never happens, it does something about its frequency if it is to strike the Red and its children. It is, of course, true that the revolution is

[illegible][illegible]

113 Sony:
创世纪

“创造力是我们的哲学精华。”——井深大。的确，创造力是 Sony 公司的品牌魅力核心，出类拔萃的技术创造力结合自由反叛的营销创造力，索尼成为不折不扣的“企业的印象之王”。纽约哈里斯互动调查公司认为：已经没有别的品牌能够接近索尼的纪录。

135 路透集团：
横跨舰队街和金融区

“一般人会认为我们是新闻通讯社,但新闻在我们整个业务中却不足5%。”——汤姆·格罗瑟。路透集团最初以提供及时、公正的新闻切入传媒行业,进驻舰队街。但今天,路透集团横跨传媒与金融领域,建立起了稳健的跨媒体财经新闻平台。

153 纽约时报：
精英媒介

“刊印所有适宜刊印的新闻 (All the News That's Fit

1001
 1002
 1003
 1004
 1005
 1006
 1007
 1008
 1009
 1010
 1011
 1012
 1013
 1014
 1015
 1016
 1017
 1018
 1019
 1020
 1021
 1022
 1023
 1024
 1025
 1026
 1027
 1028
 1029
 1030
 1031
 1032
 1033
 1034
 1035
 1036
 1037
 1038
 1039
 1040
 1041
 1042
 1043
 1044
 1045
 1046
 1047
 1048
 1049
 1050
 1051
 1052
 1053
 1054
 1055
 1056
 1057
 1058
 1059
 1060
 1061
 1062
 1063
 1064
 1065
 1066
 1067
 1068
 1069
 1070
 1071
 1072
 1073
 1074
 1075
 1076
 1077
 1078
 1079
 1080
 1081
 1082
 1083
 1084
 1085
 1086
 1087
 1088
 1089
 1090
 1091
 1092
 1093
 1094
 1095
 1096
 1097
 1098
 1099
 1100
 1101
 1102
 1103
 1104
 1105
 1106
 1107
 1108
 1109
 1110
 1111
 1112
 1113
 1114
 1115
 1116
 1117
 1118
 1119
 1120
 1121
 1122
 1123
 1124
 1125
 1126
 1127
 1128
 1129
 1130
 1131
 1132
 1133
 1134
 1135
 1136
 1137
 1138
 1139
 1140
 1141
 1142
 1143
 1144
 1145
 1146
 1147
 1148
 1149
 1150
 1151
 1152
 1153
 1154
 1155
 1156
 1157
 1158
 1159
 1160
 1161
 1162
 1163
 1164
 1165
 1166
 1167
 1168
 1169
 1170
 1171
 1172
 1173
 1174
 1175
 1176
 1177
 1178
 1179
 1180
 1181
 1182
 1183
 1184
 1185
 1186
 1187
 1188
 1189
 1190
 1191
 1192
 1193
 1194
 1195
 1196
 1197
 1198
 1199
 1200
 1201
 1202
 1203
 1204
 1205
 1206
 1207
 1208
 1209
 1210
 1211
 1212
 1213
 1214
 1215
 1216
 1217
 1218
 1219
 1220
 1221
 1222
 1223
 1224
 1225
 1226
 1227
 1228
 1229
 1230
 1231
 1232
 1233
 1234
 1235
 1236
 1237
 1238
 1239
 1240
 1241
 1242
 1243
 1244
 1245
 1246
 1247
 1248
 1249
 1250
 1251
 1252
 1253
 1254
 1255
 1256
 1257
 1258
 1259
 1260
 1261
 1262
 1263
 1264
 1265
 1266
 1267
 1268
 1269
 1270
 1271
 1272
 1273
 1274
 1275
 1276
 1277
 1278
 1279
 1280
 1281
 1282
 1283
 1284
 1285
 1286
 1287
 1288
 1289
 1290
 1291
 1292
 1293
 1294
 1295
 1296
 1297
 1298
 1299
 1300
 1301
 1302
 1303
 1304
 1305
 1306
 1307
 1308
 1309
 1310
 1311
 1312
 1313
 1314
 1315
 1316
 1317
 1318
 1319
 1320
 1321
 1322
 1323
 1324
 1325
 1326
 1327
 1328
 1329
 1330
 1331
 1332
 1333
 1334
 1335
 1336
 1337
 1338
 1339
 1340
 1341
 1342
 1343
 1344
 1345
 1346
 1347
 1348
 1349
 1350
 1351
 1352
 1353
 1354
 1355
 1356
 1357
 1358
 1359
 1360
 1361
 1362
 1363
 1364
 1365
 1366
 1367
 1368
 1369
 1370
 1371
 1372
 1373
 1374
 1375
 1376
 1377
 1378
 1379
 1380
 1381
 1382
 1383
 1384
 1385
 1386
 1387
 1388
 1389
 1390
 1391
 1392
 1393
 1394
 1395
 1396
 1397
 1398
 1399
 1400
 1401
 1402
 1403
 1404
 1405
 1406
 1407
 1408
 1409
 1410
 1411
 1412
 1413
 1414
 1415
 1416
 1417
 1418
 1419
 1420
 1421
 1422
 1423
 1424
 1425
 1426
 1427
 1428
 1429
 1430
 1431
 1432
 1433
 1434
 1435
 1436
 1437
 1438
 1439
 1440
 1441
 1442
 1443
 1444
 1445
 1446
 1447
 1448
 1449
 1450
 1451
 1452
 1453
 1454
 1455

...a shocking agreement to harm that if designers can't design a new chair, it's their failure. We're not John Deere Labor Unioned at the Nevada University of Council of Public Designers of General Health, 1977. "We're in a Good Position" - the system got a laugh but some more.

That Mr. Schwenk's job will be to determine whether the government is doing a good enough job of protecting the public interest in the use of the atomic energy, and to report to the public on the results of his investigation.

It was two decades ago when the anti-Civil Rights movement for aggressive action, integration, and other "new strategies" had come to their end. "Each of the art of the present and at least it from the past."

"Now, these Chinese caricatures have
 caused no real trouble. But when I
 returned after Luman's 1938's copies of 24
 were sold. I did a copy-making show
 in between the return and
 was paid." — Mrs. Alice

to Print)”。——阿道夫·奥茨。百年沧桑，百年时报，奥茨-苏兹伯格家族的《纽约时报》始终以独立、客观、品味超卓的报格取胜，它被誉为“权力机构的圣经”和“档案记录报”，是当之无愧的精英媒介。

173 BBC: 17 没有广告的媒体

“BBC 是以观众而非商业广告为基础的，这就意味着我们有与众不同的价值观，在今天这个非常商业化的世界尤其显示出了独特性。”——理查德·桑布鲁克。问题在于，作为非营利性公共服务体系的 BBC 似乎不能够抵御消费年代的诱惑。

191 国家地理： 19 一切从好奇开始

“报道这个世界和其中的一切。”——贝尔。是的，《国家地理》就是人类对世界的好奇心，透过它的镜头，我们得以接近大地、海洋、天空与附丽其上的万物。糅合了地理、历史、文化，《国家地理》贯通了自然地理与人文地理的疆域，轻松造就蔚为风尚的阅读现象。

211 Google: 21 仰望非商业化的天空

“Google 一下”——数以亿计的 Google 用户。Google 的海量内容和准确搜索能力，似乎让无穷可能的世界变得可能；而摈弃了广告和待价而沽的搜索排名，Google 令我们得以仰望互联网时代非商业化的天空。但是，在技术革新和资本的压力下，Google 能走多远？

参考资料

Time Warner Inc. 时代华纳

喧嚣与回归



一、实力和架构

时代华纳(Time Warner Inc.)公司总部位于纽约,董事长兼 CEO 理查德·帕森斯(Richard Parsons)。涉及领域包括互动服务、互联网接入、电影娱乐、有线电视业务、高速有线网络、音乐和出版等。在 2003 年 9 月 18 日更名为时代华纳之前,公司以美国在线时代华纳而闻名。

2000 年 1 月 10 日,全球最大互联网服务供应商美国在线公司(America Online,AOL)与全球最大传媒集团时代华纳(Time Warner)宣布联姻计划;美国在线开价 1650 亿美元收购时代华纳,预计新公司市值总额将达 2860 亿美元,加上未执行期权和认股权证,交易总额可达 3500 亿美元。美国联邦通讯委员会批准了兼并计划。当年公司销售额 382 亿美元,其中有有线电视 69.9 亿,电视网 70.5 亿,AOL 取得 87.2 亿收入。经营性现金流量 99 亿美元,运营收益 7.03 亿美元,收入居《Broadcasting & Cable》最大媒体公司第一位。

但随着网络经济泡沫破灭,子公司 AOL 风光不再,加上 9·11 事件后美国广告市场萧条,公司市值迅速缩水。2002 年 6 月,虽然公司营业收入仍高于维亚康母,但股票却因 AOL 业务大幅下滑影响,价格一跌再跌,市值被维亚康母超出。至 2003 年 9 月,公司终于更名时代华纳。

虽然如此,公司仍然拥有一系列极具价值的传媒品