

九州传媒丛书

第①辑 传媒 MBA 运作实务系列

全球著名 媒体经典案例剖析

高振强 著



AOL Time Warner

CNN

Forbes

The New York Times

REUTERS

华盛顿邮报：打败政府 扳倒总统
读者文摘：美国人的创业传奇
新闻集团：从性冲动到美国梦
路透社：新闻时效是生命
迪斯尼：“一切都从一只老鼠开始”
CNN：靠纯新闻打天下
时代华纳：热衷并购成霸业
纽约时报：百年风骚
福布斯：富豪的梦工厂

Disney

中国国际广播出版社

九州传媒丛书

传媒 MBA 运作实务系列

全球著名媒体经典案例剖析

高振强 著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球著名媒体经典案例剖析/高振强著. —北京: 中国
国际广播出版社, 2003. 1 (2003. 3 重印)

(九州传媒丛书. 第1辑: 传媒 MBA 运作实务系列)

ISBN 7-5078-2229-X

I. 全... II. 高... III. 传播媒介—经济管理—案
例—世界 IV. G219.14

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102040 号

全球著名媒体经典案例剖析

著 者	高振强
责任编辑	李悦净
版式设计	孙满菊
封面设计	李 丽
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68053304〔传真〕)
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
印 刷	北京集惠印刷有限公司
开 本	880×1230 1/32
字 数	190千字
印 张	9.5
印 数	4001—7000册
版 次	2003年1月 北京第1版
印 次	2003年3月 第2次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2229-X/G·951
定 价	25.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

中国第一本以 MBA 案例方式剖析
全球著名媒体的传媒学教程

传媒

MBA

案例库

全球著名媒体 经典案例剖析

媒体

经营

媒体

高振强 著

中国国际广播出版社

编者前言

自九州传媒丛书第一辑传媒 MBA 运作实务系列的首本《中国著名媒体经典案例剖析》推出后，即在业界引起了巨大的反响，受到了成千上万的同仁、读者、网友的欢迎和赞誉。他们更急切地要求我们继续推出丛书的其他著作。

我们痛感于国内关于传媒经济学、传媒营销与管理方面的研究十分薄弱，相关的书籍十分缺乏，决定编辑这套以传媒经济学、传媒营销与管理研究为主的丛书——“九州传媒丛书”。

长期以来，我国的传媒界更强调传媒的舆论导向及新闻宣传职能，而忽视了它的市场职能与产业职能。事实上，传媒产业是一个庞大的产业。作为一个产业，它自然具有产业发展的规律和规则，而这一切，是我们以前研究的很不够的。新闻圈子里流传着一句话“新闻无学”。如果我们囿于各种限制和束缚，这句话也许有道理。当我们把眼光放得更高、更远的时候，我们就发现，关于传媒的研究我们还刚起步，传媒的学问实际上很深。

没有先进的理论，就没有先进的实践。加入 WTO 后，我国的传媒产业面临着前所未有的挑战，无论是实践还是理论都亟需有飞跃式的发展。传媒作为一个国家、民族文化和精神的主要载体，是文明的重要传承手段。我国传媒产业的管理者、从业人员、研究人员有责任、也有义务为中国的文化传媒产业发展谋得它应有的位置。

“九州传媒丛书”包括三个子系列：第一辑为“传媒MBA运作实务系列”，计划以国内、国外传媒企业案例、经营管理、营销推广等实务为主；第二辑为“传媒经济与管理译丛系列”，翻译国外传媒经济学、传媒营销与管理方面的名人名著、高校教材，介绍国际传媒学的最新发展；第三辑为“传媒文库系列”，以国内传媒学者、经营管理专家的专著、论文为主，力争反映国内传媒研究的最高水平，侧重于介绍青年一代学者专家的研究成果。我们将根据出版的具体情况，对选题、定位、作者等作出适当调整。

“九州传媒丛书”致力于总结我国传媒业发展的实践成果，推动我国传媒学研究的现代化和国际标准化。本丛书计划用3-5年甚至更长的时间，促进我国传媒学研究从范围、内容、方法论等方面逐步完成与国际研究的接轨，全面提高我国的传媒研究的水平。

九州传媒研究中心是由国内年轻的传媒学者、管理专家、编辑记者组成的专业传媒研究机构。中心开办了专业网站“传媒观察”（www.chuanmei.net）。中心支持并提供传媒基础理论、传媒经济学、媒介营销管理等方面的高质量研究，推进中国传媒理论的研究和国际交流，为媒体企业提供信息咨询、投资管理咨询、营销策划等方面的增值服务，立足于将传媒理论实务化、产业化。“九州传媒丛书”是中心推出的系列服务项目之一。我们期待着与国内志同道合的朋友一道，为国内传媒学研究和实践水平的提高做出自己的贡献。

编者谨识

2003年1月

主编简介

徐剑一

1994年毕业于北京大学经济学院，获经济学硕士学位。曾任职于中国银行总行、人民日报社等单位，长期从事金融投资、IT、传媒等行业企业的管理工作。现任九州传媒研究中心副主任，“传媒观察”网站(www.chuanmei.net)总经理。参与策划、编著了多部传媒著作。

刘 磊

1995年毕业于中国人民大学新闻学院，获法学硕士学位。创办传媒观察网站(www.chuanmei.net)，并任主编。从事传媒研究，发表传媒论文数十篇，并著有《百年中国纪事》等著作。



谨以此丛书献给中国
关注传媒、
热爱传媒、
从事传媒
的朋友、同仁们

九州传媒丛书已被多家传媒培训机构、
新闻传播学院作为指定教材，并在各媒体从
业人士中广泛传阅

目 录

编者的话(前言)	(1)
----------------	-----

第一部分 娱乐起家 称雄传媒

第一篇 维亚康姆：赢得幸存者游戏的传媒霸主

维亚康姆，世界传媒娱乐业的巨无霸……“实际上，我今年只有二十几岁，而且我的船永远不会靠岸。”……“我只做内容，谁做传送我不管，我就是要放上最好的内容。”……雷石东的维亚康姆犹如网络泡沫破灭后的幸存者，市值在 2002 年超过 AOL 时代华纳和维旺迪，成为新的传媒业霸主……

【档案资料】	(3)
【评点】	(3)
【案例介绍】	(4)
【案例分析之一】	
雷石东的成功三部曲	(12)
【案例分析之二】	
幸存者游戏—媒体道义	(14)
【案例分析之三】	
何以成为大哥大	(16)
【新新观察之一】	
维亚康姆在中国能坚持“内容为王”吗？	(18)
【新新观察之二】	
维亚康姆与中国政府	(22)
【讨论】	(24)



第二篇 迪斯尼：“一切都从一只老鼠开始”

从米老鼠开始，他参与制作了 600 部电影和动画短片，获得了 29 个奥斯卡奖和数百个其他奖项……靠《狮子王》赚了 10 亿美元……他把董事会改造成了一言堂，里面充斥的是他的“克隆人”或曰应声虫，被贬称为“我们所见过的最糟糕的董事会”……米老鼠、唐老鸭、兔子罗杰的价值不仅仅在动画片本身，它们的形象被做成了各种产品、游戏，作成主题公园里的建筑形象和玩具……

【档案资料】	(25)
【评点】	(25)
【案例介绍】	(26)
【案例分析之一】 一次投入多次产出	(35)
【案例分析之二】 迪斯尼的创新模式	(38)
【案例分析之三】 艾斯纳是否该下台了	(41)
【新新观察之一】 迪斯尼能否乘风再起	(46)
【新新观察之二】 打造中国迪斯尼	(47)
【讨论】	(52)

第二部分 新闻制胜 关注政治

第一篇 CNN：靠纯新闻打天下

“一家预告时代风云的公司”……CNN 的创始人特纳在创业阶段喜欢与人“唱对台戏”……“让全世界能在同一时间看到同样的新闻”……雇佣出演过意大利色情电影《曼哈顿舞女》的安德里亚·汤普森担任新闻播报员……世界上的战争和灾难，往往是





CNN 的发财良机，但海湾战争不会经常发生，CNN 正在经受考验……

【档案资料】	(55)
【评点】	(55)
【案例与分析】	(56)
巧唱对台戏	(57)
改写新闻定义，改变人们生活	(60)
没有污染的新闻	(64)
CNN 的困境	(68)
CNN 掀起变革狂潮	(72)
娱乐化能否重振 CNN?	(74)
【讨论】	(77)

第二篇 《纽约时报》：无畏无惧 百年风骚

大众化报纸追求刺激、煽情，畏恐天下不乱……
《纽约时报》难以满足大众需求，但它同样取得了成功……政府与企业界精英不能过喜或过忧……《纽约时报》被称为“档案记录报”……将泰坦尼克号托出水面……“五角大楼案”的始作俑者……把中国塑造成“美国的敌人形象”……《纽约时报》卖的并不是报纸……

【档案资料】	(78)
【评点】	(78)
【案例与分析】	(79)
宗旨定而高	(80)
将泰坦尼克号托出水面	(82)
五角大楼文件	(83)



客观中立 VS. 政治倾向·····	(86)
网络时代的机遇与挑战·····	(88)
【讨论】·····	(92)

第三篇 华盛顿邮报：打败政府 扳倒总统

它不顾尼克松政府的多次威吓，对“水门丑闻”一追到底，最后把尼克松逼下了台……密尔顿、杰弗逊等人的新闻自由理念已成为美国文化的一部分……财富 500 强中第一位女性商业领袖……“我要给她的乳头戴上一个钳子。”……媒体关注政治事件是有风险的，一不小心会被“斩立决”……《华盛顿邮报》走向大众化等于是“扬短避长”……

【档案资料】·····	(93)
【评点】·····	(93)
【案例介绍】·····	(94)
【案例分析之一】媒介离政治应有多远·····	(101)
【案例分析之二】用人之道·····	(104)
【案例分析之三】大众化还是严肃化·····	(107)
【讨论】·····	(109)

第四篇 泰晤士报：英国影响最大的报纸

在英国这样很大程度上宽容特权的社会，报纸支持一定的政党才能获得更为宽广的发展空间……“以跳动的文字抓住读者”……为了保证报纸及时出版，《泰晤士报》的印刷厂白天晚上“连轴转”……在这次倒戈中《泰晤士报》像工党赢得了多数人的支持那样……发行量飙升，影响力大增……





【档案资料】	(110)
【评点】	(110)
【案例介绍】	(111)
【案例分析之一】 广告—新闻—视觉新闻 ...	(117)
【案例分析之二】 报纸的价格怎么定	(119)
【案例分析之三】 报纸倒戈利与弊	(120)
【讨论】	(122)

第三部分 业外购入 兼容并蓄

第一篇 时代华纳：热衷并购成霸业

中国的企业被人收购，业主会很没面子……时代华纳和特纳等美国的成功者并不这样想……像“第二次恋爱”。……时代华纳不会沦落，因为它的大家庭里有《时代》、《人物》、《财富》杂志，有CNN、TBS……庞大而充满诱惑的中国市场对美国在线时代华纳公司而言，并不是一个轻而易举就能被攻占的领地……

【档案资料】	(125)
【评点】	(125)
【案例介绍】	(126)
【案例分析之一】 创造精品	(134)
【案例分析之二】 究竟谁吃谁	(135)
【案例分析之三】 时代华纳的快速发展 与美国的公司制	(138)
【新新观察之一】 时代华纳看好互动 电视	(140)
【新新观察之二】 暗渡陈仓进中国	(141)



【讨论】	(143)
------------	-------

第二篇 维旺迪：每天要吃掉一家公司

一家有点小名气的水处理设备生产商……强行登陆到由美国主宰的媒体版图……“法国最具实力和影响力的总裁”……被法国人定性为文化的叛徒……亏损了 140 亿美元，打破了法国公司亏损的历史纪录……“往法国政治家以及专职电影制作人员脸上吐口水”……维旺迪正在重整旗鼓……

【档案资料】	(144)
--------------	-------

【评点】	(144)
------------	-------

【案例与分析】	(146)
---------------	-------

并购大战：媒体巨擘的成长	(147)
--------------------	-------

“法国的文化例外”	(148)
-----------------	-------

不断推陈出新的商业模式	(153)
-------------------	-------

从英雄到“堕落天使”	(155)
------------------	-------

媒体巨无霸遭唾弃	(158)
----------------	-------

法国情结与全球化	(162)
----------------	-------

【讨论】	(165)
------------	-------

第四部分 技术优先 出奇制胜

第一篇 NBC：电视 + 网络

许多企业家对互联网泡沫垂头丧气，NBC 却踌躇满志……电视与网络相结合而成的网络互动电视技术，将对人们的生活和电视产业产生重大影响……NBC 的目标：可以在一些新的无线通讯设备上观看 NBC 的节目；能在我的移动电话上看到朋友……



【档案资料】	(169)
【评点】	(169)
【案例与分析】	(170)
一路领先	(170)
NBC 艰难结网	(172)
勇于承担社会责任	(175)
NBC 的中国功夫	(178)
联手微软打造网络世界	(179)
将视频发到手机	(181)
【讨论】	(182)

第二篇 路透社：新闻时效是生命

全球最大的国际财经新闻采集机构……果断地选择了信鸽而弃用火车……以这个“日不落帝国”的首都为基地，把出售新闻的买卖扩展到世界的各个角落去……路透社认为媒体在互联网时代的前途不在“第四媒体”，而在其对商业渠道的替代，它努力用“媒体+商务”的模式去开创新时代……

【档案资料】	(183)
【评点】	(183)
【案例与分析】	(184)
从信鸽传信到互联网通讯	(184)
坚持公正原则	(187)
追求品牌效应，树立公众形象	(189)
强力渗透、多种经营	(192)
路透的企业文化	(194)
“媒体+商务”模型	(196)



跳出兴勃亡忽的周期律	(199)
【讨论】	(201)

第五部分 输出理念 影响文化

第一篇 《读者文摘》：美国人的创业传奇

说《读者文摘》是“聪明的马屁精”，它自己可能也不会反对……以 1800 美元的资本在纽约一家小酒店的地下室创建了《读者文摘》……美国《读者文摘》直接催生了中国《读者》……创造了一个新的主义——人性主义……通过一篇篇美文，唤起人们心灵深处的美好情感……《读者文摘》是一种潜力十足的政治与文化力量……

【档案资料】	(205)
【评点】	(205)
【案例介绍】	(206)
【案例分析之一】	
究竟什么是“好杂志”	(216)
【案例分析之二】美国人的传奇	(217)
【新新观察之一】山雨欲来风满楼	(219)
【新新观察之二】出师中国？！	(221)
【讨论】	(223)

第二篇 《福布斯》：富豪的梦工厂

了解把握华尔街金融资本走势与发展的晴雨表，美国资本家的工具……以一种“严厉”的方式来表现自己对于社会和企业家的挚爱……它所倡导的“透明化的操作”，远离“话语专横”……福布斯：“资本





家的利器，”不时就要给全球富豪们‘称体重’的老牌杂志……它充当了“浮华资本主义”的代言人……

【档案资料】 (224)

【评点】 (224)

【案例介绍】 (225)

【案例分析之一】

讲真话是《福布斯》的生命 (232)

【案例分析之二】

中国富豪排行榜的意义 (234)

【新新观察之一】三国鼎立 竞争求胜 (237)

【新新观察之二】失意的政治家族 (240)

【讨论】 (242)

第六部分 投机取巧 全球运作

第一篇 新闻集团：从性冲动到美国梦

通过裸体女郎、激进言论以及体育报道，把《太阳报》变成了英国发行量最大的一家报纸……《世界新闻》连续报道了妓女与部长鬼混……“把宗教和深奥的东西删去，把性的东西留下来”……默多克——“黄色新闻大王”“色情挖掘者”……“他正在做他应该做的事，以解决他和中国政府之间的问题。他这样做很聪明”……

【档案】 (245)

【评点】 (245)

【案例介绍】 (246)

【案例分析之一】从并购到一体化 (246)

【案例分析之二】