

/// 全球经济前沿观察系列

方向明 主编

SHI JI BING GOU

世

纪

并购

A

王巍  
诸葛蔚东 主笔  
李玉玲  
程云杰 等编译

Big  
M  
the  
erger  
Of  
Century

美国在线时代华纳集团出世

并购不仅是两个公司的合并，  
而是具有两种观念的两群股东的合并。

“美国在线”股东持有的是网络，

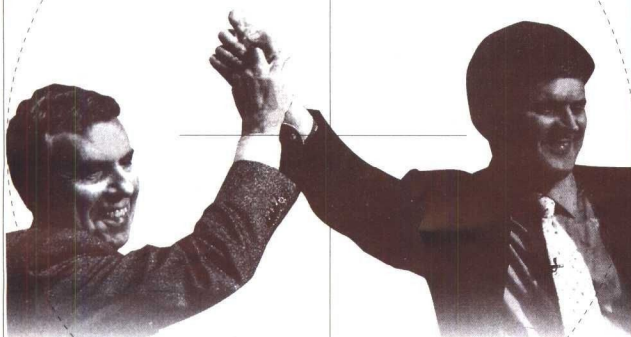
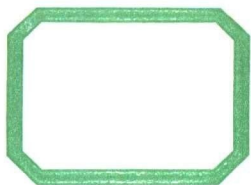
“时代华纳”拥有的是媒介，

而现在他们将获得并非是各自期望的杂交产物。

—Business Week, 2000.1.24

全球经济前沿观察系列

三联竞争力工作室策划



# A Big M Of the Century

方向明 主编

王巍

诸葛蔚东 主笔

李玉玲

程云杰 等

# 世纪并购

美国在线时代华纳集团出世

生活·读书·新知 三联书店

**图书在版编目(CIP)数据**

世纪并购:美国在线时代华纳集团出世/方向明主编.  
北京:生活·读书·新知三联书店,2000.4  
(全球经济前沿观察)  
ISBN 7-108-01440-8

I. 世… II. 方… III. 企业合并-研究-美国  
IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 21682 号

---

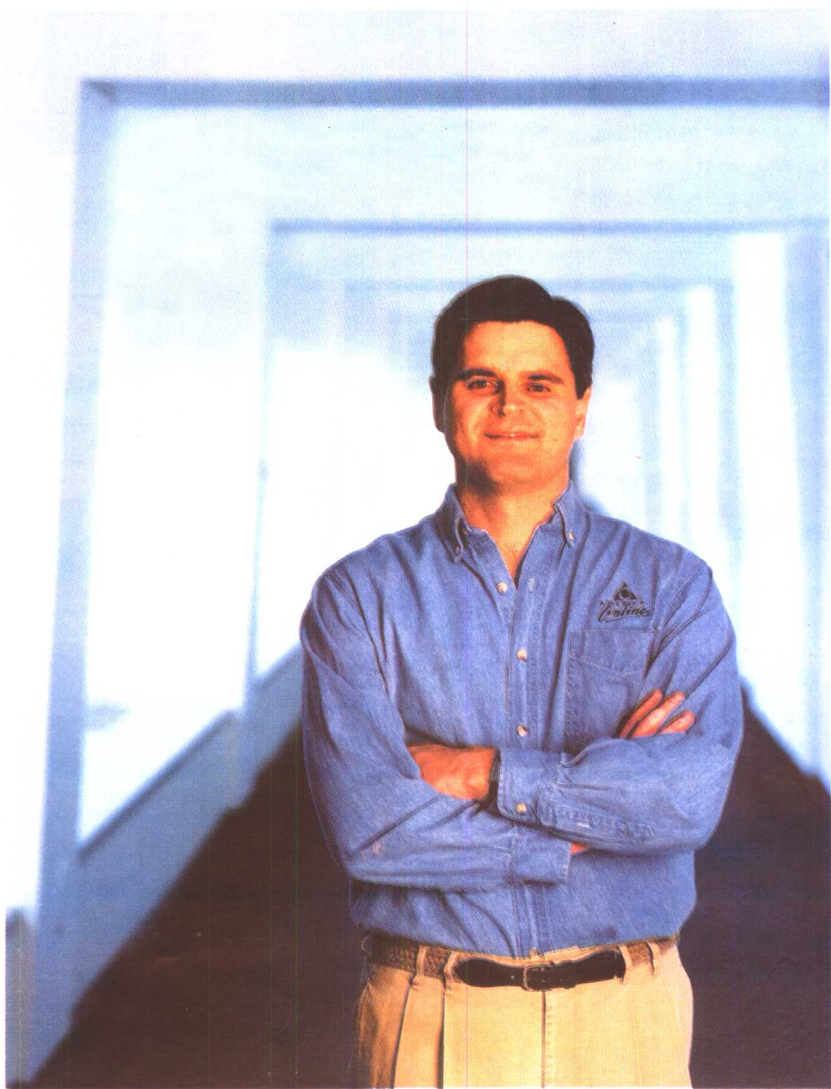
**责任编辑** 冯金红  
**封面设计** 罗 洪  
**出版发行** 生活·读书·新知 三联书店  
(北京市东城区美术馆东街 22 号)  
**邮 编** 100010  
**经 销** 新华书店  
**排 版** 北京新知电脑印制事务所  
**印 刷** 北京新华印刷厂  
**版 次** 2000 年 4 月北京第 1 版  
2000 年 4 月北京第 1 次印刷  
**开 本** 880×1230 毫米 1/32 印张 7.125  
**字 数** 100 千字  
**印 数** 00,001-12,000 册  
**定 价** 15.00 元

---

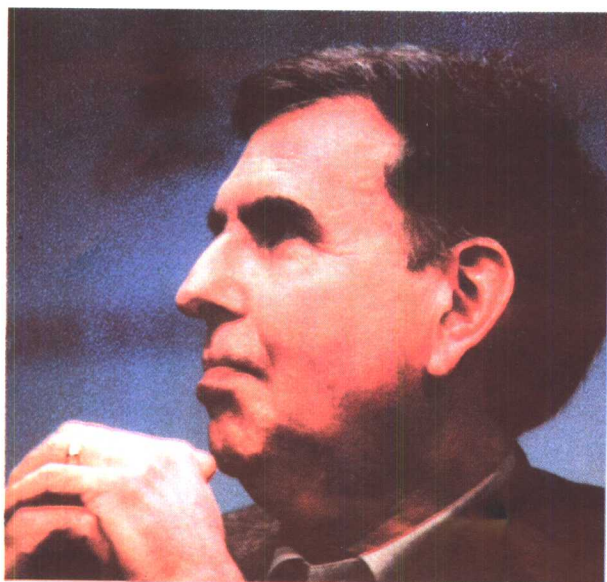
本书编者与讨论者切盼读者通过以下网址与我们沟通,共同商讨“世纪并购”对全球经济的影响和冲击:

[sdxjpc@public3.bta.net.cn](mailto:sdxjpc@public3.bta.net.cn)

[wwei@cheerful.com](mailto:wwei@cheerful.com)



美国在线公司的主席兼首席执行官  
史蒂夫·凯斯



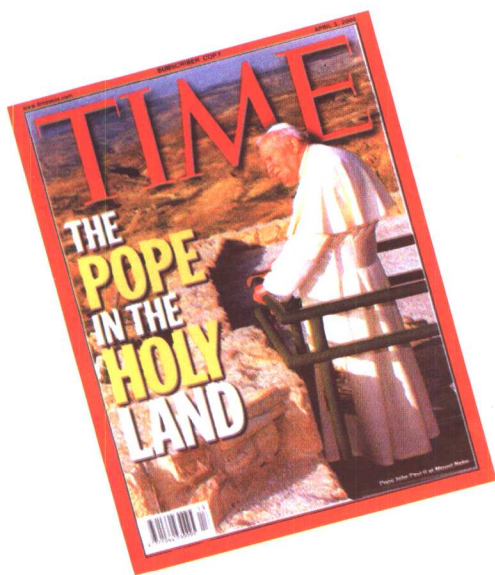
时代华纳公司主席兼首席执行官杰拉德·莱文

莱文与凯斯在并购发布会上





莱文与凯斯在并购庆功会上拥抱在一起

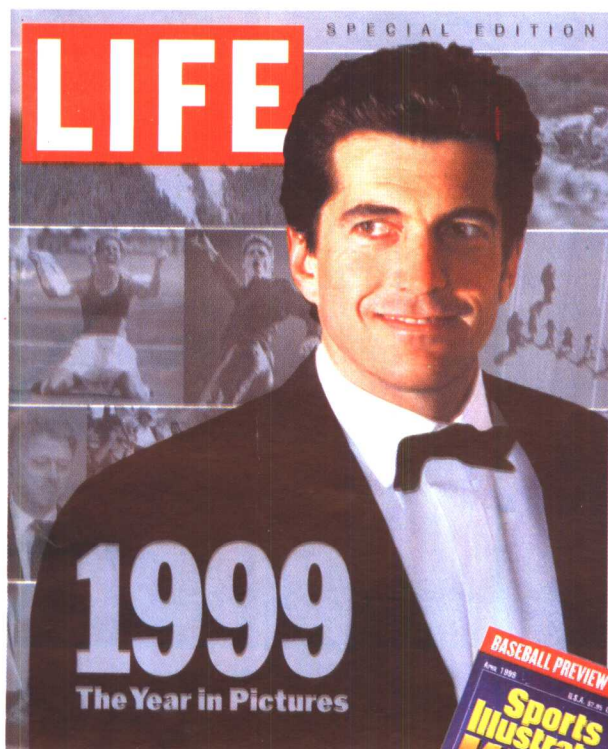


《时代周刊》杂志封面  
(2000年4月3日出版)



《时代周刊》杂志封面  
集锦

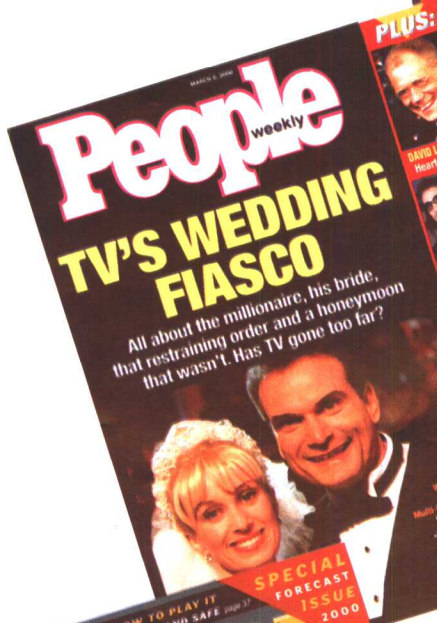
时代华纳公司属下著名杂志：



《生活》

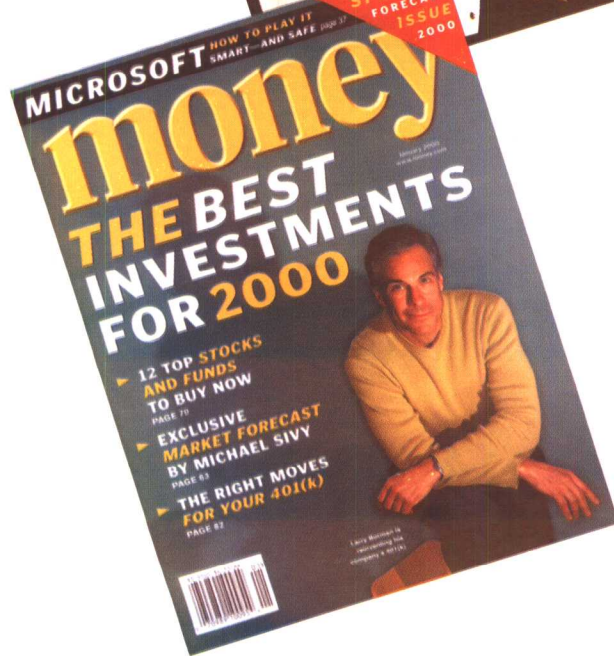


《体育画报》(儿童版)



《财富》

《人物》



《金钱》

时代华纳公司部分签约演员和导演：



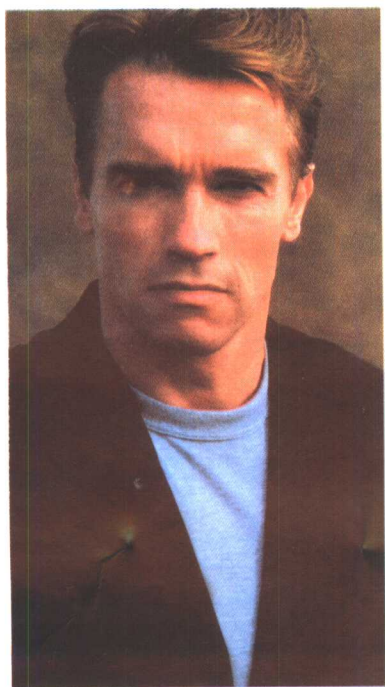
达斯汀·霍夫曼（《克莱默夫妇》剧照）



麦当娜（《庇隆夫人》剧照）



伊利莎白·泰勒（《埃及艳后》剧照）



施瓦辛格



斯皮尔伯格在第 71 届奥斯卡颁奖典礼上



梅尔·吉布森

# 《全球经济前沿观察丛书》总序

方向明

经济全球化，在 20 世纪已经锐不可当。全球化跨越了国界，打碎了国家间壁垒，使经济运行方式发生革命性变化。推崇全球化的西方国家获得异乎寻常的成功，变为主宰世界经济的先导力量。与此同时，另一个现实显现，实行开放政策的发展中国家比闭关锁国的国家发展更快，拒绝全球化的国家、社会和企业被抛在后面。

时至 21 世纪，互联网给全球化插上翅膀，信息化加速全球化。网络从令人好奇之物变为日常生活的一部分，亿万人迅速走上这条路，包括不发达国家。新的观察正在急剧改变着人类活动的每一个方面，也使人类在现代社会面临前所未有的挑战。

经济全球化并不是人人喜欢。全球化进程加快时期，也是贫富差距加大时期。规则好像是平等的，但由于起点不同，各国的竞争力不同，结果也是不同的。在发达国家积极倡导的全球化面前，发展中国家毫无招架之力，它们为全球化付出惨重代价，不仅仅是经济上的，也包括文化与环境。

全球化曾经给世界带来一种普遍希望。它的原意是世界靠拢在一起，地球变成一个村庄，距离与分歧通过对话与协商而消除，

11087/10

人人共享锦绣前程,世界大同。但现实是,这个字眼标志着对不发达国家一个个经济体的蹂躏,跨国公司挤垮不富裕国家的企业,全球财富加速流向富裕国家。一个接着一个的金融危机摧毁了一些国家的经济,而处理这些危机的途径变得越来越棘手,人们对全球经济忧心忡忡。

20 世纪全球化的负面影响,只是 21 世纪的一个预演。人们对经济全球化持有一种极其矛盾的心态:一方面,各个国家都认识到全球化的重要性,没有一个国家愿意关起门来搞经济;另一方面,差距拉大的现实又使不发达国家产生困惑,它们不想被淘汰出局,又没有什么好办法。

在 70 年代,没有哪个第三世界国家因经济成功而跻身于第一世界,日本是唯一加入富国俱乐部的国家。亚洲四小龙在 80 年代的崛起,似乎找到进入富国俱乐部的新入口,但一场金融危机又使它们没了希望。在 90 年代,一些发展中国家取得惊人进展,富国俱乐部仿佛又重新开放。

20 世纪给我们留下一个巨大困惑:为什么全球化带来消极影响,但又是走向富裕的惟一之路?每个国家的有识之士都在思考,如何避前者追后者。进入 21 世纪,这个困惑与日加重,信息化具有一种魔法的力量,成为世界经济加速运转的催化剂。人们焦虑的不只是速度加快,更为重要的是把握不住方向,不知道这么快的速度朝向哪里。

人们对未来走向何方感到迷茫,许多构架我们生活的东西正在消失,相当一部分人都在呼喊“减速”,但又不能控制全球经济快车。全球化的速度已经使人头晕目眩,在经济运转效率提高的同时,也给每个国家构成巨大压力,尤其在不发达国家,在那些传

统行业里,这种压力更为强烈。发达国家日益强大,使穷国变富几乎不可能;技术新贵一夜之间富甲天下,使更多人产生自己快变成社会弃儿的危机感。

一时的情绪宣泄与茫然地随波逐流,是无济于事的。认清潮流与找准定位是首要关键。人们已经明显看到,网络经济的兴起给美国带来持续增长,并且成为摆脱日本工业奇迹所造成威胁的法宝。在美国,新经济即速度最快的经济。

新经济是否能使任何国家的任何人同样享受技术新成果,或者获得最新的商业模式?它是否给发展中国家带来进入富国俱乐部的某种契机呢?一些迹象表明,信息技术正使印度由全球贸易的弱旅变成信息产业的亮点,因为它没有按照传统方式发展,而是直接进入信息时代。

三联书店出版《全球经济前沿观察丛书》,旨在关注全球化和信息化这一重大主题。这套丛书不是为了挑起一种意识形态的纷争,也不是对一些经济政策的褒贬,更不是一项全新理论的研究。而是关注全球经济发展的一个过程,反映这个过程中重大事件与卓越人物,以案例解剖加学者讨论的形式告诉读者:全球经济的最新动向是什么,最新的方案是什么,人们怎样解决 20 世纪的遗留问题与 21 世纪的新生问题。

2000 年 4 月 10 日

# 对“世纪并购”的观察与思索

(代序)

王 巍

新世纪之初,“美国在线”(American Online)与“时代华纳”(Time Warner)宣布实现合并(实际上是前者并购后者),以其 3500 亿美金的市值,石破天惊,在国际社会形成强烈震荡,被称为“世纪并购”。即便在并购已成家常便饭,成百亿上千亿的公司并购交易接踵而来的西方经济中,这一交易所引发的轩然大波依然让媒体与业界激动不已。几个月来,大大小小数以千计的企业并购均奉之为圭臬,投资银行家的定价模式与交易操作亦援此为指南,乃至与资本市场和商业实践相去甚远的文化人士哲学家们竟也兴叹不已。此情此戏,实令大洋彼岸的国人有雾里看花之感。

一轮炒作下来,国内舆论对“世纪并购”大体定性有三,即新兴媒体与传统媒体终于合二而一的媒体升级论,或信息产业利用资本市场实现整合的资本经营论,或“赢者通吃”趋于新垄断的规模经济论等等。显然,我们借助于计算机与现代媒

国内舆论对“世纪并购”大体定性有三,即新兴媒体与传统媒体终于合二而一的媒体升级论,或信息产业利用资本市场实现整合的资本经营论,或“赢者通吃”趋于新垄断的规模经济论等等。

在全球化背景和网络时代的平台上，我们是否能真正把握这一事件的广泛且不断变化的内涵呢？面对过去林林总总的突发事件，学者判断及其与历史轨迹的检验使得我们不敢对当下的理性持有信心。

体的传递速度和平面思维，迅速地领会了这一事件。但是，在全球化背景和网络时代的平台上，我们是否能真正把握这一事件的广泛且不断变化的内涵呢？面对过去林林总总的突发事件，学者判断及其与历史轨迹的检验使得我们不敢对当下的理性持有信心。尽管如此，知识界与企业界仍有义务向社会展示自己的观察角度和思考逻辑，以求在交流中启发理性。三联书店组织的讨论会便是一个尝试。为避免沉浸在“世纪并购”自身的氛围，主持者并未事先提供参考文件，亦未建议任何题目，而是遴选了关注“世纪并购”的几位各具专业背景的人士。讨论实录也未加雕琢，避免编者无意中或善意地斧伤了足以启发人智的片思断语。代序作者荣幸地承担了这一题目的整理，期望能激发有兴致的读者加盟。

## “世纪并购”与网络经济

大约是合并后的“在线时代集团”媒体产品过于丰富，如拥有《时代周刊》、《体育画报》、《财富》、《金钱》等 27 种杂志，华纳等 4 家影视公司，CNN，HBO 等 5 家电视台，加上互联网被称为继报刊、广播和电视等传统大众媒体之后的第四媒体，此次“世纪并购”随即简便而不无轻率地被归纳为一次

空前规模的媒体并购。热衷于讨论的人亦局限在媒体业，IT界和金融圈中。脱离网络经济的大背景而专注于事件本身，可能会失去历史感和整体意识。事实上，网络不仅仅是媒体，而是一种商业模式，更是所谓的“新经济”(New Economy)。“世纪并购”并非只是新旧媒体之间的并购，而是新商业模式对旧商业模式的胜利，更是新经济对旧经济的取而代之，媒体不过是其表现形式而已。“并购不仅是两个公司的合并，而是具有两种观念的两群股东的合并。‘美国在线’股东持有的是网络，‘时代华纳’拥有的是媒介，而现在他们将获得并非各自期望的杂交产物”(Business Week, 2000, 1, 24)。网络经济的快速、双向、规模、多元和个性化全面地改造了旧经济的格局乃至其变革方式，而媒体界所体验的空前巨变，不过是核聚变的第一次冲击波。同样的并购即将在生物、通讯、金融、保险、制造业、农业、休闲、教育等各个领域迅速展开。无论是否意识到，所有的人都将直接间接地接受网络经济的洗礼。以“世纪并购”为代表的新经济浪潮将传统传媒和互联网交织一起形成空前的商业“场”，力图吸附所有的消费者与厂商(打破地域、文化甚至时间的限制)，创造出一系列新商业模式，冲击并取代旧的经济结构。任何进入这一网络的受众都会直接间接地成为新经济中的消费者、交易者、管理者甚至生产者。正如几百年前进

网络不仅仅是媒体，而是一种商业模式，更是所谓的“新经济”(New Economy)。“世纪并购”并非只是新旧媒体之间的并购，而是新商业模式对旧商业模式的胜利，更是新经济对旧经济的取而代之，媒体不过是其表现形式而已。