

周鸿铎 主编

媒介经营与管理丛书

Media Operation and Management III

下辑 肆

世界五大媒介集团 经营之道

The Way of Five International
Media Groups' Operation

New York Times
OCTOBER 27, 1998

NATION'S NEWSPAPER
USA

INTERNET JOURNAL
Reserved. INTERNET ADDRESS: IJN

周鸿铎 主编



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

周鸿铎 主编

媒介经营与管理丛书

Media Operation and Management III

下辑 肆

世界五大媒介集团 经营之道

The Way of Five International
Media Groups' Operation



周鸿铎 主编

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

世界五大媒介集团经营之道/周鸿铎主编, —北京:
经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-084-8

I. 世... II. 周... III. 传播媒介—经济管理—经验—世界 IV. G219.1.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 112886 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京忠信诚胶印厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王光艳

技术编辑: 蒋方

责任校对: 静洁

787mm×960mm/16

18.5 印张

290 千字

2005 年 2 月第 1 版

2005 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN7-80207-084-8/F·77

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

科学是诚实的，只有诚实的人，遵循科学发展规律办事的人，才能攀登科学的顶峰。

——周鸿铎

媒介经营与管理丛书

主 编：

周鸿铎 中国传媒大学教授、博导，传媒经济研究所所长

编委会主任：

黄 勇 广电总局副总编辑、广播电视规划院院长

编委会委员：

丁俊杰 中国传媒大学新闻与传播学院院长，教授、博导

于佩玲 中国传媒大学教授，继续教育学院院长

马庆平 中国国际广播电台经营办主任

云 虹 华中科技大学副教授

王建新 山东省淄博市广电局副局长

李新民 贵州省电视台台长

李晓枫 重庆广播电视集团董事长

陈中原 中国教育报刊社高级记者

陆 地 清华大学新闻与传播学院教授

时统宇 中国社会科学院研究员

孟 健 上海复旦大学教授

麦莉娟 北京师范大学教授

林吕建 浙江省广播电视局局长

欧阳宏生 四川大学教授、博导

郑保卫 中国人民大学教授、博导

赵德全 中广学会学术部主任

夏陈安 浙江电视台科技与教育频道总监

詹金灿 福建电影制片厂副厂长

詹成大 浙江省传媒学院管理系主任

黎 斌 中央电视台发展部副主任

总 序

媒介经营与管理丛书共有三辑，每辑四卷，共十二卷，同传媒经济丛书（共八卷）是姊妹篇。传媒经济丛书多侧重于经营理念和宏观经营谋略策划方面的分析研究，对经营决策者有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介实体经营者的必读书。在市场经济条件下，作为媒介实体经营者来说，要能始终保持媒介产业公司在媒介市场上的核心竞争力，真正拥有独特的竞争优势，除了具有雄厚的经济实力外，还必须具有科学的知识结构体系，准确地理解国家关于媒介产业的宏观决策，并能根据宏观决策的要求，制定出能发挥本公司独特竞争优势的具体的媒介产业经营策略。媒介经营与管理丛书多侧重于经营与管理谋略的分析和研究，并提出了许多具有实践意义的媒介产业经营与管理的技巧、模式，对于媒介实体经营者具有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介产业的宏观决策者的必读书。要彻底改变我国媒介产业经营与管理的现状，不仅媒介实体经营者要懂得媒介经营与管理，媒介产业的宏观决策者也必须懂得媒介经营与管理。只有这样，才能既保证媒介产业宏观决策的正确，又能对媒介实体经营者进行科学的指导，进而促进我国媒介产业健康发展。

在我国，由于长期不认识媒介的经济属性和产业功能，过分地强调媒介的政治属性和喉舌功能，因此，对媒介产业系统的管理干部配备基本上都是行政管理干部；对媒介产业部门的管理基本上采用的是行政手段；对媒介产品的生产只讲投入不讲产出，没有产品成本意识；对媒介产品质量的要求，只对上级负责，很少对群众负责；对职工的培养多注重新闻宣传方面的知识，基本上没有经营与管理知识方面的训练；等等。总之，目前我国媒介产业系统既缺乏媒介经营与管理方面的知识，又缺乏人才。而我国市场经济的发展和信息社会的到来，又急需媒介经营与管理的知识和人才。媒介经营与管理丛书就是为适应这种形势发展的要求和我国媒介产业发展的实际而撰写的。

媒介经营与管理丛书由于是在国内外媒介产业部门提供的经验的基础上,根据我国媒介产业的实际和发展趋势撰写而成的,具有前瞻性、实用性、可操作性。这套丛书共分三辑,其基本内容如下:

媒介经营与管理丛书上辑:

(一)《媒介经营与管理总论》 本书从一般经营与管理的基础知识出发,深入地分析了媒介经营与管理的核心理论和媒介经营与管理的操作技巧。主要内容有媒介经营与媒介管理的互动以及应采用的策略和媒介市场、媒介生产、媒介产品、媒介资本的经营与管理以及应建立的具有中国特色的媒介经营与管理体制。

(二)《报业产业经营与管理》 报业产业是媒介产业体系中的一种传统产业,它的历史最长,人们对于它的特点最了解。本书从中国的实际出发,针对报业产业的具体业务,详细分析了报业产业的定位策略、价格策略、资源开发策略以及现代报业产业的经营与管理机制。

(三)《广播电视经营与管理》 广播电视产业是电子媒介产业群中经营时间最长、经验最丰富、目前经营效益最好的产业群之一。本书根据我国广播电视的产业功能被认知和开发起步较晚的特点,并结合西方发达国家的较先进的经营与管理经验,从广播电视产业市场分析入手,以分析广播电视节目的经营与管理为核心,具体剖析了广播电视产品成本经营管理、品牌经营管理以及其他国家和地区的广播电视产业经营与管理的基本经验。

(四)《网络产业经营与管理》 网络产业是电子媒介产业群中的一种新兴产业,也是一种最有发展前途的媒介产业形式。由于网络产业的形式和发展是同网络技术的发展和同步的,所以本书在分析网络产业经营与管理时紧紧抓住网络技术及其经营与管理这一基本问题,以此为核心全面分析了网络产业经营与管理的理念与策略。在网络时代,由于网络已成为各类经营实体以及社会人个体之间的联结纽带,给网络经营与管理带来了许多前人未曾接触到的问题,因此,在本书中既分析了网络与传统媒介、商务、金融等相融合而形成的新的经营实体的经营与管理问题,又分析了实施对网络产业经营与管理必须树立的创新理念。创新是实现网络产业经营与管理的关键。

媒介经营与管理丛书中辑:

(一)《媒介组合策略》 媒介组合是一种综合性的媒介现象,是未来

媒介产业发展的一种趋势，特别是多媒体和互联网络的出现，加快了媒介组合化的步伐。由于媒介的组合运作，深刻地影响着人们接触媒介和运用媒介的基本方式。本书主要从媒介产业发展政策、媒介产业发展的总体趋势、媒介产业的新技术和媒介产业的实践操作等层面分析了媒介组合应采用的基本策略以及实现媒介组合的实践意义。

(二)《**传媒集团运营机制**》 传媒集团是媒介产业发展的总趋势，即是媒介产业发展规律的一种必然。我国虽然已组建了许多传媒集团，但真正规范化的传媒集团还尚未形成，因此，本书所分析的运营机制相对于我国传媒集团的现状具有超前性，同时对今后规范化的传媒集团运营有着重要的借鉴价值。

(三)《**媒介财务管理**》 财务和财务管理贯穿于媒介产业的各个领域，对于媒介产业的发展具有重要意义。本书从媒介产业财务管理的基础理论和技巧入手，系统地分析了媒介产业财务模式、财务计划、财务预算、财务决策、盈利目标以及媒介产业各领域的具体财务管理制度、资金筹措、资产（包括无形资产）管理、收益管理、财务风险等。同时还分析了如何合法避税以及报表分析的财务管理等。

(四)《**媒介调查分析**》 媒介产业要生存和发展，就必须准确地认知自己，就必须准确地了解受众和媒介市场。媒介调查提供了对这三个方面进行认知的实用工具。本书结合媒介实体的需要和实证调查研究的特点、程序，系统地分析了媒介调查的基础理论、常用方法和应用领域，具有很强的实用性和可操作性，特别是对媒介产业转制后的各类媒介经营实体的经营与管理具有重要的理论意义和实践意义。

媒介经营与管理丛书下辑：

(一)《**广播电视经营管理模式**》 广播电视产业在媒介产业群中具有重要的地位。广播电视经营管理模式对于我国确立科学的媒介经营管理模式产生着重要的作用。本书从目前我国广播电视产业经营管理现状入手，详细分析了广播电视产业宏观经营管理模式、产品经营管理模式、机构经营管理模式、投资战略模式以及新闻宣传管理模式、播出管理模式、行政管理模式等。由于广播电视产业是一种信息产业，它随着科学技术的发展和社会生产力的变化，其经营管理模式也必然出现相应的变化，充分表现出广播电视经营管理模式的动态性特点。

(二)《**电视频道经营实务**》 频道制是我国电视产业发展的一种方

向，也是我国电视媒介管理体制深化改革的一项重要举措。频道专业化是合理利用频道资源的有效措施。本书以典型案例为背景，以频道制和频道专业化为核心，全面分析了频道制的具体内容和运作方式；全面分析了频道专业化经营管理的技巧。本书所分析的内容对我国电视产业转制将会起到一定的借鉴作用。

(三)《国内外广播电视法规比较》 市场经济是法制经济。在我国，由于市场经济起步较晚和媒介产业进入市场的步伐迟缓，所以有关媒介产业经营与管理方面的法规很少，更没有形成具有中国特色的媒介产业法律体系。本书以广播电视法规为例，将中国现有的部分法规同欧美、日本、韩国和印度的广播电视法规进行比较，为建立具有中国特色的媒介产业法规提供了一定的可供借鉴的实例。

(四)《世界五大媒介集团经营之道》 为适应我国媒介产业发展的需要，本书选择介绍了时代华纳、迪尼斯、贝塔斯曼、威卡姆、默多克新闻集团等世界级的五大媒介产业集团的成功发展历程以及经营之道。主要分析了这五大媒介产业集团的现状以及它们在发展过程中所采用的经营策略，以供我国媒介产业经营实体借鉴。

总之，媒介经营与管理问题对于我国的媒介经营管理者来说，还是一个新问题，这套丛书的公开出版发行对于普及媒介经营与管理基础知识和提高我国媒介经营管理者的素质将会起到积极的作用，同时也解决了高校应用传播学专业以及其分支学科——传媒经济学专业学生的用书问题。

对于媒介经营与管理问题，虽然早在20世纪80年代初我们就开始了调查研究，但是，由于宏观的社会环境和人们主流思想认识上的原因，真正有创造性的突破性进展还是近几年的事情。这种现实决定了媒介经营与管理理论在许多方面还不够成熟，同其相适应，在经营与管理策略上还具有一定的探索性。这样，我们敬送给读者的这套丛书难免还存在着不尽完善的地方，敬请读者和专家不吝赐教，以便在今后的再版中修改。

周鸿铎

2004年12月18日于北京

前 言

目前，我国媒介产业面临着来自五种势力的挑战和五种急需解决的问题。所谓五种势力的挑战，主要是指面临国内文化产业全面发展的挑战、市场经济发展的挑战、信息社会迅速发展的挑战、国际传媒产业市场的挑战和国内媒介产业系统内部的挑战；所谓五种急需解决的问题，主要是指媒介产业如何转制问题、媒介产业如何进行规模经营问题、媒介产业市场应如何发展问题、媒介产业经营与管理人才如何培养问题、媒介产业的经营与管理者（包括主管部门的领导者）应如何树立科学发展观问题。科学应对这“五种”挑战和有效解决这五种“问题”，我们称之为“双五战略”。战略是关于指导全局的谋略，策略是关于实现战略的技巧或方法。上面列举的五种战略和五种问题，一方面都是关于全局性的问题；另一方面并非是在短时间内可以解决的问题。鉴于这种考虑，把它们概括为“双五战略”。既然是战略性问题，就需要有制定实现战略的计划或者制定实现战略的策略，有计划、有步骤地应对挑战，有计划、有步骤地解决问题，千万不要乱了方寸，用我国组建媒介集团的办法去应对挑战，因为那种单一的行政方法，既不利于解决问题，也不可能更好地应对挑战。正是鉴于这种考虑，我们编写了《世界五大媒介集团经营之道》一书，希望能对我国媒介产业的经营与管理者有一定的借鉴作用。在这五大媒介产业集团中，如果从经营收入的角度来看，默多克的新闻集团应该是最少的。就是这种最少的媒介产业集团的年收入（指2002年度）是我国媒介老大——中央电视台年收入（指2003年度）的16倍！

在同样的经济环境条件下，为什么会出现这样两种不同的现象呢？从宏观的角度讲，这些媒介产业集团的经济活动是同世界经济紧密相联系的，特别是媒介产业集团的经营收入主要来自广告经营收入，其他收入来源很少。而广告经营收入又是同经济状况紧密相联系的。这就是媒介产业集团经济下滑的宏观原因。从微观的角度分析，许多大的媒介产业集团在经营过程中，凭借自己的经济实力，不顾自己的实际，一股脑地进行“并

购”，认为只有规模扩大，自然而然地就会占领市场，进而实现自己的经营目的。但是，“并购”以后却忘记了对媒介的内容的经营。这种经营决策的失误，造成了“规模”经营与“内容”经营的对立，这是一些顶级媒介产业集团经济下滑的核心原因。

那么，在全球经济不景气的条件下，以“并购”闻名世界的默多克新闻集团在世界顶级媒介产业集团都在“并购”热潮中“大显身手”的时候，它却把经营的重点放在了“内容”经营上，以多元的产品开展适度规模效应经营，取得了相当好的效益。据统计，2002年度默多克新闻集团同其他顶级媒介产业集团相反，其公司经营利润比2001年同期增长11%；电影、娱乐业增长78%；有线电视网络经营效益增长88%。默多克新闻集团在全球经济不景气的条件下，不仅没有出现经济下滑的现象，而且出现了经济高速发展现象的另一个重要原因，是它以跨国媒介产业的优势，开展本土化的内容经营和纵向管理策略，不依靠单一的广告收入，把经营的重点放在多种收盈渠道上，这是默多克在诸多顶级媒介产业经营不景气的条件下能够保持新闻集团持续发展的重要举措。

默多克新闻集团的经营之道对于我国媒介产业集团发展具有重要意义。就广播电视产业集团的发展来说，根据新闻集团提供的经验，我们应注意五个问题：其一，慎重组建广电集团，千万不要刮风，千万不要一刀切，千万不要用行政手段强制性地实行人为的“联合”；其二，广电集团要按其自身规律和组建原则，有秩序、有条件地组建；其三，组建集团要突出本地化，要采用多种模式，不要用“贫困”地区的“经验”去要求发达地区学习，也不要发达地区的经验强制地让经济不发达的地区去照搬；其四，集团经营的重点是内容，而不是形式；其五，集团经营要注意结合本地的特点，开展多种经营。

根据我国媒介产业发展的现状，要保证我国媒介产业持续稳定发展，应在发展我国市场经济、充分发挥市场机制作用的基础上，按照媒介产业发展规律的要求，不断建立和完善我国的媒介产业经营与管理模式。

周鸿铎

2004年7月5日于北京家中

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、美国在线—时代华纳(AOL-Times Warner)	(1)
二、迪斯尼(Disney)	(4)
三、贝塔斯曼(BerHesman)	(5)
四、维亚康姆(Viacom)	(7)
五、新闻集团	(8)
第二章 美国在线—时代华纳经营之道	(13)
第一节 美国在线—时代华纳经营现状分析	(13)
一、美国在线—时代华纳的现状透视	(13)
二、美国在线—时代华纳的策略分析	(18)
三、美国在线—时代华纳带来的思考	(21)
第二节 美国在线—时代华纳的经营内容	(25)
一、杂志业的经营	(25)
二、出版业的经营	(27)
三、电影业的经营	(29)
四、电视业的经营	(32)
五、音像业的经营	(35)
六、网络业的经营	(36)
第三节 美国在线—时代华纳经营特征	(37)
一、把握受众需要,引领行业趋势	(37)
二、利用技术力量,提高媒介影响	(40)
三、重视特色定位,塑造品牌形象	(42)
四、重视人才资源,聚敛创新力量	(44)
五、创造独特体制,保证双重价值	(46)

第四节 美国在线—时代华纳经营策略	(47)
一、“并购”与“联盟”	(47)
二、全球化策略	(51)
三、多媒体互动	(55)
四、塑造核心竞争力	(57)
第三章 迪斯尼经营之道	(59)
第一节 迪斯尼经营内容	(59)
一、电影业经营	(59)
二、公园旅游业经营	(65)
三、广播电视业经营	(67)
四、互联网经营	(70)
五、其他经营业务	(74)
第二节 迪斯尼的经营特点	(75)
一、销售“欢乐”	(75)
二、多领域混合经营	(77)
三、品牌经营	(79)
四、以影视娱乐为其核心业务	(80)
五、适时并购	(82)
六、全球化经营	(84)
第三节 迪斯尼的经营策略	(85)
一、品牌营销策略	(85)
二、管理策略	(90)
三、其他经营策略	(95)
第四章 贝塔斯曼经营之道	(101)
第一节 贝塔斯曼经营现状分析	(101)
一、贝塔斯曼的业务范围及分布	(101)
二、贝塔斯曼的控股状况与收入状况	(102)
三、贝塔斯曼集团成员状况及国际市场份额	(102)
第二节 贝塔斯曼经营内容	(107)
一、贝塔斯曼经营内容的历史演变	(107)
二、贝塔斯曼经营内容的未来变化趋势	(112)

第三节 贝塔斯曼经营特征	(115)
一、贝塔斯曼的主要经营方式	(115)
二、贝塔斯曼的主要经营渠道	(119)
三、贝塔斯曼的经营特色和管理特色	(123)
第四节 贝塔斯曼经营策略	(131)
一、贝塔斯曼集团的市场定位	(131)
二、贝塔斯曼的区域经营策略	(136)
第五章 维亚康姆经营之道	(149)
第一节 维亚康姆经营现状分析	(149)
一、今日之维亚康姆	(149)
二、维亚康姆与中国	(153)
第二节 传媒巨舰的打造——维亚康姆的发展历程	(156)
一、维亚康姆集团的前身——国家娱乐公司	(156)
二、在并购中成长的维亚康姆	(157)
三、维亚康姆的跨媒介业务发展	(160)
四、盈利王牌——MTV	(162)
第三节 维亚康姆的经营特征	(164)
一、内容为王	(165)
二、品牌建设	(166)
三、版权保护与特许经营	(168)
四、雷石东的个人魅力	(171)
第四节 维亚康姆的经营战略	(173)
一、坚持主营业务(1200)	(173)
二、整合发展	(174)
三、市场占有与广告战略	(176)
四、全球市场战略	(177)
五、国际化思考、本土化经营	(179)
六、技术战略	(180)
第五节 维亚康姆的中国策略	(181)
一、中国市场的吸引力	(181)
二、维亚康姆中国策略的核心	(183)

三、维亚康姆的本土化经营趋势	(186)
第六章 新闻集团经营之道	(189)
第一节 新闻集团经营状况分析	(189)
一、互动电视经营	(191)
二、体育节目经营	(193)
三、积极开拓新兴市场	(193)
四、打造卫星电视王国	(198)
第二节 “媒介奇才”默多克	(200)
一、默多克的家族渊源	(201)
二、默多克的起飞阶段	(203)
三、默多克扩大战果	(204)
四、默多克的英国并购	(206)
五、默多克的美国之路	(207)
六、默多克的卫星电视梦	(210)
七、默多克的瓦平战役	(212)
八、默多克的破产危机	(213)
九、默多克的政治智慧	(215)
十、默多克的三次婚姻	(217)
十一、默多克的权力交接	(219)
第三节 新闻集团的报业、电视经营	(220)
一、报业经营	(221)
二、卫星电视节目经营	(223)
第四节 新闻集团经营特征	(225)
一、新闻集团的跨媒介经营	(225)
二、关注技术发展带来的机遇	(228)
三、多元化经营的同时坚守核心品牌	(229)
四、新闻集团的全球化经营	(231)
第五节 新闻集团经营策略	(234)
一、新闻集团的管理策略	(234)
二、新闻集团的并购策略	(236)
三、新闻集团的财务策略	(237)

四、新闻集团的本土化经营策略	(239)
第七章 五大媒介集团对我国媒介的启示	(243)
第一节 五大媒介集团的创业之道	(243)
一、从受众需求中走来的时代公司	(244)
二、一只“老鼠”成就的迪斯尼	(246)
三、“赞美诗集”揭开了贝塔斯曼的序幕	(247)
四、MTV 相伴下的维亚康姆	(249)
五、报纸捧出的新闻集团	(251)
第二节 五大媒介集团经营内涵	(252)
一、媒介经营的内涵	(253)
二、媒介需求定位	(257)
三、媒介内容经营	(258)
四、媒介品牌塑造	(259)
五、媒介人才管理	(261)
六、媒介价值构建	(262)
第三节 五大媒介集团的经验教训	(263)
一、国际化策略	(263)
二、跨媒介运营	(265)
三、整合发展观	(267)
四、互联网败笔	(268)
五、欲速则不达	(270)
第四节 对我国媒介产业发展的宏观启示	(271)
一、树立媒介产业发展的国际视野	(271)
二、优化媒介产业竞争的市场环境	(272)
三、建立符合国情的经营管理体制	(272)
四、深入媒介经营管理的应用研究	(273)
参考文献	(275)
后 记	(279)

第一章 绪论

媒介产业集团是在 20 世纪 60 年代出现的一种新的媒介产业联合体，最早产生在欧洲，后来发展到世界各地，目前正在向中国“进军”。起初，媒介产业集团一般都是地区性媒介产业经营联合体，其后多是通过兼并、收购而成为规模较大的产业公司。现在，世界级的媒介产业集团主要有美国在线——时代华纳、迪斯尼、贝塔斯曼、维亚康姆、新闻集团等。

一、美国在线——时代华纳 (AOL-Times Warner)

(一) 时代华纳的多元发展

时代华纳曾是全球最大的媒介产业集团。时代华纳是 1989 年由时代公司和华纳传播公司合并而成。1992 年分组其娱乐业，将股份的 25% 卖给 U. S. west, 5.6% 卖给日本的 Itochu 集团和东芝集团，1996 年时代华纳并购特纳广播公司。

时代华纳集团目前所经营的媒介类型和内容主要包括：

(1) 杂志。大约有 20 多种，其中有《时代》、《人物》、《体育画报》等发行量比较大。

(2) 出版业。世界第二大出版商，包括 Time life books 和 Book of the month club。

(3) 电影。①华纳兄弟影业公司（世界主要的影视节目制作公司）及德国华纳兄弟影业公司。②拥有 DC 影剧公司 50% 的股份（该公司出品过《超人》、《蝙蝠侠》等几十部剧作）。③全球最大的电影院拥有者，在美国境外拥有 1000 多家影院。

(4) 音像。①华纳音乐公司是世界最大的音乐公司之一。②一座用于商业用途的，拥有 6000 多部电影、25000 部电视节目、书籍、音乐及成千上万部卡通片的资料库。