



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century

媒介管理学经典案例

邵培仁 章东轶 编著



高 等 教 育 出 版 社
HIGHER EDUCATION PRESS

面向 21 世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

媒介管理学经典案例

邵培仁 章东轶 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容提要

《媒介管理学经典案例》是教育部“面向 21 世纪课程教材”《媒介管理学》的配套辅助教材。本书从媒介经营管理角度出发,精选了 60 个包括世界知名媒介集团和媒介人物在内的案例,除了如美国在线时代华纳、迪斯尼、维亚康母、新闻集团等世界排名前 10 位的媒介集团外,对具有突出经营特色与业绩的媒介集团的经营管理状况也进行了介绍;通过案例展现了如默多克、雷石东、凯斯等有杰出表现的媒介人物在媒介经营管理方面的成就。每个案例后配有编著者的简短点评,并辅以思考题,以配合读者对各案例在相关章节主题下的消化学习。

本书案例资料性与故事性并重,既可作为新闻传播学教师从事案例教学的参考用书,也可以成为相关专业学生学习的辅助用书,并适合于媒介管理领域里领导者、管理者和所有感兴趣的读者自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

媒介管理学经典案例/邵培仁,章东秩编著. —北京:

高等教育出版社,2003.12

面向 21 世纪课程教材

ISBN 7-04-013437-3

I. 媒... II. ①邵... ②章... III. 传播媒介-经营管理-高等学校-教学参考资料 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092017 号

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588

免费咨询 800-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 化学工业出版社印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 29.25

字 数 540 000

版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

定 价 36.20 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

策划编辑	杨亚鸿
责任编辑	迟宝东
封面设计	于涛
版式设计	张岚
责任校对	朱惠芳
责任印制	孔源

目 录

绪论 媒介管理学案例教学指南	1
一、什么是案例和案例教学	1
1.1 案例的概念与发展	1
1.2 案例的特点与类型	2
1.3 案例教学与传统教学的异同	2
1.4 案例教学的目标与原则	3
二、案例教学的基本要素	4
2.1 案例教学中的学生特点	5
2.2 案例教学对教师的要求	5
2.3 优秀案例的构成要素	6
三、案例讨论过程的管理与控制	6
3.1 案例讨论的课前准备	6
3.2 案例讨论的开场、高潮与结尾	7
3.3 保证案例讨论连贯性与有效性的技巧	9
3.4 案例讨论十大戒律	9
四、关于本书案例的说明和使用方法	10

卷一 媒介管理与媒介组织

第一章 媒介管理概述	13
1.1 鲁珀特·默多克:传媒教父演绎全球传媒神话	13
· 澳大利亚牛刀小试	14
· “妓女新闻”打入不列颠	15
· “恶魔的力量”席卷美利坚	16
· 破竹之势征服全球	18

1.2 康拉德·布莱克：“小默多克”的购并霸业	21
· 舰队渐死了，布莱克来了	22
· 权力就是性感	23
· 报业巨鳄全球扩张	24
1.3 《洛杉矶时报》：一份报纸繁荣一座城市	27
· “全国倒数第二的报纸”的凌云志	28
· 马克·威利斯的三把火	29
· 西部英雄的未来路	30
1.4 平衡记分牌(BSC)：成功企业的完美措施	33
1.5 优秀媒介公司管理的八大原则	35
 第二章 媒介产业与全球化	36
2.1 新闻集团：全球化与本土化的完全攻略	36
· “我们已发现了伟大的东西”	37
· 亚洲丛林计划	39
· 逃脱厄运的蟾蜍	41
2.2 威望迪环球集团：欧洲狼兵临城下，威望迪威望扫地	44
· 一头给法国带来丰厚利润的奶牛	45
· 欧洲狼大步挺进美利坚	46
· “变性手术”终告失败	47
2.3 建立世界级企业的最佳方法	50
2.4 恐龙之虞：全球媒介由盛而衰的五大病征	51
 第三章 媒介组织与媒介公司	53
3.1 萨默·雷石东：63岁开始打拼天下	53
· 我的船永远不会靠岸	53
· 我要放上最好的内容	55
· 中国，我来了	56
3.2 艾尔·努哈斯：报业混小子统治“今日美国”	58
· 混小子的失败履历	59
· 只要最后赢了，没有伤口会痛	60
· 上帝死了，还有我	61
3.3 “混小子”艾尔·努哈斯的十大成功秘诀	65
3.4 新生媒介如何免遭淘汰	65

卷二 媒介管理的任务

第四章 媒介领导与领导者	71
4.1 西尔维奥·贝卢斯科尼:意大利的超级富豪总理	71
· “骑士”初淘“第一桶金”	71
· “三驾马车”称霸电视业	72
· “AC 米兰”的全球最富有领袖	74
4.2 史蒂夫·罗斯:时代华纳的魔术师	77
· 殡葬业乘龙快婿曲线创业	77
· 世界上没有永远的金矿	79
· 并购时代的时代并购	80
4.3 纽豪斯:至高无上的媒体帝王	83
· 萨姆·纽豪斯:从贫民窟到曼哈顿,白手起家的报业巨子	83
· 士毅·纽豪斯:曼哈顿摩天大楼里的神秘人物	85
4.4 正力松太郎:《读卖新闻》的“惊世之才”	89
· 名侦探回天有术	89
· 乾坤大挪移	90
· 固执老人慧眼识电视	91
4.5 海伦·歌莉·布朗:《大都会》皇后	94
· 来自阿肯色州的光脚小姑娘	95
· 《大都会》女郎	96
· 得偿所愿	98
4.6 成功领导的十四条标准	101
4.7 不称职领导者的十五个特征	102
第五章 媒介战略管理	104
5.1 维亚康母:传媒航母内容为王	104
· 内容王国“三部曲”	104
· MTV 全球开花	106
· 创新空间蓄势待发	107
5.2 默多克的“天空”有多高	110
· 十亿赌注,一掷天空	110
· 杀手锏出击——天空就是体育	112

7A224/02

· 美丽新世界——数字化电视	113
5.3 美国在线时代华纳公司:世纪婚姻的“两年之痒”	116
· 美国在线——傻瓜,傻瓜,再傻瓜	117
· 众人眼里的幸福“婚姻”	118
· 提早结束的“蜜月”	119
5.4 福克斯电视网:肆无忌惮的“第四电视网”	123
· 传媒大王叫阵宣战	124
· 最大弱点一变倾国	125
· 现在,我们到了赢利的时候了	126
5.5 媒介产品营销的五种进攻性战略	130
第六章 媒介管理的计划与决策	133
6.1 村山龙平:冒险家的乐园《朝日新闻》	133
· 你就像那冬天里的一把火	133
· 冒险家涉险成功	134
· 屡触敏感神经	136
6.2 沃尔特·迪斯尼公司:欢乐制造商欢乐难再	139
· 迪斯尼的永动机:卡通形象	139
· 寻找新出口	141
· 噩耗惊醒美梦	142
6.3 迪斯尼乐园制造欢乐的七大秘诀	145
6.4 表现权威的十大准则	145
第七章 媒介信息资源管理	147
7.1 道·琼斯公司:华尔街的金融轰天雷	147
· 道和琼斯的礼物	148
· 道琼斯的非凡指数	149
· 引擎启动,轰天雷升空	150
7.2 路透集团:信息资讯的最佳教科书	153
· 150年路透之路	154
· 一流信息造就一流帝国	155
· 信息资讯中的金融巨鳄	156
7.3 布隆伯格公司:“清洁间”里走出来的信息帝国	160
· 所罗门的宝藏——飞来的“遣散费”	161
· 布隆伯格的“将军梦”	162

· 生活像坐过山车	163
第八章 媒介人力资源管理	167
8.1 奥普拉·温弗瑞:脱口秀女皇的传媒秀	167
· 田纳西小姐“触电”	167
· 由奥普拉(Oprah)到哈普(Harpo)	168
· 看不懂资产负债表的女商人	169
8.2 李亦非:维亚康母中国区的“当家花旦”	172
· 我们就要像亦非这样的人	173
· 维亚康母的“一鱼多吃”	174
· 做自己人生的导演	176
8.3 赢得员工忠诚的七大要素	179
8.4 留住人才的四点建议	179
第九章 媒介财务管理	181
9.1 基尔希集团:德国战车走向终结	181
· 魅力四射的“媒体沙皇”	182
· 一生中最大的赌注	183
· 晚期“癌症”回天乏术	184
9.2 美国电话电报公司:成败皆垄断,无奈花落去	187
· 百年雄风胜于垄断	188
· 反垄断之剑出鞘	189
· 相濡以沫,不如相忘于江湖	191
9.3 媒介财务管理中的“减肥术”	194
第十章 媒介管理与社会	196
10.1 贝塔斯曼集团:合作制胜的成功之道	196
· 百年荡涤金字招牌	197
· 全球大出击	198
· 贝塔斯曼炸弹	199
10.2 《纽约时报》:不玷污早餐桌布的报业“印钞机”	202
· “报纸中的报纸”	203
· 并非无所事事的“笨拙王子”	204
· 小阿瑟的天下	206
10.3 刘长乐:凤凰卫视的“神秘大佛”	209

· “凤凰”起飞	210
· 入主“富豪百慕大”	211
· 与事业谈恋爱的人	212
10.4 撩起社会面纱:如何辨认和挖掘商机	216
10.5 媒介公司对外交往四戒	217

卷三 媒介产品生产与营销

第十一章 媒介市场与消费者	221
11.1 美国广播公司:迟到小子后来居上	221
· 曾恨生不逢时	221
· 新闻狙击战	223
· “百万富翁”背后的新麻烦	224
11.2 王长田:“光线传播”的最强光线	227
· 误打误撞娱乐中国	228
· 快刀出鞘“体育界”	229
· 做中国的“时代华纳”	230
11.3 了解顾客需要的五点忠告	234
第十二章 媒介的生产与价格	235
12.1 朱利叶斯·路透:最伟大的消息供应商	235
· 偷师哈瓦斯	235
· 置之死地而后生	237
· 通讯社版的“大英帝国”	238
12.2 约瑟夫·普利策:白手起家的报业巨匠	241
· 永远愤怒的匈牙利人	242
· 《纽约世界报》技惊四座	243
· “煽情主义”大战“黄色新闻”	244
12.3 筹划和实施媒介产品价格策略时的五大原则	247
第十三章 媒介产品的营销	249
13.1 《华尔街日报》:一张报纸撑起道琼斯	249
· 败部复活成功	250
· 一张报纸打天下	251

· 21 世纪的读者为什么读 19 世纪的报纸	253
13.2 探索频道:扫荡全球,探索无极限	256
· 一场完美风暴	257
· “探索”品牌之探索	258
· 征服亚太的探索之路	260
13.3 哥伦比亚广播公司:21 年收视冠军的明星路	262
· 威廉·S.佩利的杰作	263
· 三大明星主播的时代剧	264
· CBS 的生命线	266
13.4 《今日美国》:“麦当劳报纸”横扫今日美国	269
· 从沙漠售报到发行奇迹	269
· 全新色彩引领“读图时代”	271
· “麦当劳报纸”的味道	272
13.5 媒介产品营销五大忌	275
13.6 媒介产品营销的四种“限制术”	275

卷四 媒介管理的领域

第十四章 报纸与报业集团管理	279
14.1 威廉·伦道夫·赫斯特:称霸报业的黄色新闻大王	279
· 加州小子初闯纽约	279
· 与普利策的世纪大战	280
· 美西战争——赫斯特的战争	282
14.2 阿克塞尔·施普林格:欧洲大陆的报业巨鳄	285
· “生活就是一条有所成就的道路”	285
· 《世界报》兴衰:成也萧何败也萧何	287
· 第一大报的精彩演出	288
14.3 凯瑟琳·格雷厄姆:美国报业的“第一夫人”	291
· 豪门里的夹姑娘	291
· 身处悬崖的寡妇	292
· 稳稳落地的女强人	294
14.4 乔治·布朗:加拿大第一大报的教父	296
· 来自纽约的政治家	297
· 外来户事业如日中天	298

· 《环球报》与《邮报》的恩怨情仇	299
14.5 报纸营销的十五种策略	302
第十五章 杂志与杂志业管理	304
15.1 《花花公子》:一朝风流,欲拒还迎	304
· “性感小猫”成就花花公子	305
· 香艳裸照难救“中年危机”	306
· 女 CEO 要重振色情老大雄风	308
15.2 《福布斯》:一榜打尽天下财富英雄	311
· 资本家的利器	312
· 天天吃鱼子酱的继承人	313
· 如果一成不变,你将失去整个世界	315
15.3 《经济学家》:政经杂志里的“性感绅士”	318
· 帽子制造商 VS“自由贸易派的神灵”	318
· 墙里开花墙外香	320
· “性感绅士”的外衣	321
15.4 《财富》杂志:政商名流的“眼睛盛宴”	324
· “商业就是我们的文化”	325
· “年度大检阅”排定风云	326
· “办杂志就像办晚宴”	327
15.5 亨利·卢斯:杂志业的“时代”巨子	331
· 《时代》之父开创时代	331
· “时代帝国”中的《财富》	333
· 《生活》新角度——“图片魅力”	334
15.6 德威特·华莱士夫妇:读者心中永远的圣经《读者文摘》	337
· 年轻伉俪携手创业	337
· 快活镇的“帕格萨斯飞马”	338
· 别赚太多钱	340
15.7 美国杂志工业的经营模式	343
第十六章 广播电视集团管理	345
16.1 威廉·S.佩利:广播业大王的 CBS 演义	345
· 太子爷初露锋芒	345
· 曾经惨遭滑铁卢	347
· CBS 重领风骚	348

16.2 特德·特纳:媒体天才的 CNN 传奇	351
· 玩转有线电视网	352
· CNN:不停歇播出,直到世界末日	353
· 坏小子可否峰回路转	355
16.3 有线电视新闻网:预告时代风云的 CNN	357
· 新闻的水龙头就此打开	358
· 血流成河 收视领先	359
· 拿什么拯救你	361
16.4 广播东山再起的四种因素	364
16.5 电视时段与节目编排的八种策略	365
 第十七章 电影公司管理	367
17.1 迈克尔·艾斯纳:“首席创意官”再造奇迹王国	367
· “动力双人组”盛名出道	367
· 拯救奇迹帝国	369
· “我将自己绑在桅杆上,不去理会海妖的诱惑”	370
17.2 巴里·迪勒:我就是好莱坞	373
· “杀手迪勒”威震好莱坞	374
· 一脚踏空,掉进福克斯	375
· 五星级饭店主厨摆了一个热狗摊	377
17.3 沃尔特·迪斯尼:米老鼠之父的童话王国	380
· “偷”回来的米老鼠	380
· 《威利号汽船》凯歌高奏	382
· 梦幻世界迪斯尼乐园	383
17.4 当代电影业界的行销绝招	386
 第十八章 网络公司管理	388
18.1 雅虎公司:今天你雅虎了吗	388
· 名校博士变身“雅虎酋长”	389
· 雅虎探戈	390
· 让自己流行起来	392
18.2 亚马逊网上书店:电子商务第一帝国	395
· 车库里出了个“亚马逊”	396
· 挑战 800 磅的大猩猩	397
· 世界上最大的河流	399

18.3 史蒂夫·凯斯:美国在线的领衔主演	403
· 由网络量子开始的网络巨子	403
· 美国在线,无所不在	405
· 凯斯的“三 C 定律”	406
18.4 遵循网络公司品牌建设的四 P 原则	410
第十九章 媒介管理是一项系统、科学的管理	412
19.1 北岩爵士:舰队街的拿破仑	412
· 命运将重担放到他肩上	412
· 售半便士的便士报	413
· “X”先生的北岩报团	415
19.2 《金融时报》:粉红色的一流香槟	418
· 股票经纪人的圣经	418
· “不读《金融时报》,不啻无可奉告”	419
· 世界上最好的粉红色香槟	421
19.3 甘尼特公司:“百报之团”谁与争锋	424
· “百报之团”这样长大	425
· 大丰收的 2000 年	426
· 领导就是服务	427
19.4 美国全国广播公司:老大哥暂时乐观	430
· 开路先锋江湖早出道	431
· 稳中求胜的新闻战	432
· 壮心不已,老而弥坚	434
19.5 论坛公司:“前”多媒体公司小鱼钓大鱼	437
· “小鱼”钓“大鱼”	438
· “前”多媒体公司后劲十足	439
· “小鱼”要建“大池塘”	440
19.6 未来中国媒介管理发展的 10 大趋势	442
主要参考文献	445
后记	450

绪论 媒介管理学案例教学指南

一、什么是案例和案例教学

1.1 案例的概念与发展

虽然现在很多人实际上已经在运用各种类型的案例从事教学、研究等工作,但关于什么是案例这个问题,迄今为止并没有公认权威的界定。有学者认为,“案例是经验学习中的控制的练习”,是“对引起决策问题的陈述”^①。我们认为,案例首先是对基本事实或者基于事实基础的一种描述,这种描述通常是以焦点或问题为导向的,以引起对某些问题的争论、分析、决策和解决,或者促进某种专业知识和行为技能的发展为目标。从学习的角度而言,所谓案例,指的是为解决某些特定问题而经过设计的具体的、应用的和控制的练习。

案例被用于教学和研究分析领域的历史并不长。1870 年左右,美国哈佛法律学院的 Christopher Langdell 首创案例教学,之后案例教学便被广泛运用于法律、商业和医学专业学生的教育训练课程当中。到 1910 年,几乎所有一流的法学院均使用案例方法教学(Kimball,1995)。自 20 世纪 20 年代开始,案例教学逐渐成为哈佛工商管理学院的常规教学形式。到 20 世纪的 30 年代和 40 年代,案例教学已经成为商业教育中较为普及的教学手段。此间,公共管理学院也不断效仿案例教学的教育新理念,到 20 世纪 60 年代至 70 年代,进而影响到公共政策与管理的教学改革。同时,其他各专业领域也开始在教学和培训中尝试案例教学的方法,不仅在研究生、大学生的教学中,乃至中学教育的艺术与科学指

^① [美]小劳伦斯·E. 列恩:《公共管理案例教学指南》,郝少剑等译,中国人民大学出版社,2001 年,译校者序,第 6 页。

导课程中,也引入了案例教学。自从1985年美国教育研究学会主席 Lee Shulman 提醒师资教育者注重教学中的“案例知识”,并呼吁将案例运用于师资课程中 (Shulman, 1986),案例教学从而在教育领域被大量推广应用。

1.2 案例的特点与类型

一个优秀的案例应具有以下特点:

- 案例是对某个领域的事实和经验,或基于事实和经验的一种描述。这种描述可能是对自然发生的事实的整理,也可能是案例作者按照自己意图确定了基本事实和范围的基于自然发生事实的创造性改编。

- 案例有明确的问题导向,力图促进学生对某种专业知识和行为技能的掌握。

- 案例必须是一个开放的体系,存在从不同角度来分析、研究、决策和解决的可能。

案例可以按不同的区分标准来加以分类。按照涉及的专业领域分类,案例可以分为法律案例、医学案例、工商管理案例、公共行政与管理案例等;按照叙述模式分类,案例可以分为说明型案例、政策型案例、决策型案例和理论发现型案例等;按照使用目的分类,案例可以分为教学案例、调研参考型案例等。

在案例教学中使用的案例属于教学案例。小劳伦斯·E. 列恩将教学案例定义为,“一个描述或基于真实事件和情景而创作的故事,它有明确的教学目的,学习者经过认真的研究和分析后会从中有所收获。”^①按照使用者所处立场,教学案例可以分为简单案例和复杂案例:简单案例即“案例研究”(因为首先由芝加哥大学开发使用,所以称为芝加哥式),参与者站在客观的、局外人的角度上来讨论案例,一般比较简单省时;复杂案例即“案例分析”(由于在哈佛首开先河,也称为哈佛式),其案例多为现实发生的相当复杂的管理问题,参与者站在主观的、当事人立场来分析,将重点放在解决问题的过程上,一般复杂费时。

1.3 案例教学与传统教学的异同

爱因斯坦曾经说过,最有用的知识就是关于方法的知识。案例教学就是一种以传授关于方法的知识为宗旨的教学手段。所谓案例教学法,是指教学者使用案例,以团体和小组讨论、角色扮演和撰写案例等方式来增进成员之间的对

① [美]小劳伦斯·E. 列恩:《公共管理案例教学指南》,鄒少剑等译,中国人民大学出版社,2001年,第3页。

话,引发参与者省思,增强实际练习的经验,以及引导学习者使用某种特别的思考方法的教学方法(Merseth,1996)^①。案例教学的方法是教师通过对教学案例的使用,帮助学习者达到一定的学习目的的教学方法和技巧。

相对于传统的教学方式,案例教学虽然只是教学方法中的一种,但它具有自己的特殊价值。案例教学方法与传统教学方法一样,都是为了特定的教学目的而进行的教学活动。传统教学方式与案例教学的不同之处在于以下几点:

- 传统教学以教师对教学内容的讲授为典型特点;案例教学则是以课堂讨论的方式组织起对教学内容的传达。

- 传统教学的知识传授是单向的,由教师到学生的信息流动具有明显直接的施加意图;案例教学则呈现双向的、互动交流的课堂模式,思想内容的意义实现通过互相启发达成。

- 传统教学中教师通过权威掌控教学过程,规定教学大纲、论点、内容及讨论形式,教师是注意力集中的中心;案例教学则由师生双方共同掌控学习过程,学生成为注意力集中的中心,教师所施加的控制是辅助性的和有限的,并且是以推进讨论过程为目的的。

- 传统教学着重传授的是某种具体的知识或观点,通过考试或点名回答的方式来检验学生的学习接受程度;案例教学着重于对思维方法的启发,通过学生对问题的独立判断、分析和参与性的辩论、说服来实现教学目的。

- 传统教学具有对“标准答案”的规定性原则,教学过程以达到教师预期的要求为目的,按照双方默认的“正确方式”进行,错误或不足将被迅速得到纠正;案例教学中不强调所谓的“标准答案”,也没有对学生服从性的要求,教师的专断与家长作风、学生的缺乏主见与个人主义都是不适宜的。

1.4 案例教学的目标与原则

案例教学的目标是使学生在掌握一定的基本知识、分析技能和相关经验的基础上,通过个人的独立思考与群体的协作互动,由例到理,进而提高学生的分析、辨别、解决具体问题的能力,通过对思维能力的训练培养其正确的管理理念、工作作风、沟通能力和协作精神。

案例教学所应遵循的原则有以下几个方面:

^① 陈淑芳:《从鹰架观念谈案例故事在教师专业成长的应用》,该定义参考自 Merseth. K. K. (1996). "Cases and case methods in teacher education". In J. Sikula (Ed.) "Handbook of Research on Teacher Education" (2nd), (pp. 722 - 744). New York: Macmillan. <http://www.ntttc.edu.tw/>, 2003/05/22, 20:26:16.