

全球化信息化背景下我国广播电视发展战略研究系列 之三

■ 胡正荣 主编

外国媒介集团 研究

北京广播学院出版社

教育部人文社科重点研究基地 2000 年项目
“全球化、信息化背景下我国广播电视发展战略研究”系列之二

Studies on Foreign Media Groups

外国媒介集团研究

主 编 胡正荣

执行主编 刘丰海

北京广播学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

外国媒介集团研究/胡正荣主编. —北京:北京广播学院出版社, 2003. 8
(“全球化、信息化背景下我国广播电视发展战略研究”系列之二)

ISBN 7-81085-198-5

I. 外... II. 胡... III. 传播媒介—研究—外国 IV. G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 065834 号

外国媒介集团研究

主 编:胡正荣

责任编辑:蔡开松

出版发行 北京广播学院出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮 编 100024
电 话 65779405 或 65738538 传 真 010-65779140

网 址 <http://cbbip.bbi.edu.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 装 北京中科印刷有限公司

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 8.375

版 次 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-198-5/N·98

定价:20.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

我们如何与时俱进?

——代总序

胡正荣

(一)

说到中国的广播电视业,一个有目共睹的事实便是,我们只用了近20年便发展壮大到了西方发达国家需要30多年乃至更长时间才能达到的规模。截至2001年底,我国已有广播电台301家,广播节目1935套;电视台357家,电视节目2194套;有线电视用户9091万户^①。频率、频道大量增加,节目数量和质量大幅度提升,由广播电视带动的消费业和其他相关产业也明显壮大。总之,一句话,我们的广播电视业成绩斐然。

不过,自20世纪90年代末、本世纪初以来,我们的广播电视业明显地感受到了发展中的困惑和问题。其实,这与我国日益走向开放、更加进步中出现的困惑是同步的。这种感受随着我们加入世界贸易组织(WTO)、我国政治、经济、社会和文化的进一步深化改革而变得更加强烈,更具有不确定性。

在肯定成就的同时,我们也可以看到我国的广播电视实践中的诸多难题,“目光短浅,视野狭隘;体制不顺,机制不活;各自为政,力量分散;方向不明,后劲不足”(徐光春语)。实践竞进的速度之快,以至于纷纷以快对快,只有时间用来关注具体战术,而没有时间研究整体战略;只有心思沿袭他人和前人的经验,而没有心力引进科学理念与运作;只

^① 国家广播电影电视总局《中国广播电视年鉴》编辑委员会:《2002中国广播电视年鉴》,中国广播电视年鉴社2002年版,第508、509页。

能进行脚疼医脚,头疼医头的局部改良,而不可能进行全局性的系统创新;只能涉及节目等表层调整,而无力进行机制、制度等深化改革。我们需要小思路,更需要大智慧!

面对广播电视实践提出的种种问题,学术界则显得要么无动于衷,要么全身进入。前者保持了学术的独立和高洁,但是,学术生命略显苍白无力;后者积极实践,以身作则,但是,难免事本主义,我注六经。前者只顾抬头看路;后者只顾埋头拉车。

传统的学术范式和话语体系难以胜任变化如此迅速而剧烈的时代和如此多样化的事业。我们努力尝试与时俱进,建构新的学术范式。这或许也是我们这些中青年学者必须完成的任务。

(二)

我们可以看到,前几年的“新经济”和网络狂潮给我们的实践和研究以清醒的一击。在泡沫破裂、浮躁渐退的时候,人们又重新认识曾经被视为过时的观念和运作。战略研究和战略制定便是曾经被认为落伍的东西。就在几年前,人们还认为当今世界变化如此迅速,当人们花太多的时间去制定战略的时候,社会、市场早已经发生了变化,从而使制定的战略成废纸一张。但是,近两年来,特别是当产业兼并和整合日益成为家常便饭的时候,人们越来越觉得战略的研究和制定是如此之重要。

“战略回归”已经成为产业发展的重要特征并成为一个热潮。为什么?人们从潮涨潮落中认识到,只有对自身的发展和现状进行科学而深入的研究与思考,通过制定战略来调动、积累和优化所有的优势资源,才可能在市场上建立起真正有效的核心竞争力和竞争优势。

加入 WTO 后,我国市场上必将会有一批胜利者,也会有一大批失败者。我们广播电视的竞争其实还远未充分,市场还远远没有成熟,我们媒体的整体成本与效益有着明显的剪刀差,我们广播电视的产品缺乏变化等等,这些问题使得我们不得不思考这样一个问题,即我国广播电视业的核心竞争力和竞争优势何在?

我们面临的是一个日益不同的竞争环境,相当多的业务基础和发

展空间正在快速变化,因此,我们的广播电视业必须做好战略的准备。按照美国波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨得森推动的“企业战略”和“竞争优势”概念,战略的精髓就是通过差异化而形成压倒其他所有竞争者的独特优势。

成功的全球性企业,必然有着清晰的发展战略和强大的竞争优势。当然,更重要的是他们有完成战略的强大领导力。

我们广播电视的战略以及由此形成的竞争优势不仅仅是如何应对挑战,而更应该是深思熟虑,寻找未来的新增长点。从当前我国广播电视业现状看,我们的产业链不健全,其中最为缺乏的就是研究与发展环节(R&D)。研发就是为战略服务的。通过研发,可以知道如何取舍和选择什么,可以确立目标,可以决策,可以明确如何实施和完成战略。

(三)

作为教育部重点人文社科研究基地,北京广播学院广播电视研究中心团结了我国一流的广播电视研究人员、教授和学者。我们的使命就是科学研究、培养人才、学术交流等,关注前沿课题,与国际先进学术思想沟通,与我国广播电视实践对话,成为我国广播电视业重要的“思想库”和“人才库”。该中心 2000 年成立以来,我们承担了多项重大科研项目,如我主持的“全球化、信息化背景下我国广播电视发展战略研究”,曾庆瑞教授主持的“电视剧艺术学学科体系”研究,黄升民教授和吕锐教授共同主持的“新科技对广播电视影响及对策研究”,朱羽君教授主持的“当前我国广播电视新闻改革研究”等。

本系列是我负责的“全球化、信息化背景下我国广播电视发展战略研究”项目的研究成果。系列一《中国广播电视发展战略》从整体观照我国广播电视发展战略的各个环节,如媒介生态、受众、内容、产业、集团、制度以及发展方向等;系列二《外国媒介集团研究》重点研究国外媒介集团的发展进程、宏观规制、组织结构和运营模式等问题,同时提供著名媒介集团的个案分析;系列三《媒介市场与资本运营》重点关注日益变化的国际和国内媒介市场,特别是市场运作、资本运营等问题;系列四《中国西部广播电视发展战略》将重点考察与我国东部有着明显不

同的西部广播电视发展过程、问题和解决思路等。

本项研究的出发点是希望推进我国广播电视业的战略研究和战略制定。因此,在研究成果的设计上努力做到有总体研究,也有个案分析;有纵向研究,也有横向比较;有地域性研究,也有国际化观照。

我们真诚期待着广播电视研究者、实践者以及关注广播电视的其他人士,给我们提出宝贵意见和建议,帮助我们不断进步,同时,也共同推进我国广播电视业的发展。

(四)

系列二《外国媒介集团研究》的作者是北京广播学院广播电视研究中心的年轻研究人员。研究框架和结构、统稿、审订由胡正荣完成,本册由刘丰海执行主编,各章节完成人如下:

引 言	张 磊
第一章 历史变迁中的媒介集团	张 磊
第二章 外国媒介集团的政府规制	杜 萱
第三章 外国媒介集团的组织管理	蔡继辉
第四章 外国媒介集团的运行机制	李 煜
第五章 外国媒介集团的成长方式	王 宇
第六章 外国媒介集团个案研究	刘丰海等

正是这个研究集体的通力合作,才使得这项工作得以完成。在此,对他们的辛苦以及众多支持我们进行此项研究的教育部、国家广播电视总局、北京广播学院及出版社和其他广播电视部门的朋友们表示感谢。

2003 年夏于北京

Contents 目 录

代总序:我们如何与时俱进? /胡正荣

1 引 言 Preface

11 第一章 历史变迁中的媒介集团

Chapter 1 Media Groups in the Changing History

第一节 19 世纪之前:报业和出版业的萌芽阶段 /13

第二节 19 世纪:廉价而兴盛的大众媒介 /16

第三节 20 世纪上半叶:大众媒介百花齐放的时代 /18

第四节 20 世纪中期:为战争贡献力量及战后的复兴 /22

第五节 20 世纪 80 年代之后:媒介的高度融合与集中 /24

30	第二章 外国媒介集团的政府规制
	Chapter 2 Government Regulations in Foreign media Groups
	第一节 市场变革对媒介集团和政府规制的影响 /31
	第二节 私有制下媒介集团的宏观管理体制 /34
	第三节 媒介政府规制的内涵及演变 /52
	第四节 美英媒介政府规制的新近情况 /58
69	第三章 外国媒介集团的组织管理
	Chapter 3 Organizational Management of Foreign Media Groups
	第一节 国外媒介集团的组织结构 /69
	第二节 组织结构的变革与组织管理的创新 /108

116	第四章 外国媒介集团的运行机制
	Chapter 4 Operational System of Foreign Media Groups
	第一节 媒介集团创新机制 /117
	第二节 媒介集团产品运营机制 /137
	第三节 媒介集团技术创新机制 /150
	第四节 媒介集团品牌运行机制 /153
	第五节 媒介集团的知识与概念创新机制 /157
159	第五章 外国媒介集团的成长方式
	Chapter 5 Growth Ways of Foreign Media Groups
	第一节 并购概念与作用阐释 /159
	第二节 媒介集团并购的历史 /163
	第三节 媒介集团的并购方式 /170
	第四节 媒介集团并购的风险分析 /173
	第五节 媒介集团并购后的整合策略 /177

183	第六章 外国媒介集团个案研究
	Chapter 6 Case Studies of Foreign Media Groups
	个案之一 美国在线时代华纳集团 /183
	个案之二 沃尔特·迪斯尼集团 /191
	个案之三 维亚康姆公司 /198
	个案之四 新闻集团 /206
	个案之五 贝塔斯曼集团 /214
	个案之六 维旺环球集团 /224
	个案之七 路透集团 /229
	个案之八 英国广播公司 /235
	个案之九 日本广播协会 /243
	个案之十 培生集团 /251

引言

关于媒介领域,一个显著的时代变化是,如今我们在提到它的时候,越来越习惯使用的语言是经济学的,而不仅仅是意识形态的了。这一方面是知识的自我更新,另一方面也反映了媒介的确在从一个公共服务领域向一个经济产业过渡。这个过渡是随着国际政治经济状况的发展,在经济、政治、社会、文化等诸种要素的共同作用下进行的,并且是一个从实践到观念的复杂长期的进程。1970年,世贸组织(WTO)的前身关贸总协定(GATT)的第一届部长级谈判中,包括报业、广播电视在内的大众传播媒介被称为一个独立的产业加以讨论。在其后的三十多年间,大众传媒产业风起云涌,创造了巨大的产业价值和经济效益,已经成为世界经济中举足轻重的角色。

如今我们提到媒介的时候,经常强调媒介产业、媒介市场、投资运作、专业化、受众细分等等观念,而新闻事业、宣传、舆论监督与舆论导向、社会教化等等关键词虽然仍非常重要,却已经不再是热门语言,只使用它们的观念体系被认为已经落后于时代。

哈贝马斯(1999)已经论述了从市民私人生活到政治公共领域的一系列结构转型,其中包括新闻写作与大众传媒的公共服务,他指出一个重要的特征就是从文化批判到文化消费的过渡。^①同样的变化也发生在教育、文艺、体育等一切公共领域。电信、公共交通、邮政、电力等部门也经历了类似的进程,但是由于不存在意识形态的问题,它们的产业

① 哈贝马斯:《公共领域的结构转型》,曹卫东等译,学林出版社,第218页。

化变革要容易得多。

这个社会进程可以被称为信息传播的“产业化”，但仅仅用这个词并不能完全概括这个从实践到观念的全方位的社会化浪潮。赵月枝和丹·席勒提出了一个“数字资本主义(Digital Capitalism)”的概念，用来描述当代复杂的全球化资本主义现状。这两位学者指出，一方面，资本主义的逻辑已经在全球的传播媒介领域控制住了局势，另一方面，数字化了的传播手段和媒介本身也已经深度整合到资本主义的发展过程之中，并进一步为资本的全球扩张和利润增长作出贡献。^①例如，国际电信联盟的189个成员国当中，已经有一半以上正在将自己的电信和传播体系部分地私有化，而18个成员已经完全的把电信传播系统交给了私人。还不仅仅是所有权的问题。几乎全世界所有的媒介，不论是国有、公营还是私营，都开始接受市场(国内市场和国际市场)的调节，听从成本/利润的规律支配，并自觉或被迫地容纳竞争。而且，媒介的力量已经深深渗透到其他产业当中。如果没有便利的信息交流网络，一个跨国经营的大公司，比如可口可乐或者微软，是无法顺利地发生在世界各地的供求变化，也是无法在内部进行统一管理和分工的。如果没有传播的全球化，麦当劳的连锁经营也就是一句空话，各大航空公司也只能要求顾客们上门排队买票了。此外，媒介的一个重要功能可以说是当代经济发展的强心剂——那就是广告。无法想像脱离了广告是否还有经济繁荣的可能性。

回到人们的日常生活，我们也可以发现这种传播媒介和资本主义杂交的成果无所不在。人们已经习惯了购买报纸、观赏电影、收看有线电视、进入收费网站要交纳费用，并自觉接受了广告这一媒介商业化的必然结果。大众媒介把受众当作商品的一种形式，他们通过自己的平面产品、广播电视节目和网络内容把广大的社会成员划分成各种层次、各种特征的人群，然后把他们交给广告商来换取广告收入。从一个角度来看，他们出售的是广告版面或者广告时间，从另一个角度来看，他们出售的就是受众——不是人，而是这些人的群体——以及他们共同

^① *Dances with Wolves? China's Integration into Digital Capitalism*, Yuezhi Zhao and Dan Schiller, *INFO* Vol 3, No 2, April 2001.

的注意力。受众可能没有清醒地意识到,但正在自觉接受这一点,他们并不拒绝广告被插入自己获得的一组信息服务产品当中,同时还对实用或者有趣的广告内容津津乐道,为广告进行第二次传播。另外一个微小但是意义重大的变化是,人们越来越经常穿着或者使用印有商品标志和宣传口号的衣物、饰品和器具,不惮于将自己的私人生活向媒介的广告服务靠拢。总之,传播媒介在人们日常生活中造成了一个极大的影响,那就是不断提醒并推动人们的消费欲望。

这个进程也一直在遭到学者的批判。他们认为,这种趋势瓦解了社会中的进步成分,原来以普遍性、民主、公正、平等为基础的价值体系,现在被利益和市场逻辑取代了。^① 这种批判研究非常重要,因为媒介从来就不是单纯的产业实体,它总是和政治形势、社会变迁、文化传承息息相关的,探讨商品化过程造成的矛盾和冲突能够使我们摆脱对于经济力量的盲目乐观态度,保持清醒的头脑和审慎的眼光。而媒介作为产业同样是历史形成的必然属性,在详细了解媒介产业运行的基础上才可能对它的弊端加以讨论。

这个产业化进程是和另一个重要的社会进程同时发生并且互相促进的,那就是全球化。

马克思早就曾指出,资本主义发展的一个趋势就是通过运输、传播工具的不断改进,突破空间对资本的限制,减少在两地之间传送货物、人员和信息所用的时间。如今传播科技和媒介的发展已经将这个限制突破到了非常大的地步:国家之间的界限都已逐步从一块坚冰变为稀疏的篱笆。麦克卢汉所说的地球村表明传播媒介已经把肤色、语言各异的人群联系得如此紧密,^② 而布热津斯基则用“地球都市”的说法更深地揭示出紧密传播造成的现代化状况:人们的交流更密切了,但是也更隔膜了,不是建立在传统之上,而是建立在利益分配和传播技术决定的新的社会、文化、心理状况之上。相对于国家和民族来说,这些界限的逐步消解造成了一系列的紧张关系,从经济利益的争夺到文化和意识形态的抗争。而从另一个角度看来,这种矛盾其实就是对信息传播

^① Vincent Mosco:《传播政治经济学》,胡正荣等译,华夏出版社,第149页。

^② 麦克卢汉:《理解媒介》,商务印书馆,2000年。

的控制权,正如我们上面所述,掌握了信息传播的权力就在很大程度上控制了现代数字经济的命脉,而文化/文明以及意识形态的火种传递正是信息传播的过程。

因此,我们可以看到的国际现实是,以美国为代表,西方发达国家的强势媒介正力图进入尚未完全开放的民族国家的传播产业领域,并在一些区域获得了成功;而民族国家正思考对策,建立起本土化的强大媒介与之竞争;同时,建立合理、公正的国际信息与传播新秩序的运动虽然一再遭受挫折,但一直是某些民族国家及其学者们的理想。而且,传播权的斗争不光是在发达国家与发展中国家两大阵营之间进行,在阵营内部也存在各种冲突和紧张关系,最明显的例子是美国与作为欧洲代表的法国。美国是全球化的代言人,它与其他国家的冲突反映了全球化与本土化的矛盾;同时,那些以本土化为号召的国家往往也在力图使得本土文化进一步上升为全球的主流文化。

正是在媒介产业化与全球化的宏观背景下,我们把目光投向了多重结构的跨国媒介集团这一媒介业的实体形式。在这个实体形式之中蕴涵了以上两个大趋势的根本特征,因此,它成为当今媒介发展潮流的一个缩影。我们在两个宏观趋势之下关注媒介集团,它成了一个必然结果;同时对于更宏观的观念和体制更新来说,它又是一个重要的起点。

在考察媒介集团之前,我们先将目光投向媒介产业的经济过程。媒介的经济过程是双重的。首先,媒介的内容产品(书刊、报纸、广播电视节目、电影、网络信息等)到达受众后,媒介获得了第一重经济过程的收益,那就是报刊书籍的收益、电视收视费、电影票房、网络信息服务费等。其次,媒介通过自己的内容产品把受众划分为不同的群体,通过受众调查了解受众群体的相关资料和阅听率数据,并把自己的版面或者节目时间出售给广告商,完成第二重经济过程。

对于第二重经济过程中的商品,理论研究者众说纷纭,有人认为是广告版面或广告时间,有人认为是受众群,有人认为是阅听率。总之,第二重经济过程的收益主要来自广告。

此外,媒介产品还可以造成衍生产品,例如迪斯尼公司的动画片成功之后,可以推出相应的玩具、主题公园、主题礼品连锁店、甚至主题餐馆。

媒介的双重经济过程是这个产业的特殊之处,再加上衍生产品和周边行业,每个媒介集团都根据媒介特色、自身优势和未来技术发展确立了不同的赢利模式和经营管理方式,在本书中将有详细分析。在庞大而复杂的媒介市场中,市场“看不见的手”仍起着至关重要的作用。

表 0-1 媒介经济过程示意表

	产 品	消费者	收益形式
第一重经济过程	内容产品 (书刊、报纸、广播电视节目、电影、网络信息等)	受众	报刊书籍的收益、电视收视费、电影票房、网络信息服务费等
第二重经济过程	广告版面或广告时间 受众群 阅听率	广告主和 广告商	广告收入
附加经济过程	衍生产品 (如玩具、主题公园、主题礼品连锁店、甚至主题餐馆)	衍生产品的 消费者	

参与媒介经济过程的实体,首先是内容供应商,它们制作第一重经济过程的核心——内容产品,并使得第二重经济过程得以发生。内容产品整合成一套可以出售的商品,它要送到受众身边进行消费,就需要媒介平台,即报刊书籍等印刷媒介、广播电视等电子媒介、网络媒介等等,它们起到整合产品的作用。在媒介平台和受众之间,往往还需要一个发行系统或者传输网络。最后,要实现第二重经济过程,还要有受众调查公司和广告公司的参与。而如今的大型媒介集团,则涉足了多个经济环节,以图实现资源的最优配置,获得最优效益。

企业集团(conglomerate)又称作综合性大企业,是现代企业的重要组织形式。这种复合式企业下面拥有很多单个的企业实体,它们可能有不同的子品牌,跨越不同的行业,跨越不同的地区乃至国家。例如,通用汽车公司下属的汽车品牌就有雪佛兰、凯迪拉克、奥斯摩比、庞帝克等等;万宝路集团不仅经营烟草业,还制造出售服饰用品;庞大的麦当劳帝国则进入了世界的各个地区。

企业集团一方面可以凭借内部的调整来抵御外部市场的不确定性,另一方面可以在内部形成竞争来增强活力。此外,他们可以同时控制某个产品的上游、中游和下游,从而降低成本,保障销售。在不同区域的扩

张使得资本可以寻求最宽松的政策环境和最廉价的资源和劳动力。这是资本主义发展的必然趋势,也渗透到媒介产业的发展过程当中了。

早在大众媒介的早期发展阶段,就有扩大规模和市场集中的现象。很多报业一旦站稳脚跟,就把目光投向不怎么稳定的竞争者,希望通过集中和整合来减少外部竞争,同时增强抵御市场风浪的能力。跨国经营的趋势也很早就有。19世纪的很长一段时期内,英国的路透社、法国的哈瓦斯社和德国的沃尔夫社就共同瓜分了世界的大多数区域来采集和销售新闻。到了20世纪,与其他行业的集中和垄断同步,媒介业的企业数量也逐渐减少,权力逐渐集中,出现了一批被称为“巨兽”的大型跨国经营的多重结构的媒介集团,例如时代华纳、迪斯尼、索尼、新闻集团、贝塔斯曼、维旺等。在20世纪末21世纪初,这种整合随着政府规制的放松和新媒介的突飞猛进得到进一步加强,大型媒介集团拥有天文数字的巨额资产,控制了全球新闻和娱乐市场的绝大多数生产和销售,小的媒介公司只能依附于他们或者在他们触角到不了的地方才能生存。

媒介企业集团化的趋势是在一个广泛的全球市场中发生的。世界媒介市场的发展趋势有三个:

新技术的广泛应用,全球媒介平台逐步建立;

政府规制从直接的行政手段走向间接调节,发挥市场作用;

受众市场细分化,媒介专业化程度大大提高。

因此,能够投入大量资金研制新技术,能够在全球扩展自己的业务,能够针对特定受众群生产特定媒介产品的多重结构的大型跨国媒介集团,成了最适应这些发展趋势的力量。政府的放松规制又给它们提供了政策空间。于是媒介市场上,大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米,大鱼之间互相合并,不断的兼并、重组时时发生,世界媒介竞争成了弱肉强食的角逐。

从历史上来看,西方媒介集团发展有四个层次。

首先是报业集团的形成,引发了同类媒介之间的互相兼并,报纸购买报纸,电视台联合成电视网。然后开始了深层兼并的阶段,包括纵向和横向两方面:纵向指的是通过并购控制一种媒介产品的整个生产和