



Operation and Strategic Transformation of
Global Media Giants

国际传媒集团 经营发展与战略转型

韩晓宁◎著



世界图书出版公司

本成果受到中国人民大学“统筹推进世界一流大学和一流学科建设”专项经费的支持。



Operation and Strategic Transformation of
Global Media Giants

国际传媒集团 经营发展与战略转型

韩晓宁◎著

 中国出版集团公司
 世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

国际传媒集团经营发展与战略转型 / 韩晓宁著. —广州:
世界图书出版广东有限公司, 2018.1
ISBN 978-7-5192-4332-6

I. ①国… II. ①韩… III. ①传播媒介—企业集团—
企业经营管理—研究—世界②传播媒介—企业集团—企业
发展战略—研究—世界 IV. ①G219.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第031174号

-
- | | |
|------|---|
| 书 名 | 国际传媒集团经营发展与战略转型
GUOJI CHUANMEI JITUAN JINGYING FAZHAN YU ZHANLUE ZHUANXING |
| 著 者 | 韩晓宁 |
| 策划编辑 | 孔令钢 |
| 责任编辑 | 黄 琼 |
| 装帧设计 | 黑眼圈工作室 |
| 出版发行 | 世界图书出版广东有限公司 |
| 地 址 | 广州市新港西路大江冲 25 号 |
| 邮 编 | 510300 |
| 电 话 | 020-84460408 |
| 网 址 | http:// www.gdst.com.cn |
| 邮 箱 | wpc_gdst@163.com |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京市金星印务有限公司 |
| 开 本 | 710mm × 1000mm 1/16 |
| 印 张 | 16.25 |
| 字 数 | 271 千 |
| 版 次 | 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷 |
| 国际书号 | ISBN 978-7-5192-4332-6 |
| 定 价 | 58.00 元 |
-

版权所有，翻版必究
(如有印装错误，请与出版社联系)

内容简介

伴随着互联网和新兴传播技术的发展，曾经在全球传媒产业占据统治地位的国际传媒集团遭遇了巨大的挑战，面临着经营发展的困境和生存危机；它们纷纷调整企业战略，进行数字化转型、融媒体发展，发挥优质内容优势、搭建多元数字分发渠道、树立多元盈利增长点。这些传媒巨头的发展实例可以为中国的传媒企业转型发展提供重要借鉴。

本书对 2007—2017 年国际传媒集团的经营发展和战略转型问题进行了全面梳理和研究。主要涉及新闻集团、时代华纳、华特迪士尼、英国广播公司、维亚康姆、哥伦比亚广播公司等全球知名的国际传媒集团。本书基于来自国际传媒集团的一手素材，既有对不同时期的各传媒集团具体问题进行的专题研究，也有对不同时期各传媒集团共性问题的综合研究和对比研究，剖析了国际传媒集团的企业战略调整、业务结构调整、经营绩效变化、战略转型举措等一系列问题，财务数据丰富，经营案例翔实。

前言

本书的出版受到中国人民大学“统筹推进世界一流大学和一流学科建设”专项经费的支持。

本书关注的国际传媒集团都是自传统媒体时代就已经在全球传媒市场上占据了统治地位的传媒企业，在全球范围内拥有大量的分支机构、输出大量的内容产品，对全球的政治、经济和文化生活都有着巨大的影响力。研究国际传媒集团，可有助于把握全球传媒产业的发展现状和未来趋势；如以其作为参照，亦可为中国传媒产业发展提供一些经验借鉴。

本书主要研究国际传媒集团在 2007—2017 年间的经营发展和战略转型问题。本书所关注的国际传媒集团，包括新闻集团、21 世纪福克斯、维亚康姆、时代华纳、华特迪士尼（迪士尼）、英国广播公司（BBC）和哥伦比亚广播公司（CBS）等传媒集团，部分章节在进行对比研究时还涉及日本 NHK 和中国 CCTV，部分章节在进行回溯时还会涉及更早的数据和事例。

自新世纪以来，互联网领域的新兴巨头逐渐崛起，这些新兴互联网企业在传媒领域已经培育出深刻影响全球社会的互联网信息平台；如谷歌、亚马逊、脸书等企业已拥有可与上述国际传媒集团匹敌的信息传播能力，只是它们可能更乐于称自己为互联网企业，而不是传媒企业。以传统传媒业务起家的国际传媒集团，在互联网企业的严峻挑战之下，努力进行着企业战略调整、业务结构调整、投资方向调整，全力推进数字化和媒介融合转型，维持自身内容生产优势，做出一系列战略转型举措，为全球传媒业界和新闻传播学界提供了重要的研究样本。



本书对于国际传媒集团经营发展和战略转型研究的基本思路，是关注国际传媒集团的企业战略、业务结构、投资方向以及经营业绩的变化，从中分析国际传媒集团的经营状况、战略调整、转型路径、转型成效，并进行经验总结。研究所依据的资料主要是国际传媒集团直接发布的各种企业报告、财务报告、新闻公告等素材。

关于国际传媒集团企业战略问题。传媒企业在遭遇社会、技术、市场竞争等环境变化时，企业战略会做出相应调整。国际传媒集团每年都会发布企业年度报告、财务报告、各季度报告，这些报告中会对自己的企业战略进行表述。企业战略的表述会随着外部市场环境、竞争环境、技术环境的变化而进行逐步的调整；这些战略调整在多数情况下是微调，比如业务板块名称的修饰语发生变化、集团发展目标的修饰语发生变化；少数情况下会发生较大的调整，比如关于集团核心业务、突破方向的表述发生变化。这些关于企业战略的具体表述的调整，往往是经过集团决策层充分研究，并且有了具体运营规划或已有实际执行成效之后，才会被写入企业战略。企业战略层面的变化是值得研究者密切关注的。

关于国际传媒集团业务结构问题。业务结构是企业战略在业务部门或业务板块层面的外在表现。企业战略要落实到传媒集团的具体经营过程中，战略调整会带来传媒集团业务结构的调整。业务板块调整，有时是集团内部各种业务部门所辖业务的重新组合，有时是因收购而增加了新的业务板块，有时是因拆分、出售或停止运营某些业务而导致业务板块减少或合并。业务结构的调整往往是传媒集团改革发展的重要信号，体现出企业未来发展方向的变化。

关于国际传媒集团投资方向问题。国际传媒集团一般来说企业资产规模体量巨大，营收规模巨大，同时也伴随着大量的投资活动。这些投资活动，既能体现传媒集团日常经营的思路，也能昭示传媒集团未来发展的方向。如果可以对传媒集团进行较长周期的观察，跟踪其投资活动的成效，则可以发现传媒集团哪些投资项目是成功的、哪些投资项目是失败的。结合其企业战略表述的调整，可以发现传媒集团是如何总结自己的成功经验，比如继续在成功方向上进行业务拓展；也可以发现传媒集团是如何吸取自己的失败教训，比如出售业务、及时止损。

关于国际传媒集团业绩变化问题。国际传媒集团的业绩表现是其经营活动成效的直接展示。传媒集团决策层对于集团企业战略的判断，是要以经营业绩为依据的；传媒集团的外部投资者也会密切关注其经营业绩，以决定是否支持其投资项目或是



否购买其股票；传媒集团的经营业绩变化也会直接反映到其股市价格的波动上。绝大多数国际传媒集团都是上市公司，少数集团是公营企业，但也要公告披露业绩，其决策层、管理层都要面对业绩披露的压力。企业战略调整、业务结构变化、投资活动变化等等很多可以观察到的运营表现，都跟集团经营业绩变化密切相关。虽然一时的业绩变化并不能直接说明企业发展状况的优劣，但是长期的业绩变化则会引起竞争格局、融资环境的结构性变化，进而带来集团发展的重大调整。财务报表分析将在这个问题领域大量运用。

本书是对著者关于国际传媒集团研究的一系列文章的汇总，既有对国际传媒集团各时期经营发展和战略转型问题的概括性研究，也有对国际传媒集团分集团、分领域、分专题的研究。这些文章成文于2010—2017年，部分文章曾蒙学术期刊发表。考虑到素材新旧和读者阅读的方便，在本书编排时，按照对国际传媒集团不同时期研究的年份顺序或成文时间顺序，年份较近者编排于前，年份较早者编排于后。

整体而言，本书是对国际传媒集团2007—2017年这十年间的经营发展和战略转型的一次总结。本书第一章“国际传媒集团的困境、路径与经验”，是基于2017年各国际传媒集团最新经营数据和运营举措，并回顾之前的数据，对国际传媒集团经营发展的困境和转型路径进行总结。第二章“新时期国际传媒集团的战略调整”，主要是基于2014—2017年国际传媒集团的经营数据和实例，分别对各国际传媒集团进行各类专题案例研究。第三章“国际传媒集团的裂变”，主要是基于2010—2013年国际传媒集团的经营数据和实例，关注此间新闻集团和时代华纳集团的拆分重组问题。第四章“国际传媒集团的运营实践”，是对2007—2009年国际传媒集团在各领域的运营实践进行专题分析。第五章“国际传媒集团经营能力的对比研究”，是以传媒集团的经营能力为研究对象建立指标体系，对2007—2009年国际传媒集团经营能力差异进行专题对比研究。

目 录

第一章 国际传媒集团的困境、路径与经验	001
第一节 国际传媒集团的发展困境及路径探索	001
第二节 国际传媒集团战略转型的经验教训	009
第二章 新时期国际传媒集团的战略调整（2014—2017）	014
第一节 跨界融合与战略聚焦：新闻集团数字化战略的执行与调整	014
第二节 数字内容与全球运营：时代华纳新时期新战略	025
第三节 时代公司的数字化转型实践	032
第四节 BBC、CBS 和华特迪士尼的业务调整	041
第五节 华特迪士尼的并购式企业成长路径	049
第六节 国际传媒集团对转型之路的探求与回归	057
第三章 国际传媒集团的裂变（2010—2013）	069
第一节 新闻集团的拆分重组	069
第二节 时代华纳的拆分重组	075
第三节 国际传媒集团的整体战略转型	081
第四章 国际传媒集团的运营实践（2007—2009）	095
第一节 维亚康姆集团的国际化运营	095
第二节 国际传媒集团的资本运作案例	100
第三节 国际传媒集团的发展战略案例	104



第四节 国际传媒集团有线电视网网站的运营案例·····	108
第五节 新闻集团的数字化战略调整·····	114
第六节 时代华纳与美国在线的拆分和教训·····	122
第五章 国际传媒集团经营能力的对比研究（2007—2009） ·····	127
第一节 媒体经营能力分析指标及内容·····	127
第二节 国际传媒集团 2009 年业务概况·····	138
第三节 国际传媒集团经营能力数据对比分析·····	143
附录 1 新闻集团经营现状（2017） ·····	183
附录 2 时代华纳经营现状（2017） ·····	197
附录 3 华特迪士尼经营现状（2017） ·····	204
附录 4 英国广播公司（BBC）经营现状（2017） ·····	212
附录 5 哥伦比亚广播公司（CBS）经营现状（2017） ·····	219
附录 6 日本广播协会（NHK）经营现状（2017） ·····	224
附表 1 2009/2010 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	234
附表 2 2010/2011 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	235
附表 3 2011/2012 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	236
附表 4 2012/2013 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	237
附表 5 2013/2014 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	238
附表 6 2014/2015 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	239
附表 7 2015/2016 财政年度国际传媒集团经营数据一览表 ·····	240
后 记 ·····	241

表 目 录

表 1-1	2013—2016 年度七大国际传媒集团运营状况	002
表 1-2	2013—2016 年各传媒集团的报刊业务经营业绩	003
表 1-3	2013—2016 年各传媒集团广播电视网的业务收入构成	004
表 1-4	2013—2016 年各传媒集团的电影娱乐业务经营业绩	005
表 1-5	2013—2016 年各传媒集团的电影娱乐业务收入构成	006
表 1-6	2013—2016 年各传媒集团的互联网业务经营业绩	007
表 2-1	2013—2016 年新闻集团收入和利润情况	016
表 2-2	2014—2016 年新闻集团收入情况	017
表 2-3	2014—2016 年新闻集团税息折旧及摊销前利润情况	017
表 2-4	2015 年时代华纳集团收入结构	026
表 2-5	2013—2015 年时代华纳集团收入结构	026
表 2-6	2016 年时代公司收入结构	037
表 2-7	2017 年第一、二季度时代公司收入结构	037
表 2-8	2006—2017 财年华特迪士尼集团并购支出	050
表 2-9	2014 财年各传媒集团经营数据一览表	060
表 2-10	各传媒集团电视网的业务收入与运营利润	063
表 2-11	各传媒集团的影视娱乐业务经营业绩	065

表 3-1	2010—2012 财年新闻集团拆分前的基本运营数据	070
表 3-2	(新) 新闻集团 2013—2014 财年各项业务的收入与运营利润 ...	073
表 3-3	2013 年时代华纳集团收入结构和资产结构情况	078
表 3-4	2013 年时代华纳集团资产结构情况	079
表 3-5	2013 年各传媒集团经营数据一览表	083
表 3-6	维亚康姆 2013 年各项业务的收入	085
表 3-7	2013 年各传媒集团的电影娱乐业务经营业绩	086
表 3-8	2013 年各传媒集团的报刊出版业务经营业绩	087
表 3-9	2013 年各传媒集团的图书业务经营业绩	088
表 3-10	新闻集团 2013 年各类业务的收入与运营利润	088
表 3-11	时代华纳 2013 年各业务板块的收入与运营利润	088
表 3-12	迪士尼 2013 年各类业务的收入与运营利润	089
表 3-13	CBS 2013 年各类业务的收入与运营利润	089
表 3-14	BBC 2013 年各业务板块的收入情况	090
表 3-15	2013 年各传媒集团电视网络的业务收入与运营利润	090
表 4-1	2005—2009 年新闻集团基本运营数据	115
表 4-2	新闻集团 2008—2009 财年经营收入(损失)情况	118
表 4-3	新闻集团 2008—2009 财年营业利润(亏损)情况	118
表 5-1	2006—2009 年国际传媒集团总资产对比	145
表 5-2	2007—2009 年部分国际传媒集团投资总量对比	146
表 5-3	2007—2009 年部分国际传媒集团投资增长率对比	146
表 5-4	2007—2009 年 CCTV 与部分媒体总负债率对比	147
表 5-5	2007—2009 年部分国际传媒集团流动资产率对比	148
表 5-6	国际传媒集团 2006—2009 年支出总量对比	149
表 5-7	2006—2009 年国际传媒集团支出总量增长率对比	150

表 5-8	2008—2009 年国际传媒集团节目制作成本对比情况	151
表 5-9	2008—2009 年新闻类频道成本支出及增长率	153
表 5-10	2009 年全球财经频道成本对比	154
表 5-11	2009 年世界公营电视台节目制作成本对比情况	156
表 5-12	国际传媒集团总收入增长率对比	160
表 5-13	2006—2009 年部分国际传媒集团主营业务收入增长率对比	164
表 5-14	2007—2009 年 CBS 收入结构	166
表 5-15	2006—2009 年时代华纳收入结构	168
表 5-16	2007—2009 年新闻集团收入结构	169
表 5-17	2007—2009 年维亚康姆媒体电视网业务板块收入结构	170
表 5-18	2007—2009 年维亚康姆电影娱乐业务板块收入结构	170
表 5-19	2007—2009 年部分国际传媒集团总资产回报率对比	172
表 5-20	国际传媒集团总收入增长率对比	173
表 5-21	2007—2009 年时代华纳净利润情况	176
表 5-22	2006—2009 年时代华纳、新闻集团、维亚康姆主营业务利润 与其他业务利润对比（数额单位：亿元人民币）	182

图 目 录

图 4-1	时代华纳集团早期发展过程	123
图 5-1	2009 年国际传媒集团的总资产对比	145
图 5-2	2009 年部分国际传媒集团总负债和负债率对比	147
图 5-3	2009 年部分国际传媒集团流动资产和流动资产比率对比	148
图 5-4	2009 年国际传媒集团的支出总量对比	150
图 5-5	2009 年国营电视台节目制作成本及占运营成本比例对比情况 ...	156
图 5-6	2009 年 NHK 运营成本构成	156
图 5-7	2009 年 BBC 运营成本构成	157
图 5-8	2009 年世界各大传媒集团的年主营业务支出对比	157
图 5-9	2009 年国际传媒集团的总收入对比	158
图 5-10	2006—2009 年国际传媒集团的年收入对比	159
图 5-11	2006—2009 年国营媒体年收入对比	160
图 5-12	2005—2009 年 CCTV 广告收入及其占总收入比例	161
图 5-13	2005—2009 年 CCTV 广告收入及其增长率	162
图 5-14	2009 年国际传媒集团主营业务收入对比	163
图 5-15	2006—2009 年部分国际传媒集团主营业务收入对比	163
图 5-16	2006—2009 年 CCTV 收入结构	165

图 5-17 2006—2009 年 CBS 各类收入 166

图 5-18 2006—2009 年时代华纳各类收入 168

图 5-19 各新闻电视网的主营业务收入以及占总收入的比例 172

图 5-20 2007 年国际传媒集团主要媒体净利润对比 174

图 5-21 2008 年国际传媒集团主要媒体净利润对比 175

图 5-22 2009 年国际主要媒体净利润对比 176

图 5-23 2006—2007 年国际主要媒体净利润增长率 176

图 5-24 2007—2008 年国际主要媒体净利润增长率 177

图 5-25 2008—2009 年国际主要媒体净利润增长率 177

图 5-26 2000—2009 年 CNN、FOX NEWS、MSNBC 利润对比 179

图 5-27 2000—2009 年 CNN、FOX NEWS、MSNBC 广告利润对比 179

图 5-28 2006—2009 年时代华纳、新闻集团、维亚康姆营业利润对比 ... 180

图 5-29 2006—2009 年时代华纳、新闻集团、维亚康姆
主营业务利润对比..... 181

第一章 国际传媒集团的困境、路径与经验

第一节 国际传媒集团的发展困境及路径探索

传统媒体时代在全球传媒市场掌握统治力的国际传媒集团，在当今时代遭遇到跟中国传统媒体一样的挑战，传统传媒业务受到新兴互联网巨头的冲击，传统的盈利模式、收入结构都面临调整。本节梳理新闻集团、21 世纪福克斯、维亚康姆、时代华纳、迪士尼、BBC 和 CBS 等国际传媒集团最近几个财年的经营现状，分析其面临的发展困境和路径探索。

一、国际传媒集团的经营概况和发展困境

就经营状况而言，2013—2016 财年期间，迪士尼和时代华纳保持稳定增长的态势，其间的营业收入年复合增长率分别为 9.58% 和 0.68%，运营利润增长率分别为 13.19% 和 5.86%；21 世纪福克斯和 CBS 则呈现相对平稳的状态，业绩增减互现，其间的营业收入年复合增长率分别为 -0.42% 和 -2.23%，运营利润增长率分别为 1.76% 和 -2.55%；维亚康姆、新闻集团和 BBC 则呈现持续的下滑态势，其间的营业收入年复合增长率分别为 -3.26%、-1.92% 和 -1.83%，运营利润增长率分别为 -10.84%、-6.21% 和 -17.11%。从 2016 财年各集团营业收入和运营利润规模来看，迪士尼的规模均为最高，分别为 556.32 亿美元和 168.85 亿美元；其次是时代华纳、21 世纪福克斯、CBS 和维亚康姆；最后是新闻集团和 BBC；新闻集团 2013 年的拆分重组改变了国际传媒集团之间的规模格局。主营业务为电视、影视娱乐板块的传

媒集团的营业利润率普遍较高，如迪士尼、时代华纳、21 世纪福克斯、维亚康姆和 CBS，均高于 20%；而主营业务为新闻出版的新闻集团，其营业利润率则相对较低，为 8.25%；BBC 则因一定的公营性质导致其营业利润率仅有 7.03%，为各集团中最低。值得一提的是，在本书截稿前夜，2017 年 11 月 9 日，迪士尼率先披露了 2017 年财报，自 2009 年以来一直保持增长的迪士尼集团首次出现了收入和利润小幅度双降的情况。^[1]

表 1-1 2013—2016 年度七大国际传媒集团运营状况

传媒集团	2013 年		2014 年		2015 年		2016 年	
	营业收入	运营利润	营业收入	运营利润	营业收入	运营利润	营业收入	运营利润
BBC（百万英镑）	5 102.3	600.4	5 066	611.3	4 805	192	4 827	341.9
新闻集团（百万美元）	8 789	829	8 486	963	8 254	945	8 292	684
21 世纪福克斯（百万美元）	27 675	6 261	31 867	6 715	28 987	6 722	27 326	6 597
时代华纳（百万美元）	28 729	6 592	27 359	6 294	28 118	7 140	29 318	7 819
维亚康姆（百万美元）	13 794	4 166	13 783	4 342	13 268	3 540	12 488	2 953
CBS（百万美元）	14 089	3 335	13 806	2 859	12 671	2 799	13 166	3 086
迪士尼（百万美元）	42 278	11 642	48 813	13 828	52 465	15 578	55 632	16 885

（一）困境一：报纸期刊等新闻出版业务持续萎缩

受互联网和数字信息技术的推动以及受众媒体消费习惯的变化等因素影响，当前报刊的经营状况面临着巨大挑战，普遍呈现营业收入和运营利润双下降的状况。以新闻集团和时代出版公司为例，作为新闻集团的主要收入和利润来源的新闻和信息服务业务（2013—2016 年该项业务收入分别占总收入的 64%、69%、72% 和 76%），整体发展态势不容乐观，呈现出持续萎缩态势；相比 2012 年，公司 2016 年该业务的营业收入和运营利润已分别下降了 20.70% 和 73.08%。同样的，时代出版公司自 2011 年以来，公司的营业收入和运营利润就一直呈现下滑态势，数据显示，

[1] 2017 年 11 月 9 日华特迪士尼披露 2017 年财报，其财报周期是 2016 年 10 月 2 日—2017 年 9 月 30 日。

公司 2015 年和 2016 年实现运营利润分别为－ 8.23 亿美元和 0.02 亿美元，盈利能力面临巨大困境，这也是为什么时代华纳集团于 2014 年将其剥离出去的主要原因。

表 1-2 2013—2016 年各传媒集团的报刊业务经营业绩

传媒集团	业务收入（百万美元）				运营利润（百万美元）			
	2016 年	2015 年	2014 年	2013 年	2016 年	2015 年	2014 年	2013 年
新闻集团（新闻和信息服务）	5 338	5 731	6 153	6 731	214	603	665	795
时代出版公司	3 076	3 103	3 281	3 354	2	－ 823	180	330

由此可见，面对互联网技术的冲击，尽管国际传媒集团在报纸期刊业务方面，也积极实现了纸质印刷向电子版演进，但其经营效果较为一般，网上盈利的增加远不足弥补网下盈利的下降。

（二）困境二：广播电视网业务相对稳定，广告收入增速趋缓，收入结构面临调整

相对于报刊业务的持续下滑，各传媒集团的广播电视网业务目前则呈现相对稳定的态势，数据显示，2013—2016 年，除 CBS、BBC 未单独列出广播电视网业务贡献的整体收入和运营利润外，仅有维亚康姆在电视网业务因经营不善而导致运营利润出现一定的下滑，21 世纪福克斯、时代华纳、CBS 等国际传媒集团均实现营业收入和运营利润的双增长，显示出广播电视网业务依然保持稳定增长态势。

但具体到该业务的收入构成部分，广告收入增长速度明显放缓，并且开始呈现逐步下滑的态势，而内容收入（授权费、订阅费、加盟费等）则都呈现出上升的趋势，广告收入的增长远逊于内容收入。数据显示，维亚康姆 2016 年广播电视网业务实现内容收入 45.56 亿美元，相比 2013 年增长了 7.33%；实现广告收入 48.09 亿美元，相比 2013 年增长了一 0.95%。时代华纳公司相应业务板块 2016 年实现内容收入 110.14 亿美元，相比 2013 年增长了 19.07%；而其间广告收入的增长速度为 3.66%。迪士尼 2016 年实现内容收入 122.59 亿美元，相比 2013 年增长了 22.37%；而其间广告收入的增长速度为 8.03%。21 世纪福克斯则因于 2014 年出售直播卫星电视业务、CBS 因于 2017 年出售无线电广播业务，而导致其广播电视网业务收入构成出现调整。从