


21世纪新闻传播学案例系列教材

CHUANMEI JINGJIXUE ANLI JIAOCHENG

传媒经济学案例教程

主编 / 张辉锋

 中国人民大学出版社

21 世纪新闻传播学案例系列教材

传媒经济学案例教程

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

传媒经济学案例教程/主编 张辉锋.
北京:中国人民大学出版社,2010
21世纪新闻传播学案例系列教材
ISBN 978-7-300-12999-0

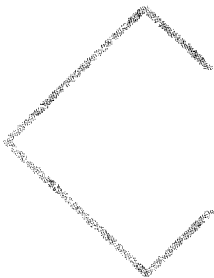
- I. ①传…
II. ①张…
III. ①传播媒介-经济学-案例-高等学校-教材
IV. ①G206.2-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220378 号

21世纪新闻传播学案例系列教材
传媒经济学案例教程
主编 张辉锋

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京东君印刷有限公司	
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次 2011 年 1 月第 1 版
印 张	16.25	印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷
字 数	279 000	定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



总 序

案例教材在法学、公共行政与公共管理、工商管理等社会科学的教学中早已普遍使用，但在新闻传播学教学中却应用不多。到目前为止，除了西方学者撰写的少数几本新闻法规案例教材之外，大多数专业课程都还缺乏支撑案例教学的适用教材。2005年，中国人民大学新闻学院正式启动“十五”期间“211工程”的子项目“新闻传播学案例库建设”，率先开始了对新闻传播学科中所有专业领域的案例开发研制工作，希望以此带动新闻传播学科的案例教材建设和案例教学法的推广，全面提高教学质量。

案例库建设是中国人民大学新闻学院在新世纪的重大工程，可以说是倾全院之力而为。参与案例库建设的有八个教研室：新闻采写教研室、新闻编辑与评论教研室、新闻摄影教研室、广播电视新闻教研室、新媒体教研室、广告与公关教研室、编辑出版教研室、媒介经济教研室，共计20多名专业教师以及他们指导的数十位研究生，组建了11个案例库建设小组，分头建设11个子库：新闻采写案例库、新闻编辑案例库、新闻评论案例库、新闻摄影案例库、广播新闻案例库、电视新闻案例库、新媒体传播案例库、广告案例库、公共关系案例库、编辑出版案例库、媒介经济案例库。在缺乏可参照样板的情况下，经过不断的讨论研究和艰难摸索，最终完成了中国第一个新闻传播学案例库的整体框架设计并开发研制出了第一批案例。这个案例库不但以优秀成绩通过了教育部组织的“211工程”验收，并继续获得了“十一五”期间“985项目”的立

项支持，进入后续建设阶段。“十一五”期间，案例库的案例数量与编写质量都上了新的台阶，并新增了一个子库：新闻伦理与法规案例库，由新闻理论教研室的相关教师负责建设。这套案例教材便是案例库“985项目”建设的部分成果的展示。

新闻传播学案例库同时为学院的本科专业课程与研究生专业课程提供案例教学的素材，案例库适用的课程超过60门。各案例库的结构设计与案例选择都是围绕这些课程的教学需要确定的。各案例库还分别与各类相关媒体的负责人进行了沟通洽谈，建立了合作关系，共同进行案例开发。2005年正式签订合作协议书的单位有20个。经过近三年的努力，案例库验收达标的案例已有数百个，而且绝大多数为多媒体案例，在中国人民大学的本科生与研究生的课堂教学中使用效果良好，受到学生的欢迎。

2007年年底，在中国人民大学出版社的提议和配合下，学院决定以案例库为基础，精选其中部分优秀案例，出版这套新闻传播学案例教材，让本来只应用于学院内部教学的案例资源能够为新闻教育界与传媒业界的同行们分享，为在中国新闻传播教育中推广案例教学发挥应有的作用。

案例教学运用于大学教育，起始于1870年左右的哈佛法学院，到1910年，西方国家所有一流的法学院均使用这种教学方法。第二个采用案例教学法的学科是工商管理，哈佛商学院在第一次世界大战中把这一方法引入了课堂。此后，诸多学科如医学、教育管理等也开始尝试使用这种方法。但在新闻传播学科中，案例教学无论在中外，都还有待探索。

关于案例教学，美国学者小劳伦斯·E·列恩（Laurence E. Lynn Jr.）这样定义：“案例教学的方法就是教师以教学案例为基础，在课堂中帮助学习者达到特定学习目的的一整套教学方法及技巧。在现实生活中，一些复杂问题的解决方法既不能在教科书中找到，也不可能获得人人都赞同的‘正确答案’。案例方法为学习者设想了这样的一个世界，即通常在时间很短、信息不充分的条件下，需要靠批判性思维技巧和能力来提出有说服力的论点。”他还进一步提出案例教学方法的特点：（1）力图促进专业知识和行为技能的发展；（2）以焦点或问题为导向；（3）本质上关注解释现实生活和经验。同时，他也认为，“‘案例方法’在课堂和专业（职业）实践中的特殊定义在各专业和学科之间，在各专业或职业之内，以及在教师们之中都是不同的。无论是其相似点或不同点——例如，什么是问题，什么证据或经验与其解决是相关的，以及技能性问题解决方案由什么构

成——都具有一定指导意义”^①。

案例教学与传统的教学方法相比较有其突出的特点和作用。在传统的课堂上，教师的讲授一直占据主导地位，知识单向流动，教师独自选择教学题目、论点、内容和讨论形式，要求学生按照“正确方式”完成练习，而学生则处于消极和受支配的地位，学习的目的是掌握教师的“真理”，通过被点名回答问题或考试来展示自己对知识的掌握水平。案例教学则不同，在采用案例教学的课堂上，教师比学生知道得多，但教师的知识并不是权威的，他的主要角色是提供案例资料并组织所有学生进行对话交流，教学以讨论为主，知识和思想在教师与学生之间双向流动，学生是课堂的主角。在论题选择和讨论方式上，教师与学生共享控制权，而且教师经常作为辅助人员或者资源提供者处于次要地位。

为什么案例教学能够率先在法学、管理学这类应用性很强的社会科学的教学中得到运用？因为这些学科以培养决策型、应用型人才为主旨，专业教学不仅要完成知识的传授，还必须训练学生将知识转化为操作能力，克里斯坦森（Christensen, C. Roland）在为哈佛商学院编写的《教学与案例方法：文本、案例与阅读》一书中认为：“案例教学的目的就是帮助学生培养一种理解问题的方式并且有助于一个组织的问题的解决。”^②也有中国教育者概括说：“案例方法是一种非常好的实用培训方法，它的主要优点是团队学习、分享经验和解决问题。它不仅对提高学员能力和改变行为有所帮助，而且，也是学习结合实践的一种方法。”“在培训项目中使用案例法进行教学，其目的可归纳为以下三个方面：（1）将学员置身于复杂的现实生活环境中；（2）帮助学员获得分析实际情况的能力；（3）让学员练习使用在现实生活中所能获得的有限的资料来进行决策，并希望增长学员依据不完全的信息进行决策和采取相应行动的能力。”^③

新闻传播学作为实践性很强的社会科学，要为新闻与传播业培养决策型与应用型人才，要让学生在走上工作岗位之后能够尽快适应社会与工作环境，在面临复杂的问题时果断而正确地决策，那么，运用案例教学加强对他们的思维和技能训练，帮助他们掌握解决问题的方法和技巧就尤其必要。美国哥伦比亚大学新闻学院在2007年设立了一个新项目，名为“奈特案例研究开端”（The Knight

① [美]小劳伦斯·E·列恩：《公共管理案例教学指南》，3~5页，北京，中国人民大学出版社，2001。

② C. Roland Christensen with Abby J. Hansen, *Teaching and the Case Method: Texts, Cases, and Readings*, Boston: Harvard Business School, 1987, p. 27.

③ 郭晓来：《什么是案例教学》，载《学习时报》，2007-12-05。

Case Studies Initiative), 开始创建案例库, 并在学院的网站上公开了案例库的行动方案。他们宣称: “奈特案例研究开端是新闻学院的新探索。我们长期以来擅长于训练研究生的报道与写作技巧, 而案例教学将使传统的新闻教学增加一个新的向度。案例教学将加强对学生的分析能力、决策能力和领导才能的训练, 学生将有机会检验自己在采编、伦理、传媒经营管理方面的知识深度与广度。一些案例与综合性的传媒集团有关, 另一些案例则侧重于报纸、广播、网站、电视的产品制作。大多数案例出自美国的新闻传播机构, 也有一些案例是关于国外媒体的。”^① 哥伦比亚大学新闻学院还宣布这个项目是与哥伦比亚大学新媒体教学中心合作进行的, 以便借助对方的技术支持开发多媒体案例。学院还在 2008 年春季开设一门新的课程进行案例教学实验, 负责这个项目的教授柯尔斯顿·朗勃格(Kirsten Lundberg) 是从哈佛大学肯尼迪政府学院调入的, 她原来在哈佛大学的工作就是负责公共管理案例研究项目。显然, 哥伦比亚大学新闻学院是想通过人才引进和课程设置尽快推进案例库的建设工作。

相比哥伦比亚大学新闻学院, 中国人民大学新闻学院在这方面迈出步子的时间更早一些, 案例教学也已经获得了显著的成果, 如学院的两门“国家精品课”(“新闻编辑”、“新闻评论”) 早已经采用案例教学法并得到学生好评。中国人民大学新闻学院建设案例库的实践证明, 案例库建设对于新闻传播教育改革具有重要作用: 一是为全面推广案例教学提供了丰富的资源和坚实的基础, 以案例开发研制带动课堂教学改革, 提高教学质量, 成效显著; 二是促进了科研、教学与媒介实践的结合, 所有案例的资料收集、实地调研和案例编写都离不开媒介的支持, 教师和学生在完成案例开发任务的同时加强了与一线人员的接触, 这有助于教师保持对业界的敏锐观察, 有助于将一线的成就和问题带入课堂, 使教学不脱离媒体发展实际, 使人才培养更符合社会需要; 三是促使教师与学生更加紧密地合作, 目前新闻学院有几十位研究生跟随自己的导师参与案例开发研制, 这项工作使导师对研究生的指导能够落在具体项目上, 并且能够产生直观的成果, 增强导师和学生的责任心和成就感。

案例开发研制与案例教学, 在新闻传播学科中尚待继续探索。应该承认, 因为各学科的性质与教学目标不同, 案例编写的目的和方式也会不同。如在医学中, 一个待诊断症状的患者及对他的治疗就构成了一个案例, 而在商业与公共管理中, 却很少有自然发生的“制度化”的案例, 案例必须经过案例教师的提炼加

^① 哥伦比亚大学新闻学院网站, <http://www.spj.org/ecsl.asp>。

工，案例的形式与目标也极为丰富。新闻传播学与上述诸学科不同，而且该学科的各个分支也互不相同，如新闻采写和编辑可以由新闻报道活动本身形成案例，与医学中的诊断和治疗案例有相似之处，具体的新闻作品可作为案例的组成部分；而媒介经营管理、公共关系案例则更多地与工商管理、公共管理相似，需要教师对事实和过程进行提炼和故事编写。中国人民大学新闻学院的案例库，既要保证每个专业的案例研发适合于本专业教学的特点，又要从整体上保证质量、形成品牌。因此，学院研究制定了案例库的质量标准和技术标准，制定了《案例库用户分级管理规则》、《案例库编辑规范》，下发给所有案例编写人员。三年的实际运行证明，这样的规范化管理有效地提高了案例库建设的成效。

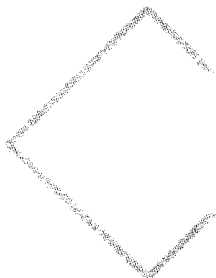
案例教学对教师的挑战不仅仅是案例的选择和编写有难度，还对教师的责任心、专业水平、组织能力、应变能力等都提出了更高的要求。而且，如何在一门课程中将案例教学与其他教学方法如讲座、小组讨论等进行有机的组合，以实现最佳的教学效果，也需要教师大胆尝试与不断改进。

这套案例教材是中国人民大学新闻学院首创的新闻传播学案例库的一部分案例的汇集，也是学院各专业教师案例研制的最初一批成果。由于这项工作还处于探索和实验阶段，教材中难免存在种种问题或不足，我们热诚欢迎广大读者给予批评和建议。同时，我们要向所有为我们的案例开发研究提供作品、资料及其他方面支持的媒体和同行们表达我们最诚挚的谢意。

蔡雯

（中国人民大学新闻学院“新闻传播学案例库”负责人）

2008年10月



前 言

随着中国市场经济的日益发展深化，传媒业的经济功能日益凸显，其在传媒业发展中的重要意义也显露无疑，在新中国的历史上，传媒经济可能从来没有像现在这样受到行业自身乃至整个社会的一致重视。高校作为社会知识与人才输出的重要机构，对传媒经济进行研究、培育传媒经济实践与研究人才，自是义不容辞。实践证明，在传媒经济的教学活动中，由于该学科的特性，提供紧密结合实践的内容，使学生在了解实践的过程中更好地理解基础理论，是一个行之有效的途径。而传媒经济案例库的建设与应用就是这个途径的一个重要组成部分。

从2005年开始，中国人民大学新闻学院启动了隶属十五“211”工程和十一五“985”项目的“新闻传播学案例库”建设工程，“传媒经济案例库”作为一个子库也同期开始建设，至今，它已经拥有了为数可观的国内外传媒经济案例，在学院传媒经济教学、研究领域发挥着重要的作用。今天，我们选取了这个子库里的若干有代表性的案例，结集成书以飨读者。

在本书中，笔者按照传媒经济的基本理论框架，结合当前传媒经济实践领域的重要问题，选取了六大主题，分别是传媒内容产品的运作模式、传媒的广告经营、传媒的营销策略、传媒的资本运作、传媒的战略、区域经济学视角下的传媒发展。笔者以此六大主题作为全书主框架，然后又结合当前实践中的重要问题在每个框架下进行细分，最后再根据分论题，选定一个或若干案例进行具体描绘解析。

本书中传媒经济案例的制作原则是借助对传媒经济实践中

典型的事件、操作等的描绘与分析，使读者能形象地理解传媒经济学理论，从而在学习中能够对其有更好的把握。

笔者在编写本书时，有几个着重之处，一是注重案例的拣选，努力凸显对重点传媒类别的照顾、对新传媒的偏重、对国内国外比例的均衡，同时要求它们在实践中影响大、有较强的示范效应、时间上较新等；二是在案例的编写上，注重正文部分的内容详尽准确，以及原理分析的客观深入。在正文的编写上，我们力求详尽绵密，同时要求严格准确，不少资料都经过多方求证，这样就能保证读者尽量了解事件或操作的全貌和原貌，有些案例有很多财务等方面的数据，这也是我们所追求理念的一种体现。在原理分析上，我们也是努力探索、严谨思辨，以求真正获得事件或操作的本质规律。

当然，我们水平还是有限，所以在本书内容中难免有错漏等不足之处，因此非常欢迎广大读者朋友提出宝贵的意见与建议。另外，要特别声明的一点是，在本书整体内容的表述上，为方便起见，其中的“中国传媒业”，除非特别注明，均指中国内地的传媒业，不包括港澳台地区。

张辉锋

2009年7月

目 录

传媒经济学案例教程

21世纪新闻传播学案例系列教材

第一章 传媒内容产品的运作模式	1
第一节 基本理论概述	1
第二节 电视剧产品的运作模式	3
案例 华谊兄弟电视剧产品的运作特点	3
第三节 动画产品的运作模式	15
案例 国产动画片《喜羊羊与灰太狼》的运作 模式	15
第四节 网络游戏产品的运作模式	31
案例 巨人网络《征途》游戏的运作流程	31
第二章 传媒的广告经营	44
第一节 基本理论概述	44
第二节 电视的广告经营	46
案例 央视春晚的广告经营	46
第三节 web2.0 技术网站的广告经营	60
案例 猫扑网的广告经营特点	60
第四节 社区网站的广告经营	75
案例 Facebook 的广告形式	75

第三章 传媒的营销策略	90
第一节 基本理论概述	90
第二节 传媒的互动营销	92
案例 电视剧《丑女无敌》的互动营销	92
第三节 传媒的事件营销	102
案例 搜狐网的奥运营销策略	102
第四章 传媒的资本运作	118
第一节 基本理论概述	118
第二节 传媒上市的运作	120
案例一 北青传媒香港 IPO 及上市历程	120
案例二 华视传媒美国纳斯达克上市的运作	134
第三节 传媒的并购	151
案例一 分众传媒的并购	151
案例二 汤姆森并购路透集团	161
第五章 传媒的战略	174
第一节 基本理论概述	174
第二节 民营传媒企业的战略	176
案例 光线传媒的“娱乐之道”	176
第三节 电视台的战略	188
案例 凤凰卫视传媒集团的品牌塑造及延伸战略	188
第四节 跨国传媒集团的战略	206
案例 维亚康姆中国市场的扩张与经营战略	206
第六章 区域经济学视角下的传媒发展	221
第一节 基本理论概述	221
第二节 传媒的跨地区运作	223
案例 华商报业的跨省域办报模式	223
第三节 传媒的产业集群	234
案例 北京 CBD 地区的传媒产业集群分析	234
后记	245

第一节 基本理论概述

传媒业的内容产品，就是传媒将信息附着在物质载体上形成的产品形态，如书、报、刊等信息附着在纸载体上的内容产品，广播、电影、电视等信息附着在电子设备上的产品，还有信息附着在互联网平台上的产品等。

内容产品是传媒业最基本的产品，传媒业就是以向大众提供内容产品为基本职能，也是其自身存在的意义所在。当下，在市场经济环境中，提供什么样的内容产品、怎样提供内容产品，是一个十分重要的问题，关乎传媒的经济效益，也关乎传媒的生存。

一、电视剧产品的运作模式

当前，中国传媒业收入较高的是电视业，电视业收入最高的是广告经营，而在广告经营中，收入最高的则是围绕电视剧的广告。根据国家广电总局的数据，2007年电视剧的广告收入占全国各级电视台广告总收入的50%还多，电视剧是大多数电视台获取广告收入最重要的一种节目类型。

电视剧成为中国各电视台高度重视的节目类型，大家都想

方设法买剧、自拍剧，买剧的价格也越来越高。

除了电视台，互联网版权环境的改善也让众多视频网站逐渐放弃盗版的盈利模式，开始投入巨资购买版权，于是互联网界的电视剧价格也逐渐提高。

中国的电视剧日益受到各播出方的追捧。

利润是资本永远追逐的目标。电视剧的制作方也因此而迅速增多，至2009年，已达3 000多家。到2008年年底，据广电总局的数据，全国仅当年生产的电视剧就达到14 498集、502部。而此时，中国的电视剧市场已是严重的供大于求，近几年来，每年生产制作的大量电视剧中，能够销售出去的还不到一半。中国众多的电视剧制作机构，能够实现较好盈利的也并不多。在这种情况下，电视剧制作机构就需要拥有一种有效的内容产品运作模式。

可以说，市场上任何一个电视剧制作机构，其电视剧产品的运作模式都应该有自己的特点，是结合自己所处的市场环境、结合自己的内在条件，形成自己独特的有效运作模式？还是深度开发自己的独有资源，比如资金来源、品牌优势、圈内人际关系、渠道优势、人才优势等等？抑或是充分使用自己擅长的运作技巧，如品牌管理、特有的销售技巧等等？总之，在这个竞争已经极其激烈的市场内，各电视剧制作机构都应该有一套属于自己的有效的电视剧运作模式。

二、动画产品的运作模式

动漫产业简单讲就是以动画、漫画的生产、销售及衍生品的开发为核心，围绕以相关辅助部门的产业。当前，动漫产业是当之无愧的朝阳产业，据相关机构的统计，2008年世界上整个数字动漫产业的总产值已在5 000亿美元以上，大约相当于2009年中国GDP的10%，这是一个很可观的数字。

动画是动漫的一部分，是指在电视、电影、互联网、手机等电子传媒上播放的视频产品。其市场需求巨大，收入总量很高，是受到动漫业界高度重视的一种内容产品。

对于大量的动漫企业而言，怎样生产动画产品实现盈利，是一个很重要的问题。现在动漫产业比较发达的国家都形成了自己较为成熟的运作模式，比如，日本是从期刊连载到出版单行本再到影视制作的循序开发，同时产销分离以实现低风险运作；美国是以影视动画创作为核心带动其他；韩国是与游戏产业紧密结合等等。与此同时，在所有国家中，动漫衍生品的开发都日益受到重视，在绝大多数情况下，衍生品的收益要超过作品本身。

一个动画企业采取什么样的内容产品运作模式，需要结合自己内、外部的具

体情况来制定。中国动画产品的需求量很大，传媒、民营资本等众多方面都投入了巨资发展动画产业，各地政府也制定了若干规划以推动当地动画产业的发展，这是中国动画产业的契机。而在这个过程中，动画企业找到自己的内容产品运作模式非常重要。

三、网络游戏产品的运作模式

就整个世界而言，网络游戏是在 20 世纪 90 年代末开始大发展的产业，至今已有可观的产值。在中国，据相关机构统计，2008 年全国网络游戏市场规模已达到 207.8 亿元，与 2009 年相关机构公布的中国传媒产业总产值 4 907.96 亿元相比，约占 4% 以上。在 2003 年前后，中国的网络游戏产业总产值已超过电影业，美国的网络游戏产业也在这个时期超过电影业成为电子娱乐产业的领头羊。而且，这个产业还有着巨大的发展潜力。

网络游戏产业具有几个比较突出的特点，比如，以创意为核心、高度依赖互联网技术、高度依赖用户的体验、发展速度快、带动性强等。

对于一个网络游戏企业而言，网络游戏产品的运作有几个关键的环节，即研发创作、促销、客户关系管理等。其中，研发创作是源头，不能研发创作出受市场欢迎的产品，一切未来都不可能实现。促销是网络游戏产品能否打开市场、获取收入的关键，针对网络游戏产品的特点，必须设计出符合其特点的独特促销模式。客户关系管理则是网络游戏产业在日常运作中应该高度重视的一环，因为网络游戏是高度依赖用户体验的娱乐产品，用户的体验稍有问题就有可能影响对该产品的消费，所以关注用户体验、根据用户体验随时来调整自己的产品，是网络游戏产业日常运作中非常重要的内容。

第二节 电视剧产品的运作模式

案例 华谊兄弟电视剧产品的运作特点

一、简介

本案例围绕华谊兄弟传媒股份有限公司有关电视剧内容产品的运作特点，主

要论述三个方面，分别为资本运作、品牌营销和管理创新。华谊兄弟传媒股份有限公司多被称作华谊兄弟传媒集团，由1994年成立的华谊兄弟广告公司发展而来，其后公司名称、股本结构数度变更，公司法律性质也有变化，本案例中将对其中统称为华谊兄弟。

从1998年投拍第一部电视剧《心理诊所》，到推出2009年年初电视荧屏热播的剧集《我的团长我的团》，华谊兄弟在电视剧方面的投入不断增加，运作也不断成熟。2009年，华谊兄弟计划投拍19部电视剧，预计收入达到五六亿元。作为内地实力最强的民营传媒公司之一，华谊兄弟在电视剧方面的运作具有很好的借鉴意义。可以说，不论在资本运作、品牌建设还是管理方面，华谊兄弟的经验都值得其他电视剧制作机构借鉴学习。

二、案例内容

1998年，华谊兄弟投拍了第一部电视剧《心理诊所》，获得了较高的评价和较好的市场回报。华谊兄弟的合作对象是北京英氏影视艺术有限责任公司（以下简称“英氏影视”），该剧的资金来源是华谊兄弟广告业务的原始积累。当时《心理诊所》的销售方式为：制作方将电视剧卖给电视台，电视台以广告时段作为支付手段，然后制作方再自己寻找广告商。由于华谊兄弟以广告业务起家，凭借其在广告资源营销方面的基础，其广告时段很容易销售，并带来了较好的经济回报。于是，就这样一步步地积累经验和资金，华谊兄弟在中国电视剧制作市场中慢慢占有了一席之地。

从1999年开始，华谊兄弟每年都有几部反映良好的电视剧问世。2000年，华谊兄弟太合影视投资有限公司成立，并加大了对电视剧的投入和拍摄。2001年和2002年各有6部电视剧投入拍摄。从2006年开始，华谊兄弟开始大规模进入电视剧制作领域，并采用流水线、批量化的生产方式来制作电视剧，获得了不菲的收益。

从《鹿鼎记》的广受关注，到《士兵突击》被热播热议，再到《我的团长我的团》引发各大卫视的首播大战，华谊兄弟不断扩大电视剧运作的规模和范围，在这个过程中，其在资本运作、品牌营销、管理创新方面表现得堪称出色。下面笔者将专门对这三个方面进行详细介绍。

（一）资本运作

和其他民营电视剧制作公司相比，华谊兄弟的最大优势在于它擅长资本运

作，而这主要又表现在融资方面。其电视剧制作资金的主要来源有：私募股权融资（包括业外资本）和银行贷款（版权质押方式）。

2000年以来，华谊兄弟先后获得多次私募股权融资，融资金额大约4亿元。同时，通过“股权回购”的方式，又使王氏兄弟（董事长王中军和总经理王中磊）的股权占有率稳定在一定水平。

1. 三次私募

1994年，王氏兄弟出资10万美元注册成立了华谊兄弟广告有限公司。从1997年开始，该公司涉足影视剧。2000年3月，太合集团出资2500万元，对华谊兄弟广告公司进行增资扩股，并将公司更名为“华谊兄弟太合影视投资有限公司”，太合集团与王氏兄弟各持股50%。太合集团原本是华谊兄弟的广告客户，因《没完没了》和《一声叹息》两部电影而与华谊兄弟结缘。2003年，双方对各自持有的股份份额进行了重新调整，调整后的股权，华谊兄弟占55%，太合集团占45%。

2004年，华谊兄弟以7500万元回购太合集团手中45%的股份，太合集团以300%的回报全身而退，王氏兄弟则全部收回股权。之后，TOM集团与华谊兄弟达成合作意向，TOM集团向华谊兄弟注资1000万美元。同时，华谊兄弟又引进一家风险投资机构“信中利”，以70万美元的价格转让了3%的股权给后者。这轮私募，王氏兄弟总共获得资金1070万美元（约合8850万元人民币），除去购买太合集团股份所花的7500万元，还剩余1300多万元。

2005年12月，华谊兄弟又进行了新一轮私募，这次引进的对象是中国雅虎。TOM集团以1600万美元的价格减持20%的股权，王氏兄弟和马云（以旗下公司中国雅虎的名义）联合接手，其中马云接手15%的股权，王氏兄弟回购5%的股权，这样TOM集团所持股份还剩余7%。同时，王氏兄弟还从“信中利”手上回购了2%的股权。

2007年，华谊兄弟展开第三轮私募。分众传媒联合其他投资者向华谊兄弟注资2000万美元。分众传媒在纳斯达克已获得外国投资者的认可，因此它的加盟可扫清华谊兄弟海外上市时投资者对它的相关疑虑。

华谊兄弟能成功地进行股权融资，总裁王中军广泛的人际关系功不可没。马云、江南春等企业家都是王中军的好朋友。王中军经常参加各种企业论坛和聚会，同时喜好马术等运动，这样在各种活动中结交了各个行业中不少有资本实力的人。

2. 银行贷款

2008年5月14日，北京银行对华谊兄弟发放了1亿元电视剧贷款，成为我