

21世纪 国际媒体业的 现状与未来

—— 黄斌元 钱银 © 著 ——

PRESENT AND FUTURE OF THE GLOBAL MEDIA
INDUSTRY IN THE 21ST CENTURY

MEDIA

 中国金融出版社

21世纪 国际媒体业的 现状与未来

—— 黄斌元 钱银◎著 ——

PRESENT AND FUTURE OF THE GLOBAL MEDIA
INDUSTRY IN THE 21ST CENTURY

 中国金融出版社

责任编辑：王慧荣

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目(CIP)数据

21世纪国际媒体业的现状与未来 (21 Shiji Guoji Meitiye de Xianzhuang yu Weilai) / 黄斌元, 钱银著. — 北京: 中国金融出版社, 2013.8

ISBN 978-7-5049-7025-1

I. ① 2… II. ① 黄…② 钱… III. ① 传播媒介—研究—世界
IV. ① G219.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第137640号

出版

发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 14.25

字数 186千

版次 2013年8月第1版

印次 2013年8月第1次印刷

定价 40.00元

ISBN 978-7-5049-7025-1/F.6585

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947



序

中国的媒体企业怎样才能破茧而出，走向国际？

中国的媒体企业怎样才能履行国际义务，更好地为全球的老百姓服务？

两个极为相似的命题，但出发点不尽相同。

从18世纪中叶有媒体企业开始在全球布局开始，国际媒体的话语权一直以来都是各列强国争夺的主要目标物之一。21世纪的第二个十年才刚开始，中国的总体经济实力已跃升至全球第二位。但中国媒体企业在世界的影响力却仍没有取得同步的上升。为了尽快改变这种不相称的局面，中国媒体界的同仁都在不遗余力地身体力行。

但再多想深一层，我们仅仅是要拿回与身份相匹配的权力和地位吗？一百年前逝世的美国知名作家马克·吐温曾说过：“施比受更有福，尤其是就忠告而言”。^①

① It is better to give than receive—especially advice, Mark Twain.

中国传承下来历经数千年而没有间断过的文化，近百年来无数仁人志士为改变国家积弱状态所作的奋斗与牺牲，近30多年的改革所得出的最新的经验与教训，需要通过媒体企业，特别是中国的媒体企业，与同处于这个蔚蓝色地球村内的乡亲父老、兄弟姐妹、子孙后代们分享，包括那些仍然处于弱势的国家、群体。

在以市场为主导的全球经济中，媒体企业也不能不考虑效益。一家国际性管理顾问公司2012年的研究报告表明，渡过了2008年末开始席卷全球的金融海啸之后，国际媒体和娱乐行业已重拾升轨，预计从2012年至2017年的六年间，有望取得5%的年复合增长率，全行业2017年的总市值会高达12 890亿美元。2012年全球生产总值为724 858亿美元。国际媒体和娱乐行业的市值能达到全球生产总值的约1/72，在全球前100支柱行业的排行榜中，应能占上一席位置。媒体企业有广阔的回旋之地、充分的发展空间^①。

上述估算当然只是一家之言，仅能充当参考。国际媒体企业的起伏，难免与全球经济休戚与共。要预测明天，就不能不先回顾国际媒体企业的昨天，直视国际媒体业的今天。在我40余年的职业生涯中，有3/4的时间是作为媒体人以服务社会的。退休使我掌握了安排自己工作和生活的主动权，有机会定下心来，结合个人的工作经历，边看书、边思考、边写作。虽免不了会以偏概全，但仍想抛砖引玉，把截至2012年的国际媒体企业的现况进行归纳，作为本书开头的第一章和第二章，介绍国际化媒体企业的昨天和今天。第三章和第四章集中谈与国际媒体企业相关的两个关键课题：打品牌和争创新。第五章集中讲人的问题。在前五章的基础上，最后在第六章对国际媒体企业的明天作出展望。

① Lucintel, [http://www.researchandmarkets.com/reports/2078470/global media and entertainment industry](http://www.researchandmarkets.com/reports/2078470/global_media_and_entertainment_industry).



前言

虽然从20世纪90年代开始，我多次踏上过讲坛，与大学生们分享工作、学习中的点滴所得，但那些都是一次性的讲座。到了2010年1月在香港中文大学开课，我才真正“为人师”。钱银是首批选修我在香港中文大学“全球媒体企业管理”课程的学生之一。

2010年11月，赶到清华大学培训在职新闻工作者之便，我征询了当时已在中央电视台实习的钱银的意见，看她能否抽空协助我，组成一个二人写作班子，在上述课程的基础上写出一本书来。

孟子说，“人之患，在好为人师”。先哲的提醒令我有所警惕。从这位比我年轻30多岁的写作伙伴身上，我看到年轻一代人的上进心和自信心，获益匪浅。

意见1 媒体生态预测与本书国际媒体的管理战略的主题稍有偏差，需要重点论述在媒体生态变化之后，媒体管理战略的应变对策预测。

意见2 本章节的技术革新较多，新名词较多，可能会让一些外行读者望而却步或者没有兴趣继续阅读，让本章更通俗易懂效果会更好些。

意见3 该段与上段波尔在科学界预测两部分内容是否可以删减到一段来做引子，因为这些科学界和古人预测的介绍毕竟不是我们本章的重点，重头戏是我们对媒体界的观测。

请不要误会，这不是我这为人师者对钱银起草的章节的反馈，而是这一位没有思想包袱的年轻人的直率建言。

在过去27个月的写作过程中，虽然我与钱银要靠电子邮件异地交流，或通过skype谈话、交换意见，但都是你写我改、我作你批。每一个章节都经过了修了又改、反复论证，在畅所欲言、充分互动的氛围中脱稿的。

如果缺少了这种在年龄、经历、性别方面都差别甚大的两代媒体人之间的脑力激荡，本书能否面世也应成疑。就算是我勉力孤身奋战把作品完成，本书在年轻一代的媒体人、传媒学院师生中间的亲和力也肯定会大打折扣。

本书第一章的“纵横全球的媒体五霸”、“专业化媒体企业与公众媒体企业”、“高科技公司的出现给媒体企业带来的生态变革”及案例分析一、案例分析二；第二章的“放宽银行业监管为媒体市场带来充裕资金”；第三章的“中立而不倚，强哉矫”、案例分析四、案例分析五；第四章的“创新经营，发挥最大效益”、案例分析六；第五章的“两难之六：媒体公器vs企业属性”、“两难之七：专才vs通才”和第六章的“新媒体企业的优势和面临的挑战”，都是由钱银写的第一稿。

不过，本书带观点性的内容，基本上都和我几十年工作、学习积累下来的一些个人想法、意见相关。如有错失，言责理应由我一个人全部承担。

全球媒体企业在过去两年多已经历了不少变化。在写作过程中要不断追踪、更新。可以预见几年以后，本书不改版就会落后于形势。在需要出更新版时，我

很乐意充当垫脚石，主客易位，为钱银以及其他有志的下一辈学者、媒体中人打边鼓，让本书可以获得可持续的生命力。

同一些学术专著相比，本书仍略显单薄。尽管如此，在互联网时代来临之前，以一个退休老头、一个兼职人士的单薄力量，成书是难以想象之事。谷歌、雅虎、新浪网站提供的搜索服务，是我每天必不可少的好帮手，能事半功倍，不用踏足图书馆，就能博览群书，大大提升工作效率。维基百科更是绝佳的虚拟顾问。由于维基百科的内容是由成千上万的网民、有心之士合力撰写，为全球有需要的人免费提供知识的宝库，用者仍须自行鉴定。但关键是，通过维基百科，可以找到入门的钥匙。我要向这一大群无名英雄致谢。

我还要感谢本书责任编辑，以及中国金融出版社对外合作图书编辑部的其他人士。感谢他们能够耐心地等待，以及给予的贴心帮助、热心指引、诚心意见。

我17岁中学刚毕业就到新华社工作，不少领导、资深的同事都是我入行的引路人。至今已隔多年，往事仍历历在目。之后，在路透社工作期间，我有幸得到上级的信任，身处世界各地的其他部门同事的支持，以及团队中人员的厚爱。我的国际媒体企业管理经验，都是在和他们的互动中得来的。由于要感谢的旧同事实在太多，请恕我无法一一写上。对已辞世的长者，心中长存思念；对健在者，望能有机会再当面致谢。

同我退休前一样，夫人毛慈明这两年多来继续以双肩挑起家中的大小事务，让我可以全情投入本书的相关研究与写作工作。她不但体恤、谅解这名对家中诸事一窍不通的懒汉，她还是我张口就能得到回答的中文活字典，更是精神上不可或缺支柱。

黄斌元

2013年6月



目录

第一章 21世纪初的国际化媒体企业

◦ 引言——从法国牌友谈起	3
◦ 纵横全球的媒体五霸	5
◦ 专业化媒体企业与公众媒体企业	17
◦ 高科技公司的出现给媒体企业带来的生态变革	28
◦ 案例分析一 新闻集团的“北伐”	32
◦ 案例分析二 异军突起的半岛电视台	37
◦ 附表	42

第二章 国际化媒体企业垄断形成的因由

◦ 从20世纪80年代留学生打越洋电话之“痛”说起	48
◦ 电信业的“翻身解放”	53
◦ 媒体业的大规模整合	57
◦ 放宽银行业监管为媒体市场带来充裕资金	63
◦ “大而全”的好处	67
◦ 收购合并好处多	71
◦ 收购合并不是免死金牌	74
◦ 案例分析三 汤姆森集团并购百年老店路透集团	76

第三章 创立品牌是媒体企业的生存之道

- 依时顺势，立品之道 83
- 大众媒体，小众中觅知音 86
- 中立而不倚，强哉矫 94
- 案例分析四 迪士尼公司全方位营造美好形象的台前幕后 103
- 案例分析五 维亚康姆公司与音乐电视（MTV）多面体 108

第四章 媒体企业与科技创新

- 数据化将是一场持久之战 118
- 创新经营，发挥最大效益 123
- 企业的创新指数 131
- 案例分析六 美国有线新闻网（CNN） 139

第五章 媒体企业人力资源管理中的两难课题

- 两难之一：规章从严vs 权力下放 149
- 两难之二：精英培养vs机会均等 152
- 两难之三：强调纪律vs鼓励创新 155
- 两难之四：挑良驹vs择玩伴 159
- 两难之五：效率优先vs质量第一 162
- 两难之六：媒体公器vs企业属性 164
- 两难之七：专才vs通才 166
- 两难之八：人力资源内存vs云端外包 170

第六章 未来30年媒体企业面临的挑战

- 信息科技持续高速发展带来的挑战 178
- 新生代认知转变带来的挑战 185
- 新媒体企业的发展给传统媒体企业带来的挑战 195
- 新媒体企业的优势和面临的挑战 200
- 还会出现什么样的媒体企业？ 207
- 预测 211

第一章

21世纪初的国际化 媒体企业

PRESENT AND FUTURE OF THE GLOBAL MEDIA
INDUSTRY IN THE 21ST CENTURY



引言——从法国牌友谈起

2011年初，我在中东旅行的邮轮上打桥牌时认识了一位70多岁的法国牌友，她的英语交流能力十分有限，而我的法语水平也平平，桥牌桌上却交流得不错：在“桥牌语言”（桥牌国际规则）的基础上，使用了最简单的肢体语言进行简单的比画和沟通。愉快的旅行结束后，我收到了这位朋友的法文电子邮件。我在连通互联网的家中，把她的法语内容剪贴到网络上的翻译平台，1秒钟之内就轻松地明白了来函之大意。回函也得益于上述的网络虚拟语言媒介之助，以法文发出。

如今，在陌生城市旅游也不用担心，无论在哪个大城市里游走的你如果拿着掌上电脑、手机、iPad等移动互联设备，连接上wifi便可通过相关平台轻松搜索出自己所在位置和周边的地图，这些设备甚至还可以给你指出所要前往的目的地的公交或者地铁搭乘路线。俗语所称的“路在嘴边”也就变成了“路在掌中”。

再过数年，语言问题可能不再成为人们出国工作、旅游等跨境交流的障碍。对着掌中的平板电脑说一句话，让它完成翻译并以语音念给当地人听。你“西言”，我“华语”，沟通在“无人”介入的情况下完成，已不是天方夜谭，而是指“月”可待的事了。

以小型便携无线数码通讯设备为载体通过互联网进行信息传输，已经使原来需要有人充当媒体的场合实现了“无人化”，也令以它们为载体的新媒体无远弗界，客观上大大地促进了人与人之间的“直接”交流。

对于在全球范围内以服务于全社会的“交流”为业的国际媒体企业集团，日新月异的新技术加上急速变化的社会、政治、经济环境，是会给它们带来灭顶之灾呢？还是会提供给他们百年不遇的商机？

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。国际媒体企业大洗牌的格局在21世纪第一个十年已初露端倪，只有洞察时务并引进新的管理概念和体制的企业，才能经得住时间的考验。

纵横全球的媒体五霸

国际化媒体企业如何界定，说法不一。本书认为主要应满足以下两个必要条件。第一，主营媒体业务，包括出版报纸、杂志、书刊等的印刷媒体企业，和经营广播电台、电视台等电子媒体业务的企业，以及从事与电影、音像作品等大众文化产品相关的企业，等等；以及与前述的传统媒体企业不一样，国际化媒体企业主要是利用新兴的互联网络、手机等移动通讯工具作为媒介，经营涵盖内容创作、包装、传播、广告等业务的新媒体企业。第二，国际化媒体在经营的地理范围方面，从内容创作、销售渠道以至收入来源等，都是跨越国界和洲界的，是真正做到全面国际化经营、业务遍及全球的企业或企业集团，有别于业务经营范围局限于个别国家或地区的媒体企业。

经过20世纪末至21世纪初的大整合，有5家富可敌国的媒体企业集团正在雄霸全球。无论是在美洲、欧洲还是亚洲；老百姓接触到的媒体，报纸、图书、音乐、电视、广播，它们都如影随形，挥之不去。它们的名字叫：华特迪士尼（Walt Disney）（以下简称迪士尼）、新闻集团（News Corp）、时代华纳（Time Warner）、贝塔斯曼（Bertelsmann）以及维亚康姆（Viacom）。

一、迪士尼

2011年，迪士尼公司作为一个传媒品牌，在《商业周刊》（*Business Week*）和InterBrand评选的世界100强品牌（按照品牌价值）排名为第9位^①，迪士尼名列世界前十的品牌价值并不让人感到惊奇。在21世纪第一个十年里，迪士尼从未落马，品牌竞争力一直保持在世界前十位。

如今的迪士尼品牌随处可见。世界各地的街头巷尾，迪士尼手表、迪士尼箱包、迪士尼饰品、迪士尼玩具……“迪士尼”这个响当当的名字早已从当初的动画电影产业冲出，声名传到街头巷尾，产品飞入寻常百姓家。迪士尼公司成立于1923年，是媒体界中少数能够生存上百年，而且还能高居榜首的老字号。

除了动画电影产业外，迪士尼公司的主题公园延及欧洲、美洲、亚洲三大洲。迪士尼被形象地说成是一个“内容包罗万象、海陆空一应俱全”的产业帝国，更是一个超级跨国公司，从动漫到主题公园，处处都留下了深深的足迹。

二、新闻集团

鲁柏特·默多克（Rupert Murdoch）控制的这个集团，旗下拥有上百个国际知名的媒体品牌。

该集团在截至2010年6月30日的财政年度报告上公布了328亿美元的营业收入，与非洲国家肯尼亚2010年估计的324亿美元（以官方汇率换算）的国民

^① Interbrand 2011全球品牌排名，<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>.

生产总值相仿。熟悉非洲事务的人都知道，肯尼亚是非洲的经济大国之一，国土面积有58万平方公里，仅比中国四川省大10万平方公里。

但是，除了熟悉非洲事务的人以外，没有几个人知道肯尼亚目前的国家元首是谁。默多克，新闻集团的大老板，不仅在其出生地澳大利亚大名鼎鼎，在全球其他国家，稍微关心新闻的人都可以说出他的名字。

新闻集团旗下的著名媒体包括《泰晤士报》、道琼斯通讯社、《华尔街日报》、福克斯电视台、《国家地理》杂志及频道、《星空》卫视、20世纪福克斯电影制片公司、Harper Collins出版社等。

掏腰包看了《阿凡达》的观众可能没察觉，自己已为新闻集团2010年的8%的利润增长作出了贡献。这部号称历史上最成功的3D大片被默多克形容为取得空前成就的“大赌博”，并带来了整个电影和电视制作产业的新纪元。亚马逊公司旗下一个系统性计算电影票房的网站Box Office Mojo的数据显示^①，截至2010年8月12日票房收官，《阿凡达》的全球收入逾27.8亿美元。其投入成本约5亿美元，净赚22.8亿美元。

美国排名前二十位之内的媒体企业、标普500指数成分股之一的华盛顿邮报公司除了拥有美国三大报纸之一的《华盛顿邮报》和其他报刊、杂志外，旗下还有世界上最大的教育服务供应商楷博教育（Kaplan），以及经营有线通讯服务、市场推广等不同业务的子公司。华盛顿邮报2010年的总收入为46.8亿美元。也就是说，《阿凡达》一部片子的收入就差不多等于华盛顿邮报公司下属十多家企业年度收入总和的60%。

拥有如此众多的强势媒体，默多克在英国和美国的大选中都是候选人争取的对象。这位美籍澳大利亚人在英国更被视为“Kings Maker”（造王

① <http://boxofficemojo.com/movies/?id=avatar.htm>.