

第一编

海外传媒集团进入中国

第一章 世界上主要传媒集团进入中国

第一节 新闻集团 (News Corporation)

新闻集团的成功往往与澳大利亚传媒巨头默多克 (Rupert Murdoch) 的名字连在一起, 因此该公司常被称为默多克新闻集团。目前, 默多克的新闻集团资产已达 440 亿美元, 业务已经遍布四种传媒领域: 电视、电影、印刷和因特网, 在全世界拥有众多的报纸、杂志、电视台和电影制片厂。默多克的卫星向全世界 2.5 亿个家庭传送节目。他打进了美国、欧洲、南美、印度、澳大利亚以及中国媒体市场。

一、新闻集团概况

(一) 发展历程

1. 默多克其人其事

鲁伯特·默多克, 世界传媒界的巨人, 全球企业并购大师, 他创造了整整一个时代的传媒界神话。可以说, 新闻集团的发展壮大与它的老板默多克是分不开的。新闻集团的每一个成功的脚步, 都带着默多克本人努力与天才的印迹。

鲁伯特·默多克 1931 年生于澳大利亚的墨尔本, 他的父亲凯斯·默多克曾经是一个新闻记者, 后来成为一个报纸和杂志的出版商。1952 年鲁伯特·默多克毕业于牛津大学, 在伦敦的《每日快报》工作了一个夏天之后他回到了澳大利亚。在 23 岁的时候, 也就是 1954 年, 默多克接管了他父亲的企业——一个小型的出版公司, 当时公司的主要产品是一份地方性报纸《阿德莱德新闻报》。在接下来的几年里, 默多克把业务成功地扩展到了杂志和广播电视领域。

1960 年, 默多克把公司搬到了悉尼并收购了一家小报《镜报》, 展开与对手《悉尼太阳报》的竞争。到了 1964 年, 新闻公司已经成长为一家全国性的公司, 拥有 150 万美元的资产, 并开始出版澳大利亚最著名的《澳大利亚人报》。同时, 《澳大利亚人报》也是澳大利亚第一家全国性的日报。默多克对这家报纸的创办

目的作了这样的声明：“向堪培拉报道全国，向全国报道堪培拉”。这家以严肃著称的报纸并不符合默多克一向的风格，也让默多克赔了不少钱，但却使他得到了澳大利亚人的支持，到了 1967 年，这家报纸的销量就从 1964 年的 5 万份上升到了 7.5 万份。

1969 年，默多克开始了他的全球扩张步伐。他首先把眼光对准了他比较熟悉的英国。举措之一便是收购了伦敦的《世界新闻报》和《太阳报》。他把这两份报纸改造成了以耸人听闻的新闻和大号标题吸引读者的小报，成为他正在扩张的媒介帝国重要的资金来源。尤其是《太阳报》，如今已经成为大众性报纸的最著名的代表。其每期的三版女郎更是被传媒界和读者传为“佳话”。默多克在接管《太阳报》时，它的日发行量为 100 万份，到了 1970 年下半年，日发行量就上升到了 172 万份。到了 1971 年 3 月，更是突破了 200 万份大关，1973 年达到 300 万份，直到今天，《太阳报》仍然是英国乃至世界发行量最大的报纸。

1973 年，默多克开始进入美国市场。他首先在堪萨斯州的圣安东尼奥购买了两家日报，并创办了周刊《STAR》，和其他周刊展开竞争。1976 年，他买下了低俗的市民小报《纽约邮报》。这张报纸的低级趣味堪称登峰造极，经常用“无头女尸”之类的标题作为头版卖点。别看是市民小报，《纽约邮报》还有非常鲜明的政治观点，它经常对民主党人或是一些观点开放的人士进行人身攻击。默多克似乎对此不以为意，并借这个不大光彩的小报踏出了他在美国扩张传媒帝国事业的第一步。

1980 年，默多克的传媒帝国的各部分统一到了一个名称之下：新闻集团。

1981 年，默多克以 1200 万英镑买下了英国最负声望的报纸《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》以及《星期日泰晤士报》大楼。在收购泰晤士报一年之后，新闻集团购买了英国著名的图书出版公司——威廉姆·科林斯公司 42.5% 的股份。在英国，默多克对他手下的几家报纸进行现代化的改造，在这一过程中，工人们由于失业而举行了罢工运动，默多克最终平息了工人們的罢工，同时，他的这次报业改造对英国的报业产生了深远的影响。

1985 年，新闻集团购买了 20 世纪福克斯电影公司的母公司 TCF 公司，默多克同时还宣布了一项雄心勃勃的计划，要利用福克斯公司，重新整合全美的小型电视台，成立美国第四大电视网——福克斯电视网。这可以说是默多克为了实现自己建立全球性传媒帝国所走出的关键性一步。福克斯电视台开始播出电视节目《辛普森一家》，受到广大美国观众的欢迎。这家公司在 20 世纪 80 年代末获得了巨大的成功。为了更好地在美国扩展自己的领土，避开美国政府对外资电视台的种种限制，默多克还加入了美国国籍。1986 年，美国 SEC 批准了默多克对

METROMEDIA 公司的电视台和福克斯广播公司的收购行动。

1987 年，默多克花费 3 亿美元收购了香港最大的英文报纸《南华早报》。在澳大利亚，新闻集团已经成为最大的报业集团。而同时在美国，默多克又收购了哈柏出版公司，与默多克过去收购的威廉姆·科林斯公司合并成立了哈柏·科林斯出版公司。1988 年，新闻集团在美国用 30 亿美元收购了三角出版公司，尽管在当时的人们看来都认为默多克花费 30 亿美元进行这样的收购行动是不值得的。

2. 积极应对经济危机

在扩张传媒帝国的版图过程中，默多克善于险地求生。任何经营危机都阻挡不住他扩张的野心。1989 年，默多克在英国成立了天空电视台，虽然新闻集团在这个项目中约损失 2000 万美元，但默多克仍认识到卫星电视技术潜在收益不可小觑。

问题也逐渐开始显现出来，默多克自己说，在 1990 年到 1991 年，新闻集团行将覆灭，当拼尽全力对其进行重组时，他感到自己像一只蟾蜍。他还承认，由于忙于并购，他没有密切关注周围和世界正在发生的事情。同时，他还犯了一个非常严重的错误，就是认为短期贷款利率会下降，因而借了很多短期贷款，准备等长期利率下降时再将其转为长期贷款，然而，所有贷款利率都急剧上涨，因而，新闻集团的债务平衡状况达到了银行规定的底线，美国评论家开始质疑默多克的实际财产额是否能承担新的收购行为。1990 年，新闻集团与其竞争对手英国卫星广播公司合作组建英国天空广播公司，该公司核心资产是卫星电视。默多克目前拥有英国天空广播公司 40% 的股份并控制运营权。同时，福克斯电视台的广告收入增加了 75%，福克斯公司出品的电影《独自在家》（HOME ALONE）也获得了巨大的票房收入。但是，默多克的巨额债务还是给新闻集团带来了严重的经济危机。于是，在 1991 年，默多克卖掉了他手下大部分的美国杂志来缓解资金压力。他和 146 家银行签订了经济协议，其中包括 76 亿美元的债务。在 1991 财政年，新闻集团共损失了 3 亿 9300 万美元。而到了 1992 年，新闻集团则成功地在股市募集了 7 亿美元来缓解集团的经济压力，但默多克个人所持有的股份却从 45% 下降到了 35%。幸好福克斯电视台的观众人数持续增长，电视网开始赢利。新闻集团渐渐从财政危机中走了出来，在 1992 财政年，即赢利 5 亿零 200 万美元。

事实上，是由于在金融方面的决策失误，导致了默多克这次严重的集团危机。但花旗银行为首的 146 家银行支持新闻集团，默多克才成功地摆脱了这次失败。在以后的集团发展过程中，他从未漏付过一次利息，为自己树立起了诚信的

好名声。

3. 走出低谷，迅速扩张

1993 年，在拥有了强大的经济实力之后，默多克投资 5 亿 2500 万美元收购了香港 STAR TV63.6%的股份，当时 STAR TV 是一个基本覆盖全部亚洲区域，但经济上处于亏损状态的卫星电视系统。同时默多克卖掉了他手上的《南华早报》，购买了 Delphi Internet Services。在 1993 年年底，福克斯电视网一鸣惊人，在一次争夺全美橄榄球联赛转播权的较量中一举击败媒体巨头哥伦比亚广播公司，以 16 亿美元赢得了转播权。此后，默多克的福克斯电视网开始与特纳手下的美国有线新闻网（CNN）展开争夺。

1994 年，默多克再次震撼了整个电视业，他向新世界传播集团支付了 5 亿美元的费用以求加入它旗下 12 个电视网的联合组织。在德国，默多克决定购买贝塔斯曼旗下的卫星电视台 VOX49.9% 的股份。

4. 多方合作，力求效益最大化

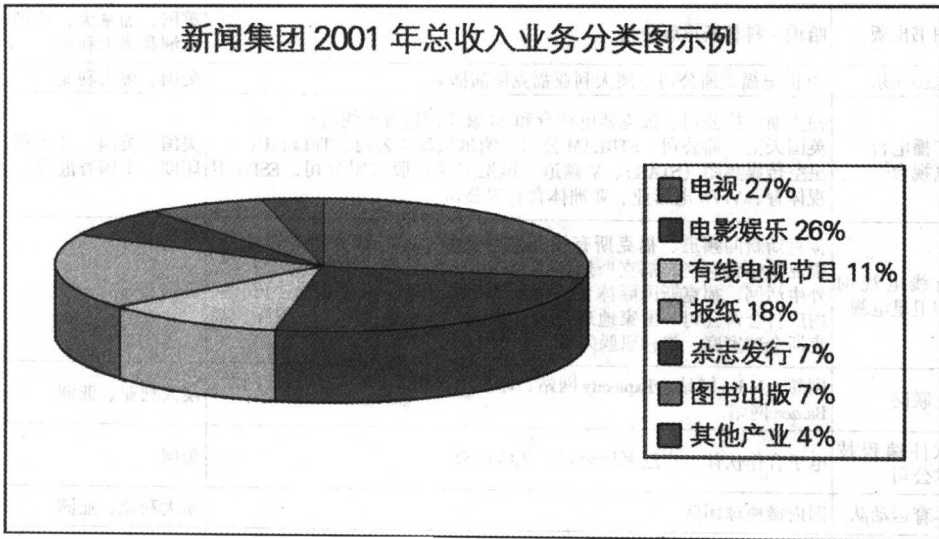
1998 年 6 月，新闻集团所属《电视指南》杂志的母公司与美国 TCI 集团合资 20 亿美元，成立了 UVSG 集团（联合录像卫星集团）。UVSG 集团下辖的专门预报各有线电视频道节目内容的预告频道，更名为“电视指南频道”，该频道在美国有 5000 万家庭用户，海外用户也有 300 万，它所播的电视节目预报的内容全由《电视指南》杂志提供，变得更加全面、及时。

1999 年，默多克与 YAHOO 签订合作协议，YAHOO 按合同规定负责推广福克斯公司的相关业务，包括福克斯有线电视、福克斯电视和福克斯新闻、福克斯音乐和 20 世纪福克斯电影公司的品牌与产品的宣传等。从而扩大了新闻集团的宣传渠道，使新闻集团的内容能够接触更多的受众。

在同一年里，天空广播公司又利用互联网与数字技术的互动功能，推出互动体育频道，该技术可以给予观众更大的自主权。比如在观看比赛时，观众可以通过电视机机顶盒和手中的遥控器自由选择观看角度，慢镜头重放，并可随时查阅各种相关统计数据及赛事花絮，甚至可以通过电视购买相关产品。自从天空广播公司推出互动体育频道后，观众以每日 1 万户的惊人速度增长。截至 2000 年 9 月，英国天空广播公司已拥有卫星收视用户近 500 万，公司税前利润高达 7300 万美元。

（二）世界性规模

在默多克掌管新闻集团之后的近 50 年里，他不停地收购报纸、电台、电视台、电影制片厂等传媒企业，使他所创建的新闻集团成了当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒企业，在全球六大洲 70 多个国家和地区拥有近 800 个企业，其净资产超过 400 亿美元。



无论是报纸、图书出版业，还是广播电视、有线电视、卫星电视、电影、以及新兴的互联网业，凡是一切能给集团带来利润、扩张自己领土的办法，默多克都不放过。回顾他的奋斗历程，他说：“我的过去是由一系列相互交织在一起的战争构成的。”他建立世界传媒帝国的梦想世人皆知，无论是他的对手，还是他的伙伴，都只能这样眼睁睁看着他一步步向自己的梦想迈进。

新闻集团业务类型及其代表性公司

媒介类型	代表性公司	主要地域分布
报纸 175 家	《太阳报》、《泰晤士报》、《澳大利亚人报》、《纽约邮报》	澳大利亚、英国、美国、新西兰、斐济和巴布亚新几内亚
杂志 20 多家	《电视指南》、《标准周刊》等	美国、加拿大、英国、澳大利亚和新西兰
图书出版	哈柏 - 科林斯出版公司	美国、加拿大、英国、欧洲和澳大利亚
电影娱乐	20 世纪福克斯公司、澳大利亚福克斯演播室	美国、澳大利亚
广播电台 电视台	福克斯广播公司、福克斯电视台和 24 家美国地方电视台；英国天空广播公司、STREAM 公司、鲍尔坎新闻公司、TELEPIU；星空传媒集团 (STAR)、V 频道、凤凰卫视控股有限公司、ESPN 卫视体育、VIVA 电影业、亚洲体育有限公司	美国、英国、意大利、印度、中国香港等
有线电视网 和卫星电视	福克斯新闻频道、福克斯有线电视网公司、FX、福克斯电视频道、福克斯体育网络、福克斯地区体育网络、阳光网、快速视觉网、野外生活网、福克斯国际体育、CTV 体育网、国内体育合营公司、国内广告合营公司、国家地理频道 - 国内、国家地理频道 - 国际、福克斯全球家庭、洛杉矶躲闪者	美国
互联网	网易、Indya 网站、Explocity 网站、印度财产网站、Eguru - cool 网站、Baazee 网站	澳大利亚、亚洲
软件编程技术公司	电子合作伙伴、广泛系统公司、无线电公司、	美国
体育运动队	国内橄榄球队	澳大利亚、亚洲
其他产业	洛杉矶道格斯企业、罗库斯娱乐、奥姆尼天空公司、NDS 公司、护航公司、大空无线电广播、538 无线电广播、户外新闻公司、新闻互动公司、新闻链接公司、节日记录公司	美国、欧洲、澳大利亚、亚洲

报业是默多克最先涉足的媒介。新闻集团最先拥有的只是澳大利亚当地一家地方小报。而如今，新闻集团已经在美国和欧洲乃至世界报业都具有举足轻重的影响力。他旗下的报纸遍及世界各地，主要集中在澳大利亚、英国、美国、新西兰、斐济和巴布亚新几内亚等国家。

默多克的魄力在收购《太阳报》时就已充分显示了出来。在默多克的策划之下，《太阳报》走的是大众化的路线，以耸人听闻的社会新闻和大字号的新闻标题吸引读者，《太阳报》每一期的三版女郎更是世界知名，原本濒临倒闭的《太阳报》一跃成为英国发行量第一的报纸。通过迎合大众的低级趣味获得发行量，成为默多克经营报业的一大法宝。在这里我们无须对这一行为的道德价值作评价，但是不争的事实是，他的这一策略在报业经营上是完全成功的。之后，新闻集团旗下的《纽约邮报》走的是同样的路线。

但是在拥有这样遭到世人特别是专业人士批评的报纸的同时，新闻集团还拥有世界知名的高级报纸《泰晤士报》。在这一点上，我们就不得不佩服默多克精明的战略眼光了。《泰晤士报》是英国最具声望的高级报纸，但当时由于英国报业劳资双方的矛盾使它在逐渐走下坡路。默多克趁机把它揽入自己旗下，并获得了成功，新闻集团的社会公信力和影响力也因此而扩大了不少。

新闻集团旗下的杂志和图书出版业也十分出名。其中共有杂志 20 多家，最有名的有《电视指南》、《标准周刊》等，大多集中在美国、加拿大、英国、澳大利亚和新西兰。四十年来《电视导报》作为周刊一直是美国人最信赖的电视节目指南，在美国销量最大，发行量达 1180 万份，每周约有 3500 万人阅读《电视导报》。最近这份杂志开始了它的数字时代，与联合影像卫星集团合并组建了电视导报公司，这可能是世界上最前卫的电视新闻和节目预告服务，可以在多个平台上运营。随着因特网与电视的汇聚，这份刊物还会有更大的发展。

哈柏·科林斯出版公司则是美国知名的图书出版公司，其分公司遍及美国、加拿大、英国、欧洲和澳大利亚，在全球共有雇员 3000 人，是世界上主要的英语出版商之一。2001 年，哈柏·科林斯出版公司有多位作者获奖，其中包括国家图书奖、两项普利策奖和诺贝尔文学奖。

电视业是新闻集团的重头产业。它在美国有福克斯广播公司、福克斯电视台和 24 家美国地方电视台，覆盖范围超过 40% 的美国电视用户；在欧洲，有英国天空广播公司、STREAM 和鲍尔坎新闻公司；如今，默多克正在逐渐把注意力转移到亚洲来，他在日本拥有日本新闻广播公司的股份，集团旗下的星空传媒更是把眼光放到了潜力最大的两大媒介市场——印度和中国。卫视电影台、卫视合家欢台和卫视中文台都是在台湾受到广泛欢迎的电影和娱乐频道；CHANNEL [V] 更是在广阔的亚洲市场拥有自己忠实的观众，即使是在中国内地，一谈起吴大维、柯蓝，青少年们都会表现出极大的兴趣，因为他们都是 CHANNEL [V] 有名的音乐节目主持人；卫视电影台和 ESPN 体育频道则全面及时地转播体育节目，包括英格兰超级足球联赛、NBA 美国职业篮球赛以及板球节目等等；在印度，新闻集团旗下的卫视频道同样受到大多数观众的欢迎，其中 STAR PLUS 是印度首要的有线电视频道，收视率连续两年雄踞所有时段、所有节目类型第一位，STAR GOLD 是一个印度语电视频道，拥有印度本土电影宝莱坞资料最丰富、内容最全面的电影库，VIJAY 是在南印度广受欢迎的泰米尔语娱乐频道，STAR NEWS 则以印度独到及独立新闻报道受到印度观众的欢迎，RADIO CITY 是印度首个商业调频电台，在印度的四大城市广播；另外被中国观众所熟悉的就应该是凤凰卫视和星空卫视了，前者在中国观众的心目中已经拥有较高的知名度和公信

度，后者在成功地广东落地之后，正在逐渐被观众所认识和接受。

在美国，新闻集团另一知名的媒介品牌是它的福克斯有线电视网，如今它已经成为和美国在线时代华纳旗下的 CNN 相抗衡的有线电视网之一。据尼尔森媒体调查公司调查数据显示，2002 年 1 月，福克斯新闻的平均观众人数为 65.6 万人，而 CNN 为 59.6 万人，美国的全国广播公司为 29.6 万人；在高峰时段，福克斯新闻的观众达到 110 万人，CNN 为 92.1 万人，美国的全国广播公司为 35.8 万人。福克斯新闻频道的收视率在美国市场雄踞榜首。

除此之外，新闻集团还拥有福克斯电影频道、福克斯体育网络、福克斯地区体育网络、阳光网、快速视觉网、野外生活网、福克斯国际体育、CTV 体育网、国家地理频道、福克斯全球家庭、洛杉矶躲闪者等知名的有线电视网。

卫星电视作为未来媒介市场的重要部分之一自然也不会被默多克所忽略，新闻集团 1991 年购买了英国天空广播公司（BSkyB）进入卫星电视领域；1993 年 7 月，购买了亚洲的 STAR TV。10 年的运营给新闻集团充分的信心扩展卫星收费电视平台。默多克 2000 年底做了如下评述：“我们已发现了伟大的东西，并致力于把它扩展到其他任何一个我们认为有足够收入支持收费电视的地方。”2001 年默多克成立了 Sky Global，综合了新闻集团主要的国际卫星电视及相关资产，包括英国的天空广播公司、亚洲的星空卫视和一些拉美的卫星电视资产。2003 年 4 月 9 日，新闻集团斥资 66 亿美元收购了通用公司旗下的 Direc TV 卫星广播集团，至此，默多克终于成功地打入了美国卫星电视市场。面临传播技术的变革和挑战，默多克认为，实现新闻集团全球化战略的技术是卫星电视。他在接受记者采访时表示，在数字未来，应利用卫星技术来发展互动电视，使之成为家庭娱乐、获取信息的中心。

在电影和音像方面，新闻集团拥有在美国好莱坞重要的电影公司之一——20 世纪福克斯公司，这家公司集电影、电视和音像制作为一体，拥有一个有 2000 多部电影影片的资料库。为了将福克斯公司的电影引进中国，早在 20 世纪 80 年代，默多克就借用中国有影响力的媒体——中央电视台，选择一些在政治上、文化和社会影响上符合中国受众习惯的影片免费提供给中央电视台播放，其中包括 20 世纪福克斯出品的《音乐之声》、《巴顿将军》等名片，达到了非常好的传播结果。最为中国内地所熟悉的影片就是 20 世纪福克斯公司和派拉蒙公司于 1998 年联合制作的影片《泰坦尼克号》，这部耗资 2 亿美元的影片在当年席卷全球票房市场，给公司带回了巨额利润。

互联网市场在经过几年的发展之后表现出了巨大的潜力，新闻集团旗下也办有多个娱乐及新闻网站，如网易、INDYA 网站、EXPLOCITY、印度财产网站、E-

guru-cool 网站、Baazee 网站。1999 年，新闻集团还和 YAHOO 签订合作协议，将新闻集团下属网站与 YAHOO 相互链接，YAHOO 按合同规定负责推广福克斯公司的相关业务，包括福克斯有线电视、福克斯电视和福克斯新闻、福克斯音乐和 20 世纪福克斯电影公司的品牌与产品的宣传等。

除了几大媒介，新闻集团还拥有其他一些产业，诸如软件编程公司和一些具有较高社会知名度的体育运动队，也为集团带来了极大的利润回报。在美国，有罗库斯娱乐、奥姆尼天空公司；在欧洲，有 NDS 公司、电子合作伙伴、广泛系统公司、无线电公司、护航公司、538 无线电广播、户外新闻公司；在澳大利亚和亚洲，有新闻互动公司、新闻链接公司、节日记录公司等等；在亚洲，新闻集团拥有星空传媒发行制作有限公司，负责购买、制作及发行中文节目，运用及建立全球最庞大的当代华语片库；此外，还在印度推出了推广星空传媒节目的手机短讯业务 STAR 7827。

附：新闻集团在亚洲地区投资一览（不完全统计）^①

卫视集团（STAR）（100%）

凤凰卫视有限公司（37.6%）

（包括：凤凰卫视中文台、凤凰卫视电影台、凤凰卫视资讯台）

天津金内地发展有限公司（60%）

ESS（50%）（包括 ESPN 亚洲频道和 STAR 体育频道）

CHANNEL [V] 音乐台（87.5%）

国家地理频道（50%）

VIVA 电影台（50%）

亚洲体育集团（20%）

今日亚洲有限公司（50%）（印度）

亚洲节目贸易私人有限公司（50%）（印度）

SITI 有线电视私人有限公司（50%）（印度）

新闻集团日本广播公司（80%）（日本）

天空娱乐公司（50%）（日本）

天空电影公司（50%）（日本）

天空完美电视（8.1%）（日本）

PDN 北京笔电新人信息技术有限公司 CHINA BITE（70%）

^① 郑小伶：《默多克摸到“中国石头”》，《21世纪经济报道》，2001年11月13日。

NDS 科技（北京）股份有限公司（79%）
中国网通有限公司（12%，与高通联合拥有）
网易（8.5%）
印度调频广播

新闻集团发展战略的基本内容

从前文所述我们不难看出，在新闻集团的发展历程中默多克起着怎样举足轻重的作用。此外，整个集团的组织管理、发展战略、新闻报道特色等方面，无不有着明显的默多克的个人风格。

新闻集团在半个多世纪的历史中从澳大利亚的《新闻报》发展成为举世瞩目的世界传媒集团之一，其成功经验就是能根据形势的变化、时代的变迁，善于抓住发展机遇，制定出符合自身特点的发展战略并建立与之相适应的运行机制，还能根据用户需求和市场变化及时调整。

1. 走向国际化

新闻集团在刚刚创办的时候只是澳大利亚的一个家族企业，但从 1968 年开始，新闻集团进行海外拓展，并吸纳各方优良资金以扩充自身实力，现已发展成为业务遍及世界六大洲 70 多个国家和地区的世界传媒集团。现在，新闻集团的总部设在纽约，雇员总数达 3 万多人。在默多克建立全球传媒帝国的思想的引导下，其业务经营遍布地球除南极洲以外的其他几大洲。与其他跨国跨媒体集团相比，它的国际化程度是最高的。

2. 跨媒体方式运作

默多克是利用跨媒体的老手，新闻公司多元化的全球业务几乎覆盖了世界的每个角落。新闻公司经营报纸、杂志、图书出版、电影、广播电台、电视台、有线电视网、数字卫星电视、互动电视、互联网、软件编程技术公司、体育运动队以及其他产业。由于新闻集团旗下的媒体遍及世界，所以默多克将新闻集团的内容资源在世界范围内充分利用。这样一来，默多克企业就大大节约了成本。默多克常常将新闻集团内各个子公司拥有的精彩内容统一调配，新闻集团内的优秀稿件或电视节目以及其他信息资源经常被传到集团在全球各地的媒体共享，从而实现信息利用增值。例如，我们通过默多克为股东之一的凤凰卫视可以看到许多精彩的来自默多克新闻集团的优秀电视节目和电影。

3. “内容为王”

默多克认为，媒体应以内容为主。他认为人们最感兴趣的就是含有性、运动和刺激的内容，这是默多克多年职业生涯总结的结果。默多克还深深明白什么样的媒体形式和内容能受到公众的欢迎，他对亏损企业的改造也有着自己独特的风格特色，在我们看来，这些举动无疑也是非常成功的。

以《太阳报》为例。在新闻集团买下《太阳报》之后，默多克立即对《太阳报》进行了一番默多克式的包装，他要求每一期《太阳报》的头版一定要送给他过目。默多克认为头版是一张报纸的精髓，它质量的好坏关系到报纸的整体声誉。有一次，默多克看到《太阳报》的头版全部刊登的是英国政府活动的报道和图片，大发雷霆，立刻将头版的责任编辑叫到办公室，怒斥道：“英国政府到底付了多少报酬给你，你为什么整版刊登英国政府的报道，而不是选一些具有挑逗英国人欲望的花边新闻给大家看？再这样办下去，这张报纸非让你们给搞垮不可。”^①

在默多克的管理下，女性裸照与生动活泼的言论充斥《太阳报》的版面。为了加速《太阳报》的赢利，默多克不但裁员节流，还将《太阳报》由大开张改成了小开张。仅用了4年时间，《太阳报》的销售量就从不到100万份猛增到300万份。

“内容为王”成了默多克经常挂在嘴边的一句话。21世纪伊始，互联网泡沫破裂，不少传媒企业股价下跌。对此，新公司总裁兼首席运营官彼得·彻宁指出：“新闻集团从中吸取了一个重要的教训，就是媒体企业必须为用户‘提供最好的内容’而不是‘仅提供传输内容的媒介’。”彼得·彻宁说：“新闻集团一度也曾跟着上述潮流走，但庆幸的是没有过分追求技术，放弃对内容的追求将使我们失去创新动力，内容是传媒企业的核心和支柱。它是我们赖以吸引和满足用户及受众的根本条件，即使最近几年高新技术的发展日新月异，但是技术永远不可能代替内容的核心地位。”^②

3. 收购、兼并

默多克的商业头脑和职业眼光让人不得不佩服。他深谙商业上的低进高出之道。他利用银行贷款，低价收购经营不善的媒体，然后售出赢利。仅以1998年3

《默多克的经营之道》：<http://life.elong.com/yuedu/article/topic-18619.html>。
王英霞：《新闻集团：跨媒体的全球战略》，《中国经济时报》，2002年6月26日

月-7月默多克的交易为例:1998年3月,默多克以3亿美元买下了洛杉矶道奇棒球队。1998年4月,默多克买下《星球大战(续集)》系列电影的发行权。1998年6月,默多克以20亿美元把发行量达到1300万份的《电视指南》卖给TCI的环球电视卫星集团。1998年7月,默多克宣布卖掉福克斯集团的20%股份,以减轻新闻集团的65亿美元的债务。这些交易的最终结果是让默多克赢得了30亿~100亿美元的利润。

5. 注重开发新技术

默多克深谙新技术在传媒产业发展过程中的重要带动作用。在经营中一直高度关注新技术带来的发展机遇,并积极开发使其转换成现实效益。他曾经说:“科学技术正在改变着我们的生存方式、联系方式和业务开展方式,面对这场席卷全球的新技术浪潮,一些人可能会比其他人受益更多。但是另一些人却已被历史彻底抛弃。”^①

1983年,默多克就开始涉足当时属于新技术的卫星电视领域,当时计划开办一家名叫天空频道的公司。由于技术尚不成熟,这家公司半途夭折。虽然新闻集团在这个项目中约损失2000万美元,但默多克仍认识到卫星电视技术潜在收益不可小觑。1990年,新闻集团与其竞争对手英国卫星广播公司合作组建英国天空广播公司,该公司核心资产是卫星电视。默多克目前拥有英国天空广播公司40%的股份并控制运营权。

随着计算机网络以及数字技术的发展,眼光独到的默多克又发现了互联网与数字技术将带来的潜在收益,开始开发数字电视。1998年,天空广播公司创建了英国第一个数字电视平台,利用数字技术的压缩功能,增开了200多个频道,给受众提供了巨大的节目选择范围,极大地满足了电视受众对内容的个性化需求。

1999年,天空广播公司又利用互联网与数字技术的互动功能,推出互动体育频道,该技术可以给予观众更大的自主权。比如在观看比赛时,观众可以通过电视机机顶盒和手中的遥控器自由选择观看角度、慢镜头重放,并可随时查阅各种相关统计数据及赛事花絮,甚至可以通过电视购买相关产品。自从天空广播公司推出互动体育频道后,观众以每日1万户的惊人速度增长。

截至2000年9月,英国天空广播公司拥有卫星收视用户近500万,公司税前利润高达7300万美元。

张辉峰:《跨媒体方式运作的高手,默多克的经营思想》,《新闻战线》,2003年第5期。

默多克目前对新技术开发利用的思路是利用卫星与数字技术整合一个全球化的互动传输平台，新闻集团有关影视的所有产品都将通过这个平台传输到千家万户。最近一年多来，集团已经将欧洲、亚洲和拉美的卫星电视资产重组完毕，成立了天空环球网络集团，全球互动传输平台已见雏形。有关专家预测，全球互动电视的销售额未来 5 年内将由现在的 5800 万美元涨到 450 亿美元。应该说，新闻集团通过开发利用新技术在这块市场中率先占据了“高地”，其赢利前景十分看好。

二、新闻集团成功起步中国

作为一个具有长远战略眼光的媒介资本家，默多克对中国正在发展的传媒市场十分关注。虽然到目前为止，中国还只是个发展中的媒体市场，政策限制和政治意识形态的不同，严重地限制了外商的进军和发展步骤。但是默多克并没有坐等机会，而是想尽一切办法，争取进入中国广阔的媒介市场的机会。“不要躲避锋芒，也不要坐等中国加入 WTO 将带来的机会。主动、正面地与中国政策对接。”这是默多克针对巨大的中国市场以及严格的管制制定的中国攻略。在经过多年的努力之后，大量的投入终于有了一些回报，默多克似乎已经看到了新闻集团在中国媒介市场上美好的未来。到目前为止，新闻集团在中国内地的业务基本上由其在亚洲的全资子公司星空传媒全面负责。

（一）主要战略手段

1. 亲近中国

新闻集团进入中国的成功秘诀之一就是寻找与中国政府的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。默多克追求的是理解、适应、配合，而后谋求发展。早在 80 年代中期开始，新闻集团就与中国进行了正面接触，但没有真正地开展业务。1993 年，默多克错误地估计和评价了中国市场存在的机会和潜力，从而对他后来的扩张计划形成了一定的阻碍。因此在接下来的几年时间里，默多克一直致力于保持和中国政府的良好关系：他本人曾多次来华并会晤中国官方最高领导人，也时时处处对中国政府和人民表现出一种亲近的态度，究其原因，也就是他迫切地想得到一个进入中国市场的机会。默多克在想办法接近中国市场方面可以说是不遗余力，当中国内地对卫星电视网中播出的 BBC 关于中国的批评报道提出抗议时，默多克立刻取消了 BBC 在卫星电视网中的节目播出业务；1995 年，默多克还促成了邓小平的女儿邓榕的美国之行，为她写的《我的父亲

邓小平》作宣传，并由旗下的哈柏·科林斯出版公司出版了这本书的英文版；1996年10月，新闻集团下属的国际新闻公司斥资75万英镑促成了“古代中国奥秘展”在英国举行；1998年，默多克旗下的哈柏·科林斯出版公司还取消出版最后一任港督彭定康写的回忆录；2001年，在上海正在召开“亚太经合组织”会议时，默多克请求中国政府准许他们在上海举办一个媒介最高层会议，并邀请百余家国际大型综合传播公司的CEO（首席执行官）出席，以示对中国市场的好感和关注。在北京申办2008年奥运会期间，默多克一再声明他支持中国办奥运会，并希望中国申办成功。后来，当时的国家主席江泽民在接见默多克的时候还对他手下的媒体对中国客观公正的报道表示感谢。

2. 长线投资

一般来讲，投资媒体是长线投资，大量的投入是必须的，要有5~10年才能看到效果。在印度，新闻集团做了8年时间，现在开始有了很好的商业回报。如今在印度最受欢迎的50个节目中，星空传媒的节目就占了其中的46个。

1996年，经过20多轮谈判，默多克的STAR TV公司与刘长乐今日亚洲公司各控股45%成立了凤凰卫视。两位股东势均力敌，共同控股。五年后，凤凰卫视实现了运营的平衡。到2000年财政年度，凤凰卫视赢利5000万元港元，营业额则由前一年的311亿港元激增到511亿港元。为了上市，凤凰卫视进行了微调，今日亚洲和STAR TV各占37.6%的股权，而中银的子公司华颖占8.35%。现在，凤凰卫视在中国内地市场拥有固定的观众群，并已形成一定的品牌效应，凤凰卫视旗下的几个著名主持人更是成了许多观众心目中的偶像，吴小莉、闾邱露薇、陈鲁豫、窦文涛等人已经不再只是一个个人的名字，而成了凤凰卫视的又一种品牌形象。凤凰卫视也成了默多克在中国最成功的投资。

此外，默多克还投资400多万美元帮助中国创立了《人民日报》的网络在线版；2000年，新闻集团注资4000万美元给纳斯达克上市公司网易，占网易股份的8.5%；2001年，新闻集团出资6000万美元购买中国新兴电信运营商中国网通的部分股权，与美国投资银行高盛成为中国网通最大的两家外资股东，占网通12%的股份。新闻集团计划同时扮演网络内容供应商的角色，将默多克的新媒体概念移植到中国来。默多克的理想王国是建立覆盖全球的卫星电视网，以卫星为媒介、互动电视为载体，使新闻集团成为全球数字化时代传媒的领导者。

2001年5月10日，新闻集团的子公司NDS集团宣布在中国成立第一家独立分公司——NDS科技（北京）股份有限公司。NDS北京公司已经成为独立向国家级有线电视网提供数字有线电视的前端、接收、机顶盒和互动式节目指南软件等

全套系统的供应商。新闻集团预测中国将成为全球最大的数字化有线电视市场。2002年年中，新闻集团旗下的 NDS 公司还与四川省广播电视网络公司合作，推出中国首例大范围用户的数字互动电视服务。

3. 节目交换

2001 年底，中国政府批准传媒巨头新闻集团和美国在线 - 时代华纳进入中国内地广阔而尚未开发的电视市场。新闻集团在中国的广东地区开始提供全天候的娱乐、音乐、影视剧综艺节目。作为交换，中国中央电视台的节目也于 2002 年在美国的西海岸传播。普通的中国观众将可以和美国人同步看到最新一集的《老友记》、《辛普森一家》而美国观众也有机会收看来自中国的烹饪节目和中国政府的宣传节目。

这一协议使新闻集团和美国在线 - 时代华纳成为第一批直接进入中国迅速成长的媒介市场的境外媒体。作为协议的一部分，默多克保证中央电视台的英语频道 CCTV - 9 在英国天空卫视 (BSkyB) 落地开播。

目前，在中国内地播出的由新闻集团提供的《神奇的地球》、《狂野周末》等科普类节目都得到了广大观众和专业人士的认可。

4. 外围渗透

凤凰卫视在 1998 年开通了凤凰网，作为中国内地 1.5 亿观众和全球凤凰卫视观众交流的纽带，创造了电视与网络的互动；2000 年 2 月 28 日 默多克向中华创业网投资；2002 年底，凤凰网又和中国移动联手，推出了凤凰短信，成功渗透到了中国数以亿计的手机无线网络这一世界上最大的使用人群中。

5. 本土化

新闻集团选择了香港作为进军中国的突破口。最初，在收购香港卫视之后的头几年，巨额投资换回的并不是巨额回报，而是上亿美元的亏损。默多克逐渐意识到，在媒介市场上，意识形态和文化背景的差异至关重要。要想成功地打入一个新的市场，就必须有本土化的节目、本土化的风格，来适应当地观众的口味。转播板球赛事可能使成千上万台卫星接受器在印度畅销，但是在日本可能连一台也卖不出去，因此，他开始力图开发地方市场，致力于以国际化视野制作地道道的本土化节目。默多克说：“如果你忘记了人们在他们自己的国家里想观看的