

Companies

默多克的传媒“王”道:渠道+内容

雄心勃勃的传媒大亨默多克再次向全世界展示了他整合传媒资源的野心。自5月1日新闻集团宣布欲以50亿美元天价收购美国著名财经传媒企业道琼斯集团以来,默多克与班克罗夫特家族的拉锯战不断升级,一度成为引发双方股价上下波动的最大题材……

◎本报记者 姚音

默多克 紧握资本话语权

循着事件发展的轨迹,收购双方的博弈焦点从表面上看,始终围绕谁掌握了道琼斯52%投票权的班克罗夫特家族对收购后默多克干预“内容公正性”的担忧。然而家族式的传媒传统最终还是在大资本的诱惑下被迫让步——从强烈反对被收购,到班氏家族成员态度松动,并与默多克进行圆桌会议,以及有最新消息称,道琼斯集团董事会以“拖沓”为由将班氏抛在一边,直接掌控谈判主动权。

而自收购大幕揭开的那一天起,以不变应万变,引各利益方入局则不断增加着默多克最终谈判的砝码,这其中包括了先后前来竞购的诸多传媒企业,诸如比克勒、蒂尔尼、通用电气、培生集团等。分析人士认为,不排除班克罗夫特家族借竞购之名行抬价之实的可能性,毕竟在上述企业中,能与新闻集团竞价者还寥寥无几。

作为传媒大亨,默多克领导的新闻集团拥有报纸、卫星电视、网络、电影公司及出版业等各类传媒渠道资源,是一家全球性媒体集团。但归纳来看,无论《纽约时报》还是福克斯新闻频道,到目前为止,默多克涉足的多是娱乐、体育以及中低端媒体业务。从这一角度看,默多克希望通过开拓新的视野以保持新闻集团的活力。由此也就有了其在2005年动用5.8亿美元收购美国著名交友网站MySpace.com的举动。此外,此次巨额收购道琼斯集团以及年内即将开播的福克斯电视台商业频道,也表明默多克正迅速将自己的传媒帝国版图扩张到财经领域。

面对默氏“传媒帝国”越伸越长的渠道之手,作为世界著名的财经媒体,创立于1882年的道琼斯公司及旗下的《华尔街日报》报系,以及提供实时财经报道和市场评论的道琼斯通讯社,最富吸引力的卖点则是其不可多得的权威内容资源。对此,连英国《经济学家》也指出,默多克选在这个时间提出收购道琼斯,是为年内开播的福克斯电视台商业频道增加信息来源,以挑战美国国家广播公司的CNBC财经频道。巧的是,根据道琼斯早前与CNBC签署的一份协议,道琼斯公司将向CNBC财经频道提供

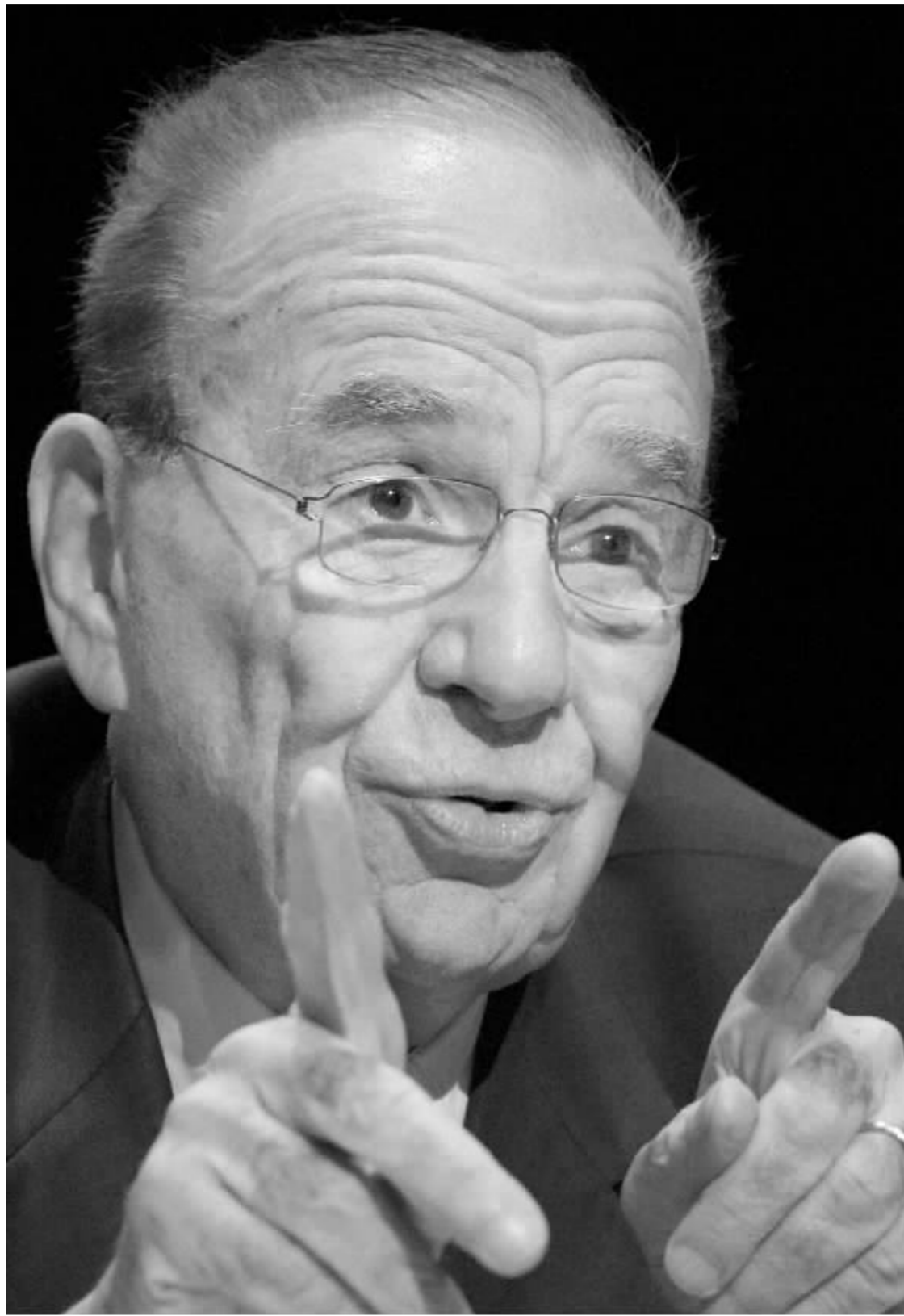
节目内容直到2012年为止。

中等传媒企业 以攻为守

新闻集团一掷千金的高调收购举动,也给各大传媒企业带来了行业异动的些许信号。而与此相对应,汤姆逊集团在5月以170亿美元成功收购了英国路透集团,更增加全球传媒业对即将上演新一轮媒体重组大战的预期。针对传媒业再度整合的趋势,新闻集团总裁彼得·彻宁最近表示:“我相信,时代华纳、维亚康姆和科姆卡斯特这样的大型传媒集团都会变得越来越庞大。正如10年前很多网络品牌已从人们眼前消失,剩下的是雅虎、eBay和亚马逊这样的网络巨头。这就是传媒业的趋势,大鱼吃小鱼,我相信并购风潮将会持续,大公司也会变得更为庞大。”

然而在本轮与新闻集团竞购道琼斯的对手当中,通用电气与培生集团欲与班克罗夫特家族共建合资公司,方案之一就是让通用电气旗下的CNBC电视频道、培生集团下属的《金融时报》和道琼斯合并成一家由私人控股的合资公司。通过由通用电气和培生集团持有同等股份,留出少数股权由班氏家族持有,从而以“综合”实力对抗新闻集团,并维持各自在原有领域的内容话语权。

分析人士认为,尽管通用电气与培生的商谈还处于初级阶段而且有可能以失败告终,但是商谈本身无疑让道琼斯的面前展现出了除50亿美元被新闻集团收购以外的另一条道路。同时,也为今后面临被收购命运的中小型传媒企业出现了新的选择机会。从这层意义上说,传媒业的竞争局面仍有可能得以维持,中型传媒企业被收购的命运并非不可避免。



固定运营收入	3月31日前3个月		3月31日前9个月	
	2007	2006	2007	2006
电影娱乐	410	225	1119	892
电视	273	286	577	629
有线网络节目	282	211	806	670
卫星广播电视	91	69	66	(45)
杂志刊物	102	90	254	242
报纸	156	153	450	347
图书出版	29	26	138	173
其他	(104)	(49)	(176)	(68)
总计	1239	1011	3234	2840

年份	营业收入 (百万美元)
2004	1600
2005	1673
2006	1574

年份	每股收益 (美元)
2004	1.21
2005	0.73
2006	4.22

案例点评

竞购者 胜算不高

◎解永军

传媒行业最本质的特征有两点:渠道和内容。对传媒集团而言,能控制的渠道和内容越多,盈利能力就越强。从发展趋势看,无论是渠道的扩张还是内容的扩张肯定将保持这种持续扩张的态势。回顾近几年新闻集团的扩张路径,目前已初步完成从平面媒体到电视,进而向网络等新媒体渠道的扩张过程。而本次收购道琼斯则是默多克基于渠道扩张到一定程度之后,转而向内容领域的进一步延伸。因为从传媒角度出发,最强势的资源还是新闻,之后才是娱乐和体育。而近年来财经类新闻内容资源发展颇为迅猛,势必也让默多克从中看到了更多的盈利空间。而对道琼斯而言,随着平面媒体在网络新媒体时代地位的逐渐式微,对其广告收入的影响非常大,才使收购成为可能。

由于新闻集团有广阔的媒体渠道网络,默多克可以通过把不同媒体的内容放在不同的渠道上加以运作,以达到多倍增值的效果,所以也只有他才有可能支付得起道琼斯如此高昂的收购价格。从财务上讲,收购对双方都有很大的收益。理性分析,新闻集团本次收购成功的可能性还是很大的。但观察这一收购案的进展,通用电气和培生集团的加入增加了新闻集团收购的不确定性。尽管大的传媒集团之

间由于法律、财务、包括政治等因素会使得收购陷入旷日持久的纠葛之中。但我个人认为,竞购的胜算并不高。原因在于:一,能比新闻集团提供更高溢价空间的企业很有限,而在传媒渠道的拥有率上能与新闻集团媲美的也很少,因此针对道琼斯这类以内容为核心的传媒来说,只有与新闻集团结合才能发挥出强强联合的最优目的;二,从传媒的种类来说,财经新闻是新闻集团目前的短板,因此这也是默多克愿意出高价收购的内在因素。此外,默多克是一个善于利用政治资源的人,加上目前财经影响政治的能力越来越强,不排除他利用这一平台为未来做进一步拓展的可能性。

默多克既是一个传媒的天才,同时也是商业的天才,他会针对不同的媒体定位采取不同的措施——比如英国的《泰晤士报》和《太阳报》就采取截然不同的措施。而针对目前争议最多的“内容公正性”问题,个人认为默多克很清楚内容的公正性对他的价值有多大。如果未来干预《华尔街日报》的内容公正性,实际上他所做的是一种让财富贬值的不明智行为。

综合来看,最终决定班氏家族出售与否的关键在于收购金额及对道琼斯未来增长能力的预判。如果班氏认为道琼斯未来增长大有可为,他们就不会卖;而如果的确意识到目前危机很大,那决定出售也只是时间问题。(本文作者为北京正略钧企业管理咨询有限公司合伙人,由姚音采访整理)

“联合舰队”将成行业赢家

◎喻国明

新闻集团收购案所引起的媒介洗牌,已经与过去不同,过去比较多的是在中等规模的媒体之间进行行业洗牌,包括个别大媒体收购中小媒体的行为。而目前出现的则属于超大规模的跨国媒体之间的购并和重组,这本身说明了媒体产业在数字化时代已经发展到了一个关键阶段。就新闻集团现在的内容影响力而言,对某些重大新闻事件的意见尚不能成为美国主流舆论的代表,这是收购的主要原因之一。而新闻集团此

前在各类收购事件中的成功表现则给了他们收购道琼斯很大信心。而道琼斯集团本身也有很多产品,但资源主要还是在财经领域。在经历了前一轮对渠道平台的整合之后,默多克对内容类传媒资源的兴趣正在不断增长。个人判断,接下来一轮的全球性传媒整合将持续两至三年的时间。届时,“联合舰队”式的媒体将会越来越多,并成为行业赢家。这一点也与过去不同,过去的传媒总是讲究资源细分,而今后,各种不同的内容都有可能融合在不同的传媒渠道中综合加以利用。而一些

在内容领域见长的中型传媒公司将率先成为被收购的对象。另一方面,新的网络媒体崛起的空间和可能性仍然在加大,因此也会对传统媒体行业的整合带来一定影响。目前来看,网络经济已完成了依靠技术概念革新的初级阶段,接下来对内容资源的整合将不断缔造出各种新的模式,这对传统媒体来说也将形成新的挑战。相比之下,传统传媒集团被网络新贵整合的可能性也比过去增大了。(本文作者为中国人民大学新闻学院教授、人大舆论研究所所长,姚音采访整理)

商学院链接

◎清华大学房地产投资与金融总裁高级研修班

课程简介:清华大学充分发挥EMBA和建筑领域教育优势,阐释当今国际、国内行业巨擘在房地产开发与金融方面的先进方法与手段,第四期将课程及授课风格进行全方位提升,必将成为新一轮房地产高端培训闪亮之星,倾力培养房地产投资企业家领袖和管理精英。
课程时间:2007年6月22日 联系电话:010-62797592

◎长江商学院-战略联盟

课程简介:本课程从战略管理与组织理论的角度出发,运用案例分析的方法,系统探讨企业战略联盟的基本原理、内部资源与外在环境的协调、合作伙伴的选择、联盟控制架构的设计、运作与业绩评估以及联盟的演化与重组等重要环节。授课教授将其各自十几年来关于组织联盟的理论和实证研究的结果与参与者共享。同时,通过教学双方互动,共同对企业战略联盟实践中的重要议题展开研讨。
课程时间:2007年6月22-24日 联系电话:021-62696238

■商道

为什么追求“迅速做大”?

互联网整体的高存活率和采用“迅速做大”战略的公司低存活率意味着,对大部分公司来说,“迅速做大”并不适合。一旦好点子被吹嘘成了大点子,公司追求迅速做大,就可能招来失败的厄运。

◎David Kirsch Brent Goldfarb

在公众的眼里,雄心勃勃的Yahoo!、eBay、Amazon几乎定义了互联网时代的成功,成了网络世界企业家精神的代表。它们采取的“迅速做大”(GBF)战略——即抛弃过去的所有商业原则,以不计成本、不计收入、只求比对手更快地占领更大市场的方式来经营,一度是上世纪90年代中期到2000年互联网泡沫时期典型的发展战略。

然而硬币的另一面是,大部分采用这一战略的公司并没能实现Yahoo!、eBay、Amazon那样的成功。它们的失败所带来的巨大经济损失,让人们似乎形成了这样的共识——互联网已全军覆没。

我们的研究表明,这种看法可能太过片面。通过研究1998-2002年间互联网公司的存活率,结果显示,互联网公司5年存活率高达48%,一点也不逊于其他行业。这种高存活率,意味着互联网时代出现的许多商业想法其实都是好点子。公众知晓的不过是被媒体大肆报道的“迅速做大”型公司,但那仅是互联网冰山露在水面上的一小部分。根据推测,1994-2001年间,美国大约有5万家公司获得了风险资金来开拓互联网的商机。在这些公司中,大约15%的公司采取了GBF增长模式,只有不到500家公司(<1%)最终上市。

当“好点子”成了“大点子”

既然如此,为什么会有那么多公司追求迅速做大?实际上,在许多商业著作甚至学术著作中,GBF都曾被认为是互联网商业化中一种比较好的战略选择。它基于这样的假设:在互联网市场中,先发优势至关重要。媒体对先发优势不加区别的报道,则进一步强化了企业决策者“先行者具有战略优势”的信念。因此,采取GBF战略的公司总是进行快速扩张和大量投资,以争取消费者,阻击竞争者。当然,迅速增长也需要时间。因此,人们最初无法确定采取GBF战略的公司是否能成功。正是这种不确定性让网络股具有更高的市场价值,资本市场也因而出手阔绰。反过来,这又使GBF公司可以通过声称要变得更大来融到更多的资金,从而在实现赢利之前增长得更多。

以上世纪90年代美国互联网的发展为例。到1998年,许多新兴电子商务公司已筹集到了支持其高速增长的风险资金。那年圣诞节,互联网行业达到甚至超过了23亿美元的预期收入。人们不是以利润,而是仅根据消费者数量和总收入来判断公司是否成功。公司也仅是以是否有需求来决定是否提供在线购买服务,而不管能否赢利。

随后,许多GBF公司出现了运营困难:过量的访问量使网站瘫痪,订单无法准时到达,等等。与此同时,经过数年大规模的投资后,投资者需要看到最后的结果。风险投资人Timothy M.Halley在1999年11月出版的《商业周刊》中说:“我们对行业领先者的角逐很感兴趣。第一名很伟大,第二名也不错,但第三名就有麻烦了。”

根据行业报告,1999年圣诞季美国电子商务的收入比1998年高出了两三倍。然而此时人们已不再像以前那样“宽容”,数10亿资金被押在了追求GBF战略的赌注上,缺乏足够的规模无法再被用来解释互联网领先公司报表中存在的巨大赤字。在互联网的这一狂潮中,只有少数公司成功地实施了GBF战略,Amazon网站即是其中之一。Amazon成功的原因在于,它采取各种方式,利用公共媒体建立起了新兴电子商务的声誉,而且对迅速做大战略抱有足够的耐心。到2006年初,Amazon已在包括印度和中国在内的10个国家设立了分支机构,雇用了12000多名员工,有超过30个在线商店,出售从儿童籍到润滑油在内的所有商品。其年收入接近100亿美元,并持续保持了令人惊异的高增长。

互联网冰山下的“幕后英雄”

正如研究表明,在雄心勃勃的GBF公司之外,大量的公司隐藏在互联网冰山水面之下。从存活率来说,它们更为成功,只不过被少数耀眼的GBF公司遮住了光芒。“WrestlingGear.com”即是其中之一。

1998年9月,Jeff Pape在芝加哥郊区创办了“WrestlingGear.com”。他的战略直接明了:通过互联网,为成千上万的摔跤手提供他们想要的装备。他从其他分销商那里进货,再转卖出去,渐渐扩大经营规模,再增资采购货品,缩短周转周期,没有不顾利润地大肆增加销售,而是确保每笔业务都会带来正的现金流。从而令WrestlingGear.com的销售量每年以两倍的速度增长。“WrestlingGear.com”和Amazon公司一样,都是正在发生的典型的互联网故事,WrestlingGear代表众多发现并利用机会的传统“幕后英雄”,也正是这种“普通”让其成功更非凡。Amazon是少数成功追求“迅速做大”的公司之一,而更多失败者却仍在错误地追求尽快做大做强,将好点子夸大了大点子的想像力,但最终却让投资者付出了数十亿美元的代价。而倘若没有那么引人注目,它们或许会像WrestlingGear一样,走上一条更加传统的成长道路,存活下来,甚至茁壮成长。(本文由美国马里兰州史密斯商学院提供,作者为马里兰州史密斯商学院助理教授)