

美国媒体并购后的困境与突围

美国论坛报业集团(The Tribune Co)进行一系列大规模并购后,减员与业绩低迷的困境,有很多经济学家与传媒观察家悲观地认为,美国传媒并购后的失败率比美国的离婚率还要高。事实上,美国媒体集团已经意识到这种困局,并早就奋起突围,有不少媒体取得成绩,经验值得关注和借鉴。这里以 DoubleClick(翻译为“双击”)公司与 UBM 集团两个不同风格的媒体集团为例,探求其困境与突围的方法。

突破互联网泡沫——DoubleClick 突围路径

双击公司是美国最大一个为广告商、出版商等数码广告产业提供软件工具的营销新媒体,凭借全新的媒体技术,这个公司 1996 年建立之初发展很快:年市场业绩从建立之初的 5 亿美元迅速增长到 2000 年后的 150 亿美元。然而,2000 年后该公司并购后几个小媒体,很快年增幅迅速下滑到 3%;2005 年 5 月被洛杉矶的 Hellman & Friedman 公司以 11 亿美元并购后,2005 年增长率仅在 6% 以下,在数度并购后的 Double Click 公司陷入了迷茫与困境中。成立于 1984 年的 Hellman & Friedman 集团现已持有对 50 家公司的投资,公司的主营业务集中在报业集团(如 German Newspaper)、出版业(如 Axel Springer)、广告公司(Young & Rubicam)等。并购以后的双击公司与原有的传统媒体业务融合出现困难,同时与母公司 Hellman & Friedman 集团的新媒体难以有准确的分工,业务互相重叠,形成了融合后媒体集团的互联网泡沫。

为了突破互联网泡沫, Hellman & Friedman 公司首先对双击公司的战略目标与母公司进行协同。为此,任命对母公司业务极为熟悉的 David Rosenlaty 做双击公司的首席执行官。由于并购后子母公司的协同效应一般被认为实际发生于并购后 2 年内发生,而正是 David 对母公司 Hellman & Friedman 的业务掌握得如指掌,协同效应在短短的半年内发生了。David 除了协同与母公司的业务,主要从母公司没有的新业务方面强化增值新业务来突破互联网泡沫。强化母公司没有的互联网广告业务,避免与母公司业务重合所形成的泡沫,成了双击公司突围的新目标。2006 年 6 月,双击公司并购了最大的互联网视频广告提供商 Klipmart 公司。Klipmart 公司的网上视频业务具有创造性、自动播放和个性化的特色,2004 年曾为正在参选美国总统创作了一个视频广告。这是一个运行在 CNN1.com 上的旗帜(banner)。它让浏览者看到两个不同的,由宣传活动的剪辑和阐明主要活动观点的讲话镜头整合而成的视频蒙太奇。通过这种比其他在线形式更有益于传递情感的方式,使克里希竞选民表达同样重要的消息,也曾经让 Klipmart 公司的业务为众人瞩目。

由于走在互联网改革的前列,并购 Klipmart 后的双击公司立即成为融合电视视频与互联网业务的大众焦点,也成为那些想通过新的媒体形

式来表现自己产品与服务广告商关注的前沿动向。事实上, Klipmart 公司在资产上来看,它是一个私人股份的小公司,单个业务难以形成大的气候,而双击公司对其并购本来是为了强化自己核心业务——新互联网广告业务服务。这种自动播放、音像并茂的新互联网形式的改革尝试,在并购后 3 个月就收到明显的效果。2006 年 9 月底里的一天业务里,双击公司就发送了 94 亿个广告,比上年同期增加 120% 的业务量。除去业务季节性的因素以外,2006 年收益就比 2005 年增加 30%;摆脱了 2000 年至 2004 年核心业务收益衰退的困局,也实现了 2005 年 6% 缓慢增长的跨越,突破了并购以来子公司与母公司互联网业务重合所形成的市场泡沫。

文化的融合与多样化——UBM 集团的突围方法

UBM (United BusinessMedia)是一个以英、美两国为主要基地的国际媒体与商业信息集团。UBM 各个子公司分布在全球 60 多个国家,并拥有 5000 多名员工,业务主要以 PR Newswire 公司向全球客户传递新闻信息,通过 CMP & Common2wealth 把 B2B 买卖双方连在一起,这种联系方式包括各类活动、出版物、在线媒体与商业信息等。

在过去的 30 年里,UBM 拥有、购并、卖出了一系列涉及各个领域的媒体:如广播电视媒体,市场研究机构、报业媒体等等。1982 年,UBM 集团并购了已经有 28 年业务历史的 PR Newswire 公司;1999 年并购了 B2B 媒体 CMP 公司。这么多不同媒体的加入,给 UBM 集团带来了管理上的问题,各种不同的企业文化在大集团旗帜下面也显得很协调。在 2000 年左右,UBM 集团的市场业绩出现了“徘徊”,至 2004 年,年收益增长率徘徊于 6% 左右,形成了并购后短暂的困局。

事实上,UBM 集团是一个有着百年历史的传统媒体集团,在进行这么多并购过程中,母公司企业文化与目标企业文化之间的关系处理问题一直以來被简单化了。对于这个传统媒体而言,集权管理、注重决策速度等是其文化特色。然而,对于这样一个在 60 多个国家拥有企业的集团来说,每一桩并购都按照这样标准远远不够。

UBM 集团首席执行官 David Levin 观察到了集团内部融合的问题,在并购与将要并购的企业当中,UBM 集团都要进行一个文化评估,同时也要注意到同一公司内部文化的复杂性,特别是像 UBM 这样一个跨国集团。文化特色可能因为部门、功能以及地域的差异而不同。这些文化的差异性在跨国企业内部保存多样性的复杂性是必要的。如集团内部业务 PR Newswire 公司已经有 52 个年头,为全球 4000 多个公司、政府机构、协会提供专业的信息、计划、方法、翻译与广播服务等等。又由于 Newswire 面对的终端客户是新闻媒体、投资团体、政府决策者等关键领域,因此,就终端客户 Newswire 公司保持着直接的垂直市场关系,这些客户分布于不同



灯火通明的美国传媒业大楼还能“亮”多久

国家,又各有不同的文化风格,因此这就要求 Newswire 公司内部各个区域保持着不同的文化风格。进行文化融合,既保持有 UBM 集团对 Newswire 公司集权领导的风格,在业务方面又要保持该公司 50 多年以来的分权文化及其多样性,使得企业充分发挥积极主动性。

2005 年 8 月间,UBM 集团的 CMP Media LLC 对 SOCOMA 公司、Light Reading Inc 进行并购,对这两个分布于欧洲法国与英国并涉及亚洲业务的化学信息与金融信息的子公司,并实行子公司的文化多样性,也注重到把母公司集中责任与职责的文化融合到子公司的水平合作和相互协调文化之中,在较为注重文化多样性的欧洲法国与英国市场取得市场业绩成功,2005 年底伦敦证券交易所(UBM1L)UBM 获得 6175 亿英镑的收益,其中营业利润高达 1137 亿英镑。

事实上,文化的融合是一件极为艰难的事情。因为文化是长期积累的结果,短期内融合难,改变也极为不易。CMP 公司的 EntertainmentMedia 企业涉足娱乐业,与 UBM 集团的高端终端客户的特色文化长期以來存在融合难的问题。为了促进文化融

合,2006 年双方准备一个文化评估,当分析到走高端客户还是普通大众、母公司集权还是子公司分权的时候,显然两个公司之间存在着很大的区别,特别是面对新一组组织结构图与管理实践的时候,目标企业文化与母公司文化之间存在很大的差异。更为严重的是,母公司认为这种文化差异有可能会影响整个集团市场目标的实现。2006 年 9 月,UBM 集团毅然决定把 CMP EntertainmentMedia 公司卖给一个在文化上更易融合的 Wicks 集团。这个基地在纽约的私人控股集团,以 5000 万美元把拥有 12 个杂志、20 种在线服务在内的 CMP EntertainmentMedia 公司,纳入自己的娱乐资讯系统,结果皆大欢喜。

以文化融合帮助企业走出并购后的困境,UBM 集团在此是成功的。UBM 集团首席执行官 David Levin 2006 年底统计,2006 年上半年 UBM 集团收益达到 7172 亿美元,营业利润 1161 亿美元,速度比上年增长 21%。又由于文化的融合推动了国际化的分工与合作,特别对主业带来推动,2006 年 UBM 集团实现了 30% 收益来自英美以外市场,50% 收益来自信息资讯服务,成功实现了对并购后困境的突围。

(摘自人民网)

数字化也是我们现在面临的一个问题。我们对数字化用户的了解不如对传统用户的了解多,不知道他们是谁,在阅读什么内容。只有掌握了这些,才可以继续维持我们为用户提供信息的角色。

——传统媒体转型还是退场

谁为免费网络午餐结账?

微博的出现,使得人们见面聊天的话题从天气变成了“你加我好友吧”。资讯网络、娱乐网络、社交网络……当网络已无处不在时,以报纸为代表的传统媒体,把人类带入现代文明但却无法改变单项传播特质的传统媒介,该如何应对?日前由中欧国际工商学院举办的“第三届中国传媒产业高峰论坛”上,来自国内外媒体从业者从不同视角剖析了传媒产业的新机会、新旧媒体融合及资本进军传媒业所带来的影响。

未来,报纸会不会成为传说

多个调查显示,现在二十几岁的年轻人中,看报纸的人已不占多数。如果有一天,通过报纸获取信息的人成为绝对少数,甚至少到可忽略不计了,报纸作为一个传播形态,它还有存在的价值吗?

美国公共媒体供应商 WNET.ORG 荣誉总裁威廉姆·F·贝克表示,在美国,数字媒体还有多平台媒体带来的影响非常严重。正面的影响是用户有了更多的选择,同时,媒体行业生产成本降低了——不管是编辑还是拍摄,还是做节目的成本。而负面的影响是不同的媒体很难被融合起来,所以媒体的广告收入在减少。虽然消费者人数很多,但是整个市场是非常割裂的。

现在用户可以找到不同的信息来源。所以全国性的媒体就会变少。对行业来说,这是非常大的变化。这种变化是负面的,媒体行业现在很难把技术或者说信息的技术转变成收入的来源。对于用户来说,他们可以消费很多信息,但是他们不会为此付钱。

美国人通过网络来获得新闻,但是门户网站自己并没有任何记者,他只是做一个新闻集成,新闻来自通讯社和报纸,通讯社和报纸把信息提供给门户网站,门户网站能够通过网络点击得到收入,而真正的内容提供者却没有获得收入。在美国,印刷媒体是真正的内容提供者,但是近年他们的市场缩小了 30%。目前在大多数的西方国家都是同样的情况。

未来的记者将变成什么样子

火车代替了马车,但是交通依然存在,需求依然存在。当新兴的、整合的媒体形式占据了报纸的领地后,记者们将会以什么样的方式生存?

在中国传媒大学广告学院院长黄升民的眼里,互联网不生产内容,甚至可以说是内容的一种盘剥。那么内容产业未来怎么做?人们常常说未来肯定是内容为王。事实上如果现有的版权制度和现有的内容产业不能做一些重大的调整,内容为王实现不了。内容很重要,但是内容的生产者就是矿工而已,因为流通控制在别人手里,服务是控制在别人手里,记者拿到的是血汗钱。因此必须形成新的内容交易体系,保证在无线传输的情况下,内容生产者有自己的分享权利。

而《经济学人》中国和日本区董事总经理格雷汉姆·戴维斯认为,我们的记者有时候会被金融行业或者其他的行业抢走,因此我们要找到适合在媒体行业做的一些人。我们是媒体公司,付的工资也是媒体行业的标准,金融业来挖人的话他们给的是投行工资,所以你需要找到那些真正愿意从事媒体行业的人,他们在媒体行业有长期发展的意愿。

威廉姆·F·贝克谈到,之前媒体行业依靠广告来进行补贴,现在广告的补贴已经越来越少了,而且以后不会再有了,这对美国的新闻记者行业产生了巨大的影响。记者寻找事情的真相,他们应该为他们的服务得到报酬。记者们的未来是什么样的?如果我们不能够创新、不能够产生新的沟通方式,新闻的传播方式、商业模式不能够改变的话,内容制作减少,故事也不再像以前那样能够被披露出来了,互联网根本没有提供任何内容。我们需要有人站出来,这个世界是平的,我们也需要有人站出来,这个世界是圆的,我们也需要有人站出来,这两个观点都是正确的,这些都是记者能够带给我们的。最终,人们要为所阅读的内容来支付费用。新闻记者需要新的商业模式,而且要重新考虑新闻信息的价值。

谁为免费“网络午餐”结账

全世界的人都喜欢免费的东西,网络信息是免费的,所以大家都用网络,但是,免费最终得到的是什么样的信息?这值得考虑。没有了传统媒体的信息生产,网络传播什么?在新媒体的形式下,有专业深度和阅读深度、思考深度的内容变成稀缺资源,那么,这样的资源是免费还是涨价?

英国《金融时报》副主编、FT 中文网总编辑张力奋认为,我曾经想过是不是能找到一个方式,提供一些高质量的免费内容。现在我们已经完全向免费内容和这种可能性说“不”了。门户网站以低廉的价格吸纳大量内容的状况,到底能够支撑多久?我是觉得要提升内容整体的价值。所以传统媒体要考虑的问题是如何收费和收多少的问题。应该说中国的媒体已经开始在考虑这个问题了。

威廉姆·F·贝克表示,美国的网络用户消磨时间最多的是一些社交网络还有博客、网络游戏。另外一个值得注意的现象是音乐行业,这个真正的问题。一个事实是,音乐行业的市场在缩水,唱片公司以及制作唱片的人得不到足够的收入。大多数的音乐都被盗版,音乐制作者应该有权利得到报酬,但是音乐作品非常容易被盗版,全球都如此。

格雷汉姆·戴维斯说,应该说我们《经济学人》运气还不错,全球化对我们是有利的。比如说金融危机对我们来说倒是一个机会,因为很多人都会想来阅读我们这本杂志,他们想要发现到底哪些是做错的,哪些是做对的。

数字化也是我们现在面临的一个问题。因为现在越来越多的客户希望数字化阅读。但是我们对数字化用户的了解不如对传统用户的了解多,我们不知道他们是谁,在阅读他们的什么内容。我们正努力掌握这些,只有掌握了这些,才可以继续维持我们为用户提供信息的角色。

我们需要让用户认识到我们所做的事情的价值,让他们愿意为此付钱。如果我们能够做到这些,就能够成功经历这次转变。我们的商业模式必须要改变,互联网和数字终端的模式我想我们平面媒体是可以复制的,当然复制起来非常困难,这就是我们的挑战。

(摘自《光明日报》)

金融危机背景下中国媒体的世界眼光

时统宇

当重大的国际经济事件发生,并影响全球、影响中国的时候,哪个媒体能从世界的眼光抢占舆论的制高点,哪个媒体就会在行业发展中留下可圈可点的一笔,也将在品牌美誉度上提升含金量。

世界眼光是当今我国电视频道传播新闻信息的显著特点之一。电视频道的世界眼光主要指电视频道所具有的、对国际新闻事件本质特征、发展趋势进行规律性把握及其独特的电视节目表述的观念和能力。它主要包括三方面内容。

一是全局性。即电视节目要站在全球的高度和国家民族利益的立场上去把握国际新闻信息源的本质,阐明新闻事件的国际意义以及对我国经济的影响。如在本次金融危机背景下,中央电视台 2 套经济频道,及时调整报道内容,并迅速改版,推出新的经济频道节目——《直击华尔街风暴》。随着金融风暴的不断蔓延,经济频道的《第一时间》、《全球资讯榜》等资讯节目及时更新金融

危机的最新进展,全面分析其形成的原因及影响。从 10 月 11 日起,经济频道在傍晚 18:00 时段增加了一档 60 分钟的《直击华尔街风暴》直播节目。这样,经济频道就形成早间时段(《第一时间》两个小时)、午间时段(《全球资讯榜》半个小时)、晚间两个时段(18 点档和 21 点档《直击华尔街风暴》,全场两个小时到三个小时)全天四个时段递进报道、滚动播出的格局。《直击华尔街风暴》及时、全面、深入地报道了华尔街金融危机风暴的来龙去脉以及在世界范围内造成的影响,增加了社会各界对这场金融危机的理性认识,节目还详尽分析了金融危机对我国经济的可能影响,引导观众正确认识我国当前的经济形势,提振发展我国经济的信心。

二是预见性。预见性体现出电视台应有的把握重大事件发展走向的预见能力,它是衡量电视频道是否具备提炼国际新闻事件本质规律的专业素质的重要指针。在美国刚刚发生次贷危机时,上海文广集团第一财经频道就发出“断供”是否会诱发中国

的“次贷危机”的报道。随着金融危机的深入,文广集团利用自己与全球最大的财经电视频道美国 CNBC 合作的资源优势,连续在《今日股市》、《今日汇市》、《公司与行业》中,及时、充分报道次贷危机的蔓延、金融危机在全球的危害,全方位多角度地展示这场危机的方方面面,为国内经济界人士准确把握危机进展提供了最及时、全面、权威的资讯。

三是独特性。由于国内几乎所有的媒体都会在同一时间获得同样的新闻信息,如果没有独特的世界性眼光和独特的电视表述,就会出现新闻节目的同质化。9 月 15 日雷曼兄弟公司宣布破产,金融危机正式开始。随后,美国华尔街五大投资银行在金融危机的笼罩下,或倒闭或被并购或转型,全球经济发展受到美国的影响而剧烈动荡,金融资产价格大幅缩水,实体经济受到影响。在此期间,我国居民对经济信息的需求急剧增长。面对急剧变化的受众市场,一些电视台依然是按部就班地安排节目,虽然加重了对金融危机报道的比重,但是,“旧瓶装新药”,

引不起观众的足够注意,痛失一次展示品牌的机会。而有些电视台则相反,如中央电视台 2 套经济频道,它一旦觉察到观众市场的剧烈变化,就急忙扛起改版的大旗,大肆宣传节目特色以吸引眼球,同时,在播出后更是紧跟时事,报道财经,以全新的形象占据金融危机报道的制高点。可以说,该节目以其独特的直播行动已经在中国电视史上创造了新的记录。

现如今,随着综合国力的提升,我国在世界经济领域的作用会越来越强。因此,从一定意义上说,当重大的国际经济事件发生,并影响全球、影响中国的时候,哪个媒体能从世界的眼光抢占舆论的制高点,哪个媒体就会在行业发展中留下可圈可点的一笔,甚至成为丰碑式的记录。同样,这个媒体也将在品牌美誉度上提升含金量。这次金融危机给我国媒体提供了一面审视自己的镜子,它既让与时俱进、拥有与国家地位相应心态的媒体充分展示了大媒体的魅力,又让那些墨守成规、缺乏世界眼光的媒体看清了自己发展中的不足。