

第1章

电子媒介经济 I：
市场结构、供应、价格与商业管理的原则

一、电子媒介行业结构

“电子媒介”一词指的是那些通过电子传播媒介进行信息、娱乐的生产和发行的组织(包括商业组织和非商业组织)。它来源于希腊词 **tele**, 是远距离传输的意思。前缀“**tele**”还用在电话(**telephone**)、电视(**television**)、远程电信会议(**teleconferencing**)、心灵运输(**teleport**), 此处不再一一列举。在此书中, 我们将强调两种特别不同的电子媒介成员, 包括媒介组织和公用电话服务商。

二、媒介组织

媒介组织是生产信息与娱乐的商业组织。根据媒介商业学者约瑟夫 •塔洛(**Joseph Turow**)的定义, “大众传播就是通过科技设备进行工业化生产, 再生产, 然后再将生产的信息进行多维发行的过程。”¹为了达到此目的, 媒介组织通常通过创造性的生产和编辑决定来影响内容。它们的商业首先得依靠产品和服务的销售和发行。原则上, 媒介公司有两种方式来赚钱, 包括广告和订阅费。表 1.1 提供了一些本书要讨论的不同媒介组织的简要例子。

表 1.1 美国电子媒介组织

美国电视网	ABC, CBS, NBC, Fox(major), CW, Univision(minor)
附属的站点	摘选站点: WBBM: CBS affiliate, Chicago, IL WOOD: NBC affiliate, Grand Rapids, MI KABC: ABC affiliate, Los Angeles, CA KSAZ: Fox affiliate, Phoenix, AZ
独立广播站	摘选站点: WPIX: New York City, NY KTLA: Los Angeles KMSP:Minneapolis/St. Paul, MN
电视和电影生产	摘选站点: Universersal Studios

¹ Joseph Turow, *Media Systems in Society* (New York:Longman, 1992), 10.

有线电视节目服务	Paramount
	20th Century Fox
	Sony Pictures, MGM
	Dream Works
	Walt Disney Studios
	摘选站点:
	ESPN
	CNN
	MTV
	HBO
有线电视多系统运营商(MSOs)	Fox News
	Discovery Channel
	摘选站点:
	Comcast
	Time Warner Cable
互联网入口	Cox Cable Communication
	Charter Communication
	摘选站点:
	Google
	Yahoo
	WebMD
	Ask.com
(续表)	
直播卫星	Direct TV
	EchoStar
卫星广播	Sirius
	XM

产品周期

信息和娱乐的本质要求媒介组织生产具有一定周期的新产品。一些产品周期是以日为单位,比如日报和电视新闻广播;一些产品的生产周期是以周或者月来计算的,比如说杂志;当然,也有一部分产品的生产周期是以季来计算的,比如说新电视节目或电影的首映。

一些媒介产品,包括报纸、杂志和电视体育是非常易逝的产品。简而言之,比如说一些像昨天的报纸和播过的电视体育新闻之类的媒介产品,一经信息到达受众,它们的价值便会失去。固定的生产周期以及高度易逝性的本质使得媒介产品要求记者、撰稿人、制片人必须在承受最后期限压力的情况下开展快速而有创新性的活动²。

相应地,一些媒介产品,包括电影、辛迪加电视节目、受版权保护的音乐与电脑软件等,在初次使用以后其内在价值依然存在。电视、电影和音乐经济学是建立在对这些产品的价值与日俱增的假设基础之上的。一旦产品的成本支付以后,同样的软件可以在不同地点不断地被售卖。因此,它的目标是最大化其受众到达。扩大发行公司的业绩可以达到此目标。

² John M. Lavine and Daniel B. Wackman, *Managing Media Organizations* (New York: Longman, 1988),14-15.

三、电信公司

电信公司存在于信息传输商业之中。电信公司传输信息给那些愿意购买其服务的任何人。信息可以通过电话语音、传真信息、互联网数据、视频会议、卫星传输数据、或者蜂窝移动电话等方式传输。原则上,一个电信公司在提供服务时不能带有歧视行为。这也就是说,作为服务提供商,它们既不能干涉其传送的内容,也不能对用户挑三拣四。简而言之,如果用户支付了电话费(或者向电信公司提出了电信服务的要求),电信公司就必须毫无附加条件地为其提供数据传送服务³。本书中,电信公司特指那些向企业和住宅区客户提供语音传送、数据和视频信息传播的商业⁴。表 1.2 提供了部分我们将要讨论和分析的电信公司。

表 1.2 美国部分电信公司摘选

电话(无线)	摘选公司: Verizon ⁵ AT&T Qwest
移动电话	摘选公司: Verizon Wireless AT&T Sprint Nextel T-Mobile Alltel
卫星传输公司	摘选公司: Intelsat SES Global(SES Americom) Eutelsat

四、电子媒介和经济行为

经济学是一个理解市场结构和市场各相互影响力量的重要工具。此章列举的大多数名词和问题都将帮助我们澄清各组织的商业战略的原因。我很想将相关的经济术语和案例应用到媒介和电信行业。

微观经济学

微观经济学这一术语研究的是决策者在经济活动中采取的行为。正如罗伯特·皮卡德(Robert Picard)所指出的,商业组织和政府是决策者,个体市民在其作为工人和消费者时也是决策者。微观经济学领域的研究是建立在以下三个命题基础之上。这三个命题在任何经济

³ 纵观部分欧洲和亚洲国家,其广播、电话和邮件的传送通常由中央政府组织,一般由其邮政部、信息产业部或者广播部来主管。

⁴ 有时人们会询问:那么有线电视呢?有线电视在过去并没有承担电讯公司的职能。确切地说,有线电视运营商将娱乐和信息进行打包发送给其用户,然后收取收视费。但是,这也说明有线电视运营商的角色正在发生变化。正如我们在后来的章节中可以看到的是,有线电视运营商正在越来越多地介入到信息传递业务中。

⁵ 威瑞森(Verizon)公司是美国最大的本地电话公司、最大的无线通信公司,全世界最大的印刷黄页和在线黄页信息提供商。Verizon 在美国、欧洲、亚洲、太平洋等全球 45 个国家经营电信及无线业务,公司在纽约证券交易所上市。(译者注)

现象中都存在。

- (1) 生产什么产品或服务？
- (2) 如何生产这些产品或服务，包括方法、地点和时间？
- (3) 谁是这些产品或服务的消费者？⁶

此书的一个中心原则是，市场角逐者采取的行为模式是由市场结构决定的。术语“竞争”用来描述市场中买方或卖方的敌对状态。它还可以用来描述市场中某产品或服务可获得性的公开程度。

五、市场结构要素

市场结构要素是指市场中买卖双方的相互作用，其结构特色会影响市场中各组织的行为。市场结构要素包括：

1. 卖方集中；2. 产品差异化；3. 进入壁垒；4. 买方集中；5. 需求增长。

1. 卖方集中

卖方集中是指市场中某一特定产品或服务的销售者数量多寡的情况。卖方集中考虑到市场的竞争程度和该竞争程度对产品或服务的质量及成本的影响效果。竞争的水平可以分成三种：垄断、寡头垄断和完全竞争(比如，市场组织的新古典模型)⁷。

(1) 垄断

在一个完全垄断的市场中，只有一个销售者控制着产品或服务。电信环境中，垄断指的是在一个既定市场中只有一个电信服务供应商。过去的有线电视市场便是一个很好的例子。直到 20 世纪 90 年代，在大多数中小型城市中，有线电视依旧只有一个供应商。不久，直播卫星和网络电视(IPTV)的到来打破了这种市场结构。垄断出现的原因是缺乏竞争。由于消费者没有其他选择，所以垄断方对产品或服务的价格具有很强的控制能力。由于这个本质，垄断者很少有创新的动机。缺乏竞争导致垄断方满足于它们已有的地位。尽管它们也可能提供充足的产品或满意的服务，但是它们绝不愿意研发新产品或服务。正如早期所说，直播卫星迫使有线电视在节目供应和信息服务方面不得不以受众为中心。

(2) 寡头垄断

寡头垄断是指某一行业中只有为数不多的几个卖方。也许，最简单的例子便是美国的四大电视网，ABC，CBS，NBC 和 FOX。这四大电视网加在一起占据了美国 40%~45% 的黄金收视市场。寡头垄断也可以在其他电信市场中看到。比如在移动电话市场，威瑞森(Verizon)、美国电话电报公司(AT&T)、Sprint Nextel 和 T-Mobile 就占据了主要市场。寡头垄断者之间互相串谋控制价格的情形屡见不鲜。如果一个公司提价或者降价(或采取一个独特的市场策略)，其他公司也会跟进。例如，美国电话电报公司(以前的 Cingular 公司)在采取取消向电话接收方收费的举措后，它的竞争者马上效仿其行为，也采取了同样的策略。

⁶ Robert Picard, *Media Economics: Concepts and Issues*(Newbury Park,CA: Sage, 1989), 8, 14.

⁷ Steven Wildman, “Paradigms and Analytical Frameworks in Modern Economics,”in A. Albarran, M.Wirth and S. Chan-Olmsted(eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005), 72-76.

(3) 完全竞争

完全竞争意味着有多个竞争者在一个市场中提供服务。服务提供商和产品制造商们可以随意地在市场中进进出出。在有线电视行业，完全竞争可以被视为多家节目提供商抢夺受众注意力的竞争。类似地，在生产 DVD 和电视机之类的电子产品领域也存在完全竞争。后面一种情况的市场进入门槛比较低，几乎可以忽略不计。

原则上，在一个高度竞争的市场环境中，消费者具有很大的价格决定权限。比如说计算机和 DVD 制造商就存在很高的需求弹性，因为消费者具有很多的选择性。当然，这也让消费者锻炼出很强的选择能力。

2. 产品差异

产品差异是指一个行业内不同制造商生产出来的产品不同。原则上，产品和服务提供的效用和价值(比如说地区性电话，天然气和电子服务)是一致的。但是，在传媒娱乐领域，产品差异是一种非常重要的市场战略。有线电视节目提供商，如美国家庭影院频道(HBO)、音乐电视频道(MTV)、迪士尼(Disney)和娱乐与体育节目电视网(ESPN)等花了很大的气力去生产差异化的产品，以和竞争对手比拼⁸。最后，节目市场的主角都很在意品牌的重要性，努力提升自己的品牌以和竞争对手相区别。相似地，无线广播行业也是一个高度竞争的行业，各个广播站也努力去生产独特的节目以和竞争对手比拼。

3. 进入壁垒

我们不禁要问：是什么在限制新公司的市场进入？进入壁垒是新公司进入该行业时所面临的竞争程度，或者进入这个行业所受的控制与限制。主要的进入壁垒有以下几种⁹：

(1) 绝对成本壁垒

一些企业是资本密集型企业，它要求投资者要有雄厚的资金去购买固定设备。这就给那些想进入该市场的投资者设置了很高的进入门槛。比如说，在非常专业化的设计和生产液晶显示器芯片的企业领域，除非新进入者有强大的资金和资深的专家作为支撑，否则它们是不敢轻易涉足此行业的。在电子媒介行业，多年来，风险投资已经被证明是非常重要的。它们提供很多必要的资金，以支持许多高科技公司，以及一些刚起步的小互联网公司的研发和扩张。因此，不足为奇的是，无数的风险投资公司正在锁定高科技行业，比如加利福尼亚州的硅谷和印度的班加罗尔¹⁰。

(2) 规模经济壁垒

一些新建立的企业在其赢利之前，需要一段充足的孕育时间。这要求投资者在投资之前要有极大的耐心，以及在企业资本回收之前要有充足的现金流来弥补亏空。在电子媒介领域也存在同样问题，因为它高昂的启动资本通常预先排除了投资能立即回报的可能性。以新

⁸ David Aaker, *Managing Branding Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*(New York: Free Press,1991).

⁹ Alan Albarran, *Media Economics*, 2nd, ed. (Ames, IA: Iowa State University Press, 2002),31.

¹⁰ 班加罗尔是印度南部著名的花园城市。近年来，班加罗尔又以其计算机软件业闻名世界，被誉为亚洲的硅谷。班加罗尔已经成为印度计算机软件王国，吸引了海内外 400 多家著名信息技术公司。2001 年，联合国开发署在世界新兴工业城市中将班加罗尔排名第四。(译者注)

闻集团对英国的 BskyB 直播卫星提供的服务为例，它在最终赢利之前的 5 年时间里，总亏空了 12 亿美元¹¹。

有线电视的运营也需要高额的市场进入成本。有线电视运营商的投资回报通常都在 5~7 年之后。规模经济壁垒的问题还有一点就是，它必须获得有线电视经营许可证。很明显，有线电视行业的经营许可年限为 12~15 年的原因之一就是，政府意识到有线电视的成功运作需要运营商在赢利之前要等待几年。

(3) 已有的市场领头羊

人们可能要问：名字有什么含义？万事万物都有一个名字。特别地，当谈及像微软、康卡斯特、迪士尼、英特尔和 NBC 等一些电子媒介巨头时，人们会发现，特别成功的公司通常都建立起了很高的知名度和美誉度，新市场进入者很难和他们竞争，尤其是在初期发展阶段更是如此。多数成功的进入者都采用专业化战略，而不是和已有的市场领头羊齐头并进。

当购买新设备时，已有市场领头羊的影响是很重要的。让我们来想象一下下列情景：作为组织新任命的执行经理，你有责任为公司购买一套视频会议设备。在你的分析中，你发现你们的系统将来必须和公司的五个跨国公司互动，必须能够升级，必须能够提供极好的视频和音频质量，必须拥有良好的售后服务和竞争性的价格。当你参加 NXTcomm 行业贸易会，有机会对琳琅满目的产品进行筛选时，一个简单的问题是，你会买一套已在市场上很知名的信得过的产品呢，还是购买一套名气略小(或者起步)，但事实上也是优质的视频会议设备呢？请记住，你的决定将会影响成千上万个同事，更不要说你在公司的职业地位了。

4. 买方集中

买方集中是指可以购买到一个公司产品或服务潜在购买者的数量。买方集中是一个公司商业计划中的关键要素。原则上讲，潜在的买方越少，行业的利润就越少，维持现有商业机会就越困难。让我们来想象一下下面的场景：作为 21 世纪有线电视公司的董事长，你正在考虑在密歇根卡拉马祖(kalamazoo)小城建立一个新的有线系统，以和现有的有线电视运营商查特传播(Charter Communications)竞争。在你的市场分析中，你确定卡拉马祖有线电视现在可覆盖 22 万居民。其中约 80% 的社区居民正在收看现有的有线网节目。首先，你得确定是否有足够的有线电视订户来支撑第二个有线网。同时，你还必须考虑到你是否至少可以竞争到一半的现有居民，而且能够获得那些现在不采用有线电视收视的新订户。第二个考虑是卫星直播服务正在这个社区发生作用，为了讨论方便，我们暂认为其渗透率当前为 11%。规模经济壁垒，以及买方集中是你在决定让你的公司进入这个市场之前必须要考虑的两个关键因素。

5. 需求增长

除了买方集中之外，还有需求增长这一因素需要考虑。需求增长让我们必须去考虑消费者对某一行业产品和服务的需求水平。消费者真的看到了他们准备购买产品和服务的真正价值了吗？而且更为重要的是，他们愿意为了拥有该产品或服务而花费他们可随意支配的收入吗？电子媒介史上不乏这样的例子：产品或者服务看起来很好，但是在实际中却由于价格过贵，或者使用起来过于复杂而不被市场采纳。此类著名的例子举不胜举，比如索尼公司的 Beta 制大尺寸磁带录像系统(Betamax，模拟式磁带录放机回放设备)，时代华纳公司的全服务

¹¹ Richard Gershon, The Transnational Media Corporation: Global Messages and Free Market Competition (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997),203.

网络(Full Service Network, 佛罗里达州奥兰多的一种互动有线电视方案), 以及苹果牛顿(Apple Newton, 一种可便携式电子书)等。它们让我们看到好创意要发生作用时必须面临多大的困难。市场是检验这些产品以及其他例子最好方式, 即人们(是否)愿意花费他们的辛苦所得来拥有此类产品。正如一句名言所说, 实践才是检验真理的唯一标准。

另一个与需求增长的有关因素是需求弹性。需求弹性指的是对一个产品或一项服务的需求水平。它测量需求随价格变化而变化的程度。一个产品或一项服务的需求随价格的变动越大, 说明它们的需求弹性越大。例如, 第二层次(Second Tier)的付费电视需求就被认为是富有需求弹性的产品, 因为它并不是一个必需品, 而是一个增值服务产品, 它的价格如果提升过多的话, 消费者会马上取消对该服务的享用。相反地, 一个产品或一项服务的需求随价格的变动越小, 说明它们的需求弹性越小。比如说, 由于汽油是驾车外出的必需品, 所以它就是低需求弹性的产品。不管中东的政治如何变化, 或者汽油的产量如何变化, 即便是为此支付高昂的费用, 消费者还是需要它来支持他们的外出。类似地, 对于电话业务的需求也被视为是不具需求弹性的, 因为语音传播服务也是必需品。当然, 另一方面, 需求的增长与定价还取决于该产品替代品的可获得性。

六、供应与定价原则

供应是指一定时期内, 产品生产商或者服务提供者为消费者提供的产品或提供的服务。经典的供求关系描述了该产品或服务的获得性与其相应成本的比率关系¹²。纵观 20 世纪 90 年代, 以及 21 世纪初, 光纤电缆的部署导致了电话线路的过度供应。美国《1996 年电信法》加速了光纤电缆的部署, 因为许多地区性的交换运营商看到了网络升级换代的机会, 这可使它们在同一时间内既可以提供地区性电话业务, 也可以提供长途电话业务。互联网的成功也导致商业战略家想到 21 世纪互联网的交通堵塞问题会呈指数级增加。因而, 最后这么多的光纤被埋在地下和海底, 这就自然地导致了电话传输能力的过度剩余。其结果是在美国、欧洲和亚洲之间的长途电话价格以及互联网数据业务费用持续走低。所有的东西都得处于一种平衡的状态, 产品、服务或资源的供过于求都会导致消费成本的下降。

相比之下, 对于电视和无线通信行业来说, 电磁波则被视为一种稀缺资源。反过来, 这使得获得频谱资源的成本变得很高。在 2000 年, 欧洲无线运营商发现它们处于竞价的漩涡, 不得不花费大量的金钱去购买频谱资源以追逐所谓的第三代“3G”无线存储能力。英国布朗政府在过去可以从频谱资源的售卖中获取 330 亿美元。其他欧洲金融机构很快也不甘落后。德国政府从频谱资源的售卖中得到了 450 亿美元。尽管这种拍卖机制可以让国库充实起来, 但是这给欧洲各式各样的无线运营商也带来了巨大挑战, 因为它们发现它们不得不克服数不胜数的技术难题, 并支付高昂的费用以获取频谱资源。

美国的情况有所不同, 2009 年 2 月 7 日, 在联邦通信委员会(FCC)的领导下, 美国所有的广播电视服务将全部以数字格式播出¹³。原则上, 当前的甚高频(VHF)广播频谱将被重新分配, 即被交回政府使用。初步的设想是同样的频谱空间将被重新分配(拍卖)给各个无线运营商和互联网公司, 以支持移动和其他无线电信服务。不论是美国的做法, 还是欧洲的做法都指出一个事实: 电磁波是一种稀缺资源, 因而它可以获取很高的价格。所有东西都得保持均衡, 产品、服务或者资源的供不应求可以导致价格上扬。让我们考虑一下影响供应和其相应成本的四个因素。它们是:

1 科技变化; 2 产品发行方法的变化; 3 优质替代品的可获得性; 4 产品制造商或者服

¹² Alan Albarran, Media Economics, 17-19.

¹³ 作者撰写此书时, 美国计划的数字电视转化完成日期为 2009 年 2 月 17 日, 但后来因种种原因, 美国未能在 2009 年 2 月 17 日完成。事实上, 美国的数字电视转化完成时间为 2009 年 6 月 12 日。(译者注)

务提供者的预期。

1. 科技变化

科技变化可以直接影响一种产品或一项服务的供应和其相应成本。比如说，在音乐行业中，音乐录制科技从来就没有便宜过，或者很容易被人们所得到。但是现在，生产音频压缩光碟(CDs)的速度和效率，以及基于互联网传输、使用共享软件的 MP3 音乐在全球范围内改变了音乐录制的成本结构。苹果电脑公司开发的 iTunes 提供了在线听取、组织和销售音乐文件的电子商务模式。iTunes 允许用户直接从台式机、笔记本或者 MP3 下载音乐。更为重要的是，苹果公司创造了向全球消费者提供音乐的电子商务模式的第一个基地。MP3 共享文件到处都有，成为历史一景，不可回转。

当一个公司生产某一产品或服务的长期平均成本随产量的增加而下降时，该公司就应注意规模经济问题。以音乐行业的经济现象为例。拿生产音乐专辑来说，最初一份拷贝的成本包括音乐生产许可费、刻录时间、营销和发行。但是一旦第一个专辑的生产成本支出以后，拷贝的数量越多，其价格优势越明显。简而言之，音乐制片人希望规模经济作用的发生，即随着产品质量的增加，单位 CD 的成本在下降¹⁴。特别地，对于音乐行业来说，因为许多音乐专辑永远保持着其价值，规模经济效用会随时间的推移而增加。

卫星传送科技方面也存在规模经济现象。通信卫星是一个在地面上空 22300 英里处运行的微波转播器。它以一定的频率接收微波信号，并以其他频率传递出去。卫星覆盖区(覆盖面)允许多个地面站在同一时间接收来自卫星的同样信号。简而言之，在同一个卫星覆盖区，不论是一个地面站还是一千个地面站，这都不会影响其信号的传递，因为其传递成本相同。而且，卫星反馈系统具有克服远距离和山脉的优势，使得其传输的效率得到提高。因为传播成本与接收用户的数量无关，也与接收距离长短无关，规模经济的效用就这样实现了。对卫星广播业和卫星直播电视产业来说，卫星传送的价值和其相伴的规模经济效用都让这个行业受益无穷。

2. 产品发行方法的变化

发行就是通过一系列步骤将一种产品或一项服务从生产者那里传送给消费者。正如前文所述，卫星发行诠释了一种点对面传送无线电和电视信号的高效方式。简而言之，我们可以以这个问题开始：什么是把产品或服务从生产者送到消费者那里的最高效方式？市场商人意识到交换效率的重要性，也就是说，为客户购买产品构建最优的购买环境。交换效率在当前的超市就可见到，最受欢迎的产品一般都摆放在一进门就可以看到的位置。像沃尔玛和麦捷(Meijer)这样的超市，为顾客提供一个从日杂用品到衣物，到家庭和花园设备的流水线购物环境。当前的超市使用精准的快速反应区、光学扫描和自我检测方法使客户尽可能快地在超市里进出自如。

发行还意味着为了促进商品和服务交换而给消费者提供附加值。这种观点的一个很好例子可以在邮件订制目录的使用中看到，其使用的签名方式与宾恩(L.L. Bean)¹⁵和地之端(Land's End)¹⁶等公司使用的方法一样。这两个公司使用 800 免费电话号码或者互联网电子邮

¹⁴ Eric W. Rothenbuhler and John M. Streck, "The Economics of the Music Industry," in A. Alexander, J. Owers and R. Carveth (eds.), *Media Economics*, 2nd Ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998), 213-214.

¹⁵ L.L.Bean 公司是美国著名的户外用品品牌,创始于 1912 年,至今已有 98 年的悠久历史。公司总部设在缅因州 Freeport, 与原来的老店在同一条马路上。公司已从刚起步时的一人经营模式成长为目前年销售额逾 15 亿美元的全球知名企业。(译者注)

¹⁶ 地之端(Land's End)公司,是美国最大的邮购公司。该公司的客户数据库中存有 2000 多万个客户的记录,以便让邮寄的商品目录的内容与相应的客户相匹配。公司根据客户记录细分出了 20 多个不同的目标市场,然后针对不同的客户邮寄与其相关的产品信息,以便目标市场中的客户收到他们可能想要购买的商品目录。(译者注)

件订购系统让客户来购买服装。它们采用无问题也可退货的政策，使得它们很快能在服装零售业中迅速崛起。

在电子媒介行业，交换效率的原则可以在视频点播业务中看到¹⁷。和过去的 DVD 出租业务相比，视频点播业务增加了视频服务的价值，也提高了消费者的交换效率。相似地，Netflix 开创了另外一种不同的提高交换效率的发行方式：它允许消费者通过电话或者互联网订制电影，然后他们三天之内给消费者送到。在此交易中没有过期之说，也没有迟退费之说，来回的传送都是免费的。

3. 优质替代品的可获得性

永远宁静的市场是不存在的。新科技以及产品革新的优势给产品或服务的供给与定价带来相应好处。比如直播卫星就给过去有线电视行业带来了挑战，它给消费者提供了一个很好的替代品。竞争促使有线行业变得越来越重视消费者需求，有线电视在节目提供、服务质量和定价结构方面都不得不有所改进。

优质替代品的可获得性在电子商务领域里很明显。互联网给消费者提供了获取商品或服务的即时方式，另外还包括对货物或服务的比较。比如说，像 Kelly Blue Book 书店 ([Http://www.kbb.com](http://www.kbb.com)) 可以使读者在购买或者销售一款汽车时边比较边采购，读者可以通过它了解到制造商所建议的价格清单，汽车型号，以及总体销售价格等相关信息。其次，互联网彻底改变了零售贸易关于信息收集、产品生产和分发的方式。今天消费者可以直接和制造商或者服务提供商对话，于是也就消灭了所谓的中间人(商)，不管他在经营旅行社、百货店，还是在经营音乐零售店。

4. 产品制造商和服务提供商的期望

产品制造商和服务提供商的期望是指这样一种观念。这种观念要么直接对产品或服务进行大量宣传，要么进行事件营销，即通过一个能为此产品或服务的供应和定价形成良好效果的特殊事件来达到宣传目的。以奥运会电视覆盖所产生的期望为例，在 2000 年，大约有来自 220 个国家的 37 亿电视观众收看了当年在澳大利亚悉尼举行的夏季奥运会，这创造了收看体育电视节目的历史。对于广告商和商人来说，奥运会是一次展示产品或者服务的绝佳机会，也是将它们与高知名度事件联系起来的一次良好机会。

自从 1980 年以后，奥运会的广播电视覆盖面迅速扩大。从 1984 年到 2008 年，国际奥林匹克委员会(IOC)和美国电视网共签订了价值超过 100 亿美元的转播权协议。图 1.1 对此进行了清楚的描述。它们期望的受众规模还会随时间的推移而增加。这反过来也成为它们向广告商索要广告费的关键筹码。

¹⁷ Thomas F. Baldwin, D. Steven McVoy and Charles Steinfield, *Convergence: Integrating Media, Information and Communication* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), 128-131.

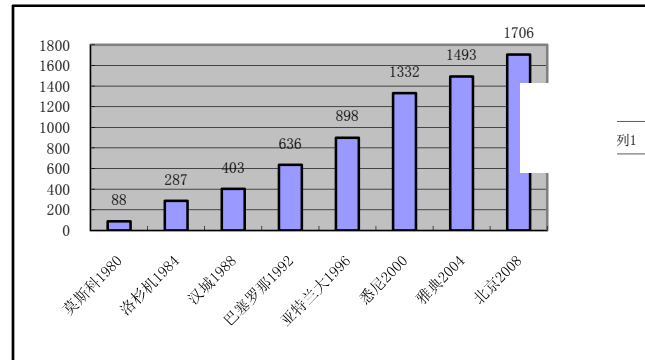


图 1.1 1980—2008 年夏季奥运会国际广播电视播出权费用(单位: 百万美元)

资料来源: IOC, “International Broadcast Right Fees,” Available at: [Http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/revenue/broadcast_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/revenue/broadcast_uk.asp). (August 17, 2005).

而且, 奥运会的电视观众在全球都增加了。国际奥林匹克委员会意识到这增加了全球的电视收入, 因而减低了对美国广播电视赞助的依靠——这是它们在 1980 年最主要的资金依靠。图 1.2¹⁸清晰地说明了这个情况。

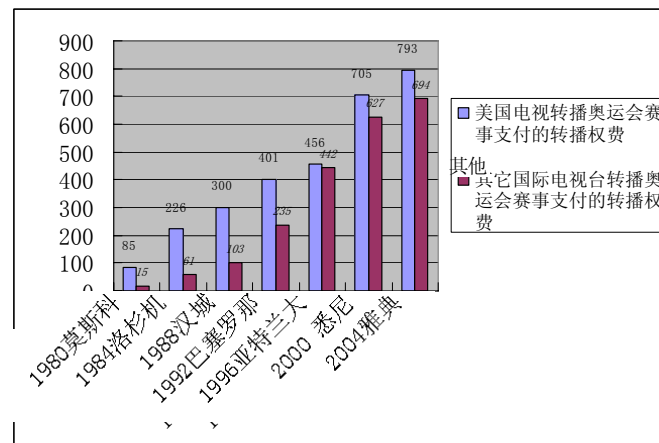


图 1.2 美国广播电视转播权费和其他国家广播电视转播权费用变更百分比(单位: 百万美元)

产品制造商的期望也可以在其他节目收入中看到。特殊事件的电视新闻在其他节目制片人那里可以产生同样的效果。以美国非常受欢迎的喜剧电视《老友记》在 2004 年 5 月 6 日播放的最后一集为例, 这档节目最后要求其 30 秒时间的广告费超过了 200 万美元, 这使它几乎成为 2004 年美国国家足球联盟(NFL Super Bowl)组织的世界杯获取广告赞助的强劲对手。对于 NBC 来说, 在事件发生之前设置期望值(就广告售卖而言)会让他们获取一笔可观收入¹⁹。在最后一季,《老友记》30 秒的广告时间价值广告费 473,000 美元。NBC 上一个火爆电视节目播出时间是在 1998 年播出的喜剧片《Seinfeld》的结尾之时。当时 30 秒广告时间获取了 170 万美元。总之, 当一档非常成功的电视节目快要接近尾声的时候, 如果对其最后的播放进行整体营销策划, 这一般会使该节目的广告费增加到原有广告费的两到三倍。就真实的收视率来讲,《老友记》最后一集播放时大约有 5240 万观众观看, 收视率达到了 29.8%, 使其成为电视连续剧收视率历史最高排行榜第 6 位。应该记住的是, 像《M*A*S*H》和《Fugitive》这样的节目播放时, 电视的竞争远不如现在这样激烈。表 1.3 提供了完整的

¹⁸ International Olympic Committee, “Evolution of Broadcast Right Fees”, Available at [Http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/revenue/broadcast_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/revenue/broadcast_uk.asp) (retrieved August 17, 2005).

¹⁹ Chris Isidore, “Got to Have Friends,” CNN Money, January 21, 2004, Available at [Http://money.cnn.com/2004/01/20/news/companies/last_friends/](http://money.cnn.com/2004/01/20/news/companies/last_friends/) (retrieved August 17, 2005).

电视连续剧最后一集收视率的最高排行榜。

表 1.3 最受欢迎的美国电视剧的结尾收视情况

排名	电视剧最后一集 (名称)	收视人数 (百万)	收视家庭 百分比(%)	日期	电视网
1	M*A*S*H	105.9	60.2	1983.2.28	CBS
2	Cbeers	80.4	45.5	1993.5.21	NBC
3	Seinfeld	76.3	41.3	1998.5.14	NBC
4	Friends	52.5	29.8	2004.5.6	NBC
5	Magnum PI	50.7	32	1988.5.1	CBS
6	Tonight Show	50	?	1992.5.22	NBC
7	The Coseby Show	44.4	28	1992.4.30	NBC
8	All in the family	40.2	?	1979.4.8	CBS
9	Family Ties	36.3	20.8	1989.5.14	NBC
10	Home Improvement	35.5	21.6	1999.5.25	NBC

资料来源： USA Today, Reuters, AOL Television。

七、市场行为规则

在市场经济中，不论是国营公司还是私营公司，其首要的职责都是赢利和扩大市场份额²⁰。对于一些公司来说，获利和其他重要目标(包括提高产品质量和服务质量)交织在一起。在市场经济中企业与其竞争对手或明或暗的斗争都在市场规则的指导下开展。在此部分，我们将讨论与市场行为有关的三个方面问题。它们包括：

1 对待产品质量的态度；2 对竞争的规制；3 对反竞争性行为的介入。

1. 对待产品质量的态度

自从 20 世纪 50 年代初期以后，很多管理学家都讨论了产品质量的重要性。在第二次世界大战以后，作家爱德华兹·戴明和约瑟夫·居冉(W. Edwards Deming and Joseph Juran)就开始研究一系列有关产品质量的问题，也就是他们后来总结的全面质量管理理论。他们为日本从战后的经济困境中走出来提供了指导性建议²¹。全面质量管理要求用系统方法对待产品质量和顾客满意度。它是商业和组织在各个方面用来提升产品质量和顾客满意度的经营哲学²²。研究员吉尔·赫斯特(G.T. Fairhurst)写道：

“全面质量”是一种管理方法。它通过质量领先战略旨在提升企业产品质量，增加客户满意。它倡导充分利用资源，从团队底层做起，用数字统计来监管整个工作流程²³。

他们在 1982 年出版的杰作《追求卓越：来自美国最优秀公司的管理教训》中写到，美国最优秀企业的特征就在于其追求卓越的精神。更具体的讲，这些公司展示出了为超越其

²⁰ “自由市场经济学”是一个经济术语，通常用来描述这一现象，即市场中产品或服务的供求关系会随其价格的变动而自由变动。其竞争完全不受限制。

²¹ J. Juran Juran on Planning for Quality (Cambridge, MA: Productivity Press, 1988).

²² B. Brocka and S. Brocka, Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters(Burr Ridge, IL: Irwin, 1992).

²³ G.T. Fairhurst, “Echoes of Vision:When the Rest of the Organization Talks Total Quality,” Management Communication Quality, 6(1993): 334.

客户需求而孜孜以求的不懈奋斗精神²⁴。吉姆·柯林斯在 2001 年出版的《从优秀到卓越》一书中认为，经营业绩突出的公司都能遵循其规章制度²⁵。“当你把制度和企业伦理结合起来以后，你就得到了提高企业业绩的魔法。”²⁶柯林斯还指出，优秀的公司很少能在其走向衰落的时候获取巨大成就；相反，伟大的业绩都是在稳定上升过程中取得的，那些忽高忽低的公司很难走向卓越²⁷。

在当前的电子媒介环境中，有数不胜数的传媒和通信公司强调要将产品质量和顾客满意作为公司使命。迪士尼公司就是这样一个公司，它大力推行全面质量管理体系，努力追求卓越的质量。

迪士尼公司

迪士尼优秀的业绩主要来自于 57,000 个员工的不懈努力。这些员工负责将迪士尼设想的顾客满意理念变成现实。迪士尼公司在全球采用了一套非常精细的员工培训项目。该项目是迪士尼的创始人沃特·迪士尼为确保各个水平层面的员工能正确贯彻企业文化所创建的正规培训项目，该项目有迪士尼大学之称²⁸。

培训始于认可这样一个事实：形象就是一切。因而，毫不惊奇的是迪士尼的员工有演员之称。培训的内容涉及迪士尼员工和顾客交往过程中有可能遇到的所有事件，甚至到他们所穿的衣服。为了塑造良好形象，这些演员们必须做到谦虚谨慎、不骄不躁；必须像对待客人一样对待公园里的参观者，而每帮助一名游客就意味着要多走额外的 1 英里路。而且，迪士尼员工要按其规定统一着装。他们不能在顾客面前吃东西、喝水/酒、吸烟或者嚼口香糖。在各个方面，迪士尼乐园都在努力营造一种安全、进入自由，而又其乐融融的主题公园氛围²⁹。

2. 反竞争立法

电子媒介领域的大多数公司都宣称自己是自由市场竞争的大力支持者。它们更愿意用这样的委婉语来表达，“我们真正想要的是一个公平竞争的环境。”事实上，这些公司正在驾驭着市场，借助法律以求主场优势³⁰。一种打破这种游戏规则的方法就是让公司(或者公司代表)促使联邦或者政府通过法律来限制(或惩罚)竞争。简而言之，这些公司正试图利用法律来限制竞争。

广播电视商和有线电视的历史关系提供了一个很好的例子。在 1952 年到 1977 年之间，美国广播电视商/电影制片人支持一系列政策措施来限制有线电视的增长。事实上，广播电视商担心节目被有线电视“虹吸”去，也就是担心有线电视行业和他们竞争电视节目，抢走他们的饭碗。广播电视商担心有线电视节目运营商会从有线电视那里播放的节目中获得好处，以及由此而抢走收视观众和提高节目的售价。

²⁴ Thomas Peters and Robert Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies(New York: Harper& Row, 1982).

²⁵ Jim Collins, Good to Great(New York: Harper Collins, 2001).

²⁶ Ibid., 13.

²⁷ Ibid., 164-188.

²⁸ Bill Capodagli and Lynne Jackson, The Disney Way: Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company (New York: McGraw-Hill, 1999), 36-37.

²⁹ Lorri L. McGough, "Definitive Disney," Association Management (March 1992):87-88.

³⁰ 主场优势效应，源自体育比赛，指运动队在主场比赛时取胜的几率要高于在客场比赛的取胜率。

HBO³¹ 挑战 FCC

1973 年,在美国全国广播工作者联合会(National Association of Broadcasters, NAB)的大力劝说下,美国联邦通信委员会引入一项富有争议的条例。该条例被称为有线电视付费条例。该条例被设计用来限制潜在的有线电视商。限制的措施有规定播放娱乐节目的形式,包括大片(电影)和体育事件³²。这个条例阻止有线电视系统播放在美国很有市场的大片,以及那些两年以前的电影。而且,这些规则阻止有线电视播放有特色的电视剧时打字幕。

美国家庭影院频道(HBO)和一些电影发行商在美国华盛顿地区法院与联邦通信委员会展开了激烈辩论。法院不得不对以下两个问题进行考虑:其一,联邦通信委员会颁布付费有线电视条例是否超越其权限?其二,此条例是否危害到美国宪法第一修正案。经过美国 HBO 电影频道和联邦通信委员会的斗争,最终该条例被推翻了³³。美国地区法院最后认定,联邦通信委员会过去没有对有线电视进行立法限制的立法权,这个条例和美国宪法第一修正案相冲突。法院的判决如下:

联邦通信委员会制订付费有线电视条例的目的是为了限制付费有线电视从传统的广播电视“虹吸”电影大片和体育节目。尽管该条例的有效性富有争议,但是很明显他们的行为旨在限制竞争。为了限制竞争,他们剥夺了付费有线电视企业获取电影和体育节目的机会,而这些节目却可以被传统广播电视自由得到。这个条例对于通信法的立法目的到底有何影响还不清楚³⁴。

法院提醒联邦通信委员会和广播电视行业,以前对于言论自由的限制是不受欢迎的,而且只有在倡导限制的一方的确能使大家相信有限制的需要时方可采取限制方案。最终,有线电视行业获得了胜利,跳过了政策壁垒,在电视行业发展起来了。这个案例的结果使得新进入有线电视行业的电视商可以获取各种各样的节目³⁵。正如他们说,留下的只有历史。

3. 介入反竞争法行为

一个行业可能是公开竞争的,也可能是受政府管制的。后者是说政府会采取措施来弱化竞争。当企业发现在市场中限制竞争的方式时,公众的利益将会受到威胁。当前的反垄断法正是在普通法的基础上派生出来的,它旨在限制企业联盟(即市场中企业之间相互勾结达成协议来减少竞争)。1890 年,美国国会通过了谢尔曼反垄断法(Sherman Antitrust Act)。该法旨在确保市场竞争³⁶。很大程度上,该法案是对当时标准石油托拉斯(Standard Oil Trust)支配市场的直接反映³⁷。该法案的第一部分就陈述了“如果竞争性公司签订协议,串通起来达成一致来增强它们市场力量或者抑制市场竞争的话,社会利益就会受到损害”。1914 年,美国通过颁布克莱顿法(Clayton Act)来加强其联邦反垄断法³⁸。克莱顿法旨在细化谢尔曼法没有覆盖到的反竞争行

³¹ HBO 是“家庭票房”(Home Box Office)的简称。它是美国最大的电影频道。(译者注)

³² Cable Television Report and Order, 52 F.C.C., F.2d 1(1975).

³³ Home Box Office V. Fcc., F.2d 9(1978).

³⁴ Home Box Office V. Fcc., F.2d 9(1978) at 28.

³⁵ Richard Gershon, “Pay Cable Television: A Regulatory History,” Communications and the Law, 12(2) (June 1990): 18-20.

³⁶ 美国国会在 1890 年通过了谢尔曼法。这部法律主要有两部分构成。第一部分禁止任何限制竞争的“协议、协商、合作或者串谋行为”;第二部分禁止垄断(或者试图垄断),并对违法者的惩罚做出了细节规定。而且,任何个人或者公司受到违反谢尔曼法的侵害时,有权诉讼要求赔偿。

³⁷ 到 1890 年,标准石油托拉斯已经成为当时美国炼油行业最重要的公司,也是其市场上销量最多的公司。对于行业的垄断地位无懈可击。它当时控制了美国 90%的炼油市场。

³⁸ 克莱顿法源于众所周知的标准石油托拉斯事件和 1911 年的美国烟草事件。克莱顿法通过于 1914 年。该法旨在规范四种潜在的反竞争性商业行为:价格歧视、合并、交错董事、独家交易和捆绑销售安排。

为，包括交叉董事会，即个体在两个或者更多的竞争性组织中担任董事长。

过去，美国法院在对公司犯罪的审查中应用了反垄断法中的合理规则。该规则认为，如果仅凭企业在某一市场中达到垄断份额，具有控制市场的潜力还不能认定该企业已违反垄断法。只有当其运用其市场中的统治地位去限制竞争时，这样的公司才能被认定和谢尔曼反垄断法相冲突了。一个公司违反谢尔曼反垄断法或者具有反竞争行为主要有以下三种表现形式：其一是价格控制或者价格密谋；其二是掠夺性定价；其三是独家交易和捆绑销售安排(Tying Arrangements)。

(1) 价格控制和价格密谋

反竞争性行为的一种表现就是价格控制或者价格密谋，价格控制就是竞争者之间达成协议来统一市场价格，进而控制消费者购买产品或者服务的行为。价格密谋是产品制造商或者服务提供商之间达成一种集体性协议，以便索取高价，限制生产额的行为³⁹。价格密谋还可以发生在企业价值链的前端，即同种产品制造商或者服务提供者达成协议，以事先预定好的价格来支付产品原材料或者劳动力价钱。这些价格控制或者价格密谋的发生一般都是在暗地里进行的。在美国虽然价格控制是违法的，但是其他国家还没有政府采取措施限制这种行为。以石油输出国组织欧佩克(OPEC)为例。该组织在 1960 年成立于巴格达，如今已成为拥有 11 个石油输出的会员国(委内瑞拉、阿尔及利亚、尼日利亚、利比亚、沙特阿拉伯、卡塔尔、阿拉伯联合酋长国、科威特、伊拉克、伊朗和印度尼西亚)的组织。

在官方，欧佩克试图去确保国际市场上的石油价格稳定，以减少有害的或者不必要的价格浮动，从而进一步确保那些投资于石油的企业能得到良好回报⁴⁰。这在现实中叫做卡特尔，即石油生产国之间为了保持石油高价、稳定石油生产而达成的政治联盟。这样一来，当石油价格较低时，其成员国可以减少他们的产量来抬高油价；当石油价格过高时，正如 1991 年的海湾战争期间的情况一样，他们增加石油产量以降低其价格。然而，此种情形有时也会发生变化。值得记住的是价格控制或者价格密谋是很难维持较长时间的；另外它对市场的危害极大。欧佩克面临的挑战就是并不是其所有成员国都拥有均等的石油储备，因而其开采石油的配额也不是一样的⁴¹。因而，削减石油的产量并不统一。这对一些国家的危害要大于其他一些国家。这种无法共同承担损失的结盟导致了一些欧佩克成员小国开始在他们应承担的配额中发生欺诈行为。更糟糕的是，非欧佩克成员的石油输出国，比如墨西哥、俄罗斯、挪威，在此过程中大大获利，因为他们不必遵守欧佩克设置的石油配额。

(2) 掠夺性定价

另外一个反竞争性行为是掠夺性定价。这种行为包括通过提供过低的价格来限制某种产品或者服务的竞争。掠夺性定价通常发生在此种情况：一个国家或者一个国际公司向一个市场以极低的价格出售其产品，以至于其竞争对手根本无力还击。其目的在于将其竞争对手挤出市场，从而弱化竞争。以富有争议的沃尔玛为例，该公司通过以低于竞争对手的价格出售日用百货和服装，目前已成为美国零售超市的领跑者。毕竟，该公司的座右铭是“永远低

³⁹ 美国最高法院法官在 1897 年的<<美国诉密苏里运货协会案>>(U.S.v. Trans-Missouri Freight Association)的判词中认为，竞争性企业之间达成的为了控制价格和产品/服务数量的行为是非法的，而且并有直接的证据来证明其非法性。自此以后，最高法院一直认定竞争性企业之间为了为了控制价格和产品/服务数量，减少竞争的共谋行为在原则上是违法的，而不是仅仅在一个具体的案例中适用。参见<<美国诉密苏里运货协会案>>，166 U.S. 290(1897)。

⁴⁰ Organization of the Petroleum Exporting Countries, Available at: [Http://www.opec.org/home](http://www.opec.org/home)(retrieved August 10, 2005).

⁴¹ Dinkar Ayilavarapu, "OPEC in the line of Fire," Asia Times, October 1, 2002, Available at: <http://www.globalpolicy.org/security/oil/2003/0128opec.htm>(retrieved August 10, 2005).

价”。沃尔玛的低价使其能够从本国和国外的供货商那里获得廉价商品，也使其能够控制其内部员工和商业操作。然而，一些社区正在回击，要将超市巨头赶出他们的社区。他们声称沃尔玛的低价损害了小商业的利益，特别是那些使他们社区更具特色的夫妻小店。这种批判的声音自从沃尔玛开始进军一些诸如日用百货、眼镜和鲜花等零售业以后变得更大了。

(3) 独家交易和捆绑销售安排

另外一个限制市场竞争的行为是为某公司进行独家交易和捆绑销售安排。独家交易通常发生于当公司只能购买某一供货商的产品或服务，而不能购买其竞争对手的产品或服务之时。这意味着销售者可以将独家销售权授予某一地区的特定经销商，同意在该地区只有该经销商才拥有商品销售权。捆绑销售安排的违法程度要比独家销售的违法程度高。捆绑销售安排是指销售者在销售一项产品(顾客想购买的)时强制搭售另一产品(顾客不想购买的)，否则拒绝交易。当公司被发现卷入上述反竞争性行为时，它们可能就会介入到政府干涉之中。政府干涉可以对其提起反竞争投诉，包括为了保持市场竞争的有效性而开展的立法和司法措施。

案例分析：美国政府对微软的干涉

1994 年，网景公司⁴²开始销售第一个流行的互联网浏览器 Navigator。Navigator 和 Sun 微系统公司⁴³生产的一款软件 Java⁴⁴一起工作，该软件允许很多的程序可以在许多操作系统上运作，这意味着用户可以不再需要 Windows 窗口操作了。由于这一点，微软公司认为网景公司成为其商业软件市场中的严重威胁。因此，微软开发了一款竞争性的浏览器 Internet Explorer。随后，微软开始要求计算机制造商如果要安装其 Windows 操作系统，则必须也要安装其开发的浏览器 Internet Explorer，而不能安装网景公司的 Navigator 浏览器。而且，微软还在打乱其浏览器源代码(以及其他产品的代码)，以便那些含有 Explorer 的删除文件会损害用户的操作系统。

1995 年，美国司法部开始对微软介入的捆绑销售案件展开了第一次调查，当时询问的问题是那些个人电脑生产商为何要装有 Windows 操作系统和浏览器 Internet Explorer。司法部也声称微软公司涉嫌反竞争行为。他们认为，微软公司对 Java 程序的破坏使得用户只能依靠他们开发的操作系统。但是，让此案例显得重要的是，微软是如何采取措施来影响互联网浏览器市场的研发的。

1997 年，Navigator 是当时市场上最主要的浏览器，他们声称已经占据了约 60% 的美国软件市场。司法部认为，如果微软能够让个人电脑制造商给每台 Windows 操作系统的电脑安装 Explorer 浏览器的话，那么此公司势必处于不利的地位，从而限制竞争⁴⁵。1998 年开始，微软将 Windows 98 操作系统和其浏览器 Internet Explorer 全面整合，因为它们发现两款软件可以相互支持，因而也可以整合到一起。微软的行为，以及其他措施激起了多起有关微软违

⁴² 网景(Netscape)公司，创立于 1994 年，曾经是 Netscape Navigator 浏览器的生产商，并红极一时。1998 年 11 月网景被美国在线收购，而美国在线之后又成为时代华纳的一部分。2003 年 7 月 15 日时代华纳解散网景公司，网景的标志也从办公大楼中去除。据 Netscape 官方博客消息，网景浏览器将在 2008 年 2 月 1 日停止更新并且不再提供任何技术支持，这就意味着于 1994 年问世的 Netscape 正式退出历史舞台。(译者注)

⁴³ Sun 微系统公司(Sun Microsystems)是 IT 及互联网技术服务公司 [已被甲骨文收购(甲骨文股份有限公司是全球最大的数据库软件公司，总部位于美国加州的红木滩。)]2009 年 4 月 20 日甲骨文公司收购了 Sun 微系统公司，交易价格达 74 亿美元。(译者注)

⁴⁴ Java 是 Sun 公司推出的一种新的编程语言。1995 年诞生后，立即风行互联网世界，成为一种互联网上的世界语。它是一种解释执行的语言，语法规则和 C++ 类似，能够用来开发在不同类型的计算机、电子设备和操作系统上运行的软件。Java 非常适合于企业网络和互联网环境，现在已成为互联网世界中最受欢迎、最有影响的编程语言之一，因为它可以在任何一种操作系统下工作，不管是 Windows 9x、WindowsNT，还是 SunSolaris、Linux、MacOS 以及其他的平台，都可以使用相同的程序代码。(译者注)

⁴⁵ “Going after Gates,” Business Week, November 3, 1997,34.

反反垄断法的诉讼。诉讼者认为，微软这种独家交易和捆绑销售的安排是对谢尔曼反垄断法的严重亵渎。这就形成了美国政府诉讼微软公司的案例⁴⁶。

该案例的焦点是微软公司是否利用其垄断地位和权力来抑制竞争⁴⁷。1999年11月5日，法官托马斯·杰克逊认定，微软事实上已经介入到一系列反竞争性行为之中，包括运用全面封锁的措施限制网景公司进入市场。在报告中，杰克逊法官要求微软支付赔偿维修费，还要求微软将其浏览器部门和个人电脑 Windows 操作系统部门分开。这个案例后来还被上诉到美国联邦巡回上诉法院。该院确认了下级法院的部分判定，认为微软在与英特尔相容的电脑操作系统市场上确实存在垄断地位和垄断权力。但是，上级法院也驳回了下级法院的部分判定，对于如何解决这个问题(比如强制拆分微软)方面提出了不同的建议。法院不满杰克逊法官对于这个案件的处理，并认为他对此案件的个人意见左右了他的职业和司法判断。法院还感到杰克逊法官拆分微软公司的决定是武断的，也不符合该公司的最大利益。上级法院要求对此案件所涉及的补救措施进行重新考虑。

第 2 章

电子媒介及商业战略

随着电传媒公司的持续发展与扩张，要想在全球竞争中拥有一席之地，挑战越来越大。这种竞争造成了一股不正之风，使人们认为规模(和互补优势)才是企业存活的关键。对于利润的需求以及对失败的恐惧使得这些公司在物权化、重组，以及重新规划商业运营模式方面往往瞻前顾后，犹豫不前。因而，不论是大公司，还是小公司，都不敢轻易去涉足商业⁴⁸。

一、战略规划

战略规划是指企业或者组织的领导层为企业长期发展而制定的决议和采取的措施。战略的主要任务就是为企业未来的发展提供一个纲要性的指导建议，以适应市场的变化。一个富有竞争力的战略应能让组织主体的计划，包括详细的产品线和详尽的生产方式，能被组织加以利用，从而达到预期目的和目标。原则上，战略的制定需要以下四个步骤：

- 1 环境调查；
- 2 形成战略方案；
- 3 战略实施；
- 4 评估和控制⁴⁹。

⁴⁶ United States District Court for the District of Columbia v. Microsoft, Inc., Civil Action No. 98-1232(TPJ).

⁴⁷ “Microsoft Enjoys Monopoly Power,” Time, November 15, 1999,61-65.

⁴⁸ Richard Gershon, “Issues in Transnational Media Management,” in A. Albarran, M. Wirth and S. Chan-Olmsted(eds.) Handbook of Media Management and Economics(Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005) 203-228.

⁴⁹ Richard Gershon, Telecommunications Management: Industry Structures and Planning Strategies(Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum, 2001), 205.

二、环境调查

任何战略规划制定的第一步都是环境调查。环境调查的目的在于，将来自组织内、外部环境中的信息加以检视和评估，然后汇报给组织决策层。背景调查不仅要对组织的内部优势和劣势加以评估，还要对企业外部的机会和威胁加以评估⁵⁰。SWOT(组织面临的优势、劣势、机会和威胁)模式是一个阐释组织生存环境非常好的模型(表 2.1)。

表 2.1 SWOT 模型分析

内 部	外 部
1 组织的优势	3 组织的机会
2 组织的劣势	4 组织的威胁

1. 触发性事件

研究者惠伦和亨格(Wheelen and Hunger)认为，制定战略规划的原因有时是由触发性事件导致的。一个触发性事件有可能是竞争环境的变化，也有可能是组织管理层的变化，还可能是组织内部业绩和运营发生的变化⁵¹。全球管理界享有盛誉的管理学大师、经理角色学派的主要代表人物亨利·明茨伯格认为，一些组织开展战略调整既不是定期的，也不是持续不断的。相反，战略的调整是一个“不定期、不连续的过程，是一个即兴的行为”。战略规划形成以后就具有稳定性，一般不轻易调整；但是有时也要根据需要变化、摸索，或进行细枝末节的变动，或进行全球性的调整⁵²。

不管是蓄谋已久的战略规划，还是临时制定的应对性的战略规划，都必须对组织日新月异的内外部环境有非常清晰的了解。战略规划应能清楚地刻画出未来图景。为了达到这一点，它必须在内部能力和外部机会之间选择一个适合自己的最主要目标⁵³。

2. 外部环境

外部环境包括影响组织运营和财务业绩的许多不同因素。它们是：

(1) 竞争因素；(2) 政治/法律因素；(3) 经济环境因素；(4) 技术因素；(5) 社会文化因素。

(1) 竞争因素

没有竞争的商业环境是不存在的。企业竞争对手的行动会迫使企业调整其战略方案。在向电视用户传输多频道电视服务方面，有线电视行业在 20 世纪 90 年代早期以前享受着近乎垄断的地位。卫星电视的到来，最出名的是直播卫星电视(Direct TV)和 Dish Network，促使美国有线电视行业在客户服务、节目规划方面不得不做出调整，它们甚至开创了新增值业务。如今，两个直播卫星电视提供商在全美国的收视用户市场渗透率达到了 15 个百分点。

⁵⁰ Richard Gerson, "The Transnational Media Corporation: Enviromental Scanning and Strategy Formulation," Journal of Media Economics, 13(2) (2000): 81-101.

⁵¹ Thomas Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy Reading , MA: Addison Wesley Longman, 1998),52-67.

⁵² Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," Harvard Business Review, July-August(1976): 56.

⁵³ 有许多战略规划模型，但是大多数可以减化为 SWOT(机会、威胁、优势和劣势)模型中的要素。SWOT 模型用来分析组织环境变化非常有用。它是管理类院系学生学习有关将组织外部机会和内部能力联系起来的重要理论。

类似的是,像美国威瑞森**通信公司**和美国电话电报公司之类的电话公司已经在开展宽带电视商业服务。他们利用互联网电视协议(IPTV)来开展电视节目传输业务。这些努力代表了对美国有线电视行业的主要威胁。美国威瑞森**通信公司**和美国电话电报公司都在宣传自己在传送多频道电视方面的能力,标榜自己拥有“三驾马车服务”,即提供 IPTV、高速互联网接口和全方位的电话传播服务。

(2) 政治/法律因素

政治/法律因素意味着政治和政策环境发生的变化可以对一个公司或组织的商业运营模式造成极大影响。这在国内和国际上都一样。以(美国)《1996 年电信法》为例,它是美国电信政策史上的一个分水岭⁵⁴。它是在(美国)《1934 年电信法》的基础之上修改的。它改变了其通信行业有关竞争的根本规则,以及几乎各个方面的制度。在颁布电信法之前,美国的电信行业由市场来调节,因而也就形成了一个受保护的市场(或者说事实上的垄断)⁵⁵。《1996 年电信法》之后,融合和集中的条例得到了放松,跨行业进入的规则被删除了。后一项条款对那些像美国威瑞森**通信公司**和 SBC(现在的美国电话电报公司)之类的地区性运营商是特别重要的,因为他们由此看到了进入长途电话业的机会。当今,美国威瑞森**通信公司**和美国电话电报公司都将长途电话业务作为其标准电话业务服务的一部分。类似地,像 Cox 和康卡斯特之类的有线电视运营商也可以自由地进入到电信行业中,以利用它们的有线网来开展电话业务。

(3) 经济环境因素

经济环境是指那些能帮助商业运行或者损害商业运行的整体经济条件。一些诸如投资气候、利率、兑换利率、通货膨胀或者通货紧缩等方面的经济因素都可以影响电子传媒公司的业绩。以一个公司现金流的期望兑换利率变化效果为例。外汇交换系统是指一国货币和他国货币交换的方法。汇率就是指一国货币兑换成他国货币的比率或者价值⁵⁶。

以西班牙电话公司(Telefónica of Spain)⁵⁷为例,它不仅是西班牙语国家和葡萄牙语国家的最大电信公司,也是世界上最大的电信公司之一。它的主要业务是提供固定电话和移动电话服务。它的宽带为它开展上述业务提供了有力保障。它在 15 个国家都有分支机构,在全球的潜在客户超过了 5.5 亿。它和芬兰的诺基亚、美国的摩托罗拉和瑞典的索尼-爱立信等国际大公司都签有合同,以提供移动电话设备。

服务或者设备合同的有效期限介于 2 到 3 年。对于像 Telefónica 这样的大公司来说,在发出订单到最后支付期间的时间间隔就可以给它们带来经济挑战。作为一家欧洲公司,它的收入是用欧元来计算的。但是当它购买摩托罗拉产品的时候,它必须将其货币换成美元。同理,它还必须将其货币转化成瑞元以购买索尼爱立信的产品。该公司与诺基亚公司开展业务时不需要兑换货币,因为这两个公司所在的国家都以欧元作为主要货币。在发出订单到最后支付的时间间隔里,汇率有可能发生变化。Telefónica 可能会发现自己要支付比原协议产品或服务的价格高出/低于 15 个百分点左右。

⁵⁴ Telecommunications Act of 1996 (P.L. No. 104, 110 Stat. 56), section 204 (codified at 47 U.S.C. § 309(k)(1)).

⁵⁵ Barbara Cherry, "Regulatory and Political Influences on Media Management and Economics," in A. Albarrabm M. Wirth and S. Chan-Olmsted(eds.), Handbook of Media Management and Economics(Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum, 2005), 91-111.

⁵⁶ Charles Hill, International Business(New York: McGraw-Hill, 2000), 278.

⁵⁷ 西班牙电话公司是一家国际电信公司。该公司是西班牙最大的跨国公司,也是世界上最大的电信公司之一。它向全球顾客提供综合性服务,包括固定通讯线路、移动电话、互联网、数据、有线电视等。当前,它为 40 多个国家的顾客提供服务,开设的分公司覆盖拉丁美洲、欧洲、美国、非洲和亚洲。(译者注)

(4) 技术因素

技术因素意味着新技术的优势会帮助或反过来影响一个组织的商业运作。以互联网语音协议(Voice Over Internet Protocol, VOLP)的技术影响和其商业为例,它是通过互联网传送和接收最基本的语音服务。和传统的电路交换电话(Circuit-switched Telephone)服务相比,通过互联网传送电话服务相对便宜一些。随着互联网语音协议电话服务质量的不断改进,越来越多的政府组织和商业组织开始采用互联网语音协议电话服务。反过来,这对传统的电话服务提供商带来了极大的负面影响。它们必须面对这个现实:它们的部分基本业务模式正在发生戏剧性的变化。随着互联网语音协议技术的稳步改进,一些分析人士预测,到2010年,互联网语音协议在美国市场的渗透率将以30%的速度增加。最后互联网语音协议还为有线公司和互联网公司提供新机遇,使它们可能开展电话业务。

(5) 社会文化因素

社会文化因素是指市场中那些可以影响消费者购买习惯的社会和文化的变化。一个显而易见的例子就是对于烟草产品的使用。在20世纪90年代和21世纪初期,美国烟草行业经历了联邦政府和消费者团体的一致反对。这反过来,对于美国市场上烟草产品的销售产生了直接影响,还对公共场所吸烟的行为进行了严格的规定。

电子媒介行业在这方面的例子可以在公众对于涉及隐私的信息,以及通过互联网非法下载音乐和视频行为的态度中发现。非法下载音乐已经成为一个全球现象,美国唱片业协会(Recording Industry Association of America, RIAA)估计,由于非法下载,以及其他形式的音乐盗版,每年全球音乐行业大约有42亿美元的损失。该协会认为:

没有用骷髅和黑色的旗帜,也没有弯刀和大炮,更没有用匕首作为标志,你怎么也看不到他们的到来。当你低头下载的时候,你听不到警告的枪声。相反,你更加确信海盗这个字眼是不存在的,因为当前到处充满了可以去挖掘的黄金(白金和钻石)。当前的海盗不是在大海上作业,而是在互联网上,在CD工厂,在发行中心,甚至在大街上⁵⁸。

事实上,许多人认为非法下载音乐以及视频和偷盗相比并不能算是犯罪。毕竟,人们认为音乐公司还是可以负担得起的。每个人都在下载,并没有受到惩罚。没有什么东西可以和自由相比……可以说,音乐和电影行业正在面临一场前所未有的挑战,即教育公众非法下载音乐和其他任何形式的盗窃一样都是非法的。

许多人不理解盗版对于音乐行业的危害。尽管表面上音乐行业还在赚钱,那些音乐行业的艺术家也正在越来越有钱,然而这些印象都是虚假的。每一次盗版将意味着一次合法销售的损失。因此,损失的不仅仅是唱片公司,还有艺术家、制片人、作曲家、出版商、零售商……由于盗版的产品总体上都是那些质量低劣的工厂生产的,它们不具有合法产品所拥有的良好音质效果,精细的内容和插入信息,消费者是最终的受害者⁵⁹。

当前音乐行业(唱片行业)面临的外部挑战是如何适应科技的发展,寻找到一个可以改变消费者思维习惯的方法,使得音乐行业再次有利可图。正如美国唱片业协会所说的,对于一个触发性事件的应对通常需要正式和非正式两种方法。

⁵⁸ “RIAA Anti Piracy,” Available at: <http://www.riaa.com/issues/piracy/default.asp>(retrieved September 15, 2005).

⁵⁹ Ibid.

3. 内部环境

内部环境包括一系列可以影响组织业绩的不同因素：

(1) 核心竞争力；(2) 组织决策的制定；(3) 组织文化；(4) 管理层与员工的关系；(5) 操作层面的问题；(6) 管理与公司之间的关系。

(1) 核心竞争力

核心竞争力在本质上意味着和竞争对手相比，一流的公司应拥有专业化的产品生产流程、品牌特色或者合理的产权结构，这使其能够获取更多的收入，占据市场的统治地位。思科公司(Cisco System)在互联网路由器方面的专业化设计与安装就提供了一个核心竞争力方面的很好例子。如今，全球约有 80%以上的互联网路由器就是由思科公司生产的。核心竞争力可以从很多方面来考量，包括品牌识别(如迪士尼公司、苹果公司、ESPN)，优越的研发能力(如索尼和飞利浦)，客户服务(如戴尔、联邦快递和亚马逊公司)。总之，一个公司的核心竞争力就是该组织和其竞争对手相比，它做得特别好的方面⁶⁰。

一个公司要保持在产品的生产或者服务方面的核心竞争力通常会面临以下几个方面的挑战：

(a) 竞争者的限制：公司的产品会有很多的模仿者。这在 CD、DVD 播放机和电视机之类的低档消费电器中比较常见。

(b) 技术过时：公司生产的设备或服务在技术含量上过时了没有？以曾经统领视频出租和销售的百视达音像店(Blockbuster Video)所面临的问题为例。付费电视的优势和 Netflix⁶¹彻夜播放的 DVD 服务对其形成了严峻挑战，使其不得不调整其商业战略以应对技术变化。类似地，像视频游戏生产商 Sega 和 Nintendo Corporation 曾采用弹药筒式的游戏键盘。然而索尼公司却引进了 CD Rom 格式的电玩(Play Station)。为了应对索尼的竞争，Sega 和 Nintendo Corporation 公司不得不放弃他们原有的设计而采用 CD Rom 格式。

(c) 与产品生命周期相关的问题：公司生产的过时产品和设备没有跟上消费者的诉求吗？传统无线电视机的销售就是一个很好的例子。渐渐地，越来越多的人更喜欢那种携带方便、信息丰富，以及富有娱乐功能的手机。对于任何成功的公司来说，其部分挑战就在于产品处于生命周期的什么阶段。当产品处于生命周期的衰退期时，它们会及时将其产品从产品生产线上撤下。它们更愿意尝试这样一些未经市场考验、前景光明，且对公司未来发展有很大帮助的技术。我们称之为“创新者困境”(参见第 15 章)⁶²。

(2) 组织决策的制定

组织之间在决策能力，以及快速有效地将决策付诸实践方面存在很大的差异。组织决策的重要性可以在以下事件中发现：1)开发新项目的首创精神；2)碰见产品运输到期；3)为了项目取得成功而采取的恰当管理和技术支持；4)当组织发生问题时，成功地对供应链管理进行调节。总之，组织是在孕育一种企业精神，鼓励革新和新点子呢？还是要墨守成规，排除创新精神和创新思维？

⁶⁰ Richard Daft, Management, 4th ed. (New York:Harcourt Brace, 1997), 249.

⁶¹ Netflix, Inc. (Nasdaq: NFLX) 是全球最大的在线电影出租公司 2009 年第四季度 Netflix 新增 100 万用户，全年新增 300 万用户，用户总数达到 1200 万。过去数年，Netflix 是增长最快的高科技公司之一。2009 年该公司第四季度利润增长 36%至 3090 万美元，营收增长 24%至 4.45 亿美元。(译者注)

⁶² Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma(Boston, MA:Harvard Business School Press, 1997), XV-XVLL.

贝塔斯曼(Bertelsmann AG)是欧洲最大的跨国媒介集团,也是全球排名第七的媒介集团。公司的总部位于德国尼特斯洛(Gutersloh)。贝塔斯曼的经营理念受到其创始人莱因哈德·摩恩(Reinhard Mohn)的深刻影响,他认为公司分权和关注长远战略对公司的经营至关重要。这个企业经营的哲学理念作为摩恩在 1981 年退休后的遗产留在了贝塔斯曼⁶³。现在,贝塔斯曼毫无疑问地成为了一家世界领先的跨国传媒公司。公司的管理风格也是高度分散的。2/3 的业务来自于德国境外。摩恩的经营哲学写进了公司的章程。该经营哲学强调:

- (a) 企业领导能力和分权的运作方式;
- (b) 公司各个层面的革新与创新;
- (c) 以贝塔斯曼价值观武装自己,忠于贝塔斯曼事业,成为贝塔斯曼的一份子⁶⁴。

(3) 组织文化

组织文化(或者企业文化)是一个组织成员共享的价值、期望、信仰的集合,也是一个组织成员代代相传的价值观。简而言之,组织的传统文化加强(减弱)了公司商业运营模式的效率吗?组织的高级管理层倡导了一种其员工大力支持的文化氛围呢,还是创造了一种让其员工感到胆战心惊的文化氛围?

1982 年,研究人员迪奥和肯尼迪(Deal and Kenndy)发现了一个很强的商业文化中存在四种元素,即价值、领袖、习俗和文化网络⁶⁵。

相应地,价值是组织成员为一个组织所拥有的内在信仰。以迪士尼公司为例,该公司对客户服务非常重视,让游客在游完迪士尼乐园以后留下难忘的经历正是迪士尼公司的主要使命。

领袖是那些能代表此组织处于最佳时期的人物。通常,领袖人物是创建该组织的创始人,或者对公司上升起着关键作用的人物。比如 CBS 的威廉·佩利、迪士尼的沃尔特·迪士尼、特纳(Turner)广播公司的特德·特纳、索尼公司的和盛田昭夫等等。

习俗和礼仪是一个组织庆祝其价值的传统。以贝塔斯曼为例,它通常给员工一个独特的强制性的利润共享计划。这也是为什么在贝塔斯曼工会工作总不能成功的首要原因。

最终,文化网络是组织价值传播和加强的传播系统。文化网络可以是正式的,也可以是非正式的。这可以包括新员工的正式进修项目,也包括高层成员的非正式良师益友。

索尼公司是一家由它的创始人盛田昭夫和井深大创建的大型公司。盛田昭夫和井深大一起形成了独特的合作关系,使得索尼公司在全球企业竞争中长久立于不败之地⁶⁶。作为一家公司,索尼以日本人的精神作为其文化价值。它的总部设在日本东京,因而其管理高层也在那里上班。这些高层管理人员首先以日本人自居,然后才是索尼公司的人。盛田昭夫、下村努和雷格尔德认为:“一名日本经理人员的最重要使命是处理好与其员工之间的关系,创建一种让员工在公司里有家一样的感觉,创建一种员工和企业领导层同呼吸、共命运的文化价值。”⁶⁷

当前,索尼已不再是一个单一的公司。来自全球竞争的挑战已使得索尼的组织文化发生了重大变化。过去像家庭一样温馨的企业文化氛围早已成为过眼云烟。现在索尼的大多数

⁶³ “Reinhard Mohn,” The Nation, June 12, 1989, 810.

⁶⁴ Bertelsmann AG 1998 Annual Report, Available at: <http://www.bertelsmann.de/english/geschber98/> (retrieved September 15, 2005), 3.

⁶⁵ Terrence Deal and Allan Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life(Reading, MA: Addison Wesley, 1982).

⁶⁶ Richard Gershon and Tsutomu Kanayama, “The Sony Corporation: A Case Study in Transnational Media Management,” International Journal on Media Management, 4(2002): 44-56.

⁶⁷ A. Morita, M. Shimomura and E. Reingold, Made in Japan (New York: E.P. Dutton, 1986).

员工早已不是日本人了。他们并不是公司历史所倡导的那种文化网络。新索尼公司正在稳步将自己转变成一个跨国媒介公司，它越来越强调区域自由和个性化表现价值。索尼在各地的管理人员选拔的依据是能力，而不是他是否是日本国籍。在 2005 年，索尼任命霍德华·斯君格(Howard Stringer)作为其新的 CEO 就证明了上述情形。斯君格是英国威尔士人，但是他在美国具有丰富的管理经验，一直担任索尼公司美国区的首席执行官。

(4) 管理层与员工的关系

管理层与员工的关系就是指企业或者组织的经理们与员工之间的工作关系。一个重要思考点就是组织是否团结。尽管美国工会的成员自 20 世纪 70 年代以来下降很多，但还是占据了美国劳动力 20%的比例。良好的管理层与员工之间的关系是不可忽视的。现实的问题是公司和其员工关系真的很好还是存在敌对(冷漠)情绪。有几个重要点对于当今的组织团结很重要。它们是：

- (a) 外国工厂侵占了本土工作机会；
- (b) 那些以要消除工作机会或从国外招聘员工的老板威胁减薪；
- (c) 外聘或者雇佣临时工；
- (d) 专业技术培训；
- (e) 利用低薪工人建起优质工厂的企业让其员工的竞争力超过美国本土的员工。

(5) 操作问题

运营管理的领域主要集中在产品和服务的生产方面。值得记住的是生产流程中的严重缺点(日常工作中的故障)对组织整体的稳定性会造成危害。比如，一个生产过程中的设计缺陷可能会导致公司为了弥补这个缺点而陷入产品召回事件。更糟糕的是，产品的召回(或者临时的停产)会破坏消费者对该公司的信心。

价值链价值的重要性是讨论组织内部能力和资源时首要关心的问题。价值链是一个组织的思维框架(或者一组标准)，组织可以利用它去思考如何提高其产品、服务和发行优势及效率⁶⁸。通过互联网购买台式机或者笔记本，然后让其送货上门的能力就提供了这样一个创造价值的例子。让我们来想一下公司可以为企业-消费者关系创造价值的不同方法。迈克·波特(Michael Porter,1999)的价值链模式认为公司的商业活动可以分为两部分：其一是基本性活动——那些直接介入到为顾客生产、销售、运送产品或服务的活动；其二是支持性活动——改进组织整体业绩(比如人力资源管理)⁶⁹。(参见表 2.2)

表 2.2 迈克·波特价值链：提升组织业绩

基本活动	
内部物流管理	涉及接收、存储原料等活动。
生产作业	涉及产品和服务的生产。特别地，整个生产过程中关注的是投入(如原材料)到产出(如产品)的方法。
外部物流管理	涉及向消费者发行产品或服务的相关活动。
营销	涉及向产品或服务的购买者提供商品信息的一系列信息传送方法，包括优点、价格、特色等。

⁶⁸ See Lucy Kung, Strategic Mangement in the Media (London: Sage, 2008), 18-24, and Chan-Olmsted, Coompetitive Strategy for Media Firms (, NJ: LE, 2006), 24.

⁶⁹ Michael Porter, On Competition (Boston, MA: Harvard Business School Press 1998).

服务	涉及从产品发货到产品售出以后的产品维护、培训和修理等一系列活动。
支持性活动	
采购	涉及材料供货方(和产品资源方)的采购。包括合同协商和协议条款的商议。
人力资源	涉及人员的招聘、工作安排、培训、开除等活动。
技术研发	涉及改进公司的研发能力、产品的制造能力等活动，如 B2B，B2C 等信息活动。
基础工作	涉及与公司管理、计划、融资、会计、法律支持、政府关系等有关的一系列事宜。

资料来源：节选自 Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985)。

(6) 管理母公司与公司之间的关系

跨国公司的最大挑战之一就是如何调整和指导其遍布全球的子公司的项目和目标。许多国际公司是非常复杂的，需要一个全系统的方法对其子公司及其海外运作的业绩进行追踪和评估。“组织控制”一词被用来描述母公司追踪、交流、分配资源的能力，以及当子公司的业务出现问题时能及时纠错的能力。

众所周知的一个关于遥控公司会出现错误的例子就是索尼公司 1989 年对哥伦比亚图片公司 34 亿美元的收购案。当时的意见是利用软件来增加硬件产品的销售。然而，在理论上该点子是正确的，可在实践中却很难操作。在 20 世纪 90 年代初期，索尼这样的失误一犯再犯。1994 年，索尼公司被迫采取了正确措施，但为时已晚，它已经在哥伦比亚图片公司那里投资了约 27 亿美元。最后，这不得不归罪于索尼公司总部和其好莱坞分公司之间的信息交流不畅和总公司的管理失误⁷⁰。如今，索尼图片是一个在世界都领先的电影公司。然而公司不得不从 20 世纪中叶那次对外子公司的投资中汲取深刻的教训。

三、战略制定

任何企业的成功都取决于其对未来战略的策划能力。战略的制定可以是对触发性事件(比如市场中的竞争性威胁)的反应，也可以是公司整体的变革。公司战略对于小公司的重要性和其对大公司的重要性是一样的。战略的制定要以有助于公司产品的生产、流通或者服务的改进为标准。

组织取决于什么样的战略主要依赖于组织目标。合作经营战略是通过整合企业的管理资源、技术资源等来将企业做大做强。外资直接投资考虑的是公司准备在外国市场上投入管理人员和技术资源(参见第 10 章)等，以开拓国外市场。为了讨论方便，我们将围绕两种战略形式加以讨论：其一是增长型商业战略；其二是竞争型商业战略。

四、增长型战略

只有立足现在、展望未来进行合理规划，企业方可成功。这是以企业认为可以提升产品和服务质量、扩大产品和服务规模为前提的。电子传媒公司一般都对以下三种增长型战略很感兴趣。其一是水平整合；其二是多样化；其三是垂直整合。

⁷⁰ John Nathan, *Sony: The private life* (Boston, MA: Houghton Mifflin, 1999).

1. 水平整合

水平整合是一种允许企业通过在其主营业务不变的基础上，扩张形成不同地区的市场，以更好的扩大其影响。一个经典的例子就是麦当劳的扩张战略，因为它成功地将自己的商业复制到世界各地。就加盟来说，很明显麦当劳在复制其商业模式方面很有优势：产品设计、运营方式、营销和研究。其最大的优势在于麦当劳品牌已经家喻户晓，顾客对其产品服务的持续性给予了很高的期望。其主要缺点就是它总是依靠单一的产品服务。

有线电视多系统运营商(MSO)提供了电子媒介行业水平整合的良好案例。有线电视运营商和麦当劳的对手相似，它也学会了到处复制自己的商业模式，然后到不同的地区去推广运营模式。在与加盟商签订协议时，MSO 在节目策划、系统设计、运营模式、节目获取和营销方面都有一定的优势。

2. 多样化

多样化是企业同时经营多种相关或不相关产品或服务的一种发展战略。理论上，企业的多样化投资会分散公司的风险。因而，在一个会计年度，公司在某一方面的经营亏损可由其他领域的成功运作而得到弥补。相反，多样化经营战略也会导致公司规模过大而无法进行必要的管理。这样的公司也可能由于投资过于分散而无法集中必要的监督与管理到一个具体的、需要大量投资的领域，从而导致该领域的经营失败。这也是为什么前任通用电器公司首席执行官杰克·韦尔奇曾经强调的：通用不会去开拓一个与原有市场不相关的企业市场。韦尔奇说：“我们要成为所在行业的排头兵或者第二名，要么，我们努力实现这一愿望，要么我们关闭它或者把它卖掉。”⁷¹

通用公司的多样化运作非常成功。从医疗影像设备到 NBC 环球电视网都有它的产品。通用连续三年都在美国排名前三名。表 2.3 提供了通用公司产品主要覆盖的 11 个领域。

表 2.3 通用公司的 11 个主要部门(2007)

通用高级材料部	通过工程热塑性塑料、石英产品或科技等提供材料解决方法的机构；
通用商务金融部	向全球提供金融产品的主要金融投资机构；
通用消费者金融部	向美国乃至全球的消费者和零售商提供金融服务的主要机构；
通用消费与工作产品部	主要提供器械、照明设备和工业设备的主要机构；
通用能源部	向各式各样的能源公司提供技术支持的主要机构；
通用设备服务部	帮助企业运营、购买和操作各式各样的商务设备；
通用保健部	为医疗投影和医疗诊断过程提供科技与服务的机构；
通用基础设施部	由一些通用迅速成长的公司构成的高科技平台；
通用保险部	为全球财富 1000 强公司提供商业保险和再次投保的产品和服务；
NBC 环球	拥有美国主要的电视网，一个西班牙语有线电视网，一档新闻和娱乐节目的制作机构，一个大电影公司和一个主题公园；
通用运输部	由航空引擎部和铁路商业部构成。

⁷¹ “Jack Welch on being number one or two”, Available at: <http://www.oligopolywatch.com/2003/11/08.html> (retrieved December 21, 2005).

3. 垂直整合

垂直整合也是一项增长型战略，它强调集中公司大部分或者全部部门操作的重要性。其目的是为了创建组织各部门之间的凝聚力，提高办事效率。理论上讲，传媒公司可以控制从文本创意到生成电影，以及后来通过 DVD、有线电视和卫星直播电视的发行的整个流程。像时代华纳、迪士尼和新闻集团这样的跨国媒介集团(Transnational Media Corporations, TNMC)对于战略规划和运作的垂直整合达到了一个新水平(参见第 10 章)。许多今天的跨国媒介集团开展跨媒介所有权策略，即集新闻、娱乐和深度信息服务于一身。跨媒体经营策略具有的优势如下：

- (a) 公司拥有的传媒财产之间共享经营许可与市场营销机会；
- (b) 公司拥有的传媒财产之间共享新闻采集、印刷和发行设备；
- (c) 不同的媒介平台之间方便协商经营许可和销售协议；
- (d) 不同的媒介平台之间相互合作可以为客户提供广告打包折扣。像时代华纳、迪士尼和新闻集团这样的跨国媒介集团定期为客户提供打折包。

五、竞争型商业战略

竞争型商业战略是一个组织为了达到既定的近期目标和长远目标而采取的总体规划(包括详尽的方法)。当今的电子传媒公司采取的竞争型商业战略有很多种。这些战略包括：

- 1 推出新产品或新服务；
- 2 开创新营销或者促销战略；
- 3 兼并一个公司；
- 4 重组一个公司和其现有的组织结构；
- 5 决定进入一个新的外国市场。

1. 商业使命的界定

战略的形成始于公司商业使命的界定。一个组织的商业使命也是该组织存在的原因所在。良好的使命一般规定了该公司有别于其他公司根本性特点，以及该公司的未来 5~10 年将要如何发展的图景。

2. 近期目标和长远目标

战略的形成意味着为该公司建立长期目标与近期目标。长期目标与短期目标是计划的一系列行动的最终结果。它们要澄清什么时间完成什么。不论是长期目标，还是短期目标，都应该是可测量的。此类例子可能会包括：

- (1) 获取至少 10%的年增长；
- (2) 取得某地区至少 40%的市场份额；
- (3) 提升百分之多少的生产力与生产效率；
- (4) 获取多少的技术领先；
- (5) 改进多少的客户服务。

3. 竞争范围的重要性

好战略必须能提升公司的产品和服务。迈克·波特认为公司的竞争型战略必须和公司的经营范围相一致，也就是和公司产品生产线及其准备服务的市场相同⁷²。简而言之，公司是像美国广播电视网那样采用大众市场战略呢，还是像当今许多美国有线电视那样采用细分战略呢？对于波特来说，竞争型战略的范围细分为三种，包括成本领先、差异化和集中化⁷³。

⁷² Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

⁷³ .Ibid., 12-16.

(1) 成本领先

成本领先是生产产品或服务时能够低于竞争者的成本且更有效率的战略。比如沃尔玛超市、阿拉莫(Alamo)的汽车租赁业务、西南航空公司的打折机票。

(2) 差异化

差异化是在产品质量或者特色等方面向消费者提供独特的或者更好的价值。以美国家庭影院频道(HBO)和美国娱乐与体育节目电视网(ESPN)为例,它们在向观众提供的节目内容和价值观念方面与竞争对手就大不相同。

(3) 集中化

集中化战略意味着目标锁定于一定地理位置的消费者团体。比如,MTV的目标受众就是12~25岁的孩子和青年人;黑色娱乐电视频道(Black entertainment)定位的就是美国黑人中的青年人和成年人;迪士尼频道则以孩子和家庭娱乐为其主攻方向。

六、战略实施

战略通常失败的原因在于其未能很好地执行。战略实施是指将战略有效地投入到实践的过程。战略的实施需要组织在各个层面的配合,包括营销、工程、制造和运营、发行/分发等。由于这个原因,公司高管(及战略的制定者)应全力以赴地向相关员工解释有关短期目标和长期目标的方方面面。管理顾问拉里·伯西迪(Larry Bossidy)和瑞姆·夏蓝(Ram Charan)认为:

战略实施是一个深入讨论的系统工程。讨论的主题包括战略是什么,为什么是这样,如何实施,为什么要这样实施等问题,以确保战略实施时分工明确、责任到人。它包括对于商业环境的设想、组织能力的评估、战略与操作层面的衔接、战略实施的人员、实施人员所应遵守的规章制度以及获得成果的奖励⁷⁴。

成功的战略实施一般提前要考虑以下几个因素:

适当传播战略的长期目标和短期目标,以及议定的战略规划;

为了实施战略而组建项目团队;

为了使战略成功实施而要关注的一些必要的细节操作流程。

1. 将战略变成行动: 解读战略规划的长期目标与短期目标

战略实施始于高层。只有在组织的执行领导介入到上述三个核心问题时,该组织的战略实施方可得以开展。通过设定现实的、可操作性长期目标与短期目标来一步步实现组织的战略是组织领导层的责任。最好的办法就是,在组织的长远目标与短期目标(包括完成期限等)的制定过程中,让组织的中层管理人员和专家也介入其中。因为中层领导(一线生产环节的领导者)最熟悉操作过程中那些可以影响战略实施成败的细节问题。

目标管理(Management by objectives, MBO)是一种结构化、组织化了的管理方法。它强

⁷⁴ Larry Bossidy and Ram Charan, Execution: The Discipline of Getting Things Done(New York: Crown Business, 2002), 22.

调以目标为中心去从有限的资源中取得最大收益。“目标管理”的概念是美国管理专家彼得·德鲁克 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的⁷⁵。目标管理的目标是通过将整个组织的总体目标有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，以期来提升组织的业绩。为了达到这一点，战略规划者制定长期目标与短期目标，并且将此目标与以前既定目标的实际结果加以比较。组织管理层对目标的实施展开追踪，也要求员工自己在一定时期进行自我评价和反馈。目标管理以 SMART 原则为特色，设置一系列的标准来既定目标的有效性和适宜性。依据 SMART 系统，目标应做到：1)详尽；2)可测量；3)可获得；4)基于现实；5)有时期限。

2. 谁来实现战略规划？

高级管理人员负责选拔合适的人来实施战略规划。对于成功的产出来讲，没有什么比实际中的正确管理更值得称赞了。在《从优秀到卓越》一书中，作者吉姆·柯林斯认为，英明的领导人善于留下合适的员工，而剔除那些不合适的员工。只有这样，才能决定企业将驶向何方⁷⁶。执行管理人员的挑战来自于如何才能找到胜任工作的人选。这意味着评估管理团队的优势与劣势时，必须严格，必须关注细节。柯林斯将这一点称为寻找合适的人坐合适的位子。然而，一些人具备的能力往往和他们的岗位要求不搭配。这种问题的原因是什么呢？其原因是管理层领导挑选员工时通常不是因岗选才，而是因人设岗。或者，管理人员在挑选人员时由于时间过于紧迫而无法对该员工的才能进行深入了解。总之，任何公司的长期成功都归功于其员工。正如何林斯所说：

那些建立起大公司的人才懂得最终杀死这些大公司的不是市场、不是技术、也不是竞争、更不是产品。上述的几种原因都是次要矛盾，而那些能慧眼识才，且人尽其才的能力才是公司运营的关键⁷⁷。

3. 细节操作

战略实施的困难之一是虽然每个人都同意该计划，但是每个人都不愿意为计划实施的结果负责。正如早些时候所说，项目经理，或者中层管理经理(他们可能并没有参与战略规划的制定)才是战略规划细节的执行人。他/她将负责战略实施的最后一个环节，也就是确保该工作完成。不管战略的规模大小，也不管战略的范围大小，战略的实施都有一个共同点，那就是战略的完成过程各个环节必须相互协调。

(1) 项目组

项目组是负责战略实施的所有小组成员。项目组从各个部门进行筛选，然后挑选出最适合该工作的人员来担任战略任务。同等重要的是，他们可以找到能够实现该战略规划的最大利益的专家。项目组将负责制定战略实施的必要步骤。

(2) 财务预算

财务预算是管理性文件，该文件记录了执行战略规划时的预计成本。财务预算应包括

⁷⁵ Peter Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954).

⁷⁶ Jim Collins, *Good to Great* (New York: Harper Business, 2001), 41-45.

⁷⁷ Ibid., 54.

内部专业人员的使用成本，以及外部聘请的顾问(比如，法律、金融、管理等)、数据分析、展示设备(计算机、软件、扫描仪等)、交流成本(电话、邮件、传真和视频会议等)、旅行和住宿(现场参观、演讲等)、市场营销(广告、促销、展销会等)。总之，财务预算是计划的实施项目及其相关方面的预计必要支出及成本分配蓝皮书。

(3) 设定目标期限

成功的战略实施都为其目标的实施提前设置了完成期限。以研发部的建筑施工为例，工程的结构都必须有相应的完成期限。为了此目的，此项目必须对不同阶段的施工完成情况进行检查，直到该项目完成为止。

(4) 运营支持/援助

战略实施要成功实施，就得有雄厚的人力资源和技术设备(比如计算机和数据分析设备等)支持。比如组织要开展兼并和收购方面事务而需要法律和金融方面的人才，项目组内部不必长期招聘资深专家，它可以从律师事务所外聘那些懂得兼并和收购方面事务的专家进行业务咨询。

(5) 政策规章制度

政策和相关程序是组织设计的支持战略实施的指导性文件。例如，月销售和营销会议要求项目组的每个成员为小组汇报时必须要有有一定格式的相关信息和数据来支持其报告。相应地，组织可能会为新项目的发展提供更好的营销方案。

七、评估和控制

评估和控制对于任何战略规划的成功都很关键。为了确定组织的行为是否在事实上达到了其预期的长期目标和短期目标，组织管理层必须对相关数字仔细审查。这也是管理的关键部分。评估和控制有时可以指出组织原来战略的缺点，也可以为下一阶段战略的实施分析其变动的外部环境。为了评估的控制工作，经理(或者管理组)必须建立起适当的业绩评价标准。业绩评价标准是测量的基准线，它用来检查原有的长期目标与短期目标是否实现了。最后的信息被用来调整原有的措施，或者采取必要的新措施。

1. 业绩评估

测量业务(部门)的业绩和原来的计划是否一致是业绩评估的第一步。正如上述所示，原有的长期目标与近期目标必须清晰，也必须具有可测量性(比如收入增加 10%，市场份额增加 20%等)。许多组织依靠各种各样的定量测量(比如月销售报表，或者季销售报表、产品线的收入、客户收入或者地区性收入、质量控制的数据等)。大多数公司使用比较性数据分析，这些数据包括既有目标数据和现实业绩数据的比较。而且，经理可能使用附加的定性分析，比如为了了解一项战略的实施情况，和顾客开展的讨论，和员工进行的非正式的谈话等。

2. 评估真实的业绩

测量真实业绩要求经理(管理层)分析业绩从什么时间开始远离其既定目标;业绩是否失败了。在此种情况下,高级经理就需要对问题的各个方面进行检查。如果所说的业绩失误在可允许的误差之内,高级经理(管理组)需要对以下几个问题加以考虑:

- (1) 该结果是偶然性浮动吗?
- (2) 该结果是那些干预性变量导致的吗?
- (3) 战略自身的失败是以看不见的方式出现吗?
- (4) 纠正性措施是必需的吗?
- (5) 如果是这样,应该采取什么样的措施?

那些可以暗中破坏战略成功实施的问题是什么?表 2.4 提供了一个简要的清单。该清单说明了该战略为什么失败,或者为什么不能达到组织的预期。

表 2.4 战略实施的问题区域

- | |
|---|
| 1 目标和/或者关键实施的任务是不切实际的,或者是定义不清晰的。 |
| 2 实施花费的时间超过了原计划的时间。 |
| 3 竞争性的活动和危险花费了战略实施过程中许多时间。 |
| 4 碰到了未预料到的问题: <ul style="list-style-type: none">—出现了主要的竞争性威胁;—工会罢工;—自然灾害。 |
| 5. 那些中层或者底层的经理们没有买进某产品或服务,但是这些又是他们在战略实施过程中必需的。 |
| 6. 战略实施过程中不协调。 |
| 7. 公司领导或者部门经理领导不力。 |
| 8. 员工培训不够,缺乏实施该项目的必要技巧。 |

3. 采取必要的纠错措施

项目经理的介入可能会发现原有的一些计划是不切实际的。该分析可能还会发现,原有的目标如果不降低质量,或者不增加投入的话,是不可能实现的。调查还可能发现,原来对于战略成功实施非常关键的外部环境发生了变化。或者,它还会发现销售员工或者项目经理不能达到他们的预期目标。在最后的分析中,项目经理对那些需要追问的问题必须加以询问;那些部门负责人必须对项目经理的问题加以解答。作者吉姆·柯林斯称之为“必须面对残酷的现实”。

所有从成功到卓越的公司都必须通过应对他们当前面对的残酷现实而寻找到一条通向成功的道路。当你对现状进行客观、真实地评估时,正确的结论一般是不言自明的。在整个过程中,没有对残酷的现实进行实在的应对是不可能得到正确结论的⁷⁸。

最后,战略是从来不会完全实现的。或者说它是将过去成功的经验和将来的创新性方法结合在一起的过程。

案例分析: 迪士尼公司的垂直整合和补充性资源

很明显,在娱乐传媒世界,迪士尼的品牌和其他娱乐产品和服务的品牌具有很大区别。

⁷⁸ Ibid., 88.

多年下来，迪士尼已经成为家庭娱乐的同义词。虽然观众了解这个现象约有 80 多年了，但是，作为一家成功的跨国公司，迪士尼集团在全球范围内成功地运用垂直整合战略的事实却鲜为人知。自从 1996 年收购 Capital Cities/ABC 以后，迪士尼公司就一直主要集中于娱乐领域的四个方面，包括：1 迪士尼主题公园和游乐场；2 传媒网络；3 摄影棚；4 消费产品。

1、迪士尼主题公园和游乐场

迪士尼主题公园和游乐场主要负责公司主题公园及其相关部分的运营。它主要由迪士尼乐园和迪士尼世界构成。迪士尼主题公园位于美国加利福尼亚州,占地面积 250 英亩。它以原汁原味的魔幻世界和游乐场为特色。迪士尼公司还拥有位于佛罗里达州奥兰多 Lake Buena Vistar 的奥兰多迪士尼乐园。迪士尼世界以四个主题公园为特色，包括魔幻世界、米高梅影城、动物世界和未来世界。迪士尼娱乐公司是迪士尼巴黎乐园(曾经又名欧洲迪士尼)的投资者之一，位于法国巴黎市郊区。香港迪士尼乐园位于距香港市中心 30 分钟路程的兰达岛。公司还授权 Oriental Land 公司在日本东京建立了一个迪士尼乐园。同样，该迪士尼乐园也包括主题公园、游乐场、迪士尼假期俱乐部、迪士尼航游、娱乐与体育节目电视网主题公园价值链。

2、迪士尼传媒网

迪士尼传媒网由广播网和有线网两部分构成。1996 年 2 月 9 号，迪士尼以 190 亿美元的价格收购了 Capital Cities/ABC，这在当时是美国公司合并史上的第二大合并案。此次合并使得迪士尼公司成为一个跨国媒介巨头。对于迪士尼来说，购买 ABC 意味着迪士尼获得了备受尊敬并且利润丰厚的电视网。ABC 的电视节目在当时很受欢迎，包括《ABC 今晚世界新闻》和 20/20 在内的新闻运作模式都很成功。

迪士尼-ABC 电视集团管理着迪士尼公司美国和全球的娱乐及电视新闻的产权。集团包括 ABC 电视网，以及 ABC 影棚(以前的试金石电视，Touchstone Television)。ABC 影棚负责 ABC 广播网许多黄金时段的节目生产，如《实习医生格蕾》、《绝望的主妇》、《迷失》、《丑女贝蒂》。

迪士尼公司还有 10 个地区性电视台和 26 个广播站。在 1996 年收购 Capital Cities/ABC 以后，它使得 ESPN、有线电视网与迪士尼广播结合起来了。当时的 ESPN 只是 ABC 的一个下属分支机构。如今，ESPN 目前已成为最受欢迎的有线电视网。ESPN 现在拥有 4 档体育频道，包括：ESPN(9200 万用户)、ESPN2(9100 万用户)、ESPN Classic(6200 万用户)和 ESPNEWS(5100 万用户)。ESPN 现在已经成为迪士尼公司所有体育娱乐品牌的象征，也是迪士尼公司最有价值的资产之一⁷⁹。

3、迪士尼影棚

迪士尼影棚娱乐部负责电影和电视节目的生产。迪士尼动画片集团(WD Pictures Group)由四个部分构成，包括迪士尼图片公司、试金石图片公司、好莱坞图片公司和 Miramas 公司。迪士尼图片公司为电影院、电视台和家庭影院市场生产现场动画片。最近，迪士尼图片公司还负责几部电影的票房收入，包括《加勒比海盗》、《国家宝藏》、《纳尼亚传奇》。

而且，迪士尼摄影棚娱乐部还是两个动画集团的生产基地，包括迪士尼动画公司和皮克斯动画公司。迪士尼动画公司是世界上存活时间最长的动画公司。这个公司生产了大量的经典动画片，从 1934 年的《白雪公主与七个小矮人》到 60 年后的 1994 年生产的《狮子王》。在 2006 年 5 月，迪士尼公司以 740 亿的价格兼并了其曾经的合作伙伴皮克斯动画公司。皮克斯动画公司自 1995 年以来，生产了大量的数字动画片，如下表 2.5 所示：

表 2.5 皮克斯生产的主要动画电影

⁷⁹ “In the Zone,” Business Week, October 17, 2005, 70.

电影名	生产的年份	全球毛票房收入(单位：美元)
《玩具总动员》	1995	361,958,736
《虫虫特工队》	1998	363,398,565
《玩具总动员 2》	1999	485,015,179
《怪物总动员》	2001	525,366,597
《海底总动员》	2003	864,625,978
《超人总动员》	2004	631,442,092
《汽车总动员》	2006	461,981,604
《料理鼠王》	2007	615,258,053

资料来源：Nash Information Services, “Box Office History for Pixar Movies,” Available at : www.thenumbers.com/movies/series/Pixar.php (retrieved December 10, 2007)。

4、迪士尼消费者产品

迪士尼消费者产品部负责迪士尼产品的冠名权，以及其文化和电影版权、动画角色版权，以及其他产品的版权。这些产品大多数都是在迪士尼的管辖之地发行出去的，包括迪士尼主题公园、主题目录，以及横贯北美、欧洲及亚太地区的迪士尼专卖店。受到《狮子王》(狮子辛巴)、《阿拉灯》、《风中奇缘》、《海底总动员》及《汽车总动员》等电影的推动，迪士尼消费者产品部创建了迪士尼品牌。迪士尼在 2006 年以其全球零售 230 亿美元的销售额，在全球成为最大的版权授予单位。

2006 年会计年度，迪士尼公司的毛收入为 243 亿，净收入为 54 亿。表 2.6 提供了公司四个主要部门的主要收入。

表 2.6 迪士尼公司主要部门的收入(2006)

部门	收入(单位：百万美元)
传媒网	14,638
公园和游乐园	9,925
影棚娱乐	7,529
消费者产品部	2,193
总收入	34,285

资料来源：迪士尼公司《2006 年度报告》，Available at: [Http://corporate.disney.go.com/investors/annual-reports/2006/index.html](http://corporate.disney.go.com/investors/annual-reports/2006/index.html) (retrieved December 10, 2007)。

5、垂直整合和交叉促销战略

迪士尼拥有悠久的历史，其冠名的产品在全球是最容易被识别的商品。迪士尼充分地利用了其品牌优势，并将之在娱乐行业发扬光大。迪士尼的主要部门也可以展开交叉促销战略。一部好电影的商业价值就是其交叉促销的开始。20 世纪 80 年代中期，迪士尼动画影棚就生产了一系列的知名动画片，包括《美人鱼》、《美女与野兽》、《阿拉丁》、《狮子王》、《巴黎圣母院》、《人猿泰山》和《风中奇缘》等，这里不再一一列举。一些迪士尼非常出名的动画角色也成为主题公园中吸引游客的常规特色。一旦电影成功地在电影院播放，它们就会被转化成 DVD 在市场上销售或者租赁。但这仅仅只是一个开始。

1994 年 7 月，迪士尼影棚首映了《狮子王》。这部电影曾被一度认为是公司最成功的电影。生产成本达 5500 万美元。在其上映的第一年，《狮子王》就在美国赚取了 3.13 亿美元，在国际上赚取了 4.45 亿美元。在影院成功运作之后，迪士尼的好莱坞唱片公司又

对迪士尼公司的音乐进行了包装，销售出 1100 万张光碟⁸⁰。

除了电影和音乐之外，消费者产品部还和产品生产商对狮子辛巴以及其他动物拥有交换专利权。产品生产商在此基础上，创造了狮子毛绒玩具、大手提袋或购物袋、圆领汗衫等产品，这些产品通过迪士尼的多功能主题公园和其遍布全球的零售店在全球销售。同时，《狮子王》在 1997 年还首次登上了百老汇的舞台，继续在美国、加拿大及欧洲表演，以满足大众的口味。

八、讨论

战略规划是一系列的管理决定及行动。它决定了一个组织或公司的长期业务发展情况。理论上，战略管理包括四个步骤，包括：1)环境调查；2)战略制定；3)战略实施；4)评估和控制。

任何战略的第一步都是环境调查。调查的目的是为了检视、评估、传播对组织决策者非常重要的内外部环境信息。这一章讨论了环境调查过程中非常重要的分析方法 SWOT 模型(即优势、劣势、机会和威胁)。环境调查要求不仅要对组织的内部优势和劣势进行分析，还要对组织的外部机会与威胁进行分析。组织的外部挑战主要包括：1)竞争性因素；2)政治/法律因素；3)经济环境；4)技术因素；5)社会文化因素。内部挑战因素包括：1)核心竞争力；2)组织决策制定；3)组织文化；4)劳资关系；5)运营问题；6)管理总部与分公司之间的关系。

战略规划的第二个步骤是决策的制定。战略决策的制定既可以是对一个突发性事件的应对，也可以是公司整体随外部环境的变化而变化的结果。组织采取什么样的战略取决于组织本身的情况和目标。这章讨论了组织的两种战略：增长型发展战略和竞争型商业战略。任何商业的成功都取决于其对未来的正确规划。传媒和电信公司通常采用以下几种战略：1)水平整合；2)多样化；3)垂直整合。竞争型商业战略是一个组织为了达到既定的近期目标和长远目标而采取的总体规划(包括详尽的方法)。当今的电子媒介公司使用较多的竞争型战略主要有：1)推出新产品或新服务；2)开创新营销或者促销战略；3)兼并战略。

战略规划的第三个步骤是战略实施。战略实施的困难之一就是尽管战略项目组的每个人都同意该战略，但是却没有愿意为战略的后果负责。项目经理/中层管理人员必须对于管理战略规划的内容加以执行。他/她将确保战略的具体内容得以实施。所有战略，不管规模的大小、也不管范围的广与宽，都有一个共同点，就是其实施都需要各个部门的默契配合。这包括项目组成员的筛选、财务预算、设置完成期限，设计运营过程中的援助，以及建立恰当的组织政策和工作流程。

战略规划的第四个步骤是战略的评估与控制。评估和控制是对战略的实施是否与战略既定目标相偏离的程度加以确定。如果有必要的话，评估的信息被用来对下一步战略实施进行细微的调整。评估通常由以下三个步骤构成：1)测量业绩；2)评估真实业绩；3)如果有必要就采取一些纠错措施。如果战略实施没有达到预期目标，项目经理就需要对以下几个方面的问题加以考虑：

(a) 该结果是偶然性浮动吗？

⁸⁰ “The Entertainment Gult,” Business Week, February 16, 1998, 88-90.

(b) 该结果是干预性变量导致的吗？

(c) 战略自身的失败是在以看不见的方式出现吗？

导致战略失败的原因很多，包括战略目标(主要实施任务)是否现实可行，是否清晰，其实施是否超过了预期时间，竞争性活动或者危险是否使战略偏离了既定轨道等。最后，项目经理为了将来长期目标或短期目标的实现必须采取一些纠错措施来保证战略的成功实现。