

媒体兼并-后浪推前浪

作者：Michael J. Wolf

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

尽管还看不见实际的有机增长的前景，传媒业的 CEO 们仍然执着于兼并。

2月19日，美国联邦法庭做出裁决，取消了对传媒业在同一市场内同时拥有光缆系统和当地广播公司的禁令。即便没有这项裁决，也阻挡不了传媒业兼并的势头，如今更是如鱼得水，快马加鞭。

最近掀起的兼并热潮标志着行业整合的最后一搏。这一整合的开始可追溯到十几年前，其中代表性的交易包括：时代公司与华纳公司先是合并，再收购特纳广播公司，随即又被美国在线收购；迪斯尼公司收购美国广播公司（ABC）；Viacom 收购哥伦比亚广播公司；Vivendi 收购环球广播公司。在最近几个月内联手的企业有 Comcast 和 AT&T, Echostar 和 DirecTV, Vivendi 环球和 USA 网络公司。媒体批评家们现在的问题是：再经过几次这样的并购交易，传媒业就会出现一两家巨头垄断的局面。

实际上，出现这样的局面还要花很长的时间。全球共有一百多家媒体公司，收入共计超过 10 亿美元。与医药和航空等其它行业相比，传媒业仍然处于分散状态。下一个兼并浪潮即将到来，连规模最大的、最野心勃勃的企业都在同时着手出售那些与企业战略规划不相符合的业务。最近索尼公司和 Liberty Media 将西班牙广播公司 Telemundo 出售给 NBC 以及新闻集团将 Fox Family 出售给迪斯尼公司即是例证。Charles Foster Kane 可以算是媒体巨头的模型，而在 GE 创业时期寻求战略契合度和最大回报的 Jack Welch 更加合适。

财务和战略是媒体并购趋势背后的两大必要因素。现在大多数大型媒体公司的股价较高，这一价格数倍于公司现金流的价值，仅靠自身的增长维持不了这个水平。投资者所依赖的和公司所追求的都是通过新的数字服务实现收入的大幅增长。

市场上，一系列包含宽带、无线设备、个人录像机和电视电话等互动服务在内的新技术正不断涌现。通过兼并，应该为媒体业创造出一个平台，凭借其优势和规模，以经济的手段推出广泛的服务。尽管要解决各种问题是一个漫长得近乎煎熬的过程，更不消说知识产权问题，但推出一整套新的服务在今天已经可以成为现实。

以应用极为广泛的视频点播为例。看一看消费者已经花在租赁和购买录像商品上的 170 亿元支出，再看一看 DVD 市场的飞速发展，就不难想象可以为电影行业带来多少便利。电视、音

乐、游戏行业亦然。总而言之，典型的消费者应该是不惜每月在媒体娱乐上花很多钱的，正是这个因素在推动着各种并购交易。

首先当然要克服一系列挑战。一是分销商是否有能力提供新的、可靠的服务；二是如何对这些新的服务进行定价和销售。最紧迫的任务是要把内容供应商和分销商召集在一起，理顺各自的权益问题并就如何分摊利润达成共识。

为了解决上述问题，一流实力的企业所采用的方法是提升优势。像 Comcast 和 Echostar 这样的以分销为主的公司操纵着与消费者直接联系的管道，从而形成了有力的优势。在双向互动被纳入形形色色的销售方式的时候，这种直接的联系是一项尤为重要的关系。不过，像 Viacom、迪斯尼、Vivendi 环球公司和新闻集团等内容供应商也是具备独特的优势的，因为这些公司笼络了稀缺的人才，只有依靠这些人才的知识和技能，才能发挥新技术的吸引力。

推动兼并浪潮的除了技术更新之外，还包括法院裁决等其它因素。有的媒体公司可能是出于企业接班的考虑，部分小公司意识到自身规模不足，为了避免鸡蛋碰石头而乐于被兼并。对于其它公司，则仅仅是为了开拓新的市场。包括 Bertelsmann、Reed Elsevier、VNU、Pearson 和 Wolters Kluwer 等在内的欧洲各大媒体集团实现了增长。靠的就是进军美国市场。

与此同时，行业中还有一宗价值 360 亿美元的交易尚未定局。即微软是否会拿出一部分现金储备直接买进媒体业务，进而锁定消费者渠道。这一举动将对美国在线时代华纳构成更直接的竞争。

如何为收购交易筹资并支付呢？美国上诉法院 2 月份的裁决即回答了这个问题：允许从当地电视台业务中提取新的价值作为支付收购交易的溢价。例如，可以将地方广播新闻吸收到当地盈利性新闻频道中。此外，广播和光缆的合并可以实现通过光缆传送当地高清晰度的电视信号。运营商们和网络公司接入了播送频段，就有能力来开拓新的无线服务。最后，在利润空间日趋狭窄的市场环境中，合并地方业务(通过广播枢纽)将为电视台节约相当的经营成本。

当今的传媒业面临着许多困境。广告市场竞争残酷，现有的分销渠道发生着深刻的变化，而市场的有机增长似乎并不可能带来价值。这些挑战对于新一代的 CEO 们将是一个考验。但是，无论对于新一代还是老一代的 CEO，行业兼并已成为他们共同的追求。