

# MTV 全球音乐电视网在中国市场的经营战略分析

## 摘 要

全球化是挡不住的脚步，它推进了跨国媒介集团的形成，又催促着它们继续向外扩张。中国以其强大的市场潜力已被锁定为很多跨国企业的进军目标。作为维亚康姆开拓海外市场的先锋军，MTV 全球音乐电视网 1995 年进入中国，提供四档节目给其覆盖下的 38 个省市的有线电视台。短短几年时间里，MTV 全球音乐电视网在中国的发展已渐成规模，并在中国受众心目中塑造了良好的品牌形象。本论文力图通过考量 MTV 全球音乐电视网与其行业环境内其它相关力量的竞争态势，立体地分析了 MTV 全球音乐电视网所采取的经营战略。论文首先对全球化大背景下中国市场的吸引力作了分析，指出 MTV 进入中国市场的必然性。引入行业竞争态势的经典理论——波特的五力分析模式，论文将 MTV 与其在中国市场所面对的潜在行业新进入者、替代品、购买方、供应商以及现有行业竞争者之间进行了力量对比。又借鉴 SWOT 方法梳理了 MTV 的内部资源的优势劣势，以及所面临的机会和挑战。结合以上两种方法的分析结果，指出 MTV 全球音乐电视网所采取的内容为王、本土运作、品牌建设和版权管理等经营战略是其在中国市场获得成功的基石所在。在中国市场日益被吸纳进国际竞争的今天，它的战略思想必能给中国媒介应对竞争提供一些借鉴。

关键词：全球化 五力分析 内容为王 本土化 品牌

## **The Analysis of Operating Strategies of MTV Networks in China**

**Abstract:** Globalization is an irresistible trend in the world today, which brings not only opportunities but also challenges to multinational media corporations. Any company is seeking for its position in the world market, and trying to gain more welfare from the international trade. So China is the next target market because it has huge development potentiality. As a symbol of globalization in music TV industry, in 1995, MTV Networks entered into China. MTV's unique blend of international and local programming is not only popular, it's also highly profitable. The network's hold on a young, increasingly wealthy population makes its programming especially popular with advertisers. Altogether, its mix of local and international content, combined with early entry in international markets, makes it tough to beat. Because of its good quality and success promotion activities, MTV Networks got splendid success in China, and got more viewers and advertising revenue. This report uses two analysis methods, which one is Porter's Five-Forces Theory, the other is SWOT theory. In the first part, the advantage of China market attracts more multinational media corporations come to China. And then, this report will examine the music television industry of China through the analysis of five forces. And using SWOT method, we get a clear knowledge of the advantage and disadvantage of the MTV Networks resources. According to the two methods, we know that MTV Networks take about four strategies to consolidate its position. These strategies are King Content, localization strategy, brand management, and copyright enforcement. These strategies are the secrets to MTV's success in China and other countries. It is very important for the media company of China can get more experiences from MTV Networks in development and management.

**Key Words:** Globalization、Five-Forces Analysis、King Content、  
Localization、Brand

## 西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时，本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名：李茹 指导老师签名：杨云

2006年5月20日

2006年5月25日

## 西北大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了本文中特别加以标注和致谢的地方，论文中不包括其他人已经发表或撰写过的成果，也不包括为获得西北大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了说明并表示谢意。

学位论文作者签名：李茹

2006年5月20日

## 引言

本论文的研究对象 MTV (Music Television), 并不是观众经常误认为的一种将音乐形式与电视画面形象结合在一起的艺术形式, 也不是某首歌曲的音乐录影带, 而是指传媒巨头维亚康姆集团旗下的一个 24 小时播放音乐录影带的音乐电视频道。它成立于 1981 年 8 月的美国, 曾经引起巨大轰动, 现有 9 套音乐和儿童节目, 已经覆盖 140 余个国家。1995 年时, 作为维亚康姆的先行军, MTV 全球音乐电视网进驻中国市场, 向其覆盖下的全国 38 个省市的有线电视台提供自制的四档节目, 1999 年起与中央电视台合作的“CCTV—MTV 音乐盛典”获得极大成功, 2003 年时 MTV 中国被允许在广州落地, 更成为它在中国发展道路上的里程碑。至此, MTV 在中国观众尤其是年轻人一代的心目中已经成功地铸造了金字招牌。MTV 的收益每年在中国的增长速度是 30%~50%, 远远超过了它在其他国家和地区的增长速度。因此对于它的经营模式和管理实务地研究探讨, 必能给中国媒介拓展市场、参与国际竞争提供一些宝贵的经验。

自 MTV 全球音乐电视网 1981 年诞生之日起, 因其所引发的社会强烈反响而引来理论界的关注。国外关于 MTV 全球音乐电视网的研究起步较早, 形成的成果也比较多。比如, 安德鲁·顾德伟 (Andrew Goodwin) 1993 年发表专著《音乐电视和大众文化: 漫舞于娱乐的国度里》(Dancing in the Distraction Factory), 从传播学、社会学、文化学等角度对音乐电视以及 MTV 全球音乐电视网进行了完整分析。1996 年学者杰克·班克斯 (Jack Banks) 在《垄断电视: MTV 意欲控制音乐》(Monopoly Television: MTV's Quest to Control the Music) 一书中, 敏锐指出由于资本集中和竞争加剧, MTV 全球音乐电视网开始了以音乐进军海外市场的扩张之路, 本书在介绍操作实践的基础上, 对于 MTV 跨国经营中的经营战略战术作了详细分析。1997 年时茱丽娜·卡萝藤 (Juliana Koranteng) 发表论文《跨国音乐电视数字时代的发展机遇》(International Music Television—Opportunities For Growth in the Digital Age), 报告中对于全球市场中的音乐电视台的发展状况给予概要描述, 提供了很多重要的数据, 对维亚康姆旗下的 MTV 全球音乐电视网和新闻集团下的 Channel [V] 进行实力比较, 并指出这两家公司在经营中的异同之处。

国外还有一些对于 MTV 全球音乐电视网的理论研究裹挟在对于其母公司维亚康姆的研究之中。关于这方面的专著及期刊文章都很多。

国内理论界对于维亚康姆公司的情况介绍和经营分析方面的研究也很多,但研究形成专著的尚没有。对于 MTV 全球音乐电视网在中国市场的发展状况研究大多是以案例形式,作为媒介战略管理或媒介营销研究方面的重要章节出现。比如 2004 年华夏出版社出版了由郭庆光和孟建主编的一套媒介经营管理的丛书,其中禹建强著的《媒介战略管理案例分析》中,对维亚康姆公司作为全球化与本土化战略的典型代表作了研究;同套丛中张志安、柳剑能著的《媒介营销案例分析》中又从营销战略的角度对维亚康姆进行了解读。2005 年经济管理出版社出版的由周鸿铎主编的媒介经营与管理丛书中,《世界五大媒介集团经营之道》一书对于时代华纳、迪斯尼、贝塔斯曼、维亚康姆、新闻集团等五家现代传媒业的巨头公司在经营现状、经营内容、经营特点和经营策略等方面做了详细研究,其中维亚康姆章节中详细介绍了 MTV 全球音乐电视网的起源、发展、海外市场拓展以及在中国市场的发展状况。这些著作以及一些研究论文对维亚康姆及 MTV 在中国市场运作的业务范围、经营内容、发展现状、运作特点等提供了大量资料,以此举例印证其经营战略的正确性。

本论文的创新之处在于并不是简单的资料汇编,而是引入研究行业竞争态势的经典理论—五力分析模型和战略分析时所用的 SWOT 研究方法,将 MTV 全球音乐电视网的中国市场发展放到一个立体的环境中去考量。从全球化的角度出发论述了跨国传媒集团在本国市场饱和的情况下,为抢夺新闻资源,必将进军海外市场,而拥有 13 亿人口、经济正在蓬勃发展的中国便是各国扩张版图中的重要一块。使用五力分析模型对 MTV 在中国音乐电视领域中所处的态势进行了分析,指出在与其潜在行业新进入者、替代品、购买方、供应商以及现有行业竞争者之间的力量对比中,MTV 都处于一定程度的优势地位。论文第三部分引入 SWOT 方法,梳理了 MTV 内部资源的优势和劣势,分析了 MTV 当前在中国市场所面临的机会和挑战,指出为了抓住机会应对挑战,MTV 必须在一套正确的经营战略的指导下,合理配置其优势资源,努力弥补劣势资源。结合这两种研究方法所得出的结果,MTV 的经营战略大体可总结为内容为王、本土运作、品牌建设和版权管理四个方面,并分别以 MTV 在这四方面的实战操作加以佐证,得出结论,正因为 MTV 全球

音乐电视网坚持内容为王、本土运作、品牌建设和版权管理的经营战略，是该公司在中国市场获得巨大成功的保证。

# 第一章 环境分析

## 一、全球化

在 20 世纪与 21 世纪之交，全球化是个铺天盖地的话题。学者们普遍认为，由于技术和当代传播的进步，各国人民、各种社会活动、各跨国公司和各国政府之间出现了无限的接触机会和互动关系，并因此极大地影响了世界各个国家的国内和国际政策。所谓全球化的趋势，起初便是打破传统壁垒森严的国界，将世界各国的资源、资本、劳动力和产品汇合在一起，形成国际大市场和全球性流通现象的一种趋势。在这个趋势中，包含了多领域的脚步，比如市场的全球化（例如可口可乐、麦当劳的行銷世界）、生产的全球化（例如跨国公司在全球设立）、财政的全球化（例如国际货币基金组织在协调世界货币体系中的作用）和传播的全球化（例如美国有线电视新闻网——CNN——的全球传播）<sup>1</sup>。全球化创造了无限的机会，诱人的庞大市场的丰厚利润催促着跨国集团的不断涌现，比如可口可乐、麦当劳、耐克、Sony 等等。同时，这些跨国公司也在促进了全球化进程的深入发展，它正以不可抗拒的力量席卷着这个世界上的一切领域和地域，包括媒介。

而且，在全球化的趋势中，媒介起着不可代替的中心作用。著名传播学者麦克卢汉早就有了传播将造就“全球村”的预言。法国学者沙奈（Chesnais）指出，“全球化（globalization）、技术革命（technological revolution）和民主化（democratization），在这三个方面，媒介和传播都扮演着核心的甚至是限定性的角色。如果没有一个全球性的商业传媒系统（global commercial media system）来推进全球市场并鼓励消费价值，经济和文化全球化大概就不可能发生。”<sup>2</sup> 自 20 世纪 80 年代初期开始，随着真正的全球商业媒介市场的出现，媒体业发生着戏剧性的重新组合。一个全球公司在超出一个国家的市场经营时，在其成本和声誉上，比纯粹立足国内的公司拥有人力和文化资源、生产成本、后勤、营销和财务上更多的优势。由于信息技术的发展，世界联系日益密切，跨国界的融合和渗透、扩张和并购趋势日渐频繁。而卫星技术的兴起，更是为广播电视的

<sup>1</sup>郭镇之：《全球传播市场与电视文化引进》，载《亚洲传媒研究》，2003 年版，p. 98

<sup>2</sup> [法] 弗朗索瓦·沙奈：《资本全球化》，齐建华译，中央编译出版社 2001 年版

全球性扩张提供了便利条件。在美国等发达国家，本国的媒介市场或是已经达到饱和，或是业内竞争环境恶劣，对外扩张成为必然的趋势。毫无疑问，一个媒体全球化的时代已经到来。

所谓媒体全球化，有三层基本含义。首先，具有全球营运的媒体公司。美国国会在 1996 年通过的《电信法》引起了媒体政策的具体变化，许多媒体公司开始兼并与收购。迪斯尼、时代华纳和维亚康姆都开始实行多元化，购买电视网络、电影制片机构、有线电视和其他的媒体企业。由此，这些公司拥有了从媒体产品的生产、配送到展出的一条龙服务的设施和能力。这些媒介集团具有了在全球各个角落营运的能力<sup>3</sup>。其次，媒体全球化意味着世界各地都能够收看不同的媒体节目。科学技术在通讯领域的巨大进步，尤其是卫星电视的兴起与成熟，媒体产品的流通迅速超越了国界，可以达到几乎同步地流向世界各个角落。尽管某些国家出于种种安全因素的考虑还限制着国外媒体节目的接受，但全球大趋势是媒体市场正在以一定速度趋于融为一体。比如，关于美国“9.11”事件的报道可以在短短几分钟就通过卫星讯号传输到世界的每一个角落。再次，全球节目正在兴起。科学技术的进步促使信息流通超越了地理界线的阻碍，全球性媒体在各个国家都分外活跃起来。尽管有的国家仍在封锁信息，但技术时常迫使闭关封疆的政策失灵。比如 MTV 全球音乐电视台制作的一些音乐节目就时常提供给旗下的各电视台，让全世界不同国家的观众看到同样的节目。

在这三层基本含义中，我们通常认为全球范围运营的媒体公司的出现是媒体全球化的核心内容，也是全球化电视节目生存的平台。全球化电视节目必须依托这些媒体公司的渠道进行传播。从上世纪 70 年代开始，少数控制着国际节目市场的媒体公司开始大规模地兼并。这个趋势在 80 年代继续增强。90 年代时则达到了登峰造极的地步。就此，一个集合报纸、广播、电视、互联网的竞争格局日益形成。大型的媒介集团已经出现，而且具有跨媒介、跨行业、跨地区甚至跨国家的新特点。时下，控制全球媒体新系统的是大约 30-40 家大型跨国公司，而真正雄踞全球市场顶峰、被称之为跨国媒体集团的只有大约六家媒体公司。正如有些学者认为的，在媒体产业上已经出现了一个“在全球范围内被少数几个媒体集团支配的趋势”。这六家跨国媒介集团是时代华纳、迪斯尼、维亚康姆、新闻集

---

<sup>3</sup>曾华国：《媒体的扩张》，南方日报出版社 2004 年版，p. 190

团、维旺环球和贝塔斯曼。他们的主要业务都是跨媒介的，涉及到广播电视、电影、互联网、唱片、音乐、电信等各领域，旗下囊括多个知名品牌，而且业务范围已遍及各个国家。（见表一）

媒介集团	母国	主营业务	下属公司
时代华纳	美国	广播电视、电影、互联网、出版、唱片、体育等	AOL(美国在线)、WB 电视网、HBO、CNN、华纳兄弟电影公司、WEA(华纳-Elektra-大西洋)唱片、《时代》、《财富》、亚特兰大勇士队等
迪斯尼	美国	电影、娱乐、广播电视、出版、唱片、互联网等	迪斯尼电影公司、ABC、Disney 频道、ESPN、迪斯尼乐园等
维亚康母	美国	电视、广播、电影、出版、娱乐等	CBS、MTV、Nickelodeon 儿童频道、无线广播、派拉蒙电影公司、联合院线、Worldwide 户外广告公司等
新闻集团	澳大利亚	广播电视、电影、娱乐、出版、互联网等	FOX、英国天空广播、STAR TV、20 世纪福克斯电影公司、洛杉矶道奇队、哈帕出版公司、美国《纽约时报》、英国《太阳报》等
维旺环球	法国	电影、电视、音乐、出版、电信等	环球电影公司、环球电视、环球唱片(包括宝丽金)、哈瓦斯出版集团、Cegetel(法国主要私营无线电运营商)、维旺国际电信
贝塔斯曼	德国	出版、电视、电影、互联网等	Ballantine 出版集团、贝塔斯曼出版集团、皇冠出版集团、兰登书屋、BMG 唱片、在欧洲拥有 16 家电视台和 17 家电台

表一：世界主要跨国媒介集团表<sup>4</sup>

2000 年时全球前六名的媒介集团的收入，每一个都比中国影视产业的总和还要大，甚至比全世界 30% 的国家的国民生产总值还要多。中国广播电视产业在 1999 年的总收入是 360 亿人民币，大约 45 亿美元，这个数字仅相当于美国在线时代华纳在 2000 年收入的 1/9<sup>5</sup>。

2002 年中期，维亚康姆的股票市值超过了美国在线时代华纳，成为世界第

<sup>4</sup>胡正荣：《外国媒介集团研究》，北京广播学院 2003 年版，p. 7

<sup>5</sup>曾华国：《媒体的扩张》，南方日报出版社 2004 年版，p. 86

一大传媒集团，在《财富》杂志每年一度的“全球最受赞赏公司排行榜”的娱乐企业排名中维亚康姆名列榜首。2003年，维亚康姆又连续第四年被评选为全球最有价值的媒体品牌。并且，根据中国国际金融有限公司提供的《全球股票市场和主要媒体公司表现》，2005年8月1日，维亚康姆在综合媒体集团中，市值排名第三位，同排名第二位的新闻集团仅相差1.8%，而其股票价格在综合媒体集团中最高<sup>6</sup>。总体来说，在全球范围内的媒介行业中，这六大传媒集团已经基本形成了雄居高位的局势，是其他中小型传媒公司或者该行业的新进入者所无法望其项背的。

## 二、中国市场的吸引力

在各大跨国媒体的全球化扩张中，亚洲尤其中国是必不可缺的目标市场。亚洲拥有世界一半以上的人口，是国际资本争夺的最后一块蛋糕，而中国更是这个市场的重中之重，在中国市场上占有一席之地甚至呼风唤雨是任何跨国公司的经营目标。“在任何正常的一天，大约会有报刊读者5亿，广播听众7亿，电视观众8亿，网络客人1亿”<sup>7</sup>。这样一个庞大的市场正是大型跨国传媒集团所迫切需要的。娱乐经济大师沃尔夫曾经多次来中国进行市场调研，对中国市场，他认为，全世界都在收看或收听美国电影、音乐和电视，很容易使人认为美国就是娱乐世界的中心。考虑一下，美国观众只占全球人口的4%，中国的潜在观众则占全球人口的20%<sup>8</sup>。MTV中国区总裁李亦非也认为，中国是世界上最后一块没有被开发的娱乐传媒市场。中国经济连续保持高增长，在全球无人可及，近几年的人均GDP已经超过800美元的关键指标，这一切都导致对娱乐、对内容本身、对信息的极强烈的需求<sup>9</sup>。无论从经济基础、政策支持、或者行业基础的角度看，中国市场提供了一块完美的市场领域给急于扩充地盘的大型跨国媒体公司。

### ● 经济基础

一个国家的产业要进入国际市场应对竞争，其背后必定有这个国家开放的经

---

<sup>6</sup>潘霁：《维亚康姆中国发展策略研究》，载《全球传媒报告》，复旦大学出版社2005年版，p. 177

<sup>7</sup>邵陪仁：《论媒体产业全球化与中国的对策》，来源：中国新闻研究中心（<http://www.cddc.net>）2003-3-18

<sup>8</sup>周鸿铎：《媒介产业案例分析》，中国纺织出版社2005年版，p. 150

<sup>9</sup>见《21世纪经济报道》，2001年4月9日

济形态和强大的综合实力在作为支撑。自 20 世纪 70 年代末中国实行改革开放以来，中国经济的国际化程度日益提高，综合国力大大增强。这是中国传媒业参与国际市场竞争的坚强后盾。国内生产总值是衡量一个国家综合国力的重要指标。世界上几乎没有哪一个国家 GDP 能够长期保持年均 7% 以上的增长速度，而这样的增长速度在我国持续了 20 多年。人均 GDP 也是衡量一个国家富裕程度的重要标准。2000 年时，我国人均 GDP 首次突破 800 美元，人民生活总体上达到小康，2003 年人均 GDP 首次突破 1000 美元，标志着中国开始向全面实现小康社会的总体目标前进。此外，进出口贸易也是观察一个国家经济开放程度的重要窗口。2001 年，我国进出口贸易总额为 5096 亿美元，在世界贸易中排名为第 6 位。2003 年，中国进出口总额快速增至 8512 亿美元，世界排名跃居第 4 位<sup>10</sup>。中国对外贸易总量的持续扩大，充分体现了中国经济国际化程度的不断提高。

中国经济强劲发展和进出口贸易持续增长的拉动，使得中国传媒的广告收入节节攀升。在 20 世纪的最后 10 年中，传媒广告收入增长了将近 20 倍，平均年增长速度达到了 35%，比同期 GDP 增长速度快了将近 4 倍。“但与国际水平相比，中国传媒市场的发展潜力还是相当巨大的，2000 年我国传媒广告收入占 GDP 的比重仅为 0.79%（国际平均水平是 1.5%，而发达国家是 2%）。如果我们按照国际平均水平去衡量，我国传媒业在广告市场方面还有将近 1 倍左右的增量可挖掘。按中国 2000 年 GDP 10 万亿人民币估算，中国传媒广告市场将在正常的增长比例之外，保守估计每年新增 10.71 亿元人民币，乐观估计 30 亿元人民币左右<sup>11</sup>。”

#### ● 政策支持

我国多年来政治稳定，人民安居乐业，社会协调发展，这都是跨国企业进入我国之前首先要考虑的重要投资因素。由于我国传媒业一直有严格的规范制度，社会资本进入该行业的政策壁垒较严。2001 年 11 月 10 日，中国正式加入 WTO。虽然我国就“入世”所作的承诺中并没有与开放广播电视业核心部分的直接相关的内容，但事实上，近几年来，国家相关主管部门在把握既有的政策尺度前提下，在书报刊分销市场、广告市场、外资媒体进入等领域的投资限制已经有所松动，

<sup>10</sup>丁和根：《传媒竞争力——中国媒体发展核心方略》，复旦大学出版社 2005 年 2 月，p. 370

<sup>11</sup>申乐莹：《加入世贸组织与中国传媒制度创新》，见金冠军、郑涵主编：《全球化视野：传媒产业经济比较研究》，学林出版社 2003 年版，pp. 468~469

开放程度越来越高。

2004年2月10日,国家广电总局发布《关于促进广播影视产业发展的意见》明确指出,允许境外有实力有影响的影视制作机构、境内国有电视节目制作单位合资组建有中方控股的节目制作公司,允许境外制片机构同境内国有电影制片单位合资组建由中方控股的影片制作公司。在付费频道引进节目的播放比例、外资在改造影院中的比例和华语影片的引进配额上都有了进一步的放开<sup>12</sup>。通过这一政策,加大广播影视市场的开放力度,大大降低了广播电视产业市场准入的门槛,吸引和鼓励了国内外各类资本广泛参与广播影视产业发展,不断提高了传媒产业的社会化程度。政策的逐步放宽,为国外资本进入以及民营资本的发展提供了一个良好契机。

#### ● 行业基础

根据2002年央视—索福瑞媒介研究基础调查的数据,我国的家庭电视机拥有率达98.2%,拥有二台及以上电视机家庭的比例已达24.2%。中国已经成为全球的电视机大国,其生产量和拥有量均居全球之首。随着城乡居民收入水平的提高和电视机价格的下降,城乡居民家庭的电视机拥有率不断提高,2002年城市家庭的电视机拥有率已达98.3%,农村家庭的电视机拥有率也高达97.5%。拥有二台和二台以上电视机家庭比例,在城市为24.9%,在农村也达到13.5%(见附录1)<sup>13</sup>。

另一方面,《根据2004年中国广电产业发展报告》的数据,截止2004年9月,我国有电台、电视台1900多座,共开办广播节目1800多套、模拟电视节目2200多套,数字付费广播电视节目48套;有近70家电影制片单位,年生产故事片200余部,电视电影100多部;有广播影视节目制作经营机构近900家,电视剧制作机构300多家,电视剧全年产量达到11500部集。基本建成了有线、无线、卫星多技术、多层次混合覆盖的全国广播电视网,广播电视人口综合覆盖率已经分别达到94.1%和95.3%,其中有线电视网已近400万公里,有线电视用户

<sup>12</sup>孙向辉 黄炜 胡正荣:《2004年中国广电产业发展报告》,崔保国编,《2004-2005年:中国传媒产业发展报告》,社会科学文献出版社2005年版,p.63

<sup>13</sup>数据来源:央视—索福瑞媒介研究2002年基础调查数据 [www.csm.com.cn](http://www.csm.com.cn)

超过1亿<sup>14</sup>。

此外，拥有世界上最多人口的中国提供了一个规模巨大的受众市场。中国市场的文化消费需求旺盛，增长很快，市场前景和潜力巨大。中国城镇居民的恩格尔系数和农村居民恩格尔系数都处于下降趋势，而且幅度很大，全国人均非基本生活必需品支出占消费支出比重大幅度提高，其中文化娱乐消费支出比2000年增长23倍，教育消费支出增长20倍。根据中国经济发展的速度、水平、规模和人民群众对文化产品消费的潜在需求，有关部门在测算中得出，中国文化市场的潜在消费能力为3000亿元，占2000年GDP的3%左右，但在实际生活中，文化产品消费只有800亿元，只占消费能力的1/3不到<sup>15</sup>。所以，目前中国市场对娱乐传媒的需求有了质的飞跃，这个飞跃本身使国际大传媒公司与中国有了合作的机遇。这个市场极其庞大，比如，MTV电视网2000年在美国的收入达到将近50亿美元，而中国的中央电视台只有不到50亿人民币，差别将近8倍<sup>16</sup>。

### 三、维亚康姆的选择

无论哪个行业，无论哪个跨国企业都不会忽视中国这一巨大市场的存在。而处于传媒业初步发展阶段的中国更是众多传媒巨头们注目的焦点，美国在线时代华纳、新闻集团、贝塔斯曼集团、迪斯尼集团都想在中国赢得战略制高点。维亚康姆当然也不例外。雷石东认为中国成为全球焦点的机会到来了，作为全球最大的电视市场，中国拥有的电视数量是美国的三倍，但中国在电视广告上的花费在国民生产总值中所占的比例只是美国的1/3。这是中国电视市场飞速发展的一个欢迎信号。因此，在维亚康姆的发展蓝图上，中国市场无疑占据了举足轻重的位置。

维亚康姆公司的发展史本身就是一部并购史和扩张史。现在的维亚康姆公司源于现任总裁萨蒙·雷石东（Summer Redstone）的父亲创立的一家名叫国家娱乐公司的电影连锁店，自1954年雷石东继承这家家庭电影院事业后，他逐步将其从一个小型电影院系发展成为一个驰名全球的国际传媒公司。他曾经说“我在

<sup>14</sup>孙向辉 黄炜 胡正荣：《2004年中国广电产业发展报告》，崔保国编，《2004-2005年：中国传媒产业发展报告》，社会科学文献出版社2005年版，p. 60

<sup>15</sup>周鸿铎：《媒介产业案例分析》，中国纺织出版社2005年版，p. 103

<sup>16</sup>见《21世纪经济报道》，2001年4月9日

这一生中买过三大件：一个是维亚康姆，一个是派拉蒙，一个是 CBS（哥伦比亚广播公司）。”通过这三次大的并购，奠定了雷石东所拥有的维亚康姆的传媒帝国的基石。在雷石东敏锐稳妥的经营运作下，通过几次成功的并购，如今的维亚康姆旗下的产业涉及电影、电视、广播、出版、广告以及与娱乐相关的其他各领域，拥有派拉蒙电影公司、哥伦比亚广播公司（CBS）、维亚康姆电视集团、MTV 音乐电视网、尼克罗迪恩儿童电视频道、无限广播公司、西蒙和舒斯特出版公司等众多知名的传媒品牌（附录 2）。拥有雄厚实力的维亚康姆公司对于如何进入中国市场的战略选择上又一次显示了雷石东的经营眼光。他派出的先行军是以音乐为主打产品的 MTV 音乐电视网。

MTV 音乐电视网成立于 1981 年 8 月，最早是由美国华纳阿克迈斯公司在有线电视网上开发的一个新的电视频道—Music Television，而由它首创的音乐电视形式也因此称之为“MTV”，这个 24 小时以播放流行音乐为主的音乐电视频道的成立曾经在美国社会中引起了巨大轰动。1986 年时，维亚康姆公司从美国运通和华纳公司手里以 5.13 亿美元的代价盘下了 MTV 音乐电视网。当 1987 年雷石东并购维亚康姆时，相对于其他部门，MTV 电视网正处于它的低谷期，似乎并没有什么发展前景，许多人甚至包括雷石东的财务顾问在内都劝他放弃这个累赘，但雷石东却看中了 MTV 这个品牌会有强大的市场潜力，他坚持保留了 MTV，并将其作为发展的重点。

MTV 的目标受众群定位在 12~34 岁的年轻人，他们构成西方学者所说的“后现代”的一代人，MTV 的节目正好迎合了他们的“文化速食主义”倾向。电视的普及推动了一个“视觉至上”的时代诞生，它将原本诉诸于耳朵的音乐纳入了图像的世界，MTV 又把听觉享受诉诸于画面感极强的视觉形象，以这种“由听而视”的方式拓宽了音乐空间。这种视觉语言具有通俗的易解性和强烈的撞击感，伴随着电视长大的现代年轻人是受这种视觉文化影响最大的人群，MTV 对于他们有种情不自禁的亲切感。因此 MTV 这种准确的受众定位是它获得成功的基础所在。另一方面，它在维亚康姆集团中的显著地位一方面是因为它是赢利工具之外，更重要的，它是维亚康姆拓展海外市场的先锋军，音乐是武器。

在这个地球上，有多少个国家就有多少种不同的国情、社会制度、经济发展水平、宗教信仰、民族心理、风土人情以及语言。因此，任何跨国集团选择走出

国门，进入他国领土，就应该充分考虑到这些因素。娱乐产业集团更应考察到这些因素，因为自媒介资本开始在全球扩张以来，关于文化侵略和媒介帝国主义的言论就争吵不休，发展中国家常在未接受该集团内容之前就产生了严重的逆反心理而拒绝接受产品。而音乐无国界，音乐的意识形态色彩相对较淡，能够被各国接受。音乐还可以跨越语言、文化交流的障碍，感动人心。因此维亚康姆选择 MTV 作为先锋军首先进入海外市场就是个高明的选择。通过这一战略，MTV 全球音乐电视网已从美国本土延伸到了世界各地，包括拉丁美洲、亚洲、欧洲和澳洲等地，一跃成为全球最大的电视网络。

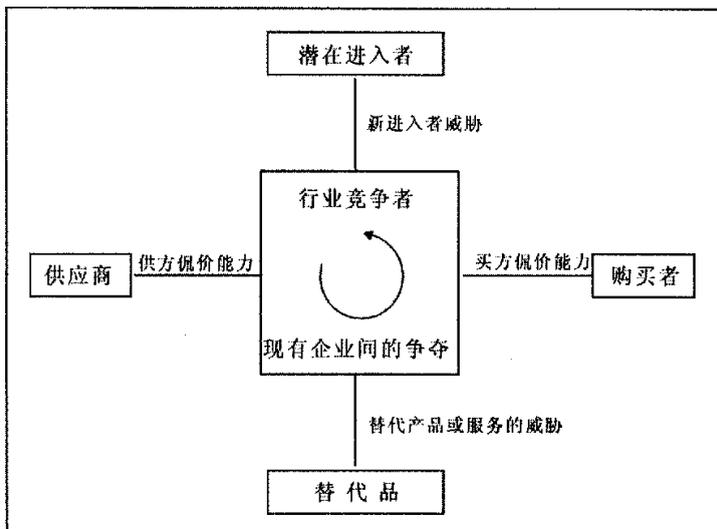
所以，当维亚康姆进入中国市场的时候，也选择了它在其他国家相同的拓展手段，即发展重头是 MTV 音乐电视网。1995 年初，维亚康母旗下 MTV 音乐电视网进入中国，在北京成立办事处。1999 年李亦非任 MTV 中国区总裁，开始建立一支本地的团队，开展本地的业务，逐渐建立品牌，业务走上正规。经过几年的努力，MTV 在北京和上海成立了办事处，制作《MTV 天籁村》、《MTV 学英语》、《MTV 光荣榜》、和《MTV 明星档案》四档节目，提供给 38 个省市的有线电视台。MTV 在制作、品牌、团队、大型活动上，已经由一个边缘性的、附带性销售发展到中心性的独立运营，MTV 花大力气在中国推广品牌，举办 CCTV 音乐盛典、莱卡时尚颁奖典礼、主持人大赛等，与赞助商共同打造品牌；实施内容本土化、销售本土化、团队的本土化；并且业务本身范围扩大，从 MTV 衍生出更多的业务，CBS、派拉蒙的业务也逐渐引进中国。2003 年 4 月 26 日，MTV 全球音乐电视台中国频道正式获得国家广播电影电视总局批准，通过广东有线电视网进入广东的 100 万户家庭。中国广东的观众可以在增补 39 频道看到 24 小时播出的 MTV 中国频道的节目。落地后的 MTV 收视状况非常好，不到两个半月的时间，收视率超过尼尔森金色标准。

近几年，MTV 中国都是以 40% 的成长率在成长，非常快的速度。MTV 亚洲过去四年的增长速度是 25% 左右，MTV 美国增长速度差不多是 15% 左右。为什么 MTV 全球音乐电视网能在中国市场上取得如此瞩目的成绩呢？在中国市场上 MTV 全球音乐电视网所采取的经营战略是什么？回答这些问题之前，我们必须对于 MTV 全球音乐电视网所进入的中国相关行业进行整体把握。

## 第二章 行业分析

哈佛商学院教授迈克尔·波特(M. E. Porter)在其经典著作《竞争战略》中,提出了五力分析模型(如图),这种模型属于外部环境分析中的微观环境分析,主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。根据波特的观点,一个行业中的竞争,不只是在原有竞争对手中进行,而是存在着五种基本的竞争力量:潜在的行业新进入者、替代品的竞争、购买者讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。这五种基本竞争力量的状况和综合强度,决定着行业的竞争激烈程度,从而决定着行业中最终的获利潜力。媒介产业环境中同样存在这五种力量,这五种要素共同作用决定了媒介产业竞争的性质和程度,它们是形成媒介企业在某一竞争领域内竞争战略的基础。因此,我们有必要用波特的五力分析模型来分析一下 MTV 音乐电视网在中国音乐电视中的海外军团这个领域中的基本情况。

### 一、潜在进入者的威胁



图一：波特的五力分析模型<sup>17</sup>

<sup>17</sup>迈克尔·波特：《竞争战略》，陈小悦译，华夏出版社1998年版

一般而言，当某个媒介产业具有较高的投资回报时，就会吸引很多的潜在加入者，因为资金都是流入具有高收益的地方。新加入者的竞争常常会使行业内的各个商家在价格上大做文章从而导致该媒介产业内的平均利润下降。但是潜在加入者是否会真的采取行动入侵到该媒介产业中来，取决于入侵者对产业进入屏障的认识。所谓进入屏障，就是企业为进入某一个新产业所要克服的困难或风险，包括行政阻碍、产业内企业的规模经济性、产品差异、启动障碍、学习或经验效应、人力资源等方面。在音乐电视领域，MTV 拥有近三十年的运作经验，有其母公司维亚康姆庞大的资金和资源支持，并且拥有世界上最大的五大唱片公司的录影带电视转播权，在人力方面，MTV 中国集纳了一批优秀的人才，并且受众尤其是年轻人对于 MTV 的品牌忠诚度也是别的企业所不能比拟的。在全球年轻人的心目中，MTV 就是时尚、流行的代名词，他们的口号是“我要我的 MTV”。另一方面，音乐电视对于音乐品质的要求也是它在技术上存在一定的高端性，这些因素都造成了音乐电视行业的进入门槛比较高的现状。因此，在这个行业中，一些潜在进入者对于 MTV 音乐电视网来说尚构不成威胁。

## 二、替代品的竞争

由于产品功能的改良、消费者习性的改变或者技术的突破，都会引发替代品的出现，就好像汽车替代自行车，超市替代传统的杂货店一样。这种替代效应每天都在发生，任何人也阻止不了。替代品受到受众时间金钱等成本因素与从媒介产品获得的满足的性价比的影响，当一种媒介产品的这种性价比低于替代品的性价比时，人们就转向购买替代品更多。在媒介产业发展的历程中，广播、电视、网络等替代品的出现，都一定程度上替代了从前的媒体的某些功能，但又无法完全替代。但是替代品的存在限制了某个产业的可能获利程度，甚至会取代整个产业使原有产业消失，因此现有企业必须谨慎以对。而且当替代品使本行业扩大或增加了用途，则替代品便转化成互补品，互补品的渗透将促使全行业需求的增加。

受众在获得音乐享受的渠道里，有一条重要的渠道可代替音乐电视的某些功能，即网络同样具有电视融声、像、图、文于一体的特点，而且网络还具有信息传播的高度实时性、参与性和交互性等前所未有的优势，一定程度上影响着受众的消费习惯。很多年轻人开始淡漠对传统接触形式的热衷，他们选择从互联网上

直接获取喜欢的音乐，搜索相关的娱乐信息。MTV 音乐电视网敏锐发现了这种倾向并集合母公司的力量，打造了 MTV 网站，为受众提供一个更为便捷、更为自主的阅听方式。MTV 开通了“MTV 直播”，这一宽带服务使 MTV 通过个人电脑这一途径来到更多的受众中。MTV 还为新媒介平台量身定做了内容服务，运用最先进的互动技术，使观众在一天中任何时候都可以看到演唱会、演奏会现场。观众只要点击鼠标，便可了解到音乐新闻、艺术家近况，或是欣赏最新的流行音乐。通过 MTV 直播，观众还可以自己制作音乐录音或录像，将合成的音乐传送给 MTV 直播里的主持人，在这个过程中，观众是节目的一部分。这样，MTV 电视网原本的替代品威胁就转化成了有益的互补品，这些服务都将给 MTV 公司以及维亚康姆带来新的经济增长点。

### 三、购买者的议价能力

在买卖关系的讨价还价过程中，买家总希望以更低的价格买到品质更好的产品或者更多的服务。而卖家总希望以更高的价格出售商品以获得更多利润。在这个矛盾中，能占得上风的一方就会占有很多主动权。由于媒介产品二次销售特殊性，跟普通商家不同，媒介企业的购买方包括一般的受众和广告购买者。

MTV 的目标受众群是 12~34 岁的年轻人，MTV 所有的节目定位都是建立在这个目标受众定位的基础之上的，在中国市场上 MTV 所推出的四档主打节目《MTV 天籁村》、《MTV 学英语》、《MTV 光荣榜》和《MTV 明星档案》，已经以节目交换的形式提供给 38 家各级省市地方台，以这种渠道面向受众群，其中《MTV 天籁村》已成为国内收视率最高的国外合作类节目。MTV 的庞大资料库背景也决定了它能够符合年轻人对时尚流行的各种刁钻口味。事实上，MTV 已经在目标受众群中建立了良好的品牌形象，这种品牌忠诚度决定了目标受众对于 MTV 品牌及其所提供内容一定程度的依赖感。

另一方面，在媒介企业发展的食物链上，广告主是重要的一环。媒介企业能否为广告主提供一个更好接触其目标消费者的平台以实现广而告之、宣传产品的效果，是媒介企业能否吸引来广告主光顾的重要原因。事实上，MTV 以其庞大的收视群及对年轻一代的行为感召力使它吸引了众多的广告主，尤其是那些同样以年轻人作为目标消费群的品牌。诺基亚、耐克、索尼、资生堂、可口可乐等国际

大客户都与之紧密合作。MTV 的节目不管走到哪里，这些公司就会跟到哪里。另一方面，MTV 也努力搭建一个更好宣传其广告产品的平台，以优质的服务满足客户需要，吸引了更多的广告主的资金投放。因此，广告销售对于 MTV 公司来说，从来都不是问题。

#### 四、供应商的议价能力

在波特的五力分析模型中，供应商也是举足轻重的力量之一。供应商的议价能力指的是企业向供应商购买原料时，供应商争取获得较好价格的力量。他们可以通过提价来转嫁他们不断上升的成本，或降低所提供商品或服务的质量来降低成本。在媒介企业也一样。MTV 的基本产品是音乐电视，而目前世界上大部分音乐产品的生产和销售控制在五家最大的唱片公司手中：环球、华纳、SONY、BMG 和 EMI。MTV 全球音乐网每年要支付给这五大唱片公司版权费从而获得这些公司的音乐录影带的电视播放权。另一方面，因为 MTV 全球电视网所拥有的遍及全球的庞大收视网络，这五大唱片公司同样需要借助 MTV 的良好平台来宣传其公司的歌手、新专辑等等。这个互惠互利的过程使双方在各自的领域内都获得良好的收益，有效地扼制了各自竞争对手的发展。通常 MTV 音乐电视在海外市场都提供两部分内容，国际的和本土的。根据 MTV 中国区总裁李亦非在中国传媒论坛上的介绍，MTV 中国所播放的音乐大约有 30%是欧美音乐，30%是港、台地区以及日本、韩国的音乐，还有 25%到 30%是内地的音乐。这其中关于国际乐坛的诸多内容可以从五大唱片公司获得，也可以从其他区域的 MTV 电视资源库中获得。除了与这些大的唱片公司的长期稳定合作之外，本土的小型唱片公司也努力寻求与 MTV 的合作。而众多歌手更是清楚认识 MTV 的平台作用，乐界新人为了及早出人头地而诉求于 MTV，著名歌星为保持长期不衰也借助 MTV 的声势。这些都保证了 MTV 拥有稳定而广泛的货源渠道。

#### 五、现有企业间的竞争

行业内来自竞争对手的压力是企业所面临的最直接和最主要的压力来源。一个行业领域中竞争的激烈程度取决于竞争对手数量的多寡和实力的强弱。能够在有限的市场中获得尽可能的市场份额是每个企业追求的战略目标。截至目前，经

中国政府允许进入三星级以上宾馆和一些涉外小区落地的境外电视节目中，有关于音乐电视台领域中的有两家，即维亚康姆旗下的 MTV，还有默多克新闻集团旗下的 Channel[V] 音乐电视台。（见附录 3）换句话说，在这个领域中，MTV 中国与 Channel[V] 互为最主要的竞争对手。虽然身处相同领域中，但两者作为境外媒体进入中国市场运作的基本模式完全不同。根据学者钱晓文的总结，当下境外资本进入中国市场基本有七种运营模式<sup>18</sup>。第一，兼并收购模式，以李嘉诚的 TOM 公司为代表；第二，外商通过投资控股，与合作伙伴（中国的或外国的）成立出版公司等形式投资媒体。典型代表为美国出版商国际数据集团（IDG）；第三，以迪斯尼为代表的品牌合作方式；第四，以香港的无线、亚视为代表的直接进入模式；第五，以 CNN 为代表的外围渗透模式；还有就是第六种，Channel[V] 的母公司新闻集团所采用的以参股的方式迂回进入中国市场。最后一种是维亚康姆采用的交换节目来获取版权费和广告时间的模式。

在中国市场，MTV 通过给全国 38 家各省市级有线电视台提供四档节目《MTV 天籁村》、《MTV 学英语》、《MTV 光荣榜》和《MTV 明星档案》来获得版权费和广告时间。而作为默多克的新闻集团旗下的一个音乐电视的专业频道，Channel[V] 音乐频道与 MTV 存在着一定程度的无缝隙性，并且借用新闻频道进入中国境内的其他渠道，使其节目在达到面比 MTV 更广泛一些。此外，Channel[V] 还通过一系列活动进行品牌宣传以扩大在中国消费者心目中的影响力，比如与上海文广集团的音乐频道一起合作开发“中文歌曲排行榜”和“日韩流”这两个新节目，逐渐在中国听众心中占据位置。更重要的是，MTV 注重以内容为主的发展，其特点是难度小，成本低，见效快，收益低，潜力小。而作为默多克的新闻集团旗下的一个音乐电视的专业频道，Channel[V] 发展的重点是以渠道为主，这种模式的特点是：投资大，周期长，高风险，高回报。两种发展方式各有利弊。

通过波特的五力分析模式对中国音乐电视市场领域进行考核之后我们发现，我们可以大致揣测 MTV 在该领域中所处的地位。音乐电视是个快速发展的领域，存在着激烈的竞争。在清醒认识自身所处市场位置的基础之上，才能采取正确恰当的经营策略来应对竞争并获得更多的市场份额。

---

<sup>18</sup>钱晓文：《外资传媒在华经营模式及其影响》，载《新闻记者》，2001 年第 8 期。

### 第三章 SWOT 分析

当企业要拓展某一新的业务或进行新的投资前，通常要使用 SWOT 方法进行战略分析。SWOT 分析由 Strengths（优势）、Opportunities（机会）、Weakness（劣势）、Threats（威胁）四个英语单词的首位字母组合而成。其形成的理论基础是，战略应该是一个企业“能够做的”（即组织的强势和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。与其他的分析方法相比较，SWOT 分析具有显著的结构化和系统性的特征。其结构化特征体现在：在形式上，表现为 SWOT 结构矩阵，并对矩阵的不同区域赋予了不同分析意义，如下图所示；在内容上，强调从结构入手对企业的外部环境和内部资源进行分析。其系统性特征体现在：用系统的思想将似乎独立的企业内部资源与外部资源各种因素相互连接起来进行综合考虑，从而使战略计划更加优化<sup>19</sup>。

优势 Strengths	劣势 Weakness
机会 Opportunities	威胁 Threats

表二：SWOT 分析

任何一个企业确定自身的市场定位、发展战略、经营模式都有一个必要前提：必须对行业环境有深刻的理解，对市场信息能准确地捕捉，对竞争对手有清醒的认识，对自己的优势和劣势能正确地评估，从而为自己量身订做一整套的发展方案。而 SWOT 分析于传媒战略管理的现实意义就在于：SWOT 分析能够帮助传媒组织明确，在进行业务整合时是否会扬长避短，从而降低媒体的经营风险。而且该分析主要用于同竞争者进行对比，从竞争能力的角度出发区分出优势和劣势。在传媒领域，由于竞争优势来源的广泛性，在对传媒组织进行优劣势对比分析时必须先解构媒体价值链的基础上，将本媒体与竞争对手作详细对比。通过对内部资

<sup>19</sup>章平：《战略传媒：分析框架与经典案例》，复旦大学出版社 2004 年版，p. 189

源和外部环境等诸多因素的归纳和概括,进而分析出企业自身的优势和劣势以及所面临的机会和威胁。

在中国市场中,结合五力分析中 MTV 全球音乐电视网与其潜在行业新进入者、替代品、购买方、供应商和现有竞争者的实力对比分析,使用 SWOT 分析方法,对 MTV 在中国市场的优劣势以及所面临的机遇和挑战进行分析如下:

## 一、优势分析

在与竞争对手的正面交锋中,自身的优势常常是对手的薄弱环节,而对方的长处又常常是我们需要注意的地方。在中国传媒领域中,尤其是向中国观众提供音乐电视这一方面,MTV 和 Channel[V]是实力互相抗衡的一对。

维亚康姆派遣 MTV 先行进军中国市场,是一种以内容为主的发展模式。其特点是:难度小,成本低,见效快,收益低,潜力小。而 Channel[V]是默多克的新闻集团旗下的一个音乐电视的专业频道,它在中国的发展模式却是以渠道为主,这种模式特点的是:投资大,周期长,高风险,高回报。

雷石东曾毫不客气地抨击多年的老对手——新闻集团总裁默多克。“我们致力于内容,不像默多克那样把主要精力放在渠道上。”他甚而揶揄:“记住这样一句话吧:内容为王。观众真正想看的还是那些在传送系统上播放的东西,而不是电视台和传送设备本身。正因为如此,所以,默多克的 Channel[V]电视节目在中国的收视率只有 MTV 的三分之一<sup>20</sup>。”而且,MTV 中国区总裁李亦非也说,根据 2004 年的情况来看,因为 MTV 在广东的落地,Channel[V]这个竞争对手现在已经不足为惧了,因为它失去了中国的战略阵地。

而且,MTV 能够做到内容为王的一个非常重要的条件就是,它不仅拥有母公司维亚康姆的雄厚经济实力以及其所有子公司的内容共享的资源支持,还拥有全球五大唱片公司的电视播放权,内容本身比 Channel[V]更国际化。它没有国际音乐的版权,只是一家一家分别购买,而维亚康姆每年花 3500 万美金购买所有唱片公司出的电视播出权。

---

<sup>20</sup>乔武 邹明洪:《激情老头雷石东》,载《中国投资》,2004 年第五期

## 二、劣势分析

与竞争对手 Channel [V]相比, MTV 采取的是以内容为主的运营模式。但其实无论是内容为主还是以渠道为主都是相对的,要想在一个市场上站稳脚跟并获得稳定扩展,内容和渠道一个也不能少。著名学者黄升民在谈到维亚康姆的发展模式时说过:“依靠卖节目而没有自己的传输平台,维亚康姆早晚都要受制于人。显而易见的是,‘内容为王’只是维亚康姆中国攻略中基于合作态度的阶段性策略,而频道落地才是作为一个电视媒体实至名归的最终追求<sup>21</sup>。”

但由于政策限制,外国媒体还难以在中国全面铺开,受众数量比较有限,因此对广告主的吸引力还不够大。到2002年3月底,维亚康姆的MTV进军亚洲市场已经7年,但是除了印度,其他亚洲国家都没有赢利。根据李亦非本人的说法,MTV中国虽然有可观的广告收入,但是这些收入尚不能抵节目制作、包装、推广的成本。冠名权获得的利润跟MTV北京、上海两地的办公费用、数额巨大的公关费用(据称作为广东落地的交换条件,维亚康姆帮助中央电视台9套落地美国花费就高达2000万元人民币),以及引进节目版权的费用、包装推销栏目的费用相比,显然是入不敷出。同时,根据协议,对于新获得的广东落地频道,作为落地条件之一,近4成的广告时段都归广东有线经营并占有利益。这让所向披靡的雷石东开始有些着急,他在公开场合频频表示:希望MTV中国在2~3年内实现赢利。

## 三、机会分析

自2004年2月10日,国家广电总局发布《关于促进广播影视产业发展的意见》后,进一步明确了我国关于传播业的开放大氛围,也让无数国外传媒巨头嗅到了发展的良机。这些规章和规范性文件的陆续发布,大大降低了广播电视产业市场准入的门槛。目前我国的电视产业市场呈现出全面开放的景象,政策上的逐步宽松和中国市场的逐渐开放,对于国外大型资本来说实在是件好事。MTV当然会抓住这一契机,继续拓展在中国市场的发展。

另外,虽然付费电视受各种因素的制约在中国还没有迅速普及,但从中长期

---

<sup>21</sup>唐润华:《外国传媒集团在中国的发展现状分析》,来源:千龙网,2005-01-18

来看,它的市场潜力是非常巨大的。美国付费电视的广告收入在2001年为1700亿美元,超过了传统电视1000亿美元的收入。国内某大媒体通过调研后认为,中国付费电视的收益空间最保守的估计为至少30亿人民币<sup>22</sup>。国家广电总局副局长张海涛2003年3月曾经表示要在2005年底前中国的付费电视频道达到50~80个。这个目标虽然还没有完全实现,但这些数字已经表明,中国付费电视市场有着诱人的发展空间。因此,MTV必然会加大对这一块市场倍加关注,甚至加大投资力度。

#### 四、威胁分析

虽然中国加入WTO之后,传媒业的开放程度越来越大,速度越来越快,但这并不意味着中国传媒市场从此将逐渐成为不设防的“冒险家乐园”。任何国家,包括自认为政治最民主、经济最富有的美国,都会对传媒业的发展制定各种措施,尤其是对外国投资会千方百计地加以各种限制。所以政策限制依然是制约外国传媒集团在华业务发展的瓶颈。李亦非曾将“在全球市场上如狼似虎”的国际大传媒集团形容为“中国市场上沉默的羔羊”,因为“中国对外国媒体的限制比对国内媒体的限制更多”。这些限制包括三方面的内容:第一,资本进入的限制:所有权的限制、资本运作方式的限制;第二,市场覆盖的限制:区域的限制、市场占有率的限制;第三,内容标准的限制:意识形态、文化传统、民族习俗等。毫无疑问,这些限制都在一定程度上束缚了包括MTV在内的外国资本的发展。但MTV高层在中国发展积极走上层路线,求得中国政府的支持,努力便威胁为优势。维亚康姆总裁雷石东曾四次访华,两次拜会江泽民主席以及其他政府高层领导。MTV中国还制定了“要想在中国立足,应该先替中国做些事情”的策略和行动,1999年9月,维亚康姆公司赞助了在美国举行的《中国文化周》的主题活动,雷石东还同时担任顾问。此外,维亚康姆公司还大力促成了CCTV—9在美国的落地。

另一方面,近些年来,国内出现了一些民营的制作电视节目的机构,也成为现在很多省市电视台节目内容的提供商,比如光线、欢乐等公司。这部分的异军突起,成为行业的新近崛起力量。与各省电视台相比较,此类机构来自民间,

<sup>22</sup>唐润华:《外国传媒集团在中国的发展现状分析》,来源:千龙网,2005—01—18

是中国市场经济发展的产物，它们市场意识强烈，机制比较灵活，成本的观念根深蒂固，而且专业化程度比较高。他们成为市场上让国外资本不可小觑的力量。比如光线、欢乐等公司制作的电视节目因为价钱低、更贴近中国百姓的生活反而更受欢迎。

总之，通过对 MTV 在中国市场的 SWOT 分析，我们可以对 MTV 中国公司所处的外部环境、以及与竞争对手相比较其内部资源的优势劣势情况有了一个比较明晰的认识。这对于 MTV 认清形势，应对竞争有极大的帮助。而且 MTV 根据发扬优势、弥补劣势、抓住机会、避免威胁的原则下，根据利弊考虑制定了一系列在中国市场环境下的发展战略来。

## 第四章 战略选择

### 一、内容为王

在媒介领域，无论新闻报道或是娱乐节目，内容质量从来都是传媒公司在竞争中取胜的根本途径。道理很简单，只有好的内容才能吸引受众，只有能够引起受众的兴趣和信任，才能培养受众的忠诚度，媒体才能生存下去。纵观成功的媒体公司，没有一个不是首先依靠内容服务而在竞争市场中立足的，然后再寻求多种途径将其内容推向更大的受众市场。比如路透社，它在国际新闻界的声誉和影响力首先与它注重新闻产品的质量和速度是分不开的，强调新闻报道的及时、准确、客观、公正是路透社的基本方针。可见在传媒经营中内容就是市场，内容就是收视率，内容就是公司的利润来源。即使在拥有强大的传播优势的情况下，如果不着力于高质量内容产品的开发，最终也会导致其可信度和权威性的下降，从而自断前路。

与其他跨国传媒集团相比较，MTV 全球音乐网的主要优势就在于内容。维亚康姆总裁雷石东认为，“观众们收看的并不是电视台本身，也并不是公司的有限系统，人们看的是电视里面播放的东西”，“任何传媒企业的基石必须是内容”。雷石东笃信“内容为王”，在拥有充足内容的基础上再谋求扩充传播渠道。而且 MTV 音乐电视网的后盾维亚康姆本身就是一个内容王国，在节目制作方面，维亚康姆被称为是制作黄金时段节目的高手。它每周可以制作 24 小时的黄金时段节目，这一数字远远超过它的竞争对手。维亚康姆还拥有很多知名的品牌，加上派拉蒙的力量，以及它还拥有全美位居前十位的音乐出版公司和全球主要多媒体音乐提供商，拥有超过 10 万种以上的版权产品，这就让维亚康姆有足够的底气标榜“我们做的是内容”。这样的口号使得维亚康姆和新闻集团明显有了区别，即一个是“娱乐生产公司，”一个是“新闻传送集团。”在这样的强力支持下，MTV 音乐电视网在进入中国市场后，针对中国高质量的音乐电视节目稀缺、制作能力普遍不高的情况，采用以内容为主打产品是适应市场需求的经营战略。另一方面，我国的媒介产业尚为完全开放，根据我国制定的《卫星地面接收设施接收外国卫

星传送电视节目管理方法》和《广播电影电视部关于引进、播出境外电视节目的管理规定》，境外电视媒体是有限范围的落地、加密电视频道在有限区域落地的推广由中国国际电视总公司代理执行<sup>23</sup>。因此，出于对中国国情的清楚了解，MTV 全球音乐电视台通过内容进入，突出自身制作的优势，绕开了载体的“禁区”，无疑是明智之举。

在中国地区，MTV 制作了《MTV 天籁村》、《MTV 光荣榜》、《MTV 学英语》和《MTV 明星档案》四档节目，与其覆盖下的 38 个省市的有线电视台合作，向它们提供这些节目。（见附录 4）其中《天籁村》是 MTV 一档标志性栏目，每天播出 60 分钟，集合音乐、娱乐、资讯、互动于一身，是国内收视率最高的国外合作类节目；《MTV 学英语》寓教于乐，以丰富、独特、时尚、新鲜的资料作教材，教大家一些时下欧美最流行的音乐和英语词句。这些节目都在观众尤其是青少年观众中树立了良好的口碑。2003 年，MTV 凭借在中国市场上过硬的节目质量和良好的品牌信誉终于赢得了发展的一个里程碑，中国政府给了 MTV 唯一一个加有品牌名称的频道即“MTV 中国”，在广东落地，已经有 1 亿多个家庭收看。而且落地后收视状况良好，在不到两个半月时间里收视率就超过尼尔森金色标准。

除了以自身的节目赢得观众之外，MTV 还与国内媒体合作创办了一些电视节目。从 1999 年起，MTV 与中央电视台合作，每年举办“CCTV——MTV 音乐盛典”，在中国大陆诸多音乐排行榜及颁奖典礼中，“CCTV——MTV 音乐盛典”秉承了 MTV 在美国和欧洲的音乐颁奖典礼的特色，舞台设计新颖、视觉风格具有冲击性、制作精良、以及明星阵容的强大而在观众中有相当的影响力。并且借助 CCTV 的王牌收视保证，以及 MTV 电视网的丰富资源，音乐盛典的播出覆盖了 38 个中国地方电视台、四分之一中国人口和一亿零五百万的青年受众，并利用 MTV 纵横全球的频道优势将中国本土音乐推向世界。2002 年，MTV 与中国湖南卫视共同制作了第一届 MTV 亚洲大奖中国区拉票晚会。同年，MTV 在上海举办“MTV——莱卡风尚大奖”。MTV 全球音乐电视台旗下的 VHI 电视频道在美国与著名的“Vogue”杂志开创了“音乐+时尚”的成功模式，而“MTV——莱卡风尚大奖”是这个模式在美国以外的第一次成功炮制。这些都扩张了 MTV 音乐电视网的内容范畴，从而以更多更新的形式让更多的人知道了解 MTV。

<sup>23</sup>禹建强：《媒介战略管理案例分析》，华夏出版社 2004 年版，p.46

## 二、本土运作

### 1. 本土化战略的意义

上世纪的 80 年代及 90 年代初，全球掀起了一场狂热的市场全球化运动，一些全球化产品奔涌占领全世界各地的货架。到了上世纪末本世纪伊始，回潮又渐渐形成。世界各地的人们开始要求保留更多的地方主权，以保护他们的文化个性，新开放市场的消费者也表达出对地方产品的需求。这种不可逆转的趋势让全球化品牌开始坐立不安。2000 年 3 月，可口可乐的新任总裁道格拉斯·达夫特(Douglas Daft)在《金融时报》上发表了一篇引起轰动的文章，文中说，“我们在操作一个庞大、迟钝、与世隔绝，有时甚至麻木不仁的‘全球性’公司，而我们所处的新时代中，敏捷、神速、透明、地方敏感度是成功的必由之路”，达夫特先生说，可口可乐公司已经吸取了教训，那就是“‘全球化’的大进化，必须是‘地方化’。换言之，我们得重新发现自己的跨地区传统<sup>24</sup>”。

在全球化的进程中，企业家们逐渐认识到，推向全球市场的产品并不是单一的。进入他国市场的企业，必须熟悉他国的人文环境，适应其经济运行模式，遵守该国法律制度，还要能熟练运用该国语言，对该国的市场需求、消费心理、消费习惯及消费水平都要一清二楚。这样才能在短期内站稳脚跟。单一尺寸的通用模式已经过时了，取而代之的是地方性思考和地方性行动。比如现在的可口可乐公司，它拥有的不是一个品牌，而是多达 200 多个，其中大部分是地方性品牌；肯德基为适应当地老百姓的口味也会更改菜单，比如专门为中国市场的老百姓提供的老北京鸡肉卷；同样，MTV 也必须采取本土化战略，以适应不同的国家和地区。

本土化战略就是依据当地的本土文化习俗、欣赏水平等来制作节目内容，还包括选择本土经营者作为合作伙伴，这样有利于避开或者化解所在国的许多针对外国资本或经营者的市场壁垒，有利于改善经营环境。具体来说，本土性操作的本土化包含了两个方面的内容：一是产品内容的本土化，二是公司管理与产品创作人员的本土化。这两方面对于公司的发展都益处良多。

首先，公司产品本土化的好处表现在：

---

<sup>24</sup>曾华国：《媒体的扩张》，南方日报出版社，2004 年版，pp. 188~189

地方市场的消费者对于地方产品的需求呼声越来越高，他们忠于自己常年积累的消费口味和消费习惯，对于大众化、标准化的口味越来越挑剔甚至排斥。国外的文化与传媒公司发现，自己的文化产品若要在目标市场生根发芽开花结果，产品本身必须本土化，即必须依照目标市场大众的需求与口味，投其所好，制作他们喜欢的内容。文化资源本身没有界限，企业应该善于从各地文化资源中撷取精华，生产加工为适应全球市场的文化产品，从中盈利。

其次，公司人力资源的本土化的益处表现在三个方面：

第一，人力资源管理本土化能大大降低经营成本，提高传媒集团的获利能力。通常情况下，传媒集团的总部都位于发达国家，因此，在向目标市场派驻的管理人员的选聘、培训上要投入大量经费，而且薪金和待遇上往往还要高于在本国工作的同行。而直接在目标市场所在地聘用人才，一方面节省了上述开支，还充分利用到了当地低工资的优点，以远远低于总部公司工资标准却大大高于所在国水准的薪金待遇来吸引当地的高质量人才。

第二，人力资源管理的本土化增强了子公司所在国对公司的信任感，在一定程度上保证了公司管理人员的相对稳定，提高了管理人员的工作效率。

第三，人力资源的本土化管理有利于内容和营销的本土化，有利于市场营销。当地雇员熟悉当地的风俗习惯、市场动态以及政府方面的各项法规，而且因为和当地的消费者处于相同的消费习惯而容易达成共识，更容易制作出适合本地的节目，更好地制定适合当地的营销策略。另外，还可利于当地员工自身所拥有的人脉来打通各种环节，利于公司在当地的发展。

## **2. MTV 的本土化战略**

很多跨国公司并不是从一开始就能了解本土化策略的好处的。在 MTV 全球音乐网刚刚进入印度市场时，就是一个 24 小时全部播放欧美音乐的频道，当时他们的知名度、盈利以及各方面都非常差。MTV 所播放的节目并没有引起印度青少年的共鸣，事实上，他们更愿意看到本地明星，更想听的是本国歌曲。一直到 1996 年，MTV 才在孟买开办了自己的 24 小时频道，专门向印度观众播送节目，新的主持人会讲印地英语，全球性流行音乐也为宝莱坞（Bollywood）的歌曲所取代。从而公司业绩得到了很大的提升，MTV 也成为印度知名度最高的音乐品牌。

在吸取失败教训的基础之上，MTV 发现“观众固然希望被一个全球化的青年

文化所联系,但他们也与他们当地的文化与传统有着强烈而感性的联系<sup>25</sup>”。从此,MTV 开始重视并坚持秉承“全球视野、本土运作”的经营理念。无论在任一国,MTV 都在力求保持 MTV 频道的综合风格、设计理念及品牌完整性的基础上,积极推进当地的本土文化和使用本土的音乐人才,并把本土的音乐人才推向全世界。使用该国语言、该国人才和融入该国文化是 MTV 在进行全球业务扩展时的重要特点。MTV 国际频道有 60~70%的内容是在它的市场相关地生产的。如果当地有更本地化的内容制作商,MTV 甚至会用“拿来主义”一直接购买,比如在荷兰,MTV 就购买了 TMF (The Music Factory),这个音乐加工厂是 MTV 在荷兰、比利时和卢森堡的最大竞争者,它们加起来是欧洲的第三大广告市场,这个购买使 MTV 直接融入当地的观众,提高其节目制作的地方内容含量,可吸引更多的目标广告投放商<sup>26</sup>。此外,MTV 还常与当地的既有频道合作,并针对当地观众的欣赏口味和管理规定来对节目进行特别处理。

在欧洲市场,虽然欧洲各国家的市场存在一定的共性,但不同民族仍有不同的消费心理。其营销公司在地方特色方面颇下了一番功夫,采取不同的节目营销战略取悦消费者。比如,在德国,MTV 节目说德语,安排德国音乐节目,节目风格更具攻击性和进取性;在英国,MTV 播出的节目的地域风格随着微妙的地域差异而截然不同;在意大利,MTV 节目呈现的是几乎有些色情和性感的风格<sup>27</sup>。

MTV 很清楚,世界上有多少个国家就有多少种不同的国情、社会制度、经济发展水平、宗教信仰、民族心理等,尤其中国。这个在外国人眼中遥远神秘的东方国家有着悠久的历史,在天文、地理、科技、经济、国家制度、文学艺术等各方面都曾经是最先进最强大的国家。它的文化渊源流传了 5000 年,今天依然流淌在现代中国的每一个人的血液里。雷石东知道,对于拥有悠久历史文化传统的中国人来说,完全接受西方电视节目,需要充分的耐心和长期潜移默化的影响。因此,他选择了没有国界、具有人类共性的音乐作为进入中国突破口的经营战略。

雷石东 2004 年来华访问期间在接受《南方日报》采访时讲到,“我们来中国发展,只是要赚取商业利润,我们并不想改变中国文化。中国电视市场是全球最

<sup>25</sup>张志安 柳剑能:《媒介营销案例分析》,华夏出版社 2004 年版, p.335

<sup>26</sup>张志安 柳剑能:《媒介营销案例分析》,华夏出版社 2004 年版, p.335

<sup>27</sup>胡正荣:《外国媒介集团研究》,北京广播学院 2003 年版, p. 134

大的商业市场，它绝对不会成为全球化的一个典型。在中国传统文化里，激情的代表是剑，我希望能够实现这把剑所代表的中国传统文化观，把中国博大精深的文化传播到其他地方，通过合作和分享，生产精彩的节目，满足中国和美国、世界观众的需要，对我而言，我把自己定位为文化大使，而且看得很重<sup>28</sup>”。他还说，我们所做的工作不是把纽约或欧洲的音乐带到中国来，而是通过和中国公司建立伙伴关系开发中国本地的音乐，把中国的音乐和文化带到全世界。MTV 中国区总裁李亦非也表示，中国是一个文化资源极其丰富的国家，希望在今后的工作中，在介绍世界顶尖流行音乐的同时，更多地利用 MTV 全球网络，将中国本土音乐推向全球。事实上，MTV 已经成功包装并向欧美世界推出了中国本土歌手朱哲琴、李玟、孙楠、那英等，并把李玟推上了奥斯卡颁奖晚会的舞台。

为真正进入中国市场，维亚康母在中国到处寻找合作伙伴。MTV 中国市场的开拓者李亦非说，MTV 必须跟中国的合作伙伴合作，单靠自己单枪匹马就想砍杀出一片天地是不可能的，也是不现实的。她还说，我们在中国同样认为，把外面的东西直接输入时不可能成功的，必须要走本土化的道路，现在我们的《学英语》、《天籁村》、《光荣榜》等节目就是跟国内的有线或无线电视台合作的。

除此之外，MTV 在中国市场的本土化运作还体现在人力资源的本土化上。雷石东说，我们在本地市场依靠的就是本地人才。在节目主持人的选择上，MTV 中国鼓励和培养本土化主持人，增加与中国受众的亲合力，就是 MTV 的特色，也是 MTV 能在全世界迅速发展的法宝。MTV 有李霞、林海、张峥等一批优秀主持人，他们都是内地人，最了解本地受众的文化品位，也非常了解世界流行乐坛。两者结合起来，就是推广一个国际化音乐台的复合型人才。事实也证明，他们为 MTV 在中国的发展起到非常关键的作用。在管理层面上，MTV 注意自身先进的经营管理与本土的文化背景的结合，以生产出让目标市场的大众喜闻乐见的优质文化产品。该公司在中国的一步步成功与中国区总裁李亦非对市场和政策的熟悉关系很大。李亦非本人也成了 MTV 的招牌之一。外资传媒最想搜罗的，就是李亦非这类既熟悉中国市场环境和政策规例，又深谙西方思维及企业文化的专才。

李亦非自称是“双重文化人”。她在北京土生土长，父母是教师，1977 年时曾获全国武术比赛青少年组冠军，出演过影片《神秘的大佛》和《火烧圆明园》。

<sup>28</sup>见《南方周末》，2004 年 10 月 27 日

1985年，李亦非踏出国门在美国德州攻读国际关系硕士学位。1987年，联合国全球招募的40人中，李亦非成为唯一的中国人，先在联合国裁军署，后来又加入公共信息部，负责制作电视广播节目《联合国呼唤亚洲》并担任主播。3年后，她被纽约市专业律师事务所招到麾下，负责开展中国业务，并为中国客户参与最惠国待遇和贸易政策奔走游说。1994年，李亦非加盟美国博雅公共关系公关公司，为英特尔、英国石油、菲利普莫里斯、新闻集团等国际公司进入中国市场作各种沟通。后任该公司在中国地区的最高席位。在美国生活了十年后，1999年3月，李亦非进入维亚康母公司，出任维亚康母公司中国首席代表，成为中国区总裁，负责世界品牌排17位的MTV。进入维亚康姆后，李亦非说她首先接受的所谓“洗脑会”的培训，内容就是灌输MTV理念：全球化视野，本土化运作。短短几年间，她引领着MTV在中国市场攻城掠地，站稳了脚跟。2001年5月13日她被《财富》杂志评为全球25位企业新星之一，并被推上杂志封面；2001年10月再次被《财富》评为年度50位国际商界女强人<sup>29</sup>。媒体称赞她是“土洋结合的特殊材料”、“处于最佳竞技状态的女人”、“重压之下盛开的美丽”。《财富》杂志这样评价她，“在她的带领下，通过MTV的节目为中西方年轻人的文化交流提供了一个轻松的平台，促进了中西方年轻一代的相互理解和沟通，这甚至比她为MTV中国带来的利润更加具有影响力<sup>30</sup>”。

### 三、品牌经营

当媒介领域由卖方市场向买方市场过渡后，媒介竞争已经成为了一场品牌之争。品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合，用以辨认某个生产经营者或销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务分别开来<sup>31</sup>。世界著名的广告大师大卫·奥格威说，品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌价值来源于品牌资产，分为顾客对品牌的认知（brand awareness）、顾客对品牌的忠诚度（brand loyalty）、顾客对产品质量的感知（perceived quality）、顾客对品牌

<sup>29</sup>禹建强 陆恒：《锁定新一代受众 定位娱乐平台——访维亚康姆中国首席代表李亦非》，载《传媒观察》，2004年第7期

<sup>30</sup>周鸿铎：《世界五大媒介集团经营之道》，经济管理出版社2005年版，p.185

<sup>31</sup>Kotler, P: Marketing Management, 清华大学出版社, 2000年, p. 404

产品在使用或消费过程中产生的附加联系 (brand associations)、品牌资产的其他专有权 (如专利、商标、营销渠道中的分销成员之间的关系) 等<sup>32</sup>。

而且, 品牌价值体现在品牌的作用上, 其作用可以概括为建立差异、识别产品、保证质量和维护权益<sup>33</sup>。品牌的首要作用是建立差异, 通常通过一个复杂的符号标识系统, 使其产品或服务与众多竞争者区分开来, 又通过申请法律保护, 使之具有独一无二的不可替代性。第二, 识别产品。品牌以简单明了的方式明确告诉消费者该产品的生产者及产品特点, 给消费者提供了一个识别产品和判断产品质量的根据, 从而大大简化了消费者选择商品的过程。第三, 保证质量。品牌不仅代表着某一生产或经营者, 而且也代表着该生产或经营者所提供的产品或服务的一般质量。为了保护品牌, 生产或经营者都会保证产品的优质, 即使出现问题, 也意味着企业会想办法给消费者予以补偿。第四, 维护权益。注册后的品牌即受法律保护, 其他企业不能仿冒, 从而保护了企业利益。另一方面如刚才所说, 产品出现问题后, 消费者可依据品牌追查责任以获得补偿。

今天的传媒领域, 处于传媒信息的包围中, 在不为人察觉的表象下隐藏着传媒争抢受众注意力的残酷角逐, 传媒与受众的市场关系的天平渐渐偏向受众, 传者本位让渡于受者本位, 打破了传统的强势卖方市场, 形成受众的买方市场, 这意味着传媒企业必须强有力地提出一个值得引起注意的理由和说辞, 于是乎传媒的市场营销被放在了事关生存的重要位置。而另一个事实是, 受众的注意力并非是无资源, 用一定时间接触某一传媒就意味着对另一传媒的排它, 受众往往只关注于 5—6 个频道, 报纸、杂志等也如此, 这就是传媒忠诚度。而传媒忠诚度背后挺立的就是长期建构起的强大品牌, 因为只有品牌才是不可替代的核心资源, 在科技如此发达的今天, 传媒的种种营销手段, 包括内容、价格、渠道、促销都可以极容易被克隆; 传媒也唯有建构专属、明晰的强势品牌才能建立稳定的受传联系, 培养受众的传媒忠诚度。正如著名营销学家劳瑞·莱特所说, 未来的营销是品牌互争长短的竞争, 唯一拥有市场的途径是先拥有市场优势的品牌。美国广告研究专家莱利·莱特曾说, 拥有市场将会比拥有工厂更重要, 拥有市场的唯一办法就是拥有占市场主导地位的品牌。不管是传媒业还是其他行业, 品牌

<sup>32</sup>夏扬:《论品牌资产的价值基础》,载《管理现代化》,1996 第四期, pp. 22~24

<sup>33</sup>庄贵军:《企业营销策划》,清华大学出版社 2005 年版, p. 186

都是公司形象的代表，使公司的标志，也是公司的核心竞争力所在。企业已进入品牌竞争时代，品牌已经成为企业的核心资源，也成为企业间竞争的最有力武器。

在世界顶尖的跨国媒介集团中，例如时代华纳，迪斯尼、CNN 这些品牌几乎是家喻户晓。这些品牌的拥有者已经不再是销售一种产品或一个频道，而是在销售一个形象、一个信念和一个承诺。品牌是高质量的内容，是一个企业发展的支柱，也是企业的长期利润之源。坚持内容为王的维亚康姆掌门人雷石东曾这样说，“如果把内容比做国王，那么已创建品牌的内容更是至高无上的王中之王。决定传媒企业最终能否在全球市场取胜的关键是这些企业采取哪些措施来创建、培育和拓展其品牌。在维亚康姆，我们把品牌权益看作我们最有力的资产<sup>34</sup>。”也正是因为雷石东的清楚认识和精心运作，MTV 品牌的潜在价值是不可限量的，它是全球最为著名的音乐电视频道及年轻人最喜爱的频道，据说它的品牌价值 100 亿美金。如今，MTV 是年轻人心目中最时尚的标志，他们高呼着：“我要的我的 MTV”（I Want My MTV），在全世界近 140 个国家和地区拥有 3.77 亿户的受众，本身的资产已经超过了 240 亿美元，以至于《商业周刊》（Business Week）这样评论说：“传媒大亨可以吹嘘全球村，吹嘘美国有线新闻电视网和英国广播公司如何将其影响延伸到世界各个角落……但与 MTV 相比，实在是小巫见大巫<sup>35</sup>。”

雷石东常把内容比做国王，把品牌比做王后，他认为，决定传媒企业最终能否在全球市场取胜的关键是这些企业采取哪些措施来创建、培育和拓展其品牌。品牌的建设不只是将标签帖到产品上，而是要在特点的观众中建立一种信任联结。到底在中国市场 MTV 是如何建立这种信任联结的呢？分析原因有下列几个方面：

- 定位清楚，服务受众

科特勒说，分众市场意味着这个小范围的消费者们即使生活在不同的国家里，也具有相同的需要和购买行为。比如 MTV 的目标消费者，是各国 12 岁到 34 岁的年轻一代，他们拥有很多共同之处，他们忙于学习、购物、休息；他们也被指出具有很多共同的问题：爱，犯罪、离家出走、心理疾病以及忙于工作的父母。

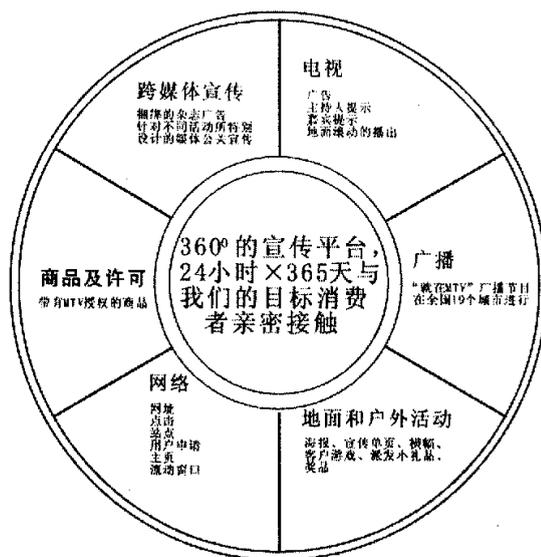
---

<sup>34</sup> [美] 萨莫·雷石东：《创建国际传媒企业的三部曲》，植万禄译，载《新闻与传播研究》，2003 年第 1 期

<sup>35</sup> 王学成：《全球化时代的跨国传媒集团》，社会科学文献出版社 2005 年版，p. 116

在很多方面，各国之间年轻人的相同之处要多于他们和他们的父母。MTV 将目标受众锁定在他们身上，对他们的心理、情感、喜好、教育背景、家庭情况、生活习惯等诸多指标作了深入的分析和研究，然后针对目标受众策划制作不同的节目，只要这些年轻人想欣赏流行音乐，那么 MTV 就是最好的选择。MTV 每年要花几千万美元来做市场调研，对全球青年人时尚的构成和变化进行仔细考察和分析，透过性别、年龄、人种的分类去了解不同人群消费音乐的能力以及如何消费音乐，从观众群中获得一手的市场信息，从而指导其节目的策划运作以及市场的经营。MTV 现有 12 个音乐频道，每个频道都有清晰的受众定位，便于广告商进行选择。在中国市场上，年轻人跟其他国家的同龄人一样，追求自我、热爱音乐并紧紧把握时尚脉搏。另一方面，由于中国传统文化的影响，中国的年轻人跟其他国家年轻人比较起来又有一些特点。MTV 会定期投入资金进行市场调研，了解年轻人的最新动向，为满足年轻人需要，制作了《MTV 天籁村》、《MTV 学英语》、《MTV 光荣榜》和《MTV 明星档案》四档节目，提供给其覆盖下的 38 个省市的有线电视台，从而在观众尤其是青少年观众中树立了良好的口碑。

此外，为了满足广告客户这一部分消费者的要求，MTV 特别推出了一个 360 度的宣传平台，让广告客户可以 24 小时×365 天与目标消费者亲密接触。（如下图所示）比如举办了三星校园新空气歌唱赛、SONY 巨星总动员等一系列活动，在这个过程中，既服务了广告客户，又宣传了 MTV 品牌。



图二：MTV 的 360 度宣传平台<sup>36</sup>

● 鲜明 Logo，深入人心。

品牌的价值不仅体现在产品和服务的质量上，品牌标志的设计也非常重要。好的品牌 Logo 就是品牌的标记，具有显著特征，无论文字或图像，都图案清晰、符号简明、色彩醒目。MTV 的标志已经在全世界深入人心，这个设计简洁明了、颜色鲜亮，而且根据不同的场合和节目特点又有所调整。无论 MTV 全球音乐电视台的哪一类节目，都在镜头语言、节奏和包装上打上了 MTV 音乐频道的烙印，这些都在时刻提醒着 MTV 的观众群，这就是 MTV！

<sup>36</sup>来源：MTV 中国网站 [www.mtvchina.com](http://www.mtvchina.com)



图三：MTV 的 LOGO<sup>37</sup>

- 本土运作，渗透原则。

作为一个覆盖全球 86 个国家和地区的电视网络，MTV 一直遵循着国际化经营，本土化策略的原则，他们认为，无论是文化还是音乐，人们往往抱着寻根心理，喜爱当地的东西，本土化是一个世界趋势，能够风靡全球的巨星越来越少了。目前，MTV 在全球播放的 22 套节目全部都是根据当地市场量身定做的。在中国市场，MTV 用的是本地的主持人，播放的是本土的音乐，这种契合很容易赢得中国观众的共鸣，从而在中国老百姓心目中建立品牌知名度。此外，MTV 致力于传播本土文化，要把中国的音乐和文化带到全世界。MTV 向欧美观众隆重推出了朱哲琴、李玟、孙楠、那英等，并把李玟推上了奥斯卡颁奖晚会的舞台。中国大陆的歌手朱哲琴从一名名不见经传的普通歌手，成为今天具有世界水准的流行音乐的实力派，西方世界在惊叹她那如同天籁般的声音同时给予重量级的评价，英国的《每日电讯》报评价说朱哲琴娇小的身体，承载着即将来临的新世纪之音乐革命的重担。

<sup>37</sup>来源：MTV 中国网站 [www.mtvchina.com](http://www.mtvchina.com)

- 促销活动，扩大影响。

MTV 还举办了很多活动，从而使 MTV 这个品牌在中国家喻户晓。1999 年起，MTV 与中央电视台合作，每年举办“CCTV-MTV 音乐盛典”，明星云集、阵容强大，而且因为 MTV、CCTV 的品牌价值，艺人以能获邀参加音乐盛典为荣誉。而且我们不难发现，获得奖项的歌手在上台领奖时发表获奖感言时，总会提到“感谢 CCTV，感谢 MTV”，这在无形中提升了 MTV 的品牌形象和知名度。音乐盛典受到了广大中国电视观众的欢迎，2000 年收视率更是高达 7.8%，这就意味着大约有 1 亿人观看了这些节目，而这个数字几乎是美国总人口的一半。MTV 还策划并制作了“MTV——莱卡风尚大奖”，这是一场国内最高级星光璀璨的时尚嘉年华和一场国际水准的音乐时尚电视晚会。由于表演嘉宾和参与嘉宾的阵容强大以及风尚大奖的标志性意义，而在演艺圈和观众群的心目中都有很高地位。此外，MTV 还在飞机航班上播放录象节目，纯粹是为了让商务乘客看到它的标识。这些活动都使 MTV 获得了被注视的焦点机会，很好的宣传和提升了 MTV 品牌。

#### 四、版权管理

中国市场上的版权管理意识相对来说尚比较薄弱，而这恰恰是 MTV 以及其母公司非常重视并且赢利的来源之处。因此 MTV 对于版权的管理可以给我国企业提供一些借鉴。

因为对于一家企业来说，仅仅有优质的品牌是不够的，还要对品牌加以保护，防止品牌被盗用、伪造。保护品牌的最好途径就是对自己的品牌内容进行严格的版权保护。版权即著作权，是指文学、艺术、科学作品的作者对其作品享有的权利（包括财产权和人身权）。版权及其相关权通过予以承认和提供公平经济报酬的形式对创作者给予刺激，因而对人类创造力至为重要。相比较而言，以前的传统行业之间的竞争首先在于市场和原料的竞争，企业家总是担心竞争对手的生产量或者市场占有率比自己占有优势。而今天的企业家，更加注重对于新观点和新发明的抢先控制权，担心的是竞争对手对某一产品捷足先登申请了版权专属。据悉，国际知识产权联盟（IIPA）公布的一份最新经济报告显示，美国版权产业包括药品、工业设备、电子器件、纺织、服装、食品加工和飞机在内的任何单一

制造业对国家经济所做的贡献都要大，就业的工人都要多<sup>38</sup>。

对于传媒娱乐产业来说，其作为知识密集型行业，更是在通向产业化的征途中，应以知识产权作为火车头，谁拥有更多的版权，谁就能率先登上市场的制高点，独享市场资源和利益。以影视产业为例说明，一张空白的光盘售价不过几块钱，而录制上影视节目后立刻售价数十元，甚至数百元，这其中的差价就是知识产权所保护的智力劳动成果——影视作品的价值，也就是该智力成果知识产权的价值。可以肯定的是，如果没有知识产权中的版权保护，就不会有世界传媒娱乐业的巨大发展，也就不会有今天的维亚康姆、新闻集团、美国在线——时代华纳这些世界传媒巨头了。版权所带来的经济效益是惊人的。根据美国国际知识产权联盟 2002 年发表的《美国经济中的版权产业：2002 年报告》显示：在过去的 24 年里（1977~2001），美国 GDP 中版权产业这部分的增速是 7.0%，它超过了其余经济部门和整体经济 GDP 同期年均增长率的两倍，后两项分别只有 3.0%和 3.2%。2001 年，美国核心版权产业产值总计 5351 亿美元，占 GDP 的 5.24%；总体版权产业产值估计为 7912 亿美元，约占 GDP 的 7.75%。

维亚康姆及 MTV 对版权的保护都极为重视。雷石东曾在清华大学发表演讲时说，“版权对于有效的媒体来说，是很重要的，不管这个业务在柏林还是北京，都是如此……我们想想新的大片，比如说《指环王》，在美国放映之前，在马来西亚的大街上都可以看到这个电影了，他们以 100 万的速度下载这个电影，这个盗版的损失每年 30 亿美元。音乐界也是一样，差不多已经被盗版消灭殆尽了。全球的销售，连续四年下降，在业界，估计 2002 年盗版市场的价值是 46 亿美元，估计 2002 年卖出的 3 个 CD 中就有 1 张 CD 是盗版的，有 18 亿盘。对于书籍、音乐、多媒体的游戏，知识产权是很重要的，如果不采取行动，我们的艺术形式就要被这些技术扼杀掉<sup>39</sup>。”因此维亚康姆为其旗下的所有品牌都设立了完善的品牌保护。

尤其是 MTV，音乐作品和音乐节目的版权尤其重要。在 MTV 中国网站上，有该公司的版权宣言。“2000 年著作物，著作权属 Asia Online Entertainment Ltd.，该公司系由 Asiacontent.com 及 MTV Networks (Viacom International Inc.

<sup>38</sup> 周鸿铎，《媒介产业案例分析》，中国纺织出版社 2005 年版，p. 141

<sup>39</sup> 周鸿铎主编：《世界五大媒介集团经营之道》，经济管理出版社，2005 年版，p. 169

之一部门)合资设立。该公司就本著作物保留所有权利。2000年著作物,著作权属 MTV Networks (Viacom International Inc.之一部门)。该公司就本著作物保留所有权利。MTV Networks (Viacom International Inc.之一部门)拥有 MTV 及 MTV Music Television 之名称、图样及所有其他相关之名称、图样及文字等之商标权。本公司系经其同意而使用<sup>40</sup>。”

MTV 中国区总裁李亦非也说,维亚康姆在经营上最值得中国传媒借鉴的是管理方式,尤其是在版权上的管理。版权保护是大规模运作的前提。比如,以 MTV 为例,MTV 的全球总裁在他的美国办公室里,管理着分布在全球 86 个国家、29 个频道的运作,每个分公司的管理经营模式完全一致,它重复使用自己的固定资本,不断地复制着同一个 24 小时不间断播放的频道。每年,公司付给五大唱片公司版权费,然后,就在世界各地重复使用获得的产品,利用在全世界各国 24 小时播放的频道播出,每增加一个频道,就增加一笔收入。知识产权的力量在这个时候就发挥了作用。这样,就把规模做到足够大。因为版权保护,每产生出一个原创作品,成本基本是一次性支出,但却可以无限多次地重复使用;而每重复使用一次,就会产生利润。这就是传媒娱乐业的运营模式,即不断地重复使用固定资本把规模做大。

因为有了完善的版权保护,MTV 及维亚康姆旗下的别的公司可以开展特许经营业务。这也是他们挣钱的重要渠道之一。特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按照合同的规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。

我国对于知识产品的重视和管理都还相对比较薄弱。根据美国国家贸易委员会的一项调查报告统计:在列入 14 个因缺乏知识产权保护而导致美国企业损失 1 亿美元以上的国家或地区中,我国排在我国台湾地区、墨西哥、韩国、巴西之后,居第 5 位<sup>41</sup>。由此可见我国知识产权保护现状(包括新闻传播业在内)不容乐观。但自从中国加入 WTO 之后,就必须遵守 WTO 关于知识产权保护的一系列规定,比如其中最为集中、最为完整的 1991 年 12 月通过的《与贸易有关的知识产

<sup>40</sup>来源:MTV 中国网站 [www.mtvchina.com](http://www.mtvchina.com)

<sup>41</sup>丁柏铨等:《加入 WTO 与中国新闻传播业》,社会科学文献出版社,2005 年 3 月, P423

权协定》(TRIPS 协定)<sup>42</sup>。这个协定夸大了知识产权的保护内容,对知识产权所有人的保护较以前更为严格,对保护的实施措施也有详细规定,而且在其中引入了世贸组织的争端解决机制。中国的入世必须遵守这些规定,这就给我国的媒介行业带来的不仅仅是机遇,还有各种压力和挑战。中国的媒体们不仅要规范自身,不侵犯他人版权,也要学会保护自己,对自己的版权加以保护。尤其是刚刚有所发展的中国民营电视公司。

李亦非曾经建议本土的民营制作公司一定要完善自身的品牌版权管理。比如光线、欢乐、唐龙等公司。光线经过四年的历练,已成为中国本土最大的制作公司,但还只能称其为制作公司而不是媒体公司,它每天制作四五个小时的节目而已,没有频道,没有发行。发行是临时的发行,如果电视台不要你的节目,公司就会很被动。光线自己花钱让电视台播放它的节目,这是很不完善的发行制度。在美国,制作公司制作一档节目如娱乐现场,卖给 100 家电视台,就赚 100、200 万,靠卖知识产权来赚钱。而光线反而是向电视台购买时段,自己经营广告,这是非常危险的市场初期运营模式。

---

<sup>42</sup>丁柏铨等:《加入 WTO 与中国新闻传播业》,社会科学文献出版社,2005 年 3 月, P410

## 第六章 结论

在内容为王、本土运作、品牌建设以及版权管理这四个战略思想的指导之下，MTV 在中国市场上的发展已经具有一定规模。MTV 全球音乐电视网在中国的收益主要来自三个方面，第一是广告收入，这项收入在利润构成中占 80%~90%的比例，是最主要的收入来源；第二是收视费，这项收入在整个利润里占 10%；第三是特许经营费，利用既有品牌派生其他的产品或进行合作，这笔收入占 5%的比例<sup>43</sup>。过去的几年中，MTV 的收益每年在中国以 30%~50%的速度增长，而 MTV 亚洲过去四年的增长速度是 25%左右，MTV 美国的增长速度大约是 15%左右<sup>44</sup>。仅以 2003 年的数据来看，MTV 全球音乐电视网的全球业务收入有 40 亿美元，其中 15%的业务是来自亚洲，而在这 15%的业务中有很大一部分来自中国。（世界五大媒介集团）

这些数字都让 MTV 以及维亚康姆的高层更加重视中国市场的发展。雷石东曾对中国业务的发展提出更高的要求，即“more, big, fast”。也就是说，作为全球最大的媒体集团之一，维亚康姆要在中国市场得到更多、业务做得更大、要更快地扩张。虽然中国市场仍有种种限制，但从大方向来看，开放是主旋律。尤其是 2004 年 10 月 10 日和 10 月 28 日，国家广播电影电视总局和商务部先后联合下发的《电影企业经营资格准入暂行规定》和《中外合资、合作广播电视节目制作经营企业管理暂行规定》中明确规定：“中外合资、合作广播电视节目制作经营企业，是指境外专业广播电视企业与中国广播电视节目制作机构和境内其他投资者在中国境内合资、合作设立专门从事或兼营广播电视节目制作发行业务的企业”，“合营企业中的中方一家机构应在合营企业中拥有不低于 51% 的股份<sup>45</sup>”。这个规定的出台虽然对境外媒体的合作方式以及股份占有的份额仍有严格限制，但对于各大跨国媒体集团来说已经是个莫大的喜讯。

即便是小小的机会，MTV 也会紧紧抓住。中国市场仍有巨大的发展空间，但

<sup>43</sup>周鸿铎主编：《世界五大媒介集团经营之道》，经济管理出版社，2005 年版，p. 155

<sup>44</sup>方可文：《国际传媒新贵李亦非》，载《中国对外贸易》，2004 年第六期

<sup>45</sup>周鸿铎主编：《世界五大媒介集团经营之道》，经济管理出版社，2005 年版，p. 186

竞争也会更加激烈和残酷。MTV 应该继续坚持内容为王、本土运作、品牌建设以及版权管理的战略思想的指导,充分利用政策空间,继续实施人才资源的本土化和内容资源的国际化,进一步加大进入中国市场的力度,努力扩大资本渗透到中国媒介开放领域的各个方面,争取早日获得频道落地,因为仅依靠出售内容而没有自己的传输平台,MTV 迟早会受制于人。争取频道落地应该是一个跨国媒体企业实至名归的最终追求。一个境外媒体,在一个完全陌生的环境里,从无到有、从弱势到强势、从起步到立足等都是一部奋斗的历史,需要一个默契合作的团队,需要一种执著前进的精神理念,更需要有一套成熟有效的战略思想。MTV 全球音乐电视网在中国市场的发展经验,对我国媒介参与国际化进程具有一定的借鉴意义。

## 参考文献：

1. 王学成：《全球化时代的跨国传媒集团》[M]，北京：社会科学文献出版社，2005年8月版
2. 周鸿铎编：《媒介产业案例分析》[M]，北京：中国纺织出版社，2005年8月版
3. 周鸿铎编：《世界五大媒介集团经营之道》[M]，北京：经济管理出版社，2005年2月版
4. 周鸿铎：《广播电视经济》[M]，北京：经济管理出版社，2003年9月版
5. 周鸿铎，王文杰，陈鹏：《传媒集团运营机制》[M]，北京：经济管理出版社，2005年1月版
6. 崔保国：《2004-2005：中国传媒产业发展报告》[R]，北京：社会科学文献出版社，2005年7月版
7. 吴克宇：《电视媒介经济学》[M]，北京：华夏出版社，2004年1月版
8. [美]沃克·詹姆斯（Walker James R），弗格森·道格拉斯（Ferguson Douglas A.）著，陆地，赵丽颖译：《美国广播电视产业》[M]，北京：清华大学出版社，2005年6月版
9. 丁和根：《传媒竞争力——中国媒体发展核心方略》[M]，上海：复旦大学出版社，2005年2月版
10. 曾华国：《媒体的扩张》[M]，广州：南方日报出版社，2004年1月版
11. 丁柏铨等：《加入WTO与中国新闻传播业》[C]，北京：社会科学文献出版社，2005年3月版
12. 清华大学国际传播研究中心：《全球传媒报告 I》[R]，复旦大学出版社，2005年5月版
13. 中国北京广播学院：《中国电视市场报告 2003-2004》[R]，北京：华夏出版社，2004年5月版
14. 胡正荣编：《外国媒介集团研究》[M]，北京：北京广播学院出版社，2003年8月版

15. 胡正荣:《媒介管理研究:广播电视管理创新体系》[M],北京:北京广播学院出版社,2000年7月版
16. 章平:《战略传媒:分析框架与经典案例》[M],上海:复旦大学出版社,2004年6月版
17. 贾国飏:《媒介营销--整合传播的观点》[M],长沙:湖南人民出版社,2003年2月版
18. 陶志峰:《媒介战略管理》[M],长沙:湖南人民出版社,2003年4月版
19. 赵曙光,张志安:《媒介资本市场案例分析》[M],北京:华夏出版社,2004年1月版
20. 周笑:《中国电视媒介增值力通论》[M],长沙:湖南大学出版社,2004年9月版
21. 史坦国际传媒研究中心,中国传媒论坛学术委员会:《中国传媒资本市场运营》,广州:南方日报出版社,2003年8月版
22. 陈犀禾编:《当代美国电视》[C],上海:复旦大学出版社,1998年9月版
23. 蔡帼芬:《国际传播与媒体研究》[C],北京:北京广播学院出版社,2002年10月版
24. 邵培仁:《媒介管理学》[M],北京:高等教育出版社,2002年8月版
25. 曹鹏,王小伟:《媒介资本市场透视》[M],北京:光明日报出版社,2001年9月版
26. 支庭荣:《媒介管理》[M],广州:暨南大学出版社,2003年3月版
27. 苏志武:《2003亚洲传媒研究》[M],北京:中国传媒大学出版社,2004年1月版
28. 李良荣:《当代世界新闻事业》[M],北京:中国人民大学出版,2002年1月版
29. 陆地:《中国电视产业的危机与转机》[M],北京:中国人民大学出版,2002年8月版
30. 陆地:《世界电视产业市场概论》[M],北京:中国人民大学出版社,2003年1月版
31. 陆地:《解析中国民营电视》[M],上海:复旦大学出版社,2005年7月版

32. 陆晔, 赵民:《当代广播电视概论》[M], 上海: 复旦大学出版社, 2002年5月版
33. 刘勇:《大追寻: 美国媒体前沿报告》[M], 上海: 上海远东出版社, 2002年11月版
34. 张锦力:《解密中国电视》[M], 北京: 中国城市出版社, 1999年4月版
35. 鞠侃彬:《改革中国电视》[M], 北京: 北京工商出版社, 2002年11月版
36. 欧阳国忠:《中国电视前沿调查》[M], 北京: 经济日报出版社, 2002年11月版
37. 喻国明:《传媒影响力》[M], 广州: 南方日报出版社, 2003年6月版
38. 喻国明:《媒介的市场定位》[M], 北京: 北京广播学院出版社, 2000年1月版
39. 赵曙光, 禹建强, 张小争:《中国著名媒体经典案例剖析》[M], 北京: 新华出版社, 2002年11月版
40. 赵淑萍, 王银桩:《美国电视纵横》[M], 北京: 华文出版社, 1999年5月版
41. 张振华:《中国广播电视概要》[M], 北京: 北京广播电视学院出版社, 2003年8月版
42. 唐润华:《解密国际传媒集团》[M], 广州: 南方日报出版社, 2003年8月版
43. 钟海帆:《走进美国广电传媒》[M], 广州: 南方日报出版社, 2003年版4月
44. 黄升民, 丁俊杰:《国际化背景下中国媒介产业化透视》[M], 北京: 企业管理出版社, 1999年8月版
45. 芮明杰:《中国企业发展的战略选择》[M], 上海: 复旦大学出版社, 2000年8月版
46. 芮明杰:《新经济、新企业、新管理》[M], 上海: 上海人民出版社, 2002年8月版
47. 吴克宇:《电视媒介的经济学》[M], 北京: 华夏出版社, 2004年1月版
48. 苏勇:《品牌通鉴》[M], 上海: 上海人民出版社, 2003年11月版
49. 苏勇:《现代管理伦理学: 理论与企业的实践》[M], 北京: 石油工业出版社, 2003年9月版

50. 禹建强:《媒介战略管理案例分析》[M],北京:华夏出版社,2004年1月
51. 张志安 柳剑能:《媒介营销案例分析》[M],北京:华夏出版社2004年1月
52. 严文华:《跨文化企业管理心理学》[M],大连:东北财经大学出版社,2000年6月版
53. 戴文龙:《现代企业管理流程体系》[M],广东:广东经济出版社,2003年版5月版
54. 赵光忠:《核心竞争力与资源整合策划》[M],北京:中国经济出版社,2003年8月版
55. 艾克 大卫 (David A.Aaker), 艾瑞克·乔幸斯瑟勒 (Erich oachimsthaler), 高登第译:《品牌领导》,北京:新华出版社,2001年1月版
56. 张志:《电视媒介市场供求经济学分析》[J],载《全球化视野:传媒产业经济比较研究》,金冠军,郑涵编,北京:学林出版社,2003年5月版
57. 强月新,邓敏:《传媒市场特征的经济学分析》[J],载《现代传播》,2004年第4期
58. 郭韶明:《当代中国媒介市场的结构失衡》[J],载《当代传播》,2004年第5期
59. 陆小华:《传媒运作的核心问题》[J],载《新闻记者》,2005年第1期
60. 黎斌:《全球媒介竞争环境下中国电视的未来走向》[J],载《现代传播》,2004年第6期
61. 李良荣,刘晓红:《WTO背景下,中国新闻媒体正面临新一轮改革》[J],载《新闻记者》,2001年第5期
62. 卜彦芳,尤丽芳:《从营销角度看电视媒体的经营》[J],载《现代传播》,2004年第2期
63. 陈彤旭:《我国电视业市场营销观念初探》[J],载《中国广播电视学刊》,2002年第4期
64. 常永新:《中国传媒集团公司治理模式探析》[J],载《天津社会科学》,2003年第1期
65. 孙正一,农秋蓓,柳婷婷:《我国新闻媒体资本运营情况初探》[J],载《新闻记者》,2001年第5期

66. 陈钢:《传媒集团扩张的三种模式》,载《新闻战线》[J],2003年第5期
67. 孙玉胜:《电视盈利模式的错位—频道专业化与付费电视》[J],载《现代传播》,2002年第3期
68. 张健:《困惑之路上的艰难前行——当前电视频道专业化现状透视》[J],载《电视研究》,2002年第1期
69. 周伟成,周叶飞:《频道专业化:回顾、现状及展望》[J],载《现代传播》,2002年第2期
70. 张俊德:《频道专业化中国电视的第二次创业》[J],载《声屏世界》,2002年第2期
71. 刘燕南:《从收视分析看观众群的保持:一种解构性探讨》,央视索福瑞网站  
<http://www.csm.com.cn/content/news-events/index/articles/20020922>
72. 覃远军:《新媒体运动:国内外媒体集团火拼时代来临》,  
[http://202.102.107.235/news/news\\_00000005425-21-2001-06-08.htm](http://202.102.107.235/news/news_00000005425-21-2001-06-08.htm)
73. 廖春发:《我国卫星电视直播产业的现状与市场需求》,  
<http://www.Tvworld.com.cn/XW/scxq.htm>
74. 《全球卫星数字电视直播市场最新发展态势》,  
<http://jingcheng.363.net/2-2-2.htm>
75. Andrew Goodwin, (1993), *Dancing in the distraction factory: music television and popular culture*, Morrison-Leahy Music Ltd.
76. Arundhati Parmar, (2002), *Global Youth United*, Marketing News, October 28, 2002, pp.1,49
77. Barbara Parker, (1998), *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*, SAGE Publications
78. Charles W. L. Hill, (2005), *International Business-Competing in the Global Marketplace*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill
79. Dr Helen Bunting, (1995), *Global Media Company Profiles: Volume 2 Rest of World*, Pearson Professional Ltd
80. Gary Armstrong, Philip Kotler, (2005), *Marketing An Introduction*, 7<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall

81. Jack Banks, (1996), *Monopoly television: MTV's quest to control the music*, 1<sup>st</sup> edition, Westview Press Inc
82. Jacob Hoye, (2001), *MTV Uncensored*, 1<sup>st</sup> edition, Simon & Schuster. Inc
83. Janet Wasko, (2005), *A companion to television*, 1<sup>st</sup> edition, Blackwell Publishing Ltd.
84. Juliana Koranteng, (1997), *International music television—opportunities for growth in the digital age*, FT Media & Telecoms
85. Kenny Santana, (2003), *MTV Goes to Asia*, <http://www.globalpolicy.org/globaliz/cultural/2003/0812mtv.htm>
86. Melinda Newman, (1991), *Asia to get its MTV via Hong Kong's Hutchvision*, Billboard
87. Oliver Boyd-Barrett & Chris Newbold, *Approached To Media*, London: Edward Arnold Limited, 2004, P66~69
88. Laurie J. Wilson, *Communication and Russia: Evolving Media in a Changing Society*, UK: The Social Science Journal, 1995
89. Steven S. Wilson, *Media and Multimedia: The Challenge for Policy and Economic Analysis*, Elsevier Science B. V, 1998
90. MTV 官方网站: [www.mtv.com](http://www.mtv.com)
91. MTV 英国: [www.mtv.co.uk](http://www.mtv.co.uk)
92. MTV 中国: [www.mtv-china.com](http://www.mtv-china.com)
93. 维亚康姆: [www.viacom.com](http://www.viacom.com)
94. 中国国家广电局网站: [www.sarft.gov.cn](http://www.sarft.gov.cn)
95. 中国视联网: [www.sdcatv.com.cn](http://www.sdcatv.com.cn)
96. 中国中央电视台: [www.cctv.com](http://www.cctv.com)
97. 央视索福瑞媒介管理公司: [www.csm.com.cn](http://www.csm.com.cn)

## 附录：

### 1、2002年我国家庭电视机拥有率

	68 市县	城市	农村	东北	华北	华中	华东	华南	西北	西南
一台户比例	74.0	73.4	84.0	80.6	78.7	73.7	67.0	75.4	87.0	75.6
二台或以上户比例	24.2	24.9	13.5	18.8	20.1	24.7	31.6	19.4	12.5	22.1
没有电视机户比例	1.8	1.7	2.5	0.6	1.2	1.6	1.4	5.2	0.5	2.3
百户电视机拥有量	125.9	126.6	113.3	119.4	120.3	126.4	135.2	118.8	112.6	123.7

数据来源：央视—索福瑞媒介研究 2002 年基础调查数据 [www.csm.com.cn](http://www.csm.com.cn)

### 2、维亚康姆集团旗下的著名品牌

电影业	派拉蒙电影公司	苦存影片超过 2500 部，其中包括《星球大战》、《阿甘正传》、《教父》、《泰坦尼克号》等影片
	布洛克巴斯特录影带出租连锁店	超过 4300 万家的美国家庭是其会员。
电视广播业	哥伦比亚广播公司 (CBS)	美国最大的 5 家电视网之一。附属台超过 200 家。
	维亚康姆电视集团	共有 39 家地方电视台
	派拉蒙电视集团	制作的节目超过 55,000 小时
	MTV 音乐电视网	覆盖全球 140 个国家和地区的 3.84 亿家庭，目前在美国家庭拥有的订户超过 7900 万家庭
	尼克罗迪恩儿童电视频道 (Nickelodeon)	拥有超过 8100 万美国家庭订户
	黑人娱乐电视网 (BET)	拥有超过 7910 万美国家庭订户
	无限广播公司 (Infinity)	美国最大的无线电视广播公司和户外广告公司之一，拥有 180 多家广播电台
出版业	西蒙和舒斯特出版公司 (Simon & Schuster)	拥有 5 万多种重版书目，52 次获普利策奖
	著名音乐出版公司	美国十大音乐出版商之一
广告业	维亚康姆户外广告集团	在全世界拥有 100 万块以上广告展示牌
在线业务	MTV.com, VH1.com, Nickelodeon.com, CBS.com, CBSNews.com	
其他业务	派拉蒙公园	世界上最大的主题公园
	维亚康姆消费品公司	娱乐特许经营领域的顶尖公司

来源：周鸿铎主编，《世界五大媒介集团经营之道》，经济管理出版社，2005 年 2 月

### 3、我国允许三星级以上涉外宾馆接受的境外电视频道

序号	加扰卫星电视频道名称	所属公司或关联主要媒体集团	国家或地区
1	美国有线电视新闻(CNN)	美国在线时代华纳集团	美国
2	家庭影院亚洲频道(HBO)	美国在线时代华纳集团(非控股)	美国
3	CINEMAX 亚洲频道(CINEMAX)	美国在线时代华纳集团(非控股)	美国
4	全国广播公司亚太财经频道 (CNBC Asia Pacific)	美国通用电器-全国广播公司/道琼斯公司	美国
5	全球音乐电视台中文频道 (MTV Mandarin)	美国维亚康姆集团	美国
6	国家地理亚洲频道(NGC Asia)	美国新闻集团	美国
7	卫视国际电影台 (STAR MOVIE INT'L)	美国新闻集团	美国
8	娱乐体育节目网亚洲频道(ESPN)	美国娱乐体育节目公司/美国新闻集团	美国
9	[V]音乐台(Channel[V])	美国新闻集团	美国
10	卫视体育台(Star Sports)	美国娱乐体育节目公司/美国新闻集团	美国
11	索尼动作影视娱乐频道(AXN)	美国索尼影视娱乐公司	美国
12	探索亚洲频道(DISCOVERY)	美国有线电视公司(TCI) /美国舵手传播(COX)	美国
13	贺曼娱乐电视网电影 (HALLMARK)	美国贺曼娱乐公司	美国
14	英国广播公司世界频道 (BBC WORLD)	英国广播公司	英国
15	日本广播协会收费娱乐电视频道 (NHK WORLD PREMIUM)	日本广播协会	日本
16	日本娱乐电视频道(JETV)	日本娱乐电视公司	日本
17	凤凰卫视电影台	凤凰卫视控股(开曼群岛)有限公司	香港
18	凤凰卫视中文台	凤凰卫视控股(开曼群岛)有限公司	香港
19	香港无线八频道(TVB8)	香港电视广播卫视娱乐(百慕大)有限公司	香港
20	香港无线星河频道(TVB GALAX)	香港电视广播卫视娱乐(百慕大)有限公司	香港
21	香港阳光文化频道(阳光卫视)	阳光文化网络电视(百慕大)有限公司	香港
22	香港世界网络频道(NOW)	香港盈科集团	香港
23	澳门卫视旅游台	澳传媒控股(开曼群岛)公司	澳门
24	澳门卫视五星台	五星卫视控股(英属开曼群岛)有限公司	澳门
25	澳门卫视澳亚台	澳亚卫视有限公司	澳门
26	法国电视5台(TV 5)	法国国家电视台	法国
27	凤凰卫视资讯台(PHOENIX INFONEWS CHANNEL)	凤凰卫视控股(开曼群岛)有限公司	香港
28	彭博财经电视亚太频 (BLOOMBERG)	美国彭博资讯公司	美国
29	星空卫视(XING KONG WEI SHI)	美国新闻集团	美国
30	欧亚体育新闻 (EUROSPORTSNEWS)	法国布伊格集团	法国

数据来源:国家广播电影电视总局网站 [www.sarft.gov.cn](http://www.sarft.gov.cn)

#### 4、MTV 的四档节目在各省市电视台播放简况

电视台	《MTV 天籁村》	《MTV 光荣榜》	《MTV 学英语》	《MTV 明星档案》
北京 电视台	BTV-2 23:10-24:10 周一至周五	BTV-2 23:10-24:10 周日	CETV3 08:30-08:58 周一至周五	BTV-2 11:35-12:05 周日
上海 电视台	音乐频道 24:01-25:01 周一至五、周日 08:42-09:42 周一至周五 08:51-09:51 周六		文艺频道 00:40-01:10 每日 07:11-07:40 每日	文艺频道 24:01-24:28 周日 09:15-09:41 周一 07:39-08:06 周二
广东 电视台	综艺频道 07:00-08:00 每天 01:20-02:20 周一至六			影视频道 07:01-07:34 周日
浙江 电视台	影视文化频道 16:00-16:30 周一至周五		教育科技频道 05:30-06:00 每日	
江苏 电视台	综艺频道 6:00-7:00 每天	综艺频道 14:29-15:24 周四		
天津 电视台	都市频道 23:20-24:20 周一至周五 14:03-15:03 周二至五	都市频道 23:45-24:45 周六 17:05-18:16 周日		都市频道 15:38-16:11 周一
湖北 电视台				经济电视台 17:07-17:27 周三 17:08-17:28 周四 17:07-17:27 周日
武汉 电视台	文艺频道(武汉TV2) 02:00-03:00 每日	文艺频道 14:34-15:34 周二 08:52-09:43 周一 01:45-02:13 周日	双语综合频道 16:55-17:25 每日 外语频道 12:19-12:49 周一	
重庆 电视台	CQTV-6 14:19-15:12 周一周三至周六 08:38-09:18 周一,周二 CQTV-5 07:10-08:10 每日 16:50-17:30 每日		CQTV-4 10:10-11:10 每日 06:00-07:00 每日	
山东 电视台	综艺频道(CTV1) 1:20-1:40 每日			

安徽 电视台	文体频道 18:00-19:00 每日		文化体育频道 17:20-18:20 每日 07:00-08:00 每日	
广西 电视台	生活频道 07:40-08:40 每日 14:30-15:30 每日 影视频道 17:00-18:00 每日			
哈尔滨 电视台	娱乐频道 07:55-08:55 每日 19:35-20:35 周一			
沈阳 电视台				SYTV-5 08:18-08:48 周日
内蒙古 电视台		文体频道 17:00-17:50 周一		
大理 电视台	电影频道 18:00-19:00 每日	影视频道 23:35-24:35 周二 23:30-24:35 周日	影视频道 12:30-13:30 每日	
河南 电视台	都市频道 7:10-8:00 每日			
辽宁 电视台	生活频道 23:05-24:05 每日 青少频道 15:27-16:28 每日			
吉林 电视台	文体频道 8:04-9:04 每日			
河北 电视台		影视频道 11:30-11:40 周三-周日		
湖南 电视台	影视频道 00:00-01:00 每日			影视频道 09:30-10:00 周六
海南 电视台				影视频道 13:00-13:30 周日
青海 电视台	文化娱乐频道 22:30-23:30 每日 12:20-13:20 每日			文化娱乐频道 17:30-18:00 周六
宁夏 电视台	宁夏教育电视台 10:50-11:50 周一至周六	宁夏教育电视台 10:50-11:50 周日	宁夏教育电视台 13:13-14:13 周日	
济南 电视台		生活频道 18:30-19:30 周日		

西安 电视台	音乐频道 23:25-00:25 每日		音乐频道 18:00-19:00 周日 07:00-08:00 周日	文化影视频道 21:00-21:30 周日 08:50-09:20 周六
昆明 电视台		教育台 13:30-14:00 周一、周三		教育台 13:30-14:00 周六

来源: MTV 中国网站 [www.mtv-china.com](http://www.mtv-china.com)

## 后 记

论文终于写到了后记，窗外是下山前慵懒的阳光。楼道里恰飘来邻家电视里的热闹和晚饭的香味，于是瞬间被拉回了生活。电视丰富了生活，MTV又丰富了电视。论文虽结束，生活仍在继续。我的研究生生活也转瞬即过，回头看看，曾经彷徨，曾经执着，也曾安心读书挑灯夜战，也曾嬉戏玩耍时间溜走。所幸，三年的求学生活中，受到了诸多良师的教诲，得到众多朋友的帮助，让我获益匪浅，感恩在心，特略表于下：

最是感谢我的导师杨立川教授三年来在学习上的悉心指导和生活中慈父般的关怀。导师淡泊名利的处世态度、正直豁达的品行、严谨求实的治学精神和春风化雨的关爱都深深地感染着我，引导我在学业和人生的道路上蹒跚前行。

深深感谢刘建勋老师、王春泉老师、韩隽老师、张羽老师、李晓洁老师七年来的教诲和关爱，让我在你们长辈般的羽翼下健康成长！衷心感谢杨建洲老师、刘丰老师、徐琳老师在思想和生活上的关心和厚爱！万分感谢朱钤教授和陈阿姨七年来给我的培养和爱，我的成长源于你们的启迪和督促！

感谢给予我莫大鼓励和帮助的好友梁丽琴、朱韶蓁、种筱娜、王玲、田慧芳、李莉、张兢、何明、薛龙、薛博文、潘飞、杨洁、江涛、建萍、小勇、杜海军、韩文超等。有你们在，我从来都是幸福的。

万分感谢父母二十多年来给予我最无私的关爱和最伟大的包容！你们的爱将永远激励着我前进！

最后还要感谢各位答辩委员会的专家于百忙之中对拙文的审阅和评定！

赵茹

2006年5月20日