

内容搭桥推广技术

“软硬兼施”入主市场

——透视索尼影视收购米高梅电影公司

□ 刘君 刘琼

2005年4月8日,随着以日本索尼影视公司(Sony Corp.)为首的国际财团出资48亿美元收购美国老牌电影公司米高梅的行动宣告完成,一直以来作为好莱坞最大最有影响,集制片、发行和放映于一身,同时也是最后一家好莱坞独立电影制作公司——米高梅电影公司的“辗转”岁月暂时告一段落。索尼影视收购米高梅的举措再一次体现了其内容为王,技术为本的传媒资产积累和扩张路线;而透视索尼影视的一系列发展历程,特别是跨入新世纪后的若干资本收购运作,我们可以从中发现些许值得发展中的中国的广播电影与电视产业借鉴的经验。

一、索尼影视的跨世纪发展历程

1946年,索尼公司诞生,已故索尼公司创始人井深大先生执笔:“如果我们和大公司做同样的事情,是无法与其匹敌的,但是,未被开发的技术比比皆是。我们要做大公司做不了的事情……”这成为索尼公司50多年来的真实写照。从最早的晶体管收音机、磁带录音机,到后来录像机、电视机以及CD唱机,索尼公司几乎开创了5个不同的电子消费时代。这在战后日本新兴公司中,不能不说是一个奇迹。索尼公司的Walkman(随身听)和AIBO(电子宠物),被《时代》杂志评为“20年影响世界的20种产品”。

1995年,索尼公司首席执行官兼董事长大贺典雄把公司大权交给了出井伸之。担任公司总经理后,出井伸之提出“虚拟公司”的概念,对公司内部的运作模式进行了大的调整,并在1997年大胆地改变了索尼的企业形象。通过大做全球形象广告,欲以统一的画面、统一的广告词,在全球市场上树立索尼年轻、充满活力的新形象。

2003年下半年,出井伸之在索尼开展了一场大胆的重组运动,包括在全球范围内裁员13%、向海外转移生产线、建立合资公司以及重组金融业务等。在此背景下,索尼于2004年8月将其音乐业务与德国媒体巨头贝塔斯曼旗下的BMG公司合并,并正式成立了索尼BMG音乐娱乐公司;并在同年9月,建立以索尼为主的投资集团,以50亿美元的总价格收购美国著名电影公司米高梅(Metro-Goldwyn-Mayer)。2004年末,索尼将电话和便携式摄像机的生产整合进公司原有的VAIO个人电脑部门。

2005年3月,索尼董事会任命具有娱乐业职业背景的

美国业务负责人霍华德·施均格接替出井伸之,担任该公司董事长兼首席执行官,从而试图建立起索尼新一代的媒介经营战略。

在完成对米高梅的收购之前,好莱坞的大型电影公司中,时代华纳持有的电影资产最为雄厚,共有6500部电影。排在其后的就是八大电影公司中资格最老的米高梅的4100部,第三是环球制片的3600部,第四才为索尼电影娱乐的3500部。而在米高梅的4100部电影脚本里,不仅包括招牌产品007系列影片,还有像《粉红豹》《沉默的羔羊》和《终结者》这样的卖座片和《乱世佳人》《毕业生》等经典影片,仅仅资料库本身的价值也会达到40亿至50亿美元。2003年,米高梅电影资料馆在其1500部电影的DVD发行上,约赚了4.4亿美元。因而,丰厚的电影资料库成了米高梅最值钱的“软体”,但米高梅在发行市场拓展上却屡屡受挫。

对于索尼影视来说,成功收购米高梅,最直接的就是让其充实了已有的电影资料库。收购后,索尼影视片库规模倍增至约7600部电影资产,这使得它超越时代华纳,跃居第一;同时也意味着索尼通过掌握米高梅掌控了美国电影市场50%的资源库。更重要的是,最近几年,随着DVD制品的普及,销售和租赁已成为世界各大电影公司最大的收入来源。而通过索尼影视收购BMG公司就可以看清,他们在入主音像领域之后最显著的目的并不是在包装制作,而在生产发行环节。如今在得到一个庞大的电影资料储备库之后,索尼影视仍然要故技重施,将注意力放在相关产品的生产与发行上,借助内容资源的富足维护自身品牌。

二、索尼影视的21世纪战略:传媒内容铺路,高新技术推广

随着电子技术的发展与普及,家庭娱乐市场将涵盖视频点播(VOD)、高清晰度电视等一系列收费电视服务。高清晰度电视技术逐步取代传统录像节目,这些代表着未来丰厚的DVD生意。此外,有线电视公司的下载录像服务必须得到大型影片和电视节目拥有者的许可,收购米高梅的丰厚电影库存,可以说与索尼影视的实现消费电器产品与电影、音乐及游戏之间相辅相成的整体战略配合得天衣无缝。

1. 视频点播娱乐模式与互联网络宽带下载。

把模拟转为数字,把个体连成网络,数字和网络技术不

仅造就了互联网这一新兴的媒介行业,而且给其他传统媒体带来了巨大的冲击。接入网络的家庭提供电影将成为未来具有丰厚利润的业务,电影作品在将来的利润率将更高。英国的 Informa Media 调研公司在 2003 年发布的报告显示,2003 年,网络电影下载的市场有 160 万美元。这个数字到 2005 年,将达到 950 万美元,到 2010 年则是将近 5 亿美元。网络化消费电子的快速发展已经将世界带入到一个娱乐化社会,这也意味着全球娱乐内容的市场容量将急剧扩大。这种需求环境的变化,为将自己定位成一个数字时代的娱乐体验提供商的索尼提供了独有的机会。显而易见的是,囊括进米高梅所拥有的 4000 多部电影的数据库后,索尼影视将以其更大的电影库充分利用全球迅速增长的宽带互联网市场,并以此为契机,重新整合其在迅速发展的收费电视领域的业务。而以网络化为基础的多媒体产业,使各媒体利益方更需要强化彼此之间的合作,以便弱化外部竞争,互补内部优势,共同提高抗拒市场风险的能力。

2. 推广“蓝光”的高密度 DVD 技术。

全球电子产业环境的巨变,迫切需要索尼影视在新世纪里拿出新的营运战术,以期克服自己在技术与成本上的失败,这个失败,即 80 年代,当录像带成了家庭娱乐的新媒介,尽管技术优越,索尼所倡导的 Betamax 体系却败给了 JVC 的 VHS 系统,这使得索尼在技术标准方面失去了它的不可挑战的江湖地位。

对于以技术驱动为发展的索尼影视,同时也是全球唯一的横跨硬件业与软件业的大型跨国公司,其眼下正在潜心研究下一代被称之为“蓝光”的高密度 DVD 技术。作为“蓝光”光盘标准的主导厂商,索尼影视与东芝、NEC 以及新加入的三洋等厂商形成了竞争,后者倡导 HD-DVD。因此,在掌握了新一代 DVD 格式“蓝光”之后,索尼希望在行业标准的斗争上取得领先地位,将媒体内容捆绑起来以赢得新一代 DVD 格式之战。

更重要的是,从 DVD 销售看,今天的电影公司已经十分仰仗 DVD 带来的收入,世界各地的消费者对高清晰度的 DVD 盘有着旺盛的需求;另一方面,索尼不但希望继续挖掘目前的 DVD 市场,而且期望在新的更先进的 DVD 格式进入市场后,确立它的领先地位。收购米高梅,并占有它的电影资料库是实现这个目标的部分之一。

同时,目前,在确定新的 DVD 技术标准上,好莱坞八大电影厂商的态度,无疑对两标准“蓝光”和“HD-DVD”中谁将胜出有重大影响。索尼已成功掌握其中两家,并预定将活用这 7600 部的电影资产,投入“蓝光”的影像软件出版用途,这不但对“蓝光”的成功推广有相当大的帮助,也可以确保索尼影视在新的行业标准的斗争上取得领先地位。

3. 成熟市场入手的国际化路径。

索尼影视全球性扩张收购的第一个大手笔始于 1989 年 9 月 24 日,宣布以 34 亿美元现金收购哥伦比亚电影公

司(Columbia Pictures Entertainment Inc.)。尽管吞下了诱人的哥伦比亚动作片和电视节目制作公司、一座 2700 部影片的资料库、及 23000 部电视资料库和 820 座影院,但这并非此次收购的真正意图,隐藏其后的是当时正值日本企业在美国市场发展的黄金年代,无数标有“日本制造”的精巧产品涌入美国,Watchman 便是其中之一。这种可以放在口袋里的迷你电视和录像带播放机,在日本一上市就成了热门。当时索尼公司刚刚在美国投放 Watchman,纽约的上班族可以租借,第二天归还。但如果没有成规模的电影和电视节目作为后盾,索尼便无法让消费者掏 800 美元来购买一台 Watchman。因此,通过哥伦比亚的电影和电视节目推广,Watchman 成为这笔收购的短期目标。

收购米高梅的举措同样也是索尼长期战略的一部分。一直以来,索尼的目标就是把可消费的电子产品和娱乐媒体生意整合在一起,打包销售,也就是所谓的“软硬兼施”。根据这一计划,索尼将执行结构性改革,促进电子业务集中,加强其娱乐业务并强化业务协调。同时,较长远的战略在于有效分散“硬件”产品的风险,发挥“软硬件”结合的综合效应,将日本无可争议的消费电子的技术优势嫁接到美国“娱乐软件”(即电影和相关程序)上,利用“兰博”、“捉鬼敢死队”等电影形象来推动创新产品,如口袋大小的摄像机和高清晰度电视机。

索尼创始人盛田昭夫有一个梦想,那就是索尼不再满足于当一家娱乐技术供应商,而是要成为娱乐产品的制造商,从而提升日本文化和国家地位。购买好莱坞的电影公司和资料库将是构筑索尼影视王国的重要基石。

4. 以融资方式消解收购异国文化产业敏感性,并分散风险。

在收购异域文化产业的过程中,最显而易见的排斥就是由于对方警戒的“文化侵略”而带来的产业排斥和产业抵制。这一现象无论从 1990 年 MATSUHOTA 收购 MCA 唱片公司时,就曾激起美国对失去其在全球经济支配地位的担心,还是 1996 年 6 月,日本在媒介全球化浪潮的冲击下,面对默多克的新闻集团开办日本天空广播公司(JskyB)并购买五大广播公司之一的朝日电视台 20% 股份而引发的传媒业恐慌,都淋漓尽致地可以体现。

而这一次收购米高梅,索尼影视更是面临着触及作为美国人一向骄傲的电影行业。日本公司的插足毋庸置疑地引起了一片恐惧。《Newsweek》的调查表明,54% 的美国人认为日本经济力量和不公平贸易对美国威胁很大,尤其是担心会失去对文化资产的控制,这时候日本人处处彰显自己反而适得其反。

因而,这一次,索尼影视制胜的另一个关键就在于已学会以融资方式消解日本企业收购美国文化产业的敏感性。在其所属的收购集团中,包括 Providence Equity Partners、Texas Pacific Group 及瑞士信贷第一波士顿(Credit Suisse

First Boston Corp.) 旗下私人资本运营公司 DLJ Merchant Banking Partners。康卡斯特(Comcast Corp.) 出资 3 亿美元, 双方初步签定的协议还包括管理一个新成立的合资公司, 用以在其视频点播平台上播放索尼影视和米高梅的节目。同时, 通过此类融资举动也有效地分散了收购风险。

5. 值得怀疑的并购假设。

然而, 一味对索尼并购米高梅举措持乐观的态度无疑是不客观和全面的。因为在一般的并购中, 购买方倾向于抱有比较简单又乐观的两种假设: 其一是, 并购后要经历多长时间就可以发挥协同效用? 其二是, 这类协同效用可以保持多少时间? 这种假设影响了对交易目标的一些预测, 比如短期盈利和现金流增长。购买方的预测, 往往比实际上能达到的要高, 这进一步导致了买方高估并购后协同效用能产生的净现值。

尽管上述有利于索尼影视的描述听起来十分合乎逻辑, 可“软硬兼施”的协同作用不是销售者一厢情愿的揣测, 而是消费者实实在在的选择习惯, 更受制于竞争者的策略和替代产品的存在。例如, 尽管米高梅的电影库具有丰富的媒体内容, 但 DVD 业务已经开展了这么长时间, 可供继续挖掘的剩余空间还有多少? 米高梅等所囊括的电影自愿给索尼带来的业务增长其实是可以预测的。

另外, 对这种电影和电器之间的“相辅相成”作用, 也必须执怀疑的态度; 因为电影的销售与互联网络的点播毕竟不是简单叠加的业务, 无论视频点播还是互联网下载, 都要受到带宽的技术限制; 而即便两者叠加有效果, 何时能发生也是一个问题。此外, 索尼计划借助米高梅电影库资源为自身游戏战略添砖加瓦。确实, 对米高梅的收购能够推动玩索尼 PSP 的 UMD (UMD 是由 SONY 所研发的一种直径 6 公分、容量 1.8GB 的迷你光盘) 电影的需求, 可这种前途也不是那么闪亮。因为在这之前, 米高梅早已授权给了很多游戏发行商, 比如说在 2010 年前, 电子艺界(Electronic Arts) 都拥有“邦德 007”的发行权, 并且不会轻易放弃。可见, 这部分收入也是数得过来的数字。另外, 索尼自身包括 Play Station 2 在内的游戏软硬件销售的大幅度下降, 吞噬了索尼的巨大利润。与 2002 年相比, 2003 年的利润落了 23%, 只剩下了 8.06 亿, 很难预计米高梅电影资源加入后是否能对索尼的游戏战略再接再厉。

三、警示: 索尼影视入主中国对中国音像制作以及电影市场的冲击

从收购美国哥伦比亚电影公司到收购米高梅, 索尼就此掌握了北美颇具影响力的两家电影机构, 具备了一个电影托拉斯的结构雏形。但它还并不具备与华纳、米拉麦克斯等集团争夺电影短线市场的实力, 而只是为自己的音像制品市场的霸主地位疯狂积累了资本。

对于襁褓中尚不成熟的中国电影工业来讲, 最值得警

示的信息就在于此。以索尼基本上不在北美电影市场上硬碰硬的常规来看, 亚洲, 尤其是电影业、音像产业相对提升空间巨大的中国, 是他们要冲击的重中之重。

在索尼早年入主哥伦比亚之后, 哥伦比亚公司就以最快的动作介入到了中国音像制作以及电影市场。而在今年多出了一个米高梅之后, 索尼也一定会选择一个有利的契机把这盘棋下到中国的地盘上。以往, 中国音像制品因高额的版税问题, 而很少成规模地引进好莱坞的电影音像制品, 引进后的大多数也都被高额的版税拉高了价位, 限制了市场空间。而在索尼入主米高梅掌握了将近美国好莱坞一半的电影资源之后, 相信最先想到的主顾, 就是中国土地上这十几亿数目庞大的观众群。

自 1978 开始在中国运营, 1996 年 10 月在北京成立索尼(中国)有限公司, 到 2001 年 10 月, 索尼影视(中国)完成了包括北京总部在内中国 20 个分支机构及代表处的设立。随着政策对市场传媒规模化作业的鼓励加大, 在丰厚利润的驱使下, 索尼影视必将有更大的动作。在今年年底之前, 索尼可能会出一笔重金收购中国的一些具有市场影响力的音像产品制作以及发行机构, 把这个相对比较便宜的产业链移植到中国。届时, DVD 或许会减价缩水增加品种结构, 但这同时也意味着中国的音像制作以及电影市场将无可避免地遭受到来自索尼的冲击。

索尼影视的 21 世纪发展战略, 无疑体现了全球化与本土性操作的完美结合。作为一家 1946 年诞生的企业, 逐步成长为具有强大节目制作能力, 又具有强大传输网络的传媒巨头, 索尼影视的发展路线, 一方面说明了无论内容提供商还是发行渠道, 要取得长远和稳固的发展前景, 就必须对上下游资源进行整合, 纵向兼并产业链前后的公司, 以期打造完整流水线的传媒产品生产巨头; 另一方面, 其更是深刻反映了信息已经渗透进整个媒介乃至社会生产体系的各个环节, 而信息产品的生产也成为飞速增长的产业部门, 索尼影视正是以技术和制作作为冲击和占领市场的原动力, 通过在资源配置、产品或服务规划上所具有的前瞻性, 以期通过提升每一个产业的盈利能力, 增强传媒集团的综合竞争实力。◆

参考书目

1. (美) 约翰·内森著, 徐琴, 钱再见, 李宁宁译.《索尼的私人生活》. 译林出版社. 2002 年 10 月第 1 版
2. 胡正荣主编.《外国媒介集团研究》. 北京广播学院出版社. 2003 年 8 月第 1 版
3. 曾华国著.《媒体的扩张》. 南方日报出版社. 2004 年 1 月第 1 版
4. 郭春.《索尼影视(中国)蓄势待发》.《中国广播影视》11 月上半月
5. 王陈.《米高梅“易嫁”的背后》.《中国广播影视》11 月上半月
- 6.《索尼 48 亿美元成功收购好莱坞老牌电影公司米高梅》. http://news.xinhuanet.com/newmedia/2005-04/09/content_2812998.htm;
- 7.《59 年来最剧烈人事变革 索尼发展模式遭挑战》. http://news.ccidnet.com/pub/article/c962_a221359_p1.htm
(作者单位: 厦门大学新闻传播系) 本文责编: 陈道生