

虚拟经营中的领导行为分析

——以传媒业为例

董治国

(温州大学 管理学院, 浙江 温州 325035)

摘要:以传媒业为例,从行业价值链入手,探讨了企业在虚拟经营中对价值链以及整个网状企业进行领导和整合的思路。指出在实施领导和整合的过程中,应该着重考虑的几个方面,提出了适当的解决方案。

关键词:传媒;价值链;虚拟经营;网状企业;领导者

中图分类号:G206.3

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)08-0070-02

虚拟经营中对公司定位的一个大而化之的分类是,将公司分为“专家”型和“网状企业领导者”两类。专家型公司执行某一个或一些活动,提供某种相关的服务。领导者负责对包括自己在内的网状企业内部的许多成员公司的领导和协调工作,因此虚拟经营如何对价值链进行有效的领导和整合成为一个重要问题。

1 行业价值链

每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合,所有这些都可用价值链表示出来。

为了便于分析对价值链的领导和整合,我们首先看一下传媒行业的价值链。媒介既不同于汽车制造,也不同于日用消费品生产,其“产出物都是信息,投入物大部分也是信息,售出物更是信息”。于是,传媒行业的价值链是由信息的投入环节、信息的生产环节、信息的整理和包装环节以及信息的传播环节所构成。

一旦一家传媒公司选定了它在网状企业中的领导者角色,它就需要设计用于领导和协调其他公司和资源所执行活动的流程以及方式。这些外部关系同发生在公司内部单

位之间的横向流程有很多相似之处。然而,这些领导和协调工作的类型和性质有很大的不同,因此企业的任务是设计不同的外部横向关系,使之与协调工作的类型相匹配。

设计可以依据企业与外部关系的强弱序列来考虑,大致可以分为以下几类:

(1)市场调节关系。市场本身就是调节经济资源的交易机制。市场关系的交易成本最低,在达成交易的过程中购买者和销售者甚至不需要知道彼此的身份。因此传媒企业通常运用市场来获取标准的自由供应的产品和服务,如设备、器材、纸张等。

(2)契约关系。在某种程度上需要更多参与的契约关系中,购买者和销售者定期进行沟通,并就契约条款进行谈判,直到下一次谈判之前,除非有必要,他们很少进行接触。当要获取的资源是非标准化的而且不是随时可取的时候,就需要契约关系。比如音乐是非标准化的而且依赖于音乐人的创作,唱片公司在研究了市场后,认为应该制作某种音乐类型的唱片,这时就应该与相关音乐人或歌星签订合同,以获取特定类型的音乐产品同时避免缺货,合约能保证供应并能指定特色。

(3)联盟关系。传媒企业从自身的战略出发,与竞争对手达成一合作关系,结合各

自的优势,共同开发技术或市场,降低成本,同时以信息的互相交换为基础。

(4)股份关系。股份关系类似与联盟,但彼此之间的紧密度提高,相比之下,联盟的松散程度较高。因此,股本关系在使双方联系更加紧密的同时,也需要更多的协调与沟通。股权关系显示了双方更广泛、更长远的承诺和信心,因此较之联盟,这种关系解散更加困难。当常规的合约不能保证双方的共生或发展时,传媒公司应该采取股份关系。

(5)完全所有关系。这是控制的最终形式。如果公司经营失去安全感,产生很大的脆弱性,或者期望收益太大无法共享,这时也许就该采取对其他公司的完全控制。苹果公司(Apple)是一个很好的例子。当Macintosh操作系统刚出现时,基于它的应用软件很少,于是苹果建立了自己的软件单位。随后,公司外部的开发人员开始开发基于Macintosh平台的软件,但他们不愿与苹果共享信息,因为苹果内部的软件单位是竞争对手。于是,苹果公司决定持有其软件单位Claris少数股份数然后将其分割出去,但此时微软(Microsoft)已经推出了视窗操作系统,而Claris在为视窗操作系统开发软件方面极富经验,由于使用Windows的电脑数量远远大于使用Macintosh的电脑数量,苹果

公司为了使 Claris 的利益于其保持一致,全面地控制了 Claris。

传媒企业应该学会如何在不同的情况下采用不同的关系类型来对网状企业的整个价值链进行协调和控制。

2 谈判中的杠杆作用

网状企业是通过不断的谈判连在一起的。比如在环球电影公司(Universal)或者派拉蒙电影公司(Paramount Picture),每一部新的影片都代表着对组成网状企业的关系进行再谈判的机会。领导者除了具备谈判的能力基础外,还应该善于运用谈判的杠杆作用。

(1)规模杠杆。领导者可以利用其规模来获取杠杆作用。比如,媒介大鳄默多克新闻集团在其网状企业中是规模最大的实体,它利用其强大的购买力为自己和网状企业赢得优势。默多克新闻集团的主要目标是全球电视产业,尤其是数字卫星电视,他的发家史几乎就是一部“收购史”。1985年刚进入媒介产业就以5.75亿美元收购了20世纪福克斯电影和电视制作公司;1986年以19亿美元收购了6个大型城市电视台,组建福克斯电视网;1993年以8亿美元从香港李嘉诚父子手中购得卫视,成功进入亚洲市场;1997年以28亿美元的总价购并12家“新世界电视”,并以19亿美元买下家庭频道;近年来,他的足迹几乎遍布五大洲,形成了他规模庞大的媒介帝国。拥有了大规模频道资源的默多克可以要求一家供应商专门负责提供某一类的节目,而要求另一家(比如全美橄榄球联盟)授予他赛事的独家转播权,这两家减少了不必要的成本开支,使整个网状企业的总成本降低,默多克会用节目版权销售和将受众卖给广告商的形式,来补偿其他公司。

(2)选择权杠杆。当领导者面对很多供应商或客户的时候,通过公开其选择权也能取得谈判的杠杆作用。回忆一下前面所描述

的唱片行业,索尼唱片公司(SONY MUSIC)是网状企业中的领导者,每年制作大量唱片,而全球的唱片市场如此之大,全球的出版商和发行商又是如此之多,仅仅在中国,它就可以在中国音乐家出版社、国际文化交流音像出版社、上海声像出版社等省市文化音像出版社当中选择向谁提供版权。同索尼唱片需要出版商和发行商相比,出版商更需要索尼这位领导者。但是,选择权杠杆的作用就像否决权一样,重在它所代表的威胁作用,而不在于它的使用,因为随着它的使用,其谈判能力也随之消失。

(3)技术杠杆。传媒的发展史几乎就是它的技术进步史。现代的传媒产品越来越依赖于高效率的传播技术。例如,音乐信息载体经过了黑胶唱片、盒式录音磁带、CD、VCD、DVD、MP3等形式,降低了信息对实体的依附性,同时使信息的传播速度加快,极大地解放了传媒产业的生产力,使传媒从业人员能把更多的精力投入到艺术创作中去。高质量的艺术创作离不开高技术水平,领导者可以通过优势技术增强其他公司或资源对其的依附性,获取谈判的杠杆作用。

3 信息和品牌管理

网状企业领导人需要知道在价值链中的哪个环节可以找到降低成本、创造价值的机会。比如每一家供应商的成本状况怎样、质量怎样,发行商销售额如何,消费者的反映如何等等。建立了这样一个信息系统,领导者就可以对从原材料加工到最终与消费者接触的工作流有整体上的掌握,可以了解价值链上每一环节的成本结构和边际收益。因此,领导者就可以掌握足够的信息与网状企业的成员进行谈判,为顾客利益协调工作流程,抓住趋势开发新产品。例如,因策划《北京特快》等名牌栏目而在电视圈声名鹊起的王长田,自1999年成立北京光线电视策划研究中心之后,发现中国内地还没有一个娱乐新闻节目,便陆续推出了《中国娱乐

报道》、《体育界》和《中国网络报道》等节目,深受观众的喜爱。

传媒网状企业中的领导者的最佳活动点应该是价值链上规模经济最大、最容易获得信息的那一点。例如,图书出版的价值链大致由作者、代理商、出版社、打字印刷和装订、书店构成。以前,价值链的领导者是图书出版商,他们负责寻找迎合市场的图书构思,想办法让这些构思适应作者,并且让作者适应市场的需求。现在,随着大书店不断取代小书店,像新华书店、上海三联书店这样的大书店开始通过努力来取代出版商的领导者地位。这些大书店认为它们比大多数图书出版商都更容易与读者接触,能够获得更多、更准确的市场信息,它们可以直接与作者联系,取得图书销售专有权,绕过了图书出版商,价值链上的领导者正在发生转移。

品牌战略的实施也是传媒企业虚拟经营的保障。品牌是最具魅力的无形资产,有形资产的价值随着时间的流逝越来越少,而无形资产使用得越久其价值越高。尤其是传媒产品品牌,一旦深入人心,就会在消费者心中建立强大的品牌忠诚。例如中央台的《新闻联播》后所谓第一广告时间近乎天文数字的高价位竞拍,显然与节目的新闻品牌有关。

领导者应该承担起对媒介产品或服务的品牌管理责任。一般来说,可以通过知识产权(版权)或者一些营销上的特色来保护和区别产品或服务。为了获得更高的边际收益,需要对媒介产品品牌进行特许经营。

参考文献:

- [1][美]乔治·梅尔.娱乐业的扩张经营:派拉蒙公司总裁迪勒现身说法[M].傅兴潮译.北京:工商出版社,2000.
- [2][美]艾尔·努哈斯.传媒业的创新经营:《今日美国报》创办人努哈斯谈一本万利经营[M].李瑞君等译.北京:工商出版社,2000.

(责任编辑:汪智勇)

Leadership Analyses in Media Cybercorp

Abstract:The paper begins with the media value Chain,probes into the thinking about how a media enterprise leads and integrates the value chain and even the whole cybercorp.Then it points out what should be paid sound attention in the process of leading and integrating,and gives proper settlement scheme.

Key words:media;value chain;cybercorp;leader