

默多克在中国做减法：卖掉凤凰卫视股权

笼子里的凤凰

要解读现在,还是得回过头先看看历史。在所有媒体类型里,电视是变现能力最强的,所以,新闻集团进入中国,也是以电视为突破口。1993年和1995年,默多克通过两次股权交易,从李泽楷手里买下了当时势头不错的香港卫星电视(卫星电视1991年才开播,但迅速整了5个频道,且覆盖了超过50个国家),组建星空传媒,开始了自己的亚洲之旅。

媒体说到底是个注意力经济,所以某种程度上说,市场潜力和人口数量是成正比的。虽然星空传媒的总部在香港,但着眼点却是在中国和印度,据说在印度,星空混得是风生水起,收益十倍于中国。

但在中国情况就不那么妙了,因为星空面对的是一片红海,而且有极高的非市场性进入壁垒。中国的电视市场是相当奇葩的:一来数量奇多,从央视到省台、市台、县台,有一箩筐的电视台,尽管很多台其实无法养活自己,但事业体制下,有地方财政支持,所以再亏也死不掉;二来,电视台是地方割据的,每个省只能有一个上星频道,而且这个频道去到别人的领地,还要交一笔金额不菲的落地费。

默多克是个熟谙政治的人,他很清楚,靠自己打开中国市场完全不现实,所以,1996年,他引入刘长乐等人作为战略投资者,成立了凤凰卫视,而且星空并不控股,在股权上,星空和刘长乐的今日亚洲是两头大的结构。所以,之后星空在华的业务是分成了两大块,一块是自己直营的几个频道,比如星空卫视、Channel V等,一块就是参股的凤凰卫视。

这招是奏效的,此后的几年,星空在境内落地这事儿上,总算有了些进展,凤凰以及星空自己旗下的不少频道获准进入广东,后来又进入了不少高档的星级酒店、涉外小区。02.03年是星空在华发展的高峰,据说,默多克为了争取这些落地权,还帮助CCTV9去美国和欧洲落地。

但在2005年,事态却发生了逆转,默多克买断了青海卫视的黄金时段,向其输出节目,曲线上星覆盖全国这步棋触犯了红线,广电总局迅速叫停,自此之后,星空在电视屏上的扩张脚步就停滞不前,再没能取得突破性



日前,凤凰卫视发了公告,宣布默多克旗下的星空集团将自己所持有的12.15%凤凰卫视股权悉数转让给全球最大的私募基金TPG,作价16.57亿元,在经历几轮减持后,默多克终于彻底斩断了自己与凤凰的联系,套现离场。

凤凰卫视,这绝对是默多克在中国耕耘20年的过程中,最杰出的产品,说名利双收也不为过,凤凰的影响力自不必说。财务角度,凤凰卫视2000年就在香港上市,2011年,还分拆出凤凰新媒体,成功登陆了纽交所。连凤凰也卖了,默多克这是婚变后,想要全面撤出中国市场的节奏么?

进展。简单说,就是星空虽然养出了凤凰,但终究是只笼子里的凤凰。

撤也要撤得体面

在经历2005年的大挫败之后,默多克对于中国市场应该已经有些心灰意懒了,如果在辐射面上不能扩大,节目再好也是枉然。不过,默多克到底是老姜,就算是撤退,也是有节奏有策略的。2006年,默多克减持凤凰卫视,将20%的股份卖给了中国移动,凤凰长达十年的股权两头大结构改变了,刘长乐成为大股东,中国移动第二,持股17%的星空排在第三。

傍上中移动,让凤凰有了更明显的境内成分,当时不少分析都认为这可能会有助于凤凰的落地,但事后看,凤凰全面落地是没戏的。不过,这对于凤凰拓展新媒体还是有明显帮助的,有个运营商做干爹,对于争取牌照、带宽、发展手机端业务啥的,都很有好处,凤凰新媒体上市的招股书中就说自己2010年的收入,53%的收入来自中移动的付费服务。老实说,在电视媒体转型道路上,凤凰算

三元重组“三鹿” 市场翻身仗难打

奉旨收购?

如果没有在那个风雨飘摇的年份将三鹿纳入囊中,三元可能仍然是一个以北京及周边市场为主的液态奶供应商,4年来轰轰烈烈的乳业竞合大戏也将缺少一个关键角色。

因为奶粉质量问题,2008年中秋节前夜,一个年销售额上百亿元,曾让石家庄市政府为之自豪的企业在一夜之间声誉坍塌。

这一夜对于后来前往三元的老三鹿员工的最大影响,便是对质量问题痛彻心扉的认知。同时也让经历过破产之痛的人们在心里憋着一股劲——只要或是说如果还有机会继续从事这一行业,一定要证明自己的能力。“如果还能继续从事这一行业,我们必须要有证明自己的价值。”一个老三鹿员工如是说。

虽然拼劲儿十足,但三鹿被三元整合的这4年来,市场却似乎并未放弃玩弄这个经历过破产之痛的新团队,其发展的曲折历程一丝不挂地被媒体逐年逐次报道着。

亦有人指出,2009年收购三鹿并不完全是三元自愿,来自体制内部的“奉旨收购”也是重要的推动力量。多位乳业人士回忆称,从当时的商业竞买条件来看,“逐鹿者”大有人在,但随后公布的收购核心条件却将范围缩小,几乎直指三元——拍卖公告中要求竞买人市场声誉良好、质量控制制度完善,并得到有效执行,且未因三聚氰胺事件对婴幼儿造成伤害;竞买人应具有10年以上液态奶、奶粉生产经验,上一会计年度来自液态奶、奶粉的营业收入应不低于10亿元;注册资本不少于5亿元……可以满足如此条件的乳企寥寥无几,伊利、蒙牛、光明等被悉数剔除出局,根本无缘参与三鹿资产竞拍。

2009年,三元及首农集团在风声鹤唳中分三次接盘三鹿,其中包括三鹿集团的土地使用权、房屋建筑物、机器设备等可持续经营的有效资产。旋即有乳业专家评论道:“没有三五年时间很难打翻身仗,河北三元以后肯定还有艰苦的路要走。”

像一道魔咒一样,外界的评论在三元身上一语成谶。收购三鹿当年,三元食品财报披露的亏损额达1.28亿元,次年上半年仍报亏损4742万元。虽然三元在2010年全年实现了7000万元的净利润,但是相对于伊利8亿元的利润、蒙牛14亿元的利润,三元并没有如业界期待中的那样凭借三鹿这块跳板顺利地进入“乳业第一集团军”。

三元在2008年中国乳业陷入泥沼时站上巅峰,却又在此后数年乳业回暖时步入低谷。它为何走过一条与中国乳业迥然不同的路线?三聚氰胺事件之后,这家负责“打扫战场”的企业身上,究竟发生了什么?

从2010年开始,三元因落后市场的发展战略及缺乏创新的营销手段屡遭业界诟病,三元食品“要进入中国乳业前三”的豪言壮语也屡遭质疑。“三元收购三鹿是一个败笔”之类的言论开始不绝于耳。

吕淑芹不解于外界对三元的误解。作为三元食品副总经理,吕淑芹是三鹿收购案亲历者。她仍然认为若不收购三鹿,根本不足以成就今天的三元。“虽然已经过去4年,但是外界一直在这个问题上没有一个正面的理解。如果要评价,我为当时的收购打80分。”所有质疑的声音都和北京深秋的风沙一起被阻挡在了窗外,根本无法进入吕淑芹整洁明亮的办公室。“当时兼并来的优良硬件,直接弥补了三元在奶粉方面的空白。没有那次收购,现在三元奶粉的发展无从谈起,当时的收购直接奠定了这个基础。”她说。

收购三鹿过后,三元被认为是乳品行业接下来10年中最有成功可能的“种子选手”。即便有诸多质疑,但业界依然期待头顶诸多光环的液态奶业务和国内规模最大的奶粉生产线在整合化学反应过后,释放出巨大的市场能量。

渠道重整

一夜之间如何新建一个帝国?4年的时间让三元食品意识到,用液奶的基础去建设一个包括奶粉在内的全品类乳品帝国,难度并不亚于一次重生。尽管它接盘的三鹿拥有当时国内最先进的奶粉生产线,但只有生产线还远远不够。

2008年9月份三鹿停产,直到近8个月后的2009年5月收购尘埃落定才恢复生产。而种种问题也伴随着复产接踵而来。在当时的时间点,奶粉之于三元还是一个弱势领域。弱势领域意味着没有成熟的市场经验,同时

意味着没有成熟的渠道。产品生产出来需要销售,销售需要渠道。渠道在哪?

三鹿作为2008年之前的全国第一奶粉品牌,原本的经销网络覆盖了大部分高收入城市和乡镇市场。但三鹿破产后,经销商信心已经归零并大量流失,更多的人选择了观望。

对于没有全国性品牌运作经验、于奶粉方面缺乏强势销售团队及完善的销售渠道的三元,其第一次直观地感受到手里的“山芋”有多烫手。

“当时三元面临的最大问题便是接手以后无法在短时间内把产能转化为产品流通起来。渠道没有做起来,结果导致整体亏损。假设当时是一个拥有全国销售渠道的企业拿下三鹿,那发展会好过现在的三元很多。”乳业分析师宋亮分析称。

“三鹿出问题的时候,如果紧接着出现的三元奶粉可以承诺给经销商弥补损失的话,那么渠道是可以继续利用的。但三元奶粉登陆市场的时间与三鹿破产间隔了近8个月,8个月的时间里,老三鹿的经销商已经因为种种原因几乎遗失殆尽。”三元奶粉事业部总经理吴松航说。

事实上,三元不是没有打算,三元有自己的权宜之计——考虑过三鹿之前的一些渠道还可以继续使用,三元派出了将近两百名员工到全国各地去找经销商接洽,一个一个地谈,才得以缓解经销商难题。

对于当时的渠道问题,吕淑芹表示:“从三鹿倒闭到次年3月份的收购,落实了将近半年的时间,重新整合市场,重新捡拾渠道,包括第二轮的渠道整合洗礼,经销商的选择,市场渠道的重新规划,产品定位的重新梳理,需要一个再造的过程。”

渠道问题暂时解决了,但市场对三元的考验才刚刚开始。由于发展决策的失误,负责销售三元第一批奶粉的经销商最后分得的那块饼,远不如当时三元画出的那般大。

“激进路线”失效

三元奶粉的发展并没有如众高管期待的那样走上康庄大道,越来越多的争议与不和谐,开始在“怎么发展奶粉”的讨论场合出现,两种截然不同的发展思路在三元奶粉的产品定位上产生了激烈碰撞。

“规模派”认为,三元发展奶粉应在保证质量的前提下以量取胜,要以价格比较低的大众产品作为主打,不管是否赢利,先要把企

业是相当成功了,有多成功?凤凰网在腾讯、新浪、搜狐、网易四大门户强势的情况下,硬生生挤了进去,成为了第五大门户,凤凰这个品牌从电视屏到电脑屏还是实现了延续,而且以凤凰网为载体,凤凰视频等也都取得不错的发展。总之凤凰新媒体能在2011年,从凤凰卫视中分拆出来,单独赴美上市,就足以证明其发展力。

而且,翻一下凤凰的财报,新媒体部分增长力和占比都明显高过电视广告,2012年,新媒体是13.82亿港元,电视是23.74亿,几乎两倍于新媒体,但是今年上半年,新媒体是8.19亿,电视广告是10.96亿,差距已经不大。

虽然,凤凰新媒体也没赚什么大钱,但在传统媒体转型的大浪中,能活下来,还能看到继续发展的希望,已经不易了,毕竟人家是没有财政支持的。

只可惜,这对于挽回默多克的投资信心,还是没什么用,新媒体赚钱很辛苦,门户已经在走下坡,视频更是全行业亏损,凤凰新媒体能够盈利,中移动是一部分原因,再者凤凰没有走长视频道路,没有在版权上烧钱,主要依托凤凰自己的独家内容。我的感觉是,凤凰可以小而美地活着,但不可能成为这个行业里最重量级的玩家。所以,对于默多克来说,除非凤凰卫视能够在落地问题上有实质性突破,否则,这块资产是不可能爆发式增长的,赚这么点小钱,对于版图庞大的新闻集团来说,意义有限。

所以,今年3月,星空再度减持凤凰,持股从17%减少到12%,日前,终于全数抛掉,默多克栽培多年的凤凰卫视终究还是没能成为他在中国的摇钱树。

并非全面撤出

卖掉自己在中国最成功的一项资产,是不是意味着默多克彻底放弃中国?或许也未必。

传媒这个领域其实很大,新闻是一块,除了新闻,还有娱乐。主打新闻的凤凰要想在境内大展拳脚很难,但是娱乐部分,默多克并不是完全没机会。

正如之前所说,除了参股的凤凰卫视,星

空还有直营的频道和业务,2009年,星空对于这部分“鸡肋”资产,有过一次处置,即大幅裁员,几乎是要放弃的姿态,但2010年,星空终于找到了接盘者!

黎瑞刚操盘的华人文化产业基金拿下了星空旗下的三个频道(星空卫视普通话频道、星空国际频道、Channel V)以及星空华语电影片库的控股权,组建华文星空传媒,公开资料显示,双方股权是53:47,但控股权转让价格不明。

黎瑞刚是个传媒强人,上海文广算是全国广电体制改革先锋,虽然东方卫视现在势头不如湖南江苏,但是,上海的地面频道是很强的,五星体育、星尚、炫动卡通,营收都不差,主营IPTV的百视通已经上市,如果不是IPO关闸,炫动卡通应该也已经上市了。

默多克对于黎瑞刚颇为欣赏,找到黎瑞刚作为自己的拍档,目前来看,是很明智的。在拿下前述的控股权后,星空华文应运而生,它旗下的灿星制作很多人已经不陌生了,凭借《中国达人秀》《中国好声音》,灿星现在已经是足以媲美湖南卫视、光线的国内一流电视节目制作团队,国外版权,国内再造这种模式,和星空华文的股权背景不无关系。而这次转变对于星空的这几个鸡肋资产来说,还真有点化腐朽为神奇的感觉。

除了星空华文,新闻集团去年还入股了博纳,占股近20%。博纳是唯一在美国上市的国内影视公司,以前是以发行见长,现在也是制作发行影院样样来,今年的声响不大,风头基本被华谊光线盖过,但还是影视圈一个比较大的玩家,之前有过《龙门飞甲》《窃听风云》等代表作,今年贺岁档,估计还会有《扫毒》和《窃听风云3》两部大片。

今年6月,新闻集团已经拆分,报业是一部分,以电视和影视为主业的21世纪福克斯是另一部分,明摆着,21世纪福克斯会比报业更有发展前景。相对来说,娱乐类的电视节目和电影,远离政治,也比较市场化,盈利能力也很强,而且国外一些先进的制作模式和技术也容易被借鉴和运用。中国可是电视娱乐大国和全球第二大票仓,对于新闻集团来说,彻底放弃,大概还是有点舍不得哦。(绿竹巷)



业规模及市场做大。而“利润派”则认为,三元在消化吸收三鹿的阶段,规模没有任何意义,存活并赢利才是第一要务。

这两种观点也代表了老三鹿和新三元之间略显冲突的企业文化。“规模派”的发展观必然是有根据的,因未被卷入三聚氰胺事件,在乳品行业陷入危机的2009年前后,三元产品在市场上屡屡卖到脱销,品牌形象在整个行业一时无两,三元也迎来发展历史上最光辉的时刻之一。不仅是产品脱销,2009年2月16日,因并购三鹿事宜而停牌了4个多月的三元复牌。在停牌期前后,三元食品连续出现9个涨停板,股价翻了一倍。

三元内部人士也承认,突如其来的幸福感在某种意义上扰乱了三元的视线。这家公司的销售体系变得不再严谨、理性,而是向更加激进的方向掉头。“几乎所有人都认为三元奶粉投放市场后应该可以得到消费者的认可,公司也因此制定了高标准的销售任务。”一位三元中层向记者回忆道。也许正是因此,三元才会错误地估计了自己的奶粉市场形势。

“规模派”最终胜出,三元销售团队挥斥方遒,像是即将出征的拿破仑军队一样,他们只有一个简洁而清晰的目标——占领更多市场。

但短时间内做到以量取胜并非易事,没有做到足够规模,利润便无从体现。虽然三元

拿到了一手好牌,但三元奶粉作为一个上市之初的新品牌,依然面临巨大的不确定性。

果不其然,以“规模派”思路主导市场的三元奶粉出师不利。曾经买空三元超市柜台液态奶产品的消费者对三元整合三鹿后推出的新品奶粉并不买账。2009年底,三元奶粉销售量开始下滑,2010年则几乎全年都是处在平稳下滑的趋势中。

比销量下滑更糟糕的是,恶性循环的趋势紧随其后出现。在一些关键区域市场,经销商的库存出现积压,经销循环链条断裂。

业界分析认为,奶粉从一开始便不是三元的强项,三元在奶粉领域没有非常成熟的品牌,没有足够的市场认可度,没有非常拿得出手的产品。中投顾问食品行业研究员简爱华分析称:“由于三聚氰胺事件影响重大,三鹿的品牌信誉遭受重创,需要几年的时间恢复。而三元的主导业务在液态奶,市场又集中在北京和周边地区,所以创造新品牌并进入市场需要相当长的时间。”

三元内部人士也检讨称:“老一代的奶粉人过于依赖过往的成功经验,过分强调先大后强的发展思路。先大后强需要大量生产,之后向经销商转移库存,但如此大量的产品在竞争已无比激烈且经历过三聚氰胺之痛的市场,经销商是根本没办法卖掉的。”

(中经伦)