



德國貝塔斯曼傳媒集團 在大陸的發展策略

◎ 佛光人文社會學院副教授／陳信元



創建於1835年的貝塔斯曼（Bertelsmann），原是一家小型印刷廠，後來才開始經營圖書出版業務。1950年創辦了公司第一家圖書俱樂部，1962年開始向外拓展，在西班牙成立了第一家海外圖書俱樂部。目前，在全世界20多個國家和地區擁有2,800多萬會員，佔全球圖書俱樂部市場60%。貝塔斯曼經營的範圍還包括：圖書出版、音樂發行和音樂俱樂部；雜誌和報紙；電視、電影和廣播；印刷和媒體服務；在線服務、多媒體和電子商務。它是歐洲最大的傳媒集團，世界第三大傳媒集團，僅次於美國時代華納和迪士尼。

1990年，貝塔斯曼就計畫進入大陸，但沒有成功。1993年，貝塔斯曼集團公司隨德國總理柯爾首次訪問大陸，開始同上海有關方面探討媒體合作可能性的進程。1994年7月，中德雙方簽訂了合資合同。1995年2月，上海批准由上海市新聞出版局直屬的中國科技圖書公司與貝塔斯曼共同建立合資企業——上海貝塔斯曼文化實業有限公司，並要求中方控股（中方入股至少51%），但是由於中方資金不足，德國一開始投資500萬美元，中方僅出資105萬，只佔20%。1997年總投資增加到1,250萬美元，中方資金依然困難，所以比例成為中方佔1，德方佔9。到目前為止，貝塔斯曼在大陸的投資將近2,000萬美元。2002年貝塔斯曼營業額1.5億元人民幣。

上海貝塔斯曼文化實業公司主要以書友會（即圖書俱樂部）的形式，經營圖書郵購業務。「郵購企業」的名義使其獲得合法的身份，與出版系統內圖書公司合作使其獲得圖書經營資格。至於貝塔斯曼書友會經營圖書發行業務的資格，一直到1997年才得到中共「新聞出版署」的「追認」，從而成為圖書發行零售企業的「試點」。

1997年1日，貝塔斯曼書友會在上海成立以來，先在上海、南京、杭州等城市的學校、商場、居民住宅區發展會員，華東地區會員人數急劇上升，從當年10月的17萬名，1998年5月已達34萬人，年底達到70萬人。目前，擁有150萬名會員。書友會招募會員，是在全國上百家報刊刊登廣告，散發或在報上夾送單頁廣告，找臨時工派送，設服務站向過往行人宣傳推薦，以及由老會員推薦新會員等方式。

1998年，在網際網路剛開始風行，貝塔斯曼就開始利用網路，推出「書友會在線」；同年，又在北京成立貝塔斯曼中國投資有限公司，對內負責與總部聯絡溝通，發起並推動在華投資和各種項目的運作；對外進行各方面積極的公關，營造中德文化交流使者的公眾形象。1999年底，獨資成立上海貝塔斯曼媒體系統有限公司，向國內



外客戶提供軟體開發，網路支援和電子商務等信息技術服務。

2000年9月，獨資企業上海桑諾柏斯多媒體技術有限公司成立，提供個性化服務；同年底，推出貝塔斯曼在線（www.bol.com.cn），據稱目前有10萬種媒體產品可供網上用戶選擇。同時，貝塔斯曼諮詢（上海）有限公司成立，主要是把國外的書籍介紹給大陸出版社，並提供專業諮詢，不過此舉被視為貝塔斯曼開始介入與大陸出版社的合作出版業務。

2001年1月，貝塔斯曼集團中以雜誌出版著稱的古納亞爾集團在上海成立獨資企業「古納亞爾管理諮詢公司」。古納亞爾是歐洲最大的雜誌出版集團，在全球14個國家出版100餘種雜誌。新千年伊始，該公司通過版權合作方式與上海科技出版社合辦《車迷——Car & Motor》。2001年，古納亞爾遷往北京，並進行更多的雜誌合作項目。

2001年，貝塔斯曼在線與網路廣告網路營運商好耶廣告網絡共同推出了貝塔斯曼直復行銷聯盟計畫（BOL Affiliate Network，簡稱BAN），構想應來自亞馬遜網路書店，此計畫說穿了即是為貝塔斯曼尋求新客戶或結盟網站。你只要在自己的網站上設置貝塔斯曼書友會網站的鏈接地址，訪客通過這段鏈接，點擊進入BOL China註冊並購買任何圖書或其他音像製品，貝塔斯曼就會支付10元人民幣。如果你通過他們提供的另一段鏈接地址，發展其他網站成為貝塔斯曼直復行銷聯盟的會員，這個網站就成為你的下線。此後這個下線網站每為BOL China提供一個新用戶，你也將得到0.1元人民幣。

2001年8月22日，榕樹下網站主辦的第三屆全球網絡原創文學作品評獎活動，開始冠上「貝塔斯曼杯」；2002年2月，即傳出貝塔斯曼與「榕樹下」達成戰略聯盟協議。

2002年1月下旬，前貝塔斯曼集團董事會主席兼首席執行官米德霍夫訪華期間，與上海印刷集團和上海包裝集團就成立合資印刷企業簽定意向書。該合資公司由貝塔斯曼集團投資50%，兩家中方企業合佔另外的50%，由德方負責管理。該合資企業的一期投資為2,900萬美元，預計在前5年將合作投資1億美元。

2002年2月27日，貝塔斯曼與招商銀行上海分行聯合發行了「招銀貝塔斯曼一卡通」聯名卡，擁有POS消費、ATM取款、網上支付、外匯買賣、自助貸款、IP電話、自動轉存、繳費等功能，同時也可以在貝塔斯曼網站和會員中心購買後支付書款，並享受各種優惠和服務。

2002年12月29日，二十一世紀海淀書店、貝塔斯曼書友會特約會員服務中心在北京市海淀區的實博數碼廣場一樓開業，佔地僅150平方米，由貝塔斯曼書友會與北京二十一世紀錦繡圖書連鎖有限公司合作開辦。貝塔斯曼此舉被視為其擴展全國戰略目標的序幕。

2002年，貝塔斯曼與「陽光出版及分銷集團」達成戰略聯盟，雙方的合作將在出版物等跨媒體產品的流通分銷領域展開。2003年1月在北京王府井東方廣場開業的京



文視界書店，就是雙方合作，由貝塔斯曼做管理培訓和業務諮詢。

貝塔斯曼已經介入出版業上游的選題策劃、版權引進；中游的合作出版、書刊印刷；下游的零售以及相關的技術、倉儲、物流、人才等領域，並逐漸向出版環節入侵，其最後目標是全方位介入大陸出版業，並將中國市場納入其國際化經營體系。

貝塔斯曼在大陸投入最大的項目是物流配送體系。上海的貝塔斯曼總部已經三次搬遷，目前搬到城郊結合部，主要的目的是在那裡可以便宜的價格租到土地，建更大規模的倉儲中心。貝塔斯曼已建有4,500平方米的圖書倉庫，負責物流配送的人員有180人，每天的運送能力達到1,000至1,200個郵包；另外還有5,000平方米的倉庫在建設之中。

對於大陸本土員工的培訓，貝塔斯曼採取從世界各地的華人選拔、培訓人才，並不惜投入大量的資金和時間，讓他們在德國的總部接受培訓，然後派往各個分支機構。

貝塔斯曼的品牌滲透策略，也透過各種方式、文化活動達成最大效益。如捐贈圖書；在老區、貧困區的希望小學組建貝塔斯曼小小圖書館；與電視台合辦文娛活動；與報社、出版社合辦徵文比賽；邀名家舉辦講座等。

已下台的米德霍夫，於1999年9月參加在上海召開的《財富》論壇年會，接受《中國圖書商報》專訪，曾提到貝塔斯曼未來的發展戰略指出：「美國和亞洲是全球發點的重點。在亞洲，我們的目標是：15年之內，亞洲的營業額佔整個營業收入的10%至15%（目前只佔3%）。中國、日本、韓國和印度是重點。」2001年4月1日接下貝塔斯曼董事長兼首席執行官的比特·奧爾松不知是否「蕭規曹隨」，仍有待觀察？

參考書目

1. 上海貝塔斯曼文化實業有限公司（1998）：《貝塔斯曼——全球媒體王國》
2. 程三國、唐明霞（1999）：〈貝塔斯曼：誓做電子商務盟主——貝塔斯曼總裁米德霍夫訪談錄〉，《中國圖書商報》10月15日。
3. 侯大懌（2001）：〈貝塔斯曼書友會制度分析〉，《出版參考》6月1日（總319期）。P.26—27。
4. 林成林（2001）：〈貝塔斯曼的期刊出版戰略〉，《中國圖書商報》6月14日。
5. 石閱（2001）：〈古納亞爾與貝塔斯曼〉，《中國圖書商報》6月14日。
6. 徐升國（2002）：〈貝塔斯曼登陸中國的戰略及我們的對策〉，《編輯之友》2002年第1期。P.4—7。
7. 郭虹（2003）：〈貝塔斯曼「北伐」——測試期後意圖擴張全國〉，《中國圖書商報》1月10日。