



美国报纸的集团化管理(上)

时间：2003-11-19 20:27:06 来源：中国新闻研究中心 作者：辜晓进 阅读1380次

一、集团化发展由来已久

在美国新闻界，报业集团有多种表示，如报系（CHAINS）、报团（GROUP）、报业公司（NEWSPAPERS）等，这些都在中国早期的新闻译著上被引用过。为方便理解，这里统一采用国内当前习惯的用法——“报业集团”。

美国报业集团的雏形，始于1794年，距美国第一家日报的诞生仅11年之遥，而且诞生地也在宾州的费城。这家名为“费城印刷商公司”（The Company of Printers of Philadelphia）的“集团”合并了该市早期两家日报，其动机只有一个：节省开支。除了将机器合并使用外，公司将员工的平均工资由每周6美元降低至每周5.83美元，以减少亏损。1836年和1837年，三位纽约报商先后创办费城《公众纪录报》

（Public Ledger）和巴尔的摩《太阳报》（Sun），从而组建了全国第一家跨地区的报业集团。但直到南北战争之后的1878年，才由大名鼎鼎的斯克里斯普家族组建全国第一家真正现代意义上的报业集团。随后，一些目前仍活跃在美国报界的大报业集团开始浮出水面：《圣路易斯电邮报》（现发行量排行第31名）的老板普利策收购纽约《世界报》和《世界晚报》于1887年成立普利策印刷集团（Pulitzer Publishing）；《旧金山检查报》（其星期天刊现发行量排行第11名）的老板赫斯特于1900年前分别在纽约、芝加哥等大都市收购或创办若干报纸，组建赫斯特集团（The Hearst Corporation）；奥赫于1896年收购《纽约时报》后成立纽约时报集团（The New York Times Company）；当今全美最大报业集团甘尼特公司（Gannet Co.）则正式成立于1906年。

报业集团的兴起，使一大批报纸，特别是发行量较大的报纸迅速被少数大公司掌握，报业垄断的局面逐渐形成。到1929年，59家报业集团已控制了全国325家日报。当时全国106个10万人以上的城市中有84个城市有集团控制的报纸。其中，斯克里斯普—霍华德、赫斯特、布拉克和甘尼特4大报业集团拥有全国近半数10万人以上城市的60份日报。到1985年，全国156个报业集团已拥有1186家日报，占日报总数的71%。2001年，仅全国最大报业集团（以报纸发行总量和报业收入计）甘尼特公司一家，就在美国43个州拥有99份日报和300多份周报或半周报（在其他国家的报纸未计在内），员工总数为53000人。该集团的99份日报，包括全国发行量最大的《今日美国》，占全国日报总数的7%，期发行总量约780万份，占全国日报期发行总量的12%。2001年全国发行量最大的10家报纸，悉数由各报业集团所拥有。笔者2001年访问的18家著名报社中，只有一家独立报纸。

2001年全国十大报纸归属集团

序号	报纸名称	所属集团	集团总部所在地
01	今日美国	甘尼特公司	佛吉尼亚

- <良友画报>的成功启示
- 新媒体营销看重谁？
- 新周刊10周年特刊(上)
- 新周刊10周年特刊(下)
- 论报业集团的品牌战略
- 报业压缩成本三大杠杆
- 朝日电视的经营之道
- 美国报纸的“运作细节”
- 上海文广新闻传媒集团...
- 飘摇与游离《生活时报...
- 中美记者的收入比较
- 默多克的经营思想
- 传媒集团模式选择及我...
- 新闻单位人事制度改革...
- 把县市报做大做强“...
- 资本经营：大众传媒的...

02	华尔街日报	道·琼斯公司	纽约
03	纽约时报	纽约时报集团	纽约
04	洛杉矶时报	论坛报公司	芝加哥
05	华盛顿邮报	华盛顿邮报集团	华盛顿特区
06	纽约每日新闻	朱克曼公司*	纽约
07	芝加哥论坛报	论坛报公司	芝加哥
08	长岛新闻日报	论坛报公司	芝加哥
09	休斯顿纪事报	赫斯特集团	纽约
10	纽约邮报	新闻集团	纽约

朱克曼公司还拥有《美国新闻与世界报道》和《大西洋月刊》两大著名杂志

二、跨媒体和跨国经营渐成趋势

如前所述，美国报业的分布格局到了21世纪初已经趋向稳定，报业集团在国内报界扩张的空间越来越小。但美国企业资本扩张的本性决定了它们不可能就此罢手，一些实力雄厚的大集团早已预见到这一趋势，虎视眈眈地开始向海外和其他媒体扩张。

美国报业集团的跨国经营，集中发生在外国报业集团加速向美国渗透之时和1992年美国进入经济高速增长期之后，走在前面的依然是那些在国内雄霸一方的大型报业集团。这里首先值得一提的是加拿大人布莱克创办的霍林格国际公司（Hollinger International）。该公司80年代后期进入美国并注册成立美国出版集团（1995年恢复霍林格国际公司名称）后，大量收购美国报纸，至1995年该集团已拥有105份美国日报，当时按日报数量计居美国各报业集团之首，因此美国早已将这家集团列入本国报业集团统计范畴。不过它在美国收购的大都是发行量4000份至25000份的小型地方日报，只有主报《芝加哥太阳—时报》2001年平均期发行量达到48万份，居全国第13名。正是这家后来居上的美国新贵，在原先拥有英国最大日报《每日电讯报》的基础上，又于1989年和1991年先后收购了中东最大报纸《耶路撒冷邮报》和澳大利亚的费尔法克斯报业集团，其90年代鼎盛期拥有或参股的各国报纸总和曾一度超过500家。甘尼特公司于90年代中期大举进军英国，收购了英国最大的地方报业集团——新闻公众股份有限公司，从而在英国拥有了15家日报和一批周报，其中包括收购了世界现存连续出版时间最长的报纸《沃尔塞斯特日报》（Worcester Journal），该集团在英国的日报发行总量至去年已达60万份。同时，甘尼特还以旗舰《今日美国》的名义向外扩张，其《今日美国》国际版迄今已在5个国家和地区设有分印点，每日向世界60个国家发行25万份报纸。道·琼斯集团向外扩张的步伐更早，于1976年和1983年先后创办了总部设在布鲁塞尔的欧洲《华尔街日报》和总部设在香港的亚洲《华尔街日报》，在14个国家和地区设有分印点，两报2001年的期发行量分别为95000份和82000份。

相对于向海外扩张而言，各报业集团涉足其他媒体的势头更猛。20世纪90年代以美国三大广播电视网络公司为代表的广电业和以互联网为通道的电子传媒的蓬勃发展，特别是广电业吸纳广告的数量明显增加，使美国很多报业集团意识到单一媒体的危险，于是各集团争先恐后地开始了跨媒体经营。被美国新闻界公认跨媒体步伐最快也最成功的报业集团是论坛报公司。总部设在芝加哥的论坛报公司是在《芝加哥论坛报》的基础上发展起来的，素以报纸少而精著称，1996年以报纸发行量计在美国报业集团中排行第十。后来该集团有两大举措使之成为美国新闻界的重要新闻，其一是1999年，该集团“小鱼吃大鱼”，买下当时排行第五、老牌报业大亨钱德勒家族的时报镜报集团公司，使《洛杉矶时报》等一批大报归己所有；其二就是其近年来轰轰烈烈的广电化运动。从1996年开始，论坛公司在原有少量电台、电视台的基础上加速进入广播电视领域，

先后在华盛顿特区、费城、波士顿等城市收购了16家电视台，使其拥有电视台的总量达到22家，在全国12个最大电视市场城市的10个城市拥有自己的电视台。2001年，该集团已成为全美仅次于三大广播电视网络公司的第四大广播公司，也是非广播网络公司所有的全国最大广电集团。同时，论坛报公司向电子网络进军的速度也十分惊人，至2001年已建有30个新闻服务和特殊服务网站，每月吸引上网人次逾500万。集团新闻中心总裁兼首席执行官大卫·威廉斯告诉笔者，多媒体战略的实施已使集团在覆盖全国新闻、吸纳全国和地方广告等方面的能力大大增强，2000年集团的经营收入达到60亿美元，仅次于62亿美元的甘尼特集团，一跃居全国报业集团第二把交椅（按发行总量计排列第三）。不仅如此，该集团意识到电子报纸取代印刷报纸的最终趋势，还斥巨资发展数字电视和改进型互联网服务，因而被认为是最具后劲的报业集团。其他如甘尼特、赫斯特、奈特—里德等大报业集团，也不同程度地涉足跨媒体经营，其中甘尼特拥有的电视台数量也于去年达到22个。霍林格国际公司为腾出资金发展电子媒介，去年夏天一下子卖掉了28家加拿大日报。至于办杂志和出版社之类其他印刷媒体，早已是各集团的家常菜，中国也不鲜见，这里无需赘述。

三、报业集团的组织形式

如前所述，美国的日报早在20世纪初就已达到2433家的高峰。因此，美国现成的报纸资源历来很丰富，报业集团的形成主要是通过报纸间互相兼并、收购实现的。新办报纸需要重新培养读者，重新开辟市场，费时费力，所以多年来已不是美国报业扩张的主要途径。报纸易主在美国是常事，每年都会发生十几宗或几十宗，读者对此并不太关心，业内也不以为奇。据统计，1981年至1995年这15年间，美国以报纸为主的印刷传媒共发生970宗产权交易，总金额达482.96亿美元。其间最高峰是1989年，共发生111宗，交易金额为71.34亿美元。由此可见，美国报业集团完全是以资本为纽带将各子公司维系起来的。认识这一背景，有助于我们理解美国报业集团的组织结构和基本运作机制。

先看公司名称。美国报业集团的名称是五花八门的，大体可分为三类：一类以家族名字命名，大都是一些历史较久的老牌公司，如综合实力排前10名的报业集团中的甘尼特公司、奈特—里德报业集团、纽豪斯报业集团、赫斯特报业集团；一类是以核心报纸命名，此类集团大都由著名报纸扩张而成，如由《芝加哥论坛报》衍生出的论坛报公司、由《纽约时报》扩大而成的纽约时报集团、由《华盛顿邮报》发展而来的华盛顿邮报集团；第三类是既无家族名又无报纸名的，如媒体新闻集团、自由传播公司以及默多克在美国的新闻集团。

美国报业集团的组织结构与其他集团公司没有太大区别，可分为两种：全国范围特大型多媒体报业集团，通常为五级架构，即董事会—→最高管理层—→分局—→中层管理—→各子公司，以甘尼特公司和论坛报公司为代表；其他报业集团，通常为四级架构，即少了分局这一环，以道·琼斯公司和华盛顿邮报集团为代表。下面先以笔者访问过的甘尼特公司为例略作说明：

甘尼特公司

董事局：由主要投资者、公司总裁、前公司负责人、合伙人等组成，共8人。

最高管理层，依次为：董事局主席兼总裁和首席执行官（CEO），执行副总裁兼财务总监（CFO），高级副总裁兼总协调（general counsel）和秘书长，高级副总裁分管人力资源，高级副总裁分管日常管理并兼《今日美国》发行人和总裁，高级副总裁分管公共事务和政府关系，高级副总裁分管劳工关系并兼任总协调助理，副总裁分管税务，副总裁分管计划和发展，副总裁分管财务分析，副总裁兼审计，副总裁分管投资关系，副总裁分管内部决算，副总裁分管公司设施，副总裁兼高级劳工顾问，副总裁兼高级法律顾问，广播分局主席，广播分局总裁，报纸分局总裁，共19人。

最高管理层下设总部，由员工福利、公众事业、基金、政府事务、图书信息中心、会议与事件、房地产和设施、法律、人事招聘、财务、采购、股东关系等行政部门组成。

四大分局：

报业分局——掌管98份日报，除列入最高管理层的总裁1名外，设高级副总裁2名（其中第一名分管新闻），另有7名副总裁依次分管发行、市场开拓、客户项目、财务、印刷、广告、行政；

广电分局——掌管27个电视台和广播电台，除列入最高管理层的主席和总裁兼首席执行官外，设高级副总裁5名；

《今日美国》——集团单列的核心报社，除列入最高管理层的发行人兼总裁外，设正副总编辑5名，副总裁若干；

英国新闻集团——掌管集团在英国的所有报纸，设总裁1名，副总裁若干。

中层管理，指介于分局与各子报子公司之间的管理层，主要体现在报业和广电这两大分局内。报业分局下按全国地理位置分东部、南部、大西洋、太平洋、中西部、新泽西、海湾、山区共8个区，每区一个小集团，各设1名总裁和3名副总裁，这些正副总裁一般由当地主要报社发行人或总经理兼任，不在总部办公；另有底特律等三个城市的大报社在分局下单列，与各小集团平级。广电分局下按专业分为广播处和电视处，分局的负责人兼任这两处的负责人。

一线企业：包括新闻服务中心、各报社、各广播电台、各电视台、各网站、零售广告集团、周刊、新经济公司、供应公司、棒球队等企业。大多数一线企业也有自己的董事会，由集团内外有关公司负责人或其他大投资者组成。()

来源：《新闻记者》2003年3月第241期

文章管理：肖克（共计 794 篇）

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章：美国传媒

- 美传媒业“三剑客”时代终结 (2005-4-8)
- 美国报纸的集团化管理(下) (2003-11-19)
- 美国大众传媒的制造者与控制者 (2003-2-24)
- 美国传媒究竟是如何“讲政治”的 (2002-9-24)

[>>更多](#)

美国报纸的集团化管理(上) 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名 密码:

关于CDDC ◆ 联系CDDC ◆ 投稿信箱 ◆ 会员注册 ◆ 版权声明 ◆ 隐私条款 ◆ 网站律师 ◆ CDDC服务 ◆ 技术支持

对CDDC有任何建议、意见或投诉，请点[这里](#)在线提交！

◆ MSC Status Organization ◆ 中国新闻研究中心 ◆ 版权所有 ◆ 不得转载 ◆ Copyright © 2001--2009 www.cddc.net
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反，追究法律责任.