

美国报纸经营方式多元化探究

作者：袁侃

[内容提要] 美国媒体是当代世界最为发达的，由于美国社会的高度资本化。媒体要更好的生存下去，必须重视经营。本文试图从美国主流报纸的经营方式入手，探究报纸经营方式多元化的现象。

所谓经营，即有见识地运用各种手段达到既定的目的，指的是一个经济组织为达到其既定目的对组织内部的人、财、物事实有效的管理。古典管理学派的法约尔在1916年出版的《工业管理和一般管理》中把管理从企业的经营活动中提炼出来，他认为经营包括了六种性质不同的活动：一、技术活动，如生产、制造、加工等；二、安全活动，如对设备、人员的安全保护措施；三、财务活动，如资金的筹措和使用；四、营业活动，如购买、销售、交换等；五、会计活动，如成本核算、簿记、统计等；六、管理活动，包括计划、组织、控制、监督等。在同一个经济组织中，经营的概念涵盖、包容了管理的内容。

报业是产业，以信息产业为主；报业主营报纸和广告；报业要实行规模经营，实现集团化；报业最终也是以经济实力和实现利润为经营目标的。因而与大多数产业一样，报纸经营对于一个报纸能否取得成功也有非常重要的作用。尤其在美国，报业经营已经形成了一个相对完善的体系。

——题记

美国报业产生的历史不长，它几乎是和美国自由资本主义同时出现，较少受到封建贵族文化的束缚。美国早期人口稀少，有大片未开发的土地，为个人理想的实现提供了很大的可能性。美国人民富于民主自由精神，个人主义、个性解放的观念较为强烈，这在报业发展的整个过程中有突出的反映。[1]

100多年前，美国《每日新闻》报的发行人得知该报财政有了赢余后非常失望地说：“我办《每日新闻》不是为了赚钱，而是为了献身于原则”。1923年，美国报纸编辑协会宣布：“新闻工作者为了自己私利或其他不恰当目的滥用职权是对崇高信任的背叛。”报人曾经被视为崇高并负使命感的职业，而与金钱划清界线似乎是他们证明自己的最佳手段。谁能想到后来报业发展到不仅和金钱的关系越来越亲密，而且还成为最具投资价值的行业之一。

在美国报业，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，1919年徐宝璜的《新闻学》中，就有关于这方面的论述，他将那个时期美国刚刚出现的两大报业巨头普利策和赫斯特的报纸产业称为报团，而后革命报人邵飘萍撰写的《实际应用新闻学》中对于报系也有所提及。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。[2]

但直到南北战争之后的1878年，才由大名鼎鼎的斯克里普斯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。

美国的报业集团和其他企业一样，是以利润最大化为主要经营目标的。报业集团的兴起，使得一大批报纸，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。也就是形成了我们所谓的主流报纸。在美国的新闻界中，主流媒体是高级报纸（或称严肃报纸）的代名词，如《华尔街日报》、《纽约时报》、《华盛顿邮报》等，这些严肃报纸秉承一贯的报道原则，信誉卓著，对重大问题能迅速做出回应。对何谓“主流媒体”，西方新闻界已达成了一个共识：主流媒介必须要依靠主流资本，面对主流受众，运用主流的表现方式体现主流观念和主流的生活方式，以社会主流人群为自己的阅读对象，从而彰显社会影响力。学者玄洪友在《中国记者》杂志发表文章认为主流媒体必须具备以下条件：“主流媒体必须是社会公认的”，“主流媒体应该具备一定的规模”，“主流媒体必须代表媒体的本质和发展要求”，“最重要的，主流媒体要具有相当的影响力”等等。

这些主流报纸之所以能够历经百年而不衰落，是与其独特的经营方式离不开的。据Michael Schudson (1978) *Discovering the News: A Social History of American Newspaper*中描述，美国的主流报纸通常使用两种经营模式：纵向经营和横向经营。[3]

纵向经营（垂直式）模式中，媒介产品的生产线上下游同时掌握在一家媒介公司手中，包括单一产品的生产和发行过程的各个环节，传媒集团可以控制每一个环节。这是一种单一产品的经营模式。跟其他企业一样，传媒规模比较小，业务就比较单一，经营注重专业化程度，努力把单一产品规模做大，以取得规模经济效应，形成核心竞争力。纵向经营模式中，传媒考虑的是数量的增长，如产品（报刊、节目等）的发行量、广告量，以增加收入。这种模式很少考虑业务结构，收入结构也比较单一。

横向经营模式，指的是同一个传媒中不同部门之间的关系和互动。即两个以上的传媒产品捆绑发行，或媒体之间内容联动，或媒体特性互相融合渗透，通过角色改良或功能互补，以增强媒体的张力，促销传媒产品，使公司获得更丰厚的经济利润。在传媒科技飞速发展的时代，每一种旧有的传媒，都会通过与新科技的“共生”关系，发展自己的传播手段，创造出一些“优势形态”，从而加强传媒企业的竞争力。[4]

在美国报纸经营多元化中，主要有以下一些特色：

一、报纸日常经营的多元化

在欧美国家，报纸的信誉、品牌是重要的无形资产，是传媒业总资产的重要组成部分。从产业的角度看，传媒作为内容提供者，品牌战略在占领市场、赢得读者方面至关重要，信誉、品牌的不断增值，是传媒公司的重要目标。

在美国，新闻媒体企业是新闻产品的生产者和经营者，其经济行为的基本目标和惟一动力，就是追求自身利润最大化，遵循最小投入获得最大产出原则，自利性是其根本特征。媒体高度重视公信力的问题，则意味着它必须要面对利润减少、甚至短期利益大幅锐减的痛苦，《纽约时报》在突发性事件报道上耗巨资，为读者提供最快、最准确的报道；《华盛顿邮报》为学生开辟教育版；报团不是慈善机构，也并非是有公共责任的公共实体，失去商业利益，就失去了全部动力机制。

而要取得品牌效应，报纸就必须具有公信力。公信力的外化形态是公众信赖与媒体影响力，这两方面是互为因果联系的。信赖意味着消费者对媒体的信任和长期忠诚，它是媒体影响力的来源；而媒体影响力实际上包含两个层面的含义，一是指媒体的市场竞争力，在吸引广告商、投资者等方面具有高于其它媒体的能力；二是媒体在社会生活各领域中的影响力，为何普利策当年能一呼百应地让纽约市民为自由女神像捐款？为何《华尔街日报》被称为世界经济的风向标、世界金融的指南针和世界股市的晴雨表？这就说明凡是赢得受众信赖的媒体，它在社会政治、经济、文化诸领域就具有巨大的影响力。[5]

记者杰森·布莱尔存在严重作假和抄袭的丑闻，使《纽约时报》，这家拥有152年历史的报纸“遭遇低潮”。在该报刊登的致读者道歉信中，援引了《纽约时报》公司董事长兼发行人阿瑟·奥克斯·苏兹贝格的话：“这是大大的不名誉。这一事件会把报纸与读者之间的信任毁于一旦。”随后，《今日美国》也在警醒中开始内部调查，结果资深记者凯利也被查出有编造假新闻的事实。当然，《纽约时报》、《今日美国》这次以“自清”、“坦白”的勇于承认错误的方式在相当大程度上化解了信任危机。但类似事件如果再度发生，该报的金字招牌必将黯然失色，这是读者和时报公司所有者所都不愿发生的。

美国主流报纸对创建品牌资本主要有以下一些手段：

1、重视推销

很多美国主流报纸都是非常重视推销。尤其是在911以后的美国经济持续低迷，报纸为了生存，推销就显得更为重要。美国报纸的推销手段主要有电话推销、网上促销、投递员推销、学校推广、酒店促销等多种手段。

美国报纸特别注重家庭订户，认为家庭订户是吸引广告的最有效订户。报纸将三种人列为促销的“主攻”对象：一是新迁入的居民，二是尚未订报的住户，三是曾经订报但最近停订的住户，目的在于发展新订户。对于那些正常订户，很多报纸的发行人员也会每年进行“地毯式轰炸”，挨家挨户打电话问候、致谢并听取意见，目的在于稳住已有订户。在推销时，主流媒体通常会使用非常鲜明的报纸CIS标识。[6]

而且很多主流媒体都非常注重在校园中推广他们的报纸。这些报纸多年前即与学校积极合作，开始着手培养青少年的读报习惯，推出NIE（Newspaper In Education——“报纸参与教育”的缩写）工程。据美国报纸协会统计，2000年全国有950家日报定期开展NIE工程，向全国106000所学校提供报纸，有381000位教师在课堂上使用报纸提供的内容，当年学生报纸读者达1450万。

在这方面，《纽约时报》是动手最早也做得最好的。该报60年代即开始NIE工程，当时并无电子媒介的冲击，工程的目的是以该报强大的文化科技教育内容影响下一代，同时为自己培养未来读者。报纸不仅向学校发行报纸，还定期出版刊物配合学校的时事和法律教育，使读报与学生的学习有机结合起来。如今，该报在全国大中学校的发行量达95000份。

2、重视征订

美国主流大报对于征订极为重视，很多重要报纸都是将征订作为一项巨大的工程来进行的。对于广告主来说，发行量的多少很可能是他们选择报纸的标准。

美国报纸的订阅方式随心所欲，服务精神简直无懈可击：报纸不仅可以将平日版和星期天版分开订阅，还允许订户任选一周内任何一天订阅，可以一、三、五，也可以二、四、六。像《纽约时报》这样面向全国发行的大型日报，读者订阅的形式居然有5种备选：一种是每周订7天，第二种是周一至周五，第三种是星期六和星期天，第四种是仅订星期天，第五种是仅订星期六。[7]

3、重视广告销售

美国很多主流媒体的收入都来自于广告销售。美国报纸广告的销售除分类广告外，大都在报社和广告代理公司间进行。广告代理公司受大客户委托，常常需要在多个城市寻找广告媒体并尽量压低广告成本。报业集团投其所好，积极与大代理公司合作，以优质服务、套餐策划、大宗优惠等手段将广告吸引到集团在各地的报纸、广播、电视公司去，并使代理公司足不出户，就可将某一广告通过报业集团刊登到全国各主要城市的报纸上；代理公司则可通过报业集团在某大城市的大报、社区报纸、电视等多种媒体刊出广告，以达到在该地区密集覆盖的目的，同时可获得折扣优惠。论坛公司甚至组建零售商广告集团，专门针对全国或大地区连锁商店的需要组织广告，以争取更大广告份额。

美国报纸不存在“拉广告”现象，也几乎没有宣传政绩的形象广告（但有选举宣传广告），扩大广告不能靠关系，而靠市场营销。总体来说，全国性报纸品牌广告居多，地方性报纸零售商广告、分类广告、房地产广告占大头。他们开拓市场各有招术，一个共同的特点是，把一张张报纸塑造成一个个品牌，分解成一个个概念向广告商诉求、推销。美国报纸定期有读者调查，但大多不是改进报道的需要，而是报纸掌握读者群信息，以便向广告商出售读者资源的需要。如果一张报纸得出了读者群年轻、收入高的信息，广告经营部门就会炒作相应的品牌，并有针对性地策划出概念性广告产品，向诸如航空、旅游、汽车、时尚等以年轻、高收入群体为主要消费者的产品广告商推出；如果一张报纸能提供出准确可信的、其读者近期将大批购房置业的统计数据，也就不愁房地产广告商不掏腰包。[8]

以上这些日常经营方式都属于横向经营方式的范畴。

二、报纸经营业务的多元化

（1）周日版和平日版双重开发

周日刊是美国报界的独特风景，已经单独计作报纸一个种类，其“刊中刊”也已独立计算，如《纽约时报杂志》，在2000年全美杂志中广告量排名第5位。2000年美国星期天刊总数达917家。星期天刊大受欢迎，主要因为报纸内容极大丰富。星期天报纸有正常的新闻报道，还有上周重要新闻的深度报道。星期天刊的主体是副刊和专刊，大约占整个报纸的三分之二篇幅。副刊和专刊的内容通常有：下周电视预告及节目介绍、休闲性杂志、书评、家庭读物、旅游、购物、卡通画等等。星期天刊还有大量分类广告和插页广告。有的插页广告达数百页，内容实用引人，印制精美。星期天刊版面量是平日刊的2到3倍，价格是平日刊的3至4倍，发行量比平日刊大得多。

美国人喜读星期天刊，是长期保留下来的传统习惯，如美国人星期天一般不出远门，教徒们上午去教堂做礼拜，家庭主妇去超市购物，其他时间喜欢安静下来读读报纸。因此，早在18世纪末美国就有日报开始认识到这一需求，并开辟了与平日刊不同的星期天刊，如1797年发行的《博物馆周报》。1809年出版的纽约《观察家报》则被认为是最早连续出版星期天刊的报纸。到1880年，全国已有113家日报创办了星期天刊。后来随着特稿辛迪加的兴起，日报获得了更多的稿源，星期天刊进入大发展阶段，到1889年增至567家。在星期天刊数量增加的同时，其发行量也大幅增加，到1929年，美国报纸星期天刊的全年发行总量已达29011648份，平均每个家庭拥有一份。[9]

可以说这是一种双重市场开发，不仅经营着全国性市场，还开发了更多地方市场。美国报界的双重市场开发风潮很劲，大家都试图扩大自己的势力范围。2002年排名第12位的论坛出版公司（年收入52亿美元），已经在印第安纳州首府印第安纳波利斯、路易斯安那州港口新奥尔良、康涅狄格州首府哈特福德、西雅图等地并购了报纸，并计划进一步扩张。

（2）开拓广播电视和网络市场

全球范围内跨媒体的竞争越来越激烈，美国报纸的分类广告都在减弱，主要因为广播电视、特别是新兴的网络竞争者正在分食一杯羹。Monster.com号称网站上列有80万条招工信息，eBay网上则

有数百万的拍卖广告，它们都有了忠诚的客户。

随着电视广播的兴起，报纸再也不能像以前那样一枝独秀了。很多美国主流媒体都意识到了这一点。因此，在网络时代到来之前，很多报纸都开始开拓广播电视和网络市场。

纽约时报网站NYTimes.com 创办于1996年，已成为网上最大的报纸品牌，2003年5月在《总编与发行人》和《媒介周刊》的评选中，当选为最佳报纸网络版。2002年它已有1600万注册用户，并以每月50万的速度增长。波士顿环球报网站boston.com创办于1995年，是全美访问量最大的地区性网站，成为新英格兰地区的突发新闻、地方新闻和信息的最重要的来源，它还为广告商和消费者广泛提供职业、房地产、汽车信息，比如Boston Works在波士顿市区招聘服务中是最有影响力的。网站加上《波士顿环球报》的成人读者超过230万，在整个波士顿地区，差不多占三分之二的成人人口。[10]

特别是纽约时报投资1亿美元买下探索频道（Discovery Channel）50%的股份，开办时报探索频道（The Discovery Times Channel），该频道在美国有2500万订户。[10]时报公司无意将这个有线频道办成24小时新闻频道，而是用原探索频道的专业技术之长，加上时报公司的资源，以纪录片为经营特色。公司将为发现电视公司下属的频道生产至少价值4000万美元的电视节目。近年来纽约时报已经在广播电视事业方面取得了一些成绩，公司制作的4个纪录片被提名艾美奖，与公共广播电视公司（PBS）合作制作的节目还获得了艾美奖。[11]

（3）网报业务互助

美国著名的未来学家尼古拉·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）在其影响广泛的《数字化生存》一书中指出：面对即将来临的数字化时代，“一个个产业揽镜自问‘我在数字化世界中有什么前途’时，其实，它们的前途百分之百要看它们的产品或服务能不能转化为数字形式。”[12]

如果他的这一论点是正确的话，那么，要确定因特网是不是报纸的杀手，首先必须确定报纸行业到底是生产什么的行业。这是问题的关键。如果坚持认为报纸行业就是生产报纸的行业，那么其前途可能是暗淡的，正如那些当年生产打字机的企业仅仅认定自己是打字机的生产行业而不是文字处理系统的生产行业最终被电脑埋葬了一样。[13]

传统报纸以文字和纸张为媒介，在信息传播上存在着诸多局限，如信息量受版面的限制，报道时效受出版周期限制、传播范围受发行的地理空间限制等等。1998年6月的一份调查表明，美国每周有3600万人从网上获取新闻，而两年前这个数字为1100万。到2005年，95%的美国人会通过互联网来获取新闻。

但是，如果确认报纸行业是提供信息与传播服务的行业，那么其前途将会是一片光明。因为报纸行业所生产的信息与服务均可以百分之百地转化为数字形式，这样，因特网就不再是报纸的竞争对手，而是办报人可以利用的一种现代化的高科技出版手段，报纸因此能在数字化时代得以新生。

美国报业协会主席斯特姆表示：“互联网是少数可以跟传统报章配合得天衣无缝的媒体，它是报业自然的发展方向，它为报纸提供了空间、即时性和更大的读者群。”报纸积极的身份调整和准确定位，使得自己在数字化时代得以新生。[14]

1、在因特网上设立独立的网站，但网上报纸完全是其纸质母报的翻版。这一经营模式的典型代表是《纽约时报》(<http://www.nytimes.com>)。

2、在因特网上设立独立的网站，但网上报纸的内容并不完全雷同于其纸质母报。这一经营模式的典型代表是《华尔街日报》(<http://www.wsj.com>)。

3、在因特网上设立独立的网站，但网上内容远远超出了其纸质母报的容量，形成了一个跨媒体

的地区性综合信息平台。这一经营模式的典型代表是《波士顿环球报》。

4、众多报纸联合经营一个大型的新闻网站，但各报内容相对独立。这一经营模式的典型代表是新世纪网络（New Century Network）。

5、报纸独自、或数家联合、或与其他网络服务商联合，经营专业性的信息服务网站。这一经营模式是目前美国报界开发网上商机最流行的模式。

传统媒体的网络版的营收除了少量来自广告和电子商务，目前主要还是依赖信息内容，所以与传统媒体联系特别紧密。网络内容的营收模式大体有三种：一是将内容打包向其他网站或媒体销售；二是通过付费浏览向用户收费；三是付费数据库查询向用户收费。[15]

但是，网络淘金毕竟不同于地理上的淘金。据美国报业协会的统计，截止2000年，只有大约三分之一的网上报纸开始有了赢利，绝大多数网上报纸还处在开拓市场的过程中，只有投入难见产出。不过，这些网上报纸的负责人表示，他们有把握在几年内开始赢利。这种信心很大一部分是基于受众对传统报纸声誉的敬重。目前，在互联网上流通的大量信息，一个突出的弱点是可信度差，而传统报纸在以往几十上百年的时间里建立起来的声誉是其可资利用的一笔无形资产，它是报纸所提供的网上信息可靠性的最有力的保障。[16]

由于现在报纸经营方式往往都是复合型的，所以很难将其单纯的归纳为横向经营还是纵向经营，我们只能将其归纳为侧重于某一方面的经营方式。按照一般的逻辑，上面提到的第一种经营方式侧重于横向经营，而后两种则侧重于纵向经营。

三、资本运作方式的多元化

美国新闻业在新环境下的强强联合。因特网是面向21世纪的高科技产物，它蕴含着无穷无尽创造辉煌的机会，美国报纸纷纷“上网淘金”，在“信息高速公路”上展开了新一轮的“争霸战”。

（1）兼并形成风潮。按照被并购对象所在行业来分，并购分为横向购并、纵向购并和混合购并。

横向并购 指商业上的竞争对手间进行的并购，例如生产同类商品的公司或者是在同一市场领域出售相互竞争商品的公司之间进行并购。横向并购是在同一生产、销售或部门集中，优势公司并购劣势公司组成横向大企业集团，扩大生产规模，其目的在于消除竞争、扩大市场份额、增加买方公司的垄断实力或形成规模效应。1991年 纽约时报公司购买《波士顿环球报》母公司——附属出版有限公司就非常具有代表性。[17]

纵向并购 指买方公司并购与其生产经营紧密相关的前后顺序生产、营销过程的公司，以形成纵向生产经营一体化。纵向并购的结果是扩大生产经营规模，节约通用的设备、费用等，加强生产经营各环节的配合，加速生产流程，缩短生产周期，节省运输、仓储、资源和能源等。同时，纵向并购还可以避开横向并购中经常遇到的反垄断法的限制。

混合兼并 是一种传媒系统内部兼并与传媒系统外部兼并相互“融合”的一种兼并方式，也就是说，实力强大的媒体为扩大自身的规模，提高市场占有率，可以超出本系统的范围实施兼并。例如实力强大的电视台既可以兼并电视产业部门内的有关实体，也可以兼并广播产业部门的有关实体或者报业部门，同时还可以兼并非传媒产业部门。通过这种兼并方式可以实现多元化经营，既可以降低传媒产业经营的风险，又可以保证传媒产业的稳定效益，同时又拓宽了传媒产业的经营范围，真正突出了传媒产业在信息社会的支柱地位。

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10。后来该集团有两大举措使之成为美国新闻

界的重要新闻。[18]

其一是 1999年，该集团“小鱼吃大鱼”，买下当时排行第5的老牌报业大亨钱得勒家族的时代镜报集团公司，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。2000年，该集团已成为全美仅次于3大广播电视网络公司的第4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。

(2) 联合经营浮出水面。这里所谓合作经营，特指美国近十多年来出现的一种报业集团间合作经营某特定报纸的管理方式，英文原译“合作经营协议”(Joint Operating Agreement, 简称JOA)。它的根据是美国1970年颁布的《报纸保护法》。该法律旨在维护社区的舆论多样化，当一个市场的两家报纸可能因过度竞争而导致其中一家消亡时，允许两报合作而免于反垄断法的制裁，但两报的编辑部必须完全独立。[19]

这种合作方式最早由甘尼特公司和奈特—里德集团于1990年在美国工业重镇底特律实施。当时底特律两家最大日报分别隶属美国最大的两家报业集团：甘尼特公司的《底特律新闻》和奈特集团的《底特律自由报》。这两家著名报纸当时发行量相当：1989年《底特律自由报》平均每期发行639767份，居全国第九；《底特律新闻》平均每期发行526147份，居全国第十二。但两报间愈演愈烈的竞争导致两败俱伤，广告难以维持。于是两集团经反复磋商，将两报除报纸编辑部以外的所有部门合并组成底特律报业公司，负责两报的发行、广告和印刷，所得利润由两集团均摊。这一前所未有的举措曾因大量裁员而导致当地报业工人的大罢工，进而使第二年两报的发行量也大幅下降，但却因成本大大降低和广告价格的回升而使两报利润猛增。后来两报又被允许合作编辑星期天刊，使该刊的发行量逐年上升，至2001年每期已达到75万份，居全国第七位。

媒体经营泛化。这里所指的泛化，是指报业服务内容的泛化。信息社会是一个资讯涌动的社会，关于信息的信息，其价值可能高于信息本身。在西方，报业已不仅仅是指出版报纸，而是有了相当于传播业、情报业甚至信息业的广泛内涵，无论报业还是通讯业、广播电视业，都不约而同地把自己放在了信息传播业的大背景之下来制定自身的发展战略，以谋求在信息时代新的发展空间。[20]

如甘尼特、赫斯特、奈特—里德等大报业集团，都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，这里无需赘述。

而且像道·琼斯公司还拥有华尔街不少地产的所有权和开发权。不少美国报纸还涉足娱乐业，酒店业以及房地产业。跨地区、多媒体发展是美国报业发展的大趋势，美国报业因此突破了地域局限，突破了单一纸媒，实现了在多地多领域收获，实现了规模经济，同时还因为战线延长、布局合理，有效地减少了经营风险，避免了因一时一地经济波动而给整个报业带来大起大落，“东方不亮西方亮”，报业总有比较稳定的收入。美国报业发展是在完全市场条件下、完全私营性质情况下发生的，我国报纸大多囿于行政区划、且媒体都是国有性质，目前不可能掀起跨地区、跨媒体大规模购并重组的风潮，但这种趋势对我们现阶段加快报业发展具有很多启示意义。

四、以纽约时报为例

在美国媒体中，纽约时报集团无疑有着极大的代表性。

纽约时报公司是“一家以报业为经营核心的传媒集团，连续数年在传媒公司100强中排名第18位，报纸中排名第三。公司早年只有《纽约时报》及其附属产业，后收购兼并了一些地方报纸，并逐渐把经营触角伸向广播电视和网络，目前有19种报纸，拥有一个电视网(下设8个电视台)、2家纽约广播电台及40多个web网站，在两个纸厂中拥有股份，2002年收入达31亿美元，连续4年被《财富》杂志评为全球最成功的企业。2003年公司与探索传播有限公司合资开播数字有线频道“探索时报频道”。公司还投资于“新英格兰体育”，包括波士顿红短袜棒球队、有线频道“新英格兰体育电视网”(在美国东北地区有370万家庭用户)。2001年，公司为减少支出出售其期刊集团。2003年8月的媒体100强统计，2002年纽约时报公司核心产业主要有《纽约时报》、《纽约时报杂志》(收入2.126亿)、KFOR电视(收入3330万)、WQXR电台(收入1500万)。收购兼并主要是通过股票市场的资本运营进行的。目前，在纽约证券交易所上市的有15家报业公司。纽约时报公司非常重视控股权，也将股份分为A、B股，即无投票权股和有权投票股。1969年公司在纽约证券交易所上市时，仅发行A股，直到80年代，才允许B股交易，并规定家族成员和公司享有B股的优

先购买权。[21]

纽约时报公司的核心产业是报业，年收入的91%是报业经营所得。迄今为止，给公司带来最大荣誉的也是报业，报纸获普利策新闻奖110项。公司的19种报纸中，最重要的是《纽约时报》、《国际先驱论坛报》和《波士顿环球报》。《纽约时报》是公司的旗舰，有1100位记者，是报界正确、公正、庄重、真实的典范。1980年《纽约时报》就创设独立的全国版，但90年代才有起色。1994年现任总裁罗宾逊女士负责管理经营，从改变发行网络着手大刀阔斧改革，把报纸印刷业务包给16家印刷厂，利用地方报纸安排递送业务，并在全国217家超市、2200家星巴克咖啡店联销报纸。同时，全国版内容不断更新，周五新增专刊《消遣》，扩版《时尚》，原来只在纽约和东北版上出现的《艺术》、《美食》、《住宅和家园》都出现在全国版上。全国性策略使报纸发行量上升。2002年开始报纸有20个印刷点，在全国有235个市场可以投递到户(5年前只有62个市场)，有5.5万个销售点。同时，公司也不断加强地方力量，并购了新英格兰报业集团、地区报业集团。1997年《纽约时报》开始还发行新英格兰版和华盛顿版。公司整合地方版与全国版的资源，相邻的报纸联手做发行、广告，开辟共同的社论版。地区性报纸是纽约时报公司战略中?

闹匾 糠帧 T?5家地区性报纸中，12家开办有商业印刷所，成为经营的一个特色。甘纳特、论坛出版公司等都在开拓双重市常与报纸发行范围相伴随的是广告市场的不断扩张，全国版的广告比地方版要贵得多。目前《纽约时报》全国性广告收入占时报广告总收入的70%。在美国印刷媒体的19类广告中，《纽约时报》排名第一，在35个总类的广告中，有26类排名第一或第二。

时报公司围绕报业主业去经营，基本定位为“内容提供者”。公司通过各种渠道向受众提供高质新闻，实施“受众至上”战略。小苏兹伯格认为，《纽约时报》向受众出售的并不是报纸，而是信息与知识。至于以纸张、胶片为载体，还是以无线电波、直播卫星、互联网络为媒介，无关紧要。重要的是用最新的技术手段，多渠道地销售信息与知识。公司长期战略是以《纽约时报》为核心，在美国和全球建立一个独有的“知识受众市场”。目前，公司已经建立了印刷媒体；网络媒体和广播电视媒体的综合。平台，期望成为新闻、广告服务的龙头。

时报公司在开拓网络业务方面有非常明确的理念，小苏兹伯格在网络泡沫化时仍坚称“网络是成功的平台”。时报公司被列为全球最具创造性的500家IT公司，拥有出色的网络系统“数字纽约时报”，已连续两年盈利，2002年利润为1600万美元，2003年第二季利润达430万美元。[22]

时报公司的数字化建设是作为一项发展战略进行的。到1999年初，公司所有的网络业务几乎又回到了传统业务的基础上。于是25名新闻和业务高级主管举行了一次“数字市场路在何方?”的研讨，最终决定在组织结构、财务和产品上进行改革，不能用传统媒体的思维办新媒体。公司以网上网下两结合的模式建立一个独立个体，组织6个工作组专门负责《纽约时报》及其网络版的产品开发、营销、管理和内部协调。工作组直接对“数字领导委员会”(由首席执行官和执行总编辑等高级官员组成)负责。经过磨合，公司最终又把所有的互联网部门合并成一个新的独立公司“数字纽约时

五、结语

尽管发生了变化，美国报业两百年来始终坚持两条不变的基本原则：(1) 独立于政府之外；(2) 依靠公众的容忍—如果不是认可的话—获得赖以生存的财政能力。

尽管在实际经营中，各家报纸都采用了适合自己生存的方式，但在主流媒体中，价值观和习惯做法基本相似。这些价值观强调为公众服务，公正报道和舆论兼顾的重要性。尽管没有官方规定，但在行业内外还是有针对记者过分行为的非官方“制衡”。外部检查包括诽谤法和新闻自律监督人员。各种竞争往往也有助于使报纸保持“诚实”。内部检查包括报社任命的调查员负责调查公众怨言、发表自我批评和实施内部批评标准。[23]

美国报纸经营多元化之所以能够存在，是因为美国的经济状况所决定的。美国经济元素多元化以及报纸在实际运行中还受到来自广告商、政府以及受众的制约，导致美国报纸经营的多元化。

注释：

[1] 涂光晋：世纪之交的美国新闻业（1）<http://research.ruc.edu.cn/xw/news/more.asp?class=%27c%27>

[2] 辜晓进，《走进美国大报》，南方日报出版社，2002年。

[3] 陈昕，《陈昕看美国媒体》，<http://www.xici.net>，2002年8月12日

[4] 汪震宇，《报业多元化经营的新生经验和路径》，新华网，2003.6.1

[5] 域名：<http://blog.blogchina.com/72212.html> 媒介多元化投资及其风险

[6] 闪光点和阴暗面并存——20世纪美国文化断想 人民网 仲掌生 2004年4月13日

[7] 郭镇之（1997）：“对‘四种理论’的反思与批判”，载《国际新闻界》1997年第1期。

[8] 〔美〕约翰·罗尔斯著、万俊人译：《政治自由主义》，译林出版社，2000年版，373

[9] T. 巴顿·卡特、朱丽叶·L·迪、马钉J·盖尼斯、哈维·祖克曼等著：《大众传播法概要》，10页

[10] 美国新闻传媒中的中国形象倪建平 浙江新湖国际交流与发展研究所

[11] 胡兴荣 新闻哲学 第八章 新闻哲学观念论 （三）社会责任传播理论

[12] 俞燕敏《美国媒体与美国社会》，中国社会科学出版社，2000，第84页，

[13] 林枫《西方新闻自由的虚伪性和阶级性》，《中国记者》，1999年第7期

[14] 怀特豪斯《论媒介监督》，《现代传播》，2002年第1期

[15] 李希光《新闻自由与思想控制》，《国际新闻界》，1999年第3期

[16] 童兵《中西新闻比较论纲》，新华出版社，1999，第362页

[17] 王建红《西方新闻自由思想的发展及其理论困境》，《新闻知识》，2000年第9期

[18] 李良荣《当代世界新闻事业》2002年1月 中国人民大学出版社

[19] 辜晓进，《走进美国大报》，南方日报出版社，2002年。

[20] 李良荣《当代世界新闻事业》2002年1月 中国人民大学出版社

[21] 陈昌凤 北京大学新闻与传播学院 《纽约时报》公司的经营模式探析 转自《媒中媒》

[22] 李良荣 《娱乐化 本土化——美国新闻传媒的两大潮流》 原载《新闻记者》 2002.9

[23] 涂光晋：世纪之交的美国新闻业（2）

<http://research.ruc.edu.cn/xw/news/more.asp?class=%27c%27>

参考书目：

中文：

- 1、外国新闻事业史 张允若编著 高等教育出版社 2003
- 2、世界新闻传播史 陈力丹编著 上海交通大学出版社 2002
- 3、全球新闻传播发展史略 李瑛/何力编著 郑州大学出版社 2004
- 4、简明世界新闻通史 张昆编著 武汉大学出版社 1994
- 5、当代世界新闻事业 李良荣著 中国人民大学出版社 2002
- 6、新闻界人物 新闻界人物编委会 新闻出版社 1983
- 7、外国新闻传播史 郑超然等著 中国人民大学出版社 2000
- 8、美国新闻史：大众传播媒介解释史 展江等译 新华出版社 1986
- 9、密尔顿：《论出版自由》 商务印书馆 1958
- 10、西方新闻理论评析 徐耀魁主编 新华出版社1998年版

英文：

11、Michael Schudson (1978) *Discovering the News: A Social History of American Newspapers*, Basic Books, Inc

12、Stevens, J. D., H. D. Garcia (1980) *Communication History*, Sage

13、Bleyer, W. G. (1927) *Main Currents in the History of American Journalism*, Houghton Mifflin Emery, E. (1954), *The Press and America: An Interpretative History of the Mass Media*, Prentice-Hall

14、Habermas, Jurgen (1997) [1964], "The Public Sphere," in Peter Golding and Graham Murdock (eds.), The Political Economy of the Media, II, Cheltenham, UK.

15、Verstraen, Hans (1996), "The Media and the Transformation of the Public Sphere," in European Journal of Communication, Vol.11.

16、Dahlgren, Peter (1995), Television and the Public Sphere, London.

17、WWW.NAA.ORG, NAA is an on profitor ganization representing more than 2,000 newspapers in the U.S. and Canada most of them daily newspapers accounting for 87% of the daily newspaper circulation in the U.S. The survey was based on 3,693 interviews conducted last February and March in the top 50 design at edmarket areas by Scarborough Custom Research.

18、Get Bigor Get Out, By Alicia C Shepard, AJR March 2000

[回首页](#)

来源: 紫金网 2005/5/20
阅读: 1578 次
日期: 2005-05-22

[【 双击滚屏 】](#) [【 评论 】](#) [【 收藏 】](#) [【 打印 】](#) [【 关闭 】](#) [【 字体: 大 中 小 】](#)

[上一篇: 对比中看转型期的中国数字频道](#)

[下一篇: 真实的力量——纪录片《伴》的艺术特色](#)

>> [相关文章](#)

- 当前中国新闻传播教育的特点、问题与趋势
- 《新闻发言人理论与实务》出版
- 新闻媒介在和谐社会构建中的角色定位
- 中国讠闻报道前景分析
- 新闻评论要讲及时性也要讲时宜性
- 构建和谐社会与媒介“民生新闻”改革
- 让人成为新闻的灵魂——《人物周刊》周年寄语
- 《全能记者必备——新闻采集、写作和编辑的基本技能》第七版出版

发表评论

jn  jn  jn  jn  jn  jn  jn 
jn  jn  jn  jn  jn  jn  jn 
点 评: 字数0
用户名: 密码:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

备案号/经营许可证号: 蜀ICP备05000867号

设计开发: 阮思聪 QQ: 54746245 Powered by: 打瞌睡

Copyright (c) 2003-2013 传播学论坛: [阮志孝](#)、[阮思聪](#). All Rights Reserved .