

媒介融合与 新商业模式

新媒体环境下美国报业考察报告

The Investigation Report of American Newspapers in the New Media Environment

苏永华 张乐克◎ 著

四圣哥华纽太芝洛落
城路伦尔约阳加杉基
时报易伦尔约时报哥研
报斯比亚街日报哥研
快密苏里人报
邮报

New
Business
Model



中国和平出版社

媒介融合与 新商业模式

新媒体环境下美国报业考察报告

The Investigation Report of American Newspapers in the New Media Environment

苏永华 张乐克◎著

New
Business
Model



 中国和平出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

媒介融合与新商业模式：新媒体环境下美国报业考察报告 / 苏永华，张乐克著. —
北京：中国和平出版社，2012.5

ISBN 978-7-5137-0321-5

I . ①媒… II . ①苏…②张… III . ①报业—考察报告—美国 IV . ① G219.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 083464 号

媒介融合与新商业模式——新媒体环境下美国报业考察报告

苏永华 张乐克 著

出版人：肖 斌
责任编辑：孙玉莹
特约编辑：彭 昕
责任校对：王秀玲
装帧设计：舒 巍 陈 佳
责任印务：宋小仓 曲利华

出版发行：中国和平出版社

社 址：北京市海淀区花园路甲 13 号院 7 号楼 10 层（100088）

发 行 部：(010)82093713

网 址：www.hpbook.com

投稿邮箱：hpbook@hpbook.com

经 销：新华书店

印 刷：湖北日报传媒集团楚天印务总公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16

印 张：20

字 数：340 千字

版 次：2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

（版权所有 侵权必究）

ISBN 978-7-5137-0321-5

定价：48.00 元

（如发现印装质量问题，请与湖北特别书局有限公司联系调换）

地址：武汉市东湖路 181 号楚天传媒大厦 B0204 电话：027-88567638

Contents

目 录

上 编

冲击、融合和转型——对美国报业现状的考察与思考·····	003
密苏里新闻学院：“干中学”成就百年名校·····	009
一、签证面试时的 7 个问题·····	010
二、蜚声世界的“动手风格”·····	012
三、媒体融合教育领先全美·····	014
四、以培养优秀新闻记者为己任·····	016
五、《哥伦比亚密苏里人报》·····	017
六、实习成绩是重要一环·····	019
七、密苏里教育模式的启示·····	021
《落基山新闻报》的没落之路·····	024
一、150 年老报走到生命尽头·····	025
二、“再见，科罗拉多”·····	027
三、约见在家待业的主编·····	028
四、它让一座城市有了教养·····	030
五、报纸倒闭早有预兆？·····	031
六、华尔街不能容忍亏损·····	033
七、互联网抢走了“饭碗”·····	035
八、前途渺茫的“网络自救”·····	036
九、报业帝国颓势显现·····	038

金融风暴打破论坛公司“如意算盘”	040
一、北上芝加哥	040
二、“全世界最漂亮的建筑”	041
三、报业巨人陷入破产保护	043
四、公司 9 位老总各管一摊	045
五、金融风暴打破“如意算盘”	047
六、新官上任燃起“整合”大火	048
七、大力推进跨媒体合作	049
八、“报业泡沫”水分正被挤走	051
《芝加哥论坛报》：美国媒体融合滥觞之地	056
一、“媒体融合”从这里起步	057
二、媒体融合理论进入教科书	058
三、平行的 3 个领导职位	060
四、激烈竞争催生的两种版式	062
五、内部共享为财务“减压”	064
六、免费报纸培育年轻读者	065
七、全媒体记者款款走来	067
八、媒体融合仍存 4 大难点	069
发行丑闻拖累太阳时报传媒集团	071
一、芝加哥之行的意外收获	071
二、两大报业集团同城闹破产	073
三、城市报团的典型代表	075
四、“小默多克”的美国旗舰	077
五、两大丑闻重创报纸声誉	078
六、新东家将从压缩成本入手	080
七、有趣是报纸的一个主要特色	081
八、“焦点小组”提升报纸影响力	083

《纽约时报》长盛不衰缘自信念	085
一、《纽约时报》要停止印刷版?	086
二、时报广场盛名之下其实难副	087
三、财务紧张卖掉总部大楼	089
四、风雨兼程走过 160 年	090
五、办报信念为新闻界推崇	092
六、网站免费、收费多次反复	094
七、编辑指挥记者形成机制	096
《华尔街日报》发行量重登第一	099
一、与《纽约时报》的生死大战	100
二、《华尔街日报》并不在华尔街	101
三、不提供互联网免费产品	103
四、不允许改写作品的侵权行为	104
五、讲故事要能引人入胜	106
六、突出企业和金融市场报道	108
七、第一大报《华尔街日报》	110
斯克里普斯：浓缩美国报团历史	112
一、首个报团诞生已逾 130 年	112
二、忐忑中走进美国“猪城”	114
三、与众不同的扩张模式	116
四、报团时代的“人民斗士”	117
五、资源共享是报团最大优势	119
六、典型的报业集团组织形式	121
七、报业集团有竞争也有合作	123
美国社区报纸仍将创造奇迹	125
一、《圣路易斯快邮报》声名赫赫	125
二、“无报不成镇”	128
三、社区报优势在于轻便灵活	131

四、做社区居民的传声筒·····	132
五、参加《四城时报》编前会·····	134
六、社区报纸仍在创造着奇迹——美国李氏企业集团公司总裁玛丽·琼克谈报业发展·····	135
美国报业现状管窥·····	139
一、“弃纸上网”：面临考验的报业转型之旅·····	139
二、美国报业危机及给我们哪些启示·····	144
三、轻松阅读，美国报纸的改版方向·····	149
四、透视美国报纸编辑部日常管理·····	154
五、美国星期天报纸内容设置与运行·····	159
六、美国报纸广告经营及价格策略·····	164
七、高效灵活——美国报纸的发行管理·····	169
八、美国报纸无处不在的服务意识·····	174
九、整合与改造美国报纸与网络的互动衔接·····	179
十、美国报纸培养年轻读者不遗余力·····	183

一个传媒小兵的美国学习梦·····	191
金融危机与新媒体的冲击·····	196
一、全球金融危机·····	197
二、打通受众之门·····	201
三、新媒体的冲击·····	204
四、移动平台的演变——从蜂窝电话到智能手机、平板·····	206
错失新一轮媒体竞争先机——2010年美国报纸专题调研·····	210
一、发行与广告收入·····	210
二、报纸进入低利润时代·····	213
三、地铁报为什么能持续盈利·····	216
采编流程重塑与新商业模式探索——报业的数字化转型·····	221
一、美国报业编辑部的两大变化·····	221
二、编辑部新成员——互动多媒体编辑·····	224
三、找到新闻网站收费的支持点·····	226
四、新闻聚合与社交网站·····	230
五、高度本地化的新闻创新·····	232
新媒体的非盈利模式——解读 Pro Publica·····	235
一、新媒体的第二种生存方式·····	235
二、专注调查新闻的定位·····	236
三、主流媒体掀起非盈利运动·····	238
调查新闻与小额融资——新闻采编的项目外包探索·····	243
一、新闻与项目融资·····	243
二、集合融资的种种风险·····	245
三、有关小额支付的讨论·····	248

《前线》——新闻学院与传媒合作带来的价值聚合	251
一、《前线》栏目的成功	251
二、正大量复制的合作模式	252
三、其他种类的合伙关系	256
“激情出版”——如何采取“利基策略”拓展传媒新收入	259
一、Pizza.com 带来的财富神话	259
二、利基出版实践	260
三、激情游戏	263
四、在线订阅收入	266
信托保护——美国新闻家族所有权的延续	268
一、华尔街对新闻家族的渗透	268
二、家族信托拯救《纽约时报》	271
三、The BBC（英国广播公司）	273
四、施布特	274
数字解放——电子纸和电子阅读器	277
一、理想读者	279
二、电子书和电子阅读器简史	281
三、电子墨水技术的发展普及	281
四、数字新闻书	285
纸媒在线零售的障碍——如何将读者转化为付钱的顾客	287
一、电子商务	288
二、纸媒与商业品牌的结合	291
三、约束与受众吸引	292
新媒体带来的创新要求	296
一、冒险精神	296
二、全球创新	299
三、展望未来	306

新媒体环境下美国报业考察报告

The investigation Report of American Newspapers in the New Media Environment

上 编

冲击、融合和转型

——对美国报业现状的考察与思考

2009年下半年至2010年年初,笔者受湖北日报传媒集团楚天都市报编辑部派遣,赴美国密苏里新闻学院任访问学者。学习期间,走访十几家美国主流报纸,面对面采访报纸总编辑、总裁,对金融危机下美国报业生态有着真切的体会。

自2007年世界金融危机爆发以来,在新媒体和金融危机的双重冲击下,美国报业遭遇了一场前所未有的危机,报纸发行量下降,广告收入流失,引发了人们对传统报业前途的普遍关注与思考。

与传统媒体相比,新媒体最大的优势就是传播成本低,兼有效率更高、规模更大、速度更快的优势。通过博客、论坛、视频等网络方式,以往信息传播中纯粹的受众,已经同时转变为信息的传播者。

现在,金融危机最糟糕的时刻已经过去,新媒体扩张和更新的速度变得更快,媒体版图碎裂的速度越来越快,新兴媒体的品种越来越多,应用也越来越广泛,传统媒体很难回到过去辉煌的时代。

美国报业近几年发生的剧变及其应对措施,或许都将是中國报业明天不得不面对的,我们绝不能因为国内报业眼前的阶段性繁荣而忘乎所以,丧失了危机意识和战略思考。

传媒帝国在碎裂中融合

美国是当今世界上媒体产业最为发达的国家,报纸、广播、电视、互联网的发展都代表着世界最高水平,是美国综合国力最重要的组成部分之一。最近几年,随着互联网与多媒体技术的广泛应用,新媒体层出不穷,美国传媒产业发生了史无前例的深刻变化。

媒体版图不断碎裂。原本只有几大基本媒体组成的版图不断破裂，变成更小的“碎片”，这就是最近几年来，美国传媒学者谈论最多的媒体碎裂化问题。

直到20世纪80年代，传统印刷媒体和广播电视仍是美国社会的两大基本媒体形态，虽然这两大媒体之间、同类媒体之间也有激烈的竞争，但是整个媒体的版图仍是相对稳定的。

进入90年代以后，新兴种类的媒体急剧增多，信息出口渠道呈几何级数增长。其直接后果，就是媒体品种越来越多，人们的选择呈现多样化，各种媒体从市场上分得的广告份额相应下降。

媒体分众化时代。20世纪90年代，报纸、杂志、广播电视等大众传媒越来越呈现出分众化或小众化的趋势，越来越重视不同受众的需求和受众不同的需求。媒体的传播对象越来越特定化、细分化。在日报之外，美国还有6000多家周报，以社区、少数民族群为发行对象。大型报纸绞尽脑汁推出名目繁多的专刊、特刊板块叠，读者对象越来越细分。电视台在新闻、影视、体育、音乐频道之外，又开办了天气预报、地理、种花、烹饪、医疗、生态、案件、股市行情等频道，五花八门，令人眼花缭乱。广播业之所以起死回生，就是成功地实现了“窄播”。在美国，光音乐台就有几千家，且分为乡村、流行、古典、爵士音乐台等，越来越细。

媒体融合化势不可挡。不同种类的媒体，已经跨越、突破了以往的界限，走向融合。最近10多年来，就在媒体版图碎裂化的同时，媒体融合的步骤也在加快，新老媒体之间的界限越来越模糊。

密苏里新闻学院媒体融合项目创始人迈克·麦金教授认为，媒体融合成为趋势，是科技进步为媒体界限的模糊化提供了可能，尤其是数字电子技术的发展和普及，让新闻、信息通过电子化平台，在报纸、电视、广播、视听设备、网络等新旧媒体之间实现了无缝隙的流转和共享。

同时，不断增加的新闻生产成本，迫使企业想方设法让媒体产品“一品多用”。道琼斯公司依照“波纹”理论，将新闻依次在道琼斯通讯社、华尔街日报网络版、CNBC（消费者新闻与商业频道）电视频道、道琼斯广播、华尔街日报等7种不同的媒体发布，使新闻从“第一时间采写”向“第一时间发布、波纹信息传播”转变。用纽约时报公司董事长苏兹伯格的话来说：“纽约时报是什么？如果你只回答是报纸，那么，你不能得满分，因为，今天的纽约时报，除了是报纸外，还是网站、电视台、广播电台，他们都是纽约时报。”

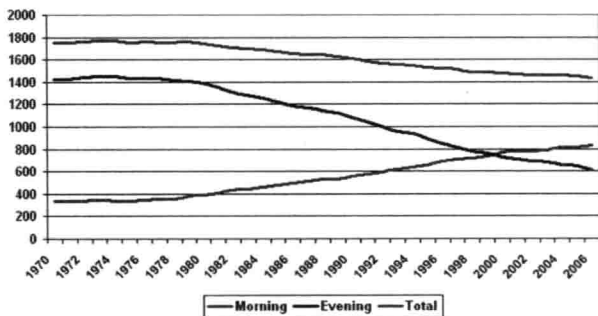
金融危机下的美国报业危机

在传媒产业生态剧烈变化的今天，作为传统媒体的美国报业自然难以独善其身。从金融危机肆虐的 2008 年开始，一部分报纸被迫关闭，一部分报纸停出印刷版、改出网络版，一批报业集团申请破产保护，这是美国报业史上最严重的一次“报业危机”。

冰冻三尺，非一日之寒。美国报业危机可以从两个层面上理解：一是在媒体碎裂化中近 20 年的缓慢衰退，二是金融危机背景下的财务恶化。前者所言的危机指一种发展趋势，而后者则是在独特经济环境下所表现出的激变。

2009 年下半年笔者访问美国期间，美国经济多数指标虽有所恢复，但“报业危机”还远未结束，显然这是一个近距离考察美国报业低潮的难得机遇。

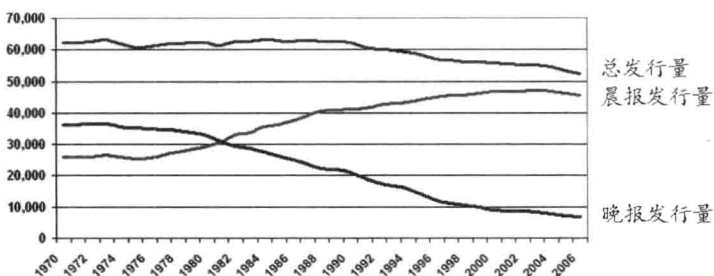
“一城一报”。目前，美国报业市场已经形成了“一城一报”的基本格局，在 1500 多个大小城市中，只有 132 个大城市有 2 家或 2 家以上可以形成竞争关系的报纸，其他中小城市均只有 1 家主流报纸。形成这种格局的原因很多：一是经过上百年的市场竞争和惨烈厮杀，所留下来的佼佼者优胜劣汰的结果；二是办报的门槛很高，将一般投资商挡在了门外，如今投资者要想涉足此行，也往往是通过收购和兼并来完成；三是报纸中长期命运不太确定，这让不少人望而却步。下图为 1970—2006 年美国日报数量变化态势。晚报、晨报总数减少了近 400 家。表格摘自 NAA（美国报业协会）网站。



1970—2006 年美国日报数量变化态势

发行量缓慢下滑。20 世纪 90 年代末期以来，美国报纸的发行量、阅读率等重要指标，以年均 1% 的比例缓慢下降。金融危机下，这一速度明显加快。与 2003 年相比，截至 2009 年 3 月份，报纸发行量下降了 8.05%。这一期间，只有《今日美国报》、《华尔街日报》发行量略有增长，其他报纸

“跌落”难休。美国报纸发行量在 1947 年达到顶峰，当时仅纽约 6 家日报的星期天刊发行量就达到 1010 万份。目前，美国发行量在百万份以上的报纸，只剩下《今日美国报》、《华尔街日报》、《纽约时报》3 家报纸。下图为 1970—2006 年美国日报发行量变化趋势。日报发行量呈缓慢下降。表格摘自 NAA（美国报业协会）网站。



1970—2006 年美国日报发行量变化趋势

广告收入增长平缓。美国传媒业的广告收入，一向是经济的“晴雨表”。随着美国经济告别井喷式增长，在正常年份，报纸广告的增长幅度不大，趋于稳定。但在金融危机影响下的低迷年份，报业则成为首当其冲的受害者。

据美国报业协会统计，2006 年美国报纸广告总收入下降 0.3%，2007 年下降 7.9%。2008 年更创下了历史最大降幅，下降 16.6%，降至 378.48 亿美元，比 2007 年减少了 75 亿美元，触及历史最差水平。唯一的亮点，是报纸网站在线广告呈增长之势，2005 年、2006 年连续两年增长率超过 30%，金融危机下也未出现大幅下滑。

利润空间缩窄。报业依然是美国最赚钱、利润空间最丰厚的行业之一，但利润空间呈下降趋势。在过去，美国报纸的利润空间一直维持在 15%~20%，管理水平高的能达到 30%。如今，这一水平已经降至 10% 左右。

转型之路任重而道远

尽管受到互联网和金融危机的双重打击,美国凭借庞大的报纸数量和广告收入仍然是世界报业当之无愧的老大,报纸仍是美国社会生活中的第一媒体,保持着巨大的影响力。美国学界、报界的普遍看法是,在今后20年内,主流报纸的生存问题不是太大,但20年之后,就很难说清了。

“读者流到哪里,我们就要跟到哪里。”这是美国报界说得最多的一句话。技术变革乃大势所趋,印刷媒体向网络媒体的转型,将是一个必然的过程。只是,目前它还缺乏一种成熟的盈利模式。

传统报纸尝试“转网”。在互联网的步步紧逼下,不少报纸已经踏上转型之路,试图寻找新的发展模式。

2009年3月17日华盛顿州百年老报《西雅图邮报》结束了发行印刷版的岁月。2009年4月1日,在美国知识界颇有影响力的《基督教科学箴言报》停止印刷,只发行网络版,5月,亚利桑那州《图森市民报》步其后尘。

长期的衰退下,由平面媒体向网络媒体转移成为美国报业面临的选择之一。“尽管它们是因为财政困难才走到这一步的,但总比关门大吉好得多。这开创了报纸全面向网络版转型的先河。”密苏里新闻学院迈克·麦金教授说。

网络报纸面临盈利考验。尽管很多人认定,网络化是报纸的发展方向,但报纸网络版孱弱的盈利能力,又让人为之着急。报纸的网络化,不啻是财务压力下的一场“新闻大冒险”。美国皮尤中心的报告称,目前报纸近90%的收入仍然是从印刷版中获得,网络媒体远远无法弥补传统媒体造成的损失,很少有报纸网络能够盈利。报纸放弃印刷全面实行网络化不大可能在短时间内大范围地发生。其中,报纸网络版新闻是否收费成为核心问题。收费,意味着读者的流失;不收费,又难以支撑高昂的新闻采编成本。很多报纸在这个问题上犹豫不决,连《纽约时报》也多次反复。

救亡图存任重道远。种种迹象仍显示,即便走出金融危机之后,美国报业平缓、持续、轻微下滑的态势仍将难以遏止。

美国皮尤研究中心称,2008年互联网超越报纸成为美国人最主要的新闻来源,18岁到29岁的青年人使用互联网的人数即将超过电视。有22%的美国网民已不再订阅任何报纸,其中绝大多数12岁至25岁的年轻人从来 not 读报纸,而且今后也不会订阅报纸。

最近几年，为吸引培养年轻读者群，各报又纷纷推出了免费周刊、都市小报、地铁报等，以图文并茂和易读有趣的内容，想方设法让在电视和电脑前长大的年轻人与报纸亲近起来，并最终能帮助他们培养起读报的习惯。这些努力最终的效果如何，还有待时间来检验。而报纸最终的命运，将是我们未来持续关注的话题。