



OBSERVATIONS ABOUT BRITISH NEWSPAPERS

走进英国大报

唐亚明 著 南方日报出版社

THE TIMES
Daily Mail
FINANCIAL TIMES
THE Sun
The Guardian
The Observer



舰队街报业大战现场报道

21 世纪报业发展大势透视

一部引人入胜的媒介管理学力作

走进英国大报

OBSERVATIONS ABOUT BRITISH NEWSPAPERS

唐亚明 著



图书在版编目 (CIP) 数据

走进英国大报/唐亚明著. —广州: 南方日报出版社, 2004
ISBN 7-80652-342-1

I. 走… II. 唐… III. 报纸—文化史—英国 IV. G219.561.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 035491 号

走进英国大报

唐亚明 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 28.25

字 数: 350 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



序

一幅色彩斑斓的报业生态图谱

□ 童 兵

新闻圈子里的人爱说一句话：脚板底下出新闻。唐亚明的新作《走进英国大报》，是一本用脚板走进英国报业现场，对那里的老板、主管和从业者访谈而写成的书。随着书页的翻动，我们仿佛跟着作者对英国报业进行了一次饶有兴味的考察：听知名大报总裁、主编谈办报方针和经营理念；旁听新闻编前会、评论选题会，观察这些报纸的从业人员如何策划报道；到发行稽核局访谈，了解报业“精英”们如何制造“发行奇迹”和稽核人员如何打假……

若以面积、人口计算，英国仅相当于我国一个中等省份。就这么大一个国家，却支撑着 20 多家全国性报纸和 1300 多家地方性报纸。更加引人注目的是，英国全国性报纸的发行量动辄几十万、上百万甚至数百万，堪称报坛奇迹。从本书记载的资料看，说英国是世界上报业竞争最激烈的市场，实不为过。竞争带来了压力，也带来了活力。在长期的市场竞争中，英国报纸不断创新，在新闻采编和经营管理方面都积累了大量的成功经验，在报业自律、发行量审核等方面也建构起一系列较为成熟的游戏规则。近年来，随着中国报业的快速发展，业界对英国报业的研究日趋重视。但这些研究往往限于史料挖掘或零星的经验介绍，像《走进英国大报》这样通过实地访谈、考察，全面透视英国报业现状及最新发展动向的著作，过去还没有见到。

这本 35 万字的考察报告，来自唐亚明对英国 9 家主要的全国性日报、2 家全国性星期天报纸、1 家最大的免费日报、2 家典型的地



方报纸、2家各具特色的知名杂志以及2家在英国报界有重要影响的独立机构的访谈考察，可谓门类齐全，品种繁多。作者在采访对象的选择上，既有运筹帷幄的总裁、总经理、主编，又有在一线冲锋陷阵的部门主任、普通记者乃至街头报贩。由于到了第一现场，作者获得了大量弥足珍贵的第一手资料。这些实录、资料，对广大读者而言就不可多得。从中也可见作者的考察无论从广度还是深度上，都是下了功夫的。

任何一个国家和地区报业的产生和发展，都不是一种孤立的产业现象。因此，作者在对英国报业的考察中，注意把报业放在特定的历史、地理、政治、经济和社会文化背景下来透视。这样，也就让读者对英国报业有了更为立体、更为完整的认识和理解。通过本书，我们了解到英国报纸政治分野背后的复杂缘由，明白了报纸发行量连年下跌的深层原因，感受到经济衰退阴影下报业公司的窘况，看到了互联网和免费报纸给传统报纸带来的巨大冲击。同时，我们也看到英国报业集团化的最新趋势，理解了大报屈尊实施“小报化”的无奈选择，看到了报纸为争夺市场份额所展开的惨烈搏杀。总之，作者为我们展示了一幅色彩斑斓的报业生态图谱。

这幅生态图谱是全景的，但其视角却是聚集的。我们研究发达国家报业，最终目的是“借他山之石，攻中国之玉”，提升我国报业的办报质量和经营管理水平。作者具有十多年新闻从业经验，平时又勤于观察思考，对我国报业发展和现实运作中存在的热点、难点问题，如报业集团化后的资源整合、如何提高报业管理绩效、如何应对互联网等新媒体的冲击、如何搞好报纸的市场推广、如何开发周末报纸市场、传统大报的现状和出路、报业公司上市的利弊等等，了然于胸，思绪日涌。作者眼睛盯着英国报业，心里想的却是中国报业面临的诸多问题，考察、访谈有的放矢，为我所用。这种态度和作风，鲜明地表现出作者执著的职业精神和强烈的使命感。

作为本书的第一读者，我读罢书稿后还有两点想法。一是深圳市注意选派青年业务骨干出国考察的指导思想和操作方法值得赞扬。一年前我们读到辜晓进去美国考察回来后出版的《走进美国大报》，这次唐亚明去英国考察一年，写又出了《走进英国大报》。外派的业务



骨干选得对，有成果。这比一些省市派人到外国走马观花，不出成果，不知好多少。深圳市领导没有白花纳税人的银子。二是唐亚明和辜晓进均是身处一线的新闻工作者，有比较丰富的实践经验，回头再搞研究，其成果明显有别于学院式研究。搞哲学社会科学的人，需要有一段工作经历和人生阅历，从校门到校门搞研究，不易出成果。我向来主张招收有工作经验的人攻读硕士、博士学位，辜晓进和唐亚明的成功，使我更加坚信自己的想法和做法。

2004年4月8日
于上海文化佳园

(作者系复旦大学新闻学院教授、博士生导师)



前言

传统报纸的黄昏已经来临？

□ 唐亚明

作为一位报纸从业人员，总是不愿面对传统报纸江河日下的现实。但是，在英国一年的所见所闻，又使我不得不一次次地叩问自己——传统报纸的黄昏是否已经来临？

英国是现代报业的发源地。大名鼎鼎的伦敦舰队街西头，有座楼房的外墙上挂着一块不起眼的蓝牌子，上面写有两行字：1702年3月11日，在这幢建筑附近的一座房子里，诞生了世界上最早的一张定期出版的报纸《每日报》。300余年来，英国报人谱写了一部轰轰烈烈的报业发展史章。如今尽管其国势已大不如前，但该国报纸在世界上仍有很高的知名度，其专业水准向来为各国同行所推崇。

目前，英国共有10份全国性日报、10份全国性星期天报和1300多份地区性报纸。全国性日报一周的总销售量是7820万份，星期天报的销量是1320万份。加上地区性报纸，每周在英国销售的报纸多达1.6多亿份，分摊到5800万英国人手上，平均每人每周购买报纸近2.8份。这一数字在世界上即使不是最高的，也肯定位居前列。英国报业之发达，由此可见一斑。

然而，表面的繁荣难掩深层的危机。历经300年辉煌之后，英国传统报纸已经呈现黄昏之象。

英国报纸面临的第一个困难来自报业内部。由于特殊的地理、交通、历史原因，英国全国性报纸均重点瞄准英格兰中、南部地区特别是伦敦地区的市场，争夺的是同一个读者群。庞大的报纸供应量与狭小的市场空间，导致高度紧张的竞争。为了争夺市场份额，各大报之间展开殊死搏杀。首先是纷纷扩版增刊，报纸越办越厚，特别是星期六、星期天的报纸，动辄一、两百个版、10多个板块；然后是加大



营销力度，电视、广播、互联网、户外广告牌上，报纸的促销广告随处可见，随报附送的各式各样的奖品小到热门 CD、电影票，大到免费机票、免费旅游，一家比一家诱人；价格战也弄得英伦报界硝烟弥漫。从上世纪 80 年代以来，英国报界大大小小的价格战从未停止过，仅最近一场发生在《太阳报》和《每日镜报》之间的价格战，两报在发行方面的损失就高达 4000 万英镑左右，而发行量却未见上升；还有一些急红了眼的报纸，不惜冒犯舰队街上不去触及竞争对手报纸老板私生活的行规，互相攻讦，把对手祖宗三代的老底都揭个底朝天。这种竞争不仅加剧了报纸之间的紧张关系，还使报纸的生产、营销成本大幅上涨，盈利能力大降。《观察家报》主编罗杰·阿尔顿透露，他担任主编 5 年多来，该报的成本上涨了将近 40%。曾经在澳大利亚、中国、美国、英国工作过的《泰晤士报》主编罗伯特·汤姆森在接受记者采访时感叹道：“英国特别是伦敦是世界上竞争最激烈的报业市场，这种竞争是割喉的。”甚至有人说，如果一份报纸能够幸存于伦敦，那它就可以生存于世界上任何地方。

尽管出版商们使尽浑身解数，各报的发行量还是难阻下跌之势。挑战首先来自不断涌现的新媒体，尤其是互联网。历史上广播、电视诞生时，英国报纸也曾惊呼“狼来了”，但是直到面临互联网的冲击，传统报纸才感受到真正的危机。2002 年由 FREESERVE 所作的一项调查显示，英国 50% 以上的家庭可以上网，网络超过报纸成了人们的主要新闻来源，仅次于电视和电台。全国报纸读者调查协会负责人罗杰·普拉特说：“报纸现在已经不是年轻人获取新闻的首选。”互联网对传统报业的另一个冲击是公众已形成这么一种观念：信息是可以免费的。英国最大免费报纸《地铁报》的成功，进一步强化了这种观念。与此同时，年轻一代英国人正逐渐失去他们父母买报读报的习惯，年轻的英国人习惯于从网络、电视或广播上获取新闻，这一代人对报纸缺乏忠诚，更没有那种在



舰队街街景



早餐桌上阅读日报的习惯。自 1990 年以来, 24 岁以下报纸读者的数量减少了 1/3。最近 5 年, 英国报纸的发行量总体上下降了 1/5, 这种趋势还在持续当中。

雪上加霜的是, 全球性的经济衰退给英国报业带来沉重打击。在经历 2000 年的一个暴涨后 (当年英国报纸广告收入增长了 12%), 当年年底, 广告业的寒冬降临, 技术、电信和金融服务等行业大幅减少广告投入。2001 年, 全国报纸广告收入下降了 2%, 2002 年又降了 3%。2003 年, 这一跌幅进一步扩大, 各报的收入均告下滑, 就连一向被视为“印钞机”的《金融时报》, 从 2002 年下半年开始也出现亏损, 2003 年更是巨亏 3200 万英镑, 创该报历史之最。笔者采访过的各大报负责人均表示, 从经营的角度上, 英国报纸正经历一个前所未有的艰难时期。直到 2004 年第一季度, 英国报纸的广告市场仍未见明显复苏迹象。为开源节流, 从 2001 年中开始, 报纸老板们开始大幅裁员, 仅三一镜报集团一家, 近两年就裁员 1000 多人, 约占员工总数的 10%。报界陷入一片惶恐不安之中。JP 摩根的媒体分析员西蒙·迈斯一史密斯则一针见血地指出: “考虑到高企的成本和日益衰减的收入来源, 几乎有一半的英国报纸, 正处于难以维持的状态”。

传统报纸面临的另一个难题是公信力的丧失。曾几何时, 报纸在英国公众心目中无疑是言论自由、真相、正义的化身。但如今, 这些光环已经逐渐褪去。迫于激烈的市场竞争, 这些年来英国记者为了吸引读者眼球, 不惜捕风捉影, 甚至弄虚作假, 引发公众对报纸的信任危机, 新闻记者的社会形象严重受损。在英国一些调查机构评出的最不受信任的三种职业中, 政客、二手车经销商、记者名列前茅。2003 年 4 月初, 笔者曾在伦敦旁听了一场关于报纸公信力的专门研讨会, 会上, 一些英国报界老前辈对此忧心忡忡。无论报纸从业者承不承认, 一个不容置疑的事实是, 报纸可以在国家政治、社会生活中翻云覆雨的时代已经一去不复还了。就算在世界上享有盛誉的《泰晤士报》、《每日电讯报》, 他们的观点、评论, 普通老百姓又有几个人在乎呢?

仅凭上述迹象断言传统报纸行将就木大概为时尚早, 但是很显然, 随着经济社会的变迁, 传统报纸在观念、形态、生产方式、营销模式等方方面面, 都已经到了必须改变的时候。本书所记述的, 就是英国报界在这种艰难时世下所作的抗争和努力。

英国同行今天的遭遇, 也许就是我们明天不得不面对的现实。

LILLE, BRUSSELS, PARIS - EUROSTAR DAY TRIPS FROM £25, T2 PASSWORD COLLECT



EXCLUSIVE: WHY HENMAN WON'T WIN WIMBLEDON
By Boris Becker



EXCLUSIVE: HOW WE BEAT THE AUSSIES
By Jimmy Wilkinson

THE TIMES

45P
JUNE 23 2003

No. 57790

MONDAY JUNE 23 2003

www.thetimes.co.uk

Palace fury over royal gatecrasher

Minister orders inquiry into worst security breach for 20 years

By Alan Hamilton, Andrew Pearce and Stewart Twiss

THE House of Commons has descended on an extraordinary scene as a security breach at the Palace of Westminster, which has not occurred since the 1980s, was exposed. The Queen is thought likely to have been in the Palace when the breach occurred, and the security breach was the worst since the 1980s.



A family photograph of Prince William and Kate Middleton.

20 minutes showing him his exact route into the party. The Queen is thought likely to have been in the Palace when the breach occurred, and the security breach was the worst since the 1980s.



Prince William and Kate Middleton at the wedding of Prince William and Kate Middleton.

Tennis stars threaten grand slam boycott

By Neil Hansen

Tennis Correspondent

NEXT year's Wimbledon tennis championships is under threat of a mass boycott by the top players. The Association of Tennis Professionals (ATP) and the Women's Tennis Association (WTA) are threatening to boycott the tournament if the All England Club does not agree to a new contract by the end of the year.



A family photograph of Prince William and Kate Middleton.

INSIDE

Life and death

Shocking deaths and a scandalous trial are all taking their toll on the nation's psyche.

England victory

An evening of 238 not out by the opening batsman Martin Crowther gave England a victory by four wickets in the one-day international against Pakistan at Lord's, England won the series 2-1.

Campus crisis

A bill of British universities is in financial trouble and may be taken over or forced to close or go bankrupt.

Labour MPs try to kill elite hospitals

Two MPs have introduced a bill to close down elite hospitals.

Hamis chief shot

The chief of the Hamas militant group was shot dead.

Labour MPs try to kill elite hospitals

By Philip Webster

Political Editor

TONY BLAIR has a fresh challenge to his authority as he faces a vote on a bill to close down elite hospitals.

Two MPs have introduced a bill to close down elite hospitals.

The bill would close down elite hospitals.

The bill would close down elite hospitals.

The bill would close down elite hospitals.

The bill would close down elite hospitals.

Hamis chief shot

From Stephen Farrel

in Jerusalem

HOPES for a Middle East peace settlement have been shattered by the shooting of the Hamas chief.

The Hamas chief was shot dead.

770140040510

The Times Today: page 2. Crossword and weather: 18. Low Report: 22. Sport: 30-36. TV & Radio: 12, 19-24



"Magnificent...Pure Theatrical Joy"
NICHOLAS NICKLEBY
PG
OPENS JUNE 27 AT CINEMAS NATIONWIDE

《泰晤士报》2003年6月23日头版



目 录

C o n t e n t s

序	一幅色彩斑斓的报业生态图谱/童兵/1
前言	传统报纸的黄昏已经来临？/唐亚明/1

第一章 《泰晤士报》

昔日辉煌已成烟云
老牌大报求变图存

- 一、国内同行捷足先登/2
- 二、大厅高悬历任报主画像/3
- 三、“历史记录”曾经断裂一年/8
- 四、经济报道注重“加值”/11
- 五、第一位外籍主编/17
- 六、“媒体的力量被夸大了”/20
- 七、老牌名报求变图存/24
- 八、丰富多彩的板块设置/29

第二章 《每日电讯报》

报业帝国风雨飘摇
旗舰报纸前途未卜

- 一、火警惊魂/36



- 二、执行主编不问经营事务/38
- 三、追求影响力和可读性/41
- 四、星期六版犹如“B-52 轰炸机”/44
- 五、“我们是保守主义报纸”/48
- 六、培植未来读者不遗余力/50
- 七、天价广告每版 10 万英镑/55
- 八、讣闻集成了畅销书/56
- 九、布莱克神话的破灭/59
- 十、照相机失而复得/63
- 附：一份报纸是如何生产出来的/65

第三章 《卫报》

自由主义左派代表 立场坚定敢于创新

- 一、没有老板的报纸/74
- 二、老主编畅谈 20 年报业沧桑/77
- 三、驻华记者难忘中国情/83
- 四、从三个层面与对手竞争/88
- 五、报纸在网站面前相形见绌/92
- 六、考核与报酬无关/93
- 七、首创读者编辑“自找麻烦”/95
- 附：《卫报》一日实录/97

第四章 《独立报》

横空出世一鸣惊人 另辟蹊径东山再起

- 一、仨记者的办报梦/106
- 二、“独立是我们的核心价值”/109
- 三、被“偷猎”是对记者的最好回报/112
- 四、另类头版独树一帜/114
- 五、总裁的效益观/117
- 六、旗舰报成小通讯社/122
- 七、押宝小报版初尝胜果/123
- 八、“詹士邦”加盟董事会/127



第五章 《金融时报》

一时困窘难阻雄心 进军亚洲意在中國

- 一、“商业粉红色”及其由来/132
- 二、当年“印钞机”如今也不易/135
- 三、全面改版寻找新读者/138
- 四、内部培训常抓不懈/143
- 五、报纸网站首次盈利/146
- 六、亚洲——最后的决斗场/149

第六章 《每日邮报》

中游市场唯我独尊 女性读者心中最爱

- 一、舰队街的“拿破仑”/156
- 二、总编辑有望成千万富翁/159
- 三、立足长远投资未来/163
- 四、报纸促销以简单取胜/165
- 五、“我们是世界上效益最好的报纸之一”/167
- 六、员工薪酬采取“双轨制”/169
- 七、独特股权结构确保家族控制权/170
- 八、“我们很清楚报纸是为谁办的”/173
- 九、广告主任的苦衷/174

第七章 《每日快报》

频繁易主风波迭起 弱势报纸奋力抗争

- 一、色情出版商入主名报惹争议/180
- 二、低成本策略初显成效/184
- 三、百年恩怨无了期/187
- 四、足球叩开采访之门/190
- 五、最大的变化是政治立场/192



- 六、主编重点抓住周围 10 个人/194
- 七、我们不能复制市场领导者/196
- 八、主编被竞争对手策反/198

第八章 《太阳报》

英语世界销量第一 名声不佳影响不小

- 一、英语世界发行量第一/202
- 二、成功归因于深谙读者心理/204
- 三、我们并不总是支持布莱尔/207
- 四、竞争是一种乐趣/210
- 五、夜总会里揭名人丑态/212
- 六、报纸围着电视转/214
- 七、贝克汉姆是最佳促销工具/215
- 八、隐性调查深挖内幕/217
- 九、“三版女郎”成招牌菜/219
- 十、以生死时速和时钟竞赛/222
- 十一、我们是英国最大的“旅行社”/227
- 十二、靓丽女主编掌舵男性报纸/228
- 十三、财经主编愿公开“家底”/230

第九章 三一镜报集团

蛇吞象造就巨无霸 新总裁连烧三把火

- 一、兼并造就报业巨无霸/236
- 二、庞大集团如何运转/238
- 三、女总裁掀起改革风暴/242
- 四、如果不支持工党，就等于商业自杀/245
- 五、报纸上市的利与弊/247
- 六、严肃新闻无人喝彩/249
- 七、打价格战两败俱伤/252
- 八、“戴安娜替我们卖报纸”/255



第十章 《观察家报》

周日市场烽烟四起 主编感觉如履薄冰

- 一、星期天报纸繁荣有因/260
- 二、度尽劫波回归现实/262
- 三、报社氛围轻松活跃/264
- 四、主编感觉如履薄冰/266
- 五、日报与星期天报运作的差别/269
- 六、记者最重要的素质是敢于找麻烦/271
- 七、报纸采取非正式考评体系/273
- 八、系列杂志成最佳卖点/274
- 九、深圳在地图上变突出了/277

第十一章 《星期天金融邮报》

紧贴需求通俗实用 一报在手理财不愁

- 一、财经报道的份量越来越重了/280
- 二、一纸在手理财不愁/282
- 三、把读者当作消费者/284
- 四、给受批评者说话的机会/285
- 五、记者全是各领域的专家/286
- 六、公关公司成进入大企业的大门/288
- 七、主编有个股票登记本/291

第十二章 《地铁报》

授权经营跑马圈地 免费报纸大行其道

- 一、授权经营迅速占领市场/296
- 二、依托公交构筑发行网/298
- 三、“20分钟”报纸/300
- 四、高度重视读者调查/304
- 五、独特的广告策略/305
- 六、创刊4年首度盈利/308



- 七、与兄弟报纸关系微妙/309
- 八、传统报纸视为威胁/310
- 九、竞争对手即将登场/312

第十三章 《伦敦晚旗报》

垄断仍难高枕无忧
叫板市长无所畏惧

- 一、伦敦晚报硕果仅存/316
- 二、闹市寻访 City 编辑部/319
- 三、增刊风头盖过主报/323
- 四、地方性报纸还是全国性报纸？/325
- 五、伦敦市长的死对头/328

第十四章 《考文垂晚电讯报》

小城晚报一日六变
植根社区对抗强敌

- 一、浴火重生考文垂/334
- 二、小城晚报每天 6 副面孔/336
- 三、发行量下跌原因多多/339
- 四、我们从未想过改成晨报/341
- 五、批评报道小心翼翼/342
- 六、报童越来越难找了/343
- 七、退休工人成了专栏作者/345
- 八、考评重在改善工作/347
- 九、自办免费报纸保市场/348
- 十、年轻记者的心声/350

第十五章 《经济学人》

传承自由市场理念
打造政经周刊精品

- 一、自由市场的坚定鼓吹者/354
- 二、10 年变迁耐人寻味/356
- 三、不为读者提供本地化产品/358



- 四、身为英国人的优势/362
- 五、文章的内涵比作者的大名更重要/363
- 六、严格的质量控制体系/365
- 七、“中国仍是穷国，但潜力巨大” /367

第十六章 《大议题》

街头杂志造福流民 改变观念纾难解困

- 一、迟到的发现/372
- 二、主编曾浪迹街头/374
- 三、最难的是转变观念/376
- 四、民主的本质是关于选择/378
- 五、“我们想尽可能地大众化、商业化” /379
- 六、6000 无家可归者有了谋生器具/382
- 七、不怕地方政府禁卖/385
- 八、走向国际/387

第十七章 报刊投诉委员会

双管齐下确保独立 业务准则严字当头

- 一、独特的报业自律体制/390
- 二、双管齐下保独立/394
- 三、欧洲最严格的传媒准则及其变迁/398
- 四、12 员工年处理 3000 多投诉/406
- 五、“我们的权力够大了” /412
- 六、坚决反对制定隐私法/415
- 七、新主席有新计划/417

第十八章 发行稽核局

发行数据打假先锋 严密稽核确立诚信

- 一、生于报业乱世/422
- 二、互相制衡的权力分配/424
- 三、稽核规则顺势而变/425
- 四、不愁资金来源/427