

# 重走美国大报

美国报业转型：颠覆与重生

辜晓进 著

《走进美国大报》姊妹篇  
对话美国 30 位报业领袖与专家  
聚焦报业转型最新理念与创新实践



南方日报出版社  
NANFANG DAILY PRESS

TALKS ON TRANSFORMATION

# 重走美国大报

美国报业转型：颠覆与重生

WITH THE TOP LEADERS  
OF U.S. NEWSPAPER INDUSTRY

辜晓进 著



南方日报出版社  
NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

重走美国大报：美国报业转型：颠覆与重生 / 辜晓进著. — 广州：南方日报出版社，2018. 8

ISBN 978-7-5491-1835-9

I. ①重… II. ①辜… III. ①报业—体制改革—研究—美国 IV. ①G219.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 158209 号

CHONGZOU MEIGUODABAO

重走美国大报：美国报业转型：颠覆与重生

---

作 者：辜晓进

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

出版统筹：周山丹

责任编辑：刘志一 郭海珊

封面设计：肖晓文

责任校对：王 燕

责任技编：王 兰

经 销：全国新华书店

印 刷：广东信源彩色印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：34

字 数：553 千字

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价：88.00 元

---

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

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。



# 部分受访美国报纸版面



## 《基督教科学箴言报》（网络版主页）



## 《今日美国》



《华盛顿邮报》



《费城每日新闻》



《费城问讯报》



《达拉斯晨报》



## 《拉斯维加斯评论日报》

## 美国报业考察地图









# 序言

## 序一

### 研究型访谈：发自美国报业转型现场的再报告

喻国明

---

教育部长江学者特聘教授、北京师范大学新闻传播学院执行院长，中国新闻史学会传媒经济与管理专业委员会会长

---

16年前，还在《深圳日报》担任总编辑的辜晓进邀我为其新著《走进美国大报》作序。我看了他发来的大部分电子版书稿而为之惊异和震撼，其内容之扎实、信息之丰富以及与当下中国报业实践之契合，都非之前本领域此类图书可以相比——事实上，它开创了一种全新的研究型叙事体例。我于是写了《来自美国报业现场的最新报告》，这也是我当时看到部分书稿后的一个真实印象。

该书出版后，市场大热，毫不意外地被业界和学界热烈追捧，上了多个畅销书榜，甚至在国内掀起了一股学习借鉴发达国家报业管理先进经验的热潮。书中介绍的包括读者意识、人文关怀、广告发行、天气版、讣闻版、报纸教育工程等在内的很多办报理念和技术方法，被很多报纸直接采纳。辜晓进一年半后应

台湾出版社邀请出版了台湾版，同样登上岛内两个最大图书网络的排行榜。该书作为一本读来兴味盎然的学术著作，也因独特的撰写手法和翔实的事实数据被新闻传播学界的师生高度关注，总引用率在同类著作中名列前茅。该书于2002年首版后，业界和学界又相继推出《走进英国大报》《走进日本大报》《走进美国社区报》《走进美国广电传媒》等著作，形成了新闻图书出版的“走进”现象。这也从另一个侧面证明了《走进美国大报》的成功。

辜晓进于2010年应深圳大学力邀而辞去报社老总职务进入学界，有了更多的精力和时间开展研究。从他近年来发表的文章和出版的专著看，他的主要学术兴趣仍在媒体研究方面，而且敏锐地抓住传统媒体的困境和被迫转型的趋势，把重点放在报业的数字化转型上。即将出版的这本《重走美国大报》，即是他2016年再次赴美进行专项调研的成果，也是他多年来针对以美国为首的西方报业实践的研究积累。

从辜晓进发给我的9章图文并茂的电子版内容（全书共14章，当时他告诉我其余几章尚未完成）看，这本书的内容依然非常扎实，容量甚至超过《走进美国大报》，但叙事的画风似乎变了。这9章虽然还不是图书的全貌，但已经包含《华盛顿邮报》《今日美国》《纽约时报》这三大全国综合性报纸和若干区域或地方报纸以及甘尼特等大型报业集团。全书的框架仍以各机构组织单独叙事，但至少发生了两个重要变化：

一是内容的集中度明显提高。全书将焦点全部放在报业转型方面而放弃了对美国当前报纸其他状况和特点的描述。报业转型也是当前纸媒发展的痛点所在，全世界的报纸都在为之努力。美国是世界上报业最发达的国家，其报业也最先遭受新媒体和金融危机等的冲击，报纸的衰退幅度为西方国家之最。同时，美国的报业也最先拥抱互联网，最先展开以融入数字世界为目标的转型改革，其很多经验都为全球报业所瞩目。而对美国报业的其他情况，在网络信息环境下，人们已经不像16年前那样陌生了。因此，将本书主题和全部注意力都放在报业转型的最新理念和创新实践上面，是非常明智的选择。

二是叙事方式以访谈和对话为主，这是这本书的最大特色。粗略浏览前9章内容，发现用楷体字书写的对话内容占了约三分之二，而旁叙内容反倒退居次要地位。这是一个大胆尝试，也是同类专著中的一个创新突破。这种叙事方式的最大优点，就是能够原汁原味地传递被访者以及那些美国报业领

袖的真实想法和实践评价。报业转型需要顶层设计，老总们是主要操盘手，而他们的日常实践和转型思路，人们很难通过文献研究来发现和获取。因此，他们通过口述表达出来的信息，就有特殊的价值。如果用转述或旁叙方式表达，信息的损耗或失真都是难以避免的。而且，间接引述也会降低访谈内容的可信度，不小心就会插入作者个人的判断和评价甚至冗余信息。这也是现在西方报纸重视在重要新闻中插入讲话者谈话视频的原因之一。

做过质化研究的人都有体会，访谈是最困难的。要在较长的时间里让访谈对象围绕目标主题谈出富有信息量且有价值的内容并不容易，何况是在异国他乡面对陌生的报业大人物。辜晓进不愧为记者出身，有丰富的采访经验，善于赢得被访者信任和妥善把握现场气氛，并牢牢掌握访谈的主动权而避免内容跑偏。而且，由于长期关注西方媒体，对常用术语和他们的惯用语也相当熟悉，在英语交谈中并无障碍。从前9章内容看，他访谈的对象约有20人，大多数时间都长达1小时，有的超过2小时，中间不间断，而且气氛都轻松而友好。能够将大量访谈内容写入书中，说明访谈的方向性很明确，信息效率相当高。也正因此，这本书很可能会成为研究型访谈的一个绝佳范本，被新闻传播专业的学生借鉴。

看完这本书之后，我特别想表达的一种感受是，一个对于我们这个社会深怀责任感的专业人士面对复杂而困难重重的现实所应该具有的“姿态”，即着眼点和着手处。时下关于中国社会状况的讨论，也包括对传媒转型的讨论，如同一个寓言所描述的：在黑夜里，有一个醉汉丢了钱，他在路灯下一圈一圈地寻找，直到倒卧在地。勤奋的记者们完整再现了醉汉如何转了一圈又一圈，并且访问了他的家属，甚至追溯了他的童年；专家们则争吵不休：有人说他应该再多转一圈，有人说他应该转得更快一点，有人说他为什么醉酒带钱走夜路呢——要么策略有问题要么背后有阴谋，还有人说这“本质上”是一个法治问题，加强酒后理财机制建设势在必行。

这个寓言几乎成了所有传媒领域问题公共讨论的“标准模板”：几乎人人都是在醉汉逻辑框定的范式内寻找答案。其实，事实的真相是，钱并不在路灯下，只是因为醉汉觉得灯下最明亮、最便利。这也正是我们目前应对发展中的危机与困境时的真实状态——短视、自欺、直觉主义、饶舌和隔靴搔痒。远见卓识缺位，整体性的理解力丧失，一切流于虚浮和泡沫，最终被



一盏路灯、一条新闻或一句断言遮蔽。必须指出的是，在当前的“紧要关头”，我们需要竭力呼唤理论的超越意识和批判力，重归时代思想者的关键位置。而选择的大智慧的第一要义是：我们所面对的外部环境究竟发生了哪些深刻的变化？这些变化对于我们意味着什么？接下来，需要做的就是——“有勇气来改变可以改变的事情，有胸怀来接受不可改变的事情，有智慧来分辨两者的不同”。这便是当下我们这些专业从业者的责任和担当，也是我最看重辜晓进教授这篇大作的价值之所在。

感谢辜晓进教授再次邀我为这本新书作序，也很荣幸再次成为辜晓进大作的第一读者。惜因时间关系未能细读全书，对书中亮点和全书的价值评价肯定是不到位的。盼图书出版后再去赏读吧。

是为序。

2018年5月31日于北京

## 序二 替辜晓进的“西域记”写个小脚注

王健壮

---

台湾世新大学教授、《上报》数字媒体董事长，曾任台湾《中国时报》社长、总编辑，《新新闻周刊》社长

---

14年前，辜晓进在台湾地区出版《走进美国大报》时，我替他写过一篇推荐文章《辜晓进让我想起容闳》。

容闳是中国第一个留学生，他写的《西学东渐记》是后来几个世代留学生的必读经典。在中国传媒历史中，辜晓进虽非第一个赴美访问调研的记者，但他为了撰写《走进美国大报》这本书，无论是走访美国报业家数之多、访问美国报业高层之众还是引介美国报业历史与现状之广之深，都绝对前无古人，书成后在传播实务界与学界的影响力，在同类书籍中也罕见其匹，这本书若改名“美国报业东渐记”，大概亦属允当。

但看完辜晓进《重走美国大报》这本新书后，辜晓进又让我想起了唐朝的玄奘和尚。

玄奘苦行天竺取经，其结果不但成就了佛教史上一代高僧，也让中国佛学从此有了经典模板可学之习之，更让中国佛教进入了盛世。

若从盛世这个比喻来观察全球媒体现状，应该没有人会否认：现在是纸媒的衰世、网媒（数字媒体）的盛世；辜晓进14年

前亲历亲见的美国报业，目前正处于由一个衰世末期进入另一个盛世初期的转型阶段。他这趟走进美国大报，目睹了纸媒旧典范的被颠覆，也看到了纸媒因创造新典范而显现了许多重生的蛛丝马迹，这本记录他访谈、观察与感想的新书，想必比十几年前那本书更有像玄奘西天取经后般既影响当代又引领后世的重要意义。

从事传媒工作的人都有共同体认：传统媒体的旧世界早已被新科技、新工具、新方法与新世代建构的新媒体彻底颠覆翻转，每个媒体都在纸媒黑夜与网媒黎明交替的微光中摸索前进，试图寻找一条出路。

但即使有这样的共同体认，从事传媒工作的人却都犯了同样的错误：多数旧媒体不是转型太慢太少，就是太多太快弃守其作为媒体所应坚持的专业古典价值，其结果便是：想要转型突围的媒体，绝大多数自困于衰世逐渐崩塌的断瓦残垣中，既哀叹昔日风华之不再，又惊慌于距离美丽新世界依然何其遥远。

网媒，当然就是那个美丽新世界。但能在美丽新世界广阔大地上开疆辟土的媒体，不论是转型的旧媒体或是原生的新媒体，都寥寥可数。

原因是什么？美国硅谷的《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）也许可作为例子。这家报纸被公认是全美传统报业试图向数字化转型的先驱，比《纽约时报》更早，但从20世纪80年代末开始，《圣何塞信使报》不管投入多少资金、增加多少员工或成立多少研发组织，转型数字化的脚步也总是进两步退三步，这过程中的最大阻力就是来自集团内部高层主管的“难忘旧情”：他们难忘报纸的广告与发行收入，难忘报纸至上的影响力，始终抵挡“数字优先”的经营策略，其结果便是转型数字化的先驱最后变成转型失败的最佳范例。先驱变成先烈，让曾经参与《圣何塞信使报》转型的那些改革推手这几年来一再感叹“报纸的根阻挡了我们”，知名的《哥伦比亚新闻评论》也在一篇长文中，用了“这家报纸差一点就抓住了未来”（*The Newspaper That Almost Seized The Future*）这样的标题，惋惜《圣何塞信使报》转型的功败垂成。

其实类似《圣何塞信使报》这样的故事，在美国报业中多得不计其数。每家报纸面临的共同困境是发行量逐年下滑以及广告收入大幅减少，其中有些报纸虽因数字化转型而收入略增，但数字化带来的有限收入仍不足以弥补



纸本日益扩大的亏损。两头落空的结果，有些报纸在犹疑踌躇间停顿或放慢了数字化脚步，转而集中所有资源去死守报纸的原有阵地，但在“科技大崩解”的美丽新世界中，这种“战略胆怯，战术保守”的媒体经营策略如同困守围城一样，迟早会因弹尽粮绝而走向败亡，多少曾经显赫一时的大报、质报，这几年就这样一个接一个从核心退向边缘，甚至变成让人缅怀悼念的历史名词。

少数几家报纸，像《纽约时报》与《华盛顿邮报》，在向数字化转型的漫漫长路中，虽然也曾经被报纸的根绊倒，尝尽失败滋味，《华盛顿邮报》由格雷厄姆家族以低价易主亚马逊老板贝佐斯（Jeff Bezos）后，更让人仿佛听到挽歌响起，以为是这家历史性大报“结束的开始”。但《纽约时报》因不断试误，例如付费墙模式的一再修正，日复一日与绝境愈来愈拉远距离；《华盛顿邮报》在非新闻人出身而没有“报纸人”包袱的贝佐斯带领下，也在美丽新世界中一步一步攻城略地。

据2018年5月的最新统计，《纽约时报》纯数字版订户已有280万人之多，超过它的纸本订户，数字广告收入也有4670多万美元，占《纽约时报》包括纸本在内全部广告收入的37%左右。《华盛顿邮报》的数字版订户虽然只有《纽约时报》的一半左右，但《华盛顿邮报》的总体获利率高于《纽约时报》。而且在全球报业普遍性裁员的浪潮中，贝佐斯逆向前行，不但不紧缩组织，反而扩增编辑部一百多名员工，可见他对《华盛顿邮报》转型前景充满信心。

贝佐斯虽然被《华盛顿邮报》员工形容是个“产品人”（product guy）而非“报纸人”（newspaper guy），但他对办报自有一套经营哲学：其一，读者优先，而非广告商优先，因为广告商是跟着读者走的；其二，扩展而非缩小，通往获利的道路，紧缩规模并非良策；其三，运用科技，但不能变成科技的奴隶，所以不能迷信数据；其四，单靠广告无法支持调查性新闻，读者知道高质量新闻必须耗资完成，也知道天下没有白吃的午餐，因此只要媒体要求，他们通常会愿意为此付费；其五，民主在黑暗中死亡，而媒体是点亮黑暗的光，这也是《华盛顿邮报》作为媒体的价值与使命。

《纽约时报》老板苏兹伯格（Arthur Sulzberger Jr.）跟贝佐斯的转型策略虽然不尽相同，但在坚持媒体价值这一点上，他们道不同而理同。在科

技大崩解年代里，《纽约时报》虽然不断提醒它的员工“如果我们不做任何事，胆怯于想象未来，或者误以为过去成功的历史会保护我们免于受到科技改变的冲击，我们最后一定会被时代抛在后面”，但苏兹伯格在拥抱美丽新世界的同时，仍然再三强调《纽约时报》的“3Q”理论，即优质新闻（quality journalism）、优质读者（quality readers）以及优质广告（quality advertising）。“《纽约时报》之所以不像其他竞争者一样走向凋零的命运，就是因为我们始终坚持一个强大的价值系统，这是《纽约时报》最重要的一个传统，即使在数字年代，这个价值依然不变”，这是苏兹伯格始终不渝的一个信念。

换句话说，《纽约时报》与《华盛顿邮报》一样，在穷尽一切可能向数字化大步转型的过程中，所承担的角色与使命都是双重的：拥抱美丽新世界，坚守古典老价值。他们既要做新媒体的拓荒者，也要做老价值的守护者；而且他们相信，老价值不老，其命维新；相信媒体也许有新旧之分，但价值无新旧之分；相信新媒体与老价值的结合，不是悖论，也非两难，而是当然与必然。“新闻重要，比任何时候都重要”（Journalism that matters, more essential than ever），《纽约时报》的这段促销广告文字，道尽一切。

过去40年来，我办过报纸与杂志，也办过三家原生型数字媒体，对媒体典范转移之艰难略有心得，对纸媒之衰与网媒之兴也不无感触。但这些心得与感触，与辜晓进新书中所记述的内容相比，却浅得太多也窄得太多。在这本新书面前，我只是一个学生。感谢辜晓进千辛万苦替我们远渡重洋取经。这篇文章只是替他的“西域记”写下一个小小的脚注。

2018年6月12日于台北

## 自序

### 彼岸观景 意在此岸

辜晓进

与16年前撰写《走进美国大报》（以下简称“《走进》”）时相比，报业及其所处环境发生了巨大的变化，特别是作为全球报业龙头的美国。当年在美国访学时看到的报业盛景，早已面目全非，代之以哀鸿遍野中的各博生天。对其他国家而言也大致如此：变化之大和挑战之严峻，在报业史上均前所未有（唯一日子还算好过的大国，只有情况甚为特殊的印度了）。

我无论是作为长期的新闻实践者还是现在的新闻教育者，对报业的困境都感同身受。因此，这回再次赴美调查，一如17年前在美国四处奔波那样，满眼都是风景，心却念念此岸。美国报纸的艰苦状态，报业同行的创新努力，优质内容的普遍追求，社会守望者的责任意识，对前景的自信与迷茫，所见所闻所思所感，无不在我心里与国内报业发展息息勾连、时时对话。

根据《日报的衰退》（*The Decline of the Daily Newspaper*）一书作者、澳大利亚科廷大学赫恩登（Keith L. Herndon）博士的研究，美国的主流报纸早在20世纪80年代就开始应对数字发展的种种尝试，早于很多现在赫赫有名的互联网公司，却都无功而返，