

周伟 著

媒体未来图景

多媒体·网络化·集团化

报纸会消失吗

企业性格迥异的路透、道琼斯、彭博

现场版杂志

《福布斯》的个性

十年之后的新闻集团

700K的未来

专注于细分市场

聚焦的效益

主题与背景

谁看《色·戒》

高雅艺术殿堂里的平民风格

洛杉矶是平的

“肝宝”的故事

物质极致 欲望幻影

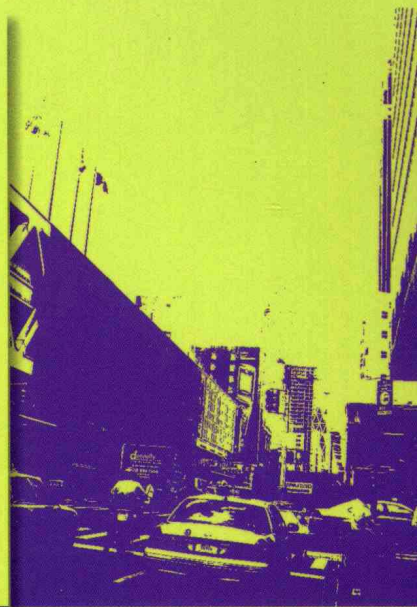
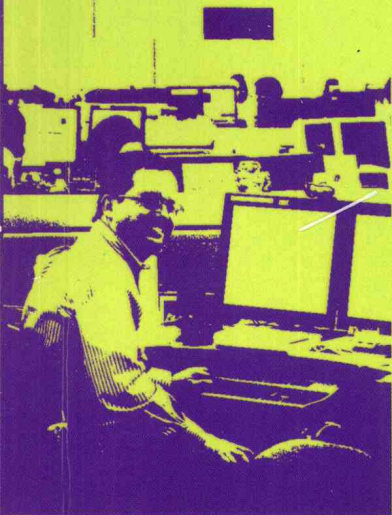
文化发展的调节器

无处不在的星条旗

为什么没有“美国制造”

关注中国就是关注市场

内容·责任·市场



中华书局

周伟 著

媒体未来图景

中华书局

图书在版编目(CIP)数据

媒体未来图景/周伟著. —北京:中华书局, 2008. 3

ISBN 978-7-101-06046-1

I. 媒… II. 周… III. 传播媒介-发展-研究-世界 IV. G219.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 026727 号

书 名 媒体未来图景

著 者 周 伟

责任编辑 李晨光 余 瑾

出版发行 中华书局

(北京市丰台区太平桥西里 38 号 100073)

<http://www.zhbc.com.cn>

E-mail: zhbc@zhbc.com.cn

印 刷 北京未来科学技术研究有限责任公司印刷厂

版 次 2008 年 3 月北京第 1 版

2008 年 3 月北京第 1 次印刷

规 格 开本/700×1000 毫米 1/16

印张 10 插页 2 字数 150 千字

印 数 1—4000 册

国际书号 ISBN 978-7-101-06046-1

定 价 18.00 元

目 录

多媒体·网络化·集团化——媒体的未来图景/1	
报纸会消失吗——转型中的《纽约时报》/11	
企业性格迥异的路透、道琼斯、彭博/21	
现场版杂志/35	
《福布斯》的个性/43	
十年之后的新闻集团/51	
700K的未来/59	
专注于细分市场——CNBC的制胜之道/65	
聚焦的效益/71	
主题与背景/79	
谁看《色·戒》/91	
高雅艺术殿堂里的平民风格——小记肯尼迪艺术中心世纪剧院/95	
洛杉矶是平的/103	
“肝宝”的故事/109	
物质极致 欲望幻影——真实和迷离的拉斯维加斯/117	
文化发展的调节器——美国国家艺术基金会的作用/127	
无处不在的星条旗/131	
为什么没有“美国制造”/137	
关注中国就是关注市场/143	
内容·责任·市场——如何在文化软实力的较量中立于不败之地/147	
后 记/153	

多媒体·网络化·集团化

——媒体的未来图景

一个时期以来，一个问题一直困扰着我，那就是媒体未来是什么样子。这个问题源于互联网的迅猛发展和新技术的不断出现，新媒体不断出现，时有传统媒体倒闭的消息传来，年轻人越来越多地朝着网络聚集。一方面，传统媒体的生存状况让人担心；另一方面，新媒体的发展方向也让人难以把握。于是，如何描绘媒体的未来图景，成为令人颇费心思的一个题目。

多媒体：报纸的光荣与梦想

2007年9月30日，美国在线刊物企业家网站选出十种十年内“绝迹”的产业：唱片行、传统底片制造商、喷洒农药的飞机、同志酒吧、报纸、公用电话、二手书店、存钱罐、电话营销、电子游戏店。报纸赫然其中，与文化产业密切相关的唱片行、二手书店、电子游戏店也没能幸免。姑且不论这种预言的准确性有多高，但以报纸为代表的传统媒体在数字时代受到的冲击可见一斑。

这家网站的报道说，自上世纪90年代网络开始向公众普及

以来，报纸的生存空间就不断被压缩，去年美国报业公布的两次调查显示，在六个月里，报纸平均发行量下跌2.1%和2.8%。据统计，2000年6月至今，7年间全美国报纸、杂志和广播电视等媒体有7万多从业人员失业，CNN曾经在一天当中就裁员400人，NBC在今年9月的一天之内裁员高达700人，《时代》杂志今年裁员250人，费城市区的报纸记者和编辑数量原有500多人，现已跌至220人，减少了一半以上；NBC、FOX等电视台的收视率曾跌至历史最低点，减少了两百多万的观众；广播、DVD等媒体的受众和消费都在下降。NAA称，今年第一季度期间，美国报业的印刷和网络广告收入总额降至106亿美元，同比下降4.8%；分类、零售等广告业务呈下滑趋势，尤其是分类广告下滑幅度达13.2%。由于互联网产业的迅速发展，各大门户网站抢去了报业大量的广告客户，Craigslist等分类广告网站更是对报业广告构成强烈冲击。

一系列的数字是不是在向人们昭示这样一个事实：报纸正在走向衰落，以报纸为代表的传统媒体正在走向衰落？如果答案是肯定的，接下来的问题就是：谁将取代报纸？

与广播电视和杂志相比，报纸是最具传统意义的媒体，它创立了新闻传统，是媒体的代表。在此前不久的一段时间里，报人就是记者编辑，编辑记者就是报人，后来，广播电视在发展中继承了由报纸所创立的新闻传统。哥伦比亚大学多纳德·约翰斯通教授认为，报纸是唯一提供广泛的、全面的消息的来源，是其他媒体的来源，这是无可替代的。而仅从形式上看，报纸也有存在的必要。斯纳思·斯克林瓦森教授认为，在5个“B”开头的环境中，即bedroom(卧室)、bathroom(澡房)、beach(沙滩)、boardroom(董事会议室)、boilerroom(锅炉房)这

些地方，报纸等纸质媒体的优点是其他媒体难以替代的。

报纸的危机在于媒体竞争激烈、读者流失，报纸的出路在于改革。为适应市场竞争，美国报业在内容和形式上做出了许多创新：将报纸的尺寸缩小了半英寸；专栏由原来的800个字减少到了725个字；为使报纸更好看，放入了更多的图片和图表；将股市版从原来的6页减少到了2页，引导读者在网上了解股市行情。在报道上，不断推出新栏目和新版面，同时更加侧重深层次报道。《纽约时报》还对内部的部门和广告人员进行整合，将网络部门和其他编辑部门合为一体，使编辑一专多能，既编报纸的纸质版，又编报纸的网络版。把从事网络广告的人员和报纸广告的人员也整合在了一起。利用新技术，与新媒体结合，不仅开设了《纽约时报》网络版，而且还开设了音频和视频，向电台和电视台提供节目。

在报纸的所有革新中，最引人注目的是报纸作为纸质媒体与网络媒体、音频、视频媒体的整合。整合包括三个方面：一是新闻报道的整合，即多种媒体共用一个新闻报道平台，根据各自的受众特点各取所需；二是人员的整合，一名记者可以为多种媒体提供稿件，可以把新闻放到报纸上、网上和电视上。哥伦比亚大学新闻学院也已经开始注重对多媒体记者的培养，记者手上的装备越来越丰富，从纸、笔到相机、摄像机，可以同时为不同媒体工作；三是广告的整合，可以为客户量体裁衣，把不同形式的广告投放在不同的媒体上，让广告的效益最大化。一旦将多媒体整合在一起，不同媒体就成了一个整体的运营链，报纸也变成了24小时的实时报道，因为新闻由所有媒体一起来运作，广告也是一样，可以做出最大最好的影响。

如果说新闻传统的创立是报纸的光荣，那么多媒体发展则

是报业正在实现的梦想。

网络化：新媒体是什么

网络与新媒体几乎就是一种共生关系。这种共生关系基于这样一种现实：美国互联网的用户和业务量每年上升高达21%。2001年以来，美国人平均上网时间已经增加了50%，上网已经占到了美国人花在媒体上时间的15%。

在以报纸为代表的传统媒体纷纷与互联网联姻，向多媒体发展的同时，新技术不断出现，更新的媒体形式又崭露头角。

苹果新一代手机iPhone，就是结合了友好的人机界面和包括Yahoo和Google等网站在内的强大的基于Web的服务，让用户体会到了随时随地的高质量的通信和数据服务。苹果与AT&T公司合作推出了手机视频服务，我们在美国观看了用iPhone播放的视频，效果比我们刚刚推出的手机电视要好得多，这一方面缘于苹果的技术，另一方面主要得益于AT&T提供的带宽。有人形容iPhone“让用户体会到了当前科技如何在10分钟内颠覆了此前10年的消费电子用户体验”。这个被西方媒体称之为无按钮设备(Buttonless Device)的智能手机，除了一个复位按钮，iPhone几乎就是一整块屏幕，厚度为11.6毫米。最为重要的在于iPhone的“Web基因”和突破性的人机界面创新将给移动通信、商业数据传输等带来新的要求，最终将企业应用推上一个新的战场。10月28日，苹果公司不再接受iPhone购买者的现金，而且限制每人只能购买2部，此举是为了阻止人们倒卖iPhone。据苹果称，自6月底上市销售以来，它已经售出了140多万部iPhone。

电视和互联网的结合代表了未来广播电视在网络时代发展的方向，以IPTV为代表的网络电视在不久的将来将成为美国电视的主流。网络电视与有线电视、卫星电视相比，没有地域限制，没有频道限制，随着压缩技术的进步，全球凡是有互联网的地方都可以看到高画质的网络电视。另外一个重要区别是，有线电视和卫星电视是电视台播什么，观众看什么，而网络电视和观众是互动的，既可以看电视直播，又可以通过菜单点播节目，而且还可以在人不在线时，将电视直播的节目录制下来。观看网络电视的形式可以是计算机、机顶盒+电视机，也可以是一些移动设备，如iPhone。国际电信研究机构IN-STAT/MDR预测，到2008年，北美地区的网络电视市场规模将到12.8亿美元。

今年全球电视界最负盛名的艾美奖竟然颁给《华盛顿邮报》，为什么呢？一是因为《华盛顿邮报》在网上推出了视频产品，二是艾美奖注意到了报纸的变化，注意到了报纸也开始做自己的视频业务。视频网站的出现使电视的概念发生了巨大变化，人们可以在网上查找感兴趣的视频报道并下载，而不用等在电视前收看。于是，许多电视台把节目和报道发到网上。现在尚不能证明其有效并盈利，也不能断定其是否是一种成功的运行模式。但它毕竟已形成很强的竞争力，满足了受众多样化的要求，并已发展成为一个新的传播平台。电视新闻和网上视频新闻的对比：电视新闻，新闻从业人员占据主导，报道什么观众看什么；视频新闻，不是简单的报和听，而是双向选择。在这个定义上，传统的新闻已不能满足受众多样化和互动的需要，新闻将只是提供一个起点，观众产生兴趣会进行深入的了解，并进行评论和反馈，新闻变成大家一起参与的活动。

在这个定义上，报道新闻成为不可预期的事情，都取决于大家的兴趣和迫切程度。所以在线新闻提供了一个传播渠道，任何消息都可以作为来源(包括个人拍到的片子)，挖掘新闻背后的故事，电视的新闻报道受到很大的冲击。

无论是iPhone、IPTV，还是视频网站，它们之所以成为新媒体，新在哪里？答案是：网络化。网络作为新媒体的主要载体和表现形式，一是不断利用新兴的现代技术，二是本身就是一种新的传播介质，第三点，也是最重要的一点，网络具有互动性特点，基于此的新媒体具有互动性是区别于传统媒体的最大特点。具体地说，新媒体除了传播介质与传统媒体不同之外，更重要的是它不仅承载内容，还承载了圈子、爱好、情感、需求、个性等，对媒体运营机构来说，媒体是一个大众载体，但对每个用户来说，媒体是个人信息与情感需求满足的载体，这就是新媒体。新媒体不仅改变了内容传播方式，更重要的是可能会进一步地改变新闻报道的运作方式，在新媒体条件下，每一个人都可以是读者(观众)，每一个人同时也可能成为记者。

集团化：媒体集中度不断提高

2007年全球传媒界有两个非常引人注目的消息：一个是默多克的新闻集团收购道琼斯，一个是加拿大的汤姆森公司收购英国路透社。这两项交易直接反映了一个共同的趋势：巨型传媒王国正在不断地扩张，媒体越来越多地向媒体集团集中。具体来看，前一个事件的结果是道琼斯加入新闻集团之后，将与新闻集团新开播的福克斯财经频道一起，在财经报道领域占有更大的市场份额。后一个事件则直接把新媒体集团推上全球金

融信息市场的龙头老大的位置。两起收购事件都直接导致某一领域新闻信息资源和市场集中度的提高。

在美国，电影、电视、广播和出版等领域被25家媒介公司控制着，媒介市场已被大型媒介公司分割瓜分，一般公司已很难再从中占有一席之地。时代华纳、迪斯尼、新闻集团、GE和维亚康姆等最大的五家传媒集团的市场占有率为18%，排名前十位的传媒集团市场占有率为28%，前二十五家的市场占有率为41%。市场占有率的增长前五家最快，整个行业增长的贡献率前五家最高，媒体集中度是如此之高。据统计，美国5家最大报业集团所拥有的报纸的发行量占全国报纸总发行量的29.6%。其中，全美最大报业集团是甘尼特公司(the Gannett Company)，该集团拥有82家日报，总计日发行量约600万份，占全国总数的9.7%。美国拥有的期刊数量达1万多种，近80%以上的期刊市场份额被不到20家的传媒公司所控制。时代公司(Time Inc.)就出版64个品牌的期刊，每期发行总量达5000万份，广告收入占全美美国期刊广告收入的25%。

哥伦比亚大学商学院教授、电信传媒研究所所长埃里·诺曼先生通过对1983—2007年美国传媒产业发展的分析研究认为，当前美国传媒业有较为明显向高集中度发展的趋势。其中，报纸的集中度在增长，全国性的日报集中度不高，地区性的日报集中度则很高(主要是一城一报的限制)；期刊的集中度很高，一般来说是全国性的，而非地区性的；广播电台由于准入的限制，每个地区只有有限的电台，集中性很低，后来逐渐上升；有线电视集中度开始时很高，然后下降，现全国有100家运营商；图书出版业的集中度相对稳定，其中教育类图书集中程度较高(投入较高，小公司做不了)；电影、音乐、广播的集中度在

1996年前很低，之后一直在上升。互联网行业的产业集中度一度下降，到1996年开始回升。

传媒产业的集中度呈现循环状态。第一阶段：竞争性地抢占市场；第二阶段：不稳定的竞争阶段，成本增加，利润减少，价格降低，一些公司破产退出竞争；第三阶段：稳定坚实的阶段，一些公司合并，留在市场上的主要是大公司。互联网是一个好的例子，刚开始两三家，后来大量进入，经过竞争最后大公司占有市场。市场集中度会波浪式的上升，信息产业和传媒产业都在波浪式上升，但媒体产业上升更快，最终会和信息产业融合。

媒体集中度的提高必然促进形成更大的传媒集团，大传媒集团的垄断又将加剧媒体集中度的提高，在一定时期，这种循环会不断上升。埃里·诺曼教授认为，过分集中可能会给政府和社会带来一些问题，最理想的状态是：既不是少数三四家垄断市场，也不是成千上万的小公司无序纷争，应该是几家做领头羊的大公司带动与产业相关的许多小公司一起工作，这可以促进不同规模的企业在市场和资本上的分化。好莱坞是一个范例，它就是由几家大的制片公司带动上千家小公司在做一部电影，现在的好莱坞已经不是一个地理概念，而是多个公司既有分工又有合作的集合。

用多媒体、网络化、集团化三个关键词所勾勒的媒体未来图景对照中国传媒业，让人感到改革的任务更为迫切。应该看到，在网络技术方面我们不差，连哥伦比亚大学的教授都承认中国的网络基础和技术不比美国差，甚至有些方面还走在美国前面。那么，我们差在哪里？一是体制。传媒行业严重条块分割，媒体分属于新闻出版系统、广播电视系统、文化系统、信

息产业系统，同时又分属于中央、地方各级党委和部门，造成传媒严重同质化，资源很难实现有效配置，很难真正实现跨地区、集团化发展。二是人才。能够把采编业务和经营管理、高新技术研发应用有机结合起来的人才稀缺，每个单位优秀编辑记者成堆，但是懂新闻、懂经营、懂技术的复合型人才很少，人才结构不合理。三是媒体。多媒体协调发展的格局尚未形成。大多数媒体办的网站也仅是传统媒体的网络版而已，还不是真正意义上的新媒体。我国传媒集团和媒体办的网站多数只是内部的一个部门，没有法人身份，不是市场主体，无论从投入、合资合作等方面都遇到极大障碍。媒体运营没有找到新的赢利模式，新媒体普遍存在投入大产出少，甚至是只投入不产出的现状。三方面的差距，关键在体制，关键是能不能通过文化体制改革，建立一个促进文化产业发展的现代市场体系。

落后不可怕，怕的是不变化、不改革。一位美国教授拿报纸与美国铁路作比较。两者在一定时期都曾是很好的产业。当飞机作为更便捷的方式出现后，铁路却只是把自己当作铁路产业，而没有把自己作为公共交通的一部分，对此并没有作出任何反应，仍以“铁老大”自居，认为飞机只是航空业的事，与自己无关。其实，当时铁路部门完全可以采取两种应对措施：一是购买飞机，二是为顾客提供多样化选择的服务，但铁路部门两样都没有做。现在美国的铁路运输萎缩得很厉害，火车票比机票还贵，运输效率也不高，人们出行不愿意选择铁路，宁可选择开车或坐飞机。同样地，不少报纸也忘记了自己是大众传媒的一部分，却把自己当作昔日的垄断产业。而媒体的竞争在于抢夺眼球，报纸的竞争对手有电视、广播和新媒体，竞争不是报纸行业内部的，更多的是对消费者的竞争，对市场份额

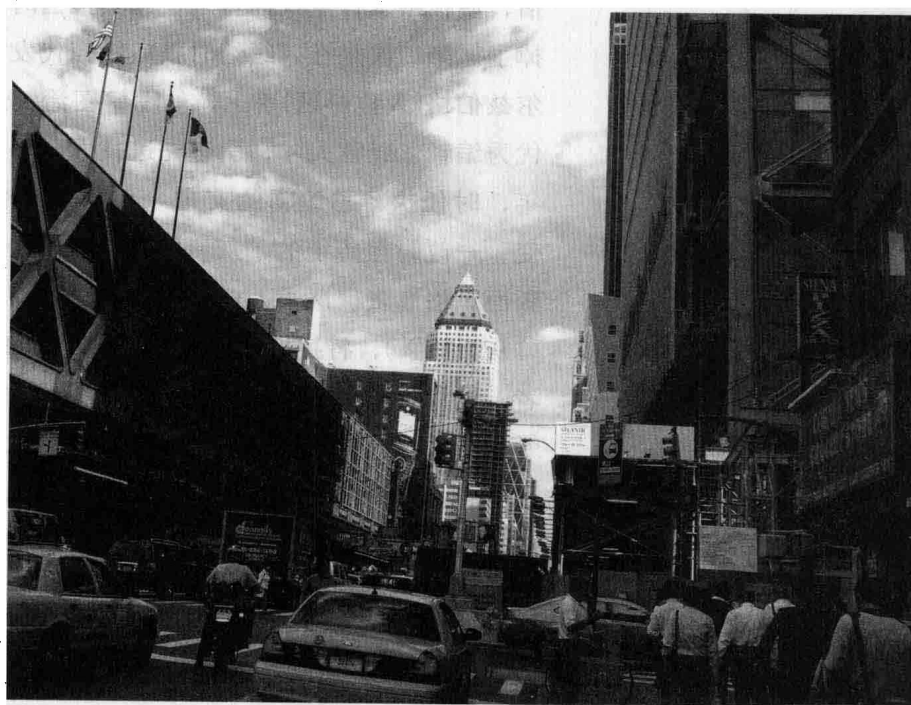
的争夺。

对于我们来说，要么买飞机(发展新媒体)，要么改善服务(尽可能多地留住受众)——只有走上这条新时期的变革之路，媒体未来的美好图景才会渐行渐近。

报纸会消失吗

——转型中的《纽约时报》

互联网对报纸的冲击已经成为现实。在网络时代，报纸如何生存，已经迫切地摆在报人们面前。具有156年历史的《纽约时报》也不例外。这一次，《纽约时报》将如何面对？



> 《纽约时报》门前的曼哈顿街景。

《纽约时报》之所以能引领报业风骚150多年，不是说它没有低谷，而是在每一次危机到来时都能够审时度势，探索变革之路，成功实现转型。查一下资料，《纽约时报》的历史上至少有两次由衰而盛的转型。

第一次是在奥克斯手上。《纽约时报》创刊于1851年9月16日，当时规模不大，后因经营不善赔钱很多，1896年犹太人奥克斯将其买下，确定了时报的新闻报道原则：“力求真实，无畏无惧，不偏不倚，并不分党派、地域或任何特殊利益。”并采取薄利多销和增加报纸内容的办法，增出星期日杂志版，取消小说，并提出“一切消息都适宜于刊印”的口号。奥克斯的新闻理念至今仍被西方新闻界所推崇，也正是这些理念和举措，使报纸发行量扶摇直上，几乎把当时纽约的其他报纸都挤掉了。第二次是在《纽约时报》第四代发行人阿瑟·奥茨·索尔兹伯格(人称彭区)手上，他励精图治，选拔麦森、罗森索等优秀编辑、经营人才，引进先进技术，开拓多元化经营。1975年，时任执行总编辑的艾布·罗森索对版面作了历史性的改变，一改时报传统的“灰贵妇”(The Gray Lady)版面(时报版面风格高贵、严肃，但拘谨保守，版面上一片灰色，被称为“灰贵妇”)，将报纸分为A、B、C、D四个单元，针对不同读者，设计推出了多种专刊。当时《纽约时报》的经营已经到了亏损的边缘，由于这次成功的设计，营业额骤增，一下子扭转了劣势。这种分为四个单元的编报方式也引得其他美国报纸纷纷效仿。现在我国有许多报纸采用这种分叠的做法。彭区在任30年，时报走出了濒临崩溃的困境，积累了雄厚的物质基础，1963年时报的总收入为1亿美元。到1991年，时报总公司的收入已达17亿美元。在这一过程中，《纽约时报》也完成了由家族

式经营向市场式经营的转型。

《纽约时报》这个报业巨人的每次转身都给整个报业史写下浓浓的一笔，给世界报业带来了深刻的影响，在一定程度上成为业界的标杆。当今的《纽约时报》，仍位列美国报业三甲，矗立在曼哈顿的高耸入云的办公大楼刚刚启用，今年第三季度利润增长6.7%，一派繁荣景象。如何看待处于新时代的《纽约时报》，在《纽约时报》副总裁Gloria Anderson女士眼里，更多的却是忧虑和挑战。

众所周知，报纸的收入，一靠广告，二靠发行。Gloria Anderson女士说，在广告方面，2000年《纽约时报》达到了最高点，9·11以后，广告收入突降，据报道，至今年9月12日，《纽约时报》广告营收创52周新低，该公司报告其旗下包括旗舰报纸《纽约时报》以及《波士顿环球报》8月份广告营收大幅下降，该公司新闻媒体集团当月营收较去年同期下降了4.6%，分类广告营收锐减20%；发行也面临着同样的情况，全美报纸的发行量一直在递减。与此同时，报纸的制作成本却在增加。针对这种情况，《纽约时报》在传统领域采取了一系列措施，主要有四个方面：一是开发新广告门类，尽可能多地增加广告量；二是面对发行量下降，推出新的订阅模式，不再实行特价或平价政策；三是限制新进员工的数目，增强团队的合作，降低人力成本；四是不断推出新的产品，如新杂志等。这些措施取得了明显成效，但也仅仅是止住了主要经济指标的下滑趋势，广告和发行自2001年以来没有出现大的波动，广告和发行收入小幅走低，在《纽约时报》总收入不断增长的同时，广告和发行对于总收入的贡献率却明显逐年降低。在这个现象背后，是互联网所带来的变化。