

苏荣才○著

对话

美国报业总裁

环美探访美国15家最知名媒体公司
中美最大两家报业集团总裁作序推荐



A PROBE INTO
MEDIA

CONGLOMERATES IN THE U.S.

南方日报出版社

苏荣才○著

G219.712
4

对话

美国报业总裁

环美探访美国15家最知名媒体公司
中美最大两家报业集团总裁作序推荐



南方日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

对话美国报业总裁 / 苏荣才著.

—广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-459-2

I. 对... II. 苏... III. 报社—企业集团—研究—美国 IV. G219.712

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第092266号

对话美国报业总裁

作 者 苏荣才

责任编辑 赵 泓 何蕴琪

封面设计 明 室

版式设计 赵 泓

责任技编 吴 涛

出版发行 南方日报出版社

地 址 广州市广州大道中289号 邮政编码 510601

电 话 (020) 87373998-8502 传 真 (020)87374631

经 销 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷 湛江日报社印刷厂

开 本 787 mm×1092 mm 1/16 版 次 2005年10月第1版

印 张 26.25 印 次 2005年10月第1次印刷

字 数 450千字 印 数 6000册

ISBN7-80652-459-2/G·87 定 价 48.00元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换



甘乃特公司



奈特—里德公司

TRIBUNE

论坛公司



纽约时报公司



赫斯特报业集团



麦克拉奇公司



自由通讯公司



媒体将军公司



考克斯公司



社区报业控股公司



北泽西媒体集团



斯蒂芬森媒体集团



世界日报社

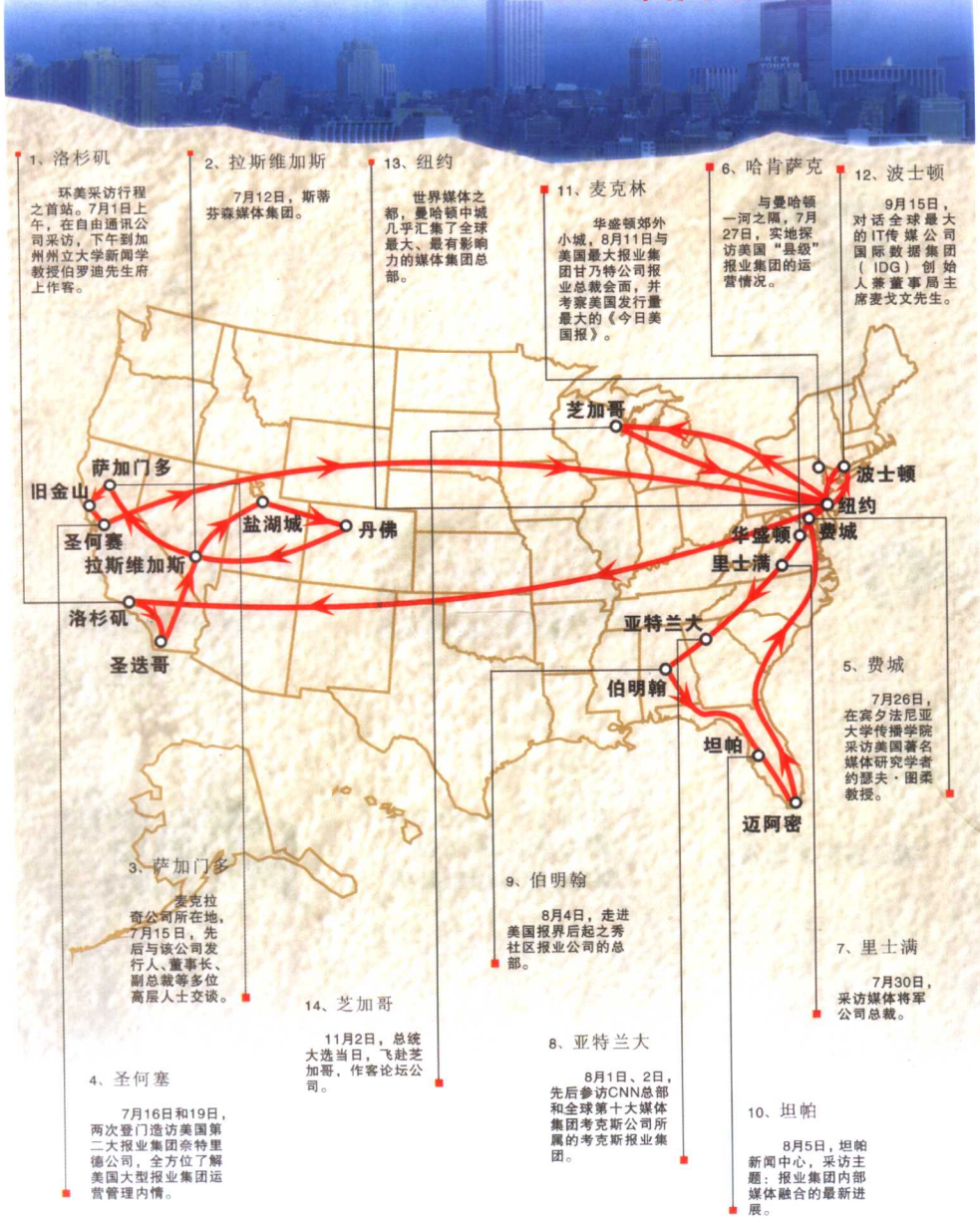


国际数据集团



财富集团

2004年作者在美采访路线图



序一

献给中国报业改革的礼物

黄扬略

苏荣才同志赴美修读一年，归国后笔耕数月，完成35万字新作——《对话美国报业总裁》，向中国报界同行展示了美国媒体集团的发展、运营和管理现状，为我国报业管理体制改革献上了一份礼物。

对报业实行集团化经营和管理，是近10年来我国报纸出版业改革进程中最热门的话题之一。从1996年1月国家新闻出版总署批准广州日报作为报业集团第一家试点单位至今，中国内地的报业集团已达40余家。这其中就包括了资产规模、经济实力、广告收入在全国首屈一指的深圳报业集团。

中国报业的发展速度是惊人的。然而，我国的报业集团，不论是从规模、水平、实力，还是从传播的渗透力、企业的竞争力等方面，与发达国家的报业集团相比都相去甚远。

中国加入世贸组织后，与文化和传媒产业相关的多个领域正在逐步对外开放，一些跨国媒体巨头已经或正在试探、涉足我国的文化和传媒领域。西方发达国家实力强大媒体的进入，对实力相对弱小的本土媒体机构形成了巨大的挤压之势。媒体间的竞争，不仅是市场之争、利益之争，而且也是意识形态之争、文化之争，甚至是国家安全之争、民族生存之争。如何尽快做大做强我国的媒体集团，打造既有中国特色、又有强大经济实力的报业集团，让我们的报业集团在激烈的市场竞争中更有力地传达党和政府的声音，更好地满足人民群众对先进文化的需求，是我国新闻出版行业面临的一道紧迫课题。

发展和壮大我国的报业集团，就必须不断深化报业经营和管理体制改革。

党的十六大提出要继续深化文化体制改革，为我国报业的全面改革吹响了号角。此后，中央就包括新闻出版业在内的文化体制改革提出了一系列指导性意见，全国范围内掀起了新一轮文化体制改革热潮，我国的报业进入了一个新的发展时期。



大潮拍岸，南国回响。

深圳作为我国改革开放的前沿，较早提出了“文化立市”的发展战略。2005年5月召开的深圳市第四次党代会，明确将文化产业与高新技术产业、金融业、物流业并列为支撑深圳经济发展的四大支柱产业。尤其令人振奋的是，在新一轮文化体制改革中，深圳报业集团被中央确定为全国文化体制改革试点单位。2003年初，中共中央政治局常委李长春同志亲临深圳报业集团视察，充分肯定了报业集团的改革发展取得的成绩，并寄予殷切期望。广东省和深圳市对深圳报业集团的改革也非常关心和重视，深圳市委、市政府明确提出，“深圳文化体制改革的龙头是报业集团”，要求做大做强以党报为核心的报业集团，为深圳文化产业、为全国新闻出版业的改革和发展积极探路，积累经验。

在此背景之下，受深圳报业集团委派，苏荣才同志参加了深圳市第八批干部出国进修班，于2003年11月到2004年11月期间，以访问学者身份，在美国纽约市立大学进修一年，专题研究、考察美国媒体集团的发展和管理的。

在美期间，苏荣才同志研究了美国报业及媒体传播理论，梳理了美国媒体发展的历史脉络；而且，用两个多月的时间，跨越美国东西两岸、南北两端，亲赴甘乃特、奈特—里德、论坛公司等15家传媒集团访问，并将采访经历撰写成书，奉献给我国媒体界同行。通览全书，我有以下几点印象格外深刻：

第一，探访的报业（媒体）集团数量多，剪表性强。苏荣才同志在美国学习虽只有一年，但他足踏美国一二十个州，采访了15家报业（媒体）集团。这15家集团剪表性强，既有规模大、年销售额数十亿美元的报坛超级巨人——甘乃特、奈特—里德、论坛公司，又有地方性的报业公司；既有以报纸为主业的媒体集团奈特—里德、麦克拉奇等，也有像赫斯特、考克斯公司那样从事多种媒体经营的公司。这15家公司，历史背景、企业文化、经营理念各有不同。将它们集中起来，有助于我国读者对美国报业及报业集团进行全方位的了解。

第二，受访对象剪表高。苏荣才在15家报业（媒体）集团里共访问了38位业界人士，他们当中相当一部分在美国传媒产业界都大名鼎鼎，像甘乃特报业总裁盖瑞·沃森先生，麦克拉奇的董事长兼CEO盖瑞·普鲁特先生，赫斯特报业总裁乔治·爱尔兰先生，国际数据集团董事长麦戈文先生等。

第三，内容实，材料新。该书不仅反映了美国媒体的运营情况，而且展现了美国媒体产业最新发展态势。该书以一家媒体集团作为一个章节，在写每一家公司的时候，又注意突出重点。比如，甘乃特公司侧重公司组织架构、分片管理模式；奈特—里德公司则详细展示了美国大型媒体集团内部权力分配模式；而论坛

公司、媒体将军公司则用了很大的篇幅介绍美国媒体集团推进“报台网”多种媒体融合的发展战略等。大量反映美国媒体发展最新态势的内容，如近年美国出现的免费小报热潮、佛州坦帕媒体融合“试验室”、跨媒体广告销售等，相信会对我国的媒体同行有所启发。

第四，文笔流畅。这本书篇幅不短，但文字活泼。作品除紧扣媒体运营管理这个主题外，还有不少与美国媒体人士打交道的故事和游走美国各地的见闻，读来让人有身临其境之感。

需要指出的是，由于中美两国的媒体属性不同、国情各异，所以，对美国等西方国家运营管理媒体的做法和实践，我们既要认真研究、借鉴，但又不能生搬硬套。

总而言之，苏荣才出版新作，于他个人，当然是一件值得祝贺的事；对中国媒体发展来说，也是一件有意义的事情。

真诚期待本书获得应有的反响。

2005年8月于深圳

(作者为深圳报业集团党组书记、社长)

序二

搭桥之作

刘诚中

2005年6月上旬，乙酉端午前夕。苏荣才先生从深圳给我发来电子邮件，谈到他终于完成了30多万字的《对话美国报业总裁》一书的写作。在新书付梓之际，荣才先生邀我为他的作品写几句话，我欣然应允。

一年前，我接到荣才从纽约打来的电话。此前，我们并不相识，这次通话是我们之间的第一次接触。荣才在电话中告诉我，他是中国大陆《深圳特区报》的一名在职记者，此次受深圳市政府及报社委派来美深造，他的研究主题是美国报业（媒体）集团的发展和管理，希望能到我服务的奈特—里德公司（Knight Ridder）总部所在的“硅谷”圣何西（中国大陆译作“圣何塞”——本书作者注），作面对面交谈。虽然是首次接触，且隔着电话，但我们相谈甚欢，第一次通话就聊了约20分钟，最后，我们约好了见面的时间和地点。

2004年7月19日，荣才来到圣何西。我们尽兴而谈，荣才给我带来了中国大陆报纸及传媒产业的最新资讯；而我也以海外华人的眼光，介绍了美国媒体的历史、现况及未来前景的看法。我在美国传媒业服务了近27年，这是第一次接受来自中国的记者的采访。我注意到，在荣才的这本新作里，我所谈的情况及观点得到了比较充分的反映。这里我就不作赘述了。

美国报业和媒体产业非常发达，经过许多年的发展、整合，美国媒体集团企业的运营管理自有一套，各家集团公司的历史背景和企业文化大异其趣，运营模式、管理理念也各有特色。现在，通过这本书，中国的读者可以试着了解到：在美国，媒体到底是如何运营的，占了什么样的地位？在社会中的影响力如何？媒体是如何保持中立，达到“为民喉舌”的功能的？同时，媒体企业是如何提高其价值，提高企业竞争力，与其他媒体展开竞争的？荣才的新作对这些问题均有所

涉猎。

在美国社会中，一般人都认为其政治制度的三权分立是其成功之道，行政、立法、司法三权互相制衡，以达到政治的功效；与此同时，媒体的力量被公认为国家和社会的“第四大势力”。媒体的最大功能是督查社会上不法之事，无论是政界、商界、学术界等界别和领域，凡有不平之事、非法之举、肮脏的交易，美国媒体总以揭发、曝光为己任。这种监督功能，使得美国三权分立之政治制度得以顺利运作。

荣才先生这本书以采访的方式，实地访问了美国 10 多家最大、最具影响力的媒体集团，更与各集团最高层的管理者会谈，将访问结果通过最精彩的写作形式带给读者，让各位由这本书得以窥视美国主流媒体的各种经营策略、作业模式与发展方向。我希望广大读者经由这种初步的了解作进一步的思考：美国媒体的管理、运营和发展模式是否能够在我国推行？如果行的话，如何着手？如果不能在我国全盘实行的话，是否可以取其精华部分在我国的媒体中逐步实行，例如：新闻报道与社论完全分开的做法是否适用于我国的媒体？另外，网际网路的媒体在美国如火如荼地发展了几年，但仍处在初生期，我国的上网人口正迅猛增加，传统的媒体应如何利用此种新兴媒体来推广给新的读者等等，都是我国媒体界同行需要考虑的问题。

荣才先生于短短一年的时间，在美国采访到大量生动的第一手素材，并收集了许多珍贵的资料，回国后又将其精华部分集成此书。这本书不但可读性、趣味性强，具有很高的借鉴、参考价值，而且容易激发读者的思考力。我希望这本书对我国的社会及传媒界能产生深远的正面影响。在此，我预祝本书的成功。

2005 年 6 月于美国圣何西

(作者系美国奈特—里德公司副总裁)

在碎裂中整合 于危境中求变

——对美国媒体产业态势和报业现状的总体观察

苏荣才

美国是当今世界唯一的超级大国，也是媒体产业最为发达的国家。在美国每年的出口商品中，媒体产品的出口额仅次于波音飞机。实力强大的传媒业既是美国国力的体现和组成部分，又为维护和巩固美国的国家利益发挥着无可替代的作用。

最近 10 多年来，世界经济一体化步伐明显加快，科技进步一日千里。随着新的传播技术、传播手段的飞速发展，特别是互联网与多媒体技术的广泛应用，卫星电视、光缆电视、数字压缩技术和宽带网络的迅速普及，美国的媒体产业发生了史无前例的深刻变化，出现了一连串值得我们认真观察和思考的新态势，主要表现在以下几个方面：

一是媒体碎裂化 (Media Fragmentation) 趋势。这是美国媒体业界和研究学者谈论最多的话题之一。所谓碎裂化，是一种形象的说法，即指媒体的种类层出不穷、媒体机构的数量爆炸性地增长，使得原来由几大整块媒体组成的版图不断破裂，变成一块块小“碎片”。

在过去相当长的时间内，人们谈起媒体，首先想到的是印刷类的书、报、刊和广电类的广播、电视等媒体形态。印刷媒体和广播电视是二战后几十年间的基本媒体形态。虽然这两大类媒体之间、同类媒体的不同机构之间也有激烈的竞争，但整个媒体的版图是大块化的、相对稳定的。然而，进入 20 世纪 90 年代以来，随着科技进步和经济社会的发展，新兴种类的媒体急剧增多，信息出口渠道是几何级数增长。20 世纪从 80 年代出现的有线电视、超高频电视 (UHF TV)、家



庭影视设备（录音机、录像机、VCD、DVD），再到电脑、个人电脑、个人视听设备、互联网、移动设备等，媒体版图碎裂的步伐越来越快，碎裂后产生的媒体品种越来越多。

媒体碎裂化的直接后果，就是媒体种类和数量激增，人们的选择多样化，各种媒体从市场上分得的“受众注意力”份额越来越少，广告份额也相应下降。比如，上个世纪40年代到80年代的40年间，美国的三大电视网美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）、全国广播公司（NBC）在晚上黄金时段观众收视率之和一直维持在90%左右；而到了90年代中后期，这三大电视网在晚上黄金时段的总收视率降到了51%，后起之秀——默多克的福克斯电视（FOX）抢走了13%的市场份额，其他新出现的媒体，像CNN、WB、影视频道、家庭影像、互联网等在黄金时段抢走的市场份额达到了36%。媒体的碎裂化趋势，让昔日威震全球的广电“三大天王”风光不再，观众流失与日俱增。

二是媒体分众化（Audience Segmentation）趋势，即媒体的目标受众越来越特定化、细分化。过去，报纸、杂志、广播电视由于能覆盖到巨量受众，所以被称为“大众传媒”。但进入20世纪90年代以来，“大众传媒”越来越呈现出分众化或小众化的趋势，大众传媒不再“大众”，广播变成了“窄播”，任何一家媒介在关注广大受众普遍需求的同时，越来越重视不同受众的需求和受众不同的需求。报纸的扩版和广播电视中数字压缩技术的应用，使原有的媒介资源得到前所未有的开发。同时，分众化的趋势对广告客户具有更大的吸引力，反过来又加快了大众传播分众化的进程。

以报纸为例，美国报纸每天都由若干不同内容的“叠（Section）”组成，通常包括要闻、本地新闻、体育、财经、生活、时尚、娱乐等不同的类别，每叠十几版至二三十版，每天少则四五叠，多则八九叠，每逢周日，则有一二十叠。最近两三年，为了锁定特定的读者群，吸引广告商投放广告，美国的大型报纸绞尽脑汁推出名目繁多的专刊、特刊版块叠。如《纽约时报》，2004年对所属的版块叠进行了整合，改头换面和新推出了一批版块叠，如从“旅游”版块叠分离出来的“周末逃离（Escape）”、新推出的“小电器（Circuit）”等，读者对象越来越细分。目前，《纽约时报》每周轮流出版的版块叠种类已超过110个。

分众化在广电媒体中体现得更明显。美国的全国广播公司（NBC）、美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）、福克斯电视（FOX）和UPS虽然都是全国性、综合性的电视台、网，但瞄准的观众各有侧重，比如，NBC的主要观众是18至34岁的观众，ABC是年轻夫妇，CBS主要为35到49岁、知识层次较高

人士，FOX 以都市里年轻的成年人为主（偏重于男性），而 UPN 则重点是 18 至 34 岁的居住在大城市里的黑人。

近年来，美国的电视在原来专门的新闻频道影视频道、体育频道、音乐频道基础上，又相继开办有关天气预报、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。至于广播，美国学者更指出，广播业之所以能起死回生，一个重要的经验就是成功地实现了“窄播化”。在美国，光音乐台就有几千家，而在音乐广播电台中，又有专门的乡村音乐台、流行音乐台、古典音乐台、爵士乐台等，不一而足，分得越来越细。广播电台越是“窄播化”，它就越能吸引到铁杆听众，从而让广告商掏钱投放广告。

三是媒体整合化趋势，即不同种类的媒体跨越、突破了以往泾渭分明的界限，走向整合。最近十多年来，就在媒体越来越碎裂化的同时，媒体整合的步伐也在不断加快，突出表现为跨媒体发展趋势日渐明显，不同种类的媒体，新老媒体之间的界限越来越模糊。分析家们认为，媒体整合之所以成为一大趋势，原因之一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、信息通过电子化的平台，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。二是不断高企的内容生产成本迫使媒体公司想方设法让媒体产品“一品多用”。三是跨媒体整合，有助于让内容信息抵达更多的受众，获得尽可能多的注意力份额，既能资源共享、分摊成本，又能吸引到最大多数的广告商。前面说过，媒体碎裂化导致各类媒体的市场份额有所下降，可与此同时，媒体的生产制作成本却不断上升，生存的压力和对利润最大化的追求，迫使媒体走向整合。

四是媒体企业集团化、巨型化趋势。美国媒体产业频繁不断的收购兼并业务，造就了一批巨无霸型的媒体集团，它们下属的子公司成百上千，经营种类五花八门，经营收入动辄几十亿、上百亿美元，经营范围遍布世界。媒体企业集团化、巨型化，是媒体整合的必然结果。

据介绍，如今，几乎所有美国人所看的电视、电影、DVD，读到的图书，听到的电台、音乐光碟，都由美国 9 大媒体集团提供。这 9 大集团分别是：美国在线—时代华纳公司（拥有 CNN）、迪斯尼娱乐公司（拥有 ABC）、维亚康姆公司（拥有 CBS）、默多克的新闻集团（拥有 FOX）、西哥拉姆公司（拥有环球电影公司）、通用电器公司（拥有 NBC）、索尼公司（拥有哥伦比亚电影公司和梅高美电影制作公司）、美国电报电话公司（拥有庞大的有线电视网络和互联网络），以及贝塔斯曼公司。这 9 大集团控制的市场以外的份额，则由有关报业集团属下的广

电媒体来填补。

美国在线—时代华纳公司、迪斯尼公司等媒体帝国的出现，标志着美国的媒体企业集团化、巨型化之势达到巅峰状态。

以美国在线—时代华纳公司为例，该公司由三大部分组成，即：提供互联网服务的“美国在线（AOL）”，以《时代》和《财富》等杂志闻名的时代出版公司，和以 CNN 等电视台为主的华纳传播公司。这个媒体巨头最先是由时代出版公司和华纳传播公司在 1989 年合并而成雏形，后来在 1996 年又收购了特纳的 CNN，成为世界上最大的媒体集团。之后，时代华纳和美国在线于 2000 年 1 月合并，当时的总资产达到 1650 亿美元，创下了有史以来最大的一次合并。2004 年，该公司的年销售额达到 420 亿美元，为全球所有媒体公司之最。

迪斯尼公司是一个靠主题公园发家和名闻天下的超级媒体集团，2004 年的销售额达到 307 亿美元。迪斯尼除了拥有著名的美国广播公司（ABC）外，还在全美各大城市拥有 10 家电视台、11 家有线电视台、几十家广播电台，并在世界各地拥有 13 个国际频道、16 个主题公园以及 500 多家零售店。

近年来，美国国内要求政府放宽媒体管制的呼声日渐高涨，可以想见，未来媒体产业的购并交易将愈加频繁。尽管美国许多学者对媒体企业集团化、巨型化之势展开猛烈抨击，认为照此下去，美国人赖以自豪的民主和多元化根基将受到严重威胁。但是，正如另一部分学者所指出的，这种集团化、巨型化之势，是资本追逐利润的必然结果。

五是媒体经营全球化趋势。具体表现为媒体产品的生产、营销范围，从以前的某一个国家、某一个地区，转变为世界上多个国家乃至全球市场。

在美国期间，我曾问过一位来自拉美地区洪都拉斯的留学生朋友，问他踏上美国后，有无文化的不适应，他想了想，摇了摇头说：“没有。因为在洪都拉斯，平时的穿着打扮，都是美国式的，听的是美国的音乐，看的是美国的电影，吃的也有麦当劳。”不要说是在有美国后院之称的中南美洲地区，即便是在今日的中国，我们日常消费的文化产品又有多少不是美国的呢？

“美国媒体公司的产品大量出口，可不是为了丰富其他国家人民的文化生活，而只是这些公司赚钱的需要。”2004 年 7 月 26 日，美国著名媒体研究学者、宾夕法尼亚大学传播学院教授约瑟夫·图柔（Joseph Turow）先生在接受我的采访时，曾一针见血地指出：在 20 世纪的前七八十年，美国的电影、唱片等媒体产品出口到其他国家，那意味着在美国赚了大钱之后再到其他国家赚取更丰厚的额外利润，如今的情形不同了，因为，今天美国人的娱乐选择多了，看电影、听唱片

的人比过去少，更要命的是，现在生产这些电影、唱片时，影星开价太高，制作的成本一路攀升，如果单单只在美国一个国家播放、销售，那么，可能连本儿都收不回来。怎么办？投资商只好想办法到全球市场上去开辟财源，追逐利润；或者干脆在国外找个搭档，合作来生产制作媒体产品，同时开发所在国的市场。于是，全球化变得势不可挡。

在以上的五大趋势中，我认为，媒体碎裂化乃“罪魁祸首”。正因为科技进步了，媒体“碎裂”了，每一种类媒体的受众减少了，广告份额下降了，利润空间变薄了，生存压力变大了，于是，引发了一连串的变化。

那么，在媒体产业生态剧烈变化的今天，美国报业的现状和走向如何呢？

这是一个宏大的命题。再说，不同的人从各自的角度往往会得出不同的答案。这里，我只想提纲挈领地谈几点印象：

第一，报业依然是美国媒体产业的“庞然大物”。根据美国报业协会2004年的最新统计：到2003年底，全美有日报1456家（早报787家、晚报680家），发行总量为5518万份；有周报6704份，每张周报的平均发行量为7490份。美国报刊的读者总数约1.5亿人，全美报业雇员约40万人，高居美国劳工部所列全国最大雇主名单的前例。排在前几位的报纸，如发行量最大的《今日美国报》每天发行多达228万份，《华尔街日报》为210万份左右，《纽约时报》的发行量约110万。这些报纸，不仅发行量大，影响力广泛，而且经济实力都很强。以《纽约时报》为例，从1998年以来，《纽约时报》一家报纸的广告收入连续超过10亿美元。而2003年，我国所有报刊的广告收入总和也就只有200亿元人民币左右。差距之大，可见一斑。

从产业规模的横向对比来看，2003年，美国各类媒体广告刊登总额为2455亿美元，其中，报纸（专指日报）拿走了449亿美元，所得份额18.3%，仅次于直邮（Direct Mail）行业的483亿美元（比例为19.7%）。同期全美电视广告刊播额为419亿美元，有线电视为188亿美元，均低于报纸；而全美当年互联网媒体广告刊登额只有56.5亿美元。由此可以看出，在整个媒体产业中，报业依然是当之无愧的庞然大物。

第二，报纸依然保持着“第一媒体”的巨大影响力。在电子和网络传媒无孔不入的所谓图像时代、数字时代，说报纸仍然是美国社会最为重要的媒体手段，可能国人不太相信。

美国约翰·霍普金森大学著名政治学教授本杰明·金斯伯格（Benjamin Ginsberg）认为，报纸在美国社会中有几个特殊的优势（功能），令其他媒体难望项



背：一是报纸的“议题设置（Agenda Setting）”的功能。美国政治、经济、社会生活中重要议题的话语权，牢牢地控制在报纸手中，而广播、电视历来都是扮演配角的角色。不要说20世纪六七十年代《华盛顿邮报》揭出“水门事件”、《纽约时报》揭出“国防部密件事件”等经典案例，单是最近十来年美国社会最具争议、在全球引起广泛关注的事件，绝大多数都是由报纸率先披露或揭发的，比如克林顿和莱温斯基的绯闻案、伊拉克战争中的虐囚案，等等。这种“议题设置”的话语主导权，既与美国报纸注重调查性报道的历史传统有关，又与报纸作为媒介手段所具有的擅长解释的深度报道的特性有关。二是报纸的读者主要为美国社会的知识阶层、舆论领袖和政商要人，报纸的这一特殊读者群体，其在社会上的影响力、消费力是目前其他任何媒体的受众所无法比拟的。三是报纸对本地新闻的报道充分，对地方事务影响和干预力度大。在美国媒体界，本地新闻历来是报纸的强项，没有任何一家电视台的本地新闻能拼得过当地的报纸。在一份地方主流报纸里，从事本地新闻报道的记者，可能会比当地其他媒体报道本地新闻的所有记者的总数还要多。这种无可争辩的“霸主”地位，确保并延续了报纸的影响力和生命力。四是报纸本身的适应能力强。近些年来，报纸的生存和发展不断受到人们的关注，有的人甚至声称已闻到了报纸死亡的气息，有的人甚至已为报纸写好了讣告，但实际上，回顾近百年来的媒体发展历程，人们不应忘却报纸顽强的生命力和适应能力。

第三，报业依然是美国最赚钱、利润空间最丰厚的行业之一。2004年7月1日，我在加州与《美国报纸出版业》一书的作者、加州州立大学弗洛顿分校新闻学教授杰弗里·布鲁迪（Jeffrey Brody）交谈时，曾不无隐忧地提到美国有些报业公司的日子不太好过，不少知名报纸的总编和发行人因业绩不佳纷纷下课，谁知，当过报社记者的布鲁迪教授听后竟大不以为然。他说，那是美国报业公司的老板们在“哭穷”，是华尔街的投资商们对利润贪得无厌的体现。布鲁迪说，在美国，报纸历来就有cashcow之说（意即能挤出现钞的奶牛，摇钱树的意思），现在，虽然报纸的利润空间渐趋缩窄，但是它仍然是美国最赚钱的行业之一，报纸的利润空间一直维持在15%到20%之间，而一些经营管理水平高的报业公司，如第一大报业集团甘乃特公司，其利润空间则超过20%，比一般制造业8%~9%的利润空间要高一倍左右。当月下旬，我到硅谷圣何塞采访美国第二大报业集团奈特—里德公司的华人副总裁刘诚中（Tally Liu），他的论调与布鲁迪相差无几。这进一步印证了美国报纸依然赚大钱的说法。2004年12月30日，我在香港与美国第12大报业集团——自由通讯公司CEO兼总裁安伦·贝尔（Alan Bell）先生交

谈时，他悄悄地告诉我：2004年，他领导下的这家以报纸为主业的私营传媒公司的利润率竟超过了25%。

美国报业丰厚的利润空间，与其特殊的生态格局密切相关。

不少人知道，美国是没有什么中央级、省级或市级报纸的，除了《今日美国报》、《纽约时报》、《华尔街日报》这三份报纸算得上是全国性报纸外，其他日报都是地方性报纸。由于长期的激烈竞争和优胜劣汰，美国报业市场形成了“一城一报（One town, One paper）”的基本格局。如今，在美国的1500多个大小城市当中，只有130家左右的城市有两家或两家以上可以形成竞争关系的报纸，其他城市，尤其是大量的中小规模的城市，通常由一份地方报纸独大。这种格局，让许多地方报纸在市场上好生舒坦。看到这里，不少读者可能要问：美国是一个奉行自由市场法则的国家，既然报纸的利润空间较大，为什么没有人去投资办报呢？这里面原因较多：一是美国现在的“一城一报”格局本身就是经过上百年的市场竞争和惨烈厮杀所留下来的，并非是人为安排和设计的；二是办报的门槛向来很高，需巨量投资，这就将一般的投资商挡在了门外，再说，如今企业和投资商要想涉足报业，往往也是通过收购和兼并来获得，而不会从头开始，新办一份报纸；三是报纸中长期的命运不太确定，这让不少人望而却步，更主要的是，现在美国大多数地方性报纸已相继落入几大报业集团的帐下，成为报业连锁的一部分，独立的报纸少之又少，报业巨头的势力范围已经划定，大家各发其财，心照不宣，没有人愿意报业市场再起大的波澜。

第四，报业集团化之势愈演愈烈。美国媒体的垄断化，是19世纪末垄断资本主义的产物。而在各个种类的媒体中，报业的垄断又是最早的，它开始于19世纪末、20世纪初，其表现形式，就是现在我们所耳熟能详的报业集团。

美国第一个报业集团——斯克里普斯报业集团（Scripps）出现于19世纪末。1892年，斯克里普斯家族已拥有了5家报纸，成为美国第一个报业集团。在此后的一二十年中，普利策、赫斯特等人更是竞显风流。尤其是“报业大王”赫斯特，他在短短几十年间建立了一个横跨美国东西海岸的报业王国，在美国的报业出版史上留下浓墨重彩。20世纪五六十年代，美国报业集团的数量翻了一番，当时，每个报业集团拥有的报纸数量比较稳定，保持在5种左右。到了1970年，报业集团已占有全国报纸50%的份额，并控制着63%的报纸发行。整个20世纪70年代，报业集团的数量比较稳定。1980年，美国的报业集团已拥有全国报纸2/3的份额，控制了73%的报纸发行。到20世纪90年代末，报业集团控制了美国76%的日报，占总发行量的83%。仅甘乃特公司（美国最大的报业集团）一家，就在

