

美国报业收割现象的双重解读

李赛可

摘要: 在美国,许多报纸在行业发展困境中采取了“收割战略”(Harvest Strategy),即以压缩版面、减少出版频次与发行区域、大规模裁员等手段降低成本来维持一定利润空间,但是这些收割手段也使得美国报业新闻资源受侵蚀,报道能力收缩。收割战略对于报业乃至新闻业发展而言,究竟是救亡图存,还是自我毁灭?现实情况往往并非这种简单的二分法所能概括。对美国报业收割现象的探讨,对于同样开始经历发展低谷的我国报业如何发展以及转型升级将会有一定借鉴性。文章在分析报业收割战略具体实施手段的基础上,从经营管理与社会功能两个视角来探讨美国报业收割现象及其对于新闻业的影响。

关键词: 收割战略; 美国报业收割; 技术近视; 裁员; 民主

作者简介: 李赛可,女,新闻传播学博士生。(浙江大学 传播研究所,浙江 杭州,310028)

中图分类号: G219.712 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-6552(2014)04-0101-10

DOI:10.13628/j.cnki.zjcmxb.2014.04.019

在美国,“报纸将为当下的经济衰退受到更为严重且持久的影响,且由于广告商广告投放转移以及消费者行为改变以及其他负面趋势”^[1],已经连续多年处于发展困境中。当面临读者减少、广告收入下降等带来的诸多压力,一些报纸在行业发展困境中采取了“收割”战略(Harvest Strategy),即以减版、瘦身和裁员等手段降低成本来提高利润空间,有些报纸甚至将出版频率降为一周三次。报纸放弃了市区中心宏伟的总部建筑,而代之以小而便宜的办公室,留下来的也有的开始出租多余的空间。从2008年到现在,美国已经有一百多家报纸宣布破产或停刊只经营网络媒体。^[2]报纸继续缩减其传统新闻编辑室的职员规模,却并未以同等规模投入到数字扩张上。基于报业在新闻业中的重要地位,报业收割带来了新闻业的危机,根据美国皮尤研究中心公布的美国新闻业年度报告概述中开篇所指出的,2012年的美国新闻业其新闻报道资源继续受侵蚀,报道能力收缩,这也作为主线贯穿整个年度解读中。^[3]

收割战略对于报业乃至新闻业发展而言,究竟是救亡图存,还是自我毁灭?现实情况往往并非这种简单的二分法所能概括。对于新闻业而言,基于其被赋予和期待的民主功能而更加引起对于一个行业生存的忧思。而转观我国报业,虽然处于全球报业态势中发展较好的位置,但是同样因为经济低迷、新闻纸涨价乃至新媒体的竞争而遭遇多次经营发展困境,2012年因其报业经营下滑情形更被行业研究者视作“第三次低谷”^[4]。在几次发展低谷期遭遇经营压力时,也曾采用压缩版面、减少彩色印刷等方法来降低成本。对美国报业收割现象的探讨对于从高歌猛进粗放式发展的黄金时代转向微利时代的我国报业如何发展以及转型升级有一定借鉴性。下文试图在报业收割战略具体实施手段分析的基础上,从经营管理和功能两个视角来探讨美国报业收割现象及其对于新闻业的影响。

一、报纸收割战略及其实施手段

面对新媒体的竞争以及生产成本、读者人数减少等经营压力,被誉做“竞争战略之父”的管理学家迈克尔·波特(Michel Porter)所列举的6大经典战略,可以非常清晰地看出报纸在经营中已经拥抱了三个,即寻找供应商共同防御、调整战略进入最难替代的细分市场、进入替代性竞争行业本身,并且受到第四个即收割战略的诱惑。^[5]如同美国学者迈耶通过报业经营史梳理出的,从宏观角度看美国报业在21世纪初的发展,报纸经营管理者的表现纠结于两者之间,即采取收割战略与试图转移品牌影响

力,以新方式来向顾客传递新闻与广告。其中对短期投资利润压力敏感的报纸十有八九无意识地走向了收割战略。^{[5][69]}

收割战略在管理学中指的是衰退期行业中企业紧缩技术的应用之一,是产业走向衰退阶段时某些公司会选择实施的有计划、有控制的退出战略。Ghemawat 和 Nalebuff 的理论指出,需求衰退产生以减产或停产以维持利润的压力。^[6]而自 20 世纪 90 年代到现在,在这十几年间,以收入来衡量,美国报业已经在规模上收缩到十年前的 60%,有大量多余的产能以及遗留成本需要处理。^[7]这也是美国报业收割战略的实施背景。其收割最主要表现在报纸向数字媒体转型的同时进行公司结构调整所带来的纸媒业务紧缩。如同《盐湖城论坛报》(Salt - Lake - Tribune)宣布裁员计划时所解释的,裁员是新闻组织结构重组的一部分,以适应整个报纸行业变化。^[8]收割战略的目标一般在于控制成本,提高现金流量。对于美国和欧洲报业市场来说,通常其成本类型中占最大比例的是人力开支,平均占整个报业公司总支出的 60%~70%,原材料如新闻纸成本约占 20%~35%^[9],相对应,收割战术也主要围绕如何削减这些成本而展开。

(一) 报纸瘦身、压缩版面、减少出版频次以及发行区域等

在成本压力下,为了降低新闻纸、油墨等原材料成本,报纸瘦身、压缩版面成为美国许多报纸甚至包括百年老店《纽约时报》的选择。^[10]美国《华尔街日报》于 2005 年启动的欧洲和亚洲市场小报版的缩减计划旨在为公司节省印刷开支,后又于 2007 年缩小 7.6 厘米。继《华盛顿邮报》和《今日美国报》之后,《纽约时报》于 2006 年 7 月 18 日决定自 2008 年开始将报纸页面宽度缩短 3.8 厘米。^[11]除了形式上向“瘦报”转型外,还通过诸如减版、减少成本更高的国际报道等手段来降低成本。如《波士顿环球报》由原初之每天 4 叠改为 2 叠;在报道内容上进行削减的同时转移覆盖重点,三分之二的美国报纸削减了国际新闻报道,以当地新闻报道为主;^[12]根据美国新闻评论(American Journalism Review)的一项记录,自 1998 到 2010 年,18 家报纸以及 2 家报业连锁关闭了其国际报道办事处,其他新闻媒体也减少了办事处的通讯员数量。^[7]

减少报纸出版频次亦为多家报纸采用的模式之一,如有名的黑人报纸《芝加哥卫报》(Chicago Defender)在 2008 年将每周四次的出版频率降低为每周一次,“The Afro - American”在 2010 年将自己出版频率降低为每周四次,此外,该报纸的平均版面从 2008 年的 28 - 32 页下降到了如今的 16 - 20 页。^[7]美国先锋出版集团(Advance Publications)于 2012 年 5 月宣布《时代琐闻报》(The Times - Picayune)在当年秋季改为一周出版三期,除此之外,该集团尝试将此模式于 2013 年扩展至 33 家报纸^[13]。且根据 2012 年初皮尤研究中心与 13 个主要报纸公司管理人员的访谈,普遍预期更多报纸将采用这种一周三天的出版模式。^[14]

有些报纸已经结束其报纸经营的某方面业务,减少销售渠道,放弃小客户。如有学者在 2009 年观察指出,多数城市报纸的午报(Afternoon newspapers)大多与早报合并或者关闭。^[15]一些位处市区的报纸结束了对偏远地区的报纸投递服务,因为这一服务成本过高,且产生的营利十分有限。^[7]

(二) 大规模裁员

基于人力成本在欧美报业中所占的较大比重,裁员成为欧美报业在面对经营困境压缩成本采取的主要方式。以美国报业衰落中 2007—2009 年这一较为严重的报业危机时段为例,当时报业惨淡带来大规模的裁员减薪。诸如“甘内特宣布裁员 1770 报纸员工”,“洛杉矶时报裁去 150 个新闻工作室职位,并且减薪”等。^[16]发展到如今,裁员依然在继续,如关注媒体发展变化的 Poynter 学院网站(www.Poynter.org)上设置了专门栏目,可以看到近年诸多报纸媒体裁员的消息,如“SpinMedia 将裁员”、“甘内特社区报纸将裁去超过 150 个职位”、“盐湖城论坛报将裁员近 20%”等,^[17]即使是大报如《纽约时报》也自 2008 年以来连续 3 次进行采编人员裁员。最大的纸质新闻周刊《时代》也没能例外,

在2013年初裁员5%。^[3]美国最大报纸集团甘尼特公司更被视作行业缩小规模的典型,在21世纪刚开始时,其雇佣了53400名员工,在2010年初,员工已经降为39000。^[18]就报业新闻工作者整体规模来看,据美国报纸编辑协会公布数据,新闻编辑记者总数已经从2001年之5.64万人下降至2012年之4.05万人,下滑28.1%。^{[13][48]}也就是平均每年都会辞退大约1000名报社员工。

另外,在缩减规模降低成本的同时,一些报业公司提高了报纸零售价格和订阅价格。如甘尼特报业集团试图通过报纸订阅价格提升来增加收入。但是这也可以视作是改变盈利模式更加重视内容价值的经营策略。关键是报纸提高价格应该是在提供更具竞争力的内容产品的基础上,而非利用以往信誉,价格提升的同时也能够让内容与服务价值提升。而实施收割战略的报纸却往往是在服务降低的情况下提高价格。

二、从经营管理视角看报业收割战略

收割战略作为企业竞争战略之一,是公司应对行业环境变化根据自身发展目标进行某项业务或资产规模收缩所采用的。又因为该战略之实施最终意味着一项业务的清算和结束,对于在民主社会中发挥重要功能的报业而言更应慎之又慎,需要对报业内外环境有充分认识和把握。已知企业实施收割战略其理据一般在于这个行业已经衰退且将走向消亡,然而究竟是否如此?或者在这样的行业环境下必然要实施收割战略或撤资?从经管视角看报业收割战略即试图在分析收割战略对报业地位影响的基础上,对有关报业衰退以及消亡的看法重新进行辩证思考。

(一) 收割战略对报业地位的影响

无论是压缩版面、瘦报实践以及裁员等,都有着策略实施的合理性。如报纸减少频次确实如同先锋出版集团所描述的,可以节省印刷、纸张投入以及运输投递成本等,^[19]且该集团此举还有意使其旗下NOLA.com网站成为新闻和业务增长中心,实际上是为数字化转型做准备。但是先锋出版集团减少每周出版频次的举措使得美国最大的城市之一新奥尔良成为一家没有日报的城市。如同有批评指出的,在根本上,先锋出版集团似乎在告诉纸质报纸读者,“你们不再每天都需要我们”^[7]。这极有可能使之前通过提供每日新闻培养出一定阅读习惯的读者失去其忠诚性,也影响到影响力以及广告投放。

当机构臃肿、人员冗余时,人力与管理成本确实是竞争中的沉重负担,而缩小规模则可以提升生产力和工作效率,进而提升利润空间以及组织竞争力。但是,这里分析的收割现象中大规模的裁员却损害到了新闻质量。“当报纸急剧缩减其员工以及新闻报道以节约成本谋求生存,其也降低了其提供给读者与社区的价值”,与此同时还向互联网以及其他新闻组织吐出了数千培训了的新闻工作者。^[15]

收割战略使美国报业地位发生了新的转折。根据迈耶的分析,如果说报业成熟期其巅峰最早出现在1920年代,达到1.3的入户率,到了2001降至0.54。但是在2001年,虽然渗透率下降,但是报纸影响力与盈利能力依然强劲,而在2004年这两者都已经严重受损。^{[5][66]}且随着报纸随后发展中难以摆脱的经营困境,报业收割更为严重,其影响力和盈利能力更趋衰减。

(二) 报业衰退与死亡的辩证思考

首先,即使这十几年来美国报业无论是发行还是广告收入都下降幅度很大,但是有关报业死亡的论述与研讨结论仓促,更有太多悲情渲染,缺乏全面、平衡和历史视角,而这种视角却恰恰是跳出庐山正确认识报业发展趋势进而制定组织战略所需要的。如根据一项对美国《华尔街日报》、《今日美国》与《纽约时报》在2008—2010年期间对“报纸危机”相关报道的框架分析,^[20]自2007年美国报业出现比较以往覆盖范围更广、影响程度也更深的危机以来,美国报纸对于自身行业危机的报道某种程度上是对市场下降(衰退)的过度反应。研究结果显示:报纸媒体对“报纸危机”的相关报道集中在短期事件而非长期趋势,缺乏历史视角;报道中背景数据很少,未能交代充足语境,如与报业当时处境

密切相关的世界上其他地区报业发展以及美国其他衰退行业的相关论述缺乏；报纸危机相关言论的引用来源主要是报纸管理者，而非基于更充分的历史与系统研究，或者有进行读者调查；报道基调负面消极，近四分之一的文章描述报纸困境，传达有关报业“死亡”的观点和想象。^①在缺乏历史视角、社会语境以及深入调查与研究的报纸危机报道框架下，这些有关报纸“死亡”与“讣告”的想象却被广泛使用与流传，充斥在新闻报道以及研究报告中，如同媒介经济学者罗伯特·皮卡德（Robert Picard）所指出的，出版者与新闻工作者成为了自己最坏的敌人，因为其争相传告天要塌下来了，使得情况变得比现在更糟糕。^{[20] (305)}

再者，一个产业其衰退究竟是短期衰退还是长期衰退难以识别。在中观层次上分析，产业发展“沿袭一条从诞生、引进到成长通过振荡到达成熟及最终衰败的常规途径”。^[21]当一个产业在持续时间内其总的产品销售量在非经济周期或短期例外事件情况下绝对下降，即进入了衰退期。根据罗伯特·皮卡德在 2002 年对媒体生命周期的分析，美国报业已处于衰退期。^[22]之后的报业发展其衰退特征更为明显，表现为自 2007 年以来已经持续 6 年广告收入下降。按照迈克尔·波特的竞争战略理论，收割战略可以作为衰退中企业的终局战略选择之一。^[23]在微观层面，当企业管理者断定一个行业已经过了发展繁华期而走向衰退，收割战略在经济上看是合理的，能够在完全撤资之前利用品牌残余的影响力获取一定利润。但是一个产业其衰退究竟是短期衰退还是长期衰退难以识别。^[24]假设将这个行业放在宏观与历史的角度上看，也许是在上升中，或者依然有发展空间，急于实施收割战略则会陷入恶性循环，加速行业衰退与竞争失败。而报业前景究竟如何，是否必然如同美国教授菲利普·迈耶所预测的，将于 2043 年消失？^[25]根据全球报业发展态势，虽然北美报业确已处于困境多年，但是全球范围内其他媒介市场报业依然颇具活力，如据 2011 年世界报业和新闻出版物协会（WAN-IFRA）对全球 70 多个国家和地区的报业市场调查发现，亚洲、拉丁美洲地区报业增长势头仍然十分强劲：发行上亚洲日报从 2006 年到 2010 年上升了 15%。广告收入上在全球报业广告收入下降 23.3% 情况下，拉丁美洲不降反增 38.6%。^[26]

第三，行业确有其生命周期，但却并非给定而是可以变化的。一个似乎已经走向“衰退”行业中的企业如果能够以顾客需求为基点进行价值创新，采取价值创新战略，即改变传统的战略逻辑，将战略焦点从关注竞争对手转移到顾客价值的最大化。^[27]则可以使得原本被视作衰退产业中的企业乃至产业摆脱衰退，在新的顾客价值满足上实现产业复苏。以比利时电影放映公司 Kinopolis 为例，在 20 世纪 80 年代比利时电影放映行业严重衰退，许多放映公司纷纷倒闭，余下企业为争夺市场展开激烈竞争，且在竞争策略上类同，如拓宽片源、拓展食品和饮料服务项目等。Kinopolis 摆脱危机的方法是寻找能够吸引顾客的新价值点，其注意到顾客到影院观影最为关注停车费用、屏幕、音响、座位、电影质量等，该公司从需求出发采用各种方式来满足这些顾客需求点，如提供免费停车，城郊建立特大型影院等，最终在所谓严重衰退期中实现了利润高增长。整个比利时的电影放映业也通过效仿和扩散这种方式摆脱了衰退。^{[27] (50)}也就是说，基于产品及流程上的创新，处于衰退期的产业有可能复苏。事实上回顾报业发展史，自从 20 世纪 20 年代电子时代的降临，报纸相继面临并且成功应对了许多新技术的挑战，如广播、电视、廉价直邮广告等，报业发展在这个角度上看是一个不断面对发展危机而后寻找新顾客价值点的过程。如 20 世纪 20 年代，无线电广播诞生不久，即有人预测报纸之消亡，如 1927 年美国《编辑与出版家》杂志就提出，“如果公众通过广播获得了新闻，那么还有什么必要再买一份报纸呢？”^[28]而后电视在第二次世界大战后崛起，报纸与无线电广播一起被宣判“死刑”，事实却是报纸在经历了广

^① 在中国，也有业界实践者指出，喊破嗓子要开枪为报纸送行的，竟然是报人。引自：任浩. 谁在唱衰报纸? [EB/OL]. <http://media.sohu.com/20131105/n389600352.shtml>

播和电视两大媒介诞生与崛起的冲击后,依然生存了下来。当电视吸引了全国性图像广告,报纸集中于为地方零售商提供零售与产品广告,当直接邮寄服务将广告印制在彩色光滑纸面上,报纸采取提前印刷以及全市场覆盖产品。但是新的危机又来了,20世纪末诞生的因特网迅速崛起。

新技术新环境带来的挑战永远存在,行业状况是在外在环境和企业行动的互动中共同创造而形成的,而非既定不可更改。报业需要做的是更为审慎地梳理历史,在关注和发掘顾客需求的基础上找到创新价值点,将顾客价值最大化,而非仅仅囿于行业所能提供的传统产品与服务以至于面临替代竞争被顾客放弃。

第四,在报业转向新媒体的运营过程中,其品牌影响力资源弥足珍贵。收割战略成功实现的前提在于:一是读者是习惯的生物,如同学者贝雷尔森(Berelson)在20世纪40年代以纽约八大报纸发送员大罢工背景下对读者阅报动机的调查研究所总结的一样,对于许多用户而言,读报本身已经目的化了,成为生活中的一种习惯性行为,^[29]因而即使面对新媒体的诸多优势,报纸依然有一批忠诚读者;二是依赖过去存在的优势,如迈耶指出的报业长时期积累的强市场地位。许多报纸拥有者在特定区域占据了垄断或近垄断市场地位,也赢得了社区读者的尊敬,这些优势使得企业能够在大幅削减产品及服务质量的同时其销售量不会大幅缩减。但是如果换向思考,收割战略成功所依赖的两大基础,即人们的报纸阅读习惯以及品牌影响力既可以成为收割战略赖以实现的基础,更是走向未来成功的基础。

如同《卫报》以及其网站编辑 Alan Rusbridger 所认为的,其报纸与网站即传统媒体与新媒体的将来是相互共存的,^{[15](3)}而这也为《卫报》、《纽约时报》等报纸的经营现状所证实。如果目的在于应对目前的经营压力并与此同时谋求转型,如同美国许多报纸所正在积极进行的数字化转型,而非完全撤离新闻领域,通过缩小规模压缩成本某种程度上确能得到暂时的稳定,但是须知转型过程中原有的诸多资源可以被利用并转化到新业务运营中。基于报纸作为文化产品的特殊性,报纸的自我定义并非以媒体的物质特性为依据,而是以其树立的信任为基础,符合迈耶所言的影响力模式,这使得报纸已经形成的品牌影响力可以作为无形资产无缝转移到新的媒体业务运作中。

品牌可以帮助减少用户选择的焦虑感、时间和精力成本,亦降低了购买行为中的不确定性和风险等。在信息遍在的新媒体社会,报纸品牌作为刻在读者脑海中的价值烙印是一种极具竞争力的无形资源。以报纸数字内容收费为例,根据2011年皮尤调查中心的一项调查,84%的移动设备用户首先会看一个新闻应用的品牌来决定下载与否。^[30]在许多公司都为了降低消费者在购买行为者的不确定感,力图将已经建立起来的知名品牌延伸到新产品上^[31]的情况下,以损害新闻内容质量的“收割”确如有学者所评价的,“是画地为牢,甚至是垂死的贪婪。”根据各类型媒介信任度的调查,相较于各种新媒体,报业如今的优势在于其长期专业化服务所积累的品牌信誉和社会影响力。而已经为公众觉察的报道内容与规模的下降^①某种程度上将损害培养起来的公众信任,削弱其社会影响力,最终也会导致其竞争力受损和发行、广告收入下降。以甘内特新闻服务为例,在80年代,甘内特新闻服务即从印刷、油墨等方面降低成本,并去除两个州的新闻办事处等。与甘内特报业集团一起经历这次变革的出版人 Charles Edwards 对此的评价是,这些措施单个看起来不会对报纸的质量产生灾难性影响,但是整体加起来却影响巨大,随着时间推移,报纸机构将失去曾经所拥有的工作能力与资源。^[32]

(三) 利润压力下的技术近视

在美国学者的研究中,收割战略与美国报纸资本模式转变以及相随的盈利压力增加有关。自从报业公司转变为上市企业之后,“投资者压力从多方面给新闻专业主义以侵害,不管商业结构是什么。”^[33]而在此之前报业遭遇经营压力和技术挑战时仍然能够不以利润为目标,而是更看重社会责任。

① 参后文中论述公众对报业危机及报业内容质量觉察的相关内容。

回顾报业史,20世纪60年代报业读者数量就出现严重下滑,但是在20世纪大部分时间里,美国报纸一直是家族企业,立足于长远经营,更关注市场占有率而非盈利性。在家族企业出售给较大企业且获得垄断地位之后,亦没有放弃社区责任感。但是,当报纸自20世纪60年代上市,报纸所有者从个人或者家庭转向了由职业短期资本经营者和市场分析者指导的股东,“技术近视”主导了这个行业,新闻实践的社会责任感被削弱,利润成为最高追求。投资人钟爱的是季度到季度的收益变化,而非长期预测数字,使得管理者难以关注新闻机构长期的健康发展。^{[25][5]}一旦受宏观经济状况以及新技术挑战,其反应是削减新闻预算来维持利润额。学者班尼特指出,“上世纪90年代盛行的利益驱动,在新的千年里由于经济衰退而变本加厉,进一步威胁到新闻质量。”^[34]其还以报纸《圣何塞水星新闻》为例说明了盈利的高素质新闻机构被迫遵循企业盈利模式,而最终不得不牺牲公众信任。^{[34][108-109]}与此同时,新的挑战技术即在线信息服务出现,成为了最危险的替代品。当一个成熟的行业一时不能够抵御这种技术,哈佛大学教授波特提供了一个解决方案,即“收割市场地位”(harvesting market position)。^[35]不景气的市场地位可以通过提高价格和降低服务质量来获取利益,相信顾客会继续受品牌而非品牌曾立基的产品所吸引。但是,如果不是致力于追逐短期利润而是实现社会服务与责任等目标,面对经营困境,管理者会更为思考和关注如何寻找其他方法来改变生存处境。

而对于指向股东利润的美国报业而言,如同迈耶所描述的,尽管可以有許多创新如革新图形或设计等提升易读性以更使用户获取信息,报业应对新媒体技术威胁的主要反应是压缩成本。降低成本可以通过生产技术改造来实现,如无纸化办公、成本预算管理以及资源与业务整合等,但是,许多报社却是通过大规模裁减员工来压缩采编成本。报社还为其能够降低内容服务质量的同时提高价格而自豪。^{[5][68]}但是收割战略属于“拿到钱就跑”(take-the-money-and-run)的计划,目的在于增加相关业务短期现金收入,通过提高价格与降低质量,尽可能在倒闭之前赚取更多利润,并未考虑对其长期地位的影响。如同收割这个隐喻所提示的,这是一种不可持续的策略,一旦收割了,市场地位也就失去了。而迈耶在经验研究上提出的“影响模型”认为新闻工作者从事的是一种“影响业”,一旦实施导致质量降低的收割战略,公众信任以及市场地位的失去也意味着商业和社会双重影响的失去。

基于以上分析,正如迈耶指出的,收割战略对于美国报业十几年来发展而言是技术近视的表现,且根本原因在于对利润的追求。^{[5][68-69]}但是利润与社会功效是可以兼容的。“服务于社会”作为商业基本功能,也许对于今天的投资者而言会觉得荒谬,但是这个概念并非新名词,亨利·福特在经营其公司时早就提出利润是公司为社会提供服务产生的副产品。当你给顾客他想要的,钱会降落到你手中来,甩都甩不掉。^[36]而当报业采用收割战略时显然偏离了这种认识。如果影响力模式是生效的,报社屈服于投资者压力,将影响力增量转化为资金就长远来看显然并非一个好的选择。其或者已经决定收割后出局,如果想要继续经营,则冒着极大风险。救亡图存确保未来的战略选择应该是维持报纸影响力并且将其转化到新的媒介形式中,而非最大化短期利润。

三、从社会功能视角解读报业收割战略

从社会功能视角来看,以报业为主的整个新闻业的收割带来了新闻业的危机。就业务层面来看危机具体体现在新闻报道种类减少,尤其是被视作硬新闻的报道类型如调查性报道、深度分析报道、国际报道、政府报道以及科学文化报道等数量下降、新闻文本质量下降、新闻报道覆盖范围缩减等层面,而这将损害到新闻业所被赋予与期待的公共性、社会责任和民主等功能的实现。

(一) 新闻报道数量与质量的下滑

根据迈耶对报纸“影响模型”(Influence Model)的研究,新闻编辑室的投入与新闻服务质量、发行量提升以及创造更多广告收入联系在一起。^{[5][72-80]}仅以裁员为例来分析,当新闻编辑室投入减少,留

下来的员工要消化额外增加的工作量,无论是从工作心理还是专业技能上的改变来看,新闻生产质量都有可能随之下降。如根据2010年一项对大规模裁员后得以留下的员工其情感与行为状况与新闻编辑室的组织发展所做的经验性研究,通过对覆盖美国所有地理区域的139份报纸以及9629新闻工作者邮件的问卷调查,研究验证了以往学者所指出的,即组织规模缩小伴随着员工责任心、士气、信任等的下降。调查显示,68%的受访者认为工作改变了,在“如何改变”这一开放式问题的回答中,所占比率较高的是更多工作、更多责任,更少时间、支持、机会、奖励以及报酬等。在调查中有些机构一个人需要负责三个人的工作。^[37]以最近报道为例,因为报纸网站重新定位以及随之而来的裁员计划,亚特兰大宪法报(Atlanta Journal-Constitution)的摄影师将成为“多媒体视觉新闻工作者”(multimedia visual journalists),不仅提供平面摄影报道,还需要进行视频创作。^[38]除了工作量增加之外,涉足多工作领域的新闻工作者将不再如同以往一样具有专门知识,这将影响到工作效率与质量。且不说其他版面编辑与设计等,单就新闻撰写而言,如同学者指出,相对于专业记者而言,多面手的记者更依赖于其新闻来源,就更有可能报道虚假新闻。^{[34][263]}这也为上述调查所证实,如调查中数个记者提出其所属报纸质量标准在下降,如不再注意细节,更少查证事实,更多错误,更少引用,更少资料来源等,^{[37][13-14]}而这显然会影响到公众所获信息的准确性。

在美国报纸新闻报道类型上,国际报道、政府报道以及科学文化报道数量显著下降。^[39]有关市政厅、学校、社会福利、郊区生活、地方商务、文化、环境以及艺术科学等的报道越来越少,且与之相关的深度报道以及调查性报道等逐渐被边缘化。^{[37][14]}皮尤研究中心卓越新闻项目(PEJ)2010年一项对美国巴尔的摩城市的媒介生态系统研究显示,报业规模下降使得原创新闻报道减少,对他人新闻的再生产占据新闻媒介系统越来越大的部分。^[40]这意味着公众能够获得新闻信息绝对数量在减少。更为严重的是,新闻工作者逐渐不再能发挥其信息核实、把关、监督等功能,而成为政党、组织等信息来源其信息意见的传播者。据皮尤研究中心的一份分析报告揭示,在政治领域对于竞选的相关新闻报道中,对竞选各种主张的直接引用与传播在增加,而记者对事件相关的理解、阐释与追根溯源变得越来越少。^[3]这意味着新闻工作者主要起作为候选人以及政党扩音器的作用,而非独立调查者。

如同美国《达拉斯晨报》出版商吉姆·莫罗尼(Jim Moroney)所认为的,市场需要内容,而大的编辑部规模确保报纸能够更为深入和全面地采集、挖掘与分析新闻。“对我们行业来说,最大的威胁是在不断精简我们的新闻编辑部。”^[41]根据以上分析,已经可以看到的是十几年来采编成本削减带来的影响,并且这已经不再仅仅是如上指出源自行业内部的危机共识,亦已为公众觉察。根据皮尤研究中心2013年美国新闻调查报告中的公共舆论调查数据,这是在2013年初展开的一项覆盖超过2000个美国成年人的调查,近三分之一(31%)受访者声称其已经放弃了某种新闻媒体,因为这些媒体不再能提供以往所习惯了的新闻,甚至包括了原本调查中较为忠诚的重度新闻消费者。且这些放弃某种新闻提供者的人更看重质量,其中,61%注意到新闻报道内容不够完整详细,24%注意到新闻报道数量变少。在对新闻业处于经济困境有起码认识的受访者中,48%注意到新闻报道内容不够完整详细,31%的受访者认为新闻报道数量在变少。^[42]

(二) 报纸新闻报道与民主

在网络时代,虽然从个体公民到政治机构都可以收集信息,对权力进行深入调查分析,但是报纸新闻报道内容、范围、数量等的缩减以及质量降低依然迫切需要被关注,因为人们在广播、电视乃至因特网上的许多新闻都源自报纸,以至报业的收割引发了涟漪效应(ripple effect)。^{[15][12]}也就是说,美国报业作为传统新闻业中非常重要的一部分,是独立新闻报道的主要来源,而独立的新闻报道作为一种有意义的公共品而存在,在代表性民主体制中能够提供各领域新闻信息帮助人们成为了解情况的公民,亦有助于人们参与到社会与日常生活中。因而报纸收割不仅仅是商业问题,更是民主问题。如同诸多

学者所强调的，民主政治需要素质良好，能够对公共政策做出正确判断的公民整体。^{[34][中文版前言9]} 当人们的新闻菜单里只包括了非常狭窄的事件范围，只报道了从非常狭窄的渠道得来的观点，只重视了事件的戏剧性而忽视了深度，只关注了人们的兴趣点而放弃了社会重要性，只有常规的八股文式的报道，而缺乏有见地的分析，新闻最多也只是这个世界肤浅、歪曲的记录。^{[34][12]} 这将影响到社会团体与个人的相互理解，阻碍达成共识，也淡化人们对集体价值和公共事务的尊重和投入，而所有这些都是民主赖以存在的基础。

这也是为何有学者在探索传统新闻业如何走出危机过程中，除了诉诸媒体机构经营管理上的对策之外，还从新闻行业所能发挥的重要社会职能角度上提出新闻业需要被整个社会关注、拯救与重构。如 2009 年《华盛顿邮报》副总裁、前执行主编、亚利桑那州立大学教授伦纳德·唐尼 (Leonard Downie) 与哥伦比亚大学新闻学研究生院教授迈克尔·舒德森 (Michael Schudson) 通过很多对全国新闻组织的访谈以及有关新闻未来发展的最近研究与会议，联合在《哥伦比亚新闻评论》上发表的一份报告，即《重构美国新闻业》(The Reconstruction of American Journalism) 引起了较大关注。在这份报告中，学者呼吁政府、公益性组织、高等学府及社会各界重视传统媒体所面临的危机，对报业给予财力和人力的支持。“美国社会现在必须承担起为新闻业（尤其是地方新闻业）提供支持的责任，就像对教育和医疗等公共事业给予的大得多的支持一样”。^{[15][75-76]} 相关的建议有慈善家或者基金组织可以运作新闻媒体，如同运作博物馆一样作为捐赠机构。美国马里兰参议员 Ben Cardin 提出一个议案集允许报纸成为如同慈善、教育以及文化非盈利品一样享受特别税收待遇，如慈善捐赠可以免除税收等。^{[15][22]}

除了社会各界对传统报业危机的关注并提出拯救策略外，报业自身也行动且联合起来。可以看到的努力是一些报纸如《纽约时报》、《华尔街日报》以及《华盛顿邮报》等尽管还没有从困境中完全挣脱，但是在经营管理上依旧保证了新闻报道的广泛覆盖和训练良好的员工，雇佣极具才能的作者、专栏作家、编辑，以及年轻的新媒体专家。^[7] 这三家报纸也是美国报业转型的引领者，在数字转型上积极探索与开发互联网以及智能手机、社交媒体上的新闻应用。在 2012 年，《纽约时报》的纸本发行不再下降，而数字内容趋于上升。

越来越多报纸开始与其他报纸、其他新闻组织以及读者联合起来以补充其缩减的资源。如之前佛罗里达的两大竞争对手即 the Miami Herald 和 the St. Petersburg Times 联合起来覆盖州首府塔拉哈西 (Tallahassee) 的相关报道，且该州之前各自独立运营的三家报纸也开始分享其所拥有的地方新闻报道资源。俄亥俄州的八家最大报纸联合起来组建了“俄亥俄新闻组织”，共享各类报道以及编辑、摄影、图形设计等资源。^{[15][23]}

在美国，还有一些地铁报如《波士顿环球报》(The Boston Globe)、《西雅图时报》(The Seattle Times)、《塔帕湾时报》(The Tampa Bay Times) 等，继续确保每日生产与提供新闻报道，并寻找能够产生高影响力的报道资源，在最近几年获得多项普利策奖。《波士顿环球报》和《西雅图时报》在无力雇佣更多专业工作者的情况下，创造了一种利用社区以及自由职业者报道资源来进行城镇及其附近地区新闻报道的新闻生产模式。^[7] 这些报纸聘请更有能力的作者和记者，改善为读者提供的服务，在促进民主讨论上正通过扩大社区民众参与起着导向作用。不仅正在实践指导新闻工作的根本原则即高于一切的社会与民主责任感，也正是迈耶所建议的用以扩大信任和影响的方式。^{[25][46]}

四、结 语

收割战略作为在衰退产业中公司竞争战略之一，对于需求日渐缩小的报业中陷入经营困境的报纸媒体而言某种程度上能够降低成本，回收现金流，具有实施的合理性，但是这是一种注重短期业绩的策略，并不能救亡图存。因而尽管美国报业采取“瘦身”、“裁员”等应对措施目前依然是有利可图的

行业,但是依靠大量裁减员工、减少出刊等牺牲内容质量的办法来维持一定利润“收割”战略导致了恶性循环,美国报业呈现出“收割—衰退”螺旋趋势,^{[19][127]}且对报业和新闻业带来越来越严重的负面影响。

在20世纪最后30年,美国报纸享有近乎垄断地位的时期已经结束了,并且在走过新世纪的10年来日趋衰落。但是根据以上对于报业经营视角的探讨,报业危机与死亡的认识并非确凿无疑,以报业现状和可预见的未来,如同学者舒德森指出的,报纸以及电视新闻并不会消失而是在变化的数字新闻业中占据规模缩小的位置。^{[15][1]}根据皮尤中心2012年对美国新闻业的解读,新闻人为“读者仍然需要新闻”^{[13][45]}而长舒一口气。但是,新闻业中的报业如何寻找到重新立基的创新价值点,如何发展依然是横亘眼前急需应对的问题。如同学者指出的,应对危机更应该在有效节流的基础上拓展新的替代性商业模式,^[43]而不是做出即将死亡的预言,在垂死之前谋取最后利益。面对经营压力,缩减成本和寻找新商业模式可以替代收割战略所采取的自我加速衰退行为。当然,报业转型需要资源投资来进行新媒体形式的昂贵实验,这也是为何有些报纸会无意中转向收割战略。但是微观上就单个公司而言,如果并非要退出新闻业,则原有品牌不能被损害。宏观上就整个行业来看,报业收割带来的连锁效应使得新闻业处于萎缩状态,为了实现新闻业环境监测、看门狗等功能,报业需要秉承着社会责任感,寻找行业发展新模式,提供全面、公正、平衡之新闻。

当然,这也是美国许多报纸正在做的。报业在寻找新的身份,一方面保证印刷品适合现有读者的消费偏好,一方面发展新的数字化产品以捕捉采纳新消费模式的受众。^{[21][604]}转观我国报业现状,高歌猛进的黄金时代已经成为历史,报业进入微利时代,既是挑战,也提供了从粗放式经营到精耕细作和转型升级的新机遇。但是在经营过程中,亦出现了对于西方报业收割手段的效仿,如瘦身、压缩版面等。而从以上对于美国报业收割及其影响的分析可以看到,报业无论是开源还是节流的探索皆须为了长期利益。指导新闻工作的根本原则应是社会责任,而非求助于以短期牟利为指向的收割战略。

参考文献:

- [1]Stevenson V S. VSS: Communications industry forecast 2009 - 2013 ,23rd edition[Z]. New York: Veronis Shuler Stevenson 2009:186.
- [2]孟凡彬. 谁是纸媒“死亡”的真凶? ——从近期德国纸媒倒闭风潮谈起[J]. 新闻与写作 2013(2):51-54.
- [3]PEJ. Over View part of: The State of the News Media 2013: An Annual Report on American Journalism. The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism 2013 [EB/OL]. stateofthedia. org. http://stateofthedia. org/2013/overview-5/.
- [4]郭全中. 2013年,中国报业形势及突破路径[J]. 新闻实践 2013(5):4-7.
- [5]Meyer P. The influence model and newspaper business[J]. *Newspaper Research Journal* 2004 25(1):80-81.
- [6]Ghemawat ,Nalebuff. Exit[J]. *Rand Journal of Economics* ,1985(16):184-194.
- [7]Rick Edmonds ,Emily Guskin ,Amy Mitchell and Mark Jurkowitz. Newspapers: Stabilizing ,but Still Threatened. Part of The State of the News Media 2013: An Annual Report on American Journalism. The Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism ,2013 [EB/OL]. http://stateofthedia. org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/.
- [8]Mallary Jean Tenore. Salt Lake Tribune reduces staff by about 20 percent ,undergoes leadership changes[EB/OL]. poynter. org. ? Sep13 , 2013. http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/223574/salt-lake-tribune-reduces-staff-by-about-20-percent-undergoes-leadership-changes/.
- [9]PicardRobert G ,Brody Jeffrey H. *The Newspaper Publishing Industry*[M]. Boston: Allyn & Bacon ,1997.
- [10]Peñe - Penã ,Richard. Times Plans to Combine Sections of the Paper[N]. *New York Times* ,6 September ,2008 (3).
- [11]新华网. 美国主流报纸为节支增收刊登首页广告[EB/OL]. 新华网 2007-07-21. http://news.xinhuanet.com/newmedia/2006-07/21/content_4864220.htm.
- [12]占江. 美国报业危机与数字出版转型[J]. 中国出版 2011(12):77-80.
- [13]贾金玺 ,马可. 读者仍然需要新闻——2013年美国新闻媒体报告[J]. 新闻记者 2013(5):48.

- [14] Tom Rosenstiel, Mark Jurkowitz and Hong Ji. The Search for a New Business Model [EB/OL]. Pew Research Center. www.journalism.org. March 5, 2012. ? http://www.journalism.org/2012/03/05/search-new-business-model/.
- [15] Downie L, Schudson M. The reconstruction of American journalism [J]. *Columbia Journalism Review* 2009(19): 15.
- [16] Poynter.org. Search Results for “newsroom cuts” [EB/OL]. Retrieved May 12, 2010, from: http://www.poynter.org/search/results_article.asp? txt_searchText=newsroom+cuts&txt_searchScope=all&DGPCrPg=1&DGPCrSrt=2D. 转引自 Reinhardy Scott. Downsizing Effects on Personnel: The Case of Layoff Survivors in U. S. Newspapers [J]. *Journal of Media Business Studies*. 2010, 7(4): 1-19.
- [17] Poynter.org. Articles about “Layoffs/buyouts/staff cuts” [EB/OL]. Retrieved Nov 13, 2013, from: http://www.poynter.org/tag/layoffsbuyoutsstaff-cuts/.
- [18] Gannett Blog. In New Year, Gannett’s workforce seen below 40K; outlook appears better – depending on economy [EB/OL]. Retrieved May 12, 2010, from: http://gannettblog.blogspot.com/2009/01/in-new-year-gannetts-workforce-seen.html.
- [19] 李颖. 美国报业的“收割-衰退”螺旋趋势——对皮尤 2013 年美国新闻业年度报告的报业解读 [J]. *中国记者* 2013(7): 126.
- [20] Hsiang Iris Chyi, Seth C. Lewis & Nan Zheng. A Matter of Life and Death? [J]. *Journalism Studies*, 2012, 13(3): 305-324.
- [21] 阿兰·B. 阿尔瓦兰主编. 传媒经济与管理学导论 [M]. 崔保国等译. 北京: 清华大学出版社, 2010: 305.
- [22] Picard R G. The Economics and Financing of Media Companies [M]. Fordham Univ Press 2002.
- [23] 在衰退产业中的竞争战略 [J]. *企业管理*, 1998, 10: 39.
- [24] 陆国庆. 上市公司产业转型的风险管理 [J]. *经济理论与经济管理* 2003(5): 33.
- [25] Meyer P. *The vanishing newspaper: saving journalism in the information age (2nd ed)* [M]. University of Missouri Press, 2009: 19.
- [26] 世界报业趋势: 不均衡发展 with 数字化转型 [EB/OL]. 中国报业网. 2012-11-23. http://www.baoye.net/News.aspx? ID=326263.
- [27] 任红波, 李鑫. 产业演化逻辑与衰退产业战略选择 [J]. *科学管理研究* 2001(5): 49.
- [28] 张海鹰. 网络传播概论 [M]. 上海: 复旦大学出版社 2005: 117.
- [29] Berelson B. What ‘missing the newspaper’ means [A]. In P. Lazarsfeld & F. Stanton (Eds.). *Communication research*, 1948-49 [C]. New York: Duell, Sloan, & Pearce. 1949: 111-129.
- [30] 胡泳. 解析 <The Daily> 之死 [J]. *新闻记者* 2013(1): 8-10.
- [31] Gronhaug K, Hem L, Lines R. Exploring the impact of product category risk and consumer knowledge in brand extensions [J]. *Journal of Brand Management*, 2002(9): 463-476.
- [32] Charles Edwards. Are the Demands of Wall Street Trumping the Needs of Main Street? [Z]. panel discussion, in AEJMC Media Management and Economics Division, Miami Beach, 2002, 8.
- [33] Jane Cote. remarks in Seminar in Media Analysis [Z]. University of North Carolina, Chapel Hill, 2002, 29.
- [34] W. 兰斯·班尼特. 新闻政治的幻象(第五版) [M]. 杨晓红, 王家全译. 北京: 当代中国出版社 2005: 18.
- [35] Porter M E. *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance* [M]. New York: Free Press, 1998: 311.
- [36] Carol Gelderman. *Henry Ford: the Wat/ward Capitalist* [M]. New York: Dial Press, 1981: 84.
- [37] Reinhardy Scott. Downsizing Effects on Personnel: The Case of Layoff Survivors in U. S. Newspapers [J]. *Journal of Media Business Studies*, 2010, 7(4): 1-13.
- [38] Kristen Hare. Atlanta Journal – Constitution photographers will become “multimedia visual journalists” [EB/OL]. Poynter. 2013-11-05. http://www.poynter.org/tag/layoffsbuyoutsstaff-cuts/.
- [39] Starr P. Goodbye to the age of newspapers (hello to a new era of corruption) [J]. *New Republic*, 2009: 28-35.
- [40] Pew Research Center’s Journalism project staff. How News Happens: A Study of the News Ecosystem of One American City [EB/OL]. www.journalism.org. 2010-01-11. http://www.journalism.org/2010/01/11/how-news-happens/.
- [41] 新浪传媒. 出版商: 提高付费门槛及订阅价格有利于报业 [EB/OL]. 新浪网. 2013-02-28. http://news.sina.com.cn/m/2013-02-28/153826387334.shtml.
- [42] Jodi Enda and Amy Mitchell of the Pew Research Center. Americans Show Signs of Leaving a News Outlet, Citing Less Information [EB/OL]. stateofthedia.org. http://stateofthedia.org/2013/special-reports-landing-page/citing-reduced-quality-many-americans-abandon-news-outlets/.
- [43] Giles R H. New economic models for U. S. journalism [J]. *Daedalus*, 2010, 139(2): 26-38.