



CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

## 百年《洛杉矶时报》的衰落与复兴

时间: 2001-8-23 12:43:19 来源: 中国新闻研究中心 作者: 经济观察报 阅读660次

当《洛杉矶时报》编辑部与广告部之间的“那道墙”被打破时, 就已经为这份伟大报纸日后声誉受损埋下了危险。

媒体经营似乎往往遵守“看不见的手”式的游戏规则: 当编辑部与经营部彼此不相干时, 公司往往处于最佳时期; 而当它们彼此帮助时, 灾难可能就会出现。

### 《洛杉矶时报》新总编

卡罗尔被普遍称作“记者中的记者, 编辑中的编辑”, 1998年美国“全国新闻基金”授予他“年度编辑”的最高荣誉。到了2000年, 他正犹豫是否到哈佛大学出任黎曼新闻基金会的负责人。杰克·富勒(Jack Fuller), 芝加哥论坛报出版集团的总裁, 询问他是否愿意成为《洛杉矶时报》的总编辑。此时, 关于论坛集团收购时代-镜报的协议已趋于成熟, 与卡罗尔相识多年、并提名他接手黎曼基金的杰克·富勒深知卡罗尔的价值所在。

“我已经闷得发霉了”, 卡罗尔一心想寻求新的刺激。从发行量13万5千份的《莱克兴顿先驱领导报》到销量为31万5千份的《巴尔的摩太阳报》, 卡罗尔新的挑战是发行量100万份的《洛杉矶时报》。

卡罗尔了解新工作有多么刺激。《洛杉矶时报》自从1881年由过于热情奔放的奥蒂斯将军创办以来, 它始终是加州的主宰, 尽管其内容糟糕无比, 却垄断了美国西岸的舆论, 并创造了令人吃惊的财富。大卫·哈斯塔姆说, 在东部只有洛克菲勒家族与苏兹伯格家族加在一起才能与之媲美。

### 钱德勒造就的辉煌

在第四代发行人奥蒂斯·钱德勒(Otis Chandler)的指挥下, 《洛杉矶时报》成功地从暴发户过渡到文明的、以杰出人才、最新电脑设备与公正的编辑理念为核心的新型报业巨子。从1960年成为发行人起, 奥蒂斯·钱德勒这个英俊非凡的年轻人利用20年时间玩了一个令全世界瞠目结舌的游戏。

20世纪60年代, 一份美国杰出报纸的标志是它的华盛顿分部与驻外记者的实力, 因为政治与外交是那个时代的核心, 不幸的是, 在1958年前, 美国总统杜鲁门称《洛杉矶时报》为“全国倒数第二的报纸”。

奥蒂斯·钱德勒知道《洛杉矶时报》要与东部的《纽约时报》一争高下, 就必须抛弃西部

- 2000-2002年华人传播学...
- 2000-2002年华人传播学...
- 2001—2002年中国传播...
- 2001—2002年中国传播...

粗俗的左派，接受东部新闻界的游戏规则。他说服《前锋论坛报》的华盛顿分部负责人鲍勃·唐纳凡跳槽。在整个华府，唐纳凡是仅次于《纽约时报》的詹姆斯·莱斯顿的第二号明星，他知道如何优雅地报道政治新闻，并以翩翩风度赢得信任。

拥有唐纳凡是《洛杉矶时报》变革的第一步，这一下获得了同行们的尊敬。像本·布莱德利改组《华盛顿邮报》一样，奥蒂斯·钱德勒马不停蹄地招徕明星记者，给他们最好的待遇、最宽松的环境。在这个以智力取胜的行业中，明星记者们迅速让这份曾经丑陋不堪的报纸跻身于最杰出的报纸之列。到1980年奥蒂斯·钱德勒退休时，《洛杉矶时报》已经被普遍视作全美国最佳的几份报纸之一，与《纽约时报》、《华尔街日报》、《华盛顿邮报》比肩而立，并且它在商业方面也取得了特别的成功，其母公司时代-镜报集团成为全美第二大媒体公司。奥蒂斯·钱德勒沿续了传统报业的习惯——拥有伟大的新闻产品，财富是必然的。

### 编辑权与经营权之争

进入90年代，《洛杉矶时报》也进入了停滞状态。1995年，华尔街宠儿马克·威利斯成为时代-镜报的首席执行官，他雄心勃勃地试图改变现状，不料却将《洛杉矶时报》引入尴尬的境地。

这位传统企业的领导者显然不了解一张伟大的报纸意味着什么。为了节约成本，马克·威利斯关闭了包括《纽约日报》这样的分公司，他甚至鲁莽地打破了报业中的长期传统：编辑权与经营权的分开。

威利斯将报社看作一家简单的产品生产公司，编辑部不过是和市场、广告部门一样的平行部门。他在报社内设立总经理，全权负责所有事务，然后将不同版组演变成不同的生产部，每个部门由一位经营人员负责，称作“产品经理”，每版编辑与“产品经理”一起商讨如何确立版面内容。

为了吸引广告客户，《洛杉矶时报》推出“垂直客户产品”，比如销售人员发现《洛杉矶时报》在富有的金融业广告中缺乏份额时，产品经理就与编辑们坐下来一起讨论设立“投资版”——广告商驱动力正慢慢取代“读者的需要”。

马克·威利斯不仅想看到广告额的增长，也希望提高发行量。于是，报纸的价格降低到25美分，新闻的标题与图片被加大，而为了吸引文化程度不高的读者，图表的比例被大幅增加。这位没有任何新闻业背景的最高长官说，他喜欢富有情感而非理性分析的故事，因为这样容易吸引女性读者。

马克·威利斯抱有一个简单的理念：必须打破编辑与经营部门各自为政的状态，他们都应该为报社的整体利益考虑。一些编辑说，威利斯的举动至少打破了报社内的沉沉死气，但是相当多的编辑对此充满怀疑。一位叫詹姆斯·瑞尼的地区版作家甚至更怀念80年代初的岁月，身为年轻记者的他亲眼看到当时的编辑吉姆·李维如何坚守横在编辑部与经营部间的那道墙：当时该版的编辑与广告部在同一个大工作间办公，但这个满头白发的强势编辑只要看到广告部人员靠近编辑部这边，就会大声喊道：“你这个广告蠢蛋，你到这儿干嘛？”

1999年，以商业需求主导新闻操作的《洛杉矶时报》终于犯下致命大错。它的广告部门与当时洛杉矶新建体育馆Staple Center签下了利润分成协议，可是编辑部门在不知情的情况下大幅度地报道了该体育场馆。此事被其它媒体披露后，成为美国新闻史上最著名的丑闻之一。整个舆论表现出极大的惊恐——美国最著名的新闻机构之一公然出卖它的新闻理念。

300《洛杉矶时报》员工联名发出抗议信，对于编辑人员被暗藏的商业利益无耻利用表示深深的震惊，并相信报社的信誉已被颠覆性地破坏，因为这等于向公众暗示，《洛杉矶时报》

的新闻是可以被收买的。后来《洛杉矶时报》在头版上刊登了道歉信：“当编辑独立原则与商业利益冲突时，毫无疑问，我们将首先考虑编辑原则……”而包括马克·威利斯在内的所有高层人员都表示歉意，威利斯承认，需要重新确立编辑部与经营部门之间的界限。

伤害无法挽回。这份曾经伟大的报纸陷入了空前的混乱与不安，它的大量杰出记者转投《纽约时报》，而剩下的编辑记者们惶惶不安，他们依旧不熟悉新的游戏规则。每个部门由不懂新闻的产品经理负责，当一位记者外出几天采访时，就要担心回来时他的职位是否已经丢失，因为竞争者很可能说服产品经理采取这种非理智措施。

这种混乱局面终于导致时代-镜报集团成为收购对象。2000年3月，论坛报业集团出资90亿美元兼并了该公司。批评家们几乎一致性地指责泼到了马克·威利斯身上，这位华尔街宠儿在任期五年内尽管一直试图获得更多利润，但公司股票在美国历史上最黄金的牛市期间却几乎没有任何实质增长，发行量的提升却加大了亏损，新增加的读者群缺乏实质的商业价值。更重要的是，在以信誉取胜的报业，《洛杉矶时报》的新闻理念备受怀疑，士气跌到了谷底。

### 卡罗尔的复兴之路

约翰·卡罗尔知道奥蒂斯·钱德勒创造过的不朽传奇，也清楚如果他将《洛杉矶时报》带出目前的僵局、重现奥蒂斯·钱德勒时代的辉煌，他将获得怎样的成就感。在新搭档发行人约翰·普尔纳的配合下，卡罗尔开始了雄心勃勃的重建工作。他们一方面裁减冗员、关闭效用低下的机构；一方面在全球报业不景气的情况下雇佣更杰出的报道人员。他扩大了对国际事务的报道，并在韩国设立新分社，不惜为好新闻花更多的钱——仅仅在佛罗里达州令人尴尬的选举上，报社就花费掉上百万美元。

这位从未掌管过如此大发行量的总编辑说：“我的策略就是在寻找更杰出的关键人物的问题上毫不妥协。只要他们在，一切就都会好起来。如果我需要那些人，我将尽我所能。一份报纸不过是许多工艺的结合，我们将每一环节上做到最好：写作、报道、摄影、图表、设计、文字、标题……尽管它们不一定就能确保成功，但每一样都不可或缺。”

从前只有《洛杉矶时报》的人员投奔到《纽约时报》，而现在，约翰·卡罗尔开始招徕《纽约时报》最优秀的编辑了。迪安·班奎特，《纽约时报》全国版编辑、1988年普利策调查新闻奖获得者，一位被同事形容为具有“绝妙创意、不知疲倦”的杰出编辑开始考虑是否来西部工作了。在《纽约时报》，班奎特已进入最高决策层，是非洲裔美国人在新闻界最闪耀的明星。但是，卡罗尔不停地给班奎特打电话，并飞到曼哈顿与他共进晚餐，向他描述重塑一份伟大的报纸是多么激动人心……而当时的《纽约时报》执行总编辑约瑟夫·李维勒得到风声后，邀请班奎特到他的农场度假，向他说明其它报纸都如此脆弱，只有为《纽约时报》工作才是最值得的，况且这里有这么多人喜欢他。接着，总编辑比尔·凯勒也开始游说班奎特，他甚至开玩笑说，喝西部的水会造成阳痿。

然而，卡罗尔描绘的伟大梦想诱惑着班奎特，他们要一起迎接一项非凡的挑战，并获得无可比拟的胜利喜悦。班奎特的离开使得李维勒大为恼火，却使《洛杉矶时报》一片欢呼。这不仅削弱了对手，更重要的是极大地鼓舞了士气。《洛杉矶时报》的员工们相信，伟大的改变正在到来。他们不断从《迈阿密先驱论坛报》、《费城问询报》寻找来优秀的人物。

一个朝气蓬勃的新团队给人以无限希望，正如发行人普尔纳所说，现在“他们要将《洛杉矶时报》改造成全美最佳大都会日报，要在新闻上同《纽约时报》、《华盛顿邮报》一争高下”。同时，他们也将使报纸集中于受过良好教育的人群，因为这些读者最有价值。

令卡罗尔稍稍不安的是，《洛杉矶时报》的影响力依旧抵不上《纽约时报》。当加州州长格雷·戴维斯写文章向布什汇报加州的能源危机时，他选择刊登的媒体是《纽约时报》，而非

自己家乡的《洛杉矶时报》。

现在是《洛杉矶时报》120年历史中的又一个关键时刻，在很多人看到希望的同时，一些批评者也表达了他们的忧虑。著名新闻人比尔·托玛斯在与约翰·卡罗尔共进午餐时说，《洛杉矶时报》已不可能成为最伟大的报纸，因为对于一家公开上市的公司来说，如果其投入不能带来相应的利润，公司就不会继续投入。事实是，将新闻水准由高水准提升到更高水准，所需要的编辑成本将大大增加，却不一定带来相匹配的利润，尤其在短期之内。

尽管卡罗尔不同意批评者的观点，并为自己目前的工作骄傲不已，但是，他的确已经触及到更深层的公司管理结构问题。所有伟大的报纸，往往都是由家族掌管的，因而较少能感受到经营压力。就像斯坦福大学新闻学教授威廉·伍所说，新闻业从一开始就是一项生意。只不过在最初，这项生意不受华尔街的干扰，由报业家族的传统所支配。但是当报业公司公开发行股票时，压力就猛然加大，报纸就要面对咄咄逼人的盈利压力，短视的管理者常常会作出马克·威利斯式的决定。

但不管华尔街分析家怎样说，经营报业的确与经营其他产品不同。正如奥蒂斯·钱德勒当时对马克·威利斯的抗议：“我不能想象报业公司由两位毫无新闻经验的人经营……新闻业的确与其他生意不同，在Staple Center一事中的作为极大地损害了《洛杉矶时报》在读者、广告商与股票持有者间的信任度……”媒体营似乎往往遵守“看不见的手”式的游戏规则：当编辑部与经营部彼此不相干时，公司往往处于最佳时期；而当它们彼此帮助时，灾难可能就会出现。从奥蒂斯·钱德勒时代到马克·威利斯时代，正是这种微妙关系的体现。

文章管理: [web@cddc.net](mailto:web@cddc.net) (共计 2723 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

百年《洛杉矶时报》的衰落与复兴 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名:

密码:

提交

重写

[关于CDDC](#) ◆ [联系CDDC](#) ◆ [投稿信箱](#) ◆ [会员注册](#) ◆ [版权声明](#) ◆ [隐私条款](#) ◆ [网站律师](#) ◆ [CDDC服务](#) ◆ [技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉，请点[这里](#)在线提交！

◆ [MSC Status Organization](#) ◆ [中国新闻研究中心](#) ◆ 版权所有 ◆ 不得转载 ◆ Copyright © 2001--2009 [www.cddc.net](http://www.cddc.net)  
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反，追究法律责任.