



ACTE D'INVESTIDURA
DE DOCTOR *HONORIS CAUSA*
AL PROFESSOR:

THOMAS CURLEY



Universitat Ramon Llull

ACTE D'INVESTIDURA
DE DOCTOR *HONORIS CAUSA*
AL PROFESSOR:

THOMAS CURLEY



Universitat Ramon Llull

Edita: Universitat Ramon Llull

Rector: Miquel Gassiot

Vicerector acadèmic/secretari general: Josep Gallifa

Coordinació Editorial:

Gabinet de Comunicació URL

Disseny i Compaginació:

TURN - Enric Maria

Impressió i Enquadernació:

Romagraf, S.A.

Barcelona, juny 2000

Dipòsit Legal: B. 27.626-2000

SUMARI

- 1** Acta de nomenament del Sr. Thomas Curley *Pàg. 5*

 - 2** Elogi dels mèrits del Sr. Thomas Curley, apadrinat pel Dr. Daniel Cabedo, director general d'Enginyeria i Arquitectura La Salle *Pàg. 6*

 - 3** List of Mr. Thomas Curley's merits, supported by Mr. Daniel Cabedo, general director of Enginyeria i Arquitectura La Salle *Pàg. 12*

 - 4** Discurs del Sr. Thomas Curley *Pàg. 18*

 - 5** Speech of Mr. Thomas Curley *Pàg. 28*

 - 6** Discurs de l'Excm. i Mgfc. Sr. Miquel Gassiot, rector de la Universitat Ramon Llull *Pàg. 37*

 - 7** Speech of Mr. Miquel Gassiot, rector of the Universitat Ramon Llull *Pàg. 41*
-

1

Acta de nomenament del Sr. Thomas Curley

La Junta Acadèmica de la Universitat Ramon Llull,
a proposta de l'Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Electrònica
i Informàtica La Salle, en la sessió de 17 de febrer de 2000,
va prendre l'acord de concedir el grau
de Doctor *Honoris Causa* de la Universitat Ramon Llull,
al Sr. Thomas Curley.

ELOGI DELS MÈRITS DEL SR. THOMAS CURLEY,
APADRINAT PEL DR. DANIEL CABEDO,
DIRECTOR GENERAL
D'ENGINYERIA I ARQUITECTURA LA SALLE

Thomas Curley, president del diari nord-americà *USA TODAY* des de 1986, i director general des de 1989, va néixer a la ciutat d'Easton, Pensylvannia, en els pitjors anys de la postguerra. El fet d'ésser nét d'un enginyer de camins i seguidor del New York Giants, va afavorir el seu interès pels esports d'equip i va marcar en més d'un concepte la seva vida futura. És considerat avui en dia com una de les personalitats més reconegudes públicament, tant als Estats Units d'Amèrica com a la resta del món.

La seva carrera es va iniciar a l'edat de 15 anys, quan va començar a informar sobre els partits de bàsquet al diari *Easton Express* a la seva ciutat natal. Poc temps després ja era l'editor de *The Collegian*, el setmanari intern de la Universitat La Salle de Philadelphia, on posteriorment es va llicenciar en Ciències Polítiques. Més tard va fer un MBA al Rochester Institute of Technology i un postgrau sobre investigació d'opinió pública a la Northwestern University.

La seva estada a La Salle, atesa l'època conjuntural dels 70, li va permetre d'adquirir la rara habilitat de saber conviure en un mitjà molt advers d'interessos contraposats, enmig dels quals havia de sobreviure, escapolint-se dels paranys que els valedors d'idees irreconciliables li paraven dia a dia. Només així podia sortir a la llum l'informatiu *The Collegian*, d'una forma actualitzada i moderna, tot mantenint el fons, quan no la forma, dels valors cristians formals pels quals aquesta institució és reconeguda avui en dia arreu del món. Veient-ho en perspectiva, mentre el Concili Vaticà II sacsejava profundament la comunitat cristiana a tot el món, localment es desfermaven polèmiques tals com la revolució sexual, els drets de les dones, el control de la natalitat i altres qüestions llavors candents. A l'hora de tractar-les, *The Collegian* havia de mantenir una flexibilitat curiosa per respondre els interrogants dels estudiants i preservar l'ortodòxia del professorat i la direcció del centre universitari. "*Mai no he viscut, ni de bon tros, una pressió semblant a la que vaig experimentar com a editor de The Collegian al final dels anys 60*", diu el mateix Tom Curley.

En una paraula, La Salle University de Philadelphia, com moltes altres universitats, es va trobar immersa en tumultuosos i sobtats canvis amb aires de revolució. Quan desfilaven els presidents, les dones per primera vegada hi feien acte de presència, primer com a alumnes i després com a professores, "*va ser més*

difícil dirigir un diari en aquest tipus de comunitat agitada com no ho ha estat mai en cap altre indret”, va dir Curley recentment. “Mai no han convergit un conjunt de circumstàncies en el món dels negocis que es pugui ni tan sols comparar amb la pressió d’una banda, i al feedback permanent i desassossegat d’aquella comunitat universitària de La Salle en constant peu de guerra. Les empreses tenen tendències més estructurades i previsible que les existents en un campus universitari”.

Com a editor, Curley ha passat per la rutina del cansament, de les pressions i fins i tot de les amenaces. Tanmateix diu: *“sempre havies de fer un pas enrere i riure perquè això no era res comparat amb la pressió real que allí existia”.* Tom recorda que *“vàrem adoptar algunes decisions impopulars, però ateses les circumstàncies, a la pràctica, eren poques les decisions populars possibles. Era molt difícil sobreviure enmig d’aquell foc creuat. Hi havia grups d’interessos que competien fortament entre si. L’estira i arronsa entre la dreta i l’esquerra era ferotge. Semblava que tothom hi era només per burxar els altres”.* No obstant això, afegeix *“quins temps més meravellosos per aprendre, per cometre errors, i per créixer”.* Aquestes situacions van contribuir a subministrar a Tom Curley les eines professionals que més tard aplicaria arreu tan profitosament.

Curley afirma que veritablement aprecia la qualitat de l’ensenyament que va rebre a La Salle. Explica que *“he estat a força escoles d’ençà que em vaig llicenciar, per poder valorar la situació poc habitual i de privilegi que vaig viure a La Salle, tenint en compte el món de l’educació superior als EUA”.* Recorda alguns dels seus professors a la universitat, com ara Richard Cleary (*“una ment excepcional”, e.p.d.*), Mike Dillon (*“el millor i més encoratjador”*), Bob Courtney (*“un excel·lent coneixedor dels EUA”*), i Joe O’Grady (*“el primer editor dur que vaig conèixer”*). De fet, Tom sempre ha estat vinculat al món de l’educació superior, no sols fent substancioses donacions a la seva *alma mater*, sinó també com a patró i vicepresident del Patronat de La Salle University des de 1992 i com a patró i vicepresident del Patronat del Rochester Institute of Technology des de 1988.

Després de llicenciar-se a La Salle, Curley va treballar com a periodista i director local de *The News Tribune*, a Woodbridge-Perth Amboy, New Jersey, abans d’unir-se, l’any 1972, a *Times-Union* de la companyia Gannett a Rochester, Nova York. Aquí va conèixer dues persones que tindrien una gran influència sobre la seva personalitat i la seva carrera. Una d’aquestes persones, va ser la seva futura esposa, Marsha, que treballava com a periodista. L’altra va ser Neuharth, l’artífex de la Gannett Company, que ha sabut convertir-la en la cadena d’informatius més gran als EUA, que actualment té 74 diaris i 22 estacions de televisió.

Un any més tard, Curley va començar a coordinar els projectes d'investigació de diaris per a Gannett. Va ser nomenat director d'investigació l'any 1980. El mateix any, juntament amb altres tres joves executius de Gannett, va ser escollit per Neuharth per *"avaluar, en el més gran secret, si era possible dissenyar un diari de tirada nacional que atragués prou lectors i publicitat arreu del país per tal que el projecte fos un èxit"*, tal i com es va formular inicialment. La feina de Curley era determinar si hi hauria prou lectors. Tot i que cap diari de tirada nacional s'havia establert amb èxit als EUA des de la II Guerra Mundial, Tom Curley i els seus joves col·legues no van trigar gaire a adonar-se que, en realitat, Neuharth ja havia cremat les naus i havia pres la determinació d'editar un diari de tirada nacional. No era qüestió, doncs, de passar-se moltes hores debatent la viabilitat, calia anar al gra, com recorda Curley, perquè *"la qüestió era com editar un diari de tirada nacional"*. No es va dubtar mai que hi hauria prou lectors esperant un diari de tirada nacional. *"La pregunta era si seríem prou bons i si l'empresa realment podia comprometre els recursos necessaris per reeixir. Hi va haver moltes persones que van haver de prendre decisions molt dures al llarg d'aquest camí, i ho van fer"*.

Curley explica que tan sols van trigar deu setmanes a definir un pla bàsic per a USA TODAY. Els *"joves genis"*, com els anomenava Neuharth, es van adonar que comportaria anys de feina dura i sacrificada assolir l'èxit somiat amb una publicació de tant d'abast, precisió, qualitat i competitivitat. Curley recorda que al principi hi va haver moments de pànic i que després s'hi van sumar altres dificultats. El primer obstacle a salvar era, òbviament, la impressió i la distribució. *"Tot i que era possible tècnicament, en la realitat no estava implementat un sistema d'impressió que fos suficientment ràpid per proporcionar color, últimes notícies i esports al llarg de 50 estats, cobrint inicialment quatre sistemes horaris i abastant una extensió equivalent a la meitat del globus. Això va significar elevar substancialment els estàndards de la indústria. De fet trepitjàvem terreny nou"*, diu Curley.

Per entendre la situació només cal considerar el fet que sense les tecnologies existents de satèl·lits de comunicacions i transmissió facsímil d'alta resolució, USA TODAY, senzillament, mai no hauria estat possible. Una edició del diari USA TODAY ha estat configurada i maquetada per complet a Arlington, Virgínia, transmesa via satèl·lit a alguna de les 36 plantes d'impressió que hi ha al voltant del món i distribuïda als seus més de 4,6 milions de lectors diaris, segons dades que aporta un estudi de mercat de Simmons.

Finalment, el 15 de setembre de 1982, *"després de difícils situacions d'angoixa, llargues hores de feina i sessions esgotadores"*, USA TODAY va ser llançat amb èxit al seu mercat inicial, la zona de Washington-Baltimore. L'any 1986 ja era el segon diari més difós del país (darrera tan sols de *The Wall Street Journal*) amb una

circulació diària pagada de més de 2,2 milions d'exemplars. A més d'aquestes dades aclaparadores, *USA TODAY* ha inspirat molts canvis en força diaris nord-americans que s'han inspirat en la seva textura i presentació, així com en el seu disseny concís i succint i la seva lectura clara. Els seus butlletins meteorològics en color s'han convertit en una de les innovacions periodístiques més imitades. La major part de la premsa d'esports ha calcat molts dels seus gràfics i presentacions estadístiques. La totalitat del concepte de notícies ha estat redefinit des que *USA TODAY* s'enfoqués fortament cap als desplaçaments de població, tendències sociològiques i aquells aspectes que més preocupen els consumidors i el món de l'economia.

Això no obstant, des de bon principi es va haver de fer front a grans dificultats per dur endavant el nou projecte. Les agències de publicitat, la impressió i la coordinació global eren aspectes ben tangibles i no pures entelèquies. La presentació, els colors i els gràfics, el creixement permanent en cada cop més localitats i amb necessitats tècniques sempre més elevades, absorbien els beneficis com una esponja durant anys. Tanmateix, el diari, sota la direcció de Tom Curley, va trencar i redefinir amb èxit les lleis d'or de la distribució en fiar-se per complet dels punts de distribució de diaris, com les "capses" del carrer, on es posa una moneda i es treu un diari, els quioscos, les botigues i els compromisos firmats amb hotels i altres punts de venda. La visió de Tom Curley va permetre solucionar amb elegància i eficàcia els problemes associats a aquesta logística, no sols per dissenyar un diari que literalment captés l'atenció del lector només en veure'l, sinó per aconseguir aquest fet tan remarcable, tirar endavant un diari atractiu i diferent. Els gràfics van ser com la punta de llança. *"Aquest és l'origen dels gràfics"*, diu Curley. *"Es va planejar així perquè la gent ens distingís al quiosc"*. Actualment, la fortalesa de *USA TODAY* descansa, d'una banda, sobre la seva insistència a satisfer les necessitats i requeriments canviant del client *"el qual més aviat sembla una diana mòbil"*, com diu ell. De l'altra, en un ventall d'ofertes que no té rival. De forma que ofereix més seccions, i més variades, i més opcions per triar que cap altre diari, tot i així amb la necessària profunditat.

Tom Curley, un home de casa, amb una gran devoció pels valors familiars. Fonamentat en sòlids principis cristians, que li han atorgat la profunditat de caràcter necessària en aquest món tan competitiu com és el dels negocis. Curley diu que: *"competir requereix un enfocament molt precís. T'obliga a ésser cinc vegades més noble del que mai t'hauries pensat haver d'ésser"*. I és gràcies a la solidesa d'aquests fonaments i a la seva fortalesa d'esperit que ha projectat la seva personalitat més enllà del món dels negocis, que ha pogut superar fins i tot notables problemes de salut al llarg de la seva vida i fer viable la seva carrera professional.

Ara bé, aquest gestor d'entre els més competitiu de la premsa de tirada nacional més gran als EUA, aquest noble geni que ha ajudat a crear aquesta singular eina social, aquest brillant organitzador que es va convertir en president de *USA TODAY* l'any 1986 i en va ser el director general des del 1989, destaca encara en un aspecte, afortunadament cada cop més freqüent dins l'atrafegat món dels negocis. Aquest extrem ja el va detectar el 1986 una periodista de *World Traveller*, que afirmava en una entrevista que *"un clima agradable flota en l'ambient de l'editorial. Ningú no es posa tens quan Curley entra a l'ascensor, ningú no corre cap al seu escriptori quan apareix a la redacció. Ell és senzillament en Tom i ells són els seus col·laboradors"*, a la gran majoria dels quals coneix pel seu nom de pila, tot i que hi treballen més de 1800 persones. *"Conformen un grup on cadascú es troba a gust en el seu respectiu rol en el món del periodisme i còmodes entre ells"*. Com podrà testimoniar qualsevol gestor experimentat, mantenir un equip d'aquestes dimensions il·lusinat, amb una motivació que arriba a tota l'organització, és un fita que només els millors líders i els més carismàtics arriben a assolir.

La humanitat profundament arrelada que emana de Tom Curley caracteritza un home que, fonamentat en la seva experiència i formació a La Salle University de Philadelphia, ha portat els valors cristians i el ferm compromís ètics que el caracteritzen a conformar tota la seva actuació humana i professional a nivells insospitats.

Per tot l'exposat i com a conclusió, senyores i senyors, tenint en compte els seus mèrits personals, la seva trajectòria professional i humana, les seves aportacions en la implantació d'un projecte capdavanter al món en el sector de la comunicació, per la seva contribució en el desenvolupament de l'obra universitària de La Salle, pels seus coneixements i aportacions en la consolidació del sector dels mitjans de comunicació i de la integració de les noves tecnologies digitals al món de la informació, pel seu compromís personal amb les diferents iniciatives socials i institucions en l'entorn de l'educació i la innovació i, en definitiva, pel seu compromís amb les persones, queda plenament justificat que es demanés a la Junta Acadèmica de la Universitat Ramon Llull, d'acord amb els Estatuts, que volgués acceptar la proposta d'Enginyeria i Arquitectura La Salle de nomenar el professor Thomas Curley Doctor *Honoris Causa* de la nostra Universitat.

Dr. Daniel Cabedo,
Director General d'Enginyeria i Arquitectura la Salle

3

LIST OF MR. THOMAS CURLEY'S
MERITS, SUPPORTED BY
MR. DANIEL CABEDO, GENERAL DIRECTOR OF
ENGINYERIA I ARQUITECTURA LA SALLE

Thomas Curley, President of USA Today since 1986, and CEO since 1989, began his days in Easton Pennsylvania in 1948, during some of the worst years of the Post-war era. A grandson of a railroad engineer and New York Giants fan which harbored his interest in team sports that has shaped his life in more than one way, today he is considered one of the most reputed and and publicly recognized personalities both in the USA and worldwide.

His career begins at age 15 when he began covering high school basketball for his hometown newspaper, the Easton Express. A short time after he took on "The Collegian", the internal student's weekly newspaper at the La Salle University in Philadelphia, where he graduated in Political Sciences. Later on, he also added an MBA from the Rochester Institute of Technology, and work on public opinion research at Northwestern University.

The stay at La Salle allowed him to earn the ability to cope with utmost differing interests all of which he had to satisfy according to each of their representative's needs, in order to bring out The Collegian in an updated manner, while at the same time remaining within the formal christian values for which this institution is known throughout the world. In perspective, while Vatican II deeply stirred the Catholic Community worldwide, so were issues like the on-going sexual revolution, women's rights, birth control and others, all of which were subjects to be taken into consideration while at the same time addressing the ineterests of students and faculty alike. "Nothing like the pressure I experienced as editor of The Collegian during the late 60's", says Tom Curley himself.

To make a long story short, that's when La Salle, like other colleges, was caught up in the tumultuous time of massive change and revolution; when it changed presidents during that period while at the same time was in the process of admitting women for the first time. "It was tougher to run a newspaper under that kind of closed community than it's been anywhere else," said Curley recently. "There never was a set of circumstances in the business world that compared in terms of the pressure, the instant feedback that you would get in a community like La Salle in an era of revolution. Businesses tend to be a lot more structured than any situation that would exist in a college campus."

As a publisher and editor, Curley has been through the slashed tire and death threat routine. But, he says, "you always had to step back and laugh because it wasn't anything like the real pressure that existed" at La Salle. "We took some unpopular positions," he recalls. "it turns out that there were very few positions that were popular anyway. It was a very difficult era to be in the middle. There were competing interest groups. The tug of war from the left and the right was ferocious. It seemed that everyone was out there picking on people. But what a time to learn, to make mistakes, and to grow". Facts all of which profoundly contributed in enabling Tom Curley to acquire the tools he would later so proficiently apply elsewhere.

Curley says he really appreciates the quality of teaching that he received at la Salle. "I've been in enough schools since (graduation) to understand how rare a situation that is higher education in the United States," he explained, recalling such teachers as the late Richard Cleary ("a great mind"), Mike Dillon ("the very best, very challenging"), Bob Courtney, (excellent understanding of the U.S.), and Joe O'Grady, ("the first mean Copy editor I ever had to deal with"). In fact, he has always remained in close ties to the world of higher education, not only by making substantial donations to his Alma Mater, but also as a trustee and vice-chairman of the Board of Trustees of La Salle University in Philadelphia since 1992, and a trustee and vice-chairman of the Board of Trustees of the Rochester Institute of Technology since 1988.

After graduating from la Salle, Curley worked as a reporter and city editor for The News Tribune, in Woodbridge-Perth Amboy, New Jersey, before joining Gannett's Rochester (N.Y.) Times-Union in 1972 as night city/suburban editor. There he met two people who would have a profound effect on his personal life and his career. One was his future wife, Marsha, who was working as a reporter. The other was Neuharth, who had built the Gannett Company into the largest news chain in the United States with, presently, 74 newspapers and 22 TV stations.

Curley, began coordinating Gannett's newspaper research projects a year later. He was named director of research in 1980. The same year he was selected along with three other young Gannett executives by Neuharth "to decide with utmost secrecy if it would be possible to design a daily newspaper that would attract enough readers -and advertisers- around the country to make the effort successful" as he initially stated the question. Finding out if the readers were out there was Curley's job. Despite the fact that not one single large-circulation daily newspaper had been successfully established in the United States since World War II, it shortly after became very clear to Curley and his colleagues that Neuharth was determined to put out a national newspaper.

"We weren't going to spend a whole lot of time debating that," Curley recalls, "it was how to put out a national newspaper." There was never any doubt, he says, that there were enough readers out there waiting to embrace a national newspaper. "The question was whether we would be good enough, whether the company truly would commit the resources needed to be successful. A lot of people had to look into their guts and make some very tough decisions along the way".

Curley says that it took only ten weeks to come up with the basic plan for USA TODAY. The "young geniuses", as they were called by Neuharth, realised that it would take years of very arduous, painful work to succeed with an accurate, quality, competitive publication. "I don't think anybody was truly prepared for the company, the cost of people," Curley recalls. "There were moments of panic, but they came later at other hurdles". The primary hurdles, they soon concluded, concerned printing and distribution. To devise a printing system that was quick enough to provide quality color, late news and sports quickly, throughout 50 states, initially covering four complete time zones and spreading a half a globe apart, meant that the total printing standards of the industry had to be raised. "We were in a sense breaking new ground." Says Curley. "It existed technically, but it did not exist in reality".

To put these issues into perspective consider the fact that without the existing technologies of communications satellites and high resolution facsimile transmission, USA Today could, simply, not exist. A single issue of a USA Today newspaper was completely edited and composed in Arlington, Virginia, transmitted through satellite to any one of 36 printing plants serving throughout the world and distributed to its over 4,7 million daily readers (according to a Simmons Market Survey).

On September 15, 1982- "after some very difficult times of anguish, long hours, and exhaustion"- USA TODAY was successfully launched in its initial market, the Washington-Baltimore area. By 1986, it was the second largest newspaper in the country (behind only The Wall Street Journal) with a daily paid circulation of over 2.2 million. In addition to the impressive circulation figures, USA TODAY, with its tight, crisp writing and attractive design, has changed the texture and appearance of many American newspapers. Its colour weather map has become one of the most imitated journalistic innovations in recent memory. Sports pages across the nation have duplicated many of its graphs and statistical features. The entire concept of news has been re-defined since USA TODAY began focusing heavily on population shifts, social trends, and consumer / economic concerns.

From the beginning, odds towered against the fledgling enterprise. Advertisers, printing, coordinating the whole, were real issues and not just theory. Its signature, colors and graphics, and steady growth in ever more locations, and with ever increasing technical demands soaked up profits like a sponge during those years. But the Paper, under Tom Curley's leadership, successfully broke the golden rules of distribution by completely relying on vending boxes, newsstands, convenience stores and deals it negotiated with hotels and other outlets. The problems associated with these logistics were circumvented by Tom Curley's vision to not only design a Newspaper the would literally catch the attention of the reader upon its very sight but also, as time has shown, actually achieve that most remarkable goal. "That's where the bold graphics come from", says Curley. "We did it so the people would notice us on the Newsstand". Presently USA Today's strength relies on the one hand on its unrelenting focus on customer's needs and demands "which is a moving target at best", as Curley puts it, and on the other on its "one-of-a-kind breadth", with more stories, more variety, more choices, and depth as appropriate, than any other newspaper.

Tom Curley, the man with solid christian values that give him the depth required in this most competitive world of the publishing business says: "Competing requires a very sharp focus. It requires you to be bolder than you thought you'd have to be by a factor of five". And boldness he has exercised beyond the world of business in his overcoming some very serious health difficulties throughout his life and well into his professional career.

Yet, the most competitive manager of the largest national newspaper in the USA, the bold young genius that helped create this remarkable social tool, the brilliant organizer who became a president of USA Today in 1986 and its CEO in 1989, excels at a, fortunately ever more common, aspect within today's busy business community. In 1996 a reporter from "World Traveler" noted, during an interview with Tom, that "an easy camaraderie floats through the halls. No one stiffens when Curley enters the elevator, and no one rushes to their desk when he ambles into the newsroom. He is simply Tom, and they are his co-workers", nearly all of whom he can greet by name , even though the place employs more than 1800 people. "They are a group comfortable with their unique role in the news world and comfortable with each other". As any well trained manager will tell you, to keep such a huge team of people motivated, a motivation that pervades the whole organization, is a feat only the best and most charismatic of leaders achieve.

This deeply entrenched humanity, which emanates from Tom Curley characterizes a man that building upon his experience and education at the La

Salle University in Philadelphia has carried christian values, and a commitment to their underlying ethical principles, to exemplary heights of both professional and human stature.

For all the above mentioned reasons, and as a conclusion, ladies and gentlemen, on account of his personal merits, on the grounds of his personal and human career, on the grounds of his contributions to the implantation of a trail blazing project in the communications sector, on the grounds of his contribution to the development of La Salle university work, on the grounds of his knowledge and contributions towards the consolidation of the media sector and the integration of digital technologies within the media, on the grounds of his personal commitment to different social initiatives and institutions within the realm of higher education, in summary, his personal commitment to people, all of these aspects fully justify that Enginyeria i Arquitectura La Salle should ask the Academic Staff of the Universitat Ramon Llull, in full accordance to its statutes, to accept the nomination of professor Thomas Curley doctor *honoris causa*.

Mr. Daniel Cabedo,
General Director of Enginyeria i Arquitectura La Salle

4

DISCURS DEL SR. THOMAS CURLEY

Poques vegades es canvia tant en un any.

El gener del 1999, les empreses tecnològiques d'un sol producte i de cicle curt s'associaven als riscos. Al cap de dotze mesos, la percepció que se'n tenia havia canviat completament. Actualment, creiem que són indispensables; que poden fer front a una distribució global i que tenen l'oportunitat de combinar serveis o d'oferir als clients una gran quantitat de meravelles sota una única factura.

Mentrestant, les velles empreses, com ara els gegants dels productes envasats, lluiten sota un núvol que es va enfosquint. Fa un any, se les valorava per uns guanys de gran magnitud que era possible preveure i per la seva capacitat de controlar la distribució i de dominar els mercats. Avui, se senten pressionades pel fet que es consideri que la seva distribució és limitada, ja que és de tipus analògic, i que de la nit al dia es cregui que el seu és un sistema empresarial lent i costós.

Les velles empreses han estat manant durant un segle i han estat les núvies dels mercats financers durant els darrers cinquanta anys. Ara ja no. Ara veuen com la seva relació preu/benefici s'està reduint. L'empresa Coca-Cola, que fàcilment podríem considerar la primera marca del segle passat, va anunciar fa poc que s'incorporava a la resta d'aquests àngels caiguts en una reestructuració. Procter & Gamble no acaba de decidir quin serà el seu proper moviment i ha desistit de tirar endavant una gran operació de compra que l'hauria situat en un camp nou. Cal considerar que tant Coca-Cola com P&G eren dos dels líders globals de l'antiga situació. Les empreses emergents amb pocs o cap benefici gaudeixen d'un augment vertiginós en el mercat i, actualment, els seus directius, immensament rics, són les estrelles de l'univers.

Què ha passat en un any? És just? Perdurarà? Què implica això? Per què m'atreveixo a plantejar aquest tema en un acte que se suposa que ha d'inspirar noves idees?

Per començar, respondré la darrera pregunta: perquè, finalment, la revolució del món digital, àmpliament anunciada, ha trucat a la porta. Ara, cal que tots estiguem connectats.

El fet més probable que explicaria que, en un sol any, s'hagi produït un canvi radical en aquesta manera de percebre el món econòmic té a veure amb el potencial d'aconseguir clients. Totes les empreses estan obligades a aconseguir clients i a servir-los, però, en general, es considera que les empreses emergents avantatgen les altres en dos aspectes.

La primera promesa del món digital és la d'oferir la possibilitat d'una distribució omnipresent, o bé, per dir-ho en altres paraules, la capacitat d'aconseguir grans quantitats de clients. No hi ha cap força terrenal que ho pugui aturar, ni els idiomes, ni tan sols els governs que s'hi oposen com el xinès. La segona promesa del món digital és la d'oferir productes personalitzats. Aquest és l'efecte més poderós, però menys comprès del món digital. Les persones, en general, tindrien problemes per dissenyar un telèfon mòbil, però si els ho ofereixen, els clients no troben cap obstacle per decidir quins serveis o quina informació volen. Si es poden personalitzar productes com ara les pàgines principals de notícies, l'usuari les valora més, ja que li faciliten informació continuada i instantània sobre el contingut de les notícies. I l'usuari no té cap inconvenient a assumir els costos fixos del disseny i de l'edició.

Si una empresa és capaç d'aconseguir clients d'una forma ràpida gràcies a un preu just i deixa que aquests clients dissenyin els productes de l'empresa, és just que els mercats els valorin més. La velocitat electrònica venç l'analògica, que depèn de xarxes de venda indirectes i d'uns terminis de lliurament força lents a causa del disseny, de la fabricació i de la distribució.

Potser hauríem de dir que els mercats actuals són bastant justos ja que estan adquirint una bona part de les empreses tecnològiques al marge de si són capaces d'aconseguir clients per mitjà de preus interessants. Perquè el fet de tenir clients no garanteix que l'empresa tingui bons resultats, tal com *USA TODAY* ha estat exposant durant una dècada. Sigui com sigui, el món digital ja és aquí. El món s'ha capgirat en dotze mesos.

El tema de si això perdurarà encara és més fascinant. Cada dia, les notícies s'encarreguen d'escenificar aquest drama. Les velles empreses es fusionen per ser el més eficients possible i per reforçar la distribució. Per a la majoria, es tracta d'aconseguir encarar el futur fent un retrocés en el temps. Amb la fusió, trobaran ben poques sinergies i els seus centres analògics acabaran sent una càrrega encara més insuportable.

Els participants en la cursa del món digital també han de saltar les seves pròpies tanques, fent servir els dos recursos més importants: els diners i les persones. A curt termini, els mercats han estat permissius, aportant capital a les empreses emergents i greixant els magnats de la nova era. Quan els ambiciosos hagin de lluitar amb totes les seves forces contra el cost per aconseguir clients, tornaran a la realitat. Al cap de cinc anys, només sobreviu un grapat d'empreses emergents.

En el que em fixo, però, no és en els titulars del dia a dia, tant si parlen de fusions d'empreses analògiques com si ho fan de la flamant empresa d'un atrevit jove de 29 anys o d'un condemnat al fracàs. Jo em fixo en la supervivència dins del món cibernètic: qui guanya, qui perd i com hem de jugar-hi cadascun de nosaltres.

Comencem per mirar-nos el món electrònic des del meu món, l'entorn dels mitjans de comunicació dels Estats Units. En els darrers deu anys, les filials de les televisions locals han perdut més d'un 10 % dels seus clients. En una dècada, les audiències han disminuït un 25 %, sobretot des que, ara fa quatre anys, Internet va irrompre amb més força. En el cas dels diaris locals, les tirades van baixar uns sis milions d'exemplars, que ve a ser el mateix 10 % que van perdre les televisions locals.

Pel que fa a aquestes cadenes de televisió, també cal dir que aproximadament una tercera part dels anunciants són concessionaris d'automòbils. Aquest any, als Estats Units, la meitat dels interessats a comprar un cotxe faran servir la xarxa per assessorar-se i per aconseguir rebaixes en el preu de compra. En conseqüència, els marges que tenen els concessionaris són més baixos, la publicitat que fan a la televisió comença a desaparèixer, i això provoca una davallada general dels índexs de publicitat.

Tot plegat ens porta a la nova realitat: el món digital ofereix aspectes molt diversos, però sobretot del que es tracta és d'aconseguir que els clients trobin un accés fàcil a una quantitat més gran d'informació. Els clients informats tenen la possibilitat de prendre decisions més ponderades sobre el preu que han de pagar.

En segon lloc, la competència amb què ens trobem no té res a veure amb la que teníem abans. La competència a què estàvem acostumats anava lligada a uns sistemes complexos de distribució de paper imprès o bé a llicències governamentals que restringien la competència. Es jugava segons les mateixes normes, s'anava a les mateixes facultats i s'introduïa la mateixa tecnologia gairebé de manera simultània. Els que participen en el món electrònic surten a guanyar segments de mercat, aconseguint clients de milió en milió i ignorant tota la resta.

El que canvia en el món electrònic és el valor dels segments de mercat o categories. Per exemple, fixeu-vos en les diverses seccions d'un diari -el temps, els esports, la borsa, els anuncis classificats o, fins i tot, les necrològiques-, totes elles han acabat generant sectors diferenciats a la xarxa. Algunes aconseguiran sobreviure; d'altres no. Però no es tracta d'això. Del que es tracta és que les diverses parts del farcell que anem lligant amb tanta cura durant tot un dia, o unes quantes hores més, queden esmicolades a bocins i creen els seus propis corrents econòmics. La conseqüència que en deriva és una competència que es multiplica i que té un contingut potencialment més ampli i més actualitzat a cada segment.

Per tant, en els mitjans de comunicació electrònics, podríem parlar de dues normes:

El model de vendes passa de ser indirecte a ser directe, es redueixen o s'eliminen ingressos i marges d'aquells que queden atrapats a mig camí, però s'obren mercats a nous clients.

La competència es multiplica en tots els segments i això afecta profundament l'economia de totes les empreses.

L'objectiu ara és jugar segons aquestes normes electròniques i aconseguir fer la transició cap al món digital.

Als Estats Units hi ha quatre companyies que acceleren aquest procés: Cisco, Dell, Wal-Mart i Schwab. Totes quatre han redefinit els seus sectors aplicant la tecnologia d'una forma inexorable i solucionant els problemes dels clients. És sorprenent de veure que totes aquestes companyies venen béns de consum o productes bàsics.

Schwab, per fixar-nos en una d'elles, s'ha convertit en l'agent de borsa on-line número u. Però, és clar, també fa altres coses: comercialitza un paquet integrat de serveis financers. Des d'un principi, Schwab es va crear per servir els clients d'una manera directa. Merrill Lynch va fer tard a la festa perquè va intentar protegir els seus intermediaris, un equip de corredors que havia estat molt rendible.

Quan va decidir passar d'un model de vendes indirecte a un de directe, els corredors es van rebel·lar i uns quants alts càrrecs van plegar.

A *USA TODAY* ens agrada creure que ens assemblem més a Schwab que a Merrill Lynch i hem iniciat diverses relacions de clients des de zero. És cert que encara ens cal fer servir la impremta, però no l'hauríem de considerar com un llast

que es va inventar fa més de cinc segles. El món encara demana tota mena de màquines analògiques com els avions o els automòbils, per dir-ne només dues que comencen amb A. Amazon, l'empresa de llibres, obre set nous centres de distribució fets de maó i ciment. El món de la impressió no és mort i el negoci on-line tot just acaba de néixer.

La transformació digital ajuda al fet que, com a mínim, una part del mercat, evolucioni de la mateixa manera que ho fa *USA TODAY*. A mesura que els emplaçaments perden importància en el món dels mitjans de comunicació, les empreses nacionals-internacionals tenen més possibilitats de créixer. A *USA TODAY*, la publicitat d'empreses detallistes, el principal pilar dels mitjans de comunicació locals, s'ha multiplicat per vuit en els darrers quatre anys; els mateixos quatre anys en què la xarxa ha irromput amb més força.

La temptació és espremer aquesta tendència al màxim i deixar que *USA TODAY.com*, la nostra versió a Internet, construeixi un pont cap al món electrònic, mentre la resta continuem gaudint de les nostres obligacions diàries relacionades amb tot allò que implica quedar-nos sense arbres. Al cap i a la fi, ja fa força anys que hem vençut els mitjans de comunicació de l'antiga situació i, enguany, esperem tenir un creixement sòlid. La majoria, estimem la feina que fem, i la fem millor que ningú. De tota manera, abans de creuar el carrer, tenim l'obligació de mirar.

USA TODAY no ha d'anar gaire lluny per trobar la inspiració. La nostra operació "puntcom" ja obté beneficis multimilionaris. El mercat ens dóna senyals prou clars de com serà l'era electrònica.

USA TODAY pren mesures per aconseguir més clients. Enguany, en el camp analògic, la nostra estructura fora de la xarxa incorpora mitja dotzena d'impremtes, dues d'elles a Europa. En vàrem inaugurar una a Milà, a Itàlia, la setmana passada i n'obrirem una altra a Bèlgica el dia 3 de juliol. Si tot va bé, d'aquí a tres anys, aquestes impremtes ens hauran ajudat a aconseguir 200.000 clients diaris més. Amb els criteris dels mitjans de comunicació antics, això seria fantàstic i contradiria el declivi que preveïen les altres empreses del sector de la premsa escrita.

En el món digital, no n'hi ha prou amb 200.000. Cada dia que passa, els resultats depenen menys de l'èxit d'un producte i més de com es desenvolupa una xarxa que domini els diversos segments de mercat. En els darrers anys, *USA TODAY* ha tingut un èxit increïble. Fa dos anys, va ser l'actiu de Gannett que va aconseguir

més ingressos. L'any passat, els guanys van augmentar més d'un 50 %, i aquest any l'hem iniciat de manera que sembla que s'aconseguirà el mateix percentatge.

USA TODAY no aspira a créixer de manera unitària. Veiem possibilitats d'aconseguir més clients de manera digital del que podríem fer-ho a través de qualsevol estructura analògica. Per això sóc aquí avui, parlant-vos del món cibernètic, per intentar convèncer-vos que, en matemàtica digital, u més u fan seixanta-quatre. Podem entrar en mercats on fa unes dècades no podíem ni somniar entrar. Mentre les estructures del món de la comunicació comencen a trobar-se les unes amb les altres en aquesta era digital, *USA TODAY* ja ha endegat tres grans projectes.

Per començar, hem establert una aliança amb la nostra divisió d'emissions i hem creat *USA TODAY Live*, una versió televisiva de *USA TODAY*. Els objectius del projecte són: (1) aconseguir clients o lectors i telespectadors fent que *USA TODAY* arribi a través de les cadenes de televisió del grup d'una forma que faci augmentar l'audiència; (2) crear una estratègia d'emissions per pàgina web juntament amb *USA TODAY.com* i, (3) mirar de trobar altres possibilitats més enllà de les cadenes de televisió del grup. Per cert que, *USA TODAY Live* serà plenament digital des del primer dia.

El segon projecte, és una societat amb ZapMedia d'Atlanta per crear un paquet preestablert que fusioni i faci entrar Internet, televisió i àudio a les cases, que sigui fàcil de fer servir i permeti als clients decidir quins continguts volen i quan els volen. La "playstation" de ZapMedia també permet descarregar continguts en mitjans portàtils. *USA TODAY.com* serà el proveïdor de notícies i tindrà la pàgina que hostatjarà el servei interactiu.

El tercer, és ampliar *USA TODAY.com* a totes les plataformes de distribució, inclòs els satèl·lits, els cercapersones, els telèfons sense fils, els mòbils i similars, de manera que *USA TODAY* pugui ser un proveïdor de notícies encara més important.

També invertim en camps de contingut estratègic com el turisme, les finances, temes de la dona i medicina/salut sota diversos models empresarials. Volem experimentar les connexions directes amb els clients que paguen pel servei. En aquest camp, hem d'aconseguir que els clients ens donin directament la seva opinió per tal de poder personalitzar els productes, tant els digitals com els analògics.

De manera que aquí és on tenim posada la mirada. Ara, anem a veure què passa en el nostre entorn més immediat, començant pel que cal que fem cadascun de nosaltres.

En les posicions clau, cal tenir-hi noves empreses. El professor C. K. Prahalad de Harvard les anomena empreses Velcro perquè *"reconfiguren els recursos sense que es vegi la costura, fent el mínim esforç possible -tal com passa quan s'enganxa o es desenganxa el Velcro"*. El professor Prahalad també diu que, per afrontar canvis ràpids, les empreses han de tenir un centre estable. Les nostres empreses han de saber de quina manera poden ser flexibles dins del mercat i tenaces amb els valors. Hem d'aconseguir donar la volta a aquesta roda final que capgira l'empresa i col·loca el client al centre de tot el que fem. Hem d'escurçar el temps que triguem a respondre.

Per arribar-hi, no hem d'obrir una finestra; hem de tirar totes les parets a terra. Encara que *USA TODAY* imprimeixi 3 milions de diaris cada dia, ja no ens trobem en el sector dels diaris. Som en l'espai de la informació i cal que aprenguem com farem arribar els continguts, al marge del suport que fem servir. En el futur més immediat, el paper seguirà sent la nostra base, però abans no acabi l'any hi haurà més gent que accedirà electrònicament als nostres continguts a través d'un o altre servidor.

La nostra Constitució té una primera esmena que garanteix la llibertat de premsa, però no garanteix que el contingut de les notícies o de la publicitat hagi d'estar vinculat a un sol paquet ben endreçat que es triga tot un dia a fer i a distribuir. Hi ha una part del món que funciona d'aquesta manera i hi ha una part del món que no es pot esperar que la resta del món trigui tant. El segon d'aquests mons està quedant totalment fragmentat.

Per tant, la xarxa esdevé més important que qualsevol altre element individual. Tots hem d'aprendre a pensar, a servir i a vendre a la xarxa i a tot el seu públic. El mercat ha canviat. Hem de prendre posicions per competir en una època en què les audiències són mesurades en grans números globals.

Els models de vendes seran en part públics i directes i, en part, molt personalitzats i fets a mida. Si hi penseu, d'una banda us imaginareu el vostre personal en una empresa de béns de consum on les comandes es faran electrònicament i, de l'altra, una empresa amb uns alts marges comercials.

Cap de nosaltres sap ben bé cap on anirà tot plegat, però el que ens ha de guiar és un principi molt important: hem de tenir les idees clares sobre com definim i defensem els mercats clau. No podem competir si només aconseguim 5.000 nous clients cada any. Hem d'intentar aconseguir-ne 500.000, o bé 5 milions.

Des d'un punt de vista individual i d'organització, els recursos han de canviar de lloc. Els nous negocis plantegen nous reptes. Per definició, funcionen fora del sistema on la majoria hem après a moure'ns. Però, tingueu la confiança que els guardians que han manat durant dècades o, fins i tot segles, també es poden enfonsar.

Per acabar, el món digital obliga a apostar per la piràmide directiva en la qual es concentren els recursos tècnics, però, en canvi, trasllada la presa de decisió al més a prop possible del client. Això provocarà, entre d'altres coses, un canvi total en les nostres comunicacions. A la llarga, la nostra estructura de sitges pot evolucionar cap a una gestió de productes o de segments.

En l'argot cibernètic, farem que els servidors quedin fixos i que els portàtils corrin. Els grans no venceran els petits, sinó que seran els ràpids els que venceran els lents. No es tracta de qui ho troba bé, es tracta de qui es connecta. El mercat es basarà molt en el rendiment i incorporarà molts sistemes per mesurar-lo. Nosaltres, també ho haurem de fer.

Aquesta revolució no la protagonitzaran un quants que treballen al voltant dels que intenten tirar endavant una empresa i cada dia han de complir uns terminis. Cal que totes les nostres oficines ho entenguin: no es tracta d'una estratègia de xarxa, es tracta d'una conversió digital que hem de fer tots i cadascun de nosaltres per a la resta dels nostres dies.

A la banda alta, hi trobarem oportunitats fantàstiques. Són bons temps, s'està generant riquesa a un ritme que no s'havia vist mai en tota la història. Ara, hi ha més gent que viu en societats lliures que en cap altra època. La velocitat d'aquesta transformació digital encara creixerà més.

Sí, és veritat que hi ha reptes i, per sobre de tots, la possibilitat que encara creixin més les diferències entre els que tenen i els que no tenen res. En l'era de la informació, els que tenen més probabilitats de quedar marginats són els que no han rebut una bona formació. El repte més important amb el qual s'enfronta la societat dels Estats Units és la diferència d'oportunitats en el camp de la formació.

Hem d'emprendre una reforma dràstica i immediata. És per això que la prioritat d'empresa número u de *USA TODAY* és la formació.

Europa també s'enfronta a canvis importants. S'arrisca a perdre el que té de millor i de més valuós per als que desitgen participar d'acord amb unes noves regles de joc global.

Aquesta nova època afavoreix els que tenen un sistema de distribució més rendible i els que són capaços de seguir el joc multimèdia. Tan sols ens hem d'adonar que hi ha noves maneres d'atraure, d'agrupar i de vendre públics, i que els nous jugadors que cobegen un espai ja no es poden defensar per mitjà d'aranzels o d'altres barreres artificials. La recuperació econòmica d'Irlanda, la terra d'on prové la meua família, potser és simbòlica del que pot passar. Els irlandesos tornen a casa.

Naturalment, el repte més important és el moral. Una revolució que ofereix una llibertat sense precedents i unes veritables comoditats no té futur i quedarà buida si només es basa en els diners. Ara per ara, l'era digital encara ha de trobar una brúixola en el seu centre.

Els propers deu anys podrien ser els més emocionants de les nostres carreres, de les nostres vides, de, fins i tot, moltes vides. Imagineu-vos si haguéssim de passar la resta de les nostres vides en un període de pocs canvis. Ho trobaríeu gaire divertit? Quantes vegades podríeu anar a jugar a golf? Compareu-ho amb l'oportunitat de formar part d'un dels períodes de canvi més interessants de la història.

Poques vegades es canvia tant en un any. Ara tots som "punts.com".

5

SPEECH OF MR. THOMAS CURLEY

Rarely does a year make such a difference.

In January 1999, technology companies were regarded as risky with one product and a short lifecycle. Twelve months later the perception changed altogether. They're now seen as transcendent with the potential for global distribution and the opportunity to bundle services or provide one bill to customers for many feats.

Meanwhile, old companies such as the package goods giants are struggling under a darkening cloud. A year ago they were valued for predictable and large earnings, an ability to control their distribution and dominate markets. Today they're under pressure perceived to have limited distribution because of their analog nature, which overnight is regarded as a slow and costly way of doing business.

Old companies ruled for a century and were the darlings of financial markets for the past 50 years. No more. Their price-earnings ratios are compressing. Coca-Cola, easily the top brand of the last century, recently announced it was joining the rest of these fallen angels in a restructuring. Procter & Gamble can't decide its next move and called off a major acquisition that would have put it in a new field. Coke and P&G were among the top two global players of the old world. Upstarts with little or no earnings are soaring in the marketplace, and their CEOs are now the stars of the universe and almighty rich.

What happened in a year? Is it fair? Will it endure? What are the implications for us? Why would I dare to bring up a subject like this at an event that's supposed to be inspirational?

I'll answer the last question first: Because the much-heralded digital revolution finally has reached our door. All must get connected.

The most likely explanation for the radical change in perception in a year has to do with the potential for customer acquisition. If the duty of any organization is to acquire and serve customers, the upstarts are perceived superior on two counts.

The first promise of digital is ubiquitous distribution or, simply, the ability to acquire vast amounts of customers. No force on earth can stop them, not language, not even contrary governments such as the Chinese. The second promise of digital is to offer customized products. This is the least understood and the most powerful impact of digital. The public would have difficulty designing a cell phone, but once the phone is offered, customers have no problem deciding what services or information it wants. If products such as news home pages can be personalized, they become more valuable to the user, providing instant and on-going customer insight about news content. And the user willingly transfers the overhead of the designing or editing to himself.

If an organization can capture customers quickly for a fair price and allow these customers to design its products, then the markets are being fair in assigning higher valuations. E-speed beats analog with its indirect sales networks and relatively long lead times in design, manufacturing and distribution.

Perhaps today's markets should be described as somewhat fair because a lot of the tech companies are being bought whether or not they can capture customers at a good price. Just having customers doesn't guarantee a successful business, as USA TODAY showcased for a decade. In any case, digital is in. The world turned upside down in 12 months.

The question of endurance is more fascinating. The drama is played out in each day's news stories. Old companies merge to wring out efficiencies and buttress distribution. For most, it's about trying to find the future by turning back the clock. They will find too few synergies and their analog core will be made even more burdensome by merger.

The digital players face their own hurdles dealing with the two major resources, money and people. In the short run, the markets have been accommodating, providing money for startups and grease for new-era moguls. A reality will set in as the high-flyers come to grips with the cost of customer acquisition. Only a handful of all startups survive five years.

My pitch, however, is not about the day's headlines whether about analog's mergers or a super-cool, 29-year-old's daring startup or flaming burnout. It's about survival in a cyber world: Who wins, who loses and how each of us has to play.

Let's begin by looking at the e world from my world, the world of American media. In the last decade, local TV affiliates have lost 10-plus percent of their

customers. Network audiences declined about 25 percent in a decade, most in the last four years since the Internet took off. At local newspapers, circulation declined 6 million or the same 10-plus percent over the decade as local television.

In local television, about a third of the advertising comes from auto dealers. Half the auto-buying public this year in the United States will use the Net to help purchase a car and lower their cost of buying a car. As a result, dealer profits are shrinking, and dealer TV advertising is beginning to go away, causing all ad rates to drop.

And that brings us to the new reality. Digital is about many things but fundamentally about automating customers through easy access to additional information. Informed customers have the opportunity to make better judgments about how much they'll pay.

Second, the competition we now face isn't anything like the competition we faced. The competition we're used to was tied to complex printing-distribution systems or government-granted licenses that restricted competition. It played by the same rules, went to the same schools and introduced the same technology almost at the same time. E-players are out to win categories, acquiring customers by the millions, ignoring all else.

What's different in the e-world is the value of categories or market segments. Take any number of elements of a newspaper - weather, sports, stocks, classified, even obits, each has spawned Web industries. Some will make it; some won't. That is not the point. It's that pieces of the bundle that we build so carefully over a day or longer are being blown to bits, creating their own economic streams. The result is proliferating competition with potentially deeper, more up-to-date content in each segment.

So here then are the two laws of the e-media:

The sales model is moving from indirect to direct, reducing or eliminating revenues and margins for those caught in between but opening up markets to new customers; competition is proliferating around segments profoundly changing the economics of all organizations.

The goal becomes to play by these new e-laws and make a successful transition to digital.

There are four companies in the USA making it happen in an exceptional way: Cisco, Dell, Wal-Mart and Schwab. All have redefined their industries by the relentless application of technology and solving problems for customers. Amazingly, they all sell commodities or basic goods.

Schwab, to look at one, has become the top on-line broker. But, of course, it is much more. It sells an integrated package of financial services. Schwab was set up from the start to serve customers directly. Merrill Lynch was late to the party because it sought to protect its middlemen, the once highly profitable cadre of brokers. When it decided to switch from the indirect to direct sales model, the brokers rebelled and several senior officers quit.

USA TODAY likes to think of itself as more like Schwab than Merrill Lynch, having initiated different customer relationships from start. True, we still need presses, but these should not be regarded as a five-plus-century-old albatross. The world demands all sorts of analog machines, such as airplanes, autos to list things that begin with A. Amazon, the bookseller, is adding seven bricks-and-mortar distribution fulfillment centers. Print is not dead, and on-line is just beginning.

And the digital transformation is helping at least part of the marketplace move USA TODAY's way. As geography matters less in media, a national-international player has powerful growth opportunities. Retail advertising, the mainstay of local media, is up eight-fold at USA TODAY in the last four years, the four years since the Net took off.

The temptation is to milk the current trend, letting USA TODAY.com, our Internet version, build a bridge to the e-world while the rest of us continue delighting in our daily duties of everything associated with killing trees. After all, we've beaten old-world media for the last many years, and we expect robust growth this year. Most of us love what we're doing, and we do it better than anybody else. Our duty, however, is to look around the corner.

USA TODAY doesn't have to look far for inspiration. Our dotcom operation already is making multi-million profits. The marketplace is giving us a pretty clear signal about the electronic era.

USA TODAY is taking steps to win more customers. On the analog, off-line platform, we're adding a half dozen presses this year, including two in Europe. We opened a print site in Milan, Italy, last week and another will be launched in Belgium on July 3. If all goes well, three years from now, these presses will have helped us acquire another 200,000 daily customers. By old-

media measuring, this would be fantastic and offset the expected decline by the rest of the newspaper industry.

In the digital world, 200,000 isn't good enough. As each day passes, success depends less and less on the outcome of one product and more on the development of a network that dominates market segments. USA TODAY has had incredible success the last few years. Two years ago it became Gannett's top income-producing property. Last year, earnings rose 50 percent beyond, and this year is off to another terrific start with earnings gaining 50 percent again.

USA TODAY does not aspire to single-digit growth. We see opportunities to acquire more customers digitally than we could on any analog platform. That's why I'm here today, talking super-cyber, to try to convince you that one plus one in digital math equal 64. We can enter markets that we couldn't dream of in past decades. As media platforms converge in this digital era, USA TODAY is initiating three major moves.

First is an alliance with our broadcast division and the creation of USA TODAY Live, a television version of USA TODAY. The project's goals are to: (1) acquire customers or readers and viewers by bringing USA TODAY to TV for the company-owned stations in a way that wins audience; (2) develop with USA TODAY.com a web broadcast strategy, and (3) look for opportunities beyond the company-owned television stations. By the way, USA TODAY Live will be fully digital from day one.

Second is a partnership with ZapMedia of Atlanta to create a set-top box that blends together inside homes the Internet, television, audio in an easy-to-use way that allows customers to determine when and what content they want. The ZapMedia playstation also allows the downloading of content to portable media. USA TODAY.com will be the news provider and home page for the interactive service.

Third is an extension of USA TODAY.com to all distribution platforms, including satellite, wireless, pager, cell phone and the like, so USA TODAY can become an even more significant provider of news.

We're also investing in strategic content areas, including travel, finance, women's content and health/medicine with different business models. We want the experience of connecting directly to paying customers. In this era, we must get direct feedback to help customize products, both analog and digital.

So that's the bird's eye. Let's come closer to where you live beginning with what's needed from each of us.

At the core, we need new organizations. Harvard Professor C.K. Prahalad calls it the Velcro organization, "in which resources can be reconfigured seamlessly and with as little effort as possible-as in Velcro hooking and unhooking." He also says that rapid change requires companies to have a stable center. Our organizations must know how to be flexible flyers in the marketplace and steadfast in our values. We must make that final leap of turning our organization inside out, putting the customer at the center of everything we do. We must speed up our response times.

To get there, we must open not a window but tear down all the walls. USA TODAY may print 3 million newspapers a day, but we're no longer in the newspaper business. We're in the news information space, and we better learn to deliver content regardless of form or appliance. Paper for the foreseeable future will be our foundation, but before this year is out more people will access our content on any given day electronically through one tube or another.

Our Constitution carries a First Amendment assuring a free press, but it doesn't carry a guarantee that news content or advertising material have to be tied together in a tidy bundle that takes a day to create and distribute. Part of the world works that way. Part of the world can't wait for the rest of the world to take that long. That world is being blown to bits.

Thus, the network becomes more important than any single element. All must learn to think, serve and sell the network and its total audience. The marketplace has changed. We must position ourselves to compete in an era where audiences are measured in big, global numbers.

Sales models will become one part auction and direct and one part highly customized and personalized. If you think about that, you may reorganize your staff around a commodity business on one hand where ordering is electronic and a custom, high-margin business on the other.

None of us knows for sure where all this leads. We will be guided by one key principle. We must be clear-minded about defining and defending core markets. We can't compete by acquiring customers at the rate of 5,000 new customers a year. Try 500,000 or 5 million.

Organizationally and individually, we must shift resources. New business has its challenges. By definition, it works outside the system where most of us have learned to feed. But rejoice. Gatekeepers who ruled for decades or even centuries may crumble.

Finally, digital forces an inversion in the management pyramid where technical resources are concentrated centrally but decision-making is moved as much as possible to the customer. This will force, among other things, a total change in our communications. Eventually, our silo structure may evolve to segment or product management.

In cyber talk, we'll anchor the servers and wheel the laptops. Big do not beat the small. The fast beat the slow. It's not about who approves. It's about who connects. The marketplace will become very performance based with built-in measurements. We must, too.

This revolution won't be played out solely by a few working around those trying to run an organization and meet daily deadlines. It has to be understood in all our offices. It's not about a Net strategy. It's about a digital conversion for each of us for the rest of our lives.

There are wonderful opportunities on the upside. These are good times. Wealth is being created at a rate unprecedented in history. More people live in free societies than ever before. The speed of this digital transformation will accelerate.

Yes, there are challenges. Chief among them is the likelihood of even greater disparities between the have and have-nots. In an information age, the most likely have-not is someone without a good education. The greatest challenge facing American society is very different opportunities for education. We must make immediate and fundamental reform. And that is why USA TODAY makes education its top corporate priority.

Europe, too, faces significant change. It faces losing its best and brightest to those who are willing to play by a new set of global rules.

The era favors those with the most cost-effective distribution system and those capable of making a multi-media play. We only have to realize there are new ways to capture, aggregate and sell audiences, and new players that covet space that no longer can be defended by tariffs or other artificial barriers. The economic recovery in Ireland, my family's native land, perhaps is symbolic of what can occur. The Irish are returning home.

The greatest challenge, of course, is the moral one. A revolution that offers unprecedented freedom and convenience truly will be short-lived and hollow if it only is about money. At its core, the digital era still must find a compass.

The next decade could be the most exciting of our careers, our lives, of even many lifetimes. Imagine if we were going to spend the rest of our careers during a period of little change. How much fun would that be? How much golf can you play? Contrast that with a chance to be part of among the most interesting periods of change in history.

Rarely does a year make so much difference. We are all dot.commies now.

6

DISCURS DE L'EXCM. I MGFC.
SR. MIQUEL GASSIOT,
RECTOR DE LA UNIVERSITAT RAMON LLULL

L'antiga tradició de concedir el grau de Doctor *Honoris Causa* és una mostra més de la complexa i històrica tasca de la institució universitària que ha assumit i mantingut durant segles el difícil repte de fer progressar els límits del coneixement i difondre'l a la societat.

Sí, la complexa tasca, ja que el progrés en el coneixement no és exclusiu de la universitat, perquè molt sovint és l'excel·lència dels professionals la que fa aportacions de gran importància al coneixement i saviesa de la societat. La universitat té el deure i l'honor de reconèixer i integrar aquests coneixements, obres i realitzacions que ben sovint es posen de manifest mitjançant un testimoni de la vida professional i familiar.

La Universitat Ramon Llull ha acceptat amb satisfacció la proposta de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria La Salle que es reconegui l'extraordinari mestratge del Sr. Thomas Curley. Com ja ha exposat el vicerector i secretari general de la nostra Universitat, Dr. Josep Gallifa, la Junta Acadèmica va aprovar amb entusiasme la concessió del grau de Doctor *Honoris Causa* al ja Dr. Thomas Curley de la Universitat Ramon Llull. Acabo de dir que la universitat té el deure de reconèixer i honorar aquelles trajectòries professionals de gran rellevància i que poden servir d'exemple o model per a la comunitat universitària, perquè tots som conscients de la gran importància que té l'exemple en la formació dels nostres joves i també en la millora de les nostres facultats i departaments.

No és d'estranyar que una facultat d'Enginyeria hagi pres la iniciativa de proposar, per al grau de Doctor *Honoris Causa*, un líder mundial del periodisme i la comunicació. Si cerquem l'etimologia de la paraula enginyer podem trobar-nos amb l'arrel anglosaxona "engine", motor, locomotora, o bé amb l'arrel catalana o espanyola "enginy", esperit d'invenció, habilitat, capacitat per aconseguir o executar alguna cosa.

De la biografia del Dr. Thomas Curley es dedueix que ha assolit àmpliament l'excel·lència, no solament com a president d'un important diari sinó que ha ultrapassat aquest àmbit portant a *USA TODAY* a ser un gegant mundial de la comunicació. Per tant, el nostre nou Doctor *Honoris Causa* ha estat l'"engine", el

motor, la locomotora d'una empresa que ha superat totes les expectatives, però també ha demostrat un extraordinari esperit d'invençió i una especial habilitat per aconseguir unes fites d'èxit per a l'empresa de comunicació que presideix.

La Universitat Ramon Llull ha distingit avui amb el màxim guardó acadèmic honorífic un gran ciutadà, ciutadà del món que, des del país de la iniciativa i la llibertat, és un exemple per a tots en el sector més globalitzat: el de la comunicació i el de la informació.

Però el testimoni professional de Tom Curley és més ric i profund del que les xifres poden indicar. La seva vocació de servei i sentit de la solidaritat el porten a col·laborar amb La Salle University of Philadelphia, formant part del Patronat (board of trustees). Per tant, el que cal destacar és la figura de gran patrici, que ha assolit els més grans èxits professionals de forma completa, creant riquesa en tot el seu entorn, però riquesa en el sentit humanístic del concepte, aquell que el gran Llibre posa de relleu amb la paràbola dels talents.

El nou mil·lenni ha escombrat grans nuvolades, l'experiència de la nostra vida ens ha permès de veure com ràpidament cauen mites i envelleixen ideologies. No podem ignorar que una societat orfe dels "ismes", que fa tan sols 50 anys ens ho havien de resoldre tot, entra amb recel i inseguretat al nou segle, en el qual la globalització i el liberalisme semblen ser el referent de tot progrés. Per això cal recordar els grans recursos que podem trobar en el fons del vostre cor i de la nostra consciència. La crida del nou humanisme, lema del jubileu de l'any 2000, és i serà el gran recurs col·lectiu perquè acceptem el gran repte que l'ésser humà, en tota la seva dignitat, constitueix el centre d'interès de la globalització.

La Universitat Ramon Llull, universitat d'inspiració cristiana, vol expressar a La Salle University, en concedir el doctorat *honoris causa* a un dels membres més distingits del seu Patronat, els nostres sentiments de solidaritat i desig de treball en comú, per mantenir una alternativa de formació superior de qualitat, com a expressió de la llibertat i concepció cristiana del món. El testimoni professional del Dr. Thomas Curley, amb el seu permís, l'amic Thomas, és el d'un capdavanter que obre camí vers aquesta nova forma de fer empresa. El fet de conèixer cada empleat pel seu nom i l'ambient de col·laboració i solidaritat creat a *USA TODAY* són un exemple o planta pilot del que haurà de ser l'empresa del futur diametralment oposada a la del *Món Feliç* d'Aldous Huxley- i en línia del que va dir SS Joan Pau II al cos diplomàtic acreditat a la Santa Seu el dia 10 de gener de l'any 2000.

"Per entrar al nou humanisme cal afavorir una nova manera de pensar i de viure"

Per progressar vers aquest objectiu hem de saber seguir el testimoniatge de la qualitat tècnica, de la generositat, de l'audàcia i les virtuts del nostre amic i mestre Thomas Curley.

En nom de la Universitat Ramon Llull i meu, la meva més cordial enhorabona.

Sr. Miquel Gassiot,
rector de la Universitat Ramon Llull

7

SPEECH OF MR. MIQUEL GASSIOT,
RECTOR OF THE UNIVERSITAT RAMON LLULL

The ancient tradition of granting the title Doctor *Honoris Causa* is one more sign of the complex and historic task of the university institution which has taken up and maintained for centuries the difficult challenge of pushing forward the limits of knowledge and disseminating them to society.

And this is a complex task, since progress in knowledge is not the exclusive domain of the university, because very often it is the excellence of the professionals which contributes in such an important way to the knowledge and wisdom of society. The university has the obligation and the honour to recognise and integrate this knowledge, these works and these projects, that are so often brought to our attention through the account of a professional and family life.

The Universitat Ramon Llull has willingly accepted the proposal of the Escola Tècnica Superior d'Enginyeria La Salle that it recognise the extraordinary skill of Thomas Curley. As you have just heard from the Vice-rector and General Secretary of our University, Dr. Josep Gallifa, the Board of Governors of the University was enthusiastic in granting the title of Doctor *Honoris Causa* to Dr. Thomas Curley at the University Ramon Llull. I have just said that the university has the duty to recognise and honour outstanding professional careers that can serve as an example or a model for the university community, because we are all aware of the great importance of the example set by the training of your younger generations and also in the improvement of our faculties and departments.

It is not unusual for an Engineering faculty to have taken the initiative of proposing an outstanding world figure of journalism and communication as a candidate for the title of Doctor *Honoris Causa*. If we look to the etymology of the word engineer we can see the English root in "engine", a motor, locomotive, or the Catalan or Spanish root "enginy", meaning a spirit of invention, skill, talent or capacity to achieve or perform something.

From Dr. Thomas Curley's biography we can deduce that he has clearly achieved a level of excellence, not only as the manager of a major newspaper but also for having gone beyond this ambit by making USA TODAY a word giant of communication. Therefore, our new Doctor *Honoris Causa* has been the "engine", the motor, the driving force, of a company which has surpassed all expectations,

but he has also shown an extraordinary spirit of invention and a special talent for achieving all sorts of successes for the communications company that he manages.

The Universitat Ramon Llull today awards the highest honorific academic distinction upon a great citizen, a citizen of the work who, from the country of initiative and freedom, is an example to all of us in the most globalised sector of the all - that of communication and information.

However, the professional testimony of Tom Curley is richer and more profound than the figures indicate; his vocation for service and sense of solidarity lead him to work hand in hand with the La Salle University of Philadelphia, being a member of its Board of trustees. We should therefore highlight the figure of a great patrician, who has achieved the highest of professional successes in a complete way, creating wealth all around him, but wealth in the humanistic sense of the word, that which the good Book shows us in the parable of the talents.

The new millennium has swept away great clouds, the experience of our life has allowed us to see how rapidly great myths are fallen and great ideologies grow old. We cannot ignore the fact that a Society that is the orphan of the "isms", which only 50 years ago was supposed to solve all of our problems for us, is now entering a new century with mistrust and insecurity, a century in which globalisation and liberalism seem to be the benchmarks of all progress. That is why you should remember the great resources to be found at the bottom of your hearts and our consciences. The call of the new humanism, the motto of the jubilee of the year 2000, is and shall be our great collective resource so that we accept that the great challenge of the human person, in all its dignity, constitutes the very centre of interest of globalisation.

The Universitat Ramon Llull, a university inspired by Christian values, would like to express to the La Salle University, on the awarding of the doctorate *Honoris Causa* to one of the most distinguished members of its Board, our feelings of solidarity and our wish to work hand in hand, to uphold an alternative quality further education, as an expression of freedom and the Christian concept of the world. The professional testimony of Dr. Thomas Curley, or if he will allow me to call him this, our friend Thomas, is that of a leader who opens the way towards this new form of working together. The fact that he knows all his employees by their name and the atmosphere of co-operation and solidarity created at USA TODAY are an example or an outline of what the company of the future should look like - diametrically opposed to Aldous Huxley's Brave New World - and in line with what his Holiness Pope John Paul II said to the diplomats in the Holy See on January 10th 2000.

"To enter the new humanism we must foster a new way of thinking and living"

In order to progress towards this objective we must be able to follow the living example of the technical quality and generosity and audacity and virtues of our friend and master Thomas Curley.

On behalf of the Universitat Ramon Llull and on my own behalf, accept my most cordial congratulations.

Mr. Miquel Gassiot,
rector of the Universitat Ramon Llull



LA SALLE
Enginyeria
Arquitectura



Universitat Ramon Llull