

## 纽约时报：资产加减三法则

文建

2月底，纽约时报公司打算再次出售《波士顿环球报》，引发全球关注。透过一系列的资产处置法则，纽约时报公司近年来的战略目标可见一斑。

四年前，纽约时报公司也曾打算卖掉连续亏损的《波士顿环球报》，但终因买家出价过低而流产。再次挂牌《波士顿环球报》，据《纽约时报》首席执行官马克·汤普森说，是考虑到《纽约时报》与《波士顿环球报》在定位和用户上存在巨大分歧：前者在国内外拥有广泛、忠实的读者群，而后的读者主要集中于新英格兰地区。但业内人士指出，这不过是应付公众的外交说辞，真正的原因，是《波士顿环球报》同《纽约时报》的数字发展战略不合拍、不和谐、不同步。

最近几年，纽约时报公司在数字领域收获颇丰，尤其是在收费墙建设方面成效显著，公司继续向新媒体转型的信心不断增强。但是，《波士顿环球报》数字业务却一直发展缓慢，数字用户增幅滞后，在财务上常拖后腿。数据显示，截至2012年底，《纽约时报》付费网上用户已达64万，而《波士顿环球报》数字用户只有2.8万，相对于其覆盖地区多达400万的人口基数而言，确实有些寒酸。另外，在过去三个月，《波士顿环球报》数字用户的增长也只有8%，远低于《纽约时报》的13%。

于是，四年前的一幕再次上演。略有不同的是，这次被挂牌的是整个新英格兰集团，这个集团的资产除了《波士顿环球报》，还包括《波士顿环球报》的网站、《沃塞斯特电讯报》与其网站、波士顿地区网站Boston.com、《波士顿环球报》的邮件行销公司GlobeDirect以及Metro Boston 49%的股份。

自金融危机以来，纽约时报公司一直在翻箱倒柜处置资产。回顾这些案例，不难发现三个基本的法则：1. 减掉印刷的，留住数字的。2011年，地区性传媒集团下属15家地区性报纸被卖掉，这些报纸每周总发行量超过40万份。同



期，纽约时报公司加大了在数字领域的投入。2. 减掉亏损的，留住盈利的。2009年，《波士顿环球报》第一次被挂牌售卖，因为这家地区报纸连续多年亏损，超出了管理层的容忍底线。3. 减掉外围的，留住核心的。2012年，公司以3亿美元的低价转让About网站。About网站一度是纽约时报公司

数字转型的希望所在，但多年来一直没能同报纸主业有效融合，并且长期亏损，成为地道的边缘资产。

透过这三个法则，还可以清晰地观察到纽约时报公司近年的两大战略目标：一为止损。细数下来，纽约时报公司上述这几笔买卖其实都在亏本。地区传媒集团15家报纸的售价仅有可怜的1.4亿美元，远低于买入价；About网站的卖出价也比7年前的买入价少了8000万美元。如果2009年《波士顿环球报》被卖掉，资产缩水比率将高达90%。但作为一家百年老店，纽约时报公司肯定深谙断臂止损的重要性，更不乏刮骨疗疾的勇气。其实，这也应该是公司屹立百年不倒的一条生存之道。二是转型，即加快数字化步伐。据公司内部人士透露，如果卖掉《波士顿环球报》，大部分资金将用于数字化建设，投资重点具体包括4个领域：移动新闻、视频新闻、社交媒体及全球拓展。前些年资产处置，也大体能看出这个思路。

纽约时报公司找了个动听的名字来概括自己的战略：“投资核心（Invest Core）”，即把资本集中到核心产业上。但有分析人士调侃说，其实叫“《时报》投资（Invest Times）”更为贴切，因为如果这次成功卖掉新英格兰集团，纽约时报的报业核心资产就只剩下《纽约时报》及其国际版《国际先驱论坛报》了。

谁将接手《波士顿环球报》目前尚不可知。对一家媒体而言，以这种特殊方式（而不是专业表现）吸引眼球，不知是怎样一种心情？对那些记者编辑，再次被挂牌，不知又会有怎样的影响？[中国报业](#)

（作者：新华社新闻研究所国际传播研究中心副主任）