

开栏语

传媒生态日新月异，传统媒体遭遇巨大冲击与挑战。转型不再仅仅是一种预判和前瞻，而是生存或消亡的重大抉择。由于传媒发展环境的不同，相对于国内媒体，国外媒体更早遭遇传播环境与新兴媒体的冲击；也更早踏上转型的艰难征程。

《中国记者》从第9期开始陆续刊登介绍国际知名媒体转型之路的文章，特邀新华社新闻研究所部分研究人员撰文，以期为国内传统媒体正在进行的转型实践提供参考，敬请关注。

《纽约时报》：主售数字内容的“互联网公司”？

□ 文/申 琰

2011年7月，《纽约时报头版内幕》在洛杉矶公映。这部纪录片讲述了《纽约时报》成熟的内部运作环境和工作体系，当然还有绕不过去的生存危机。两年多过去，片中所述“新闻业已经成为一个人人可以参与的行业”“传统印刷广告市场日趋衰落”等新媒体发展给《纽约时报》带来的挑战依然存在并日益严峻，并成为《纽约时报》将转型进行到底、彻底转向“互联网公司”的根本动因。

“数字优先”压倒一切

1. 改革传统新闻制作方式和流程，提高新闻报道的时效性和集成性。

《纽约时报》1996年就有了自己的网站，但网站最初不过是母报的电子版，网络团队也不受重视。在推特和脸谱等社交媒体兴起后，这种局面逐渐发生了变化。特别是《纽约时报》各类数字试验越来越多，倒逼旗下各个平台的新闻制作方式和流程加速转变。糅合了新闻和技术专业人才的互动新闻技术部在这个转变中起了非常关键的作用。这个几十人的团队，由社交媒体组、社区组和开发者组组成，交叉在技术和采编部门之间，同时向两边的负责人进行汇报。经过几年的发展，互动新闻技术部的角色越来越核心，他们关于交互系统的尝试，制作的互动信息图表，不仅推动时报本身的生产传播转

型，也是对未来数字新闻业的探索。

依托该部门的技术推动，在数字优先思路指导下，时报的新闻制作方式、流程和新闻呈现形态也随之发生变化。不仅如此，《纽约时报》为适应印刷版和网络版的整合，还对组织机构进行了一定调整。2011年起，整个报纸的传统编辑部门和数字新闻部门由报纸副主编统一管理。报纸和网站采编队伍合二为一，所有记者既要给报纸供稿，又要会做视频报道，并及时上网发布消息，公司内部实现资源共享。同时，《纽约时报》的集成工作平台也保障了多媒体新闻快速、高效的实现。

2. 推动报纸内容应用社交化、服务终端前移和业态转型。

第一，推出API服务，实施内容开放战略，把报纸及其网站打造成信息平台，提高影响力。从网站向第三方内容开放到对外开放自己的API应用程序编程接口，显示其把“报纸即平台”作为未来战略的重要组成部分。第二，组织开发者联盟。《纽约时报》通过各类API把内容发布出去，供各类开发者调用、开发。因此，像苹果公司一样，公司也有自己的开发者联盟，并经常组织开发联盟会议。第三，大力开发新闻客户端。《纽约时报》开发的新闻客户端至少有三方面特点：一是和社交媒体深度整合，大幅提高内容的社会

价值。二是和LBS（地理定位服务）、视频分享等业务绑定，提高内容的用户粘性和经济价值。三是高度重视数据可视化技术应用，增加新闻的阅读价值，强化用户体验。^①

3. 实施积极灵活的社交媒体战略，扩大受众数量和品牌影响力。

时报始终强调向社交媒体敞开大门，对编辑记者使用社交媒体持积极鼓励的态度，而且没有制定限制性条条框框，尽量减少约束。《纽约时报》成为较早年在推特、优兔、脸谱及早前红极一时的MySpace上开设机构账号的传统媒体之一。2011年初，《纽约时报》脸谱页面粉丝数量突破了100万，其推特粉丝将近300万，领先其他所有美国报纸。到2012年3月，其脸谱和推特粉丝已经突破了220万和550万，2013年5月，这两个数字则分别又达到了300万和830万。

4. 以战略眼光持续推出新的数字产品、服务和应用，稳步实施“到处皆有纽约时报战略”。

这方面的动作主要有：将深度报道或某主题相关文章打造成电子书，拓宽传统报道数字创收渠道；推出一系列基于元数据的新媒体服务和应用；向移动设备阅读应用Flipboard等第三方平台开放内容，提升了用户随时随地、在任何设备上获取内容的阅读体验；积极谋求在各类高科技产品中嵌入时报的内容和服务，及

时将科技设备转化为全时空内容展示的利器。

5. 稳定采编投入和队伍，强化数字岗位配备，全力提升内容竞争力。

在许多报纸为了节省开支而压缩采编成本背景下，《纽约时报》在采编方面的投入一直保持在较高水平。其采编投入约占总支出的20%左右，比美大型日报12.7%的平均数字高不少。该报采编力量也一直保持在1150人的稳定水平上，与10年前相当。报纸还在内部进行岗位优化配置，裁掉的职数多用于加强多媒体制片人、视频制作人、图片编辑等岗位。

力推内容付费，剥离非新闻资产

1. 推出付费墙和各种付费订阅服务，增强内容收入的支撑作用。

设置付费墙。2011年3月，《纽约时报》正式开始对网络版进行收费，推出“付费墙”。与此同时，该报在iPad上的应用也不再免费。此前，《纽约时报》已经进行了几次收费实验。2012年《纽约时报》二季度财报显示，其发行收入以微弱的优势超越了广告收入，收费战略初战告捷。

提高纸版售价。为增加发行收入，纽约时报公司自1995年以来，多次调高报纸售价。2007年，《纽约时报》全美的报摊售价提高了25%，由1美元涨至1.25美元。2009年，公司又将零售价格调高至2美元。2012年初，《纽约时报》的零售价继续上调至2.5美元。

推出新的付费数字内容和服务。最近，《纽约时报》开始启动名为“Need to Know”新项目，其中包括在2014年初推出一系列收费新产品，包括一份全新的数字化新闻杂志，以及有关餐饮新闻的数字化产品等。

2. 做减法：实行战线收缩战略，将资源集中于新闻事业和旗帜品牌，着力提升新闻生产力。

2007年，纽约时报公司出售了旗下9个地方电视台和广播媒体集团，公司正式从此前的扩张之路转向了“瘦身”之旅，体现了其发展核心品牌和核心数字业务的战略考虑。

几次重要的资产出售行为包括：出售体育相关资产、出售多份地区性报纸，并出售信息网站About.com等，重回纯粹新闻世界。

对转型的观察、思考

现在的情况与以往有根本不同，互联网的形态不断演进，其对人类生产生活的改变可能是颠覆性的。传统内容提供者只能不断适应新变化，才能成为具有可持续创新能力的传播运营者。纵观《纽约时报》2012年三季度至2013年二季度的总营收、广告收入、订阅收入、数字订户数等数据情况，可对其转型成效和前景作出如下观察和预测。

1. 总营收呈缓慢波动下降态势，表明发达国家和地区的传统报业正处于衰退的“长周期”。这四个季度总营收分别为449、576（含9670万美元资产出售税前利润）、466和4854亿美元，这说明，在排除大的资产出售等非正常动作外，《纽约时报》总体上总营收呈波动式缓慢下降趋势，季度总营收从2007年一季度的近8亿美元拾级而下的态势已持续7年之久。

2. 印刷广告收入跌跌不休、数字广告收入不尽如人意，是传统报业经营模式转型势在必行的预兆。四个季度的广告收入同比情况（括号内为印刷与数字广告收入同比的对比情况）是：-89%（-109%VS-22%）、-31%（-56%VS+51%）、-11%（-133%VS-4%）、-58%（-68%VS-27%）。这些数字说明《纽约时报》不仅印刷广告收入下降惨烈，数字广告收入也不尽如人意，传统媒体以广告支撑内容的发展运营模式正在走到尽头，这也倒逼《纽约时报》去真正面对和解决商业模式问题。

3. 订阅收入增加体现出内容的市场价值和重要性，但收入量远未达到质变程度，能否支撑报业转型还有待观察。受数字订阅业务的推动，以及公司提高印刷版订阅费用，《纽约时报》这四个季度的订阅收入同比都是增加的，甚至2012年全年的订阅收入历史上首次超过了广告收入。但以此认为转型成功的说法显得过于乐观了。这四个

季度订阅业务同比增加的幅度分别为7.4%、16.1%、6.5%和15.1%，表现并不稳定，排除购物季因素外，同比增加的幅度呈逐渐下降的趋势。特别是2013年一季度的订阅收入比上季度的252亿美元还环比下降了1000万美元。

4. 数字订户在经历收费墙初期的爆发式增长后，现已进入平台期，数字订户数究竟能做到多大规模成为考验转型“过不去的坎”。公司的数字订户数在经历了一段

新媒体给《纽约时报》带来的挑战日益严峻，成为《纽约时报》彻底转向“互联网公司”的根本动因。

显著增长期后，目前增长已经进入平台期。近四个季度的数字为59.2、66.8、67.6、69.9万户。可以说，《纽约时报》订阅收入的增长主要得益于数字订户的增长，如果数字订户数停滞不前，不能产生规模效应，其订阅收入转头向下并非没有可能。换言之，除非时报数字订户数量的激增之势能得以持续，否则《纽约时报》转型堪忧。

针对时报数字订户数停滞不前的情况，今年4月公司提出，要学习Netflix等公司，向主打付费订阅的“互联网公司”转型。今年5月以来，公司CEO马克·汤普森也在不同场合表示，第一，付费墙策略是公司这些年做出的最重要最成功的决定，在公司今后的发展战略中将居于核心地位。第二，身处多媒体、多平台、多元化的世界，无论美国新闻业经历怎样的变革，无论传播形势和媒体形态如何变化，《纽约时报》都会确保其数字战略不会牺牲新闻的品质、独立性和权威。这番话清晰表明了《纽约时报》的发展路径和战略目标，让业界对其转型重新充满期待。①（作者单位：新华社新闻研究所）

【注释】

①本部分参考了刁毅刚：《〈纽约时报〉的内容数据开放和新闻客户端战略》，载《中国记者》2012年第2期，第120-121页；徐剑、苏昱：《开放API 开放内容——〈纽约时报〉〈日报〉的网络战略转向新途径探析》，载《新闻记者》2011年第4期，第70-73页。

编辑 陈国权 24687113@sina.com