

「付費牆」起革命 《紐時》逆市大賺

季度純利激增5成 拆解「老報不老」之謎



《紐時》雖然有近170年歷史，但仍然充滿活力和生機。資料圖片

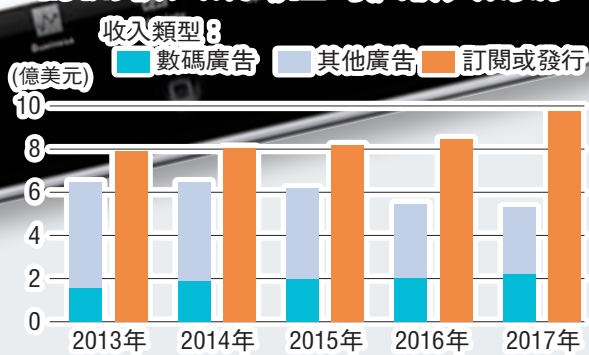
全球紙媒面對廣告收入及讀者人數下降危機，千方百計轉型自救者多，成功轉虧為盈者少，擁有近170年歷史的美國《紐約時報》是其中之一。《紐時》上季純利按年大增51%，達2,360萬美元(約1.85億港元)，在傳媒界經營困難之際仍然逆市大賺，關鍵在於網上訂閱人數持續上升，目前380萬總訂戶中，多達7成是電子版訂戶，令網上訂閱成為報社主要收入來源。

但這個成績其實得來不易，除了得益於前線編採人員在總統特朗普的「假新聞」罵聲中堅守崗位、繼續做好新聞外，也多得益於管理層和經營團隊接連創新，不斷開拓新財源、吸納新訂戶和維持讀者群，包括開發出結合商業贊助與專業新聞報道的合作方式，打破傳統認為商業贊助內容必屬「鱗稿」的框框。

本港紙媒近年也不斷為轉型所苦，部分尚處於起步階段，部分則轉型多年仍未見轉機，不得不思考採用「付費牆」(paywall)模式。《紐約時報》的成功雖然未必能全盤照搬至香港，但其管理和經營思維依然值得借鑑。

■香港文匯報記者 余家昌

訂閱收入成《紐時》最大財源



專注讀者所需 推「服務型新聞」

《紐約時報》2011年首次推出「付費牆」，將部分網上內容收費，結果大為成功。2014年，該報訂閱收入首次超過廣告收入，到了剛過去一季，包括印刷版和電子版的訂閱收入已經佔《紐時》總收入近2/3，當中電子訂閱收入更急增20%至9,900萬美元(約7.7億港元)。

隨着訂閱收入全面超過廣告收入，《紐時》近年經營重心自然亦由廣告商轉為讀者。報社設有「顧客收入團隊」負責所有讀者事宜，包括透過大數據分析每名訂戶的閱讀喜好，再向他們推薦感興趣的報道。團隊高層科頓強調，唯有投資在訂戶身上，不斷提升訂閱體驗，方能吸引更多讀者付費訂閱。

設各類型專區 搜羅訂戶所需資訊

除了日常新聞外，團隊亦積極發展「服務型新聞」(service journalism)，換言之就是投讀者所好，與編輯部合製迎合讀者喜好或需要的內容，例如日

常生活小貼士、烹飪專區「Cooking」等，今年初更推出網上訂戶專享內容「活得更好的一年」，每月由不同版面的資深記者撰文，根據不同主題，介紹改變生活的方法。科頓指出，「活得更好的一年」經過一整年測試才推出，他們分析閱覽數據，發現愈多這類專門為讀者打造的内容，愈能夠減少訂戶退訂。科頓說，「活得更好的一年」讓讀者感受到《紐時》在傳統硬新聞(hard news)以外的一面，加深與讀者的聯繫，有效提高忠誠度。

但專注網上內容的同時，《紐時》亦未有忽略印刷版內容。顧客收入團隊去年便於印刷版推出每月一次的兒童專版，讓家長與孩子一同讀報，結果反應甚佳。



突破鱗稿 商務合作玩「花臣」

隨着網絡廣告取代傳統廣告，近年不少媒體都開始刊登所謂「原生廣告」(類似廣東話俗稱的「鱗稿」，但會標明為廣告，且更著重內容包裝和資訊性)。《紐時》於2013年推出首個原生廣告，翌年更成立T Brand Studio專門負責這一範疇，同年為Netflix劇集《勁爆女子監獄》製作的原生廣告，更是該創作室的代表作。

三星機拍片 不硬銷兼學新技術

不過《紐時》的經營團隊在原生廣告之上，決定更進一步。2016年，《紐時》與三星達成總值1,400萬美元(約1.1億港元)的非傳統廣告協議，根據協議，三星向數百名記者派發360度全景隨身攝錄機「Gear 360」，記者利用攝錄機走訪全球，拍攝具新聞價值片段上載至《紐時》網站，過程中三星僅冠名贊助，不會干涉報道內容或方向。雖然《紐時》編輯部最初對此安排不無微言，但最終不少記

記者利用三星設備製作新聞片段。網上圖片

360°

者都開始投入拍攝，從中學習最新技術。

《紐時》去年亦與零食品牌Véa合作，推出「Surfacing」實習記者計劃，全球招聘實習記者發掘旅遊及文化新知。作為贊助條件，T Brand Studio則幫助Véa製作一系列影片，介紹產品各種成分。

這種冠名贊助模式有利有弊，好處是每宗贊助金額比單純出售廣告版面高得多，但壞處就是較難確保收入穩定，《紐時》過去兩年數碼廣告收入均減少，部分原因就是缺乏新贊助協議。

為《勁爆女子監獄》製作的原生廣告成為《紐時》代表作。網上圖片

播客全球第一 同行標杆「真·轉型」

發展「新媒體」近年成為不少媒體的改革口號，但很多都離不開上facebook、拍拍片等，大多屬門面功夫，亦未見太大成效。《紐時》推出的播客(Podcast)「The Daily」卻是異數，這個逢周一至周五播出、每節20分鐘的播客，已經成為全球最受歡迎的播客，聽眾人數多達500萬，今年廣告收入預料更超過1,000萬美元(約7,850萬港元)。

The Daily前身是《紐時》前年大選期間推出的雙周播客，節目由原職政治記者的巴爾巴羅主持，以訪問形式讓報社記者介紹他們負責的見報重要新聞、講述採訪過程，或者因版面所限未能刊登的細節，讓聽眾知道新聞背後的故事。The Daily推出以來大受歡迎，不但意外地將38歲的巴爾巴羅捧成新一代星級



《紐時》推出的播客大受歡迎。網上圖片

主持，不少記者亦透過上節目獲得成名機會，更重要的是讓聽眾由聽節目轉向閱讀《紐時》本身。

The Daily可在各大應用程式平台下載，收聽免費。節目由多個廣告商贊助，每月替換，據報每個廣告商單月廣告費便要29萬美元(約228萬港元)以上。雖然1,000萬美元年收入與《紐時》去年17億美元(約133億港元)收入相比只是九牛一毛，但對於很多進軍新媒體時仍在燒錢的同業而言，已經是足以令人眼紅的成就。

內容「分拆上市」 副刊賺大錢

《紐約時報》轉型成功的其中一項方法，是盡量擴大讀者和訂戶層。作為傳統大報，《紐時》新聞報道通常較為嚴肅，未必能吸引所有讀者，報社於是將一些較受歡迎的欄目「分拆上市」，例如食譜網站「Cooking」，以及著名填字遊戲「Crosswords」。

《紐時》自1942年起推出填字遊戲Crosswords，也是最早被分拆成為獨立手機應用程式(app)的《紐時》欄目之一。Crosswords兩年前開始收費，每月單獨月費雖然需要6.95美元(約55港元)，但至今已吸引40萬人單獨訂閱。

續推房地產健康欄目

2014年設立的Cooking網站，收集了由《紐時》飲食版專家創作的食譜，以及新聞報道中提及的美食製作方



《紐時》將Crosswords分拆上市。網上圖片

法，推出以來大受歡迎，每月用戶達1,000萬人。Cooking去年開始獨立收費，讀者可以選擇繳付每月4.99美元(約39港元)，或者連同《紐時》電子版一併訂閱。此舉讓報社能夠從一些只想看食譜、對新聞興趣不大的讀者身上獲利，長遠也可吸引他們轉為全套訂戶。

Cooking的成功令報社決定繼續推出房地產和健康等專區，目的是提高《紐時》在用戶生活中的角色，不單是新聞資訊來源，也要成為用戶取得日常生活資訊的主要渠道。

堅守編輯自主 保質素

《紐時》編採人員向來以高質素新聞報道自豪，因此對改革相對敏感。廣告部負責人托米奇強調，任何商業合作夥伴都無權干涉報道內容，例如每當推出新合作項目時，都需由編輯部自行提出可行的想法，編輯部覺得值得推行時，方會「去馬」。訂戶專享內容「活得更好的一年」的製作過程也相似，雖然這個專題由訂戶團隊提出，但每個月寫哪些題目、哪些記者負責，全由編輯部自主。

與fb合作 營銷編輯曾意見不合

經營部門與編輯部的合作並非由始至終都一帆風順，碰壁的事也有過不少。2016年《紐時》與facebook達成協議，《紐時》每月在fb直播平台直播數十次，fb則為此支付300萬美元(約2,355萬港元)一年，為了達標，300多名記者唯有事無大小都做直



《紐時》堅持編輯自主，圖為1942年《紐時》新聞中心。網上圖片

播，結果負責監管報社新聞操守的時任公眾編輯斯帕伊德終於忍不住撰文，批評這類fb直播太濫、太悶、太無必要，呼籲「停一停、諗一諗」。雖然計劃引起反彈，不過《紐時》執行總編輯巴奎特認為仍然值得，因為這訓練了大批記者如何拍片、如何對着鏡頭說話，以及很多未來傳媒業所需的技能，「如果你同意手機就是我們的未來，如果你同意進一步視像化就是未來，那麼《紐約時報》記者就必須習慣拍片。」

不習慣又如何？《紐時》過去兩年多次推出「肥雞餐」，一方面為了瘦身，一方面則是騰出位置讓懂得數碼技術的新一代記者加入。