

读者反馈

“我要把商报推荐给人大、复旦的学生”

10月底,本报记者如约在北京见到了之前的一位采访对象,美国国际杂志出版公司总裁Donald Brown,他给自己起了个文绉绉的中文名“彭德豪”。寒暄之后,当记者拿出本报今年7月6日出版的15周年专刊时,彭先生的眼睛一下子睁大了,“amazing”、“my god”,他连连惊呼。

彭德豪同时担任中国人民大学新闻学院和复旦大学新闻学院的外籍兼职教授,除了呆在美国纽约之外,还常年在全球各地,尤其是在中国香港和内地讲学,并为一些刊社提供咨询服务。此前,本报15周年专刊中

10月底,各大国际传媒巨头的2010年6~9月财报纷纷出炉,大多数巨头的收入都比去年同期有了不同程度的增长。不过,支撑这些数据增长的最主要业务,或许已经不必再讨论,就是数字业务。

传媒巨头财报数字化见喜

■ 商报记者 李 鹏

多数传媒巨头的业绩都有不同程度的增长,但是伴随着纸媒的不断下滑。此前,被誉为“股神”的巴菲特更是表示,“对于美国绝大部分报纸,不论在任何价格,我们都不会购买其股票。他们面临无穷无尽亏损的可能性,我几乎看不到这种衰退结束的任何迹象。”当然,巴菲特说这句话的时候,苹果的iPad还没上市,但即使有了iPad这个新式武器助阵,估计巴菲特还是不会改口。

不知从何时起,当我们在说国外的某某杂志时,习惯于加上“纸版”或“印刷版”这样的定语,这也从侧面表明了传统媒体对自身未来的辩证性思维。对于很多媒体来说,一面是纸媒业务的不断下滑,但另一面却是网络业务的飞速成长。不可忽视的是,可能就是在人们或者互联网界的一片唱衰之声中,这些传统媒体巨头似乎已经悄然完成了自己的新媒体战略布局,不论是从管理、运营还是盈利模式上,他们似乎已经找到了适合自身发展的清晰路径。一个极端的例子是,或许有一天,你会见证《时代》杂志纸版的停刊,但那时,你也可能发现《时代》网站time.com会成为最大的新闻门户之一,与此同时,iPad版或者其他版的《时代》发行量已经超过《时代》纸版巅峰时的发行量。

加强管理,协同运作

在进行数字化扩张之前,各大传媒公司首先都会对自身进行定位,从现在的情况来看,基本上都已经把自身定位于“全球领先的跨国全媒体公司”。在此基础上,国际传媒公司还会明确自身的发展重点,如时代集

团、新闻集团就把发展重点放在了互联网业务上,康泰纳仕的重点仍然放在高端纸媒出版领域,赫斯特的战略则是纸媒、网媒并驾齐驱等。

由于各大传媒集团的业务转型几乎都与数字化相关,因此,如何保证转型过程的顺畅成了这些体量庞大的媒体巨头们关注的重点问题之一。

在内部管理和风险控制方面,赫斯特公司无疑是一个典型的案例。赫斯特发源于一份报纸,目前仍以报纸和杂志为主要收入来源,但在广播及互联网为代表的新媒体拓展方面也异常活跃。在新媒体拓展方面,赫斯特专门设置了一个集团高级副总裁职务,来全面负责新业务拓展,特别是投资新兴媒体,甚至成立了专门的风险投资公司Venture Capital Group。风险投资公司不仅自己会去投资新发现的潜力互联网公司,还会联合其他公司及风险投资者创办新的互动传媒业务。而且,赫斯特旗下的互动传媒公司的主要任务就是将集团已有的内容转化为其他形式,进行跨媒体的二次及多次销售。

梳理赫斯特公司的业务结构,我们发现包括6大部分:报纸、杂志、广播电视、娱乐及辛迪加、互动传媒、B2B媒体。由于新媒体业务众多,赫斯特收入的中流砥柱正从传统媒体业务向新媒体转型。因为在这个变动过程中或许无法避免发生一些错乱、无序的状况,赫斯特因此专门成立了集团服务中心,为旗下所有业务类型服务,这个服务中心为转型期的赫斯特集团提供了良好的后勤保障。

“网络广告+网络发行”

抛开各种新鲜的媒体传播形式不论,事实上,经过梳理我们可以发现,国



外所有大型传媒巨头都有自己响当当的网站,这些网站多是以自己杂志名字命名,最初以“杂志辅助者”的身份出现。但现在,经过多年的运作,它们早已形成了相对独立的运作体系,如《人物》杂志网站people.com、《纽约时报》网站Nytimes.com等,都已经跟其当初所依托的纸媒没有了太大的关系,而是形成了自己的独立品牌和独立用户。即使有些传媒巨头自身的网站影响力不够,它们也会通过并购等形式充实自己的产品线。可以说,“至少一个有影响力的网站”已经成为国际传媒巨头新媒体业务的标配。随之而来的就是网站所带来的不断增长的收入。

互联网的开放环境造就了用户免费从互联网获取信息的习惯,因此一些报刊网站试图免费开放内容以吸引更多的用户访问,进而通过网站广告实现营收增长。然而网站流量的上升并不会必然换来广告营收的增长,免费内容的易得性注定了用户忠诚度的较低水平,虚假身份注册也使得网络广告价格根本得不到信任

《中国传媒周刊》曾发表过对他的采访内容,专刊出来后,由于136个版分量太重,邮资较高,因此在给身在美国的他寄送样报时仅寄了涉及到他几张。这次看到商报的全貌,他十分感兴趣,不由得大呼“了不起”。

当记者给他一一介绍这期报纸的大致内容后,他饶有兴致地跟记者商量,能否以后把每期《中国传媒周刊》的PDF版本发给他,他打印出来后再请人翻译成英文来研究。

“你们比Folio:(美国知名期刊研究杂志)要好!”,彭德豪兴奋地说。最后,他还不忘要求记者把商报的这份15周年专刊留给他,“虽然它很重,但是我准备带着它从北京飞到上海,再飞到纽约。我要把商报推荐给我在人大、复旦的学生。不过我不准备留给他们,我还要带回美国研究呢!”

(李 鹏)

人物访谈

在第二届亚太数字期刊大会上,记者认识了新西兰Quigcorp公司执行董事安德鲁·达克,他对出版业未来的多平台发展构想了一个系统的框架,听来颇受启发。

■受访人:安德鲁·达克(新西兰Quigcorp公司执行董事)
□采访人:李 鹏(商报记者)

渠道多元化带给刊业的挑战

□在您看来,下一步刊业面临的最大问题是什么?

■多渠道发行非常重要,我认为这必将成为目前期刊业未来面临的重要话题。因为“时间”是出版商最头疼的问题,现在出版商不是彼此竞争,而是跟消费者竞争。所以关键是如何以多种不同的方式在多个不同的终端上跟消费者接触。先要声明,杂志都知道自己必须要上iPad,必须要上互联网,虽然从中赚钱不见得是件容易的事,但是多渠道发行是必须的。

由于多渠道发行的崛起,杂志要接触很多新的第三方服务提供商,或者在公司内部聘请新的专业人士,这会对编辑团队构成极大的压力——他们要了解多个不同的平台,面临很多新的要求。

□在多渠道发行中,现在流行网站收费是一个好的模式么?

■这很难说。要求人们付费的网页,往往会把人们逼走。同时,广告收益就失去了。新闻集团就是例子,去年他们销售不好,报纸利润下降很多,他们搞了强行收费,而且他们表示不让谷歌搜索到他们的内容,但是可悲的是,他们的流量下降非常严重。所以我们要以一种新的方式来与人互动,我们要突破这个思维定式,和互联网的精髓很好地结合在一起,我们要开始思考下一步将是什么?我们如何做一个投资,搞一个平台,让我们未来几年一直都可以用。

□现在是iPad,以后可能会有一大堆pad类平板电脑出现?这对杂志的编辑流程是不是挑战太大了?

■编辑部的 workflows 也是一个很大的问题。现在最大的问题就是工具太多了,你要把内容送到市场上去,你要做的事情太多。因为你们的核心业务不是聘请工程人员,不是搞技术服务,你的核心业务应该是生产内容,所以杂志出版商应该去考虑一下未来两三年准备引进什么样的技术,花钱购买什么样的技术?还要考虑这个技术能否适应于多种渠道?能否让杂志在未来两三年把自己的内容通过尽量多的不同终端推送出去。当我们考虑这些渠道的时候,必须要想一想如何把内容统一起来,统一到一个单一的数据库里面,一个单一的,统一的平台上,这是一个内容管理系统。

现在大家可能都已经对互联网这个平台做了一定的投资,然后又要延伸到手机,又去引进或者是去购买一个手机平台,实际上出版商需要的是一个统一的平台。我认为,现在杂志出版商要做的工作就是要投资于开放标准平台,让它能够不断创新,能够伴随你企业的发展而发展,可以不断开辟出新的渠道。因为出版商不是技术公司,技术不是其专长所在,可是技术日益成为出版业务当中最重要的一个内容。

小网站如何成大鳄

专访 The Knot 公司 CEO 大卫刘

■ 商报记者 李 鹏

“听说你们与梅里迪斯之间的竞争,用battle这个词似乎不太合适……”还没等记者把第一个问题问完,大卫刘就马上插话进来,“是的,这是一场战争”,他斩钉截铁地说。可以想象,15年前诞生的theknot.com网站在梅里迪斯等巨头的压力之下,曾经面临着多大的压力。

15年前,一个小小的团队开始组建婚恋网站www.theknot.com,当时他们面临的最大竞争对手就是全球顶级杂志出版商梅里迪斯集团。拥有《新娘》、《美好家园》等杂志的梅里迪斯旗下拥有众多知名品牌,风头一时无两。从专注于服务美国中产阶级的梅里迪斯手中夺食,对于The Knot来说,这确实是一场战争。

“在刚开始的阶段,这种竞争非常激烈,他们有很强的客户资源,他们有很强的品牌。不过,这并非代表我们完全没有赢的机会。我们只有为我们的客户提供最好的服务才有可能活下去。”在接受本报记者采访时,大卫刘如此表示。

他继而展开这个话题,“很多传统媒体公司总认为他们的客户是广告主,而不是读者。一旦有这种认识,他们的媒体品牌就失去了很多价值。我们把所有的重点都放在关注用户的需求上,我想这是我们之所以成功的关键因素。正是由于对用户的关注,而不是对广告主的关注,使得我们才有了取胜的可能。我想很多传统媒体出版商似乎都没有意识到这一点。”

作为一名成功的互联网从业者,他眼里的传统出版商在数字化的冲浪中面临着哪些问题呢?他的看法是,直到现在,“传统媒体似乎仍然不在乎talk,而不在乎listen。”

“很多传统媒体现在都在做一件事,就是四处寻找能够向用户说话的渠道。在他们眼里,新媒体的出现,互联网技术的快速发展,无疑为他们向读者灌输内容提供了一个良好的机会。但是我却认为,传统媒体现在最需要做的是利用包括新媒体在内的各种渠道来倾听读者的声音。这一点非常重要。”

作为纳斯达克上市公司,目前网络广告是The Knot最大的收入来源。不过,The Knot自从通过网络避开与梅里迪斯的正面竞争,开辟出一片婚恋市场的“蓝海”后,随即又杀入了期刊市场——推出婚恋杂志The Knot,与梅里迪斯这个老冤家来了个结结实实的正面碰撞。

据大卫刘透露,目前杂志广告占公司总收入大概20%的比例。“应该说,我们所有的业务都在增长,不论是数字业务还是传统媒体业务都在增长。但是整体来说,目前数字业务增长得更快,因此,未来纸媒收入在公司总收入中所占的比重可能会下降。”不过,他也不忘指出,虽然公司的主业是互联网,但公司仍然坚信杂志未来的生存空间。“我们有美国最受欢迎的专业婚恋杂志The Knot,我们还会继续在纸媒上投资下去。”

不管是对传统媒体还是新媒体,他认为最关键的一点是“你必须知道,你的品牌对于用户究竟有什么独特的价值?”在他看来,包括杂志出版商在内的很多传统媒体从业者仍然没有完全明白这一点。他认为杂志未来还有很大的生存空间,但是面临的挑战是如何用各种媒体形式把品牌输送到用户那里。

这家已经成为全球婚恋大鳄的公司开始进一步在中国业务上发力。今年1月,The Knot公司中国分部正式推出了“爱结”网。同时,大卫刘还透露,他们与广西卫视合作的电视节目《爱结》也已经播出。除此之外,The Knot中国还会出版相关图书,目前公司正在寻找合适的中国出版方,希望能共同出版他们的纸版《爱结》杂志。

案例

■ 商报记者 李 鹏

梅里迪斯:向女性营销

“超过7500万名美国女性都把梅里迪斯视为她们生活的一部分”,打开梅里迪斯公司简洁无比的网站首页,最显眼的就是这行文字。

在这个标题下附带的官方介绍文字中,梅里迪斯称,“在过去的100多年中,梅里迪斯一直在为美国女性服务……,如果你希望影响这个全美最大的女性受众群体,我们可以帮助你赶上她们变化的生活。”这些话显然是说给那些广告商们听的,言下之意非常明显——如果想要在美国女性群体中做广告,我就是最合适 choices。

作为纽交所的上市公司,在梅里迪斯的公司定位中,“媒体公司”和“市场营销公司”两个职能并驾齐驱。应该说,梅里迪斯比其他任何一家传统媒体公司都要更为强调其市场营销的定位功能。梅里迪斯把“对家庭市场的了解”定为自己核心基石,正是以此作为出发点和落脚点,梅里迪斯开展了包括发行、广告、品牌授权、市场研究等一系列服务。其所有数字化手段的出发点,也正基于此。

在进行新媒体扩张时,梅里迪斯的策略就是以自身的定位和优势为出发点,而不是像很多缺乏战略的新媒体公司那样拘泥于新媒体的表现形式,比如博客火了做博客,SNS火了做SNS,微博火了做微博等。在梅里迪斯看来,这种方式是不可取的,因为每家公司自身的优势不同。在进军新媒体的道路上,梅里迪斯的出发点不是哪种新媒体形式受欢迎,而是哪种方式更适合自己的——几乎所有的梅里迪斯起家网站都因为这种思路而值得很多杂志同行反思和学习。

应该说,梅里迪斯进军新媒体的最主要路径就是网站。目前,梅里迪斯旗下的十几家网站每个月吸引的独立用户访问量超过1500万次,在女性群体中,“梅里迪斯女性系列网站”已经成为全美最受欢迎的网络媒体品牌之一。这些网站的广告收入成为梅里迪斯集团收入的重要来源。

与此同时,梅里迪斯正在逐步发展自己的地方性业务。目前,梅里迪斯拥有12家地方电台和电视台,并与梅里迪斯的印刷媒体和网站形成了有效互动,成为广告主跨媒体、跨地域进行精准营销的绝佳平台。而且,这些电台或电视台都开设了己的网站,积极地通过网站视频、网络广播等形式与用户进行互动,这类网站每月的总PV(页面浏览量)达到了3500万次,每天吸引超过700万的独立访客。需要指出的是,客户定制视频也是这类网站的主要业务,此举内容颇受广告主欢迎。

可以说,通过多年有目的地潜心培育,梅里迪斯早已形成了全媒体的传播格局,不论纸媒未来如何,都不会削弱梅里迪斯在广告主心目中无可替代的价值。

10月26日,梅里迪斯的2010财年第一季度财报发布,财报显示,梅里迪斯2010年第一季(7月1日~9月30日)的广告收入达2.55亿美元,发行收入(包括杂志和其他媒体形态的发行)达6693万美元,其他收入达7199万美金。可以看出,广告收入扮演了公司总营收的主力。在梅里迪斯的框架中,他们把自己的广告来源划分为6个部分:杂志广告、电视广告、整合营销广告、网络广告、旅行出版物、直邮媒体。其中网络广告在药品、个人消费品和零售商广告的带动下,更是同比增长了21%,同期纸版广告刊例价格也在不断上升,收入实现同比增加。

梅里迪斯公司的高管职位设有首席技术官、首席开发官等,多年来,他们一直在开发新产品、进军新市场方面做了不懈努力。

不过,相比竞争对手,梅里迪斯集团在iPad上的速度稍显保守。直到今年10月28日,其旗舰刊《美好家园》才在iPad上推出第一款应用软件。原因很简单——在他们眼里,这种“小玩意儿”难以贡献大量的收入。

虽然拥有《时代》周刊、《人物》、《体育画报》等全球知名杂志,但是出版业务在时代华纳公司中贡献的营收只能排在第三位。近日刚刚披露的是时代华纳公司三季度财报显示,网络收入排名第一为32亿美元;其次是电影收入,为27.76亿美元;出版业务收入为9亿美元,排名第三。虽然整个财报与去年同期相比有了较大幅度的上升,不过其利润增长的主要原因并不是业务的增长,而是不断裁员带来的运营成本下降。而且,有关时代华纳公司将出售旗下出版业务的传闻近年来

时代华纳:网站开路 iPad殿后

不绝于耳,从目前出版业务的贡献上来说,此传闻并不是空穴来风。可以说,时代华纳公司目前已经是一家标准的以网络业务为核心的媒体公司,出版业只是时代华纳赢得客户的辅助手段而已。

整体来说,时代公司近年来在数字化的过程中一直坚持的原则是“大力发展网站”,甚至把《时代》周刊独创的“事实核查员”和“研究员”的职位也引入到了时代网站Time.com上。因此,从传播格局上说,时代已经形成了一个“网站+杂志”的全竞争、全覆盖传播格局,两种媒体各司其职,同时也不忘互动。

在网站布局上,时代公司拥有数个全球顶级域名如time.com、people.com、life.com等。其中,《时代》网站与CNN合作,力争做到深度和速度的统一,目前已经成为美国人获取新闻的重要门户之一。而《人物》杂志的网站people.com更是曾获评“2008年最佳杂志网站”。今年,《时代》周刊、《人物》等杂志纷纷在首页顶端的显著位置推出了“免费得到4期杂志”的活动,吸引用户在表格中提交自己的个人资料,从而以优惠的价格推动杂志订阅,比如,你可以只付53期的钱,就能得到

全年57期杂志等,这种看似没有什么技术含量的手段却取得了不错的市场效果。时代公司的负责人表示,“这对促进杂志订阅起到了意想不到的效果”。

同样,时代公司也是iPad上的“潮人”,在iPad发布时,宣传的杂志样本就是《时代》周刊。在App Store上,《时代》周刊几乎是最贵的杂志,每期定价9.99美元(同类的《新闻周刊》仅为2.99美元)。即便如此,由于先声夺人,《时代》iPad版仍然饱受用户和广告主追捧。据悉,《时代》的采编团队为了迎接iPad时代的到来,提

前一年多进行了“纸上谈兵”准备——因为拒绝和苹果签署保密协议,《时代》的iPad项目团队没有拿到样机,他们在纸板糊成的iPad模型上揣摩杂志电子版的用户体验。当然,这种模式随后即被时代公司的其他杂志所效仿,《人物》、《体育画报》等杂志也随即推出了自己的iPad版,让时代公司成为最早抢占iPad领地的大型杂志出版商。

还需要指出的是,作为全球最具影响力的时政杂志,《时代》已经出版了多种语言版本,其中不仅包括美国版、欧洲版、亚洲版和南太平洋版,同时还出版了少儿版的《时代》,主要针对教育出版领域,进军分级阅读市场。而其数字出版战略也随之延伸到了这一领域。近日,时代公司刚刚购买了兔斯基的版权,将开发图书、影视及一系列数字产品,这也被认为是要发力少儿市场的举措之一。

可以说,通过旗下极具影响力的网站以及今年风起云涌的iPad浪潮,时代公司的数字化策略基本上形成了“网站开路,iPad殿后”的发展格局,这种看似简单的发展模式在效果上却十分给力,也是美国众多传媒机构数字化的核心路径。