

这一相互分离的做法使得我们的报纸健康运营了几十年，并将继续下去，以保证我们的新闻不受利益的驱使而改变。

## 五、优先聘用数字人才

在数字化转型中，报纸的工作传统正在发生颠覆性的变化。如《金融时报》将其印刷版从3个版本缩至1个；200名夜班工作人员也转向日间工作；组建起项目、数据和突发新闻团队；纸版的职责则交由一支规模较小的编辑部负责。《今日美国》则已经将其数字团队（如开发人员、社交媒体编辑等）整合入各个部门，负责印刷版报纸的则是一支很小的团队。《华尔街日报》以社交媒体编辑和数据分析专家为主力创建了“实时新闻部”和“读者互动部”。《华盛顿邮报》正在构建庞大的“统一新闻部”，并在曼哈顿开设了一个“前哨新闻工作室”，吸引开发人员、用户体验设计师和数据科学家加入。

与此同时，那些新的竞争者，比如VOX、BuzzFeed及First Look Media等，纷纷把数字技术作为卖点，用先进的数字技术招徕新闻同行。在这种背景下，去年以来，已经有数位知名记者纷纷离开供职的媒体加入新媒体创业公司。

《纽约时报》在聘用数字人才方面已经取得了明显成效，但是在出版系统、工作流程、组织架构、人员招募和战略规划等方面仍需继续提升。一方面，各部门要继续在整个编辑部普及数字技能；另一方面，要加大人员招聘力度，特别要注重从非传统媒体竞争者那里招聘相关人员。今后，要让报纸网站编辑、社交媒体编辑、制片人、设计师、开发人员等在报道中发挥更核心、更重要的作用。当然，要做好这些工作的前提，是擢升更多的数字报道记者进入管理团队。

①（本文编译自《纽约时报》的《创新报告2014》，原文下载自capitalnewyork网站）

编辑 陈国权 24687113@sina.com

# 被收购后《华盛顿邮报》的生存之道

提要：本文从亚马逊创始人贝索斯收购美国百年大报《华盛顿邮报》后的订购策略入手，结合贝索斯电商世界种种既高端又实用的科技发明应用，探究《华盛顿邮报》的电商生存之路。

关键词：华盛顿邮报 亚马逊 电子商务

□ 文/李自英

2013年8月6日，亚马逊公司创始人杰夫·贝索斯以2.5亿美元收购《华盛顿邮报》，当时承诺《华盛顿邮报》以新闻为主业，他不会马上采取大刀阔斧的改革，而将长期为《华盛顿邮报》提供经济支持，以帮助该报找到赢利渠道。此外，他还可以提供网络科技经验、长期发展思维以及改革的意愿。为设法扩大订户数量，2014年3月18日，杰夫·贝索斯迈出拉动《华盛顿邮报》进入其电商世界的第一步。

## “买一送六” 贝索斯力拓《华盛顿邮报》网络版

2014年3月18日，在被新东家收购七个月之后，《华盛顿邮报》终于迈出融入亚马逊的第一步。《华盛顿邮报》当日表示，为扩大订户数量，订阅实行“买一送六”的促销方式：即订购《华盛顿邮报》等7份报纸中任何一份的网络版，同时获得其余6份报纸的网络版浏览权，包括《达拉斯晨报》（Dallas Morning News）等。如此一来，《达拉斯晨报》等报纸付费订户也可获得《华盛顿邮报》的新闻。据《华盛顿邮报》总裁兼总经理史蒂文·希尔斯（Steve Hills）介绍，《华盛顿邮报》网络版的订阅年费为99美元，或每四周9.99美元。①

自从去年易主之后，广告额减少似乎对《华盛顿邮报》已不构成压力，因为杰夫·贝索斯承诺将长期为《华盛顿邮

报》提供经济支持。相比之下，增加读者成为当务之急。根据美国审计媒体联盟（AAM）的数据，《华盛顿邮报》2013年每天发行约47万份，比2003年减少41%。在“买一送六”的策略中，《华盛顿邮报》不会直接从订阅合作关系中得到一分钱。史蒂文·希尔斯表示，《华盛顿邮报》“想让合作伙伴轻松些”，也想创新方式增加更多读者。他表示，6家报社合计发行量约150万份。

《华盛顿邮报》以首都华盛顿哥伦比亚特区为核心，主打白宫及国会山等政治新闻，某种程度上属于小众口味，但其百年大报的资历和屡获普利策奖的身价以及全国性报纸的定位，令其他六份地区性报纸的竞争力难以望其项背，因为那六份地区报都是所属城市或所在州的最大报纸，与《华盛顿邮报》结盟，可以变相大幅增加《华盛顿邮报》的读者数量，有助于《华盛顿邮报》开拓新市场，也与《华盛顿邮报》易主之前所推崇的“走出首都走向全美”的策略一致。

亚马逊4月初表示，金牌会员的年费从79美元涨至99美元。估计不久的将来，年费99美元的亚马逊金牌会员，除可使用影片库“即时亚马逊”及Kindle用户的租赁图书馆的免费材料外，也有望有权浏览《华盛顿邮报》报道。

在收购之时写给《华盛顿邮报》记者编辑们的信中，贝索斯说《华盛顿邮报》昂

贵耗时的调查报道极富盛名，但是一经刊出，就有大堆网站在四分钟内摘录转载，读者可以免费获取。即使有付费墙，网站仍可翻越。站在读者的角度，读者会问：“既然可以从别家网站免费获取，我又何必付钱给你？”那么，在这样的环境下《华盛顿邮报》如何维持生计？

由此判定，“买一送六”使亚马逊用户能够交一份钱看七份报，一定程度上营造出支付小额费用获得优质上网内容的绝佳环境，培养了买家、玩家在亚马逊阅读《华盛顿邮报》习惯的第一步，也诱使《华盛顿邮报》传统读者一步步走进杰夫·贝索斯创造的亚马逊电商世界。

## 培养阅读习惯为贝索斯收购《华盛顿邮报》终极目标

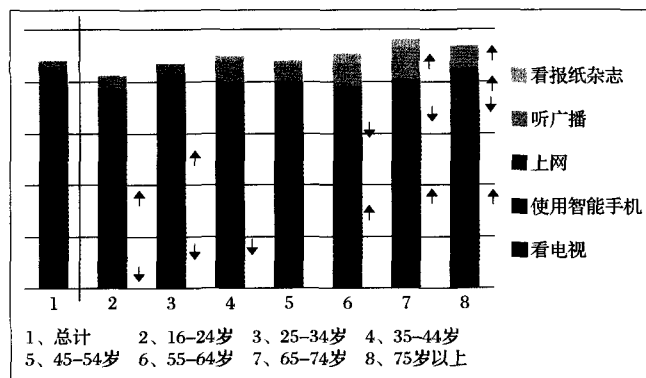
右图为美国统计公司对于2013年美国人获取信息源的统计柱状图，主要信息来源有五种：

黄色为阅读报纸杂志的人群；蓝色为听广播人群；橘色为通过电脑以及平板上网人群；红色为使用智能手机人群；紫色为看电视人群。读懂右图可能令人稍感沮丧，因为，在随机抽取的88个左右的人中，年龄在25岁到34之间的80后和16岁以上，24岁以下的90后已经不再阅读纸媒，使用智能手机的达到47人，占总额的57%，通过电脑以及平板上网人群达18人，占22%。90名年龄在35岁到44岁之间的70后中只有2人阅读纸媒，通过电脑以及平板上网人群达15人，占17%。纸媒前景渺茫由此图可窥见一斑。

贝索斯在收购《华盛顿邮报》后与编辑部员工会谈时，直指如何重新培养读者“每日阅报习惯”将是他计划的核心。<sup>②</sup>他追求的是让读者建立每天“仪式性”阅读习惯，遍览该报各类文章，以高品质、不平庸的内容吸引付费订户。但是，读者不必非得通过纸媒阅报，因为贝索斯还说，平板电脑是让

报纸接近新一代读者的一大利器。

早在一年前《华盛顿邮报》被收购之时，德国《时代周刊》就指出，“贝索斯相信报纸有未来，在平板电脑上的未来。”他曾在《柏林日报》的一次采访中表示，人们虽然不愿意在网络上为报纸内容付费，但是很可能愿意为平板电脑上的报纸付费。亚马逊在4月23日“世界读书日”前几天，发布了一份通过在线调查得



□ 美国统计公司对2013年美国人获取信息的统计柱状图。<sup>②</sup>

出的网民阅读习惯报告，调查显示，虽然大部分人阅读的纸质书数量超过电子书，但超过7成的人表示会尝试阅读更多的电子书。<sup>③</sup>

2014年4月11日，贝索斯在按照惯例致股东信中对此着墨甚重。“读者与作者方面：我们为读者投入了巨大资金。我们推出的全新Kindle Paperwhite阅读器具备高清、高对比度的屏幕，获得了外界的一致好评。我们还在Kindle中整合了令人难忘的Goodreads（注：一家与豆瓣类似的社交阅读网站。亚马逊在2013年3月收购Goodreads。），并针对Kindle推出了FreeTime，还在印度、墨西哥和澳大利亚发布了Kindle。除了CreateSpace、Kindle Singles、Kindle Direct Publishing外，还推出了Kindle Worlds、Day One和另外8种全新的亚马逊出版印记，并在英国和德国推出了亚马逊出版服务。已经有成千上万的作者使用这些服务来发展写作生涯。我们是阅读的传教士，而这些故事也启

迪和鼓舞着我们不断创新，不仅为作者，也为读者。”<sup>④</sup>

可以说，在硬件设备以及生态环境、内容王国的构建上，亚马逊为培养“仪式性的阅读习惯”提供了充足的条件。

## 《华盛顿邮报》的四种纸媒存在形式将全面出现在亚马逊

如果说之前人们预测报纸的生存渠道时，还试探性地提出报纸生存四大渠道：纸质、网络、智能手机和平板电脑。在贝索斯收购《华盛顿邮报》之后，尤其是亚马逊或将于今年6月正式发布具有3D显示功能的智能手机后，可以大胆预测，《华盛顿邮报》的四种纸媒存在形式将最先全面出现在亚马逊。

这里特别强调的是，《华盛顿邮报》的电子版不是纸质版的简单转变，亚马逊旗下的《华盛顿邮报》具有多种可能性。其中之一就是凭借“华邮新闻”产生的附加动作：读者在浏览新闻间歇买些东西。由此实现把买家培养成读者，让读者成为买家的双向流动。

像《华盛顿邮报》一样的纸媒只有在庞大的电商世界才能重生。至于重生时日，还是那句话“如果冬天到了，春天还会远吗”。因为贝索斯在收购时说过，“我是乐观主义者，我认为再创《华盛顿邮报》的辉煌时代只是需要很多时间、耐心和实验。”<sup>⑤</sup>（作者单位：《燕赵都市报》）

【注释】

①《JEFF BEZOS starts to mold the Washington Post in Amazon's image》, By Nathaniel Mott

②《If Newspapers And Magazines Think Life Is Tough Now, They Won't Want To See What Happens Next》, By Henry Blodgett, <http://www.businessinsider.com/media-usage-by-age-2014-5#ixzz30uXuQF4b>

③《Jeff Bezos' s landmark purchase of the Washington Post》, <http://www.cjr.org/>

④《〈华盛顿邮报〉换东家 内容为王探索数字化未来》,《人民日报》, 廖政军、张亮、黄发红

⑤《贝索斯致股东信 谈亚马逊未来》, 见cnbeta网站

编辑 吴长伟 mail@xinhuanet.com