



## 纽约时报打造全国大报经营策略

时间：2005-7-29 13:14:47 来源：《中国记者》第七期 作者：储信艳 阅读1213次

编者按 《纽约时报》运用进取的经营发展策略，与新媒体大胆结合，深入不同媒介领域，不仅维系了自己百年老报的风范，而且进一步扩大了时报的影响，营造了新的经济增长点。

20世纪90年代中期以后，由于全国广告受到直投媒体、电子媒介的冲击，加上发行量下降、新闻纸价格上涨等诸多原因的影响，美国报纸面临前所未有的困境，9·11事件之后，美国报业更是雪上加霜，广告经营额下降到了近几年来最低点。2003年5月11日，《纽约时报》自曝丑闻，用4个版刊登长文，揭露该报27岁的黑人记者布莱尔撰写的73篇报道中，至少有36篇是捏造或抄袭的作品。丑闻一出，全美震惊，全球媒体也为之哗然。在这样内忧外患的形势下，纽约时报公司的业绩却没有因此而一蹶不振。据2005年4月14日纽约时报公司发布的第一季度财务报告，《纽约时报》的净收入是去年同期的近两倍，达到1.11亿美元，其中网络业务继续增长30%。这样的成绩与纽约时报公司的有效经营是分不开的。

### 成功打造全国性大报

《纽约时报》现任发行人苏兹伯格曾说：“《纽约时报》一定要进军更广阔的世界，掌握三种技能：印刷、网络和电视。”

纽约时报公司最核心产业是报业，旗下最主要的报纸有三家：《纽约时报》《国际先驱论坛报》和《波士顿邮报》。苏兹伯格的扩张也是从报纸入手，第一步就是将《纽约时报》打造成一份全国性大报。

《纽约时报》在80年代初期就发行了全国版，当时只是纽约版的简单再生产，没有考虑到各地的不同需求，缺乏有效的发行网络，没有产生太大影响。后来，经过编辑们的多次讨论，重点为地区服务的报纸才发展起来。目前，《纽约时报》已经拥有纽约市版、东部版和全国版（包括华盛顿、中西部和西部版）。各版之间因地制宜地着重报道当地读者最关心的本地新闻，做到不仅报道内容不同，各种新闻的编排顺序也视地域和读者对象不同而有很大区别。同时，《纽约时报》还用大量篇幅报道国际新闻。

《纽约时报》全国发行的功臣就是现任纽约时报公司CEO珍妮特·罗宾逊，她为《纽约时报》全国版的成功发行立下了汗马功劳。1994年，有“广告沙皇”之称的珍妮特上任后提出：“我们还没有把自己向广告客户定位成一张全国性的报纸。”自此《纽约时报》完全改变了它的发行网络。该报与分散全国的地方性、地区性报纸的16个印刷厂转订合同，让地方报纸处理送报事务。例如在亚特兰大，《纽约时报》由《亚特兰大宪章报》印刷，并由此报的卡车送报。

- 帮报道员擎起成才天空
- 《知音》，“杂”而胜
- 报纸到底该出多少个版
- 传媒靠什么赢得市场？
- 报媒运营的市场战略
  - 分众传媒八大战略
  - 一家杂志社的力量
- 区域性报纸的破茧之策
  - 解读传媒的运营时代
- 区域报业的扩张式发展
- 报纸应向时政期刊学什么
- 媒体战略与《孙子兵法》
- 办报理念的十二大变化

《纽约时报》目前在美国217个市场点实行家庭递送，比5年前多了155个点。它还与“星巴克”签约，在这个咖啡零售店的2200个美国经销点出售《纽约时报》。这些优先权帮助《纽约时报》转变成为一张真正的全国日报。一个住在马里兰州的读者说：“我现在拿到《纽约时报》比《华盛顿邮报》早了一小时。”《纽约时报》过去六七年中增加的全都是全国订户，其在纽约市的发行份额甚至还不如居全国第六位的纽约《每日新闻》。但是《纽约时报》在美国其他地区的订阅量不断增加，已经超过了在纽约地区减少的订阅量。

《纽约时报》的全国战略也吸引了很多全国性的广告。因为目前该报大多数版面全国共享。《纽约时报》也尽量扩大全国性广告的范围，因为这种广告不但利润高，而且可以保障时报在纽约地区不受经济不景气的影响，从而为《纽约时报》带来更大利润。

但是，《纽约时报》纽约地区读者的流失已经是不争的事实。一部分原因是由于其保持传统，只在地铁中销售，限制了零售范围；还有一部分原因是过度追求高端读者，价格上扬（全年订阅价格约480美元）超出了某些读者的承受能力。而且，《纽约时报》在纽约只有一家印刷厂，所以其在纽约地区的发行成本比在美国其它地区高出1/3；再有就是它没有发行外语版来吸引不断涌入纽约的外国移民家庭。对上述现象，报社发行人苏兹伯格无可奈何地说：“虽然我们逐渐远离纽约，但是我们在其它地区正在不断扩张。”

### 塑造全球品牌与跨媒体经营

纽约时报公司旗下的另一份大报《国际先驱论坛报》是其进军国际市场的试金石。《国际先驱论坛报》于1887年在法国巴黎创办，在全球22地印发，于180个国家发行。这份国际性报纸刊载世界各地新闻快讯，评价全球范围内的新兴潮流和当代事务，号称对全世界舆论领袖和决策者都有重要影响。

2003年，《纽约时报》以发行新报纸为要挟，逼迫华盛顿邮报公司出让了《国际先驱论坛报》另外50%股份，独资拥有该报，并且在公司网站上宣布：“收购《国际先驱论坛报》是公司长期战略的一部分，意在进军世界高端报业。”该报既拥有自己的记者，又可以使用《纽约时报》的新闻资源。《纽约时报》曾经考虑将该报改造为《纽约时报》国外版，但最终还是决定保留《国际先驱论坛报》独立的国际定位。一向严肃的《国际先驱论坛报》也借鉴了《纽约时报》的经验，增加了版面、彩色插图，并在悉尼、科威特、圣保罗开始发行。虽然目前《国际先驱论坛报》的发行和广告收入还没有达到时报公司的期望值，但其享誉欧洲乃至全球的品牌效应，无疑为《纽约时报》进军国际市场开辟了一扇大门。

在苏兹贝格的扩展战略上，除了继续发展报业，成立数字纽约时报以外，公司还积极投身电视和广播。纽约时报电视公司是美国最大的独立制作商之一，2002年与纽约时报公司投资1亿元买下探索频道（Discovery Channel）50%的股份，开办探索时报频道（The Discovery Times Channel），以纪录片为经营特色，为探索电视公司生产至少价值4000万美元的电视节目，目前该频道已经有2500万订户。在2003年美国哈里斯互动公司（Harris Interactive Inc）一项调查研究显示：探索时代频道在美国各知名媒体和电视中居第六位，第一名是探索频道。另外，纽约时报公司还拥有两家纽约广播电台，并投资于“新英格兰体育”，包括波士顿红短袜棒球队、有线频道“新英格兰体育电视网”，该频道在美国东北地区有370万家庭用户。

### 数字纽约时报成为新的经济增长点

美国报纸协会的一项调查表明：在美国，19到34岁的青年人中有25%读网络报纸，只有19%的年轻人读印刷报纸。传统的三大媒体不得不放下矜持的身段与他们既爱又恨的网络进行合作，其中包括一度因坚持严肃风格而拒绝使用彩色印刷的《纽约时报》。事实证明，这种“联姻”能够为纽约时报公司带来更广泛的影响力和滚滚的财源。

1995年，纽约时报公司建立了自己的网站www.nytimes.com，提供《纽约时报》在线阅读。

1999年，经过网络方面业务的全面整合，成立了独立核算的数字纽约时报（New York Times Digital）。数字纽约时报的旗舰网站nytimes.com向全美及世界范围的读者提供《纽约时报》的完整内容、即时更新的消息报道以及来自美联社、CBS等合作伙伴的新闻，最近7天内的新闻内容的接入是免费的。

2002年，纽约时报网站注册用户达930万，2003年达到1210万。

数字纽约时报在创办的第一年就开始赢利，2003年数字纽约时报营业收入8804.6万美元，比2002年增长147.4%。

目前，纽约时报网站已经成为美国网络报纸最大的品牌，在线业务正在以每年30%至40%的速度增长，成为纽约时报公司“旋转最快的引擎”。

今年2月17日，纽约时报公司与Primedia公司签定协议，协议规定纽约时报公司将以4.1亿美元现金收购Primedia旗下的About公司。About公司是通过About.com提供在线消费者信息的行业领先者。纽约时报集团试图通过此举来进一步在网上推销自己。纽约时报公司首席执行官珍妮特说：“这项并购将强化我们的战略——以多种媒体产品向本地和全美读者发布新闻和信息。”

当然，在数字纽约时报的成功经验被多方引用的同时，其内部也遇到一些新问题。首先，广告收入是纽约时报数字业务收入几乎唯一的来源，这存在风险，一旦出现经济低谷，广告业务下滑，那么网站的盈利将化为泡影。再有，虽然目前数字纽约时报公司的在线业务增长迅速，但其收入毕竟只占纽约时报公司整体收入的3%。与其他报社相同，《纽约时报》也面临着大多数读者通过网络浏览报纸，但报社收入90%主要依赖报纸发行的尴尬情况。《纽约时报》内部最近正在对是否要对nytimes.com的浏览进行收费争论不休，但是这又可能造成点击率的大幅下降。无论如何，虽然还存在着这些尚待解决的问题，但在线业务已经为历史悠久的《纽约时报》注入了新的活力，成为该公司最具发展前景的潜力股。

文章管理: mycddc (共计 4291 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章: 纽约时报

- 纽约时报名记者因拒绝透露深喉身份入狱 (2005-7-26)
- 《纽约时报》的未来 (2005-1-10)
- 《纽约时报》的新闻“铁律” (2004-12-21)
- 纽约时报权威和影响力的根源 (2004-11-19)
- 布什和纽约时报: 大选时期的关系 (2004-10-20)

>>更多

纽约时报打造全国大报经营策略 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名

密码:

提交

重写

关于CDDC◆联系CDDC◆投稿信箱◆会员注册◆版权声明◆隐私条款◆网站律师◆CDDC服务◆技术支持

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆MSC Status Organization◆中国新闻研究中心◆版权所有◆不得转载◆Copyright © 2001--2009 www.cddc.net  
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.