

# 美国数字新闻商业模式的探索与创新\*

贾金玺

(中国社会科学院新闻与传播研究所,北京 100026)

**摘要:**在新媒介形式与新产业形态的影响与冲击下,美国新闻业传统商业模式的局限性不断显露出来。探索出新型的、可持续的商业模式成为新闻机构急需解决的一大难题。在近年的实践中,美国新闻机构不断尝试和探索新的模式,较有成效的模式包括:“付费墙”模式、众筹模式、基金会资助模式、“原生广告”模式和数字代理模式。

**关键词:**数字新闻;商业模式;众筹;付费墙;原生广告

**中图分类号:**G20 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2015)01-0084-06

长久以来,学界对于数字新闻业的盈利模式探讨甚多,但对其商业模式的研究有所忽略。实际上,商业模式是否成熟直接关系到企业的盈利状况。良好的商业模式才能构建出可持续的盈利模式。因此,商业模式的研究对于数字新闻行业的发展更具指导性和借鉴性。

所谓商业模式,目前较为公认的定义是:“为了实现客户价值最大化,把能使企业运行的内外各要素整合起来,形成高效率的具有独特核心竞争力的运行系统,并通过提供产品和服务,达成持续赢利目标的整体解决方案。”<sup>[1]</sup>商业模式蕴含的基本要素包括客户价值、产品价值、营销价值、营收价值四个方面。

对于数字媒体的商业模式建构问题,美国皮尤中心2014年3月底发布的《2014年美国新闻媒体报告》(State of the News Media 2014)中有所涉及。报告指出:截至目前,尚不清楚是否存在一个支持数字新闻发展的商业模式;数字媒体的大举招聘也

不意味着其已找到了成功的商业模式。<sup>[2]</sup>从行业发展现状来看,大量数字媒体仍在积极探索可行的商业模式,也不乏一些初现盈利曙光的案例。

## 一、传统新闻业商业模式的局限

数字新闻媒体为什么要探索新的商业模式?主要是因为在新媒介形态和新产业形态的冲击下,传统新闻业商业模式的局限性日益暴露,遭到不断颠覆。

传统新闻业的商业模式可以抽象概括为“二次售卖——规模经济”模式。这一模式的基础条件主要有以下几个方面:一是传统新闻业凭借其重要的媒介角色赋予的市场地位,搜集、整理、制作出专业可信的信息内容产品,将其售卖给用户,又把用户的注意力售卖给广告商,完成“二次售卖”过程;二是依据规模经济效应,覆盖用户数量越大,或者是报刊的发行量越大、广播电视节目的收视率越高,新闻机构的赢利能力越强;三是传统新闻业提供的

\* [收稿日期]2014-06-28

[作者简介]贾金玺(1983—),男;中国社会科学院新闻与传播研究所助理研究员,主要从事网络新媒体,媒介政策研究。

各类产品,面向的是被假设为具有共同偏好的大众而生产、由媒介机构单向传播的共同产品。<sup>[3]</sup>在这种模式下,广告收入和内容售卖收入是新闻业整体营收的两大支柱,而广告收入的比例相对更高。在广告收入相对平稳,甚至不断增加的情况下,传统新闻业的商业模式尚能维系,而一旦广告收入出现大幅降低,这一商业模式便受到冲击,必须进行调整。

现在,层出不穷的新媒介形态和新产业形态正在改变新闻业的产业格局,进而影响传统新闻业商业模式的维系。从传播者角度来看,新闻信息内容提供商的阵容前所未有的扩大,尤其是伴随着新型媒体机构、自媒体的强势崛起与扩张,以报纸杂志、广播电视为代表的传统媒体机构作为主要内容信息提供商的地位不断受到冲击。更值得注意的是,这些新闻行业的后来者往往坐拥资本、渠道、技术或体制机制等方面的优势,具备更强的生命力和更大的主动性。从传播渠道角度来看,微信、微博、移动客户端等新型媒介形式,以及手机、平板电脑等移动终端都在不断冲击着传统报刊、广播电视传播渠道、传播终端的地位与份额,体现在数据上,便是报刊发行量(或印张数)的走低和收视(听)率的萎缩。从受众角度来看,大众对于新闻信息的需求依然保持强劲,但传统新闻业的用户群却大量流向新媒介,尤其是年轻用户的大量流失。这种流失造成的一大显著影响便是广告的分流。从运营机制和模式来看,传统新闻业的新闻采编流程相对封闭,机制比较机械固定,日常运营成本亦不断攀升,而营收水平却鲜见起色,因而使得传统新闻业整体营收利润不断走低;而新型数字媒体机构的采编经营相对更为灵活多变。

依据美国皮尤研究中心报告透露的数据,以整体新闻业收入而言,广告收入占69%,报业拿下其中一半的广告收入,然而报业广告收入仍在2006年至2012年重摔55%。受广告收入减少的影响,美国传统新闻业(印刷、广播和在线新闻)年收益大约下滑至630亿至650亿美元(约合人民币3915亿至4040亿元),少于2006年的940亿至950亿美元。<sup>[2]</sup>这一组数据证明,随着广告收益不断减少,美国传统新闻业的商业模式受到重创,因此,新闻业必须不断探索新的商业模式,逐步减少对广告收入

的严重依赖。

## 二、美国数字新闻业的商业模式探索

### (一)“付费墙”模式

近年来,付费墙模式是美国数字新闻业广泛探索的一种商业模式。所谓“付费墙”(paywall),是媒体对其数字内容设立收费门槛的简称。其核心在于凭借独有的优质内容直接从用户处收取费用。在这一商业模式中,新闻产品是否具备用户所需的价值极为重要。从2011年开始,付费墙已从少数报纸的尝试阶段迅速走入大量媒体的应用阶段。<sup>[4]</sup>到2013年底,全美约1400家日报中有500多家针对旗下网络数字内容设置了“付费墙”,这促使美国报业发行营收在2013年上涨3.7%,报业整体营收降幅收窄至2.6%,创2006年以来的最佳表现。<sup>[5]</sup>设立“付费墙”即是传统纸媒在数字新闻商业模式上的转变与探索。

目前,已经有不少报刊尝到了“付费墙”带来的甜头:《华尔街日报》——最早设立付费墙的大型报纸之一,在1997年启动之后一年内便收获了20万付费订户,至今一直运作良好,目前这一数字已经超过53.7万<sup>[6]</sup>;《纽约时报》经过一波三折,终于在2012年底赢得付费用户65万,报纸整体发行收入超过广告收入,“付费墙”试验获得初步成功;《经济学人》也通过“付费墙”模式斩获了大量网络订户,获得可观发行营收;甘尼特公司(Gannett Company)旗下的80余份地区和全国性报纸“付费墙”计划逐渐迈上正常轨道。这也吸引着曾对“付费墙”保持观望态度的《华盛顿邮报》(The Washington Post)及《坦帕湾时报》(The Tampa Bay Times)重估数字付费业务的价值。

纵观这些建立“付费墙”的传统纸媒,拥有几点共同之处:首先,纸媒所提供的数字化新闻产品拥有清楚的目标定位,内容特色鲜明,不可替代性高,符合用户的价值需求,因此值得用户为此买单;其次,依据各自特点,不同品牌纸媒在具体的收费策略上各有不同,或“计件付费”、或“计时付费”、或与纸质版捆绑收费,不一而足,不同需要的用户都能找到适合自己的付费方式;第三,“付费墙”的设置充分考虑到市场需求,保持数字内容中“免费——付费”部分的合理定位及平衡,在尽量吸引那些付

费敏感用户的同时,保持对付费用户的尊重。

但是,值得注意的是,一些设置“付费墙”的美国报刊并不是寄希望于斩获更多的数字内容营收,而是利用“以退为进”的方式保留更多的纸质版订户。例如,美国地方报纸《阿肯色民主党人报》和《直递邮报》(Post Register)的纸质版发行量一直保持稳定,主要原因就是这两家报纸的网站只对那些订阅了纸质版报纸的用户才免费开放,而其他用户则必须付费才能阅读网络版内容。之所以采取这一策略,《阿肯色民主党人报》的出版人赫斯曼曾解释道,“如果人们读不到免费的数字报纸,他们中的许多人都会转而订阅报纸。”<sup>[7]</sup>

随着“付费墙”模式的不断探索与推进,报刊业数字付费收入的不断增加,报刊业过于依赖广告收益作为收入来源的产业格局会有所改观。对于部分纸媒而言,“付费墙”模式将有望成为其在数字时代重塑辉煌的一种重要商业模式。

## (二) 众筹模式

“众筹新闻”(crowdfunding journalism)是近年来逐渐兴起的一种新型新闻制作模式。对众筹新闻做过深入研究的学者 Aitamurto 认为,众筹新闻就是利用集体的智慧和金钱做新闻的一种方式,众筹主要解决的是新闻制作过程中资金不足的问题。<sup>[8]</sup>但实际上,众筹新闻反映出的是一种新型商业模式,并非只是解决资金不足这么简单。

从众筹新闻的流程来看,主要包括以下四个步骤(见图 1)。步骤一:项目设计,新闻记者策划出一份详细的报道(调查报告、新闻摄影等)计划,并设置融资目标和期限,制定项目的执行方案和项目回报。步骤二:项目创建与推广,新闻记者将已设计好的项目计划在众筹网站上创建并进行宣传推广,吸引用户投资。步骤三:项目融资,在项目设定的融资时限内,吸引广大用户的投资与赞助。如果能完成融资目标,即可用这笔融资来完成既定的报道计划,如果无法完成融资目标,项目则在调整后重新创建与推广或实施终止。步骤四:项目回报,在新闻报道计划的完成过程中,发起项目的新闻记者需要与资助者尽量保持积极互动,告知这些资助者报告计划的执行进程。与此同时,在报道计划完成之后,新闻记者必须按项目发起时许诺的回报方式

为投资者支付相应的报酬。

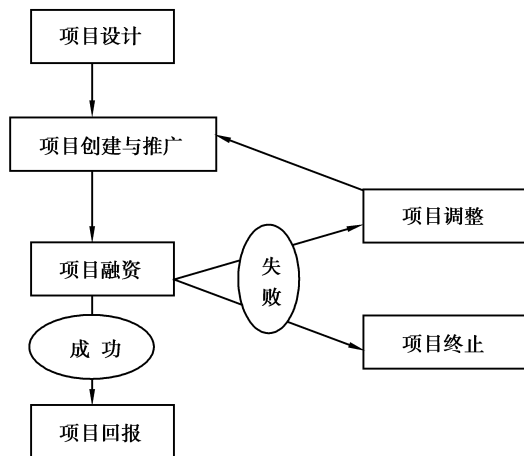


图 1 众筹新闻运作流程

通过概括众筹新闻的运作流程,我们不难发现:新闻记者选择众筹的报道项目计划,必须是对目标受众有所了解的,这样提出的项目方案才有可能获得受众的了解与认可,进而才能筹措到自己期望的资金额度;而在项目的宣传推广中,新闻记者还必须对于项目的亮点、后期的回报有所强调,吸引目标受众的慷慨解囊。这都在考量着新闻记者如何把产品价值、用户价值和营销价值紧密地结合起来。

创建于 2008 年 11 月的 Spot.us 是美国当前最有名的众筹新闻网站之一,到 2010 年已经有 800 多人为 60 多个报道计划提供资金,平均每人提供的资金为 60 美元。到 2012 年 9 月,所获得的捐助金额已经达到了 16 750 美元。<sup>[8]</sup>2008 年,它成为“奈特新闻挑战奖”的获得者,并从奈特新闻基金会获得了 34 万美元的资金援助。<sup>[9]</sup>另一个成立于 2009 年的著名众筹网站 Kickstarter 也涉及不少新闻类众筹项目。迄今为止,在该网站上发起的新闻报道项目有 662 项(不包括记录电影、摄影或非小说类的报道),总共筹集到的资金约为 223 万美元,这些众筹新闻计划的资金筹集成功率为 37%。<sup>[8]</sup>此外,还有一些聚焦专门领域的众筹网站相继成立,如 Emphas.is 专门为摄影记者筹集报道资金,Vourno 网站则仅向视频新闻报道项目筹集资金。据研究众筹新闻学者 Miguel Carv 统计,在 2010 年 10 月到 2011 年 6 月之间,全球大约创建了 77 个与众筹新闻相关的网络平台。<sup>[10]</sup>

总体看来,众筹新闻模式仍处于发展初期。新闻报道的众筹计划与其他类型的众筹计划相比,数量偏少且成功率相对不高,这种状况在短时期内也可能无法改观。究其原因,大致有以下几种:(1)新闻记者对于众筹这一形式缺乏认识,并可能会担心自己发起的新闻报道计划被竞争对手所掌握。(2)可以用来发起众筹项目的报道类型相对较少。一般而言,适合发起众筹的项目集中在调查性报道、新闻摄影、小众化的深度报道、科技类报道等有限的领域。而即使属于上述领域,也未必是所有选题都适合众筹。(3)众筹新闻的报道独立性可能面临威胁。在某种程度上,众筹新闻的资助用户成为这类新闻报道的把关人,用户资助数额能否达到预期将直接决定着新闻报道能否顺利实施。(4)成功募集到资金的众筹项目能否顺利完成?如果无法完成,如何向资助者交代?因此,众筹新闻模式注定只能是一种适用于小范围的小众化模式。

### (三)基金会资助模式

近年来,为弥补主流传统纸媒衰退带来的新闻报道空白,越来越多的非盈利新闻机构相继出现,积极涉足新闻领域的报道。这些非盈利新闻机构中的大多数都是以由新闻人创办、基金会资助为主要模式的,多从事严肃的调查报道。皮尤中心的调查数据显示,在 2012 年,93 家非盈利新闻机构中有四分之三得到了基金会的资助,而且大部分非营利机构的基金资助收入占其总收入的一半以上。<sup>[11]</sup>另据一家位于华盛顿的美利坚大学(American University)的新闻智库 J-Lab 估计,从 2005 年以来,美国的基金会至少为非盈利新闻事业投入了 2.5 亿美元。<sup>[12]</sup>

基金会资助模式风行的背后,是传统商业模式的难以为继。调查性报道和深度报道是需要高投入的报道类型,在广告收入持续走低的情况下,传统纸媒不得不削减此类报道的比重。为维持此类报道,必须将其作为维护公共利益的一部分,吸引基金会、慈善基金等组织的资助与支持。

美国纽约的 ProPublica 便是一家知名的非政府、非盈利新闻机构,自我定位为“致力于公众利益的新闻”,其长项是传统媒体称道的调查报道。ProPublica 的曼哈顿新闻工作室有 32 名记者,接受由桑德勒基金会(Sandler Foundation)和其他一些慈善

机构提供的核心的、多年承诺的捐助。2010 年,凭借一篇对卡特里娜飓风灾难中,新奥尔良当地医院对病人进行安乐死的调查报道,该网站与《纽约时报》共同分享了普利策调查性报道奖,成为首家荣获普利策奖的网络媒体;2011 年,凭借有关“华尔街金钱机器”的在线专题报道,该网站斩获国内新闻报道奖,成为首家第二次获奖的网络媒体。

除了接受传统基金会资助的非盈利新闻机构之外,传统媒体也尝试与新媒体展开合作,共建资助调查新闻的基金组织。2009 年,《赫芬顿邮报》建立了调查新闻基金(Investigative Journalism Fund),由《邮报》和几个大基金会支持,每年的预算是 200 万美元。2011 年,该基金同美国最大的调查性报道机构之一 The Center for Public Integrity 合并。《赫芬顿邮报》的总编阿里安娜·赫芬顿说,调查新闻基金的目的是建立一种调查性报道的混合模式——在一个大型出版平台上搭接一个非盈利新闻中心。<sup>[12]</sup>

还有一种比较特殊的类型,那就是美国高校资助或创办的非营利新闻机构。相比较其他的非盈利新闻机构,美国高校资助或创办的非盈利新闻机构一大特色是服务教学,培养未来新闻从业者,其在募资能力上也具备一定优势。例如,成立于 2009 年 1 月的波士顿大学调查报道新英格兰中心,由波士顿大学发起,奈特基金会出资 25 万美元创办。2010 年,奈特基金会追加拨款 40 万美元。2012 年,奈特基金会又拨款 100 万美元,用于维持调查报道新英格兰中心的运作。该中心还与《波士顿环球报》、新英格兰有线新闻台、WBUR 台建立了合作关系。<sup>[13]</sup>

当然,基金会资助模式潜在的质疑与风险也是显而易见的。首先,基金会有潜在通过控制资金影响新闻的可能。不少基金会衡量非盈利新闻机构成功与否的核心指标是影响力的提升。因此,他们可能会更加注重对于自己认为更具影响力的议题进行资助,这从客观上影响了新闻机构独立自主确定选题的权力。其次,基金会对于非盈利新闻机构的资助能否稳定、持续。对于大部分非盈利新闻机构而言,基金会资助是其收入的核心来源,一旦失去资助,便极有可能难以为继。曾有统计显示,各大非营利新闻机构仅有四分之一能够得到后续的

资助。<sup>[14]</sup>不少难以获得后续资助的机构无奈关闭。第三,基金会资助模式难以成为促进调查报道发展的主流模式,更不会代表新闻业的未来方向。尽管在基金会资助模式下,涌现出了一些成功的机构,一批优秀的报道,但这并非美国新闻业的主流;且从商业运作、营销管理等方面看,以基金会资助为主要收入来源的非盈利新闻机构并不具备强大的市场竞争优势。因此,基金会资助模式并非新闻业的长久之计。

#### (四)“原生广告”模式

关于原生广告(Native Advertising),目前学界业界尚未有明确统一的定义,但有着相对一致的认识:通过“和谐”的内容呈现品牌信息,在为用户提供有价值信息的同时,不破坏用户的阅读体验,并能让用户自然接受品牌信息。这是一种新兴的商业模式。

在增加数字广告营收的压力下,采用“原生广告”模式的美国新闻机构越来越多。最早采用“原生广告”的是《大西洋月刊》(The Atlantic)和新闻科技博客网站 Mashable。但自2013年起,引入了这种新型广告形式的传统媒体越来越多,包括《纽约时报》《华盛顿邮报》《华尔街日报》等大报在内的不少媒体都已启动或宣布了相关计划,将指派其员工从事这种广告的创作,而这些员工经常都会组成一个新的“定制内容部门”。相对而言,一些纯数字媒体的动作更快,业务探索更为深入、广阔。例如,新闻聚合网站 BuzzFeed 未设置任何硬广告,而是为广告主量身定制广告,以内容的形式发布,让其形成病毒传播。此外,BuzzFeed 自2012年起着力打造一个原生广告网络,探索在 The Awl、Cracked.com、Fark.com 等网站首页投放原生广告;进入2013年,BuzzFeed 将这一广告网络正规化,并开始向广告公司推介这一产品。之所以会有这么多媒体机构竞相探索原生广告模式,是因为其背后蕴藏的巨大市场空间。根据市场研究公司 eMarketer 的预测,2014年商业广告主在原生广告领域中的支出将会达到28.5亿美元。<sup>[15]</sup>

但是,原生广告模式也引起了一定的争议和质疑。首先,数字媒体上刊登的大部分原生广告是由在岗编辑记者撰写的,看起来与新闻内容没有差别,可能会令部分用户难以辨别;其次,原生广告通

常是根据广告商量身定制的,具备一定的独特性,因而难以拓展形成规模化,也难以自动置换;最后,也是因为原生广告的独特性,如果有多家广告商投放同种形式,势必会占用更多的广告位,这可能会直接影响用户的阅读体验。但是,就目前而言,大部分新闻媒体机构倾向于认为读者是有能力鉴别原生广告内容与常规新闻内容的。同时,还没有任何公开数据能表明用户对此作出了什么反应。<sup>[15]</sup>

#### (五)数字代理模式

数字代理(digital agency)模式是美国很多新闻机构在实施数字化战略过程中摸索出的一种新型模式。对于新闻机构而言,他们在实施数字化战略转型的过程中,逐渐搭建起一整套日趋完善的内容采编分发系统、网站服务维护系统和广告营销系统,也培养起一支专业化的技术人才队伍。这都为其扩展客户服务业务奠定了良好的基础。而对于广告客户而言,他们不但有营销推广的需求,也有建设各自数字化网络的需求,因而渴求相关的数字化技术支持。数字代理便正好能满足双方的需求。在这种商业模式下,新闻机构销售的产品不再是传统的新闻产品与平台资源(纸媒的版面、广播电视的时段频段等资源),而变成了服务,新闻机构的角色也随之成为了广告客户与其他营销渠道之间的代理或中介。

目前,位于加利福尼亚州圣罗莎市的《圣罗莎新闻民主报》(The Santa Rosa Press Democrat)是数字代理服务模式最成功的代表之一。2012年,作为改善经营战略的一部分,该报设立了一个综合性的数字营销部——“媒体实验室”,为商家提供各种类型的在线市场服务。该报出版人布鲁斯凯斯指出:“数字代理是报社新的赢利途径,它不仅涉及向广告商销售报纸版面空间或其他广告平台,还涉及市场咨询业务,即向客户提供网站建设、搜索引擎优化、信誉维护、电子商务等综合服务。”<sup>[16]</sup>该报媒介实验室提供的数字代理服务主要包括四类:基本款网站开发、深度网站设计、网站营销服务和搜索引擎优化。其中,前三项服务旨在帮助客户开发出一个比较完善的网站,囊括各种主流的应用;第四项服务则是专门针对搜索引擎优化、社交媒体开拓等方面的深层次业务。截至2013年1月,“媒体实验室”已拥有65个不同的服务客户,数字代理业务的

收入占报纸数字业务收入的14%,而如果把数字代理服务衍生出的广告业务收入计算在内,其比例将升至25%。《圣罗莎新闻民主报》高层预计,依据2012年第四季度签约的客户量及其购买的服务来看,2013年数字代理服务收入将增长60%,并认为该服务的收入将占该报数字业务总收入的40%。<sup>[16]</sup>

目前,美国很多主要的报业集团都设立了提供数字代理服务的机构,比如:赫斯特报业集团、麦克拉奇集团和甘尼特集团等。其中,赫斯特报业早在2010年便以3.25亿美元收购独立数字媒体营销公司iCrossing,强化集团在付费搜索、网站开发、搜索引擎优化、数据分析和社会营销等方面的能力。这也为其开展多种数字代理服务奠定了雄厚的基础。

着眼未来,商业模式的创新仍将是数字新闻业界的热门话题。在大型媒体机构所面临的危机与商业模式创新路径更受关注的情况下,一些小型数字媒体所做的创新与努力反倒可能被忽略。但无数的事实屡次证明,颠覆性创新往往始于不经意的某些微创新。这些今日看似不成熟的商业模式,或许成为数字媒体明日腾飞的翅膀。

#### [参考文献]

- [1] 鹿沁文.数字出版的七大商业模式[N].中国新闻出版报,2011-10-19(004).
- [2] Amy Mitchell, State of the News Media 2014 [c/OL], <http://www.journalism.org/2014/03/26/state-of-the-news-media-2014-overview/>.
- [3] 袁志坚.数字报业的商业模式初探[J].传媒,2007(7):41.

- [4] 辜晓进.报纸付费墙,由“试水”到“全情投入”[J].新闻实践,2012(9):85.
- [5] 新浪科技.美国报业2013营收降幅收窄:收费墙功不可没[EB/OL].(2014-4-21)[2014-5-5]<http://tech.sina.com.cn/i/2014-04-21/11099334942.shtml>.
- [6] 余婷.美国报纸付费墙的发展历程及模式探析[J].新闻记者,2012(7):38.
- [7] 陈国权.重估美国付费墙对报业转型的价值[J].中国报业,2013(13):56.
- [8] 张建中.众筹新闻:网络时代美国新闻业的创新及启示[J].现代传播,2013(3):106.
- [9] Tanja Aitamurto, The Impact of Crowdfunding on Journalism, Journalism Practice, vol. 5, No 4, 2011: pp. 429-445.
- [10] 栾轶玫.新闻众筹:我的新闻你做主?[J].中国传媒科技,2013(12):16.
- [11] Jesse Holcomb. What's Next for Nonprofit Journalism? [OL].(2013-10-3)<http://www.journalism.org/2013/10/03/whats-next-for-nonprofit-journalism/>.
- [12] 胡泳.高质量新闻的命运[J].新闻记者.2013(8):15.
- [13] 郭之恩.危机中的艰难自救——美国高校资助非营利新闻机构的模式与争议[J].新闻记者.2013(5):50.
- [14] Jack Shafer. Nonprofit Journalism Comes at a Cost. American Journalism Review, September 2009.
- [15] 腾讯科技.皮尤报告:美国新闻行业的六大发展趋势[OL].(2014-3-27)<http://tech.qq.com/a/20140327/019944.htm>.
- [16] Mark Jurkowitz, Amy Mitchell. Newspapers Turning Ideas into Dollars [OL].(2013-2-11)<http://www.journalism.org/2013/02/11/newspapers-turning-ideas-dollars/>.

(责任编辑:朱德东)

## Exploration and Innovation on American Digital News Business Model

JIA Jin-xi

(Institute of Journalism and Communication, Chinese Academy of Social Science, Beijing 100026, China)

**Abstract:** Under the influence and shock of new media form and new industrial pattern, the limitation of the traditional business model of American journalism is continuously disclosed, as a result, the exploration on new-style and sustainable business model becomes a big problem urgently needed to be solved by news agencies. In the practice of recent years, American news agencies continuously try to explore new models including “paid wall” model, crowd-funding model, foundation-financially-aided model, “content-related advertisement model” and digital-proxy model.

**Key words:** digital news; business model; crowd-funding; content-related advertisement