

# 走向融媒体:新新媒介时代的美国新闻业及其转型

——访美国密苏里大学新闻学院高级社会研究中心主任孙志刚博士(上)

孙志刚 潘祥辉<sup>①</sup>

**摘要:**作为美国唐纳德·W·雷诺兹新闻研究院科研副主任、美国密苏里大学新闻学院高级社会研究中心主任,孙志刚博士十分注重媒介调查。他对全美许多媒体进行了近距离的观察与研究。在孙志刚博士看来,新媒体对传统媒体而言是一种破坏性和颠覆性的技术,它的出现使得传统媒体危机重重。在新媒体环境下,受众越来越坐在了驾驶员的位置上,具有高度的自主性。因此,报纸的消亡只是一个时间问题,移动媒体才是今后媒体发展的方向。他认为,《纽约时报》的融媒体转型是一个非常成功的案例,它启示我们:媒体所拥有的最有价值的财富是内容。要注重内容方面的投资,寻求以内容为主的商业收入机遇和新的利润增长点。在肯定自己作为内容提供者的同时,要重新认识和调整与受众的关系,借助受众的看法、想法、批评和期望来提升自己。传统媒体要利用互联网和移动媒体的优势,充分发挥新媒体的检索效能、扫描效能、链接效能以及社交效能。只有进一步地融合传统媒体和新媒体的优势,创建适合跨媒体内容生产的数字化平台,媒体的数字化转型才有可能成功。

**关键词:**融媒体;新新媒介;数字化;美国新闻业;密苏里孙志刚

**作者简介:**孙志刚,男,传播学博士。(美国密苏里大学新闻学院高级社会研究中心, Columbia Missouri, 65211)

潘祥辉,男,副教授,文学博士。(浙江传媒学院新闻学院,浙江杭州,310018)

**中图分类号:** G219.7

**文献标识码:** D

**文章编号:** 1008-6552 (2012) 02-0031-08

媒介技术的迅猛发展已经使“数字化”、“互联网”甚至“新媒体”这样的命名显得笼统而陈旧。昨日意义上的新媒体,今天转而就成为旧媒体了。以致美国媒介理论家保罗·莱文森(Paul Levinson)不得不用“新新媒介”来对那些新生的媒介技术进行重新命名。莱文森称互联网上的第一代媒介为新媒介(new media),如电子邮件、亚马逊网上书店、itunes播放器、报刊的网络版、留言板、聊天室等;互联网上的第二代媒介他称之为新新媒介(new new media)。所谓新新媒介即指当代最热门最流行的那些媒介,如博客网、维基网、“第二人生”、聚友网、脸谱网、播客网、掘客网、优视网、推特网等,他们是基于互联网应用的第二代媒介。<sup>[1]</sup>那么,比之于第一代媒介,这种新新媒介有什么样的特点?它对美国的新闻业带来了什么样的影响?美国的新闻界又如何来应对这种挑战?带着这些问题,笔者采访了美国密苏里新闻学院的孙志刚博士。

孙志刚(英文名 Kenneth Fleming)现为美国唐纳德·W·雷诺兹新闻研究院科研副主任、美国密苏里大学新闻学院高级社会研究中心主任、美国全美新闻与大众传播教育协会(Association of Education in Journalism & Mass Communication)、国际传播协会(International Communication Association)和全美传播协会(National Communication Association)会员。孙志刚先后获得密苏里大学工商管理(金融方向)硕士和密苏里新闻学院博士学位。他的研究兴趣包括社会资本和大众传播的关系、健康传播、政治传

<sup>①</sup> 孙志刚口述,潘祥辉整理。

播、新媒体与传统媒体的关系,以及社会科学研究和实证方法等。他在社会科学调查的研究项目设计,数据收集方法的选用,各种抽样方法,以及数据处理和复杂数据统计分析等方面拥有丰富的经验。孙志刚博士所负责的密苏里大学新闻学院高级社会研究中心与全美许多媒体、媒体监控组织,基金会,政府部门、大学和其它科研机构进行广泛的合作,实施了近千个有关公共政策,公共健康,新闻和大众传播、媒体效果等方面的研究项目。因此,他对于美国媒体的发展现状十分熟稔。2011年11月18日,笔者在浙江大学对孙志刚博士进行了专访。

## 一、新媒介环境下受众坐在驾驶员的位置

潘祥辉(以下简称潘):孙老师来自全世界最具知名度的密苏里大学新闻学院,我们还是从您的经历聊起吧,请问孙老师是哪一年去的美国?

孙志刚(以下简称孙):我于1989年8月31日离开中国到达美国,有个时差。因为在国内没有上大学的机会,所以,在美国从本科一直读到博士。

潘:您好像读的是商业吧?

孙:对,我的本科读的 Marketing, minor 是 economics,然后再读的 MBA,金融方向。开始工作以后,大概90年代下半叶,我们新闻学院的副院长建议我读一个 PhD。我最后听了她的建议。我的博士论文是研究大众传媒与社会资本(social capital)的关系。<sup>[2]</sup>社会资本是社会学的一个概念。我对社会资本的定义,第一是指人与人之间的信任程度;第二是指人与人之间的互助互惠关系;第三是指人们志愿参加的各种社交和其它组织。选这个题目,我非常感激哈佛大学有一个叫 Robert Putnam 的学者。

潘:就是写《独自打保龄球》(Bowling Alone)的那个普特南?<sup>[3]</sup>

孙:对对对。他是哈佛大学研究 public policy(公共政策)的一个学者,非常有名,以至于因为在这方面的贡献被克林顿邀请为白宫的特别顾问。他在90年代初期研究了美国整个社会后,发现与30年前相比,美国人的社会资本价值下降了。为什么呢?他找了很多宏观和微观的数据,包括美国女性参加劳工就业的机会,等等。各方面都研究过了,没找到原因。同时,他发现,美国人社会资本价值开始下降的时间正好与美国人开始看电视同时。所以,他就说,看电视导致了美国社会资本价值的下降。他这样一弄呢,在 mass communication research 里开创了有关新闻与传媒和社会资本关系的研究,没他说的那句话,谁也想不到如此的研究。自那以后,美国研究 social capital 的文章也多了起来。

潘:您这个博士论文有没有翻译到内地来?

孙:没有。

潘:那个时候如果翻译进来的话肯定会引起很大的反响,因为那时候做这种大众传媒和社会资本的研究还非常之少。普特南的那本《独自打保龄球:美国社区的衰落与复兴》也才刚刚翻译进来。<sup>[4]</sup>

孙:我博士论文的数据来自哥伦比亚市的500份公众电话调查。我发现看电视新闻和社会资本的价值增加成正比。因为它能帮助你知识结构的增加,增加你对某件事情的明了程度(awareness)。而看电视娱乐节目倒是应了 Putnam 的观点,和社会资本的价值是负相关的。至于新媒体这块,现在我觉得从总体来讲,研究结果还不明朗。有些学者说新媒体对社会资本有正面的影响,但也有很多人证明新媒体有负面的影响。

潘:毕竟新媒体出现的时间还太短暂,可能得往后面几十年我们可能看得更清楚,现在下结论还有点早。您讲的大众传媒与社会资本,那个时候美国的大众传媒,包括您论文里面的主要是哪一些?

孙:Newspaper, television, radio 主要是这三种传统媒体。但是那个时候呢已经有 Internet 了。所以,我也衡量了对互联网的使用。

潘:因为那个时候传统媒体还是占主流的,那个时候美国的新闻界,包括记者的地位,职业荣誉感

啊，跟现在比起来有什么不同？

孙：从总体上来讲，没有什么区别。我们知道中美媒介体制有所不同。最关键的一点在于美国媒体只不过是整个社会、整个市场环境下的一个行业而已。它和重工业、轻工业、旅游业、饮食业一样。没有说和餐饮业相比，我是老大，你是老二；和重工业相比，你得听我的，或者我怎么写你怎么看。在以供求为杠杆的市场环境下，只要你不犯法，你可以做 everything，你跟其他任何行业的人没有什么两样。在过去的20年里，编辑也好，记者也好，他们在社会上的地位我没有发现本质性的变化。但是，说句老实话，现在当记者比以前更难了。为什么呢？就2010年而言，美国报业前前后后共解雇了大约15000名采编人员。他们的社会地位，在我来看，这20年来没有明显的变化。

潘：你在讲座中提到，在美国，看报纸的大都是55岁以上的人？

孙：这是我们通过大量的受众调查，包括我们每年做的读者问卷调查得到的数据。顺便说一下，我们雷诺兹新闻研究院每年替美国全国报纸协会做一个全国性的调查，专门研究社区报纸的读者群。平均而言，用读者的年龄段和受教育程度或者性别做一些分层回归，或者相关性分析，你就会发现至少75%，或者80%以上的读者是55岁以上。

潘：现在中国也是这样的，年轻人基本上都不看报了，这可能是一个世界性的趋势吧？

孙：Yes，这一点毫无疑问。我知道中国的报纸，在许多城市还有很强的生命力。如果说85%或80%以上的读者都是55岁或以上的人的话，那么，很简单的一个问题是：30年以后或40年以后，当这个人群走了以后，你怎么办？无论中国也好，美国也好，世界整个报业在培养年轻读者方面，在我看来，自从报纸诞生的第一天起，没有一个做得好，都是 so so。我记得好像哈佛大学一个商学院的教授这样谈论过报纸。他说：报纸从一开始自身就有一个缺陷。什么缺陷呢？报纸从诞生的第一天起就是面向 everybody。你如果是面向 everybody 的话，你或早或迟总会有危机感。他当时这个说法到今天来看是对的。新媒体对传统媒体来讲，就是一种破坏性和颠覆性的技术，它的出现使得传统媒体的危机感更加加重。

潘：所言极是，美国《新闻周刊》1美元被贱卖是否就是一个传统媒体遭遇危机的信号？

孙：Yes。不仅是 Newsweek，也有其他的，如《时代》杂志（Time），还有我们这个行业里面大家都很熟悉的《编辑与发行人》（Editor & Publisher），美国传统媒体以前必看的一份周刊。《新闻周刊》1美元被贱卖这个事情我在博客里讨论过，写过文章。我记得，当《新闻周刊》将要破产的时候，我们中国有些媒体想去收购人家。我也不怕你笑话，我今天仍然坚持我的观点：如果你要去收购的话，你是非常非常的愚蠢。就像四川的一个重工收购了福特的那个悍马，是吧？我当时就觉得这是个非常愚蠢的主意。我实在想不出来，悍马这个车型对我们和技术方面有什么帮助？我注意到，我们国内的舆论，不管是官方的还是民间的，在网上讨论《新闻周刊》的事情，好像觉得《新闻周刊》那么牛的一个刊物要倒了，我们去收好像显得我们很牛。最好不要从这种角度去思考这些问题。Newsweek 只是一份 magazine 而已，你做得好，有人爱看，你就变成一个品牌了；哪天要倒了，人家也是非常理性的来看问题，Goodbuy 就完了。在美国这种比较典型的市场经济环境下，不管张三还是李四，他对事情能够比较理智地去看，不像我们容易激动。我再举个例子，像现在正在发生的美国占领华尔街这件事，我不知道为什么中国的媒体从一开始如此关注这件事？在美国没什么关注度。人家就这么个态度，你有不同的声音，不同的意见，你要表达，就去表达嘛。我们这儿还以为美国要发生什么革命，这都是假想的。每个人，每个国家，什么事情如果你让你的情感高于理智，那就完了，这个事情就麻烦了（笑）。

潘：关于报纸消亡论，您作何评论？

孙：从我个人对美国媒体观察来说，我觉得报纸的消亡是一个迟早的问题。我记得今年6月份讲课

时有些同学也说,报纸消亡的话,从环保方面而言也是好事,这当然是花絮。就美国来讲,纸媒的读者群严重老化。当过了30年、40年,这代人走了以后,怎么办?另外,美国的报纸在培养新读者方面也做得很差。就像我刚才讲的,最初报纸就是一个面向大众的产品,而新媒体却是如此个性化的媒体。在新媒体环境下,选择去看哪个频道,上哪个网站是你我的事情,更不用说通过社交网站提供各个方面的信息。报纸什么时候给我们如此大的自主权?在中国,15年前,20年前,我们没有任何选择,电视台放什么,报纸登什么,你就看什么。但在新媒体环境下,受众越来越坐在了这个驾驶员位置。尤其在西方,原来就是在驾驶员位置,现在越来越牢固了。就美国来讲,尽管大家都承认纸媒与新媒体可以互存。但是延续多久,很多人并不抱很高的希望,认为报纸消亡只是一个时间问题,包括我自己在内。

## 二、新新媒介重构美国新闻生产线

潘:那么在新兴媒体的冲击下,或者说在新新媒介时代,严肃新闻它还有没有市场?

孙:绝对有!高质量的新闻总有市场。我们每个人都有个 very basic need,我不是指生理方面的需求,大家都知道马斯洛的需求理论,在生理需求被满足的情况下,我们人对信息 information 的需求 need 永远不会改变。五十年前怎么样,今天还是怎么样,三百年、一千年以后也会是这样,人们总是会对 information 有需求。另一方面,我觉得这也是每一个理性的公民所应该有的需求。每一个理性的公民都应该在乎好新闻,都应该看重好新闻。所以,从这个方面来讲,好新闻总是有市场的。《纽约时报》就是个例子。《纽约时报》之所以能够生存下来,它就是把那些我们讲的核心新闻用户,或者说“铁杆粉丝”给抓住了。你把他们抓住以后,然后不断地维护你和他们之间的关系,打造自己的品牌。美国人也已经注意到了这方面的问题。比如在人人做编辑、人人当记者的新媒体时代,新闻媒体该怎么保持新闻的严肃性,怎样做好的新闻。正是因为如此,美国两位资深记者 Bill Kovach 和 Tom Rosenstiel 写了一本书 The Elements of

Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect 就是讲这个问题。<sup>[5]</sup>这本书后来中国人民大学的刘海龙老师翻译成《新闻的十大基本原则》,今年出版了。<sup>[6]</sup>

潘:是的,我注意到了。对严肃新闻的另一个冲击是娱乐化,这种冲击在中国非常厉害,在美国是否也一样?

孙:很厉害,这方面例子很多。刚才提到的 Bill Kovach 和 Tom Rosenstiel 在2010年还出了一本书叫 Blur<sup>[7]</sup>,字面意思就是模糊。他主要是指两种模糊:一种是新闻与娱乐的界限越来越模糊,另一种是新闻和由新闻工作者提出的分析言论的界限越来越模糊。在很多公众媒体,主持人在节目中将自己的观点表达出来。Blur 是指这两方面。在这两方面,我们的新闻工作者应该保持清醒。他们这本书从头到尾讲在新媒体环境下,新闻工作者应该怎样去核实新闻,核实消息来源。希望通过如此的做法,加上各新闻和传媒院校的努力,培养严肃的新闻工作者。

潘:是的,以前当记者主要是一个事实的发掘者,现在则更强调事实的核实者,记者的角色是不是有这么一个变化在里面?

孙:就美国报纸来讲,还要看报纸的具体情况。由于裁员裁得太厉害,肯定影响到报纸对事实的核查。但有些大报在这方面做得还是比较好的,因为他有人手。但是,在小报,尤其是那些发行一万份、两万份的小报,因为它的人手越来越少,使得它在客观上做核查相当困难。美国有很多行业协会,比如美国报纸协会,广电方面也有类似的组织,他们会定期地监督媒体,也是一种重要的核查力量。

潘:严肃新闻的采编成本确实很高,我想了解一下美国报纸的采编成本和中国相比是怎样一个情况?

孙：美国报纸的采编成本，包括从业人员的工资等等，平均肯定比中国要高。我在我的微博上也提到，美国马里兰大学出版的《美国新闻学评论》上有篇文章讲到“Qualify journalism is expensive”（严肃新闻非常昂贵）。《今日美国》、《纽约时报》都是这样。顺便说一下，《纽约时报》为什么做得这么好？它的 CEO 今年早些时候仍然认为《纽约时报》是 international。在它今年获得的 32 万新的付费用户里，15% 是来自国际而非美国的用户。它为什么做得这么好的一个原因，就是因为它至今还能够长期地把记者派往国外各个主要城市。第二个方面，要搞有质量的深度报道，更加要花钱。搞深度报道，3 个月、6 个月根本看不出你在每天做什么。但是，3 个月、6 个月或者两年之后，你突然拿出来一份东西，可能会震惊全国。美国人仍然在继续这方面的探索。《纽约时报》在付费模式方面的探索，也是一个例子。也有一些之前很有名的传统媒体，例如《洛杉矶时报》、《波士顿邮报》，以前都有记者驻在莫斯科或中东，现在都撤回去了。为什么呢？财政原因。所以，美国在这方面也在探索。

潘：娱乐化、采编成本居高不下，包括新媒体的冲击，就你个人观察而言，美国新闻业及新闻产品的品质在这个冲击下有没有下降？像中国，我们现在正在治理虚假新闻，这恰恰说明新闻品质在令人担忧地下降。2009 年 11 月，《哥伦比亚新闻学评论》发表的前《华盛顿邮报》总编辑、亚利桑那州立大学瓦尔特·克朗凯特新闻学院教授伦纳德·道尼和哥伦比亚大学新闻学院教授迈克尔·舒德森的报告《重构美国新闻业》，<sup>[8]</sup>好像也在担忧这个问题。

孙：我的观点恐怕和他们不一样，因为毕竟我每天的工作牵涉到与美国媒体打交道，做科研。从我的个人观察来看，从总体上来说，美国媒体的新闻质量方面应该没有太大的变化。相反，我们 2008 年做了一项有关“数字化对新闻质量影响”的调查，对 980 名采编人员进行了访谈，调查显示，网络对新闻报道的影响更多的是正面性的。

与 3 年前相比，您认为网络传播使你们报道突发性新闻的能力更好、更差，还是没有差别？

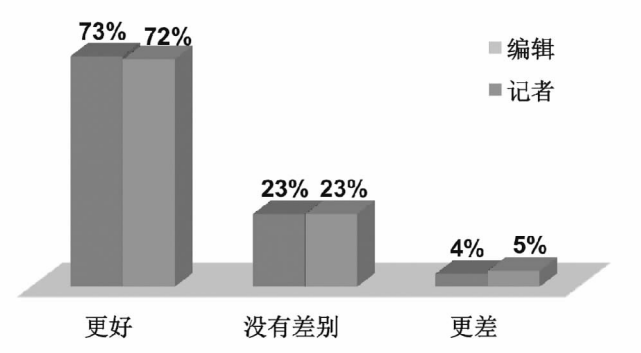


表 1 美国媒体从业人员关于网络传播对突发性新闻报道影响的认知

与 3 年前相比，您认为网络传播使你们新闻报道的全面性更好、更差，还是没有差别？

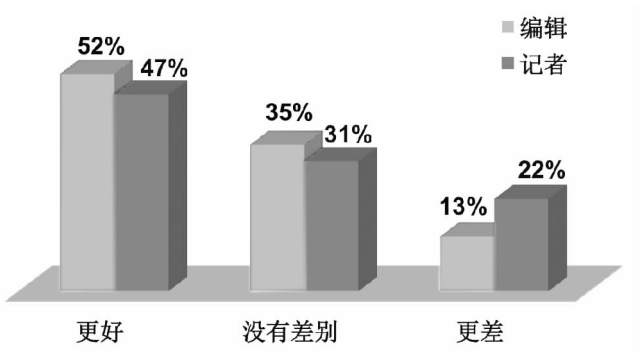


表 2 美国媒体从业人员关于网络传播对新闻报道全面性影响的认知

与3年前相比,您认为网络传播使你们分析新闻报道的能力更好、更差,还是没有差别?

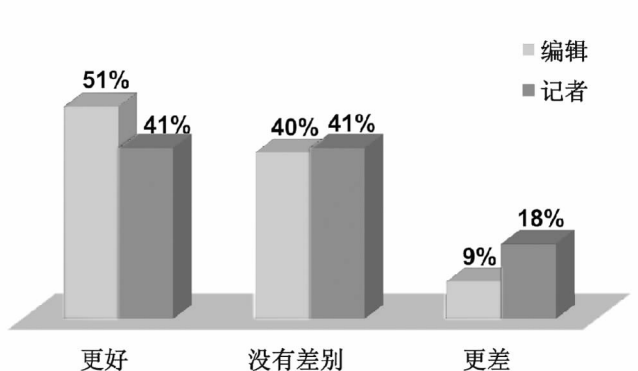


表3 美国媒体从业人员关于网络传播对分析性新闻报道影响的认知

当然这里面不否认新技术的影响。美国媒体行业自从有了互联网以后,人人可以当记者编辑,其产生的冲击和担忧丝毫不亚于中国同行。但是就技术形态方面的变化会对新闻内容的本质产生变化而言,我觉得不会这样。也许,就像我刚才讲的,在互联网和新媒体出现之前,美国媒体对新人员的要求是40%的新闻素质,和60%的非新闻素质。今天,美国媒体又把这个比例倒过来。从这个角度讲,我希望在移动媒体的今天,新闻质量能够越来越高。在核查新闻消息来源 verification 方面,美国人也在不断地学习和探索。如何应付新媒体的挑战不是一件容易的事。其中一个原因是,传统媒体之所以传统,因为它的整套系统,在新媒体之前,已经根深蒂固地建立起来了。比方说,报社有的来自德国的印刷设备,早就有了自己的编辑部,人员职称、工资标准早就定好了。这个 system 都已经 set up 许多年了。然后,你今天突然来了一个网络编辑,要求报纸有网站,开始搞手机版,还要搞平板电脑版,等等,这一切做起来都是很困难的。我顺便举个例子。在职称方面,美国的报社有主任编辑(managing editor)、执行编辑(executive editor),还有 editor, copy editor, 等等。这些 job title 都已经建立起来了,你能不能告诉我美国现在有一个被50个州都承认的负责报纸网络经营的 job title? 没有。这就从一个侧面证明,每个人、每个国家都在努力 everybody is trying。我是想借这个例子来说明:应付新媒体的挑战,中国也好,美国也好,不是那么容易。

潘:对对,新媒体的出现会对传统媒体的管理、采编,包括营销,它的整个生产流水线造成冲击。

孙:是的。我们现在也在做这个研究。比方说,美国报纸,尤其是小报,他们的广告队伍从一开始接受的训练就是去卖与纸质有关的广告。但你今天突然告诉他,从明天起你要去给我推销手机、平板电脑 ipad 或者说网站上的广告,大家都不知道怎么去推销。所以,这里面又牵涉到各种各样的员工训练。

潘:对对,其实这是一些非常有意思的变化了,但是现在还没有定型,还没有形成一种主导的结构。

孙:我看还得过一段时间。这还得假定没有新的技术突破,如果会有新的技术突破,那离定型更早。我听到国内有人说:我的报纸就是要媒体融合。我是有同感的,我希望这个转型早点,因为事情会发展得很快。

### 三、《纽约时报》模式带来的启示

潘:传统媒体正在开发 ipad 版,在美国,现在大家也都是在竞相做这个客户端吧?

孙:对对。我们在今年4月份对美国日报的发行人做了一个抽样调查,大概有360份问卷。今天,美国的日报,大报小报都合在一起,30%有自己的手机版,20%有平板电脑 ipad 版。对那些今天还没

有ipad版的报纸，我们问在今后的12个月，是否会建立ipad版？我记得是好像至少80%准备建立。在6月份期间，我听说《潇湘晨报》已经推出自己的ipad版，我相信这是很前沿的做法。在美国，许多的人认为移动媒体是未来媒体产业发展的方向，ipad被认为是过去10年、15年，以致20年美国媒体一直在苦苦寻找但没有得到的终端产品。在美国，根据皮尤科研中心的调查，大概11%的美国公众拥有ipad。中国有没有这方面的数据我不知道。你千万不要小看了这个11%，它会像手机一样很快普及开来。手机的发展非常迅速，在美国，手机拥有使用率达94%以上，在94%拥有手机的人里面，大概将近38%的人拥有智能手机，而且这个数字每天都在变化。移动媒体是今后媒体发展的方向，ipad融合智能手机和高清电视特点于一身，对广告而言，可以为媒体解决很多问题。

潘：但是ipad也有一个问题，就是它的赢利模式，现在还不清晰，它怎么样去挣钱？

孙：对。就广告而言，人的眼睛，从一开始就是不喜欢电视广告和网络上跳出来的那种广告。广告商们也很苦恼，他们在乎的是广告效果。ipad出来以后可能会产生一个很好的广告模式，英文叫 contextual advertising（语境广告）。什么意思呢？比如说，《都市快报》登了一篇文章，这篇文章我们假定需要翻三、四页才能读完。在ipad上面，报纸可以把四分之三的版面用于文章，剩下的四分之一搞一条广告。你要注意，你在不断翻页的时候，广告不动。这样，对广告商来讲，读者的停滞时间就比电视或者报纸长了一半。这在技术上是完全做得到的。另外，为什么要叫 contextual advertising？呢？比方说，这篇文章是和教育有关的，在美国的做法，这条广告的内容十有八九是和教育有关。当你读一篇有关当地教育的文章的时候，你看见这条教育广告。从广告商的眼光来看，当他把这种模式和在传统媒体上打广告的模式比较一下的话，他肯定会喜欢这种模式。

潘：广告是一种盈利模式，还有一种盈利模式可能就是收费阅读，不知道这个在美国的情况怎么样？

孙：以《纽约时报》为例，它的收费模式就很成功。《纽约时报》的做法能不能被 copy，是另一个问题。但它给其他媒体一个提醒。自从《纽约时报》于今年3月28日开始执行这个收费模式时，它希望一年内能够达到30万新的乐意为它的互联网、手机版、平板电脑版以及三种不同组合付费的用户。目前已经达到了32万。以后还能以这个速度递增吗？不可能。但我们现在讲的是一个趋势，就像付费模式在美国现在开始被越来越多的公众，越来越多的媒体人员接受一样。《纽约时报》的成功至少会提醒很多人，你要想建立自己的付费模式，你一定要有很好的内容，不管你的这个内容是来自于新闻工作者产生的内容，还是我们讲的由非新闻工作者产生的内容，还是新闻摄影，还是来自于你网站上的 video、视频或音频。《纽约时报》模式的成功似乎受到了越来越多人的注意，人们觉得好像媒体的经营模式并不像前两年担忧的那样。

潘：您还提到过《纽约时报》的 TimesSelect（时代精选）网站。这种信息“精选”与“导航”的模式对受众而言非常有用，是否也是一种赢利模式？

孙：是的。《纽约时报》的 TimesSelect 网站自2005年9月创建后，到11月中旬有27万人注册，其中一半为非《纽约时报》印刷版订户。至2006年7月，拥有46万5千订户，其中38%为非印刷版订户。当时，美国媒体认为 TimesSelect 网站是一个成功的例子。在相当短的时间内，TimesSelect 已有了近50万订户，给《纽约时报》公司每年增加1,000万美元收入。它的成功在于充分注意和利用互联网的特点，比如与受众互动、数据化，以及资料储蓄能力等等。坚持打造具有自己特点的品牌，比如利用《纽约时报》和其他名牌专栏作家等资源。另外，它考虑并针对受众的特点和需要，比如在网站上刊登关于电影、各种剧种、书和餐馆的评论，等等。

潘：推出免费报纸也是一种赢利模式的探索吧？

孙：我自己很早就对免费报纸感兴趣。我曾在《中国青年报》、《河北日报》和《上海证券报》讲

过这个课题。当时有些人反映说,我们不能搞免费报纸。但是,我的意思并不是让你 copy 免费报纸,我要的是你借助这种 idea,这种创意。我以前在《广州日报》说过,《广州日报》有一支很好的专业新闻摄影者队伍,他们手上一定有多年来拍的许许多多的照片,但从来没有被《广州日报》采用过,对不对?这些在我看来是很好的资源。如果把它好好地整合一下,搞一个“图像画廊”(picture gallery),放在网站上。即使你吸引不了我,总会吸引有兴趣的人。然后,你让他们付8块钱、9块钱,你说他们会不会买?所以,我并不是说你要像《纽约时报》那样搞,你的确没有那些资源,但我们需要学习人家的创意。为什么美国人想得出“美国偶像”(American Idol),想得出 Twitter、Facebook?也许我们没有到人家那种“死里求生”的地步。你有创意小组,他也有个创意小组,为什么你的创意小组总也想不出这些 idea 来?为什么人家行呢?非得逼到上房揭瓦不可?

潘:《纽约时报》的模式能够给我们带来哪些启示?

孙:《纽约时报》这个付费模式,要说明一点:它是一个 metered approach 模式。在这个模式里,即便你不是《纽约时报》的纸媒用户,它也允许你在一个时间段内免费点击20次,你可以看新闻、看图片、看视频。20次以后,如果你还在一个月的时间段内的话,就要付钱。你不要忽视这种模式,它有很多心理学方面的考虑。《纽约时报》知道有很多人是通过间接的网站,比如谷歌或者雅虎,上到它的网站上来的。它的付费模式鼓励那些间接用户继续上它的网站,千万不要因为有付费墙就不来了,这是它最不愿看到的。所以,它的眼光非常具有长远性。再者,它的模式设计得好。具体来说,它的付费有三个价钱:如果你使用它的网站和手机版,一个月15美元;如果使用网站和平板电脑版,一个月20美元,如果使用网站、手机版和平板电脑版,每月35美元。设计得非常细致。《纽约时报》跨媒体转型带给我们的启示就是:第一,媒体所拥有的最有价值的财富是内容。利用互联网和移动媒体的特点,注重内容方面的投资,和寻求以内容为主的商业收入机遇和新的利润增长点。第二,在肯定自己作为内容提供者的同时,重新认识和调整与受众的关系,借助受众的看法、想法、批评和期望来提高自己的。第三,要进一步地融合传统媒体和新媒体的优势,创建适合跨媒体内容生产的数字化平台。我觉得网站也好,报纸也好,杂志也好,如果能注意到数字第一,内容第一,受众第一,再加上对媒体效果方面的研究,就能够走向成功。

## 参考文献:

- [1] [美]莱文森.新新媒介[M].何道宽译.上海:复旦大学出版社,2011.
- [2] Fleming, K.. An O-S-O-R Examination of the Relationships between Mass Communication, Social Capital, and Civic Engagement. (Unpublished doctoral dissertation). [M] University of Missouri—Columbia, Columbia, Missouri. 2005.
- [3] R. D. Putnam. Bowling Alone Bowling alone: The collapse and revival of American community [M]. N Y: Simon and Schuster. 2001.
- [4] 罗伯特·帕特南.独自打保龄:美国社区的衰落与复兴[M].燕继荣,刘波,祝乃娟译.北京:北京大学出版社,2011.
- [5] Bill Kovach, Tom Rosenstiel. The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect [M]. CA: Three Rivers Press, 2007.
- [6] [美]比尔·科瓦齐,汤姆·罗森斯蒂尔.新闻的十大基本原则:新闻从业者须知和公众的期待[M].刘海龙,连晓东译.北京:北京大学出版社,2011.
- [7] Bill Kovach, Tom Rosenstiel. Blur: How to Know What's True in the Age of Information Overload [M]. USA: Bloomsbury Publishing. 2010.
- [8] 张斌.美国新闻业的剧变与省思——解读伦纳德·道尼和迈克尔·舒德森的报告《重构美国新闻业》[M].浙江传媒学院学报, 2010(5):13-19.