

紐約時報數位轉型啟示錄

2021-03-12 03:13 聯合報/劉維公 (作者為東吳大學社會學系副教授)

二月初，[紐約時報](#)（以下簡稱紐時）對外公布二〇二〇年度營運財務數據。一整年，紐時增加二三〇萬個數位訂戶，成長幅度達到四十一點五%。這是自二〇一一年紐時數位新聞網站開始轉型收費以來，從未有的成長規模。這個爆炸性增長，讓紐時數位訂戶一舉超過七百五十萬。



根據紐時報導，去年有兩波訂閱高峰，第一波是四月美國[疫情](#)爆發，居家隔離遠距上班的生活作息，激發人們訂閱紐時意願，這一季增加六十六點九萬訂戶；另一波則是在總統大選第四季，大選紛紛擾擾，尤其是反川普情緒，又讓紐時乘勢增加六十二點七萬訂戶。

二〇二〇年度財務數據創造兩項重大營運里程碑：一是數位營收首度超過實體營收；另一則是數位訂戶營收成為紐時整體營收最大占比。經過十年努力，致力推動轉型的總裁勒菲安（Meredith Kopit Levien）自豪宣示，紐時已成一家數位優先、訂戶優先的媒體公司。

二〇二〇年數位訂戶營收為五點九八三億美元，較一九九九年成長卅%。整體訂戶（包括紙本）營收為十一點九五億美元，成長率為十%。相較之下，數位營收增長力道強勁。

不同於一般媒體數位經營方式，偏執在廣告收入，紐時數位轉型計畫一開始即大膽鎖定訂戶會員收費。此策略在疫情肆虐下發揮絕佳作用。新冠大流行為全球經濟景氣帶來嚴重打擊，各企業為搏節求生存，大量刪減廣告預算支出。受到不景氣波及，二〇二〇年紐時廣告營收減少廿六%，金額為三點九二四億美元。然而如前一段提到，紐時整體訂戶營收仍有十%成長率。

紐時希望在二〇二五年達到數位訂戶一千萬戶目標。這數字應該會讓許多台灣傳統媒體經營者，望之興嘆。

看到紐時標榜「數位優先（獨立於紙本的編輯）、訂戶優先（不是廣告優先）」轉型做法，台灣經營者想到的大概是，提供更即時、更互動、更能被分享的內容產出。我每次打開台灣媒體數位新聞網站，就被一大堆互動堆疊的頁面搞到意興闌珊，不斷彈跳出的廣告畫面，更是令人憤怒。看到台灣媒體在 Instagram 上的展現方式，更是顯示台灣媒體數位轉型，還有一大段路要走。

我自己就是紐時數位媒體網站訂戶。紐時善用設計（例如資訊視覺圖 How the Virus Got Out）、影像（例如 2020 in Photos）與敘事（例如 The Amazon is Completely Lawless: The Rainforest After Bolsonaro's First Year 報導），讓我覺得訂閱紐時是值得的，而

台灣的媒體只會用聳動標題、情色照片、與八卦醜聞，讓人感覺新聞是廉價商品。

我將紐時數位轉型成功秘訣，稱之為「數位質材的工藝技能」。我們一定要清楚了解到，手機或電腦上的螢幕，不只是螢幕，它是數位質材，一樣需要講究色彩、形貌。紐時的數位品味主張，就是它強大數位媒體版圖的根基。