

相关链接

时代出版公司
收益连年下降

时代出版公司是时代华纳集团旗下公司之一，是美国最大出版企业。

公司旗下有约 90 种杂志，包括著名的《时代》《财富》《体育画报》《人物》《造型》等，每个月在美国发行的印刷版和电子版杂志总量超过 1.38 亿份。目前这些杂志仍在产生可观的现金流;《造型》的广告页超过康泰纳仕集团的《Vogue 服饰与美容》,《人物》去年收益超过 6 亿美元。

虽然公司声称旗下杂志没有一家亏损,但收益自 2006 年以来下降了 65%。其中王牌杂志《时代》在过去 5 年里广告页减少了一半,《人物》的销售情况也在不断恶化，去年的报摊零售额下滑了 12%，新闻预算削减了一半。

裁员几乎成为时代公司每年的例行公事，过去 4 年里公司更换了 3 任首席执行官,其中有 9 个月甚至出现空档。

默多克出资收购
《美国国家地理》

为了在当今的媒体市场中更好地生存，历史长达 127 年的《美国国家地理》杂志近日被 21 世纪福克斯公司收购,脱去非盈利性质的外衣，迎来新老板默多克。

“国家地理”旗下杂志、网站等一系列媒体资产均将转移到一个新公司旗下,21 世纪福克斯将拥有该公司 73%股份，老东家、非盈利性质的国家地理学会拥有 27%股份。

事实上,“国家地理”品牌旗下“国家地理频道”早在近 20 年前就已经是 21 世纪福克斯和国家地理学会共同拥有和运营的产品。

21 世纪福克斯此次花费 7.25 亿美元收购，意味着国家地理学会在之后能坐拥总值超过 10 亿美元的捐赠基金。

国家地理学会表示，之所以决定这么做，是希望借此获得更多资助探险家和科学家的资金。“这项交易所产生的价值，以及国家地理集团保持不变且仍具吸引力的收入来源，将会保证我们今后在捐赠项目上获得更多资源。”

停刊 15 个月后
《新闻周刊》复刊

创办于 1933 年的《新闻周刊》是美国著名时政类杂志,“江湖地位”仅次于《时代》杂志,发行量曾高达 330 万册。近年来，随着全美杂志业江河日下,《新闻周刊》广告收入大跌、发行量直线下降,几经转手,仍未摆脱亏损。

2012 年 12 月，这已有近 80 年历史的老字号,为了省钱被迫叫停印刷版，全面转向电子杂志。

2014 年 3 月,《新闻周刊》“劫后重生”，恢复在美国和欧洲发行印刷版。

纸媒杂志生存困难 转型开拓数字领域
“时代”上市：新闻经营不再分开

美国国家地理学会日前宣布,鉴于已把《美国国家地理》杂志七成股份售与媒体大亨鲁伯特·默多克,将裁员 9%近 2000 人。

有着 100 多年历史的《美国国家地理》杂志易主,折射出互联网时代纸媒杂志的生存困境。行业巨头美国时代出版公司也在苦苦挣扎,面对新媒体竞争、广告锐减、巨额负债、股价低迷,它急于扭转颓局,实现自救。

从34楼搬到2楼

自亨利·卢斯 92 年前创建时代出版公司以来，主编办公室一直位于时代-生活大楼 34 楼,镶嵌木地板,有专用卫生间,窗口能看到洛克菲勒中心全貌。如此开阔的视野,象征着这家出版企业的荣耀和权力。

然而自去年 4 月以来，主编办公室搬到了 2 楼,不仅装修简陋,而且只能看到公共自行车站点这样的街景。为了节约成本,公司关闭了第 34 楼,高管们被赶到从前的会议中心办公。公司还计划明年彻底放弃位于市中心的总部大楼，搬到相对便宜的曼哈顿下城。

办公室的首昔对比反映了公司的经济现状，母公司时代华纳集团首席执行官杰弗里·比克斯对时代出版公司的运营十分不满，认为它严重拖累了时代华纳的股价。去年 6 月，他将时代出版公司从集团剥离,成立新公司在纽约交易所上市。

几天后，比克斯的战略似乎起了作用,媒体大亨鲁伯特·默多克出价 800 亿美元欲收购时代华纳集团,比市值溢价 20%。时代华纳拒绝了这一“鲸吞”计划,很多人因此相信,时代华纳仍有可为。

但对时代出版公司来说，这次分拆方案十分粗暴，让他们感觉遭受背叛。时代华纳让新公司背负了 13 亿美元债务,并要求它为当年收购英国出版商 IPC 向母公司支付 14 亿美元,同时母公司保留了盈利网站 CNN 财经和快速发展的在线体育媒体 Bleacher Report。

“时代出版公司没有得到丝毫尊重,连个屁都没有。”一名资深编辑对此忿忿不平。

与此形成鲜明对比的是，默多克将“国家地理”品牌业务一分为二,对其中的出版业务给予 18 亿美元现金支持。

“老年二人组”接手

谁愿意接手困难重重的时代出版公司呢? 比克斯先是找到公司前首席财务官迈克·科林根史密斯,但遭到拒绝,然后他找到了乔·里普。

里普 1985 年入职时代出版公司，一路做到时代华纳集团首席财务官。2004 年离开集团总部后,他一直扮演“消防员”角色。2008 年，



■ 时代出版公司高层在公司上市仪式上,前排左四为首席执行官里普,前排左三为首席内容官珀尔斯坦 图 GJ

集团旗下期刊注册公司濒临破产,他临危受命担任公司主席,大幅削减成本,投资数字领域,并与对冲基金开展合作。

“我没有就读过世界一流学校。”毕业于曼哈顿学院的里普说,“有人告诉我,如果想拥有一份有意思的事业,就得做艰苦的工作。”在他眼里，时代出版公司就是这样一份艰苦的工作。

里普打算颠覆卢斯一手创建的企业文化,但遭到强大阻力。“重返公司后,我发现这里近 8000 名员工都在说‘不’,没人愿说‘是’。”

他邀请时任总编玛莎·尼尔森到家中做客，说正在考虑撤除总编一职,改设首席内容官,编辑们将不再向尼尔森汇报,而是为出版商工作。如此调整意味着公司将摒弃自己开创并为之骄傲的“政教分离”理念,即新闻和运营分开。这一想法当即遭到尼尔森反对。

不久,里普又邀请诺曼·珀尔斯坦一起吃早餐。珀尔斯坦时任彭博新闻社首席内容官,他认为总编职责太宽，编辑们事无巨细都要得到总编认可,永远长不大。这一观点与里普不谋而合，因此当里普向他发出邀请时,他想了 5 秒钟就答应了。

当里普通知尼尔森她将被一名首席内容官替代时,尼尔森问是谁。她想当然地认为，是从某个新创企业挖来的具有新媒体思维的后生。

“是诺曼。”里普回答。据传尼尔森当即一阵狂笑:“诺曼? 真的吗?”

里普 62 岁,珀尔斯坦 71 岁,这对“老年二人组”扛起了时代出版公司的未来。在上一轮网络公司浪潮中，里普在时代华纳集团中是出了名的“怀疑派”。当集团一名高管称他为“旧媒体人”时,他回击道:“你们这些新媒体人就等着破产吧。”可如今，无论里普还是珀尔斯坦都表示，他们对数字媒体深信不疑，时代出版公司需要顺应潮流。“如果你有一间教堂，可无人问津,那有什么用呢?”里普说,“我邀请诺曼回来与我联手，而不是来自某个网站的毛头小伙，原因之一是他了解公司的传统，而且我们明白我们需要改变。”

寻找新收益模式

里普在接受首席执行官一职时

说，时代出版公司需放弃自视为一家杂志社的思想.那么,它应该是一家怎样的公司呢?

里普认为，它将成为视频领域中的佼佼者。目前，它支持网站 120Sports,开通了体育、名人和商务等多个频道。里普还希望拓展电子商务、会议和活动等业务。

珀尔斯坦则欣赏《福布斯》杂志的“用户生产内容”模式,支持“天然广告”，即经营赞助商需要的内容,但看上去好似编辑部的自主策划。

里普挖来负责数字运营的司考特·黑文思认为,时代出版公司需要建设“下一个 Gilt(美国闪购网站),下一个脸谱”。他说:“我们必须投资未来,摆脱杂志公司的枷锁。”

可上述言论并没有消除人们的疑虑。新近离开时代出版公司的一名编辑说:“他们宣告了纸媒的死亡,匆忙结束了杂志业务,但并不清楚公司要变成什么样。”

鉴于公司债务几乎是盈利的 2.5 倍,公司内部普遍预计将大幅削减预算。而里普的财务背景也引发猜测，公司有可能在经过一番粉饰后被出售。

里普否认了这种猜测，称这份工作将成为“扭转乾坤”的经典案例。他的偶像是卢·格斯特纳,这位 IBM 总裁成功地将一家垂死的电脑主机生产商转型为迅速成长的技术服务公司。

珀尔斯坦则坚称，寻找新的收益模式不会伤害新闻业务,“不变的是对编辑独立和公正的承诺”。

公司前资深编辑丹·奥克伦特却不敢苟同:“如果一家出版公司拥有 80 年传统,如今要改变它一定要有一个理由，而我看到的全部理由都是对编辑独立的威胁。”

持同样观点的人不在少数,对此珀尔斯坦并不妥协,坚信结束“政教分离”的决定是正确的。“在数字、视频和新技术快速发展的时代,编辑工作和商业运营之间的密切协调非常重要。我的意思是,我们不是一个文化摆设，我们努力为股东和客户的最大利益服务。”

利润难满足期待

在线新闻蓬勃发展,纸媒广告持续下跌，在这样的夹缝中苦苦挣扎的传统媒体绝非时代出版公司一

家.但是,作为超大集团下的一个部门，时代出版公司在大规模投资数字领域方面阻力重重。

美国在线和时代华纳合并之初,时代出版公司的业务还不错,时任首席执行官安·摩尔试图将公司分拆上市，但遭到时任时代华纳集团首席执行官理查德·帕森斯拒绝。一名前公司高管说:“我们就像一个傻傻的小殖民地。”

2009 年,时任时代出版公司体育部编辑特里·麦克唐奈尝试涉足数字领域。当时有传言说苹果公司有一款“天才设计”可以拯救杂志业务，但麦克唐纳和设计公司奇迹工厂合作,开发了《体育画报》平板电脑杂志模板。他在网上做了 3 分钟产品展示,引起媒体轰动。

据说乔布斯对时代出版公司抢先发布平板电脑杂志模板非常不满,双方合作骤然降温,后来《财富》杂志报道苹果股票期权回溯丑闻,更是彻底断绝了双方合作的可能。

里普 2013 年秋接手时代出版公司,上任后“第一把火”是一项传统交易:收购运通出版公司。不过,很快他就组建团队开拓数字领域。

《体育画报》电子版的成长速度已经超过印刷版的下跌量，用编辑保罗·菲赫滕鲍姆的话说:“我感觉在很多方面我们是一家新创企业。”

科林·博德尔是里普从亚马逊公司请来的首席技术官，他正积极打造“快速应用开发实验室”,以便推出新内容产品。

时代出版公司曝光了两部翻拍的系列剧,收购了在线应用 Cozi,还启动了多个面向技术迷、青少年、新婚夫妇和老年人的数码产品。

但最新公布的公司第二季度财报显示，纸媒广告收入又下降了 6%,报摊零售额下降了 13%。电子广告收入倒是增长了 12%，达到 7400 万美元,然而对于一家全年收入 34 亿美元、年偿债额 500 万美元的公司来说,这点增长微不足道。

有分析认为，即便时代出版公司战略计划中的视频、应用和会议活动等均得以实现，所得利润也很难满足股东的期待。

里普说:“现实是纸媒杂志终将死去,如果我们不让公司转型,就会有别人来做这事，而如果我们做不好,就玩完了。” 唐韵