

解析《The Daily》之死

□ 胡 泳

世界上第一家 iPad 报纸《The Daily》于 12 月 15 日停止出版。这家报纸尽管口衔金匙出生，有着显赫的父母——乔布斯与默多克，还是不到两岁就夭折了。

《The Daily》之死的原因

《The Daily》的失败原因是多重的。

原创的失败：相对于《赫芬顿邮报》这样的聚合内容商而言，默多克未动用旗下诸多媒体供稿，而是坚持原创。默氏的庞大帝国中不乏高质量内容的供应者，比如《华尔街日报》《泰晤士报》乃至《纽约邮报》和 Fox 新闻频道，它们拥有覆盖全球的能力，如果采用这些媒体提供的新闻的话，《The Daily》的生产成本会大幅降低，不至因为入不敷出而关张。然而，受“新的时代需要新的新闻”的命运的驱使，默多克迫切希望他所创办的这份电子报纸“成为当前这个数字时代如何讲述新闻事件的典范”，把最新技术与“实地采访报道、良好的编辑和怀疑的眼光”融为一体。

由于他如此希望把“伟大报纸的魔法”同新技术的魔法叠加在一起，默多克做了一个大胆的决定：利用新的工具重起炉灶，而不是像此前的很多媒体一样，走印刷媒体数字化的老路。默多克雄心勃勃，且企图在全球报业起引领作用；他要让新闻采集与新闻编辑在数字化时代重获竞争力。这种企图心是值得赞扬的，只是有一个问题——《The Daily》没有做到真正独特的原创。

内容独特性的失败：为了开展原创，默多

克组建了 120 人的编辑部，投入不可谓不大；然而，相对于《纽约时报》和《华尔街日报》这样的品牌媒体而言，《The Daily》并没有实现真正的原创性。虽然它在展示形象生动的图片、视频和动画方面下了很大的功夫，以满足 iPad 的功能特性，然而其新闻写作却配不上酷炫的视觉效果。《The Daily》从来没有形成过一致性的编辑声音。

为了实验 iPad 报纸的商业模式，《The Daily》树立了付费墙，可是其每天的新闻、评论和可视化信息（infographics）与网上能够看到的内容并无实质性不同。而且，尽管《The Daily》高调登场，其后却并未能够建立起可识别的品牌。数字化时代的读者，其实更渴望拥有可信任的信息源。2011 年皮尤调查中心（Pew Research Center）的一项调查显示，84% 的移动设备用户说，在他们决定下载之前，首先要看一个新闻应用的品牌是怎样的，品牌构成了一个关键因素。默多克要打造一份崭新的数字报纸的雄心昭然若揭，但他忘记了一个基本的道理：不花上大手笔的市场推广费用，读者根本无处获取这份报纸的品牌信息。要想收费，先要花钱。

美国有些全国性的品牌媒体在网上也收费，比如《纽约时报》和《华尔街日报》，但前提是它们各有自己的利基市场，并且能就复杂的话题形成高含金量的信息。甘乃特报业集团下属的地方性报纸也尝试收费，并获得了发行收入的增长，这是因为对特定社区来说，缺乏其他可替

代的信息源。反观《The Daily》，两处都不沾边，因为它全部是数字发行，所以缺乏明确的覆盖范围，几乎与每个媒体、各种报道题材都形成竞争。这使得该报的编辑失焦，看上去像是一个面向中产阶级的小报式消遣读物。这样的阅读材料，网上俯拾皆是。

互动的失败：《The Daily》缺乏链接，也不能整合社交媒体。由于新闻不是可链接的，它无法从 Flipboard 和 Tumblr 这样的内容聚合应用上获取流入的网络流量；由于非订户看不了《The Daily》的内容，报纸也无法享受 Facebook 和 Twitter 这样的社交媒体的分享带来的好处。

《The Daily》每一期的文档容量都大得惊人——有时达到 1000 兆，即使在宽带连接的情况下，也要花 10 到 15 分钟才能下载完。仅此一点，就构成了用户抛弃它的重要理由。而且，为什么《The Daily》需要在网上真的变成一家日报呢？过去的报纸是日报，那是因为受限于生产和发行的成本。在社交媒体大行其道的今天，人们获取信息的时间以分秒计，谁会来等着一家日报每天在固定时间发布消息？

单一平台的失败：从一开始，人们就怀疑默多克只走 iPad 一个通道的决定的明智性。不错，平板电脑的销量飞速增长，但人们只从应用程序中获取新闻而完全抛弃互联网的时候还没有到来。也许再过 5 到 10 年，互联网会真正走向衰落，但现在就把赌注押在这个转变上，为时过早了。

当然，iPad 整体上已有 1 亿用户，试想一下，如果《The Daily》能够抓住 10% 的用户，或者，仅仅是 1% 的用户，又会怎么样？对此，我们要说：第一，账不能算在假设的市场份额上；第二，《The Daily》试图吸引年轻的精通数字化的一代的努力完全失败了。默多克承认，它不能足够快地集聚足够多的读者，从长期来看，它的商业模式是不可持续的。

《The Daily》之死的教训

作为数字化报纸的先锋，《The Daily》的失败提供了很多难得的教训。

首先，内容仍然重要。《The Daily》之死，既不说明内容不再为王了，也不说明收费是错误的。好的内容一定为王，且越来越可能收到钱。大路货的新闻不会吸引任何人，更不用说年轻人，所以需要创造独特的产品。人们会为独一无二的价值付款，这是可以肯定的。实际上，很多内容供应商出售他们的内容是盈利的。汤森路透正在成长为世界上最大的为企业及专业人士提供专门信息来源的机构之一。《经济学人》也正在逆流而上。

尽管新闻杂志正在萎缩，《经济学人》仍坚持你必须订阅其纸质出版物才能使用它们的数字内容。其成功关键是什么呢？它有一种独特的价值取向——提供任何人都不能提供的东西。它成了唯一可靠的地方，能够在此获得一些由财政保守而社会观自由的人所提供的观点清晰的国际新闻。必须牢记，新闻在信息丰裕的时代是一种大路货。没有独特性，收费就是通向死亡之路。

其次，如果你想在数字化世界中让你的新闻应用脱颖而出，《The Daily》的模式从反面告诉你，你最好以最低的成本生产，同时以最广泛的范围传播。单一平台的出版策略是有问题的，必须力图在所有地方追随读者，这是因为读者本来就分散在各个地方。杰夫·贾维斯说得好：“必须拥有一套建立在读者关系上的战略，在读者希望的任何地方、任何时间和任何平台上为他们提供服务。”

最后，《The Daily》的失败也让我们有机会反思 APP 模式作为媒体出口的失败。不管媒体内容做得如何，苹果对任何订阅收入都拿走三分

新媒体产品九思

——从《The Daily》早夭说起

□ 陆小华



曾经被默多克称为“令人兴奋不已的杰作”、专为 iPad 打造的内容产品《The Daily》，于 2012 年 12 月 15 日停止更新。一个曾经被视为革命性的移动终端创新产品，只拥有不到两年的寿命。

2011 年 1 月，新闻集团与苹果公司合作开发的这款 iPad 付费新闻阅读产品，曾经被期待为苹果公司与新闻集团带来双赢，以一种新的形式复制苹果公司软硬结合、体验取胜的优势，在新媒体领域延伸新闻集团在电视、娱乐领域的品牌影响并有所拓展。有报道说，到 2012 年 11 月，默多克至少已向《The Daily》投入了 3000 万美元。而连续两年的亏损，让新闻集团对《The Daily》失去了信心，甚至没有耐心让《The Daily》活到一般商业计划书常常设定的转入收支平衡或赢利的第三年。

2012 年 12 月，对世界传媒业，类似的消息

有些过于集中了——

12 月 8 日，经历了从创办至今 12 年的亏损，《德国金融时报》正式停刊，总亏损额为 2.5 亿欧元。就在《德国金融时报》停刊 3 周前，有 67 年历史的德国《法兰克福评论报》提出破产申请，该报近年来每年亏损额达 2000 万欧元。

在中国，网易社区宣布于 12 月 18 日停止服务。那则公告令人伤感：“网易社区老了，是时候和大家说再见了！”从创办于 1997 年 9 月 15 日的网易 BBS 演变为网易社区，“风风雨雨历经 16 年”，网易确实有资格感叹：“每一位朋友的过往，我们都心存感念和依恋。”毕竟，很多互联网人的青春和梦想，都曾经与这个 BBS、这个社区有关。

以这样的眼光看《The Daily》之渐行渐远，引发出我们的一系列思考。《The Daily》即使寿命不长，仍然对平板电脑上的客户端产品，对移

之一，这会严重挤压媒体本来就不大的数字收入空间。况且，很多新闻应用都追求类似的设计：大胆的图片，简洁的布局，不让广告和链接分心；这些都会增加应用程序的成本。更重要的是，应用程序本质上是“有墙的花园”，读者无法进行互动评论。这和用户在互联网上的信息获取习惯迎面冲突：读者希望应用程序拥有互联网式的链接，并且可以随意评论。

如果新闻应用不能和其他数字化媒体相容，那么，不管该应用多么漂亮和新奇，读者的沮丧感都无法消除。麻省理工学院《技术评论》的发行人和编辑杰森·庞廷在讲述自己杂志的 APP 实验时痛切地说：“APP 试图把旧式的、封闭的印刷媒体气质强加于崭新的、开放的数字化空间。”好好琢磨琢磨这句话吧。■

（作者系北京大学新闻与传播学院副教授）