



¥

■本期关注:媒体付费墙

¥

《南方周末》5年付费用户达32万,实现直接收入4400万元

深耕优质内容沃土 领跑内容付费赛道

□本报记者 徐平

升级网络,开发计量式软性付费墙;销产并举,将知识付费产品打造成新型特色业务;运营为先,以深度融合提高用户黏性。2018年4月,南方周末报社推出“内容付费工程”,确立了“以内容付费工程统揽南周融合转型工作全局”的战略思路。5年来,“内容付费工程”已为《南方周末》带来直接收入4400万元、付费用户累计已达32万、知识付费产品线吸粉43万。更重要的是,它为《南方周末》迈向融合智能化铺设了相匹配的数字基础设施。

南方报业传媒集团副社长、副总编辑,南方周末报社党委书记、主编王巍接受《中国新闻出版广电报》记者采访时表示,这一工程倒逼内容生产流程再造,将《南方周末》传统采编部门推上了融媒生产与传播的快车道;提升了网络平台智能化水平,增强了《南方周末》在全媒体时代可持续发展的后劲;积累起用户数据,使《南方周末》过去面目模糊的读者和受众,逐渐变成画像清晰的用户和线上线下的粉丝群体。



■评论

“内容为王”是构筑媒体付费墙的基石

□徐平

从《华尔街日报》推出“硬付费墙”到《纽约时报》上线计量式软性付费墙,再到《南方周末》的“内容付费工程”,尽管付费模式、规则设计、用户生态有别,但不难发现一条清晰的共性规律,即报业数字内容盈利模式的成败关键在于“墙”本身,而在于其媒体生产的内容价值。

拥抱技术革命,推动媒体深度融合,报业更需要坚守“内容为王”的定力。从海内外报业新闻付费的探索实践来看,吸引用户付费的关键,是能否为用户提供出色的新闻内容,而且是别处没有的新闻内容。从南方周末报社“内容付费工程”5年来的实践历程来看,品牌影响、用户需求、运营能力、版权保护等要素都制约着付费墙模式能否成功,但内容价值却是其立身之本,是上述要素的基石。

《南方周末》创刊39年来,一直以生产深度内容见长,这些内容数据是一笔丰厚、宝贵的内容资产。基于此,南方周末报社在顶层设计上,选择立足时代风口、运用先进技术、深耕内容沃土,做一名集信息、知识、思想于一体的内容提供商,为付费用户、匹配受众提供优质、特色的内容。作为内容付费赛道上的机构媒体,南方周末报社持续加大对原创内容供给侧的改革力度,并已产生明显效果,“内容付费工程”更远的意义还在于它对报社融合转型工作全局的统领。

变化的是媒介载体的形式,不变的永远是深度稀缺的内容。从报纸发行量到媒体付费墙,“内容为王”一直是支撑传媒大厦的基石。

再造内容生产流程和消费场景

2017年,《南方周末》的可持续发展遭遇严重挫折,跌落至历史低谷。报社在面临最严峻挑战的关键时刻,经过深度思考与分析,尤其是在深入研究自身资源禀赋和比较优势之后,仍然作出了“对内容的投资依旧是《南方周末》当前最具性价比的投资”的判断,决定将“内容”在《南方周末》价值链中的地位向上而不是向下作出战略调整。

报社决策层认为,数字化浪潮是扩大而非缩小新媒体及内容赛道的空间和总价值,《南方周末》拥有产生优质内容的基因和良好实践传承,只要应对得当,不仅能在赛道上做到可持续发展,还能变短板为潜力板,适时扩大自身价值空间。“一方面,要坚定不移地提升优质内容的生产力、传播力,并将之内化为自我品牌美誉度和影响力;另一方面,要抓紧提高全媒体环境下的内容运营能力,着重围绕新传播格局下的内容影响力、内容服务力,构建新的发展和商业模式。”王巍说。

2018年4月,报社在年底已很单薄的情况下,咬紧牙关,调整结构,优化布局,推出“内容付费工程”,以内容建设为龙头与基础,打造《南方周末》内容付费墙和《南方周末》特色知识付费产品线,并在正式文件中赋予该工程“统揽融合转型工作全局”的战略任务。

王巍介绍,“内容付费工程”的目标是以用户为核心、以内容付费为纽带、以付费会员为方向,再造《南方周末》的生产流程和消费场景,促进《南方周末》长期稳定、可持续发展。这项工程分为两大部分:一部分是设立与会员制相贯通的计量式软性付费墙(用户每月可免费阅读一定篇数的《南方周末》原创内容,但超过此篇数后如需全文阅读,则须付费成为会员),对《南方周末》内容的内在价值和产业链进行数字化挖掘与拓展,侧重于“媒体南周”的融合升级;另一部分是打造《南方周末》知识付费产品线,推动《南方周末》跨出媒体领域,进入范畴更大的内容产业,着眼于“机构南周”的增长方式转型。

在此后的5年里,南方周末报社始终坚持把“内容”放在各项工作最前面,以它为枢纽决定进退取舍,一边严格控制报社运行总成本,一边不断加大对内容专业化建设的投资。经过不懈努力,截至2022年年底,相比“内容付费工程”推出前的2017年,《南方周末》原创稿件发布量年均增长7%,融媒产品年均增长90%，“两微一端”总阅读量增长50倍。王巍介绍,这些稿件中不乏质量上乘、影响力巨大之作,有的引起国家高层关注推动社会治理行动,有的获得中国新闻奖,有的创下《南方周末》有史以来最高单篇流量纪录。

内容付费精准服务刚性用户

《南方周末》是周报,内容以深度见长,在速度、广度方面有先天短板,与日报类媒体尚有明显差距,更无法与聚合类原生网媒相提并论,所以在网络上采用“二次售卖”的模式,是以己之短击人所长。王巍坦言:“核心问题抓错了,做多错多。”后来,报社把着力点调整到对内容的“增量提质”和以“内容付费”模式精准垂直服务刚性用户上来,问题找准了,局面豁然开朗。

2018年以来,伴随着国内线上支付技术和用户为内容付费意识的双重成熟,基于对内容价值在付费墙中起决定性作用的认识,报社预判,《南方周末》通过构建付费墙探索线上内容付费模式的条件已趋于成熟,而且《南方周末》是综合类新闻媒体,必须充分考虑降低付费墙对新闻公共性价值的影响,所以计量式软性付费墙模式成为其必然选择。

优质内容生产赋能机构媒体转型

《南方周末》创刊39年来,一直持续生产着“独家”“出色”的报道、评论及音、视频作品、产品,拥有大量认同者和追随者,也累积了丰厚的资源禀赋和比较优势。“南周气质、南周品质”不仅是对《南方周末》的形象概括,也是报社在全媒体时代要延续的核心价值与核心竞争力。

在新的技术与传播大变局下,《南方周末》如何穿越纸、网、端,在信息轰炸中始终保持强大的传播力?如何在茫茫人海中精准抵达受众及用户群?如何通过重构商业模式为依旧火热的媒体雄心找到可持续支撑?未来的《南方周末》会是什么模样,线下纸端的《南方周末》与线上指端的《南方周末》如何保持同样的“南周气质、南周品质”?

面对记者的上述提问,王巍介绍,这正是“内容付费工程”启动时所面临的背景,这项工程至今仍然统揽着《南方周末》融合升级发展的工作全局。“目前来看,我们走的是一条契合《南方周末》特性与全球业界趋势的道路。”王巍表示,这条路不仅推动了《南方周末》实现内容的增量提质,还为融合升级发展带来了三个长线价值:

一是更强的全媒体能力。优质内容是《南方周末》的核心价值,也是推动《南方周末》融合升级的核心竞争力。设立付费墙极大地提高了受众与用户对《南方周末》内容品质的期望值,也倒逼报社提高内容质量、再造生产流程、增强全媒体运行能力,将《南方周末》彻底推上数字化生产、传播和运营的快车道。

二是更好的智能化平台。截至目前,南方周末客户端已进行了8.0迭代升级,自身智能化和用户体验都有了质的飞跃,极大地增强了《南方周末》融合发展的后劲。

三是更多的用户数据。经过5年运营,随着技术水平与数据积累、挖掘能力的不断提高,《南方周末》过去面目模糊的读者受众,已逐渐变成画像清晰的用户和粉丝群体。这些用户数据不仅在为报社当下的生产、运营、经营工作提供强大支撑,还是《南方周末》未来发展中最具开发价值和想象力的宝藏空间。

知识付费产品线作为“内容付费工程”的重要一极,王巍介绍,报社为此设立专门资金池,出台配套制度,采取“两条腿走路”的方式——销产并举。“一方面,充分挖掘旗下新媒体矩阵对知识付费课程的分销潜力,精准实现流量变现;另一方面,整合内外资源,自主研发,打造具有《南方周末》特色的精品知识课程。”王巍说。

2018年年初,几乎与“内容付费工程”的构想同步,《南方周末》经营系统也提出了“内容立命、服务安身、品牌引领”的经营理念,将内容确定为全部营销与服务工作的命脉。王巍表示,此举一方面标志着《南方周末》对内容的核心价值的共识已彻底贯通供给侧和需求侧;另一方面也极大地推动了《南方周末》经营团队调整战略方向,确定以内容为主轴,加强专业能力建设和服务水平提升,进而实现动能的全面转换。

正是从这一年开始,《南方周末》的经营拉开了一根快速增长的陡峭曲线,除疫情开始的2020年外,其余年份增长均超10%,甚至超过了20%。王巍说:“《南方周末》经营系统在形势最困难时期曾提出‘四个重建’,即重建信心、重建队伍、重建制度、重建朋友圈。客观地讲,这5年的市场环境对很多市场化机构媒体而言是艰难的,甚至是残酷的,但我们却基本做到了一路快跑,时而又跑出加速度。”2022年,《南方周末》实现总收入2.1亿元,从历史低谷重上历史高地;实现利润约1100万元,从近10年最低处V型逆转,一举创下10年来新高。

“内容是这一切的出发点,融合将是这一切的归宿地。”王巍认为,《南方周末》经营大盘连续5年的快速增长,是与统揽融合转型全局工作的“内容付费工程”建设同步开启的。

“三大实实在在的长线价值,给了《南方周末》进一步借力融合大时代的技术、平台与生态,将挑战转化为机遇的基础与底气。”王巍如是说。

2018年,《南方周末》开建的“内容付费工程”,是深度融合发展的1.0工程;2022年,《南方周末》在平台、技术与制度上打出的全套组合拳,可被视为深度融合2.0工程的启程。王巍告诉记者:“在这个阶段,

报社将全面发挥编委日班制与全媒体总编室指挥协调机制,彻底完成向全天候数字媒体转型;进一步对内容增量提质,继续巩固和发挥两大编辑部(《南方周末》编辑部、《南方人物周刊》编辑部,是南方周末报社第一内容生产车间)的作用,着力建设第二、第三内容生产车间(第二内容生产车间即南方周末研究院,主要负责生产各类研究报告、深度调研产品等;第三内容生产车间即数媒工场创意内容部,主要负责生产各类原生互联网的数字化作品或产品);进一步增强用户黏性,优化运营流程,筑牢《南方周末》会员体系护城河;进一步创新产品形态,探索更为科学的融媒产品制作模式,拓展传播时空疆域,彻底摆脱周报的先天不足;进一步挖掘资源禀赋和比较优势,创新社交平台运营方式,针对不同平台的算法和用户群体,打造差异化产品,实现垂直内容的“破圈”传播;进一步加强视频开发和运营,让《南方周末》更多的优质内容影像化。”

全媒体时代“全程、全息、全员、全效”的特点,对于《南方周末》这类先天受制于出版周期的周报而言,反而潜藏着涅槃重生、弯道超车的机遇。王巍说:“如果互联网及数字化浪潮没有掀翻我们,那我们就应把握机遇,借力它所带来的技术、平台与生态,进一步发挥自身核心价值与核心竞争力,穿透纸、网、端及现实、虚拟之间的时空疆域,奋力挣脱周报‘小而美’的先天格局,以‘南周气质、南周品质’链接、融合、运作媒体、内容、文化等一切可用资源,融合跨界发展,谋求跨越式进步。”

¥

活动须知 购买记录

南方周末年会员 +《如何读懂四大名著》共读课

超2000分钟音视频 8周56天

古典小说巅峰 国民读物经典 带你先读再读深

56天 16场直播 8位学者 5天伴读

普通版 不送实体书

请认准以下规格购买:

2.6折 Plus版 涨价倒计时:2天 05:50:11

最高立减949元 立即抢购

¥