

# “数字第一”的新闻人才观:对《〈纽约时报〉报告》的解读

阳海洪

(湖南工业大学 文学与新闻传播学院, 湖南 株洲 412007)

**摘要:**2014年3月26日,一份由A·G·苏兹伯格领导的委员会撰写的《〈纽约时报〉报告:数字时代媒体如何生存?》在网上流传。这份报告详细提出了《纽约时报》如何实施数字转型战略的建议。其核心思想,就是要树立“数字第一”的新闻人才观念,从数据搜集分析、数据呈现、数据营销与团队合作等方面重构记者的能力结构,以实现报社的数字转型。这对中国新闻媒体与新闻教育是富有启迪意义的。

**关键词:**新闻人才观;数字第一;《〈纽约时报〉报告》

**中图分类号:**G210

**文献标识码:**A

**文章编号:**1006-6365(2015)05-0151-05

2014年5月18日,《纽约时报》历史上首位女总编 Jill Abramson 被解职,由她原来的副手、常务总编 Dean Baquet 接任。与此同时,一份《纽约时报》数字化转型的内部规划报告也在 BuzzFeed 网站被全文泄露。这份长达 96 页的内部报告完成于 3 月 24 日,全名为《〈纽约时报〉报告:数字时代媒体如何生存?》(以下简称为《〈纽约时报〉报告》),由《纽约时报》发行人阿瑟·苏兹伯格的儿子 A·G·苏兹伯格领导的委员会撰写的。尽管《纽约时报》发言人表示,这份报告只是一份草案,并非呈献给管理层的最终版本,但因《纽约时报》的权威地位,还是受到了世界各国媒体业界的关注。

## 一、《〈纽约时报〉报告》的基本内容

报告全称是《〈纽约时报〉报告:数字时代媒体如何生存?》。顾名思义,其焦点就在于传统媒体如何回应数字时代的挑战,以更好地生存下去。为此,报告撰写者采访了三百多人,其中包括时报内部人士和五十多位其他媒体和技术公司的人士,以使报告所提供的解决方案更具权威性。报告大致包括如下内容:为应对时代的挑战,《纽约时报》已然取得的成效、《纽约时报》所面临的挑战以及未来应该采取的策略。

### (一)《〈纽约时报〉》所面临的挑战。《〈纽约时

报〉报告》重点关注两类媒体所带来的竞争压力。

1. 新兴数字媒体。在数字时代,读者向移动终端转移,各种社交媒体成为新闻日益重要的载体,新兴数字媒体成为《纽约时报》最大的竞争对手。报告例举了 First Look Media、BuzzFeed、Facebook、Lind In 等新兴数字媒体因有强大的资金和技术支撑,且更具创新精神,其经营业务开始向新闻领域延伸。First Look Media 创建了适应数字时代的新闻采编部;BuzzFeed、Facebook、Lind In 等新闻聚合网站聘用编辑,推出针对不同读者需求的新闻产品。这些新兴数字媒体“在建立一流的数字新闻支持系统方面”领先于传统媒体,随着他们的加入,并逐步扩大采编团队,《纽约时报》的新闻优势呈下降趋势。
2. 传统竞争对手。为适应数字时代的挑战,传统媒体也在采取各种措施进行应对。如《金融时报》组建了数据和突发新闻团队,减少印刷版面,并将之交给一个规模较小的编辑部去完成;《今日美国》则将数字团队整合到各部门,负责纸版则是一个很小的团队;《华尔街邮报》和《华尔街日报》都聘请了技术开发人员、数据科学家、用户体验师,组建专门的数字团队,迈出了数字转型的步伐。

在数字时代,数字技术已然渗透到新闻生产的核心环节,这不仅意味着数据量的爆炸式增长,同

收稿日期:2015-07-20

基金项目:湖南省教育规划课题《民国新闻教育思想研究》(项目批准号湘教科规通[2014]006号)。

作者简介:阳海洪(1969-),男,湖南冷水江人,湖南工业大学文学与新闻传播学院副教授,博士,主要研究方向为新闻史论。

时也预示着数据的采集将得到社会各领域的普遍重视,数据驱动型新闻成为传媒的核心产品与竞争力所在,从而深刻改变了新闻的生产和传播方式,重新树立了新闻质量的标杆,数据呈现、分析与解读能力成为提升新闻质量的关键要素。大数据技术UGC(用户生成内容)模式拓展了受众分析的广度与深度,进一步提升了受众反馈的价值,提升了受众反馈的价值,以数据分析为基础的个性化信息服务成为传媒发展的目标。<sup>[1]</sup>作为行业标杆,《纽约时报》率先感受到了这种压力,深刻意识到:在数字时代,“如何拓展新闻的到达率和影响力,以应对技术、用户行为和竞争对手比以往更快速的变革”,才是生存的王道。

(二)《纽约时报》的应对策略。在数字转型方面,《纽约时报》已然采取了许多措施。报告首先描述了《纽约时报》在生产数字新闻方面所取得的“显著进步”:《纽约时报》拥有业内最好的记者和编辑,“在图表、交互新闻、计算机辅助报道、数字设计、社交网站的帮助下,我们的故事讲述内容丰富而深入。在最重要的方面——新闻——我们已经大大领先竞争者。”付费墙的成功,订阅收入超过广告收入,已然充分证明了《纽约时报》新闻的质量。尽管成效明显,但要超越竞争对手,实现《纽约时报》“日复一日生产世界一流的新闻”的目标,“确保《时报》成为世上最伟大新闻机构的新闻价值和品质”,报告居安思危,向管理层提出了《纽约时报》适应数字时代的生存策略:1. 创建新闻采编受众拓展团队。这个团队负责“在社交媒体、搜索引擎和电子邮件等直接推广业务方面的策略。同时帮助我们回答诸如如何使我们的报道个性化、如何更好地运用我们的档案材料等问题。”2. 创建新闻采编分析团队。这个团队的主要任务就是通过搜集、分析《纽约时报》的读者群体的新闻阅读需求,并向主编提供建议,帮助报社发现趋势、分享成功、制定战略。3. 创建新闻采编战略团队。战略团队的职责就在于通过数据分析,将主编从繁杂的日常工作中解放出来,为报社发展战略提出“路线图”。4. 与读者服务部门开展业务合作,“鼓励新闻采编部门和业务部门之间的合作”。5. 招募优秀的数字人才,提升采编部的数字技能。“未来几十年,《纽约时报》必须在数字时代不断发展进步才能保持世界领先的地位。”报告结尾如此说。

## 二、“数字第一”:《纽约时报》的新闻人才观

作为一家老牌报纸,《纽约时报》树立了印刷时代新闻质量的标杆。然而,《纽约时报》在印刷时代所形成的新闻观念以及历史传统成为了阻碍报纸数字转型的重要因素。因此,在对数字技术及管理系统进行改造升级的同时,“《时报》还需要坚持评估不断变化的数字需求,重新思考基于印刷报纸的工作传统”。正如报社一位同事所尖锐指出的那样:“关于什么是‘《纽约时报》人’的问题既是救赎我们的法器,同时也给我们的各种探索人为制造了某种限制。”简言之,“人才”是核心因素,数字转型能否实现,最终要落实到“人”来实现。在印刷报纸时代,业界已然对新闻人才形成了评价标准。如黄远生的“手能写”、“脑能想”、“腿脚能奔走”、“耳能听”的“四能记者”人才观和成舍我的“手脑并用”的全能记者人才观,都是适应印刷时代的需求的。但在数字时代,时代对新闻人才提出了新的要求。综观《〈纽约时报〉报告》所提出的五点建议,诸如“创建新闻采编受众拓展团队”、“创建新闻采编分析团队”、“创建新闻采编战略团队”、“与读者服务部门开展业务合作”、“招募优秀的数字人才”等等,都是围绕新型新闻人才而展开的。面对大数据时代的产业重构,它所提出的应对策略就是牢固树立“数字第一”的新闻人才观念,“选用合适的数字人才和强化技术优势”。“在数字时代,必须高度重视数字人才的招募及培训,充分发挥其提升改善报道水准的能量”;“让报纸网站编辑、社交媒体编辑、制片人、设计师、开发人员等在报道中起到更中心、更重要的作用,”建立数字化团队,推动媒体数字转型。

(一)数据搜集与分析能力。《〈纽约时报〉报告》的撰写者意识到,在数字化时代,数据分析在帮助报社制定战略,应对挑战方面发挥了巨大作用。“我们可以测量花在阅读上的时间、与朋友分享报道的人数、读者滚动浏览一篇文章的长度,以及读者每周阅读同一特写栏目的百分比。数据在帮助我们发现趋势、分享成功、制定战略方面发挥着更重要的作用,”因而建议在新闻采编部成立一个分析团队,这个团队的核心任务是“迅速提升数据搜集和分析能力,即扩大搜集和使用结构化数据的范围,建立新的链接和提升报道关注度的方法,即寻找更有效的方法与新闻采编部的其他人分享信息”。简言之,媒体以往的决策多来源于正在发生或已经发生的事实,带有很大的模糊性,但利用大数据技术,媒体

决策层就能将更多注意力放在对未来趋势的准确预测上,就能有效扩大受众规模,“为数字化转型提供有价值的预见”。

数据新闻的核心价值在于数据。在《报告》看来,数据的搜集和分析能力应是大数据时代新闻记者的核心能力之一。“数据搜集是数据新闻生产流程的第一个环节,也是最重要的一环,直接影响后续阶段的可靠性和有效性。”<sup>[2]</sup>而数据驱动的新闻生产,则变成了“通过仔细分析大量数据来揭示有意义的新的关系、趋势和模式的过程”<sup>[3]</sup>。在围绕数据源点和数据加工展开新闻生产和实践的大数据时代,从原来的采访调查到现在的通过网络平台来获取数据与素材,新闻生产方式发生了很大的变化。强大的数据搜集能力是大数据时代新闻生产的前提和基础。互联网是一个开放的世界,从传统媒体到社交媒体、移动媒体,从公共数据源到APP应用,从集约生产到网络众包,用户的任何一个行为都会产生数据,生成一个海量的数据采集平台。搜集的信息从具象层面(如文本信息、图片信息)到抽象层面(如方位信息、心理信息),皆可量化,汇总成为海量的源数据。但这些处于自然状态的数据,都是碎片状的,彼此之间是缺少意义关联的。记者要运用数据搜集和分析能力,唤醒、重构这些沉寂的信息,让尘封的历史数据、混沌无序的数据焕发出新的活力;要在多元关系中探求数据背后的深层本质,更加精准、生动地反映社会深层事实及其趋势变化,实现新闻的数据化生产,以满足受众对新闻信息的深度需求。“538”博客是《纽约时报》旗下致力于政治领域特别是选举议题报道的博客站点。该博客的主持人纳特·西尔弗是个统计学家,他因通过对各种数据的统计和分析在2008年成功预测了全美50个州中49个州的选举结果及奥巴马总统竞选成功而名声大噪。2012年,他又成功预测奥巴马有90%的机会赢得选举,成为政治新闻预测的报道权威渠道。“‘538’博客的报道在承认不确定性的前提下以严谨的逻辑支撑明确的结论,呈现出一种和传统报道样式迥异的风格”<sup>[4]</sup>,显示了数据搜集与分析能力对于记者的重要意义。

(二)数据呈现能力。报告开篇讲述了《纽约时报》在数字转型方面的一个重要努力,就是通过数字技术的帮助使报纸故事讲述内容丰富而深入,身临其境的故事讲述方式深受读者喜爱。“时报现在正在改变新闻在移动设备上的呈现方式:Cooking

重构数字平台上的服务性新闻;Times Insider让人们看到时报记者是怎么工作的;Upshot将智能分析、写作、数据可视化与个性化相结合。”而在结尾,报告再次指出,要通过交流和培训使“每个记者、编辑继续探索最佳的叙事方式”。在数字时代,最佳叙事方式的核心就是数据呈现能力。在数字时代,人类的实践活动经过形式各异的电子设备的作用都会留下数据痕迹。这些设备和使用它的人们,通过网络之间的交流和链接生成了一个庞大的数据源。这些沉寂在政府、专业机构与社交媒体网站的数据,改变了人类的新闻生产方式,期待具有敏锐眼光的记者去“唤醒”。这些数据在其原始状态都是非结构化、碎片状的,需要记者与相关技术人员进行解读和梳理,予以标签化。然后,通过构建一定的指标体系或结构算法,将这些庞杂的数据结构化,由此导出可以理解的内容。具备敏锐数据感觉与分析能力的记者能在海量的数据库信息中分辨出有价值的信息。透过这些纷繁复杂的数据,挖掘这些数据之间的关联性,通过事实找到与当下主体之间内在联系,挖掘背后的故事,拟成有价值的新闻选题,并以数字技术进行可视化呈现。<sup>[5](P64-65)</sup>这种数据驱动型的“可视化”与“个性化”新闻叙事方式,合“数字型”信息和“文本型”信息为一,能为读者提供非常精确的新闻,最大程度上消除信息的不确定性;同时,借助数字技术,这些内容可以通过有趣的形式呈现,使读者获得愉悦的阅读体验,新闻更加“易读”和“悦读”。如《数据时代的新闻学》中提到,作为一种新闻叙事的方式,可视化叙事利用数字技术生成各类可视化图表、视频、漫画、电影,大大提升了新闻的叙事能力。“可视化技术将数据与新闻完美结合,以信息图表或动态信息图的方式进行发布”,“将复杂、抽象、枯燥的数据转化为简单、具体、生动的新闻报道”,为读者提供了生动的具有可读性故事,“生产更多的开创性的数字新闻”。<sup>[6]</sup>2012年12月20日,《纽约时报》推出的全新的数字化专题报道《雪崩》充分利用数字技术,探索出全新的叙事方式。该报道对华盛顿州喀斯喀特山脉的“雪崩”进行了全方位、多角度的调查与信息采集,以文本、图片、视频等多维数字报道的形式予以呈现,最后加上信息可视化处理的形式,辅以景别切换和电影剪辑手法,对雪崩场景进行了模拟再现,给人以好莱坞大片的视觉冲击力。数字技术在为新闻报道提供了全新叙事方式的同时,也对记者的

职业能力构成了严峻挑战。

(三)数据营销能力。在数字时代,新闻消费方式发生了巨大变化,呈现出“读者向移动平台大转移、社交媒体日益重要以及其他破坏性趋势”,对报业营销发出了挑战。传统报业营销是以产品为中心的营销,虽然也通过诸如读者调查的方式获得各种数据集,但都是维度单一的属性数据,并且这种随机性的抽样调查如“绞肉机”一样,将个体从其所属的社会情境中剥离出来,其分析和预测价值极为有限。而在数字时代,数字技术能够对读者的浏览、点击、搜索等网络行为进行精准、全面统计,得到的不是抽样而来的有限样本,而是海量的全面样本。这种行为与抽样调查不同,是读者在其阅读过程中产生的,因而能准确反映读者的新闻消费需求、偏好及行为模式。通过对这些数据的归纳分析,能够实现新闻营销的个性化信息推荐,因而对新闻生产机制而言,是一种颠覆性转变。“今日头条”APP是网易、新浪、腾讯等各大门户新闻网站的内容聚合平台,它的口号是“你关心的,才是头条”,基于用户兴趣图谱分析的个性化阅读推荐是其成功的关键所在。《〈纽约时报〉报告》敏锐地关注了数据营销能力对于报社生存的关键意义。《报告》指出,《纽约时报》的很多记者认为,新闻发表就意味着工作的完成,忽视了社交推广。“在《纽约时报》,对于记者和编辑而言,通常‘发表’意味着一篇报道生命的终结。在《赫芬顿邮报》,当你‘发表’时,这篇文章的生命才刚刚开始。”过于关注印刷报纸的头版,每年都会对A1版的浏览次数进行评估,而没有意识到,尽管《纽约时报》的头版每月有数以百万计的读者来访问,但它的影响力正在衰退。报告如此说道:“更多的读者期待我们在脸谱等网站上,或者通过电子邮件和“提醒”找到他们,而不是寻找我们。”简言之,“很多编辑仍然不熟悉网络……而且缺乏懂得评价数字工作的编辑。”

在大数据时代,数字技术提升了受众反馈的价值,为报业精准分析读者的新闻消费行为,并进而提供个性化新闻产品提供了可能。由此,《报告》建议,《纽约时报》有必要在新闻采编部成立一个“受众拓展团队”,在“送报上门”等传统营销方式之外,报业要搜集读者在各种平台的新闻消费数据,对用户的注册信息、历史浏览记录、上网行为和阅读偏好等个性化多维数据进行深入挖掘和分析,深入到市场调研所无法达到的心理分析、情感分析和社会

分析等层面,建立读者的个性消费模型。继而根据读者的个性需求,将新闻送达读者的“数字之门”。受众拓展是每位编辑和记者的责任,数据营销能力应该成为数字时代新闻出版人才的核心能力。在海量信息中寻找与众不同的观察与思考新闻的角度,找到独家话题,并以“可视化”的“个性化”的方式再现、组织和包装新闻产品,令读者耳目一新;通过定位更加精准的信息终端,在合适的地点、合适的时间,向合适的读者进行展示;通过搜索引擎进行优化,通过电子邮件和评论直接与受众接触,了解他们的新闻需求,从而实现个性化的内容推荐和定制新闻的发送。

(四)团队合作能力。在《〈纽约时报〉报告》中,“与以读者为中心的业务部门开展合作”作为一项重要建议被提了出来。报告撰写者认为,《纽约时报》社应该改变过去采编部门独立于其他部门、只关注内容生产的单一模式,“推倒新闻编辑室的那面墙”,让“竞争者、开发者、产品经理、设计者以及数据科学家成为新闻采编部的核心人员”,让这些对读者了解颇多的数据团队加入编辑部,在保持新闻与经营分离传统的同时,加强新闻采编与技术、设计、产品、市场部门的合作与融合;同时,记者、编辑也要承担市场推广的职责,打通新闻生产与市场推广之间的孔道,以用户需求作为报纸内容生产和机构改革的强大动力,这样将会更加释放编辑部的创造力。大数据新闻生产方式决定了创意的重要性,部门与部门之间的界限日益模糊,具有新闻敏感的记者与网页开发及设计人员、数据采集分析人员及数据挖掘、图形可视化技术人员之间的相互协作,成为竞争获胜的关键因素之一。打破部门隔阂,不同专业人才“在同一个屋檐下”工作变得非常重要。简言之,与传统记者凭借个人采写能力进行新闻生产不同,团队合作能力成为大数据时代新闻人才能力的重要构成因素。通过彼此合作,不断增加对彼此专业领域的熟悉和了解,才能实现由传统新闻编辑团队向数据新闻编辑团队的转变。

结语:

舍恩伯格预言:“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙,显微镜让我们能够观测微生物一样,大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式,成为新发明和新服务的源泉,而更多的改变正蓄势待发。”<sup>[7] (P1)</sup>简言之,数字技术作为一种技术手段和思维方式,对人类观

察、思考世界的方式提出了全新的挑战。于新闻而言,具体表现在“用数据讲故事的能力,在于能否基于读者的不同的地域和兴趣图谱来进行个性化推荐的新闻定制,以及对未来趋势的预测性报道三个方面”。<sup>[5](P27)]</sup>而这种转变与挑战则要求重构新闻从业者的职业能力,使传统新闻采写能力转变为“数字第一”的思维方式与技术能力。为此,《〈纽约时报〉报告》在结尾指出,报社必须“评估不断变化的数字需求,重新思考基于印刷报纸的工作传统”,挑战旧俗,接受新理念,从培训和招募两方面入手,优先处理数字人才的聘用,实施数字人才战略,全面提升报社记者编辑的数字能力,以实现报社“数字第一”转型。这种对于数字时代的准确评估及其“数字第一”的人才观念的重构,揭示出了传统媒体在

数字化时代的转型与生存之道,对于中国媒体新闻教育而言,是富有启迪意义的。

#### 参考文献:

- [1]彭 兰.“大数据”时代:新闻业面临的新震荡[J].编辑之友,2013(1).
- [2]徐 锐,万宏蕾.数据新闻:大数据时代新闻生产的核心竞争力[J].编辑之友,2013(12).
- [3]王光宏,蒋 平.数据挖掘综述[J].同济大学学报,2004(2).
- [4]瞿旭晟.数据入侵:“538 博客的实践与启示[J].新闻记者,2013(6).
- [5]喻国明等.新闻传播的大数据时代[M].北京:中国人民大学出版社,2014.
- [6]张 炯,廖安安.大数据时代新闻编辑能力重构[J].中国出版,2014(2).
- [7][英]维克托·迈尔-舍恩伯格,肯尼思·库克耶.大数据时代[M].盛杨燕,周涛译.杭州:浙江人民出版社,2013.

[责任编辑、校对 杨 捷]

## The "Digit First" Outlook on Journalistic Talents: An Interpretation of the Reports on *New York Times*

YANG Hai-hong

(College of Literature & Journalism, Hunan University of Technology, Zhuzhou 412007, China)

**Abstract:** On March 26, 2014, a report named *Reports on New York Times: How Does the Media Exist in a Digital Age* by a commission led by A. G. Sulzberger got popular on the Web. This report released a detailed suggestion for the *New York Times* on how to execute a digital transformation strategy. Its core idea is to set up a "digital first" outlook on journalistic talents by rebuilding the reporters' ability structure by means of data gathering and analyzing, digital presentation, digital marketing and team work so as to realize the newspaper's digital transformation. This contains an enlightening meaning to Chinese media and journalistic education.

**Key words:** outlook on journalistic talents; Digit First; *Reports on New York Times*