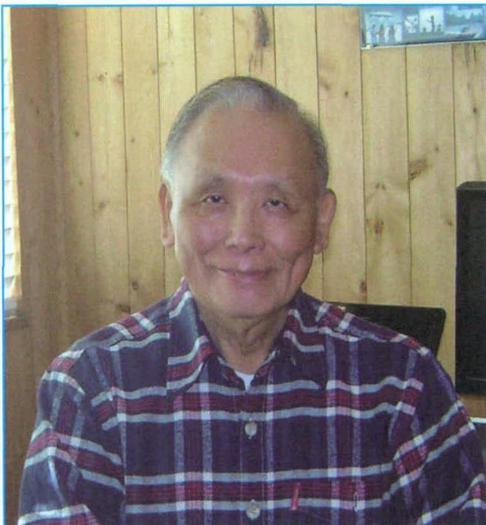


吕理哲专栏：向老师问路（118）

## 《纽约时报》的 《创新报告》

电子出版、数字媒体顾问

那福忠



《纽约时报》老板的儿子一年前奉老爸之命构思创新，结合几个有“数字”眼光的同事，写了一篇长达96页的《创新报告》（Innovation Report），指出《纽约时报》在数字化方面严重落后，要赶快追赶。不料这份仅在高层传阅的内部文件近日从网上泄漏出来，网上新闻媒体纷纷刊载评论。对于《纽约时报》来说，这

也许是家丑，但对于新闻界来说却未尝不是一件好事，因为报告的内容几乎是所有传统新闻媒体的写照。

“编辑部偏向印刷版”是这篇报告评议的重点：网络版发稿要延到印刷版截稿；大型制作要延到星期天见报，因为星期天的报纸可单独发行，读者最多，线上读者却最少；移动版仍用印刷版的结构；传

统的报道方式仍作为雇用与升迁的标准；名字一旦出现在A1版，就被誉为金牌记者。从这些评议重点来看，《纽约时报》素来给人“数字优先”的印象，但事实正好相反。

编辑部筑有很高的“围墙”，甚至像蚕茧，完稿之后就抛出“墙外”，让设计与生产部门进行后续处理。制作一个资料库，一篇报道的相关链接，对读者行为的研究，都依靠设计部门，不属于编辑部的工作。相反，编辑部的人要找“墙外”的人帮忙，也要悄悄地不能声张，因为编辑部不允许外人踏进一步。

《纽约时报》制作过许多让人称道的高水准报道，但欠缺数字工具，使报道的追踪与连续落后于竞争对手。以BuzzFeed为例，编辑用多种数字互动工具，制作的报道也许不是顶级的，但有高度的重复性与连续性，这对读者才是最重要的。反观《纽约时报》，还没有使用已经成熟的标记（Tagging）分类技术，以致无法快速整理资料，不能自动出售图片，同时降低了搜索的



功效，限制了根据地区进行的内容分类。

《创新报告》说，编辑部深信新闻本身就足以吸引读者，对报道鲜做即时推销，以致高品质的内容因拖延冲淡了价值。英国《卫报》、美国《赫芬顿邮报》、美国《大西洋月刊》的撰稿人，都要亲自下标题，借鲜明的标题增加分享的机会。《赫芬顿邮报》更有严格的规定，一篇文稿除非至少附一张照片、含可搜索关键字的标题、一篇推文、一则Facebook贴文，否则不予发表。

缺乏创意、解决财务困境，是《创新报告》的另一个评议重点。

《纽约时报》年营收来自印刷版的为14亿美元，来自网络版的仅有3亿2000万美元，印刷版占广告总营收的75%，占总发行营收的82%。当然，这个差距目前还没有人知道怎么拉近，但不断扩大网络空间只会使广告点阅率下降。

著名实业家Mark Andreessen曾建议《纽约时报》扩大读者基础面，发展低价位的产品。这原是一个好的建议，但《创新报告》说已经太迟了，网络新秀Upworthy、Business Insider、Huffington Post早就在进行，超越了我们的“灰色老夫人”（Old Gray Lady）（《纽约时报》的多年昵称）。

上面不过是报告中的几段，但不

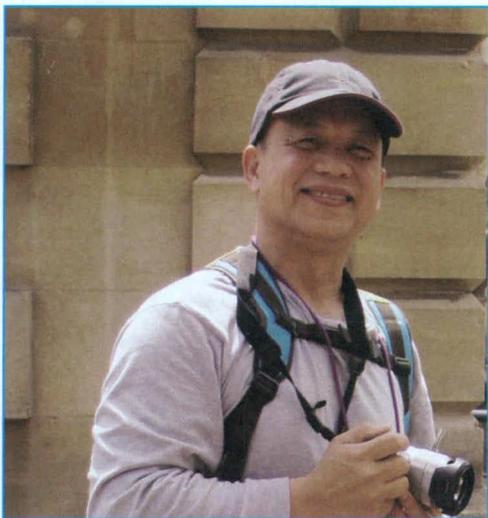
难看出来问题症结是文化，也就是印刷编辑文化与数字新闻文化的差距。报告一再强调，传统的编辑优势正在萎缩。一篇报道一旦印到纸上，故事就结束了，但一篇报道被贴上网络，故事才刚刚开始。

至于《纽约时报》发行人（Arthur Sulzberger Jr.）会不会听儿子（A.G.Sulzberger）的建议，业界认为首先可能要除掉心理障碍，因为《创新报告》把160多年的权威报纸与新兴的网络相提并论，确实让人难堪。其次，即使要认真推进报告里的建议，仍有多项挑战要一一克服。

## 《印刷创新报告》

电子出版专家、专栏作家

吕理哲



新加坡有一位印刷厂的老总蓝复强先生，总是不安于现状，每做一件事都要创新，总要找出做得比

别人简单的办法，他的经历刚好是一篇《印刷创新报告》。

蓝先生把自己经营的A&P

Coordinator Pte. Ltd.印刷厂卖掉以前，在新加坡拥有一台四色印刷机和两套全新加坡最早安装的Indigo