

《纽约时报》的创新与启示

□ 苏 衡 严三九

[中图分类号]G210[文献标识码]A[文章编号]1009—5322(2018)02—0103-5

【内容提要】近些年来《纽约时报》发展非常快,其中一个重要原因是其能顺势而为,大刀阔斧地创新。全文分析了《纽约时报》创新的动机与特点,重点聚焦和探讨近些年来其在传媒技术、新闻内容、组织架构、商业模式四个方面的创新,指出该报正在通过创新进一步扩大竞争优势,为其未来发展赢得先机。笔者认为,该报创新的思路和经验,对包括我国报纸在内的全球报业发展实践具有重要的启示作用。

【关键词】《纽约时报》;技术创新;内容创新;组织创新;商业模式创新

从20世纪90年代到21世纪以来,无论对传统媒体还是新兴媒体来说,创新成了常态。然而大多数媒体的创新犹如过眼云烟,最终不了了之。传统媒体往往由于“基因”根深蒂固的缘故,他们中能真正将创新进行到底并卓有成效的屈指可数。这就是为什么《纽约时报》能成为新老媒体的创新典范并受到高度关注的原因。

一、《纽约时报》创新动机与特点分析

创新对于《纽约时报》这样的媒体来说,并不是现在才有的事。在传统媒体时代也有创新。只是如今媒介生态发生了天翻地覆的变化,创新要解决的问题更多更严峻了,创新的力度加强了,而且创新变得更频繁了。

(一)创新动机

自20世纪末到进入21世纪以来,全球媒体数字化发展趋势愈来愈明显。报纸的受众大举向数字平台转移,《纽约时报》的传统受众也开始大量流失,广告相应大幅下跌。从2011年到2016年,纸质版订阅收入和广告收入整体一路下滑了18%。延续160年的以传统订阅和广告为主的商业模式濒临崩塌,该报出现了自创刊以来从未有过的经营危机,在数字化、移动化、社交媒体新闻服务平台,该报在国内依旧要与《华盛顿邮报》《今日美国》《华尔街日报》这样的大报抗衡,在国际上有BBC、《卫报》这样强大的竞争对手。不仅如此,Google、Facebook等新技术公司以及Buzzfeed、First Look Media、Vox Media新媒体公司成功进军新闻市场,更加加剧了《纽约时报》的竞争压力。

因此,创新的动机之一是寻求新的商业模式,解决《纽约时报》前所未有的经营问题。动机之二是解决在激烈的市场竞争中立于不败之地的的问题。当然,创新的动机还有一个,就是“做与众不同的新闻”,以“历史记录者”的姿态办张“精英报纸”。在《2014创新报告》《我们一路前行》和《做与众不同的新闻——2020战略报告》(后文简称“三份报告”)中,该报就开诚布公地表明了创新的这个动机——要做原创的、高质量的、体现其理念和价值的新闻。

(二)创新特点

首先,《纽约时报》创新具有持续性。在报纸融合发展的20多年里,该报会针对纸质版或电子版不同受众的特点,在新闻内容、栏目的编排、版面设计和风格以及新闻报道形式不间断地推陈出新。以版面内容创新为例,从20世纪90年代末针对纸质版的“彩色革命”开始,对纸质版或电子版的改版不下8次。报纸每次创新都能将报纸的品质和受众市场的需求很好地结合起来。持续的创新增添了品牌的活力,为其赢得了更广泛的受众。

其次,《纽约时报》的创新具有突破性和开拓性。2011年,其首次推出“付费墙”开启新闻内容付费的新商业模式。紧接着2012年开创了以《雪崩》为代表的多媒体新闻叙事先河。2015年又最先推出VR新闻移动应用NYT VR app。近年来,该报还率先将大数据、人工智能技术应用在数据新闻和互动新闻领域。这些开拓性的创新,大大提升了报纸品牌在新的数字新闻领域的知名度和影响力。

再次,《纽约时报》的创新是多方位的,具有联动

【作者简介】苏 衡,华东师范大学传播学院博士生。

严三九,华东师范大学传播学院教授、博士生导师。

【基金项目】本文系国家社科基金重大项目“加快推进传统媒体和新兴媒体融合发展研究”阶段性成果,编号:14ZDA049。

性。其在技术、内容、组织架构、商业模式等展开多方面的创新,它们能做到相互配合,彼此促进。通常一个方面的创新会导致另一个方面的创新,进而产生巨大的价值。譬如,聊天机器人 Facebook Messenger 是该报一项重大的技术创新。它被用于模仿记者播报每日精选,在增进与读者的互动和内容的趣味性方面起到了良好的效果。反过来,内容创新又对技术提出更多的要求,从而促进技术创新。多方面的联动性创新是其竞争优势的集中体现。这种特性的创新往往很难被竞争对手复制或超越,所以更能成就其品牌的经济价值和社会价值。

二、《纽约时报》创新分析

《纽约时报》创新主要着眼于技术、组织架构、新闻内容、商业模式等方面,这与该报在数字化发展中存在的问题和发展受众、增加订阅从而带动广告发行和其他数字业务的数字化战略有关。这两者决定了该报创新的方向。

(一)技术创新

《纽约时报》拥有在整个新闻业界都堪称一流的 Story [X]媒体实验室和一支具有超凡创新能力的500人技术团队。他们致力于将自主研发的新媒体技术以及最新科技创造性地应用于新闻传播,让自身这个传统新闻品牌在新的数字化发展时期重新焕发无限的活力。

1、技术自主研发创新。Stela是其技术团队自主研发的一款内部数据分析工具系统。该系统具有快速从报纸桌面、移动端网站以及应用端抓取数据的能力,包括文字和视频内容的收集和分析,并能把相关数据分析结果以直观图形和列表形式呈现给需要的编辑和记者,如某篇文章的阅读量是多少,哪些文章的评论、转发量最多;读者来自哪个国家地区或哪个平台,读者是订阅用户还是非订阅用户等。依据 Stela提供的这类数据信息,编辑记者结合自己的经验就可以比较准确地判断哪些类型的报道需要重点改进、拓展、加强,哪些信息内容需要减少、剔除,以便将合适的新闻报道通过合适的平台传给合适的受众。

2017年6月9日,《纽约时报》正式启用自主研发的内容分发系统——Vi系统^①,它被称作是自数字化发行以来最先进的内容分发系统。该系统带有自适应网页设计程序,能让该报网站自动识别诸如桌面电脑、平板电脑、手机、新型数码电视等不同音视频设备显示屏,根据屏宽自动生成适合观看浏览的页面。新系统支持下的网站运行更稳定且内容加载速度更快,还具备更强的导航能力和更完善的浏览查询功能。不仅如此,新系统运行的不同平台,通知提醒功能更强大;内容推送、转发、分享的及时性、精准性、多样性上较升级以前的系统得到很好的完善。这对于增加不同平台的用户订阅无疑会起到良好的促进作用。

2、新技术应用创新。在技术应用创新方面,2012年12月,该报用现场视频、3D图片、气象图表、文字报道和声音等多媒体技术创作《雪崩》,开启21世纪多媒体新闻叙事新模式。2015年11月,该报又将VR技术应用于推出NYT VR(一款采用虚拟现实技术的APP),以《The Displaced》(流离失所)为代表的20余部VR纪录片,带给受众前所未有的全景浸入式新闻浏览体验。目前,NYT VR应用下载量超过100万次,成为《纽约时报》自NYTimes 2008年发布以来下载量最高的APP。

基于大数据和人工智能技术,该报数字部门的科学团队还研发了多款机器人,这些机器人广泛用在新闻采编播发领域。如机器人 Blossomlat,具有超强的学习能力,融合了非常前沿和复杂的算法。基于对像 Facebook 这样的社交平台上所推送的海量文章进行大数据分析,它能够预测哪些内容更具有社交推广效应,以及帮助编辑挑选出适合推送的文章和内容,甚至可以独立制定标题、摘要文案、配图等。由于机器人替代记者编辑写作、选稿,新闻采编分拣工作变得更加快速高效,而且新闻报道变得更有针对性和时效性。据其内部统计的数据结果显示,经过筛选后自动推荐的文章点击量是普通文章的38倍。记者编辑也因此有更多的时间和精力专注新闻的深度和质量问题。在提高工作效率的同时,记者编辑的价值也更好地体现出来。

随着数字化发展的不断深入,基于大数据、人工智能和未来新科技还将继续被创造性地应用于新闻内容播发平台优化、精准受众分析和新闻决策。它们将在丰富新闻报道形态、提供个性化新闻内容产品和优化新闻阅读体验中继续扮演重要的角色。技术创新已成为该报赢在数字时代的“杀手锏”。

(二)新闻内容创新分析

《纽约时报》一向视新闻内容的品质为报纸的生命。生产原创、有深度、严肃的优质新闻一直是其特色和优势。因此被冠以“灰色贵妇”的雅称。不过,近20年来,该报不仅延续着做具有专业主义水准的新闻传统,还在增强新闻内容的可读性、可视化、互动性、个性化方面大胆地突破创新,独树一帜。

1、增进新闻内容可读性。新闻内容的创新从增强新闻内容的可读性开始。该报自1996年推出数字平台以来,多次对数字版版面迭代更新。2017年1月9日的改版是有史以来最重大的一次内容版面创新。^②新闻报道突破了千篇一律的长文叙事,做到内容长短兼顾或短小精悍,新闻报道的文风明显改善。对不同话题内容的新闻和在不同平台推送的新闻不一定千篇一律使用“时报腔”,适当使用有料的图片和幽默、风趣、时下流行的网络语言,在主页界面和新闻内容页面,去除分页符、减少广告位,并适当留白。文章内容页文字、图片、视频与文字交相辉映,版面内容整体于简洁、直观、流畅中透露着其素有的典雅。此外,在新闻报道类型方

面,除了保留传统的特色栏目和有深度的评论文章外,还增加服务类新闻,如“美食”“电影”“居家”等,对读者提出一些建设性的生活指导。^③为了与数字版内容融合,该报纸质版也模仿杂志封面和网络主页的设计风格。经过多次改版由于注重数字时代读者对信息的多样化需求和新闻浏览体验,新闻内容的可读性大大增强。

2、突出新闻内容可视化。在新闻内容可视化方面,其创新表现在开创了多样化的新闻叙事形式。在数字新闻时代,包括文字符号在内的数字图图像、图片、视频、动态沉浸式的场景成为了新闻内容可视化不可或缺的要害。其在充分利用现代前沿技术手段实现内容可视化表现手法上,总能出奇制胜。从多媒体叙事作品《雪崩》到以《流离失所》为代表的虚拟全景叙事新闻,以2016年奥运会为主题的互动新闻和视频直播,他们推出的别具一格的可视化新闻,在给受众传递有价值的新闻信息的同时,总能给受众带来不一样的视听愉悦,或是独特的全浸入式新闻消费体验。新闻可视化创新增强了该报作为数字新闻品牌的感染力和影响力。

3、加强新闻内容互动性。在增强新闻内容互动性方面,推出了一系列创新举措。2016年里约奥运会期间,他们推出的新型新闻产品—双向短信,通过十分有亲和力的短信方式向订阅用户实时发送近70条图文并茂的体育赛事新闻,回复信息的用户达3万之多。除了双向短信,应用VR技术的奥运交互系列报道《The Fine Line - Olympics: Rio de Janeiro 2016》通过精辟的文字解说配以生动的视频和逼真的GIF动图展示专题内容,凸显该报新闻与受众互动的新颖独特之处,受众在社交平台对此好评如潮。

为进一步加强读者和新闻的联系互动,2017年5月底该报取消以前的公共编辑,推出读者中心。如在Facebook上做Facebook Live视频直播。该报驻白宫记者Mike Shear随同特朗普出国访问的报道不仅在每日简报和推特可以看到,订阅用户还能收到Mike Shear个人发送的消息。类似这样的项目还在启动。该报现任掌门人小苏兹伯格表示,读者中心是时报新闻与读者展开互动的中心枢纽,它将让我们的报道更加透明,让我们的记者反应更快。^④

在打造读者中心的同时,《纽约时报》宣布将在2017年年底开放80%的文章评论权限。这对于之前开放10%的文章评论权限将是一个巨大的突破。此举不仅旨在增进互动、倾听读者的意见、强化读者的声音,还在基于数据和算法以及编辑的经验更加准确地判断读者的新闻诉求,以此改善和丰富时报的新闻报道内容。该报表示将定期推出评论综述。这将意味着,其看待社交平台的用户不再仅仅是新闻消费者,还是真正意义上的新闻生产者。他们将在参与更多的评论中获得更多独特的新闻体验,并从中体现出他们的个人价值。

(三)组织创新

传统媒体数字化转型发展的过程,直观表现为传统的组织生产方式向新的数字化生产方式转变的过程。组织的生产方式变了,组织的资源配置和组合关系自然也要发生变化。顺着这个逻辑就可以理解该报组织创新的两条主线:一是变纸媒为中心的组织运作为数媒为中心的组织运作;二是变原有层级化的区隔式组织架构为扁平化、透明的组织架构。前者与确立新的生产方式有关,后者与构建新的生产关系有关,目的是为了资源的合理配置和优化组合,适应新的生产方式。围绕这两条主线,《纽约时报》从两个方面进行组织创新。

1、创建数字化团队和专门机构,打造数媒为中心的组织架构。在近5年时间里,该报先后创建了致力于手机应用、博客、垂直类内容产品开发的团队(Beta)和致力于品牌开发和原生广告创意的团队(T Brand Studio)。2016年春,其将多媒体研发实验室改造为Story [X] 致力于如何将最新前沿科技,如机器学习和机器翻译等的研发与应用,用来解决新闻生产传播中的技术问题。此外,在《2014创新报告》出台不到一年的时间,新闻编辑部还专门设立战略规划团队、受众拓展团队和数据分析团队。着重新闻部门数字化策略、读者开发与数据分析应用能力。为增进该报新闻和读者之间的联系和互动,还在2017年5月底设立读者中心。近5年的组织架构创新不仅在线上各平台新闻采集、编辑、播发业务的融合,还在数字新闻与数字营销、数字代理及其它数字业务等新产业链的整合。

2、革新组织机构的运作模式,加强组织各部门间的对话和协作。该报采取的是一种以扶植创新项目为导向的深度网络合作模式。以编辑部模式的革新为例,在一次采集、多元生成、多平台发布的“中央厨房”式融合新闻生产框架下,被任命为“项目主管”的编辑通常带领由新闻编辑部各成员组成的一个团队协同进行初步采编,然后根据新闻事件本身的发展或新闻内容编辑的动态需求,技术部门、市场部门的相关成员也通常要求参与到相应的新闻产品制作中。他们中的产品开发者、产品经理、设计者以及数据分析师作为新闻采编项目创新团队中的核心人员,参与选题会,就如何科学而艺术地编辑设计新闻版面、创新新闻叙事方式、广告创意、平台播发等沟通交流,工作中互相协调配合,共同倾力打造富有创造力的新闻产品。

扁平化、透明化的运作模式在“Beta”团队尤其典型。负责手机端新闻产品研发的员工与设计师、软件工程师和记者编辑共同合作。它不设办公室,只配备开发内容产品的会议室,供团队成员在一起交流使用。

《纽约时报》通过组织创新破除了编辑部与技术、市场、设计等部门层级间的壁垒,实现部门和团队间的对话协作。在实际的项目协作中,各团队的专长得到充分的发挥,各个部门的价值得到同等体现,资源得到有

效配置和利用。协作交流还有利于各个部门员工对公司的发展目标达成共识,无形中增强了组织的凝聚力和战斗力。

(四)商业模式创新

对于西方报纸来说,数字化转型发展的过程也是探寻新的数字商业模式的过程。2011年3月《纽约时报》重启付费墙,实行网络新闻计量收费模式,其数字发行量猛增。付费墙模式开始被其它的报纸纷纷效法。2012年开始,该报的发行总收入逐年超过广告收入。付费墙的成功,坚定了该报的商业信念——受众愿意为优质的网络内容付费。随后的5年中,在数字订阅优先战略的指引下,对数字产品制定合理的收费策略、尝试新的订阅方式、推行多样收入模式和多种内容营销方式,逐步形成了具有时报特色的数字化商业模式。

1、推行多样化的订阅收费策略。首先,针对一般用户,提高纸质报纸的定价,促进电子版的订阅;其次,针对美国在校的师生,采取订阅优惠或免费订阅政策。2005年,该报推出的订阅优惠政策中就包括美国在校大学生可以以市场价的一半订阅报纸。2017年2月,启动实施订阅赞助计划,允许国内外赞助者以给其资金捐赠的形式,资助一定数量的在美就读的高中生免费登录纽约时报网站,无限制浏览网页内容。计划推行仅一个月,赞助者超过15500人,新增订户一百三十万。^⑤采取这些细分用户,合理定价或免费方式,给订户享受不同程度优惠的策略,有利于留住老订户,培养发展新用户,尤其是未来消费潜力巨大的年轻一代。

2、尝试新的订阅模式——“合作订阅”模式。2017年2月9日,其宣布与全球最大的流媒体音乐服务商 Spotify 合作提供“合作订阅”服务。两家公司达成协议,一年以上的时报数字订阅用户可以免费获得 Spotify 公司提供的价值120美元的流媒体音乐服务;同时订阅时报新闻和 Spotify 的流媒体音乐的订户,每周需要付费5美元。^⑥相比《纽约时报》略略超过三百万的付费用户,Spotify 的全球活跃用户超过1.4亿人。截至2017年7月,Spotify 付费会员已达6000万人。显然,该报此举更多是为了增进与年轻受众互动,通过与这些喜欢音乐的年轻人加强联系,为他们的内容产品争取新的更多的用户。

3、创新新闻内容产品营销方式。与新技术公司和社交媒体平台联合开发了多个内容产品项目,包括其与 Google 合作,将一项总时长为36小时的旅游系列报道与 Google 地图服务巧妙结合,做成“虚拟现实体验包”;与三星携手推出了一个每日更新的 VR 视频新闻产品“每日360”,2015年,与 Facebook 合作“实时文摘”项目,通过 Instant Articles 直接发布《纽约时报》的新闻。2016年,与 Facebook 达成另一项协议,每月为其视频直播平台制作相应直播内容产品。统计资料表明,仅通过与 Facebook 的项目合作,其网站流量增加了14%

至16%。仅 Facebook 的直播项目,报社每年就能获得300万美元的收入。截止2016年12月,该报直播视频在 Facebook 的浏览量达1亿次。这些新兴媒体公司与新技术公司与其频频合作,看重的是《纽约时报》品牌内容可能为平台带来的增值服务。而对该报而言,则是拓展了内容发布渠道,让该报的内容不仅通过可以自身的平台还可以借助其他平台抵达到更广泛的受众,从而获得用户订阅和广告收入的新来源。开展合作也有益于扩大该报数字品牌的知名度和影响力。

4、创意开发原生广告市场。近年来该报虽然明确推出数字订阅优先的发展战略,但并不意味不看好广告收入模式。在开发原生广告市场,T Brand Studio 这个汇集有编辑、设计、创意、制片方面堪称行业一流的150人广告创意团队先后为 Netflix、Coca Cola、飞利浦、Nike、德勤、谷歌、高盛、通用、IBM 等不下200多家全球知名品牌定制原生广告,一举为该报贡献了约30%的广告收入。T Brand Studio 不仅能做到把原生广告单独推销给客户,还能将原生广告和其它广告产品绑定实现“打包销售”,拉动其它广告的销售,进而实现整体广告收入的增涨。另外,其还通过广告授权,让广告内容分发不再仅限自身平台。

5、发展契合其品牌风格的电子商务。《纽约时报》正式把发展电子商务纳入公司品牌整体运营的一部分,对原有线上商店调整后重新上线,通过第三方销售平台 Shopify 出售带有时报标识的商品。如该报的档案照片和旧故事合集以及设计团队开发生产的服装、文具及装饰品等日常用品。新成立的商业部门,如红酒俱乐部和该报旅行也将助力线上商品生产和销售。另一部分商品则由第三方厂商提供。与以前售卖随机商品的网上商店不同,新的线上商品要求在规格定位上与报纸品牌高度契合。

针对电子商务的定位,主管读者和品牌策略的执行副总裁大卫·鲁宾表示,发展电子商务将成为其品牌建设的一部分,“《纽约时报》不仅仅是一份报纸,还是承载一种生活方式的品牌。”

三、思考与启示

实践经验表明,媒体创新是涉及对媒介技术、内容、组织、商业模式等多方位革新改造的系统工程。在整个创新体系中,媒体组织创新是实施其它创新的前提和保障。内容创新是核心和重点,技术创新是支撑内容创新的必要手段。有了技术创新和内容创新,商业模式创新才有可能。《纽约时报》的创新思路和实践基本上反映了西方报媒发展的现状和未来趋势。对于我国新媒体和传统媒体发展同样具有一定的启示作用。

(一)加快组织创新,促进组织各部门团队联动共振,提倡建立一个开放、透明、扁平化的媒体组织架

构。畅通跨部门之间、上下级之间的平等对话沟通渠道,建立人才激励机制。要想方设法鼓励员工学习新技术,调动各部门团队成员的积极性和创造性,创建协作文化。让各部门团队能对组织战略和目标任务的理解达成一致。在此基础上,促进跨部门团队之间资源共享的同时,能在项目任务实施中彼此配合、相互协作。让一个方面的创新推动促进另一个方面的创新,如此循环往复,产生1+1>2的联动共振效应。

(二)加强前沿媒介技术的研发和应用

多媒体技术、VR技术、大数据、人工智能以及未来的新技术与媒体的结合会更加紧密。在提高记者编辑的工作效率和推动实现新闻内容采、编、播、发的智能化,提供新内容产品和服务方面将扮演越来越重要的角色。为此,要大力培养技术、设计、数据分析新型人才,加强前沿媒介技术的自主研发和应用,要加强技术升级迭代,并力争在媒体同行中保持技术领先的优势。在一个强调注意力经济的媒体时代,最先运用新技术的媒体往往更能扩大媒体品牌的影响力和获得更高的受众关注度,其提供的新闻内容产品和服务往往推广传播得最快最广,从而产生巨大的价值。

(三)加强报纸品牌内容建设,打造具有核心竞争力的新闻信息产品

生产提供专业的、优质的新闻内容历来是新闻媒体品牌的安身立命之本。如今由于媒介生态环境的变化,提供注重用户新闻消费体验和对新闻信息的个性化需求的内容产品也成为了媒体品牌建设需要考量的重要因素。要充分利用新技术,生产提供多样化的新闻产品和服务,完善不同平台的新闻内容和服务产品的质量,提供差异化的内容产品和服务,重点打造能突出自身媒体的品牌特色的内容产品和服务;开发新的适合不同平台的新闻内容产品,提升媒体品牌的竞争力。

(四)加强多方合作,实现价值共创

在以消费为主导、粉丝经济盛行的媒体市场,受众、第三方合作机构与媒体组织一起共同参与新闻内容生产、消费及相关的新闻产品服务提供各环节过程的趋势越来越明显,三者之间的互动为新商业模式的创建提供了多种可能:实行内容产品生产众筹,推行新闻内容在自身平台和跨组织平台上发布,加强媒体与第三方合作组织的内容产品和服务互动营销,发展与新闻品牌相契合的多元经营等等。这不仅能充分利用媒体、受众和第三方的各方资源,体现了三方各自的价值,更重要的是为媒体组织赢得了更大的生存发展空间。

近些年来,《纽约时报》在传媒技术、新闻内容、组织架构、商业模式四个方面的创新给予全球和我国报业发展诸多启示,我国报业根据融合发展的实际,需要借鉴其创新方面的经验,加快媒体深度融合发展。■

参考文献:

- ① Andrew Beaujan: New York Times employees preview re-

designed homepage. <https://www.poynter.org/news/new-york-times-employees-preview-redesigned-homepage>.

② NYTimes launching redesigned website on 8 January. <https://blog.wan-ifra.org/2014/01/03/nytimes-launching-redesigned-website-on-8-january>.

③ Leaks and Leaks: New York Times' Paid Cooking Dishes Up Next-Step Reader Revenue Strategy. <https://www.thestreet.com/story/14154481/3/leaks-and-leaks-new-york-times-paid-cooking-dishes-up-next-step-reader-revenue-strategy.html>.

④ Benjamin Mullin: Without a public editor, The New York Times' new Reader Center aims to connect with its audience. <https://www.poynter.org/news/without-public-editor-new-york-times-new-reader-center-aim-connect-its-audience>.

⑤ Paul Fletcher: New York Times Program Raises Enough For 209,000 High-School Subscriptions In First Week. <https://www.forbes.com/sites/paulfletcher/2017/02/19/new-york-times-program-raises-enough-for-209000-high-school-subscriptions-in-first-week/#7df23ef6711f>.

⑥ Daniel Ek: New York Times Offers Free Spotify Service to Boost Subscribers. <http://adage.com/article/digital/york-times-offers-free-spotify-boost-subscribers/307903/>.



月下驼影(国画)

李继森