

纽约时报2014革新报告

“报告中没有单一的转型理念。在我们目前的环境下，‘转型’会是个危险的词汇，因为这个词暗示着从一个固定状态转向另一个，也意味着存在一个终点。与此相反，虽然我们一直在研究网络，但我们已经关注到智能手机和平板电脑的迅速增长。我们已经留意到大量读者转移到了社交媒体。

每一次新的转变都会带来新的难题。这个时代是‘摸索前进的时代’。”

前言

《纽约时报》(New York Times)赢在新闻。对一家传媒公司而言，在数字时代面临的众多挑战中，制作一流的新闻产品是最艰难的。我们的日常报道深沉厚重、议题广泛、富有智慧且引人入胜，我们在与同行的竞争中遥遥领先。但同时，我们在第二个关键领域，即把我们的新闻产品送达读者的艺术和技术方面，却落后了。我们总是关心我们新闻产品的影响范围，但是要在数字时代找到行之有效的办法，我们做得还远远不够。

这正是我们的竞争对手领先我们的地方。《华盛顿邮报》和《华尔街日报》已宣布，在最近几个月会采取积极行动，重塑自己以适应这个时代。第一眼传媒和沃克斯传媒正在创建适应数字世界的编辑部门。《卫报》和《今日美国报》采用了正在兴起的最佳手段来扩大读者群。《赫芬顿邮报》和飞丽博(译注: Flipboard, 一款移动阅读应用程序)通过《纽约时报》的新闻获得的流量要比我们自己多。

相比之下，去年时报的读者数量大幅下降。不仅是我们的网站读者，智能手机客户端用户也在下降。在这样一个正在成长中的平台上，这是一个极其令人担忧的信号。

生产世界上最优质的新闻产品依然是我们的核心任务。但是随着技术、读者习惯和整个商业模式的不断巨变，时报需要寻求机智灵活的新战略来拓展我们的受众。紧迫感只会越来越强，因为数字媒体层出不穷，它们获得了更好的资金支持，并且更具革新精神。

本报告的第一部分详细探讨了编辑部门率先吸引更多读者花更长时间来阅读我们更多新闻产品的必要性。这部分提供了实现这一目标所需的具体战略和技巧。这个目标也称为“受众开发”。但是，仅仅提出关于改进我们的新闻产品送达读者方式的意见是不够的。在受众开发方面，我们面临的困难是，我们需要成为一个更灵活、聚焦于数字化的编辑部门，从而能在不断变化的媒体世界发展壮大。

本报告的第二部分是审视那些我们认为将帮助编辑部门在数字时代增强实力的具体建议。那意味着要花更多的时间去评估环境并制定路线图，重新思考以报纸为中心的传统，用实践和数据来做出决定，招募合适的数字人才并授权给他们，以及与经营层面以读者为中心的部门合作。这些需求是相互深度关联的，任何一项的改善都会对其他几项有益。

我们信心十足，有能力抓住这个时机。

几年前编辑部门中充斥着焦虑已经消散。在我们越来越以数字化为中心的时候，付费墙的成功使我们的财务状况保持稳定。《波士顿环球报》等其他资产的出售使时报公司领导层有机会集中精力于《纽约时报》的革新。马克·汤普森和吉尔·艾布拉姆森都愿意也渴望把公司推向一个新的、偶尔会令人不安的方向。(译注: 马克·汤普森是纽约时报公司首席执行官; 吉尔·艾布拉姆森在本报告发布时任《纽约时报》执行主编，已于2014年5月14日被解除职务。)

的确，编辑部门在本报告所讨论的一些

关键领域——核心业务的数字化推广、市场前景良好的产品计划、移动指令以及与经营部门的有效合作——中表现出来的势头令我们所有人震惊。主编最近开始接受数据分析手段，并且正在筹建一个旨在帮助编辑部门利用数据做出决定的小组——这本来也是我们的主要建议之一。

这股势头已经让公司上下感受到了开放和机会的氛围。“成长战略”、“速度与灵活”、“释放数据的力量”，以及“一体化的纽约时报”，我们公司的这些目标充分说明了问题。曾经拒绝变革的编辑部门也被最近取得的成功所鼓舞，并渴望解决疑难问题，尝试新事物。随着人才储备的日渐扩充以及为读者服务理念的提升，经营部门也渴望由采编部门引领这一趋势。

我们的首要目标是帮助主编保持这股势头，并利用那种开放的氛围。为完成这份报告，基于数百次访谈、对我们现行运营进行的深入调查和对竞争环境的密切关注，并利用我们在新闻业内最为宝贵的特权，也就是后退一步用来思考的时间，我们整合了有关信息和观点，旨在帮助你们实现目标。

这些建议中有一些似乎是不言自明的，其他一些乍一看或许会引起争议。但所有建议都建立在充分坚守时报的价值观，并理解我们几乎没有额外资源这一现状的基础上做出。

我们建议新设少量新岗位，这并非致力于产出新的新闻产品，而是要从我们正生产的新闻产品中挖掘出更多有价值的东西。我们希望帮助编辑部门更高效地拉动引擎。

需要明确陈述的是，报告中没有单一的转型理念。在我们目前的环境下，“转型”会是个危险的词汇，因为这个词暗示着从一个固定状态转

向另一个，也意味着存在一个终点。与此相反，虽然我们一直在研究网络，但我们已经关注到智能手机和平板电脑的迅速增长。虽然我们还在重新设计我们的网站首页，但我们已经留意到大量读者转移到了社交媒体。

每一次新的转变都会带来新的难题。很有可能，在余下的职业生涯里，我们还将与这些问题做斗争。有其他公司的某位高层称这个时代为“摸索前进的时代”。

我们采访过的数百位人士中，没有一位曾暗示，我们可以敷衍令《纽约时报》成为这个世界上最伟大的新闻机构的那些新闻价值观和操守。但是，我们也必须快速变革才能在接下来的几十年里保住这个地位。

我们的简短建议

第一章：拓展我们的受众

● 把开发受众作为急切核心目标

开发受众的艰巨任务前所未有的地交予编辑部门。纷繁芜杂的互联网和移动世界要求我们付出更多努力来把我们的新闻产品送达读者。这项工作要求创造力、编辑的判断力，也给了我们一个机会，确保我们的新闻产品具备更大的影响力。

编辑部门应当有一位资深领导来负责受众开发工作，但这也应该是每一个人的工作。我们考察了几个我们认为可以令我们稳定增加受众的领域：发现（如何包装和传播我们的新闻产品）、推广（如何让我们的新闻产品被注意到）以及沟通（如何与读者建立一种双向的关系以提高他们的忠实度）。不论是在数字新闻领域还是传统新闻领域的竞争中，这些功能现在都被认为是编辑部门的责任所在。

第二章：强化我们的编辑部门

● 与关注用户体验的经营部门合作

这一转变实际上会在一夜之间为编辑部门提供一些必要的技巧和见识，以将我们的数字化报道提升到更高水平。包括设计、技术、消费者洞察组、研发和产品部门在内，我们有一些部门和单位很明显是专注于读者体验的，其中大多数被认为是经营部门的一部分。

这些功能为我们提供了明确的、进行更优质整合的契机。包括NYT Now（译注：《纽约时报》今年4月在苹果iTunes商店推出的全新应用，传递由编辑精选并整合的《纽约时报》精华内容）在内，近期的一些项目已经展示了跨部门合作的益处。我们不是在建言整体性的机构重组。但我们确实相信，仅仅颁行新政策，即鼓励并期待与我们关注于读者体验的同事合作，就将发出强烈的信号，并将释放巨大的创新能量和丰富洞见。

● 创建一个编辑部门战略小组

编辑部门的许多负责人太过专注于日常报道的需要，以至于没有时间退一步思考长期问题。当我们仅仅是一份报纸的时候，这种单一的关注是可以理解的。但现在我们必须同时兼顾印刷版报纸、网络、应用产品、新闻简报、新闻提醒、社交媒体、国际版《纽约时报》、视频以及一系列独立运营的产品。

我们建议成立一个小型战略小组，其核心任务是向主编提出建议。该小组将保证编辑部门负责人获悉竞争对手的战略、日新月异的技术和变动不居的读者行为。它将帮助追踪影响我们数字化报道的时报公司项目，

帮助主编确定并评估工作重点，也有助于进行不定期的深入调查以解决具体问题。该小组将推动进行部门级别的试验并将结果反馈给编辑部门，从而确保我们正在探索新的领域并从我们的工作中获益。

● 制定战略，把编辑部门真正变成“数字优先”的机构

我们的报道在一天的晚些时候才会发到报社，这是典型做法。我们的移动应用由印刷版报纸的板块来决定其内容架构。各部门精心呈现其板块，但对社交战略思考甚少。在招募新人和提拔人才时，传统的报道技巧是最优先考虑的素质。当我们向数字出版转型时，这些一个半世纪以来形成的报纸出版习惯和传统是强大而保守的力量，头版尤其如此。

试验中的最佳实践

如果你去问编辑部门里的大部分人《纽约时报》是如何试验的，他们可能会谈到诸如《雪崩》这样一种全新报道模式，或者最近如系列报道《花钱花到疼为止》这样的众包工作。但“试验”远不只是简单地尝试新事物。(译注：“花钱花到疼为止”(Paying Till It Hurts)是《纽约时报》记者历时一年时间完成的关于美国高昂医疗费用的一个系列报道，2013年6月刊发第一篇。)

真正的试验是采用一种严谨、科学的方法来证明新的概念，并且不断调整使之尽可能成功。这是包括谷歌和亚马逊在内的每一家重要的数字领域革新企业现在在做的。

与印刷版报纸（经过润色修饰达到近乎完美，且一天发行一次）不同，一项数字试验应该是迅速发布，

并通过“表现评估-结果研究-取其精华去其糟粕”这样一个持续改进的循环过程来加以精练优化。比如，边界（译注：The Verge，美国科技资讯类网站）在两年内对其主页重新设计了53次。我们必须克制我们的完美主义冲动。虽然我们的新闻产品总是需要润色的，但当我们寻求抓住读者的新方式时，我们其他方面的工作会有一些瑕疵。

进行中的主要试验：

NYT Now：我们第一次特别针对移动用户的新闻包装尝试。

NY Today：这是一项评估读者对内情新闻喜好的持续试验。

美食：这是一项为充分利用存档报道而开发的世界级服务类新闻手机应用试验。

Watching：在我们的首页创建动态信息。

试验中的最佳实践列表：

- 迅速发表，然后重复。我们常常毙掉一些稿子，我们应该那样做，因为那些报道还没有达到发表的水准。尽管超出了我们的新闻业务范围，但我们可以采用“最低可行性产品”模式，该模式提倡用一种更基本的形式发表文章，这样我们就可以从用户那里得到反馈并随时间推移不断加以改进。

- 设立目标并追踪进展。每一个新的项目在启动之时都应设定具体目标和绩效考核标准。在很多情况下，我们的主要目标就是产出高质量的新闻产品。但通常阅读量和参与度也是很重要的。所有管理者都应清楚，一项新的项目要完成什么目标。负责试验的编辑应实时追踪项目的进展。

- 奖励试验。眼下在时报，失

败的风险在价值上远远超出成功后的奖励。我们必须奖励那些表现出首创精神的人，哪怕试验最终失败。不论是成功的经验还是失败的教训，都应加以分享。

- 清楚地阐发我们的数字化目标，并分享我们所知的最佳实践以实现那些目标，在这方面我们需要做得更好。在没有总结我们学到了什么之前，任何一个项目都不能被宣称成功或被停止运行，只有这样我们才能更广泛地应用那些见解。

- 放弃庸常的工作。为释放资源用于新项目，我们需要更迅速灵活地将资源从那些不起作用的地方撤回。而且，我们必须以透明公开的方式来，以便人们明白决策背后的原因，这样他们就乐意再次试验。

- 为2.0和更高级别版本未雨绸缪。新项目的资源计划往往在启动后就停了。当我们从读者那获悉什么有用什么没用之际，我们必须继续努力，以优化和开发我们的新方案。

- 让启动一项试验变得比阻碍它更容易。在很多公司，只要有中等级别的许可，人们就能对一小部分用户的想法进行测试。在其他地方，为阻止一项试验，你必须写一份备忘录来说明为什么不应做这个试验。我们的新闻标准总是需要捍卫的，但传统不应成为阻碍试验的正当理由。▼

（翻译：张茹、杨晓琼、何亮、李听桥，专题编辑：田春玲）