

 编者按

2014年4月,一份长达96页的纽约时报内部报告被送到纽约时报高层面前,该报告由发行人小阿瑟·苏兹伯格的儿子领导的一个委员会起草(2014年3月24日定稿)。该报告很快被BuzzFeed获得,并于5月份披露(一个经过提炼的缩减版)。该报告是应时任执行总编辑吉尔·艾布拉姆森(2014年5月14日被解职)和时任总编辑迪恩·巴塞特(2014年5月14日被任命为执行总编辑)的要求起草的,目的是调查研究纽约时报新闻编辑部在数字转型过程中哪些地方应作出改进,并提出建议。这份报告有助于国内媒体了解纽约时报最新的发展态势和策略,并从中获得启示,从而借鉴其经验、策略为我所用。本刊特邀新华社新闻研究所国际传播研究中心编译了该报告(缩减版),旨在为业界数字化转型提供有价值的参考。

数字化背景下的报业转型

——纽约时报创新报告(2014)

译 新华社新闻研究所国际传播研究中心

【摘要】报告回顾了纽约时报近年来的发展及传媒行业的数字化趋势,指出纽约时报这样的传统媒体,应该在受众拓展、编辑部职能调整、社交媒体推广、跨部门协作、数字人才招聘等方面采取更为有力的措施,以更好地融合纸媒的传统业务和数字业务,顺利实现数字化转型。

【关键词】传统媒体 数字化 转型 融合发展

【中图分类号】G21 **【文献标识码】**A

6个月前(2013年10月左右)应吉尔(时任执行总编辑)和迪恩(时任总编辑,现任执行总编辑)的要求,我们组建起一个团队,研究数字化背景下纽约时报新闻编辑部应该如何适应新形势,需要做出哪些新改进。

这项研究可谓正当其时,因为近来纽约时报在数字方面的创新举措不断:NYT Now在改变新闻在移动设备上的呈现方式;Cooking在重构数字平台上的服务性新

闻;Times Insider让人们看到纽约时报记者是怎样工作的;Upshot将智能分析、写作、数据可视化与个性化相结合。

我们先后采访了超过300人,既包括纽约时报内部的记者编辑,也包括来自50多个媒体和技术公司的员工。我们还研究了各种内部分析资料,开展了许多有针对性的实验。近日,我们完成这份报告。基于上述研究,我们在报告中提出了5个主要建

议,这些建议将在下文中详述:

1. 创建受众拓展职位。
2. 组建数据分析团队。
3. 创建战略分析团队。
4. 鼓励跨部门合作,零距离贴近受众。
5. 优先招聘数字人才,助力数字优先战略。

强劲的发展势头

在开始详述之前,我们先回顾

- 在数字时代,受众拓展的过程更为复杂,往往要使用多种工具,采用多样化的策略。例如,在社交媒体上推送新闻,把新闻重新打包以适应新平台,针对搜索引擎进行优化,实现个性化以满足受众需求,通过电子邮件和评论直接与受众接触。

一下纽约时报近年的表现以及不断变化的传媒行业图景。就在7年前,我们的印刷版记者和数字记者还分别在不同的大楼里工作。随后,经过多任领导的努力,这两个部门都取得了重要进步。每一年,数字业务和传统业务的融合都会前进一大步,每一年,新媒体平台的覆盖范围都在大幅度拓展,每一年,我们都会生产出更多的具有开创性的数字新闻产品。

这些进展来之不易。印刷和数字新闻在很多方面都是不同的,我们时常需要在二者提出的富有竞争性的需求中间寻找平衡,紧张程度不亚于杂耍。由于坚持固守品质的原则,我们有时重视慎重胜过速度,有时看重传统甚于变化。目前,我们在数字转型方面确实做得比其他传统新闻机构更好,但欢庆胜利的時刻依然未到。

这一成功始于新闻。在数字时代,一个媒体公司在要面对的所有挑战中,日复一日生产优质的新闻依然是最困难和最重要的。我们的日常报道深入、广泛、智慧并具吸引力。我们的记者和编辑是业内最好的,并且他们经常拿自己做实验推动我们前行。在图表、交互新闻、计算机辅助报道、数字设计、社交网站和视频的帮助下,我们的故事讲述内容丰富而深入。在新闻这个最重要的竞争领域,我们已经大大领先竞争者。

与此同时,付费墙的成功,不仅证明我们对受众的持久价值,还使我们的财务保持稳定,并在战略上清晰地描绘出前进路径。随着订阅

收入首次超过广告收入,新闻编辑部和经营部门的同事在服务受众使命方面比以往任何时候都更加一致。此外,波士顿环球报等资产的出售以及国际先驱论坛报的品牌重塑,也让公司领导层能够重点聚焦纽约时报的革新。

残酷的变革

然而,我们行业的变革步伐要求我们应发展得更快些。

数字媒体正在变得越来越多,它们获得更好的资金支持,并且更具创新精神。我们的新媒体同行正在对优质新闻进行更多投资。我们的传统竞争对手在数字新闻方面变得更富有经验。

像Vox和First Look Media这样的新创数字公司,都获得了风险投资和个人财富的支持,它们正在创建适应数字世界的新闻编辑部。BuzzFeed、Facebook和LinkedIn正在大量聘用编辑并推出多款针对新闻受众的产品,目标是更深入地介入新闻行业。像华尔街日报、华盛顿邮报、金融时报和卫报这样的传统竞争者,也在强力推进自身数字转型,优先发展数字报道,同时它们对印刷版报纸的重视程度也丝毫未减。

行业变革的步伐要求我们重新思考我们的传统,并迅速抓住新的发展机遇,不断进行调整,以适应受众向移动平台大转移、社交媒体日益重要以及其他破坏性的趋势。

这些变革也要求新闻编辑部投

入更多时间和资源,选用合适的数字人才和强化技术优势。也许,对一些传统记者来讲,受众拓展、社会参与、页面优化、用户体验和内容管理系统这样的词语听起来像是行业术语,但它们如今正在成为许多新闻编辑部的常用语。

尽管我们新闻的覆盖范围和影响力仍然为业界所羡慕,但是一些竞争者发展得比我们更快。谈及转型可能是危险的,因此这个词暗示从一个固定状态转向另一个,也有终点之意。我们不能简单地变成网络第一新闻编辑部或移动第一新闻编辑部。我们必须变成灵活的新闻编辑部,能够不断地调整,以适应重要的需求。技术方面的变革要求我们不断地重新思考,什么是可能的。受众习惯的变化要求我们不断评估正在从事的工作。这些事情不应被当作杂务,因为它们能提升我们的新闻品质,拓展我们的覆盖范围,还能使我们更好地服务受众。

主要的建议

这个大楼里的每个人都在不倦地努力以改进我们的数字业务,他们的想法都体现在我们的建议中。因此,一些同事也许发现这些建议显而易见,而另外的人也许一看就觉得有争议。在某些方面,纽约时报已经在采取重要举措满足这些需求,并抓住机会。在其他方面,工作还刚刚开始。下面提到的每个建议都保证维护和提倡纽约时报的价值观。

1. 调整编辑部职能,创建受众

拓展职位

长期以来,我们一直把受众拓展,即如何把我们的新闻置于受众面前,作为一项重要任务。送报上门服务仍然是确保受众阅读我们新闻最有效的方法。但是,我们抵达受众“数字家门”的努力却比不上我们抵达他们现实家门的努力。

对新闻编辑部而言,我们的主要受众拓展策略一直是生产高品质的新闻。(我们生产了很多这样的新闻:在已有的1500万稿件档案中,平均每天新增300个网页链接。)但在数字时代,受众拓展的过程更为复杂,往往要使用多种工具,采用多样化的策略。例如,在社交媒体上推送新闻,把新闻重新打包以适应新平台,针对搜索引擎进行优化,实现个性化以满足受众需求,通过电子邮件和评论直接与受众接触。

珍妮·吉布森是卫报美国版的主编,过去6年里,她在协助扩大数字受众规模方面发挥了重要作用。在最近的一次演讲中,她对这一根本性的转变做了很好的归纳:对我来说,最难的是意识到你不会自动获得受众。有纸媒经历的人往往有这样一种习惯思维:只要(稿件)符合主编的标准,上了报纸,就能找到受众。但对数字记者来说,情况则完全不同。在数字时代(媒体人)必须意识到,你必须去寻找你的受众,他们不会自己主动找上门来,这就是一种变革。

赫芬顿邮报在短短几年时间里受众总数就超过了纽约时报,该报一位前高管告诉我们,想要提高到

达率,必须换一种思路来看待“发表”这个词的含义。在纽约时报,对于作者和编辑而言,“发表”通常意味着报道完结,但在赫芬顿邮报,“发表”是一篇文章生命的开始。

一度,网站主页是我们向受众展示新闻的主要工具,每月有数以百万计的受众来访问。但是,网站主页的影响力正在衰退。在我们的受众中,访问主页的还不到一半。如今,越来越多的受众出现在脸谱等社交媒体上,他们期待我们通过电子邮件或“新闻提示”等方式主动找到他们,而不是相反。

打造更好的网站主页不再能够满足我们对提升工作的要求,通过其他渠道抵达受众应成为努力的方向,我们在这方面的技术也在不断提高。因此,我们应该以更有效的方式再现、组织和包装新闻产品,通过各种渠道抵达受众。比如,当受众一踏上罗马的土地,就为他发送有关的旅游新闻,或者根据食材成分来重新组织“食谱”栏目的内容,而不是像目前这样根据出版日期。技术进步为我们提供了更有效的工具,使我们能够在合适的时间和地点向合适的受众展示我们的作品。我们新推出的移动新闻应用NYT Now展现出了为不同平台重构报道的能力:要点、允许快速浏览,更新标记帮助受众知晓报道中改变的内容,提示表整合了最重要的内容,我们挑选提供了互联网上优质内容的导引。

受众拓展是整个公司的目标,如今不能再仅仅依靠营销一个部门来

完成了。新闻编辑部应该积极介入并发挥主导作用,因为受众拓展这项工作很像给稿件拟标题既需要找到吸引受众的创意,又要坚持编辑原则。

当前,传媒行业的新老竞争者不断增多,受众拓展应该成为每位编辑和记者的责任。一位华盛顿邮报的主编说:我对大多数记者都说过这样的话,目前,只有3%想看你的作品的人真正看到了它。如果能够提高这个百分比,哪怕只是到4.5%,我们就应该去努力拼一把,这种努力值得!

我们提两个建议。第一是在新闻编辑部增设一个负责受众拓展的高级管理职位,并领导一个新的团队。这个职位负责新闻编辑部在社交媒体、搜索引擎和电子邮件等直接推广业务方面的策略。他们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。第二是为记者、编辑和责任编辑提供更多支持和指导,让他们更好地完成受众拓展的任务。许多记者在拓展受众方面已经做得很成功了。但受众拓展团队还要为更多的记者编辑提供联系工具和参考范本,并对他们进行相关培训,以保证他们的作品抵达更多的受众。

我们花了很多时间做实验,想看看如何才能让记者既能在拓展用户方面发挥作用,同时又不干扰他们的本职工作。我们做了许多研究,搜集到该领域最好的实验案例,我们乐于同大家分享我们的研究。

2.调整编辑部职能,组建数据分

- 在数字时代, (媒体人)必须意识到, 你必须去寻找你的受众, 他们不会自己主动找上门来, 这就是一种变革。

析团队

网站首页内容应该多长时间更新一次? 受众对我们的多媒体整合报道参与程度有多高? 常规的特写和专栏有助于数字受众忠诚度的提高吗?

能够回答这些问题的分析团队已经成为数字新闻编辑部的奠基石。华尔街日报、华盛顿邮报和《大西洋月刊》等传统竞争者已在进行尝试。赫芬顿邮报、BuzzFeed等已经把数据置于其增长策略的核心地位。因此, 在新闻编辑部建立一个强大的分析团队, 对任何大型创新而言都是必要的。卫报的一位主编是这样说的: 主编是我们的第一道过滤器, 受众是第二道。以往, 一代又一代的主编不得不猜测受众想要什么。如今, 分析团队有能力验证他们的猜测是否正确。对传统媒体而言, 首要的是迅速提升数据搜集和分析能力。这包括扩大搜集和使用结构化数据的范围, 建立新的链接, 寻找新的使报道引起受众注意的方法。

我们有强大的商业营销分析能力, 这种能力是推动我们前进的重要方式。但我们的新闻编辑部只是在最近才引入了数据分析。在新闻编辑部开展分析工作会帮助我们扩大我们的受众规模, 为数字化转型提供有价值的洞见。

这个团队可以测量文章的分享次数、受众的阅读时间、受众滚动浏览一篇文章的长度, 以及受众每周阅读同一栏目的百分比。这些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。许多纽

约时报的记者和编辑说, 他们渴望更多地了解到受众参与新闻工作的信息, 他们也希望了解新闻编辑部领导者对新闻的衡量标准。他们表达了与我们类似的希望, 这些标准将与我们传统的成功标准(例如上报纸头版的次数)相抗衡。分析团队要处理一些棘手的问题。比如, 评价新闻价值最重要的标准是什么? 信息应该在多大范围内分享? 如何确保信息清晰、可行而不是含糊、混乱?

也有人担心过度依赖数据会影响新闻工作者的价值判断, 担心数据会成为评估报道效果的主要标准, 进而导致页面访问量成为记者编辑的唯一关注点, 最终导致新闻品质下降。但我们相信, 这些担心是不必要的, 因为我们的新闻价值深厚而稳固。受众看纽约时报, 就是因为相信我们的编辑判断, 这一点从付费墙的成功可以得到证实。简言之, 数据指标可以帮助我们作出更明智的决策来提高到达率和影响力。

3. 调整编辑部职能, 创建战略分析团队

以前, 编辑部负责人能够奢侈地把所有的注意力都放到报纸身上。但今天, 编辑部工作空前复杂, 不仅仅要管理报纸, 还要运作大量的网络业务、繁杂的移动产品、各种新闻简报、新闻通知以及社交媒体账号等等。当然, 编辑部负责人的工作还包括管理国际版、视频内容以及一系列相对独立的新产品。在这种情况下, 许多高层和责任编辑们表示, 他们很少有时间跳出自己的

圈子看问题, 因为他们每天总是疲于应付日常的新闻报道任务。特别是高层, 在完成日常的新闻报道之外, 其实很难有时间在快速变化的格局中做长远规划。

因此, 我们建议在新闻编辑部创建一个长期战略团队。这个团队规模不必很大, 成员可以从日常工作部门转型而来, 应该包括新闻采编、技术、用户体验、分析等各种不同背景的人员。

虽然目前经营部门已经有了自己的战略团队, 但在新闻编辑部设立这样一个战略团队依然很有必要。它可以为高层在发展战略方面提出更多建议, 例如: 如何使新闻更好地适用于移动设备? 在受众拓展方面, 哪些举措最为有效? 别的媒体是如何利用电子邮件到达受众的? 如何平衡编辑的新闻判断和我们的媒体个性? 如何更好地利用丰富的档案资料来服务于受众?

除此之外, 这个团队还要追随媒体产业的发展步伐, 充分利用用户数据来帮助高层在诸如内容管理系统、结构数据等领域保持领先水平。毫无疑问, 这样一个战略团队将提升整个新闻编辑部门的创新力度, 成为各种新建议和新点子接触、碰撞、交锋的交流中心。同时, 它能够提供一个更加清晰的连接点, 使得公司的业务新举措与经营更好地结合在一起。

4. 鼓励跨部门合作, 零距离贴近受众

在我们这座大楼里, 其实已经有很多技能和技术, 可以帮助提高

我们的数字报道水平。只不过,掌握这些技能和技術的人常常不是在新闻编辑部。

因此,我们建议,应该积极鼓励新闻编辑部与其他经营、技术部门之间加强合作。因为这些部门对受众的了解往往胜过编辑部,他们更多地着眼于构建、思考以及研究受众体验,更关心受众对于数字阅读、观看和互动体验的感受,他们的工作和记者本身一样重要。这些熟知受众的部门包括技术部、消费者分析部、研究与发展部以及产品部等等。

纽约时报在这方面已经做了许多有益尝试,新闻编辑部里已增加了很多新的核心人员,他们有的是我们的竞争对手,有的是软件开发者,有的是营销经理,还有的是新媒体产品的设计者以及数据科学家。比如,产品经理凯利·奥菲尔里已经搬到新闻编辑部所在的二楼,以便帮助大卫伦·哈特着手运行一个名为“结语”的网站,该网站主要关注政治与政策。詹姆士·罗宾逊来自受众洞察部,目前在新闻编辑部负责分析工作。项目经理爱琳·格劳每周都会花不少时间在新闻编辑部工作,以帮助我们数字创新的举措能够顺利开展。当然,这种人员的流动也并非单向的,例如,布莱恩·哈曼之前在互动新闻部工作,现在是新产品部的核心成员。

我们相信,让这些更了解受众的同事贴近并服务于新闻编辑部,会激发巨大的创造力。编辑部与其他经营和业务部门合作的方式可以

是多种多样的。比如,让这些部门的同事到编辑部任职,或者邀请他们参加新闻编辑部的选题会,都可以打通交流通道。

纽约时报的全新移动新闻应用NYT Now从这种合作中获益颇多。这个应用的设计者提出,当更新某条重要新闻时,NYT Now要能即时提醒受众,开发者于是根据这个要求构建了一个新的技术平台,使得NYT Now能够为不同时区的受众提供这种服务;同时,来自消费者分析部的同事提醒开发团队,要慎重考虑纽约时报受众的一些特定行为特征;纽约时报的营销经理则提出了一些有用的建议,试图让NYT Now能同时让喜欢深度阅读和习惯快速浏览的两类受众都对这个产品满意。

当然,这些合作并不意味着我们会放弃采编与经营分离的传统。特别是广告,仍将独立运营,以确保新闻部门的完整和独立。这一相互分离的做法使得我们的报纸健康运营了几十年,并将继续下去,以保证我们的新闻不受利益的驱使而改变。

5. 优先聘用数字人才,助力“数字优先”战略

我们报告中最鲜明的主题之一是:报纸必须在招募、培训和激励数字人力资源方面做得更好。一家生产优质数字报道的报纸要转型为一家生产优质报纸的数字媒体,人才战略非常关键。

纽约时报数字业务高级编辑库尔曼说,到2014年末才实现这个目标就太晚了,但是因为这是纽约

时报历史上经历的最艰难的转型之一,现在的当务之急是详细地规划出这个转型战略。

纽约时报对此并非毫无准备。在数字新闻受众看来,纽约时报的每一天都与众不同;纽约时报的图表部门及互动新闻和数字设计部门都是业内最棒的,也诞生了纽约时报最具天赋的记者。纽约时报身临其境的故事讲述方式也深受受众喜爱,并被同行复制。

但是我们仍然要在受众不能看到的领域继续提升:出版系统、工作流程、组织架构、人员招募和战略规划。

正如纽约时报的一位数字受众告诉我们的:纽约时报成为行业标杆并不只是因为雇佣了有国际水准的记者,纽约时报还有一套具备国际水准的支持系统以培训提升这些记者,这个系统包括与国外机构的良好关系、充足的差旅预算、完备的特约通讯员网络、坚实的研究支持、最具水准的后勤支持力量以及印刷部门。现在,纽约时报正进一步使这个支持系统现代化,主要着力的几个领域是:文章推广、搜索优化、工具和模版以及内容管理系统。

纽约时报还需要持续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。当然,今天合适的架构可能明天就不合适了。纽约时报现在的一些进展未来可能会非常成功,但部分努力可能会效果不大。因为记者和受众的需求会持续变化,因此一些新的工作岗位可能只会存在数年。

- 对传统媒体而言,首要的是迅速提升数据搜集和分析能力。这包括扩大搜集和使用结构化数据的范围,建立新的链接,寻找新的使报道引起受众注意的方法。

纽约时报纸版并不会很快消亡,当然我们也不希望它消亡。但是当前,出版这份报纸已经占据我们的整个身心。报纸版面、截稿日期等充塞着每个人的脑袋,以至于我们往往忽略了新的可能性。就像纽约时报的一位同事尖锐指出的,关于什么是纽约时报记者的问题既是救赎我们的法器,同时也给我们的各种实验人为制造了某种限制。

其他一些媒体公司也正在这些问题上纠结。有些报纸为落实数字优先战略已经采取了一些颠覆性举措。像金融时报将其印刷版从3个版本缩至1个;200名晚班工作人员也转向日间工作,组建起项目、数据和突发新闻团队,纸版的职责则交由一支规模较小的编辑部负责。今日美国则已经将其数字团队(如开发人员、社交媒体编辑等)整合入各个部门,负责印刷版报纸的则是一支很小的团队。一天结束,网络上最火爆的新闻则会进入印刷版,今日美国总编戴维·卡拉维说,纸版基本没有原创的内容了。

其他一些传统媒体也在沿这个方向转型。华尔街日报以社交媒体编辑和数据分析专家为主力创建了实时新闻部和受众互动部。华盛顿邮报正在构建庞大的统一新闻部,并在曼哈顿开设了一个前哨新闻工作室,吸引开发人员、用户体验设计师和数据科学家加入。尽管上述的许多尝试都取得了成功(金融时报和今日美国等的快速发展说明了这一点),但是有些媒体则转型失败,像旗

下拥有近百份报纸、杂志及600家网站的Digital First Media最近宣布裁员并出售。

与此同时,媒体公司VOX、新闻聚合网站BuzzFeed及非盈利新闻机构First Look Media等新的竞争者纷纷把数字技术作为卖点,他们用先进的数字技术来招徕新闻同行,声称他们没有旧模式的束缚更容易成功。在这种背景下,2013年以来,以斯拉·克莱因、内特·希尔、格伦·格林沃尔德以及卡拉·斯威舍等许多知名记者纷纷离开供职的媒体加入新媒体创业公司。

最近,几名资深数字专家先后离开纽约时报再次证明: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。在这方面,纽约时报各部门已经做了很多工作,但我们仍然要继续在整个编辑部普及数字技能。招聘人员,特别是从非传统媒体竞争者那里招聘相关人员是其中重要一步。接下来的一步,就是要让报纸网站编辑、社交媒体编辑、制片人、设计师、开发人员等在报道中起到更核心、更重要的作用。要做好这些工作一个更加根本的前提就是要擢升更多的数字报道记者进入管理团队。

获得2014普利策专题摄影大奖的纽约时报摄影记者乔希·汉纳,就是一位因具精深数字技术技能而提升自身价值获得成功的典型。他在工作中发现,现场照片的上载和发送步骤繁琐,影响了突发新闻的报道速度。因此他设计了一个程序,

现场拍摄的照片能同步传给后方编辑部。他的这个创新使纽约时报在该领域的竞争中领先一大步。

结论

在纽约时报大楼里能经常听到员工在议论:作为一名普通员工该怎么做才能帮助纽约时报应对这些出现的问题?

对此,一个比较笼统的回答是:纽约时报鼓励每位员工不断接受新理念,挑战旧俗,对转型尝试更有耐心,善于从失败中学习。

其实,对这个大问题还可以有很多明确具体的回答。各个编辑部可以继续招募、评估、培训各类数字人才,给予他们合适的岗位,最大程度地促进纽约时报的事业发展。每个记者、编辑应继续探索最佳的叙事方式,并善于学习好的同行经验提升自身工作。此外,每个员工必须在用户体验方面花更多精力,包括进行手机阅读,使用社交网络,并关注纽约时报最新的竞争者。

我们渴望继续讨论发展中遇到的这些重大问题,并群策群力进行各类实验以寻求答案。我们未来会向编辑部做一些汇报,也会很乐意帮助安排头脑风暴会及分享各类研究成果。

在本文的结尾,我们想重申:此次接受访谈的100多人,不止一人建议,要进一步反思完善以确保纽约时报作为世界上最伟大新闻机构的新闻价值和品质。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。