

《纽约时报》数字化困境与转型规划

提要：推动传统媒体与新兴媒体融合发展，是我国媒体一项紧迫的战略任务。建立适应融合发展的组织结构、传播体系和管理体制，又是深入推进这项任务的关键。近期媒体曝光的《纽约时报》调研团队完成的《创新报告2014》，透露了该报融合传统业务与数字业务的核心战略与关键举措，值得借鉴。对此报告国内外业界后来也出现多种评论，欢迎来稿继续交流。

关键词：传统媒体 数字化 转型 融合发展

□ 新华社新闻研究所国际传播研究中心 编译

由《纽约时报》完成的名为《创新报告2014》的调研报告5月中旬在媒体曝光，引发国内外同行高度关注。这份报告指出，像《纽约时报》这样的传统媒体，应该在受众发现与拓展、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新兴媒体业务，顺利实现数字化转型。

牵头制作这份报告的是《纽约时报》发行人小阿瑟·苏兹伯格之子、《纽约时报》数字部门的负责人格雷格·苏兹伯格。这份报告历时六个月完成，长达96页，据称采访了几百位《纽约时报》员工以及几十位其他媒体高层及大量读者，同时对《纽约时报》内部数据进行了深入剖析。近日新上任的执行总编辑迪恩·巴奎特表示对这份报告高度重视，称将尽快落实其中的一些建议。

报告指出，《纽约时报》目前在数字化转型方面存在以下主要问题：过度重视印刷版，产品在社交媒体上的推广力度不够；大批编辑，包括许多负责人不熟悉网络，许多部门甚至缺少了解如何评估数字化工作的编辑；舍不得放弃一些失败的数字化产品；现有数字人才流失，而新的数字人才难以招聘；缺少有组织的标签系统以及管理稿件的大数据解决方案等。为应对这些问题，报告提出五点建议，摘要编译如下：

一、创立负责受众拓展的管理职位

有印刷版背景的人常常以为，只要（稿

件）符合主编的标准，上了报纸，就能找到受众。但作为数字记者，必须意识到，你不得不主动寻找你的受众——他们不会自己找上门来。对于纸媒的作者和编辑而言，“发表”通常意味着一篇报道的终结，但在新兴数字媒体，“发表”仅仅是这篇文章生命的开始。

传统上，新闻编辑部总是通过强调提升新闻品质来拓展受众。但在数字时代，受众拓展的过程更为复杂了，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，实现个性化以满足读者需求，通过电子邮件和评论直接与受众接触。一度，网站主页是我们向读者展示新闻的主要工具，每月有数以百万计的读者来访问。但是，网站主页的影响力正在衰退。在我们的读者中访问主页的还不到一半。如今，越来越多的读者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。因此，我们应该以更有效的方式再现、组织和包装新闻产品，通过各种渠道抵达读者。比如，当读者踏上罗马的土地时，向他发送有关意大利的旅游报道；或者，根据材料“成分”组织内容“食谱”，而不是根据出版日期。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读者展示我们的“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”帮助读者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。

建议：1.在新闻编辑部增设一个负责受众拓展的高级管理职位，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。他们同时帮助回答诸如如何使报道个性化、如何更好地运用档案材料等问题。2.为记者、编辑和责任编辑提供实现目标的支持和导引。许多新闻工作者自己已经做得很成功了，受众拓展团队的使命是为他们提供工具、范本和培训，以保证他们的作品抵达更多的读者。

二、创立数据分析团队

网站主页内容应该多长时间更新一次？读者对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读者忠诚度的提高吗？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等已经把数据分析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。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。在新闻编辑部开展数据分析工作会帮助扩大受众规模，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、读者的阅读时间、读者滚动浏览一篇文章的长度，以及读者每周阅读同一栏目的百分比。这些数据在帮助《纽约时报》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》记者和编辑说，他们渴望了解到更多关于读者如何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，评价新闻价值的最重要标准是什么？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？

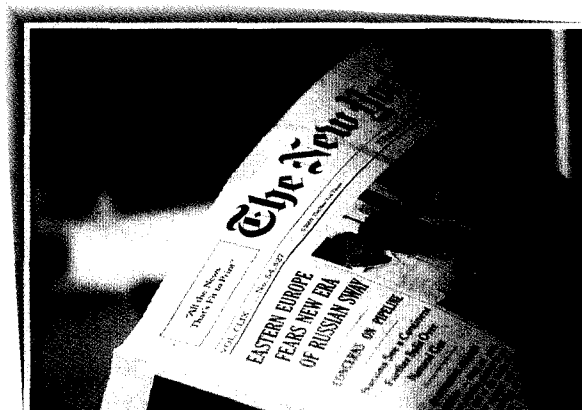
也有人担心过度依赖数据会影响新闻工作者的价值判断，担心数据会成为评估报道效果的主要标准，致使页面访问量成为记者编辑的唯一关注点，最终导致新闻品质下降。但我们相信，这些担心是不必要的，因为我们的新闻价值深厚而稳固。读者看《纽约时报》，就是因为相信我们的编辑判断，这一点从付费墙的成功可以得到证实。简言之，数据指标可以帮助我们作出更明智的决策来提高到达率和影响力。

三、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，许多头版

编辑和责任编辑表示，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新闻报道任务。特别是头版编辑，在完成日常新闻报道之外，其实很难有时间在快速变化的格局中做长远规划。因此，建议在新闻编辑部中创建一个战略团队。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重要。它可以为头版编



□ 《纽约时报》

辑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？什么是最好的受众拓展举措？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读者？此外，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头版编辑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。

四、强化跨部门合作

建议鼓励新闻编辑部与其他经营、技术部门之间加强合作，因为这些部门对读者和受众的了解往往胜过编辑部，他们更多地着眼于构建、思考以及研究读者体验，更关心读者对于数字阅读、观看和互动体验的感受，他们的工作和记者本身一样重要。这些部门包括技术部、消费者分析部、研究与发展部以及产品部。《纽约时报》在这方面已经做了许多有益尝试，新闻编辑部里增加了很多核心人员，他们有的曾是我们的竞争对手，有的是软件开发人员，有的是营销经理，还有的是新媒体产品的设计师以及数据科学家。我们相信，让这些更了解读者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，当某条新闻有重要更新时，NYT Now要能即时提醒读者，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能够为不同时区的读者提供这种服务；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》读者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读者都对这个产品满意。

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。

五、优先聘用数字人才

在数字化转型中，报纸的工作传统正在发生颠覆性的变化。如《金融时报》将其印刷版从3个版本缩至1个；200名夜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。《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“读者互动部”。《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。

与此同时，那些新的竞争者，比如VOX、BuzzFeed及First Look Media等，纷纷把数字技术作为卖点，用先进的数字技术招徕新闻同行。在这种背景下，去年以来，已经有数位知名记者纷纷离开供职的媒体加入新媒体创业公司。

《纽约时报》在聘用数字人才方面已经取得了明显成效，但是在出版系统、工作流程、组织架构、人员招募和战略规划等方面仍需继续提升。一方面，各部门要继续在整个编辑部普及数字技能；另一方面，要加大人员招聘力度，特别要注重从非传统媒体竞争者那里招聘相关人员。今后，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发挥更核心、更重要的作用。当然，要做好这些工作的前提，是擢升更多的数字报道记者进入管理团队。

①（本文编译自《纽约时报》的《创新报告2014》，原文下载自capitalnewyork网站）

编辑 陈国权 24687113@sina.com

被收购后《华盛顿邮报》的生存之道

提要：本文从亚马逊创始人贝索斯收购美国百年大报《华盛顿邮报》后的订购策略入手，结合贝索斯电商世界种种既高端又实用的科技发明应用，探究《华盛顿邮报》的电商生存之路。

关键词：华盛顿邮报 亚马逊 电子商务

□ 文/李自英

2013年8月6日，亚马逊公司创始人杰夫·贝索斯以2.5亿美元收购《华盛顿邮报》，当时承诺《华盛顿邮报》以新闻为主业，他不会马上采取大刀阔斧的改革，而将长期为《华盛顿邮报》提供经济支持，以帮助该报找到赢利渠道。此外，他还可以提供网络科技经验、长期发展思维以及改革的意愿。为设法扩大订户数量，2014年3月18日，杰夫·贝索斯迈出拉动《华盛顿邮报》进入其电商世界的第一步。

“买一送六” 贝索斯力拓《华盛顿邮报》网络版

2014年3月18日，在被新东家收购七个月之后，《华盛顿邮报》终于迈出融入亚马逊的第一步。《华盛顿邮报》当日表示，为扩大订户数量，订阅实行“买一送六”的促销方式：即订购《华盛顿邮报》等7份报纸中任何一份的网络版，同时获得其余6份报纸的网络版浏览权，包括《达拉斯晨报》（Dallas Morning News）等。如此一来，《达拉斯晨报》等报纸付费订户也可获得《华盛顿邮报》的新闻。据《华盛顿邮报》总裁兼总经理史蒂文·希尔斯（Steve Hills）介绍，《华盛顿邮报》网络版的订阅年费为99美元，或每四周9.99美元。①

自从去年易主之后，广告额减少似乎对《华盛顿邮报》已不构成压力，因为杰夫·贝索斯承诺将长期为《华盛顿邮

报》提供经济支持。相比之下，增加读者成为当务之急。根据美国审计媒体联盟（AAM）的数据，《华盛顿邮报》2013年每天发行约47万份，比2003年减少41%。在“买一送六”的策略中，《华盛顿邮报》不会直接从订阅合作关系中得到一分钱。史蒂文·希尔斯表示，《华盛顿邮报》“想让合作伙伴轻松些”，也想创新方式增加更多读者。他表示，6家报社合计发行量约150万份。

《华盛顿邮报》以首都华盛顿哥伦比亚特区为核心，主打白宫及国会山等政治新闻，某种程度上属于小众口味，但其百年大报的资历和屡获普利策奖的身价以及全国性报纸的定位，令其他六份地区性报纸的竞争力难以望其项背，因为那六份地区报都是所属城市或所在州的最大报纸，与《华盛顿邮报》结盟，可以变相大幅增加《华盛顿邮报》的读者数量，有助于《华盛顿邮报》开拓新市场，也与《华盛顿邮报》易主之前所推崇的“走出首都走向全美”的策略一致。

亚马逊4月初表示，金牌会员的年费从79美元涨至99美元。估计不久的将来，年费99美元的亚马逊金牌会员，除可使用影片库“即时亚马逊”及Kindle用户的租赁图书馆的免费材料外，也有望有权浏览《华盛顿邮报》报道。

在收购之时写给《华盛顿邮报》记者编辑们的信中，贝索斯说《华盛顿邮报》昂