

數位變革 — 紐約時報發展的主旋律

研發部 資深研究員 何國華 103 年 7 月

前言

新聞媒體有助於形塑世代認同，建構公共領域，提供不同世代意見表達和對話參與的功能，對於社會轉型和發展具有重要意義。部分學者指出，今天的數位媒體趨勢有著許多矛盾，包括：更多的讀者、更少的廣告；更多的書寫、更少的新聞；更多的信息、更少的意義；更多的機會、更少的前瞻。尤其是 2001 年 911 事件迄今，美國閱聽人的媒體使用行為已經大幅改變，網路社交媒體透過主動貼文和資訊分享等互動參與，影響力逐漸超越傳統媒體。

面對新聞產業變化，由《紐約時報》董事長兼發行人小沙茲伯格（Arthur Sulzberger Jr.）兒子 A.G. Sulzberger 領軍的十人小組花了六個月時間訪談分析的 96 頁內部報告——《2014 創新報告》於五月間被網路媒體《BuzzFeed》所獨家披露。

這份《創新報告》分析了《紐約時報》當前所面對的內部和外部挑戰，具體呈現美國新聞產業現況。此一報告引起全球媒體關注，除了因為《紐約時報》所代表的誠信權威之外，媒體也期待能夠從中發現報告中所指出的「關鍵 CODE」。

《創新報告》內容針對《紐約時報》的數位轉型、組織文化、組織變革、人力資源、行銷通路等面向進行建議，認為閱聽人收視習慣的改變和網路社交力量，正驅動著傳統媒體新一波的改變。

整篇報告清楚指出雖然時報年廣告量的 6.67 億美元當中，數位廣告僅占 1.7 億；發行量的 8.24 億美元當中，數位發行也只占 1.5 億，但是報告仍強調時報必須加速改變，目標是增加數位使用者和強化新聞部的創新能力，重點包括引進數位人才、善用內容管理(CMS)、衝高網站和社交媒體流量。雖然「數位時代創建一個偉大的媒體不易」，但是時報願意投入龐大資源和人力，透過內部機制討論探索集團未來發展的努力，更突顯此一報告的時代意義和價值。內容重點摘譯如下：

新興數位媒體蓬勃湧現

《創新報告》指出，當競爭對手奮力向前，媒體戰場陷入慘烈殺伐之際，《亞馬遜》的貝左斯買下《華盛頓郵報》引起全球一片嘩然；《eBay》合夥人也投下 2.5 億美元創辦《First Look Media》網路新媒體，記者採取不同的說故事方式報導新聞；各家企業紛紛撒下大把鈔票建立新媒體據點，例如《Vox Media》，《BuzzFeed》，《Upworthy》，甚至《臉書》、《推特》、《LinkedIn》也跟著投入新聞產業。

今天的時報網站已陷入成長瓶頸，訪客人數(Visitors)從 2011 年近 1.6 億人次，下滑到 2012 年近 1.1 億人次，再滑落到 2013 年的 0.8 億人次，下滑近 50%，顯示《紐約時報》的網站影響力正逐漸衰退。網頁瀏覽量 PV 值(Page View)則維持穩定，2012 年 5 月至 2013 年 5 月維持 600 至 800 萬人，時間黏著度卻由 2012 年 5 月的 27 分鐘，下滑到 2013 年 5 月的 22 分鐘，減少 5 分鐘左右，下滑 18%；iPhone Apps 使用人數也從 2013 年 1 月的 70 萬人，下滑到 2014 年 1 月的 60 萬人。

報告當中直指使用者期待《紐約時報》能夠加強《臉書》、《推特》、智慧型手機的「新聞推播系統」(news alert system)，但是新聞部對此並未給予正面回應，創新小組建議成立「增加使用者部門」，延攬具有統籌新聞和營運能力的主管，提出下一世代的創意解決方案，滿足使用者需求，建議做法包括：1. 發掘—確保在對的地點和時間，找到對的使用者，重製和包裝活化資料庫。2. 行銷—鼓勵編輯和採訪人員推廣新聞作品，確保數位工具和流程符合變革需求。3. 連結—時報使用者是迄未開發的龐大資源，可以透過線上和離線建立雙向互動。

報告也建議重新檢視《紐約時報》既有資源，掌握數位化機會，包括：1. 善用自 1851 年起存放迄今的龐大新聞資料庫。2. 活化文化新聞資產。3. 建立及時新聞實驗平台。4 重新分類、彙整和包裝歷史性新聞檔案。建議《紐約時報》核心數位產品應該包括以下的目標：1. 滿足新聞使命。2. 觸達更多的讀者。3. 提高忠誠度。4. 增加營收。

「數位優先」進行組織變革

《紐約時報》創新報告中強調「數位優先」概念，報告定義「數位優先」並不是網站發布優先於紙本新聞，代表的是「全方位戰略」構想，建議《紐約時報》擺脫紙本束縛，產製優質數位內容，最終是重新包裝數位新聞，並在隔日的《紐約時報》刊出，這樣的轉型思維必須透過由上而下重新審視組織成員、組織結構及工作程序。

「數位優先」前提下，審視全美新聞產業轉型個案顯示，《今日美國報》在每一個編輯檯配置「數位發展編輯」和「社交編輯」，達成數位整合目的；《華爾街日報》成立新聞部「使用者互動小組」，納入社交媒體編輯和資料專家；《Quartz》則是直接安排新媒體人員和新聞記者同桌共事；《金融時報》從指派高階主管進入矽谷研習媒體趨勢開始，即大幅進行編輯策略調整，包括減少報紙分版和編輯人力、調整員工到班時間、成立互動小組、資料庫小組、突發新聞小組以及面對數位優先轉型做法。

報告也以《Digital First Media》為例，指出透過多平台觸達已逾 6,700 萬使用者，每一個階段都要求重新檢視和調整編輯流程，以符合使用者需求。報告中更提及《BuzzFeed》的數位策略，創辦人 Jonah Peretti 強調《BuzzFeed》持續優化數位工具、數位流程、新聞處理，成效顯著；《BuzzFeed》同時結合技術

部門、產品部門、數據部門建立強而有力的新聞平台，平台形式包括新聞列表、益智遊戲、影音、長篇幅新聞、短篇新聞、突發新聞、新聞照片、新聞評論、解釋性新聞等等內容，《BuzzFeed》也透過數據分析，測試系統架構，進一步整合社交平台、Apps，建立符合人性化和視覺化的設計。

部分受訪者建議媒體應該重新檢討組織文化，建立以創新人才為核心的組織變革，甚至大幅度撤換反對數位改變的編輯採訪人員，同時《創新報告》也建議時報新聞部應該整合數位製作、設計、技術及使用者體驗小組，審視問題和提供解決方案。這樣的整合從網站上的「Watching」特輯彙整，或是觸達逾 1,350 萬人的「新聞推播系統」建立，都可以看到時報期待跨界合作創造綜效的努力。

「第二小時」概念取代「第二天見報」思維

報告以《紐約時報》獨家取得美式足球明星 Michael Sam 出櫃個案為例，說明「數位優先」下的新聞操作思維，報告指出當時報獨家取得此一新聞時，卻因過於保守以致競爭對手經由每小時更新內容方式，點擊數明顯超過時報。報告因此建議新聞部應該推翻傳統的「第二天見報」舊思維，改以數位優先的「第二小時」新概念，以及「滾動式新聞」報導邏輯，透過使用者線上意見表達取代隔天專欄評論的時間差。報告建議檢討做法包括：

1. 重新推出 2011 年探討同志議題的系列報導「Coming Out」吸引流量。
2. 參考競爭對手藉助 Google + hangout 及時視訊工具，訪問一年前宣布出櫃的明星球員 Jason Collins 意見，吸引上線流量。
3. 參考競爭對手透過報導《推特》使用者意見，維持線上黏著度。
4. 《紐約時報》可以藉由報導獨家新聞的取得過程吸引使用者關注。
5. 透過《臉書》、《LinkedIn》等社交媒體，隨時上傳新聞達到社交行銷目的。
6. 透過記者建立的龐大《推特》跟隨者提供及時新聞內容。
7. 提供《Instagram》和《推特》影音新聞精華片段。
8. 建立突發新聞互動平台，操作方式包括問答、調查提問、論壇主持。

成立「使用者體驗部門」

爲了能夠持續擴大使用人數，必須深度解讀使用者的媒體使用習慣和行爲，時報創新小組建議成立「使用者體驗部門」，組織配置包括以下項目：

1. 分析：透過數據追蹤使用者習慣變化，分析自 Apps 和網站上的使用者直接回饋經驗，反映在時報的產品和設計上。
2. 數位設計：創新規劃和執行平台功能，結合新聞、行銷、產品三方資源達成時報的自我要求。
3. 科技：撰寫程式強化編印系統、行動裝置、網站、電子商務等架構和數位運作功能。

4. 產品：結合新聞和營運部門，加強 Apps 和網站功能，以 NYT Now 的 iPhone Apps 產品為例，結合了設計、新聞、技術、行銷、廣告、使用者分析等多方人員的投入，即是一個成功案例。
5. 研發：透過跨界人才混搭，提出長期觀察，開發革命性的新聞使用工具，例如利用無人飛機進行空拍攝影，或是研發利用浴室鏡子即可收視晨間新聞的想像。

報告也提出「使用者體驗」部門的做法和執行策略，同時建議成立策略小組，以因應《紐約時報》的轉型需求，詳表一和表二：

表一：「使用者體驗」做法和策略

使用者體驗成員應該和新聞部門互動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議成員包括產品、設計、技術、分析、研發人員。 2. 繪製使用者體驗部門和新聞部門聯繫窗口和組織圖。 3. 包括專欄作家在內的編輯採訪人員，都可以在未經事前報備下，主動和使用者體驗部門進行協同合作。 4. 編輯採訪人員應和營運部門對話，參與數位轉型。
確保新聞部門和使用者體驗部門協同合作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展協同合作跨界小組。 2. 透過部門間的緊密合作，形塑數位發展的優先思考。 3. 鼓勵集團的未來領導者進行跨界合作。 4. 新聞部應該指派主責人員負責不同產品的協同合作。
鼓勵新聞部門和使用者體驗部門間進行人員流動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可能做法包括：建置創新編輯枱，或是將研發人員安排在編輯枱，或是安排產品經理和專欄主筆共事兩個月。 2. 兩部門可以互派人員進駐。 3. 新聞部應該參與使用者體驗部門的人員徵聘作業。 4. 招募數位人才和經理人員時應提醒時報新聞價值和傳統。 5. 兩部門新進人員應該進行整合。
建立廣泛的協作溝通訊息	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用者體驗人員應該跨越新聞部門和營運部門。 2. 兩部門應該經常性的彼此告知執行成果和優先工作。 3. 時報總編輯、總經理、發行人應該溝通使用者所關心的焦點目標和優先工作，建立和分享新聞部門和使用者體驗部門的共同使命。

表二：成立策略小組做法

建立強大團隊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員背景建議橫跨新聞、技術、使用者體驗、產品和數據分析人員。 2. 指定成立具備凝聚力和靈活度的六人策略團隊，成員具備問題解決能力和說服力，能夠結合專家和生手一起協力共事。 3. 團隊具備常態性和輪替性的職務配署，不論任何變動都能
--------	--

	<p>夠持續保有創意發想的能力。</p> <p>4. 透過不同職務的歷練和協作，培養時報未來的領導人才。</p> <p>5. 策略團隊應該向具有資源分配能力的領導者負責，落實執行各項建議。</p>
追蹤和建議	<p>1. 團隊使命應該在確保新聞主管瞭解科技的改變和使用者習慣改變的趨勢。</p> <p>2. 透過定期訪談追蹤競爭者網站、Apps 應用和組織策略，評估想法和執行方式，列入定期報告。</p> <p>3. 團隊可以提供新聞主管定期教育訓練，掌握數位未來。</p> <p>4. 團隊可以扮演營運部門和新聞部門的協調管道，確保新聞部門隨時警覺專案規劃進度和計畫優先順序。</p>
確認和溝通優先順序	<p>1. 團隊可依其對外競爭環境的專業知識掌握，協助主管評估和排定優先順序。</p> <p>2. 協助新聞部門的數位溝通和創新目標，以及評估達成目標所需的資源配置。</p> <p>3. 團隊可以引導記者和編輯執行創意點子。</p>
協同編輯枱培養創意	<p>1. 團隊可以配置營運人員進入新聞部門，聚焦使用者體驗。</p> <p>2. 團隊可以催化編輯枱的使用者發展實驗，將結果反饋新聞部門做為參考。</p>

留住數位人才

報告建議，為了改變時報文化和未來五到十年的發展需要，時報必須思考進用更多的數位人才。時報目前所碰到的用人困境在於，進用數位人才時常過於高估新聞技能需求，進用新聞人才時又過於低估數位技能的需求，這樣的用人邏輯必須改變。創新小組也訪問了離職的數位創新員工，受訪者離開時報的理由包括：

1. 缺乏發展機會。
2. 主管不明瞭也不感謝員工的付出。
3. 努力工作卻受到傳統官僚體系的制肘。

報告建議未來招募數位人才必須符合時報轉型要求，建議採取以下步驟：

1. 找出《紐約時報》的數位技術差距，積極招募和填補所需的數位人才。
2. 確保人資經理清楚知道所需的人才條件，以及具專業能力評估求職者技能。
3. 招募數位人才時，少一點傳統新聞技能思維，多一點數位技能要求。
4. 採取招募人才新思維，部分進用人才可以來自傳統競爭媒體，多數人才必須來自新創數位媒體。
5. 招募進來的技術人員、使用者體驗設計人員、產品經理、數位策略人員都能夠近距離的與編輯採訪人員合作。
6. 未來進用的數位人才必須能夠形塑時報的發展策略，而非只是奉命執行既有的工作。

7. 聘僱資深數位人才，協助遴選時報所需人力。

評估新聞部數位需求

面對傳統和新進的競爭對手，報告強調時報必須積極加入戰局，並從五個面向進行數位評估和發掘可能機會，評估項目包括：策略、產品、平台、增加使用者、分析。

表三：五面向評估一覽

評估項目	需求	機會
策略	編輯和採訪主管常常無暇思考時報長期策略，新聞部門更不可能列表考量和營運部門的合作優先順序，更無法瞭解外在競爭對手的數位策略，部門內的創新人才也難以清楚說明需求和落實創意想法。	成立新聞部策略小組，能夠告知編輯和採訪主管關於使用者媒體使用行為的改變，以及新進競爭對手的數位轉換策略，同時協助排定與溝通新創計畫的優先順序。
產品	時報的數位產品，特別是行動裝置，既無法領導業界建立數位新聞內容標準，編輯和採訪人員又忙於短期工作，包括伊媚兒等產品都被輕忽，同時受限於人手，以及主管缺乏明確指導，工作都投注在利潤產出，而非新聞部需求上。	協助開發使用者需求，包括網站、行動 Apps、伊媚兒、影音和社交平台，以及突發新聞和個人化的跨平台產品，新產品開發必須透過兩個部門緊密合作，以符合新聞部門利益。
平台	時報 CMS（內容管理系統）與 Huffington Post, BuzzFeed, Vox 在使用和速度等功能上仍有部分落差，時報互動新聞部門是推動創新的重要驅力，但是少了從記者面的需求功能複製，以及新聞主管的優先排序想法，以至 CMS 常是流於個別編輯枱的系統維運，而非聚焦在編輯創新上。	建置平台編輯職掌，保持與互動新聞和技術人員的緊密合作關係，發掘編印系統問題和解決優先順序，平台編輯也可以成功執行一次性計畫，建立可複製的作業模板，以及開發結構式資料模組和建立標籤索引，平台編輯也可以和產品經理合作創新使用者的內容需求。
增加使用者	時報對於將新聞內容觸達更多使用者向來都不積極，因為時報少了社交平台，同時《推特》和《臉書》帳號也交由不同部門管理，	時報必須聚焦增加使用者，並固守使用者的網站黏著度，方式包括優化時報網站和透過社交媒體加強異地發行功能，時報新聞內容也需要有新聞

	並未統整，時報網站編輯也消極的未採取擴大使用者流量的做法，即使這樣的做法並未違反時報的新聞價值。	部的行銷策略做為內容發布前和發布後的驅力，如此才可以提高網站流量，拿回被 Huffington Post 從時報「偷走」的讀者。
分析	時報新聞很少使用數據分析做為決策的參考，這也顯示時報在不知不覺中流失了瞭解使用者媒體行為的重要參考資料，喪失可藉以調整新聞方向的參考工具，以致無法建立參考目標和效益評估。但是數位時代的媒體必須具有強大數據分析能力。	數據分析能力對新聞而言是多面向的需求，做為高層經營者的策略分析參考，或是新聞部編輯枱的新聞決策參考，時報必須透過招募數據分析專才，進一步與新聞部門、平台、產品編輯、新聞部策略人員、使用者開發人員共同合作。

為達成上述評估目的，小組提出幾點做法和建議，包括：1. 不要再只是強調紙媒；2. 評估數位需求；3. 進一步探求執行步驟。內容詳表四。

表四：創新小組建議做法

不要再只是強調紙媒	<ol style="list-style-type: none"> 1. 改變以頭版做為時報唯一核心的想法，善用網路和社交媒體流量、分析、互動等計量工具。 2. 評估工作程序、流程和職掌，詳細檢視既有的作業細節，第一步就是開出工作清單，從優化報紙作業開始。 3. 編輯必須更瞭解時報的新聞內容，每一個編輯枱都要有專人關注行動載具、網站、平板電腦上的時報新聞內容。 4. 重新思考競爭的意義，要求每一個部門列出各自競爭對手，以及填下各自熟知的新的 Apps 和網站。 5. 將數位列為主要的評核項目，檢視項目包括新聞部的數位和平面表現，特別是主管必須清楚以下的發展方向：編輯枱是否具備開發社交媒體的策略？是否熱中新的數位嘗試？是否進用數位人才？凡此都必須清楚做好與員工溝通。
評估數位需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重新評估數位需求和建立新的職務，從高階職務（包括：增加使用者主管、數據分析主管），到低階職務（包括：簡化新聞流程開發人員和策略人員）都應進行需求評估。 2. 評估和填補各個編輯枱人員的數位能力，編輯枱必須具備強有力的數位人才，不單只是產品經理，還包括記者和編輯在內。

	<ol style="list-style-type: none"> 3. 今天的時報新聞部組織架構不一定符合未來的需要，因為需求會快速的改變，技能也可能會過時，時報必須勇於調整，因此需要持續評估需求，招募所需的人才和改變組織架構。 4. 增加人事部門的數位專才，以利招募到適才適所的數位人才。 5. 維持數位媒體人才庫資料，當對手正積極進用數位人才之際，時報新聞部進度已明顯落後，例如數據分析人才、增加使用者人才，更重要的是能夠找到具有重新定義遊戲規則和調整遊戲規則的人才。 6. 必須接受數位人才的高要求，因為招募數位人才會有較多的支出，更多的說服過程，必須給予更大的創新空間，尤其當應徵者的年齡較輕，同時沒有太多的成就時，這些都可能會衝擊到時報人的既有觀感。 7. 加強既有的數位員工技能，新聞部應該培養具有實驗精神的組織文化，開放各個製作人擁有更大的實驗空間，同時要求分享最終的實驗結果。 8. 讓員工在新聞部門和數位操作部門擁有更順暢的職務轉換機會。 9. 慧眼識英雄發掘新聞部內的數位新星，透過這些人才的創意思考，讓時報更具願景，同時經由職場生涯規劃得以挖掘更多的人才。 10. 努力招募明星人才，因為人才可以吸引人才，進而產生更多的新想法和新策略。
進一步探求執行步驟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考慮成立任務團隊，進一步瞭解如何使時報成為數位優先的新聞部。 2. 考慮設置數位人才獎學金，透過與麻省理工學院媒體實驗室的合作，聘用來自《谷歌》、《臉書》等機構的人才講授，無形中可以增加時報高階人才庫。

結論

當全美報社正大舉轉型採取數位作業之際，數位變革的反彈聲音已經不復聽聞，但是對使用者而言，傳統媒體的存在價值正逐漸降低，以社交媒體為例，不論在傳送內容、設計和互動上，都增加了年輕世代的溝通參與機會，經由互動參與，閱聽人即可透過網頁瀏覽、線上評論、社交分享等機制創造三到四倍的可觀流量。

從標榜質報，引領全球輿論的傳統紙媒角色，進入眾聲喧嘩的數位戰場時，《紐

約時報》自我要求必須快速轉型(accelerate its transition)，但是當時報只是眾多新興媒體中的一員，仍然走得不夠快(not moving with enough urgency)，面對同樣標榜質報的《華盛頓郵報》已經易主轉型之際，時報是否能夠持續保有百年來固守的新聞龍頭地位正引起廣泛關注，《2014 創新報告》所突顯的時報「巧策略」(smart new strategies)無疑具有重要的指標意義和價值。

參考資料：

NYT Innovation Report

<http://zh.scribd.com/doc/224332847/NYT-Innovation-Report-2014>

* PTS R&D
* PTS R&D