



# 《纽约时报》 是怎么做新闻的

[美] 尼基·阿瑟 著  
徐芳芳 译

上海译文出版社



图书在版编目(CIP)数据

《纽约时报》是怎么做新闻的/(美)尼基·阿瑟(Nikki Usher)著;  
徐芳芳译. —上海:上海译文出版社,2019.6  
书名原文:Making News at The New York Times  
ISBN 978-7-5327-8022-8

I. ①纽… II. ①尼…②徐… III. ①《纽约时报》  
—研究 IV. ①G219.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 086555 号

Nikki Usher  
**Making News at The New York Times**  
Copyright © 2014 by Nikki Usher  
ALL RIGHTS RESERVED

图字:09-2018-055号

《纽约时报》是怎么做新闻的

[美]尼基·阿瑟 著 徐芳芳 译  
责任编辑/钟瑾 装帧设计/柴昊洲

上海译文出版社有限公司出版、发行  
网址:www.yiwen.com.cn  
200001 上海福建中路193号  
上海市崇明县裕安印刷厂印刷

开本 890×1240 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 191,000  
2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷  
印数:0,001—5,000册

ISBN 978-7-5327-8022-8/G·208  
定价:58.00元

本书中文简体字专有出版权归本社独家所有,非经本社同意不得转载、摘编或复制  
如有质量问题,请与承印厂质量科联系。T:021-59404766

## 目 录

导 论	数字时代的《纽约时报》 .....	001
	为何选择《纽约时报》? .....	008
	即时:《纽约时报》及其他 .....	011
	互动:《纽约时报》及其他 .....	017
	参与:《纽约时报》及其他 .....	022
	新闻惯例和价值观:从模拟时代到数字时代 .....	027
	本书的提纲 .....	034
第一章	背景:关于新闻业的新闻	
	——2010年的《纽约时报》 .....	039
	新闻的黑暗时代和创新契机 .....	041
	《纽约时报》的现状 .....	051
	《纽约时报》网络版简史 .....	054
第二章	《纽约时报》记者的三天 .....	065
	2010年1月21日	

	格雷厄姆·鲍利，财经记者 .....	069
	2010年2月11日	
	安德鲁·马丁，财经新闻记者 .....	083
	2010年1月27日	
	尼克·比尔顿， <i>Bits</i> 的首席技术博主 .....	094
	总结：《纽约时报》记者的三天 .....	109
<b>第三章</b>	<b>即时的讽刺意味</b> .....	112
	对报纸的执迷 .....	116
	揭开纸质版之谜 .....	122
	理解头版的即时性 .....	130
	商业新闻与报纸的生产周期 .....	133
	为版面位置而奋斗 .....	136
	首页背后：在线工作节奏 .....	140
	首页的工作节奏：白天 .....	142
	纸质版与网络版在网络新闻生产中的交会 .....	147
	商业版的线上工作节奏 .....	151
	纸质版和网络版的工作流程 .....	156
<b>第四章</b>	<b>即时：到何种程度？</b> .....	159
	《纽约时报》的新口号？ .....	163
	“第二天的新闻” .....	171
	频繁更新中的流失 .....	177

数字时代的竞争·····	180
网络优先，独家新闻怎么做？·····	183
数字世界的即时性、网络版和纸质版·····	188
<b>第五章 互动：定义、涉及对象和原因</b> ·····	<b>191</b>
采取互动的现实原因·····	195
关于互动·····	198
《纽约时报》的视频制作·····	200
互动新闻、多媒体团队与网页制作人·····	201
有互动意愿的人·····	205
<i>TimesCast</i> ，一个小实验·····	209
多媒体是病毒？·····	213
多媒体会议：力争控制好进度·····	217
赞赏·····	221
让互动进入传统媒体·····	227
互动在网络新闻中的出现·····	231
<b>第六章 参与、品牌推广及《纽约时报》的新面貌</b> ·····	<b>236</b>
赚谁的钱？·····	240
让记者去处理？·····	247
新闻编辑室在参与方面的新实践·····	250
让参与成为日常工作的一部分·····	254
不花时间，就不能发声？·····	261

道德顾虑 .....	265
对参与做个综述 .....	272
<b>第七章 未来会怎样? .....</b>	<b>275</b>
拥抱变化:《纽约时报》的优势 .....	281
这些价值观为什么重要 .....	286
什么没变? .....	289
什么变了? .....	294
预测未来 .....	301
<b>第八章 研究方法 .....</b>	<b>309</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>315</b>

## 导论 数字时代的《纽约时报》

《纽约时报》新大楼和与之同名的时报广场隔着几个街区，坐落于第八大道的40街、41街之间，是出自意大利设计师伦佐·皮亚诺（Renzo Piano）之手的一幢52层建筑。大楼底层是《纽约时报》的多功能大厅，可对外出租作为活动场地，也用于举办《纽约时报》的“时代对话”<sup>①</sup>活动。生活在纽约的人有机会在这里见到他们喜爱的《时报》评论家或公共知识分子，甚至是扬基队球员。据大楼租赁办公室介绍，这是美国第一幢“整体装饰陶瓷幕墙的高层建筑”<sup>②</sup>，平滑如玻璃的建筑外墙拥有感光百叶窗系统，会根据光线强弱或云层厚薄自动开合。但很快楼内工作人员就对这神奇的系统失去了新鲜感，当百叶窗叶片的开合发出声响时，他们不得不学着仰头查看叶片的摆动，然后迅速将其重新调到自己想要的位置。

相比之下，1913年建成的、位于西区43街的老办公楼完全是另一番景象。老楼隐身于人声鼎沸的时报广场后面的一条街上，这幢阴沉的、窗户稀疏的灰色石头大厦，是一代又一代新闻工作者口中的“工厂”。正因如此，《纽约时报》在美国新闻界被称为“灰妇人”（Gray Lady）。尽管《纽约时报》新址是为迎接数字化时代的到来而建，但对待其传统媒体和新媒体的受众却是不偏不倚的。穿过大楼，

你会发现自己正好站在纽约港务局和时报广场地铁站之间。记者们无论是在位于大楼14层的餐厅吃午餐，还是信步走来远眺窗外，整个纽约的无尽喧嚣都会一览无余。

新大楼象征着一系列承诺和愿景：《纽约时报》在此开启了全面整合的网络新闻编辑室时代，并成了一座象征新闻创新实践的、闪闪发光的玻璃灯塔，是纽约天际线上的标志性建筑，更意味着它在实现远大抱负的过程中不可避免会遇到的挑战。

这座新大楼似乎在努力使自己能承载这些愿景。大楼的三个出入口上方都悬挂着代表数十年报业传奇的《纽约时报》标志，每个标志的字样都异常醒目，引得众多游客在此驻足留影。但是，这些出入口并不拒人于千里之外，每一个都对公众开放，游客可以到光线充足的大厅欣赏公共艺术作品，还可参观玻璃天顶。但若想乘电梯进入楼内的新闻编辑室，保安人员就会过来拦阻。可以说，从玻璃墙、开放空间到新闻编辑室的内部设计都标志了全新的数字化新闻时代的到来。

《纽约时报》新闻编辑室连通二、三、四楼，由红色台阶相连，四楼的人可以直接看到二、三楼的工作情况。最重要的岗位都安排在三楼，在此，对当天纸质版新闻最重要的内容拍板的人的座位被刻意安排在负责网络新闻的人旁边，后者时时刻刻都在筛选和决定什么新闻能上《纽约时报》网站首页。至于高管，像执行主编和两位管理编辑<sup>③</sup>，他

---

① Times Talks, 1988年创立，是《纽约时报》的现场对话和表演平台，会邀请文艺、时尚领域的标志性人物到场交流。——译者

② Shaffer, "Viracon Glass."

③ managing editor, 是新闻出版管理团队的高级成员。其职责类似国内的责编。在美国，管理编辑负责监督、协调新闻出版的编辑活动的制订和流程期限，拥有人事任免权，各板块的编辑向他们汇报工作，他们则直接对主编负责，执行主编的决定。——译者。

们的座位挨着网站最重要的两位员工。

位于新闻编辑室中央的几个小隔间是制作首页新闻和网络运营的核心地带，这些小隔间的隔断并不高，以便工作组之间互相沟通。在这个区域工作的主要是不间断新闻部<sup>①</sup>的编辑、国内新闻首页和全球新闻首页的编辑，还有网站的图片编辑。网络运营部门被认为是新闻编辑室的核心，其位置离大人物很近也体现出了这一点，正是这些大人物在决定整个新闻编辑室的编辑策略。

然而，这样的位置安排和布局并不意味着人们真的会相互交流。根据我在新闻编辑室五个月的观察，我发现执行主编和管理编辑只专注于决定什么能上纸质版新闻的头版，并不过问网站首页编辑的工作，至少以一天的工作来看是这样的，然而每月 3000 万人次访问量的网络版仅由一位网页制作人负责。

新闻编辑室的人对于纸质版和网络版之间的“互不干涉”——其实是对双方缺少互动的委婉说法——是这么表述的：“这些人能来到这里，是因为他们具备优秀的新闻判断力、出色的文字编辑能力，能迅速完成工作且极少出错。”<sup>②</sup>

而纸质版和网络版之间的关系也夹杂着矛盾：数字时代的《纽约时报》网络新闻工作的新现实，与传统报纸每日发行的特点并不适应。一方面，《纽约时报》1996 年才创建了自己的网站，这在其 160 多年的历史上可谓一个巨大的转折点，但报纸仍是主要的收入来源，

---

<sup>①</sup> The continuous news desk，是《纽约时报》内负责网络突发新闻的编辑和记者小组。《纽约时报》的部门是根据报纸的主题或版面分配的记者群组，如财经版、国内新闻版。

<sup>②</sup> 来自 Gerry Mullany 2010 年 4 月 5 日与我的个人交流。

并为整个企业赢得重要的社会地位。另一方面，“传统”的纸媒记者其实也为网站写作，事实上，他们的文章几乎最终都会出现在网站上。他们习惯在写突发新闻的时候加入事态的最新进展，发到网上的长篇专题报道也常常配上了多媒体元素。高级编辑在发给新闻编辑室和公众的邮件里也习以为常地称《纽约时报》网站是新闻编辑室的未来。

2010年，《纽约时报》所面临的挑战并不仅仅是纸质版和网络版的关系。在现如今一周7天、一天24小时的全天候新闻环境中，《纽约时报》不仅要迅速在网上制作和发布一波新闻，也希望仍能占据新闻界的主导地位并拥有盖棺定论的话语权。此外，这份报纸也跟上了力图建立多媒体和交互式图形的时代潮流，它们都是新闻报道的新形式，能吸引读者留在网页上，更是提高点击率进而增加经济收益的又一途径。随着网络社交媒体的盛行，《纽约时报》打算好好利用这一势头，记者们却在争论这会不会增加其工作量（或职责）。而摆在《纽约时报》及其新闻工作者面前的问题，与经济压力、专业实践的变化以及技术创新出现的新情况息息相关：当简单地把文字粘贴到网上已不能满足受众的需求时，《纽约时报》该如何为网络制作新闻？该如何来定义新时代的新闻制作流程和价值？

事实上，这家全国顶尖媒体机构在2010年给出的答案，颇有点像拉斯维加斯赌场里的自助餐，编辑、执行主编和记者都在努力让《纽约时报》能满足所有人的所有要求。纸质版仍继续决定着工作流程的轻重缓急，但网站要不断更新，记者无论如何都会在截稿时间前写出稿子来。网站将充斥各种互动内容和多媒体内容，报纸也会

积极学习社交媒体的策略。但是，一位记者告诉我：“我们不能总是这样，既要写博客，又要做视频，还要为纸质版写稿。我们不可能件件事情都玩得转。”另一位记者兼编辑苏珊·埃杰利（Susan Edgerley）对我说：“我们会在这个数字化时代获得成功，因为《纽约时报》总喜欢做到最好，每件事上都是这样。”<sup>①</sup>由此可见《纽约时报》的内部存在着一个相当大的矛盾：新闻工作者实际所能做到的，与机构对网络版的殷切期望（希望能像纸质版一样做到最好）之间是有着巨大差距的。尽管此刻看来，本书所讨论的内容相对于新闻编辑室不断发生的变化而言，已是过去时了，但本书恰好提供了这样一个立足点，回顾2010年的《纽约时报》及其所发生的事，在其昔日传奇和远大前景之间选取一个时刻来进行考察。当时，《纽约时报》无疑是美国最具影响力的新闻机构，而且拥有新闻阅读量最大的网站。从统计数据来看，新闻编辑室是这样的，但实际上其内部是另一番景象——一家机构及其新闻工作者正在适应数字化带来的变革。

本书旨在从内部视角向读者展示《纽约时报》，以此反映新闻工作者是如何依据新兴的网络新闻价值观——即时、互动和参与——来平衡网络版和纸质版的内容生产所带来的挑战的。它们来自我在2010年1月至6月间对新闻编辑室（主要是待在商业版）长达五个月、总计超过700小时的实地观察。从中，你将看到新闻工作者是如何在一个随需应变的即时新闻环境中工作、应对挑战的，又是如何处理工作惯例以便适应不断向一个渴望新鲜内容的网

---

<sup>①</sup> 来自苏珊·埃杰利2010年5月11日与我的个人交流。

站供应素材的压力的。你还会看到，在遇到对互动内容——从视频到在线图形——的新需求时，记者面临的机遇和挑战。此外，本书还记录了记者是如何看待（或者不考虑）一个活跃的受众能够对信息进行反馈并生产内容这件事的，在这方面，幸亏有了社交媒体。在新闻编辑室，我看到了网络新闻工作的三种核心价值观——即时、互动和参与——是如何作为矛盾和变化的基点应运而生的，那么在本书中，我将就《纽约时报》如何处理这三种价值观进行分析和叙述。

我的主要观点是：网络新闻世界有了引导新闻工作的新价值观。新闻工作者必须考虑如何适应一个全天候的新闻环境的需求，如何适应一个互动式参与的社会环境的需求，如何适应一个一家媒体对大众传播的模式已被颠覆的世界的需求。其结果是对新闻工作惯例的改革，尽管此举存在争议，但它使新的新闻价值观得以形成，即即时、互动和参与。相应地，这些价值观也正在调整新闻工作和专业实践。应该说，旧的新闻价值观依然存在，会从工作惯例和内外部的力量之中反映出来。比如，客观性原则仍是一种战略性仪式，一种可以自夸的专业愿景。但重要的是，新闻工作者如今正在调整他们融入自己工作流程和职业理想的方式，以便在一个完全不同于过去的环境里工作。

因此，各位将会从本书中看到，当一线的人们还在厘清各种令人费解的问题时，新闻工作者已经陷入了传统和变革的夹缝中。“灰妇人”外表看起来很严肃，殊不知在其内部，记者们正在为自己的稿子能够成为每天最重要的五个报道之一，并且站上头版、出现在全球新闻网站领头羊——《纽约时报》的首页而奋战。也就是说，

记者们在努力接受新的工作指令：必须在获得登上纸质版头版的荣耀的同时拿出新内容放到网上，必须使网站能满足那些想探索文字之外的故事的用户，必须通过社交媒体平台接触更多的读者。这些“必须”，不管记者喜欢与否都已经成为现实，这些新兴的价值观正在调整新闻实践，并为《纽约时报》的新闻工作设置新标准。这些价值观是否受欢迎并不重要，重要的是，它们是否在功能上意味着对新闻业的重新定位。在此，我们将通过新闻编辑室工作人员的日常活动，看到对于这些新价值观的意义的争论以及这些价值观在新闻编辑室的地位。

即时、互动、参与这三种价值观源于《纽约时报》业已（或尚未）形成的工作惯例，并且这三个专业术语将有助于厘清一些问题，比如优先考虑什么、目的何在以及在数字时代组织新闻生产的必要条件。相应地，这三种价值观也构成了本书的框架，并帮助我们理解新闻编辑室内部工作机制的核心所在。当新闻工作者试图对什么样的新闻应该报道、应该以何种方式报道形成自己的理解时，他们会接受这些价值观。这些价值观反映出了纸质版新闻与网络版新闻之间的关系，反映出了多媒体的动力以及对加入社交媒体的推动。我使用这些术语还有一个原因，即考虑到它们符合对网络化数字环境的研究和新闻学术研究的理论框架。以即时、互动、参与为背景，研究2010年的《纽约时报》，还可以与它面对其他新闻编辑室的竞争时所遇到的诸多挑战形成对话。不过，在我开始将这些价值观置于《纽约时报》及其新闻工作者的语境中进行介绍之前，我会先说明为什么研究《纽约时报》这个特例可以为整体的新闻研究提供重要的借鉴。

## 为何选择《纽约时报》？

《纽约时报》是美国民主化进程中一个举足轻重的新闻机构。自1851年创立以来，它已经形成了精英政治讨论的轮廓，提供了来自全美和全世界的反映实质问题的报道。一百多年来，尽管它并不是无可指摘，也有许多错漏可以任人评说，但这位“灰妇人”的权威依旧不减当年。对于新闻业的未来，人们开过大把的玩笑。有人说，新闻业有两条规则：第一，所有关于新闻业的争论都必须参照《纽约时报》的说法；第二，任何人一旦对想要改变新闻业的项目进行了投资，都必须停止对《纽约时报》的迷信。也有人认为，《纽约时报》正处于数字化变革的阶段，但与其说是对整个组织架构的彻底颠覆，不如说是对2010年的新闻节奏的微调。现在看来，这个有关新闻业未来的故事已经是过时的记述了，但是因为它展示了这个庞大机构在新闻业特殊时期是如何在社会、经济、技术和专业的多方压力之下应对新闻工作的压力的，因而这种记录自有其价值。

那么，为什么我们要关注《纽约时报》呢？从根本上来讲，《纽约时报》是一个特殊的机构；它的声望、规模，它在公众印象中的地位，乃至它对自身重要性的认知使它做出的向数字时代转型之举，也引起了人们的关注。与其他所有的纸媒相比，《纽约时报》的普利策奖得主数量最多（迄今已超过100人），发行人小阿瑟·奥克斯·苏兹伯格（Arthur Ochs Sulzberger, Jr.）虽然被认为缺乏商业敏感，<sup>①</sup>但

---

<sup>①</sup> Auletta, “Inheritance.”

至少从目前来看，他仍然致力于在家族信托基金内维持这份报纸的运转。尽管《纽约杂志》（*New York Magazine*）声称，苏兹伯格家族的第五代会为了公司利益而售出这本杂志，<sup>①</sup>但正是这种双层股权结构才使苏兹伯格家族掌握住了公司的发展方向，并意味着公司暂时不会出现裁员的情况。苏兹伯格把钱花在新闻业上的意愿表面上看似乎并没有使报纸从中获利（比如对伊拉克和阿富汗的报道），但这至少证明了他还在坚持新闻服务大众的理想。

当然，近年来也不乏与《纽约时报》有关的负面新闻，其中两件丑闻严重损害了《纽约时报》的形象。一件是记者朱迪思·米勒（Judith Miller）对大规模杀伤性武器的错误报道，可能在很大程度上导致了美国对伊拉克宣战，或者至少推波助澜，使布什政府的声明当时成了最热门的新闻话题。<sup>②</sup>另一件则发生在此事之前，记者杰森·布莱尔（Jayson Blair）炮制了大量假新闻，最终自食其果，在《纽约时报》周日版发表了长达1.4万字的致歉信（*mea culpa*）。<sup>③</sup>尽管如此，仍有许多人像我一样认为《纽约时报》是一家令人敬畏的新闻机构，拥有无与伦比的新闻权威，并且是决策者、精英人士以及越来越多的普通人的信息来源。

有关《纽约时报》的大量文章中都将其视为一家机构，其中很多都是描写其高层领导和发行人的，声称是他们的远见卓识造就了《纽约时报》。例如，盖伊·特立斯（Gay Talese）在《王国与权力》（*The Kingdom and the Power*）一书中提到，艾森豪威尔总统曾质问

---

① Hagan, "Bleeding 'Times' Blood."

② Foer, "Source of the Trouble"; M. Carlson, *On the Condition of Anonymity*.

③ Swanson, "Battle for the Newsroom."

《纽约时报》的一位高级编辑：“莱斯顿（Reston）以为他是谁，竟敢指导我如何管理这个国家？”<sup>①</sup> 在《信任》（*The Trust*）一书中，苏珊·E·蒂夫特（Susan E. Tift）和亚历克斯·S·琼斯（Alex S. Jones）从不同视角讲述了作为“美国最有影响力的家族”——《纽约时报》的老板是如何使这份报纸在全球范围内获取新闻许可的。<sup>②</sup>

甚至对评论家而言，《纽约时报》也是美国最重要的报纸。威廉·麦高恩（William McGowan）的《灰妇人倒下：〈纽约时报〉的衰落对美国的影响》<sup>③</sup> 中依时间顺序记录了《纽约时报》是如何被公信力问题所困扰的，还有对小报式新闻的热衷将会如何破坏健全的民主制度所必需的对优质新闻机构的监督机制。<sup>④</sup>

由此可见，《纽约时报》在规模、（或更好或更糟的）发行人、声誉以及自我意识等诸多方面都有其特殊性。与此同时，《纽约时报》所面临的挑战也是其他所有新闻机构都在面对的，即如何在网络化的信息环境中制作新闻并向读者传播。因此，可以说，我认为正在影响着《纽约时报》的价值观（即时、互动、参与），如今在其他新闻机构也可谓无处不在。但是，鉴于《纽约时报》的社会影响力，其新闻工作者适应这些新价值观并将其运用到职业活动的做法，必将产生深远的影响。因此，有必要在《纽约时报》的语境中，甚至在对整个新闻业的更大范围的探讨和观察的语境中，深入细致地逐一探究这些价值观。

---

① Talese, *Kingdom and the Power*, 9.

② Tift and Jones, *Trust*.

③ *Gray Lady Down: What the Decline and Fall of "The New York Times" Means for America*. ——译者

④ McGowan, *Gray Lady Down*.