

《华盛顿邮报》CEO 凯瑟琳·韦莫斯:

# 十年后,报纸能带给我们什么?

2008年《华盛顿邮报》独揽14个新闻奖项中的6项大奖,成为该届“普利策”奖最大赢家。《华盛顿邮报》CEO 凯瑟琳·韦莫斯是凯瑟琳·格雷厄姆的孙女,也是这辈人唯一留在家族里面工作的,同时,她还是有三个孩子的单亲妈妈。几年过去了,盛名之下,没有人比韦莫斯更能体会报业正在经历着的“转型”。受经济危机打击以及互联网等新媒体的冲击,美国纸质媒体近年来不断走下坡路。读者、媒体人、投资者都在一遍又一遍地拷问韦莫斯——十年后,报纸能够带给我们什么,让我们依然需要它,觉得它无可代替?

关于《华盛顿邮报》以及传统媒体的未来与创新,韦莫斯女士说,邮报的承诺一直都是追求精准、卓越和公平。这需要有洞察力的分析、有挖掘爆炸性新闻故事的环境、有捕捉敏感事件的能力。真正的新闻记者深知新闻伦理,也知道如何将事实与炒作区分开来。在韦莫斯的眼里,新闻工作是一个行业、一项专业技术,同时

活中大事小事的初稿”。今天的报纸继续履行着这项职能,只是它们运用了新技术。

还有一个重要因素发生了变化,那就是经营模式,即那种在新闻编辑室背后支持投资的经营模式,而这种新闻编辑室创造了人们口中所谈论的新闻业。如今报业公司在挣扎着适应他们随环境而做出的改变,而旁观者能够更容易地参与讨论。韦莫斯表示,过去报业在接受网络方面步伐比较慢。报纸的高管们通常都是些上了年纪的人,他们高谈阔论,抱着过去美好的时光不放,盼望着所有跟因特网相关的东西能够赶快消失。

韦莫斯说,传统媒体其实是新媒体的基础,一项近期调查发现,80%新媒体链接的终端都是传统媒体。具有“传统新闻价值”并创造原创内容的传统新闻机构,正准备通过转型获得重生。同他们一样,邮报必须适应这样的趋势,同时要保留自己的价值,继续投入和出版一流的新闻,创

竞争中脱颖而出,但是,韦莫斯认为,那些能够带来巨大影响的创新,通常都不是敲锣打鼓地呈现在人们面前的,而是悄然出现的,直到你认出它们。它们不是革命,而是进化。在韦莫斯看来,史蒂夫·乔布斯是独一无二的。他有一种真实而且无法效仿的天赋,让他能够创造出连消费者自己都不知道的需求。记得iPad问世之初,所有唱反调的人都说:“哼!谁会花800美元去买一个不带摄像功能的东,又不能当手机用,与普通手机比,又大又古怪。”后来,iPad的销量达到了2500万台。

还有一种创新方法是重复。谷歌公司在这方面做得很好。他们看到了需求并创造了能够迎合这种需求的产品,而不是秘密地研发新产品。谷歌能够较早地将想法付诸于行动,有时候,在推出完整版产品前,他们会进行18个月的β测试。迈克尔·戴尔不是电脑的发明者,但他改变了电脑买卖的方式,使消费者能够做出最适合自己的选择。帕克也不是推特和脸谱网的发明者,但他们却改变了新闻工作者使用社交媒体和新闻工具的方式,并以此做出更好的新闻报道。

在谈到创新时,无论涉及出版、网络或移动设备,人们应该都不只是在谈论首席创新官的工作,而是在谈论这个行业里所有从业人员的工作。例如,“智必星”(Jibbitz,最初只是小鞋扣,后来衍生出各种饰品)的发明者是一位全职妈妈——她当时只是想给孩子们买些东西,而现在,她已经是百万富翁了。韦莫斯表示,好点子随处可见——可能来自大公司,也可能来自最普通的人。新闻机构也一样。

## 新闻和内容依然是核心领域

如果内容不属于我们的核心范畴,读者就不会关心信息来源于何处。

韦莫斯始终认为,媒体行业并没有经历着大爆炸式的变革,而是开始投入全天候的新闻运作。韦莫斯说,“今天,我们想的不再只是星期天的报纸上要刊登什么样的故事,而是如何通过视频、音频、照片、出版物及推特来讲故事。这的确是一种进步——新闻机构从报纸机构发展成了全天候运营机构。”

通过这些新途径,我们报道了各种各样的令人难以置信的新闻,但是,常被引用的那些新闻都是我们最擅长的调查性内容。不过,有些新闻很令我骄傲,那就是我们每天及定期的独家报道,不管是关于区域犯罪的,还是关于政治的,它们都是我脑海里想要的新闻,每次你快要被新闻淹没时,有些东西会抓住你,有些东西会引起你的兴趣,这就是让我最骄傲的东西。”

“新闻和内容是我们工作的核心,也是读者最期待的地方。如果内容不属于我们的核心范畴,读者就不会关心写报道的人是谁,信息来源于何处,那么我们会搭配某些东西或给它们贴上标签。因此,我们试着做出更明智的选择。我们必须巧妙地安排有限选择的内容以及将我们的资源投入到哪些地方。总之,我们要掌控这些核心的领域。”韦莫斯说,“我们要恪守我们对读者的承诺,尽我们所能用现有的、最具创新性的工具为他们提供最精准、最有洞察力、最中肯和最及时的新闻报道。因为,归根结底是我们的信誉,它源自我们每一天的工作,我们出版的每一种

刊物以及每一位读者。”

## “平民记者”让新闻更有现场感

如今,新闻工作应该做的是让大众获得足够的信息并乐于参与其中。

韦莫斯说,配有手机和推特账户的“平民记者”并不是传统媒体的敌人,反之,他们是现场的信息来源,因为他们更早地出现在现场。只要运用得当,他们的照片和言语会丰富新闻,也会加深读者对正在展开的故事的理解。可以想一想海地地震受灾群众在停电的状态下发出的推文。人们会想读从俄语直接翻译过来的关于莫斯科爆炸的文章,想看关于阿拉伯世界对本·拉登之死的实况视频,人们想要加入推特上关于“9·11事件中双子塔倒塌时你在哪?”的讨论。这个话题传播很快,24小时内便得到了来自世界各地的回应。

《华盛顿邮报》的读者参与过上述列出的所有活动,社区论坛或者是社交网站不仅仅是用来发布对文章的见解的,它还意味着用数字工具来创造更广泛的对话机会,让新闻记者与读者和用户建立起更好的联系。在《华盛顿邮报》公司里,要靠每一位员工通过使用包括推特和脸谱网等在内的新闻工作工具,来快速地连接各自的受众,并把内容推向更高级别。利用现有市场获取事实和准确的新闻及分析,然后将产品做得更好,从而创造一个更广阔的跨平台的社交网络,并与各地的读者建立起联系。韦莫斯说他们正在将作为新闻工作者的专门技术与读者的意见进行融合。韦莫斯认为,新闻工作应该做的是让大众获得足够的信息并参与其中。

## 新闻机构要接受未来的挑战

竞争来自四面八方,我们要做的就是适应我们赖以生存的这个世界。

面对很多人质疑《华盛顿邮报》公司是否在关闭其分社,韦莫斯解释,他们正在关闭的是字面意义上的“办公室”。“因为,事实上,对于记者而言,办公室在哪并不重要,而且公司并不想他们一直呆在办公室里,而是希望他们能够走上街头,去和民众交谈。地方新闻仍像以前一样重要。我们比以往任何时候都更重视地方社区群体,也更重视相关新闻的采访,只是让大家走上街头是一种更明智的选择。”

对于公司的未来,“希望不是一种战略”,韦莫斯说自己试着不让邮报的未来寄托在“希望”这样的字眼上。在许多新闻机构不得不动摇他们投入到新闻业的资源时,并没有多少新闻报道机构拥有像《华盛顿邮报》、《纽约时报》、《华尔街日报》和“彭博资讯”在这个领域所拥有的那样多的资源。

韦莫斯说,“我想我们都在努力克服恐惧,改进我们的工作比获得评论家的称赞更重要,我们要适应。我们不能原地踏步,不能只是祈祷‘哦,上帝啊,如果经济发展得更好一点就好了,如果从前的辉煌能回来就好了’,他们是不会回来的,对吧?人们经常问我:‘你遇到的最大的竞争是什么?’我的答案是,一切,包括我们的竞争对手,只要你能说得出来。所以,竞争来自于四面八方,我们要做的就是适应我们所赖以生存的这个世界。”

(摘自《中国经济报告》)

在Web2.0时代,经典的营销模型正在悄然发生改变,今天企业营销的关键在于建立对消费者强大的“感知”能力,并且将线上与线下充分打通,实现互动方式上的创新。社交媒体作为一种重要的传播通道,已经没有任何人会去质疑它的商业价值,社交媒体的重要性已经不言而喻。

## 个性化产品 细分社交媒体市场

前不久,美国的鲜花礼品公司1-800-Flowers在Facebook上就完成了一次颇具创意的营销活动。在朋友过生日的时候,在社交网站上送他一件虚拟的小礼物已经成为今天许多人增进感情的一种方式,1-800-Flowers从中看到了机会。用户只要在Facebook上安装一个1-800-Flowers的App,就能够花上一美元为朋友送上一枝虚拟鲜花,接着1-800-Flowers会统计“寿星”收到花的种类和数量,最后将这些“虚拟鲜花”变为真的鲜花送到寿星家中,更有趣的地方是,在包裹鲜花的包装纸上印满了送花朋友们的Facebook头像。

互联网用户的上网习惯从门户网站到搜索引擎,再到社会化网络的转变,是一个基本趋势。未来,社会化网络主宰互联网也许不只是个猜测。在专家看来,社交网络正作为占主导地位的数字化沟通渠道脱颖而出,对许多人来说社交网络已成为首选的沟通渠道。在此形势下,以真实关系为基础的社交网络产品已经昂扬前进。

## 极简公告:限制啰嗦的发言

Twitter的强项在于限制,但弱点在于它限制得还不够。假使有一个Twitter和Facebook的替代品,只允许用户每天发一次帖的话,会怎么样?让我们称它为“极简公告”(Bulletin)。极简公告的创意很简单:所有社交网络都会逐渐被过度分享而冲击,信噪比(signal to noise ratio)很难掌控,而且该网络的有效性随着用户越来越多地以这种方式发送内容而有所降低。那就是为什么Twitter会流行——它的简短信息提高了信噪比。

Twitter的问题在于,它的激励机制始终不合理。为了赢得注意力,Twitter鼓励用户多发帖,这样你在别人信息流里的可见度才会更高,但激励机制是一直刷屏,直到别人开始认为你的信息是骚扰,就会停止关注你,这使得Twitter在超级有用的同时也无比烦人。具有类似情况的Facebook已经试图通过赋予用户选择权来解决这个问题,用户可以只看自己好友中较为重要的那部分内容,但这不是一个完美的解决办法。在这个问题上,极简公告可以毕其功于一役——每人每天只发一次帖。

因此,比如说我在极简公告上关注了数百人,由于一天一次的发帖限制,可以显示给我每个人最近的帖子,而不是来自我关注的所有人按照时间顺序排列下来的所有最近发帖。这个网站可能有一个消息系统,或者只是一个电子邮件联系系统,甚至可能有在每个公告栏上的“评论”,但它的作用是保护你的信息流免受噪声“污染”。

## 小径:不跟陌生人说话

随着通信技术和互联网应用的迅猛发展,人们之间的联系日益密切,世界越来越像一个庞大的社交网络了。这一趋势在方便更多的人向本来陌生的彼此分享快乐和最新资讯的同时,也给越来越多的人带来了前所未有的烦恼。个人隐私范围大大缩小,不管是名人还是普通人,在社交网站上的一条不经意发出的消息就能在刹那间改变你的生活,不管你是否愿意。

当然,这并不能说是一件坏事,借助网络的舆论伸张正义的例子不胜枚举。但另一方面,网络世界向现实世界的渗透与重合,对于那些想守护自己的小空间的那部分人来说,他们的空间被大大挤占了,他们不希望自己的生活掺杂很多陌生人的观点,他们只想和自己的亲友分享心情,而不是处处被网友“审判”。

早在一年前,就有人注意到了这个动向,并准确把握住了这部分人的关注点。去年,一款名为“小径”(Path)的个人社交网络应运而生。其开发者恰好是Facebook的前员工戴夫·莫林。他说:“我们的目标是要让用户感受到信任、温暖和爱。”这与Facebook的“让世界变得更开放”的理念完全不同。为了实现这一点,小径将每位用户的联系人限制在150名密友。按莫林的说法,小径展示一个未经精心修饰的数字化的自我,你只与最亲密的朋友和家人分享喜怒哀乐,是一种更真实的使用体验。

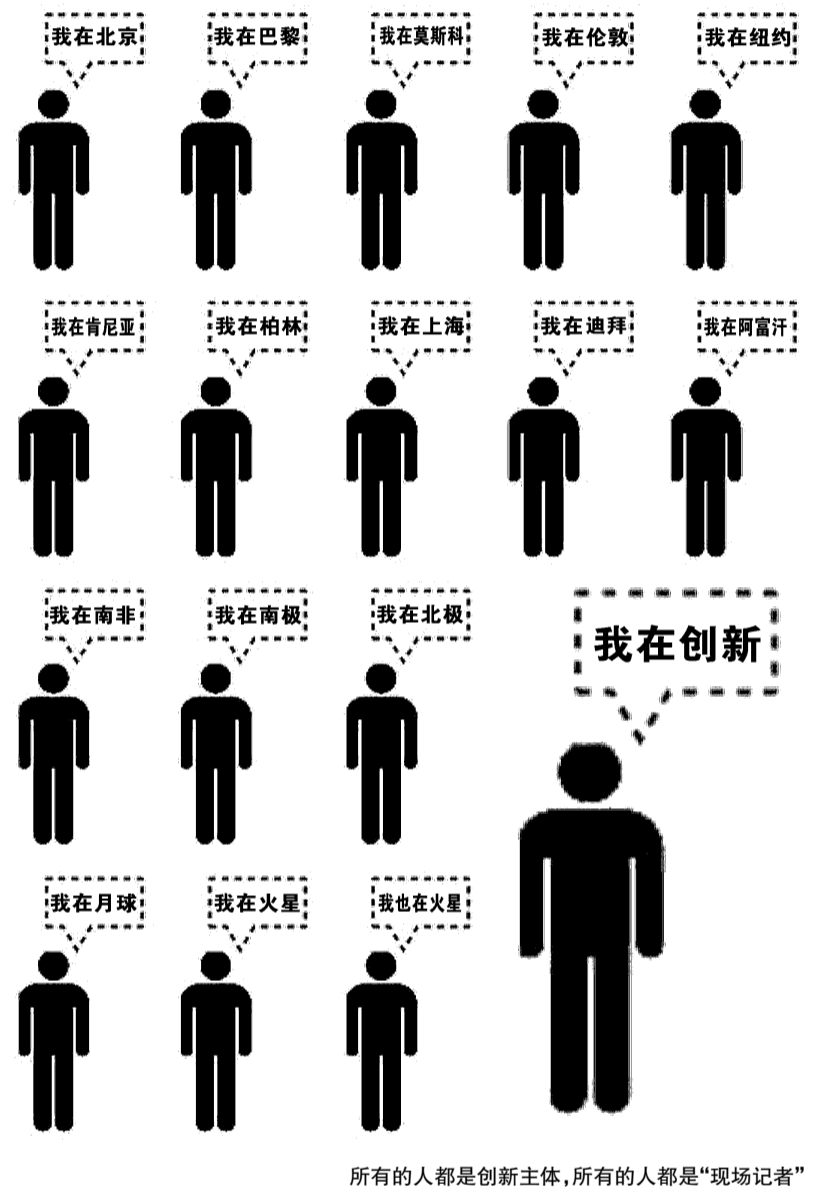
## 签到:你的“行踪”我做主

“未来,在移动终端,搜索将变得不那么重要。”语出惊人者是Foursquare的CEO丹尼斯·克劳利。让克劳利有信心颠覆移动搜索的原因之一是Foursquare最新推出的Radar功能,Radar会在后台自动运行Explore并且告诉手机主人,附近的某个地方正好巧在你的待办事项清单上。借助于Foursquare积累的10亿次签到信息以及他们千万用户的推荐和点评,用户不需任何操作,其周边有用的信息就会被推送到手机上。

今天的Foursquare已经不再满足于仅仅作为一个吸引用户争相签到以“赢得一杯啤酒”的游戏,在营销层面,Foursquare已经开始与各种团购公司合作(包括Groupon)向用户显示其附近的优惠活动。Foursquare能够识别忠诚顾客并给予他们奖励,从而给本地商家提供顾客的细分数据。数据会告诉商家,哪些在店里签到过很多次的人是忠诚顾客;哪些不再去你的店里签到的人是流失的顾客;在附近的类似店里签到的人则是不错的潜在顾客。

短短两年时间,Foursquare已经不再只是当初时髦的签到玩具,Foursquare向用户推荐身边商户,同时为团购网站做分销服务,签到已经弱化为它的一个很小的按钮,其未来最重要的价值则是基于数据的营销。对于这家以LBS模式探索者形象出现的公司,基于location-base的签到正变得越来越轻,而如何借助签到提供service却显得越来越重,或许,只有想办法将作为工具层面的LB与服务层面的S更加紧密地结合,签到功能才能跨越作为一种“游戏”的瓶颈发挥更大的价值。

(综合《商业价值》、《科技创业》)



也是一门艺术。

## 传统媒体是新媒体的基础

一项近期调查发现,80%新媒体链接的终端都是传统媒体。

韦莫斯认为,改变了整个传统媒体的是用来讲述故事的工具。报刊记者已经能够用影像来讲述,就这点来说,《华盛顿邮报》与美国有线电视新闻网(CNN)之间的功能差异已变得十分模糊了。用韦莫斯祖父菲利普·格雷厄姆的话说,“报纸是记录生

新性开发新平台,采用新工具,用越来越令人信服的方式吸引新老读者。《华盛顿邮报》是最早投资网络的主流报纸之一,而且投资力度相当大,邮报不仅对网络进行研究,并且愿意通过网络展示新闻工作。

## 所有工作人员都是创新主体

好点子随处可见——可能来自大公司,也可能来自最普通的人。

创新已成为这个时代的呼声,每个人都想凭借风光而新颖的工具从

供方造成损害。皮之不存,毛将焉附,如果微博平台提供方不存在,创业也无从谈起了。因此,微博创业首先要衡量是不是会损害微博平台提供方的利益。

微博平台提供方的合作规则越清晰,合作者就越容易知道怎么掌握创业方向,避免损害微博平台提供方的利益。这种基于微博的创业者的合作,对每个微博平台提供方都是首次,他们势必有一个学习、吸收、消化和清晰的过程。

在这个过程当中,创业者要尽量运用好自己的常识来判断是否违背微博平台提供方的利益。

## 禁区二:不能损害平台方利益

微博创业第二大禁区,就是损害了微博平台提供方利益的。其具体表现是:从微博平台提供方套取资源,把用户群带走,但是不给微博平台提供方贡献东西,这样会对微博平台提

供方造成损害。皮之不存,毛将焉附,如果微博平台提供方不存在,创业也无从谈起了。因此,微博创业首先要衡量是不是会损害微博平台提供方的利益。

微博平台提供方的合作规则越清晰,合作者就越容易知道怎么掌握创业方向,避免损害微博平台提供方的利益。这种基于微博的创业者的合作,对每个微博平台提供方都是首次,他们势必有一个学习、吸收、消化和清晰的过程。

在这个过程当中,创业者要尽量运用好自己的常识来判断是否违背微博平台提供方的利益。

## 禁区三:不损害产业链利益

在此之外,不要损害整个产业链的利益。微博是一个生态环境,有些

业务对微博平台提供方来讲未必有损害,但是它可能损害了整个产业链的生态环境。

最典型的就是很多人开发机器人添加僵尸粉,机器人自动发帖的程序。这个程序使发帖量增加,用户数增加,看似对微博平台提供方无害,但是它会恶化整个产业环境,使微博水分增加,用户受到的骚扰增多。

微博的繁荣不是简单的业务问题,而是围绕微博的复杂生态环境的问题。当然,有些规则因为具有超前性,就相当于当初中国移动制定梦网合作规则一样,是一个不断试探和完善的过程。

微博创业在中国是一个开放式的难题,我们的环境跟Facebook、Twitter的环境有非常大的不同,中国式开放应该走什么样的路径,也需要产业链各方一起来建设。

(摘自《互联网周刊》)

# 微博创业的三大禁区

微博的繁荣不是简单的业务问题,而是围绕微博的复杂生态环境的问题。微博平台提供方必须顶着各方压力,前瞻性地吧规则建立完善起来。

在很多人的眼里,微博就是中国的Facebook,上面机会无限。但是在讨论微博创业的机会之前,我们必须先讨论另外一个问题:花点儿时间看清创业的禁区!

## 禁区一: 微博的基础设施建设

微博属于是微博平台提供方来建设的,相当于微博平台提供方在建设一个崭新的城市,基础市政应该由微博平台提供方来完成,如果由第三方完成,或者若干个第三方完成,就会出现很多问题。最好的办法是一家统一规划,统一施工,也更能体现微博平台提供方对微博设计的整体架

