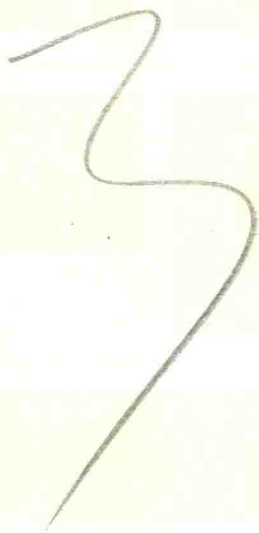


主编 吴晨光

自媒体之道

 中国人民大学出版社



主编 吴晨光

自媒体之道

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

自媒体之道 / 吴晨光主编. — 北京 : 中国人民大学出版社, 2018.7

ISBN 978-7-300-25971-0

I. ①自… II. ①吴… III. ①传播媒介 - 网络营销 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第148444号

自媒体之道

吴晨光 主编

Zimeiti zhi Dao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm × 240mm 16开本

版 次 2018年7月第1版

印 张 17 插页2

印 次 2018年8月第2次印刷

字 数 281 000

定 价 49.80元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

本书顾问（按姓氏笔画排序）：

马昌博 王晓辉

兰 洁 杨 峰

吴 亮 张 现

陆先高 陈韵强

孟 波 赵 承

赵何娟 赵治国

袁国宝 夏 林

柴继军 陶 磊

韩 辉 曾光明

薛晨子 魏 伟

主 编：吴晨光

副主编：魏 言 胡晓菲

封面设计：苗艺辉

版式设计：管 华

制 图：张静波 陈 磊

录音剪辑：下 文 九 紫

自媒体之道

新水源决胜局

吴晨光

巅峰对话

中国人民大学逸夫楼大讲堂里，飘散着淡淡的花香。时值2015年立夏日，我主编的《超越门户：搜狐新媒体操作手册》一书的发布会即将开始。

三年后的今天再看这部作品，我的心依然澎湃。全书共23章，近20万字，涵盖了新闻遴选、标题制作、版面编排、策划、直播、H5页面制作等多项技能，围绕优质内容生产和分发次第展开，其中80%的章节与移动互联网相关。书中收录了300多个案例以及11个深度案例，素材全部来源于我和搜狐新闻中心上百名同仁三年来的业务笔记。正如书的套封上所言：这是“新一代互联网新闻人的光荣与梦想”。此书首印的20 000册很快售罄，得到圈内人热捧，并被很多高校师生用作新媒体操作类的教材。

被业界誉为“中国互联网新闻教父”的陈彤，坐在我身边。他为《超越门户：搜狐新媒体操作手册》撰写了序言。十年前，时任新浪网总编辑的他出版了《新浪之道》一书，解构了“第一门户”的成功路径。另一位重量级嘉宾是中国人民大学新闻学院教授高钢，他曾任华声龙脉网总编辑，《新浪之道》的序言由他撰写。

担任论坛主持人的，是有“女神”之称的彭兰教授。今天，她已经调任清华大学新闻与传播学院。没有人比这位温文尔雅的女士更适合这场论坛主持人的角色，因为她也出版了一本专著：《中国网络媒体的第一个十年》。

新书发布论坛的主题围绕“十年”展开，聚焦于这十年来互联网新闻的发展。“十年磨一剑，霜刃未曾试。今日把示君，谁有不平事！”

今天，我依然能够清晰地记得那天的很多场景。北京市委网信办的一位领导默默地坐在后排，听完了两个多小时的论证。他后来对我说：“晨光，非常感谢你，这个行业太需要一个标准了！”

陈彤的一段话更是让我印象深刻。他把这段话写到了《超越门户：搜狐新媒体操作手册》的序言里：“当我们打开一些资讯类或者社交类App，我们会发现好的内容不是没有，但充斥着各种东拼西凑、捕风捉影。”他还说，互联网新闻正变得越来越不堪入目。但作为媒体人，我们对好的内容是有责任的。

执掌一点资讯内容部三年之后，我逐渐领悟了这段话的含义。这是一个3 000万个自媒体可以随时发布内容，而不经“三审三校”的时代；这是一个算法、社交与总编辑在内容分发上三分天下的时代。也正因信息量迅速增大且鱼龙混杂、泥沙俱下，优质内容的生产、审核和传播变得更为重要，而内容导向和内容安全，始终是一个负责任的媒体平台追寻的第一要义。我的前老板——搜狐董事局主席张朝阳也有过类似说法：“内容团队是做‘水’的，产品团队是做‘瓶子’的。”

水的品质决定了一个媒体平台的生死。

转型之痛

2015年4月末，《超越门户：搜狐新媒体操作手册》出版的同时，我离开了供职三年的搜狐，转战一点资讯，任副总裁、总编辑。

一切仿佛是在轮回。一点资讯当时的办公地点——清华同方科技广场D座7层，恰恰是搜狐新闻客户端产品团队曾经工作之处。当我首次进入办公室时，墙上还贴着搜狐的企业文化口号：用户至上。

上班第一周，就赶上了尼泊尔大地震。当天加班到很晚，我依然住在此前在搜狐工作时常住的七天酒店。《超越门户：搜狐新媒体操作手册》的很多章节，就是在这家酒店完成的。酒店前台那个服务员姑娘的微笑依然甜美，但门口那条尘土飞扬的小路，已经变成了宽大的柏油路。

因为有了此前门户的经验积累，对这次大地震的报道还算说得过去。但我发现了一个问题，即在一点资讯上的阅读模式，和门户的新闻客户端完全不同：前者以下拉为主，更接近“信息流”模式；而后者以上滑为主，依然没有摆脱门户的影响。更重要的是，类似尼泊尔地震这样的非特别重大的突发事件，在这种按用户兴趣分发的客户端上，并非每个用户都能看到。

面对现实，我只能思考如何转型：从千人一面到千人千面。

一家媒体在采访时曾问我：你觉得什么叫作转型成功？我回答：转型成功不是从一个岗位到了另一个岗位，从一个公司到了另一个公司，从一个媒体到了另一个媒体，而是能够在新的岗位、新的公司、新型的媒体里找到新的自我——包括在格局上、战略上、思维上、行动上去适应变化，做全面突破。

一点资讯的转型和突破是一个漫长而痛苦的过程，我将其比喻为中国从计划经济到市场经济的转型。之前的媒体——从100万年前原始人的口语传播，到现代报纸，到19世纪的广播、20世纪的电视，再到1997年门户网站在中国出现，尽管传播介质有所变化，但都是“千人一面”——在保证内容导向和内容安全的前提下，总编辑和编辑有权力决定把什么样的内容放在什么样的位置上，读者只能是被动接受。

这正如中国曾经实行的计划经济——由国家判断供给量。

但一点资讯改变了这种传播模式，开始“千人千面”的探索。它把用户放在了“甲方”的位置，通过用户的位置、机型、个人信息，以及在App内的浏览习惯等，判断个人兴趣、给出用户画像，然后把经过细分的内容匹配给相应的人。算法开始逐步和总编辑一样拥有内容分发的权力。

这正如中国今天的市场经济——由市场决定供需。

所以，一点资讯的转型，更多的是要理解算法、理解人工智能的工作模式，并把我和团队的专业经验同算法团队相互分享，形成一个水乳交融的工作模式，但在提升分发效率的同时，要保证内容导向和内容安全，避免算法带来的若干陷阱，把总编辑负责制坚决落实。既然是千人千面，对于稿件的要求就高了一个层次。只靠机构媒体供稿，远远满足不了多样化、个性化的需求，我们必须开发出新的水源——丰富而优质的稿件。

2015年国庆前夕，我得了严重的肺炎。在39度的高烧中刷一点资讯App，正好看到一篇关于金庸武侠小说《倚天屠龙记》的文章。迷迷糊糊中，我感觉稿源变成了倚天剑，而算法变成了屠龙刀，大家都在争抢——如果有人能将它们同时掌握，就可以号令武林。

我一下子清醒了，从床上跳下来，在记事本上写道：水源、算法！这就是“超越门户”的方向，新的格局从此开启。但如果你想驱动倚天宝剑和屠龙刀，必须有深厚的内力。这种内力，就是对内容导向和安全的判断，是对价值观的判断，以及对新闻专业主义的坚守，是多年记者、编辑、主编、总编辑从业经验的积累。如此，才能判断好的源在哪里、它好在什么地方，并协同算法，将最优质的内容推送给喜欢它的人。

自媒崛起

优质内容究竟在哪里？

当我加盟一点资讯时，这种聚合类App的内容主要来源于两个方面：

其一是与机构媒体进行版权合作，通过购买或流量互换拿到新闻，这和传统门户没有区别。一点资讯的头部内容——诸如重大时政、社会报道，目前仍靠这种方式获取。例如新华社、《人民日报》，因为掌握着所有重大新闻的第一发布权限，所以几乎是所有客户端的合作伙伴。

其二是机器抓取，这是类似百度的获取内容的方式。它的优势是可以全网化，但弊端也很明显——且不说泥沙俱下、质量无法保证，版权也是一个亟须解决的问题。2014年，今日头条遭遇的版权危机，就是源于此。

另一个问题是，当我到一点资讯工作的时候，传统媒体的衰落日趋明显。到了2016年，数十家知名平面媒体停刊，甚至包括曾经一纸风行首都的《京华时报》，最终变成了“京华烟云”。

那些离职的记者编辑们纷纷转战微信。比如“六神磊磊读金庸”“石榴婆报告”，这些粉丝百万的公号，都是前机构媒体人的作品。此外，微信的巨大影响力也让很多专业人士、政府及企业看到了新的传播方向，他们从微博、博客来到这个平台，通过公众账号，深度传递自己掌握的一手素材和观点。

据不完全统计，在中国最大的自媒体平台微信上，目前注册的公众账号超过3 000万个，其中数百万个属于活跃账号，坚持每天发文。

这就是自媒体。在我的理解中，“自”是个性张扬，是个人品牌，是更为直观和鲜活的自我表达。但“自”同样有自作主张、以自我为中心的含义。一个人独处时管理自己的难度，要比加入一个群体难得多，这是自媒体面临的最大问题。正因为缺少操作规范，导致传播谣言、标题党等不良现象屡屡出现，甚至引发了行业危机。

我们聪明的竞争对手已经在2014年开始全力运营自媒体。他们的口号是，“做全球最大的中文创作平台，没有之一”。在一点资讯开始建立自己的自媒体系统时，“头条号”为今日头条贡献的内容已经超过了60%；今日头条负责人在演讲中多次表示，“要把中文两个字去掉”。

所以，对于一点资讯，建立自己的内容生态系统注定是场苦战。2015年8月，当我接手一点自媒体时，这个平台上的自媒体不足5 000个，一点自媒体的全部运营人员只有一个，产品人员均为兼职。在相当长的一段时间里，我们一个自媒体都没有请进来。

名利双收

我开始着手做两件事情：一是迅速建立自媒体拓展团队，负责“拉客”；二是督促产品团队迅速搭建平台，让自媒体人实现“入驻快、发文易”的目标。这是我在一点资讯工作最重要的成绩之一，因为一点的水源生态布局是从此开始的。

当时，内容部最流行的一句话是：“这个号有没有？”，就和北京人见面问“吃了没”一样。每周例会，主编们都会就头部账号与竞争对手——特别是今日头条进行对标，看是否入驻了。每一个重大新闻或者重要话题出现时，我们都会根据它涉及的内容，与对手做账号入驻、发文的对比。后来，我们的“问候”延伸到第二句话：“这个号发文了吗？”以及第三句话：“发文速度和对手比，是快了还是慢了？”

所有压力几乎都被传导到内容部和拓展部。因为这是最重要的考核指标（KPI）之一。我们经常为一两个号没有入驻或者几篇文章找不到而被公司领导严厉斥责。很多负责拓展的同事，甚至因为无法完成苛刻的任务而离职。直到大半年之后，我才渐渐缓过神来（有点笨，但确实感谢这种执着）：其实决定这场战争胜负的，固然和我们的努力程度有关，但关键点只在于两个字：名与利。

与熙熙攘攘的天下人相同，自媒体——也包括机构媒体入驻一个平台，无非是为了流量和收益。流量就是名，收益就是利。因为BAT等大平台的流量和烧钱实力远远高于中小平台，这从各种各样的计划就能看出来，10亿、20亿、50亿、100亿、300亿……平台的补贴一路飙升，“千人万元”“芒种”“大鱼”“熊掌”等，让人目不暇接。而微信——中国最大的自媒体平台，虽然没有明面上的补贴，但超过7亿的每日活跃用户的流量可以轻易制造无数个10万+和它背后的广告分成。

没有传播的支持，不可能成就良好的内容生产环境；相反，没有优质、丰富内容的生产，也不能成就千人千面、市场化的分发模式。这句看起来简单的话，背后其实有一部血泪史，因为鸡生蛋、蛋生鸡的逻辑，争论到今天依然没有说清。我们所做的事情，只能是在权力有限的条件下，最大限度地争取相关部门的理解、支持和协作，最大限度地提升效率，一步一步迈向“水乳交融”的目标。

所以，在后期的运营中，我不再强调媒体入驻的绝对数量。入驻只是养鸡，发文才是生蛋，只有把鸡蛋放到集市上卖出好价钱，才能买回鸡饲料继续养鸡。这是一个循环。更恰当的比喻是一个鱼缸，如果把自媒体、机构媒体看成养的

鱼，那么用户量和阅读篇数就是水。鱼水之间的平衡，是生态平衡的基本点。我们需要寻找的，是内容获取和内容分发之间的最高效率点、最佳平衡点。

水源清理

在专注于自媒体运营的两年多里，我也领悟到：机构媒体、自媒体的发展历程，和中国经济体系的发展变化一脉相承——你可以把自媒体看成改革开放之初诞生的那些个体饭馆；而机构媒体，就是国有老字号。

与机构媒体提供的资讯相比，自媒体的优势非常明显。第一，它的站位不同——以第一人称的方式进行写作，而不是以往的第三方记者视角；第二，大量专业人士比如医生、律师、运动员等加入了写作队伍，可以百花齐放、百家争鸣，内容的专业性远远超过那些一知半解的记者；第三，因为不需要过“三审关”，大量接地气的内容、鲜活的表述得以完美呈现，对用户的吸引力提升了几个层次。

但也正因为没人把关，大量有害政治信息、低俗内容、标题党文章、虚假广告以及口水贴，如同污水一样不断涌入，正如陈彤之前所说的“让互联网变得越来越不堪入目”。这就如同没人监管的个体餐厅，为了利益，频频把劣质饭菜给顾客端上桌一样。

在进入互联网之前，我在传统媒体工作了14年。在中央电视台、《南方周末》、《中国新闻周刊》这些中国顶级的媒体上留下了至少150万字的报道作品和500万字的编辑作品。当年，为了核实一个细节的真实性，我们需要向三个互不相干的信源进行验证；但在今天，“网传、网曝”已经司空见惯，有些自媒体文章后面甚至出现了“本文纯属猜测，如对当事人造成影响，概不负责”的注解。

“在拓荒的同时，我们必须除草。”我对一点资讯的审核团队说。于是，我们又开启了“水源清理”计划，拟订比较严苛的审核标准，在2016—2017两年里，清理了几十万个自媒体，其中财经、股票、古玩、健康、情感方面的自媒体是重灾区。2017年年末，一点资讯发布了年度“黑榜”，曝光了这一年因发布违规信息被封号的自媒体，得到了主管部门和网友的高度赞许。

很多自媒体作者并不理解这样的做法，投诉电话有时候会被打爆，有人甚至威胁客服。但我一直坚持。因为这就是媒体人的责任和态度，我们与那些完全靠机器判断、靠人性弱点吸引用户的平台迥然不同。

同样重要的是：我们的用户是有限的，每个人每天的阅读量是有限的。任

何平台——哪怕你再有钱——提供的资金都是有限度的。如果把这些流量和收益都分给了垃圾内容，必然大量挤占优质内容的空间，让好的自媒体得不到名与利，最终导致它们的离去。如果任凭劣币驱逐良币，那就不仅仅是自媒体作者的悲哀，也是平台和整个互联网的悲哀。

2016年10月中旬，我陪同一点资讯董事长刘爽出席了在贵阳举行的第十六届中国网络媒体论坛。他在主论坛上做的演讲聚焦于“警惕算法带来的三个陷阱”。其中的一个陷阱，就是“靠标题抓眼球”这一算法“点击推荐模式”带来的阅读浅薄化甚至低俗化。

他说，看某些客户端常有这样的体验：标题很精彩，但点开了就那么回事，甚至有时像吃了死苍蝇。之所以会产生这种情况，是因为海量数据的运算是基于点击，有无穷多的用户是被非常耸动的标题吸引过去了。虽然他个人的阅读体验很不愉快、会立刻走人，但他点击的行为留下来了，又被算法捕捉到了。这样就形成了恶性循环：被吸引的人越多，这则新闻的权重越大，就越会被推荐出去。

为了避免出现这个问题，有责任的人工智能公司不但要看点击量，还要根据很多其他指标，比如停留时长、转发分享、收藏评论等来确定文章的推荐权重。同样，我们还要看文章稿源的质量、用户市场，来最终评定文章的质量。这样，才能避免让读者阅读庸俗、低劣的内容。

而在随后的发言中，我诠释了这个观点：

这是一个140个字的信息传播时代，也是一个标题党横飞、病句错字连篇的时代。互联网的使用让信息传递的效率提高了无数倍，但也让信息的质量大幅度降低。缺乏审校、一个人说了算的自媒体，尤甚。

人们对美的理解，可谓环肥燕瘦、各有千秋。但在任何时代，东施都不会被公认为美女。所以，我们今天依然需要美文——凝练的主题、严密的逻辑、优美的文字、精致的包装……也只有这样的文章，才能称得上是真正的10万+。

在发言的最后，我强调：

对于平台方，我们所能做的是，更细致地梳理、引导水源。从自媒体账号的分类、评级，以及不同级别对应的不同推荐权重，到文章画像的细化——长与短、时效与非时效，作者、体裁、态度、情绪等。这就如同要对每一条汇入大海的江河进行了解一样。坚决堵住污水管，或者把它彻底净化、治理；而对于优质水源要拓宽渠道，加大其引入的力度。只有这样，才能保证大海的清澈。

王者归来

2016年11月初，我应邀前往深圳“大梅沙创新论坛”，以《水源决胜局》为题再次做了演讲。我认为，决定未来媒体生死的因素集中于两个方面：一是内容获取能力，二是内容分发能力。

内容获取，要求丰富而优质。所谓丰富，不是单纯的海量，而是能够覆盖各个领域，满足“千人千面”的需求；所谓优质，是指要把各个领域内最好的东西拿到，而不是鱼龙混杂、泥沙俱下。

内容分发，要求快速而精准。所谓快速，是要在第一时间把重要内容传递给用户，这在移动互联时代尤其重要；所谓精准，是要做到真正的“懂你”“给你所想”，但又要避免过分讨好用户而让他们陷入信息孤岛。

总而言之，快、准、优、宽是用户的核心需求。只有本着这样的理念，新一代App才能真正超越门户。

我又重新诠释了关于“主”的概念。在《超越门户：搜狐新媒体操作手册》一书中，我曾经解释过这个字：内容不是王，产品不是王，渠道不是王，技术不是王。它们都是其中的“一”，三横一竖才能组成一个“王”字。而王上面的那“一点”就是用户，得用户者可“主”宰天下。而在今天，这个字更深层的含义是：如果把内容比作水，产品就是瓶子，渠道就是超市。水要放在瓶子里，用户才能喝得到；瓶装水要放在超市里，用户才能买得到。而技术——确切说是算法，就是快递员，可以根据用户下的订单进行精准配送。

演讲结束后，我来到了大梅沙海边。大海苍茫辽阔，与远处同样苍茫的夜空相接。深圳这个地方，开启了中国的改革开放之门，开启了从计划经济向市场经济的转型之路；我的转型也在此走上了一个全新阶段——从此前的门户思维、编辑思维到了水源思维、用户思维。

格物穷理

2016年12月，作为一点资讯内容部及资源拓展部的年度巨献，《自媒体之道——一点号操作手册》非公开出版。与《搜狐新闻采编规范》相同，这本超过12万字、拥有17个章节、收录了数百个案例的小册子，引起行业的震动。甚至不少同行因为找不到书而从一点资讯的编辑手里借走后去复印。

但从我个人的角度说，总觉得该手册不够丰满：它分为上编和下编，上编主要是说内容生产，下编主要是说账号运营和内容分发，问题出在下编。

道理很简单：从1997年我进入传媒行业到2016年年底，内容生产的工作已经

做了19年；而对自媒体账号的运营、对算法分发的理解、对自媒体产品的理解，也就是一年半时间。不是不聪明，也不是不勤奋，是经验和教训太少，换句话说：交的学费不够。

我唯一能干的事情，就是继续交学费。所以，在2017年这一年里，我把大部分精力都花在了自媒体的运营之道以及人工智能的理念的学习上——几乎是事无巨细，并学会了对数据的观察、分析，以及根据数据对策略调整进行判断。我渐渐领悟到，高远的格局与细致入微的体察同样重要。前者能保证你准确地找到赛道、不误入歧途；但没有扎实的基础，高楼很快会坍塌，甚至根本没有盖楼的机会。

与《超越门户：搜狐新媒体操作手册》成书前的2014年相比，2017年对我而言，表面上没有那么波澜壮阔、险象环生。但在看似平静的生活和工作下，实质上更是暗流涌动、压力重重，甚至危机四伏。特别是能否拿下史上含金量最高的“互联网新闻信息服务许可证”，能否将中共十九大报道做好，以及如何直面传媒行业的再次巨变，只要走错一步，就可能前功尽弃。

戊戌除夕，我按惯例与公司的同事一起值夜班。这已经是我在公司度过的第六个除夕，前三年在搜狐，后三年在一点资讯。我写下了给一点内容运营部全体同仁的新年献词，以“生于忧患，死于安乐”来形容过去的一年，以及我们的未来：

各位同仁：

从2012年进入互联网起至今，我的感触是，互联网发展越来越快、竞争越来越激烈，特别是随着流量入口的集中，活下去会越来越难。所以，我们必须坚决摒弃大公司心态，回归一个创业公司的根本。

一个好的创业公司，最需要的就是忧患意识。这种忧患，不是怨天尤人的抱怨，也不是唉声叹气的等待。我们需要像一个狙击手，随时保持清醒的头脑、清晰的判断，随时警惕对手的枪口指向自己的太阳穴，也随时准备把自己的子弹射入敌人的眉心。也正因为忧患，所以要快速判断风口，快速突破、创新；正因为忧患，所以更需要“亮剑”精神。

在这种忧患意识下，结合一点资讯的特殊定位，我们必须加强几方面的探索：一是寻找内容导向、内容安全与商业成功之间的平衡点；二是寻找人工编辑与算法推荐之间的平衡点；三是寻找机构媒体与自媒体之间的平衡点；四是寻找主流观点与民间表述之间的平衡点。针对这些探索，我们正在做出各种尝试，包

括《自媒体之道》的出版、《算法行业标准》的出台，包括我们和中纪委、国台办等国家机构合作的新产品，都在其中。

孟子曰：生于忧患，死于安乐。这个两千多年来已经被证实了无数次的哲理，在今天的互联网大潮中又被一次次印证。凡是看笑话、将自己置身事外者，往往就是下一个悲剧的主人公。在移动互联网的推动下，时代已经高歌猛进，不可能还有类似20年前那样的铁饭碗、那样安逸的岗位，庇护着我们生存下去。

我们一定要相信，我们的每一分努力、每一分警觉，都会得到回报。正如《生死之论》文中所说：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”（《孟子·告子下》）今天，天已降大任于一点。希望大家在新的一年里，在忧患中奋起，迈向成功！

在这个纷繁复杂、随时变化的环境里，我也开始努力寻求内心的安定。我们需要随时保持忧患意识，但不能每天生活在焦虑中。只有内心安定了，才能在做事时更加从容，也更容易获得成功。

我阅读了大量关于心学的著作，也逐渐理解了王阳明的一些观点。这位明代大儒，是中国历史上为数不多的“立德、立言、立行”之人。他的成功源于心学。心学和佛学都讲求内心的通透，但心学寻求安定的方法是“入世”，就是“事上见”，所以它是积极的、进取的。它讲求不停地分析事物，洞察万事万物运行的规律，以达到“此心光明”的境界，所谓“无善无恶心之体，有善有恶意之动。知善知恶是良知，为善去恶是格物”。

迈进“新时代”

2017年的中国也站到了历史的全新方位上。10月18日，中共十九大召开，“习近平新时代中国特色社会主义思想”被写入党章。随着中国特色社会主义迈入新时代，这个国家社会的主要矛盾也转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。

在主管部门组织的、结合个人所在行业特点学习贯彻十九大精神的业务总结中，我分析了“新互联网时代”的特点，以及我们一代网络媒体人要面对的新问题：

问题一：上千万个自媒体“自由表达”的尺度问题

互联网发展到今天，内容生产已经发生了本质的变化。以前是专业人士拥有

生产内容的权力，但今天，每个人都可以成为报道者、评论者。据权威统计，目前中国的自媒体已经超过3 000万个，新媒体从业者超过1 000万人。

自媒体的兴起，一方面带来了更直接、更接地气的表达，也让很多长尾领域的内容被用户知晓，极大地提升了公众的知情权；另一方面，因为没有规范的审核制度，谣言、标题党文章横生，中间还夹杂着不少有害政治信息、低俗内容，以及对企业和公民进行污蔑、人身攻击的信息。

这里的问题在于，从自媒体开始崛起的时候，我们并未认识到它的威力。当年，办报纸需要严格审核，特别是要有刊号；但现在，一个影响力远超报纸的媒体，却能随时注册、发文。管理的难度，就在于此。

要破解这种不平衡，一是靠政府的监督，二是靠平台的管理。但最终的解决之道，还是要靠公民责任意识的觉醒。1992年，中国实行社会主义市场经济初期，大量假货涌入、大量食品安全问题出现，甚至出现了自己喂的猪自己不敢吃、自己种的菜自己不敢吃的怪现象。但大家渐渐发现，你喂的猪我吃了，结果我中了毒，我种的菜你吃了，结果你中了毒，社会变成了你害我、我坑你的地方。今天互联网发展的阶段与市场经济初期的情况相仿，如果大家在网络上肆意妄为，结果只能伤害彼此。因此政府应该加强这方面的管理和引导，特别是对自媒体人的教育，让每个人都有这方面的认知，这样自媒体才能自由而有序地发展。

问题二：算法分发与编辑推荐之间的平衡问题

毋庸置疑，因为遵循用户至上的逻辑，算法分发的效率要远远高于编辑分发，这从CTR（点击率）上看就能一目了然。但算法分发带来的“茧房效应”、标题党文章和低俗内容泛滥的问题，需要得到彻底解决。编辑推出的内容更容易满足导向要求，但效率比较低，而且无法满足用户千人千面的兴趣点的要求，而丰富的资讯，也是人民日益增长的美好生活需要的重要组成部分。

所以，如何运用好这两个杠杆，需要深刻思考。如果说算法解决的是效率，那么编辑解决的就是公平。放弃任何一方面，都会导致问题出现。这与市场经济的理念一致：我们追求效率，同时强调公平。而且，编辑的意志在某些时候代表着国家意志。新闻有一个基本定义：应知、欲知、未知的信息。如果说算法是满足用户欲知而未知的内容，那么编辑就应该满足应知而未知的内容。只有这样，在一个用户的世界里，信息才是完整的。

更重要的是，问题一和问题二之间有着因果关系。正因为公众已经不满足千人一面的说教式文章，所以才出现了大量的自媒体；也正因为自媒体已经成为现

象级产品，所以算法分发才进一步升级。如果想解决好这两个问题，就必须在机构媒体、自媒体、编辑干预、算法推荐，以及社交分发之间找好平衡点。这种平衡，就如同江河大海中的生态平衡。

2018年元旦，我根据过去一年的思考，画出了一张水源生态图（见书前彩色拉页）。又利用了将近两个月时间，我把这些思考整理成一篇万字长文，并作为本书最后一章。文章写完后，我再次来到北京西北五环的安河桥下，望着寒风掠过的冰面，想象着冰面下东流的河水，回忆着三年前《搜狐新闻采编规范》意外走红后，我来到这里时同样的场景。

不知道为什么我会对安河桥以及桥下的流水有那么深的感情。也许，是我一直把内容比喻成水源；也许，是因为安河桥的名字代表着内心的一种安定；也许，是因为宋冬野的那首歌，代表着一种对青春的梦想与怀念：

我知道 那些夏天就像青春一样回不来
代替梦想的 也只能是勉为其难
我知道 吹过的牛逼也会随青春一笑了之
让我困在城市里 纪念你
让我再尝一口 秋天的酒
一直往南方开 不会太久
让我再听一遍 最美的那一句
你回家了 我在等你呢
我知道 那些夏天就像你一样回不来
.....
我已不会再对谁 满怀期待
我知道 这个世界每天都有太多遗憾
所以 你好 再见