

中国第一张都市报融合转型实录

AI+ 媒体的探路者与引领者
智能+智慧并重 技术+内容并行
用 AI 重新定义媒体与传播

NEWS

迈向 智媒体

融合、再造、重生 AI+ 塑造媒体新物种

李鹏
著

迈向 智媒体

李鹏
著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向智媒体 / 李鹏 著. —北京: 东方出版社, 2018. 9

ISBN 978-7-5060-9965-3

I. ①迈… II. ①李… III. ①传播媒介—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 291192 号

迈向智媒体

(MAIXIANG ZHIMEITI)

作 者: 李 鹏

责任编辑: 袁 园

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 1 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 23.5

字 数: 286 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9965-3

定 价: 56.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603



沿着来时的路，
穿行在幽深的丛林里，
我已看见一道亮光。
人声鼎沸，
背影摇曳，
次第绽放。

2018年2月14日于成都

2006年京东第一次进入成都市场的时候，我们选择合作的媒体就是《华西都市报》，当时我很诧异在西南地区会有这样一份精彩的报纸，上到政府、下到民生全覆盖；2016年，成都的朋友给我推荐了一个新闻客户端——封面新闻，这款年轻、有朝气的APP立刻吸引了我。后来我才知道，这款新闻客户端是李鹏先生媒体转型的新产品，从《华西都市报》到封面新闻，从传统媒体到智媒体，李鹏先生一直在路上。他的创新精神，奋斗状态堪为媒体人的表率，值得尊重！这也是京东多年来一直提倡和追随的价值，我为他加油。

——京东集团董事局主席兼首席执行官 刘强东

当下，人工智能的重要性已不言而喻。无论是个人还是机构，都不能不重视人工智能发展带来的各种颠覆性变化。比如渠道分发的精准性、媒体内容的个性化、信息传播的及时性等。媒体转型如何借助人工智能并且利用人工智能创造新的价值，李鹏先生的《迈向智媒体》用极富远见的思考以清晰翔实的实战案例给予了充分展示。

我们可以将《迈向智媒体》定义成一本工具书，是一本教你怎样驾驭技术发展不断加速媒体转型的实用指南。李鹏先生对人工智能如何释放媒体红利提出了许多新颖的观点，以帮助所有处在转型阶段的传统媒体应对充满挑战和不确定的未来。

2017年9月，北京师范大学新闻传播学院、封面新闻、微软亚洲工程研究院三方共同发起成立的“人工智能与未来媒体实验室”在北师大挂牌成立，李鹏先生为此付出了大量的心血。作为媒体转型的先锋，李鹏先生在书中说的这句话我特别赞同——“如何利用人工智能的力量提升个人或企业的价值及影响力，已经不再是一种特别的能力，而是所有人和所有企业都必须具备的基本能力。”最后，祝贺李鹏先生的新书大卖。

——北京师范大学新闻传播学院执行院长 喻国明

在当下这个时间点，如果我们分别向前看 10 年，再向后看 10 年，寻找驱动媒体进步的核心力量，不难发现，科技与内容的相互作用力，技术对于媒体转型的带动几乎与宽带的增长是成正比的。这就是李鹏先生这本《迈向智媒体》的价值。他的新书虽然还是以媒体转型为名，但媒体转型只是他探究时代变化的一个抓手，他真正的核心是揭示人工智能时代媒体的信任、价值、判断等关键要素如何发生变化，以及在这样的变化中谁在掌握媒体内容生产以及话语权。对于媒体而言，任何技术都只是辅助，唯有基于内容本身的精神内核永存。感谢李鹏先生的这本书，让我们看到了坚守在一线的媒体人的与时俱进和认真。

——阿里巴巴集团市场公关委员会主席 王帅

在这个万物互联的世界中，内容生产与人工智能的结合是趋势，也是必然。在这本书中，李鹏先生用一个个案例翔实的单元解释了为什么未来的媒体一定是智媒体。未来的媒体，如果没有技术做底部支撑，那些好的内容、有亮点的策划以及完整的传播平台都无法发挥它们的价值。在我看来，李鹏先生的这本书不仅仅是为那些媒体从业者而写，还是为那些与媒体从业者有千丝万缕关联或者与他们一起工作的合作伙伴们而写的。

——百度高级副总裁、百度金融 CEO 朱光

社会进入了全民移动时代，人们的交往方式和信息传播方式也应时而变。李鹏先生也将注意力放到了媒体融合、转型的研究，《迈向智媒体》一书是他创建封面新闻一年多以来的阶段性成果的展现。李鹏先生对 AI+ 媒体进行了全方位的探索和实践，用心观察和潜心研究，这种有诚意的原创精神，令人敬佩。

——一点资讯总裁、凤凰网联席总裁 陈彤

2003年苏宁入川，开始了与《华西都市报》和李鹏总的友谊。面对互联网对传统媒体的冲击，李鹏总坚守内容为本的新闻理想，积极拥抱时代变化，《华西都市报》走出了纸媒融合化、网媒智能化的创新之路。《迈向智媒体》是封面新闻两周年的成功总结，期待这部实践派力作，启发更多纸媒体和自媒体创新对标。

——苏宁云商副董事长 孙为民

李鹏先生从核心进入，用最翔实的案例阐述了AI对媒体的驱动以及转化，分析得如此透彻。应该说，未来的媒体肯定是智媒体，它不仅会改变我们的内容生产，而且还会改变传统的营销生态。AI肯定是智媒体的核心，我也相信未来整个媒体行业都将受益于人工智能的驱动力。

——百度人工智能实验室首席科学家 景鲲

推荐序 连接一切 赋能媒体

程 武

当下的新闻业，最热门的一句话一度是这样说的：“不做新媒体是‘等死’，做新媒体是‘找死’。”关于答案，人们众说纷纭，莫衷一是。

在移动互联网时代来临之前，新闻机构控制着新闻产品和服务等每个环节：从开始到结束——从最开始的采访、写作和制作，到编辑选择、阅读趣味乃至最细微的字体体验，再到终端印刷、包装、运输和分发。

长久以来，新闻媒体亦被誉为“国家的良心”，在国外也被誉为立法、行政、司法之外的“第四种权力”。获益于专业性、中立性和可信度，媒体依赖巨额广告而高枕无忧。饱受训练的专业记者提供优质内容，庞大的订阅量则能够广泛影响读者、广告主和决策者。有了规模效应和专业影响力之后，媒体的“流量”就能变现转化为广告费。

但随着时间的推移，人们发现像 Facebook 和苹果这类科技公司开始成为资讯流动过程中不可或缺的部分。读者的阅读习惯正不可逆转地向移动端和社交媒体迁移。过去几年，数字平台也不断推出具备新闻性质的聚合频道和功能平台，大量用户生成的内容开始拥有话语权和影响力。

这种改变带来了传媒业史无前例的裂变与变革。而眼下，类似的变革并未结束，它很可能只是一个开始。在新的媒体生态系统中，数字平台对传播渠道、广告业态的深刻影响已不可逆转。根据美国皮尤研究中心 2016 年的一项研究，大约有 44% 的成年人更习惯在 Facebook 这样的数字媒体上阅读新闻。就广告数字而言，根据 WPP 集团旗下广告代理公司群邑的估算，全球报纸类媒体广告支出在 2016 年减少了 8.7%（约 526 亿美元），仅

次于2009年全球经济衰退时的13.7%，而在中国，这个数字可能严重得多。

作为一个严肃新闻的爱好者，我认为以上境况并非新闻业真正的危机。面对互联网和社交网络冲击，新闻的传播渠道和内容呈现形式的确在发生改变，但新闻的本质从未改变。在传统媒体向新媒体转型的过程中，作为一个旁观者，我想如果媒体精英不去思考如何做好内容，而是削减深度报道投入，怀疑严肃内容的深度价值，这才是真正的危机。

2012年，《纽约时报》的那篇名为《雪崩：特纳尔溪事故》的深度报道令人印象深刻，其呈现方式也颇具颠覆意义。《雪崩：特纳尔溪事故》超越了常规的特稿写作，将文字、音频、视频、动漫、数字化模型、卫星模式联动等集合在一起。打开网页，呈现在读者眼前的是全屏循环播放的视频，往下是文字、照片和图表。后来，它被视作网络技术改变传统新闻报道的开端，也是从那时候起，“新媒体”一词开始势不可挡，风靡全球。

巧合的是中国的新媒体也是从那时开始爆发的。2012年，腾讯推出微信公众平台，后来又推出企鹅媒体平台，新媒体的星星之火开始燎原。时至今日，很多媒体公众号发展出数以百万计的粉丝，收获数千万的广告费用，赢得投资机构数亿资金的青睐。

腾讯正力求为媒体转型提供一条可借鉴之路。几年前，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾提出“连接一切”，希望让每一个个体、每一个组织都能借助互联网平台实现跨越式成长。腾讯过去几年一直着力推进“互联网+”，定位做新型基础设施，通过开放输出互联网技术与能力，力求为各行各业解决“最后一公里”的问题。获益于此，腾讯市值也得以突破5000亿美金，成为跻身全球市值前五的公司。我们与各行各业融合孵化了大量机会，在O2O、交通等领域也孕育了大量的独角兽企业。

我深信媒体行业也孕育着类似的机会。《人民日报》与腾讯联合推出的“穿上军装”H5在2017年7月29日晚间一经推出，持续两周，火爆风靡

全国。PV 突破 10.74 亿，UV 突破 1.68 亿，照片总处理量超过 10 亿张，单日照片处理量高达近 4 亿，每分钟合成照片的用户数峰值超过 117 万人，创造了全球融媒体产品的世界纪录。上述数字在传统媒体时代是不可想象的，但在移动互联网时代，“穿上军装”H5 却能让我们窥见互联网+媒体的更多可能性。

提及传统媒体，都市报是纸媒的代表性类别。《华西都市报》是中国第一张都市报，因其全面系统地创立了报纸市场化的运作理念和全新的竞争策略，开启了中国报业的“都市报时代”，成为中国报业发展的一个标杆和历史缩影。但如同前文所言，互联网改变了一切，尤其是智能手机的普及和移动社交平台的快速崛起，2012 年以来的五年，可以说是传统媒体受到冲击最大的五年。中国第一张都市报处于什么境况，怎么改，往何处去，应该说颇具代表性意义。

这五年，《华西都市报》在李鹏老师的带领下持续转型。他的思考，他的设计，他主导的媒体变革方向，应该说决定了中国第一张都市报的走向。恰巧他所著的《迈向智媒体》一书就是这样一本著作。与其他理论性研究性书籍不同，这是一本都市报转型实战的“笔记”，书中记录了李鹏老师自 2011 年以来推动《华西都市报》转型打造新媒体的点点滴滴，更像是一部《华西都市报》的“演变史”。

在本书中，我看到诸多《华西都市报》融合转型的有力举措，更加令人印象深刻的是李鹏老师带领华西都市报人“二次创业”、从头再来的决心和毅力。重构、颠覆也因此成为书中的“高频词”。这确实是当前传统媒体业需要的。而在此过程中，《华西都市报》作为一家纸媒，瞄准人工智能时代的大趋势频频发力，这是非常难能可贵的。

在移动互联网时代向人工智能时代过渡的时间窗口内，《华西都市报》打造的封面传媒横空出世，在 2015 年 10 月一亮相就引起高度关注。此后，坚定提出“重新联接世界”的使命，打造“引领人工智能时代的泛内容生

态平台”的愿景，其打造的核心产品——封面新闻客户端——在2016年5月上线之后即拥有了算法推荐的技术，陆续推出了小封机器人写作等新功能。这些AI+媒体的探索实实在在，封面新闻首倡的“迈向智媒体”的目标也格外坚定而有力，它也让我感受到传统媒体融入移动互联网所迸发的激情与活力。腾讯也在人工智能技术方面大力投入，《华西都市报》和封面传媒的内容专业性毋庸置疑，我相信未来两者之间也将有更多的合作空间和可能。

技术的确可以颠覆产业，但绝对颠覆不了人的创意与才华。写稿机器人的确能写出奥运会比赛分数这类简单的快讯，但永远写不出《巴黎烧了吗》《最漫长的一天》这类兼具事实和才情的长篇报道，更写不出《围城》《老人与海》这样震撼人心的鸿篇巨制。

对于媒体，腾讯一直满怀尊重与敬畏之心，期待共同寻找“向未来、共成长”的路径。我相信结合腾讯的微信、QQ平台、社交广告、云、大数据等技术资源，涅槃重生的传统媒体势必能如虎添翼，振翅高飞。

预祝李鹏老师的新书大卖！

(作者系腾讯集团副总裁)

序言 坚守初心 拥抱变化^①

时光奔流，快速向前，有点猝不及防。用户触媒习惯快速变迁，都市报断崖式下滑已成定势。趋势难逆，形势倒逼。再不改变，我们将被逼入绝境。

如果把时间回放到5年前，再把中间过程进行压缩，这种变化是惊人的。5年前面临的环境和现在面临的环境，5年前思考的问题和现在思考的问题，已发生了颠覆性的变化。第二届世界互联网大会流行一个段子，有人在论坛上打个盹，世界就全变了。互联网彻底改变了世界。互联网就像乌镇的水，连接运河，通达长江，奔向大海，融汇全球。互联网之水无时不在、无处不在，任何人、任何行业、任何地区都无法置身事外，无法独善其身。正如世界互联网大会的主题：共同构建网络空间命运共同体。

“十二五”鸣金收兵，“十三五”大幕已启。传统行业每天都会上演死亡悲剧，新业态、新产品每天都会诞生，百舸争流、千帆竞发。任何时代，机会都是垂青最先觉醒起来的人，而留给我们的机会可能只有这一次。如果不能顺应趋势，不能抓住最后的机会，我们的舞台和空间就会越来越小、越来越窄，最后被淘汰出局。

拥抱变化，才有未来。近期，《华西都市报》密集召开工作会。我们反复强调，一定要主动拥抱变化，而且这种拥抱的姿势必须是积极的，发自内心的。我们认为，报纸作为一个品种不会消亡，但并不代表个体不会死；优秀的报纸固然承载着文化与精神，但一定要不断改革创新才能传承文化

^① 摘自作者2015年12月20日在集团党委扩大会议上的交流发言。

与精神。我们需要重新定义都市报。它不再是信息的总汇，不再是信息的管家。作为传统的报纸，我们要回归到报纸本位上，回归到内容上，回归到看报看什么的命题上，这是第一位的，这是根本。在纸媒的世界里，只有原创才能拯救自己。不然你的位置就要被搬走，就要被侵占。产品导向，原创到底，互动引领，走差异化的路子，这是我们生存的根本。这也是“大众化高级报纸”定位的题中之义。在越来越有限的传统媒体发展空间中，人云亦云不行，你有我不行，乃至你有我优都不行。世界太小，世界是平的，无法容纳太多的同质化内容。所以，谁能做出独特价值，就决定了谁有存在价值，只有独特性才能决定你的存在感。这也是我们开启创新改版工作的基本要义。我们坚信，《华西都市报》一定会更有作为，一定会更加精彩。

拥抱变化，拥抱未来。集团党委顺势而为，抢抓机遇，有力决策，成立封面传媒，以《华西都市报》为实施主体，打造机器推送、用户聚合、专业生产“三核驱动”的新型主流媒体。封面传媒顺应了融合发展的时代要求，寄托了川报集团人的高远追求。我们深感使命光荣、责任重大。互联网的竞争远远超过传统媒体的竞争，不仅要与体制内的产品同台竞技，更要在体制外互联网企业已经蚕食瓜分天下的背水一战中，抢夺用户，一决高下。快是互联网的显著特征，年轻是互联网的明显标签。封面传媒将秉承发展、改革、创新、创业“四位一体”的理念，突破技术难题，突破体制障碍，突破资本束缚，敢为天下先，引领都市报融合发展新浪潮。这是一次全新的探索，是一次崭新的出发。我们必须具备创业的勇气、创新的精神、创造的禀赋和超常的付出，脱胎换骨，凤凰涅槃，浴火重生。一位互联网大咖说，封面传媒的产品还没有上线，但已具备商业运营价值，品牌影响凸显。我们也深知，天上从来都不会掉下馅饼，发展道路从来都不是平坦的，也不可能一帆风顺。“居高声自远，非是藉秋风”。集团的战略布局、领导的关心支持、资本的追逐青睐、团队的创造奉献，封面传媒

定会行走在春天里，灿烂绽放。

记得创刊初期，有诗言志，《华西都市报》是一盏不眠的灯。这盏灯为读者点亮，灯光因理想而不灭，灯光因创业而璀璨。这是我们的初心，是出发的姿态。18周年宣传片《温暖》中有句话，《华西都市报》是老百姓家里的第二盏灯。这盏灯走进千家万户，灯光因梦想而照耀，灯光因信仰而绚丽。现在，我们来到了拐角处，“报纸死亡”甚嚣尘上，转型是找死、不转型是等死，悲观论调此起彼伏。雾霭重重，荆棘丛生。叩问来路，初心尚存。有你在，灯亮着。我们殚精竭虑，让灯光汇成灯火，照亮远方。

坚守初心，拥抱变化。这是我们再出发的态度，这是我们重出征的誓言。在交汇处，在弯道里，我们将穿越迷雾，砥砺前行。

目 录

CONTENTS

推荐序 连接一切 赋能媒体 / 1

序 言 坚守初心 拥抱变化 / 5

第一章 风 起

第一节 新十年，危与机 / 2

第二节 推进五大战略 / 9

第三节 本土、原创、深度、个性 / 17

第四节 大众化高级报纸 / 24

第二章 重 构

第一节 实施两大整合 / 36

第二节 打破“路径依赖” / 43

第三节 营销体系重构 / 48

第四节 构建网络空间强势主流媒体 / 55

第五节 做好三篇文章 / 67

第六节 新常态与新作为 / 81

第七节 改革排头兵 / 84

第三章 新时代

第一节 三问 / 92

第二节 新时代 / 98

第三节 20岁，再出发 / 106

第四节 创业加速度 / 121

第五节 从头再来 / 126

第六节 重新定义都市报 / 130

第四章 重新联接世界

第一节 终于，我们来了 / 144

第二节 打开封面的问题清单 / 148

第三节 重新联接世界 / 153

第四节 开启封面，书写未来 / 163

第五节 部署四大工程 / 169

第六节 优化内容特色和调性 / 180

第七节 技术驱动 / 186

第五章 新型主流媒体

第一节 双品牌、双引擎 / 192

- 第二节 一体发展 / 203
- 第三节 媒体融合是一场革命 / 207
- 第四节 移动先行 深度融合 / 210
- 第五节 打造精品的纸，建设精彩的端 / 215

第六章 智媒体

- 第一节 跑在时代前面 / 220
- 第二节 未来智媒体，打开新封面 / 224
- 第三节 遇见未来，智能驱动 / 229
- 第四节 AI+ 媒体 / 233
- 第五节 书写人工智能时代的精彩封面 / 236
- 第六节 未来媒体首先是智媒体 / 240
- 第七节 智媒体：技术驱动+内容为王 / 246

第七章 文化和精神

- 第一节 封面日 / 252
- 第二节 行大道 / 258
- 第三节 坚定愿景不动摇 / 264
- 第四节 肩并肩，更努力 / 268
- 第五节 你鼓舞了我 / 270
- 第六节 年轻的力量在生长 / 274
- 第七节 速度与激情 / 279
- 第八节 金牌不会长在树上 / 283