

凤凰 全媒体

15堂关于媒体转型变革的“公开课”

IFENG

刘长乐 著

民主与建设出版社

博集天卷
CS-BOOKY

凤凰 全媒体

刘长乐 著

民主与建设出版社

 博纳天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

凤凰全媒体 / 刘长乐著. — 北京: 民主与建设出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5139-1131-3

I. ①凤… II. ①刘… III. ①电视台 - 概况 - 香港IV. ①G229.276.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 130623 号

© 民主与建设出版社, 2016

凤凰全媒体

FENGHUANG QUANMEITI

出 版 人: 许久文

著 者: 刘长乐

责任编辑: 王 颂

监 制: 蔡明菲 潘 良

特约策划: 李 荡

特约编辑: 温雅卿

封面设计: 主语设计

版式设计: 李 洁

出版发行: 民主与建设出版社有限责任公司

电 话: (010) 59417749 59419770

社 址: 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心 B 座 601 室

邮 编: 100102

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1270mm 1/32

印 张: 11

字 数: 225 千字

书 号: ISBN 978-7-5139-1131-3

定 价: 39.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

一定要坚信，你现在所经历的将在你未来的生命中串连起来。

你必须相信某种东西：你自己的直觉，命运，勇气，机缘……

正是这些信仰，让我不会失去希望，也让我的人生变得与众不同。

——史蒂夫·乔布斯



目录 Contents

第一章 _	“可怕”的大数据 / 001
第二章 _	盲人摸象，什么是全媒体？ / 027
第三章 _	传统媒体真的在“垂死挣扎”吗？ / 059
第四章 _	中国报业的全媒体试验 / 087
第五章 _	到底谁是“王”？ / 103
第六章 _	三个“权重”构成的方程式 / 133
第七章 _	我们需要被颠覆 / 147
第八章 _	技术高度决定转型深度 / 165
第九章 _	全媒体生态链：平台战略 / 191
第十章 _	移动，移动 / 205



第十一章 _ 台网联动, “杂牌军”变身主力军 /223

附录一 伦敦奥运会: 凤凰首次全媒体合作的尝试

附录二 网络原创节目打开凤凰主持人的新天地

附录三 凤凰卫视与凤凰网的品牌呈现方式

第十二章 _ 多屏传播与“DNA”优化整合 /251

第十三章 _ “伴随型”媒体消费 /259

第十四章 _ 全媒体语境下的视频争夺战 /269

第十五章 _ 凤凰新媒体的破局之变 /293

附录四 凤凰新媒体相关数据

附录五 凤凰的“创新突围”之道

第一章

“可怕”的大数据

除了上帝，任何人都必须用数据说话。

——爱德华·戴明（美国管理学家、统计学家）

有了大数据的帮助，我们不会再将世界看作
一连串我们认为或是自然或是社会现象的事件，
我们会意识到本质上世界是由信息构成的。

——维克托·迈尔-舍恩伯格

在裸体群落中的蚊子说：“我不知道从哪一
个人开始下嘴。”

——H.M. 麦克卢汉

坊间流传着一则黑色幽默：

某比萨店的电话铃响了，客服人员拿起电话。

客服：×××比萨店。您好，请问有什么需要我为您服务的？

顾客：你好，我想要一份……

客服：先生，烦请先把您的会员卡卡号告诉我。

顾客：16846146***。

客服：陈先生，您好！您是住在泉州路一号12楼1205室，您家电话是2646****，您公司电话是4666****，您的手机是1391234****。请问您想用哪一个电话付费？

顾客：你为什么知道我所有的电话号码？

客服：陈先生，因为我们联机到CRM系统。

顾客：我想要一个海鲜比萨……



客服：陈先生，海鲜比萨不适合您。

顾客：为什么？

客服：根据您的医疗记录，您的血压和胆固醇都偏高。

顾客：那你们有什么可以推荐的？

客服：您可以试试我们的低脂健康比萨。

顾客：你怎么知道我会喜欢吃这种？

客服：您上星期一在中央图书馆借了一本《低脂健康食谱》。

顾客：好。那我要一个家庭特大号比萨，要付多少钱？

客服：99 元，这个足够您一家六口吃了。但您母亲应该少吃，她上个月刚刚做了心脏搭桥手术，还处在恢复期。

顾客：那可以刷卡吗？

客服：陈先生，对不起。请您付现款，因为您的信用卡已经刷爆了，您现在还欠银行 4807 元，而且还不包括房贷利息。

顾客：那我先去附近的提款机提款。

客服：陈先生，根据您的记录，您已经超过今日提款限额。

顾客：算了，你们直接把比萨送我家吧，家里有现金。你们多久会送到？

客服：大约 30 分钟。如果您不想等，可以自己骑车来。

顾客：为什么？

客服：根据我们 CRM 全球定位系统的车辆行驶自动跟踪系统记录，您登记有一辆车号为 SB-748 的摩托车，而目前您正在

解放路东段华联商场右侧骑着这辆摩托车。

顾客几乎晕倒。

客服补充道：根据订餐记录，您可能还有一个另外的两口之家……

顾客彻底晕倒。



- 根据订餐记录，您可能还有一个另外的两口之家……顾客彻底晕倒。



这个笑话，让人思考几个问题，什么是大数据（Big Data）？大数据是怎么得到并算出这一切的？大数据会在多大程度进入和改变我们的生活方式？

2016 年年初，一场人机大战吸引了世界的眼球。世界围棋冠军、韩国九段高手李世石与一台名叫“阿尔法狗”的计算机进行了五番棋的“人狗大战”。在这场大战开始前，围棋界的超一流选手大多看好李世石，认为机器斗不过人，但事实却让这些大师汗颜，“阿尔法狗”以 4 : 1 的悬殊比分轻松战胜了李世石。

当人类为此惊叹、惊呼的时候，“阿尔法狗”静静地待在一边，甚至连庆祝都不会。

“阿尔法狗”运用的就是大数据。

人类的智力游戏中，围棋的难度是最大的，因为棋手起手时

有 $19 \times 19 = 361$ 种落子选择，所以它的变化几乎每一局都不相同，一局 150 回合的围棋可能出现的局面多达 10 170 种。因此，挑战围棋被称作人工智能的“阿波罗计划”。

但“阿尔法狗”的设计者们是一些甚至连初段选手水平也达不到的科学家，对于他们来说，只需要懂得围棋的基本规则即可。他们利用蒙特卡洛树搜索算法和神经网络算法，将棋类专家的比赛记录输入计算机，并让计算机自己与自己进行比赛，在这个过程中不断学习训练。在与李世石对阵之前，谷歌首先用人类对弈的近 3000 万种走法来训练“阿尔法狗”的神经网络，让它学会预测人类专业棋手怎么落子。通过让“阿尔法狗”自己跟自己下棋，从而又产生规模庞大的全新的棋谱。谷歌工程师说，“阿尔法狗”每天可以尝试百万量级的走法。在下棋的过程中，它不是考虑自己应该怎么下，而是想人类的高手会怎么下。也就是说，它会根据输入棋盘当前的一个状态，预测人类下一步棋会下在哪儿，提出最符合人类思维的几种可行的下法。

这样的计算能力和数据量是人类在有限的时间内无法完成的，所以，李世石只能输了。

人类对资料与数据的占有与使用，是文明程度发展的标志。从结绳记事到仓颉造字，从竹简刻字到活版印刷，随着人们对资料数据越来越多地占有和利用，人类文明也一步步进入高级阶段。

加拿大经济历史学家哈罗德·英尼斯甚至以媒介为标准，将

- 中国纸笔和活字印刷是世界文明重要的传播手段。



人类文明分为埃及文明（莎草纸和圣书文字）、希腊罗马文明（拼音文字）、中世纪时期（羊皮纸和抄本）、中国纸笔时期、印刷术初期、启蒙时期（报纸的诞生）、机器印刷时期（印刷机、铸字机、铅版、机制纸）、电影时期、广播时期九个阶段。

这种划定人类文明的思维虽然让人大跌眼镜，但也不无道理，我们不能否认，正是因为新媒介的产生，各种资料和数据比上一种文明成百倍千倍地增加，才使新的文明获得更多的营养得以传承和发展。

哈罗德·英尼斯被引用最多的一句话是这么说的：“一种媒介经过长期使用之后，可能会在一定程度上决定它传播的知识特征。也许可以说，它无孔不入地影响创造出来的文明，最终难以保存其活力和灵活性。也许还可以说，一种新媒介的长处，将导致一种新文明的产生。”

似乎为了证明哈罗德·英尼斯预言的准确性，人类发明了电脑和互联网后，这种新媒介果然导致了新文明的产生。这就是互联网文明，大数据时代。

大数据是一种说不清道不明的东西，许多人提起它都是云里雾里，就是专业人员解释起来也得费半天劲。

比如说，啤酒与纸尿布有何关系？难道爱喝啤酒的人容易尿裤子？

写魔幻现实主义小说的马尔克斯与写推理小说的东野圭吾是

- 去给孩子买纸尿布的丈夫通常会顺手买罐啤酒犒劳自己。

