

编者按 2015年,创立仅2年内容分发平台“一点资讯”迎来了强劲增长期:截至2015年底,独立App日活跃用户达1450万,总日活用户超2200万,累计用户1.7亿,进入新闻资讯类App第一阵营。2015年4月,搜狐原执行总编辑吴晨光正式加盟“一点资讯”,任副总裁兼总编辑,对“一点资讯”的内容运营进行了大刀阔斧的改革。

《中国记者》杂志近日对话“一点资讯”副总裁兼总编辑吴晨光,请他讲述自己的新闻职业经历,对移动互联网、算法、用户的理解,以及对传统媒体转型与新媒体的看法。“对话新媒体”由本刊与新华社新闻研究所文化产业研究室合办。

新闻人如何与“算法”共事

——对话“一点资讯”副总裁兼总编辑吴晨光

□ 文/本刊记者 程征

“全媒体”人生

中国记者:能否简单介绍一下您的个人经历与职业生涯?您是如何进入新闻行业的?职业轨迹又是如何发生转向?

吴晨光:1996年,我毕业于北京钢铁学院,学的是钢铁冶金专业,毕业后在首钢做技术员。后来被调到首钢第三炼钢厂宣传部,开始接触各种来采访的记者。

上世纪90年代末是报业市场化的黄金时代,一大批都市报诞生,机关报的子报也纷纷“上摊”。1998年,《中国劳动报》创办子刊《职业导刊》,我通过考试,进入《职业导刊》做了两年记者。2000年,我进入《中国新闻周刊》,工作了不到一年,因为周刊投资失败停刊,又转战《南方周末》,做了3年半记者和3年半编辑。之后,我回到《中国新闻周刊》(当时已复刊),出任副主编,并组建了周刊的新媒体班底。周刊是最早在微博等新媒体领域做出影响力的传统媒体之一。2011年,我加盟《博客天下》任副主编,工作了一年。再之后,37岁生日那天,我到了搜狐报到,任新闻中心总监。2013年10月,我接替刘春,出任搜狐网总编辑。2015年5月,加盟“一点资讯”出任副总裁、总编辑。

中国记者:您的从业经历十分丰富,可谓跨越“全媒体”。这些经历中对您触动最深、最难忘的部分是什么?

吴晨光:给我感受最深的,是到了搜狐之后,可以说,我的媒体职业生涯从那里真正开始了跨越,因为到了总编辑这个位置

上,你会有相应的视野和格局,才会思考如何掌控全局。

而从搜狐到“一点资讯”是另一个跨越。在搜狐时,我的状态其实一半在平面媒体、一半在互联网,到“一点资讯”后思维完全转变了,开始重新学习大数据、移动互联网、算法,特别是从编辑思维到用户思维。

中国记者:为什么从搜狐离职加入“一点资讯”?

吴晨光:所有的跳槽对个人而言,无论是几个原因,一是钱少;二是职务不符合你的要求,没有提升空间;三是达不到发展预期,或看不到未来的方向。加入“一点资讯”有几方面考虑:一是全员持股,如果公司上市,高管们可能实现财务自由。二是这个平台能够给个人价值带来的提升。你去一个上市公司工作与把一个公司做上市,二者的价值、成就感不可相提并论,我现在的努力,也是为了后者。第三,“一点资讯”对于算法、用户、技术、产品的理解很先进,超过门户网站。门户其实比较传统,它比平媒多的地方在于确实能看到用户数据,但是怎么用数据,用什么算法匹配这些数据,还没有行之有效的方法。

弱水三千,取哪一瓢饮?

中国记者:能否介绍一下您到“一点资讯”后的主要职责与具体规划?

吴晨光:我在“一点资讯”主要负责内容运营,也负责协调一部分媒体关系。加入“一点资讯”之后,我做了几件重要的事,

首先是关于“水源”的选取、清理和分类。如果说渠道是超市,产品就是矿泉水瓶,而内容是水。

“水源”有几个核心问题:一是选谁?中国有成千上万家报纸、杂志,数以百万计的网站、论坛,以及上千万自媒体,当真比“弱水三千”还多三千倍。我要求频道运营编辑把寻找好稿源作为工作核心;第二是分级。我们将稿源分为六级:一级源是垃圾源,基本不可用;二级源叫部分可用源,要滤掉里面的假新闻、谣言和标题党等内容;三级源叫基本可信源,可直接上页面和频道;四级源叫优质源,包括一些优秀的传统媒体和门户网站的部分内容;五级源是较为稀少的优质栏目;六级是特别优质源,我们的原创、栏目、策划都集中在六级。实际上,所有的互联网,无论是App还是PC端,80%的流量永远来自20%最优质的稿子,所以找到优秀的四五六级的稿源要比拓展二级的稿源重要。我们总共对上万个稿源进行了重新遴选、分级,把将近8000个不合格自媒体清出了后台。

中国记者:您似乎将门户新闻的操作系统代入了“一点资讯”,比如对重大突发事件的把握和频道建设上,都延续了门户的风格。这样做的好处是什么?

吴晨光:没来“一点资讯”之前,觉得它可能是以兴趣搜索作为核心竞争力,所以没太把重大突发事件列入工作重点。但来了后我发现,必须要做重大突发事件。重大突

发事件发生时，个性化阅读等于共性阅读，所有目光都会集中在这一焦点上，当然要抓住。所以“一点资讯”一定要有一套重大突发事件的处理流程和方式。

这套流程要结合算法确定，比如告诉算法在什么样的突发事件里面调动哪些资源。另外，我们特别强调事件发生时的第一反应——因为算法是滞后的，等后台依靠数据样本评估出事件重要性的时候，会慢一拍。天津爆炸、长江沉船、周永康被判无期、法国暴恐袭击、台湾大选等重大事件我们都第一时间推出，其中一些事件的报道还创造了单日日活用户的历史纪录。现在“一点资讯”基本上准备好了所有重大突发事件的PUSH（推送）语，包括它的信源。

另外是军事、体育等专业频道的建设。门户网站从1998年发展到现在，让人们形成了在导航栏里找相关频道的阅读行为习惯。所以App建设也一定抓那些用户集中的大频道，比如财经、社会、军事、健康等等。

频道建设要体现专业程度。如果汽车频道的流量不产生于选车购车而是车祸报道，体育频道的流量不产生于赛事而是在篮球宝贝上，就有问题。八卦能带来短时期的流量，但不能换来长期的口碑，需要编辑把握数据和专业程度之间的平衡点。

中国记者：从实际运行来看，您制定的内容策略是否奏效？

吴晨光：2015年“一点资讯”的用户增长很快，日活用户接近1500万，位列中国资讯类客户端前三甲。而从增长速度来说，一度达到1900%，远远超过其他门户网站的客户端。当然，这不能完全归结于编辑，主要是渠道和产品的发力。但高质量的内容会把用户留下来。内容运营部每天都在调整稿源，清理垃圾。一些客户端在放宽自媒体入驻的门槛，而我们变得更加严格。我们不希望污水把池子弄脏。另外，我们在一些重大事件报道上的表现力和张力更突出，内容运营方面的组织架构也完成了基本的布局。

很多人说，创业公司需要狼性，其实在

“一点资讯”做总编辑要耐得住寂寞。它不会有搜狐那样强大的报道团队，更多是使用其他稿源进行排列组合，更重要的工作是跟媒体沟通，力保关键时刻拿到好稿源，做好组合，这需要长期积累。

刚才说到的“水源”其实就像武侠小说里的“倚天剑”，算法是“屠龙刀”，没有内力的话无法驱动这两样宝器。而内力就是编辑的专业性，有了这个才能判断稿源、了解算法，和算法一起共事。



▲ 图为“一点资讯”副总裁兼总编辑吴晨光。

中国记者：您现在的工作内容和思路与在搜狐时有何差别？

吴晨光：其实没有太大区别。我在搜狐时主导了内容战略的改革，即“中央厨房生产，不同餐厅分发”，“一点资讯”则是“不同厨房生产，中央餐厅就餐”。“一点资讯”各个频道就是不同厨房，首页是中央餐厅，下面还有监控团队和其他支持部门。

App是闭环产品，文章不能通过其他浏览器搜索，所以流量基本集中于首页。有些频道的流量基本可以忽略，但它存在的意义在于满足一部分特殊喜好的人群，以及为首

页提供优质内容。所以，这些频道是不同的厨房，或者是一个自带小餐厅的厨房，但首页是一个大餐厅，根据不同的人的口味，提供不一样的菜单。如何匹配，就要靠算法。

“不是用户重要，而是用户的行为重要”

中国记者：您十分强调人工编辑的重要性，那么，算法将在运营中扮演什么样的角色？如何更好地让技术和编辑互补互融？

吴晨光：人工编辑、筛选稿源是解决有和无的问题，而算法解决内容的逻辑排序。比如，选一篇新年献辞——是《中国新闻周刊》的，还是《南方周末》的？不同的算法逻辑，产生不同的结果。作为编辑和总编辑，需要配合算法工程师，教会机器如何判断——点击量、点击率、转发数、评论数、收藏数、不喜欢数，都是重要的参考指标。换而言之，是把规则注入电脑，并根据用户大数据，从而形成属于一点的内容推荐逻辑。

“一点资讯”通过算法可以实现260万个长尾频道的订阅，可以在2万多个领域里进行个性化推送，这是编辑干不了的事。它的价值就在于通过清晰的用户画像，为其匹配文章，匹配得越精准，用户就越想看。

中国记者：“一点资讯”的内容运营方式看起来更像是一个新闻客户端，但是它提出的目标是做全网入口，如何实现？

吴晨光：“一点资讯”应该是一个全平台和入口，而不仅仅是一个资讯客户端。腾讯在做应用号，“一点资讯”的新版也在做应用号，这一定是个方向。

算法能够知道用户的喜好，如果知道用户搜索美妆比较多，就接入电商；如果定位比较多，就接入滴滴等约车服务。所以“一点资讯”不仅做新闻，更强调长尾类的内容，比如教育、医疗、母婴等，可以更好结合广告。获取新闻资讯的渠道很多，一点的优势在于精准锁定你的兴趣爱好，懂你所需、给你想要。这是它和其他客户端的区别，它能搭建全面的平台，以精准的服务向平台化、全网化、本地化发展。

我到“一点资讯”之后，视野从局限的新闻和资讯领域投向了更广阔的互联网领域。一点是一个平台，左边是资讯，右边是用户。一点把用户画像画清楚，就可以提供服务了。

中国记者：如何给用户画像？如何在竞争激烈的算法领域胜出？

吴晨光：看一个客户端是否了解读者，关键在于它对用户画像的颗粒度够不够细。因为拥有强大的数据后台，“一点资讯”可以挖掘用户的每一个行为习惯。宏观上，比如今天总的日活用户，每个频道的UV、PV和页面的点击率，包括用户的停留时长等；微观上，用户的使用场景、手机型号、在某一个时间段在某一篇文章停留多长时间等等。

“一点资讯”创始人、首席架构师陆荣清博士曾说过：“不是用户重要，而是用户的行为重要”。用户日志忠实记录了用户的行为轨迹，据此可以优化内容的运营。一个互联网公司最核心的机密就是服务器里存储的用户日志。用户分析是有技术门槛的，而这恰恰是“一点资讯”的优势。

没看好就先别创业

中国记者：现在如何对自己定位？媒体人还是IT创业者？

吴晨光：客观说，我不能算是创业者。“一点资讯”已经完成了基础建设，我负责的是从1到10的部分，让它精细化发展。我就是一个职业的总编辑，再往上一步，是职业经理人、高管，我要求自己做任何事时都保持一种职业精神。现在的心态更平实，放下新闻理想那些东西，把这份工作当成一个事业，有方向、有目标、有想法地做。

中国记者：身边的朋友创业成功的多吗？

吴晨光：有些成功，有些不太成功。传媒人创业应该选择与传媒有一定关联度的行业，不要轻易闯入完全不了解的陌生领域；第二，掌握互联网思维。现在大多是互联网创业，传媒人应该对数据、算法、用户有基本了解；第三，创业的产品要有核心竞争力；第四，要了解市场。这是创业时应该想

吴晨光采访札记

这并不是本刊第一次关注“一点资讯”。2015年6月，《中国记者》刊登了对“一点资讯”创始人郑朝晖的访谈《IT公司如何“玩转”新闻客户端》。如果说上一次的关注点在于技术的创新突破，这一次则更关注媒体人的价值转换。

吴晨光不仅是资深的媒体老兵，还是紧跟潮流的“全媒体”好手。从《中国劳动保障报》、中央电视台、《南方周末》《中国新闻周刊》到搜狐，期间还在中央人民广播电台做过兼职主持人，这样的“全媒体”经历，连吴晨光自己也笑称，“很难有人再超越了”。

多年的历练让吴晨光对新闻、对内容有更深刻的理解，由此积累的内力也让他能够在不同媒体平台站稳脚跟。到“一点资讯”之后，他发现重大突发事件对平台的价值，从长远出发清理内容，完善稿源池，加强频道的专业化。对他而言，这可能是出于媒体人的本能，但对“一点资讯”而言，这或许带来质的飞跃。

如吴晨光所言，传媒人转型常常成也“内容”，败也“内容”，即被媒体思维困住而忽略别的重点。吴晨光倒是擅于变

通的人，也许是因为“功力”够深，他的媒体思维可以举一反三，助他理解媒体范围之外的事物。比如他到“一点资讯”之后如此体会互联网思维：“杂志在报摊上摆的位置=苹果商店给App的推荐位”，“有效发行量=日活用户（DAU），决定杂志或App的生死。”他用媒体语言“翻译”技术思维，对算法、用户、大数据理解更加深入。他认为，掌握用户的行为数据非常重要，更重要是对数据提出进一步的需求，优化自己运营的领域。这其实就是编辑与运营的区别。

吴晨光至今仍保留着媒体人的习惯——写作，他的公号“一点晨光”保持着10天一篇的频率。他在一篇文章中如此劝慰对采访工作依依不舍的转型媒体人：“那些写在纸上、或者可以在网络上搜索的文章、图片、音频、视频，乃至直播页，会永久留存。做记者时培养的工作方式比如对细节的观察、对原因的追问、对重要性的判断，以及严密的逻辑，优美的文字，包括与人沟通的技巧，会为你的下一份工作带来诸多便利。这个行业带给你的东西，早已融入血脉。”

我的建议是媒体人没看好先别创业。现在资本市场遭遇寒冬，投资更加谨慎，想创业的媒体人职业素养和内功一定要够好。

中国记者：如何看待传统媒体的内部创新和发展前景？

吴晨光：传统媒体做的新闻客户端在内容上可圈可点，但在产品形态和互联网思维上我并不看好。衡量传统媒体转型是否成功的标志有两条：一是保留当年的影响力，二是能够盈利，这两点现在很少媒体能做到。传统媒体的转型应当有壮士断腕的决心，以保留和经营品牌为重，其他则有所舍弃。壹读的转型就是一种方式，但是对于很多国有媒体而言，放弃很难。

编辑 陈国权 24687113@sina.com