

## 【研究紀要】

# 中國大陸媒體在數位時代的轉型： 媒體「智庫化」研究

王 海 燕

(澳門大學社會科學學院傳播系副教授)

黃 劍 超

(廣州中山大學傳播與設計學院碩士)

### 摘要

中國大陸媒體的「智庫化」轉型不失為應對數位技術衝擊、改變危局的一種探索。在這過程中，一些實踐路徑卻具有重建合法性的理論意義。為此，本文從合法性的理論視角出發，以沿海地區某報為個案，探討當下大陸媒體轉型過程中的合法性重構。研究發現，中國大陸媒體智庫角色的合法性重構體現於政策、認知、效用三個層面。政策層面上，興辦智庫既回應了政策性需求，也使媒體得以重新定位與政府的關係。認知層面上，在新角色的自我合法化過程中，記者編輯們除了表達對新角色的認同或不認同之外，還介入對新角色的主動定義。效用層面上，合法性表現為相關編輯記者通過「智庫化」轉型在職業安全感、額外資源、社會地位等方面所獲得的切實利益。本文結論指出，數位技術對中國大陸媒體構成真正衝擊和威脅的是，下位合法性，即以輿論監督為主要特色的「社會喉舌」功能的發揮，大陸媒體尤其是市場化機構媒體迫切需要重構下位合法性。正是在這種重構中，媒體掀起了「智庫化」轉型熱潮，各級政府部門成為最主要服務對象。相應地，以公共性為內核的下位合法性讓位於以公關性為內核的下位合法性。

**關鍵詞：**中國大陸媒體、數位化、智庫、合法性

\* \* \*

進入二十一世紀的第二個十年，中國大陸傳統媒體陷入空前的危機，數位化技術的發展和新興媒體的擴張，擠壓了傳統媒體生存空間，使其面臨廣告收入和閱聽人群體的大幅流失。同時，由於政治控制、經濟收緊等原因，優秀新聞從業者陸續離職，新聞質量不斷下降，媒體面臨空前的社會信任危機。在這種情況下，一些媒體紛紛嘗試不同的「轉型」路徑，尋求新的商業模式和新的閱聽人群體。其中近年來一個非常流行的轉型路徑是「智庫化轉型」，即，媒體結合自身在資訊搜集、整理、分析上的優勢，重組現有記者編輯團隊和部門設置，以便從新聞報導機構往研究諮詢機構方向轉變，實現新聞與智庫彼此融合、相互支持的過程。相關數據顯示，大陸媒體組建「智庫」的步伐自大約 2013 年啓動以來，截至 2021 年底，全國已經出現了超過五十家「媒體智庫」，「智庫化轉型」已成爲一個全國性現象。

「媒體」與「智庫」，雖有相似之處，但兩者是本質不同的機構，一個是服務於公眾利益的新聞報導機構，一個是服務於「客戶」利益的決策諮詢機構。因此，媒體組建「智庫」，不得不面對的挑戰是，如何論證「媒體智庫」的合法性，如何說服編輯記者接受這一新鮮事物，並得到利益相關者和更廣泛社會的認可。

本文將從合法性（legitimacy）的理論視角出發，探討當下中國大陸媒體面臨的合法性困境及其在組建智庫過程中進行的合法性論證。爲此，本文將以大陸沿海地區某報（「甲報」）爲個案，具體考察「智庫化」轉型如何、在何種層面以及何種程度上對媒體合法性進行了解構或者重構。

## 壹、作爲概念的合法性

合法性是一個在多個領域都得到廣泛應用的概念，在不同的領域，其概念的所指和內涵不盡相同。在法學領域，「合法性」指 legality，意爲法律許可的、經法律確認的、或符合法律規定的。而在社會科學領域，「合法性」指的是 legitimacy，所謂的「法」並非某一特定法律或法規，與法律是否許可無必然關係，而是指向更爲抽象的道德哲學意義上的「道義」，與社會是否認同更爲緊密相關，偏重於政府、組織或其他社會性機構的正當性、公正性、合理性等。本文所討論的合法性，是社會意義上的合法性<sup>①</sup>。

---

註① 儘管有人建議用「正當性」，以與法學意義上的「合法性」進行區分，但鑒於「合法性」是學界更

合法性（legitimacy）的概念最初是從社會學和政治學角度提出的，人類社會任何一種大規模社會管理形式或大型政治統治的存在，都離不開合法性的基礎和對合法性的謀取。因此，合法性一直是一個重要的社會、政治議題，也是社會學和政治學的理論討論熱點。儘管取徑不同，但學者們都認可「合法性」有兩個構成的說法，一個是權威的正當性，另一個是對權威的認可和服從。而這兩個構成，也分別對應理解合法性理論的兩個關鍵點，第一個是權力向權威的轉化，第二是對權威的自願遵守。

合法性的構建、維持以及捍衛可以從不同的層面進行，可以根據合法性類型的不同而採取不同的策略。合法性類型的劃分方式，常見的包括區分內部合法性和外部合法性（Singh et al. 1986），前者指組織內部各層級，包括員工和管理者等對本組織合法性的接受和認可程度；後者指組織外部環境，包括政府部門、監管機構、公眾、媒體以及利益團體等對該組織的認可程度。Suchman（1995）則提出將合法性一分為三，即，效用合法性（pragmatic legitimacy）、道德合法性（moral legitimacy）、認知合法性（cognitive legitimacy），其中，效用合法性指組織能否為其利益相關者帶來直接的效用；道德合法性指組織的行為是否具備道義上的正確性，與效用合法性不同的是，它的出發點不是組織利益相關者的利益，而是社會的整體利益；認知合法性指組織能否將其經驗整理為一套邏輯自洽、可被理解的表述，在內部被活動參與者認可，並在外被社會所理解和接受。當然，「沒有幾個組織能以相同的熱情來追求合法性的所有三個方面」（Suchman 1995, 586）。

不管是認知合法性還是社會合法性的建構，都需要經歷動員的過程，動員的策略可以是實利性的，也可以是象徵性的。實利性的合法性建構涉及一個組織可能為其利益相關者帶來的「真實的，物質的改變」（Ashforth and Gibbs 1990, 178），或者如 Suchman（1995）所說，具有直接效用的實效合法性。而象徵性的合法性建構意味著一個組織可以通過賦予其行為以「意義」來進行，這種意義與價值、理想、信念等形而上的意識形態密切相關，不論其在實際上是否具有社會價值，經過象徵性地改造，組織及其行為目標可以顯得與社會價值相一致。

---

為普遍的用法，且更便於中外理論的對話，因此，本文仍使用「合法性」一詞。

## 貳、中國大陸媒體研究與智庫研究現狀

### 一、中國大陸媒體研究

中國大陸媒體研究大致可以分為三個階段。第一階段研究主要集中於探討政府和市場二者與媒體發展之間的關係。Lee (1994, 14) 認為市場的發展對媒體來說是一種解放的力量，使政府控制有一定程度的鬆懈，也使新聞業具有了一定的自主空間，表現之一就是媒介結構和報導內容日漸多元化。對此，Zhao (1998) 並不認同，她通過詳細的個案研究認為，中國大陸媒體需要在媒體商業化和政府控制之間保持一種平衡，商業化不必然導致媒體的自由。不過，這兩派觀點未必就是非此即彼，只是強調的側重點有所差異而已。或者說，政府控制是理解中國大陸媒體的底色，但市場經濟的發展也的確客觀上拓展了中國媒體的發展空間：「如果說在 1978 年前，中國媒體有『積極自由』(positive liberty)——積極宣傳黨的意識形態的自由的話，那麼，1978 年以後，媒體開始有了『消極自由』(negative liberty)——不對立於黨的意識形態的自由」(王海燕 2012, 15)。

第二階段研究主要集中於「新聞專業主義」，著重探討如何結合中國情境來理解和詮釋這一源於西方的理論概念。陸曄、潘忠黨 (2002) 認為大陸媒體的專業實踐結合了政治宣傳的喉舌傳統、中國知識分子的啓迪民心 and 針砭時政傳統和源於西方卻被本土化的專業主義傳統，成爲一種在地化的新聞專業主義。Wang (2016) 則從歷史性的視角出發，將中國大陸媒體的專業實踐與兩種傳統範式結合起來認識，即，文人辦報和政治家辦報，而且認為，中國大陸媒體的新聞實踐是這兩種傳統相互角力和勾連的結果。隨著新聞專業主義探討的深入，學界一度出現研究作爲專業主義重要標誌的調查性報導的熱潮 (綜述詳見 Wang and Lee 2014)。不過，這種帶有理想主義色彩的研究熱潮可謂曇花一現 (王海燕 2021)。由於意識形態等因素的融入，一些學者認為，新聞專業主義宣揚的西方新聞自由，與中國國情格格不入，是作爲「資產階級意識形態」話語而存在 (童兵 2018, 11)。

第三階段研究則聚焦於總結和解讀新媒體技術衝擊下的中國大陸媒體轉型。初期主要表現爲媒體融合的路徑之爭，代表性觀點有絕對融合論 (鄧建國 2010)、絕對分化論 (陳國權 2010)、先合後分論 (彭蘭 2007)、競合螺旋論 (冉明仙 2010)。當轉往實證層面的研究後，尹連根、劉曉燕 (2013) 認為，中國大陸媒體的融合缺乏包括新聞常規、價值標準在內的文化變遷，表現爲一種跛腳式的「姿態性融合」。後來，隨著媒介融合日漸成爲現實常態、媒體轉型趨於深入，李豔紅、

陳鵬（2016）發現，中國大陸新聞業轉型已為商業主義所支配與統合，曾經活躍的新聞專業主義話語悄然離場。尹連根、王海燕（2022）研究認為中國大陸的媒體轉型以對地方行政力量的市場性依附為典型特徵，可以概括為「依附性轉型」。

不過，現有關於中國大陸媒體轉型的研究很少探討媒體「智庫化」。吳晨倩、遊笑春（2023）對媒體「智庫化」的利弊進行了分析，他們認為其利在於為媒體參與社會治理、城市治理提供支援，推動媒體「守門人」功能升級換代，但是媒體所賦予智庫業務的商業化屬性，與媒體公益性相悖，進而可能弱化「守門人」功能。裡昕（2017）認為媒體智庫的主要特徵在於視野廣闊反應靈敏、內部管理趨於專業、新技術運用稔熟、重視人才柔性使用等。蔡雯、蔡秋芃（2019）梳理相關文獻後發現，大陸媒體智庫起初以為媒體自身發展出謀劃策的內向型機構居多，後來轉變為給政府和社會提供決策諮詢服務的外向型智庫為主。總體來說，關於中國大陸媒體智庫的有限篇目大體以經驗歸納或管理模式總結為主，從學理角度對媒體智庫建設現象進行具體研究的文獻尚不多見，而且深入媒體內部切實收集材料的相關研究付之闕如。

## 二、中國大陸智庫研究

智庫也稱思想庫（Think Tank），原本指的是一種相對穩定且獨立運作的政策和諮詢機構，在西方國家有著較為悠久的歷史，已經成為影響社會發展和政治決策的重要力量。在中國大陸，智庫自上世紀八十年代市場化改革以來蓬勃發展，主要依託高校和科研機構，為國家建設和各行各業的發展提供了有力的智力支撐。

中國大陸智庫研究早期集中於中西政治文化異同，以西方智庫模式審視中國社會現實。學者們較為普遍地認為，因為智庫在政治上缺乏獨立性所以中國並不存在真正意義上的智庫（Stone et al. 1998; Leonard 2008）。對此，Xue 等人（2018, 54）提出相反觀點，他們認為政治獨立性並非中國智庫發展的必要推動力，日益增多的政策難題的出現以及一系列國家政策的出臺才是中國智庫發展的真正動因。他們進一步將中國智庫界定為「調查政策議題以影響政策決定過程的穩定、自主性組織」。孫蔚、張宇婷（2021）也認為中西智庫在建構理念、原則、背後的歷史和政治邏輯存在根本性差異，並主張中國智庫建設重在立足中國現實，突出「中國特色」。但何謂「中國特色」？到底語焉不詳，還是 Tsai 等人（2023）的概括更為精當，他們稱中國智庫實質是一種「代理人政治」（agent politics），就是說，中共一方面控制智庫以服務於其政策，一方面允許智庫介入商業性活動以促進商業

企業跟隨黨的路線。儘管如此，Tanner（2002）的研究仍然顯示，中國智庫多數情況下還是能夠表達自身的觀點，並非必然與官方聲音亦步亦趨，而且可能通過政策建議、資訊調研、政策評估等方式對政策產生一定影響（Tsai and Lin 2021）。不過，現有中國大陸智庫研究主要以探討高校智庫和政府機關背景智庫為主（Zhu 2013），媒體智庫很少為現有智庫研究文獻所關注和觸及。

### 參、中國大陸媒體的「智庫化」轉型

媒體與智庫原本是兩種不同的社會專業組織，但是本世紀以來，媒體因生存環境的急劇變化而迫切需要進行關於如何應對的策略研發，甚至進行直接的轉型路徑探索。媒體與智庫的關係由此越來越密切，逐步催生了媒體型智庫或智庫型媒體的融合式機構。前者如紐約時報實驗室、衛報移動創新實驗室這樣的為媒體發展提供資訊和策略研究的機構（耿磊 2018），後者如定位為「為金融機構提供資訊和服務的公司」的彭博社。與此同時，一些媒體在尋求新商業模式的過程中，逐漸採取不再通過新聞或廣告盈利的方式，而是通過提供與新聞相關的服務獲得利潤，包括市場顧問、市場分析、公共關係、設計等，而新聞只是展現公信力、資訊收集和Research能力的平臺（張志安、王海燕、范吉琛 2019）。

出於同樣的背景，中國大陸媒體的「智庫化」轉型近十年來逐步出現，是應對數位化技術衝擊、改變危局的一種路徑探索。一些媒體意識到，應對當下的媒體變局不僅需要依靠技術手段的革新，更應該發揮媒體的優勢，圍繞內容的創新做文章，而智庫功能的發揮有望調動媒體在內容生產方面的深厚積累，拓展新聞生產以外的業務，將媒體的角色由資訊傳遞向思想挖掘、戰略研判、方案供給、價值傳遞的方向延伸（王斯敏 2018）。更為直接的是，在為政府以及社會各行各業提供決策支持的同時，還開闢新的盈利空間，緩解媒體的經營困境。另一方面，媒體開展智庫建設也是政策推動使然，大陸政府在 2013 年提出加強「中國特色新型智庫」建設、健全決策諮詢制度之後，又專門針對新聞出版行業提出加快智庫建設的指導意見。這樣，媒體紛紛試水建設基於自身特色的智庫，一批較有影響力和知名度的媒體型智庫建立起來，一時之間掀起了媒體智庫的建設高潮。

中國大陸媒體辦智庫可以劃分為兩個階段。2013 年前，以內向型研究機構居多，主要為媒體自身發展出謀劃策，如人民網輿情監測室；2013 年後，外向型媒體智庫逐漸出現，為政府和社會提供決策諮詢和研究服務，包括新華社的瞭望智

庫、光明日報的光明智庫、南方日報的南方輿情研究院、南方都市報的大數據研究院、財新週刊的財新智庫等（蔡雯、蔡秋芃 2019）。可以看出，早期媒體智庫建設主要集中於「輿情分析」，但隨著媒體智庫服務範圍和種類的不斷拓展，「輿情分析」在媒體智庫中所占比重日益下降，後者業已成為當前中國大陸媒體智庫的主流模式。這些媒體智庫由媒體主導發起設立，借助媒體原有的資源優勢，搭建開展深度研究的平臺，進行包括公共政策、社會現象、行業發展、文化趨勢等在內的資訊產品的生產和傳播，為政府、企業和社會提供研究服務和決策諮詢，引導媒體從傳統的專事新聞生產的傳播機構轉變為兼具傳播能力、研究能力和決策諮詢能力的綜合性資訊服務機構（黃楚新、王丹 2016）。

由於組建媒體智庫對一家媒體的影響力和公信力有較高的要求，中國大陸媒體「智庫化」轉型在央視、新華社、人民日報等全國性機關媒體和市場化程度較高的地方性媒體中率先進行。在機關媒體中，2017年正式揭牌成立的由光明日報組建的光明智庫具有較強的影響力。光明日報副總編輯陸先高將光明智庫的做法概括為「兩條腿走路」：一是智庫治理評價，即研發資訊化工具與科學評價體系、撰寫出版研判智庫發展態勢的年度報告、舉辦智庫交流特色活動；二是發展戰略研究，與相關機構聯合，就一帶一路、京津冀、長三角、粵港澳大灣區、長江經濟帶等發展戰略實施情況進行調研，推出調研式重大報導、內參專報、智庫報告（王斯敏 2019）。同時，智庫內容被認為能反哺新聞生產，其實地調研和資政建言的歷練可使採編團隊更富敏銳性、洞察力（杜一娜 2018）。在市場化媒體方面，位於廣州的南方都市報於2018年設立的大數據研究院被稱為全面「智庫化」轉型的典範，其智庫建設強調理念和機制上的革新以及資源的整合，讓新聞生產與智庫產品的生產有機結合，讓智庫研究與新聞採編高效協作，同時在團隊人力上推進「全員課題化」和「記者專家化」，取得了一定的效果（麥尚文、張鈞涵 2021）。

在這些先鋒案例的帶動下，「智庫化」轉型成了很多媒體的轉型選擇。在他們看來，媒體辦智庫有很多優勢，具備實踐可能性。比如，機構媒體擁有龐大的採編團隊，他們在長期的工作中練就了調查能力、寫作能力、問題分析能力等，能夠較好地進行智庫內容的生產；而在傳播管道上，媒體所擁有的傳播平臺則具備極大的優勢，具備其他類型智庫所無法比擬的傳播力和影響力（黃楚新、王丹 2016）。

但是，媒體的「智庫化」轉型面臨的一個懸而未決的理論問題是：其合法性何在？雖然在媒體看來，無論是智庫產品還是新聞產品，都屬於「資訊產品」，有異曲同工之妙，但不可否認的是，兩者有著迥異的生產流程、生產規範和生產理念（席莉莉 2019），而從業者在從採編人員轉換為智庫研究人員的過程中，面對的

也是非常不同的工作方式和目標。尤其是，智庫和新聞在理念與價值上存在差異，這種差異的彌合不是一朝一夕之功。因此，智庫型媒體作為一個新鮮事物，如何建構合法性，如何使其合法性獲得認可，這是媒體在「智庫化」轉型過程中不得不回應的理論挑戰。

## 肆、研究方法

本文使用的是個案研究法，所選擇的案例是中國大陸沿海地區的一家市場化報紙，甲報。選擇甲報有兩個原因，一是因為它近十年經歷的危機局面在大陸報業中具有相當的典型性，二是它是最早展開「智庫化」轉型的大陸媒體之一，同時也被外界普遍認為是「成功」的典範。我們對甲報的研究結合了深度訪談和資料研究，訪談的時間是 2019 年 12 月至 2020 年 9 月，共 24 位編輯記者接受了我們的訪談，最長的持續了兩個多小時，最短的大約 30 分鐘。出於研究倫理的考慮，本文對被訪者統一匿名處理，分別相應編號為大寫英文字母。

同時，資料研究是本文的輔助研究方法。我們在每次訪談之前和之後都通過資料庫和公開網路資源搜集訪問對象及其所在媒體的相關資料，包括行業雜誌上刊登的文章、微信公眾號文章、採訪對象的公開演講、公開撰文、媒體訪問、媒體報導等。對這些內容的搜集不僅提高了深度訪談的效率和敏感度，同時也為受固定時間和固定空間限制的深度訪談提供了富有延伸性的資訊補充。不過，同樣出於研究倫理的考慮，本文在引用「甲報」領導及相關人員公開發表的各類文章時，不注明詳細出處，而代之以「資料」序號輔之以注釋的形式處理。另外，我們在分析過程中也涉及了中國大陸新聞業發展過程中的一些歷史文獻，包括領導人講話、政府檔案、行業報告和期刊資料等，這些資料的運用起到了補充作用，與訪談和文本分析的發現相互勾連、佐證。

## 伍、甲報的「智庫化」轉型

甲報作為一家省級黨報的都市類子報，不僅在報業市場上取得經濟層面的成功，也因其在新聞實踐方面的不斷突破而在輿論場中扮演著相當活躍的角色，一度被認為是中國大陸媒體市場化改革的典範，同時也被塑造為專業化新聞實踐的典範。但是自 2012 年以來，正處在高速發展中的甲報迎來了正面一擊，廣告量和發



行量都以斷崖式速度下跌，隨之而來的裁員、減薪、減版、減辦公空間等一系列動作引起了外界廣泛關注，被視為此輪媒體「危機」中的典型個案。而在轉型的艱難探索中，甲報矢志將重心由報業轉往智庫型媒體，從 2014 年起小範圍地試水智庫項目到 2018 年實施全員「智庫化」轉型並實現扭虧為盈，成為大陸媒體「智庫化」轉型中的先行代表。

在分析甲報如何在智庫轉型過程中重構媒體合法性之前，我們先要了解甲報「智庫化」轉型的背景和歷程。甲報開展「智庫化」轉型的背景，有外部力量也有內部力量的推動。從外部來說，媒體環境，尤其是經營環境的變化，讓甲報認識到既有以廣告為支撐的商業模式難以為繼，轉型是生存的剛需；而從內部來說，甲報基於對自身情況，尤其是對新形勢下自身優劣勢的分析，認識到「智庫化」轉型是可行之道。同時，一線員工的先行試水也起了推動作用，一批同樣也在急切尋求職業發展突破口的編輯記者在日常工作實踐中實際上已經開始了智庫式運作，讓管理層認識到「智庫化」轉型勢不可擋，並且具有可操作性，繼而在邊走邊試、邊觀察邊總結的過程中，確定了「智庫化」轉型的思路。

## 一、「智庫化」轉型的推動力

甲報開始「智庫化」轉型的大背景是大陸媒體遭遇的普遍性的經營危機。甲報在巔峰時期一年的廣告額曾經達到 18 億元，但是 2012 年以來，經營狀況不斷惡化。一個直接的表現是，甲報從未公布 2012 年之後的收入情況。受訪者普遍表示，「那幾年根本沒賺錢」，「領導到了年底都不敢看帳本」，「那幾年過得是最慘的」等等，經濟困境可見一斑。而且作為一家高度市場化並曾經相當成功的報紙，甲報對經濟衰落的感受更為強烈，前後落差感更大，如一位訪談對象所說：

一方面工作的價值感在降低，另一方面報社不太景氣，都沒什麼廣告。我們也是經歷過那種紙媒很輝煌的時期的，那種廣告多得不得了，躺贏的時候，現在可以說是一落千丈。（M）

進一步造成這種落差感的是，同一集團內部不同報紙獲得政府支持的力度不同。同集團的黨委機關報可以獲得政府補貼，運營幾乎無虞，而作為市場化報紙的甲報則無緣任何形式的補貼，必須自謀出路。在這種情況下，甲報急需尋找擺脫經營困境的出口，轉型是不得不而為之的舉動，如受訪者 N 所說，「這是形勢的倒

逼，大環境推著我們走，不轉型只能等著被淘汰」。

在解決生存問題外，如何保持影響力也是甲報始終關注的問題。甲報在新聞實踐方面曾是勇於創新、不斷進取的代表，但 2012 年以來，隨著經營困境的發生，其影響力也逐漸式微，不管是在讀者眼中還是在廣告主眼中，甚至在同行眼中和政府眼中，其閃耀的光環正在褪去，重要性地位不再，其存在似乎變得可有可無。這讓甲報在經濟憂慮之外又添了一層社會性危機，感到重建社會影響力與經濟困境的突破同等重要。受訪對象 N 說：

應該說 20 多年來，我們在國內的市場化媒體中一直有著鮮明的創新特色，也就是主動作為，與時俱進的基因。現在也不應甘於現狀，而是要主動謀求變化，我們需要選擇適合自己的道路，選擇適合自己的轉型戰略。（N）

而在多種可能的轉型路線中，「智庫化」轉型是一種能將甲報的經濟和影響力兩個訴求結合起來的可能做法。同時，甲報對自身優劣勢的分析也傾向於這一路線。甲報管理層認為，轉型必須揚長避短，圍繞優勢的發揮而進行，而甲報的優勢在於：第一，甲報有專業的採編團隊，許多記者編輯已經在特定領域深耕多年，不管是在採編、寫作還是行業知識的累積上都有一定的優勢；第二，甲報有較強的資訊傳播能力，擁有報紙、用戶端、網站、微信、微博、數字報等傳播管道，和體量龐大的受眾群體以及形態多樣的內容產品；第三，甲報在社會上仍然具有相當的公信力、權威性、專業性和廣泛的影響。按甲報總編的說法，甲報既能「頂天」，又能「入地」，既了解社會現實也了解政府所思所慮（資料 3）<sup>②</sup>。具體來說，「入地」指的是「接地氣」，體現在甲報長期的新聞實踐中培養出來的對社會各個領域面臨的難點、痛點、堵點與問題的敏銳認識，和及時採訪、調研與報導的行動力和執行力；而「頂天」意味著甲報對政府政策有著較為透澈的理解，知道各級黨委、政府的中心工作是什麼，能夠直接幫助地方政府促進工作改進。在這一背景下，「智庫化」轉型路線呼之欲出。

---

註② 資料 3 係甲報總編 2014 年發表於中國大陸某新聞類專業期刊上的文章，討論報業優化升級。

## 二、「智庫化」轉型的探索

不管是外部壓力的倒逼還是內部優劣勢的自我判斷，轉型最終都必須落實到具體的行動上。甲報的「智庫化」之路並非是先有藍圖然後按圖索驥推進的，而是恰恰相反，最初並無思路，甚至在「智庫」一詞在甲報尚鮮有人知的時候，一線員工已經在有意無意中開始了智庫式運作的探索。

甲報內部公認的「智庫化」的開端要追溯到 2012 年進行的大數據新聞試驗，最初是該報一個編輯在自己負責的省內新聞版面上，嘗試通過「統計、關聯、對比、換算、量化、溯源、發散、綜評」等資料分析方法，發現有價值的新聞，並以圖表和文字結合的方式進行報導和呈現（資料 5）<sup>③</sup>。這一做法在當時算得上新穎，得到了較好的社會反應，也受到報社認可，逐漸為甲報很多編輯記者所仿效。繼而，甲報在 2014 年成立了專門的「大數據新聞工作室」，除了生產資料新聞外，還嘗試非新聞類的「大數據產品」的製作。用該工作室負責人的話說，其目的是「通過數據去研究城市的肌理與內涵，用數據解讀複雜的政治經濟社會生活」（資料 5），而面向的對象也從單一的「讀者」變成包括市民、企業以及政府部門等在內的「使用者」和「客戶」群體。這一做法鋪墊了甲報的智庫轉型之路，當時所謂的「大數據產品」，其實就是後來的「智庫產品」，二者的思路一脈相承。

甲報高層經常引述的典型是一個叫「城市治理榜」的產品，認為這是甲報「走出的智庫研究的第一步」（G）。該「城市治理榜」的操作類似人們熟知的「城市競爭力」排行榜等排名評價類發布，旨在通過綜合性指標體系的建構，發動市民進行打分，對甲報所在的地方城市形象的不同面向進行量化評價，並輔以記者採訪對資料中呈現的問題進行報導。其最初的操作主要是一種新聞策劃，目的在於以創新的形式做新聞，榜單的發布和相關話題的調研主要呈現於該報的報紙版面或「兩微一端」。但在實踐過程中，甲報逐漸發現其具有作為研究報告的商業價值，因為榜單的發布不僅引起市民關心，也引起政府部門的關注。一些政府部門開始主動聯繫甲報，請編輯記者們針對榜單評價背後的一些問題進行比日常報導更加深入的調研，形成專門的報告，不是作為新聞進行報導，而是提交給政府部門供其決策時參考，並且願意撥出經費支持調研的進行和專題報告的產出。作為「城市治理榜」專案的參與者之一，受訪者 G 對這一過程有較深的感觸。當時他所負責的其中一個

---

註③ 資料 5 係甲報「大數據新聞工作室」負責人 2016 年發表於中國大陸某新聞類專業期刊上的文章，討論數據新聞。

行政區的主政官員看到榜單之後，認為該區在部分指標上沒有達到應有水準，於是希望甲報派出專門的課題組對其公共服務、城市規劃等領域進行專項調研，出具報告。受訪者 G 等 5 人成立了課題小組獨立運作，經過 2 個月的調研，最終編制了一份《XX 區人類發展研究報告》，提交給政府部門之後，獲得了近百萬元的政府撥款。

這讓甲報意識到，數據不僅可以做新聞，還可以做商業，在新聞報導之外，生產面向政府或其他部門和機構的「研究報告」也許不失為一條好的轉型出路，有潛力取代正在衰落中的以廣告支撐的報業盈利模式，而成爲新的可長期發展的經營模式。一位受訪者如是說：

剛開始真的就是一個探索，從 0 到 1，從無到有，那個時候你說我們就想到了要做智庫型媒體嗎？也沒想到，沒想那麼全，沒想那麼遠。但是我們就在日常新聞的生產傳播中，多走了一步，深挖了一層，相當於是在當時的那種媒體轉型的大背景下，把資訊進行了更深入的加工，把數據有意識地收集起來，讓數據發揮了量化測評、服務和監督的作用。（N）

通過幾年的探索，甲報在 2016 年提出了「換一種方式」的轉型思路，並逐漸明晰了轉型的方案——「做中國最具影響力的智庫型媒體」。在這一定位下，甲報不僅從事傳統的新聞生產，還發展榜單測評、研究報告、資料服務、產品研發等業務，推動內容向資料化、產品化、商業化的方向轉變。甲報的智庫服務對象雖然較爲廣泛，既有各級政府部門決策機構，也有各行各業的公關部門等，但鑒於近年來經濟形勢不佳，以及甲報作爲傳統媒體所積累的勤於與政府部門打交道的比較優勢，甲報所在地區的各級地方政府部門已經成爲其智庫的最主要服務對象。這樣來看，甲報的「智庫化」轉型既解決了自身的經濟問題，又服務於地方行政治理的需要。

與此同時，甲報內部結構的調整也在不斷進行。通過這些調整，智庫逐漸被推到中心位置。尤其是在 2018 年成立「大數據研究院」，更是推動報社全面向智庫性媒體轉型的標誌性舉措。「大數據研究院」實爲「智庫」研究院，以「一套人馬，兩塊牌子」的形式與甲報採編部門並行運作，將所有的採編人員納入其中，使他們既是採編中心員工，也是研究院員工，既要從事傳統的新聞報導，也要從事智庫報告的研究，擔負雙重任務，扮演雙重角色。甲報認爲，新聞生產與研究報告具有互爲反哺的作用，猶如「車之雙輪，鳥之雙翼」，互爲補充，缺一不可。新聞爲智庫

研究提供選題思路，積累人脈資源和行業資訊，而報告既可以轉變為新聞，又能服務於新聞報導，使新聞更具有深度。通過這一調整，甲報的「智庫化」運作在組織架構層面固定了下來，同時，在日常考核、年終績效等制度層面也將員工的「智庫化」運作表現納入其中，從而使得「智庫化」轉型進入正規化和常態化。到該年年底，甲報已經對外宣稱，其智庫轉型取得了良好的效果，經營業績穩步上升，營收一舉扭轉連續六年的下滑趨勢。這意味著，從 2012 年到 2018 年，經過六年的探索，甲報在「智庫化」轉型之路上終於取得了標誌性的突破，不僅使甲報擺脫了連年經營下滑的陰影，而且為未來發展提供了清晰的路線。用受訪者 J 的話說，至此甲報的轉型算是獲得了「初步成功」。

## 陸、智庫角色的合法性建構

對於媒體來說，傳統的角色是報導新聞，而作為智庫，其扮演的角色是提供諮詢服務，新聞面向的是「讀者」，諮詢面向的是「客戶」；新聞強調客觀報導，諮詢強調精準服務；新聞的追求是「他利」（公共利益），而諮詢追求的「自利」（經營利潤），兩者有著多方面差異甚至是根本的差異。那麼，媒體辦智庫，如何獲得認可？也即：如何建構智庫角色的合法性？這是甲報在進行「智庫化」轉型的過程中不斷面臨而且必須回答的問題。我們的研究發現，甲報的智庫角色合法性建構主要體現在三個層面：政策層面、認知層面、效用層面。

### 一、政策性合法化

合法性建構的過程叫合法化（legitimation），甲報對其智庫角色進行合法化的方式首先是在政策層面尋求支持。在甲報看來，其開展的「智庫化」轉型是對兩個國家政策的回應：一個是黨的「國家治理體系和治理能力現代化」的戰略，一個是國家建設「中國特色新型智庫」的要求。

2013 年，中共十八屆三中全會提出「國家治理體系和治理能力現代化」的戰略，強調「全面深化改革的總目標，就是完善和發展中國特色社會主義制度、推進國家治理體系和治理能力現代化」（中共中央文獻研究室 2014）。甲報在當年就提出要將自身納入國家治理體系中，通過日常的時政新聞、監督報導、深度報導等形式參與國家治理，並在之後智庫思路逐漸確立的過程中明確提出通過榜單測評、行業研究、政府施政研究等內容深入國家治理的各個層面，發揮媒體的功能，幫助

政府發現問題、提出問題並解決問題，體現其在社會治理體系中的定位與價值。

與此同時，「智庫」在領導人講話、中央文件、指導方案中也被一再強調，成爲新時期的國家戰略，進一步爲甲報辦智庫帶來了啓示和信心。2013 年中共十八屆三中全會在提出建設「國家治理體系」的同時，還提出「加強中國特色新型智庫建設，建立健全決策諮詢制度」；2015 年，中共中央辦公廳、國務院辦公廳印發《關於加強中國特色新型智庫建設的意見》，進一步提出中國特色新型智庫是國家治理體系和治理能力現代化的重要內容（中共中央辦公廳、國務院辦公廳 2015）；2018 年，原國家新聞出版廣電總局印發《關於加快新聞出版行業智庫建設的指導意見》；2019 年，中共十九屆四中全會提出，全面深化改革進入關鍵階段，亟須智庫提供前瞻性、針對性、儲備性政策研究，提出專業化、建設性、切實管用的政策建議，著力提高綜合研判和戰略謀劃能力，明確智庫在實現國家治理現代化中的實際作用，著力推進智庫建設與服務國家治理現代化有機統一、良性互動（國家新聞出版廣電總局 2018; 董向慧、賈楊 2019）。在這一系列的政策闡述中，甲報感到了媒體辦智庫的合法性，認爲其進行的「智庫化」轉型，正是回應國家號召，將自身轉型納入國家治理體系之中，「致力於成爲區域和行業公共治理鏈條上的一環」（資料 21）<sup>④</sup>。這不僅讓甲報「換一個姿態」表達公共價值，同時也讓此前作爲一家缺乏「政治資源」的市場化媒體重新定位與政府的關係，找到了其作爲「政府大腦」的自豪感。

## 二、認知性合法化

在「智庫化」轉型過程中，在觀念層面尤其是角色觀念層面統一思想，建立起對編輯記者轉型爲智庫角色的合法性認識是關鍵一環，這是認知層面的合法化。

媒體開展智庫轉型，編輯記者的觀念轉型至關重要，而在觀念轉型中，角色觀念的轉型是核心。對於智庫轉型過程中編輯記者自我角色調整的重要性，甲報管理層認識到這一點，正如其智庫負責人 N 說：「任何轉型成功與否都是看人是否達到了轉型，如果記者編輯還在用傳統的方式來開展工作，轉型永遠不可能成功。」本著這一認識，甲報試圖推動其採編人員從傳統的新聞角色向更加多元的智庫型角色轉型，要求他們不僅是編輯或記者，同時還是「智庫研究員」。與之相應的是，甲報的見報報導中，除了署名爲「記者 XXX」的報導，以「甲報研究員 XXX」的

---

註④ 資料 21 係甲報領導 2019 年於中國大陸某高峰論壇上所發表的演講，討論智媒轉型。

方式署名的報導越來越多。

為配合這一角色轉型的需要，甲報還在內部進行了一系列的宣傳和動員活動。2019年初，甲報總編借年度新聞獎頒獎的機會，專門對該報的智庫部門進行了表彰，稱其在帶動甲報及其採編人員從單一的新聞角色向研究、服務、社會參與的多維角色轉型上的表現可嘉，為甲報做中國大陸一流智庫型媒體打下了基礎。來自組織高層的認同無疑對員工的角色轉型起到了鼓勵性推動作用。同一年，甲報還借助其自有新媒體平臺進行了一輪新角色的宣傳，年底在其微信公眾號發表了一篇題為〈對一枚95後來說，這一切都太禿然了〉的文章，開頭寫道：「媒體轉型，一個宏大課題落到記者編輯身上，恨不得你長出三頭六臂。在媒體轉型大潮中，甲報提出要做中國一流智庫型媒體，變身研究員的記者編輯，都被逼成啥樣了？」隨後，文章用娛樂性的語言，描述了十幾個來自不同部門的記者編輯感受到的角色轉型帶來的變化，如：

「入職甲報10年，常年跑醫療線跑到頭禿。禿然<sup>⑤</sup>我變成了研究員，我是老王，雖然我更禿了，但我更強了。」

「入職甲報10年，以前做報紙，最怕簽版前領導說換一條。禿然我變成了研究員，現在做音訊產品，最怕發送後領導突然來電。」

「入職甲報6年，以前寫完9000字稿子，見報後發現被編輯狠刪，不爽。禿然我變成了研究員，這次寫完90000字報告，還沒人攔著我，超爽。」

在微信公號的這些自述中，記者編輯表現出積極擁抱「研究員」的新角色，稱自己在新角色中感到「更強」、「超爽」等，其真實性因其宣傳性質難免有所折扣，但在現實中，很多人也的確對這一新角色持歡迎態度。受訪者G說，她在甲報有兩種主要角色，即記者和智庫研究員。在客觀的實踐層面，除了寫新聞報導之外，大部分的時間是在做課題研究和榜單測評。在主觀層面，她則表示，與記者設置議程的工作不同，研究員的角色可以給予她更多的滿足感，如「深耕一個領域所獲取的資源、能量，以及課題成果能成為政府施政的依據」。

但是，更多的人是在調適。我們在訪談中能感受到一些媒體人尤其是原來著重於一線跑調查報導的記者對專業文化的嚮往以及對智庫類產品的排斥：

---

註⑤ 這是故意諧音「突然」，將「突然」誤用作「禿然」，以突出「禿」。下同。

我就很痛苦，我不想寫（智庫類）報告，寫報告你就等於是要聽甲方的，他讓你怎麼改你就怎麼改。我們寫新聞是完全不用給採訪對象看的，站在一個公正客觀的角度，我也不依附誰，我也不巴結誰，也不會說要主動地站在誰那一方。（S）

你要是說沒有之前（大學裡接受）的（新聞）專業主義教育的話，我可能會不失落。但是受了那種教育，怎麼能不失落？我們到底是什麼？經營者？好像又不算。可能算公關者吧，政府部門的公關者，都是以政府的視角，或者是政府的傾向去做。（T）

可以說，儘管組織層面順應市場生存邏輯的智庫轉型的文化依附業已形成，但個體層面的專業獨立底色未盡泯滅。或者說，智庫轉型的公關性特徵與新聞事業的公共性特徵二者糅雜，一定程度上促成如今機構媒體人的多面人格，在新聞人和智庫人之間遊走。

不過，出於多方面考量，通過調適以適應「智庫化」轉型者居多。受訪者 H 一開始也並不願意轉變單一的新聞角色，扮演記者和研究員的複合角色。但通過實踐，他逐漸發現研究員這一角色的獨特價值：

以前我們說實話就是記錄者，報導會形成一些推動作用。現在是一個課題研究者，因為精力有限，肯定會集中於某個特定選題裡面，形成常年化的生產。以前一個事情寫一到兩篇報導可能就結束了，但現在可能就某一個領域的問題，會從上游到中游再到下游形成幾百篇連續的報導，對知識全貌的認識是有很大變化的。現在我們更願意定位於既是記錄者也是一個研究員，通過深入的研究，形成更有深度更有分量的內容，精準地去影響某個群體。（H）

在訪談中，一些受訪者習慣將研究員角色和記者角色進行工作方式和職業價值上的對比。F 做了十多年的記者，他在角色對比中談到：「新聞講究的是速度，但是『快』和『深』是很難兼顧的。我喜歡深入做內容，所以相對來說比較喜歡研究員的角色」（F）。從上面三位受訪者的表述中可以發現，相對記者的角色，他們更喜歡通過深度研究去影響某一群體，甚至影響政府決策的制定與實施。這與傳統新聞報導相比，更具有影響力和說服力。

在新角色的自我合法化過程中，記者編輯們除了表達對新角色的認同或不認同



之外，還介入對新角色的主動定義。由於「智庫化」角色本身在探索之中，並未定型，留有較大的商榷空間，給一些工作比較主動、思考比較積極的記者編輯發揮的空間。比如，一些編輯記者認為，轉型後的角色除了是一個「研究員」，還應該是一個「產品經理」，如受訪者 D 所說：「某種程度上你已經是一個產品經理了，比如我去年和 XX 公司合作的產品，除了談價格沒有參與之外，策劃和孵化等各環節都是我一手弄出來的。」同樣，作為甲報某一智庫產品負責人的受訪者 A 認為，他在報社的角色既可以說是「產品運營者」，又是「產品孵化器」，因為他們要用運營者的思維把既有的產品做好，同時又要不斷尋找新的機會，「孵化」新的專案。比如他們團隊在 2020 年初推出了一個「產品鑑定」類的產品，給公眾提供商品品質和消費體驗方面的專家建議，也是一種智庫產品，取得了不錯的市場效果。受訪者 M 則除了將自己定位為「產品經理」外，還認為身邊的每個同事都應該往「產品經理」的角色切換：

現在的情況是每個人必須都是產品經理，要有使用者思維。使用者可能是我們的讀者，我們的客戶。如果我們做智庫報告，我們的客戶可能就是某品牌、某機構。所以要關注的維度很多，包括產品、專案策劃、傳播，同時，還必須是一個優秀的編輯。（M）

不過，並非所有人都對新角色有清晰的認識。一部分編輯記者雖然積極地試圖融入到「智庫化」轉型中，並且也小有成績，但對自己的角色變化並沒有明顯的感知。或者說，他們並不在乎自己的角色到底發生了什麼變化，只在乎在組織需要的時候是不是提供了組織所需，如受訪對象 D 所說：

我覺得是什麼角色並不重要，就是說需要我的時候我就衝上去，我就這麼簡單，這麼樸素。你有能力的話，你就去發揮，只要是對報社好的，你就去做，對大家好的你也去做，這就夠了。（D）

當然，並非所有的編輯記者都對新角色持認可態度，在轉型的過程中，也有一些人感到不適和抵觸，這正說明角色的合法化是一個複雜且長期的過程，這種不適比較典型地表現在對獨立性的不同感知上。儘管甲報的智庫人員無需背負業績壓力，但是不可避免要與「客戶」打交道，生產的內容也不像新聞報導一樣由編輯記者自己把關，而是要適應客戶提要求甚至提批評的常態，這讓一些編輯記者有一種

變身「乙方」的不自由感。受訪者 F 說：

我覺得自己現在就是一個「乙方」的角色，現在「甲方」下了訂單，要求你做一個智庫報告，他會要求什麼時候交過來，要做到什麼樣子，這個時候你就必須執行，對吧。以前做新聞的時候，就不需要考慮這些，你根據自己對新聞事實的判斷，自己決定怎麼做，你面對的是公眾，沒有「甲方」讓你去溝通。現在「甲方」會不斷提需求，你的工作就不像以前那麼自由，你要根據對方的要求不斷地調整內容，滿足他的需求。（F）

對於新角色，一些受訪者認為它是對原有傳統新聞角色的補充。扮演複合型角色在整體的工作中並不會有什麼衝突，因為新聞生產與研究報告是一體兩位的，生產新聞的同時可以為報告選題提供啟發，而做研究報告有利於深化新聞報導，兩者在整體上相輔相成：

我身邊的很多同事，他甚至在做記者的時候，找到了做研究員的話題，在做研究員的同時，他又找到了做採編時候需要的那個話題，所以兩者之間就像領導所說的互相反哺。（M）

不過，在具體工作中，則有受訪者表現出切換角色的困難，因為多種角色是在隨機切換的，有時候在寫新聞的同時，報告的工作來了又得切換到研究員的角色中。受訪者 M 說，自己要兼顧多個板塊的工作，包括用戶端和微信新聞審稿，還有課題研究以及產品的運營，所以經常會忘了剛剛審核的新聞是哪個板塊的。受訪者 C 也表示，自己經常在做記者的工作時，突然被叫去做研究員的工作；寫報告時，領導又會覺得沒有出動態稿，這時候又得切換角色。

儘管從業者在角色切換的過程中有大大小小的問題，但也有人認為，一旦角色的切換成為常態時，大家已經不會區分是記者還是研究員或者其他角色了，處於隨機切換的狀態。受訪者 M 說了她的感受：

甚至我覺得可能最精準的方向是，我們壓根都不會這樣分自己了。比如說，你家鄉話說得很溜，普通話也說得很溜，所以在這裡面切換，你不會要經常告訴自己，這個時候你說什麼話，那個時候你該怎麼切換。不會的，就有點像脫口而出的，它是個比較本能的反應。可能一個比較專

業的研究員和專業的記者，就要能具備這種隨時切換的能力。（M）

### 三、效用性合法化

在效用層面進行的合法性建構，或稱效用性合法化，即讓相關編輯記者從「智庫化」轉型中獲得切實利益，如，能力的提高、職業安全感的增強、額外資源的獲得、社會地位的提升、收入的增加、人格的充實和自我滿足等。

#### （一）能力的提高

我們在研究中發現，不少編輯記者感到，在參與智庫的過程中自己的能力得到提高，工作不再僅僅是圍繞文字展開，而是得到更加全方位的鍛煉，尤其在策劃、溝通等方面。被訪者 J 說：

以前你只是個普通編輯，記者寫完稿子，晚上編一編就完了是吧？但是現在就指明了，編輯開始要有統籌能力，包括策劃能力。因為搞智庫產品的話，基本上就是整個項目怎麼推進什麼的都要去想，要想的事情會越來越多，這其實對自己來說也是一個能力的增長。（J）

許多人在訪談中發出類似的感慨，說他們不再像從前一樣只會寫稿編版，現在不僅學會了許多新媒體的操作技能，還逐漸成為某個領域的研究專家，知識儲備更加豐富。同時，這在一定程度上也鼓勵了採編人員持續進行學習，讓他們感到，「即使以後跳槽，以現在培養出來的能力，也可以找到一個合適的崗位」（K）。尤其在知識累積方面，有受訪者認為，個體在傳統媒體和智庫型媒體中知識的累積特點是不一樣的，如受訪者 H 所說：

以往的做法無論是突發還是政法報導都是短平快，知識儲備其實是比較碎片化的。但是換做這種中長期的研究課題後，投入的精力多了，要對整個知識背景進行全盤梳理，既要清晰又要準確，不然人家會覺得你水準這麼次肯定不行。這和知識儲備緊密聯繫的，要花很多時間。（H）

研究發現，甲報員工在角色發生轉變後，對知識的累積主要是基於研究的興趣，並且能夠花更多的時間和精力投入到特定領域的學習中。受訪者 D 進入甲報

後負責過經濟新聞、民生新聞、區域新聞的編輯；之後，她投身於智庫，將自己的研究方向聚焦在區域經濟上。她在訪談中說：

這是一個滾雪球的過程，當你的知識積累到了一定的量，任何東西到你手裡，你瞬間都明白了。智庫所謂的智力的成分，就包括知識的累積，有了這一個背景，你才能夠看出每條資訊背後蘊含的東西，相當於你要把別人沒看出的東西分析、研究出來。（D）

隨著能力的提高，甲報編輯記者們的自信心也相應地有所提升。一位受訪者說，在轉型之前，作為一個夜班編輯她基本上過著黑白顛倒的生活，活動範圍也局限於家和單位之間的兩點一線。但是轉型之後，她有更多的機會走出去，見「客戶」，比如政府官員、企業高管等，談專案，甚至被邀請去「講課」，向「客戶」報告智庫專案的研究成果和發現，與社會建立更加廣泛和深入的聯繫。

當然，也有訪談者對智庫帶來能力提高一說持謹慎懷疑的態度。在他們看來，能力的底色是專業知識結構，而新聞工作者的專業知識結構決定了他們在智庫研究方面存在短板：

肯定還是有自己的局限性，記者是雜家，畢竟不是專家，搞智庫研究有時荒唐到什麼程度，我給你舉個例子，以前我們報紙做過一個關於鞋子的智庫專題。就是你穿的鞋，測試它的結實程度。那些記者把羽毛球鞋跟跑鞋一起測試，你說荒唐不荒唐。其實專業的研究員不可能犯這樣低級錯誤，因為你的鞋的種類都不一樣。所以，這就是記者會有的局限。但有些政府部門就是要這種測試資料和文字，那就做吧。（O）

## （二）額外資源的獲得

在「智庫化」轉型過程中，有一部分人在工作中可以獲得額外的資源，特別是那些轉型積極、有核心產品或者在行業有影響力的記者，這種資源首先是人脈資源。新聞生產常規強調記者與信源保持一定的關係，特別是那些跑線記者，與信源交換資訊是新聞的基本慣習以及職業社會化的機制。信源成為記者人脈關係的一部分，對於記者職業工作發展起到重要的作用。而那些人脈資源積累更為豐富的記者在轉型過程中優勢更大，因為智庫研究相比傳統新聞報導，對人脈資源的需求更

高，其價值在研究選題、專業把關、社會傳播以及專家背書等方面可以極大地發揮出來。

以專家資源為例，媒體的研究員和專業機構的研究員在研究能力上還是有一定差距。所以，許多受訪者都說甲報做智庫研究不是「閉門造車」，而是在充分連結社會資源的基礎上操作的，比如許多選題都尋求行業專家的幫助。在該報的產品部，有幾位研究員長期關注「政府資訊開放」領域的研究，他們在做這一課題時，通過不同方式積累了一批本領域的專家資源。例如在 2020 年的新冠疫情期間，他們通過與上海某高校政府資訊研究專家的溝通交流，做了許多相關的政府疫情資料公開的報告和研究，而課題組平時也會根據專家關注的方向跟進研究：

像我們做政府資料開放，微信朋友圈有一些專家類的「好友」很重要。他們經常討論有關於這個行業資料開放的一些東西，並且發在朋友圈。畢竟單個人的關注面是比較窄的，我們不可能什麼事情都關注到。通過微信好友關注的內容，我們也與這個領域保持著近距離的接觸，挖掘起來更加便利。（J）

同時，各個課題組也需要找行業內的專家對研究的指標、研究結果的科學性等進行把關。受訪者 E 說，他每做一個課題都會跟該領域的專家對接，從選題到研究到最後傳播都有專家的參與。同時，跟專家溝通交流也是學習的過程，甚至是工作模式改變的一個體現。受訪者 A 把自己和專家交流視為一個更新思維的過程，他說現在甲報做的很多東西是以前做傳統媒體的時候不會碰到的，但是通過和專家溝通，會逐漸發現以前忽略的一些領域對社會大眾也有很大價值。他甚至覺得自己在這個過程中逐漸改變了工作的思維，因為以前做記者採訪專家都是你問我答的形式，而現在變成了深度溝通，有時甚至可以產生一些思考上的碰撞。

除了人脈資源的積累，甲報的員工也逐漸地以不同角色出現在社會上的各類活動中。首先，甲報每年有多個重點活動，比如智庫發布周以及各個領域的產品發布會，同時還有圓桌論壇等活動。曾經的記者編輯現在經常性地走出新聞編輯室，以主持人、產品發布人、行業專家、培訓師等角色亮相，這種轉變也使得從業者個體的社會資本不斷在增加。

社會資本是實際的或潛在資源的集合，在某種熟悉的制度化的關係網絡中獲得，只有當社會網絡被行動者調用的時候，資本才能發揮實踐性的作用。甲報編輯記者走到社會各個場合之中，將社會網絡啟動起來，獲得的社會資本也不斷增長，

表現在個人聲譽、行業話語權、社會網路關係等方面。許多受訪者表示自從參與的活動多了之後，借助這種網路，自己的課題、新聞報導以及產品隨之在擴展，產生後續關係效應。

而當社會資本增加到一定程度時，最終也會轉化為經濟資本。受訪者 D 長期從事區域政治經濟研究，在地產行業內積攢了比較好的口碑。後來，她孵化智庫新產品的時候需要資金贊助，找到某地產公司，對方不僅出資百萬支持項目，同時還將企業宣傳畫冊、年會宣傳冊等不同產品的製作任務一併交給她，讓她在報社調動資源完成業務，甲報也得以獲得一筆較高的業務費用。

### （三）安全感和滿足感的增強

當處在行業危機和經濟不景氣的環境時，甲報很多採編人員感到緊張和焦慮，常常處在可能被淘汰、被辭職的憂慮中，而現在，「智庫化」轉型正好提供了一個謀變的機會。「單位找到了新的方向，自己也慢慢找到了節奏感，安全感肯定會提升」（F）。他們對工作穩定性和未來發展潛力的看法也更加趨於正面，從業的心態隨之發生改變，如受訪者 H 所言，「現在大家都不會那麼慌了，因為大家都在做事。」所謂「做事」，指每個人在組織中都有明確的定位，並且逐漸從單一的新聞生產中抽離出來，嘗試智庫報告、榜單測評、互聯網產品的生產等。

安全感還來自於對自我可能性的發掘。如果說知識的累積讓甲報採編人員在工作中更有底氣的話，那「不斷探索自己的可能性」則是大家能夠持續上進的重要動力。在訪談中，許多人表達了在傳統環境下自己認知的有限性。如受訪者 J 說：「以前只能做一個編輯，然後編一個版出來。但是現在可以通過研究做出有影響力和實踐價值的報告，還是很有成就感的。」角色轉型的過程中，每個人的潛力不斷被挖掘出來。受訪者 H 這樣描述自己第一次主持論壇：

以前我們文字記者都是寫新聞，如果不是特別情況，最好不要讓我上鏡，最好別讓我上臺去講話。我寫可以，我採可以，都是不怕場的。但是你突然說你要上去當主持人，我話能不能說清楚都不知道。這不是我所擅長的，但也只能硬著頭皮上，最後感覺好像也沒那麼可怕，可能多嘗試一下，多突破一下也是可以的。（H）

甲報採編人員的滿足感主要來源於個人價值被肯定，包括組織和同事對其工作成果的肯定，以及行業專家、政府部門的肯定。受訪者 D 說：「領導有一次碰到一個政府的人，對方就說一直在追我們的節目，領導很高興，第一時間就跟我說這

件事，我有些時候也會拿這個來激勵一下自己。」

更大滿足感來自於社會價值的創造。過去幾年，新聞業和新聞從業者一直處於新聞價值危機之中，特別是人工智慧和公民新聞對新聞專業權威造成衝擊，很多人覺得新聞不再有重大的社會價值。對甲報編輯記者來說，這種落差更加明顯。而甲報的智庫轉型，則讓他們中一些人重新認識到這一職業的社會價值。

在一些受訪者看來，甲報許多課題與社會治理聯繫緊密，具有重大的社會價值。比如關於營商環境、共建共治、人類發展、教育、醫療等方面的研究都為社會治理提供了有益參考。雖然在紙媒時代，記者也通過新聞報導參與社會治理，但現在參與更深入，範圍也更廣。受訪者 H 說，「他們現在的工作不只是揭露問題，而是要關注到一個問題的方方面面，既診斷問題，也開方子。」受訪者 E 提供了一個例子：

原來你寫輿論監督，曝光這裡那裡不好，然後相關部門來整改一下，但之後還可能一樣。但是我們報告上去之後，我們就發現，區長特別重視，專門開了一個會，把所有的職能部門拉過來，然後針對我們報告的建議去布置。我們當時小組裡面的人受到特別大的鼓舞，我們發現不光寫新聞可以改變東西，其實寫報告也是可以改變東西的。（E）

但是，也有訪談者並不這樣認為，他們認為「智庫化」轉型是委身於他人，失去獨立性，從而不是帶來職業滿足感而是職業挫敗感：

去年年會的時候，我們報社的某位老總跟我們講話，他說感謝大家今年在智庫方面的出色工作，讓我在省委那邊受到表揚，沒有像往年那樣寫一份檢討書。他說了這麼一句話，然後當時下面有很多人鼓掌，但是我聽了心裡不是滋味。我覺得媒體不應該以不寫檢討為榮，你要作為一個扒糞者的話，你就是應該寫檢討。但是他竟然拿這個東西堂而皇之地去說出來，反正我感覺作為一個新聞人有挫敗感。要是說沒有，是騙你的。（U）

甚至有些受訪者說，他們由於不適應時下這種轉型，正考慮離職或者改行：

一個同事最近辭職了，我現在也在打算投簡歷，想換工作了。一開始先

是壓縮我們稿費，後來就乾脆直接取消了某些欄目，然後解散了我們部門，分流到其他部門做智庫。這裡已經做不了什麼新聞，這個報紙已經放棄（新聞）了。（T）

## 柒、討論與結論

自 2012 年以來，媒體經歷前所未有的經營困境，但隨著政府鼓勵發展智庫的政策逐步明晰，中國大陸媒體開始了如火如荼的「智庫化」轉型探索。儘管媒體辦智庫被認為具有「接地氣」、「易執行」、「善傳播」、「多連接」等多種優勢（黃楚新、王丹 2016），但媒體智庫面臨的不可回避的理論難題是：其合法性何在？對於包括媒體在內的很多社會機構來說，合法性很大程度上來自於其作為某個領域的專業的聲稱，也就是說，需要通過規範的、恰當的專業實踐來解決某個特定社會領域的問題，並獲得社會對這種專業實踐的理念、過程和成效的認同。媒體在傳統上被認為是從事新聞報導、向社會提供客觀、公正、無偏見資訊的專業，合法性的獲得取決於其作為專業的新聞生產者、提供者和傳播者的權威性和社會認可的建立。但是，當下中國大陸媒體的「智庫化」轉型，已經在實質上改寫了這一傳統的媒體角色，意味著作為專業的新聞提供者的宣稱已經難以為媒體「智庫化」轉型提供合法性支撐，媒體必須同時謀求其作為專業的知識生產者和決策建議提供者的合法性。

通過對甲報的研究，我們發現，中國大陸媒體的「智庫化」轉型主要在政策、認知、效用三個層面進行其合法性重構。在政策層面，甲報極力表明，興辦智庫是國家政策支持和鼓勵的方向；在認知層面，甲報通過內部宣傳和動員活動，促進編輯記者的觀念轉型與自我角色調整；在實效層面，甲報通過「智庫化」轉型，以滿足編輯記者的職業安全感、自我滿足感以及額外資源等切實利益的獲得。

那麼，如何理解中國大陸媒體在「智庫化」轉型過程中進行的這一系列合法化行動？我們需要將之置於一個更廣闊的社會背景下來審視方能洞悉其本質。

在中國大陸，新聞事業素來充當耳目喉舌的作用，其合法性更多體現於對「政治家辦報」原則的堅持，體現於對「黨媒姓黨」原則的恪守，體現為對政治的依附。這些是中國大陸政治制度對媒體作為社會組織的期待，也是大陸媒體維持其合法性的應有之義，正如受訪者 X 所言：「依附是我們（媒體）與生俱來的特性。如果不想依附的話，那就完了，那就肯定犯錯誤了。」的確，依附是中國大陸媒體



的底色和根基，早在 1942 年毛澤東就特別提出了媒體要增強黨性、克服獨立性的要求：「務使我們的宣傳增強黨性，拿《解放日報》所發表的關於如何使報紙增強黨性的許多文件去教育我們的宣傳人員，克服宣傳人員中鬧獨立性的錯誤傾向」（毛澤東 1983, 97）。在這樣的思想指導下，媒體一直扮演著同級黨委的代言人的角色（王曼 1993）。後來隨著改革開放政策的確立，中國大陸新聞改革也啟動起來，媒體走向市場，西方新聞觀念逐漸引入，媒體在總體方針上維持著政治依附性的同時，在日常新聞實踐中視角日益下沉，對於普通民衆感興趣的公共議題的報導興起，「使得媒體在作為『黨和政府喉舌』的角色並未發生體制性轉換的情況下，媒體的另外一個角色——『社會喉舌』逐漸取得發展」（曾繁旭 2009, 93）。也就是說，除了原有的政治性之外，市場化的新聞改革將「社會的喉舌」功能納入媒體視野中，拓寬了新聞業的內涵，可謂媒體在合法性層面進行了一次增量改革。

這種增量改革突出表現於商業化媒體的勃興及其在市場上的成功，用一些受訪者的通俗表達就是，「大報（即「黨報」）保安全，小報（即「市場報」）保賺錢」（W）。這樣，新聞的增量改革在各報之間形成一種默契的分工，即，黨報突出政治層面的合法性，市場報突出社會層面的合法性。我們或可謂前者為「上位合法性」，後者為「下位合法性」。

「下位合法性」一定程度上源於西方新聞專業主義和中國傳統士文化的混合影響（Pan and Lu 2003）。具體地，前者強調獨立性，後者強調「無官守有言責」的社會責任感，二者都一定程度上指向地方政府部門，也就是，獨立於地方政府部門，問責於地方政府部門。這客觀上便難免加劇了新聞與地方政府部門之間的緊張關係，以至於「批評報導」、「異地監督」、「調查報導」等話題在學術與實踐層面的討論不絕如縷（Wang and Lee 2014）。但是，這種合法性機制隨著微博、微信、抖音、今日頭條等新媒體技術的勃興逐漸有被打破之勢，機構媒體遭遇了從來沒有過的挑戰，以至於「危機」成為詮釋媒體新態勢的關鍵概念之一。而且，這種危機不僅體現在技術挑戰和經濟困境等層面，而是隨之顯現為媒體的「下位合法性」危機。因為隨著普羅大眾在新媒體技術的吸引下轉場新媒體平臺，機構媒體在失去讀者和市場的同時，也失去了影響社會和監督地方行政力量的資本。

但與此同時，就「上位合法性」而言，中國大陸機構媒體不但沒有被削弱反而被強化。2016 年 2 月 19 日，習近平在中共的新聞輿論工作座談會上特別強調：「黨和政府主辦的媒體是黨和政府的宣傳陣地，必須姓黨」（習近平 2016）。何謂「姓」？血統之謂也，「不僅是黨媒的身分認證，而且是黨媒的身世淵源」（鄧紹根 2016, 6）。無疑地，這是對媒體「上位合法性」的進一步夯實和確認。

微信等新媒體對中國大陸機構媒體構成真正衝擊和威脅的是「下位合法性」。 「下位合法性」訴諸於對地方政府部門的獨立與問責，從而獲得巨大的社會影響力，這是以機構媒體對新聞發聲和發布平臺的壟斷為前提。但新媒體技術打破了機構媒體的這種壟斷，再加上調查性報導因為環境因素而日趨式微，凡此種種帶來受眾的流失，從而相應帶來機構媒體社會公共影響力的下降，繼而令「下位公共性」失去根基與依託。或者通俗地講，傳統媒體日漸被讀者拋棄，被社會拋棄，從而造成媒體的下位合法性危機。更具體地說，這是「下位合法性」的主要載體市場報的危機。這種情況下，機構媒體尤其市場化機構媒體如甲報迫切需要建立新的合法性機制，進行下位合法性的重構。

正是在「下位合法性」的重構中，機構媒體與地方政府部門的關係得到重新調整的機會，二者有著幾乎一拍即合的默契，從曾經的對手結為同盟。不少媒體管理者在訪談中提及，曾經在市場化改革時期，地方政府對媒體往往有較強的戒備心，媒體經常動不動就來一篇批評報導，常常令地方政府出其不意、招架不及，二者關係很微妙。但是，最近幾年迫於經濟壓力，媒體對地方政府不再是監督和批評，而是親近和靠攏，而地方政府對媒體伸出的橄欖枝也往往持積極回應的態度。二者親近的明證之一就是媒體的「智庫化」轉向，一個公開的事實是，各級政府部門是媒體「智庫化」的最主要服務對象。不難看出，地方政府部門看重的是媒體獨有的資訊搜尋和資訊整合的優勢，媒體看重的是在滿足自身利益訴求的同時完成「下位合法性」的重構。在這種重構中，以公共性為內核的「下位合法性」讓位於以公關性為內核的「下位合法性」；在這種重構中，媒體與地方政府部門的關係由獨立與問責走向順從與默契，形成媒體對地方政府部門的全面依附。不過，因作者時間和精力有限，本文未能與地方政府部門——中國大陸媒體智庫的最大客戶——進行深度接觸。否則，大陸媒體智庫與中國當代地方性政治之間的複雜關係和有機連結會得以充分揭示與剖析。除進一步關注於媒體智庫與地方性政治之間的關係外，後續研究還可以探討中國大陸媒體智庫與其他比如高校、民間團體等社會組織智庫之間的異同，在媒體智庫和一般性智庫研究之間建立起連接，使得中國大陸媒體轉型研究和大陸智庫研究兩個領域都能往前有所推進。

\* \* \*

（收件：112年2月8日，接受：112年5月10日）

## 【Research Note】

# Transformation of the Mainland Chinese Media in the Digital Age: A Study on the Media Think-Tanks

*Haiyan Wang*

Associate Professor

The Department of Communication

Faculty of Social Sciences

University of Macau

*Jianchao Huang*

MA Graduate

School of Communication and Design

Sun Yat-sen University, Guangzhou

## Abstract

Think-tank transformation of the media is thriving in Mainland China. How to interpret the phenomenon? Based on the theoretical perspective of legitimacy and using case study as research method, this article explores how the mainland media reconstruct their legitimacy in the process of the think-tank transformation. We argue that legitimacy reconstruction of mainland media is realized at three levels, i.e., political, cognitive, and pragmatic legitimacy. Politically, media's think-tank transformation is encouraged and urged by the government; cognitively, media staff engages in the redefinition of their professional roles while adapting to the transformation; pragmatically, the

journalists gain tangible personal benefits in the process which in turn have strengthened media legitimacy. We conclude that, in the process of legitimacy reconstruction, the media has turned themselves from a public service institution which emphasizes independence from power to a public relation institution which serves primarily the interest of the governments.

**Keywords:** Media, Mainland China, Digitalization, Think Tank, Legitimacy

## 參考文獻

- 中共中央文獻研究室，2014，〈習近平：全面深化改革的總目標是完善和發展中國特色社會主義制度，推進國家治理體系和治理能力現代化〉，<http://cpc.people.com.cn/n/2014/0725/c164113-25339444.html>，查閱時間：2022/08/06。Party Literature Research Center, CPC Central Committee. 2014. "Xi Jinping: quanmian shenhua gaige de zongmubiao shi wanshan he fazhan zhongguo tese shehui zhuyi zhidu, tuijin guojia zhili tixi he zhili nengli xiandaihua" [Xi Jinping: The Overall Goal of Comprehensively Expanding In-Depth Reform is to Improve and Develop the Socialist System with Chinese Characteristics and to Modernize the National Governance System and Capabilities]. (Accessed on August 06, 2022).
- 中共中央辦公廳、國務院辦公廳，2015，〈關於加強中國特色新型智庫建設的意見〉，[http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/20/content\\_2807126.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2015-01/20/content_2807126.htm)，查閱時間：2022/08/06。General Office, CPC Central Committee, General Office of the State Council of the People's Republic of China. 2015. "Guanyu jiaqiang zhongguo tese xinxing zhiku jianshe de yijian" [Opinions on Strengthening the Construction of the New Type of Think Tank with Chinese Characteristics]. (Accessed on August 06, 2022).
- 尹連根、王海燕，2022，〈組織社會學視角下的中國新聞業轉型研究〉，《新聞大學》，(9)：29-44。Yin, Liangen, and Haiyan Wang. 2022. "Zuzhi shehuixue shijiao xia de zhongguo xinwenye zhuanxing yanjiu" [Chinese Media Transformation: From the Perspective of Organizational Sociology]. *Journalism Research*, (9): 29-44.
- 尹連根、劉曉燕，2013，〈「姿態性融合」：中國報業轉型的實證研究〉，《新聞與傳播研究》，(2)：99-112。Yin, Liangen, and Xiaoyan Liu. 2013. "'Zitaixing ronghe': zhongguo baoye zhuanxing de shizheng yanjiu" [Gestural convergence: An Empirical Study of Chinese press Transformation]. *Journalism and Communication*, (2): 99-112.
- 毛澤東，1983，《毛澤東新聞工作文選》，北京：新華出版社。Mao, Ze-dong. 1983. *Mao Ze-dong xinwen gongzuo wenxuan* [Mao Ze-dong Journalism Work Selections]. Beijing: Xinhua Press.
- 王海燕，2012，〈自治與他治：中國新聞場域的三個空間〉，《國際新聞界》，(5)：14-20。Wang, Haiyan. 2012. "Zizhi yu tazhi: zhongguo xinwen changyu de sange kongjian" [Autonomy and Heteronomy: Three Spaces of Chinese Journalistic Field]. *Journal of International Communication*, (5): 14-20.
- 王海燕，2021，〈新聞專業主義的理想與現實(1997~2020)〉，李立峯、黃煜主編，

- 《傳承與創新：中華傳播研究40年》：313-332。香港：香港中文大學出版社。
- Wang, Haiyan. 2021. "Xinwen zhuanke zhuyi de lixiang yu xianshi (1997~2020)" [The Ideal and Reality of Journalistic Professionalism in China 1997~2020]. In Francis Lee, and Yu Huang, eds., "*Chuancheng yu chuangxin: zhonghua chuanbo yanjiu 40 nian*" [Continuities and Innovations in Communication Studies in China], pp.313-332. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong Press.
- 王曼，1993，《我的記者生涯（第二輯）》，廣州：廣東人民出版社。Wang, Man. 1993. *Wode jizhe shengya (dierji)* [My Career as a Journalist]. Guangzhou: Guangdong People's Publishing House.
- 王斯敏，2018，〈智庫化轉型：主流媒體突圍發展新路徑——以光明日報智庫建設為例〉，《新聞戰線》，(3)：27-30。Wang, Si-min. 2018. "Zhikuhua zhuanxing: Zhuliu meiti tuwei fazhan xin lujing, yi guangming ribao zhiku jianshe weili" [Think-Tank Transformation: Mainstream Media's New Way to Break Through the Encirclement]. *The Press*, (3): 27-30.
- 王斯敏，2019，〈《光明日報》光明智庫，釋放時代性的思想力量〉，《網路傳播》，(8)：86-87。Wang, Si-min. 2019. "Guangming Ribao guangming zhiku, shifang shidaixing de sixiang lilian" [Guangming Daily Guangming Think Tank, Release the Epochal Thinking Power]. *Network Communication*, (8): 86-87.
- 冉明仙，2010，〈「競合螺旋」：媒體分階段發展趨勢〉，《新聞記者》，(9)：61-65。Ran, Mingxian. 2010. "'Jinghe luoxuan': meiti fenjie duan fazhan qushi" ['Competing Spiral': The Grading Development Trend of the Media]. *Shanghai Journalism Review*, (9): 61-65.
- 吳晨倩、遊笑春，2023，〈傳統媒體智庫化轉型的動因、路徑與參與治理實踐〉，《傳媒》，(5)：75-79。Wu, Chenqian, and Xiaochun You. 2023. "Chuantong meiti zhikuhua zhuanxing de dongyin, lujing yu canyu zhili shijian" [On the Reasons, Path and Participating Governance Practice of the Think-Tankization of Traditional Media]. *Media*, (5): 75-79.
- 李豔紅、陳鵬，2016，〈「商業主義」統合與「專業主義」離場：數位化背景下中國新聞業轉型的話語形構及其構成作用〉，《國際新聞界》，38 (9)：135-153。Li, Yanhong, and Peng Chen. 2016. "'Shangye zhuyi' tonghe yu 'zhuanke zhuyi' lichang: shuwei hua bei jing xia zhongguo xinwen ye zhuanxing de huayu xing gou jiqi gou cheng zuo yong" ["Commercialism" Dominating and "Professionalism" Leaving: The Discursive

- Formation of Journalism Transition in China under Digital Condition]. *Chinese Journal of Journalism & Communication*, (9): 135-153.
- 杜一娜，2018，〈光明智庫：讓轉型增實力贏先機〉，《中國新聞出版廣電報》，12月11日。Du, Yi-na. 2018. “Guangming zhiku: rang zhuanxing zeng shili ying xianji” [Guangming Think Tank: Let the Transformation Increase the Strength and Win the Opportunity]. *Chinese Press, Publication, Radio, Film and Television Daily* (December 11).
- 孫蔚、張宇婷，2021，〈從西方智庫「獨立性」看新時代中國特色新型智庫的構建〉，《智庫理論與實踐》，(4)：17-25。Sun, Wei, and Yuting Zhang. 2021. “Cong xifang zhiku ‘dulixing’ kan xinshidai zhongguo tese xinxing zhiku de goujian” [On the Construction of New Think Tanks with Chinese Characteristics in the New Era from the Perspective of the “Independence” of Western Think Tanks]. *Think Tank: Theory & Practice*, (4): 17-25.
- 席莉莉，2019，〈都市媒體智庫化轉型路徑研究〉，廣州：暨南大學碩士學位論文。Xi, Li-li. 2019. *Dushi meiti zhikuhua zhuanxing lujing yanjiu* [Research on the Transformation Path of Metropolis Think Tank]. Guangzhou: MA thesis, Jinan University.
- 耿磊，2018，〈國外媒體智庫現狀〉，《新聞戰線》，(3)：45-47。Geng, Lei. 2018. “Guowai meiti zhiku xianzhuang” [The Current Situation of Foreign Media Think Tank]. *The Press*, (3): 45-47.
- 國家新聞出版廣電總局，2018，〈關於加快新聞出版行業智庫建設的指導意見〉，<https://www.nppa.gov.cn/nppa/contents/279/1211.shtml>，查閱時間：2022/08/06。The State Administration of Press, Publication, Radio, Film and Television. 2018. “Guanyu jiakuai xinwen chuban hangye zhiku jianshe de zhidao yijian” [A Guideline on Accelerating the Construction of Think Tank in the Press and Publication Industry]. (Accessed on August 06, 2022).
- 張志安、王海燕、范吉琛，2019，〈變革中的新聞業及其未來〉，《新聞記者》，(10)：73-80。Zhang, Zhi-an, Hai-yan Wang, and Ji-chen Fan. 2019. “Biange zhong de xinwenye jiqi weilai” [Changing Journalism and Its Future]. *Shanghai Journalism Review*, (10): 73-80.
- 習近平，2016，〈堅持正確方向創新方法手段，提高新聞輿論傳播力引導力〉，[http://www.xinhuanet.com//politics/2016-02/19/c\\_1118102868.htm](http://www.xinhuanet.com//politics/2016-02/19/c_1118102868.htm)，查閱時間：2022/08/06。Xi, Jin-ping. 2016. “Jianchi zhengque fangxiang chuangxin fangfa shouduan, tigao

- xinwen yulun chuanboli yindaoli” [Adhere to the Right Direction and Innovate Methods and Means, Improve the Power of Communication and Guidance of News and Public Opinions]. (Accessed on August 06, 2022).
- 陳國權，2010，〈分化是傳媒發展的趨勢〉，《新聞記者》，(3)：22-25。Chen, Guoquan. 2010. “Fenhua shi chuanmei fazhan de qushi” [Diversification is the Development Trend of the Media]. *Shanghai Journalism Review*, (3): 22-25.
- 陸曄、潘忠黨，2002，〈成名的想像：中國社會轉型過程中新聞從業者的專業主義話語建構〉，《新聞學研究》，(71):17-59。Lu, Ye, and Zhongdang Pan. 2002. “Chengming de xiangxiang: zhongguo shehui zhuanxing guocheng zhong xinwen congyezhe de zhuanye zhuyi huayu jiangou” [Imagining Professional Fame: Constructing Journalistic Professionalism in China’s Social Transformation]. *Mass Communication Research*, (71): 17-59.
- 麥尙文、張鈞涵，2021，〈融合創新：主流媒體智庫化轉型的價值邏輯及基本模式〉，《中國出版》，(5)：46-50。Mai, Shang-wen, and Jun-han Zhang. 2021. “Ronghe chuangxin: zhuliu meiti zhikuhua zhuanxing de jiazhi luoji ji jiben moshi” [Integration and Innovation: The Value Logic and Basic Mode of Mainstream Media’s Think-Tank Transformation]. *Chinese Press*, (5): 46-50.
- 彭蘭，2007，〈媒介融合時代的合與分〉，《中國記者》，(2)：87-88。Peng, Lan. 2007. “Meijie ronghe shidai de he yu fen” [Combination and Diversification in the Media Convergence Era]. *Chinese Journalist*, (2): 87-88.
- 曾繁旭，2009，〈社會的喉舌：中國城市報紙如何再現公共議題〉，《新聞與傳播研究》，(3)：93-100。Tseng, Fan-xu. 2009. “Shehui de houshe: zhongguo chengshi baozhi ruhe zaixian gonggong yiti” [The Mouthpiece of Society: How Chinese Urban Newspapers Represent Public Agenda]. *Journalism and Communication*, (3): 93-100.
- 童兵，2018，〈中國新聞話語的來源和批判地吸納西方新聞話語〉，《新聞愛好者》，(2)：9-13。Tong, Bing. 2018. “Zhongguo xinwen huayu de lai yuan he pipan de xin xifang xinwen huayu” [The Source of Chinese News Discourse and How to Critically Adopt Western News Discourse]. *Journalism Lover*, (2): 9-13.
- 黃楚新、王丹，2016，〈媒體智庫：發展路徑與關鍵〉，《新聞與寫作》，(1)：13-16。Huang, Chu-xin, and Dan Wang. 2016. “Meiti zhiku: fazhan lujing yu guanjian” [Media Think Tank: Develop Path and Key]. *News and Writing*, (1): 13-16.
- 董向慧、賈楊，2019，〈服務國家治理現代化的智庫使命〉，《光明日報》，11月4日。



- Dong, Xiang-hui, and Yang Jia. 2019. "Fuwu guojia zhili xiandaihua de zhiku shiming" [The Mission of Think Tank is to Serve the Modernization of the National Governance]. *Guangming Daily* (November 4).
- 裡昕，2017，〈中國媒體智庫的發展特色及發展建議〉，《智庫理論與建設》，(5)：42-49。Li, Xin. 2017. "Zhongguo meiti zhiku de fazhan tese ji fazhan jianyi" [The Development Features and Suggestions of Chinese Media Think Tanks]. *Think Tank: Theory & Practice*, (5): 42-49.
- 蔡雯、蔡秋芃，2019，〈媒體辦智庫：轉型期的實踐探索和理論發展：對2008~2018年媒體智庫及相關研究的分析〉，《國際新聞界》，(11)：127-141。Cai, Wen, and Qiu-peng Cai. 2019. "Meiti ban zhiku: zhuanxingqi de shijian tansuo he lilun fazhan" [Practical Exploration and Theoretical Development of Media Think Tank in the Transition Period: Analysis of Media Think Tanks and Related Research from 2008 to 2018]. *Chinese Journal of Journalism & Communication*, (11): 127-141.
- 鄧建國，2010，〈媒介融合：受眾注意力分化的解決之道〉，《新聞記者》，(9)：56-60。Deng, Jianguo. 2010. "Meijie ronghe: shouzhong zhuyili fenhua de jie jue zhidao" [Media Convergence: The Solution of the Diversification of Audience Attention]. *Shanghai Journalism Review*, (9)：56-60.
- 鄧紹根，2016，〈「黨媒姓黨」的理論根基、歷史淵源和現實邏輯〉，《新聞與傳播研究》，(8)：5-14。Deng, Shao-gen. 2016. "'Dangmei xing dang' de lilun genji, lishi yuanyuan he xianshi luoji" [Media Sponsored by the Chinese Government and the CCP Must Be Held the Family Name of the Party: A Study on Its Theoretical Foundation, Historical Origin and Realistic Logic]. *Journalism and Communication*, (8): 5-14.
- Ashforth, Blake E., and Barrie W. Gibbs. 1990. "The Double-Edge of Organizational Legitimation." *Organization Science*, 1 (2): 177-194.
- Lee, Chin-chuan. 1994. "Ambiguities and Contradictions: Issues in China's Changing Political Communication." In Chin-chuan Lee, ed. *China's Media, Media's China*, pp. 3-20. Boulder, Colorado: Westview.
- Leonard, Mark. 2008. *What Does China Think?* London: Fourth Estate.
- Pan, Zhongdang, and Ye Lu. 2003. "Localizing Professionalism: Discursive Practices in China's Media Reforms." In Chin-Chuan Lee, ed. *Chinese Media, Global Contexts*, pp. 210-231. London and New York: Routledge.
- Singh, Jitendra V., David J. Tucker, and Robert J. House. 1986. "Organizational Legitimacy and

- the Liability of Newness.” *Administrative Science Quarterly*, 31 (2): 171-193.
- Stone, Diane, Andrew Denham, and Mark Garnett. 1998. *Think Tanks Across Nations*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Suchman, M. C. 1995. “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches.” *The Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Tanner, Murray Scot. 2002. “Changing Windows on A Changing China: The Evolving ‘Think Tank’ System and the Case of the Public Security Sector.” *The China Quarterly*, 171 (1): 559-574.
- Tsai, Wen-Hsuan, and Ruihua Lin. 2021. “How Policies are Adapted: The Roles of Local Think Tanks in China’s New Era.” *The China Review*, 21 (2): 152-176.
- Tsai, Wen-Hsuan, Gan Li, and Weiqing Song. 2023. “Agent Politics of Chinese Think Tanks and Cultural Industry Governance in China’s ‘New Era’.” *Critical Asian Studies*, 55 (1): 20-39.
- Wang, Haiyan, and Francis Lee. 2014. “Research on Chinese Investigative Journalism, 1978~2013: A Critical Review.” *China Review*, 14 (2): 215-251.
- Wang, Haiyan. 2016. “Intellectual-Run-Newspapers Versus Statesman-Run-Newspapers: Wrestling between Two Journalistic Paradigms in Pre-Reform China, 1949~1978.” *Journalism Practice*, 10 (5): 663-679.
- Xue, Lan, Xufeng Zhu, and Wanqu Han. 2018. “Embracing Scientific Decision Making: The Rise of Think-tank Policies in China.” *Pacific Affairs*, 91 (1): 49-71.
- Zhao, Yuezhi. 1998. *Media, Market, and Democracy in China*. Urbana: University of Illinois Press.
- Zhu, Xufeng. 2013. *The Rise of Think Tanks in China*. London and New York: Routledge.