

“转型”：观念的形成、元话语重构与新闻业变迁 ——对“澎湃新闻”的案例研究

周睿鸣

摘要

本文对中国新闻业“转型”进行了制度分析。以话语制度主义切入“澎湃新闻”这一案例，作者发现：作为新闻业变迁中形成的观念，“转型”的核心是数字传播技术在新闻生产流程中的配置，旨在继续促进实践活动回归新闻本位并为之释放动能；作为话语，它的重构及其实践“由内而外”接受职业力量的主导。对新闻从业者来说，“转型”是实用的，有着鲜明“路径依赖”的规范，可被看作中国传媒市场化改革的延伸，不涉及技术引入新闻场域以后权力关系的变动。这为理解中国新闻业变迁过程和后果提供了理论前提。

关键词

“转型”、话语制度主义、观念、新闻业元话语

作者简介

周睿鸣，“百人计划”研究员，浙江大学传媒与国际文化学院，电邮：zhouruiming@zju.edu.cn

本文是教育部2018年度人文社会科学研究青年基金项目（18YJC860054）“技术变革与社会转型中的新闻业创新：理念、过程和社会影响——一项新闻民族志研究”的阶段性成果。2017年10月15日，作者曾在第十届中国青年传播学者论坛上宣读本文初稿。

“Transformation”: Formation of Idea, Reconstruction of Metadiscourse and Changes in Journalism A Case Study on The Paper

ZHOU Ruiming

Abstract

This article applies institutional analysis on the “transformation” of journalism in China. With the case The Paper, a renowned and emerging online media outlet, the author argues a) as an idea, “transformation” unfolds on the level of policies and programs without philosophies; b) as a discourse, coordination proliferates “in-and-out” with peers, and communication is dominated by journalists with

the public. “Transformation” shows pragmatic views of journalists on what to do, as well as normative principle of what one ought to do. Therefore, as a keyword to understand changes in journalism, “transformation” is mainly deemed as an extension to China market-oriented media reform since 1990s. Based on this, a digital and networked communication space is only regarded by journalists as momentum to continue stimulating journalistic activities back to news instead of propaganda, rather than reconstructing power relations in journalistic field. This conclusion makes prerequisites to further exploration on the process and consequence of changes in journalism in China.

Keywords

“Transformation”, Discursive institutionalism, Idea, Journalistic Metadiscourse

Author

Ruiming ZHOU, “Hundred Talent Program” Research Fellow, College of Media and International Culture, Zhejiang University zhouruiming@zju.edu.cn

This paper gets support from 2018 Ministry of Education’s Foundation program (18YJC860054) “Journalistic Innovation in Technological Change and Social Transformation: Idea, Process and Social Influence - A Study of News Ethnography”. The early version of this paper is accepted and presented on the 10th Young Communication Scholar Forum of China, October 15, 2017.

一、引言

新闻业(journalism)正在经历前所未有的变迁。有研究者认为，它被“不确定性”笼罩，面临着“危机”与“挑战”(Alexander, 2016; Bruns, 2011; Zelizer, 2015)。这一方面是技术上的：借助接入互联网的移动终端和社会化媒体，人类得以在去中心化的、分布式的网络中互相连接，交换个性的、定制的信息和观点。这冲击了以报刊、广播和电视为介质的现代新闻业，松动了百年来它作为大众信息把关人和意见交流平台的垄断地位。另一方面，这又是商业上的：广告正随着受众从“传统媒体”向“新媒体”转移，使得前者以市场导向维持生存的营利模式难以为继。

设法从上述两方面应对“不确定性”“危机”与“挑战”是具体而切实的议题(胡泳, 2011; 王海燕, 2015)。它寓于新闻机构的数字化改造过程中：引入搭载新闻的计算机和互联网应用程序、打造全新的生产方式、改变商业运作手法等等，这些都是数字化布局可选的组成部分(白红义, 2016; Boczkowski, 2016; Quinn, 2007)。在这些具体、切实的数字化改造举措与方案背后，一套观念(idea)与之相接。不论这套观念是否可以得到明确、系统的阐述，它都贯穿、指引、推动着改造过程，承载着新闻从业者某种理性的计算，对某些规范的维护，或

是对新闻机构自身历史和社会处位的反思。因此，从学理上说，考察新闻业变迁不仅要把握实践活动的动态，而且应当关注指引变迁的观念及其注入实践、推行实践的过程。这是本文的目标。

本文是以话语制度主义为核心概念的理论研讨，是一项质性案例研究。结合我2015年在“澎湃新闻”（下称“澎湃”）为期9个月的参与观察和面向50名澎湃新闻员工的深度访谈，我将从新闻从业者谈论的行业“转型”入手，探究新闻业变迁是如何展开的。

二、作为制度的新闻业

制度（institution）是新制度主义（new institutionalism）概念丛的核心。这里的制度既不是宏观的“政治制度”——由国家立法机关确立、具有法律效力的政治—经济结构性框架，也不是中观的“规章制度”——在某间组织范围内适用、约束成员交往与组织生活的准则。制度是嵌入政体或政治经济组织结构中的程序、规则、规范和惯例，以及赋予行动意义的象征系统、认知模式和道德模板。它正式或非正式地存在，指引个人的社会行动，为行动赋予意义，产生社会和政治后果（Hall & Taylor, 1996；潘忠党, 1997）。

制度分析的核心问题是制度如何影响个人行为。此类研究试图阐明制度在决定社会和政治后果上扮演的角色，解释制度和行为之间的关系，以及制度的起源和变迁过程。新制度主义有多种研究取向。一种获得学术界普遍认可的划分来自霍尔（Peter Hall）和泰勒（Rosemary Taylor）。他们将新制度主义的分析途径分为三种：历史制度主义（historical institutionalism）、理性选择制度主义（rational choice institutionalism）和社会学制度主义（sociological institutionalism）。历史制度主义主张在相对广泛的意义上界定制度与个人行为之间的关系，强调制度运作和产生过程中权力的非对称性，特别是制度的建立和发展过程中的路径依赖和意外后果。理性选择制度主义假定，相关行动者有一套固定的偏好或口味。为了在合作中获利，行动者创设出带有某种价值或偏好的制度。这种策略性算计对带来潜在的、更好的政治结果起决定性作用。社会学制度主义旨在解释，为什么有些组织采用了特定的制度形式、程序或象征，并关注制度如何在组织乃至国际间传播。有些社会学制度主义者会强调制度与个体行动之间的高度互动和同构，认为行动与解释有着紧密联系（Hall & Taylor, 1996）。

有别于上述三种取向，话语制度主义（discursive institutionalism）提供了从观

念和话语切入制度的路径。提出这一概念的施密特（Vivien Schmidt）（2008）认为，如果按概念的一般性程度由上至下、由浅入深，观念有三个层次：（1）政策（policies）层，由政策制定者提出的某些政策或“政策方案”；（2）程序（programs）层，容纳、驱动具体政策运行的程序¹；（3）哲理（philosophies）层，指的是支撑政策和程序的世界观（worldview）。三个层次包含的观念可分两种：一是认知型，阐明“是什么、做什么”（what is and what to do）；一是规范型，按照“人应该干什么”（what one ought to do）判断“什么是好，什么是坏”（what is good or bad about what is）。关于话语，施密特认为它既是观念以各种形式进行的呈现，又是不同行动者在不同空间中表达观念的互动过程。话语也可以分成两类：一是协调（coordinate）话语，指政策制定者就观念取得的内部共识及其协调；二是沟通（communicative）话语，政治行动者面向公众进行观念的宣讲（presentation）、商议（deliberation）和正当化（legitimation）。这样，制度便内生于行动，在行动者的不断互动中建构，既是约束行动者的结构（structures），又是行动者创造和改变的构建物（constructs）（肖晞，2010）。观念寓于话语，话语型构、撒播观念，在话语实践中，行动者的互动触发制度建构。

从观念和话语切入制度分析有其特定优势。尽管历史制度主义、理性选择制度主义和社会学制度主义三种研究路径冲破了行为主义范式为政治学研究带来的局限，但这三种制度分析框架不能很好地处理观念等“非物质成分”对行动者行为的影响。此外，这三种路径都缺乏动态分析的眼光，这使得它们不能很好地解释制度变化（Lieberman，2002）。施密特提出话语制度主义的优势有二：第一，行动者具有两种重要的能力——“背景观念能力”（background ideational abilities）和“前景话语能力”（foreground discursive abilities）。这为话语制度主义开辟了比历史制度主义更富动态、更以行动者为中心的研究路径。第二，有别于理性选择制度主义，尽管话语制度主义展现的利益关系（interests）是“真实的”（real），但不是“客观的”（objective）、“物质的”（material），而是“主观的”（subjective）。第三，尽管话语制度主义与社会学制度主义有许多共同点，但前者指称的规范更多是动态的构建物（Schmidt，2008）。

研究新闻业变迁需要制度分析。上世纪七八十年代，一批新闻社会学研究成果先后诞生。采纳建构主义的视角，研究者将新闻从业者视为社会建构主体，主张新闻生产是新闻从业者建构媒介现实、再生产社会主导意识形态的过程。对新闻机构来说，新闻制作拥有某种镜像社会生活的框架，遵循某套或简单或繁复的新

闻价值，其实践活动在约定俗成的生产常规中进行（Gans, 1979；Gitlin, 1980；Tuchman, 1978）。框架之下，为了满足组织化新闻生产的需要，新闻业的客观性（objectivity）原则成为生产活动中的策略仪式（strategic ritual）（Tuchman, 1978）。这些论述告诉我们，现代新闻实践的种种观念、规约、法则并非从来就有，而是历史形成的。舒德森（Michael Schudson）（1978）试图论证的正是这一点。然而这种分析没有回答的问题是，这些指引实践活动的观念如何在新闻机构中落地生根；当它在实践中暴露出自身的不足时，新闻从业者萌生了哪些新的“点子”、采用了什么方案，修补、完善、生成一套新的观念，与何种社会力量互动往复后将上述观念注入组织实践中，推动新闻生产平稳运作。这就落入了制度分析的范畴。

在传播技术不断变革的新闻业变迁研究中，制度分析的重要性愈发凸显。新闻业是规范的公共部件，是社会制度的组成部分。如前所述，新闻研究者将新闻业当前面临的状况描述为一场“危机”。它是技术上的，是商业上的，但从权力关系的角度讲，它的根本问题在于新闻从业者对新闻工作的垄断控制与公众要求的开放参与之间构成显著张力（Lewis, 2012）。相应地，新闻从业者也在不断守卫、维护、拓展自身构筑的职业边界（Blaagaard, 2013；Carlson, 2015；Graves, 2016）。这是观念之争，也是新闻业元话语在张力调适过程中的重构：在某些场所、就某些话题，不同社会行动者就何为新闻业、其边界与正当性（legitimacy）何在展开论述（Carlson, 2016；Carlson & Usher, 2016）。话语制度主义正适宜透视行业变迁，将新观念及其推行同新闻场域中的权力关系变动相勾连。

制度分析传播技术变革中的新闻业变迁需考虑其内部复杂性。斯帕罗（Bartholomew Sparrow）曾提出：作为分析对象的媒介是否可以看成制度化的整体？他进一步指出，在确立制度预设后，研究者应当留意分析对象内部的异同，例如国家级媒体和主要市场导向型媒体、区域媒体和本地媒体之间的差别。媒介机构的人员、规模、资源、受众等等都会影响制度的塑造和变化（Sparrow, 2006）。中国的情况正如此。上世纪九十年代至今，中国传媒业经历了市场导向型的改革。通过市场化配置，新闻从业者拓展了客观报道的话语空间，逐步将客观性原则内化为指引新闻工作的主导观念，追寻以独立人格和专业判断服务公众的远大目标（陆晔，潘忠党，2002）。这正是所谓喉舌型媒体（“党报”“体制内媒体”等俗称）和市场导向型媒体（“都市报”“体制外媒体”等俗称）之分出现的历史背景。由于国家已经对“传统媒体”和“新兴媒体”融合进行“顶层设计”，在这种情况下

下，观察市场导向型新闻机构如何引入、推行新观念就是通过制度分析观测职业力量如何调适面临的权力关系，进而理解中国媒介体制变迁轨迹（佚名，2014年8月20日）。

本文的研究问题可以大体表述为：在传播技术变革和中国社会转型的双重语境下，如何从“转型”入手理解中国新闻业这一社会制度的变迁？具体来说，这个问题可以分解为：

第一，“转型”过程中，新闻业的新观念如何，怎样形成？

第二，上述新观念如何寓于话语、激发新闻业元话语重构并得到实践？

第三，如何理解新闻场域中变动的权力关系？

三、方法：参与观察和深度访谈

澎湃新闻是一间位于上海的新闻机构，2014年7月22日上线，系国营的上海报业集团（下称“上报集团”）全资所有。它以自行开发的智能手机应用程序、自建的移动版和桌面版网站为新闻分发终端，是上报集团力推的“新媒体项目”之一。它是上海《东方早报》（下称“东早”）的“转型”之作。筹备及上线初期，它的采编人员几乎全部来自东早这间市场导向型报社。尽管澎湃新闻与东早有着与生俱来的亲缘关系，但除了共享记者团队，其它人员（包括高层管理人员）及工作平台均保持分立，互不隶属。2017年1月1日，东早停刊，标志着从东早到澎湃新闻的“转型”告一段落。

澎湃新闻上线后，其下载量一度跃居iPhone应用商店新闻类第2名，并被称为传统媒体“转型”过程中的“现象级产品”，其新闻生产“流程再造”、采编团队“整体转型”等做法亦为媒介观察者和新闻研究者津津乐道（常江，杨奇光，2014；陈昌凤，2015）。但在我看来，澎湃新闻的典型不在其热度。在中国，新闻是党的事业。在这个基本前提下，东早这个地方新闻机构以市场配置手段维持自身运转，以追求专业、诉诸公共利益的面貌示人，通过“转型”回应技术变革及公众诉求。可以说，观察澎湃新闻可以管窥传播技术变革条件下新闻场域中所有社会力量：权力、资本、职业、公众。

2015年4月至2015年12月，我以澎湃新闻A中心Z报道组实习记者的身份开展参与观察。每天，我在编辑部里停留约10小时，协助值班编辑浏览重点监控的报纸和网站，联系、采访新闻当事人或者打个腹稿。闲暇时，我向编辑、记者请教工作中的问题，或干脆静下来聆听、观察同事们的交谈。根据参与观察期间的工作、交谈与体会，我第一时间撰写了田野笔记。

我还开展了深度访谈，其中绝大多数为无结构的、面对面的问答。经过滚雪球式的努力，我访谈了30位正式员工、10位实习生、10位前员工，其中男性26人，女性24人。30位员工当中，新闻从业经历少于五年者16人，五至十年者3人，十年以上者11人；一线员工20人，中级管理人员4人，高级管理人员1人。我在征得他们同意的前提下录了音，并匿名处理了转录文本。

四、澎湃：一个典型案例

（一）政策与程序：“激进转型”

“从东早到澎湃，我们实行的是激进转型……”

说这话的是澎湃的一位高级管理者老陶²。与同行改版网站、壮大微博、微信做法不同，老陶他们的任务是创建一个“新媒体项目”，以东早的名义推出一款适应新传播技术的新闻产品。受访时担任中级管理者的老李、当时已离职的老冯是“新媒体项目”的创始成员³。按照两人的说法，入伙的几个人被告知要脱离原来的岗位，全职服务于新上马的项目，任务是为这个产品设计个雏形出来。老李说，这个雏形不是内容上的，而是技术上的——大伙每天来来回绕着新闻转，仅就内容而言供应新项目应无太大问题，倒是技术上如何实现要仔细考量。

项目最终指向了智能手机应用程序作为技术实现，也就是俗称的新闻客户端。澎湃前新闻发言人孙翔认为，澎湃“入场”需要掐准时机，新闻客户端可以帮助团队踏准这个节拍。2014年起，人民日报、新华社、中央电视台等中央级传统媒体相继推出各自的新闻客户端，并以时政类报道作为主打内容（方舟，2015年7月22日）。若“新媒体项目”以东早擅长制作的新闻类型（如时政、财经、文化等）为主打“入场”，也许能在同行竞争中赢得用户的青睐，脱颖而出。一句话：从技术上讲，“新媒体项目”既要保有东早做新闻的水准，又要通过数字技术的运用扩大项目的社会影响。

“另起炉灶”还要在组织架构上做文章。老陶分两个层面看这件事：一是转移业务重心：新闻生产的主要输出介质由报纸转移到以手机为主的互联网终端。映射到组织架构上，这叫做“全员转型”。在报纸与数字业务并存的前提下，记者拥有双重身份：既是“新媒体项目”的人又是东早的人，同时向新的数字平台和报纸供稿，以前者为主。编辑团队分立，“新媒体项目”和东早各自组建编辑团队，互不隶属。“新媒体项目”可实时、快速发布记者的稿件。到了深夜，报纸编辑可到双方共享的稿库中选稿，并对稿件进行再加工。管理团队相互分隔，互不兼任。

二是在“新媒体项目”中推行“小组负责制”。东早的采编团队组成了一个层级明晰的体系：总编—副总编等高级管理者、部门主任—副主任等中级管理者、记者—编辑等一线工作者之间有明确的职级分别和不同的任务分工。中层部门是体系中的关键：采访部门负责对报道领域进行大致的新闻类型分割，指派记者依条线（beat）采制新闻，夜班编辑部门再将这些新闻“原材料”拼上版面。通过这样的科层体系，大多数“传统媒体”开展、维持了新闻生产的日常运转。“小组负责制”意在将生产的关键权限由过去的中层部门下沉至“小组”。当然，小组要自承风险。各小组须以开设、运营栏目的形式互相竞争，接受澎湃内部对栏目点击量、转发量等指标的绩效考评，优胜劣汰。如果一段时间内某些栏目的考评结果较为低迷，不尽人意，那么，这些栏目乃至小组可能被管理层取消，人员分流或不予续约。

此外，项目团队还在品牌等符号体系上做文章。项目先是有了英文名称“The Paper”，用负责人邱兵的话说“是想告诉别人我们是从哪儿来的”（罗昌平，2014年2月19日）。后来，团队确定了“澎湃”这个名字，理由是：对互联网产品来说，用户普遍对新品牌有很高的接受度；如果不是“人民日报”这样深富象征意义的品牌，传统媒体的互联网产品换个新品牌也许能闯出一片新天地。“澎湃”这个名字至少有三个特性：与“paper”谐音、含义激昂向上、字写出来好看（方舟，2015年7月22日）。除了品牌，各级工作人员职务的称谓也有所变化。除了总编辑、副总编辑和一线记者、编辑之外，所有人都改换了职务称谓。拿邱兵来说，从前大家喊他邱社长，现在要称他为“CEO”——首席执行官。到了中级管理层，某某主任则被称为“总监”，某某副主任则为“副总监”。再到小组，组长这一称呼被“主编”取代。

以上是“激进转型”的政策：技术上，开设一个新的数字平台，将新闻发布终端和生产重心从报纸转移过来，保持生产活动的职业水准、聚拢线上用户；组织架构上，切断“新媒体项目”对东早的隶属与依附，并将选题制定、采访调度、稿件编辑等关键权限下放到体量比过去中层部门小的小组里，通过竞争优胜劣汰栏目乃至小组；符号体系上，放弃沿用“东方早报”、改用“The Paper”“澎湃”，更新工作人员的职务称谓。方方面面的政策打包在一起汇成了“激进转型”程序。

（二）哲理：加快数字化，“解放生产力”

东早“转型”缘何“激进”？这个问题可从两方面看：一是东早新闻人如何辨析东早“转型”的历史条件，二是他们坚持什么规范信条。

1. 自我认知：数字化改造的历史条件

一些受访者认为，中国新闻业的数字化进程在世纪之交便开始了，只是近二十年的数字化之路差强人意。他们的批评可归为以下三点：

第一，忽略互联网接入设备的技术特征。受访者们认为，新闻生产的数字化改造大多只是架设一个专属网站，核心功能是提供报纸的电子版。把报刊上的新闻转贴到互联网上，这种做法忽略了互联网的技术特征，忽视了用户的使用习惯和偏好。换句话说，东早的创新举措必须通过某种形式呈现出互联网平台的技术特征，顺应、满足、提升用户的使用体验。

第二，即便在技术上大幅创新，数字化改造带来的商业收益也是乏善可陈。与同在市场导向型阵营的其它媒体相比，东早一向不是盈利上的领先者。面对商业层面的行业危机，与其守成不如摒弃同行已经尝试过的、在盈利上并无起色的“保守”做法，放手一搏，围绕谋求更大的商业利益出狠招。

第三，从组织架构上看，中国新闻机构多选择架设一个与既有条块平行的部门，命名为“新媒体部”或“新媒体中心”，从各部门抽调若干人马，负责数字化改造的业务。受访者认为，与其说这个“新媒体部”独立于既有部门，不如说它受制于既有部门。理由是，如果新闻生产仍在当前的采编模块中运行，仍以过去的输出介质为新闻发布的主导终端，那么，所谓举全员之力、共同扶持的创新实践有可能变成一场“观望的游戏”。诚如老陶描述的：

领导们开会强调几句：必须转型，各部要支持；新媒体部负责人求爷爷告奶奶地和各部门打招呼：‘哎呀，今儿上午有个车祸，你们能不能先写个稿，给我发过来？别等到明天早上见报了。’员工很聪明，他会等着看领导的意思。如果得出结论说我们重点还是报纸，那就绝对不会理会新媒体部了。慢慢地，新媒体部成为无源之水，没人愿意去，没人愿意支援。就这么混下去。99%中国的传统媒体都是这么干的，是吧？

为了解决数字化改造的部门依附，避免遗留生产流程“领导权的问题”，解决好“谁布置选题的问题”，组织架构的变动就是必需的⁴。

从受访者的谈论来看，东早“转型”的历史条件大体集中在技术、商业、组织架构三个方面。实际上，可以进行横向比较的维度还有很多。没有被受访者谈及的方面还包括：（1）东早是“市场导向型”而非“喉舌型”媒体。与上海市委机关报《解放日报》相比，它肩负的宣传任务没那么多，引导舆论的担子不那么重，少了很多意识形态上的顾忌，可以更加集中精力地思考如何走出经营危机。（2）由

于东早是“市场导向型”媒体，它的员工普遍没有事业编制，不端“铁饭碗”，因此，在“转型”过程中，项目团队不必专门考虑那些坐拥事业单位终身职工身份的人，为如何将他们安置到对等职级的职位中去而大伤脑筋。换句话说，既然绝大多数人都没能进入官僚体系的晋升序列，不具备干部身份，团队自然可以优化人力资源配置，做到人尽其才。（3）东早的办报史只有短短十余年。这让它冲破了《新民晚报》和《文汇报》等历史悠久的媒体受到的束缚，不必为办报理念的改弦更张背上历史包袱。这些经验是东早“转型”过程中自我认知的前提。它们是项目团队推出“激进转型”程序及政策的现实因素。

2. 规范信条：做新闻与“解放生产力”

用老陶的话说，转型就是“解放生产力”。这是从东早到澎湃不变的规范信条。他这样说：

其实我觉得两者之间没有太多不同，真的。所谓不同、区别只是说我们之前做得不到位：如果我们把新闻操作按一百分来算，之前我们只能达到五六十分，根本没有合格。这个合格第一要求质量，第二要求速度。澎湃无非提供了平台，让新闻操作更加接近正常新闻的标准而已。所以，所谓澎湃模式的真正意义不在于技术或模式有多大创新，而只是说做了应该做的事情。之前我们都在低水平上竞争。

他这样详解自己的说法：从速度上看，新闻当然应该尽快让公众知道。这可以作为一百分的标准之一。从前报人没有条件，必须得等到第二天早上才能告诉大家这个世界发生了什么。按照一百分的标准，这就是打折扣。“转型”只是回归标准：核实、确认消息后尽快把新闻发布出去。此为“解放生产力”的一重含义。从质量上看，做新闻的标准没有也不应当改变。他认为纸媒没有强大、实时的纠错制约，很多微小的错误可能在读者的眼皮底下溜走。现在文章发布以后立即被成千上万双眼睛检视。用户可以迅速指出文章的常识性错误，或补充有用的信息。两相对比，由于可以即时获得用户反馈，新闻人在今天受到的考验更加严苛，犯错误产生的社会影响要比过去大得多。这么看，“转型”非但不会降低新闻的质量评价标准，反而会拉抬它。此为“解放生产力”的另一重含义。

一些中层管理者做出了与老陶类似的解读。老李说，就思想这一澎湃主打的新闻类型而言，东早已经积累了大量资源，通过“上海书评”等栏目登载了许多优质稿件。至于另一个主打的新闻类型——时政，尽管它不能算作东早的传统强项，但

放眼全国，中国新闻业的时政报道水平整体偏低，为东早“转型”开拓了一片“蓝海”。小褚注意到，澎湃上线前后，中央、地方新闻单位纷纷上马新闻客户端项目，一些未被网信部门授予采访权的商业门户网站和新闻客户端服务提供方站在“灰色地带”向用户输送新闻。澎湃作为一家面向全国的地方媒体，一方面要在各地新闻机构“转型”的过程中争夺各地用户，以事关民生的区域类选题博得用户的青睐，另一方面，澎湃要抓紧“窗口期”，在“违规入局者”与监管方不断磨合、取得共识的同时，提升自身的职业水准，以优质的新闻服务公众，建立自己的职业权威。

如果把三位大而化之的表述放在中国传媒市场化改革的背景中考察，这些话的含义就会清晰些，指向也会更明确。通过诉诸商业利益，新闻从业者混合调用党-国、商业主义、专业主义等话语资源，以“上-下合作”“临场发挥”“有限创新”，在市场经济条件下推动党的新闻事业不断向新闻范式靠拢（潘忠党，1997/2007）。这是理解中国传媒市场导向改革的理论框架，也是理解东早这一市场导向媒体开展新闻工作的起点。换言之，一切新观念的酝酿与推行都应促进新闻从业者在党的领导下运用市场的手段开展“创造性的遵从”，做好新闻这项公共服务，促进人的启蒙与解放、社会的进步与转型。这样看上述三位受访者的表述，“激进转型”就展示出鲜明的“路径依赖”：它是中国传媒市场化改革的延伸，也是东早借市场这一配置手段继续以职业精神与技艺服务公众的延续。技术并未刺激新闻从业者从哲理层面改造他们的观念。它仅仅被新闻从业者视为新的传播场景。在这里，新闻从业者与外部力量之间的权力关系没有剧烈重组，因为这种权力关系被认为能够持续释出解放的动能。在这个意义上，“转型”是在传媒市场化改革的前提下借助技术手段寻找“蓝海”，寻求继续“解放生产力”的增量，以利实践活动朝着新闻本位这个“理想标准”继续进发。看看老陶下面这番话：

澎湃新闻是一个严肃的市场化媒体。我们在真正地、比较严肃地对待新闻。如果把今日头条、一点资讯、新浪、搜狐、腾讯、网易、凤凰当做新闻媒体相比较的话，很明显，我们在对待新闻这件事情上有可能更加严肃。他们不是做专业新闻出身。我们的来由，东早，是做严肃新闻出身。我们会去求证每一条新闻，而他们是转载，很少做二次求证。这是不一样的。同时，我们是市场化的，是自负盈亏的，要在市场上和别人竞争，要和别人比影响力。所以这和《人民日报》、新华网、人民网区别非常大。它们并不完全市场化，要靠政府拨款。一个严肃的市场化媒体和“喉舌”，这区别太大了。

老陶这段话制造了两次区隔：首先，媒体有“喉舌型”和“市场导向型”之分，前者由于依赖财政拨款维持运转，考量社会影响并非其首要任务。其次，“市场导向型”媒体有“严肃”程度之分，如东早这般长期做“严肃新闻”，具备了“专业”的“出身”。澎湃新闻自东早“转型”而来，继承了“市场导向型”媒体做“严肃新闻”的“血统”，自然会以公共利益为依归。可以看到，“转型”仍在调适权力、资本、职业三者权力关系的框架内铺陈叙事。

（三）话语实践：内外协商

观念付诸实践意味着新闻从业者改变了他们开展新闻工作的程序和规则，也就是重构新闻业元话语并加以实践。对东早来说，把上述观念注入话语实践需要不断协商。这里的协商不局限于双方就观念本身展开的直接争辩。它可以是长期的、寓于行动中的间接“对话”，体现话语与实践的互构。话语协商面向两个群体，一是新闻人自身，二是公众。

1. 内部协商：面向新闻人

受访时，老陶对我说过这么一番话：

有没有勇气、有没有现实的可行性，来打破依托于传统新闻生产流程而设置的机构，是改革成败的关键。只有先改变公司里的结构，才能改变公司里一个人的行为。人都是偷懒的，你必须设定一个很强的制度和架构，告诉他：你必须这样做，适应新的架构。否则如果说，OK，我们做澎湃新闻了，但制度还是像过去那样，各部门如何如何，那其实还是没有（改革）。

乍一看，这番话给“激进转型”赋予了几分强制的意味，勾勒了一个缺乏商讨的、没有讨价还价的数字化改造过程。关键在于，东早和澎湃新闻这一“新”一“旧”的并立给员工创造了观察、考量观念与制度变革的契机。“新”“旧”并立撑起了项目团队与其它同事协商的空间。通过澎湃新闻的运转，项目团队可例证“激进转型”的程序和政策如何付诸实践，进而鼓动、说服、吸收东早员工加盟。实际上，“激进转型”是否可为、如何可为的探讨时刻都在东早和澎湃新闻员工的日常交往中进行着。在办公室里，在共同奔赴的采访现场，在内部会议上，在微信和QQ群中，员工们随时可以表达自己的意见，结合自己和他人的体验评估“激进转型”的实践成果，进而“用脚投票”，选择加盟澎湃新闻或继续留在东早。这些可能引起“激进转型”观念变化的讨论都是内部协商的体现。

老陶说，这个过程并非一帆风顺，内部动员的成效是随着澎湃新闻的筹备、上线和

运转逐步显现出来的：

2013年底，我们还在做项目筹划的时候进行过内部动员，有些人持观望态度。他们犹豫，不愿意来。这是人之常情，担心你搞不好。之前也没什么成功过的案例，他就会观望。OK，一年之后，你就会发现，留在报纸的那些人心态变了。他们很失落，感觉自己被边缘化了，感觉自己好像很旧了，还留在代表着旧势力的地方，于是想法设法到这边来。这就是激进转型的一个……怎么说，它可能带来阵痛，但长远来看，如果不激进转型，所有人还想着：‘哎，还得靠报纸。’如果他还想着：‘哎呦，日子还行啊，咱们再等一年，明年再转型。’到了明年再等半年，时机不等他。

2. 外部协商：面向公众

澎湃新闻上线前，项目团队通过若干环节开展面向公众的协商。其中有两个明显的例子，一是“矩阵测试”，二是“话题营销”。所谓“矩阵测试”指的是项目团队在社会化媒体平台上以栏目的名义开设账号，探测团队突破版面限制后生产效能提升的边界，在线收集公众反馈，确定澎湃新闻主打的报道领域。这些账号组成“矩阵”，在澎湃新闻正式上线前充当“探路者”。证据显示，这项工作至少可以追溯到2014年1月，即澎湃新闻正式上线半年前。例如，在微信公众平台上，澎湃新闻时事新闻中心人物报道组开设了微信公众号“纸牌屋”，政治报道组开设了公众号“饭局阅读”“中国政库”，法治报道组开设了“一号专案”，等等。经过“矩阵测试”，项目团队确立了时政和思想这两个主打报道领域。如上文探讨的那样，团队发现，这是他们得心应手的两个领域，是公众感兴趣的两个领域，同时还是所谓垂直类新闻客户端暂未覆盖的两个领域。

“话题营销”指的则是上线后澎湃新闻围绕发刊词《我心澎湃如昨》进行的自我展演活动。新闻发言人孙翔（2016）曾经这么说：

澎湃新闻上线时充分利用话题营销的方式，使发刊词《我心澎湃如昨》在澎湃新闻上线首日刷爆了媒体人的朋友圈，“澎湃新闻”品牌一炮打响。《我心澎湃如昨》和绝大多数媒体的发刊词都不一样，采取了“讲故事”的方式，重点阐述“澎湃新闻”的立场和价值。文章正式推出之前，（我们）在内部听取过多轮意见，评估过传播的可能路径。上线当天，澎湃新闻旗下20多个微信号同时推送，运营小组和部分KOL（关键意见领袖）进行过沟通，邀请他们在当天发表自

己的意见，进一步推动了文章在社交媒体上的发酵。文章发布后，赞扬和争议随之而来，第二落点的讨论又进一步扩大了品牌的传播。

这不是澎湃新闻的新闻，而是澎湃新闻立场和价值的展示。它呈现的不是新闻作品本身，而是对统摄新闻生产的某种价值的阐释，被具象地封装到某段生动的故事中加以表达。这种价值本不可说，难以捉摸或无人问津，只要身处新闻实践当中的从业者了然于胸即可。现在，它成为新闻机构有意表述的成分，直接被抛向公众。经由所谓的“话题营销”，原本潜藏在新闻生产“后台”的制作准则和程序，以及支撑这些准则与程序的、一套理想的社会制度构建目标被端到“前台”。通过展演“后台”，澎湃新闻可以探测公众的反应，验证“激进转型”各项政策的合理与否，不断作出调整。

据我了解，东早没有就“激进转型”程序和政策与公众进行专门的面对面研讨。这就要求项目团队重视公众对东早和澎湃新闻实践的反馈。大体上讲，公众意见可通过两条途径传导到澎湃新闻。同其它数字新闻平台类似，公众可以在澎湃新闻客户端、网页、微信和微博上为自己喜欢的文章点赞，也可以在文章末端留言、评论。阅读这些留言和评论，新闻人可以把握公众的反应。这种反馈较为分散。与之相比，澎湃新闻后台的数据可以更为集中地呈现公众的意见。这些数据记录着文章和栏目的访问量和评论量、记者的发稿时间等信息。每周，总监级及以上级别的新闻人出席例会时，当周栏目总访问量十大排行、平均访问量十大排行、记者的发稿时间等汇总数据会得到公布；平时，总监级及以上级别的新闻人亦可在后台（或联系互动社交部）查看实时数据，了解用户的人口学特征、访问时间及内容偏好。与零星的反馈意见相比，这样的集中反馈数据更富统计学意义，方便公众意见注入“激进转型”政策中，从而达成协商成果。

多数情况下，项目团队与公众的协商同其内部协商一样，间接、迂回、不易察觉。也有一些时刻，公众意见汹涌、指向明确，迫使项目团队即时检讨，阶段性反思“激进转型”政策，并进行重大调整。2015年6月1日，“东方之星”客轮在长江水域倾覆。尽管搜救行动迅速展开并进行了三天，这一事故仍然造成特别重大的人员伤亡。在这之后，澎湃新闻客户端的开机画面“感谢你无数次游过那么悲伤的水域”，连同其官方微信、微博发布的集纳文章“孩子别哭，我在长江，已经回到母亲的怀抱”一起被社会化媒体用户广泛批评。事后，澎湃新闻撤下并中止了这种煽情式的歌颂，在后续报道中收敛、回归到事实呈现上来，并加强了对生产流程（特别是

微信、微博这两个社会化媒体发布端口)的把关(陆晔,周睿鸣,2016)。这是公众直接而明确地向新闻人发起挑战,迫使他们接受协商条件的一例。

五、结论

本文对中国新闻业“转型”进行了制度分析。以话语制度主义为核心概念,作者将“转型”视为新闻业这种社会制度的变迁,讨论了新观念如何在新闻机构中形成、如何注入新闻业元话语的重构并加以实践。按照话语制度主义的逻辑,新闻业变迁应在观念的政策、程序、哲理三个层面酝酿,在新闻从业者就新闻业元话语进行的、面向自身和公众的内外部双重协商中展开。然而,在东早向澎湃“转型”的这个案例中我们看到,作为一种观念,“激进转型”只在政策和程序而非哲理层面展开。在注入新闻业元话语的过程中,新闻从业者的内外部协商并不在平等、公开、充分的说理中进行,展现出“由内而外”和“职业主导”、话语与实践互构的特征。

我的目的并非以学理为武器,指摘新闻从业者在“转型”过程中的具体做法。相反,通过案例分析展现经验与理论的差别,我希望提供进一步理解中国新闻业“转型”的路径。正像我在上文中说的,对于一间以市场为导向的新闻机构,“转型”不只综合了具体政策上的现实考量,而且包含了规范的坚守。这些观念中的规范成分显示出鲜明的“路径依赖”:由于诉诸商业利益、混合调用多重话语资源、开展“上下合作”和“临场发挥”可以有效地促进新闻这项公共服务,“转型”不可避免地被视作中国传媒市场化改革的延伸。在新技术搭建的传播场景中,“转型”自然只会涉及观念在政策和程序层上的操作问题,而不会触碰观念在哲理层上的价值观,因为这套价值观指向的制度和权力关系被认定能够持续释出解放的动能。这些初步的制度分析为进一步观察新闻业变迁创造了理论前提。

在全新的传播场景中,国家、市场、职业、公众构筑的权力关系已明显变动。这种权力关系不同于新闻从业者的规范设定。就新闻生产而言,职业力量的垄断控制和公众的开放参与之间存在着明显的张力。更大的问题在于,由于新闻业以广告维持日常运转的传统营利模式失灵,资本正从中国新闻机构中不断抽离,到互联网平台上着床。国家看到的不只是新闻业商业利润制造上的衰退,还有舆论引导和社会共识形成上的乏力。在此背景下,党中央提出促进“传统媒体”和“新兴媒体”融合,强调“党媒姓党”和“新闻舆论”工作的导向问题,将互联网平台纳入日常媒介规制。在此背景下,专业主义话语原本零碎、局域的附着空间被进一步压缩,

出现“商业主义”统合、“专业主义”离场的局面（李艳红，2016）。但反过来说，这恰好表明中国新闻业“转型”溢出了自身的职业边界。坚持市场配置固然在某种程度上回避了新闻业的公共关怀与指向，但通过“内容创业”，专业主义话语成分得以外溢到互联网平台上，在随时、随处撑起的话语空间中注入新闻实践，被公众表达。

新闻业变迁镶嵌于中国社会转型之中。它不是自外于中国传媒改革的全新叙事，而是处在中国传媒改革的延长线上。传媒改革过去是、现在是、以后仍将是探索中国社会制度建设的一环。同过去一样，新闻实践主体必须在多重社会力量之间往复游走。有所不同的是，在不断重构的制度环境中，技术与社会的互动使得后者的逻辑不再局限于权力、资本、职业统摄的封闭场域，而是被导入到节点互联的网络之中。这就给新闻业变迁造成了某种特定的在地后果：权力关系调适溢出了尚未坚实的新闻场域，跨越了新闻业仍待固化的职业边界。数字网络空间中，新闻实践主体由新闻机构泛化为任何栖身网络节点的组织与个人，尚未形成的新闻从业者职业共同体日益消散。“液态”的新闻业在此形成，社会也出现了液态特征（陆晔，周睿鸣，2016）。从制度分析的视角看，新闻业变迁的在地后果是数字化、网络化传播技术变革前后两种调适逻辑的冲突。我们需要把新闻业变迁置于正在浮现的新型社会逻辑和权力关系中思考，才能切合中国经验，思考新闻社会学范畴内的理论问题。

（责任编辑：于瀛）

注释 [Notes]

1. 所谓程序可以理解成：适配政策的组织原则或基本预设；提供行动诊断和处方集（sets of diagnostics and prescriptions）的“政策核心”；使政策制定者得以在建构（重构）世界观时（重）定位自身的参考框架，等等。作为观念，程序处在比政策更基础、更一般的下位。程序定义了政策将要解决的具体疑问、考量的议题、预订的目标，将要应用的规范、方法和手段，以及一些典范，这些典范旨在框定一些比较紧迫的、旨在解决任何给定问题的政策（即程序层上位的政策层观念）。参见Schmidt (2008)。
2. 高级管理者老陶（化名），男，2015年11月26日14时30分在上海市静安区延安中路839号澎湃新闻办公区接受我的访问，受访时新闻从业年限逾10年。
3. 中级管理者老李（化名），男，2015年11月17日18时30分在上海市静安区延安中路839号澎湃新闻办公地点附近接受我的访问，受访时新闻从业年限逾10年。离职人员老冯（化名），男，2015年11月25日13时在上海市黄浦区丽园路501号星巴克咖啡接受我的访问，

受访时新闻从业年限5-10年。

4. “谁布置选题的问题”来自中级管理者小褚（化名）。小褚，男，2015年10月22日15时在上海市静安区延安中路839号澎湃新闻办公区接受我的访问，受访时新闻从业年限逾10年。2015年9月16日，他在复旦大学新闻学院授课时谈到这个问题。

参考文献 [References]

- 白红义（2016）。从技术创新到新闻创新：重塑新闻业的探索框架。《南京社会科学》，（10），104-112。
- 常江、杨奇光（2014）。“我心澎湃如昨”：澎湃新闻与新闻客户端的崛起。《新闻界》，（18），9-17。
- 陈昌凤（2015）。媒体融合中的全员转型与生产流程再造——从澎湃新闻的实践看传统媒体的创新。《新闻与写作》，（9），48-50。
- 方舟（2015年7月22日）。「澎湃新闻上线一周年内部总结：我们做对和做错的事」。检索于<http://weixin.sogou.com>。
- 胡泳（2011）。报纸已死，报纸万岁——报纸转型的关键策略。《新闻记者》，（11），15-22。
- 陆晔、潘忠党（2002）。成名的想像：中国社会转型过程中新闻从业者的专业主义话语建构。《新闻学研究》，春季号，17-59。
- 潘忠党（1997）。新闻改革与新闻体制的改造——我国新闻改革实践的传播社会学之探讨。《新闻与传播研究》，（3），62-80。
- 潘忠党（2007）。有限创新与媒介变迁：改革中的中国新闻业。《文化研究》（第7辑）。桂林：广西师范大学出版社。
- 孙翔（2016）。澎湃新闻之路。《新闻与写作》，（4），75-77。
- 王海燕（2015）。互联网时代的新闻业必须做出重大改变——柯林·斯巴克斯教授访谈录。《新闻记者》，（6），25-31。
- 王志彦（2013年10月29日）。《上海报业集团正式成立》。《解放日报》，第1版。
- 肖聃（2010）。政治学中新制度主义的新流派：话语性制度主义。《华中师范大学学报（人文社会科学版）》，49（2），23-28。
- 佚名（2014年7月18日）。《中国互联网大总管鲁炜现身澎湃》。澎湃新闻，2017年1月18日查阅。
- 佚名（2014年8月20日）。《推动主流媒体在融合发展之路上走稳走快走好》。中国政府网：http://www.gov.cn/xinwen/2014-08/20/content_2737635.htm，2016年11月4日查阅。
- Alexander, J. C. (2016). Introduction: Journalism, democratic culture, and creative reconstruction. In J. C. Alexander, E. B. Breese, & M. Luengo (Eds.). *The Crisis of Journalism Reconsidered: Democratic*

- Culture, Professional Codes, Digital Future* (pp. 1-30). New York, NY:Cambridge University Press.
- Blaagaard, B. B. (2013). Shifting boundaries: Objectivity, citizen journalism and tomorrow's journalists. *Journalism*, 14(8), 1076-1090.
- Boczkowski, P. J. (2016). *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*. Cambridge, UK:The MIT Press.
- Brunn, A. (2011). Gatekeeping, Gatewatching, Real-time feedback: new challenges for journalism. *Brazilian Journalism Research*, 7(11), 117-136.
- Carlson, M. (2015). Introduction: The Many Boundaries of Journalism. In M. Carlson & S. C. Lewis (Eds.). *Boundaries of Journalism: Professionalism, Practices and Participation* (pp. 1-18). London, UK: Routledge.
- Carlson, M. (2016). Metajournalistic Discourse and the Meanings of Journalism: Definitional Control, Boundary Work, and Legitimation. *Communication Theory*, 26(4), 349-368.
- Carlson, M., & Usher, N. (2016). News Startups as Agents of Innovation. *Digital Journalism*, 4(5), 563-581.
- Gans, H. J. (1979). *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. New York, NY: Vintage.
- Gitlin, T. (1980). *The Whole World Is Watching: mass media in the making & unmaking of the new left*. Berkeley, CA:University of California Press.
- Graves, L. (2016). Boundaries Not Drawn: Mapping the institutional roots of the global fact-checking movement. *Journalism Studies*, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1196602.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Lewis, S. C. (2012). The Tension between Professional Control and Open Participation. *Information, Communication & Society*, 15(6), 836-866.
- Lieberman, R. C. (2002). Ideas, institutions, and political order: Explaining political change. *American Political Science Review*, 96(4), 697-712.
- Quinn, S. (2007). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29-38.
- Schmidt, V. A. (2008). Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse. *Annual Review of Political Science*, 11, 303-326.
- Schudson, M. (1978). *Discovering the news: a social history of American newspapers*. New York, NY: Basic Books.
- Sparrow, B. H. (2006). A Research Agenda for an Institutional Media. *Political Communication*, 23, 145-157.
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study of Social Construction of Reality*. New York, NY: Free Press.
- Zelizer, B. (2015). Terms of Choice: Uncertainty, Journalism, and Crisis. *Journal of Communication*, 65(5), 888-908.