

主流媒体系统性变革中“水土不服”的困境与突破

喻国明 刘彧晗

内容摘要：我国主流媒体在媒体融合和系统性变革中普遍面临数智生态“水土不服”问题。以场域理论及场域迟滞现象为分析基础剖析该问题的成因、表现与解决，发现“水土不服”的成因包括，平台形态已具备但节点化能力尚未形成，技术工具不断叠加但生产关系未重构，用户规模看似存在但关系网络与数据回路难以沉淀。在此基础上，主要有制度依附型、身份依附型、技术悬浮型与技术负担型四种困境和具体表现。对此，主流媒体须探索建设自主技术基座或掌握算法数据主动权，以技术重构生产关系、完善数据回路，同时立足人的需求更新媒介惯习与传播方法，重视热媒介在严肃议题中的传播价值。

关键词：主流媒体系统性变革；场域理论；惯习；平台化

项目：中国博士后科学基金面上资助项目“人工智能生成内容标识的传播治理效果评估与优化研究”（编号：2025M773462）；上海市哲学社会科学规划课题一般课题“主流媒体系统性变革提升舆论主导权研究”（编号：2025BXW006）

DOI： 10.3969/j.issn.2095-0330.2026.01.006

一、引言

从2024年党的二十届三中全会提出要推进主流媒体系统性变革，到2025年党的二十届四中全会提出要深化主流媒体系统性变革并推进新闻宣传和网络舆论一体化管理，政策风向体现着我国主流媒体行业正从“小修小补”的渐进式改良阶段进入全方位、系统性变革阶段。面对互联网、智能技术猛烈冲击，主流媒体被赋予重新凝聚海量用户、重构主流舆论引导力影响力的时代使

命。但回顾过去十余年我国媒体融合实践之路，虽不可否认融合确实取得一定成效，但与投入的政策、资金、技术、资源支持相比，主流媒体在网络空间中的影响力却未呈现出与之匹配的增长效率，甚至在部分公共议题中显现出相对边缘化的趋势。这种高投入低产出的“水土不服”体现出主流媒体至今似乎仍然无法真正驾驭以平台、算法、用户、开放网络、智能技术为核心的数智（数字化+智能化）传播生态。所谓“水土不服”，也不能被简单解释为适应不足或执行不力

等操作层面的问题，而应该看到主流媒体在从大众媒介场域迁移到数智媒介场域时面临的结构性问题。

在皮埃尔·布迪厄（Pierre Bourdieu）看来，一个社会总是会分化成许多场域，它们是相对结构化的独立空间，是宏观社会与微观个体构成客观关系的网络或构型，比如生活、艺术、科学、宗教等，此场域与彼场域之间具有相对不可通约的法则、规律和权威形式^①，进入其他场域需要尽量多地遵循其内部法则才能有效行动，例如在篮球场上神一样的乔丹到了棒球场上也可能只做个二三流选手。相对于其他社会功能来说，与信息生产传播有关的空间也是一个单独场域，布迪厄称之为媒介场域（media field），其中又包含新闻场、电视场等细分场^②，它们各自具有独特的构型、逻辑和规范。面对跨场域问题，行动者在某一场域中形成的习性（或称惯习）并不能自动转化为在另一场域中的有效资源，跨场域往往伴随着旧有习性资源的贬值、错位乃至失效。如果数智媒介场只是大众媒介场的技术性延伸，二者之间或许还能保持一定程度的通约性，那么主流媒体在跨域迁移过程中，其既有的习性和优势资本所遭遇的贬值错位可能还相对有限；然而，学界普遍的共识是，数智媒介场是由新质生产力和新质生产关系构筑的新媒介场，与大众媒介场有根本区别，二者间的场域通约性很低。因此，主流媒体仍将过去制度权威赋予的身份影响力作为主要资本，去应对由算力、算法和数据主导的传播规则时，就受制于旧场域习性与幻象而跟不上跨域步伐，陷入“水土不服”状态。这正是布迪厄指出的在场际迁移中习性滞后带来的“场域迟滞”现象。^③就如堂吉诃德对骑士精神的盲信使他无论付出多大努力都无法实现预期目标，在

旁观者眼中，他的行为更是不可思议甚至不可理喻的。

本研究拟以场域理论及跨场域迁移的“场域迟滞”现象为视角切入分析，解释大众媒介与数字媒介两个场域的习性差异，并分析主流媒体在场际迁移中出现“水土不服”的原因及具体表现；同时，进一步探讨主流媒体化解场域迟滞问题并实现有效的系统性变革可能的探索方向。

二、主流媒体融入数智媒介场“水土不服”的成因分析

场域迁移融合的过程可从两个维度加以解构，一是迁移形态，即新场域在技术结构、权力配置与价值生产方式上对其行动形态提出的客观要求；二是行动方式，即行动者基于其惯习模式、资本结构与认知框架，对这些新规则与新约束作出的实际反应。这两个维度分别对应着场域层面的结构性框定与行动者层面的能动性实践，构成了布迪厄所说的“结构性—能动性”辩证关系在跨场域迁移中的具体展开。以“迁移形态”和“行动方式”作为分析主线，可以透过主流媒体“水土不服”的表层现象还原出其迟滞的生成机制。

（一）迁移形态：具备平台形态，却未成为“超级节点”

数智传播与大众传播的最大不同在于对社会资源的配置方式不同，数智传播更强调开放、连接、整合。在深度媒介化阶段，数智媒介不再是一个传播工具，而是将人与技术、时间与空间、具身与离身持续连接的泛在系统，传媒业角色由信息中介下

沉为社会运转的底层操作系统^④，成为数智社会的“针”和“线”。在这一结构中，社会网络是由一个个“节点”构成的，网络化社会的运作方式是去中心化的，网络建立在节点以及节点之间互相关联的基础之上。^⑤ 由此传播影响力的来源随之发生转移，影响力的大小取决于一个网络节点对数智社会资源的连接能力、中转能力与调配能力。^⑥ 而一个平台就是一个节点，平台化是数智媒介场的基本形态要求。主流媒体并非没有意识到这种迁移形态的变化，回顾过去十余年的融合变革实践，主流媒体“平台化”形成了两种主要路径：一是嵌入商业平台。2010年前后，微博、微信等社交媒体兴起并逐渐成为社会信息流动最快速、最便捷的节点，主流媒体开始以入驻社交媒体平台、开启账号的方式积极布局社交媒体矩阵；到2018年前后，抖音、快手、B站等视频平台的影响力规模和用户黏性全面超过传统的图文资讯平台，主流媒体随之再次入驻视频平台，且一改过去“搬运式嵌入”的模式，开始遵循视频平台内容逻辑生产专门符合平台调性的“原生内容”。二是自建自主平台。其源头可追溯至门户网站时代，如人民网、新华网等“信息发布网站平台”的建立，是主流媒体自建信息化平台的第一次尝试；随着媒体融合战略推进，目前我国已经建立起《人民日报》的全媒体平台、中央广播电视总台的“央视频”等一批“国家队”央媒平台，同时，各地主流媒体则通过差异化策略建立了“南方+”“潮新闻”等地方媒体平台，形成自建平台梯队。

然而，在这两种平台化路径中一个始终未能解决的问题是，主流媒体仍未真正获得强大的社会资源调配能力。无论是用户数据、行为数据还是算法能力，掌握网络数据运行规则的依然是以抖音、

快手、美团等为代表的大型商业平台，它们构成了数智社会中的“超级节点”。社会网络理论指出，节点要产生影响力取决于其在网络中的结构位置，包括节点的度中心性（连接了多少其他节点）、中介中心性（控制、影响着多少网络路径）、接近中心性（到其他节点的距离是近还是远）。^⑦ 从这一视角看，主流媒体的平台化更多停留在入平台、触平台层面，缺乏通过平台形态主动塑造自身节点位置的思维。首先，主流媒体与用户的连接形式单一，主要依赖“看新闻”的低频化、弱关系使用场景（虽然部分主流媒体延伸出政务服务场景，但依然较为低频化），难以深度嵌入用户的社交等日常生活高频场景，因而与其他广泛节点的连接能力受限。正如有研究指出，从报网互动到“两微一端”，再到“中央厨房”，主流媒体在自身可以掌控的媒体资源内部进行矩阵式整合的一系列探索尝试不可谓不努力，但这些探索尝试并没有帮助传统媒体摆脱受众流失和效益下滑的困局，实践已经证明，将媒体融合局限于机构内部是行不通的。^⑧ 其次，主流媒体缺乏控制信息连接路径的能力，用户可以绕开其平台或账号，通过其他商业平台获取几乎相同的信息，主流媒体没有真正成为权威信源或信息的接口终端。最后，主流媒体的平台化多是“断路系统”，即有发布却缺乏稳定的数据回流、用户画像和算法调优机制，无法形成自我强化的数据反馈回路，不得不依赖其他掌握算法和数据的商业平台进行寄生式传播。^⑨ 因此，主流媒体即使完成了形态上的平台化，却也常处于社会网络的边缘位置，缺乏作为关键节点应掌握的信息路径控制权、连接密度和关系接近性，因而其主流影响力不断被商业平台这类网络超级节点削弱，显得越融合反而越被动。

（二）行动方式：用大众媒介的旧场域惯习应对新媒介结构

在布迪厄看来，真正决定行动效果的并不是主体是否进入某个场域，而是其惯习能否与该场域逻辑形成“契合”（homology）。^⑩ 惯习不契合是主流媒体“水土不服”的另一原因，一方面，在新、旧两个媒介场域皆有的行动要素上（如用户、内容、价值等），主流媒体更常沿用大众媒介时代的惯习理念来指导行动，观念滞后；另一方面，对于数智媒介场中新出现的要素（如数智技术、数据、算法等），主流媒体又尚未形成与之匹配的合理认知，因而出现观念缺位。

1. 未充分理解“用户”的节点价值和“内容”的关系价值

首先，从用户观来看，主流媒体尚未充分洞察“用户”的数据节点属性。数智时代个体力量被激活，梵·迪克（Van Dijik）指出，“在个人主义的当代进程中，网络社会的基本单位已经变成了与网络相连的个人”，“网络是个体化的社会搭档”，^⑪ 因此“用户”是具备空前的自主性和传播权的“超级个体”，他们是流动的（可以在任何地方、任何场景、任何接口使用媒介）、主动的（对于信息消费更有判断权和主导权，自主选择要看什么和不看什么）、互动的（每个个体的消费也是一种社会化自我需要，因此，信息消费也构成信息流动）。在真正懂得用户价值的商业平台眼中，用户是关系、数据、行为的节点，是完整数据链路闭环最重要的反馈源，需要基于用户行为数据与关系拓扑来决定信息流向与范围。如360集团创始人周鸿祎所说，“互联网最重要的价值是用户，没有用户

和流量就没有一切”^⑫。而在主流媒体惯习中，用户是受众、读者、观众、统计单位，一家媒体在融入抖音平台时主要目标仍然是提高账号粉丝数量和视频播放量，而缺乏积累用户认知、行为、兴趣等用于构建传播路径的数据资产的理念。其次，从内容观来看，主流媒体倾向严肃语态、资讯语态，对内容的情感联结价值挖掘深度不足。在人的话语结构中，“关系表达”是内容构造中的一个基本表达要素，而在大众传播的工业生产模式下，只有规模化、标准化的内容产品才能适配生产流水线，内容的关系情感功能被压制。主流媒体现在仍以“摆事实、讲道理”的事实逻辑来完成关系表达，这类内容越来越难以凝聚共识。数智媒介场中受欢迎的内容是宽频的，除了有价值深度，还要有共振属性，能引发情绪共振和关系认同，内容更是关系触发器、互动接口和场景入口。例如真正让“村超”出圈的不是“助力乡村振兴”“带动文旅经济”这类摆事实、讲道理的话语，而是挖掘机驾驶员、鱼贩等草根球员的热爱故事。在内容的资讯价值被UGC、PGC、AIGC稀释的当下，主流媒体所坚守的“内容为王”更应该是对社会价值、文化价值、精神价值等情感关系能量的供给。最后，在价值观层面，主流媒体在认知惯习上容易将媒体价值与流量价值对立起来。大多数主流媒体从业者认为，主流媒体是一种价值媒体，需要在社会管理和发展中实现塑造社会视野、设置社会议题、进行社会舆论引导等价值功能，其更在乎的是政治价值、文化价值及社会价值的实现，而数智媒介是围绕流量进行商业变现的商业媒介，二者的价值逻辑有冲突。这造成一些主流媒体对流量有盲从盲信或盲目拒绝两种极端反应，要么将流量看作阻碍公共价值实现的障碍^⑬，要么将其看作制度压力下不得不完成的

KPI和考核指标^⑭，反而缺失了将流量转化为公共价值建构机制的能动性，没有形成价值导向型的流量工程。

2. 将技术性要素视作生产力工具而非新的生产关系

近些年，大模型、空间智能等新技术在不断刷新媒介能力上限，但一个值得思考的现象是，主流媒体技术投入的影响力产出比，常常低于同量级的自媒体博主。其原因可能在于，主流媒体并未在契合数智时代的新生产关系中使用技术，技术要素只停留在工具、流程层面，而未能渗透关系、组织、价值层面。举例来说，以新华社“媒体大脑”、央视AI主播为代表的央媒智能化技术，在写稿、分发、呈现等方面已经达到较高的技术辅助水平，但这些技术均是在原有“采—编—审—发”的工业化新闻生产流水线中作改良式嵌入，其主要功能是作为一种新的生产力来提高稿件产量、加快发布速度、减少人力成本，新闻的生产结构没有得到改造。国外对卡塔尔半岛电视台的研究发现，如果没有对数字生产关系的理解和足够的组织语境支撑和策略指导，尽管配备了Chartbeat和谷歌分析等用户数据应用，新闻生产也得不到多大提升。^⑮ 与之形成对比的是自媒体博主，他们并不拥有更先进的算法或更强大的技术工具，却能快速积累粉丝、制造话题，关键在于他们掌握了技术性的生产关系——一是高度去中心化的组织结构，创作者拥有完全的表达决策权；二是即时反馈的内容循环机制，受众的反应直接塑造生产逻辑；三是开放灵活的激励体系，流量、收益、声誉等多重回报自洽运行。^⑯ 由此可见，当人工智能、数据与算法仍被主流媒体局限于提升效率的生产力工

具范畴，未被视为重构协作方式、权力分配与用户关系的生产关系变革抓手时，技术应用只可能加速旧体系运转，而无法催生、开启新的传播逻辑。当下所谓“所有产业都值得用AI重做一遍”，其要义在于用AI式的生产关系改造社会行业，而非将AI作为生产力要素，简单复刻旧场域的运作惯习。

三、主流媒体“水土不服”的主要类型和具体表现

由上述分析可见，主流媒体融合变革过程中的“水土不服”是其“迁移形态”与“行动方式”交互作用的结果。不同的迁移路径（自建自主平台或嵌入商业平台）在遭遇不同类型的惯习迟滞（旧观念滞后或新观念缺位）时，会导致不同的融合变革困境。沿此框架，可将主流媒体的“水土不服”进一步分为四种典型形态（如表1所示）：制度依附型困境，指主流媒体虽在形式上建立了自主平台，但其运行逻辑和资源配置方式仍依附于原有工业化媒体制度，并未形成一个按照数智媒介场规则运转的网络；身份依附型困境，指主流媒体在嵌入商业平台时仍“刻舟求剑”地依靠其在大众媒介场中的身份权威来获取可见性与传播权重，其影响力依赖行政力量对平台的算法调度而非自身累积的用户关系；技术悬浮型困境，指主流媒体在自建平台过程中大量引入大数据、算法推荐与人工智能系统，但这些技术并未形成新的生产关系结构，而是“悬浮”在工业化媒体制度中，成为一种高投入低转化的装饰性设施；技术负担型困境，指主流媒体在嵌入商业平台过程中严重依赖商业平台的技术可供性和算法推送能力，缺乏对数智技术和数据资源的主

导权控制权，只能不断为适应商业平台规则而追加成本，陷入越融合越依赖平台的恶性循环。

表1 主流媒体“水土不服”的四种类型

	旧观念滞后	新观念缺位
自建自主平台	制度依附型困境 (平台是新的,但运行逻辑仍属于旧制度)	技术悬浮型困境 (未基于技术形成新的平台生产关系)
嵌入商业平台	身份依附型困境 (仍依靠行政身份来获取可见性,未形成新的用户关系)	技术负担型困境 (过度依赖商业平台技术而缺失主动性)

(一) 制度依附型困境

一是建成了端口，而非平台。主流媒体自建客户端虽然打破了跨界壁垒，聚合起公共资源，融合了新闻发布、政务消息、应急通知、活动报名、生活服务等多种功能，但在实际使用场景仍存在“有端无客”“空有平台”的尴尬问题。虽然主流媒体耗费巨大努力打通应急管理、网信、公安、卫健、城管等多类权威信息发布的接入口，但是普通用户并没有因为这些接口而留在平台，平台缺乏沉淀用户形成社交关系，把日常表达迁移过来的空间。这类客户端的结构更接近电子公告栏，而不是抖音、B站那样的关系型平台，其生产的内容需要被不断链接到外部平台生态中，推送到各个政务号、行业号、栏目号里才能拥有可见性；但在外部平台中激发的用户点评赞等行为数据和社交关系数据却无法整合回自建平台内部，传播权力陷入“体外循环”。“平台化”之所以关键，正在于平台架构能把用户流、资源流与数据流组织起来产生网络效应^⑦，而在主流媒体的客户端中，用户看完即走，行为不留痕、关系不沉淀、数据不累积，主流媒体虽然保有平台形态，却无法像商业平台那样依靠平台逻辑生成社会层级的用户画像和关系图谱，只能在自己的一亩三分地里做低维度的统计分析。

二是没有真正“以用户体验为中心”向下融合。马克·费什曼(Mark Fishman)在对既有美国报刊变革的研究中指出，大多数报业机构并未完成从传者本位向用户本位的转变，在内容选取、价值判断、版面安排上依然高度依赖制度安排，具有建制倾向(bureaucratically oriented)^⑧。我国主流媒体也受到旧制度惯习的影响，如张志安对《南方都市报》的研究发现其对既有制度逻辑仍然保有“创造性遵从主义”，“将来自政治控制的、无法突破的安全底线，内化为新闻生产的基本规则”。^⑨此外，我国主流媒体语境中，四级媒体自下而上的“对表”信息生产方式，也使得制度性消息供给缺乏用户体验吸引力，同质化的政策信息扎堆供给反而会造成用户信息过载。反观商业平台逻辑则更注重用户体验，如个性化推荐、社交互动、场景化入口，主流媒体当前的融合实践不能真正激发用户的场景化需求和自发参与性，也就无法构成一个由用户节点驱动的传播生态。

(二) 身份依附型困境

一是权威在场，但不在网。大众媒介场的媒体权威是一种“符号权力”^⑩，是由媒体地位、专业程度构成的被社会承认的资本。因此，过去主流

媒体的“官方”身份就直接构成其社会公信力来源。尽管主流媒体手握官方背书与象征资本的优势进驻商业平台，且浏览量、互动量等数据表现尚可，但在粉丝黏性、二创热度和用户主动传播的积极性上，便普遍弱于同量级的自媒体账号。官方认证和品牌声誉虽然可以保护主流媒体免受商业平台算法机制的恶意降级，却无法保证将其身份优势自动转化为信息网络中的节点位置优势，也就是说，身份权威无法自动转化为网络权威。而真正的“在网”，核心是嵌入用户的意义生产与互动网络之中，即成为用户日常表达、讨论和情绪共享的一部分。自媒体之所以能够破圈，就在于其能通过内容语态形成情感联结，再将自己转化为用户日常生活中不可绕过的信息节点。相较之下，主流媒体账号更多被用户当作权威信息源而非互动节点，用户更多通过主流媒体账号进行信息核实、验证、搜索，却鲜少用它讨论、分享、表达，其影响力自然难以循环扩大。

二是依靠行政力量获得临时可见性。当前，我国资讯类商业平台均被要求在流量分配、热门榜单等可见性机制中为主流媒体提供流量加持和算法权重倾斜。例如，在热搜和话题页为央媒开设专区，在搜索结果中优先呈现主流媒体报道，重大事件发生时为平台用户提供主流媒体信息弹窗等。这些行政支持固然具有现实必要性，但主流媒体若仅仅依赖政策协调、内容治理要求和平台合规压力下专门分配的“制度性流量”，一旦此类行政协调的窗口关闭，主流媒体就会重新回到与其他内容生产者同样的算法竞争环境中，而其缺乏自组织流量的基础弱点就可能暴露出来。主流媒体需要突破的是流量运营能力，即将行政协调给予的制度性流量经营成自身的长效流量池，自身具备

“造血”能力。

（三）技术悬浮型困境

一是用新技术复制旧流程。从主流媒体的技术运用来看，大多数融媒体中心都没有超出技术社会学中的“路径依赖式的技术吸收”模式^①，即组织在引用新技术时总是倾向于让新技术服从旧路径。以融媒体中心的舆情监测系统为例，其多被用来进行数据采集和生成周期性舆情汇报，但数据运用若只停留在采集阶段，其潜在价值便无从释放。真正的平台型数据能力应该体现为完整的“数据回路”，即用户的认知、行为、关系数据持续反哺主流媒体的新闻选题、产品、关系和组织分工流程。现实中，主流媒体的数据资源并未转化为其自建平台的中枢系统，其流程决策和选题驱动依然以经验驱动的“人治”模式为主导，人机协同程度低。由于对算法与数据作为生产关系要素的认知缺位，主流媒体更多地把技术建设的预算投入可见的系统设备上，如建立数据中心、部署智能终端、引入算法模型，而对真正决定平台数据决策能力的数据运维、模型调校投入不足，导致技术性要素被悬置在旧有新闻生产流程之上，仅成为一种生产力增量，而无法成长为新的生产关系。

二是用新技术巩固旧架构。目前，我国大量主流媒体融合变革的组织架构仍以报纸、网站、融媒体等媒体介质类型来划分二级部门，这仍然是一种沿袭工业时代思维的架构搭建范式，数智媒介语境下的核心要素（如场景、数据、用户等）均无法在组织架构中得到体现。在这一条块分割的组织架构中，各部门需要争夺数据资源，而数据的分

配权又受制于组织层级与行政隶属关系，这就导致新技术不仅没有打破部门壁垒，反而进一步固化了架构边界。国外研究者在对荷兰日报社数字化融合实践的研究中发现，该报社分开设纸质印刷版和网络版编辑室，却没有提升生产力，反而引发了激烈的编辑室内部冲突，纸质版记者认为网络版记者专业素养不足，过度追求点击率的导向损害了新闻的专业内涵，而网络版记者则诟病纸质版记者缺乏媒体思维，最终，该报社的融合改革以“去融合”收场。^② 这提醒我国主流媒体在融合时需要建立适配新技术的制度逻辑和组织文化，媒体若无法打破固有机制，那么引入再先进的技术也不过是将其用作沿袭旧制度的工具，而那些重构生产关系的媒体，即便缺乏顶尖技术的支撑，也能找到新的发展可能。

（四）技术负担型困境

一是陷入向商业平台妥协而受制的被动局面。主流媒体嵌入商业平台的核心症结是必须全盘接受商业平台制订的规则协议，从内容格式的硬性规范（如抖音的15秒竖屏规则），到内容审核的标准体系（如微信公众号的敏感词库）和流量分发策略（如头条号的流量池分级机制），强制适配的背后是主流媒体对商业平台的技术依附。主流媒体由于不具备与其社会角色相匹配的算法接口权和调度权，故而无法定义自身内容在商业平台的传播路径，只能作为“内容供给者”被纳入商业平台的大流量分发池中。值得注意的是，主流媒体还要为数据和流量支付额外成本，例如要购买会员和专门服务才能获取账号粉丝结构、兴趣标签等细分数据，要突破算法瓶颈还要购买“投

流”“推荐包”等付费曝光服务，久而久之，主流媒体（尤其是地级市一级媒体）与大型商业平台间形成一种不对称的数据租佃关系，主流媒体越是深度入驻平台，就越需要购买平台的数据服务与流量工具，就越失去对传播路径与用户关系的控制权，最终只能成为平台主导的商业网络中的从属节点。

二是进一步被商业平台AI边缘化。随着商业平台中AI搜索、AI总结功能的出现，商业平台的内容生产方式又进入新一轮迭代，这进一步稀释了商业平台对主流媒体“优质内容”的生产需求。以往，商业平台在引用权威优质信息时仍需要通过链接、转载或账号引流的方式与主流媒体分享流量，而生成式AI使得商业平台可以直接抓取主流媒体报道作为训练素材来创作内容，以“洗稿”等不恰当方式绕过主流媒体节点分发内容，由此可见，主流媒体的原创优质内容定位，越来越难以成为其嵌入商业平台的价值锚点。

四、主流媒体克服“水土不服”的三个关键

主流媒体当前遭遇的迟滞不适是复杂的，是融合制度、变革形态、观念惯习多方面多层次的系统后果。要克服“水土不服”难题，主流媒体系统性变革至少须在平台能力、技术理念与媒介惯习三个层面寻求突破，既要建立制度化、规范化的协同机制，厘清不同层级、不同区域主流媒体的功能边界与协作分工，构建清晰的人机协同流程与完整的数据回路体系，更要在认知层面深度迭代媒介观念与传播范式，实现从传统运作逻辑向数智场域规则的适配转型。

（一）形成实质平台化，建设自主技术基座或掌握算法数据主动权

前文分析表明，不论是自建自主平台还是嵌入商业平台，主流媒体在融合变革时都遇到了困境，其缘由并不在于两种路径选择本身，而在于两种路径都只实现了形式的平台化，未真正使主流媒体获得平台应有的节点化能力，尤其是对用户数据、关系网络与算法调度的主动权。故主流媒体系统性变革需首要考虑形成实质平台化，拥有社会网络中的超级节点能力。一方面，有必要考虑推动建设国家级、系统性的主流媒体数据算力设施，建设体系化的主流媒体技术基座，包括分发算法、大语言模型等；或通过整合四级媒体的数据资源，构建一个跨平台、跨地域的分布式数据基础设施。若各级媒体仍然在行政归属上各自为政、运营数据，可能导致我国传媒数据资源形成一个个孤岛，无法流通而难以形成规模效应，也难以支撑国家级应用的算法优化和模型更新，反而有可能加剧行业内卷和同质化竞争。

另一方面，可以探索主流媒体嵌入商业平台算法调度过程的路径。目前，在与平台和科技企业的合作中，主流媒体普遍缺乏议价能力，核心数据资产与用户关系链条牢牢掌握在商业平台手中。要改变这种受制局面，需要探索从制度层面为主流媒体提供嵌入商业平台算法调度过程的“制度接口”。主流媒体作为社会整合与公共治理的枢纽，深刻把握着政务服务、公共信息平台、风险预警、社会议题协调等主流价值内涵，需考虑将主流媒体作为社会信息治理节点的社会角色引入商业平台的内容生态治理和算法治理中，使主流媒体进一步成为商业

平台算法规则和分发制度的共同塑造者，具备将社会公共价值写入平台协议的能力，实现对商业算法“以流量优先”为导向的价值矫正。例如，可以通过“内容标识”的方式，将主流媒体的价值引导内容以“附注”方式在内容界面同时呈现，间接形成一种信息调控治理。只有当平台化与制度性功能形成联动，主流媒体才能真正获得数智社会中的结构性位置。

（二）数智技术不仅是工具，更是一套新的生产关系

在目前主流媒体的融合变革实践中，数智技术由于不适配的媒体组织结构与行动逻辑，未能充分释放潜力。因此，真正的系统性变革需要将旧有组织结构与协作方式打破重建。一个可行方向是建立以项目为核心的分布式组织形态，不同于传统职能制或事业部制，其组织逻辑的核心不再以媒介形态或行政归属为划分基础，而是以项目为基本运作单元，将围绕某一主题、任务或产品的全部资源在一个组织模块中统一整合。项目可包括大型专题报道、数据新闻开发、智能产品上线、政务服务对接平台建设、公益传播计划实施等，其组织运行形成从任务导向到资源整合，再到过程协同，最后结果负责的闭环机制。此模式是以项目为资源整合的基本单元，通过统一调配人力、物力、财力，实现以项目带资源和以绩效论投入，提高资源使用效率。更为关键的是，这种以任务为中心的资源流动机制，有利于组织适应当前传播任务的多变性和临时性，增强组织对突发事件与复杂传播环境的快速响应能力。^③

此外，还需要充分释放数智技术所蕴含的连接与协作式生产关系逻辑。数智媒介带来的社会资源配置逻辑是一种开放、协同、共建、共享的非零和博弈，在这种格局下，主流媒体不必执着于将自己打造成“超级流量高地入口”，而可以尝试基于自身在地性优势与制度性资源，通过开放协作构建有针对性、小而美的媒体“生态”。“生态”的好坏并不在于规模大小，而在于是否具有自我运行、自我修正与自我进化的完整数据回路。从平台经济和算法社会的研究来看，真正具有生态能力的平台并不是凭借规模大，而是具有可反馈、可修正的数据链路，从而能不断优化迭代产品形态和分发关系，这种基于数据回路的优化迭代正是数智生态持续拥有成长性竞争力影响力的原因。

（三）以人的需求为原点，推进媒体观念惯习更新

数智媒介场中的用户观、内容观、价值观最终都是回到“人”的原点之上，我们需要认识到如今已经进入个性化的大规模生产时代，主流媒体若仍以大众传媒时代标准化、规模化的内容生产观念应对，必然难以在目前高度异质化的社会网络中产生吸引力和影响力。因此，主流媒体掌握和领会数智媒介场观念惯习的核心就在于回到把握人的认知结构与情感需求本身，重建与用户之间的关系连接。

例如，要更加重视热媒介形态在严肃传播中的独特价值。从内容消费趋势来看，用户越来越容易被热媒介内容吸引，如短视频、长视频、游戏，这些内容不仅具有资讯价值，还具有音视频提供的

情感价值，甚至更有游戏能提供的触觉等沉浸体验价值，极好回应了人的感知、情感与参与需求。相较于冷媒介，热媒介更容易唤起用户注意与情绪，使得传受双方之间的信息损耗和情感折扣最小化，可以说是最具有说服力的媒介形态。然而，过去很长一段时间，社会上都存在热媒介无法承载严肃内容的认知误区，而近年来主流媒体在短视频平台上发布高质量爆款视频，以现实议题为核心的严肃游戏出圈，逐步表明了公共议题和严肃价值完全有可能通过情感化、体验化和场景化的方式获得更强的传播效果和说服效果。因此，主流媒体需要大力探索如何发挥热媒介价值回应用户的本能需求，做好严肃议题的呈现和传播。此外，价值引导还要注意与用户的认知和价值带宽相匹配。数智媒介场中的用户是由不同生活背景、媒介素养乃至情绪状态构成的高度分化群体，传统主流媒体所依赖的“用事实说话”“以理服人”的精英化传播思维往往假设受众拥有足够的认知带宽与价值共识基础，但这一前提在当下并不成立。平台社会中的大量用户是在碎片化时间和情绪驱动语境中接触公共议题的，如果价值表达与其生活经验和情感结构偏差太大，就难以产生传播效果。商业平台之所以能经营形成高黏性的用户关系，正是因为它们善于用算法机制使内容“对齐”用户的认知习惯、情绪节奏和场景需求，主流媒体若要实现价值引领，也需要领会数智媒介场中的这一用户对齐思维，在不放弃公共价值安全底线的前提下，尝试迭代内容语态、丰富形式去匹配用户需求，让宏大的公共价值目标能充分在个体的具象生活经验中被理解、被接受，如此才能重新形成用户连接力和舆论引导力。

五、结语

总之，主流媒体系统性变革的视野与资源池必须突破大众媒介时代固有惯习，主动拥抱由数智生态释放的泛在连接、数据与创造性活力，直面并克服难以避免的“水土不服”挑战。当下，传播格局瞬息万变，媒体融合更是不进则退，主流媒体所面对的现实是，平台形态已经具备，但节点能力尚未形成；技术工具不断叠加，但生产关系未被重构；用户规模看似存在，但关系网络与数据回路无法沉淀。因此，系统性变革的关键，不仅在于是否拥有平台，更在于是否掌握数据、算法与关系网络的主动权；不仅在于是否引入先进技术，更在于是否用技术重构协作方式、权力分配与用户连接；不仅在于是否保持价值立场，更在于是否能在数智媒介场中把公共价值转化为可被感知、参与与传播的社会连接。如今，融合发展已进入纵深阶段，主流媒体必须从体制机制、技术基座和媒介观念上持续锻造对技术变迁的敏锐感知和对优质内容与公共服务的坚定追求，唯有如此，方能实现从“被连接”到“能连接”、从“被分发”到“可调度”、从“在场”到“在网”的跨越，真正站稳舆论引导、社会治理和公共价值生产的关键位置。

（作者喻国明系北京师范大学新闻传播学院教授、学术委员会主任，北京师范大学传播创新与未来媒体实验平台主任，中国新闻史学会传媒经济与管理专业委员会创会理事长；刘或晗系电子科技大学公共管理学院讲师）

注释

①②⑩ 布迪厄，华康德. 实践与反思：反思社会学导引[M]. 李猛，李康，译. 北京：中央编译出版社，1998：133-134；189.

- ② 刘海龙. 媒介场理论的再发明：再思《关于电视》[J]. 当代传播，2020(4)：14-20.
- ③⑩ 格伦菲尔. 布迪厄：关键概念：原书第2版[M]. 林云柯，译. 重庆：重庆大学出版社，2018：126-127；132.
- ④ 喻国明，耿晓梦. “深度媒介化”：媒介业的生态格局、价值重心与核心资源[J]. 新闻与传播研究，2021，28(12)：76-91+127-128.
- ⑤ 卡斯特，殷斯. 对话卡斯特[M]. 徐培喜，译. 北京：社会科学文献出版社，2015：32.
- ⑥ NEWMAN M E J. The structure and function of complex networks[J]. SIAM review, 2003, 45(2)：167-256.
- ⑦ FREEMAN L C. Centrality in social networks: conceptual clarification[J]. Social networks, 1978, 1(2)：215-239.
- ⑧ 王辰瑶. 新闻融合的创新困境：对中外77个新闻业融合案例研究的再考察[J]. 南京社会科学，2018(11)：99-108.
- ⑨ 喻国明，李钊，金丽萍. 新闻生产平台化：主流媒体系统性变革的关键：基于平台型媒体演进的“过程-事件”分析[J/OL]. 新闻爱好者，1-22 [2026-01-12]. <https://doi.org/10.16017/j.cnki.xwzh.20250930.001>.
- ⑪ 梵·迪克. 网络社会：新媒体的社会层面：第二版[M]. 蔡静，译. 北京：清华大学出版社，2014：5-6.
- ⑫ 周鸿祎. 互联网最重要的价值是用户，没有用户和流量就没有一切[EB/OL]. (2025-08-15)[2026-01-12]. <https://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2025-08-15/doc-infmacif2881200.shtml>.
- ⑬ 陈积银，胡睿心. 把关与操纵：中国主流媒体与商业社交媒体推荐算法价值的比较研究[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版)，2024(2)：105-117+170-171.
- ⑭ 白红义，曹莹. 作为符号资源的10万+：中国新闻从业者的“流量想象”[J]. 新闻与写作，2024(3)：5-16.
- ⑮ CARLSON M, USHER N. News startups as agents of innovation: for-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse[J]. Digital journalism, 2016, 4(5)：563-581.
- ⑯ 胡正荣. 超越技术的视野：新闻业创新的真正起点[J]. 新闻与写作，2025(12)：1.
- ⑰ 范·迪克，普尔，瓦尔. 平台社会：互联世界中的公共价值[M]. 孟韬，译. 大连：东北财经大学出版社，2023：27-30.
- ⑱ FISHMAN M. Manufacturing the news[M]. Austin: University of Texas Press, 1980：7-9.
- ⑲ 张志安. 新闻场域的历史建构及其生产惯习：以《南方都市报》为个案的研究[J]. 新闻大学，2010(4)：48-55.
- ⑳ ARTHUR W B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events[J]. Economic journal, 1989, 99(394)：116-131.
- ㉑ TAMELING K, BROERSMA M. De-converging the newsroom: strategies for newsroom change and their influence on journalistic practice[J]. International communication gazette, 2015, 75(1)：19-34.
- ㉒ 胡正荣，熊昊轩. 功能跃迁、协同治理与生态重构：主流媒体系统性变革中的再转型[J]. 电视研究，2025(8)：7-11.

责任编辑：沈悦