

專輯論文

作為市場工具的傳媒公信力： 新媒體技術衝擊與經濟下滑雙重壓力下 中國紙媒的社會正當性困境

王海燕、科林·斯巴克斯、黃煜

摘要

新媒體技術的勃興與經濟下滑的壓力正使得傳統媒體遭遇嚴峻的困境，甚至危及媒體社會正當性的基礎——公信力。長期以來，公信力作為規範新聞理論中的重要概念，起著規範媒體行為和新聞倫理的作用，但是基於2016-2017年間對中國內地六家媒體機構的考察和92份深度訪談資料的分析，本研究發現，在面對生存危機時，中國媒體的普遍性做法是利用公信力進行營銷，以使媒體擺脫或者緩解經營困境，公信力不再是一種規範性的倫理工具，而變成一種市場化的經濟工具。具體來說，本研究發現，中國內地媒體主要使用三種策略

王海燕，中山大學傳播與設計學院副教授。研究興趣：數字化媒體與新聞、媒介倫理、傳播政治經濟學、記者角色表現與角色認知、媒體與性別。電郵：haiyan.wang2009@gmail.com

科林·斯巴克斯，香港浸會大學傳理學院講座教授。研究興趣：媒介與轉型社會、比較媒介體制、新媒體與媒介體制。電郵：sparksc@hkbu.edu.hk

黃煜，香港浸會大學傳理學院教授。研究興趣：香港與中國內地媒體、媒介呈現與建構、社會關係與媒體變遷、傳播政治經濟學、媒體與社會發展。電郵：s03033@hkbu.edu.hk

論文投稿日期：2017年3月1日。論文接受日期：2017年10月24日。

《傳播與社會學刊》，(總)第43期(2018)

挖掘公信力的市場潛能：組織架構的市場化、收入來源的公關化、採編角色的經營化。本文結論認為，公信力營銷做法的背後實際上折射出中國媒體生態的深層變化，帶來媒體社會正當性的困境，為新形勢下中國媒體的轉型提出了許多挑戰性的議題。

關鍵詞：公信力、新聞倫理、社會正當性、媒體經濟、媒體融合

Special Issue Article

Media Credibility as a Marketing Tool: How the Mainland Chinese Press Copes with Technological Challenges and Economic Crisis

Haiyan WANG, Colin SPARKS, Yu HUANG

Abstract

Faced with the challenge of new media technology and the general crisis of media economics, the traditional press is experiencing a hard time. In particular, the credibility upon which its claims to legitimacy and authority rest has suffered. Credibility has long been regarded as an important concept in normative journalism theories, and it plays a central role in regulating media behavior and ethics. Based on a comprehensive study of six print media organizations and 92 in-depth interviews with journalists and media managers, conducted between 2016 and 2017, this research finds that credibility is today used as a marketing tool helping newspaper groups survive the current economic crisis. Rather than being a normative tool regulating ethics, media credibility has become more of an economic tool serving market ends. Chinese

Haiyan WANG (Associate Professor). School of Communication and Design, Sun Yat-sen University. Research interests: impact of digital media on news and journalism, media ethics, political economy of media, role performance and role perception of journalists, women in journalism.

Colin SPARKS (Chair Professor). School of Communication, Hong Kong Baptist University. Research interests: media in transitional societies, comparative media systems, impact of new media on media systems.

Yu HUANG (Professor). School of Communication, Hong Kong Baptist University. Research interests: mass media in Hong Kong and mainland China, media representation/construction, social relations and media changes, political economy of media/communication studies, news/media and social development.

media organizations tend to exploit the market potential of media credibility in three main ways: the reconfiguration of organizational structures; the expansion of “side businesses”; and a redefinition of journalistic roles. The paper demonstrates that the wide adoption of these strategies has profound implications for the reshaping of media ecology, and raises important issues regarding the transformation of media and journalism in the new era.

Keywords: media credibility, media ethics, legitimacy, media economy, media convergence

Citation of this article: Wang, H., Sparks, C., & Huang, Y. (2018). Media credibility as a marketing tool: How the mainland Chinese press copes with technological challenges and economic crisis. *Communication & Society*, 43, 123–154.

鳴謝

本文是教育部人文社科規劃基金一般項目(項目批准號16YJA860009)和香港浸會大學LSK/14-15/P14 JOUR項目的階段性研究成果。

媒體公信力 (credibility) 指的是媒體或新聞所具有的值得公眾信任的屬性，以及這一屬性被社會大眾認可的程度。它是新聞媒體與社會大眾之間「簽署」的一張無形的契約 (contract)，是新聞媒體作為一個社會機構獲得存在合理性和正當性 (legitimacy) 的重要來源。而媒體之所以能夠獲得公信力，在於其對一系列社會角色和功能的宣稱，如作為事實的告知者、權力的監督者、公共利益的代言者等；並且，媒體必須按照一定的倫理規範踐行這些公眾認可和期待的角色和功能，才能持續地獲得公信力，從而將媒體的社會正當性維持在一定水平。

在過去長期的實踐和與政治、社會和經濟情境的不斷磨合中，新聞業圍繞著公信力這個概念似乎在其周圍建立起了一個相對穩定的生態系統。在這個系統中，記者作為公共利益的代表，以專業的姿態，對事實進行客觀、平衡、公正的報道，引起公眾輿論，並獲得公眾的信任，從而成為一個社會健康運轉中不可或缺的機構。然而，媒體生態系統的穩定從來都是相對而言的。尤其是進入新世紀以來，互聯網技術的衝擊和隨之而來的靠廣告支撐的傳統媒體經濟模式的崩潰，進一步改變了媒體的生態環境，在方方面面重塑著新聞業。不僅「新聞」和「專業」的內涵面臨重新定義，支撐新聞業發展的媒體經濟面臨重尋出路，同時，新聞與社會和公眾的關係面臨著重新調適，新聞機構獲得社會正當性的重要來源——公信力也面臨著新境況。

本研究的目的即是探究在當下傳統媒體生態面臨急劇變化的時刻，媒體機構在應對過程中賦予媒體公信力以何種新的理解和意涵，為何如此，如何如此，以及有何影響。

本研究建立在對媒體公信力概念的深入探討和對中國內地六家報業集團的田野調研和深度訪談的基礎上。我們發現，在當下環境中，「公信力」是很多媒體機構在經營管理過程中考慮的中心概念，但其對媒體行為和新聞倫理的規範作用漸弱，媒體管理者們一方面切實感受到媒體生態的變化，擔心失去公眾的信任，另一方面卻主動消耗「公信力」，對其進行商業化開發和營銷，以圖挽救媒體的經營危機，從而迫使其從規範性意涵向市場化意涵轉移，成為媒體社會正當性的撼動者而不是維護者。

本文的論述分為五個部分。第一部分是對公信力的概念以及相關研究的文獻綜述。第二部分為研究背景，試圖說明當下中國內地新聞

業面臨著怎樣的生態環境變化。第三部分為研究方法的介紹。第四部分具體分析中國內地媒體機構的公信力營銷的主要形式，以及在這一過程中產生的悖論。第五部分討論本研究的理論貢獻和現實意義，以及後續研究可以關注的課題。

文獻綜述

公信力的界定

不管是在中文文獻還是在英文文獻中，「公信力」都是一個被廣泛使用、但又缺少統一定義的詞匯 (Self, 1996；喻國明，2005；周樹華、閻岩，2015)。

在英文文獻中，「公信力」的表達包括 *credibility*、*believability*、*public trust* 等。其中，最為常用的是 *credibility*，指的是公眾對媒體的一種評價，即作為訊息接收者的公眾對作為訊息傳播者的傳媒和傳媒工作者的相信程度，主要是認知層面的概念，指「認知的可信度」(*perceived credibility*) (Meyer, 1988; O'Keefe, 1990)。在這個層面上，它與可相信度 (*believability*)，可信賴度 (*trustworthiness*) 等概念相通 (Flanagin & Metzger, 2000)。同時，當以形容詞形式出現在 *credible media*、*credible news* 等用法中時，「公信力」又指媒體從業者自身的一種訴求，不但包含著媒體從業者對於媒體社會責任的信念，也代表著他們對新聞報道品質的實踐要求 (蘇衡等，2015；Adams-Bloom & Cleary, 2009)。此外，在提及媒體公信力時，英文文獻中也常用到 *public trust* 一詞。不過，周樹華、閻岩 (2015) 對相關文獻進行詳細梳理後指出，把 *public trust (of the media)* 稱媒體「信任」比媒體「公信力」更為合適，因為「信任」(*trust*) 一詞有更深的哲學意涵，可以容納更加多元化的理論探討，比如，「信任」有著多元的產生機制，可以基於屬性、基於過程，或者基於制度；而媒體信任的類型也可以包括新聞內容信任 (*trust of news content*)、新聞記者信任 (*trust of news reporters*) 和新聞機構信任 (*trust of news corporations*) 等層次。

中文文獻中的「公信力」概念的複雜性也不輸英文文獻。在中文

中，「公信力」一詞由三個字組成：「公」、「信」、「力」，直譯為英文，分別對應的是：public、trust、power。而由於「力」一詞具有多元語義的特點，它亦可做「能力」(capability)、「影響」(influence)或「程度」(extent)等不同理解，因此也分別賦予了「公信力」以不同的意涵。

在目前的文獻中，內地和香港學界多稱「公信力」(喻國明，2005；張洪忠、張詩雨，2015；蘇鑰機、陳韜文，2014)，台灣學界多稱「可信度」(羅文輝等，2003；蘇衡等，2015)。此外，類似「信用」、「誠信」等詞也是常見的用法。不同的用法分別有各自的側重點。台灣學者所研究的「可信度」和香港學者所研究的「公信力」多取「認知公信力」(perceived credibility)的意涵，其中的「力」主要取「程度」(extent)理解，使用的研究方法多為受眾調查。而內地學者所研究的「公信力」，通常交織著公眾認知和媒體屬性兩方面的意涵，也即「力」取「程度」(extent)或「能力」(capability)理解，論述的方式除了基於受眾調查數據的經驗分析，也有很多是對這一概念進行的思辨性闡述。比如，喻國明(2005)認為，對於公信力的理解有「屬性說」和「關係說」兩種，屬性說即「把大眾媒介公信力視為媒介本身的一種屬性，其核心是媒介的『信用』問題」(p. 12)；關係說則「是將媒介公信力視為一種傳播過程的產物」，表達的「更多的是媒介與受眾之間的一種關係」(p. 12)。江作蘇、梁鋒(2009)認為，公信力這個概念具有「主客體二重性」，不僅是衡量公眾信任的變量，也是指傳媒的客觀屬性，是「受眾和新聞媒介機構在新聞傳播活動中表現出的一對關於公開、公平、客觀、正義、效率、人道、責任的相互作用力——信任力和責任力」(p. 54)。而沈菲、張志安(2012)認為，credibility在中文語境中應拆分為「公信力」和「公信力評價」兩個詞來理解，前者指媒體表現，後者指社會對媒體的專業性評價。

綜合中英文獻，我們在本文中將「公信力」定義為一個複合概念，包括兩個維度的意涵，一個是內向維度(internal dimension)，指媒體為獲得大眾信任而進行的自我規範和自我要求，具體表現為媒體機構和新聞工作者的職業倫理規範、新聞專業主義的申張、媒體社會責任的表達等；另一個是外向維度(external dimension)，指媒體向外連接社會和公眾的訴求，具體表現為媒體被社會評價的方式和被大眾信任的程度。

關於公信力的研究

公信力與一個社會的信息健康密切相關，因此從上世紀中以來，關於媒體公信力的研究就在全世界範圍內展開，不僅在北美、歐洲，而且在亞洲地區的香港、台灣和中國內地，公信力都是學者們熱議的問題。總體而言，相關研究主要可歸集為兩脈，一脈是從新聞實踐的角度對公信力媒體和報道應該具備的特徵的探討，一脈是從公眾評價的角度對媒體公信力進行測量和比較。這兩脈研究分別對應的正是上文所定義的公信力概念的內向和外向兩個維度。

從媒體報道特徵的角度，美國學者Jacobson (1969) 早期研究指出，具有公信力的報道至少應包括真實性 (authenticity) 和客觀性 (objectivity) 兩個方面。美國報紙編輯協會 1985 年提出的八大要素更是被學界和業界廣泛採納，認為一個令公眾信任的媒體應該：(1) 公平；(2) 不偏不倚；(3) 完整報道；(4) 正確；(5) 尊重他人隱私；(6) 注重他人利益；(7) 事實；(8) 有良好訓練的記者 (ASNE, 1985)。Gaziano 和 McGrath (1986) 進一步補充，有公信力的媒體不僅要正確、公平、尊重隱私，同時還應該體現社會關切 (social concerns)。

從社會評價的角度，學者的話題聚焦於對不同媒體形態以及不同歷史時期的傳媒公信力的公眾認知進行監測和調研。這些研究，雖然結論各有不同，但是大體描述了這樣一副圖景：(1) 從媒介形態上來看，在電視媒體與印刷媒體之間比較的話，公眾對前者的公信力評價普遍高於後者 (Abel & Wirth, 1977; Carter & Greenberg, 1965; Gaziano & McGrath, 1986; Major & Atwood, 1997)；而在網絡新媒體與包括電視和紙媒在內的傳統媒體之間比較的話，公眾對前者的公信力評價普遍低於後者 (Pew Research Center, 1996)，不過隨著新媒體滲透的深入，網絡媒體與傳統媒體之間的公信力評價的差距在縮小 (Johnson & Kaye, 1998)。(2) 從時間長度上來看，新聞媒體的可信度在最近幾十年來呈總體下降趨勢。Zhang 和 Hao (1995) 基於 1973–1993 年美國媒體公信力調查的數據指出，在這 20 年間美國報紙和電視的公信力都呈現一條從高到低的明顯下降曲線；皮尤中心的調研也顯示，美國民眾對新聞媒體總體表現的負面評價在上升，2011 年在其測量的 12 個指標上有 9 個

破了歷史新低 (Pew Research Center, 2011)。同樣，在香港，蘇鑰機 (2015) 的分析指出，香港民眾對當地新聞媒體的整體表現滿意度在「九七」回歸之前達到頂峰，之後一直處於低谷，到 2015 年，滿意度淨值已降到 29%；而台灣的調查顯示，台灣民眾對「新聞記者」的不信任感在 2002 年有 53.8%，而到 2013 年上升到了 58.6% (蘇衡等，2015)。

在現有研究中，基於標準統一的傳媒公信力的跨國比較研究較為缺乏，因此要對不同國家和地區進行嚴謹的橫向比較有些困難。但是，從零星的調研數據我們可以看到，中國內地民眾對於媒體的信任度要遠高於上述國家和地區，民眾對於媒體「完全信任」和「基本信任」的比例普遍達到八成以上，而對《中央電視台》、《人民日報》這樣的全國性政府喉舌類媒體，民眾的信任度甚至高達九成以上 (喻國明，2009)。究其原因，這與中國的媒體體制、媒體被定義為政府和執政黨的「耳目喉舌」的屬性，以及中國文化的特點和信任產生的過程、機制不無關係 (周樹華、閻岩，2015)。

公信力與新聞業

公信力是新聞業建立自身倫理規範的參照，也是新聞業連接與社會和公眾的紐帶。對於媒體機構和新聞工作者來說，公信力的重要性毋庸置疑，可謂其安身立命之本，是其建立專業權威 (authority)、獲得社會正當性 (legitimacy) 的重要來源。從這個角度來說，公信力是規範新聞理論的核心概念。

公信力直接指向的是新聞專業主義 (professionalism) 和邊界工作 (boundary work) 的命題。雖然關於新聞是否構成一個專業，學界一直爭論不斷，但大部分學者都認為新聞至少是一種「類專業」(semi-profession)，具備一定的專業性，並存在相對穩定的邊界 (Carlson, 2015)，而這很大程度上來自於公眾的認可和授權。因為不同於律師、醫生等典型專業，新聞這一行業並沒有嚴格的執照制度控制，接受專業的新聞教育並不是成為記者的必要條件，獲得記者證也並非進入這個行業的必須門檻，其權威的獲得、專業地位的建立和社會正當性的來源主要靠社會共識的達成。如 Ward (2005) 所說，這其實是記者和媒

體機構與其面向的公眾群體之間存在的一種「無形的契約」。

這一新聞規範理論試圖建構這樣的圖景：新聞向公眾提供關於社會現實的真實、可信、平衡、公正的報道和解讀，公眾報之以注意力、信任度以及最為現實的購買和閱聽行動，新聞業得以存在於一個相對穩定的生態系統中。然而，這一平衡即使在新聞業最健康的時期，或Hallin(2000)所稱的新聞專業主義的「現代主義盛世」(high modernism)時期也屢屢罹難，在當下社會更是面臨困境。

同時更加不可忽視的是，不少研究已經切實指出，雖然在規範新聞理論的視域中，新聞媒體更多的是被當為一項公共服務(public service)，但在具體的實踐中，新聞同時也是一門生意(business)。同時作為公共服務和生意部門存在的媒體本身就存在著固有的內在矛盾，使得其始終處在服務於「他利性」的公共利益與服務於「自利性」的企業利益之間的衝突中(Davis & Craft, 2000; McManus, 1992)。

如果說在媒體的生態系統處於相對平衡狀態時，這種矛盾和衝突尚是隱性、可控的，那麼當系統的平衡受到威脅之時，尤其是在報業危機論甚囂塵上的當下，這一矛盾和利益衝突更為加劇，生意經營邏輯凌駕於公共服務邏輯之上的情況經常發生(Siles & Boczkowski, 2012)。皮尤中心發布的2004年調研報告曾指出，66%的美國記者認為市場壓力和對利潤的追求是傷害新聞質量的主因，該報告還引用一位媒體機構副總裁的話說：「新聞現在越來越像生意運作……雖然新聞以前也一直與生意脫不開干係，但現在生意越來越成為新聞日常運作中的主要考量因素。」(引自Geary, 2005: 10)。而在這一過程中，媒體因踐行社會責任和服務公共利益所獲得的名望(name)、樹立的品牌(brand)、積累的聲譽(reputation)等被認為是最重要和最有效的資本和經營性資源(Deephouse, 2000; Klewes & Wreschnoik, 2009)。也就是說，傳媒公信力，這一本來支撐媒體公共服務理想的支柱，在傳媒生態環境發生變化、尤其是經營危機出現的時候會更為顯性地成為媒體謀求自身經濟利益的手段。

研究目的、背景和問題

如上所述，作為維繫媒體核心價值和倫理的支柱，公信力在傳媒生態系統平衡遭遇破壞的時刻，因媒體本身固有的服務於社會還是服務於市場的矛盾，極易成為公然的、顯性的營銷工具。但是公信力究竟如何被當作營銷工具來使用，現有中英文文獻中的具體研究都非常缺乏。本文的目的正在於從經驗性研究的角度補充這一缺失。本研究具體聚焦的是中國內地媒體。中國內地媒體當下所發生的正是這樣一個生態平衡被打破的時刻，這為我們研究媒體公信力的市場化運作提供了絕佳的觀察窗口。

雖然中國內地媒體因其特殊的政治特點有著與世界其他媒體諸多迥異之處，但是在面臨新媒體技術衝擊時，它們也遭遇著與全球媒體同樣的困境。新媒體的到來不僅僅意味著技術手段的變化，新聞生產方式、呈現方式和接受方式的變化，更重要的是新聞業所在的生態環境也相應地發生變化。而以報紙為代表的傳統媒體，在面對新媒體技術衝擊時，最致命的影響是其賴以生存的傳統的經濟模式發生了動搖、甚至垮塌。相關數據顯示，中國內地媒體廣告收入的拐點出現在2011年，發行人量拐點出現在2012年。國家新聞與廣電出版局的報告(GAPP, 2010–2016)顯示，從2012年以來，內地報紙的零售市場連年出現下跌，當年全國跌幅3.09%，2013年達10.83%，2014年達到15%，而進入2015年以來，全年內地報業總體廣告收入同比下降幅度高達35%。GAPP在發布報告時，毫不諱言內地報業面臨「全方位深度下滑」，而社會科學文獻出版社出版的《中國傳媒產業發展報告(2015)》提到紙媒時，甚至稱其為「斷崖式下滑」(崔保國，2015)。

這一狀況對新聞的影響是深遠的。過往研究顯示，遭遇經濟困難的媒體要比未經歷經濟困境的媒體更易產生服務於公共利益還是服務於商業利益的衝突，並在操作上更傾向於向後者傾斜(An & Bergen, 2007; Soley & Craig, 1992)。體現在新聞生產方面，報業經濟的下滑給媒體帶來更為嚴重的廣告商壓力(advertiser pressure)，媒體妥協的結果往往是廣告內容與新聞內容之間界限的模糊(Peeler & Guthrie, 2007)。學者曾指出的營銷型信息(infomercials)、廣告型新聞(advertorials)、

商品植入 (product placement)、公關型新聞 (public relations journalism) 的突出增長均與此有關。

同時，處在新聞生產兩端的記者和公眾群體也發生了變化。在記者一端，相關研究顯示，當曾經慣於較高利潤期待的媒體機構面臨既有的商業模式難以為繼時，其在新聞製作和人力資源投入方面均收緊，讓很多人感到難以適應 (Meyer, 2004; Gade, 2008)，記者的職業倦怠感 (burnout) 越來越強 (Reinardy, 2011)。同時，就公眾一端而言，在互聯網崛起的環境下，點擊量、粉絲量成了支配性指標，新聞的商業化趨勢更加突出，新聞經歷著如 Hallin (2000) 所說的從公民模式到消費者模式的轉變，相應地，原來的「公眾」變成了現在的「用戶」，新聞與公眾之間的關係也更深地偏離了公共服務的理想狀態，而被市場交易的邏輯所壟斷。

基於此，圍繞「公信力」這個概念，本文提出兩個具體的研究問題：

(一)「公信力」的市場化在中國內地媒體是如何體現的？其實現途徑主要有哪些？

(二)不同媒體的實現途徑存在甚麼樣的差異？尤其是，市場化媒體與黨報之間，以及不同經濟狀況媒體之間分別有何不同？

研究方法

本文主要研究方法是田野調研和深度訪談。基於中國內地報業集團的現有層次 (全國性媒體、地方性媒體)、地域分布 (經濟發達地區，如東部沿海省份；經濟欠發達地區，如中西部省份) 和報紙類型 (黨報和市場報)，從2016年初至2017年初，筆者採用分層抽樣的方法選擇6家報業集團 (報社) 進行調研，在每家報業集團 (報社) 調研兩份報紙，黨報和市場報各一，採訪對象包括報社管理層、經營部門和一線採編人員，訪問對象總計92人。

在訪問進行之前，筆者均向訪問對象解釋此次調研的目的所在，並獲得採訪、錄音或引用的同意。出於研究倫理的考慮，本文對被訪者及其機構統一匿名處理，分別以內陸A報、B報、C報、D報等，以

表一 訪問的媒體類別、編碼和人數

經濟欠發達地區(內陸)		
黨報	A報(8人) C報(9人) E報(7人)	B報(9人) D報(10人) F報(7人)
	R報(8人) P報(8人) M報(4人)	S報(10人) Q報(7人) N報(5人)
經濟發達地區(沿海)		市場報

註：A報與B報、C報與D報、E報與F報、R報與S報、P報與Q報、M報與N報分別為同屬一家報業集團的黨報和市場報

及沿海R報、S報、P報、Q報等指代所訪問的媒體機構；而訪問對象分別編號為A1、A2、A3……B1、B2、B3……R1、R2、R3……，以此類推。所訪問媒體的類別、人數和編碼方式見上表一。

此外，資料研究是本文的輔助研究方法。筆者在每次訪談之前和之後都通過數據庫和公開網絡資源搜集訪問對象及其所在媒體的相關數據，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、媒體報道等。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信息補充。

研究發現

伴隨著新媒體的崛起及相應的技術、社會和文化環境的變化，加之近年來中國經濟增長速度總體放緩的大趨勢，內地媒體機構也面臨著自上世紀九十年代媒體改革以來最嚴重的經濟困境。在筆者訪問的六家報業集團中，每一家都遭遇了整體營收的大幅下滑。下滑的領域主要體現在報紙的廣告收入上，相對於高峰時期，這些報業集團廣告下滑的幅度最少的有一成，而最大的下滑幅度達五成以上，比「腰斬」更為嚴重。廣告下滑幅度的大小與兩個因素有關：一是地域，位處沿

海經濟發達地區(同時也是互聯網滲透率更高的地區)的報業集團，普遍比位於內陸經濟欠發達地區(同時也是互聯網滲透率略低的地區)的報業集團下滑幅度大；二是對市場報的依賴程度，越依賴市場報廣告收入的報業集團，總體廣告收入下滑的幅度越大，而在黨報收入佔比高的報業集團，總體廣告收入下滑的幅度也會相對較低。在筆者訪問的這六家報業集團中，幾乎每一家都呈現兩個不同的經濟故事：集團的黨報巋然不動甚至略有增長，而集團的市場報跌跌不休屢創低點。

同時，我們的調研顯示，處在新媒體技術衝擊和經濟下滑壓力下的當下中國內地媒體，一方面普遍感到受眾群體的變化，擔心失去公眾信任，意識到保持和建設公信力對自身生存所具有的重要性；另一方面，公信力又被很多媒體管理者視為目前其手中最重要的可支配資源，傾向於對公信力的市場潛力進行挖掘，將其作為一種營銷工具來使用，以圖挽救媒體的經營性危機。

具體來說，我們將內地媒體機構的公信力營銷歸納為三種主要形式，即：組織架構的市場化、收入來源的公關化、採編角色的經營化。

組織架構的市場化

為了應對新媒體技術挑戰和傳統媒體經濟下滑態勢，中國內地報業集團的內部組織架構在主動、悄然地發生變化。這些變化首先體現在新媒體部門的設立上，幾乎每一家報業集團都在原有的採訪、編輯、廣告、行政等傳統部門之外增設了「新媒體中心」、「新媒體部」、「融合媒體部」之類的部門，而且這些部門有不斷擴張之勢。但與此同時，很多報社也在對其原有的採編和經營部門進行重組和改造。如果說新媒體部門設置主要是應對技術環境變化的話，那麼對傳統的採編和經營部門的調整則是直面經濟困境的措施，而且這些措施旨在使媒體機構更全面、更便利地將媒體公信力營銷出去，從而實現其市場價值。這一趨勢在經濟狀況更為窘迫的市場化媒體更為突出；同時，相對於內陸媒體來說，廣告、發行等經濟指標下滑得更多更快的沿海地區市場化報紙更為明顯。

在內陸市場化報紙B報，有一個新增設的部門叫「項目部」。「項目部」成立的背景是該報經營狀況面臨困難，傳統硬廣日漸減少。因此，通過「項目部」的成立，該報希望盤活資源，將報社部分板塊的採編和經營合並起來，從而讓新聞和廣告同步進行。該部門的負責人如此解釋：

我們這是剛剛組建的部門，你來這裡可能已經看到了，辦公環境還比較亂，我們其實剛剛才換到這個辦公室。現在我們總共有14個人，分為房產項目組、餐飲旅遊項目組、金融項目組、汽車項目組，我們既做內容，也做廣告，主要目的是營收。現在其實感覺就像承包田地一樣，我們承包這些版面，自營自收，給報社交「租金」，報社給我們下達了一年一千多萬廣告收入的任務，就是說，包了這些地就要有這些收成，我們現在愁的是怎麼做出這一千多萬。(B6)

這位負責人用「承包」的比喻來形容他所主持的這個新部門與報社的關係，表現出隨部門調整而帶來的工作方式的變化。項目部的員工，大部分都是從原來的記者、編輯調整而來，B6本人在來這個部門之前，曾經是很長時間的新聞編輯，而其他人有的來自副刊類部門，有的來自記者站，有的來自新聞部門。不管原來背景如何，來到這個部門，他們都被要求「能採能編，還一定要會做經營」，因為這個部門生存的方式是「讓經營和版面充分結合，做新聞不是我們的最終目的」(B6)。至於如何結合，該部門一位編輯以當天的房地產版為例向筆者解釋：

今天我們做的是xx地產的廣告，半版廣告再配半版報道，報道主題是城西的市政規劃和分析，裡面你看不到xx地產，我們不提名字，但是如果你是這個地方的人你就知道，xx地產這個項目就是在城西，而且是近期那裡開賣的最大一個樓盤，在城西是標誌性的地產項目。所以，我們做這個報道之前就會去找它談，說我們要做這樣的一個新聞，它自然會給我們投放相應的廣告，所以我們就用這半版報道帶起了半版廣告，這是一個巧妙的結合。(B7)

類似的市場化策略在其他媒體也不鮮見。與B報做法相同，內陸市場化報紙D報也新近成立了類似部門，共有員工約30人，規模比B報「項目部」更大，員工也都是從原先的採編部門抽調而來，之前並無經營經驗。該部門的負責人原來是該報一名資深記者，如今被報社委派了這個新任務，帶領一群人「探索怎麼讓新聞與營銷有效地結合起來」(D5)。他選擇的方式是「做活動」，比如春季組織全市居民進行「最美庭院」的評比活動，三八婦女節期間組織「最美媽媽」評比，高考期間組織「大學博覽會」，還有常年不斷的「車展」、「房展」等。在這位負責人看來，這些活動的組織，一方面迎合了市民的生活需求(比如「大學博覽會」讓考生和家長獲得充分的大學招生信息)；另一方面給予商家展示產品的機會(比如通過「最美庭院」的評比植入園藝、家居產品廣告)；也一定程度上配合了政府的工作重點(比如「最美媽媽」評選體現了政府目前正在倡導的「社會主義核心價值觀」教育)。因此，他認為至今為止他這個部門所做的「活動」都算是「成功」的，而成功之處就在於將報紙的公信力營銷了出去，獲得社會效益和經濟效益的雙贏：

之所以我們做這些活動能成功，是因為我們是本市影響力最大的一份報紙。我們手頭掌握的資源是市民對我們的信任，而這個正好就是現在一些商家所需要的，我們通過組織這些活動，等於搭了一個台子，讓商家與市民對接。我們用我們報紙的名義去做這些活動，跟一些市面上的廣告公司去做，效果是不一樣的。我們報紙最大的優勢是公信力，市民會認為從我們這裡出來的東西不會有假，是有信譽保障的，而且即使萬一出了甚麼問題，市民也認為我們報紙是能為他維權的，而一個普通的廣告公司做不到這些。(D5)

從D5的這番自我論證中，我們可以管窺到市場、媒體與大眾之間圍繞公信力所進行的某種博弈。市場借助媒體的公信力擴大自身影響，媒體借助公信力獲取利潤，大眾因媒體的公信力而對其報以信任，三者仰賴於公信力而聯結到一起。但是，D5的訪談也顯示出，一方面媒體人深知公信力乃媒體與市場、大眾的橋接，也是媒體在市

場、大眾面前的價值所在；另一方面，媒體人視這種橋接為實現利潤而非實現公共服務的方式。也正因此，媒體人對媒體的定位是以廣告公司而非規範意義上的社會雷達或輿論監督工具來作為自身類比和參照物的。

如果說位處內陸地區的B報和D報所進行的組織架構的市場化調整還主要限於商業領域的話，那麼，在經濟形勢更為嚴峻的沿海地區的S報，這一市場化調整策略則更加深入。作為一家市場化媒體，S報從2014年以來廣告和發行均遭遇重創，為了求生存，該報不得不進行內部組織結構的調整，試行採編與經營合一的運作方式。與內陸B報、D報一樣，首先進行合一化運作的是房地產、汽車、旅遊等一向與廣告銜接密切的領域，每個領域成立一個縱向的部門，將編輯、記者、廣告、經營、行政等人員統一劃歸其中，新聞、廣告、創收統一管理，操作方式與B報、D報的做法類似。在這樣試行了一段時間之後，該報感到效果還可以，於是進一步嘗試擴大採編與經營合一化運作的範圍，將其延伸至傳統新聞領域，比如教育新聞、醫療和公共衛生新聞等。該報一位訪問對象說，雖然報社內部對於合一化運作有不同意見，但是考慮到目前的經濟困境，這也是不得不為的權宜之計。他說：

按道理，採編和經營一定要分開，尤其是在硬新聞這一塊。但最後報社還是覺得只有這樣才能生存下去。(S2)

不難看出，所謂的「合一化」調整的背後是「生存」的憂慮，媒體認識到，似乎只有這樣才能最便捷、最直接地對接市場。儘管S2意識到採編與經營分離的傳統新聞倫理的重要性，但在巨大的生存危機面前，最終還是接受了將調整的觸角延伸到傳統的「硬新聞」領域，實行採編、經營合一的運作方式。這種運作策略的背後，也是基於對媒體公信力作為可變現資源的認識。

如該訪問對象所言，跑「硬新聞」的記者如果有一點做經營的能力，其實比起純粹的經營人員更有優勢，因為在他們手中，上有接近政府機關和公權力的機會，下有普通民眾的信任，是威風的「無冕之王」，所以，如果他們經營一下手頭的資源，還是能為報社帶來

一些切實的收益的。同時，在他看來，「在目前這樣的大勢前面，這也是對報社負責的表現」(S6)。顯然，在他的說法中，記者要負責任不是規範新聞理論中所指的「利他性」的社會責任，而是對其服務的媒體機構的「利我性」的經濟利益追求的責任。此責任與彼責任的混淆正是該報對組織架構進行市場化調整的結果之一。

調整後的組織架構，按照一些媒體機構的流行說法，實行的是「垂直化」管理，即按照報道或經營領域的不同來縱向劃分部門，每個部門採編與經營合二為一，而不是以往的將採編部門與經營部門分開管理的方法。伴隨這一組織架構調整的是，採編與經營之間的防火牆模糊甚至被拆除，公信力從目的和依托成為工具和手段，為新的報業盈利方式的實現創造了空間。

收入來源的公關化

與組織架構調整密切相關的是新收入來源的開掘，這也是當下一些報業集團進行組織架構調整的目標。新收入來源開掘的方式不再是以往那樣坐等廣告商上門，而是以媒體公信力為依托，更加主動地針對手握資源的政府或商業機構展開公關。

收入來源公關化的第一個對象是政府。儘管規範理論視野下的新聞倫理素來強調媒體與政府保持距離以恪守行業獨立的必要性，但中國媒體一向與政府關係緊密，再加上廣告形勢今非昔比，政府成為媒體的公關對象也便不足為奇了。

對黃金時期的內地報業集團來說，當之無愧的廣告金主是房地產、汽車。但如今，且不說房產、汽車本身的廣告投放需求在減少，即使有廣告投放，其優先平台也變成了網絡。在這種情況下，很多媒體不得不轉向政府尋覓商機，如沿海P報業集團一位經營部門負責人所說：「我們現在對政府廣告這一塊期望很高，現在商業廣告都靠不住，政府的錢才是穩定的。」(P3)

在政務廣告上，不同地區和不同經濟形勢的媒體之間並無太大區別，而且，不管是黨報還是市場報都同樣重視這一塊。儘管如此，憑藉自身的特殊地位，黨媒做起政府公關來往往比市場報更「成功」。

這些媒體機構之所以寄望於政府的廣告機會，一個原因是他們認

為自己所擁有的公信力為政府機構所看重，也是地方政府需要的資源，從而成為可以交換的商品，成為媒體的利益之源。比如，內陸C報報業集團明確將政務廣告作為新的經濟增長點來培植，並將這一策略同時貫徹於其旗下黨報和市場報。該集團的一位負責人這樣說：

我們報紙有很好的品牌資源，這就是我們的影響力，利用這個資源，我們搞了好幾次全媒體採訪，(本省下屬的)主要地、市都走了一圈，報道了一圈。我們每到一個地方就跟當地的黨政負責人說，我們可以給你做好報道，把你這個地方的形象通過我們的黨報、市場報、網絡、客戶端、微信等各個渠道進行全方位的展示，在報道之餘，你再投放一些形象廣告，我們可以這樣合作。他們一般也都很歡迎這樣的合作。(C4)

與地方黨政機構的這種「合作」在該報業集團已經成為一種有效的經濟模式。到現在為止，該報已經與20多個縣、市、區開展了合作，利潤效果顯著，「如果這樣的操作常規化的話，我們每年的收入就有保證了」。而這樣的「合作」之所以可行，也因為地方政府部門有強烈的政務廣告的刊登需求。在同類的政務經濟增長快速的內陸A報報業集團，該報一位經營人員的看法很有代表性：

我們政務廣告增長的主要原因，是因為基層各地政府需要向上級黨委傳遞一些信息，做一些事情，或者是表態，或者是彙報，那麼黨報實際上就是幹這個事情的很好的平台。(A4)

可以看出，無論是A報業集團還是C報業集團，政務廣告的拓展機會主要是由媒體與政府的親密關係賦予的。我國媒體體制的特點決定了政府與報紙之間不是Hallin和Mancini(2004)所說的平行關係(parallelism)，而是李金銓、何舟、黃煜(Lee et al., 2007)所說的代理關係(clientalism)，因此，報社和地方政府在政務廣告的索取或投入上，可謂互利互惠，從而形成一種利益一致的共同體。

當然，在同一集團內部，不同性質的報紙對政務廣告的吸引力是不同的，黨報的優勢要明顯強於市場報，正如一位編輯所說，「黨報是

每天直接送到各級黨政一把手辦公桌上的報紙，市場報是不會送到一把手辦公桌的」(M6)。而各級地方政府最在意的就是上級一把手對自己業績的關注。因此，黨報在這方面得心應手，而市場報的空間則不太明朗。但這並不意味著市場報會放棄政務廣告。沿海市場報Q報的一位經營人員說，市場化媒體開拓政務廣告的可能性在於其在過去報業黃金時期積累的公眾信任，借助這一被公眾信任的媒體平台，政府的信息可以更加有效地到達群眾之中，而這給予了市場化媒體與政府協商廣告機會的籌碼。他說：

說實話，市場化媒體以前做報道是得罪了很多政府部門的。但是媒體手上的確有一些東西是他們想要的，這就是我們在普通市民心中的影響力。媒體是寫報道的，總會有點威懾，做得好的我表揚你，做不好的我監督你，政府部門也很聰明，他希望你儘可能多地表揚他，儘可能少地監督他。所以他不能不跟你搞好關係。但是媒體也知道，即使他在你這裡做了一些廣告，你也不可能說不做他們的負面新聞了。但是，他們心裡也清楚，萬一他發生了負面新聞的話，作為報紙的廣告客戶，至少在報社內部，他能找到人說上話，能有個溝通的機會，這樣總比完全沒有的好。(Q5)

作為市場報的Q報開拓政府廣告的方式，明顯地與作為黨報的A報、C報有所不同，其依託的不是政府對報紙的信任，而是公眾對於報紙的信任以及政府對這種信任的青睞和試圖利用。這讓Q報的營銷方式在某種程度上有著「攜天子以令諸侯」的意味，即以公眾對媒體的信任和對其監督功能的期待來威懾公權力部門，逼迫其拿出其手中的資源，尤其是目前對市場化報紙來說至關重要的經濟資源來進行交換。

當然，政府廣告只是媒體開拓新經濟來源的其中一個方面。在此之外，公關的第二個對象是所謂的「非報產業」。目前對很多報業集團來說，報紙的廣告收入已不是其主要的經濟支柱，提供經濟支撐的越來越變成媒體機構所稱的「非報產業收入」或「副業」。但與「主業」相同的是，取得「副業」收入也需要仰賴於報紙公信力。

內陸A報集團一項引人注目的「非報產業」是電子商務。該報負責人稱這項業務開展得很成功，每年能為報社帶來可觀的收入。談起為何能夠開出這樣一個看上去跟報業沒有關聯的公司，該報業集團一名訪問對象說，這跟報社的「特殊資源」分不開，而這個特殊資源就是報社的口碑：

現在我們報社應該說在這個城市的影響力還可以，就是說我們的口碑還不錯，借助這個口碑，我們一方面能夠跟商家談，你進入我這個平台可以，但我要對你的服務提出要求，你要規範運營，包括你的服務流程、收費標準、售後等，你必須是良心企業，跟報社的形象相匹配。而顧客，他到報社經營的平台買東西他也放心，他知道如果出現投訴的話，報社是要來解決的，報社解決，除了退貨賠償，我們還是媒體，絕對不會讓用戶有損失。(A6)

雖然電商公司不是報社，但是以報社名義開辦的電商公司卻可以分享報社所擁有的社會信譽，用A5的話說，這是「報社的影響力的延伸」。同樣的邏輯，更多的報業機構在開拓物流、旅遊、家居等與城市生活服務有關的「副業」，方式略用不同，但同樣也是對報紙多年來所積累的公信力的一種變現。沿海市場化報紙Q報的一位高層認為，現在的報紙尤其是都市報，做新聞已經沒有出路了，必須轉向，方向之一是做城市服務。在他看來，報紙做服務有報社的公信力做背書，有著其他純商業機構所沒有的優勢：「老百姓的家門，你一般人敲他不開的，但是你說××報來了，他會開門的，別人他不信，但是我們他可以相信。這是我們最好的資源。」(Q7)

同樣，在內陸市場化報紙D報一位負責人看來，現在的媒體機構並不一定要做新聞，做新聞是當時基於新聞業的贏利狀況良好態勢下的選擇，是一種理性的市場行為；而當新聞不能掙錢時，媒體應該找其他的合適產品。他說，媒體本質上是一個公司，不必受過多的羈絆。「只要有經濟效益都該做，沒有甚麼不能做。」(D8)。而在沿海市場報S報，該報管理者並不諱言，報業機構說白了其實就是一個「公關公司」，只不過是有著特殊資源的「公關公司」，這個特殊資源淺層次的意

思是指「報紙的品牌」，深層次的意思即為「媒體公信力」，如S報一位經營負責人所說：

我們越來越體會到我們其實應該是一個公關公司，但是我們不是去做一個普通的公關公司，我們沒有必要去搶別人(那些普通公關公司)的飯碗，我們要發揮自己的特長，而對我們來說，我們報紙的品牌是最容易變現的，我們應該用它去打造一些對客戶真正有用的東西。(S5)

不難看出，在經濟下滑的形勢下，內地報業機構的普遍性選擇是逐漸從「做新聞」的機構轉向「做公關」的機構，逐漸從做好「主業」轉向多面向的「副業」，管理的思維不再是社會效益優先，而是經濟效益優先；主要處理的關係不再是與「公眾」的關係，而是與「客戶」的關係。而在這一轉變中，報業機構不管是在意識層面還是在實踐層面，牢牢抓住的都是媒體機構所擁有的「特殊資源」，即公信力，以此作為背書來實現一系列的轉向。

採編角色的經營化

為了順利實現公信力營銷，媒體機構在重新架構內部組織結構和轉換管理思路之外，也在逐步推動採編人員角色的經營化調整。

儘管不同媒介體系中新聞規範的內涵不一而足，但共識較強的一點是，採編與經營之間應有一道防火牆，越厚實越好，越能保證新聞運作的自治性。但在報業經濟下滑的當下，這道防火牆面臨的不只是厚實不厚實的問題，而是有與無的問題，因為採編工作者正在逐漸吸納經營性角色，甚至向其徹底轉向，兩個角色之間的界限變得越來越模糊。

我們在調研中發現，這種採編與經營角色之間的模糊在市場報甚於黨報，在經濟形勢差的媒體甚於經濟形勢稍好的媒體。而其推進的動力，既來自媒體高層管理者自上而下的策略性要求，也來自於採編人員自身主動的配合調整。

在沿海市場報S報，伴隨著採編和經營合一化的組織結構調整，該報管理層明確提出希望採編團隊的「潛能」被激發起來，而這個潛能主要指的是「創收潛能」。如何做到，該報一位訪問對象舉例說：

比如我們跑政府部門的記者，有很多東西他可以做，他應該把自己看成是一個內容提供者，而這個內容不僅僅是新聞，也可以是營銷、廣告文案。他只要不違背底線，協助一下經營是無可厚非的。(S3)

在這位訪問對象看來，記者工作應該更寬泛地定義為「內容提供者」或「文本提供者」，而不是狹義的「新聞提供者」，而「內容」或「文本」可以是新聞，也可以是廣告或營銷方案。他認為，在當下環境中當記者應該有這樣的彈性，只要是為了與報社同舟共濟度過經濟難關，做新聞報道還是做文案策劃或者做公關遊說，都應該能夠適應。同時，為了鼓勵記者參與經營，該報還出台了激勵制度，如果採編提供了經營線索或者推動了一些廣告合作，報社會給予一定的獎勵，而當問及此舉是否會遭遇記者的抗拒時，這位訪問對象說：

現在記者們不這樣不行，這是沒有辦法的辦法，因為現在不景氣，報社沒有版面發稿，如果不通過這個辦法，他的工資都發不出來，現在做記者不能太理想化。(S3)

在要求記者不要「太理想化」的同時，一些記者也被要求向採編與經營結合的方向「轉型」。位處經濟發達地區的市場報N報一位經營負責人稱，最近他們成功吸納了該報一位知名記者加入營銷隊伍，該記者對外仍稱「N報高級記者」，但在內部，寫稿已經不是他的主要任務，他的主要任務是「創收性新聞策劃」。這位負責人對該記者的轉型表示很滿意：「因為他長期跑政府口，比較瞭解大政方針和領導意圖，一些策劃方案做起來得心應手。最近他出手了一些項目，做的效果大家一致覺得很好。」(N5)

在管理層看來，目前的普遍看法是最好的記者同時也應要是好公關，或者如一位訪問對象所言，「現在報社要的是有用的記者」，而

「有用」指的不是社會之用，而是功利之用：

做一個有用的記者，就是說他做的事情要符合現在報社的需要，他帶來的價值不僅僅是把信息拿來報社，報社再拿來告訴公眾，這種方式已經過時了，現在他要能夠整合資源，給報社帶來利益，比如能找到一些有招商潛能的線索，所以現在我們要求記者成為一個綜合性的人才。(D2)

不過，經營人員與採編人員之間的衝突也在所難免，很多媒體過去一直強調的是採編為先、為本，如今卻走向經營為先、為本，轉變的過程難免伴隨著抵抗，很多記者發現難以適應經營的要求，在理念上也並不認同介入經營類工作。

S報一位主管採編的負責人在接受筆者訪問時，說他最初堅持認為採編與經營一定要分開，但是後來為了配合其所在報社組織結構的變化，他對其屬下的記者也會提出一些調整性的方法，要求記者即使不直接參與經營，但是如果知道可供經營的線索，要及時反饋到報社，讓非採編人員進行營銷，畢竟「想想看也是，記者每天接觸的其實都是各種潛在的客戶」(S4)。

採編角色的經營化轉向，除了是媒體機構的管理策略調整所導致的自上而下的影響之外，同時也是一些記者本人在當下從業環境中的一種主動選擇。沿海地區的黨報R報一位記者對筆者說：「我們做新聞無非是兩個原因，一個是理想，但是現在這樣的環境，不可能給你實現甚麼理想；另外一個就是實際點，一份工作吧，既然理想實現不了，不如就追求實在一點的東西。」(R8)在他所在的報社，最近一兩年採編工資下降得厲害，尤其是新來的記者，工資更是低得可憐，除了數百元的基本工資外，其他都靠稿費生存，「光靠寫稿的話，一個月下來真的連自己都養不活」(R8)。所以，記者們更多的精力其實是在「拉廣告」。

在此情況下，少數媒體甚至蔓延著「全員營銷」的氛圍，編輯記者在日常的新聞報道之外寫「專題」、「拉廣告」十分普遍。在同樣是黨報的內陸地區的A報，報社專門為從事這些營銷活動的採編人員設置了一些報社級別的獎勵項目。這意味著採編從事經營在該報是被

鼓勵的。對於這種「全員營銷」的做法，媒體管理者雖感到稍有不妥，但是態度又比較模糊。比如，A報的一位負責人雖然很清楚地意識到，「我們實際上是在打一個紀律的擦邊球，所以對這個事情不能太強調，如果太強調的話，大家全撲到這個事情上來，就有有償新聞的嫌疑，這就違反規定了」(A8)，但在實際操作中又是抱著不得不如此的態度，因為「很多資源掌握在記者手中，尤其是地方政府、企業的資源都在他手裡，有很多東西廣告人員是做不了的，只有記者能做」(A8)。

而這種氛圍對一些媒體工作者造成了切實的困擾。沿海Q報一位高層說，他現在每天都處在焦慮之中，他以前主管報社的重點採編部門，但是他現在負責的內容不再僅僅是採編，同時也包括經營。他如此形容這一工作的變化：「以前每天睜開眼睛最關心的事情是，今天報紙上的新聞做得怎麼樣；現在每天睜開眼睛最關心的事情是，今天有多少收入進賬」(Q5)。對他來說，昔日相對純粹的採編內容管理者如今要通盤考慮採編與經營，不僅要用專業思維來做新聞，更加需要用經濟思維來權衡投入與產出、成本與收益，如何嫻熟地遊走於這兩種思維之間確實是一種挑戰。

同時，一些記者在這一行業中也不再能夠獲得職業自豪感和價值實現感。內陸一位報社記者曾經負責該報的一個訪談欄目，借助這個欄目，他得到了很多職業榮譽。但是，他坦言最近一年來已經幾乎不寫稿了，原因在於在目前的環境下，他無法按照自己的職業標準來寫稿，對他所主持的欄目也失去了自主權，訪談誰、怎麼訪談不是由他說了算，而是按報社的統籌需要，而報社的需要通常是配合經營任務來進行一些與潛在的廣告客戶的訪談，而這不是他所感興趣的。所以，他現在基本不去報社上班。

討論與結論

Blumler (2010) 認為，新聞業一直靠兩條腿支撐前行，一條是經濟層面的「存在性的腿」(viability leg)，一條是社會層面的「公民性的腿」(civic leg)。那麼，作為一系列新聞業核心價值和倫理規範的維繫者，

公信力可謂是新聞業的公民性支柱，至少在規範新聞理論的視域中如此。但是在現實中，新聞媒體承擔著多重社會角色，它既是一個經濟性的盈利機構，也是一個公共性的服務機構；前者要求它服務於利己性的企業利益，後者要求它服務於利他性的社會利益。這種雙重角色的同時存在不可避免地置新聞業於固有的內在矛盾中，使得新聞業在運作過程中面臨著這兩種利益之間衝突的日常化、結構化。而隨著新媒體的夾擊，這種衝突在媒體現實中表現得更為尖銳、突出。也正是在這種角色衝突的大背景下，對公信力進行營銷成為現下中國內地媒體機構的慣常策略。如果說在媒體經濟健康發展、媒體生態系統相對穩定的時候，公信力營銷尚只是隱性「潛規則」的話，那麼當媒體經濟出現較大危機、媒體生態平衡難以為繼的時候，公信力營銷就不再是「潛規則」，而是成為媒體運作中的顯性的、公開的「明規則」。

基於對六家媒體機構進行的田野調研和深度訪談，本文發現，媒體機構實現公信力營銷的策略是一個全方位、大範圍、系統性的工程，涉及從管理層到普通編輯記者、從理念價值到日常實踐各方面的改造。具體而言，本文將其歸納為三個層次，即：組織架構的市場化、收入來源的公關化、採編角色的經營化。

(1) 組織架構的市場化。不管是在內陸的B報、D報，還是在沿海的S報、Q報，這種對組織架構進行市場化調整的做法背後，都是傳統新聞業在遭遇新媒體挑戰和經濟困境中試圖營銷公信力以實現利益追求的表現。公信力本是媒體機構安身立命的基石，也從而成為新聞核心價值的維繫要素，但是在當下環境中，內地媒體卻將基石作手段，首先就從組織架構的層面上通過部門的調整，保證對經濟利益的追求從內部結構上成為可能。

(2) 收入來源的公關化。公關的對象一類是政府，旨在瞄準政務廣告；一類是商業機構，也即原來的廣告商，旨在實現從為其刊登廣告的商業模式向為其提供公關服務的商業模式轉變。何舟曾將改革開放之初的中國媒體稱為「黨的公關公司」(party publicity Inc.) (He, 2000)；進入90年代以後，李金銓、何舟、黃煜發現，黨的公關公司正呈現集團化之勢 (Lee et al., 2006)；而本文的案例則說明，進入2010年代在新

媒體衝擊和傳統商業模式崩潰的新形勢下，中國媒體不僅進一步強化了其作為黨的公關公司的屬性，同時其公關範圍已經擴張到商業領域，成為政治和商業雙重勢力的公關公司。

(3) 採編角色的經營化。中國內地媒體對編輯記者的要求從採編優先在向經營優先轉變，採編與經營之間的角色界限在模糊。這種轉向既體現在媒體管理者價值理念的重構上，也體現於其對採編雇員角色任務的重新定位，同時也是一些編輯記者在當下從業環境中的主動選擇。這種角色轉向固然使得編輯記者成為媒體管理者眼中「有用」、「負責任」的員工，但也使得一些記者不再能獲得職業自豪感和價值實現感，並陷入角色衝突的困惑中。

這種公信力營銷策略的盛行，一方面說明在新形勢下媒體的商業性與公共性的內在固有矛盾日益難以調和，「利己性」的經濟利益服務和「利他性」的公眾利益服務之間的衝突愈加明顯；另一方面也說明內地傳統媒體在面對網絡媒體勃興時所採取的逐利式策略，和對作為其立身之本的「公信力」進行商業化運用的傾向愈加嚴重。這種公信力營銷策略也許能緩和當前危機，但長遠來看，勢必陷媒體於更深的困境中，而這個更深的困境，就是使得媒體的社會正當性從根本上受到挑戰。

同時，公信力營銷現象不應孤立地被解讀，對當下傳媒轉型的大命題來說，它有著多方面的意涵。首先，它昭示著新聞媒體的專業追求在發生轉變，商業性壓倒公共性，公共性日益退居其後並成為商業性追求的手段與工具；其次，它昭示著新聞媒體對自身社會角色定位的轉變，它們不再視傳統的「社會雷達」、「輿論工具」一類的角色定位為當然，而代之以將自身作比於公關公司、中介公司一類的商業服務機構；再次，它昭示著新聞媒體的話語的轉變，專業話語日益為「客戶」、「經營」、「資源」一類的商業性話語所取代；最後，這也從另一層面昭示，當下的「報業危機」不能簡單地理解為報業經濟危機，同時更應理解為更深層次的新聞作為不可或缺的社會機構的正當性危機。

當然，本研究主要基於中國內地媒體的案例，雖然相關理論顯

示，囿於媒體同時作為公共服務機構和經營機構的內在固有矛盾，公信力被當作市場化工具進行營銷的現象可能跨越政治、社會體制的差異而普遍存在於各國媒體之中，但是，在不同的媒介體系中，公信力營銷的程度、表現和結果等會呈現各自不同的面貌。因此，後續研究要注意分析公信力營銷在不同媒體體系中的不同表現、差異何在、為何有這些差異，以及如何帶來不同的後果。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 江作蘇、梁鋒 (2009)。〈媒介公信力研究概述〉。《新聞戰線》，第12期，頁53-55。
- Jiang Zuoshu, Liang Feng (2009). Meiti gongxinli yanjiu gaishu. *Xinwen zhanxian*, 12, 53-55.
- 蘇鑰機 (2015年10月22日)。〈傳媒表現和新聞自由的隱憂〉。《明報》。取自：
http://news.mingpao.com/pns/dailynews/web_tc/article/20151022/s00012/1445451113117。
- Su Yaoji (2015, October 22). Chuanmei biao xian he xinwen ziyou de yinyou. *Mingbao*. Retrieved from http://news.mingpao.com/pns/dailynews/web_tc/article/20151022/s00012/1445451113117.
- 蘇鑰機、陳韜文 (2014年1月3日)。〈香港傳媒公信力見新低〉。《明報》。取自：
<http://life.mingpao.com/cfm/reports3.cfm?File=20140103/rptaa07a/fab1.txt>。
- Su Yaoji, Chen Taowen (2014, January 3). Xianggang chuanmei gongxinli jian xindi. *Mingbao*. Retrieved from <http://life.mingpao.com/cfm/reports3.cfm?File=20140103/rptaa07a/fab1.txt>.
- 蘇衡、吳堂靖、張慈安、張熠 (2015)。〈台灣新聞媒體公信力研究〉。台灣：台灣媒體觀察教育基金會。
- Su Heng, Wu Tangjing, Zhang Cian, Zhang Yi (2015). *Taiwan xinwen meiti gongxinli yanjiu*. Taiwan: Taiwan meiti guan cha jiaoyu jijinhui.
- 沈菲、張志安 (2012)。〈媒介公信力再探：公信力評價個人層面效果分析〉。《新聞大學》，第6期，頁31-41。

- Shen Fei, Zhang Zhian (2012). Meijie gongxinli zaitan: Gongxinli pingjia geren cengmian xiaoguo fenxi. *Xinwen daxue*, 6, 31–41.
- 張洪忠、張詩雨 (2015)。〈權力的同化：商業為網站與中央台《新聞聯播》的公信力關係〉。《新聞與傳播研究》，第11期，頁60–73。
- Zhang Hongzhong, Zhang Shiyu (2015). Quanli de tonghua: Shangye wei wangzhan yu zhongyangtai “xinwen lianbo” de gongxinli guanxi. *Xinwen yu chuanbo yanjiu*, 11, 60–73.
- 國家新聞出版廣電總局 (GAPP) (2010–2016)。《中國新聞出版統計資料彙編》，北京：中國書籍出版社。
- Guojia xinwen chuban guangdian zongju (GAPP) (2010–2016). *Zhongguo xinwen chuban tongji ziliao huibian*. Beijing: Zhongguo shuji chubanshe.
- 羅文輝、林文琪、牛隆光、蔡卓芬 (2003)。〈媒介依賴與媒介使用對選舉新聞可信度的影響：五種媒介的比較〉。《新聞學研究》，第74期，頁19–44。
- Luo Wenhui, Lin Wenqi, Niu Longguang, Cai Zhuofen (2003). Meiji yilai yu meijie shiyong dui xuanju xinwen kexindu de yingxiang: Wuzhong meijie de bijiao. *Xinwenxue yanjiu*, 74, 19–44.
- 周樹華、閻岩 (2015)。〈媒介可信度研究：起源、發展、機會與挑戰〉。《新聞與傳播學刊》，第33期，頁255–297。
- Zhou Shuhua, Yan Yan (2015). Meijie kexindu yanjiu: Qiyuan, Fazhan, jihui yu tiaozhan. *Xinwen yu chuanbo xuekan*, 33, 255–297.
- 崔保國 (2015)。〈中國傳媒產業發展報告 (2015)〉。北京：社會科學文獻出版社。
- Cui Baoguo (2015). *Zhongguo chuanmei chanye fazhan baogao* (2015). Beijing: Shehui kexue wenxian chuanbanshe.
- 喻國明 (2005)。〈大眾媒介公信力理論初探——兼論我國大眾媒介公信力的現狀與問題〉。《新聞與寫作》，第1期，頁11–13。
- Yu Guoming (2005). Dazhong meijie gongxinli lilun chutan—jian tan woguo dazhong meijie gongxinli de xianzhuang yu wenti. *Xinwen yu xiezuo*, 1, 11–13.
- 喻國明等 (2009)。《中國大眾媒介的傳播效果與公信力研究》。北京：經濟科學出版社。
- Yu Guoming (2009). *Zhongguo dazhong meijie de chuanbo xiaoguo yu gongxinli yanjiu*. Beijing: Jingji kexue chubanse.

英文部分 (English Section)

- Abel, J. D., & Wirth, M. O. (1977). Newspaper vs. TV credibility for local news. *Journalism Quarterly*, 54, 371-375.
- Adams-Bloom, T., & Cleary, J. (2009). Staking a claim for social responsibility: An argument for the dual responsibility model. *The International Journal on Media Management*, 11(1), 1-8.
- An, S., & Bergen, L. (2007). Advertiser pressure on daily newspapers: A survey of advertising sales executives. *Journal of Advertising*, 36(2), 111-121.
- ASNE (American Society of Newspaper Editors) (1985). *Newspaper credibility: Building reader Trust*. Washington, DC: ASNE.
- Blumler, J. G. (2010). Forward: The two-legged crisis of journalism. *Journalism Practice*, 4(3), 243-245.
- Carlson, M. (2015). The many boundaries of journalism. In M. Carlson & S. C. Lewis (Eds.), *Boundaries of journalism: Professionalism, practices and participation*. NY: Routledge.
- Carter, R., & Greenberg, B. (1965). Newspapers or television: Which do you believe? *Journalism Quarterly*, 42, 29-34.
- Davis, C., & Craft, S. (2000). New media synergy: Emergence of institutional conflicts of Internet. *Journal of Mass Media Ethics*, 15(4), 219-231
- Deephouse, D. L. (2000) Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Flanagin, A. J., & Metzger, M. J. (2000). Perceptions of Internet information credibility. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77, 515-540.
- Gade, P. J. (2008). Journalism guardians in a time of great change: Newspaper editors' perceived influence in integrated news organizations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(2), 371-392.
- Gaziano, C., & McGrath, K. (1986). Measuring the concept of credibility. *Journalism Quarterly*, 63, 451-462.
- Geary, D. L. (2005). The decline of media credibility and its impact on public relations. *Public Relations Quarterly*, Fall, 50(3), 8-11.
- Hallin, D. (2000). Commercialism and professionalism in the American news media. In J. Curran and M. Gurevitch (Eds.) *Mass media and society* (pp. 218-238). London: Arnold.
- Hallin, D., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press.
- He, Z. (2000). Chinese communist party press in a tug of war. In C. C. Lee (Ed.), *Power, money, and media* (pp. 112-151). Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Johnson, T. J., & Kaye, B. K. (1998). Cruising is believing? Comparing the internet and traditional sources on media credibility measures. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 75, 325-340.

- Klewes, J., & Wreschnoik, R. (2009). *Reputation capital: Building and maintaining trust in the 21st century*. London: Springer.
- Lee, C. C., He, Z., & Huang, Y. (2006). Chinese party publicity Inc. conglomerated: The case of the Shenzhen Press Group. *Media, Culture and Society*, 28 (4), 581–602.
- Lee, C. C., He, Z., & Huang, Y. (2007). Party-market corporatism, clientelism, and media in Shanghai. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 12(21), 20–42.
- Major, A. M., & Atwood, L. E. (1997). Changes in media credibility when a predicted disaster doesn't happen. *Journalism Quarterly*, 74, 797–813.
- McManus, J. (1992). Serving the public and serving the market: a conflict of interest? *Journal of Mass Media Ethics*, 7(4), 196–208.
- Meyer, P. (1988). Defining and measuring credibility of newspapers: Developing an index. *Journalism Quarterly*, 65, 567–572.
- Meyer, P. (2004). *The vanishing newspaper: Saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press.
- O'Keefe, D. J. (1990). *Persuasion: Theory and research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pew Research Center (1996, December 16). News attracts most internet users: One-in-ten voters online for campaign '96. Retrieved from <http://www.people-press.org/1996/12/16/news-attracts-most-internet-users/>.
- Pew Research Center (2011, September 22). Press widely criticized, but trusted more than other information sources. Retrieved from <http://www.people-press.org/2011/09/22/press-widely-criticized-but-trusted-more-than-other-institutions/>.
- Reinardy, S. (2011). Newspaper journalism in crisis: Burnout on the rise, eroding young journalists' career commitment. *Journalism*, 12(1), 33–50.
- Self, C. (1996). Credibility. In M. Salwen & D. Stacks (Eds.) *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 435–456). New York: Routledge.
- Siles, I., & Boczkowski, P. J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media and Society*, 14(8), 1375–1394.
- Soley, L. C., & R. L. Craig (1992). Advertiser pressures on newspapers: A survey. *Journal of Advertising*, 21(4), 1–10.
- Ward, S. J. A. (2005). Philosophical foundations for global journalism ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(1), 3–21.
- Zhang, K. W., & Hao, X. M. (1995). Television credibility revisited: A longitudinal study. AEJMC conference papers, Washington, D.C., August 9–12.

本文引用格式

王海燕、科林·斯帕克斯、黃煜(2018)。〈作為市場工具的傳媒公信力：新媒體技術衝擊與經濟下滑雙重壓力下中國紙媒的社會正當性困境〉。《傳播與社會學刊》，第43期，頁123-154。