

分类号 G21/197
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 媒介生态学视阈下甘肃新媒体集团融合发展
实践研究

研究生姓名: 胡雨桐

指导教师姓名、职称: 袁淑芸 副教授

学科、专业名称: 新闻传播学 新闻与传播

研究方向: 网络与新媒体

提交日期: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：胡雨桐 签字日期：2024.5.31

导师签名：袁洪斌 签字日期：2024.5.31

导师（校外）签名：王明 签字日期：2024.5.31

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意。（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：胡雨桐 签字日期：2024.5.31

导师签名：袁洪斌 签字日期：2024.5.31

导师（校外）签名：王明 签字日期：2024.5.31

**Practice research on integrated
development of Gansu new media Group
from the perspective of media ecology**

Candidate : Hu Yutong

Supervisor: Yuan Shuyun

摘 要

在我国“四级媒体”的层次架构中，省级媒体是仅次于中央级媒体的区域性的技术平台和传播平台。2014年，习近平总书记提出“建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团”，此后，我国诞生了一批包括南方全媒体集团、天津津云新媒体集团等在内的省级新媒体集团。2018年10月，甘肃新媒体集团正式挂牌成立，虽然起步较晚，但五年间，甘肃新媒体集团在多样化探索的过程中，形成了“两端一网一云”的全媒体发展格局，为西部地区的媒体融合增添了新的实践样本。目前，相关研究多集中于具有代表性的“头部”媒体集团，针对发展阻碍偏多的“西北地区传媒集团”的研究量较少，研究样本不具时效性。

因此，为及时回应“欠发达地区传媒发展的特殊性关注不足”的问题，本文基于媒介生态学视角，将问题聚焦于：特定的媒介生态环境下，甘肃新媒体集团采取了怎样的融合实践策略。本文首先梳理了甘肃新媒体集团发展的历史脉络，并引入媒介生态学中“内生态”与“外生态”概念，对甘肃新媒体集团的媒介生态环境进行分析，揭示其融合现状及背后交织的生态逻辑，并以此为基础得出甘肃新媒体集团的“基础生态位”与“实现生态位”；其次，基于集团所处的媒介生态位及相关媒介生态因素，研究采用深度访谈法与参与式观察法，并以“五大媒介生态观念”作为理论架构，深入探究甘肃新媒体集团在创新管理、内容建设、技术支撑及运营模式等维度所采用的适应性策略；再次，结合笔者所观察到的集团融合建设现状，认为媒介中心主义残存、跨界范围窄以及“人才-技术-资金”困境共同构成了当下甘肃新媒体集团发展的桎梏；最后，文章从“生态位细分”“生态位创造”与“生态位分离”三重理论视角，为甘肃新媒体集团未来融合发展之路提出建议，同时能够对那些起步晚、资源有限的欠发达地区的新媒体集团发展提供一些参考。

关键词：媒介生态学 甘肃新媒体集团 媒体融合 生态位

Abstract

In the hierarchy of "four-level media" in China, provincial media is the regional technology platform and communication platform second only to the central media. In October 2018, Gansu New Media Group was officially established. Although it started late, in the past five years, Gansu New Media Group has formed an all-media development pattern of "one network at both ends and one cloud" in the process of diversified exploration, adding new practice samples for media integration in the western region. At present, most of the relevant studies focus on the representative "head" media groups, and the amount of research on the "Northwest media groups" with more obstacles to development is small, and the research samples are not up-to-date.

Therefore, in order to timely respond to the problem of "insufficient attention to the particularity of media development in underdeveloped areas", based on the perspective of media ecology, this paper focuses on: what kind of integration practice strategy has Gansu New Media Group adopted under a specific media ecological environment. This paper first combs the historical context of the development of Gansu New Media Group, introduces the concepts of "inner ecology" and "outer ecology" in media ecology, analyzes the media ecological environment of Gansu New Media Group, reveals its integration status and the interweaving

ecological logic behind it, and draws the "basic ecological niche" and "realization ecological niche" of Gansu New Media Group on this basis. Secondly, based on the media niche and related media ecological factors of the Group, in-depth interview method and participatory observation method are used in this study, and "five media ecological concepts" are taken as the theoretical framework to deeply explore the adaptive strategies adopted by Gansu New Media Group in innovation management, content construction, technical support and operation mode. Thirdly, combined with the current situation of group integration construction observed by the author, the author believes that the survivalism of media centrism, narrow cross-border scope and the dilemma of "talent - technology - capital" constitute the shackles of the current development of Gansu new Media Group. Finally, from the perspective of "niche segmentation", "niche creation" and "niche separation", the paper puts forward suggestions for the future integration and development of Gansu new Media Group, and provides some references for the development of new media groups in underdeveloped areas with late start and limited resources.

Keywords : Media ecology; Gansu New Media Group; Media convergence; Ecological niche

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 媒介生态学的源起与发展.....	3
1.2.2 媒体融合相关研究综述.....	10
1.2.3 新媒体集团相关研究综述.....	17
1.3 研究方法与研究思路.....	21
1.3.1 研究方法.....	21
1.3.2 研究思路.....	22
2 媒介生态的理论观照	24
2.1 媒介生态系统的组成与结构.....	24
2.1.1 媒介生态系统的组成.....	24
2.1.2 媒介生态系统的结构.....	25
2.2 媒介生态环境.....	25
2.2.1 媒介生态环境与媒介生态因子.....	25
2.2.2 传播环境的类型.....	26
2.3 媒介生态种群与人才管理.....	27
2.3.1 媒介生态的“种群”.....	27

2.3.2 媒介生态的人才管理	28
2.4 媒介生态规律	28
2.4.1 媒介生态位规律	28
2.4.2 媒介最小量规律	29
2.4.3 媒介适度性规律	29
2.5 媒介生态观念	30
2.5.1 媒介生态整体观	30
2.5.2 媒介生态互动观	30
2.5.3 媒介生态平衡观	31
2.5.4 媒介生态循环观	31
2.5.5 媒介生态资源观	31
3 甘肃新媒体集团融合发展的媒介生态环境分析	33
3.1 甘肃新媒体集团外部生态环境分析	33
3.1.1 政治生态因子	33
3.1.2 经济生态因子	37
3.1.3 文化生态因子	39
3.1.4 技术生态因子	41
3.2 甘肃新媒体集团内部生态环境分析	42
3.2.1 组织架构	42
3.2.2 内容产制	43
3.2.3 人才队伍	44
3.3 甘肃新媒体集团的媒介生态定位分析	46

3.3.1 甘肃新媒体集团的基础生态位	46
3.3.2 甘肃新媒体集团的实现生态位	47
4 甘肃新媒体集团融合发展的适应性实践分析	49
4.1 媒介生态整体布局：组织机构立体规划，实现全方位整合	50
4.1.1 甘肃第一新闻党端：新甘肃客户端	52
4.1.2 传统门户网站的转型发展：每日甘肃网	53
4.1.3 技术赋能融合：省级技术平台“新甘肃云”	54
4.1.4 全域新媒体传播平台：奔流新闻客户端	54
4.1.5 持续“造血功血”：融传媒运营平台	55
4.2 平衡媒介生态发展：实施平台再造，多层次优化渠道矩阵	56
4.2.1 从独立区隔走向包容一体化建设	57
4.2.2 增强交互设计，用户界面友好化	59
4.3 丰富信息资源供给：实施数字内容差异化发展，加快多元主体共建共创	60
4.3.1 立足文化发展高度，以在地优势推进“两创”文化实践	60
4.3.2 抢抓重大主题报道，扩大甘肃国际声量	63
4.3.3 树立开放式内容生产理念，实现内容价值共创	66
4.4 强化媒介生态互动：技术可赋能链主传媒，推进媒体综合职能建设	67
4.4.1 发挥省级技术平台集约化优势，贯通三级中心发展	68
4.4.2 强化区域资源整合，推动基层治理媒介化与现代化	71
4.4.3 媒体智慧化转型，助力省域数字化治理	73
4.5 畅通媒介生态循环：有效整合媒体资源，协同拓宽造血渠道	74
4.5.1 立足本地市场，跨界拓展业务	74

4.5.2 合作互助，增强经营资源适配	76
5 甘肃新媒体集团融合发展的媒介生态困境	77
5.1 融合发展的思维困局	77
5.1.1 实践行动中媒介中心主义思维存留	77
5.1.2 “欠缺”对用户主体的关照	78
5.2 媒体符号影响力不足，跨界范围亟待扩展	79
5.3 人—资金—技术，三重生态资源困境	81
5.3.1 媒介人才种群“质量”失衡	81
5.3.2 自主技术资源支撑不足	82
5.3.3 经营发力点存在偏差	83
6 绿色媒介生态竞争：甘肃新媒体集团未来可持续发展的建议	85
6.1 生态位细分：从媒介中心到用户中心	85
6.1.1 思维解构先行，破除“想象的受众”	85
6.1.2 锚定用户需求，激活情感要素	86
6.2 生态位创造：超越传统生态位，调动生态资源	87
6.2.1 顺应政策呼吁，加快“跨界”融合	88
6.2.2 深耕空白生态位，积极谋求稀缺资源	88
6.3 生态位分离：精进人才培养与经营分化	89
6.3.1 尊重人才成长周期，更新人才培育策略	90
6.3.2 多重探索经营路径，确保经济价值良性循环	91
7 结语	93
参考文献	95

附录：访谈人员名单..... 101

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

自2013年8月19日，习近平总书记作出“加快传统媒体和新兴媒体融合发展”重要指示，2014年“媒介融合”正式上升至国家战略层面，十年间，我国媒体融合的行动指南经历了“现代传播体系”，“全媒体传播格局”，到二十大最新提出的“全媒体传播体系”。在各级主流媒体的积极探索下，已经在内容生产、传播渠道、平台建构、组织架构等多层次取得瞩目的成绩。在我国“四级媒体”的层次架构中，省级媒体是仅次于中央级媒体的区域性的技术平台和传播平台，其位置特殊。尤其是在2014年习近平总书记提出“建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团”，此后，全国各省诞生了一批包括北京新媒体集团、天津津云新媒体集团、南方全媒体集团以及河南大象融媒体集团在内的省级新媒体集团。

相较于其他发达省份，甘肃新媒体集团的打造起步较晚。2018年8月甘肃日报社、甘肃日报报业集团开始组建甘肃新媒体集团，同年10月28日，甘肃新媒体集团正式挂牌成立。从2018年到2024年，甘肃新媒体集团稳扎稳打，形成了“两端一网一云”的全媒体发展格局，为西部地区的媒介融合增添新的实践样本。“两端”分别是指甘肃第一党端——“新甘肃”客户端以及全域性综合型移动新媒体平台——“奔流新闻”客户端，“一网”是指“每日甘肃网”，“一云”是指甘肃省县级融媒体中心省级技术平台——“新甘肃云”。虽然起步晚，但是甘肃新媒体集团所策划和打造的一系列重大主题报道和媒体创新产品，以及助力甘肃省县级融媒体中心发展的“全省一张网”经验，获得了良好的社会反响，极大地提高了甘肃主流媒体的声量。

值得注意的是，不同经济地带和不同级别的传媒集团的发展环境和发展道路是有区别的。因此，这就要求学界和业界不仅要关注“头部”的媒体集团的发展，还要及时关照发展较为艰难的“尾部”，这样才能真正实现媒体融合的协同发展。但是目前有关于传媒集团的研究的多集中在对代表性传媒集团的研究，归纳和提

炼传媒集团的普遍性问题与应对策略。针对“西北地区传媒集团”的研究量非常少，现有的研究历时较远，研究样本不具时新性，因此，有必要探究作为“后起之秀”的甘肃新媒体集团，为实现融合发展的深度、广度和速度，是如何规划集团的发展路径，并为此采取了哪些策略，这些策略是否具有代表性？这些问题都引人深思。

1.1.2 研究意义

媒体融合是传媒业的创新实践，也是媒体与社会系统的相嵌与互动进入了新阶段。恰如学者蔡雯在媒体融合提出十周年之际的展望，“研究媒体融合不仅要在更宏大的视野下洞察媒体融合进程中各类问题，更要继续延展和深化目前正在做的围绕媒体实践本身的多维度研究，两者相辅相成齐头并行，才能不忘初心、稳步前行。”¹尽管全媒体传播体系中主体众多、关系复杂，但主流媒体始终是全媒体传播体系建设、发展与升级的核心，也是讨论各类关系的出发点与落脚点。基于这一展望，作为实践主体的新媒体集团是媒介融合纵深发展的必然产物是打造新型主流媒体的重要支撑，因此针对新媒体集团融合发展的研究，对于我国加快建设全媒体传播体系有着现实意义和理论意义。

首先，本研究的现实意义体现在“及时回应‘欠发达地区传媒发展的特殊性’关注不足的问题”，研究将媒介生态学作为理论统领，通过研究以甘肃省为例的欠发达地区的新媒体集团发展的问题与出路，不仅是希望能够对甘肃新媒体集团自身的可持续性发展建言献策，更是希望能够对那些起步晚、资源有限的欠发达地区的媒体发展提供一些参考。

其次，本研究的对象对准了甘肃新媒体集团这一“微生态”系统，不仅关注媒体作为一个组织的外部宏观环境的影响，更是重视媒介生态系统内部各种生态因子之间的复杂互动的关系和相互影响。这种偏向微观的研究视角，可以对媒介融合的宏观研究形成互补关系，并丰富学界对中国新型媒体集团发展的研究，增添西北地区的研究样本，呼吁更多学者可以将研究视野从中心城市、代表性媒体延伸到较为边缘的媒体。此外，“媒介生态学”作为极具中国特色的理论与视角，立足于实践调研的研究还可以进一步拓展“媒介生态学”研究的应用价值和适用

¹ 蔡雯. 初心与愿景：深化媒体融合及其研究的追问 [J]. 新闻与写作, 2023, (11): 1.

范围。

1.2 文献综述

1.2.1 媒介生态学的源起与发展

媒介生态学，作为生态学与传播学交融而生的新兴学科，旨在深入探讨自然、媒介、人、社会四者间错综复杂的关联。它赋予“媒介”以有机体的“生命力”，并聚焦于媒介环境如何影响大众文化、社会进步和人类生活，以及人类如何努力驾驭和调控媒介技术。1866年，德国动物学家恩斯特·海克尔首次提出“生态学”这一术语，将其定义为“研究生物与环境间相互关系的科学。”¹细言之，生态学致力于揭示生物、人类与环境间的互动规律及其结构功能，为理解自然生态系统和人类生态系统的运作提供了深刻的洞见。20世纪40年代起，生态学开始转向人文学科，例如社会学、哲学、人类学以及伦理学等多种学科与生态学产生了跨领域融合。在工业革命的背景下，技术的快速发展，使得人们着眼于技术对人类生活环境和社会发展带来的影响，刺激了媒介生态学的发源。

媒介生态学发端于20世纪60年代的北美，当时对于媒介环境与人类社会发

展进行理论研究的学派主要有多伦多学派和纽约学派。多伦多学派的代表人物有哈罗德·伊尼斯、马歇尔·麦克卢汉以及欧文·戈夫曼等学者。在纽约学派中，刘易斯·芒福德、约舒亚·梅洛维茨、尼尔·M·波兹曼、保罗·莱文森和林文刚等人都是该学派的代表人物。但是两大学派的多位学者所持的观点是有所差异，从而形成了媒介生态的不同理论分支（如表1.1）。学者林文刚将刘易斯·芒福德、哈罗德·伊尼斯和马歇尔·麦克卢汉这三位北美学者看作是这一学派的先驱。其中，多伦多学派的麦克卢汉被认为是将生态学引入到传播学研究的第一人。麦克卢汉在其著作《理解媒介：论人的延伸》《古登堡的银河系》中，将人视作生态循环系统中的重要一环，同时认为媒介不仅传递信息，更是人体的一部分，是生命肌理。强调媒介对周遭环境、人类社会的影响，提出“媒介就是环境”说法。学者尼尔·波兹曼，作为纽约学派的代表人物，率先正式采用了“媒介生态”这一术语。在1968年的全美英语教师年会演讲中，波兹曼明确提出了“媒介作为

¹ 邵培仁.论媒介生态的五大观念[J].新闻大学,2001(04):20-22+45.

环境来研究”的观点，进而深化了对媒介生态学的探讨。这一创新性表述不仅丰富了媒介研究的内涵，也为后续学者提供了全新的研究视角。

表 1.1 北美的媒介生态学研究分支¹

人物	理论名称	主要观点
哈罗德·伊尼斯	媒介时空论	保持媒介的时间偏倚和空间偏倚的平衡，取长补短，互动互助。
马歇尔·麦克卢汉	媒介人体论	媒介是人类生理与神经系统的延伸，构成了一系列交互作用的世界。
欧文·戈夫曼	媒介场所论	以“场所”为中心的“拟剧论”
刘易斯·芒福德	媒介容器论	社会系统的所有组成部分无不全部包括在“容器”之中。
约舒亚·梅洛维茨	媒介情境论	电子媒介通过改变社会生活的“地理场景”来改变人类的行为。
尼尔·M·波兹曼	媒介环境论	面对新媒体对环境带来的变化，要在重构和改造中保持文化自身的独立性、协调和平衡。
保罗·莱文森	媒介进化论	人是“自然环境”，人们选择技术和媒介，用以维持生存、发展自身、认识世界并改造世界。。
桑德拉·鲍尔-洛基奇、梅尔文·德弗勒	媒介依赖论	媒介系统是现代社会结构的重要部分，当个人依赖于使用媒介来获取满足，媒介对于个人的影响力越大。
兹比格涅夫·布热津斯基	媒介失控论	以电视为代表的大众媒介所传递的价值观会导致道德和文化的败坏，使得全球处在大失控和大混乱的境地。
大卫·阿什德	媒介控制论	信息技术和大众媒介全面渗透社会生活，人类的所有行为几乎被其左右和控制。

总的来看，北美的学者们对于媒介生态学的研究主要是将“媒介视为环境”的研究，或称之为“媒介环境学”，通过考察媒介符号的意义、信息传播的过程来探究媒介是如何影响人类个体的思想和行为。这种研究的视角是以人为核心的中观的研究，也道出了媒介环境学所关注的焦点问题：媒介作为一种环境隐喻。正如波兹曼所述，“研究聚焦于媒介传播如何深刻影响人的理解力、情感和价值

¹ 资料来源：依据图书《西方媒介学名著导读》（胡翼青著）总结而成。

观，同时探讨人与媒体之间的互动如何塑造人类的生存状态。”¹

我国有学者认为国外学者的研究是将媒介作为背景来分析媒介与社会系统之间的互动，但是这种视角缺乏“媒介作为生态的研究的主导精神和主体论述。”借用学者崔保国的说法，北美媒介生态学的研究是将媒介看作“水”，探究媒介技术形式对人类主体和文化产生的影响，而中国媒介生态学的研究是将媒介看作“鱼”²，聚焦于媒介之间以及媒介与社会环境之间的互动关系。正是基于不同的研究视角和研究内容，使得我国关于媒介生态的研究发展成了具有中国特色的理论与思想。

在我国，媒介生态学研究起步较晚且具有独特性与自发性。不同于传播学的引入，中国学者对于媒介生态的研究是出于自发。1996年，学者尹鸿提出电视作为一种媒介，它形成的生态环境对社会的稳定发展、文化的平衡有巨大作用，³呼吁人们关注电视媒介生态，寻找媒介保护和发展的途径。这一观点是我国媒介生态学诞生前的思想雏形。随着社会主义市场经济体制的逐步确立，我国传媒业发生了一系列变革，涌现出市场竞争、传媒改制等新现象和新问题。在此背景下，我国学者邵培仁、崔保国等人提出“媒介生态学”这一概念，用以研究媒介系统如何依赖又反制着其他社会系统，呼吁研究中和从业者关注作为子系统的媒介如何和谐、可持续地存在于宏观社会生态。2001年，邵培仁借鉴生态学的观念并结合我国国情，陆续发表《论媒介生态的五大观念》《传播生态规律与媒介生存策略》等文章，将媒介看作生态系统，是社会系统中的一个子系统，并指出媒介生态的核心聚焦在于媒介系统与社会系统间的深度交流，“这种交流并非仅限于媒介系统内部的要素间的相互作用，而是涵盖了更广泛的层面，包括人与媒介之间的紧密关联，媒介与媒介之间的相互影响，以及媒介与社会、国家与国家之间的深刻互动。”⁴同时，创造性地提出了媒介生态的“五种观念”即整体观、互动观、平衡观、循环观与资源观，以及“五大规律”“四种生态”“六大原则”。邵培仁的相关研究被视为我国对于媒介生态学研究的开创之作，他将媒介视作生命有机体的观点为国内其他学者的研究奠定了基调。

¹ Nail Postman. The reformed English Curriculum. In A. C. Eurich(Ed) , High 1980: The shape of the future in American secondary education, New York, NY: Pitman.1970.

² 崔保国.媒介是条鱼——理解媒介生态学[EB/OL]. 人民网,2003-06-01.

³ 尹鸿.电视媒介：被忽略的生态环境——谈文化媒介生态意识[J].电视研究,1996(05):38-39.

⁴ 邵培仁.论媒介生态的五大观念[J].新闻大学,2001(04):20-22+45.

2008年,邵培仁又接连发表文章《媒介生态学研究的新视野》《论媒介生态系统的构成、规划与管理》和《媒介生态城堡的构想与建设》。在《媒介生态学研究的新视野》一文中,邵培仁呼吁建立符合中国国情、结合中国实际、告别西方研究范式的绿色媒介生态理论体系,并详细说明在中国语境下媒介生态学所要研究的对象和原则、研究任务以及研究方法。¹文章《论媒介生态系统的构成、规划与管理》从“媒介生态学”的最高研究层次“媒介系统”作为切入口,提出科学的媒介系统规划是实现中国绿色媒介生态的可行路径。²至此,以邵培仁作为学科领头人的“媒介生态学”的理论内涵基本成型。

除学者邵培仁外,我国媒介生态学理论的逐渐成熟也依赖于不同学者基于不同研究视角所进行的学术探讨。就理论本身而言,相关研究呈现出对微观要素的解读和宏观框架的梳理。首先,微观要素的解读可以表现为学者们对于媒介生态学的定义内涵、媒介生态位以及媒介内生态等单一要素的研究。关于理论定义,崔保国通过对比“媒介生态”和“媒介环境”的意涵,将媒介生态学定义为,“用生态科学的理念与方法对媒介进行系统分析和研究媒介运行规律的科学。”³阳海洪等人指出作为中国原创概念的媒介生态学,与西方学者研究的不同之处在于,“我们是以媒介为中心展开,研究媒介与其生存发展环境问题的学说。”⁴完整的媒介生态学包含媒介生态位、媒介环境、媒介生态系统等一系列子概念。例如樊昌志认为“媒介生态位”是媒介获得生机的源泉,而生态位的获得是取决于媒介种群内部的竞争。⁵基于此种前提,为避免媒体间的恶性竞争,媒体在确定发展方向或目标时,要优先考虑生态定位,即定位不重合。许永从优化资源配置的角度出发,探讨媒介生态环境中“内生态”的重要性,她将内生态定义为“媒体间的竞争与制衡所形成的结构体系。”⁶邢彦辉则进一步明确我国媒介生态系统中的资源包括人才资源、信息资源、广告资源以及受众资源等。⁷与强调“内生态”的作用不同,黄仁忠等人认为“外生态”在政治、经济以及文化等因素的影

¹ 邵培仁.媒介生态学研究的新视野——媒介作为绿色生态的研究[J].徐州师范大学学报(哲学社会科学版),2008(01):135-144.2.

² 邵培仁.论媒介生态系统的构成、规划与管理[J].浙江师范大学学报(社会科学版),2008(02):1-9.

³ 崔保国.媒介生态分析的理论框架[C]//中国传媒大学亚洲传媒研究中心.2005 东北亚传播学国际研讨会——东北亚的文化交流论文或提要集.清华大学;2005:9.

⁴ 阳海洪,赵平喜.媒介生态学:中国新闻史研究的新路径[J].新闻界,2009,(02):68-70.

⁵ 樊昌志.媒介生态位与媒体的生机[J].湘潭大学社会科学学报,2003,(06):139-142.

⁶ 许永.媒体内生态中的个体与群体行为[J].当代传播,2003,(01):22-24.

⁷ 邢彦辉.传媒生态系统中的资源循环[J].当代传播,2006,(03):23-24.

¹2008年起,媒介技术的快速发展,在媒介生态学的研究视野下,博客、视频网站、新闻客户端等“新生事物”成为学者们的研究对象。此外,伴随着媒介生态学理论的成熟,更多的学者将理论与新闻伦理问题、传媒经济、新闻史、媒介融合等多种研究方向相结合,不仅推动理论的普适性发展,同时也为新闻传播领域提供了新的研究路径。例如,唐黎从媒介生态的构成要素出发,对新闻造假现象的深层原因进行剖析。²冯洁借鉴邵培仁所提出的媒介生态五大理念,分析多媒体作品所面临的版权归属的法理问题。³阳海洪将媒介生态学作为研究中国新闻史的新范式,指出媒介生态所蕴含的资源观念不仅坚持了马克思唯物主义的物质观,而且对其进行了丰富和拓展,为新闻史的研究提供了崭新的理论资源和研究视角。⁴这种资源观不仅有助于我们更深入地理解媒介生态的本质,也为新闻史的研究开辟了新的道路,使我们能够从更广阔的视角审视和分析新闻史的发展演变。强月新深入探讨了媒介生态与新型主流媒体之间的紧密联系,主要从生态位竞争中“新型”建设的角度和塑造具备“主流”影响力的生态竞争力两个方面,详细剖析了新型主流媒体的构建策略与路径。⁵

综上,通过对文献梳理,中国的“媒介生态学”与西方的研究传统及研究范畴完全不同,是具有中国特色和自身的特征的研究范例和理论体系,它包含方法论层面的基本原理、规律与观念等内容,以及有着明晰的理论历史发源和发展现状。“媒介生态学”自诞生以来经历了从生物生态到社会生态、从社会生态到传播环境、从传播环境到媒体生态、从单一研究到综合研究、从隶属关系到独立地位的过程。目前,针对“媒介生态学”的研究大致可以总结出两大特点,第一,就理论本身而言,发展成熟,其体系和框架结构完整;第二,作为研究视角的“媒介生态学”,具有极强的适用性,用以分析不同的研究对象。因此,本研究选取“媒介生态学”作为理论视角,能够与作为生态系统的新媒体集团有足够的贴合度。

¹ 厉国刚.新的媒介生态下报业的发展策略[J].中国报业,2006(10):49-50.

² 唐黎.从新闻造假事件频发看媒介生态的失衡[J].巢湖学院学报,2008(04):83-88.

³ 冯洁.对媒介生态传播环境下多媒体作品的法理分析[J].出版发行研究,2007(03):58-62.

⁴ 阳海洪,赵平喜.媒介生态学:中国新闻史研究的新路径 [J]. 新闻界, 2009, (02): 68-70.

⁵ 强月新,孙志鹏.媒介生态理念下新型主流媒体的内涵与建构路径[J].当代传播,2019(06):10-14+22.

1.2.2 媒体融合相关研究综述

新媒体集团的诞生与“媒体融合”息息相关，新媒体集团是基于我国媒介融合探索进程而产生的，是我国媒体融合战略进一步增强主流媒体竞争力的重要指导，因此将关于媒体融合的研究作为该部分综述的起点，对于后续分析“新媒体集团”以及“融合发展”是十分必要的。

“媒体融合”的概念起源于1983年，麻省理工学院的伊契尔·索勒·普尔首次提出了“媒介融合”（Media Convergence）这一术语。他在其著作《自由的科技》中深入探讨了“传播形态融合”（The Convergence of Modes）的概念，强调了不同媒介在功能层面趋于一体化的融合趋势。在我国，“媒体融合”由学者蔡雯正式引入中国，2004—2005年期间，蔡雯通过实地走访美国的多家报社（在《芝加哥论坛报》《奥兰多哨兵报》和《坦帕先驱报》），认为当时的美国报业，在经济利益的推动下，正在进行着一场前所未有的新闻传播战略的调整。在实践观察中，蔡雯将媒体融合定义为“在数字技术、网络技术和电子通讯技术等核心科技的推动下，大媒体业内的各个产业组织，在追求经济利益和满足社会需求的共同驱动下，通过合并、并购、整合等多种方式，实现了不同媒介形态之间内容、传播渠道以及媒介终端的深度融合。”¹这一定义在当时背景下，不仅体现了媒体融合的本质，也揭示了其发展的内在动力与路径。

“媒体融合”对于国内的研究而言，可以将2014年看作一个分水岭，这是因为“媒体融合”在2014年正式上升为国家战略，这也间接使得有关于“媒体融合”的研究数量集中出现在2014年以后。若从研究的内容来看，2014年以前，由于“媒体融合”的理论体系并未成形，学者们更多的是引入西方的现象，基于技术逻辑和资本逻辑，对其概念、重要性等内容展开讨论。2014年以后，在政策逻辑的牵引下，“媒体融合”不仅在理论的深度和完整度上有了“跨越式”的发展，并且大量基于实践个案的研究，使得“媒体融合”成为具有中国特色的新闻与传播领域的研究。通过文献梳理，目前针对“媒体融合”的研究大致可以归纳为概念研究、动因研究、影响研究、策略研究以及回顾综述研究以下5个方面：

第一，关于“媒体融合”的概念，无论是国内还是国外，都有狭义和广义两个倾向。狭义的媒体融合强调的是不同媒介在形态上的融合。例如伊契尔·索

¹ 蔡雯. 新闻传播的变化融合了什么——从美国新闻传播的变化谈起[J]. 中国记者, 2005(09):74-76.

勒·普尔所提出的定义就是狭义的范畴。2006年,我国学者高钢也提出了类似的观点,“媒体融合的核心思想在于,随着媒体技术的日益革新与各类界限的逐渐消解,电视、网络、移动技术等不断取得进步,各类新闻媒体将逐渐实现融合。”¹广义的媒体融合是媒体行业的业态融合,是“你中有我,我中有你”的深度融合。在西方,20世纪70年代,美国学者尼古拉·尼葛洛庞帝提出“Convergence”一词,用以描述计算机工业、出版印刷工业与广播电影工业三者间的相互交织与逐渐融合的趋势。而美国新闻学会媒介研究中心的主任 Andrew Nachison,则对媒介融合给出了更为具体的定义,“媒介融合是印刷、音频、视频以及互动性数字媒体组织之间在战略、操作和文化层面所形成的联盟。”²这一观点也是在强调的是媒介之间的合作模式。

在我国,有学者从词源学的角度出发解读“媒介”与“媒体”的区别,并指出媒体层面的融合侧重于不同类别,不同地域,不同层级的媒体机构的融合。李良荣提出,随着各类媒体形态间的界限日趋模糊,多功能复合型媒体逐渐崭露头角,这一趋势不仅表现为媒体形态的简单融合,更是一种全方位、深层次的融合过程。而学者韦路则进一步拓展了媒体融合的概念内涵,认为“媒体融合是人类传播活动中诸要素内部界限逐渐模糊的一种状态,这种状态涵盖了技术、经济、主体、内容、规范等多个层面和视角,且始终处于不断的变化之中。”³这样的理解更加深入地揭示了媒体融合的本质和动态特征。关于狭义与广义概念的讨论,直到2014年党中央出台《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》后,相关讨论逐渐达成一致,即广义的概念更贴合媒体的实践行动。

第二,“媒体融合”的动因研究。回看我国媒体融合的发展进路,学者们对于媒体融合发展的动因大致可以划分为技术、资本以及政策三大因素。匡文波认为在媒体演进的历程中,技术的飞跃性进展往往能够深刻影响传播方式,并引发传媒业态的显著革新,“媒体(尤其是传统媒体)一定要在坚持党性原则、进行正确舆论引导的前提下,开发新技术、新产品。否则,用户市场会越来越小。”⁴郭全中从资本运营的角度出发,认为资本运作是媒体融合的前提,“媒体融合

¹ 高钢,陈绚. 关于媒体融合的几点思索 [J]. 国际新闻界, 2006, (09): 51-56.

² Andrew Nachison, Good business or good journalism? Lessons from the bleeding edge, A presentation to the World Editors' Forum, Hong Kong, June 5, 2001.

³ 韦路. 媒体融合的定义、层面与研究议题[J]. 新闻记者, 2019(03): 32-38.

⁴ 匡文波. 5G: 颠覆新闻内容生产形态的革命 [J]. 新闻与写作, 2019, (09): 63-66.

作为一项系统性工程，其复杂程度极高，不仅周期长、投入巨大。在此进程中，充足的资本投入无疑是成功融合的重要保障，反之，若资本不足，则必然导致融合受阻。”¹在2014年以后，随着相关政策的不断出台与完善，“政策逻辑”逐渐成了支配性力量，例如，顾焯焯和方兴东认为，“政策引领是中国媒体融合的风向标”²，考察中国的媒体融合，必须将“政治”作为内在的逻辑，这是着眼于中国发展的阶段和社会主义体制的要求。张涛甫从意识形态的视角强调政治力量的主导性，“媒体融合不是纯粹的技术问题和传媒业务问题，而是传媒政治问题，关乎执政党基于意识形态安全、执政合法性、社会认同重塑等问题。”³与此同时，学者们的研究视角也更加复合，强调多种因素的共同作用。于正凯通过横向的时间线梳理，以1994年民用网和商用网的启动作为起点，认为技术、资本、市场以及政策是推动我国媒介融合发展的四股重要力量，在不同时期，某一要素会产生“异军突起”的现象。⁴卞天歌认为在媒介融合的过程中，作为底层支撑的技术逻辑、主导方向的政治逻辑和实现动力牵引的市场逻辑呈现出在规范取向内正向互动的关系。⁵

此外，也有学者呼吁受众和媒体从业者也是不可缺少的推动因素，需要对主体给予更多关注。2008年，陆小华就曾指出，“媒体融合并不仅仅是新技术的产物，应当说，受众的需求更是媒体融合的动力。”学者沙垚在考察县级融媒的过程中发现，“主体是当前县级融媒体中心建设过程中一个近乎盲点的存在。”⁶在近期的研究中，李秋华批判性地认为，“目前对媒体融合的研究大多脱离用户的能动主体视野，如将其等同为媒体形态的叠加或技术的对接。”“主体”维度的引入，这意味着在“以人民为中心”的新时代，媒体从业者、使用者被发现、被强调又具有了意识形态的重要意涵。⁷同时，也丰富了媒体融合动因的意涵，媒体融合绝不是单一力量主导的进程，而是多种逻辑相互作用的结果。

¹ 郭全中.“十二五”期间中国传媒业的趋势——兼谈传媒集团规划中的几个关键问题[J].新闻记者,2011(05):41-46.

² 顾焯焯,方兴东.中国媒体融合30年:基于政策的视角[J].传媒观察,2023,(06):13-24.

³ 张涛甫,赵静.媒体融合的政治逻辑——基于意识形态安全的视角[J].新闻与传播研究,2021,28(11):69-83+127-128.

⁴ 于正凯.技术、资本、市场、政策——理解中国媒体融合发展的进路[J].新闻大学,2015,(05):100-108.

⁵ 卞天歌,郭淑军.媒体融合发展的三重逻辑与六维进路[J].中国出版,2023,(11):30-34.

⁶ 沙垚.重建基层:县级融媒体中心实践的平台化和组织化[J].当代传播,2020,(01):30-33.

⁷ 李秋华.用户核心的媒体融合:“自利式用户”+智能场景匹配[J].编辑之友,2023,(07):60-65.

第三,“媒体融合”的影响研究。当“媒体融合”作为一种新的发展理念和手段出现时,势必会对传媒业产生一定的冲击。这种影响涉及新闻采编流程、传播渠道、从业者认知以及传媒产业等不同层面。就采编流程而言,蔡雯在文章《新闻传播的变化融合了什么——从美国新闻传播的变化谈起》中指出,“媒体融合”会直接影响到新闻业务的变化,“传统的、单一的新闻生产流程转变为多线条同时进行,更重要的是记者编辑有了更多的自主权,实现差异化的新闻业务流程。”¹陈昌凤以澎湃新闻作为观察对象,发现为适应网络新闻的即时性,在生产流程方面,澎湃新闻采取24小时发布机制,稿件及时地上传客户端能够极大改善传统记者的惰性。²聚焦新闻内容,同时存在迎合受众而内容产出低俗的媒体失范问题,以及为提升新闻附加值而进行的内容精品化生产。就前者而言,黄月琴将其总结为断章取义的“标题党”新闻、急于抢占热点而缺乏核查的“想象性”报道以及缺乏常识的“洋葱新闻”。³内容生产的偏差实际反映出我国新闻业面临着新型的实践环境,容易滋生失范行为和传播秩序混乱的问题。与之相反,部分主流媒体为镇守内容高地,选择“倒逼”内容质量的提升。刘鹏指出,传统媒体需要在转型过程中,需要提供更多高附加值、可替代性低的内容产品,以重塑新闻专业价值的方式获得内容优势。⁴

传统媒体盈利大幅缩水和媒体从业者身份认同的错位也是媒体融合过程中不可避免的阵痛。外国学者Piet Bakker指出,由于收集、制作和分发新闻的商业模式正在迅速变化,传统的订阅、广告收入和非营利资金越来越难以维持新闻机构的生存与发展。⁵在我国,学者们常常以“断崖式下跌”“寒冬”用以描述以报业为代表的传统媒体所面临的营收困境。自2015年起,全国各类报纸的零售总量急剧下滑,降幅高达46.5%,此后纸媒行业陷入了持续的衰退之中,每年均有超过30家报刊宣告停刊或休刊。面对这一严峻形势,加快产业融合转型成为传统媒体重塑竞争优势的必由之路。这包括推动传统媒体集团内部的体制外转型,以及加强传统媒体集团与新媒体集团的合作创新。这两条路径相辅相成,可

¹ 蔡雯. 新闻传播的变化融合了什么——从美国新闻传播的变化谈起[J]. 中国记者, 2005(09): 74-76.

² 陈昌凤. 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 [J]. 新闻与写作, 2015, (09): 48-50.

³ 黄月琴. 社交媒体时代新闻生产实践的失范与纠偏 [J]. 湖北大学学报(哲学社会科学版), 2014, 41 (02): 87-91.

⁴ 刘鹏. 传统媒体融合转型的若干趋势 [J]. 新闻记者, 2015, (04): 4-14.

⁵ Piet Bakker. The Cultural Logic of Media Convergence[J]. International Journal of Cultural Studies, 2004, 7: 33-43.

以相互补充,共同推动媒体行业的融合发展。学者李瑾强调,媒体融合不能仅仅局限于内容生产与传播方式的变革,更需对传媒产业的融合发展给予充分重视。¹只有当媒体行业作为一个充满生机与活力的产业时,融合发展和传媒业的进步才能具备真正的持久性。

同时,新闻实践生态的变革,也在增加着媒体从业者自身主体地位的焦虑。丁汉青将这一现象表述为“在媒介融合的时代浪潮下,传媒组织、受众、竞争者、政府以及资本等外部因素正经历着深刻的变革。那些依然坚守传统框架的新闻从业者,不得不在新旧结构之间游移挣扎,每一次的拉扯都伴随着痛苦、焦虑和怀疑。这种情绪的不断累积,使得他们不得不重新审视自己的职业定位和未来发展方向。”²周睿鸣等人经过对百余名新闻工作者的深度访谈后,认为在技术特征日益凸显的历史语境下,新闻从业者正面临着多重社会力量的牵引与冲击。他们不得不在这种复杂的环境中,以模糊且多样的职业身份进行新闻实践³。例如,可视化(数据)新闻的出现,能够丰富在媒体表达的同时吸引用户注意力。但是,可视化技术引入,催促着记者和编辑协调传统新闻生产和信息可视化工作的方式。现实情况就如国外学者 Weber 和 Rall 所描述的,“传统记者和编辑设计师,对于数据的解读能力都有所欠缺,这也导致了新闻可视化生产实践中存在困难。”⁴类似的, Dick 在研究 BBC 交互式新闻图表编辑团队时发现,让一名传统编辑独立完成一个交互式图表的设计几乎是不可能的。⁵

第四,“媒体融合”的策略研究。在融合转型的过程中,学者们就“行动主体应该采取怎样的发展策略”积极地建言献策,具体包括思维—业务—体制机制。媒体发展思维是人们用来分析解决媒体发展问题的思维方式,对媒体发展实践起着方法论作用。传统媒体时代所依托的“线性思维”早已不适用于发生颠覆式变化的媒介环境,谭天曾指出媒体难以完成华丽转身的主要原因在于传统行业根深蒂固的思维惯性,使得传统媒体在理解互联网以及认知媒体融合方面显得尤为滞

¹ 李瑾,周昊宇. 媒体产业融合 10 年: 脱媒化与碎片化——基于我国报业上市公司年度报告的分析 [J]. 新闻界, 2021, (10): 61-67.

² 丁汉青,苗勃. 结构中的个体: 新闻职业认同危机溯源 [J]. 新闻爱好者, 2020, (01): 22-26.

³ 周睿鸣,徐煜,李先知. 液态的连接:理解职业共同体——对百余位中国新闻从业者的深度访谈 [J]. 新闻与传播研究, 2018, 25 (07): 27-48+126-127.

⁴ Weber W, Rall H. Data visualization in online journalism and its implications for the production process[C]//2012 16th International Conference on Information Visualisation. IEEE, 2012: 349-356.

⁵ Dick M. Interactive infographics and news values[J]. Digital Journalism, 2014, 2(4): 490-506.

后、陈旧和保守。这种思维惯性限制了传统媒体对新兴技术和媒体发展趋势的敏锐洞察力，导致其无法及时适应和把握媒体融合的时代潮流¹。习近平在主持召开中央全面深化改革领导小组第四次会议时指出，“推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维”。因此以“互联网思维”作为实践的指导，进行深层次的组织结构融合，成为学者们呼吁的重点。

互联网思维强调对用户的重视，而如何吸引用户的注意力，这就涉及新闻产品的生产与传播的业务环节。面对算法、人工智能、大数据等媒介技术的快速发展，有学者指出，媒体可以通过合理的技术使用实现产品形态的更新、采编发效率的提升以及精准化的传播。例如匡文波以5G技术的发展作为切入口，提出“媒体一定要在坚持党性原则、进行正确舆论引导的前提下，开发根据用户行为特征进行内容生产的新技术、新产品”。²媒体在做好新闻产品的基础上，还可以扩展“服务”能力，黄晓新通过对报业集团的考察，发现“内容+服务”使报业获得了新的市场领域，给受众提供的不仅是新闻服务，更多的是生活信息服务，能够实现强大的增值效应。³

体制机制问题是媒体深度融合发展必须破解的一大难题，“事业单位企业化管理”的传媒性质要求媒体兼顾好传媒事业功能和企业活力的关系。针对该问题，吴锋提出，媒体应深刻认识到市场在资源配置中的核心地位，通过创新运营机制，使机构设置、人员配置、资源利用以及投融资等方面更加灵活高效。⁴这一建议旨在推动媒体行业更好地适应市场变化，提升整体运营效率。杨品明从协调管理的角度出发，认为媒体内部的各项改革均离不开本级党委政府相关部门的协同推进。然而，造成某些地区媒体融合滞后的根本原因在于体制机制改革的滞后。因此，只有通过媒体内部改革与其他部门协同改革的综合施策，才能系统地增强媒体融合的驱动力，推动媒体融合向纵深发展。⁵

第五，“媒体融合”的发展现状与回顾。学者们不定期地对媒体融合进行发展历程的回顾与现状的研究，在一定程度上起到了认清历史方位，展望未来的正

¹ 谭天. 媒体融合的发展、认识、创新与攻坚[J]. 媒体融合新观察, 2021(04):9-13.

² 匡文波. 5G:颠覆新闻内容生产形态的革命 [J]. 新闻与写作, 2019, (09): 63-66.

³ 黄晓新, 刘建华, 卢剑锋. 中国传媒融合创新现状、问题与趋势 [J]. 中国传媒科技, 2017, (04): 19-29.

⁴ 吴锋, 马建森. 裂变与拓新: 2019 中国媒体融合发展回顾与前瞻[J]. 中国出版, 2020(02):3-9.

⁵ 杨明品. 广电媒体融合发展全面突破的路径 [J]. 新闻战线, 2020, (09): 92-94.

面效果。首先,对于媒体融合发展阶段的划分呈现出多种偏向,并未形成统一的标准。沈正赋以不同历史阶段媒体所呈现的形态及其现象,将媒体融合的变迁划分为“你还是你,我还是我”的初级阶段、“你中有我,我中有你”的中级阶段,以及“你就是我,我就是你”的高级阶段。¹方兴东等人以20世纪90年代,中国正式接入互联网的时间节点作为阶段划分的起点,依据技术演进的历程,将媒体融合分为“web1.0—web2.0—移动互联—智能物联”四个阶段。²窦锋昌则以国家政策和业界实践的互动情况为线索,以2014年为起点,我们可以将中国媒体融合实践划分为以下几个阶段,“行者初试融媒之路的战略化阶段—形成典型模式走向相融的扩散化阶段—建立全媒体传播体系的制度化阶段—构建媒体生态系统的生态化阶段。”³

其次,学者们对于融合发展现状的研究,大多是基于宏观的、整体性的视角,研究成果不仅是对现状的梳理,更是延伸出现象背后的成因。2014年,朱春阳以上海地区的传统媒体作为研究对象,指出受众流失与营收下降是“当下”传统媒体转型中所面临的挑战,而技术革新导致的用户行为转变以及传统媒体在制度方面滞后是造成困境的主导性因素。⁴郭全中总结了传统媒体所尝试的融合路径,具体包括资源整合或重组、积极布局客户端、创办互联网媒体以及用“中央厨房”重塑采编流程等方式。⁵但同时也指出,多数传统媒体所采取的措施是为了融合而去融合的片面化的做法。严三九为探究我国传统媒体向新兴媒体融合的实际状况,选取了我国22个城市中极具代表性的媒体机构进行实地调研,认为内容生产、传播渠道扩展、体制创新等方面是媒体融合过程中较为显著的困境,并针对性地就问题的原因作出判断。⁶刘建华从主体视角出发,总结出中国传媒业融合发展的十二大现状,例如中央级全国性主流报纸初步实现全媒体发展目标、省级党报集团处于迈向成功的艰难阶段、短视频成为主要信息传播业态以及自媒体野蛮生长,社交媒体泥沙俱下等现象。⁷

¹ 沈正赋. 新时代我国媒体深度融合发展的理路与进路考察 [J]. 新闻春秋, 2023, (03): 3-11.

² 方兴东,钟祥铭,彭筱军. 全球互联网50年:发展阶段与演进逻辑 [J]. 新闻记者, 2019, (07): 4-25.

³ 窦锋昌,傅中行,李爱生. 中国媒体融合十年历程研究 [J]. 青年记者, 2023, (11): 57-62.

⁴ 朱春阳,谢晨静. 传媒业集团化17年:问题反思与发展方向——以上海报业集团组建为基点的讨论[J]. 新闻记者, 2013(12):17-22.

⁵ 郭全中. 中国传统媒体深度融合转型的新进展及其思考 [J]. 新闻与写作, 2020, (11): 69-75.

⁶ 严三九. 中国传统媒体与新兴媒体融合发展的现状、问题与创新路径 [J]. 华东师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, 50 (01): 89-101+179.

⁷ 刘建华. 中国新闻传媒业融合发展十二大现状 [J]. 编辑之友, 2020, (02): 23-30.

1.2.3 新媒体集团相关研究综述

在2014年8月18日,中央全面深化改革领导小组第四次会议审议并批准了《关于推动传统媒体与新兴媒体融合发展的指导意见》。这份《意见》着重强调了打造一批形态各异、手段先进且具备竞争力的新型主流媒体的重要性,并致力于建设几家具备雄厚实力、广泛传播力、高度公信力和深远影响力的新型媒体集团。在政策和媒介技术的支持下,自2015年起,各地的新媒体集团陆续成立。例如,辽宁日报新媒体集团、长城新媒体集团、安徽新媒体集团、天津津云新媒体集团等。

在中国,集团化发展是中国传媒业制度创新的重要内容之一,媒体集团化可以追溯至上世纪九十年代。当时,我国传媒业存在着条块分割严重,资源配置不合理、经营收入结构单一的一系列问题,这些问题导致当时的媒体规模普遍较小且竞争力不足。为提高行业内资源利用率、各地互不相通的困境,集团化的生产组合方式成为我国媒体业发展的不二之选。我国传媒业的集团化发展的开端始于报业集团。1996年1月,我国第一家报业集团挂牌成立:广州日报报业集团。成立批文中,国家新闻出版署强调组建报业集团有助于推动我国报业实现由数量型向优质高效型的转变,以及由粗放型向集约型的转型。集团是一种组织形态,新闻传媒集团与其他企业集团一样,遵循现代社会大生产的原则,实行集约化管理、专业化分工,以达到优化结构、优势互补、增进效益、壮大实力的目标。

通过对相关文献和数据的梳理,从1996年至2014年,我国媒体集团大致走过了三个发展阶段:摸石头过河的“集团化”发展(1996-2004)、从传统走向融合(2004-2010)、自下而上的转型探索(2010-2014)。若将这三个阶段串成一条“故事线”,可以表述为:在互联网这一最大变量未到来之前,我国的媒体集团的改革大多集中在体制内部的改革,最大的推动力或者阻力都是来自政策的变动,是一种自上而下的变革。在行政的主导下,媒体集团取得了一定的成果,但是存在着条块化、活力不足、业务重合、竞争力低等一系列问题。随着互联网、新媒体的发展,中国传媒业不再只有国有传媒集团独占一方,非国有资本的新媒体集团(百度、阿里巴巴)发展迅猛,抢占市场份额。由此,传统媒体集团开始自发性地调整,从媒介形态、管理模式、人才需求等多层面着手。媒体的集团化发展是一个循序渐进的历史过程,其进程的快慢取决于所处时代与社会需求、市

场发育程度与组织能力、国家宏观政策与相关产业政策所提供的生存空间等因素。而2014年《意见》中强调的打造“新型媒体集团”，可以看作是中国媒体集团化发展在新融合环境下所采取的必要手段。

目前，虽然明确以“新媒体集团”的研究对象的文献成果不多，但学界的探索和业界的建设经验都为本研究奠定了较为扎实的基础，同时也提供了更多思考和拓展的空间。学界对于新型媒体集团的研究，聚焦在“是什么”为什么和“怎么做”的问题。其中，“怎么做”意味着媒体采取何种策略能够实现新媒体集团的深度融合发展，而这一问题作为本研究的核心问题之一，将在下一段单独梳理目前的研究现状。关于新媒体集团的定义和特点，基于不同的视角，学者们出现了研究的分野。涂昌波从组织结构的视角出发，对新型媒体集团进行了界定。“新型媒体集团是由一家核心法人单位与多家关联法人单位共同组成的，致力于提供互联网等新类型传播内容服务的经济联合体。”¹王跃进以媒体业务的角度，将新媒体集团解读为多样态媒介并存、生产流程与运营体系并存的变革产物。²董云霞基于对国内5家新媒体集团的实地调研，首次系统性地梳理出了当时我国新媒体集团3种具有代表性的发展模式。³即以“网”为主、以“端”为主以及以打造全媒体格局为主的新媒体集团探索模式。并将新媒体集团定义为，冠有“新媒体集团”或“全媒体集团”之名，以新媒体深度融合发展为主要方向的新型媒体集团。赵睿则从媒介经营的角度指出，“在内容、渠道、平台、经营与管理等维度的深度融合基础上，新型媒体集团逐步拓展至产业链的上下游、不同地域层级及市场领域，实现资源的协同共享。最终，这些集团以媒体业务为核心，支撑于多元盈利模式，旨在扩张主流价值的影响力，形成综合性媒体集团。”⁴这一进程凸显了新型媒体集团在媒体融合发展中的核心地位与战略价值。基于综合性、全面性的考量，本研究将学者赵睿所下的定义作为新媒体集团的释义。

关于打造新媒体集团动因，从媒体或者集团自身的内部来看，是传媒组织为了规模经济和一体化经济效益。朱剑飞指出，面对全新的市场环境，媒体集团为了尽快获得市场的生存空间和竞争能力，不得不去强调投入产出、优化资源配置、

¹ 涂昌波. 构建新型媒体集团的几个基本问题[J]. 中国广播电视学刊, 2018(11):31-34.

² 王跃进, 李正国, 王婉丽. 新型媒体集团构建刍议 [J]. 中国广播电视学刊, 2016, (09): 41-44.

³ 董云霞. 我国新媒体集团发展模式构建与路径探索[D]. 暨南大学, 2019.

⁴ 赵睿. 全媒体传播格局下新型媒体集团产业格局与建设要义 [J]. 编辑之友, 2020, (04): 66-71.

讲究经营手段以关注综合效益,以此在经济上减少甚至摆脱对国家财政的依赖¹。彭锦指出我国过去的传媒集团在实际运作中陷于“儿多母累”的泥潭。而新型传媒集团是“在宏观政策和市场力量的双重引导下,以资本为纽带的传媒航母”²。从外部环境看,在“加快传统媒体转型,构建新型主流媒体”的政策感召下,新媒体集团是全媒体传播格局驱动下的成果。任义忠认为,“组建国有新媒体集团是适应媒体格局深刻变化,提升主流媒体传播力、公信力、影响力和舆论引导力的重要举措。”³朱江丽从产业逻辑和政策逻辑论证了打造新型媒体集团的合理性,即新型媒体集团是对国有资产利益的保护,也是确保国家意识形态安全下对宣传阵地的坚持。⁴

关于新媒体集团融合发展的策略研究。通过梳理《习近平同志谈媒体融合发展——“十八大”以来关于媒体论述摘编》中的有关论述,习近平总书记将“如何做好融合发展”高屋建瓴地归纳为“两个规律”(遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律)、“一个思维”(强化互联网思维)和“两个坚持”(要坚持传统媒体与新兴媒体优势互补、一体发展,坚持先进技术为支撑、内容建设为根本),这些内容从思维认知和实践路径为新媒体集团融合发展定下了基调。当然,如何将融合发展是否落到实处,则需要在实践中获取经验。当下的研究,不仅有学者基于观察而获得的应用型研究,也有来自一线的传媒工作者的建设经验的分享。

首先,关于如何达成这一融合发展目标,学者们所提出的建议几乎涵盖生产流程、组织架构以及经营管理等方面,具有一定普适性。宋建武着重指出,新型传媒集团应以用户为核心,致力于生产富有创新性的内容产品,并构建智能化的政务服务平台。在此过程中,集团应通过收集、分析及应用用户数据,以提升媒体服务的精确性,进而实现媒体商业模式的革新。⁵朱剑飞从传媒产业的运作规律出发,指出“为跨越媒介融合的鸿沟,催生具备雄厚实力、广泛传播力、高度公信力及深远影响力的新型传媒集团,我们需深入革新传统落后的经营管理理念,打破阻碍发展的体制机制壁垒。在此过程中,依托集团化、产业化、平台化及特

¹ 朱剑飞,胡玮.主流风范:融合发展 浴火重生——加快我国新型媒体集团建设的若干思考[J].现代传播(中国传媒大学学报),2014,36(11):12-19.

² 彭锦.融合背景下新型媒体集团发展战略构想[J].声屏世界,2014(11):13-15.

³ 任义忠.国有新媒体公司集团化的发展趋势[J].青年记者,2016,(19):63-64.

⁴ 朱江丽.媒体融合背景下传统媒体组织结构调整的模式与策略[J].传媒,2020,(05):73-76.

⁵ 宋建武,陈璐颖.如何打造新型主流媒体——我国主流媒体集团的融合转型之路[J].新闻与写作,2016(09):18-21.

色化的标准,显得尤为重要。”¹张晓菲提出,在构建新型媒体集团的过程中,应着重强调其“新颖性”。这一特性具体体现在传播渠道的拓展、传播手段的革新、生产模式的转型以及盈利模式的创新等多个方面。²此外,还有部分学者通过走访调研的方式,总结出不同新媒体集团的发展现状和模式。崔保国着眼于成功的“新华现象”,认为新媒体集团加快融合发展可以在新型主流传播体系建设、经营管理体系建设和参与国家治理体系建设这三方面发力。³

其次,通过对业界相关资料和文献的梳理,可以发现,一方水土,养一方新闻事业,不同区域的新媒体集团遵循着不同的发展路径和策略。例如,吴丹以“安徽新媒体集团”为例,强调新媒体集团的首要任务是做好融媒传播,从而实现建构新型主流舆论场。⁴韩颖新以“津云新媒体集团”为例,认为建设新媒体集团要在用户-平台-媒体产品这三者之间实现平衡。⁵马来顺以“长城新媒体集团”为例,认为“媒体型平台”向“平台型媒体”的转变,是打造新型主流媒体的应有之义。⁶黄常开以南方报业传媒集团为关照对象,认为新媒体集团首要任务是提升现代传播能力,并以此为导向,持续推进“三个一体化”战略——即内容生产的一体化、技术支撑的一体化、经营管理的一体化。在推进这一战略的过程中,需要辩证地处理各种重大关系,确保融合发展的顺利进行。⁷

综上所述,2014年后,在顶层设计的推动下,我国媒体融合的布局与当下的全媒体传播体系作为一个正在建设与发展过程中的媒体系统,也是一个巨大的复合型生态系统,是一个系统性、复杂性的工程,关涉新闻系统内外诸多要素。其中,新媒体集团的涌现并不是从无到有地创立,而是在传统媒体的传承中的发展。新媒体集团承担着打造新型主流媒体和建设全媒体传播格局的重要任务。学者们的研究既有从宏观角度探讨新媒体集团如何实现良性的发展,也不乏在实践中进行微观的考察,体现出相关研究的多样化。但是,通过文献梳理能够发现,从宏观视角出发的研究,所提出的融合发展建议具有普遍性,但缺乏针对不同主

¹ 朱剑飞,胡玮.主流风范:融合发展 浴火重生——加快我国新型媒体集团建设的若干思考[J].现代传播(中国传媒大学学报),2014,36(11):12-19.

² 张晓菲.传统媒体打造新型媒体集团的路径[J].新闻战线,2017(04):53-54.

³ 崔保国.新型主流媒体集团的创新发展模式——关于新华现象的考察与思考[J].新闻战线,2022(01):74-77.

⁴ 吴丹.在融合发展中壮大主流舆论阵地——以安徽新媒体集团的探索与实践为例[J].新闻世界,2019(09):52-54.

⁵ 韩颖新.津云新媒体集团建设的实践与思考[J].新闻战线,2020(01):27-28.

⁶ 马来顺.打造新型传播平台 建设新型主流媒体——长城新媒体集团以“平台型媒体”建设深化媒体融合的探索[J].中国记者,2020(09):69-73.

⁷ 黄常开.以系统观念引领融合发展,加快建设新型主流媒体 [J]. 新闻战线, 2023, (06): 40-44.

体的特殊性。微观的案例观察多集中在组建时间长、具有特色和代表性的新媒体集团，欠缺对那些起步晚、地处欠发达地区的新媒体集团的关注。

“从逻辑上说，实体规定属性，属性规定关系；从认识角度说，实体要通过属性去认识，属性要通过关系去认识。”¹因此，本研究希望通过借用媒介生态学，结合宏观和微观的视角，将甘肃新媒体集团作为研究对象，首先锚定甘肃新媒体集团这一实体所处媒介生态位，从而进一步通过描述甘肃新媒体集团的生态系统生成与发展的详情细貌，以期丰富新媒体集团融合发展的西部样本，提出兼顾普遍性和特殊性的参考建议。

1.3 研究方法与研究思路

1.3.1 研究方法

(1) 案例分析法

案例分析法是一种实证研究方法，要求研究者选择特定主体作为核心研究对象，然后经过多渠道收集与研究对象相关的多种形式的资料，在现有材料的基础上对现象进行分析。所选定的研究对象可能是个体、团体、机关或事件，研究者需要从这些对象或事例中获得尽可能多的资料和数据。在本研究中，所进行的案例主要包括对甘肃新媒体集团所下属的2家分公司（新甘肃客户端、融传媒）及3家子公司（奔流新闻客户端、新甘肃云、每日甘肃网、九色鹿技术公司）在内的行动主体的微观剖析，并结合深度访谈与参与式观察的内容，试图回答本研究所提出的三个问题。

(2) 深度访谈法

深度访谈法是一种常见的质的研究方法。研究人员选择关键的少数或个别谈话对象，围绕研究问题进行一对一深入对话，以收集资料的研究方法。该研究方法包括“①研究对象获取—②确定主题与提纲—③实施访谈—④信度与效度的检

¹ 陈朝宗，颜永忠.现代关系哲学 [M]. 厦门：厦门大学出版社，2000：7.

验”等阶段。选择该研究方法，不仅能够获得一手资料，同时，通过对微观个体层面的深度访谈，能够就同一问题获得多种角度的答案，为本研究描绘出更全面的融合实践的图景。深度访谈于2023年7月1日起陆续进行，并于2023年10月30日结束。在访谈对象的选择上，本研究尽量覆盖甘肃新媒体集团5个分子公司的管理层和实践从业者（被访者信息见附录1），总访谈人数为24人。

在访谈提纲的设计环节中，考虑到被访谈者来自媒体性质各异、具体职位和角色存在差异，为确保访谈的针对性和有效性，笔者首先确定了主要问题和中心架构。随后，在正式访谈前，再根据被访者所在媒体的不同背景、从事的工作领域及具体职位，对访谈提纲进行了细致的调整与优化，以更好地适应不同访谈对象的特点，确保访谈的顺利进行和深入交流。最终，获得访谈资料共计20小时，86518字。

(3) 参与式观察法

参与式观察是指研究者深入到所研究对象的情境当中，以“局内人”的视角观察研究对象的发展过程、内部关系，也利于观察到一些平时难以捕捉的现象。为深入了解甘肃新媒体集团的组织架构、内容产品的生产流程等细节，研究者以“实习生”的身份进入甘肃新媒体集团进行了参与式调研。实习时间主要集中在2023年5月到10月，经过6个月的连续观察，笔者共参加20次策划会，12次总结会，3次技术升级会，6次访问活动。除实践操作以外，笔者还在调研过程中收集到内部刊物、管理资料以及会议记录等第一手资料来了解甘肃新媒体集团在管理机制、人才队伍、产品创新、运维营收等方面的内容。在观察期间，撰写观察日志、拍摄观察照片，确保资料的真实性、准确性。

1.3.2 研究思路

本研究以甘肃新媒体集团作为研究对象，采用媒介生态学作为理论视角，认为任何一个媒介机构都是相对独立和具有相应边界的“微小生态”系统，它们共同组成了具有中国特色的全媒体传播格局。同样，甘肃新媒体集团作为一个生命体及复杂的生态系统，是社会生态系统不可或缺的一环。它与其他媒介生态子系统之间相互作用、激烈竞争，同时亦受到自然、政治、经济、文化等多重外部环

境的深刻影响。正是这些内外因素的共同作用，促使媒介生态的微观系统与社会宏观系统保持动态平衡与和谐共生。因此，本研究将媒体融合作为研究的大背景，并通过引入媒介生态学中的核心概念，在分析甘肃新媒体集团的媒介生态的内在机制和外联联系，以及各种媒介生态因子之间的相互关系中，去试图回答以下 3 个问题：

(1) 作为一个媒介生态系统的甘肃新媒体集团，面临着怎样的内外生态环境？处在什么样的媒介生态位？

(2) 在特定的媒介生态环境下，甘肃新媒体集团融合发展的实践策略是什么？

(3) 甘肃新媒体集团目前所采取的融合策略是否存在短板，如何应对改善？
文章拟划分七个部分，每一部分的具体研究内容如下：

第一部分是绪论，这部分主要介绍了研究背景与意义、梳理学术界的研究现状、描述所选取的研究方法和研究思路。

第二部分是对媒介生态学进行理论建构。其重点在于对媒介生态理论中核心的概念、理念、组成要素以及结构进行梳理，阐明适用于研究对象的理论框架。

第三部分是对甘肃新媒体集团所处的媒介生态环境和生态位进行分析。

第四部分基于上一章对甘肃新媒体集团所处的生态位等分析，从机构布局、平台建设、内容创新、社会职能、经营等五个微观层面着手，试图总结出，在媒介融合大背景下，甘肃新媒体集团在一系列媒介生态因子的影响下，采用了哪些有利于自身融合发展与提升媒介生态位的策略。

第五部分是综合考量甘肃新媒体集团所采取的适应性策略，分析出甘肃新媒体集团现有实践的不足之处以及当下存在的发展困境。

第六部分是针对甘肃新媒体集团面临的难题，提出建设性的规划与建议。

第七部分是研究的最后一部分，即结语。

2 媒介生态的理论观照

媒介生态学是用生态科学的理念与方法对媒介进行系统分析和研究媒介运行规律的科学。媒介生态学是一个综合性的研究理论,其中包括作为核心概念的媒介生态系统、媒介生态学的原理与方法、媒介生态的观念与规律、信息生态、报刊生态、网络生态等一系列研究内容和要素。¹因此,在正式开启对于甘肃新媒体集团的研究之前,有必要在众多的理论体系中,理清本研究用到的理论依据与相关概念,并在此基础上进行针对性地探究,从而确保结论的科学性。

2.1 媒介生态系统的组成与结构

英国植物生态学家阿·乔·坦斯利在1935年首次提出了“生态系统”的概念,它指的是由生物群落及其生存环境共同构成的动态平衡系统,是生态学领域的核心概念。相应地,媒介生态系统作为媒介生态学的研究重点,同样占据着至关重要的地位,是媒介生态学不可或缺的核心概念。²维护媒介生态系统内各元素平衡,是维护媒介可持续发展的保证。所谓媒介生态系统,是指在特定时空中人、社会、媒介以及自然,这四者相互进行物质交换与能量流动,其中以媒介产品生产、传播和营销为核心。

2.1.1 媒介生态系统的组成

媒介生态系统的组成。媒介生态系统是一个复杂而多元的体系,其构成涵盖自然环境、社会环境,以及多级生产者(传播者、媒介、营销者)和消费者(受众),还包括分解者(负责资源的回收与再利用)。³在这个系统中,各种组成因素或生态因子与媒介的生存、发展、扩张和分布紧密相关,它们相互关联、协同工作,形成了媒介生态系统的结构特性。具体而言,这些结构特性表现在以下几个方面:(1)各类生态因子相互影响、作用与媒体生长与发展的综合性;(2)不同生态因子在媒介生态系统中的地位和作用并非等同的非等价性,这意味着,在众多因子中必然有起主导或决定作用的因子;(3)不可替代性意味着不同的

¹ 邵培仁.媒介生态学:媒介作为绿色生态的研究 北京:中国传媒大学出版社,2008.

² 邵培仁.媒介生态学研究的基本原则[J].新闻与写作,2008(01):25-26.

³ 邵培仁.媒介生态学研究的基本原则[J].新闻与写作,2008(01):25-26.

媒介生态因子在其生态系统中都发挥着特定的作用或影响；（4）反作用性，媒介组织的行为也会反过来影响媒介生态因子，形成互动与反馈的关系。

2.1.2 媒介生态系统的结构

媒介生态系统的结构。形态结构与功能结构共同构成了媒介生态系统结构的谈论维度。首先，形态结构聚焦于媒介生态组成成分在时间与空间维度上的配置与变迁，其核心架构可分为垂直与水平两种结构。从层次级别的视角观察，垂直结构顶层为意识形态层，逐层向下涵盖全国性媒介、省级媒介、地市媒介及县级媒介；而水平结构则侧重于同级媒介种群间的横向比较与剖析。其次，功能结构展示了媒介生态系统中各因子间的密切关联，这种关联主要通过功能转换与资源互换得以实现，并由此构建出一个由媒介、环境、传播者与消费者交互作用的生态整体。在这个生态功能结构的框架内，食物链特指由资源与功能关系在媒介间形成的链条式联结（媒介产品的策划与创意—媒介产品的生产与制造—媒介产品的营销和传播—媒介产品的接受与消费）。

2.2 媒介生态环境

由于传播活动对生态环境的深度依赖，一旦媒介组织或传播者个体条件具备，必将聚焦于生态环境的构建，致力于打造一个适宜生产者工作、能提升文本质量与传播效果的生态环境。对此，我们不仅要深刻把握环境特性、形态及其对传播活动的影响，还需深入探究何种环境能够有效增强传播效果，从而维系健康的媒体生态。

2.2.1 媒介生态环境与媒介生态因子

生态学视角下，生态因子被定义为那些直接或间接影响生物生长、发育等行为的生态环境要素。¹简而言之，环境本质上即为各类生态因子的集合。对于媒介生态研究而言，媒介生态因子构成了媒介生存与发展的核心环境要素，涵盖了政治、经济、文化、信息以及科技等多个方面。对媒介生态环境和媒介生态因子

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

在传播过程或媒介运作中产生的作用进行总结,通常可以根据环境生态学原理归纳出四种作用:一是整体综合作用。生态环境和生态因子是以一个相互影响、协同演化的整体共同对人类或媒介发展一种综合作用;二是主导因子作用。即在媒介生态环境中,往往会存在一个或两个占据核心地位的生态因子,这类因子是无可替代且起到决定环境发展方向的。其中,政治、经济等因子经常成为主导因子;三是间接因子作用。不直接影响传播主体和媒介运作,但是能通过影响直接因子来施加影响的生态因子。其作用虽然是间接的,却是十分重要的;四是潜在渗透作用。生态环境和生态因子很少以一种明显的、突进的和聚合性的方式对传播活动和媒介产生作用。

2.2.2 传播环境的类型

传播环境指的是传播活动所处之特定情境与条件的总和,其结构复杂且形态多样。为了深入研究,我们可以将其细分为“媒介环境”与“社会环境”两大类别。这两者的主要区别在于其背景与规模:媒介环境,相对而言是一种“微观”环境,常以媒介机构为其核心;而社会环境则是一种更为“宏观”的环境,会涵盖国家、民族等更大范围的背景。

(1) 媒介环境

媒介环境是大众传播机构在运营与管理过程中展现出的整体氛围,由所有参与传播活动的个体行为方式共同凝聚而成的习惯模式。¹这一环境一旦稳固形成,便化作一股无形的强大力量,深刻影响着媒介从业人员,成为他们工作生活中不可或缺的重要因素。构成媒介环境的多元因素主要包括:媒介的权威性、社会的普遍认知、团队的凝聚力、行为的准则以及务实的态度。同时,根据管理方式和运作特点的不同,媒介环境可细分为封闭式、开放式及复合式三种类型。

封闭式媒介环境强调严格的规范化管理,通过设立一系列详尽的规章制度,确保媒介运作和信息传播活动的有序与高效;而开放式媒介环境则更注重民主管理,避免繁琐的考勤与坐班制度,通过目标责任制、承包制等方式,激发员工的工作热情与创造力。至于复合式媒介环境,它融合了前两者的特点,它兼备前两

¹ 邵培仁.媒介生态学:媒介作为绿色生态的研究 北京:中国传媒大学出版社,2008.

者的优点，既坚守了一套严谨的规章制度，以确保组织的稳定和高效运行，又赋予员工适度的自主权和自由度，以激发员工的创新精神和主动性。这种环境在宏观层面坚持严格要求，而在微观层面则展现出灵活多变的特点，是一种优化组合的媒介环境。

(2) 社会环境

社会环境是指人类社会成员聚集所形成的各种社会状况与条件，会显著性地对媒介机构和传播主体产生影响。在交流活动中，个体与媒体环境、社会环境之间存在着紧密的联系。社会环境主要由政治、经济、文化及信息四大因素构成。¹其中，政治因素涵盖政治制度及其运行状态；经济因素则涉及经济制度与经济形势；文化因素包含教育、文艺、价值观及风俗习惯等；而信息因素则关注信息的来源与传播状况。此外，社会环境为传播主体和大众传媒提供了源源不断的人才、观众、信息、财力及物质资源。社会环境还深刻影响着媒体的活动方式、规模、过程，以及内容的性质与特点，甚至在某些情况下起着决定性的作用。

2.3 媒介生态种群与人才管理

2.3.1 媒介生态的“种群”

“种群”这一术语，源于生态学领域，它代表着生态学研究中最为基础且最小的生态单元。²具体而言，种群指的是在特定空间范围内，同种个体共同生活的集合体。将这一概念引入媒介生态学领域后，我们可将媒介生态种群定义为：在特定时间和空间中，那些拥有相同传播要素及功能的个体所组成的集合。³传播要素，作为种群内部以及种群与环境之间互动的桥梁，促进着能量与物质的交换与传递。这些种群相互关联、协调运作，共同构成媒介群落。进一步地，媒介群落与社会环境之间的互动，构建了一个复杂的媒介生态系统。在媒介生态系统的具体构成中，媒介生态种群呈现出多样化的分类。以传播者种群为例，他们作为传播活动的发起者和内容的传播者，汇聚了个人、组织及社会的多种力量，成

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

² 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

³ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

为传播链条的起点。通过对这些种群的深入研究，我们可以更全面地理解媒介生态系统的运作机制与内在逻辑。

2.3.2 媒介生态的人才管理

对媒介生态种群予以关注，是希望通过对种群现象进行观察，不仅达成优化种群质量、提高种群效率的目标，最终目标是实现媒介生态系统的良性发展。而媒介人才是媒介生态种群中生态程度最高、生态活力最强的主导性的优势种群。¹这要求媒介领导者对媒介人才生命周期的各个阶段都高度关注，从而可以使媒介人才在每一个生态阶段都能保持良好的生存姿态和竞争优势。通常，媒介人才的生命周期主要有四个阶段：引入阶段—成长阶段—成熟阶段—衰退阶段。这四个阶段强调个人发展的循序渐进，是一个新手对工作从陌生到熟悉，专业知识和技能不断充实的过程，个人才能的充分施展有助于媒介系统的优化。

2.4 媒介生态规律

媒介生态规律是媒介生态活动中内在矛盾各方面所呈现出的客观联系与斗争的法则，它揭示了媒介发展的必然趋势。为提升信息传播效果、优化媒介生态质量，进而实现社会效益与经济效益的最大化，我们必须积极遵循这些规律来指导我们的行动。邵仁培引用经典《孟子》中的古语“顺天者存，逆天者亡”来强调遵循媒介生态规律的重要性和必要性。²同时，邵仁培基于传播学和生态学的核心理念，本研究对传播过程中涉及个人、群体、媒介以及其他社会系统间产生的各种矛盾、冲突与协同的生态关系进行了深入的探讨与分析。经过系统地梳理与总结，我们提炼出了一系列具有较强解释力的生态规律。

2.4.1 媒介生态位规律

奥杜姆对于“生态位”的定义为，在生物群落及生态系统中的特定位置和状态。生态位不仅决定生物的生活地点，更决定其生存方式。从生态学角度审视，每种媒介都拥有其独特的时间与空间位置，以及在此状态下的特定行为和功能，

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

² 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

鲜有媒介能长期占据相同的生态位。例如，广播主要占据以声音传播为主的频率空间生态位。然而，媒介的生态定位并非永恒不变，对于媒介主体而言，面对生态资源的变动，通常会采用竞争策略来确保自身生态位的稳定或者上升。这些策略被归纳为：生态位分离、生态位整合、生态位细分和生态位创造。

2.4.2 媒介最小量规律

经过对多种化学物质对植物生长的深入探索，科学家们发现，当某一关键营养物质低于植物所需的最小量时，这种物质将成为植物生长的主要限制因素，此现象被学术界称为最小量规律。在媒介管理与大众传播的领域里，尽管媒介员工和社会大众容易受到那些稀缺的微量营养元素或特殊信息的制约。¹这揭示了一个事实，在传播活动中，一般信息与表象信息的总量冗余，使其可以满足受众的基本需求。然而，受众对于真相信息、重要信息以及那些具有实际价值的知识信息和思想信息的渴求却更为迫切。由于这些信息的稀缺性和高昂的生产成本，它们往往成为影响传播效果、提升收视率的稀缺资源，就如同植物生长中的微量营养元素一样。因此，对于媒介而言，如何有效地获取和传播这些特殊信息，将成为提升其竞争力的关键所在。

2.4.3 媒介适度性规律

生态学家指出，任何生态因子在数量或质量上的失衡，当其接近或触及生物的忍受阈值时，均会对该生物的生存与分布产生显著影响。同理，在信息传播与接收过程中，媒介信息的纯净度、污染程度、增长速度和匮乏状态，一旦突破特定的耐受范围，将打破信息传播的稳定循环和动态平衡，进而威胁媒介的生存和受众的精神健康。²一般而言，内控因素主要涉及组织内部的规章制度、管理体系以及自我调控机制等，而外控因素则更多地受到社会环境和市场竞争的影响。对于保守封闭的大众媒介而言，其自我调控机制通常较弱，对外界环境中的生态因子往往只有狭窄的容忍度；然而，那些勇于创新开放，具备强大自我调节力和市场竞争力的大众媒介，对各类生态因子的适应范围更为广，从而展现出强大的

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

² 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

生命力。

2.5 媒介生态观念

观念是思想的结晶,行动的向导。邵培仁基于人、媒介以及社会三者和谐关系的考量,提出了5种媒介生态观念。了解并树立正确的媒介生态观念,学理层面的意义在于,给中国媒介生态研究提供一个连贯而流畅的分析模式和解释路径;现实层面的意义在于,能够进一步认识和理解媒介,对于化解媒介生态危机,正确而科学地管理媒介系统。

2.5.1 媒介生态整体观

媒介生态学秉持着一种生态整体观的视角,在这一宏观框架下,任何个体或生态因子均呈现出动态的演变与协同进化,共同构筑起一个独特的整体性。媒介体系被视为社会系统的重要组成,其存在与变迁需从更为宽广的社会文化层面进行深入剖析。¹在信息化社会里,媒介成为社会的基础,媒介与人类主体的互动愈来愈紧密。于是,媒介生态整体观呼吁要全面考量媒介系统与外部世界的复杂有机联系,还强调在媒介经营管理中,应全面审视由多元要素和资源共同构筑的整体关系。因此,无论是从传播的视角还是管理的维度,媒介生态学的研究对象并非仅限于支撑传播活动的单一要素和资源,而是致力于探索一个相互关联、相互依存的整体生态系统。

2.5.2 媒介生态互动观

美国传播学者戈夫曼以“互动生态学”为研究框架,深入剖析了行为在微观传播环境及结构中的意义与构成。大众传播媒介,作为社会的一个独特子系统,拥有其固有的特性与结构。在媒介内部,各要素与资源之间形成微妙的互动关系;同时,媒介也与外部的政治、经济、文化等社会系统相互作用,共同构建一个复杂的互动网络。各媒介在各自的领域和层面,利用多样化的工具和载体,针对特定的用户和资源,发挥各自的优势,共同促进整个生态系统的繁荣与发展。

¹ 邵培仁.媒介生态学:媒介作为绿色生态的研究 北京:中国传媒大学出版社,2008.

2.5.3 媒介生态平衡观

在当今世界，已进入了一个有序、自动调节与合理控制的发展阶段，各类媒介的数量比例、运行模式、功能结构以及能量交换等要素，均呈现出一种相对稳定与平衡的状态。媒介作为“社会公器”，其在传播中的任何违和不当行为，都可能对人类的生产与生活造成深远的影响，进而破坏已形成的生态平衡关系。为了有效保持媒介生态的平衡与稳定，我们必须充分发挥媒介生态系统的自我调控与自我净化能力，同时借助社会自动调节装置的监督作用。此外，“我们还需积极地对媒介生态系统施加有益的影响，通过调节其结构与功能，以实现系统的最优结构与最高功能”¹。

2.5.4 媒介生态循环观

媒介生态的平衡互动与整体联系为媒介的生存和发展奠定了坚实的基础，然而，这一过程的实现还需依赖于媒介生态资源流动的良性循环。只有确保媒介内部及其与外部之间资源流动与循环的稳定性和规律性，才能维持媒介特有的结构和功能。这种循环具有连锁性、流动性和衰减性的特征。连锁性体现在媒介生态系统中各要素间的相互依赖，如信息生产发布的连锁过程，从信息采集到处理加工，再到发布传播，最后到受众的接受与反馈，形成一个闭环；流动性指物质、资源、信息等生态系统内的有序流动，例如能量从高位流向低位，从集中归于分散；衰减性则强调讯息资源在传播过程中逐级减少的现象，这是媒介生态学认为的必要且合理的过程。通过逐级递减，形成科学的“生态金字塔”。因此，在维护媒介生态平衡的过程中，我们需要关注并优化资源流动的各个环节，以促进媒介的健康发展。

2.5.5 媒介生态资源观

美国传播学者德弗勒与鲍尔·洛基奇深入探讨了媒介生态关系的形成机制，认为其既源于目标设定，又受限于资源分配。社会系统所依赖的资源，除却物质资源外，更重要的是与之相辅相成的精神资源，即信息资源。在当下社会，信息

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

资源已被提升至战略性的核心地位，成为不可或缺的首要资源。媒介系统，作为专业组织及职业机构，专注于信息的生成、创造、处理、加工、传播与销售，扮演着信息社会中的关键角色。这一特性使得媒介系统在现代社会中占据了中心地位。因此，我们必须深刻认识到媒介生态资源对于人类文明和社会进步的关键性。我们既要珍惜并保护媒介生态资源，又要进行合理开发与利用，以防止因信息使用不当而引发的信息霸权、信息污染、信息雪崩等一系列消极后果。

3 甘肃新媒体集团融合发展的媒介生态环境分析

媒介生态学致力于从对象的普遍联系与有机结构中展开深入的综合探索与分析,以在错综复杂的系统构成中,提炼出对研究对象的整体性认知。此外,媒介生态系统是一个复合且相互作用的整体,尤为媒介生态系统的内外环境协调以及各种生态因子的互动关系。因此,从媒介生态学的视角出发,我们不仅要深入探讨媒体内部构成要素之间的相互作用,更需将媒介生态研究置于广阔的社会环境和大系统之中,用整体的视角来审视媒介与社会系统之间的相互作用。基于此思路,本章主要是对甘肃新媒体集团外部环境和内部环境的梳理,并穿插介绍甘肃新媒体集团的发展脉络,为接下来的章节做好铺垫。

3.1 甘肃新媒体集团外部生态环境分析

在媒介生态学里,强调传播活动必然要依赖一定的环境来存在任何媒介的产生和发展都深深地植根于一系列独特的社会大环境之中,而环境是由不同生态因子所构成的。一言以蔽之,任何新闻传播活动都是社会实践的产物,对特定时空条件下新闻活动的认识,必须纳入国家利益、意识形态、政治经济、社会文化的基础框架之中。若忽视新闻活动产生与发展的社会因素与政治经济预警,往往会不假思索地落入媒介中心主义的思维桎梏。因此,在本小节中,需要考察作为媒介生态系统的甘肃新媒体集团,其外部生态环境由政治、经济、社会文化以及技术四类生态因子所组成并产生影响。

3.1.1 政治生态因子

在媒介生态学中,政治生态因子作为媒介发展变化的外在强制性力量,主要由国家的执政方针以及各种政策制度的制定与实施所构成。这些因素深刻影响着媒介组织的性质以及信息生产者的身份,为媒介的运作与发展提供了重要的外部环境和指导原则。在中国式媒体融合演化进程中,政策始终扮演着重要的资源配置力量角色。尤其对于我国主流媒体而言,意识形态宣传、新闻舆论导向的宏观调控是其极为重要的使命,即便是在传媒走向了市场化发展阶段,党和政府的政治引导和政策规范也对媒体融合转型起着风向标作用,是影响媒体融合进程的首

要因素。因此，脱胎于甘肃日报报业集团的甘肃新媒体集团¹，传承了甘肃日报70年厚重的党媒资源，同样具备“主流媒体”这一底色，这也决定着我国针对媒体融合所出台的相关政策条例都会集团的发展起着方向引导的作用。

自2014年8月，习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第四次会议，审议通过《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，将“媒体融合”上升至国家战略，此后随着相关政策的不断出台与完善(如表3.1所示)，中国的媒体融合进程仿佛按下了加速键。从打造“现代传播体系”到“全媒体传播体系”，各级媒体无论是体制层面、资本层面还是模式层面，都做出了积极尝试，也取得了较为出色的成绩。同样，甘肃新媒体集团从无到有的探索过程中，每一步都在紧跟政策的基础上不断创新。而《互联网新闻信息服务管理办法》《网络出版服务管理规定》《网络信息内容生态治理规定》规则制度的出台等，也在将新兴的传媒领域纳入常规性监管范围，从另一个维度保障了媒体融合转型的有序进行。

¹甘肃新媒体集团是由甘肃省委宣传部和甘肃日报社主管、甘肃日报报业集团有限责任公司主办的国有文化企业，于2018年10月28日正式挂牌成立。

表 3.1 2014—2023 年中国媒体融合重点文件¹

2014 年-2023 年中国媒体融合重点文件政策梳理		
时间	政策	内容
2014 年 8 月	《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》	推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力公信力影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。
2016 年 7 月	《关于进一步加快广播电视媒体与新兴媒体融合发展的意见》	树立深度融合发展理念，加快融合型传播体系建设，加快融合型技术体系建设，加快融合型经营体系建设，加快融合型运行机制建设，加快融合型人才队伍建设。
2017 年 1 月	《关于促进移动互联网健康有序发展的意见》	加快布局移动互联网阵地建设。坚持安全可控，全面排查、科学评估、有效防范和化解移动互联网迅猛发展带来的风险隐患，切实保障网络数据、技术、应用等安全。
2018 年 11 月	《关于加强县级融媒体中心建设的意见》	组建县级融媒体中心，有利于整合县级媒体资源、巩固壮大主流思想舆论。不断提高县级媒体传播力、引导力、影响力。
2018 年 12 月	《关于推进政务新媒体健康有序发展的意见》	各地区、各部门要以内容建设为根本，不断强化发布、传播、互动、引导、办事等功能。创新社会治理，走好网上群众路线。优化掌上服务，推动更多事项“掌上办”。
2019 年 4 月	《总局办公厅关于建立“国家广播电视总局媒体融合发展专家库”的通知》	通过建立“国家广播电视总局媒体融合发展专家库”，凝聚最广泛力量，汇集全行业智慧，贯彻落实好中央“推动媒体融合发展、构建全媒体传播格局”。
2019 年 10 月	《总局关于创建广播电视媒体融合发展创新中心有关事宜的通知》	择优创建广播电视媒体融合发展创新中心，以改革创新思路举措，深入研究探索、强化应用示范，加快推进广播电视媒体与新兴媒体深度融合一体发展。
2020 年 9 月	《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》	推动传统媒体和新兴媒体在体制机制、政策措施、流程管理、人才技术等方面加快融合步伐，尽快建成一批具有强大影响力和竞争力的新型主流媒体，建立以内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。
2022 年 8 月	《“十四五”文化发展规划》	明确了中央、省级、市级、县级媒体建设目标，应当坚持正确政治方向、舆论导向和价值取向，坚持马克思主义新闻观，发展壮大主流媒体，不断增强新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力。
2023 年 3 月	第十四届全国人民代表大会	“扎实推进媒体深度融合”被首次写入政府工作报告

同时，作为省级新媒体集团，不仅需要紧跟国家顶层设计，甘肃省所出台的政策文件更具地域性和具体指导性（如表 3.2 所示）。在甘肃省委宣传部的支持下，甘肃新媒体集团所拥有“在地性”优势进一步凸显，更有效地利用本地资源，在思维理念、体制机制、平台建设、流程管理、技术研发以及人才队伍建设等多个方面深入推进融合进程，构建具有区域影响力的生态级媒体平台，并最终打造成为“新型媒体集团”。例如，在县级融媒体建设方面，习近平总书记于 2018

¹ 表格来源：依据 2014 年至 2023 年国家相关部门所推出政策整理而成。

年8月21日至22日召开的全国宣传思想工作会议上着重指出,务必深入推进县级融媒体中心的建设工作,以更有效地引导群众、服务群众。2018年12月1日,甘肃省委正式颁布了《关于加强县级融媒体中心建设的工作方案》。方案中明确指出,由省委宣传部牵头,甘肃新媒体集团负责构建甘肃省融媒体省级技术平台——“新甘肃云”。此外,集团还需全面统筹并指导全省县级融媒体中心的建设工作。目前,该技术平台已经成为具有甘肃特色的县级融媒体经验(“全省一张网”),也为县级融媒体中心的建设提供了坚实的技术支撑。

表 3.2 2014—2023 年甘肃省媒体融合重点文件¹

2014年-2023年甘肃省媒体融合重点文件政策梳理		
时间	政策	内容
2017年5月	《甘肃省第十三次党代会报告》	推进传统媒体和新兴媒体融合发展,提高主流媒体的传播力、引导力、影响力和公信力,讲好甘肃故事、传播甘肃声音、展示甘肃形象,贯彻落实网络意识形态工作责任制,依法加强网络空间治理,加强网络内容建设,唱响网上主旋律。
2018年12月	《甘肃省加强县级融媒体中心建设工作方案》	由甘肃省委牵头,甘肃新媒体集团负责搭建甘肃省县级融媒体中心省级技术平台,构建“全省一张网”“全省一盘棋”的融媒体传播新格局,要求在2019年12月底前完成全省69个县全部入驻省级技术平台“新甘肃云”。
2021年5月	《关于加快推进全省媒体深度融合发展的若干措施》	不断健全完善媒体融合发展“一张网”,夯实基层媒体传播阵地,面向群众、紧贴民生,更好地承担起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务。要加快构建全媒体传播体系,遵循互联网发展规律,整合各类新闻媒体资源,深化体制机制改革,加快媒体融合技术迭代升级,进一步推进媒体传播渠道结构调整,要坚持“内容为王”,构建新型采编流程,不断优化刊播结构,提升内容生产品质和发布效率,走出符合甘肃实际的媒体融合发展路子。
2021年11月	《关于推进全省公共文化服务高质量发展实施意见》	整合归并各层级公共文化云服务平台,在群众手机等终端设备实现各类数字文化资源互联互通,充分发挥公共文化云直播功能,向群众手机等终端设备推送“春绿陇原”“红色经典诵读”等精品展演活动,全面满足人民群众精神文化需求。
2022年1月	《甘肃省“十四五”公共服务规划》	建设智慧广电内容生产体系,扩大优质文化产品供给,促进广播电视从功能业务型向创新服务型转变,实施县级融媒体工程,加快智慧广电乡村建设,推动广播电视终端通、移动通、人人通。
2023年6月	《关于推进文化甘肃建设的实施意见》	明确了“打造文化标识”“弘扬优秀传统文化”“推动文化产业高质量发展”等4项重点任务,提出了实施陇原文艺高峰攀登工程、公共文化服务提升工程、文化遗产保护工程、文化产业高质量发展工程、甘肃文化对外传播工程、优秀文化队伍建设工程等6项重点工程。

¹ 表格来源:依据2017年至2023年甘肃省相关部门所推出政策整理而成。

3.1.2 经济生态因子

经济发展方面，经济大环境对于媒体发展起着至关重要的作用，首先，由于我国媒体集团需要实现“自负盈亏”，因此，宏观经济的稳定有助于保障媒体的盈利，经济实力有保障是媒体融合转型的物质基础；其次，居民人均收入的稳定或者增长能够激发人们对于信息传播以及精品信息产品的需求，从而促进媒体不断创新发展。随着我国改革开放的深入推进，宏观经济总量稳步攀升，呈现出稳健的发展态势。2023年，我国GDP达到14.8万亿元，位居世界第二，约占全球GDP的16.6%。¹从微观经济层面来看，新经济持续繁荣，而部分传统产业则逐渐式微，这无疑对以广告为主要收入来源的传媒业造成了重大冲击，促使其收入结构发生深刻调整。与此同时，媒体融合与转型已成为市场发展的必然趋势。在互联网时代，纸媒发行量、广播收听率、电视收视率均呈现下滑态势，许多媒体的营收和利润也遭受严重冲击。面对这一现实，传统媒体必须积极与新兴媒体融合，通过转型寻找新的发展机遇。因此，国家新闻出版广电总局已明确提出要求，各级各类媒体在融合发展过程中，应加快构建融合型经营体系，以适应时代发展的需要，实现可持续发展。

据《2022年甘肃省国民经济和社会发展统计公报》显示，²近年来，甘肃全省经济总量持续扩大，民生保障持续加强，经济社会大局保持和谐稳定。全年全省地区生产总值继2021年突破1万亿元后又跃上新台阶，达到11201.6亿元，比上年增长4.5%（如图3.1所示）。在甘肃省2023年上半年工作总结报告中，经济持续呈现出积极的发展态势。据地区生产总值统一核算数据显示，上半年全省实现生产总值达5539.1亿元。在剔除价格因素后，实际增长达到了6.8%，展现出了稳健的增长势头。从产业结构来看，第一产业增加值达到了377.0亿元，同比增长6.0%，为经济发展提供了坚实的基础；第二产业增加值则为1957.2亿元，增长达到了6.5%，显示出工业领域的稳健发展；第三产业增加值则高达3204.9亿元，增长率更是达到了7.0%，反映了服务业的强劲增长势头。此外，甘肃省城镇居民人均可支配收入在上半年达到了18970元，同比增长6.7%，相

¹ 国家统计局网站：https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202307/content_6892680.htm

² 甘肃省统计局 国家统计局甘肃调查总队[Z]

： <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761660400206765302&wfr=spider&for=pc>

较于一季度有了显著的增速提升，加快了 4.2 个百分点，且高于全国平均水平 1.3 个百分点。在居民收入的构成中，工资性收入增量最大，显示出劳动力市场的活跃；财产净收入增速较高，反映了居民财富积累的增加；而转移净收入也呈现出增长态势，为居民收入多元化提供了有力支撑。

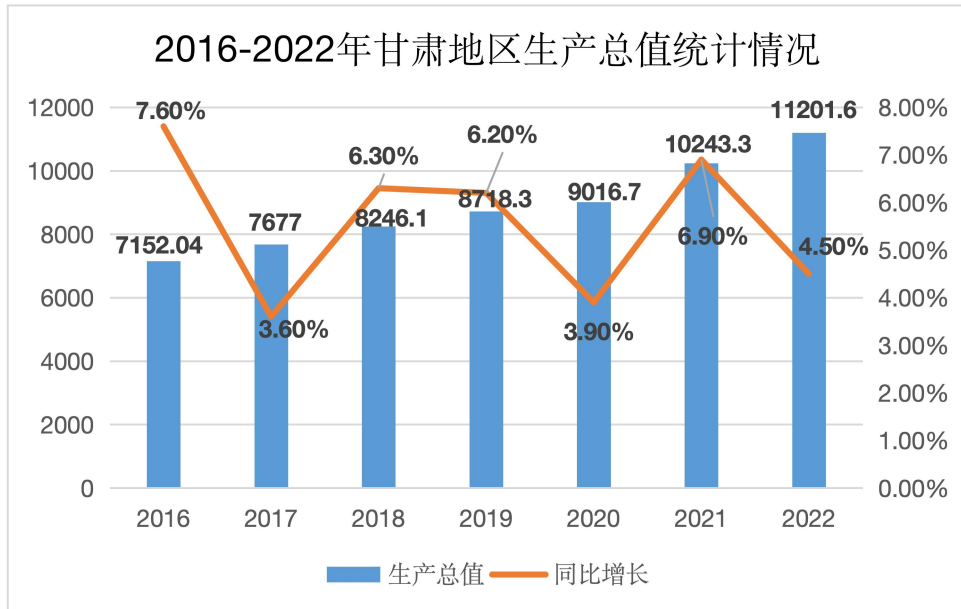


图 3.1 2016—2022 年甘肃地区生产总值统计情况

此外，甘肃省也在积极优化营商环境，2013 年，第 26 届兰洽会共签约合同项目 1172 个、签约金额 5607.69 亿元。据统计，截至 2023 年 5 月，2022 年兰洽会签约项目开工 853 个，开工率 94.99%，到位资金 1871.67 亿元。¹优化营商环境是一个系统工程，涵盖经济社会发展的方方面面，不仅能加快招商引资、提升区域竞争的“软实力”。同时，营商环境的提升，有助于新媒体集团拓宽广告投放、商业合作等收益环节的渠道。

总的来看，甘肃省经济稳中有进，呈现良好发展态势。但就地区经济发展状况而言，我国地域辽阔，各地的经济发展状况呈现显著不同，依旧存在“东高西低”的现象。这种经济格局与当前传媒业的发展态势颇为相似。经济发展水平的多样化对互联网基础设施建设、技术支撑能力、人才集聚程度以及受众信息需求等方面产生了深远影响。具体来说，经济发达地区的互联网基础设施建设更为完

¹甘肃日报[Z]: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1770778146506183337&wfr=spider&for=pc>

善, 技术支撑能力更强, 人才集聚效应更为显著, 受众的信息需求也更为多样化和复杂化。相反, 在经济相对落后的地区, 这些方面的发展则受到一定限制。这一现状也导致甘肃新媒体集团在用户存量、技术更新、集团营收以及相关人才引进方面存在着“后劲不足”的问题, 也在一定程度上制约着集团加快融合的脚步。

3.1.3 文化生态因子

所有媒介及其行为均镶嵌于特定的社会文化系统之中, 这意味着媒介的发展必然受到其所在文化生态环境的深刻影响。文化生态环境, 简而言之, 是一个地区、民族或国家历经岁月洗礼所积淀形成的独特文化氛围, 其中涵盖了丰富多彩的风俗习惯、艺术形式等元素。¹文化, 这一词汇既内涵深邃又外延广泛, 它涉及人类生活的方方面面。对于文化, 美国人类学家克鲁伯和克拉克洪曾给出了详尽而中肯的定义。他们认为, “文化是由一系列明确或隐含的行为模式及其相关模式所构成, 这些模式不仅反映了某一人群的独特成就, 还体现在其物质文化的创造中。文化的核心在于传统思想, 特别是其中蕴含的价值观, 这些价值观既是文化的精髓, 也是其行为模式的基石。”²文化系统既是过去行为的产物, 同时又对未来的行为构成制约, 它塑造着媒介的形态, 也影响着媒介的行为。依照文化中话语所指和视角的不同, 文化可以分为: 主导文化、精英文化、大众文化以及地域文化等。在本节中, 主要探讨的是当今社会中的大众文化, 和中国特色的区域文化。

首先, 大众文化实质上是描绘大众独特生活方式的镜像, 这一方式由大众自身所塑造, 具体表现为他们对大众文化产品的选择与消费。法兰克福学派等曾经对资本主义社会下的大众文化持批判态度, 将其贬斥为文化工业的产物。然而, 以约翰·菲斯克为代表的学者则持不同观点, 他们视大众文化为受众获得快感的源泉, 无论是消极逃避式还是积极创造式的快感, 均体现了受众的主动探索与体验。³在我国, 对大众文化的探讨始于 20 世纪末。随着社会的迅猛转型, 传统的固定社会身份制度逐渐瓦解, 取而代之的是人口的频繁流动和社会分层的日益复

¹ Kroeber A L, Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions[J]. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 1952, pp.42.

² 赵勇. 大众文化的概念之旅、演变轨迹和研究走向 [J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2012, 35 (03): 312-320.

³ [美] 约翰·费斯克. 关键概念: 传播与文化研究辞典(第二版) [M]. 北京: 新华出版社, 2004: 212.

杂化。城市中，教育、收入、生活方式等方面差异显著的人群大量聚集、交融，他们在信息需求和表达交流上展现出极大的异质性。因此，可以说我国当前正处于大众文化盛行的时代。一方面，庞大的群体在聚合中展现共性，又在分化中凸显个性，社会呈现出鲜明的异质性与共同性并存的特点。另外一方面，特别是互联网、新媒介技术的高度发达，正在营造一种新型的传播文化，受其影响，催生了人们对于各种新鲜事物的大量需求。特别是在信息传播和获取的环节，传统媒体早已无法满足即时的信息更新、个性化的信息推送等新的传播需求，这使得受众大量流失，从而不得不融合转型。截至 2023 年 6 月，我国网民规模达 10.79 亿人，其中各类互联网应用持续发展即时通信、网络视频、短视频用户规模分别达 10.47 亿人、10.44 亿人和 10.26 亿人¹。这种新的生活方式和大众文化潮流是媒体发展的新生态背景，为融合转型提供了操作方向，同时对于媒介而言也是一个相当难于满足和合理使用的挑战。

其次，地域文化，亦称为区域文化，是指某一特定地域内的人们在物质生产、精神创造以及社会交往中所聚合而成的独特文化形态。这种文化形态涵盖了丰富的价值观念、独特的思维方式、鲜明的人文心态、民族艺术风格、世代相传的风俗习惯以及深入人心的道德规范等多元要素，共同构成了具有浓厚地域特色的文化体系。²文化的力量在于其深沉而持久的渗透性，悄然间改变着人们的思维方式和行为习惯。通过发展主体的组织整合功能，地域文化得以有效传播和延续，进而深刻影响区域发展的各个环节，推动地方社会的和谐与进步。

因此，甘肃新媒体集团作为地域性的媒体集团，势必会与甘肃省的独特文化产生深层次勾连。甘肃省虽然是经济欠发达地区，但是甘肃作为华夏文明的发源地之一，拥有得天独厚的历史文化资源。例如，甘肃省拥有俄界会议旧址、会宁县红军长征会师旧址等红色文化资源，以及世界文化遗产敦煌莫高窟。据 2022 年度甘肃省发展年鉴统计，至 2022 年底，甘肃省共有 83 项非物质文化遗产项目荣登国家级非物质文化遗产代表性项目名录。深厚的文化底蕴，不仅为甘肃文化产业发展和文化传播奠定了良好的基础，同时，也为甘肃省主流媒体进行内容供给侧改革与创新提供了新思路。2021 年 11 月，在甘肃省文化和旅游厅所编制的

¹ 第 52 次《中国互联网络发展状况统计报告》

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1775453794040916621&wfr=spider&for=pc>

² 张凤琦. “地域文化”概念及其研究路径探析 [J]. 浙江社会科学, 2008, (04): 63-66+50+127.

《甘肃省“十四五”文化和旅游发展规划》第四章中，明确提出要“促进中华优秀传统文化的创造性转化与创新性发展，使之成为培育社会主义核心价值观的深厚源泉”。在这一方针的指引下，甘肃新媒体集团旗下的奔流新闻，依托丰富的文化资源，持续推动客户端文化版块内容供给的创新。通过多次实现文化的“出圈、破圈”，奔流新闻不仅为甘肃省的形象宣传打开了新的窗口，更在构建公共文化服务体系的过程中，积极履行其作为建构者的责任与使命。

3.1.4 技术生态因子

技术成为重构媒介生态的重要力量，重新建构“泛媒介化”的新传播环境。媒介技术的迭代与变革是一种本体论意义上的传播形态创造或重塑。在人类传播史的长河中，媒介技术一直对传媒形态和媒体格局的演变发挥着举足轻重的作用。当前，以互联网为依托的新媒介技术，更是引领了新一轮媒体融合转型的浪潮。大数据、VR/AR/MR、云计算、可穿戴技术、全景视频等前沿科技不断涌现，并广泛应用于媒体内容的生产与传播中，为媒体融合转型提供了坚实的技术支撑和创新的手段。值得注意的是，云计算、人工智能等技术自问世以来，已经逐步从新兴技术演变为媒体机构不可或缺的基础设施。在这个过程中，它们不断催生着多样化的传播形态，如“智能化传播”“视觉化传播”以及“沉浸式传播”等。而当前备受瞩目的 AIGC、Chat-GPT 等技术，无疑将再次掀起传播生态的深刻变革。我国媒介融合的相关政策也多次强调对媒介技术发展的重视与应用。例如，国家新闻出版广电总局明确要求各级媒体在推动融合发展的过程中，加快构建适应媒体融合发展的技术体系。同时，还积极攻坚网络信息技术，针对云存储、区块链、5G、4K 等核心技术展开深入研究和实际应用，以推动媒体行业的持续创新与发展。

近年来，我国媒介数字技术的高速发展，促使媒体融合发展在技术层面突飞猛进。但从实际情况来看，甘肃省并非技术大省，而是以农业、矿业等为战略产业支撑。根据互联网数据信息中心（CNNIC）的统计数据显示，甘肃省在 2022 年中国各省域名数量排名位列倒数第四，占总比例的 0.30%。¹加之存在着创新技

¹ 第 52 次《中国互联网络发展状况统计报告》

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1775453794040916621&wfr=spider&for=pc>

术人才的“难留住、引进难”等问题，使得甘肃省内各级媒体，尤其是地市级、县级融媒体难以在相关媒介技术上实现自主探索创新（主要依靠第三方技术公司），或进展得较为缓慢。面对技术掣肘，甘肃省新媒体集团选择加快推动技术改造升级与跨界合作，用两腿走路。如，“新甘肃云”技术平台通过自有技术团队完成技术的持续性迭代。

3.2 甘肃新媒体集团内部生态环境分析

内生态环境是生物体内部的自身因素，其变化对物种的生存状态具有直接影响。同时，媒体生态内部系统始终处于动态变化之中，且受到外部生态压力的影响，导致媒体生存环境发生变异。为了应对这种变异，媒体应当积极进行内部调整，以适应不断变化的生态环境。

探讨甘肃新媒体集团的内部生态，换言之，就是甘肃新媒体集团围绕媒介融合实践拥有怎样的内部媒体生态条件与环境。作者以为必须先明确甘肃新媒体集团的主体属性，因为任何事物的属性从根本上决定着事物发展的方向。在这里，研究认为甘肃新媒体集团是政治实体，也是经济实体，同时拥有政治与经济的双重属性，也拥有与之适配的两种运作目标：公信力建构与市场化运营。此外，依据学者邵培仁对于媒介生态系统的解读，一级生产者（职业生产者）也被视作媒介生态内环境的必要构成。有鉴于此，下文将着重从组织架构、内容产制以及人才队伍三个方面对甘肃新媒体集团的媒介融合实践内部生态展开讨论。

3.2.1 组织架构

Bantz 等学者将新闻组织形象地比喻为“信息工厂”¹，新闻组织的内容生产实际上深受其经济基础的影响。在传媒集团的运作中，这种经济属性体现得尤为明显：传媒的信息生产是一种市场行为，媒体机构根据受众市场的需求，精准地生产和加工信息产品，进而引导受众进行信息消费。此外，传媒产业展现出鲜明的市场化经营结构特征，大众媒体机构在组织结构、管理经营等方面日益趋向市场化。从传媒集团的经济属性出发，结合企业理论来看，传媒集团作为市场主体，

¹ Bantz Charles R,McCorkle Suzanne,Baade Robert C.The news factory [J].Communication Research,1980,7(1):45-68.

其经营目标在于优化资源配置,整合生产和业务流程,以实现利润最大化。这意味着传媒集团需要最大化收入,同时最小化成本。这一基本的诉求可以在集团组织架构层面上影响媒介集团的行为,传媒集团的组织机构是指传媒集团内部分工协作的基本形式和行动共同载体。

自2018年10月甘肃新媒体集团成立以来,经过不断地探索,目前甘肃新媒体集团拥有甘肃每日传媒网络科技有限公司、甘肃九色鹿融媒体技术有限责任公司、甘肃奔流传媒有限责任公司三个子公司和新甘肃客户端分公司、融传媒运营分公司两个分公司。经过参与式观察以及深度访谈,作者认为在宏观层面,三家子公司和两家分公司在职能上形成了较为明确的分工,每家公司在工作划分、对接方面较为流畅。例如,新甘肃客户端分公司与甘肃奔流传媒有限责任公司主要负责打造新闻客户端:甘肃最大的综合性移动新闻党端——新甘肃客户端、甘肃第一个也是西北地区目前唯一一个全域性综合型移动新媒体平台——奔流新闻客户端;甘肃每日传媒网络科技有限公司主要负责门户网站“每日甘肃网”的运营,以及增值服务的拓展;在技术、运营方面,甘肃九色鹿融媒体技术有限责任公司和融传媒运营分公司两个分公司承担着重要角色。此外,就5家分公司内部而言,组织架构大体上较为清晰,日常工作已经形成规范化、流程化的特点。在经营结构方面,除新甘肃客户端分公司外,其他四家分、子公司都需要实现“自负盈亏”,因此,四家公司在保证主业(新闻内容生产)的同时,积极探索包括舆情监测、产品设计以及大型活动策划等多元化的“开源”路径。

3.2.2 内容产制

随着大众传媒的不断发展完善,媒介作为社会公器的角色愈发凸显,肩负着日益繁重的社会职责,从而显露出明显的政治属性。传媒集团作为具体的媒介组织,其政治属性主要体现在:通过媒体议程设置和媒介涵化功能,引导受众注意力的分配,培养社会规范,进而对公众舆论产生深远影响。在新闻生产过程中,把关人发挥着重要作用,他们可以有选择性地生产和过滤媒介资讯,使这些资讯直接服务于政策宣传。于是,传媒集团的政治属性决定了其运作的核心目标是扩大媒体的覆盖范围,提升媒体的影响力和公信力,并正确引导舆论。在我国新型传媒集团的建设过程中,主流媒体的主流地位尤为重要。主流意味着被社会绝大

多数成员所接纳和认可，建设主流媒体就是要打造一批以媒体公信力为基石，能够最大程度地满足目标受众需求，实现广泛覆盖并有效影响受众的媒体机构。对于新媒体集团来说，这一目标的达成，主要依靠各类新闻产品的生产与传播。

就甘肃新媒体集团目前的内容生产来说，为扩大用户范围，收获 Z 世代的青睐，在内容方面不局限于传统新闻业务，而是增加创新、创意内容品类。例如奔流新闻客户端的“大敦煌”“非遗”“奔流青年”等内容频道，以“文化”“青春”作为内容创造的切入点。同时，“党媒”的底色要求甘肃新媒体集团在内容方面也要注重“党性”的体现，面对这一根本性的要求，新甘肃客户端和每日甘肃网主要承担着党媒宣传的任务，特别是在全国两会以及甘肃省内举办大型活动期间，集中策划大型主题报道，发挥好引领旗帜的导向作用；在内容呈现形式上，长图、手绘漫画、H5 和短视频早已成为各大媒体内容传播的标配，目前甘肃新媒体集团正在积极探索智能化的新媒体产品，建设移动化、智能化、生态化的产品矩阵，积极构建泛内容生态平台；在内容生产机制上，内容审核坚持“三审三较”，以确保内容的权威性与真实性。发稿环节实现所有稿件实现“一次采集、多种生成、多级传播”并采用“先端后报”的流程。

3.2.3 人才队伍

传播活动的起始者和内容的提供者被称为一级生产者，他们可细化为普通与专业两类生产者。本研究主要聚焦于甘肃新媒体集团内部的职业生产者群体，即记者、编辑、主播等人员。邵培仁曾指出，一级生产者不仅关乎传播活动的兴衰存亡，更对信息内容的质量和数量、流动的方向和速度起到决定性作用。他们塑造着传播内容对人类社会的影响，并深刻影响着媒介生态的整体状况。如同“人才是第一生产力”这句老生常谈的话，作为以文字、创意见长的新闻媒介而言，从业者是跳不过去的关键因素。尤其对于主流媒体而言，AI、大数据等技术虽然可以起到辅助作用，但“采写编排”流程还是需要通过以人为主体的把关者进行监督与把控，这是保持正确舆论导向不变色的基础性、根本性要求。也有学者指出，在知识经济蓬勃发展的时代，现代传媒已逐步演变为知识密集型企业。为了有效驱动这一日益庞大的知识密集型企业，传媒组织亟待向学习型组织转变。而学习型组织的根本诉求在于人才，实际上，知识竞争的本质就是人才竞争，知识

资源亦等同于人才资源。

首先,在人数、年龄结构和学科专业等基本情况来看甘肃新媒体集团共有职工 340 名,平均年龄约为 30 岁,从业者大多为“新闻学”“文学”等学科背景,理工学科的出身的从业者较为稀缺。近年来,由于新媒体集团注重平台、技术的升级,亟需技术人才,但观察发现,集团内部对于高专业化人才存在着“供需不足—人才引进难”的问题,这一突出问题也使得几家子公司在技术方面受到“牵制”“非自主化”等一系列连锁反应。其次,在人员激励方面,为促进采编人员加快转型为新媒体记者,增强综合能力,甘肃日报和甘肃新媒体集团共同建立了具有新媒体导向的一体化考核机制,不单纯依据发稿数量,而是综合考察发稿形式、内容影响力等多个纬度,优化激励机制。

同时,集团内与内容生产相关的部门都严格遵守“三审三校”的审稿流程,所有发布的稿件均须经过基本的三审:主任—中心副总监—值班编委(总监)三级。集团对所有编采人员实行“编校一体”化的培养方式和工作方式,校对层级共分 3 级,具体流程为:专业校对人员→频道(栏目)发稿编辑→责任编辑。常规新闻稿件由各编辑中心(部门)的主要负责人进行终校;涉党政主要领导、各类重大事件的稿件,由编委会(值班编委以上)终校。并发布《甘肃日报新闻宣传差错处罚办法》各级审核、校对人员如发生失职,按照认定,并以此进行处罚。

综上,从媒介生态学出发,甘肃新媒体集团作为一个生命有机体,集团的发展受到相关生态因子所组成的媒介生态环境(外环境、内环境)的影响,也有学者将这种环境称作媒介生境。本章节主要对甘肃新媒体集团所置身的外部生态环境(政治、经济、文化、技术)和集团内部的生态环境(组织架构、内容产制、人才队伍)进行了剖析。笔者认为,外部环境中,尤其是政策因子对于集团的融合发展起到了“强制性”的作用,直接影响集团属性并间接对内容生产导向发挥指引作用。其余的生态因子也通过“互动”对集团起到或推动或阻碍的作用,外部环境给集团发展提供机会,内部条件为集团发展提供保证。而这也符合媒介生态学所具有的特征:综合性,即各种媒介生态因子是以相互影响、相互制约的态势对媒介生存与发展产生作用。对甘肃新媒体集团的内外环境的探究,进一步确定了集团所处的“媒介生态位”。

3.3 甘肃新媒体集团的媒介生态定位分析

在分析甘肃新媒体集团的生态位之前，有必要再次明确：何为媒介生态位？在生态学领域中，生态位指代的是生物在环境中所占据的客观位置，它体现了生物体与特定生态环境间相互作用的相对地位与功能。¹将这一概念引入媒介生态学领域，媒体生态位则代表了媒体自身生存发展与媒体生存环境之间的桥梁，体现了媒体与环境互动匹配后的状态。基于这一理解，甘肃新媒体集团的生态定位过程可以理解为：为了在媒介生态系统中占据优势地位，集团努力争取更多的生态资源，这些资源来自媒介生境，为集团的生存和发展提供支持。政治、经济、文化等生态因子在影响甘肃新媒体集团发展的同时，也为其提供了多元化的资源要素。媒体广义生存空间的形成源于各类资源要素间的相互作用与关联。

然而，受限于特定的生存空间与时间范畴，每个媒体在获取与输出资源方面的能力均有所局限，仅能占据广义生存空间的一隅。这一特定的生态空间，即甘肃新媒体集团的生态位，是其在特定时期与特定生态环境中，通过与外部环境及其他媒体的互动与影响，所形成的相对地位与功能角色。换言之，甘肃新媒体集团的媒介生态位体现了其在特定时空背景下的独特位置与作用。具体地说，媒体对环境的适应包含两个层面的内容：基础生态位与实现生态位。

3.3.1 甘肃新媒体集团的基础生态位

第一层是媒体的基础生态位，也就是媒体凭借自身所拥有的资源和能力，达到对环境要素的理想适应状态。²媒体之间资源禀赋的差异性，正是基础生态位多样化的体现。这种差异化现象主要源于媒体在生态系统中的独特定位，以及与其他系统成员之间复杂而多样的相互关系等多重因素的交织影响。因此，基础生态位成为媒体制定战略的重要起点，引导不同媒体沿着各具特色的战略轨迹和路径进行演化我国媒体的组成成分在时间和空间上的配置与变化构成了其基本构架。从垂直性结构的层级角度来看，意识形态层位于最上层，其下则是媒介主体的不同架构层次。具体划分为：全国性媒介占据核心地位，其次是省级媒介，再次是地市媒介，最后是县级媒介。在“四级媒体”中甘肃新媒体集团的基础生态

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

² 邵培仁.论媒介生态系统的构成、规划与管理[J].浙江师范大学学报(社会科学版)，2008(02):1-9.

位是“省级主流媒体”，由于“省”被视作中华人民共和国实行社会主义制度的最重要行政管辖单位，因此，省级主流媒体在中国的媒介组织中占有重要地位，省级媒体向上与中央级媒体紧密对接，向下则统筹省市县三级媒体资源。现代传播体系将省级媒体定位为区域性生态级媒体平台，是我国媒体融合转型的主干。

3.3.2 甘肃新媒体集团的实现生态位

第二层是媒体对环境要素的实际适应程度，这种实际适应状态就是媒体的实现生态位¹，而每一种环境因素都给媒体提供了实现生态位。基础生态位与实现生态位通常是不一样的，基础生态位是任何媒介主体的理想定位，例如，理想状态下，省级媒体凭借其独特的资源优势，在制度性政策扶持方面获得了显著力度，从而确立了其在省内的权威地位。这种地位不仅赋予了其向下调度资源的权限，更赋予了其向外统筹资源的能力。但就甘肃新媒体集团而言，受到地理位置、经济发展等因素的牵制，使其面临跨省合作可能的有限性、内容共创、经营活动较少、跨区域活动成本高等现实短板。综合甘肃新媒体集团的基础生态位和实现生态位来看，首先，“省级主流媒体”的基础定位能让新媒体集团尽可能地获得相对充裕的政策资源、新闻资源以及技术资源等利好资源。同时，这一定位还需要发挥好区域性主流媒体的权威引导作用，包括对地市级、县级融媒体的联通。其次，在现实因素的“牵制”下，甘肃新媒体集团相较于东部省份的新媒体集团，实现生态为不占据优势。但需要注意的是，实现生态位并不是一成不变的，环境的变化以及媒介主体所确立的发展目标都会影响实现生态位的存在。即在符合媒介生态系统运行的状态与规律的基础上，甘肃新媒体集团考虑尽量不与其他媒体的“媒介生态位”位段重合，通过采取适应性的竞争实践策略，拓宽生存空间，让“竞争后生态位”向理想的基础生态位靠拢（如图 3.2 所示）

¹ 邵培仁.论媒介生态系统的构成、规划与管理[J].浙江师范大学学报(社会科学版), 2008(02):1-9.

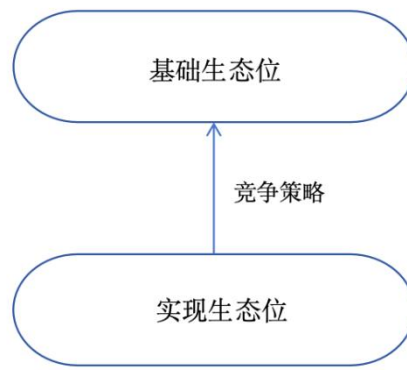


图 3.2 媒介生态位晋升示意图

综上，生态环境在传播活动中固然扮演着关键角色，但并非机械、单调地主导传播过程和效果的好坏。传播者和受传者均不会消极地接受外界环境的影响，而是会积极主动地识别、转化甚至抵制某些生态因子的作用。因此，每个生态系统都会在这种错综复杂的互动中孕育出独特的“生态位”。媒体组织的进化轨迹，实则是一个持续筛选、拓宽并跃升其基础生态位，力求实现生态位不断趋近其理想状态的动态演变过程。为了在竞争激烈的市场中崭露头角，媒体组织需深入挖掘并善用组织发展的各类有利因素，提升资源质量与数量，进而强化核心竞争力，推动生态位势的跃升。这一创造过程正是传播者不断更新实践策略的集合体现。

4 甘肃新媒体集团融合发展的适应性实践分析

针对某特定媒体而言，其基础生态位与实现生态位之间所形成的生态位势，是其发展的稳固基石，也是其潜在发展可能性的关键决定因素。一方面，媒体需紧密结合实际情况，积极探寻、占据并竞争优质的生态位，主动适应和调整内外环境，以确保媒体的长期稳健发展。另一方面，媒体所处的生态环境时常处于动态变化之中，这些变化会促使媒体决策进行相应的调整。当原有的生态位不再适应新环境的需求时，它可能会限制媒体的生存与发展。因此，媒体需具备审时度势的能力，及时采取适应性实践策略，调整实现生态位，从而维持媒体与环境之间的持续平衡。具体而言，适应性媒体策略是指在媒体进化的特定阶段及其整个生命周期中，从时间和空间两个维度出发，通过不断调整与充实自身，以保持与环境高度适应的有效机制。¹

基于上述观点，实践策略被视为一种根植于特定情境、具有复杂阶段性的主体实践活动，它贯穿于媒体进化的整个动态过程之中。融合发展策略并非预先设定的方案和指引，而是作为协调媒体集团与环境关系的适应性机制。在构建全媒体传播体系的大背景下审视这一问题，媒体所采取的融合发展策略不再是一个机械式的静态行为，而是媒介主体与环境之间持续对话的过程。换言之，尽管各级主流媒体的最终发展目标均指向构建以“内容建设为根本、先进技术为支撑、创新管理为保障”的全媒体传播体系，但在实际操作中，融合发展策略的实质在于根据自身客观条件和对生态位的深刻理解与把握，通过运用策略调和自身与环境的关系，持续扩展和跃升自身的基础生态位，同时努力使实现生态位逐渐逼近基础生态位，这一过程充满动态性和互动性。

因此，这一章节作为本研究的核心章节，主要讨论的是甘肃新媒体集团在内外环境的影响下，以及面对既定的基础生态位，为加快媒体深度融合版图的实现，即实现生态位的跃升，采取了怎样的融合适应性策略？在正式展开论述之前，通过对甘肃新媒体集团融合发展长期实地参与式观察，结合《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》中对于创新管理、内容建设、技术支撑及运营模式等维度的具体指向，本研究先总括式地提出，诞生于2018年的甘肃新媒体集团，作为甘肃省委宣传部和甘肃日报社主管、甘肃日报报业集团有限责任公司主办的国有文

¹ 邵培仁.媒介生态学：媒介作为绿色生态的研究 北京：中国传媒大学出版社，2008.

化企业，一方面需要承载党报使命的厚重，另一方面，为弥补起步晚，需要集团在尽可能在短时间内成为甘肃媒体深度融合的领跑者和推动者。因此，甘肃新媒体集团将发展目标设定为“以党媒的责任与担当，构建立体多样的全媒体传播格局”。为加快实现这一目标，甘肃新媒体集团目前基本形成以“立体布局，依托主业，多元发展”为适应性策略的创新格局。为阐述策略细节和实践逻辑，本研究同时引入邵培仁所提出的五大媒介生态观念，将其作为一个连贯而流畅的解释路径，进一步正确而科学地认识作为媒介生态系统的甘肃新媒体集团。

4.1 媒介生态整体布局：组织机构立体规划，实现全方位整合

媒介生态学始终秉持生态整体观的视角来审视事物，其研究范畴不仅局限于支撑传播活动的要素和资源，而是致力于探究一个有机、相互关联的整体生态系统。若将媒介管理与其他要素、资源以及社会环境之间的复杂联系割裂开来，仅聚焦于个别问题或矛盾，往往难以从根本上解决根本问题。将整体协同的核心观点放置于“媒体融合”这一议题中，可以认为，媒体深度融合是一项需要长期推进的系统工程，融合创新发展不仅仅是“新瓶装旧酒”的呈现形式变革，更应该是指导理念、内容生产、渠道建设与运营思维的协调性、整体性的变动与革新。只有这样，才能更好地实现作为主流媒体对社会发展的“撬动作用”，并在此基础上加快自身的体校增收。为此，媒体需要在价值内涵转变、内容形式创新、技术研发、传播手段拓展、组织架构完善、社会互动模式等方面多管齐下，即媒体融合需要整体布局与协同创新。鉴于发展的不均衡性、动力缺乏以及媒体创新的碎片化问题，我们观察到当前状况与全媒体传播体系所追求的一体化、全面化和协同化目标之间存在一定的差距。为缩小这一差距，全媒体传播体系亟待从系统布局的视角出发，进行全面的完善与发展。

对于包含五个分、子公司的甘肃新媒体集团而言，实现融合创新发展的首要抓手是明确组织机构。传媒集团内部的分工协作模式及其共同行动的基础，我们称之为组织机构。机制架构的革新不仅是媒体融合发展的先决条件，更是推动媒体实现高质量发展的基石。通过优化组织结构和制度设计，可以使生产关系更好地适应不断变化的传播格局。媒体集团的组织机构不仅为分工协作构建了一个稳固的框架，同时也为员工履行岗位职责和实现具体目标提供了有力的行动平台。

在传统媒体时代，尤其是报业集团和广电集团，由于机构间职责界限明确，按照既定的组织程序进行报批，这在时效性上往往难以适应传媒市场日益激烈的竞争需求。在人员管理方面，集团内部传统媒体与新兴媒体之间的人才流动往往呈现出单向性，这无形中造成了两者间人才流动的障碍，阻碍了传统媒体人才与新兴媒体人才之间的有效交流与融合。因此，机制架构的革新势在必行，通过打破传统界限，促进组织间的协同合作，以及优化人才流动机制，为媒体的高质量发展注入新的活力。

因此，相较于传统的媒介组织，新型媒体集团既强调内容、技术的“新”，又强调媒介的“集团化”运作，即媒体架构要适应新形势的需要，坚持以建设全媒体传播体系为最终目标，协调各方资源，集团各部门建立长期协作的共识，而不是各方的短期平衡，并能尽快达到提高各方效益和效率的提升。首先，在横向机构设置上，甘肃新媒体集团基本实现壁垒破除，进一步强化扁平化机构设置，五家机构在地位上是平行化的，不存在隶属关系，且各部门均配备了专业的新媒体产品制作人员和视频生产人员，人员可以在大型策划活动中实现流动，实现人才尽用。其次，从纵向功能层面出发，除“新甘肃客户端”外，其余四家机构均具备内容生产、广告经营、新媒体运营等复合功能，使得机构能够实现“自负盈亏”。同时，集团还通过对媒介品牌产品、受众范围、资金状况、专业人才状况，对各组成机构进行核心竞争力评估，明确各方优势劣势所在。明确五大机构的核心功能分工，实现优势互补，同时又通过组织机构重构和业务板块扩容，机构间逐渐实现协调运作，避免趋同化发展的问题，形成了机构立体布局、全方位功能整合的新型现代传媒架构（如图 4.1 所示）。

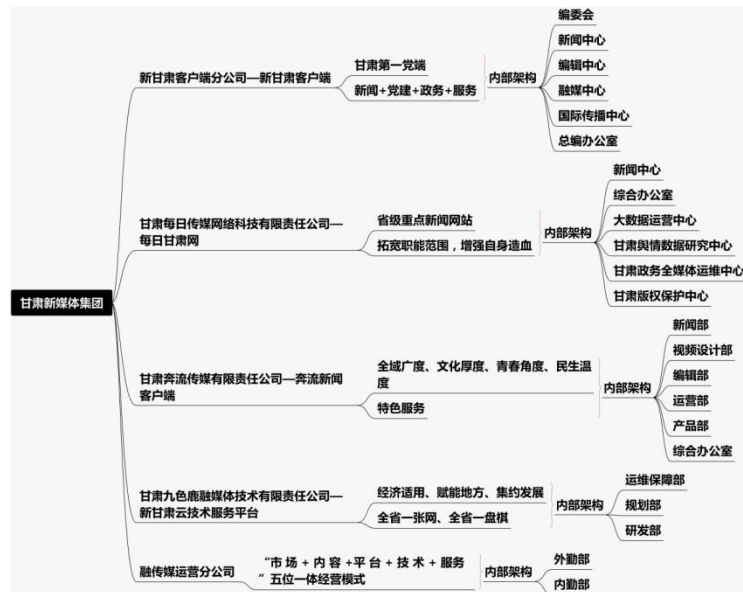


图4.1 甘肃新媒体集团结构图

若对5个机构依照设立时间先后进行观察,可以发现目前立体化的机构布局并不是一蹴而就,而是呈现出渐进性的功能完善:

4.1.1 甘肃第一新闻党端：新甘肃客户端

2018年10月28日,甘肃新媒体集团在兰州正式成立,“新甘肃”客户端同时上线。“新甘肃”客户端是甘肃新媒体集团重点打造的移动端新媒体平台,承载着“甘肃第一新闻党端”的职责与使命。依托甘肃日报及集团旗下子报的优质资源,是移动端宣传省委省政府重要政策的主平台。其组织架构根据职能配置和工作需要,设有编委会、新闻中心、编辑中心、融媒体中心、国际传播中心和总编办公室。同时,“新甘肃”客户端以“新闻+党建+政务+服务”为核心,主要负责采编业务、融媒体产品创新策划生产、新甘肃客户端入驻号(含市县区融媒账号)内容审核、推送;承担甘肃日报微博、微信,新甘肃客户端微信,甘肃发布、国际传播系列政务新媒体平台及多个第三方账号的内容运维工作;负责全省融媒体省级技术平台——“新甘肃云”内容服务、策划、联动等工作。截至2023年11月,“新甘肃”下载量达1000万+,是省内下载量和活跃用户最多的移动新闻客户端。此外,2023年8月,“新甘肃”客户端持续迭代升至6.0版本,以“内容+技术+用户+活动”为新一阶段的融合驱动目标,在文化赋能、运营凸显、算法引入、布局优化等方面作出全新改变。

4.1.2 传统门户网站的转型发展：每日甘肃网

“每日甘肃网（www.gansudaily.com.cn）”不同于其他机构的全新设立，而是新闻门户网站在全媒体时代的创新性改造。“每日甘肃网”诞生于1999年9月，是甘肃省首家获得国务院新闻办公室批准的新闻网站，在传统媒体时代，它更是甘肃省不可或缺的网络舆论阵地，为民众提供了丰富的新闻资讯和舆论交流的平台。现为甘肃新媒体集团旗下主要媒体机构。内部共设有新闻中心、综合办公室、大数据运营中心、媒体版权保护中心、政务全媒体运维中心、舆情研究中心等6大职能中心。首先，在新闻内容生产方面，面对用户阅读习惯、媒介使用偏好的转变，“每日甘肃网”已从最初单一的图文新闻发布模式，逐步迈向多元化融合的发展道路。在传播手段上，积极运用融媒体产品、网络视频、大数据等新技术，通过新闻报道、专题宣传、活动策划等多种形式，不断丰富传播的内容和形式。其次，为了进一步拓展传播渠道，在坚持网站运维的基础上，考虑到自身技术和人员的局限性，积极与第三方平台对接，先后开设了官方微博、微信公众号、头条号、百家号、视频号等移动传播平台。通过构建可操作性强、运作成本合理的媒体矩阵，以立体化的方式继续传播甘肃好声音，不断优化传播效果。此外，由于单一内容的生产难以维持机构的自主经营。因此“每日甘肃网”自2019年起，陆续形成“政务服务+舆情监控+版权保护”三位一体的持续性创收业务。

“如果不转型发展的话，网站就发展不下去，自负盈亏，上面很少会给你拨款，所以我们当时转型首先考虑是发展舆情业务，舆情业务目前发展增速比较快，收入占到‘每甘网’整体营收的一半。”（受访人12）

支撑业务的拓展，不仅能够实现有效“供血”，也是新型主流媒体承担社会责任的重要举措。以甘肃舆情数据研究中心为例，舆情中心在甘肃省初步建起了“省市—县区—乡镇—企事业”的四级用户网络，面向社会提供舆情监测分析与危机应对、大数据价值挖掘、应急联动响应、指数权威发布、风险评估等一站式服务。协助甘肃省各级党委政府和企事业单位建立了舆情监测预警与分析研判、应急处置协调联动机制，助力甘肃省网络治理体系和治理能力现代化建设。

4.1.3 技术赋能融合：省级技术平台“新甘肃云”

甘肃新媒体集团正式挂牌不久，2018年11月初，集团成立九色鹿技术公司，发挥强技术服务属性，以技术开发、技术输出、技术服务为业务基础，确立以“经济适用、赋能地方、集约发展”为发展理念，形成以“新甘肃云”为核心业务，并延伸甘肃省融媒体中心省级技术平台建设、甘肃省新时代文明实践中心省级技术平台与省、市、县各级融媒体中心建设运维为分支业务的技术服务矩阵。机构内共有三大部门：运维保障部（负责全省融媒体中心的日常运维）、规划部（负责全省媒体平台的建设规划）以及研发部（负责自主技术项目的研发）。部门员工35人，均为技术人员。

通过技术赋能，甘肃新媒体集团借助“新甘肃云”技术项目，积极响应国家顶层对于县级融媒体的建设要求。习近平总书记在2018年8月全国宣传思想会议上提出：“要扎实抓好县级融媒体中心建设，更好引导群众，服务群众。”11月，中央审议通过了《关于加强县级融媒体中心的建设意见》。2018年12月1日，甘肃省委省政府发布了《甘肃省加强县级融媒体中心建设工作方案》，方案中明确指出，由甘肃省委主导，甘肃新媒体集团负责构建甘肃省县级融媒体中心的省级技术平台，旨在形成“全省一张网”“全省一盘棋”的融媒体传播新态势。

“新甘肃云”技术平台，以5G、大数据、云计算、区块链、人工智能等前沿技术为基石，采用微服务架构、组件化技术，使用SAAS服务的方式向各级各类融媒体中心提供服务，实现了“平台统一、技术统一、数据统一、资源共享”的核心目标，通过“省带市、省带县”融媒体建设新模式逐步实现“全省一张网、全省一盘棋”的建设理念。通过对项目负责人的访谈，截至2023年7月，“新甘肃云”已经完成全省部署，持续推动和保障我省各级各类融媒体中心建设。

“目前，全省的86个县区 and 14个市州的媒体中心全部已经建成，入驻到新甘肃云上。建设完成后，我们在未来更多的是提供技术的保障，平台部署和开发培训等等。”（受访者18）

4.1.4 全域新媒体传播平台：奔流新闻客户端

为进一步加快甘肃新型主流媒体在新时期的传播声量，扩大用户范围，2021年12月，甘肃新媒体集团正式推出甘肃第一个也是西北地区目前唯一一个全域

性综合型移动新媒体平台：“奔流新闻”客户端，客户端将“全域广度、文化厚度、青春角度、民生温度”为品牌特质，以“讲好中国故事、讲好‘一带一路’故事、讲好新时代甘肃故事”为宗旨。部门从业人员包含记者、编辑、画师等42人，组织架构分为新闻部、视频设计部、编辑部、运营部，产品部和综合办公室。“奔流新闻”与“新甘肃”共同构成集团旗下的“两端”，虽然两者都以新闻内容生产作为核心功能，但前者与后者在发展理念与气质存在较大的区别：

“相对来说，奔流新闻从气质上来说，更年轻化、时尚化一些，而新甘肃的党媒底色更重。”（受访者1）

定位的不同，使得“奔流新闻”在内容产品的创作中可以更多地将热点事件和“流量”纳入考量范围，自2021年以来，奔流新闻在追踪全域热点新闻的同时，发挥文化要素的在地性优势，将“敦煌文化”“甘肃非遗”作为新媒体产品策划生产的基因，持续性地推出爆款创意文化内容产品。同时，“奔流新闻”也面临“自负盈亏”的挑战，为此客户端尝试盘活创意服务，对外提供短视频、宣传片、H5作品以及原创手绘海报等新媒体产品作为增收渠道。

4.1.5 持续“造血功血”：融传媒运营平台

融传媒运营分公司作为甘肃新媒体集团的战略运营平台（以下简称“融传媒”），其核心职能是为新媒体集团创收，以保障集团整体的可持续发展。目前，融传媒在职人员39人，根据业务划分为“外勤部”与“内勤部”。外勤的业务人员主要负责业务咨询与推广，内勤属于支撑性岗位，服务于相关项目的实操，如新媒体产品制作，海报拍摄以及文案策划等内容。

依托以上4大机构在媒体资源、内容生产、技术保障、综合服务等方面的优势，并充分利用官媒背书和媒体资源，融传媒以甘肃为中心，面向全国，涵盖省、市（州）、县（区）三级政府，厅局委办，企事业单位，中小微企业等为服务对象。在品牌传播、政务合作、公共关系、市场营销四位一体框架内，打造“市场+内容+平台+技术+服务”五位一体经营模式，成为甘肃新媒体集团的最大“供血”渠道。在2024年2月21日所举办的2023年度全国传媒经营“金推手”¹年

¹ “金推手”奖是中国报刊行业广告最高奖，该奖由中国广告协会报刊工作委员会主办，经各报刊社（集团）申报、推荐，专家严格评审，中国广告协会报刊分会评审决定，在每年的全国报刊广告经营工作总结大会上，对一年来推动经济发展和社会进步做出贡献的单位和个人进行表彰，颁奖对象包括全国范围内国家级、

度工作总结大会上，甘肃新媒体集团融传媒运营分公司分别获评“经营管理优秀团队”与“全媒体运营部获评优秀专业工作室”，而这足以表明融传媒在集团整体架构中“开源”的重要性与显著性

“作为运营公司，除了基础的平台业务以外，我们还跳出媒体做一些经营项目，比方说做会展会务执行、视频拍摄、活动直播。其中，每年会务服务的收入达到集团收入总额的40%。2023年中标的药博会项目是500多万的一个产值。同时，我们还会推广集团内其他部门现有的业务，例如舆情监控系统、新媒体的运维托管”（受访者22）

综上所述，在媒介生态学的生态整体观中，强调在一个生态系统内，任何个体都是互动互助，不断变化且共同演进的，个体合力形成特定的整体性。这就要求管理者在制定媒体发展战略和规划时，要从媒体所处环境的特性和全局关系出发，制定适宜的发展策略，以达成社会和经济双重效益。纵观甘肃新媒体集团的组织结构和功能定位，五大机构形成了适合自身的资源共享、功能互补的良性机制，即“内容+技术+服务+运营”。而这也符合媒介生态学对于媒介组织所倡导的科学协调多元管理要素，合理配置各种媒介资源的整体观的呼唤。

4.2 平衡媒介生态发展：实施平台再造，多层面优化渠道矩阵

媒体融合的“上半场”，多数主流媒体习惯于“入驻”互联网信息聚合平台，期待通过高质量内容“引流”，但出现了为他人“做嫁衣”的情况。此后，越来越多媒体意识到，构建自主可控且传播力强大的新型传播平台，是媒体融合及全媒体体系建设的必由之路。正如国家广播电视总局所强调的，“完善全媒体传播格局需集中力量优化主平台、拓宽主渠道、强化主账号，建立资源集中、协同高效、方式创新、内外宣联动的全媒体传播矩阵，从而稳固占据全媒体传播的主流地位。”¹

依据媒介生态平衡观，媒介系统要充分发挥媒介生态系统的自控、自净能力，才能有效保持媒介生态的恒定。因此，我们必须调节媒介生态系统的结构和功能，达到系统最优结构和最高功能。在这一思路下，媒体传播平台及矩阵的建构完善有益于延展传播效果及其业务声望。从传统媒体时代的联播网络，到媒体转型策

省级、市级报刊、新媒体及从业人员。

¹ 国家广电总局发布《关于加快推进广播电视媒体深度融合发展的意见》[J].电视指南, 2020(23): 6-11.

略中的新媒体渠道多向分发，矩阵思维带来的观念革新清晰可见。近年来，我国媒体客户端的发展已取得显著成效，这无疑是媒体融合发展过程中的一个阶段性标志成果。据 CTR 监测数据显示，截至 2022 年底，共有 38 家省级以上的广电机构推出了 64 款累计下载量超过百万的自有 APP 产品。值得注意的是，在 2022 年，主流媒体机构中共有 23 款自有 APP 的累计下载量达到了 500 万以上。主流媒体 APP 的打造显著提升了主流媒体在内容传播、抢占舆论高地以及行业竞争力等方面的能力，部分平台更是初步实现了商业模式的重塑，有效缓解了“造血不足”的窘境。

4.2.1 从独立区隔走向包容一体化建设

一直以来，主流媒体被看作“国家喉舌”，在大众传播中的失衡或失控都会对社会产生极大负面影响。例如，在自媒体与互联网平台野蛮生长的早期，传统主流媒体难以占领舆论引导高地，社会情绪对立严重等问题。新型主流媒体若想实现舆论引导力的进一步优化提升，调节社会信息系统结构与功能的平衡，切实提高主流媒体新闻客户端的使用率，必须重视新媒体渠道的力量。甘肃新媒体集团以“打通内部与外部”的建设思维，进行平台全方位整合与协同。

其一，所谓打通内部是指对集团内部所有媒体端口渠道一体化建设，建立内容共建共享机制，打通组织架构壁垒，将分散的用户资源汇集，全方位提高了新闻产发效率和服务水平。甘肃新媒体集团 2018 年成立之初，仅有新甘肃客户端即每日甘肃网网站作为外宣窗口，“中央厨房”扁平式组织结构难以发挥效用，集团内部基于自有渠道与微信、微博、抖音等数字平台的矩阵联合，首先探索有效提升媒体创新生产的多渠道可接入。在这一阶段，虽然初步实现渠道的多样化，但内部内容的采编发流出还是彼此独立。为此，九色鹿技术公司加强底层技术支撑，助力集团内部凝聚传统媒体（报纸）与新媒体内容（新甘肃、奔流新闻、每日甘肃）资源，重新调整新闻采编分发流程。截至 2023 年 12 月，新甘肃客户端与奔流新闻客户端除自建 APP 阵地外，将对多个第三方平台进行聚合，打造融内容、渠道、平台、经营、管理为一体的区域级、生态级平台。以新甘肃客户端为例，在头条号、抖音号、快手号、B 站 UP 号平台已形成了一个总关注数达 2500 万，覆盖人数超 2 亿的新媒体矩阵。每日甘肃网网站除微博、微信公众号外，于

2023年7月正式开通微信小程序。同时，在内部形成集多个媒介介质、多样内容产品、多种媒体服务于一体的闭合生态圈，在新闻传播过程中构建自家媒体的传播矩阵。



图4.2 新甘肃客户端

其二，从外部来看，甘肃新媒体集团的生态位定位，要求其积极推动省级区域内各级媒体客户端的融合发展，以实现区域一体化的目标。具体而言，就是在省级层面上统筹各类资源，构建出一个互联互通、省市县三级紧密联动的区域性自主可控平台。在这一进程中，省级媒体客户端发挥着关键的枢纽作用。通过实施平台化的融合生产策略，加强区域内各级媒体的深度联动，提升整体传播效能。2019年3月29日，标志着“新甘肃云”省级技术平台一期工程的正式上线，迈出了构建媒体融合新生态的重要一步。在同年7月19日，甘肃省成功地将首批26个试点县纳入新甘肃云这一省级技术平台，此举无疑为新甘肃云的发展注入了鲜活的生命力。新甘肃云，作为甘肃省的省级技术平台，自其诞生之初，便承载着推动省内三级融媒体中心建设的重要职责，其使命重大且深远。如今，全省所有县级融媒体中心已悉数入驻，地市级媒体也在积极加快布局步伐，共同推动甘肃媒体融合发展的进程。通过纵深联动的技术支撑，实现了省、市、县媒体在内部内容、服务的转移，真正实现互联互通，达到资源共享最大化。

4.2.2 增强交互设计，用户界面友好化

新媒体报道在呈现形式上展现出极大的灵活性，它借助用户界面的优化设计，实现对关键内容的醒目展示，从而有效增强信息的传播效果。¹因此，在关注新闻客户端时，除了对其观点立场、内容形式以及定位差异进行深度探讨外，我们还应关注其界面设计，这直接关系到新闻客户端的视觉呈现。一个简单直观、易于操作的界面，配合清晰明了的栏目布局，能够为用户带来良好的使用体验，进而增强用户粘性，提高活跃度。特别是在界面美化与升级方面，新甘肃客户端于2023年7月推出的6.0版本堪称典范。它创新性地融入了敦煌色系和元素，将“青绿山水色系—敦煌文化元素”作为主色调，通过这一视觉设计，成功地塑造出独具魅力的敦煌印象。这种国潮风格的运用，不仅提升了客户端的视觉美感，更在无形中弘扬了中华文化的精髓。2023年8月，奔流新闻在第六届甘肃媒体融合创新与发展论坛中，正式发布客户端3.0版本。除了从字体、图标、页面等方面进行全新视觉优化。更是着力打造多样智能数字互动平台，推出“奔流拍客”“谛听”“奔流农村”等特色互动板块，提升运营能力，增强用户黏性。



图4.3 新甘肃客户端改版理念图

其次，为了优化用户的操作体验，需着重关注界面设计的友好性，这主要包括适老化与无障碍化两个方面。在适老化改造这一环节，国家已出台相关规范以提供指导²。例如，2021年工信部发布的《移动互联网应用（App）适老化通用设计规范》明确指出，“在适老版界面或独立的适老版App中，应合理调整字体大小和行间距，确保内容的清晰易读；同时，应严格禁止出现广告内容以及各

¹ 杜艳春.设计学中视觉心理学因素的应用——以“今日头条”新闻APP界面设计为例[J].艺术与设计(理论), 2018, 2(09):46-48.

² 黄楚新,薄晓静.深度融合时代主流媒体新闻客户端的发展创新 [J].南方传媒研究, 2023, (03): 12-18.

种插件、弹窗等干扰元素，以确保老年用户能够流畅、便捷地使用应用”¹。新甘肃客户端与奔流新闻客户端均设有“大字版”阅读模式，并将页面、版本的调整按钮置于易见处，并新增仿真读报阅读模式、海报内容样式卡、首页刷新动态效果、频道简介等功能，为读者提供更加舒适的阅读体验。而在无障碍方面，提供“AI读报服务”，帮助有需要的视障人群以音频形式获取内容。

4.3 丰富信息资源供给：实施数字内容差异化发展，加快多元主体共建共创

在媒介生态资源观中，社会系统中除了物质资源外，与之对应的精神资源，即信息资源。信息资源在当今社会被普遍视为首要的战略资源。媒介系统，作为专门负责大规模生产、创造、处理、加工和传播信息的组织或职业机构，其在现代社会中占据着核心地位，对个人、群体乃至整个社会生活发挥关键作用。因此，以优质内容为鲜明特质的流媒体应该深刻认识媒介生态资源对于社会进步的重要性，合理开发和利用媒介生态资源。换句话说，在媒体融合进程中，新型主流媒体势必要增加优质内容供给，通过高质量内容供给引领用户内容消费偏好，形成积极向上的内容供需生态，助力主流价值传播与引领。

在高度重视内容作为根本驱动力的同时，我们必须认识到媒介融合并非简单的“多归一”过程，而是一个涵盖终端多样化、渠道集约化以及内容精细化的复杂演变。因此，媒介集团在此进程中应致力于打造更为专业化的媒介产品，通过产品的专业化来塑造和提升品牌影响力。同一集团内部媒体也需要形成各自的“杀手锏”，在内容呈现上差异发展，避免重复建设与同质化竞争的问题，使全媒体传播体系中的全员传播能够充分地各展所长，形成既竞争又合作的良性互动关系。新甘肃客户端与奔流新闻客户端作为甘肃新媒体集团旗下的两家核心媒体客户端，依据媒体功能与区域定位的不同，呈现出“和而不同”的内容生产路径。

4.3.1 立足文化发展高度，以在地优势推进“两创”文化实践

对于新闻媒体客户端来说，需要在满足用户多样化需求的前提下，对整体内

¹ 人民日报海外版：https://www.gov.cn/xinwen/2021-04/13/content_5599223.htm

容适当做“减法”，突出客户端的内容特色，在特色内容上做得更为精深。2021年12月4日，以“全域广度、文化厚度、青春角度、民生温度”为特质的奔流新闻客户端诞生。如何在众多新闻客户端中“突出重围”，奔流新闻在打造之初就直指特色文化传播。这一内容路径的选择，不仅是积极回应顶层战略设计，也是立足于甘肃文化沃土优势。首先，从政策导向看，习近平总书记在党的二十大报告中指出“中华优秀传统文化源远流长、博大精深，是中华文明的智慧结晶”。2023年10月，习近平总书记就宣传思想文化工作做出重要的“两创”指示，“着力赓续中华文脉、推动中华优秀传统文化创造性转化和创新性发展。”¹同时，近年来甘肃省也不断加强“文化强省”的建设，在《甘肃省“十四五”公共服务规划》提出“建成全国文化遗产传承弘扬、创新利用的高地”。

其次，甘肃省拥有丰富而独特的历史文化资源，根据2022年甘肃省发展年鉴的数据显示，截至2022年底，甘肃已有83项非物质文化遗产项目被国务院认定为国家级非物质文化遗产的典范。这些深厚的文化资源为甘肃文化产业和文化传播提供了坚实的基石。然而，与东部和中部等文化产业发达省份相比，甘肃的文化产业尚处于较为薄弱的地位。文化资源在数字化方面的融入程度较低，未能形成强有力的品牌影响力，文化资源优势的转化也显得不足。因此，奔流新闻作为公共文化服务的重要构建者，肩负起了以文化资源为依托，推动内容供给侧创新的使命。在为甘肃形象宣传开启新窗口的同时，也为促进民众精神生活的共同富裕提供了切实可行的路径。



图4.4 奔流新闻客户端作品截图

¹ 习近平对宣传思想文化工作作出重要指示强调 坚定文化自信秉持开放包容坚持守正创新 为全面建设社会主义现代化国家全面推进中华民族伟大复兴提供坚强思想保证强大精神力量有利文化条件 蔡奇出席全国宣传思想文化工作会议并讲话 [N]. 人民日报, 2023-10-09.

两年的积极实践，奔流新闻已经基本形成“推开甘肃的门”系列文化 IP 工程为主线的“日常+策划”的创意文化内容生产与传播，在内容创新过程中，不断贯彻“两创”方略。其中“创造式转化”指通过对中华优秀传统文化中存在的不适应时代发展要求的形式进行转化，使其与现代文明相适应，形成更易于理解和接受的表达形式。例如，奔流新闻客户端内设有“大敦煌”“非遗”“大家”“寻陇”“闲谭”等 7 个固定文化板块，从不同的角度与选题出发，对甘肃文化资源进行创造式转化，如在“闲谭”板块中，以年轻化的语言风格撰写了“钱币里的中国史”和“80 年前，在兰州城当个‘骆驼祥子’还须持证上岗”等文章，旨在向用户呈现近代甘肃的趣闻轶事。此外，“大敦煌”栏目通过“洞鉴、匠心、悦读、绝色”四个子栏目，深入弘扬敦煌文化，探寻丝绸之路的文化底蕴。为确保内容的原创性和专业性，奔流新闻特地邀请了甘肃省博物馆和敦煌研究院的研究员参与部分文章的撰写工作。

而所谓“创新性发展”旨在继承传统文化精髓的同时，借助新颖的观念、手段、技术以及表现形式，将时代精神与现代元素融入其中，从而激活并更新中华优秀传统文化的深层内涵。奔流新闻紧抓“文化要素是实现媒体既有资源的盘活与破圈传播”的发展思路，突破传统内容生产方式，不断策划特色文化创意产品与活动。学者杨保军等人将“创意产品”这一概念界定为：在新兴媒介的语境下，由新闻机构引领，通过数字技术制作的内容，这些内容相比新闻属性较为淡化，而舆论引导属性则更为凸显。在遵循“移动优先”的战略下，这些创意产品尤其适合在社交媒体平台上广泛传播。其显著特点是，生产者需基于自身的主观想法和创意，构建内容的核心框架，用户则能在人机交互的流畅体验中直接消费这些产品。

自 2022 年起，奔流新闻先后推出了《推开甘肃的门》《铜奔马》《敦煌妙音》等爆款产品，其中 2023 年 8 月所推出的《敦煌妙音》，是甘肃首部原创数字乐舞融合作品，目前全网累计传播量超过 2000 万。《敦煌妙音》也亮相第六届敦煌文博会循环展播，向世界各地的来宾展现了可敬、可爱的中国形象。在大型文化活动方面，奔流新闻尤其重视以敦煌文化为高地的河西走廊，2023 年 5 月，围绕著名甘肃籍作家叶舟的长篇小说《凉州十八拍》，策划“十八少年下凉州·与叶舟同行”大型文学寻根之旅。邀请北京大学、复旦大学等国内 10 所名

校的 18 位博士从兰州出发前往武威，行进式地考察了当地人文风俗、文化胜迹，并在武威文庙与叶舟展开文学讨论。此次策划以文塑旅，不但在甘肃开了先河，在国内也是首创之举，成为弘扬优秀传统文化、讲述中国故事的一次成功范例。

4.3.2 抢抓重大主题报道，扩大甘肃国际声量

重大主题报道，作为独具中国特色的新闻业务形式，旨在深入贯彻党和政府特定时期的重大战略思想、战略任务及工作部署。此类报道具备高站位、大格局和广辐射的特点，是新闻媒体的重要工作内容。¹实施重大主题报道，不仅能够有效传达主流声音、加强舆论引导、汇聚社会共识，进而推动实际工作的进展，而且是提升媒体权威性、深化思想内涵及扩大影响力的关键举措。通过精心策划与组织，重大主题报道能够充分发挥新闻媒体的舆论引导功能，为社会和谐稳定与发展贡献力量。同时，主流媒体关于重大事件的主题报道的过程中，要“保持精品策划意识、探索融合报道形态，注重叙事创新、移动分发和海量触达，通过主题报道的全媒体传播实践来履行宣传主责。”²

作为“甘肃第一党端”的新甘肃客户端，是移动端宣传省委省政府重要政策的主平台，不同于奔流新闻的“市井气息”，而是以“传递主流声音，重大宣传出新出彩”为内容创作宗旨，在重大主题报道中，积极践行“四力”，保持内容定力，深化内容生产供给侧结构性改革。喜迎二十大推出《我们这十年》（甘肃篇）系列全媒体新闻作品；在疫情防控期间开设《疫情防控我们在行动》专题，下设“要闻聚焦”“原创报道”“‘抗疫’图鉴”等 9 个栏目，同时在其运维的“甘肃发布”“甘肃日报双微”“新甘肃客户端 B 站”等第三方平台也积极发声，做到疫情信息全渠道覆盖；2023 年全国两会期间，甘肃客户端与广西、贵州、重庆、黑龙江、青海、新疆、西藏等省区市党报联合，分别推出两会特别报道、“一带一路”建设全媒体联动报道，以视觉化、形象化、通俗化的图文形式全方位呈现在推进“一带一路”建设中，相关省份经济社会的发展新亮点、改革新突破、开放新格局。

¹ 陈信凌. 做有建设性与积累性的新闻业务研究 [J]. 传媒论坛, 2023, 6 (02): 3+12.

² 张志安, 丁超逸. 数字新闻实践中的专业变革、失守与重思——2023 年中国新闻业年度观察报告 [J]. 新闻界, 2024, (01): 49-58.



图4.5 Hi Gansu账号截图

党的二十大报告明确指出，主流媒体应致力于增强国际传播能力，全面提升国际传播效果，以构建与我国综合国力和国际地位相称的国际话语权。习近平总书记亦多次强调，讲好中国故事、传递好中国声音，乃是我国国际传播能力建设的重要使命。这一使命不仅关乎国家形象的塑造，更对提升我国在国际舞台上的影响力和话语权具有重要意义。不同于头部央级主流媒体在国际传播中所具备的建设能力与影响力，有学者提出各省媒体集团需要根据自身区域发展情况统筹规划，充分调动区域内资源，集中力量打造具有地方特色，适应当地情况，可以直接助力并服务该地区文化交流，甚至外事活动等综合类多功能的国际传播平台¹。

2022年8月29日，甘肃新媒体集团在甘肃省委宣传部的指导下，以新甘肃国际传播频道为内容依托，以新甘肃国际传播中心为核心内容团队，组建成立甘肃国际传播中心。以“一带一路”为线脉，通过打造“Hi Gansu”“Gansu Flavor”“Discover Gansu”等多个海外社交平台账号，努力打造具有“甘肃特色”的国际传播新名片，推进中国故事和中国声音的全球化表达、区域化表达、分众化表达。党的二十大前夕，甘肃国际传播中心策划推出《我在甘肃挺好的（Good Living in Gansu）》，系列主题报道，以长居在甘肃的国际友人视角讲述他们与中国与甘肃的故事，在海外账号发布后获得众多海内外网友点赞。除内容创作外，2023年8月10日，甘肃新媒体集团与白俄罗斯记者联盟和明斯克—新闻通讯社签署交流合作协议书，挂牌成立了甘肃国际传播中心白俄罗斯记者联盟联络站，旨在充分发挥各自媒体优势，加强中白两国新闻界的交流与合作，进一步扩大甘肃国际传播“朋友圈”。

¹ 胡正荣,李润泽. 以智慧全媒体平台赋媒介未来之力——省级国际传播中心的时代机遇[J].对外传播, 2024, (01): 15-18.

此外，目前对于几乎所有省级媒体系统来说，省级国际传播中心是新生的机构，大家几乎是站在同一时间起跑线发展。“单打独斗”并不符合全媒体传播体系这一最终目标的内涵，只有秉持“开放与合作”的态度，才能实质性地助推新型主流媒体的发展。2024年3月起，为迎接全国两会，甘肃国际传播中心联动海南、山东、云南等全国9家国传中心，策划推出以“Foreigners in China 外国人·中国事”为主题的两会双语系列报道（如图4.6），以海报、图文、中短视频的形式，讲述中国故事，真实展现各地发展成就，塑造可亲可爱的中国形象。采访来自不同国家的国际友人他们在中国所发生的趣事与所见所感。这种“联合行动”对于“两会”而言，起到了国家对于总体提升我国国际形象的要求，也从侧面使得各省级媒体在国际社交平台上宣传自身形象、扩大区域影响力，在实际行动中实现省级国际传播中心的现实价值。

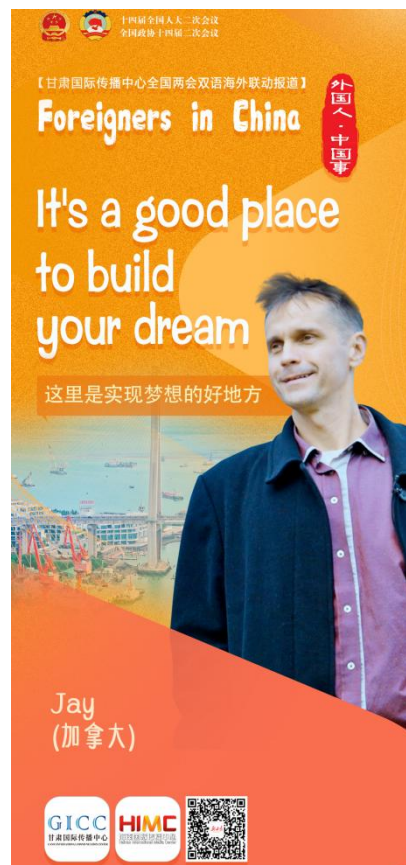


图4.6 “外国人·中国事”报道截图

4.3.3 树立开放式内容生产理念，实现内容价值共创

2020年9月底，中办、国办印发《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》明确指出，要走好全媒体时代群众路线，大兴“开门办报”之风，强化媒体与受众的连接。¹因此，媒体融合过程中，媒体要树立开放思维，以开放平台吸引广大用户参与信息生产传播。随着新媒介技术的赋权，日渐完善的矩阵布局和跨场景传播对内容生产形成逆向激励，媒体客户端不断拓宽多元主体内容生产渠道，开掘各类内容生产者逐渐形成共创、共融关系。内容价值共创的形成有利于提升优质内容与主流价值的可接受性、可理解性，使主流价值更加深入人心。所谓“价值共创”（value cocreation）是21世纪初，管理学大师Prahalad和Ramaswamy首先提出该概念，其核心内容是价值创造主体互动合作、整合资源。价值共创具有一定程度的普遍适用性，在新闻内容生产中特指媒体与用户的内容价值共创。²例如央视新闻、CNN采用的“公民新闻”模式是将价值共创理念运用在新闻内容生产的典型案例。



图 4.6 奔流新闻客户端“拍客团”宣传图

为持续优化内容生产与传播策略，奔流新闻以“PUGC模式（用户生成内容+专业生产内容）”为核心，在坚守新闻理念和原则的基础上，于2022年底开始尝试开展“内容共创”活动。2023年1月，奔流新闻发起了名为“亲情暖冬·文明过大年”的短视频征集活动，旨在激发甘肃省内广大文明实践志愿者用镜头捕捉甘肃独特的年俗风情。在作品征集过程中，专业团队协助筛选优质内容，并通

¹ 国家广电总局发布《关于加快推进广播电视媒体深度融合发展的意见》[J]. 电视指南, 2020(23): 6-11.

² 严三九. 融合生态、价值共创与深度赋能——未来媒体发展的核心逻辑[J]. 新闻与传播研究, 2019, 26(06): 5-15+126.

过多种渠道同步展示,如“榆中社火”“祁连山下年味浓”“民俗文化庄浪情”等 PUGC 作品受到了广泛好评与关注。此次短视频活动的成功实践,首先在情感层面实现了共情。视频中展现的甘肃节俗,如“杀年猪、社火表演”等,不仅唤醒了省内受众的集体记忆和身份认同,对于省外受众而言,尽管可能对这些习俗不甚了解,但其中蕴含的“寻根”文化依然能够触动情感,形成共鸣。此外,短视频制作的低门槛特性激发了人们的创作热情,而“一键转发”的便捷性则促进了内容的分享与再传播,使受众从被动接受者转变为传播的积极参与者。这一转变进一步加深了内容在价值观层面的影响,使传播效果达到了更深层次。

除重要节点的共创策划,奔流新闻客户端在 2023 年 7 月正式推出常态化“拍客”栏目。通过社会化生产,输出更加丰富的优质内容,为广大用户提供更全面、更真实、更优质的视频内容。用户不仅在客户端内上传文字、图片、音视频等材料形成完整的新闻报道,还可以向客户端邮箱投递相关新闻线索或短视频,报道一经采纳便可获得酬谢费用。在内容生产环节,对于新闻用户来说,参与内容生产价值共创是他们获取独特媒体使用体验的开始,在内容生产中的交互合作中,媒体与用户的资源得以整合,共创价值得以形成。

4.4 强化媒介生态互动：技术可供性赋能培育链主传媒，持续推进主流媒体综合职能建设

经过媒体融合“上半场”的实践探索,主流媒体的职能从单一的信息服务迈向了综合性服务的转变,媒体通过打造多元服务模式,以“善治”为目标,与公众、基层政府以及其他媒介机构产生更多勾连,构建起完善的传媒生态,实现自身发展的良性循环。这与媒介生态互动观所强调的核心内容不谋而合,即大众传播媒介作为具有独特结构和特性的社会子系统,其内部要素和资源之间,以及与外部的政治、经济、文化等社会系统间,均形成了密切的互动关系。各媒介在不同领域和层面,借助多样化的工具和载体,针对特定的用户和资源,实现共存共进的局面。在全媒体传播体系的构建中,主导因素逐渐转变为资源集约化、结构合理化、发展差异化以及协同高效化。在这一体系中,各层级的新型主流媒体占据着垂直生态关系中独特而不可或缺的位置。省级媒体作为省级技术平台和区域性传播平台,除了中央的“航母、旗舰”媒体外,它们在生态链中发挥着主导力

量,成为生态系统的核心节点和关键纽带。这意味着以甘肃新媒体集团为例的省级媒体,首先,在媒介生态内部要有效联结地市级与县级媒体,进而保持中观系统的结构平衡。其次,“新型主流媒体”的顶层设计理念蕴含着我国媒体更需要盘活媒介资源,在宏观层面发挥社会协同治理职能。

值得注意的是,职能的转变一方面来源于行动主体的思维转换,更主要的是技术可供性为媒体提供了付诸实践的物质支撑。“可供性”一词最早由生态心理学家詹姆斯·吉布森提出。在他看来,“可供性”是指在环境中可获得的行动可能性。¹1991年,学者威廉·加弗进一步提出了“技术可供性”,用以理解技术的物质属性和行动者之间的关系。通俗来说,技术的发展为行动者赋予了行动的可能性,例如,媒介技术的发展更新为省级媒体集团发挥链主功能赋予了极大的能动性。²就甘肃新媒体集团而言,在技术底层支撑下,继续发挥各子公司特色优势,深度嵌入社会治理,分别在三级媒体融通、新时代文明实践中心建设、提供便民政务服务与媒体数字化、智慧化转型等方面颇具成效。

4.4.1 发挥省级技术平台集约化优势,贯通三级中心发展

在媒介生态互动观视角中,审视新型主流媒体及其全媒体传播体系时,我们需将其视作一个持续的发展进程与演化轨迹。在这一框架下,新型主流媒体不仅构成了全媒体传播体系的坚实支撑与核心纽带,更在内部实现了协同互动,共同推动着整个体系的向前发展。同时,全媒体传播体系在“链主媒体”的引领下,实现了协同进化的态势。如果市(地)级媒体和县级融媒体中心在进化过程中表现出滞后,或者未能与链主媒体形成有效的协同,那么整个系统的结构与功能都可能陷入紊乱,进而影响其整体效能的发挥。

目前看来,四级融媒体在政府主导的媒体融合改革的进程中,基本上完成了基层架构的建设。但基本建成并不代表地市级、县级媒体真正做到激发自身和活力,实现与上级媒体互通互联。尤其是对于欠发达地区的媒体而言,面对缺人、缺钱、缺技术等多重要素的夹击,往往不具备大型基础设施的部署和运营能

¹ Gibson,J.J.The theory of Affordances [A].In perceiving, acting, and knowing: toward an ecological psychology [C].edited by R.Shaw and J.Bransford, Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates,1977,pp.62-82.

² 杨奇光. 技术可供性视域下的数字新闻实践及其边界重思 [J]. 西北师大学报(社会科学版), 2023, 60 (04): 83-91.

力,更难以展开复杂的技术开发工作,单靠自身实在难以进一步实现融合的提质增效。甘肃新媒体集团作为地区内政治、经济、文化的领导机构,有着权威地位与较强的技术开发能力,它能够调动辖区内丰富的体制资源以实现工作目标。

九色鹿技术公司按照“一云两平台,一端两中心”建设思路,发挥“新甘肃云”省级技术平台集约化优势,一体融合推进全省融媒体中心 and 新时代文明实践中心建设。其中,“云”技术为省级平台将技术资源和功能模块下沉至市、县级媒体提供了有效策略。具体来说,“云”作为一种技术部署的理念,通过网络将硬件、软件等信息技术资源加以整合,进而在“云”资源服务平台上实现计算、存储和传输等功能,这通常是通过“托管”或“租赁”的方式来实现的。这种模式的出现,为市、县级媒体获取先进技术支持、提升服务效能提供了可能,同时也为整个媒体行业的协同发展奠定了基础。

首先是以新甘肃云技术作为根本技术支撑,面向甘肃全省各地市级和县级融媒体,针对性、系统性地推进“全省一张网”的融合策略。在新甘肃云技术的输出过程中,省级媒体不仅成功构建了“三级贯通、全域覆盖”的完善体系,同时下级媒体对技术的深度依赖也使得省级媒体能够掌控下级媒体的内容资源,实现了技术与内容的双重整合与提升。截至2023年10月,“新甘肃云”省级技术平台,向下打通甘肃省包括86个县区的融媒体中心可以借由技术平台直接使用下一级媒体的内容、平台、人力等资源,有序推进跨地区、跨层级资源整合,推动内容与技术共同发展。在打通技术后,新甘肃云技术工作人员也肩负长期、持续性的培训与顾问工作。

“目前,全省86个县级融媒体中心全部建成,入驻到新甘肃云上。14个市州,我们已经完成建设的是六个,我们提供技术的保障,平台的部署,以及开发培训,日常的运维等等。频率的话,86个县区,我们每年都会去至少5次吧,市州的话,一个月会去一次现场,因为对于他们来说是一个全新的技术平台,我们会手把手教这个平台怎么使用,处理他们使用的过程中遇到的各种问题。”(受访者19)

2023年伊始,甘肃省文明办携手甘肃新媒体集团,整合新时代文明实践中心与融媒体中心平台资源,共同打造了甘肃省新时代文明实践云平台。这一举措旨在深化习近平新时代中国特色社会主义思想的普及,加强群众工作,打通服务群众的“最后一公里”。新时代文明实践中心以志愿服务为核心,主要聚焦于基

层思想宣传工作和精神文明建设，具体涵盖政策宣传、理论学习、培育践行主流价值、丰富文化生活以及移风易俗等五大方面。在文明实践中心的工作中，坚持充分利用网络技术，借助互联网技术的力量，构建一个兼具政治性、教育性和实践性的公共网络空间。这种“线下+线上”的结合方式，已成为文明实践的必然趋势。甘肃新媒体集团在云平台构建进程中，采取联通策略，即纵向贯通省市县三级，同时横向连接本级各部门。以“新甘肃云”和各级融媒体中心客户端为基础，凭借全省县级融媒体广泛覆盖的成果，充分运用大数据、云计算和智能化技术，成功构建了一个深入纵向、逐级展开的省、市、县三级平台体系。同时，在横向层面，每一层级均设有移动端、后台管理端以及可视化大屏，有效实现了“两中心”优势的整合，促进了文明实践工作的品质提升与效率增强，形成了独具甘肃特色的实践模式。



图 4.6 甘肃新时代文明实践云平台界面

目前，甘肃省新时代文明实践云平台已实现将全省文明实践工作的信息收集与数据管理同步至云端，形成了从志愿服务注册培训到全程保障的闭环运行模式。自 2023 年 3 月试用推广期启动以来，平台已整合上线多样化文明实践基地共计 14487 个，包括但不限于党群综合服务中心、爱国主义教育基地、文化馆、科技馆及博物馆等。与此同时，新注册志愿者数量显著增长，达到 61.3 万人，上线

志愿服务队伍数量达到 35349 支。平台累计发布志愿服务项目达 3.11 万个，服务时长更是累计超过 298 万小时。这一举措有效促进了文明实践工作与志愿服务的深度融合，进一步增强了文明实践工作的实效性与影响力。

“比如说像金昌市，天水的麦积区，金州区他们通过文明实践云平台来开展线上的这个活动，主要是志愿服务活动，以及志愿者的管理，所有活动都是在这个平台上数据汇总，这对他们其实特别方便。”（受访者 20）

4.4.2 强化区域资源整合，推动基层治理媒介化与现代化

尼克·库尔德利（Nick Couldry）指出，数字元媒介正逐渐深入地嵌入人们的日常生活中，由原本单一的技术形式演化为社会生活不可或缺的“基石”¹，在人们的日常生活和社会的整体运作中发挥着至关重要的作用。简而言之，我们已步入一个深度媒介化社会的时代。在这个过程中，“新闻+”的概念和实践形态，已成为媒体融合发展的关键一环，旨在深度探索和实践媒介化的发展。在媒体深度融合的重要阶段，构建集资讯、民生与政务于一体的综合性服务平台，对于媒体客户端而言，不仅是提高用户黏性的重要途径，更是新闻媒体在推动社会治理中发挥独特作用的核心。针对区域性媒体客户端而言，深化内容的差异化与本地化建设显得尤为关键。为此，需要积极利用平台建设的契机，主动融入智能生态与社会治理体系之中。这不仅能全面满足用户在内容与生活方面的多元化需求，更有助于服务于国家政策与国家治理的大局。

¹ 尼克·库尔德利，安德烈亚斯·赫普．现实的中介化建构 [M]．刘泱育，译．上海：复旦大学出版社，2023：9.



图 4.7 奔流新闻客户端“记者帮”板块

奔流新闻客户端作为基于甘肃面向全国的平台，首先立足于本地发展，全面激活媒体自身的链接功能。除了提供常规的居民服务，如天气查询、招考信息等，还紧密关注用户需求的更新变化，不断拓展服务领域和覆盖范围。为此，上线了具有本地特色的便民生活周边小区查询工具，以满足用户的即时需求。此外，为实现社区网格管理的数字化，客户端推出了“奔流社区云暨甘肃社区智融卫星链”这一云技术平台，专门服务于甘肃城市社区治理。通过积极与政府相关部门进行数据资源的对接，整合政务服务与公共生活服务，为社区管理提供更加便捷、高效的解决方案。奔流社区云以兰州主城区 54 个街道 300 多家社区为重点，涵盖邻里、服务、治理、康养、教育、交通、低碳与创业 8 个方向，配套了近百种各类数字化应用场景，各社区可根据自身需求进行个性化选择，助力解决目前街道社区普遍存在的数字服务难题。并加快向全省其他市州社区有步骤推进，为甘肃城市街道社区加快实现数字信息化治理汇智赋能、助力增效；为向消费者提供投诉维权的新渠道，上线了“记者帮”栏目，由资深行业记者组成团队，面向用户征集民生消费领域的问题投诉；2023 年，奔流新闻开启了“甘肃小记者”成长计划，面向甘肃中小学建立“甘肃小记者”社会实践示范学校联盟，搭建起中小学校、行业专家、主流媒体沟通交流的新平台，探索具有示范效应的中小学社会实践新模式，帮助广大青少年系好“人生第一粒扣子”。成功构建起“新闻+

政务+服务”体系，有效连接政府机构与民众。

4.4.3 媒体智慧化转型，助力省域数字化治理

全媒体传播工程的推进，除了注重内容的生产与传播，还需营造一个健康的内容生态。在此中，版权环境尤为关键，它不仅是媒体和内容创作者权益的守护者，更是全媒体健康发展的基石。然而，当前版权问题已成为媒体融合发展的主要障碍，亟待解决。从根本上讲，媒体的融合在于内容的整合与载体的创新，而版权作为内容精神权和财产权的法律保障，若得不到有效保护，必将阻碍内容在不同媒体间的自由流通与深度融合，进而影响媒体融合的整体进程。为深入贯彻习近平总书记关于加强知识产权工作的重要指示精神，落实省委省政府办公厅《关于进一步加强知识产权保护的实施意见》要求，2020年10月28日，甘肃新媒体集团成立甘肃媒体版权保护中心。自成立以来，该中心在省委宣传部、省版权局的精心指导下，携手国内顶级技术团队，共同致力于版权保护技术的研发与创新。经过不懈努力，一个集版权确权、侵权监测、存证固证、运营交易、维权服务等功能于一体的全新媒体版权服务平台于2022年4月25日正式上线运行。这一平台的诞生，不仅填补了我省在媒体版权保护方面的空白，更标志着我省在知识产权与版权保护领域取得了显著进展，而且特别凸显了在媒体版权保护与应用方面的突破性进展，为全省的版权工作树立了新的里程碑。

此外，依托于每日甘肃网较为成熟的舆情监测业务，2023年6月甘肃新媒体集团成立每日舆情智库，以“媒体+政府+数据+舆情+高校+专家”的全新方式，拓宽媒体融合领域，以数据要素为重要支撑，不断提高对数据的深度加工与分析研究能力，推进主流媒体智库化转型，推出个性化、定制化的智慧内容产品服务。同时，培养“新闻记者+新闻编辑+舆情分析师”人才队伍，拓展“内引外联”的专家团队，每日舆情智库聘任的首批专家为全国各地知名高校院所的学科带头人、传媒学者、舆情分析师、重大项目首席专家，让人才高效赋能应急管理、网络治理、舆情应对、舆论引导、数据开发等工作，为甘肃省经济社会发展和社会进步提供智力支持。

4.5 畅通媒介生态循环：有效整合媒体资源，协同拓宽造血渠道

媒体加速经营融合，是媒体融合进程的应有之义，尤其对于集团化的媒体机构而言。经营融合的核心旨在确保新型主流媒体拥有稳定的资金流动与人才支撑，从而通过经营层面的深度融合，推动报业集团整体架构的优化与创新¹。依据媒介生态循环观，媒介的生存与发展有赖于各类媒介生态资源流动的良好循环。确保内部及内外之间的资源流动与循环稳定且有序，是维护媒介特定结构与功能的关键，否则媒介生态系统将面临崩溃的风险。基于上述观点，新媒体集团在推进经营融合时，需从全局角度出发，提出契合自身发展需求的经营战略。为了构建一个平衡、协调、循环且开放的传媒生态圈，我们需从宏观视角出发，结合国家发展战略和本地媒体环境，深思熟虑地制定经营策略。通过优化整体布局，我们需科学调配现有资源和要素，确保资源的合理配置和高效利用，以实现传媒生态圈的可持续发展。当前，甘肃新媒体集团在经营实践中，一方面立足本地市场，充分利用资源优势发展盈利业务，同时又根据各子公司在局部产品形态或业务模式中的特点，开展新的分工协作，探索多元化的盈利模式。

4.5.1 立足本地市场，跨界拓展业务

甘肃新媒体集团内部除“新甘肃客户端”（全资分公司）外，其余四家子公司全部需要独立经营，单靠传统内容业务或者广告收入，公司发展难以为继。通过对相关负责人的访谈以及翻阅集团内部资料，可以认为奔流新闻、每日甘肃网、九色鹿技术公司充分调动在内容制作、产品策划以及技术支持等方面的优势，经营立足本地市场，实现主动向外延展跨界，与甘肃省内政府、企业形成长期稳定的合作关系。如图所示，各子公司均有两项及以上的营收板块，且所提供的业务基本不存在重合点，服务边界的“清晰”。首先是各部门发挥所长，为当地政府或企业提升针对性服务。例如每日甘肃网在2018年起成立政务全媒体运维中心，负责“甘肃党建”“学习强国”的平台运营，同时积极开发智库、舆情监测等多元服务；九色鹿技术公司发挥技术优势，为甘肃省内国企、中小型企业提供新媒体技术服务；奔流新闻的营收项目则更为多元，包括发展两微一端的平台商业

¹ 张晓红,徐静华,周文韬. 省级报业集团经营融合的创新案例及其启示意义 [J]. 传媒观察, 2019, (05): 15-22.

广告、新媒体产品制作（宣传片、动画、海报设计）、为政府提供公众号代运维服务等业务。

“我们九色鹿的营收其中一个是我们自研项目的推广，另外一个是为其他公司的媒体中心提供基础的技术运维，每家公司每年的报价在 25 万块钱左右。”（受访者 18）

其次是立足本地市场，实现经营跨界。跨界经营作为实现多元经营的关键途径，有助于媒体突破单一广告依赖的局限，实现自我发展与资金自给。与传统的媒体经营模式相较，跨界经营的核心在于拓宽媒体的经营边界，发掘市场的潜在价值，探寻用户的新需求，并满足社会的新兴需要。当下，奔流新闻与中国工商银行甘肃省分行、甘肃省保险行业协会等金融机构，兰州佛慈制药等重点企业，海尔智家甘肃分公司等商业品牌形成了深度高效合作关系。此外，融传媒经营公司整合资源为企业与商家提供承办各类展销会、洽谈会等服务，开展品牌活动营销、直播带货、流量付费等模式，提升自身经营收入。一年一度的兰洽会是甘肃省最具影响力的国家级展会，甘肃新媒体集团已连续四年承担兰洽会开幕式和相关主要活动，高效完成会务执行、现场直播、综合宣传、视频连线等各项任务。以 2023 年 7 月 6 日第二十九届“兰洽会”为例，融传媒经营公司具体承办内容包括第二十九届中国兰州投资贸易洽谈会欢迎会、第二十九届兰洽会开幕式暨丝绸之路合作发展高端论坛、兰州市重点招商引资项目签约仪式，以及兰洽会期间综合宣传。在甘肃国际会展中心，设计搭建了 300 平米的线下展馆。

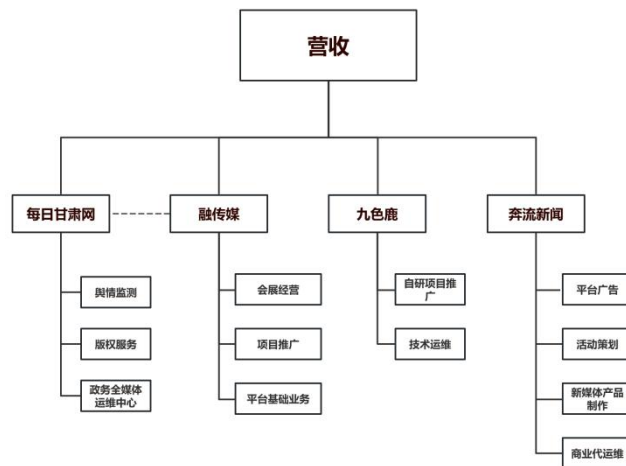


图 4.8 甘肃新媒体集团分（子）营收构成图

4.5.2 合作互助，增强经营资源适配

业务边界清晰不是在强调绝对的“泾渭分明”，而是在一定程度上有助于加强业务的专业性，进一步发挥部门优势，在各有所长的情况下，能够实现各部门既相互独立又相互依存，在既有资源方面的联动共享，又在传播形式方面独立运作¹。在如今的媒介经营与管理活动中，分工协作已然成为显著趋势，同时也是媒介实现兼并、联合和组建集团的核心驱动力。这种模式通过促进人力、财力、物资和信息等资源的广泛共享，有助于实现资源的优化组合与高效配置，提升整体运营效率，提升经济效益。甘肃新媒体集团旗下的融传媒经营公司，作为集团的主要“供血”渠道，在集团经营活动中发挥着举足轻重的角色，不仅是资源的协调者，更是外宣推广的重要力量。融传媒整合集团内部发展资源，形成规划统筹、统一管理、协同发展、整体推进的发展思维，其中与每日甘肃网的分工合作最为密切，紧抓每日甘肃网在“舆情”服务（舆情监测、研判、专项报告）的亮点，进行市场化的推广，根据用户需求，在符合社会意识形态的前提下，对相关服务流程和生产组织结构进行重构，以实现更大效能的资源整合，同时追求社会效益和经济效益。

“舆情服务现在占到我们部门总收入的一半，年收入一般稳定在一千万左右。我们的业务近几年发展增速比较快，长期合作的老客户很多，也会陆续发展新客户。”（每日甘肃网-受访者 15）

“我们还会进行推广业务，例如每日甘肃网能够提供舆情相关服务，我们把这个项目推出去，找到客户，完成售卖的商业行为，他们具体来执行工作。”（融传媒经营公司-受访者 21）

¹ 曹月娟,黄楚新,陈泓儒. 中国传媒经营发展新特点及新趋势 [J]. 媒体融合新观察, 2023, (02): 4-8.

5 甘肃新媒体集团融合发展的媒介生态困境

回顾过去是为了更好地看向将来,通过对甘肃新媒体集团在五年时间里所形成的布局、策略的梳理与回顾,可以说媒介生态位为“省级主流媒体”的甘肃新媒体集团基本具备作为一家新型媒体集团所具备的特质,即在部门架构、职责归属、产制流程重构、发挥三级联结作用等方面充分扩展了原始生态位,努力实现生态位扩展。

但实地调研过程中,通过新闻从业者主动透露出的发展桎梏与笔者所观察到目前融合实践中存在的问题,都在呼唤我们需要正视一个问题:在自上而下的全媒体传播体系中,不同层级都面临巨大的转型压力,即便是同一层级的媒体,也会受到所在地区的发展水平的限制。因此,在我国媒体体系中,对于甘肃新媒体集团为代表的欠发达地区的省级主流媒体集团而言,他们所掌握和调动的传播资源是较为有限的,并没有中央级媒体丰厚的传播资源和政治资源,也缺少如县级融媒体中心享有的政策倾斜和资金支持。就容易导致此类媒体难以深入展开新闻与沟通实践。这意味着当前欠发达地区媒体建设的实情与理论设想和目标间存在较大差距。¹以上所言的发展困境,具体到甘肃新媒体集团发展的语境下,包括思维脱节、现实影响力欠缺以及资金与人才的匮乏等一系列主观或客观的生态现状,确实构成了当下甘肃新媒体集团进一步提升生态位的掣肘。

5.1 融合发展的思维困境

5.1.1 实际行动中媒介中心主义思维存留

媒体融合作为一种新型的媒介制度实践,在初始阶段,是以顶层设计为主导的、具有强制性的制度形式。然而,随着深度媒介化时代的到来和全民媒介实践的兴起,媒体融合作为强制性制度变迁的阶段已告一段落。我国当下媒介社会表现为“去媒介中心化”现实特征。媒介化社会是社会媒介化的结果,是媒介与社会之间互动关系的一种表述。随着社会媒介化的程度不断加深,媒介化社会在某种意义上成为一种以个人为节点相互连接、相互依托的网络。在移动互联网技术不断演化的媒介化现实下,社会各领域的实体边界被消解、媒体的实体意义被抽

¹ 杨保军,樊攀.多元主体协同:全媒体传播体系升级的主导方向[J].传媒观察,2024,(01):57-67.

空。在一个“中心媒介”逐渐失去中心地位的众媒时代，个人所需要的不再是基于属性或功能的信息递送，而是“以人为中心、以场景为单位的连接体验”。就这一角度而言，媒介化社会以个人为节点的网络传播特征已经颠覆了“媒介中心主义”的传递观。

但是，通过中长期的观察，就甘肃新媒体集团整体而言，由于不同部门职能划分以及构成人员的差异，使得个别部门在融合发展的实践过程中，存在着明显的“以我为主”的传播思维。例如，新甘肃客户端、每日甘肃网这两个部门。就新甘肃客户端而言，其定位为“甘肃第一党端”，主要负责省内时政、重大主题报道等“偏硬”的内容，很少涉及社会热点等“软”内容，且不涉及自负盈亏的运营问题，不存在营收压力。因此，这就使得新甘肃客户端将打造重点集中于传播端，下大力气重组资源、整合人员、建设平台等，但是却忽视对于信息接收者、消费者的关注。通过访谈得知，当下新甘肃客户端只会进行定期的客户端下载量追踪，以及对用户的基本数据信息（年龄、性别）进行梳理。并未深入探究用户在互动、其他特质属性方面的数据搜集与分析工作。另外，每日甘肃网作为网站端口，相对于新媒体客户端，其使用灵活度较低，难以对用户进行动态观测，同时由于部门人员人手“紧凑”，相关工作人员多数情况下仅保持网站端的基本运作，而将工作重心转向了“舆情”“版权”以及“政务服务”等拓展运营的业务，因此，每日甘肃网对于用户的关注更为不足。

5.2.1 “欠缺”对用户主体的关照

目前，由于媒介技术的日新月异，媒介接触的限制逐渐减弱，不再过分受制于文化水平和薪资水平，使得每个人都能成为用户。作为用户的受传者在新闻传收环节中展现出了更加积极主动的态度，他们超越了传统新闻生产中的刻板形象，其人类学特征、行为偏好等数据被技术精准捕捉和记录，从而实现了更为精准的传播定位。

在全媒体传播体系中，媒体传播的直接目标聚焦于网络上的用户群体，而非局限于现实中的个体。用户地位的显著提升已成为不争的事实，他们正逐渐成为传播格局中的核心要素。¹尤其对于新型主流媒体而言，一方面，用户指标成为

¹ 刘峰,陈龙. 制度理论视角下媒体深度融合的用户中心化趋向研究[J]. 传媒观察, 2023, (11): 59-65.

考量媒体在融合过程中综合实力增强的关键要素。另一方面，主流媒体要真正实现在复杂舆论环境中引导力的优化提升，成为意见领袖，必须深入洞察用户媒体使用、信息诉求等“偏好/习惯数据”，强化与用户的情感连接，如此才能有效提升用户黏性。因而，相较于传统媒介，新型媒体集团在内容产品的制作、传播与呈现等多个维度上，需时刻关注并满足用户在接触媒介时的多样化需求。但是在甘肃新媒体集团的调研过程与访谈中，集团各部门对于“用户”需求的感知与发掘依然很欠缺。不同于新甘肃客户端与每日甘肃网受到定位与业务因素的影响，奔流新闻主要受到资金与技术的制约，虽然思维上主动寻求对用户的关照，根据时下用户关注热点，积极打造融合新闻产品和活动，并不断引入参与式的生产传播活动。但是经济基础和技术设备的欠缺，使其无法投入大量资源对用户反馈进行常态化监测，从而形成“心有余而力不足”的困局。

“目前我们团队一方面要不断更新内容产品，尤其是打造我们的文化品牌‘推开甘肃的门’，另一方面要通过拓展业务获取运营资金。我们也非常想对用户的偏好、画像进行分析，但是客户端每年的升级、日常技术补丁以及策划相关创意活动，已经让资金特别紧张了，对于用户只能说是心有余而力不足啊！”（受访者1）

综合来看，在集团内部虽将目标瞄准传播市场，而主观思维强调“传媒中心论”，其错觉在于认为当前的传播“四力”不足，传播端布局不扎实导致，而未考虑到在“传受”关系中，将用户视为媒介制度的实践主体。此外，欠发达地区传媒发展资金、技术的客观欠缺，在甘肃新媒体集团也较为凸显，这一连锁反应就体现为奔流新闻客户端虽然具有鲜明的文化特质，但优质内容产品难以精准“可及”用户，用户需求难以有效反馈媒体，媒体的“自说自话”“无差别传播”制约了媒体内容可及性目标的有效达成。

5.2 媒体符号影响力不足，跨界范围亟待扩展

相对于央级党媒或是东南一线地区的头部省级媒体集团，欠发达地区的传媒集团经常处于“存在感低”的尴尬处境，即媒体自身的媒介形象、地位以及话语权力等符号，在向受众传达信息和意义时，难以对公众产生影响力。例如，《人民日报》作为党媒的核心象征，同时兼备在政治层面的认可与权威，以及强大的舆论号召力与影响力。媒介的符号权力可以外化为两种不同的形态：首先，媒介

凭借创造与传播符号,积极推崇主流价值观念和意识形态,从而加强既存的社会规范,促进社会秩序的稳定。其次,媒介通过持续积累象征性资源,不仅巩固了其内在权力的边界,更深化了人们对媒介自身的认知,提升了媒介在社会文化结构中的地位与影响力。¹简而言之,若媒介拥有充足的符号资本,便能赢得提升其自身价值标准生产能力的社会地位,从而在社会舆论场中发挥更为重要的作用。为此“声量”较小的媒体集团在基础信息传播职能外,通常采用做产品、提供多样化服务的方式试图“出圈”。

根据2023年12月“人民号”所发布的“媒体客户端的影响力排行榜”的数据显示,奔流新闻在总榜位于第19位,在主流媒体排行榜中位于第11位,影响力渐进上升。但目前,甘肃新媒体集团的符号影响力主要集中在甘肃省范围内,流量主要依靠“央视新闻”等央级党媒的转发,以及平级省级党媒(极目新闻、长江日报、红星新闻等)间的相互转发,而没有充分将互联网平台纳入扩大声量的阵营中。与头部的央级媒体合作虽然能够显示省级媒体在外宣过程中被核心主流价值的肯定,但这并非一种长期有效地增强符号影响力的有效途径。当下,甘肃新媒体集团5家分(子)公司已经布局各类社交媒体账号与通信平台,但仅限于新闻内容的多渠道转发,精心打造的具有特殊的各类创意产品除本体客户端外,难以在大流量、用户群众更广泛的互联网平台中取得有效反响。

究其原因,一方面在于产品推广的范围与精确度越高,意味着服务购买方要支付更高的费用,对于各公司而言,有限的资金难以维系长期的流量供养,因此其内容只能寄希望于多端口的自行宣发,相应的流量难以反哺影响力。另一方面,在于党媒对于商业合作所持有谨慎态度。在访谈过程中,多位负责人都对社会效益与经济利益的竞合实践表示担心,即害怕内容产制受到商业思维的牵制,因此新甘肃客户端对于外部合作对象只锚定央级媒体,包括奔流新闻在内的其他四家子公司所尝试开展的商业合作多限于简单的业务交流。例如购买技术服务,平台推广以及承包活动等。

而之所以强调与互联网平台开展跨界合作,突破融合边界系统协同,这是因为互联网平台的技术资本能够在“技术保障助推传播力,技术平台助推引导力,流量资源助推影响力”²这三个方面实现对主流党媒内容产品的价值变现。这意

¹ 杨保军,樊攀. 另一道风景:新闻媒体创意产品的学术考察[J]. 中国编辑, 2022, (05): 28-34.

² 朱江丽. 媒体融合背景下传统媒体组织结构调整的模式与策略[J]. 传媒, 2020, (05): 73-76.

味着, 尽管互联网平台已经削弱了传统媒体对传播渠道的垄断, 产生了所谓的“去中介化”现象, 导致主流媒体面临用户流失和影响力下滑的困境。然而, 进驻互联网平台却成为主流媒体扩大用户基础、提升影响力的新途径。因此, 对于甘肃新媒体集团而言, 跨界的范围与合作的力度与深度还需要在实践中摸索, 形成良性的竞合模式。

5.3 人 - 资金 - 技术, 三重生态资源困境

5.3.1 媒介人才种群“质量”失衡

在社会生产关系的构成要素中, 人才是最核心与最关键的所在, 恰如前文理论关照部分中所提到的“媒介人才是媒介生态种群中活力最强的主导性种群”, 人才直接关系到各项事业推进下去的可能性与完成度。党的十八大以来, 习近平总书记多次强调, “人才优势就是媒体优势”。随着用户、AIGC 等多元行动者的入场, 使得传统新闻工作者的身份边界模糊。但不可否认的是, 职业化的媒体从业者依然是新闻生产场域中, 特别是在内容策划、专业把关等环节的中坚力量。此外, 主流媒体在转型中对于组织架构、业务分工的调整, 更加凸显将产品经理、产品运营、数据工程、算法工程师等源自互联网企业的新型岗位被纳入媒体的职业体系中, 这就要求媒体要尽可能纳入一专多能的从业者。

但在甘肃新媒体集团的五家分子公司中, “人才稀缺”成为共性问题, 主要表现为缺少专业化人才, 一人身兼数职, 人才流失等。专业化人才包括在美术绘画、摄影、网络技术等专业领域的稀缺, 由于用户审美的提高, 对新闻产品的呈现方式和美感有着更多的要求, 这就促使长图海报、原创漫画等形式较多被媒体采纳。甘肃新媒体集团中的两家客户端也不例外, 其中奔流新闻更是成立原创画作“李雨桐工作室”, 主要负责新闻海报、产品宣传以及用户定制生产。但工作量与工作人员的数量形成强烈反差, 工作室由 1 名核心创作者, 2 位辅助画家构成, 这就导致美工类作品制作周期长, 需要超前规划内容产制方案。同时, 传媒行业作为内容产业的核心, 普遍面临技术人才匮乏的困境。当前, 传媒集团在技术氛围的营造上尚显不足, 导致对互联网人才的吸引力相对较弱。尤其在多数位于互联网发展洼地的中西部城市, 这一问题更为突出。

甘肃新媒体集团不仅在“量”需要扩展, 在人才培养“质”的层面, 也存在

短板。要想加强媒体人才队伍建设，为了强化媒体人才队伍建设，我们需从多个维度着手。首要任务是确立明确的人才培养目标，即致力于培养政治素养过硬、专业能力卓越、道德品质高尚的复合型全媒体人才，从而构建一支既专又能、团队协作高效的人才队伍。与此同时，还应持续优化专业培训体系，完善奖励激励机制，加强绩效考核与人事晋升机制，以此激活现有人才资源，充分激发人才的积极性与创造力。以芒果TV为例，该机构通过推出“芒果青年说”“青芒计划”“校企共建”等一系列活动，为青年人才搭建了广阔的干事创业平台，有效提升了年轻队伍的整体活力与凝聚力。此外，我们还需要高度重视“两高”人才的引进与交流，即全媒体高端人才与高校人才，通过搭建互融互通的交流平台，为媒体融合发展注入新的活力与智慧。相比之下，甘肃新媒体集团尚未与省内高校形成“校企合作”，积极新鲜血液，即便在招聘引进后，对于人才能力的培养呈现出机会少、频次低的问题。尤其是在舆情与版权的工作中，从业者们迫切地希望有更加专业化、深度地学习机会，以提升手头的业务质量。

“在我们日常工作中，可能会有一些突发性的一些有代表性的舆情案例，我们其实是很想知道，像人民网比较厉害的这些机构是分析研判的，非常希望了解具体流程。（个人知识获取的渴望）”（受访人14）

5.3.2 自主技术资源支撑不足

技术的革新常常成为媒体变革的先导，其不断更新迭代不仅是媒体创新的关键特征，也是主要的驱动力。新一代信息技术所催生的信息基础设施，正逐渐演化为国家和社会发展的新基石，支撑着智能时代经济社会的顺畅运转，以及不同组织和个体间的沟通交往。同样地，这些新型技术已成为全媒体传播体系稳定运行、功能持续拓展的基础支撑，媒体融合展现出鲜明的技术驱动特征，其过程往往伴随着新兴技术的采纳与应用。然而，在中国的媒体融合实践中，技术层面的转型并不仅仅局限于技术驱动融合，正如韦路所概述的“网络融合”“设备融合”和“应用融合”所体现的那样，它更广泛地表现为对各类新技术的全面探索与试验。换言之，这不仅仅是技术的融合，更是技术的创新。这种创新不仅在于技术的采纳和应用，更在于如何将这些技术融入媒体融合的实践，推动媒体行业的深层次变革。

就甘肃新媒体集团而言，九色鹿技术公司成为整个集团的技术核心支撑，不

仅要负责“新甘肃云”的技术升级与市、县级融媒体进行技术对接，同时在其他分（子）公司遇到技术难题进行“帮衬”。新甘肃客户端、奔流新闻客户端以及每日甘肃网的舆情中心则都表现出对第三方机构的强依赖性，公司以招标的形式，筛选技术服务高、运营成本适中的第三方技术公司进行“全包”式的技术支撑。

“九色鹿给咱们这边提供的基础支持。主要的客户端的维护，还是靠杭州的科技公司，每年投入60万到80万，因为我们自建这种技术团队的话，可能也不现实，那第一个是招不来人，第二个是也养不了人。同时如果有一个比较大的一些功能的开发者，可能会费用有所增加。”（受访者1）

基于此前对甘肃新媒体集团所持有的外部生态因素的分析，全省的科技发展的滞后从客观条件上限制了集团在技术要素的发展能力，此外，政府所提供的技术资金投入少也被多位负责人提及。因此，这种包揽式的技术服务对于资金支持不够，技术人才匮乏的甘肃新媒体集团，不失为一种暂时的良方，但长期来看，这会限制媒体发展的主动性，尤其是对于数据的把控，数据是对用户画像的基础要素，并且，过分依赖外围服务，也会助长媒体自身的惰性，难以实现技术创新与发展，丧失对于技术的敏感性。何谈纳入人工智能内容生产、深度仿真智能主播、“党媒算法”等一系列技术创新。

“技术方面，咱们省的支持力度小，没办法投入技术资金，所以我们目前就只能寻找技术公司，跟人家合作嘛，如果我们能产生收益，跟人家分承担。但跟第三方合作有弊端，数据没在我们这，我们受制于人家，自主权和流畅性都不好。我们虽然是这个国有企业，但自负盈亏的这样的国有企业，为了降低成本，然后没钱投的情况下，这是最好的一种办法。”（受访者15）

5.3.3 经营发力点存在偏差

通过对人才与技术的困境梳理，不难看出，资金不足都较大程度地阻碍了以上两个因素的发展。在新型媒体集团转型过程中，加快经营融合旨在筹措资金，为新型主流媒体的建设提供有力支撑，并通过经营融合推动报业集团整体架构的优化与重塑。媒体集团通常按照一类事业单位设立，原则上不能或不宜由市场配置资源，更不能在媒体业务之外开展其他经营性活动。由是，包括甘肃新媒体集团在内的大批媒体集团多采用“新闻+”的模式¹，使其经营项目与新闻主业的关系更加密切，例如，集团积极参与智慧城市、非公党建等项目，充分发挥报业集

¹ 赵瑜，周江伟. 转型、整合与“新闻+”:中国媒体融合的三种在地化实践 [J]. 新闻界, 2023, (11): 4-11+22.

团作为桥梁和纽带的连接作用。这不仅有助于实现可观的经济收益，更有助于巩固新闻主阵地，提升媒体集团的综合实力。甘肃新媒体集团目前所涉及的党建运维、舆情监测、版权保护以及承包大型活动会展等业务，都为其进行跨业经营活动赋予了一定合法性。

但在经营融合的实践中，甘肃新媒体集团所存在的偏差，其根源在于尚未找到经营融合的“核心专长”，虽然营收业务“多而全”，但未找到符合自身发展实际的经营融合路径。引入一个较为不恰当的对比案例，浙江省安吉县融媒体中心在融合初期，地方政府所能够提供的资源十分有限，自2012年起，安吉县融媒体中心致力于媒体智库建设，积极投入资金以强化人才基础，成功实现了县域媒体全面内容数字化改革、高效运维等一体化创新实践。中心营收以10%以上的速度增长，2022年达到4.87亿元。由此看来，即便区域经济发展不占有优势，媒体自身需要找准经营建设发力点。

目前，甘肃新媒体集团所开展的营收项目是立足于分（子）公司现有优势的基础之上，但整体增速慢，只有融传媒公司能够定期承接省级项目，成为资金支柱，其余公司限于人力与物力，难以长期稳定地获取订单源，且客户源多集中于省内，缺乏类似于“滴滴出行”“百度”等大厂的青睐。

综上，媒介中心主义残存、跨界范围窄以及“人才-技术-资金”困境共同构成了当下甘肃新媒体集团发展的桎梏。这分别涉及顶层实践者思维、规划布局、地域限制等多重主客观因素影响。既然客观条件在未来一段时间内无法改变，那么涉及主观思维与行动的环节有赖于集团与各分（子）公司积极复盘，在实践中总结经验与问题，并反馈于此后的融合行动中。

6 绿色媒介生态竞争：甘肃新媒体集团未来可持续发展的建议

学者邵培仁深刻指出，我国本土的媒介生态学应将媒介视作绿色生态研究的理论体系，并需构建一套科学的、与中国国情相契合的绿色媒介生态理论体系，摒弃西方固有的研究范式。媒介并非僵化的封闭物质实体，而是一个充满生命力的开放系统。因此，研究者在进行现象观察与问题研究时，应密切关注媒介生态系统的信息、物质、能量流动规律，以及其整体优化、差异多样和良性循环等特征。

可持续发展是绿色媒介生态发展的基础。鉴于资源的有限性，大众传播媒介在生态定位上需精心策划其生存与发展策略。在媒介资源竞争中，为避免恶性竞争导致的双输局面，媒介主体应灵活运用生态位竞争策略，包括生态位分离、整合、细分和创造。这些策略能有效发挥媒介生态效应，激活生态因子，进而形成绿色、均衡、协同互动的媒介生态良性竞争格局。结合上文对甘肃新媒体集团生态位、优势生态因素以及融合发展策略与困境的综合考量，笔者将分别从用户、跨界合作、人才培育以及经营业务等方面，拟对甘肃新媒体集团未来的融合转型提供针对性建议。

6.1 生态位细分：从媒介中心到用户中心

“生态位细分”策略直指对目标受众的发现与其需求的匹配，在当下语境中，可以理解为对媒体用户的重视。鲍曼将当下社会解读为轻盈的“流动性的现代性社会”¹，与之相对的是稳定的“固态的现代性社会”，这种液态的社会变动，让媒介中心化思维被解构，随之而来的是用户立场的确立。

6.1.1 思维解构先行，破除“想象的受众”

顶层设计对媒体融合的持续推进，其根本目的在于让主流媒体在新时期也能够掌握舆论主动权，发挥党的媒体的引导作用。同时，由于用户地位与主动性的极大提高，媒体势必要在传播端形成稳定的基础上对用户给予更多关注，使其成为流程的参与者，而不是存在于想象中，难以具象化的“想象受众”，以达成主

¹ 齐格蒙特·鲍曼.流动的現代性[M].上海:上海三联书店,2002:8-12.

流价值的“成风化人，凝心聚力”的最佳状态。在传统媒体时期，新闻生产与实践的环节中，新闻工作者被视作核心要素，作为信息接收者的受众，更多是一种被边缘化的“想象受众”¹，即从业者认为某类信息可能会被受众所需要。而这一现象存在了相当长的时间，直至互联网与社交媒体的出现，受众“走进了现实”。社交平台可以直观地显示转评赞、打开率等精细的量化数据形式和反馈，帮助新闻工作者分析和理解受众行为和情感意图。

传统媒体都有自己的重点目标用户，传统时代的目标用户在一定程度上也会转化为其客户端的用户，但随着环境、市场的变化，也会出现用户的频繁流动。有鉴于此，甘肃新媒体集团的各部门要加快从传统观念中将对受众的主观掌控意识转换为服务用户意识。尤其是集团“一把手”要发挥示范作用，在思维上确立用户中心，让用户加入推进融媒体中心建设与发展的实践进程中来。在业务布局方面，新型媒体集团应突破自身媒介形态的局限，摒弃传统的“媒体本位”观念，树立全新的用户及用户需求观。以用户的媒介接触为起点，致力于构建媒介业务的生态系统，并尽快调整媒介产业链的布局与相应策略，以适应不断变化的市场环境和用户需求。

即使是党媒，也要将用户视为发展的核心环节，对于党媒而言，党性与人民性的一致就表明了，党媒必然要将党的方针政策路线在新时期下，以喜闻乐见的形式进行表达，人民性是党性的基础，不对用户予以重视，何谈将党的决策与规划转化为人民群众的实际行动。

6.1.2 锚定用户需求，激活情感要素

差异化、精准化是当下互联网平台为用户所提供各类服务所持有的基本特点。“生态位细分”策略的主旨在于通过深度剖析媒介的独特属性和功能，精准把握不同层次、多元类型的目标受众需求，进而有序组织媒介内容的生产与传播活动，以此实现错位竞争的市场格局。这样助于媒介品牌精准锁定特定的目标受众群体，实现更加精准有效的市场定位与覆盖。因此，新型媒体集团务必进行深入的调研工作，包括但不限于问卷调查和后台数据分析，以全面掌握其客户端的目标用户群体。在明确了用户定位之后，媒体集团应进一步提供符合这些用户需求的精准

¹ 王敏. 超越“想象”？——一项数字时代新闻工作者受众观念的田野研究 [J]. 新闻记者, 2024, (02): 31-43.

内容与服务，从而实现有效的市场覆盖和受众吸引。

具体而言，首先，在大数据广泛应用的当下，为精准匹配“媒体—用户”之间的供需关系，媒体端要加快运用大数据和科学分析手段，以此为据科学规划内容生产的重点。同时，灵活调整内容分发的逻辑也至关重要。由于甘肃新媒体集团旗下的客户端定位存在差异，因此要尽可能深入洞察不同客户端用户的媒体使用行为和习惯，激发其潜在能量，使之不仅成为媒体资源的重要提供者，更成为内容生产与传播的合作伙伴，进而成为舆论引导的主力军。此举将为媒体自身的发展以及舆论引导力的提升创造更多价值。

其次，在新闻生产情感面向日益显著的背景下，对用户的重视不仅体现在精准适配上，共情更成为激活用户的核心要素。相较于社交媒体等商业化平台，传统主流媒体与个体用户之间的联系显得较为松散且不稳固。为此，媒体应更加积极地与用户建立情感纽带，通过情感共振来强化与用户的连接。例如，在议题设置与新闻产品制作过程中，主流媒体应站在用户的角度，深入洞察用户的心理需求和具体诉求，进而分析目标受众，寻找媒体与用户之间的情感共鸣点。除了探索如何巧妙运用情感纽带连接用户，还应注重提升用户的媒介素养，合理控制用户在新闻传播中的参与度，在保障信息客观真实性的前提下，鼓励并保障用户内容生产的有序开展。

6.2 生态位创造：超越传统生态位，调动生态资源

基于上文分析，笔者认为甘肃新媒体集团符号影响力难以进一步提升的原因在于未充分调动互联网平台资源，仅限于简单的“入局”。作为一种复杂的复合体，平台媒体为其他各类新闻传播主体提供了信息交流的空间，使它们形成一种网络状的信息流动关系，让各类传播主体都成为流动网络中的节点。在这样流动的关系平台中，“用户引流”“提升传播量级”变得轻而易举。这也意味着互联网平台媒体对于甘肃新媒体集团来说，存在着较大的探索空间。尽管平台媒体与主流媒体存在竞争关系，但合作大于竞争。因此，甘肃新媒体集团可采纳“生态位创造策略”，此策略的核心在于媒介行动者积极探寻并利用那些被忽视的“空白生态位”，通过引入或创立新颖的媒介形式，迅速填补这些空缺，从而确立竞争优势。这不仅仅局限于占领空白的生态位，更包括向相关联的生态位进行拓展，

以及在竞争尚未白热化的区域逐步扩大自身的生态位范围。这一选择不仅有助于发掘新的媒介生态位，还能通过创新的传播技术和经营手段，创造出全新的媒介需求，从而推动集团的持续发展。

6.2.1 顺应政策呼吁，加快“跨界”融合

主流媒体与互联网的“联姻”早就不是新鲜事，从早期的信息搬运、转载，到深度的合作绑定。这在过程中，除了两大主体的自发性尝试，顶层政策的引导发挥了重要作用。一是政策支持和鼓励“互联网+”融合。早在2014年，《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》便明确提出，应推动主流媒体全面进军网络空间，运用互联网思维优化资源配置，集中优势力量，将更多优质内容、尖端技术、专业人才和项目资金聚焦于互联网核心区域，特别是移动端平台。由此可见，互联网已然成为媒体深度融合的核心战场。二是国家积极倡导并支持“跨界”融合。2019年习近平总书记曾指出，“媒体融合发展并非仅限于新闻单位内部，而应广泛吸纳我们所掌握的社会思想文化公共资源，深度挖掘社会治理大数据的潜力，并依托政策制定权的制度优势。通过这些优势有效整合，我们可以进一步巩固和壮大主流思想舆论的综合影响力，推动媒体融合向纵深发展”¹。此类呼吁不断出现在与媒体融合相关的《意见》和领导人的讲话中，这既要求媒体在深度融合过程中超越传统媒体领域，又需积极发挥制度优势，获取大数据等稀缺资源，并有效实现其价值转化。因此，政策的激励为甘肃新媒体集团加快深度互联网跨界提供了绝对的政治保障。

除了顶层设计的支持，新型主流媒体与互联网公司的合作的合理性还在于两者的“互补”。一方面，互联网公司需要主流媒体的公信力“背书”的加持，为其内容产品商业化提供公共性支撑。另一方面，对于实力较弱的主流媒体而言，与互联网平台媒体合作，在获取平台建设、技术投入以及联结用户等方面大有裨益。

6.2.2 深耕空白生态位，积极谋求稀缺资源

对于甘肃新媒体集团而言，目前互联网平台更多作为一种外部的宣发渠道，

¹ 《求是》杂志发表习近平总书记重要文章《加快推动媒体融合发展 构建全媒体传播格局》[J]. 中国广播, 2019, (04): 4.

其资源价值还有待深入挖掘。第一，甘肃新媒体集团通过与互联网公司和智能技术平台的深入合作，能够构建专属的新型主流媒体技术系统，从而实现整个体系的优化与升级。这不仅有助于减少集团对第三方技术公司的全面依赖，更展现了其在技术创新上的坚定决心。为达成此目标，集团上至管理者，下至工作实践者应全面运用生态思维和互联网思维，促进跨产业、跨行业的深度融合。同时，加大对技术的投入力度尤为重要，以构建具备自主知识产权的新型主流媒体技术体系。例如，新华社与阿里巴巴合作打造的人工智能平台“媒体大脑”，便是新型主流媒体在技术革新中积极探索生态位新空间的杰出代表。

第二，打造平台媒介中实现生态位的新扩展。平台化作为新型主流媒体在技术迭代更新的基础上扩展生态位的关键途径，有助于我们探寻更多媒介生态资源。随着技术的不断进步，媒介能够运用算法实时、动态且精确地分析用户数据，从而更高效地匹配用户需求。通过多平台分发策略，进一步提升主流价值的传播效率，实现更为广泛的影响力。¹对于新型主流媒体而言，打破传统媒体的生态资源限制，积极链接外部生态资源，是其通过生态位扩展实现创新发展的重要一环。

第三，当集团通过跨界合作获得技术与平台优势后，应依据各分（子）公司的特色定位，精确瞄准重点用户群体，以此增强媒体影响力，实现创意生产的现实目标。在广告收入减少、传媒市场竞争日趋激烈等背景下，传统新闻机构面临着重新吸引受众、提升媒体影响力的紧迫任务。例如，青年群体因其强大的购买力及在网络舆论中的主力地位，成为媒体关注的重点。因此，各部门在生产与传播过程中，应充分考虑青年一代的网络成长环境、认知特点，创造出能够融合主流话语与青年话语、网络话语的新表达方式，以此吸引并影响这一重要受众群体。

6.3 生态位分离：精进人才培养与经营分化

就人才培养与经营路径而言，并非一朝一夕完成，而需要久久为功加以探索。“生态位分离”策略认为，主体要针对自身所蕴涵的资源量所采取的合理规避的竞争机制和手段，其主要竞争方式有：媒介人才的分化、媒介财务的分化和媒介机构的分化等。基于这一思路，目前甘肃新媒体集团已经在生产与机构层面有了较为成熟的分化机制，但在人才与经营方面则需要进一步完善与探索。

¹吴林龙,肖一笑. 新型主流媒体价值引领的理蕴探究与建构路径[J]. 中北大学学报(社会科学版), 2024, 40(01): 75-81.

6.3.1 尊重人才成长周期，更新人才培育策略

在人才培育方面，媒介生态学理论体系中关于“人才”的论述，依然遵循良性的循环发展，将媒介人才的生命周期概括为：引入—成长—成熟—衰退。其中“引入”与“成长”阶段对于人才发展起到了定性的关键作用。首先，人才引入阶段，领导者与管理者需要使人才用其所学、用其所长，即“适才适用”。由于集团内部人员分工复杂，从业者具体的职责不同，因此，部门要因地制宜，前期积极收集员工的反馈，尽可能对能力需求进行合并同类项。在此基础上，先对人才队伍结构加以调整，平衡传统媒体人才与新媒体人才数量，例如每日甘肃网的传统采编人才相对较多，而技术、运营、管理等人才则相对较少，尤其是复合型人才更少。然后，结合从业者的需求，开展相应的能力提升帮助。

其次，在人才成长阶段，要养用结合，领导者不仅要合理选用人才，还要重视人才的“继续教育”，不断提高其专业理论与专业技能。这是由于随着职业化生产新闻内容的媒体机构不得不在网络空间与各类非职业新闻传播主体展开竞争或合作，职业化主体存在的必要性与不可替代性正在式微。¹对于训练与发展的需求也是当下甘肃新媒体集团在人才管理较为匮乏的。由于地理位置、薪资待遇等多重因素的限制，欠发达地区的媒体普遍存在人才匮乏的问题。为弥补这一短板，必须保持谦逊的态度，积极向高级别或同级优秀媒体学习，以培育本土人才。

首先，定期邀请行业知名人士分享经验。通过举办学习会、交流会等活动，引进行业内具有影响力的导师讲授相关知识。同时，实行导师帮带制度，头部媒体和同级媒体的知名记者担任导师，一对一辅导融媒体中心年轻记者，提升其新闻采编能力。其次，选派优秀员工外出学习。定期选拔青年优秀人才前往中央媒体和头部省级媒体挂职锻炼，学习先进经验；依据岗位职责安排详尽的针对性培训计划，阶段性安排员工赴市外媒体机构参加业务能力提升课程。最后，搭建交流学习的平台。广泛吸纳业界全科专家和各个专业细分领域的从业者，通过平台的搭建，逐步实现精确化定位，进而提升人才队伍的整体素质。这一举措有助于构建更为完善的人才培养体系，为欠发达地区媒体的长远发展奠定坚实基础。

¹ 杨保军,樊攀.多元主体协同:全媒体传播体系升级的主导方向[J].传媒观察,2024,(01):57-67.

6.3.2 多重探索经营路径，确保经济价值良性循环

主流媒体，特别是大型传媒集团，耗时长、资金需求大是其融合行动过程中最显著的桎梏。由于各级财政的支持力度有限，若想实现营收与利润的增长，新媒体集团须通过创新商业模式与盈利模式，为传播能力和服务能力的建设提供源源不断的资金保障。甘肃新媒体集团应在当下经营业务达到饱和前，加快对核心、关键的新的经营业务的探索步伐，从宏观、中观、微观三个层面进行综合考量与权衡，并在实践中不断调整和完善具备市场化能力的新型商业模式与盈利模式，集团将确保获得可观的收入和利润来源。这样，融合发展的目标和路径，在坚持正确政治方向的同时，将始终与“物质基础”紧密相连，确保集团稳健、可持续发展。

对此，笔者认为，甘肃新媒体集团未来应站在国家发展战略与本地媒体环境等宏观视角，明晰并利用自身的优势继续探索务实可行的新核心业务和盈利模式，在能力容许的范围内试错，力图实现现有资源和要素的高效配置。

这包括，媒体积极借助自身的品牌与影响力，精心布局文化创意产业园区，实现影响力的价值转化。在产业园区拓展方面，南方报业传媒集团、湖南广电集团、浙江广电集团以及瑞安日报社等表现出色。构建产业园区的关键在于，紧密结合当地产业集群，充当政府与企业间的沟通桥梁，为当地产业的转型升级与创新提供优质服务。同时，媒体也在尝试涉足MCN和直播电商领域，例如与甘肃博物馆、甘肃文旅特色农产品品牌“甘味”展开合作。此举不仅有助于推动甘肃文旅产业的对外传播，还能通过直播形式为客户端平台引流，增强用户黏性，激活私域流量。

尝试融资。媒体深度融合需要强有力的资金支持，主要通过两种途径解决。一方面，通过上市、引入战略投资者等方式筹集资金。例如，华数传媒成功引入阿里巴巴 65.36 亿元的战略投资；澎湃新闻、封面新闻、界面等也积极引进战略投资者，为深度融合提供了坚实的资金后盾。另一方面，通过战略投资获取丰厚的投资收益。浙报传媒集团、上海报业集团、河南日报报业集团、大众日报报业集团等纷纷成立投资基金，进行大量投资，以进一步推动媒体融合进程。

此外，提高媒介产业市场的集中度，资本运作虽可视为快捷方式，但产品变革才是长远且根本的战略。甘肃新媒体集团应率先以产品变革为引领，通过打造

创新产品，塑造全新品牌维度，赋予品牌新时代中国特色内涵。在业务关系生态进阶的过程中，集团需从资本、组织、产品等多个维度出发，全面融合调整业务关系生态。新闻、营销、活动、广告、信息资讯以及非媒介业务之间应加强整合，虽然集团内部 5 家分（子）公司的职能定位、营收方式都存在差异，但最终都指向了甘肃新媒体集团的融合发展。因此，要确保在坚持专业化和多样化的同时，实现各业务部门的协同并进，从而有效实现经济价值的良性循环。

7 结语

自党的十八大以来，媒体融合发展的历程已逐步从技术引领的突破延伸至管理创新的全面整合，进而聚焦于构建完善的全媒体传播体系。2023年全国两会上，《政府工作报告》中首次明确提出“扎实推进媒体深度融合”，这既是对媒体融合已有显著成果的认可，也是对未来发展提出的更高要求，进一步凸显了媒体融合在当下战略格局中的重要地位。在全媒体传播体系建设中，新闻传媒不再仅仅是生产传播信息的平台，而是上升到“当代中国新闻业是中国式现代化事业中事关治国理政、立国安邦的大事”，这代表我国新闻传媒升级成为社会治理的平台，为党务、政府服务的重要能力和手段。¹

笔者以集团实习生的身份，开展了为期6个月的实践调研。认为自2018年甘肃新媒体集团成立以来，始终秉持积极开拓的精神，在过程导向层面，为加快融合发展的实践策略可以被概括为守正创新。守正，作为根本核心，意味着坚守正道，如《汉书·刘向传》所云：“君子独处守正，不挠众枉。”在《说文解字》中，“正”被解释为“守一止也”，这里的“一”即真理，是引领发展的方向标。甘肃新媒体集团，作为省级的新型主流媒体，面对思想文化激荡、价值观念多样的社会变局，特别是在互联网成为意识形态斗争主阵地的背景下，始终坚守正道，以守正为根基，在内容产制上严格遵循“党性统领律、人民为中心价值律、舆论引导方法律和新闻规律”。创新，作为动力源泉，要求解放思想，推陈出新，在探索中实现突破与超越。甘肃新媒体集团将创新融入融合发展的全过程，实现系统协同、分层推进与具体实践的创新相结合，标准化规范与差异化创新相结合，在组织架构、技术、话语、队伍、用户等多个方面均取得了显著突破。当然，任何事物存在一体两面，笔者也在实践中对于甘肃新媒体集团所面临的技术难以独立创新、从业者生存压力大等发展困境历历在目。

总的来说，甘肃新媒体集团作为全媒体生态系统中的一环，特别是欠发达地区的新型媒体集团，在特定媒介生态因素的影响下，克服资源稀缺，尝试多元化发展策略，不断向着理想生态位靠近。当前，鉴于新时代国家社会发展的迫切需求、智能媒介技术的深刻变革以及世界文明交流互鉴的强烈愿望，中国的媒体融

¹ 曾祥敏,刘思琦. 媒体融合十年考: 传播体系、社会治理与自主知识体系现代化的实践路径 [J]. 现代出版, 2024:1-15.

合进程仍需乘势而上、持续创新。在政策引领、实践驱动与理论支撑的补益下,更多地观照社会整体进步与自我革新,为推进中国式现代化注入强大活力。为此,甘肃新媒体集团需灵活调整融合策略,依托自身实力与优势,深入分析环境特征及其与媒体的互动关系。在确保生存与发展目标的基础上,努力打造兼具活力与韧性的新型主流媒体集团,展现出自我更新、自我进化的强大生命力。同时,甘肃新媒体集团应迅速响应技术等外部刺激,继续扮演省级主流媒体在区域协同与联动中的桥梁角色。此外,还需提升应对各类外部挑战的抗风险能力,确保在遭遇技术变革及外部资本冲击时,能够坚守建设目标,不偏离发展轨道。

最后,鉴于笔者知识储备及个人能力尚存局限,本论文仍存在诸多不足之处。新媒体集团作为一个不断演进、日新月异的事物,甘肃新媒体集团未来的构建规划和发展路径与本文所探讨的内容可能存在差异,甚至经历根本性的变革。与此同时,新媒体集团的内涵亦将伴随技术的革新而不断演变。为此,笔者将在后续的学习与实践持续关注该领域的前沿研究,不断充实自己的学科知识,提升实践能力,以期实现更深层次的进步。

参考文献

- [1] Andrew Nachison, Good business or good journalism? Lessons from the bleedingedge, A presentation to the World Editors' Forum, Hong Kong, June 5, 2001.
- [2] Dick M. Interactive infographics and news values[J]. Digital Journalism, 2014, 2(4): 490-506.
- [3] Gibson, J.J. The theory of affordances [A]. In Perceiving, acting, and knowing: toward an ecological psychology [C]. edited by R. Shaw and J. Bransford, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977, pp. 62-82.
- [4] Henry Jenkins. The Cultural Logic of Media Convergence[J]. International Journal of Cultural Studies, 2004, 7: 33-43.
- [5] Kroeber A L, Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions[J]. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 1952, pp. 42.
- [6] Nail Postman. The reformed English Curriculum. In A. C. Eurich (Ed) , High 1980: The shape of the future in American secondary education, New York, NY: Pitman. 1970.
- [7] Weber W, Rall H. Data visualization in online journalism and its implications for the production process[C]//2012 16th International Conference on Information Visualisation. IEEE, 2012: 349-356.
- [8] [美] 约翰·费斯克. 关键概念: 传播与文化研究辞典(第二版) [M]. 北京: 新华出版社, 2004: 212.
- [9] 尼克·库尔德利, 安德烈亚斯·赫普. 现实的中介化建构 [M]. 刘泱育, 译. 上海: 复旦大学出版社, 2023: 9.
- [10] 卞天歌, 郭淑军. 媒体融合发展的三重逻辑与六维进路 [J]. 中国出版, 2023, (11): 30-34.
- [11] 蔡雯. 初心与愿景: 深化媒体融合及其研究的追问 [J]. 新闻与写作, 2023, (11): 1.
- [12] 蔡雯. 新闻传播的变化融合了什么——从美国新闻传播的变化谈起[J]. 中国记

- 者,2005(09):74-76.
- [12]陈信凌. 做有建设性与积累性的新闻业务研究 [J]. 传媒论坛, 2023, 6 (02): 3+12.
- [14]陈昌凤. 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 [J]. 新闻与写作, 2015, (09): 48-50.
- [15]崔保国. 媒介生态分析的理论框架[C]// 中国传媒大学亚洲传媒研究中心. 2005 东北亚传播学国际研讨会——东北亚的文化交流论文或提要集. 清华大学; 2005: 9.
- [16]崔保国.媒介是条鱼——理解媒介生态学[EB/OL]. 人民网,2003-06-01.
- [17]曹月娟,黄楚新,陈泓儒. 中国传媒经营发展新特点及新趋势 [J]. 媒体融合新观察, 2023, (02): 4-8.
- [18]崔保国.新型主流媒体集团的创新发展模式——关于新华现象的考察与思考 [J].新闻战线,2022(01):74-77.
- [19]丁汉青,苗勃. 结构中的个体: 新闻职业认同危机溯源 [J]. 新闻爱好者, 2020, (01): 22-26.
- [20]窦锋昌,傅中行,李爱生. 中国媒体融合十年历程研究 [J]. 青年记者, 2023, (11): 57-62.
- [21]董云霞. 我国新媒体集团发展模式构建与路径探索[D].暨南大学,2019.
- [22]杜艳春.设计学中视觉心理学因素的应用——以“今日头条”新闻 APP 界面设计为例[J].艺术与设计(理论),2018,2(09):46-48.
- [23]冯洁.对媒介生态传播环境下多媒体作品的法理分析[J].出版发行研究,2007(03):58-62.
- [24]樊昌志. 媒介生态位与媒体的生机 [J]. 湘潭大学社会科学学报, 2003, (06): 139-142.
- [25]方兴东,钟祥铭,彭筱军. 全球互联网 50 年:发展阶段与演进逻辑 [J]. 新闻记者, 2019, (07): 4-25.
- [26]顾焯焯,方兴东. 中国媒体融合 30 年: 基于政策的视角 [J]. 传媒观察, 2023, (06): 13-24.
- [27]郭全中. “十二五”期间中国传媒业的趋势——兼谈传媒集团规划中的几个关

- 键问题[J].新闻记者,2011(05):41-46.
- [28]郭全中. 中国传统媒体深度融合转型的新进展及其思考 [J]. 新闻与写作, 2020, (11): 69-75.
- [29]高钢,陈绚. 关于媒体融合的几点思索 [J]. 国际新闻界, 2006, (09): 51-56.
- [30]黄仁忠,王勇.论我国媒介生态变迁的三个阶段 [J]. 今传媒, 2013, 21 (01): 16-19.
- [31]韩颖新.津云新媒体集团建设的实践与思考[J].新闻战线,2020(01):27-28.
- [32]黄常开. 以系统观念引领融合发展, 加快建设新型主流媒体 [J]. 新闻战线, 2023, (06): 40-44.
- [33]黄楚新,薄晓静. 深度融合时代主流媒体新闻客户端的发展创新 [J]. 南方传媒研究, 2023, (03): 12-18.
- [34]黄晓新,刘建华,卢剑锋. 中国传媒融合创新现状、问题与趋势 [J]. 中国传媒科技, 2017, (04): 19-29.
- [35]黄月琴. 社交媒体时代新闻生产实践的失范与纠偏 [J]. 湖北大学学报(哲学社会科学版), 2014, 41 (02): 87-91.
- [36]胡正荣,李润泽. 以智慧全媒体平台赋媒介未来之力——省级国际传播中心的时代机遇[J]. 对外传播, 2024, (01): 15-18.
- [37]匡文波. 5G:颠覆新闻内容生产形态的革命 [J]. 新闻与写作, 2019, (09): 63-66.
- [38]江光亮.凤凰: 起舞在何方? ——浅析凤凰卫视媒介生态的定位[J].传媒,2006(05):53-54.
- [39]刘峰,陈龙. 制度理论视角下媒体深度融合的用户中心化趋向研究[J]. 传媒观察, 2023, (11): 59-65.
- [40]来向武.从媒介生态看现阶段都市报主流化的策略[D].西北大学,2006.
- [41]李良荣,周宽玮. 媒体融合:老套路和新探索 [J]. 新闻记者, 2014, (08): 16-20.
- [42]刘建华. 中国新闻传媒业融合发展十二大现状 [J]. 编辑之友, 2020, (02): 23-30.
- [43]李秋华. 用户核心的媒体融合: “自利式用户”+智能场景匹配 [J]. 编辑之友, 2023, (07): 60-65.
- [44]厉国刚.新的媒介生态下报业的发展策略[J].中国报业,2006(10):49-50.

- [45]刘鹏. 传统媒体融合转型的若干趋势 [J]. 新闻记者, 2015, (04): 4-14.
- [46]李瑾,周昊宇. 媒体产业融合 10 年: 脱媒化与碎片化——基于我国报业上市公司年度报告的分析 [J]. 新闻界, 2021, (10): 61-67.
- [47]马来顺. 打造新型传播平台 建设新型主流媒体——长城新媒体集团以“平台型媒体”建设深化媒体融合的探索[J].中国记者,2020(09):69-73.
- [48]强月新,孙志鹏.媒介生态理念下新型主流媒体的内涵与建构路径[J].当代传播,2019(06):10-14+22.
- [49]彭锦.融合背景下新媒体集团发展战略构想[J].声屏世界,2014(11):13-15.
- [50]任义忠. 国有新媒体公司集团化的发展趋势 [J]. 青年记者, 2016, (19): 63-64.
- [51]邵培仁.论媒介生态系统的构成、规划与管理[J].浙江师范大学学报(社会科学版),2008(02):1-9.
- [52]邵培仁.媒介生态学研究的新视野——媒介作为绿色生态的研究[J].徐州师范大学学报(哲学社会科学版),2008(01):135-144.2.
- [53]邵培仁.论媒介生态的五大观念[J].新闻大学,2001(04):20-22+45.
- [54]邵培仁.媒介生态学研究的基本原则[J].新闻与写作,2008(01):25-26.
- [55]沈正赋. 新时代我国媒体深度融合发展的理路与进路考察 [J]. 新闻春秋, 2023, (03): 3-11.
- [56]沙垚. 重建基层: 县级融媒体中心实践的平台化和组织化 [J]. 当代传播, 2020, (01): 30-33.
- [57]宋建武,陈璐颖.如何打造新型主流媒体——我国主流媒体集团的融合转型之路[J].新闻与写作,2016(09):18-21.
- [58]谭天.媒体融合的发展、认识、创新与攻坚[J].媒体融合新观察,2021(04):9-13.
- [59]涂昌波. 构建新型媒体集团的几个基本问题 [J]. 中国广播电视学刊,2018(11):31-34.
- [60]唐黎. 从新闻造假事件频发看媒介生态的失衡 [J]. 巢湖学院学报,2008(04):83-88.
- [61]吴丹.在融合发展中壮大主流舆论阵地——以安徽新媒体集团的探索与实践为例[J].新闻世界,2019(09):52-54.
- [62]吴锋,马建森.裂变与拓新:2019 中国媒体融合发展回顾与前瞻[J].中国出

- 版,2020(02):3-9.
- [63]王跃进,李正国,王婉丽. 新型媒体集团构建刍议 [J]. 中国广播电视学刊, 2016, (09): 41-44.
- [64]吴林龙,肖一笑. 新型主流媒体价值引领的理蕴探究与建构路径[J]. 中北大学学报(社会科学版), 2024, 40(01): 75-81.
- [65]许永.媒体内生态中的个体与群体行为 [J]. 当代传播, 2003, (01): 22-24.
- [66]邢彦辉.传媒生态系统中的资源循环 [J]. 当代传播, 2006, (03): 23-24.
- [67]韦路.媒体融合的定义、层面与研究议题[J].新闻记者,2019(03):32-38.
- [68]杨保军 ,樊攀 . 另一道风景: 新闻媒体创意产品的学术考察[J]. 中国编辑, 2022, (05): 28-34.
- [69]严三九. 融合生态、价值共创与深度赋能——未来媒体发展的核心逻辑 [J]. 新闻与传播研究, 2019, 26 (06): 5-15+126.
- [70]严三九. 中国传统媒体与新兴媒体融合发展的现状、问题与创新路径 [J]. 华东师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, 50 (01): 89-101+179.
- [71]杨明品. 广电媒体融合发展全面突破的路径 [J]. 新闻战线, 2020, (09): 92-94.
- [72]于正凯. 技术、资本、市场、政策——理解中国媒体融合发展的进路 [J]. 新闻大学, 2015, (05): 100-108.
- [73]阳海洪,赵平喜. 媒介生态学:中国新闻史研究的新路径 [J]. 新闻界, 2009, (02): 68-70.
- [74]杨奇光. 技术可供性视域下的数字新闻实践及其边界重思 [J]. 西北师大学报(社会科学版), 2023, 60 (04): 83-91.
- [75]尹鸿.电视媒介: 被忽略的生态环境——谈文化媒介生态意识[J].电视研究,1996(05):38-39.
- [76]杨保军,樊攀.多元主体协同: 全媒体传播体系升级的主导方向[J]. 传媒观察, 2024, (01): 57-67.
- [77]赵勇. 大众文化的概念之旅、演变轨迹和研究走向 [J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2012, 35 (03): 312-320.
- [78]张凤琦. “地域文化”概念及其研究路径探析 [J]. 浙江社会科学, 2008, (04): 63-66+50+127.

- [79]张晓菲.传统媒体打造新型媒体集团的路径[J].新闻战线,2017(04):53-54.
- [78]赵瑜,周江伟.转型、整合与“新闻+”:中国媒体融合的三种在地化实践[J].新闻界,2023,(11):4-11+22.
- [80]赵睿.全媒体传播格局下新型媒体集团产业格局与建设要义[J].编辑之友,2020,(04):66-71.
- [81]曾祥敏,刘思琦.媒体融合十年考:传播体系、社会治理与自主知识体系现代化的实践路径[J].现代出版,2024:1-15
- [82]朱剑飞,胡玮.主流风范:融合发展 浴火重生——加快我国新型媒体集团建设的若干思考[J].现代传播(中国传媒大学学报),2014,36(11):12-19.
- [83]张晓红,徐静华,周文韬.省级报业集团经营融合的创新案例及其启示意义[J].传媒观察,2019,(05):15-22.
- [84]朱江丽.媒体融合背景下传统媒体组织结构调整的模式与策略[J].传媒,2020,(05):73-76.
- [85]朱春阳,谢晨静.传媒业集团化17年:问题反思与发展方向——以上海报业集团组建为基点的讨论[J].新闻记者,2013(12):17-22.
- [86]周睿鸣,徐煜,李先知.液态的连接:理解职业共同体——对百余位中国新闻从业者的深度访谈[J].新闻与传播研究,2018,25(07):27-48+126-127.
- [87]张涛甫,赵静.媒体融合的政治逻辑——基于意识形态安全的视角[J].新闻与传播研究,2021,28(11):69-83+127-128.

附录：访谈人员名单

(对不愿透露姓名的受访者进行姓名模糊化处理)

序号	姓名	性别	所属单位	职务
1	陈国宁	男	奔流新闻客户端	奔流新闻负责人（集团副总编辑）
2	张海龙	男	奔流新闻客户端	编委
3	张鹏翔	男	奔流新闻客户端	首席记者
4	李雨桐	女	奔流新闻客户端	首席插画师
5	李**	女	奔流新闻客户端	视频导演
6	王*	女	奔流新闻客户端	运营部主任
7	魏娟	女	新甘肃客户端	编委、主任记者
8	耿宁	男	新甘肃客户端	融媒体中心负责人
9	朱旺	男	新甘肃客户端	国际传播中心综合业务部负责人
10	董少斌	男	新甘肃客户端	新甘肃云内容中心
11	郭心悦	女	新甘肃客户端	后台编辑
12	穆**	男	每日甘肃网	总编辑
13	朱**	男	每日甘肃网	政务运维负责人
14	李**	女	每日甘肃网	策划编辑
15	李**	女	每日甘肃网	舆情中心、版权中心负责人
16	李娜	女	每日甘肃网	舆情中心主任
17	王颖丹	女	每日甘肃网	舆情监测编辑
18	杜**	男	九色鹿融媒体技术有限责任公司	新甘肃云技术平台负责人
19	董彩霞	女	九色鹿融媒体技术有限责任公司	新甘肃云技术工作人员
20	王万良	男	九色鹿融媒体技术有限责任公司	新甘肃云技术工作人员
21	秦**	女	融传媒运营分公司	运营负责人
22	刘*	男	融传媒运营分公司	总负责人
23	刘小洋	女	融传媒运营分公司	外勤工作人员
24	张源淇	女	融传媒运营分公司	外勤工作人员

致谢

敲下致谢二字，文章迎来了终章，我的研究生三年也即将落下帷幕。如果说毕业论文写作需要尽可能保持理性，那么在致谢中，我想要对我的硕士研究生生活做一个感性的回顾。

首先，这篇文章的完成必须要感谢甘肃新媒体集团的各位参与访谈的老师，特别是奔流新闻的陈国宁老师和新甘肃的魏娟老师，若是没有两位老师的推荐，我难以获得大量珍贵的一手资料，也就难以继续文章的写作。我在硕士阶段的主要研究兴趣方向是媒体融合，这篇文章既是对我这一阶段学习的检验，更是我作为新闻学子对于家乡媒体行业发展的期望。

其次，我想要对我的老师、家人朋友们表达最衷心的感谢。网上看到过这样一句话：一定是硕士期间过得很幸福，才会继续申请博士。虽然这是一句戏谑，但回看我的研究生阶段，确实如此。这很大程度上归功于我的硕导，袁淑芸老师。我依然记得，2021年8月，我怀着忐忑的心情，向袁老师发去了我的自荐信。不久，便收到了回信，字里行间我知道这是一位温柔且爽朗的老师。三年的相处，我自认为我和我的硕导是一种亦师亦友的关系，无论是在学习还是生活中，袁老师都会尽其所能地帮助我。尤其是在博士申请阶段，无条件地支持我，为我加油打气，在我失去信心的时候鼓励我。有这样一位好导师，是我研究生最大的收获。除了我的硕导，我也要感谢我的三位大学本科老师：刘立荣老师、张玉凤老师以及司玲玲老师。三位老师在我读研期间，总会热心解答我在学业上的疑问，受益匪浅。特别是刘立荣老师，即使工作忙碌，还是会耐心地对我的论文进行批注修改，和刘老师交流的过程中，让我对于学术写作有了更多的思考与理解。学生心存感激，愿各位老师学术长青，身体康健。

家人，是我求学路上最坚实的后盾。正因为有妈妈、爷爷奶奶和姑姑等家人们无条件的支持，我才能够毫无顾虑地向着自己的理想前进。二十余年，你们见证我的成长，尊重我的每一个决定，让我在任何时候都有退路和休憩的港湾，未来我将努力成为你们的骄傲和依靠。当然，我还要对井然同学，我的男朋友，说一声谢谢。是你让我坚定了读博的信念。感谢你常伴我左右，在生活、学习上给予我关心和帮助，很感激你能够接纳我在博士申请这一年中的小脾气和失落感。来日方长，双人成行，共同进步、成长。

倾盖如故，不忘久要。我很庆幸能够与老胡（胡岚雅）、大头（蹇依彤）、老李（李梦蛟）成为三年朝夕相伴的507室友。三年时间很快，第一天搬进宿舍、一起散步、参加运动会、准备生日惊喜的场景历历在目。如今却要各奔东西。友谊如此珍贵，我亲爱的朋友们，祝愿我们在以后的学习和生活中都能够前程似锦，以梦为马。希望来自五湖四海的我们，在未来能够有时间坐下聊聊近况，放声欢笑。

最后，我要感谢那个为梦想不断攀登、不曾放弃的自己。三年中一直默默努力，在他人眼里看起来丰硕的成果，只有你自己知道，在这过程中流过多少泪、崩溃过多少次。希望未来的我继续一往无前，尝试写出更多拥有人文关怀的文章，保持对于学术的热爱。

寥寥数语，难诉衷肠。在写致谢之前，我脑海中构想过很多感谢的话语。当我开始写的时候，又感自己语言匮乏，也可能是我不善说离别。无论如何，感谢三年当中遇见的所有人和事，三年时光的结束，也意味着新的开始。只有努力向前，我们终将重逢。