

การวิจัยผลกระทบของการตัดสินใจเชิงอัลกอริทึมต่ออำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารในวิสาหกิจสื่อ:

การศึกษากรณีหลายกรณีของวิสาหกิจสื่อดิจิทัลในเอเชีย

The Impact of Algorithmic Decision-Making on Managerial Discretion in Media

Enterprises: A Multiple Case Study of Asian Digital Media Firms

算法决策对管理裁量权的影响研究：亚洲数字媒体企业的多案例分析

บทคัดย่อ

ระบบอัลกอริทึมกำลังปรับเปลี่ยนพื้นที่การตัดสินใจของผู้บริหารในวิสาหกิจสื่อดิจิทัล การศึกษานี้ใช้กรณีศึกษาวิสาหกิจสื่อดิจิทัลในเอเชีย 4 แห่งที่มีระดับการแทรกแซงของอัลกอริทึมแตกต่างกัน ร่วมกับการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผู้บริหารระดับกลางและสูง 6 ท่าน บูรณาการทฤษฎีการจัดการโดยอัลกอริทึมเข้ากับทฤษฎีดุลยพินิจของผู้บริหาร เพื่อศึกษาผลกระทบของอัลกอริทึมประเภทต่าง ๆ ต่อดุลยพินิจของผู้บริหาร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า อัลกอริทึมประเภทนำเสนอสารสนเทศ ช่วยตัดสินใจ และทำงานอัตโนมัติ ปิบัติดุลยพินิจของผู้บริหารในระดับที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ โดยส่งผลกระทบหลักต่อมิติด้านเนื้อหาและทรัพยากร ในขณะที่มิติเชิงกลยุทธ์ได้รับผลกระทบน้อยกว่า วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร และความโปร่งใสของอัลกอริทึม ทำหน้าที่กำกับความสัมพันธ์ดังกล่าว ที่น่าสนใจคือ การปิบัติดุลยพินิจมิได้ลดความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์แบบเส้นตรง แต่ผู้บริหารจะย้ายอำนาจตัดสินใจจากระดับปฏิบัติการที่ถูกปิบัติ ไปสู่พื้นที่ใหม่ เช่น การกำกับดูแลอัลกอริทึมและการสร้างระบบนิเวศ ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจมองได้ว่าเป็นการแสดงออกเฉพาะของแนวคิดเรื่องการอัตโนมัติและการเสริมศักยภาพในบริบทอุตสาหกรรมสื่อ

คำสำคัญ: การตัดสินใจโดยอัลกอริทึม; ดุลยพินิจของผู้บริหาร; สื่อดิจิทัล; เอเชีย; การศึกษากรณีศึกษาเชิงพหุ

Abstract

Algorithmic systems are reshaping the decision-making space of managers in digital media enterprises. Drawing on a multiple case study of four Asian digital media firms with varying degrees of algorithmic intervention, complemented by semi-structured interviews with six mid-to-senior managers, this study integrates algorithmic management and managerial discretion theories to examine how different types of algorithms affect managerial discretion. The compression exerted by information-presenting, decision-assisting, and auto-executing algorithms intensifies in sequence, with content and resource discretion absorbing most of the

impact and strategic discretion remaining relatively untouched. Organizational culture, managerial technological literacy, and algorithm transparency moderate this relationship. More interestingly, the compression of discretion does not linearly diminish strategic flexibility. Managers actively relocate their decision-making authority from compressed operational levels to emergent domains such as algorithm governance and ecosystem building. This phenomenon can be read as a sector-specific manifestation of the broader automation-augmentation paradox in the media industry.

Keywords: *Algorithmic Decision-Making; Managerial Discretion; Digital Media; Asia; Multiple Case Study*

摘要

算法系统正在重塑数字媒体企业管理者的决策空间。本文以算法介入程度由高到低的四家亚洲数字媒体企业为样本，访谈六位中高层管理者，结合算法管理与管理裁量权两条文献脉络，考察不同类型算法对管理者裁量权的影响。结果显示，信息呈现型、辅助决策型与自动执行型算法对裁量权的压缩依次递增，影响主要集中在内容与资源两个维度，战略层面所受冲击较小。组织文化、管理者的技术素养与算法透明度调节着这一关系。更值得注意的是，裁量权被压缩并未线性削弱战略灵活性——管理者会主动把决策权从运营层面转移到算法治理与生态建设等新的空间。这一现象可视为管理研究中自动化与增强这对张力关系在媒体行业的具体表现。

关键词：算法决策；管理裁量权；数字媒体；亚洲；多案例研究

1. 引言

1.1 研究背景与张力

21 世纪以来，机器学习与大数据基础设施的成熟使算法应用从早期的搜索引擎延伸至内容推荐、用户画像、广告投放与内容审核 (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020)。在数字媒体企业里，算法已经不再是辅助工具，而是决定内容可见性、用户注意力分配与创作者激励结构的核心运营基础设施。

亚洲是这一变化的前沿。东南亚数字经济收入在 2023 年突破 1000 亿美元（Google, Temasek, & Bain, 2023），中国数字媒体企业如爱奇艺、腾讯视频与字节跳动持续向东南亚拓展，本土平台、国际平台与中国出海平台在这里形成多方共存的竞争格局。这种多元、动态的市场环境，是观察算法决策与管理裁量权关系的合适场域。

算法基于历史数据和预设规则进行模式识别，决策具备可重复性与一致性；人类管理者的判断则混合了直觉、经验、价值偏好与情境感知（Raisch & Krakowski, 2021）。当算法承担越来越多的决策功能时，管理者的角色边界正在被悄然重画，这一过程在亚洲数字媒体行业表现得尤为明显。

1.2 算法管理研究

算法管理是近十年才在组织管理研究里站稳脚跟的领域。Kellogg、Valentine 和 Christin（2020）把算法管理定义为组织用计算机程序与程序生成的数据来协调、控制人类劳动者的实践，并归纳出六种控制机制：限制、推荐、记录、评级、替代与奖惩。Duggan 等（2020）则把算法管理分成微观、中观、宏观三个层次，为讨论算法对中高层管理者的影响搭好了支架。算法的运作不只是技术安排，更是 Beer（2017）所称的一种社会权力形式，它通过分类、排序与可见性的设定，重塑组织内部的注意力分配与价值判断。

媒体行业是算法管理研究的重镇。Christin（2020）在美法两国新闻编辑室做了四年田野，记者和编辑面对算法推荐与流量数据所表现出来的“既拥抱又抵制”的双重态度，挑战了“算法压制专业自主性”这种过于简单的叙事。Bucher（2018）从可见性角度切入，提出“算法想象”——平台算法如何塑造用户和从业者的感知与行为。陈龙（2020）研究中国外卖骑手，揭示了算法管理在不同制度背景下的本土特征。

近期研究延伸到 AI 对组织判断的冲击。Lebovitz、Lifshitz-Assaf 和 Levina（2022）通过医疗 AI 的实地研究发现，专业判断和算法预测之间存在持续的认识权威之争。Pachidi 等（2021）揭示了算法引入如何重构组织内部的知识权威格局。Faraj、Pachidi 和 Sayegh（2018）则把算法视作人机交互的接口，认为它正在重塑组织决策实践本身。

1.3 管理裁量权理论

管理裁量权这个概念是 Hambrick 和 Finkelstein（1987）正式提出的，指管理者在组织决策中的自主判断与选择空间。经典框架把裁量权的来源归到三类——任务环境、组织内部、管理者个人。Crossland 和 Hambrick（2011）的跨国比较发现，国家层面的正式与非正式制度显著影响 CEO 的裁量空间。Wangrow、Schepker 和 Barker（2015）的综述则指出，裁量权的测量与情境化拓展，仍是这条文献尚未走完的方向。

技术因素如何重塑管理裁量权，是近年才进入这条文献的话题。Raisch 和 Krakowski（2021）提出的“自动化—增强悖论”是其中的代表——他们认为 AI 并非简单替代人类决策，而是在重新定义人类决策的边界与内涵。这一观察为理解算法对裁量权的影响提供了重要线索：可能不是单纯的“压缩”，而是更复杂的“重构”。

1.4 研究空白与研究问题

上述两条文献脉络共同留下了三处空白。算法管理研究的对象多是一线工作者——平台骑手、记者、仓库工人——对中层管理者裁量权变化的关注相对稀少。算法管理这条线与战略管理领域的管理裁量权理论之间，缺乏系统的对话。更值得追问的是，管理者面对算法介入时是否仅仅被动接受裁量权压缩、有没有主动重构裁量权的可能，这一过程机制几乎没有研究触及。

由此，本文围绕两个问题展开：不同类型的算法系统如何重塑管理者的裁量权结构？这种重塑对企业的战略能力产生怎样的影响？围绕这两个问题，进一步细化为四个子问题——三类算法分别介入了哪些管理决策环节、不同类型算法对裁量权各维度的影响是否存在差异、哪些组织与个人层面因素调节着算法介入与裁量权变化的关系、裁量权结构的重塑如何影响企业的战略灵活性。

1.5 整合分析框架与命题

把上述两条理论脉络整合起来，可以搭建一个三层分析框架——算法类型、裁量权维度、战略能力。

算法类型上区分三种：信息呈现型、辅助决策型与自动执行型。这一三分法可以看作是对 Kellogg 等（2020）六机制框架的功能性合并：信息呈现型对应“记录”与“评级”机制，辅助决策型对应“推荐”机制，自动执行型对应“限制”与“替代”机制。

管理裁量权操作化为四个维度：内容裁量（编辑、推荐、审核）、资源裁量（预算、流量、广告）、人员裁量（招聘、绩效、解雇）与战略裁量（业务方向、市场定位、合作伙伴）。这一划分基于组织职能视角，把 Hambrick-Finkelstein 框架里相对抽象的裁量空间分解成媒体企业可观测的决策类别。战略能力层关注的是裁量权变化对战略灵活性的影响。

由此引出三个命题。自动执行型算法对裁量空间的压缩最为显著，辅助决策型算法的影响取决于管理者的采纳倾向，信息呈现型算法的直接影响有限（P1）。算法越不透明，裁量权的压缩越明显（P2）。裁量权压缩会影响战略灵活性，但可能通过裁量权重构在新的领域得到部分补偿（P3）。

2. 研究设计

2.1 研究方法

研究采用解释主义范式与多案例研究方法（Yin, 2018）。算法与管理者的互动涉及主观感知与意义建构，解释主义范式更为契合；多案例设计可以通过复制逻辑提高理论的可推广性（Eisenhardt, 1989）。

2.2 案例选择

案例选择按最大差异化抽样策略展开，依据算法介入程度对候选企业分层。为让案例选择可操作、可重复，构建了一个“算法介入程度评估框架”，包含四个维度——算法覆盖决策环节数、自动执行型算法占比、人工复核机制的弱化程度（反向计分）、算法决策的不透明程度（反向计分）。每个维度按 0-3 分制评分，加总满分 12 分。四家案例企业的评估结果见表 1。

评估维度	案例 A TikTok 泰国 MCN	案例 B 爱奇艺	案例 C Workpoint	案例 D 泰国 PBS
算法覆盖决策环节数	3	2	1	1
自动执行型算法占比	3	2	1	0
人工复核机制弱化 （反向）	2	2	2	1
算法不透明程度（反 向）	2	2	1	1
总分（满分 12）	10	8	5	3
模式定性	算法主导	算法+人工协作	传统媒体转型	人工主导

注：评估维度 3 和 4 采用反向计分，得分越高代表人工复核越弱、算法越不透明。

表 1 算法介入程度评估框架与四案例评分

评估结果选出四家代表性企业。案例 A 是 TikTok 泰国 MCN 机构（10 分，算法主导）；案例 B 是爱奇艺（8 分，算法+人工协作），作为中国出海亚洲市场的代表性长视频平台；案例 C 是 Workpoint Entertainment（5 分，传统媒体转型）；案例 D 是泰国 PBS 数字媒体中心（3 分，人工主导）。

2.3 数据收集

数据来源有三种。半结构化深度访谈共 6 位中高层管理者（案例 A 和 B 各 2 位，C 和 D 各 1 位），访谈语言为中文或英文，每次 60-90 分钟，全程录音转写。企业公开文档、年报与行业报告作为补充。再加上媒体新闻报道与第三方分析。访谈提纲围绕算法应用现状、决策权变化、管理

者应对策略与战略影响感知四个主题展开。

2.4 数据分析

分析用 NVivo 软件做三阶段编码：开放编码阶段从转写文本中提取初始概念约 80 个；轴心编码阶段将概念归并成算法功能类型、裁量权变化维度、调节因素等 12 个范畴；选择性编码阶段围绕核心范畴裁量权重构建立故事线。研究质量通过三角验证、模式匹配与成员检验三种方式保障（Lincoln & Guba, 1985）。

3. 案例分析与跨案例比较

3.1 案例 A：TikTok 泰国 MCN 机构（算法主导模式）

案例 A 是一家总部设在曼谷的 TikTok 内容机构（MCN），成立于 2024 年前后。机构以短视频创作者的孵化、运营与商业变现为核心业务，内部设有内容策划、数据运营与商务变现三个职能团队，团队规模约 11 人。截至访谈时，机构签约创作者约 20 人（含兼职），覆盖美妆时尚、生活方式与喜剧娱乐等垂直领域，其中以美妆与生活两条赛道的创作者数量最多、商业价值最高。收入几乎仅来自电商卖货，2025 年营收约 370 万泰铢。作为典型的算法主导型机构，其选题、发布、投放与复盘的全流程都围绕 TikTok 推荐算法的运行逻辑组织，机构的存续高度取决于对算法的理解与适配能力——这也使它成为观察算法如何重塑运营层管理裁量权的一个极端而清晰的样本。

该 MCN 机构的运营高度依赖 TikTok 推荐算法。算法完全自主决定内容分发与流量分配，机构在编辑推荐位、置顶功能等传统媒体常用工具上几乎没有任何干预空间。运营总监 A2 的话说得很直接：“我们能做的就是不断切换内容形式，然后观察某条视频被算法推荐后短期内大量复制，待推荐权重下降后又寻找新的“爆款”，曝光量完全靠算法分发。”内容总监 A1 的观察则点出了机构能力结构的转向：“我们的核心竞争力不是控制算法，而是理解算法。谁能更快地理解算法变化并做出调整，谁就能获得更多流量。”

映射到四维裁量权框架上，内容裁量被显著压缩——算法接管了分发权；资源裁量几乎完全丧失——流量分配由算法决定；人员裁量也部分受到影响——创作者绩效靠算法生成的流量数据评估；唯有战略裁量虽然受限但仍保留，机构层面还能决定垂直领域选择和商业模式。

3.2 案例 B：爱奇艺（算法+人工协作模式）

案例 B 爱奇艺成立于 2010 年，初名“奇艺”，2011 年更名为爱奇艺，是百度集团旗下的综合性长视频平台，由龚宇出任首席执行官，并于 2018 年在美国纳斯达克挂牌上市。公司总部位于北京，与新加坡海外总部构成“双中台”的全球运营架构；作为中国市场份额领先的影音平台之一，爱奇艺以会员订阅与广告为两大收入支柱，业务覆盖内容制作、采购、分发与 IP 衍生全链条。爱奇艺以

平台形式正式出海始于 2019 年 6 月推出的国际版 iQIYI App，并将东南亚选为出海第一站——该地区与中国地缘相近、文化心理距离较小，对华语内容接受度高，且本土平台与国际流媒体多方共存、尚无垄断者。至 2021 年前后，iQIYI App 全球下载量已突破五千万次、服务约 191 个国家和地区，在泰国、马来西亚与越南的下载量位居同类平台第一，其中泰国市场的活跃用户一度实现近七倍的同比增长。本地化策略上，爱奇艺组建了泰语、马来语、印尼语、阿拉伯语等多语种字幕团队与覆盖数千万粉丝的海外社媒矩阵，与当地电视台合作发行；2020 年起陆续任命菲律宾、马来西亚、印尼等地区总经理，并在泰国、马来西亚、菲律宾、印尼设立本地办事处、筹建本地原创内容团队，逐步从“内容出海”转向“运营落地”。

爱奇艺采用算法与人工并行的决策架构。程序化广告投放与基础内容审核环节高度自动化，重点内容采购、首页推荐位与重大编辑决策仍由人工处理。内容销售主管 B1 的观察揭示了算法推荐的锚定效应：“当算法推荐某个内容而我们决定不采纳时，我们需要额外解释为什么。这无形中增加了偏离算法建议的成本。”

技术总监 B2 则展现了另一种应对模式。作为具有技术背景的管理者，他能够主动调整算法参数，把算法从裁量权压缩者转化为裁量能力增强者。这一现象提示，管理者的技术素养可能从根本上改变其与算法的关系。爱奇艺的四维裁量权变化总体上是软性压缩、部分压缩、较少压缩、基本保持。

3.3 案例 C: Workpoint Entertainment (传统媒体转型模式)

案例 C Workpoint Entertainment 成立于 1989 年，首部作品《黄金舞台》(Ve Tee Thong) 自 1989 年起在泰国第七频道播出近二十年。公司凭借在综艺与游戏节目上的长期深耕，被业界称为“综艺之王”与“泰国第一大电视节目制作商”，累计制作节目逾八十档，代表作包括全球现象级的《蒙面歌王》(The Mask Singer)、曾获亚洲电视大奖最佳体育节目的《十对十》(10 Fight 10)，以及长寿益智节目《冲百万》等。其业务由四大板块构成——电视节目制作、活动营销、演唱会与舞台剧，以及其他衍生业务。2004 年 9 月，Workpoint 以两亿泰铢注册资本在泰国证券交易所挂牌上市。其数字化转型的时间线大致为：2011 年推出卫星电视频道 Workpoint TV；2014 年取得数字地面电视牌照、开播 23 号频道，完成由内容制作商向自有播出平台的跨越；此后顺应流媒体趋势，将节目内容延伸至线上点播与社交媒体平台；2021 年又与 SCB10X 合作、出资设立数字音乐与艺人经纪平台 T-POP，逐步把“制作—播出—线上分发—艺人经纪”整合为一条内容产业链。

Workpoint 作为泰国传统综艺电视台的代表，在向数字化转型过程中引入算法，但保留以人工为主的决策结构。算法主要承担观众数据分析与节目反馈监测功能，节目编排、内容制作与人员调配仍以制作总监的判断为主。制作主任 C1 的说法很能代表这种定位：“收视和互动数据当然要看，它告诉我们观众喜欢什么；但一档节目做不做、怎么做，最后还是靠制作团队的创意和经验来拍板，数据只是参考，不是答案。”他进一步强调：“算法帮我们省掉了不少猜测，但它替代不了对“好

看”的判断力。”四维裁量权变化为轻微压缩、部分受影响、基本不变、基本不受影响。

3.4 案例 D：泰国 PBS 数字媒体中心（人工主导模式）

案例 D 泰国 PBS (Thai Public Broadcasting Service) 是泰国第一家公共广播机构，依据《泰国公共广播服务法》(B.E. 2551) 于 2008 年 1 月 15 日正式成立，承接原私营 iTV / TITV 频道的频谱，以 UHF 第 29 频道播出。在法律地位上，泰国 PBS 是一个拥有法人资格的国家机构，但既不属于政府部门、也不是国有企业，治理上设有独立于行政层的政策委员会与观众委员会以保障问责。其法定使命明确指向公共利益——提供能够促进公众意识与参与、推动建设公正民主社会的节目，培育“高素质公民”，并坚持公正、平衡、客观的新闻原则。财政来源是其独立性的制度基石：经费主要来自对烟酒征收的专项消费税，每年上限约 20 亿泰铢（约 6500 万美元），由税务机关直接划拨、不经一般财政预算程序，从而避免受制于政治压力；此外亦可在不损害公共使命的前提下有限度地获得赞助、捐赠与版权收入。泰国 PBS 数字媒体中心正是在这一非商业、使命驱动的体制框架下运作。

作为公共服务媒体，泰国 PBS 数字媒体中心受公共服务文化与法定使命的双重约束，在算法应用上保持谨慎态度。算法仅用于辅助数据呈现与受众分析，不介入内容审核或编辑决策。数字媒体中心采编员 D1 的表述凸显了公共媒体的边界：“我们会用数据去了解受众，但绝不会让点击率来决定我们报道什么。公共服务的使命要求我们去做一些算法不会推荐、公众却需要知道的内容。”在他看来，“算法是工具，编辑判断才是责任，这个顺序不能颠倒。”四维裁量权基本保持原样。

3.5 跨案例比较

跨案例比较揭示了三类算法对管理裁量权的递进压缩模式（详见表 2）。

案例	算法介入模式	内容裁量	资源裁量	人员裁量	战略裁量
A: TikTok MCN	算法主导	显著压缩	基本丧失	部分压缩	受限但保留
B: 爱奇艺	算法+人工协作	软性压缩	部分压缩	较少压缩	基本保持
C: Workpoint	传统媒体转型	轻微压缩	部分受影响	基本不变	基本不受影响
D: 泰国 PBS	人工主导	基本不变	基本不受影响	基本不变	基本不受影响

表 2 跨案例管理裁量权变化对比

信息呈现型算法在所有案例中都没有显著压缩管理者的裁量权——相反，在案例 B 和 D 中，更丰富、更及时的数据反而让管理者能够做出更知情的决策。辅助决策型算法产生的是软性压缩。在案例 A 和 B 中，算法推荐虽然不具强制性，却形成了显著的锚定效应。自动执行型算法则是硬性替代，案例 A 中表现得最为明显。

横向看，内容与资源两个维度受影响最大——这两个维度恰好是算法功能直接对应的领域。人员裁量受影响相对较小，仅在案例 A 中出现明显压缩；战略裁量在所有案例里都最少受到冲击。算法介入主要在运营层面发生作用，对战略层面的影响相对有限。

调节因素也清晰浮现。组织文化的作用最为明显：泰国 PBS 的公共服务文化有效地抵抗了算法侵蚀，MCN 机构的数据驱动文化则放大了算法的影响。制度设计同样重要，爱奇艺通过内容评审制度，在关键环节保住了人工判断的决策权。算法透明度则从认知层面起作用——当透明度较低，管理者更难理解和影响算法决策。个人层面的因素中，管理者的技术素养与任期值得关注。

4. 讨论

4.1 递进压缩与裁量权重构

最值得关注的发现是裁量权重构。算法压缩了一些传统的裁量权维度，但管理者并未被动接受这种压缩——他们在新领域主动建立起新的裁量权。

最明显的是算法治理裁量权的崛起。在案例 A 中，MCN 机构无法控制 TikTok 算法的运作本身，但管理者发展出了一套与算法共处的新能力：算法测试策略、内容实验设计、算法友好型内容优化。这套能力不在传统媒体管理者的技能图谱里，而是被算法环境逼出来的新东西。爱奇艺的管理者则把裁量权从内容编辑和资源分配延伸到内容生态建设——创作者关系管理、跨市场内容协同、本地化运营创新。当算法承担了更多常规决策，涉及价值判断、文化敏感性、合规审查的事项反而更多落到管理者手上，他们在这些领域的裁量空间事实上扩大了。

由此可补充一个命题：在算法介入较深的企业里，管理者的裁量权会经历一次从运营裁量向治理裁量的迁移——管理者的角色从直接决策者变成算法治理者，承担算法规则制定、输出质量监督、算法异常处理这些新职能。

裁量权重构并不是一个全新的概念。它是 Raisch 和 Krakowski (2021) 自动化—增强悖论在媒体行业的具体表现。本文的贡献是把这个相对抽象的悖论操作化为可观测的四维裁量权变化模式，识别出递进压缩的算法功能学梯度，并指出重构发生的具体新领域。

4.2 替代解释与对话

本文与 Christin (2020) 的民族志研究并不冲突。她在新闻编辑室观察到记者面对算法所表现出的既拥抱又抵抗的双重态度，那是一线工作者的被动应对。本文从中高层管理者的视角补上了另一半图景：管理者面对算法时做的是主动的权力再配置。两个层级的算法政治学逻辑不同，提示后续研究应当区分组织层级对算法应对策略的影响。

不过，研究设计存在一个值得正视的方法论局限。四个案例分属 MCN 机构、长视频平台、综艺

电视台、公共媒体四种类型，它们在所有制结构、商业模式、监管约束上系统性地不同。泰国 PBS 的高裁量权可能部分来自它作为公共媒体的属性——不追求流量收益、有法定财政拨款——而不是算法介入度低本身。观察到的算法介入度与裁量权变化之间的梯度，可能被组织类型差异所混淆。

对此可作两点回应。本文主张的是探索性的描述性发现，不是严格的因果识别。调节因素分析中识别的组织文化、制度设计与算法透明度，本身就来自这些不同的组织属性，部分回应了组织类型变量的作用。后续研究应当在同质组织内部——比如四家 MCN 机构或四家 OTT 平台——进行比较，以剥离算法介入度的独立效应。

5. 结论与建议

四家不同算法介入程度的亚洲数字媒体企业的案例分析得到四点观察。三类算法对裁量权呈现递进压缩的模式；内容裁量和资源裁量受影响最大，战略裁量受影响最小；组织文化、制度设计、算法透明度、管理者的技术素养与任期是关键调节因素；裁量权压缩并不线性削弱战略灵活性，反而伴随着管理者主动重构裁量权的现象。

实践层面有几个值得提出的方向。对媒体企业管理层来说，建立算法治理委员会、投入管理者的技术素养培训、设计可保留人工干预接口的算法弹性机制，是回应算法环境的三个抓手。对技术平台而言，提升算法的透明度、设计可解释的人工干预接口、建立避免单一 KPI 绑架的多维度评估指标，是减少裁量权压缩负面后果的方向。对政策制定者来说，则可探索算法透明度报告制度、制定专门的算法治理法规。

研究存在几个层面的局限。样本规模有限，只有 6 位受访者；采用截面设计，没有追踪算法介入与裁量权变化的动态过程；受访者层级偏向中高层；案例企业分属不同组织类型，可能造成混淆变量；案例仅覆盖亚洲市场。未来的研究可以从纵向追踪、同质组织内部比较、扩展到生成式人工智能对管理决策的影响等方向展开。

参考文献

- 陈龙. (2020). “数字控制”下的劳动秩序——外卖骑手的劳动控制研究. *社会学研究*, 35(6), 113-135.
- Beer, D. (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 1-13.
- Bucher, T. (2018). *If...Then: Algorithmic Power and Politics*. Oxford

University Press.

- Christin, A. (2020). *Metrics at Work: Journalism and the Contested Meaning of Algorithms*. Princeton University Press.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.
- Google, Temasek, & Bain. (2023). e-Conomy SEA 2023: Reaching new heights — Navigating the path to profitable growth.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H., & Levina, N. (2022). To engage or not to engage with AI for critical judgments: How professionals deal with opacity when using AI for medical diagnosis. *Organization Science*, 33(1), 126–148.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

- Pachidi, S., Berends, H., Faraj, S., & Huysman, M. (2021). Make way for the algorithms: Symbolic actions and change in a regime of knowing. *Organization Science*, 32(1), 18-41.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Sage Publications.