

人工智能时代数字出版业新动能战略路径分析

程忠良¹, 严三九²

(1. 安庆师范大学 传媒学院, 安徽 安庆 246001; 2. 上海大学 新闻传播学院, 上海 200030)

【摘要】文章围绕“加快形成新质生产力, 增强发展新动能”这一重要战略, 从“新动能”这一关键词出发, 立足当前数字出版业所面临的技术、市场等方面的产业生态, 从宏观视角探讨人工智能时代数字出版业新动能战略路径。首先, 文章借鉴美国管理学家艾尔弗雷德·钱德勒的理论, 从战略与环境、战略与组织互动关系出发, 分析数字出版业新动能战略的“两个相适应”理念; 其次, 文章将战略、环境、组织关系理论运用于人工智能时代数字出版业之中, 基于马克思主义劳动生产过程二分法理论, 将生产过程分为“人的因素”和“物的因素”两个层面, 并尝试从这两个层面来论述数字出版业新动能战略的可能路径。文章指出, 在“人的因素”层面, 不能仅以现实劳动者为尺度, 而应以现实劳动者与虚拟劳动者这两种主体及其在产业领域中的分工、协同、创新为考察对象; 在“物的因素”层面, 最基本的基础设施是平台, 最核心的生产资料是数据, 最重要的运营实践是生产要素配置、组合、优化所形成的组合力问题。

【关键词】人工智能 数字出版业 新动能战略 人的因素 物的因素 组合力

【中图分类号】G230 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1003-6687(2026)7-049-09

【DOI】10.13786/j.cnki.cn14-1066/g2.2026.7.006

从2022年年末到2025年, 从ChatGPT、DeepSeek、Midjourney、Pika、Sora等, 再到GPT-5.1、Gemini3.0、DeepSeek-V3.2-Exp等, 人工智能实现了从文生文、文生图片及音频, 到基于文字或图像等提示生成视频的技术迭代, 已形成对物理世界的初步理解, 具备了建模及推理能力, 这表明一个新的、通用人工智能时代即将来临。从另一个侧面来看, 伴随着AI底层技术的涌现, AI将加快与社会生产、工作、生活等的深度融合, 人类社会正迈向一个工具化、通用化、普适化以及全域覆盖的大模型应用时代。数字出版业如何直面这一新时代技

术变革及其所带来的不确定性? 如何抓住机遇、应对挑战? 如何将AI技术融入企业并重塑产业流程, 以构建新动能战略? 这些都是经营者必须思考的问题。

本文运用战略理论等相关理论工具, 立足战略视角, 从基本理念、基本路径两个层面来探讨数字出版业构建新动能战略的路径。需要说明的是, 本文所言的“数字出版业”, 主要基于国家统计局的认定标准, 并考虑实践中不断消融的数字出版边界。不过, 本文不具体探讨边界问题, 而是采用了比较宽泛的内涵界定,^[1]从宏观层面来探讨数字出版业新动能战略路径。

基金项目: 国家社会科学基金一般项目“人工智能时代数字出版业‘反脆弱性’路径研究”(2023BXW102); 2024年安徽省学科带头人培育项目

作者信息: 程忠良(1971—), 男, 安徽怀宁人, 安庆师范大学传媒学院教授, 安庆师范大学传媒学院计算传播研究所所长, 中国科技新闻学会数据新闻专业委员会常务理事, 主要研究方向: 新媒体与社会、媒介经营管理等; 严三九(1965—), 男, 安徽枞阳人, 上海大学新闻传播学院教授、博士生导师, 上海大学伟长学者特聘教授, 主要研究方向: 智能媒体传播、媒体融合、媒体与社会治理。

一、基本理念：处理好战略与环境、战略与组织“两个相适应”关系

从战略视角来看，新动能就是发展新动力，具体指数字出版业为了适应新的AI技术革命需要，在立足自身资源优势的基础上，利用数智技术优化、变革生产要素配置方式，创新体制机制，以此来打造生产要素新质态，构建生产要素最优化组合模式，提升资源利用效率，为产业发展注入新动力。从某种意义上讲，可从以下两个方面来理解新动能战略的内涵（见表1）。

表1 战略与环境、组织关系

环境	外部约束因素与机遇来源	1.决定企业战略存在空间 2.检验组织结构的适应性
战略	企业发展的中枢	1.由环境催生、决定 2.决定组织结构设计
组织	内部执行框架	1.服务于企业战略 2.决定战略最终结果

在理念层面，新动能战略需考察战略与环境、战略与组织间动态的出版适应关系。艾尔弗雷德·钱德勒认为，^[2]第一，企业战略不能脱离环境，企业战略需要进行周期性改变以适应环境变化，即数智技术革命所带来的企业内外环境变化；第二，企业组织结构要适应战略变化，即企业生产要素质态及组合模式要随战略调整而变化，主要表现为企业要通过平台化、数字化、网络化和智能化转型来改造、升级生产要素之“质”，推动生产要素组合的调整、优化及动能提升，形成经济学家约瑟夫·熊彼特所言的创新发展之基础——创新组合方式。

在实践层面，新动能战略要考虑如何从生产要素着手，将理念落实到实践层面，即探讨如何在实践层面用重塑的生产要素以及生产要素组合，实现效率提升和竞争力跃升。单就理念层面来说，数字出版业新动能战略的“两个相适应”关系需要处理好战略与环境、战略与组织的关系。

1. 从战略与环境之间的互动关系看，数字出版业新动能战略要动态适应企业环境

在通用人工智能时代，数字出版业环境不仅包括传统管理学所指的线下实体空间，更重要的是还包括数智化技术所构建的线上虚拟空间及其所带来的企业生态变化。新动能战略要立足这一认知，从以下三个层面动态适应企业环境。

其一，不能抛开企业内在环境（如人、财、物情况）来谈新动能。随着通用人工智能等技术深度嵌入数字出版产业链，越来越多的数字出版企业开始通过数智化转型来构建企业新动能，如大型出版集团纷纷推出电

子书、在线教育、有声读物等多样化数智产品，试图以此提高数字出版业的竞争力。但数字出版企业构建新动能需有战略定力，要依据企业内在环境作出决策。一方面，企业发展的人、财、物等资源是有限的；另一方面，若不顾企业自身情况，四处出击，那么在新一轮科技革命所带来的极具不确定性的市场环境中，可能给企业发展带来新的危机。如某出版集团数智化转型过程中，在其传统出版业务基础上，涉足很多不熟悉的领域，涵盖“出版+商务+医疗+直播+教育+……”，并未取得很好的效果。可见，仅靠有限的人、财、物资源抓住所有可能的机会，这种发展路径天然存在局限。

其二，不能离开数字出版业外在环境来谈新动能。当前，数智化加速了数字出版市场的变迁，因此，数字出版业发展一定要充分考虑外在环境因素对战略制定的影响。2025年，汤森路透为应对AI所带来的产业环境变化，制订一项投入高达8亿美元、专用于提升公司AI应用服务能力的战略规划，以提升企业竞争力。这一战略安排所带来的效果是明显的，汤森路透2025年总营收突破60亿欧元，再次回归“2025年全球出版50强”榜首。又如，中国轻工业出版社2026年制订了“专业深化、生态构建、用户深耕”三大战略，并通过科技出版“从书到库”、生活出版“场景延伸”、教材出版“双线融合”三大举措来完善战略闭环，其基于AI所带来的出版流程重构、市场细分、价值重塑等生态环境变化，制订新的战略，以适应时代和环境要求。^[3]

其三，不能脱离数字出版业线上虚拟空间环境来谈新动能。数字经济及人工智能等技术的发展给数字出版业发展环境带来很多变化，其中一个变化是线上虚拟空间成为产业主导场景，《2024—2025年中国数字出版产业年度报告》显示，2024年，我国数字出版业整体收入达到1.75万亿元，网络游戏、在线教育、网络动漫三个板块的收入规模增幅明显，反映出线上虚拟空间对数字出版业的重要性在持续提升。虚拟空间环境最重要的特征是模糊了传播、消费与交互交往等业务场景的界限，促进了各类场景的互嵌融合，表现在以下几方面。在本体层面，体现为信息生产、信息传播、信息消费与交往的融合，“‘传播’转向‘交往’——一种具有数字实践性的交流—行动”。^[4]在客体层面，体现为三元空间的融合。随着物联网、传感器、云计算、机器学习等技术的发展和应用，数字出版业的数据和知识逐渐在“信息空间、物理空间和人类社会三元空间中相互融合与互动”。^[5]在主体层面，体现为人与物的融合，即人类主

体与人工智能在数字出版产业链中的互嵌互为。

基于上述对环境的认知及战略要适应环境的要求，数字出版业在构建新动能战略时需要从以下层面系统布局。

首先，在主体层面，重视渠道的交往功能。数字出版业构建“企业—数据—用户”线上连接渠道，不应只构建基于数据的信息传播渠道，而应搭建基于数据的交往交互通道。如江苏凤凰出版传媒集团“云逛展、云阅读、云购书、云互动”的书展活动就是基于这种认知所采取的措施，其通过江苏书展，自有平台PC端、APP和小程序以及天猫、京东、拼多多等电商平台旗舰店，构建以数据为支撑，读者与作者、编辑、专家、其他读者等主体之间的多元交互通道，秉持“用户在哪里，我就在哪里，交互就在哪里”的理念，从而聚集了一定数量的粉丝，并因此促进了经济效益的提升，在江苏书展期间，江苏凤凰出版传媒集团线上APP销售、直播带货等渠道销售收入达1.04亿元。

其次，在客体层面，重视三个空间的数据赋能。即注重对信息空间、物理空间和社会空间的数据采集、挖掘、整理、分析，重视数据赋能产业，为构建新动能战略提供支撑。^[6]如浙江印刷集团的“生产经营驾驶舱”项目，就是搭建大数据平台，将经营、采购、管理等多方数据汇总起来，通过数据挖掘分析为生产经营提供决策辅助，赋能业务经营的各个环节，全方位提升管理决策能力，从而实现生产效率的提高，2024年销售业绩同比提升50%以上，2025年稳中有升。

再次，在主体层面，重视人机协同作用。基于目前数字出版业中人工智能已无处不在的情况，需重视通过“碳基智能”（人类）和“硅基智能”（人工智能）分工协同，建构新动能战略的基本内涵。如施普林格·自然大中华区总裁安诺杰·雅各布斯曾言，施普林格·自然2019年发行的《锂离子电池：机器生成的当前研究摘要》一书，通过人机协同，让机器辅助参与内容生产、编辑、审稿、插图绘制等环节，使编辑从低层次劳动中得到解放，出版时间从10个月缩短至5个月，有效提升了出版效率。^[7]

最后，还要重视“虚”（线上）与“实”（线下）的平衡。把握数字出版业发展过程中实体空间（线下）与虚拟空间（线上）的辩证统一关系。^[8]在数字经济时代，数字出版业生产传播主要是在虚拟空间中进行的，ChatGPT、Sora等人工智能技术的发展和應用又加深了数字出版业虚拟化的范围和程度。构建新动能战略需注意把握虚拟空间与现实空间的对立统一关系，引导数字

出版业在生产传播中将线下和线上空间统一起来，为产业发展提供助力。数字出版产业在虚拟空间的一切行为都“产生于现实土壤，应用于虚拟环境（场景），最后又用来解决实际问题，具有客观现实需要的生产与消费逻辑”。^[9]当然，新动能战略所依托的企业内外环境既是具体的，又是动态的、实践的，其发展效果要靠具体劳动实践来检验。

2. 从战略与组织互动关系看，数字出版业组织架构（生产要素及组合方式）要动态适应新动能战略变化

这里的组织架构不是一个抽象的概念，而是指企业资源结构中各种生产要素如人、财、物、机制、体制等的配置与协同关系，“结构追随战略”要求配置、优化、改变、协同各种要素关系以适应新动能战略。可从以下三个方面来理解这种“结构追随战略”的理念。

其一，在组织结构认知理念上，要从系统化角度认知企业组织结构各要素之间的关系。从内部结构来看，组织结构各要素配置、组合、分工协同，建构了组织内部生态系统结构；从外部结构来看，组织架构与战略之间的关系在企业具体实践中是通过“适应—不适应—适应”有机运动来调节的。即在企业的初始发展阶段，既有的组织架构与战略间的关系是适应的；经过一段时间发展后，随着市场等环境发生变化，旧的组织架构就不再适应战略发展，二者间关系就从适应变成不适应，这就要求组织结构进行调整或变革以适应战略；为此，企业通过对组织结构进行变革，使得二者关系又变为适应关系。组织结构与战略动态适应关系就是这种循环往复的发展过程。如海峡出版发行集团在实施“AI+”战略时，发现企业旧的以线下为主的组织结构无法适应这一战略，随后提出“一心三圈层”理念，改革了旧的组织架构，“以AI人才梯队建设为核心，打造能力、场景、伙伴三个业务圈层”，新的组织架构更好地支撑了“AI+”战略的实施，极大地推动了AI赋能内容创作、分发和消费方式革新，使得生产成本下降50%，效益得到了大幅度提升。^[10]

其二，在组织结构调整实践中，要注意各个要素的协同。也就是说，要从全面、统一的角度去认知组织结构各要素属性、功能，重视各要素的全面协同以提升效率，防止从局部、片面的角度出发，只注重或夸大某一个要素（如科技要素）而忽视其他要素的作用或影响。如尽管人工智能技术是数字出版业发展新动能战略必备的技术要素，但实际运营中需摒弃技术（单一要素）决

定论思想，因为技术要素只有与其他组织要素有效组合并形成合力，才能发挥它的作用，离开了其他要素如制度、机制、资本等的支撑和协同，科技要素的作用就会大打折扣。

其三，“结构追随战略”的核心是生产要素组合创新。首先，从组织结构要素创新愿景上看，按照美国经济学家约瑟夫·熊彼特的理论，就是“生产要素的重新组合”，不是“新瓶装旧酒”，而是敢于清除旧有模式的沉疴，把一种以前没有的生产要素和生产条件的新组合引进生产体系中，以实现对生产要素或生产条件的新组合，^[11]实现1+1>2的效应，提升新战略竞争力。如革除传统的线下长期亏损项目，用AI技术赋能数字出版生产要素组合，形成“AI+伴学、伴读、伴写、伴教、伴聊”的新组合，实现数字出版业高质量发展。其次，从组织结构要素创新形态上看，企业组织结构组合形态是变动的、历史的。从时间维度看，数字出版企业内部人、财、物、技术等各要素的组合，不是长久不变的，而是随战略发展不断变化的；从空间维度看，数字出版组织内部是存在着效率（效能）差异的，这种效率（效能）差异是由组织结构内部各要素协同、组合情况决定的。如数字化、网络化、智能化的生产要素组合形态、效率与传统出版时代是完全不同的。从发展维度看，组织结构与战略的关系体现为组织结构是否与战略相适应：当二者关系相适应时，组织结构会促进战略目标的实现；当二者关系不适应，战略发展需要组织要素结构变革时，组织系统要素、结构与功能需要适时进行调整、变革，以重新实现关系相适应。实践中，人们所看到的许多数字出版企业、科技公司，无论是皖新传媒、凤凰传媒，还是腾讯、阿里巴巴、亚马逊等，每隔几年都会依据市场环境变化，变革企业组织架构、生产要素组合等，这种变革就体现了适应关系的调整。

二、新动能战略构建路径之一：“人的因素”路径

前文提到，构建新动能战略除了要考虑理念层面外，还要考察实践层面，因为新动能战略必须是实践的，需要将理念问题落实到实践中。从实践上看，构建新动能战略又需要回到生产要素这一企业的最基本问题上。对于这一问题，马克思在《资本论》中曾以主客二分法将劳动过程所需要的一切因素划分为两类：“物的因素”和“人的因素”。其中，“人的因素”是作为主观主体出现的，“物的因素”则显现为客体存在。本文依据

马克思主义理论，将新动能战略路径的探讨也分为“人的因素”和“物的因素”两个部分（见图1）。

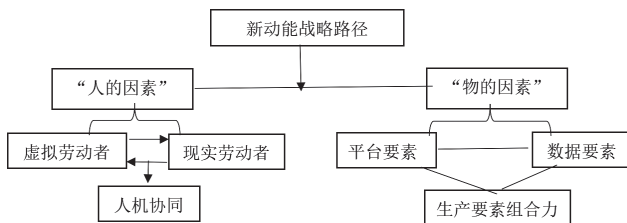


图1 数字出版业新动能战略路径图

在探讨“人的因素”发展路径时，有一个无法回避的前提，即如何对待越来越具有能动性、自主性的人工智能，因为在数字出版领域，随着生成式人工智能的发展及其与产业链的深度融合，如AI聊天、AI绘画、AI生成、AI审稿等的发展，数字出版产业“要素主体不再局限于人本身，而是扩展为人与人工智能的双劳动主体”。^[12]因此，考察数字出版业新动能战略“人的因素”发展路径，就不能仅以现实劳动者（人）为尺度，而应以现实劳动者与虚拟劳动者（人的具身，即AI）这两种主体及其在产业领域中的分工、协同、创新效率为考察对象。基于此，本文绕开人与人工智能关系的争议，即关于人工智能作为合作伙伴、工具还是他者等的争议，本文在探索“人的因素”发展路径时，选择将人工智能视为一种另类主体，下面分别从虚拟劳动者、现实劳动者及人机协同三个层面来探讨这一问题。

1. 虚拟劳动者

目前人工智能生成内容（AIGC）已渗透到出版产业价值链的各个环节，在选题策划、辅助创作、智能审核、智能编校、自动排版、分发（如智能化推荐）、市场洞察及用户洞察等方面发挥着越来越不可替代的作用。这种日趋紧密的人机分工协同实践，使得无论是出版企业经营者，还是出版从业人员（编辑、记者），都需要认真思考人工智能的角色、地位和作用，重视通过人工智能来提升效率、降低成本和提高竞争力，但同时又要保持人的主体地位。从某种意义上来看，数字出版从业者需要建立以下认知。

其一，不能回避AI使用。因为人造“智能体”成为一种新型“主体”是一个不可逆转的趋势。AIGC代表着一种先进的生产力，“现在可能只占一定比例，未来可能100%的内容生产都会有AI干预其中的每一环节、每一阶段、每一过程，只是多少和比例的问题”，“不使用或不懂如何使用AI，就像到了电力时代还要驴推磨、人拉车”。^[13]

其二, AI可以提升效率。一方面, 由于人工智能模型迭代训练建立在多源、多类型、海量数据的“喂养”基础上, 在实践中这种特征改变了数字出版业传统的、运营单一领域的、狭隘的视野与思维; 另一方面, AI可直接提升生产效率, 如在数传集团, AI已经深度融入策划、生产、编辑、审校、分发、营销及售后等出版产业全流程, AI的参与使得成本降低、市场反馈速度加快、效益提升。有研究指出, “以选题策划为例, 两位选题策划数字员工深度参与数智化选题策划工作, 能够比传统方式提效57%—89%”。^[14]又如福建创智联盟教育科技有限公司构建了AI全栈赋能型技术底座, 让AI全面赋能内容生产、数字传播、教育提质、培训研学、文旅升级等场景, 推动了数字出版产业转型, 实现了社会效益与经济效益的双赢, 2024年, 公司营收达1.2亿元, 利润超600万元。

其三, AI是不断进化的。一方面, 从AI发展历程看, 20世纪90年代以来, AI从实验阶段到大规模应用、再到高水平智能的出现, 始终在不断进化; 另一方面, AI进化会不断超越原本简单的机器概念, 从模仿人类演变为具备一定自主性和创造力的生产者。另外, 随着训练和学习的频繁以及更多模型的出现, 未来会出现更通用、功能更强大、文本生成更复杂且可与多场景适配的大模型。换句话说, AI会迈向千家万户, “未来每个人、每个企业等都可以低成本训练并武装一个高智商或高情商的机器人或AI劳动力团队”。^[15]

2. 现实劳动者

AI在数字出版业领域已呈现出无处不在的情形, 数字出版从业人员面对的不是要不要人工智能的问题, 而是如何在工作中更好地实现人机协同的问题。因此, 认真学习和研究AI在数字出版产业链中的工作原理、应用场景和运作机制等, 提升从业人员的AI素养, 就显得非常重要, 这主要基于以下三个方面的考量。

其一, AI素养不可或缺。从使用主体来看, 无论是普罗大众还是专业工作者, 都必须具备、学习和提升相应的AI素养。从AI素养层级来看, AI素养是具有等级的, 以二分法角度观之, 这两个等级包括: 普适性AI素养, 主要针对大众; 专业性AI素养, 主要针对专业工作者。从AI素养效果层面来看, 人暂时不会被AI替代, 但会被更擅长使用AI的人替代。因此, 学习、认知和掌握AI很重要, 有的高校专门设置了相关课程, 如南京大学构建了人工智能通识核心课程体系。

其二, 终身学习很重要。技术和时代的加速发展,

使得数字出版从业人员职业半衰期大大缩短, 终身学习和培训变得尤为重要。职业半衰期即职业技能或行业相关知识的时效性。根据德勤人力资本管理咨询团队的测算, 职业半衰期已由过去10—15年变为现在的2.5—5年, 且目前大约30%的职业技能知识会在3年内过时或淘汰。与之相对, 弥合技能及知识缺口所需时间也越来越长, “过去7年里, 通过传统技能培训方式弥合缺口所花的时间从3天激增到42天, 增加量超过10倍”。^[16]因此, 个人养成终身学习的理念, 企业延长员工培训周期, 是非常重要的。

其三, 创新意识是根本。AI的发展和应用会带来两个直接结果。一是缺少数字技能、不会学习的人会被机器所替代。麦肯锡全球研究院的调查显示, “到2030年, 全球将有8亿人的工作岗位被机器取代, 3亿多劳动力需要进行数字技能再培训”。^[17]二是创新意识成为人、机竞争的关键要素。编辑、记者既要学会如何通过人机协同使机器为自己服务, 又要做到学会创新, 用“深度”(更具创意等)、“温度”(人文关怀等)、“与机不同”等来进行分工, 提升自身的竞争力。中国出版集团原董事长黄志坚曾说: “硬科技是未来出版业的重要基座。数智化时代, 出版人在保持核心能力的同时, 更需要用对、用好硬科技。要让科技与内容自然融合, 实现‘1+1>2’。”^[18]

3. 人机协同

AI的发展和应用使得人机分工、整合、协同化生产成为一种新型的、有效率的劳动形态。首先, 人机协同将是数字出版业的主导模式。从某种角度来看, “以人机融合为主要内涵的数字劳动将会是人类劳动形态的发展方向, 并可能成为‘人们生活的第一需要’”。^[19]因为, DeepSeek、ChatGPT等人工智能不仅能够快速帮助人们发现、获取、整理、储存、理解和利用信息, 更重要的是, 这些大模型能够依据用户意图迅速生成文字、图片、视频和音频等信息, 极大地提高了生产针对性和生产效率。

其次, 人机共同学习训练将成为人机协同的主要模式。尽管AI是由人类设计制造的, 且在某些方面可能超越了人类, 但AI作为“硅基智能”, 与作为“碳基智能”的人类相比, 具有不同的认知、记忆、推理等思维方式, 二者在某种程度上可以形成互补, 人类可以通过人机协同来提升自己, 促进自己的发展, 而人机协同如同人与人协作一样, 也需要学习训练。“这就像是精通一门技艺一样, 优秀的AI提示工程师或耳语者, 他们可

能要花一千个小时以上的时间和AI共事……让AI去创作出非凡的东西。”^[20]一方面,“你越优秀,人工智能就越优秀”,越是具备独到见解、创新思维的人工智能使用者,越能使人工智能提供多元、有价值的内容;另一方面,驯化人工智能需要人类具备一定的知识,只有通过实践不断调整AI参数、优化算法等,才能使AI更好地与人类协同。

最后,人机共生、共同进化将是人机协同的主要目标。人工智能作为技术对象物蕴含两层含义:一是与人类之间存在着互构互建与共同进化的关系,因为人工智能建立在人类智能的基础上,且人工智能升级迭代取决于人类智能的发展;二是由于人工智能被定位为“替代人类”或“超人类”,其也有可能像马斯克等众多科技行业先锋所担忧的那样,存在着失控并威胁人类文明的可能。如美国计算机科学家阿什福德·李曾提到,数字人工物也是一种生命体,具有迥异于人类的智能形态以及复制、遗传和变异机制,人与机器的关系应是一种共生、共同进化的关系,二者共同服务于人类美好未来的实现。

三、新动能战略构建路径之二:“物的因素”路径

数字出版业新动能战略路径中,“物的因素”也发挥着非常重要的作用。由于对“物的因素”分析、诠释的角度多元,本文在论述时基于战略路径这一前提,选择性地吸收借鉴了荷兰学者何塞·范·迪克《平台社会:互联世界中的公共价值》一书中平台及数据等相关论述,我国学者谢康有关数字经济发展的平台、数据及组织动态能力的看法,以及熊彼特的创新理论,认为数字出版产业新动能战略“物的因素”路径中,最基础的基础设施是平台,最核心的生产资料是数据,最重要的运营实践问题是生产要素配置、组合、优化所形成的组合力问题。下面围绕平台要素、数据要素及生产要素组合力三方面展开分析。

1. 平台要素

平台化代表了数字出版业发展的趋势,它作为一种可编程结构,具有动态整合产业链各要素的功能。其构建了包含开发者、策划者、编辑、作者、审校、发布等产业链上中下游各种要素在内的生态化链条,形成集开放、互动、跨界、创新等功能于一体的共享空间,极大地增强了数字出版企业的资源整合能力、创新能力。平台经济遵循的是一种“技术—经济”范式,即技术迭代

是形塑平台生态活力、能动性的基础。目前,平台技术因素集中体现为以大模型为基础的通用人工智能技术的竞争。

对于数字出版业来说,首先,大模型开发具有基础设施意义。数字出版企业要把通用基础大模型开发视为其未来发展的元能力引擎,因为通用基础大模型具有“虹吸效应”,可在淘汰现有众多APP的基础上形成新的超级链接中心节点,并深度影响数字出版业知识生产、知识服务等产业链各个层面,以实现“AI无处不在”的智能时代图景。这一愿景体现为:大模型会大大提升智能技术水平,使其更智能、更具适用性;大模型可为数字出版业提供更精准和高效的自然语言理解、媒体计算、智能编辑、辅助创作、多模态服务等众多应用场景服务;大模型将成为新的超级平台,重组资源和产业结构,并将强大的通用人工智能融入数字出版业各种应用场景,形成倍增效应。如提供内容实时审核、个性化推荐、市场评估、风险预测等服务。有数据显示,2025年,全球2000强企业将40%以上技术支出用于人工智能研发。2023年8月,高等教育出版社就投入巨资,与华为、阿里巴巴等公司合作发布“智海—三乐”大模型,深耕教育出版领域,提供智能试题生成、问答、导航、评估等智能化、个性化教育服务,取得了一定的成效。^[18]

其次,差异化大模型具备较高效率。由于每个数字出版业务的特点及资源禀赋不同,因此针对特定企业的差异化的、适配的(即懂行业、懂企业的)大模型才是企业所需要的。其一,目前已有的通用基础大模型主要特征是通用,即适用范围广,而数字出版业所需要的大模型需具备既“博”(通用能力)又“专”(符合个性化场景服务)的能力。如2023年推出的“斑马AI大模型”专注儿童教育出版领域,2025年发布的“出版学科大模型”聚焦出版学科知识服务,2025年首发的“智阅无界AI数字出版平台”则主攻教材出版领域等,都是“通+专”的大模型。其二,打造技术平台,要根据企业实际有针对性地构建大中小规模、通用及行业专用模型,实现模型智能化联动,提升模型在企业生产经营中的适用性。

最后,培育大模型生态是关键。20世纪90年代,美国管理学家詹姆斯·摩尔提出了“创新生态理论”的概念,该理论认为,创新生态系统由多种相互依存、相互作用的参与者(如企业、政府、研究者、消费者等)和要素(如技术、资本、政策、文化等)构成。“在一个健康的创新生态系统中,不同参与者之间的合作和竞争

推动了知识的共享、技术的迭代和新业务模式的探索，从而促进了持续的创新和经济的动态发展。”^[21]数字出版业构建通用大模型产业创新生态，主要目的是通过建立开放、包容、互利的系统内外部环境，共同解决大模型发展迭代过程中出现的技术与应用问题。一方面，在开放、合作、独立等前提下，通过内部资源调配、行业联合、跨界整合等方式构建算力网络基础设施，解决高质量数据供给不足、算法可解释性不强等问题；另一方面，通过其产业链上中下游的应用生态建设，在边应用边调适的实践中不断将大模型融入企业运营场景中，通过开发与实践互促，实现数字出版业产业链AI应用生态的繁荣发展。如福建创智联盟数字教育科技有限公司自2024年以来，就分别从B端、C端，布局AI大模型生态。在B端，联合高校、教育局等打造包括教师、家长、学生、研究者等在内的模型开发应用联盟；在C端，开发面向6~10岁儿童的AIGC创作生成平台，运用AI“化书成课”，并通过开发智慧作业、智能备课等模型的应用，打造课程服务超市等内容生态。

2. 数据要素

数字出版业数据主要是指文字、图像、声音、视频、社交媒体数据和用户数据等各种结构化和非结构化的数据。数据作为生产要素的价值在于：它在与其他组织结构要素组合协同的过程中，可以突破发展限制，提高全要素生产效率，提升企业竞争力。然而，数据层面需要注意以下问题。

首先，数据与数据要素间的差异。数据和数据要素是两个不同的概念，数据是一种存在状态，数据要素是一种使用或流动状态，只有在数据赋能数字出版业运营时，数据才能成为生产要素。^[22]

其次，数据要素乘数效应。国家实施“数据要素×”行动就是通过推动数据在多场景的应用，提高资源配置效率，创造新产业新模式，培育发展新动能，从而实现经济发展的倍增效应。“数据要素×”行动的作用在于：从连接到协同，提升全要素生产率；从使用到复用，推动数据在不同场景、不同领域的复用，创造新的价值增量；从叠加到融合，推动不同维度的数据融合及不同领域的知识渗透，催生新产业、新模式。^[23]

再次，数据要素与大模型相互依存。一方面，打造大模型离不开数据支撑。大模型训练需要海量高质量数据，其在公有数据集基础上，还要求企业私有数据参与。如ChatGPT-4拥有1.8万亿模型参数、13万亿训练数据。另一方面，大模型可以提升企业数据处置水平。美

国人工智能科学家特伦斯·谢诺夫斯基认为，“未来10年内，每家公司都会建立自己的大模型”，^[24]他认为大模型对于企业的作用在于处理数据、提升效率，实现创新运营。

最后，数据要素构建。在理念层面，既要把数据要素视作企业重要资源，如山东数字出版传媒有限公司等打造了具有企业特色的数据库，又要重视数据处理能力、数据智能决策支持等的作用。在制度层面，建立企业数据要素相关管理制度，制订数据来源管理制度（收集、存储等）、数据质量管理制度（确保数据可靠）、数据处置管理制度（加工、处置、交易等）、数据安全管理制度（数据保护）等。在实践层面，一方面，在企业内部，建立企业数据平台及“数据要素×”运营体系，探索数据价值、应用场景价值、数字交易价值等数据资产价值变现机制。如国家数据局联合相关部门发布的第一批“数据要素×”典型案例中，数传集团通过整合多平台数据资源，以数据洞察市场、把握用户需求，赋能300多家出版单位，取得了良好的效益。另一方面，在企业外部，出版企业与相关部门应共同研究出版数据要素确权、收益权（如出版单位衍生收益）等数据资产入表相关问题，探索开发建立出版物相关技术标准，探讨制定统一的数字出版业数据要素基础、量化、评估相关标准及交易原则等。如中原出版传媒集团参与郑州数据交易中心建设，就是拓展数据资产运营空间，完善版权数据确权规则、行业标准与新型数据形态，开辟多元收益渠道的一个举措。

3. 生产要素组合力

组合力即生产要素组合产生的合力的水平。熊彼特认为，组织创新就是将生产要素与生产条件重新组合，引入新的生产方式，以降本增效……经济发展就是指经济社会不断地进行新组合，那些无法成功重新组合生产要素的企业会最先被市场淘汰。这其实说的是生产要素组合所形成的组合力的作用问题。因此，数字出版业发展新动能，需要在提升生产要素组合、协同等能力上下功夫。

首先，提升要素组合力应建立在生产要素组合、协同的基础上。企业组织架构内各要素的质、量及组合协同情况将影响新动能的发展。出版企业要从全局角度，优化配置企业要素资源，把握好组织要素质与量的关系。如江苏凤凰出版传媒集团与华为云、科大讯飞、北大方正等建立技术合作，优化配置技术资源，与圣智学习、爱思唯尔、麦格劳·希尔等国际教育出版集团合

作,优化配置内容资源等,这些举措都是从全球视角配置生产要素,优化生产要素之质及组合,提升生产要素组合力的表现。

其次,以“数据要素×”驱动为前提,提升全要素协同效率,以及要素组合力水平。如通过人与AI协同感知、学习、交互、生产和管理等,以共生共赢为前提,优化资源配置,重塑产业流程;以数据要素赋能企业业务流程和运营,注重通过数据要素引导企业产品创新、服务创新、商业模式创新和市场价值创新,提升组合力,推动企业高质量发展。

最后,建立要素组合力的评估标准。探索建立一套对组织各要素组合效率评估的动态标准体系,通过评估并淘汰不合理的组织结构及机制,推进组织结构更新迭代、不断完善。

结语

2025年年底至2026年年初,一款名为OpenClaw(龙虾)的应用在中国市场爆火,把通用人工智能推到新的阶段。^[25]技术的变迁势必会进一步重塑数字出版业环境、组织结构形态,给数字出版业带来不确定的、混沌的、不可预测的风险,面对这种不可逆、越来越广泛的通用人工智能应用趋势及相关风险,^[26]数字出版业真正需要重视的不是逃避、恐惧新技术,而是要思考如何利用它们来构建新赛道、发展新动能。从某种意义上来说,发展新动能,要求数字出版业立足企业实际,在理念层面,探索“战略—环境—组织”相适应、协调发展的路径;在技术层面,探索用大模型来重构企业基础设施,以数据要素赋能知识生产、服务体验和行业生态等,并以人机共生、共同进化为宗旨,将AI打造成企业的智能助手、“员工”和“专家”;在组织层面,推动数据要素赋能业务流程、组织结构及体制机制等,实现数字出版业的高质量发展。当然,落实数字出版业新动能战略的道路并非一帆风顺,既需有肯攀登高峰的精神,又要保持对风险的高度警惕和充分认知,还要注意数据涉及的隐私、安全、伦理等问题。同时,发展也不会一蹴而就,增强数字出版业发展新动能,需要我们长期努力和持续付出。

参考文献:

- [1] 程忠良,谭友志. 人工智能时代数字出版业“人—算法”边界问题分析[J]. 出版发行研究,2022(7):15-20.
- [2] 艾尔弗雷德·D.钱德勒. 战略与结构:美国工商企业成长的若干

篇章[M]. 孟昕,译. 云南:云南人民出版社,2002:10.

- [3] 中信出版2026年要做这几件大事[EB/OL].[2026-01-10].<https://c.m.163.com/news/a/KIU1S7160512DFEN.html>.
- [4] 杜骏飞. 数字交往论(1):一种面向未来的传播学[J]. 新闻界,2021(12):79-87,94.
- [5] 马克·考科尔伯格. 人工智能政治哲学[M]. 徐钢,译. 上海:上海人民出版社,2024:丛书序4.
- [6] 程忠良,严三九. 智能时代用户连接力研究——以出版企业运营为视角[J]. 编辑之友,2024(5):50-51.
- [7] 章红雨. 借“智”之力 乘“数”而上——人工智能给出版业带来哪些动能[N]. 中国新闻出版广电报,2024-10-14(A7).
- [8] 程忠良. 数字经济时代图书出版网络口碑营销战略若干思考[J]. 编辑之友,2023(10):21-28.
- [9] 从ChatGPT到Sora:“超级媒介”的意向性[EB/OL].[2025-05-05].https://mp.weixin.qq.com/s/ZUXqA_i0L6hjdSemXuo56A.
- [10] 尹琨.“基于AIGC的一站式有声绘本创作平台”:推动内容创作、分发和消费方式革新[N]. 中国新闻出版广电报,2024-10-14(A7).
- [11] 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 郭武军,译. 北京:中国华侨出版社,2020:3.
- [12] 谢康. 数字经济创新模式:企业与用户数据化互动创新[J]. 中国社会科学院大学学报,2023,43(2):79-94,162.
- [13] 喻国明:不使用或不懂如何使用AIGC,就像到了电力时代还要驴推磨、人拉车[EB/OL].[2025-04-17].<https://mp.weixin.qq.com/s/4ihlmLzjkU4BC58uMZiJKg>.
- [14] 「远集坊第六十二期」人工智能在出版领域的应用[EB/OL].[2025-08-08].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1792946415431078157&wfr=spider&for=pc>.
- [15] 盛景网联高级合伙人颜艳春:智业文明的伟大召唤:AIGC如何加速产业共同体的进程?[EB/OL].[2025-03-07].<https://www.163.com/dy/article/IKG6IT8M0511DQUK.html>.
- [16] 王星,王春璇. 从工业劳动到数字劳动:劳动过程变迁与理论探索[J]. 新视野,2023(6):38-45.
- [17] 数字社会建设:挑战、机遇与理论创新[EB/OL].[2025-10-27].https://theory.gmw.cn/2021-12/27/content_35408976.htm.
- [18] 吴叶凡. 数智化时代,出版业如何拥抱新技术[N]. 科技日报,2024-07-26(5).
- [19] 张鸿韬. 人工智能时代马克思主义劳动价值论的论争与辩护[J]. 内蒙古社会科学,2022,43(5):38-46.
- [20] 凯文·凯利2024最新演讲:从四个方向理解AI[EB/OL].[2025-04-07].<https://mp.weixin.qq.com/s/9WKnuInBfKrrCkAX47KLJw>.
- [21] 张斌,李亮.“数据要素×”驱动新质生产力:内在逻辑与实现路径[J]. 当代经济管理,2024,46(8):1-10.
- [22] 程忠良,严三九. 数字出版业创新发展路径:“AIGC+”、资源生态化及“数据要素×”[J]. 编辑之友,2024(12):39-44.
- [23] 以数据要素乘数效应赋能经济社会发展——聚焦《“数据要

- 素×”三年行动计划(2024—2026年)》[EB/OL].[2025-12-29].https://www.gov.cn/zhengce/202312/content_6923330.htm.
- [24] 对话AI奠基人谢诺夫斯基：一切都将在你的有生之年发生转变[EB/OL].[2025-03-07].<https://wallstreetcn.com/articles/3690004>.
- [25] 喻国明. 从“认知中介”到“行动节点”：OpenClaw与智能传播的范式重构——基于行动者网络理论的AIGS治理研究[J]. 编辑之友, 2026(5): 5-13.
- [26] 程忠良. 人工智能时代数字出版业构建反脆弱性路径思考[J]. 编辑之友, 2021(10): 5-10.

The Concept and the New Momentum Strategy for Media Industry in the Era of Artificial Intelligence

CHENG Zhong-liang¹, YAN San-jiu² (1.Anqing Normal University, School of Media, Anqing 246001,China; 2.School of Journalism and Communication, Shanghai University, Shanghai 200030, China)

Abstract: The article focuses on the important strategy of "accelerating the formation of new quality productivity and enhancing new growth momentum". Starting from the keyword "new momentum", it examines the current technological and market challenges in the digital publishing industry and tries to explore the strategic path of new momentum from a macro perspective. First, the article draws on theories from the famous American management scholar Alfred Chandler, analyzing the concept of constructing the digital publishing industry's new momentum strategy through the lens of the interaction between strategy and environment, as well as strategy and organization, focusing on the idea of the "two adaptations". Next, the article applies theories about strategy, environment, and organizational relationships specifically to digital publishing production in the AI era. Based on Marx's labor process theory, the production process is divided into two levels: "human factors" and "material factors", and it tries to discuss possible paths for digital publishing's new momentum strategy from these two levels. The article points out that, on the "human factors" side, the focus should not be just the real workers, but both real and virtual workers, as well as their division of labor, collaboration, and innovation efficiency in the media industry. On the "material factors" side, the essential infrastructure is the platform; the core production resource is data, and the key operational practice involves the combined power that comes from configuring, combining, and optimizing industry elements.

Keywords: AI; digital publishing industry; new momentum strategy; human factor; material factor; combined force

(责任编辑：侯苗苗)