

10家出版智库发布2025年最新研究成果

编者按 6月11日,2025出版智库成果发布交流会(第二场)在中国国际出版交流中心举行。中信出版发展研究中心、中南出版传媒产业研究院等10家出版智库发布最新研究成果,并围绕成果作交流研讨。这些成果涵盖出版业多个维度,既有对行业发展路径的深度剖析,也有对新兴技术应用的理性思考。本报特整理刊发10家智库成果,以期为业界同仁提供学术参考,助力出版高质量发展。

中信出版发展研究中心

出版单位集团化发展情况研究

发布人:乔卫兵(中信出版集团股份有限公司首席专家)

根据《2024全球出版50强报告》,腾讯集团、汤森路透集团和贝塔斯曼集团分别位列第一、二、三位。凤凰出版传媒集团、中国出版集团、中南出版传媒集团、中国科技出版传媒集团四家国内出版集团再次上榜。另外,研究认为麦格劳—希尔集团、角川集团、新华文轩出版传媒集团的发展历程较有特色。通过对上述10家国际、国内出版单位集团化发展历程的研究,我们分析总结了出版单位集团化发展的启示、挑战和对策建议。

出版单位集团化发展的启示

集团化是出版单位规模化发展的必经之路。出版机构之间通过战略性整合实现集团化发展,使得版权资源、编辑团队、发行网络以及营业收入、利润等实现规模化发展,是做大做强出版业务的重要途径。

投资并购是集团化发展的重要方式。国际出版机构的集团化发展通常通过投资并购扩大规模、做强核心竞争力、延伸产业链;在出版集团进入一个新国家、新地域时,也会采取与当地出版集团成立合资公司的方式,利用当地资质牌照和发行网络,快速进入新市场。另外,投资并购也是节省创新业务孵化时间,快速获取新能力、成熟团队、发展第二增长曲线的重要方式。

整合协同可提升集团化运营效率,培养复合型人才。企鹅兰登等大型出版集团,以版权资源为核心,整合各地发行和销售体系。励讯、麦格劳—希尔集团将其各垂类领域、各地子公司运营的专业信息数据资源进行整合,注入其全球数据库产品,丰富产品数据项,增强产品竞争力。角川集团则在图书版权的基础上,围绕IP在其影视、游戏等子公司中协同运营,实现多元化商业变现。励讯、企鹅兰登等出版集团在数字化转型过程中,通过子公司协同培养了一批“编辑+数字内容+线上运营”的复合型数字出版人才。

双层架构更利于长期战略布局。大型出版集团多为“集团母公司+上市公司”的双层架构。相较于上市公司受短期盈利和信息公开的压力,集团母公司可在各子公司之间灵活开展资产调配,并在上市公司之外孵化新业务,待新业务发展成熟后,再装入上市公司,实现集团母公司资产变现的同时,也可做大做强上市公司,为广大股东创造长期可持续价值回报。



近年来,随着国有企业改革的深入推进,国内出版集团已然摸索出一套具有我国出版特色的治理结构和管控模式,资产规模不断扩大,企业竞争力、创新力、影响力和抗风险能力进一步增强。与此同时,部分出版集团在总部职能和管控模式方面,不同程度地存在权责不清、组织功能失衡、专业化机制缺失等不足,需要通过顶层设计不断完善与改进。课题组在梳理国内出版集团的历史流变与发展现状的基础上,深入探析其管控模式现状及问题,提出优化建议。

研究动因

开展国内出版集团总部职能与管控模式课题研究,主要基于三方面的需要:一是落实习近平文化思想。历经“集团组建”“转企改制”“股改上市”演进,出版集团已成为建设文化强国的重要力量。优化出版集团总部职能和管控模式,在强化党的全面领导的同时,通过机制创新释放文化生产力,将习近平文化思想的理论要求转化为可操作的制度体系。二是应对出版业深刻变革。为更好地适应信息技术迅猛发展、市场需求加速迭代等变革与挑战,出版集团需持续优化权责与管控机制,重构生产流程、强化风控、激发创新等,将企业组织韧性转化为可持续发展动能,为2035年建成出版强国提供有力支撑。三是提升企业治理能力现代化。面对图书零售码洋缩水、消费习惯变迁、渠道分化、监管趋严等挑战,出版集团需加快建立现代企业制度,融合现代企业制度与意识形态属性,通过战略穿透保导向、市场化手段激活活力,实现社会效益与经济效益双提升。

现状与问题

随着国有文化企业改革不断深化,出版集团总部职能逐步聚焦于强化党的领导、战略统筹、资源配置、风险控制与业务协同,即管资本、管战略、管干部、管文化,核心目标为提升集团管理效能、资源配置效率和市场竞争力,实现整体效益最大化。目前,除中信出版集团、青岛出版集团等少数单体社裂变成的集团外,其他多为“母(控股集团)+子(股份公司)”层级式管控,在企业规模、部室设置和所涉业态方面具备以下特征:

融合出版新业态可通过新设子公司实现差异化管理机制。近年来,出版单位基于内容向电子书、音频、视频、直播、VR/AR/MR、NFT、AI智能体、展览展示等多形态产品和宣发渠道做延展。出版单位通过自建、合资、投资并购的方式新设子公司发展上述新业态,有条件时引入外部资本和战略性资源股东,并施以有别于传统业务的管理机制,以支持新业态的孵化和发展。

国内出版单位集团化发展面临的挑战

一是集团化发展战略亟须转型升级。国内出版单位的集团化发展大多以行政推动的资产划转重组为主,在战略规划、顶层设计上不够主动,在国际化发展、数字化转型和培育第二增长曲线等方面不够大胆。

二是集团的文化属性、文化特色需进一步凸显。在出版单位集团化发展过程中,文化属性与文化特色的凸显是增强品牌辨识度、凝聚内部共识、提升市场竞争力的关键。当前许多出版集团过度追求规模化或行政整合而弱化文化独特性,导致同质化严重、品牌价值稀释。

三是集团化运作较松散,资源整合和协同效率需进一步提升。部分国内出版单位由行政力量推动组建为集团公司,各出版社原有管理体制、企业文化差异大,整合阻力明显。在版权、营销发行和人才培养等方面存在各自为战,甚至“内卷”的问题;传统编辑人才过剩,但精通数智技术、国际版权运营、新媒体营销等方面的复合型人才短缺,集团化运营效率和整体盈利都受到影响。特别在AIGC技术进入大众视野后,外界普遍期待拥有高质量版权内容资源的出版业可在数据要素和人工智能应用上实现突破,但显然单体出版社的版权数据资源有限。

四是集团化发展转型的体制机制可进一步改革完善。国内出版企业的深度融合发展尚未形成可持续、规模化的新业态,投入产出效率也有待进一步验证。传统出版的管理机制可能是限制新业态发展的桎梏之一。

五是集团化发展需进一步突破行业与地域限制。国内出版企业的地方行政区划壁垒明显,另存在不同的行业主管部门分类管理的情况,跨地域和跨监管部门的并购难以实施,不利于行业知识和管理经验的融通。

中南出版传媒产业研究院

国内主要出版集团总部职能与管控模式

发布人:周亦翔(湖南出版投资控股集团有限公司党委委员,中南出版传媒集团股份有限公司董事、总经理)

一是企业规模决定管控模式。通过天眼查筛选,27家出版集团中,存续成员企业(含参股或投资的公司)最多的为344家,最少的为13家,平均为100.29家。对于地域局限性较强、规模相对较小、下属成员单位较少的出版集团,大多实行紧密的集权式管控。对于整体规模较大、成熟完备、成员单位较多的出版集团,管控模式多为适当分权,更多从战略上指导、监督和管理。

二是部室数量反映管控职能。控股集团部室数量平均为9.26个,股份公司平均为11个。总体而言,控股集团与股份公司二者部室数量上大致相当,但在职能上存在较大差异。控股集团偏向战略统筹、财务审计、实业管理与投资发展;股份公司作为核心执行主体,偏重出版、发行、数字出版及证券法务、战略投资等领域。同时,部室架构越复杂,职能越趋细分和专业化。

三是“文化+”成为行业共识。围绕主业和大文化产业开展的“文化+”经营已经成为出版集团目前的重要发展战略之一,不少出版集团已扩展至金融投资、物资贸易、现代物流、影视、艺术品、文化地产和旅游等领域,涉足游戏、在线教育、数字出版等新业态。总体而言,各出版集团在主业的业态和布局比较相近,但在“文化+”涉足领域和布局方面呈现较大差异。

出版集团总部现行管控模式主要面临“三重结构性失衡”挑战,具体体现如下:一是权责配置失衡。出版、发行、印刷等产业链核心环节的优质资产主要集中在股份公司,控股集团更多承载非核心、低效甚至不良资产,容易导致母公司“空心化”、职能弱化,带有浓厚的行政治理色彩。二是组织功能失衡。部分集团总部管理职能碎片化,缺乏专业化、平台化运行机制,战略策划、投资评估、风控统筹等专业能力不足。控股集团与股份公司部门重叠,造成资源浪费和效率低下。三是管控方式失衡。部分集团缺乏基于数据、预算、流程和平台的系统管控机制,影响决策科学性与前瞻性。在一体化推进中,权责利不匹配导致总部难以调动子公司积极性,难以形成有效合力。

对策与建议

2024年3月,习近平总书记在湖南考察时,提出“文

对策建议



一是做好战略引领,积极布局国际业务和创新业态。提升出版集团国际化水平与国际竞争力是组建出版集团的出发点与落脚点之一。建议通过投资并购、建立海外本土化团队、设立合资公司等方式布局海外市场,打造具有全球影响力的出版品牌。另建议明确创建国际一流出版集团的指标体系和评估体系,除营收规模等经济效益指标以外,重点开发品牌影响力、国际传播等社会效益指标,对出版集团数字化转型也应设置导向性指标,为出版集团的奋斗方向和目标提供宏观指导。

二是打造差异化的文化和品牌特色。充分发挥不同出版集团各自的文化特色和出版品牌特色,在全球出版业中树立中国特色,讲好中国故事,传播好中国声音;着力开发适应国际市场的现代议题产品,展现中国智慧、中国方案、中国力量。

三是整合协同完善集团化运作机制。建议出版单位优化集团化运营模式,打破各子公司间的资源壁垒,建立统一的版权、用户信息等生产要素资源库和业务信息化平台,促进关键生产要素在集团内部的流通和高效使用;在集团层面组织人才培养、轮岗,为各子公司学习、交流和培养复合型人才提供开放平台;另建立内部业务合作结算机制,为各子公司共享资源提供保障;统一管理旗下各出版社的版权数据,为训练模型提供充足的素材,通过数据融通和人工智能的应用,为出版行业在新一轮科技革命和产业变革中实现突破和升级铺垫基础。

四是融合出版新业态实施差异化管理机制。出版单位应对不同业态的子公司建立差异化的管理体系,实行“一司一策”,建立健全决策授权机制,对不同业态的专业人才实行市场化的选聘、培养和激励机制。出版业需要与互联网大厂、AI技术公司抢夺人才,在薪酬机制和员工持股激励机制等方面形成市场竞争力,或可考虑与新兴产业公司股权合作和战略合作,并与上级主管单位和行业主管部门共同研究推进体制机制改革。

五是呼吁行业政策支持。对于出版集团新业态、新技术的融合发展和转型,建议明确国家文化产业基金的政策性方向引导,或单独设立专项基金,在“耐心资本、长期资本”的扶持下,助力国内出版集团孵化第二增长曲线、顺利转型发展。

(撰稿人:刘 玥、姜彦冰、周晓红)



以大模型为代表的新一轮人工智能(AI)技术正在驱动各个行业的数智化迭代升级。腾讯研究院面向百余位行业专家的调研显示,文化领域的大模型应用水平居于中上游,高于金融和医疗等行业。具体到出版领域,市场落地周期显著缩短,2024年5月,腾讯基于混元大模型推出支持智能体制作与分发的“元器”平台,同步上线的首批智能体应用中即包括了由中国大百科全书出版社打造的“奥运百科智能体”。产业应用范围逐步实现全覆盖,大模型在出版业应用已覆盖文字与图片生成、视频制作、动漫创作、游戏开发等领域,贯穿创作、生产、传播与交互、体验全产业链,支持管理、运营全面升级。传统出版主体积极顺势而为,中信出版集团推出数智出版平台“夸父AI”,面向17类出版场景开发部署百余款应用,图片生成、数字人和声音克隆、营销文案生成等环节提效50%以上,推动技术与商业模式双革新。传统出版与大模型双向赋能,人民卫生出版社等出版单位与大模型企业合作开展实验,以优质内容数据提高大模型训练和应用溯源的语料质量,用确定性知识消除幻觉的不确定性,保障大模型输出结果真实准确。当前,应当及时总结实践,加速出版业与大模型深度融合、协同创新,实现双向赋能、共建数智出版新生态,打造可信大模型与可信内容生态。

数智赋能:大模型助力出版企业全面升级

大模型与其他前沿技术的融合应用,正在助力出版企业实现产品服务形态创新、资产管理、生产管理、运营管理等全面升级,驱动出版产业高质量发展。

一是提升内容质量水平。大模型工具的使用,有助于加强内容审核能力,大模型可以精准解析文本语义,挖掘内容间的关联关系,支持多场景的内容风险识别与审核;有助于提升内容内容校核能力,大模型支持的智能检校系统,可以通过海量数据训练与多模态理解能力,规模化、全方位提升校对能力;有助于增强内容创新水平,普通用户也可以化身“神笔马良”和“作曲大师”,短视频博主使用可灵、Suno,输入提示词即可以自定义视频画面与音乐风格,快速生成作品。

二是提高内容创作效能。大模型技术的应用,能有效降低创作成本,阅文集团将DeepSeek-R1集成至“作家助手”,为创作者提供智能辅助,大幅降低资料检索和构思梳理的时间成本,其自主研发的AI翻译模型也突破性地实现降低成本90%以上;能有效提升创作生产效率与效能,大模型加持下的短视频制作效率已实现5~6倍的显著提高,武汉理工数字传播工程有限公司(数传集团)研发的出版大模型BOOKSGPT,在选题策划环节,AI编辑能快速分析市场数据生成可靠报告,AI情报员能实时监测各领域选题趋势,大幅提高生产效能;能辅助内容生产的智能化管线升级,大模型技术嵌入出版业生产与运营管线,将大幅度提升行业智能化程度,伽马数据《2024年中国游戏产业新质生产力发展报告》显示,我国超六成网络游戏头部企业已经建立了智能化内容生产管线。

(下转第6版)

腾讯研究院

双向赋能 共建生态——加速出版业与大模型的融合共创

发布人:杨健(腾讯集团副总裁,腾讯研究院总顾问)