

数智时代中信出版知识服务业务转型研究

鲁文莎, 华宇虹

北京印刷学院经济管理学院, 北京

收稿日期: 2025年7月20日; 录用日期: 2025年8月13日; 发布日期: 2025年8月21日

摘要

近年来, 技术革新催生了知识服务这一新兴业态, 为出版行业转型升级注入了新动能。本文以中信出版集团股份有限公司(以下简称“中信出版”)为例, 探讨数智时代传统出版企业向知识服务转型的路径与挑战。研究发现中信出版通过构建“夸父AI平台”技术基座、强化内容基础建设、革新组织机制等形成了“技术 + 内容 + 生态”的转型模式, 但过程中也面临数智化人才短缺、知识产权侵害、盈利模式调整的风险等挑战。对此, 提出加强数智化人才培养、完善知识产权保护 and 平衡收益等策略。通过中信出版的转型实践, 以为行业发展提供借鉴与参考。

关键词

知识服务, 数智时代, 中信出版, 转型

Research on the Transformation of CITIC Publishing's Knowledge Service Business in the Era of Digital Intelligence

Wensha Lu, Yuhong Hua

School of Economics and Management, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: Jul. 20th, 2025; accepted: Aug. 13th, 2025; published: Aug. 21st, 2025

Abstract

In recent years, technological innovation has given birth to the emerging format of knowledge services, injecting new momentum into the transformation and upgrading of the publishing industry. This article takes CITIC Publishing Group Co., Ltd. (hereinafter referred to as “CITIC Publishing”) as an example to discuss the path and challenges of the transformation of traditional publishing enterprises to knowledge services in the era of digital intelligence. The study finds that CITIC Publishing has

formed a transformation model of “technical content ecology” by building the technical base of the “Kuaifu AI platform”, strengthening the content infrastructure, and innovating the organizational mechanism, but it also faces challenges such as the shortage of digital and intelligent talents, intellectual property infringement, and the risk of profit model adjustment. In this regard, strategies such as strengthening the cultivation of digital and intelligent talents, improving intellectual property protection and balancing returns are proposed. Through the transformation practice of CITIC Publishing, it is expected to provide reference and guidance for the development of the industry.

Keywords

Knowledge Service, The Era of Digital Intelligence, CITIC Publishing, Transformation

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来, 数字技术的快速发展深刻改变了传统出版业的生态。大语言模型、生成式 AI 等技术的应用不仅推动知识需求多样化, 还变革了知识获取方式, 使其呈现视频化、交互化、碎片化等特征, 促使出版业从内容生产转向知识服务。市场层面, 据艾瑞咨询 2023 年预测, 中国知识付费用户规模将从 2015 年的 0.5 亿增至 2025 年的 5.3 亿, 但增速由 40.1% 放缓至 6%, 表明市场进入稳定期, 倒逼企业加速转型。政策层面, 从 2021 年《出版业“十四五”时期发展规划》的科技融合导向, 到 2024 年《生成式 AI 服务管理暂行办法》对内容合规性的具体要求(国务院令 第 777 号), 政策迭代正在构建“激励 - 规范”并行的制度环境, 这与沈锡宾提出的技术转型版权保护理论高度契合。除此之外, 2025 年《全民阅读促进条例(征求意见稿)》进一步鼓励新技术在阅读推广中的应用, 推动出版业向“数智化 + 全民阅读”方向深化转型。然而, 传统出版企业在转型过程中仍面临诸多挑战: 一方面, 数智技术的快速迭代要求企业重构内容生产流程与商业模式; 另一方面, 用户需求的个性化与知识服务的场景化对出版机构的技术适配能力提出更高要求。在此背景下, 如何实现“技术 - 内容 - 生态”的协同发展, 成为出版业数智化转型的核心问题。作为行业标杆企业, 中信出版集团提出“科技驱动的文化传媒和智库集团”战略, 依托“夸父 AI 平台”和“中信书院”构建“技术 + 内容 + 生态”模式, 为传统出版业的转型提供了重要参考。因此, 本文基于案例研究法, 以中信出版为例, 探讨出版业数智化转型中“技术 - 内容 - 生态”的协同机制, 以弥补现有研究对传统出版企业转型路径的空白, 为行业提供可借鉴的实践启示。

2. 文献综述

2.1. 知识服务的内涵

知识服务的理论内涵可追溯至图书情报学领域。美国专业图书馆协会在 1997 年首次明确定义知识服务为“基于信息组织与分析的问题解决型服务”, 强调从被动提供信息到主动解决用户需求的范式转变。威德祥等[1]在 2023 年指出, 数字内容资源的开发与管理是出版业转型的关键, 通过大数据、人工智能等技术重构内容生产流程, 能够显著提升知识服务的效率和质量。随着数智化转型深入, 白天明[2]在 2024 年提出知识服务的理论内涵不断丰富, 从最初的信息资源整合扩展到包含内容生产、技术应用和商业模式创新的完整体系。出版领域的研究进一步具象化该体系, 卢辰[3]在 2024 年以科技期刊为例, 指出知识

服务转型的本质是深度开发知识价值，构建多主体全链服务体系。

2.2. 数智技术驱动知识服务转型

数智技术通过重构出版价值链深度驱动知识服务转型，刘鲲翔[4]在 2022 提出自动化生产可能稀释内容专业性，需构建“人工 + 算法”的双重审核体系以保障知识质量。任萍萍[5]在 2025 年提出其核心机制体现为“双向赋能”：在效率维度，AIGC 技术应用于选题策划、智能编校及多模态内容生成等环节，使生产效率提升超 50%，大幅降低知识产品的边际成本；在交互维度，VR/AR 与数字人技术催生沉浸式知识体验，重塑用户获取场景。然而，技术赋能亦同步放大了出版业特有风险。沈锡宾等[6]在 2024 提出 AIGC 训练数据的权属争议与生成内容的版权认定困境，导致侵权风险指数级攀升，迫使版权保护机制升级。这些风险进一步加剧了行业生态的壁垒分化——国际巨头凭借“技术本地化 + 内容全球化”策略构筑护城河，使出版机构在技术适配与生态竞争中面临严峻追赶压力。

通过梳理文献可以看出，当前作者对知识服务转型的研究多聚焦宏观模式，缺乏对企业级转型路径的微观分析。中信出版作为国有出版龙头，其数智化战略和 IP 生态布局具有行业标杆意义，适合作为探索出版业转型的典型案例。因此，本研究选择中信出版作为案例研究对象，旨在研究其数智化转型路径填补这一空白，为行业提供可复制的参考。

3. 数智时代中信出版知识服务转型研究

数智时代背景下，中信出版通过技术创新、内容重构与组织变革的协同推进，形成了独具特色的转型路径：首先以技术筑基实现生产流程智能化，继而通过内容资源整合拓展服务边界，最终依托组织机制创新保障转型落地。这三个维度相互支撑、有机统一，共同构成了出版企业向知识服务提供商转型的完整闭环。根据中信出版公开资料所展示的转型关键阶段如表 1。

Table 1. Key transformation stages of CITIC publishing
表 1. 中信出版关键转型阶段

阶段	核心突破	技术/业务标志
数字化(2015 年之前)	载体数字化	电子书/有声书分销
产品化(2016~2019 年)	自有平台建设	中信书院全形态知识服务
数智化(2020~2023 年)	AI 驱动生产革命	AIGC 数智出版平台
全球化(2024 年至今)	全球化生态布局	国际 IP + 多语言服务输出

数据来源：中信出版 2015~2024 年年报。

3.1. 夯实技术基础设施

知识服务作为数智时代的新兴产业形态，其发展依赖于互联网、5G、AI 与大数据等技术的支撑，本质上是技术要素与内容要素的深度整合。在数智化初期，中信出版主要依托第三方平台进行电子书和有声书的分发，技术应用相对有限。随着战略升级，集团开始强化自主技术能力，并于 2017 年推出“中信书院”平台，标志着技术从辅助工具向核心基础设施的转变。2020 年后，中信出版进入数智化加速期，自主研发的“夸父 AI”平台成为转型的核心引擎。该平台深度融入出版全流程，覆盖选题策划、内容生成、智能排版、营销分发等 17 个关键场景，开发了包括智能生图、声音克隆、个性化推荐在内的 122 项 AI 功能，使内容生产效率较传统行业提升超 50%，大幅降低运营成本[7]。其次，为强化技术生态，中信出版联合行业领先科技企业成立“数智出版产业生态联盟”，推动制定行业级智能化标准。这种开放合

作的模式不仅加速了技术创新, 更将技术能力从企业内部赋能扩展至整个出版产业链。

3.2. 强化内容资源建设

在数智化背景下, 出版内容历经数智化加工和平台化运营, 仍是产品质量的核心保障, 也是吸引用户、创造价值的基础。优质内容始终是传统出版机构立足知识服务领域的根本。数智化初期, 中信出版将经管、社科类纸质内容转化为电子书/有声书, 构建数字版权库, 为后续内容生态的扩展奠定基础。随着自建“中信书院”平台的落地, 内容形态迅速裂变, 从传统的电子书、有声书延伸至播客、短视频、直播、VR 等 20 余种形式, 覆盖财经、科普、亲子等垂直领域, 形成结构化、场景化的知识服务矩阵, 满足用户多元化需求。在 IP 运营层面, 中信出版突破传统出版边界, 深度挖掘头部 IP 的商业价值。例如, 与国际知名 IP《黑神话: 悟空》合作, 推动全球发行, 并探索“影游书联动”模式, 开发衍生图书及周边产品, 显著提升 IP 变现能力。

3.3. 优化组织管理机制

大部分传统出版机构仍然采用传统科层制架构, 这种“金字塔型”的管理模式导致决策链条过长, 已经成为出版单位数智化转型的深层阻力。2024 年, 集团将“知识服务业务”战略升级为更具技术特色的“数智服务业务”, 明确了技术融合与全球化布局的双核心目标。在组织架构方面, 中信出版打破了传统出版业以编辑为主导的线性管理模式, 创新性地组建了“内容 + 技术 + 运营”的跨职能共生型团队, 通过项目制管理推动产品快速迭代。用户层面, C 端通过会员制和大数据推荐使“中信书院”用户超 1000 万; B 端成立专项事业部, 年增 800 余家政企客户。同时建立市场化考核机制和创新基金, 积极推动从“内容制造商”向“知识服务解决方案商”的转型。

4. 中信出版知识服务转型的挑战

4.1. 数智化人才短缺

中信出版以“内容创意”为本推进数智化战略, 但面临语言模型迭代、版权、数据安全、内容审查及投入产出效率等挑战, 尤以复合型人才短缺为突出。困境在于: 编辑团队技术能力稀缺、技术团队行业认知稀缺、跨界运营设计人才稀缺, 制约了智能内容生产与精准分发等关键环节。人才结构性短缺制约了知识服务与数智技术的融合, 制约了智能化内容生产、精准化知识分发等关键环节的发展。

4.2. 知识产权被侵害的风险

人工智能技术在为知识服务带来机遇的同时, 也可能带来技术失控、隐私泄露等风险隐患。“夸父 AI”生成的《易经》图解因训练数据版权问题被下架, 暴露出算法透明度不足的隐患。近年来, 社会知识产权保护体系得到逐步改善。公司知识产权保护中心已形成打击侵权盗版的成熟机制, 根据中信出版年报显示, 2023 年累计办结 1106 起民事案件, 积极与行业组织和各级政府行政、刑事执法部门紧密合作, 查办 30 余起刑事案件, 以典型案件树立行业维权标杆, 有效维护了公司和版权所有者权益, 共建版权健康生态。

4.3. 盈利模式调整的风险

传统出版的核心是图书一次性销售, 其优势在于回款快、成本相对固定、利润预期明确。而知识服务例如在线课程、会员订阅等, 需前期高额投入于技术平台搭建、专业内容制作和运营团队建设。其收入依赖用户的持续性付费, 且需要经历较长的市场培育期才能稳定。这种模式在转型初期极易造成投入

产出失衡, 给企业带来显著的现金流管理挑战。

5. 中信出版知识服务转型的应对策略

5.1. 加强数字人才培养与引进

知识服务转型的核心支撑是人才。出版机构需要培养复合型团队, 成员既要精知识产品策划与服务, 又要掌握数字技术, 同时具备创新精神、协作意识和市场敏锐度。一方面, 可以通过智能化管理培训学时、实时跟踪学习进度、动态发布培训信息及个性化学习路径推荐, 精准提升员工能力, 构建高效学习生态。另一方面, 通过轮岗机制促进技术部门与编辑团队的知识共享, 弥合业务理解鸿沟, 培养具备数智化思维、创新能力和业务逻辑理解力, 并能掌握大数据、人工智能等前沿技术, 同时具备数智化转型规划与管理能力的复合型人才。

5.2. 深化知识产权保护体系建设

随着人工智能技术的广泛应用, 出版行业面临内容确权难、侵权追责难等新挑战。2023 年国家版权局发布的《版权工作“十四五”规划》明确提出要“加强新业态版权保护”, 为行业提供了政策指引。中信出版的做法值得借鉴: 一方面建立专业维权团队, 2023 年办结 1106 起民事案件, 形成有效震慑, 另一方面积极参与行业共治, 如加入京版十五社反盗版联盟, 推动电商平台建立版权认证通道。技术上运用区块链存证、数字水印等技术手段, 制度上完善 AI 生成内容的权属认定规则, 生态上加强政企协作, 形成版权保护合力。只有建立完善的知识产权保护机制, 才能为出版业的知识服务转型保驾护航。

5.3. 平衡短期收益与长期增长

当前, 我国出版行业的盈利模式仍高度依赖传统纸质出版物销售和政府资助项目, 数字出版业务的发展尚处于初步探索阶段。在数智化转型背景下, 出版机构应立足专业特色, 结合自身优势规划发展路径。短期层面, 可以维持传统业务的稳定现金流, 通过优化选题结构、控制印制成本、提升渠道效率等方式, 确保主营业务利润率保持在合理区间。长期布局上, 应当制定分阶段的数智化投入计划, 重点投向核心技术研发、数字平台建设和人才储备, 确保企业在转型过程中始终保持健康的财务状况。

6. 结论和启示

研究发现, 中信出版不断自我革新, 跨越出版边界, 通过构建“夸父 AI 平台”技术基座、重构 IP 驱动的多模态内容生态、优化组织管理机制, 形成了“技术 + 内容 + 生态”的转型模式, 有效提升了知识服务的效率和质量。然而, 转型过程中仍面临数智化人才短缺、知识产权侵害风险、盈利模式调整等挑战, 需通过加强复合型人才培养、完善知识产权保护体系、平衡短期收益与长期增长等策略应对。中信出版的实践表明, 出版业的数智化转型不仅是技术升级, 更是商业模式、内容生态和组织机制的系统性重构。其经验为行业提供了重要启示: 传统出版企业应立足自身资源优势, 以技术赋能内容生产, 以用户需求驱动服务创新, 同时注重风险防控, 实现可持续转型。未来, 随着 AI、区块链等技术的深化应用, 出版业的知识服务将向更智能化、个性化、全球化方向发展, 企业需持续优化技术适配能力与生态协同机制, 以在数智时代保持竞争优势。

基金项目

北京社科基金“首都出版机构知识服务能力形成、测评及提升路径研究”阶段性研究成果(项目编号: 20XCB008)。

参考文献

- [1] 戚德祥, 马瑞洁. 数字内容资源开发与管理: 出版知识服务转型的关键[J]. 科技与出版, 2023(9): 20-28.
- [2] 白天明, 李娜. 专业出版社提升知识服务能力研究——基于国防科技知识服务平台建设发展实践[J]. 出版参考, 2024(5): 32-35.
- [3] 卢辰. 新质生产力背景下科技期刊的知识服务转型[J]. 编辑学报, 2024, 36(S1): 96-100.
- [4] 刘鲲翔. 科技出版社如何构建多元化知识服务体系——以机械工业出版社为例[J]. 出版角, 2022(21): 38-43.
- [5] 任萍萍. AIGC 技术驱动下的知识服务新质生产力变革与双向赋能机制研究[J/OL]. 图书馆: 1-6. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/43.1031.G2.20250427.1728.002.html>, 2025-04-29.
- [6] 沈锡宾, 刘鲲翔, 刘红霞. 大模型视域下科技期刊数据资产的定义、价值与策略[J]. 科技与出版, 2024(11): 80-87.
- [7] 中信出版. 中信出版集团股份有限公司 2022 年年度报告[EB/OL]. <https://static.cninfo.com.cn/finalpage/2023-03-29/1216245077.PDF>, 2025-08-06.