

# 开辟新赛道 培育增长极

## ——大众报业集团组建山东数字文化集团的架构与思考

文/毕司东

**摘要：**寻求经济基础再造路径，重构喉舌功能与产业支撑的相互促进关系，是主流媒体融合转型十余年来最重要的改革任务之一。数字文化产业因与主流媒体的核心功能高度契合，成为主流媒体产业转型发展的重要领域。2025年以来，大众报业集团实施内部产业重组，组建山东数字文化集团，深度嵌入国家文化数字化战略的发展进程。这一举措既彰显了党媒勇担弘扬主流价值、主流舆论、主流文化的使命担当，也是突破发展瓶颈、推动自身系统性变革的创新探索。作为山东文化新基建的核心主体，山东数文集团担负着打造山东数字文化产业龙头企业、开发龙头项目、发挥龙头作用的重任，是大众报业集团布局事业发展新赛道的重要一极。

**关键词：**数字文化 文化数字化战略 山东数文集团 大众报业集团

党的二十大报告中指出：“实施国家文化数字化战略，健全现代公共文化服务体系，创新实施文化惠民工程。”这不仅为当前推进数字文化强国建设指明了前进方向，也对新形势下文化建设的具体实践提出了明确要求。主流媒体是中华文化传播的主力军、主渠道和主战场，在数字化转型和系统性变革进程中，理应与国家文化数字化战略同频共振。主流媒体深度嵌入国家文化数字化战略进程，不仅可以推动我国文化产业高质量发展，充分彰显新时代主流媒体在文化传承与创新中的使命担当，更是突破行业发展瓶颈、实现媒体融合系统性变革的关键路径，有助于构建与国家文化发展需求相匹配的新型媒体生态体系。

2024年初，大众报业集团积极行动，围绕加快主流媒体系统性变革，着手将所属齐鲁传媒集团改造重组为山东数字文化集团（以下简称“山东数文集团”），剥离原有的传统业务，注入集团内部优质的数字文化资源。2024年12月，山东省委全面深化改革委员会审议通过了《大众报业集团进一步全面深化改革推动高质量发展实施方案》，方案涵盖建设“大众”新媒体大平台、打造国际传播中心、构建省市一体新闻生产传播和综合文化服务平台等重大传媒改革事项，同时也明确了实施企业重组、“两非”“两资”退出等重大产业变革事项。其中，组建山东数文集团，是产业变革的重中之重。2025年4月1日，山东

数文集团正式揭牌。截至2025年10月，山东数文集团的组建工作已取得成效。产业架构方面，齐鲁壹点、大众数字文化创意产业园、天一会展等均已注入集团内部，搭建起涵盖技术研发、项目孵化、文化展示、文化园区、文化投资、文化交易在内的产业闭环。重点项目方面，齐鲁文化大模型、山东文化数据库、孔子数智大模型、沂蒙精神数智大模型等多个重大基础性、牵引性项目加快推进，有的项目已经写入山东省政府工作报告，并与山东16个市和重点行业签订了合作协议。技术研发方面，相继获批建设三大重点实验室：山东省新型智慧媒体重点实验室、山东省数字文化创新实验室、山东省数据开放创新应用实验室，推出文渊、繁星、浩宇、文趣、灵溪等应用产品。事业开拓方面，与山东省委政法委共建政法融媒体中心，打造“敢当云”山东政法一体化融媒体平台；与山东省人社厅合作打造“技能山东”数字化平台；与东阿县合作建设中医药文化大模型等。

改革惟新，创业维艰，革新之路总是充满开拓性与挑战性。在主流媒体系统性变革的时代浪潮中，山东数文集团开局起步。

### 一、战略破局：数字文化浪潮下的使命与机遇

山东数文集团的组建是多重时代逻辑和大众报业集团发展需求共同作用的结果。



1. 文化强国、文化强省战略下的使命担当。大力推动文化“两创”，实施文化数字化战略，是文化强国建设的重要内容。2024年5月习近平总书记在山东考察时强调：“要繁荣发展文化事业和文化产业，创新实施文化惠民工程，大力推进文化数字化，让社会主义先进文化为经济发展增动能增效益、为旅游休闲增内涵增魅力、为城乡社会增正气增活力。”这赋予山东重大文化使命任务。当前，我国数字文化产业规模已突破8万亿元，据中研普华产业院发布的《2024—2029年中国数字文化产业现状及未来发展趋势分析报告》，预计到2035年将达到35万亿元。山东作为文化大省，数字文化产业发展有巨大的增长空间。山东数文集团要以“破壁者”的姿态抢抓发展机遇，将山东丰厚的文化资源转化为数字时代的文化生产力，担负起新时代的文化使命。

2. 新技术革命和AI驱动战略下的竞争需要。当前，数字技术快速迭代，系统性重塑文化生产、传播和消费全链条，全方位重构产业形态和价值逻辑。从凭借顶尖游戏引擎与东方神话叙事惊艳世界、斩获百亿销售额的《黑神话：悟空》，到突破语言与知识边界，以强大智能交互能力引发行业变革的DeepSeek，再到融合传统文化精髓与前沿动画技术，创造国产动画票房奇迹的《哪吒2》，一系列数字文化爆款产品催生了文化产业的新业态、新场景，驱动着文化事业与产业加速转型升级。这既说明，在进入全面小康社会后，文化消费因其精神价值、情绪价值、审美价值，展现出无限广阔的市场，也说明，谁能率先掌握新技术、运用新模式，谁就能在激烈的市场竞争中抢占先机。成立山东数文集团，就是积极拥抱新技术革命和AI时代，将新技术融入文化产品和服务的生产、传播、消费等各环节，抢占发展先机。

3. 主流媒体系统性变革战略下的重要产业选择。媒体具有意识形态属性和产业属性。意识形态属性是主流媒体的根本属性，决定着其作为党和人民喉舌的核心定位，始终是安身立命的根基。而产业属性则是主流媒体在市场经济环境中生存发展的经济基础，不仅是维持自身运转的必要手段，

也是提升传播力、扩大影响力的物质根基。

在数字化浪潮的冲击下，传统媒体不少既往的经营模式难以为继，加快重建主流媒体运营的经济基础，已成为推进主流媒体系统性变革较为紧迫的任务之一。主流媒体融合转型十余年来重要的一项改革行动，就是在传统的用户订阅和广告经营之外，寻求经济基础再造的路径，重构喉舌功能与产业支撑的相互促进关系。而数字文化产业和主流媒体的核心功能契合度高，与主流媒体的内容竞争力、传播力的提升也有着很强的关联度，

因此成为主流媒体产业转型发展的重要领域，也彰显出党媒主阵地弘扬主流价值、主流舆论、主流文化的使命担当。成立山东数字文化集团，发展数字文化产业，就是跳出传统路径依赖、拥抱数字未来，利用已有优势再造新优势的关键一步。“传媒+文化+科技”深度融合发展模式，将成为产业发展的“第二曲线”，为大众报业集团全面转型积累经验、培育动能，加快实现从传统报业集团向现代传媒文化集团的战略转型。

## 二、发展定位：“三个龙头”引领山东数字文化建设

“犯其至难而图其至远”。定位和目标问题是企业发展的根本问题，定位一定要准确，目标一定要高远。按照山东省委确定的改革方案，山东数文集团的定位和使命非常明确，可以归结为“三个龙头”。

1. 打造龙头企业。作为山东文化新基建的核心主体，山东数文集团要担负起贯彻国家文化数字化战略和山东省文化强省、数字强省战略的重任，全面推进文化数据、算力网络、科技研发、应用呈现和多元服务等相关工作，建设科技型、平台型、生态型、赋能型的龙头企业。要在数字文化产业拓展上“走在前、挑大梁”，在文化与科技融合创新上“走在前、挑大梁”，在文化产业改革突破上“走在前、挑大梁”，打造数字时代全省最具竞争力的文化企业、新业态企业，进入全国领先的数字文化集团行列，有效赋能全省优秀传统文化创造性转化、创新性发展，提升山东在全国数字文化领域的话语权、影响力和竞争力。

2. 开发龙头项目。发展数字文化需要强有力的技术和平台，需要打造一批龙头项目，引领带动全省数字文化产业发展。山东省委宣传部将齐鲁文化大模型、山东文化数据库、孔子数智大模型等重大龙头项目交给山东数文集团建设，并已取得阶段性成效。2025年5月，山东省科学技术厅等十一部门印发的《山东省文化产业科技创新行动规划

(2025—2027年)》，在新技术、新装备、新载体、新场景、新业态等方面部署了一系列重大项目，这是山东数文集团发展壮大的重大机遇、重要舞台。

3. 发挥龙头作用。文化数字化基于互联网，合作和共享是本质要求，山东数文集团拥有党媒属性和技术优势，在深化同各地市、各厅局、各单位的合作，以及广泛服务和赋能各类数字化需求等方面，具有与其他市场主体不可比拟的先天优势。下一步将发挥好龙头作用，汇聚全省数字文化领域各类企事业单位，共同制定行业标准，促进全省文化产业上下游的协同发展和文化资源的优化配置。

根据上述定位和使命，山东数文集团将力争经过3~5年的培育成长期，成为大众报业集团产业发展的重要增长极，实现“三个突破、两个升级、一个引领”。

“三个突破”是指在产业规模、技术创新、业务布局上形成突破。其中，产业规模方面，力争用3~5年时间，实现营业收入显著增长，成为大众报业集团事业发展的重要一极；技术创新方面，加快人工智能、特别是生成式人工智能技术的研发和应用，在数字文化关键技术领域达到国内领先水平；业务布局方面，数字文化项目实现全省覆盖，形成“一市一特色、一域一标杆”的发展格局。

“两个升级”是指要在产业生态和公共服务上实现升级。其中，产业生态方面，要构建起覆盖文化资源数字化、技术研发、内容生产、消费体验、投资交易、产权保护的完整产业链条和体系；公共服务方面，要建设全省文化大数据中心和公共文化数字化服务平台，实现全省公共文化资源数字化。

“一个引领”是指以建设全国数字文化产业高质量发展的标杆为目标，有力提升山东在全国数字文化领域的话语权、影响力和竞争力。

### 三、路径创新：坚持四大发展思路，攻坚七大重点任务

定位和目标明确了，必须实事求是研究发展思路。思路决定出路，重点决定成效。结合山东实际和大众报业集团资源禀赋，山东数文集团将坚持“业态创新盯前沿、技术变现是重点、政府项目强底盘、市场开拓求发展”的基本发展思路。

1. “业态创新盯前沿”，就是要着力培育最具竞争力的核心产业和创新业态。这是指产业定位。重点是要聚焦数字文化与消费趋势前沿，通过探索新业态、新模式、新技术、新场景，塑造企业发展的核心竞争优势。其中，要盯住三大前沿方向：一是技术前沿，聚焦大模型、元宇宙、区块链、混合现实等各类新兴技术，构建沉浸式文化体验新场

景；二是消费前沿，捕捉“Z世代”“体验经济”“社交货币”需求，打造文化内容与社交、游戏化元素融合新业态；三是跨界前沿，推动文化科技与金融、教育、旅游、康养、会展、非遗等领域深度融合，探索“数字金融”“数字文旅”“数字教育”“数字康养”“数字文创”等产业协同新模式。

2. “技术变现是重点”，就是要着力创造高技术含量、高质量、高附加值、高效益的数字文化产品和服务。文化是大众报业集团的优势，是产品的灵魂，与大型互联网企业相比，技术并非集团的强项，原始创新较难，但可以采用“拿来主义”，为我所用，在集成创新、应用创新上进行突破。其中要重点把握技术变现的三条关键路径：一是技术产品化落地，将AI算法、数字孪生等技术能力嵌入具体的文化产品中，形成服务标准化、模式商业化的产品体系；二是技术服务化输出，将技术能力整合形成解决方案，为客户解决实际痛点、创造真正价值；三是数据资产化运营，通过人工智能、区块链等技术，实现数据资产的确权与交易，真正让技术为文化资产的价值流转和持续创效赋能。

3. “政府项目强底盘”，这是数文集团在开局起步阶段的生存法宝和发展之基。其核心是要主动融入发展大局，借助政策红利、政府项目、专项资金、标准制定等独特资源，夯实企业生存发展根基。其中要重点锚定三个层次的政府项目：一是基础性政府项目，立足文化产业发展的基础性支撑，解决“要素供给”与“基建瓶颈”问题。比如，推进山东文化数据库项目和齐鲁文化大模型项目，为文化保护与开发利用奠定基石。二是牵引性政府项目，着眼文化生态引领赋能，主攻对文化“两创”和产业升级具有战略带动作用的平台型、枢纽型项目。比如，全力推进的孔子数智大模型、省市一体化内容生产传播平台等项目。三是创新性政府项目，布局兼具文化价值与商业潜力的“政策—市场”衔接型项目。

4. “市场开拓求发展”，就是要直面市场、深入用户，创造市场价值，形成市场竞争力。这是企业做大做强的根本所在。其核心是通过深挖各类市场需求，拓展渠道与品牌影响力，实现产业规模和效益的跨越式发展。其中，要重点做好三大细分市场：一是数字文化市场，聚焦文化消费升级需求，打造文化数字空间、数字IP、数字演艺等体验型产品，构建内容消费新生态；二是数字经济市场，按照“盈利法则”，面向各经济主管部门、各类市场主体，输出行业大模型、智能体等数字化解决方案，助力产业效率提升；三是数字民生市场，着眼大众生活服务需求，开发公共民生、社区便民等应用平台，以用户数据为核心构建数字民生服务运营闭环。



企业的前行之路是创新创造的结果，需要跳出固有的框架，在市场和实践中敏锐捕捉机遇、突破技术瓶颈、迭代商业模式。当下，山东数文集团要在七个重点工作上发起攻坚，加强探索。一是在产业布局上开拓用力，紧紧围绕发展壮大主流文化目标，做大做强智慧媒体、数字文化、数字经济、数字科技、文化交易与投资五大业务板块，培育实施一批数字文化新产品和项目。二是在文化新基建上开拓用力，高标准打造一批具有基础性、支撑性和引领性的数字文化重点工程，布局一批具有地域特色的示范项目。三是在打造具有竞争力的产品上开拓用力，紧盯技术前沿和市场需求，静下心来研发迭代，推出一批科技硬核、创意破圈、变现能力强、市场认可度高的核心产品。四是在发现培育新的盈利模式上开拓用力，深化“二次营销”，加强全案营销、数字营销，探索平台型盈利模式，提升经营质效。五是在深化合作上开拓用力，深化与人民网等央媒、腾讯等大厂、山东大学等高校、浪潮等企业的合作，建好山东数字文化科技研发应用中心，共同承担重大技术攻关任务，共同建设运营文化项目，资源共享、项目共建、成果共用、互利共赢。六是在投融资和资本市场助力上开拓布局，实施“战略投资+产业整合”双轮驱动，打造“产业培育—资本运作—生态扩张”协同发展模式。七是在人才引育和体制机制改革上开拓用力，加强内部人才培养，加大高精尖紧缺人才招引力度，探索中长期激励模式，支持青年人在重大任务中“挑大梁”“当主角”。

#### 四、战力聚合：打造数智时代的创业铁军

任何优秀的企业，任何有竞争力的产业，都是干出来的、拼出来的、创出来的。培育新企业、新产业，尤其需要创新干、用力干、同心干。

1. 建立培养一支适应数智化时代、富有开拓创新精神的好班子强队伍。山东数文集团未来的发展，一定是新技术引领的发展，一定是各领域人才会聚的发展，一定是新模式新业态驱动的发展。这样崭新的事业，需要一个高水平的领导班子、一支高素质的队伍。

一是要发挥“领”的效能，做事业航程的掌舵者。要强化政治引领，始终把政治建设摆在首位，确保各项事业始终沿着正确政治方向前进。要强化业务引领，班子成员要带头钻研业务，带头谋划重大项目，带头破解发展难题。要强化文化引领，倡树“改革创新、实干担当、争先有为、协作奉献”的价值理念，营造积极向上、干事创业的工作氛围。

二是要永葆“创”的精神，做数文产业的拓荒者。数字文化是一条崭新的赛道，要敢于打破常规，摆脱传统路径依赖，突破思维定式，以奋斗者的姿态大胆探索未曾涉足的新

领域，创新尝试前所未有的新模式。创造力有多强，决定了事业能走多远。既要鼓励技术人员进行技术创新，也要鼓励更多的内容创作者、运营管理人员、一线人员立足本职进行创新。要鼓励“从0到1”的颠覆性创新，也要鼓励“从1到N”的渐进式优化和微创新。

三是要锤炼“专”的本领，做攻坚突破的实战家。数字文化充满无限可能，但要将这些可能转化为现实，就必须拿出真本事。一方面，要具备扎实的专业知识和深入研究的精神，以“本领恐慌”的危机感，主动学习、深入钻研，全面掌握数字文化领域的新知识、新技能和新趋势，努力成为懂文化、懂科技、懂市场的复合型人才；另一方面，更要积极投身实践，勇做实战先锋，在技术攻坚最前沿、项目落地第一线、市场竞争主战场，把专业知识转化为破解难题、提升效能的本领，锻造一支“能打硬仗、善打胜仗”的专业铁军。

2. 形成集团合力，支持数文集团加快发展。组建山东数文集团，发展数文产业，是大众报业集团近年来组织架构和产业体系最大的一次调整，也是集团工作的重要突破口和发力点。纸媒时代，大众日报是一面旗帜，指引大众报人不断前行；移动互联网时代，“大众”新媒体大平台应运而生，引领集团的系统性变革；面对数字化浪潮，山东数文集团乘势而起，扛起数字文化产业领域的大旗。有了这面大旗，就能更好地汇聚全省的数据和资源，提升集团在数字文化领域的话语权、影响力和竞争力，为各媒体、各单位赋能增效，开辟出新的增长点。因此，需要集团各媒体、各单位拧成一股绳，齐心协力。

数字时代开启了媒体发展的新起点。面对波澜壮阔的数字文化、数字经济时代巨浪，承继着86年红色文化基因的大众新闻人，肩上是唱响主旋律和打造事业发展“第二曲线”的千钧重担，心中是传承创新齐鲁文化、大众基因的炽热情怀。征途漫漫，唯有奋斗；梦想熠熠，实干以成。只要创新干、用力干、同心干，定能在数字文化的壮阔航程中掀起浪潮，成就数字化时代的“大众”品牌。

作者系大众报业集团（大众日报社）党委书记、董事长、社长

#### 参考文献

[1]朱子钰. 山东数字文化集团揭牌成立[N]. 中国新闻出版广电报, 2025-04-02.

[2]郑海鹰. “开展更多健康有益、启智润心的文化活动”（总书记的人民情怀）[N]. 人民日报, 2024-08-05.

【编辑：孙航】