



# 从「跟跑」到「突围」

## 一家地方数字文化企业的探索之路



“鲛鱼书店”文化电商平台

数字浪潮奔涌向前,持续重构内容产业生态,传统出版业数字化转型已不是选择题,而是支撑行业长远发展的必答题。

在三秦大地,运营仅3年多的陕西融创数字传媒有限责任公司(以下简称“融创数字公司”),依托陕西新华出版传媒集团(以下简称“集团”)的优质内容资源,通过“抢时间、抢机遇、抢资源、抢市场”的方式,践行“实干、苦干、快干、拼命干”的精神,在数字融合出版领域蹚出一条差异化的突围之路。

这家数字文化新军不断培育新产品、拓展新服务、挖掘新增长点,既是集团培育出版领域新质生产力的重要布局,也成为立足本土、深耕垂直赛道的出版融合改革鲜活样本。

### 从“概念”走向“实践”

传统出版业数字化转型初期,主流路径为“技术外包”“纸质书上网”,仅将纸质内容简单数字化上传,看似完成“触网”,实际仅停留在浅层开发内容价值上。

和许多地方出版机构一样,融创数字公司起步时也面临将“数字化”从概念落到实处的难题。经过大量调研走访,团队达成共识:不能简单复制他人模式,必须立足自身禀赋,发挥地方出版传媒集团下属企业独有的内容优势。

“如果将融创数字公司单纯定义为一个技术服务商,那便低估了它的战略价值。”副总经理华强道出了这家企业的深层使命。

2022年8月,融创数字公司注册成立;2023年4月,公司正式运营。成立之初,融创数字公司便将立足发展壮大集团融合出版、数字传媒等新兴业态,不断扩大优质数字文化产品和服务供给作为企业使命。在此基础上,公司逐

渐明确了“内容筑基、技术破壁、数据赋能”三位一体的发展思路。

“内容筑基”,即对集团海量优质出版资源做深度结构化与IP化开发,将静态文字书稿转为可复用、适配多元场景的数字内容资产。“技术破壁”,依托自主搭建的出版全产业链数智化平台,融合AI、大数据、5G等技术,孵化“鲛鱼书店”“鲛鱼阅读”“红色书屋”等新产品,推动出版内容向多形态、全场景智慧文化服务延伸。“数据赋能”,打通线上数字产品与线下实体门店数据链条,以用户行为数据指导内容打磨、产品迭代、门店运营,形成“数据—优化—增长”良性闭环,以数字化转型服务用户需求。

三个维度对应解决核心资产、价值转化、持续增量三个根本问题。

### 垂直赛道里的“不内卷”生存法则

“数字出版早已步入红海,头部互联网平台牢牢占据流量入口,文化电商、数字阅读领域竞争白热化。”谈及市场现状,融创数字公司负责人有着清醒判断:“我们必须进入赛道,但绝不盲目内卷。”

不内卷,靠什么?靠错位。

面对激烈的市场竞争,融创数字公司确立了清晰的市场策略:依托集团独有的资源禀赋,在垂直领域寻找切口。由此,三大核心业务板块渐次铺开:

文化电商方面,融创数字公司深度融合集团内部出版、发行上下游资源,搭建“鲛鱼书店”文化电商平台,目前已初步打通“出版—电商—用户”的本地化服务链路。数字阅读领域,推出“鲛鱼阅读”平台,走“软硬结合、B/C端协同”的路线,打造差异化阅读生态。数字化教育方面,正在建设的“小智智学”项目目前尚处于起步阶段,团队仍在持续开展市场调研与竞品分析,未来这一块有望成为集团融合转型的全新增量。

切口虽小,但足够深。这是融创数字公司的生存逻辑。

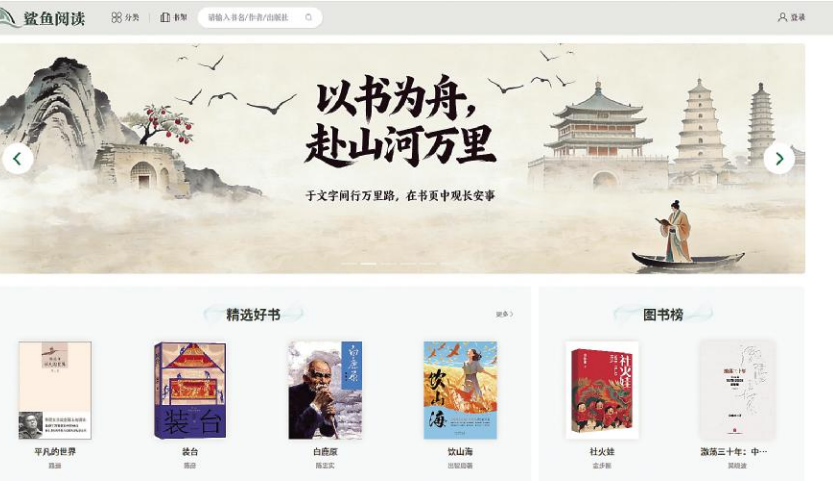
### 让红色文化从书架走进生活

文化资源数字化的目标是让文化“活起来”。

融创数字公司最具辨识度的探索是“红色书屋”项目。2023年,团队依托延安杨家岭革命旧址打造了集AR互动、沉浸式展陈于一体的红色文化主题空间。

目前,该模式已复制推广至八路军西安办事处纪念馆、延安鲁艺艺术中心、榆林绥德革命纪念馆、延安大学等多处主题空间,每间红色书屋均依照所在地文化特色定制内容。

红色文旅IP反向赋能出版与文创产业链,融创数字公司围绕革命旧址文化元素设计开发各类文创产品,目前已有超200款产品SKU。文创业态营收占比达到45%，“文化资源—场景体验—



“鲛鱼阅读”数智阅读服务平台

商业变现”的运营闭环已初步验证其可持续性。

另一个轻量化创意是“跟着图书去旅行”项目,以文学作品为载体,串联地方文旅资源,读者凭阅读资源解锁景区优惠。

2024年,该项目在宝鸡凤县试点落地,激活县城文旅资源,实现“文化内容—数字平台—实体场景”三方联动。

新媒体营销部负责人王戈琦点破场景化重构的内核:文化不是书架上的标本,而是可触摸、可体验、可分享的生活方式。

当出版打破边界,与文旅、教育、大众消费深度融合,文化价值便拥有了更加广阔的释放空间。

### 技术与效率,藏在“中后台”的变革

如果说上述业务板块是融创数字公司在“前台”的突围,那么AI编辑工作室、文商平台则是其在“中台”和“后台”的纵深支撑。

2025年,“AI编辑工作室”落地集团所属8家出版社,由融创数字公司推进建设。项目负责人肖亮介绍,该工作室引入AI RAYS技术,将纸质书转化为“数字入口”,形成数字化服务闭环,可通过AI生成绘文、辅助审校校对、制作有声书。

这套技术有效缩短了图书设计、编辑、数字化转化周期,减轻编辑人员工作压力,实现出版核心环节提质增效。更为深远的改变在于,“传统出版+AI智能赋能”的新型作业模式,正在出版社内部生根发芽。

文商平台则瞄准流通环节痛点。针对教材教辅缴费链条冗长等难题,融创数字公司搭建了全省统一的线上征订系统,赋能实体书店,打造“线上征订、送书上门”一站式服务。截至2025年,平台已在安康、咸阳、宝鸡、铜川、杨凌等地区部署,规划至2027年完成陕西省内全域覆盖。

文商平台不仅提升运营效率、保障资金安全,还搭建了从读者缴费数据到出版生产端的反馈链路,推动内容生产从“经验主导”转向“数据驱动”,更贴合用户真实需求。

### 数字化转型的清醒与定力

“数字化不是灵丹妙药,但没有数字化,就没有未来。”融创数字公司负责人的这句话,或许最能代表公司团队的认知底色。

三年多的实践让他们明白:转型不等于颠覆传统出版,而在于重新发掘内容本身的价值;不是简单照搬互



2025年3月5日,西安八路军办事处纪念馆,融创数字公司党支部开展主题党日活动



融创数字公司组织青少年在延安新华书店研学

联网商业模式,而是立足出版主业的内容优势;不追求短期流量爆发,而是需要长久定力、持续打磨、循序渐进迭代。

放眼行业,出版业数字化正从渠道迁移走向生态重构,从技术应用转向价值重塑。AI融入生产、数据驱动决策、场景化体验、出版文旅融合等,是融创数字公司与全行业共同探索的课题。

虽然起点不高、起步较晚、资源有限,但融创数字公司凭借立足本土资源特色、坚持差异化突围路径,为文化数字化发展提供了一个发展样本。

“回看融创数字公司这几年来发展,我们遇到的困难远比预想的更多。令人欣慰的是,最终取得的成绩好于预期,企业保持稳中有进、质效提升的良好发展态势。”负责人坦言,对标国内行业先进标杆,融创数字公司在经营规模、精品数字内容生产、新业态培育等方面依旧存在明显短板,面临不少挑战。

“志不求易者成,事不避难者进。我们的目标,是打造实力融创、活力融创、健康融创。”在融创数字公司负责人看来,数字化从来不是一场百米冲刺,而是一场考验耐力的长跑。既要仰望星空,又要脚踏实地。坚守文化初心,保持对创新的热情,然后一个接一个地解决那些具体而细微的问题。这条路或许没有捷径,但每走一步,都在为出版业在数字时代的重新定义写下属于自己的答案。

文化艺术报全媒体记者 成艳妮 本版图片均由融创数字公司提供

# 青春正好

## 融创数字公司的「年轻力量」



融创数字公司副总经理步强(左)和数字教育部王旭(右)在讨论工作  
米浩、王靖洋/摄

在陕西融创数字传媒有限责任公司,有一个数字常被提起:33。

这不是某个项目的关键节点,而是这家成立仅3年多的国有企业数字企业员工的平均年龄。

当“年轻化”成为许多企业刻意追逐的标签时,这里的33岁更像一片自然生长的土壤。没有论资排辈的藩篱,没有“适合年轻人的岗位”的刻板定义,有的只是一群被推上舞台中央的“主角”和一句被反复验证的信念:“大胆去想、去干、去创新,公司会全力支持你们”。

在这里,“年轻”不仅是生理年龄的刻度,更是一种蓬勃生长状态:有人从文字材料的“幕后”走向数字教育平台的“台前”,有人在技术岗与直播中台的切换中打破“只会写代码”的自我设限,有人从财务表格的数字里延伸出党务、工会、项目管理的多维能力。

三个看似迥异的故事,串联起同一种青春叙事——当组织以开放的姿态托举年轻人,当个体在“被需要”中突破舒适圈,便会生长出超越年龄的力量。

### “原来我不只是会写材料”

本科软件工程、研究生文化产业管理,这样的专业背景本该与数字行业天然契合,但初入职场的王旭,却将自己框定得很窄:“当时只会写材料,技术短板明显,连和人沟通都紧张。”进入融创数字公司后,她的第一份工作是整理和撰写文字材料,定位清晰却也局限,她认为自己“可能就只会这个”。

转折发生在公司的一次转岗。陕西新华出版传媒集团推进数字化转型,数字教育业务成为集团发展的重点板块之一。作为下属公司的融创数字公司,承担起了数字教育业务项目的落地实施。王旭被调至数字教育部,负责一个“心跳加速”的项目:搭建覆

### “我必须接住那句话”



目前,任志轩负责集团服务器的运维工作  
米浩、王靖洋/摄

工科生任志轩的第一份工作清单上,从未出现过“直播中台”“研学领队”这样的关键词。作为2023年入职的技术岗新人,他的职业起点却是综合业务部的轮岗,负责直播中台。

“那时候公司业务量没那么大,安排轮岗锻炼。我的第一站是图书直播现场。”他的工作是直播中台,具体内

容就是在主播休息间隙无缝衔接话术,确保直播节奏不断档。

这对习惯了敲代码的工科生来说,无异于一场“社交地震”。“我们工科生很多人都最怕开口。”他记得第一次独立接话时,自己硬着头皮接话的场景:“手心全是汗,对着提词器逐字念,生怕说错一个词影响直播效果。”任志轩笑着描述这段经历。为了不掉链子,每次直播他都会提前和主播反复演练配合节奏,争取把每一句衔接词都背得滚瓜烂熟。到后来,他不仅熟悉流程,开始脱稿衔接,甚至能根据主播风格灵活调整话术。

“作为第一份工作、第一项工作任务,我最大的收获是打破了一种固定思维:我只能干我会干的。很多工作和我都是突然来的,我必须及时做出调整来应对。”

如果说直播轮岗教会他“开口”,那么2024年夏天被抽调担任“新时代青年延安行”研学导师,则让任志轩读懂了“沟通”的深度。作为部门唯一代表,他带着六七十名大学生穿梭于革命旧址,既要与景点负责人协调行程,又要回应学生的个性化需求。“以前我不太喜欢和人打交道,作为一名工科生,我觉得和电脑打交道更简单,现在才发现,人与人之间的真诚连接更有意义。”研学结束后,母亲惊喜地发现:“儿子说话有条理了,连眼神都更亮了。”

现在的任志轩仍坚守技术岗,负责集团服务器运维,但心态早已不同:“技术迭代太快,AI工具层出不穷,同事们发现新方法就会立刻分享讨论。”这种开放的学习氛围让我明白,解决问题的能力比掌握单一技能更重要。”

如今,尚未完全落地的平台已显露出雏形:教师端智能匹配教材生成教案,学生端口串联起作业提交、自动批改与学情分析,家长端实时接收学习反馈。而王旭的变化更明显:“以前觉得自己只会写材料,现在发现沟通协调、需求洞察、资源整合的能力都被激活了。”她笑称,这是“跳出盒子后看到的新大陆”,原来自己的能力远比想象中更全面。

### “最重要的是,我不再给自己设限了”



财务部工作人员赵格琛,已经成长为一名工作上的“多面手”  
米浩、王靖洋/摄

2023年4月,财务管理专业毕业的赵格琛作为融创数字公司的首批员工入职时,公司正处在初创期的“忙碌模式”:人少事多,行政、工会、人事、党建、团建等工作需“一人多岗”。“刚来公司的时候,除了本职工作以外,其他工作我都不是很熟悉。”赵格琛说,“但公司体制属于创新型,思想开放,领导也愿意用年轻员工,给年轻人舞台和锻炼机会。”就这样,边干边学,她和主任杨珍妮两个人撑起了整个行政部的工作。“从成立之初,融创数字公司便一直提倡‘大业务小行政’,领导们最常说的一句话是‘先把业务发展起来,再慢慢吸收人才’。在融创数

字公司的舞台上,赵格琛说自己得到了很多成长和锻炼的机会。

真正的考验来自2025年的经济责任审计。作为联络员,她需汇总所有部门问题并统一上报。“第一次接触经济责任审计,压力大到失眠。怕漏掉关键信息,怕沟通不到位影响进度。”但正是这次“极限挑战”,让她学会了如何在复杂需求中抓住重点:“每天列清单、对进度,及时反馈,慢慢就从‘怯场’变成了‘敢扛’。”

“最开始入职单位,要跟其他老师打交道,要跟各部门负责人、领导沟通,害怕工作流程不到位,不敢跟他们接触。”她说,“但这几年下来,我至少敢开口了,工作效率也高了。”

3年沉淀,赵格琛的角色早已多元:财务工作精准细致,党务与工会事务有声有色,还能抽空跟进项目。“公司给年轻人舞台,不是口头承诺,而是实实在有的机会。只要你愿意学,就有人教你;你敢尝试,就有人兜底。”如今的她,依然保持着“财务人”的严谨,却多了几分“多面手”的灵活:“这几年来,我再也不会把怯场放到最前面,而是把完成工作放在前面,工作效率提高了,沟通顺畅了,最重要的是,我不再给自己设限了。”

记者手记:

年轻力,是数字时代最珍贵的组织生命力

采访结束那天,望着融创数字公司办公室里伏案工作的一个个年轻身影,忽然读懂了“33岁”这个数字背后的深意——它不是简单的平均年龄统计,而是一家国拥有数字文化企业在起步阶段的选择;当资金、技术、人才都不占绝对优势时,与其依赖经验堆砌,不如把机会交给更具创新冲劲与学习能力的年轻人;与其用层级束缚创造力,不如构建“试错—支持—成长”的良性循环。

在这里,“敢想敢干敢创新”不是墙上的标语,而是领导对员工说的“你去试试,有我兜底”。“学中干、干中学”,也不是培训课程的概念,而是直播中台上的即兴应变、跨部门协作中的资源整合、审计现场的临场攻坚。年轻人被推进的不是“危险区”,而是“成长区”。当他们在解决问题的过程中不断突破边界,便会自然生长出组织最需要的创新力与执行力。

更值得深思的是,这种“年轻力”的本质绝非年龄的单一维度,而是一种开放包容的文化生态:它允许试错,所以激发勇气;它尊重个性,所以释放潜能;它相信“被需要”的价值,所以催生责任。正如任志轩所说:“在融创数字公司,斗志不是被要求的,是被感染的——你看到周围人都在奔跑,自己也会忍不住加速。”

在数字化转型的赛道上,“新质生产力”的核心从来不是某项尖端技术,而是一群敢于突破、乐于成长的年轻人。他们的故事里没有宏大的叙事,却藏着最真实组织生命力:当个体与平台相互成就,青春便不再是某个年龄段的专属,而成为一种持续生长的状态。这或许就是融创数字公司最动人的底色——33岁的平均年龄,却是无数种可能的起点。

文化艺术报全媒体记者 成艳妮 本版图片除署名外,均由融创数字公司提供



融创数字公司设计的部分文创产品



融创数字公司设计的部分文创产品

