

编者按

2014年以来，中国出版集团公司连续入围一系列品牌评选活动，既是中版集团近年来品牌建设、特别是今年“品牌经营战略年”的成果，也为未来持续打造中版集团品牌影响力奠定了坚实的基础。

“国家队”、“中字头”、“人字号”、“百年老店”……作为一家有着如此厚重、庄重、凝重品牌基因的出版文化企业，中国出版集团如何在新的历史阶段建设品牌、提升品牌、再塑品牌？如何让品牌这一核心竞争力，化作建设“国际著名出版集团”的不竭动力和源头活水？今年3月以来，中版集团紧紧围绕“品牌战略”这一关键词，扎扎实实搞调研，认认真真做梳理，深思熟虑谋方略，用了近九个月的时间，摸清了家底，找到了抓手，明晰了目标。11月28日，中版集团召开品牌经营战略推进会，为集团品牌经营大计谋篇布局，也是中版集团自2012年提出“三六构想”后，一系列专题战略研究的又一成果。中版集团总

裁谭跃所作的专题报告，提出以“五个融合”，即品牌与品质、与内容、与科技、与市场、与资本的融合为抓手，做响品牌产品、做强品牌企业、做优品牌技术和企业的品牌建设总体思路 and 战略方向，引起了与会者强烈共鸣，也引起了业内外的高度关注。

年末岁首，中国出版传媒商报产业观察版推出“年度高端特稿”专题，重磅聚焦行业高端人士对于产业改革发展的观察与思考。其中，既有基于行业政经产经进行的宏观分析和趋势预测，也有结合自身战略战术动作进行的中观思考与案例解剖。本期以中国出版集团总裁谭跃关于“品牌经营战略”的论述作为开篇，报告既有新高度、新观念，又有新概括、新举措，体现出中版集团战略指向的历史禀赋、特色道路、与时俱进，对业界也有借鉴、引领意义。后续特稿将陆续放送，以期对业界有所启发，敬请关注。

# 把我们的品牌做得更响、更强、更优

■谭跃（中国出版集团公司总裁）

党的十八大以来，习近平总书记就宣传思想工作作出了一系列重要讲话和重要批示，刘云山同志、刘奇葆同志也就学习贯彻习总书记讲话精神多次开会部署，提出明确要求。其中，关于把握正确导向和舆论工作的主动权，关于以人民为中心的工作导向、关于培育和践行社会主义核心价值观、关于深化文化体制改革、关于推动传统媒体和新兴媒体融合、关于增强国家文化软实力、关于弘扬优秀传统文化、关于推进国际传播能力建设等重要讲话，既为全国宣传思想工作指明了方向，也为中国出版集团工作提供了遵循。集团总裁办公会、党组学习中心组、各单位领导班子和相关培训活动，在前一段时间都进行了专门传达，展开了专题学习。学习好、贯彻好习总书记的系列讲话和中央的战略部署，既是我们当前的首要政治任务，也是长期的工作要求。学习贯彻的关键，一是吃透精神实质，二是转化为工作的思想指导，三是落实为企业发展的具体举措。中国出版集团召开品牌战略推进会，既是进一步贯彻中央各项重大部署的具体举措，也是落实中央领导同志关于“努力建设国际著名出版集团”和“在全国出版界成为一个标兵”等重要指示的具体举措。

今年以来，中国出版集团连续第六年入选“全国文化企业30强”，排名逐步上升；连续第二年入选“全球出版业50强”，由第22位上升至第14位，位居国内出版企业之首；首次入选“亚洲品牌500强”，位居第396名，是唯一入选的国内出版企业；首次入选“2014中国经济最具发展潜力企业”，位居年度入选企业之首，也是唯一入选的文化企业。这些评选，既是对我们历史积淀的褒奖，对大家现时工作的肯定，更是对我们的鞭策与期望，让我们再一次感到肩上的压力和肩上的责任。静下心来想，品牌建设既是每位中版人历史传承的责任，也是现实发展的使命。对此，我们当有深刻的认识和高度的自觉。

在今年4月9日的品牌经营战略推进研讨会上，我们分析了品牌经营战略对于中版集团的特殊意义，明确了集团品牌建设中心话题，这就是“做响品牌产品、做强品牌企业、做优品牌技术和服务”；明确了关键抓手，这就是推进品牌与品质、与内容、与科技、与市场、与资本的“五个融合”。当时只点了个题，提出了设想。在随后半年多的时间内，围绕这一基本思路，我们调研了集团内外11家企业，总结了经验，分析了案例，举办了品牌经营专题论坛，成立了品牌推进工作小组，制定了品牌经营战略规划，宣传方案、营销方案以及政策性支持措施，也遴选了集团第一批品牌名录。可以说，通过学习外部的品牌经验和内部的扎实工作，我们进一步增强了全集团的品牌经营意识和品牌发展理念，进一步理清了全集团的品牌建设思路 and 品牌工作措施。

我们要重点研究的是：开展品牌建设的宗旨目标是什么？抓住“中心话题”的具体举措是什么？

在2013年集团工作报告中，我们提出中国出版集团的特色发展道路，是内容生产和营销的更加专业化，更加企业化，更加品牌化，从而有效规模化，更快数字化，逐步国际化，进而实现“三化目标”。据此，我们**品牌建设的基本宗旨是，坚持走集团特色发展道路，咬住出版主业，抓住我们在产品、企业、技术和服务方面的品牌优势，不断增强专业化生产能力和内容创新能力，不断增强出版主业的核心优势和主导地位，努力建设国际著名出版集团**。这既是“六大战略”的核心指向，也是中版集团特色发展道路在品牌经营层面的具体体现。

这一宗旨，决定了我们进行品牌建设的主要目标是，**努力传承、继续打造出版品牌集群，提升集团在“全国文化企业30强”“全球出版业50强”“亚洲品牌500强”等品牌排行榜的位次，努力成为导向管理的模范、文化繁荣的主力、改革创新骨干、转型融合的标兵、国际拓展的先锋，为实现出版中国梦、增强国家文化软实力贡献独特力量**。

要实现上述宗旨和目标，必须抓住**“做响品牌产品、做强品牌企业、做优品牌技术和服务”这个中心话题**。品牌工作既有独立性和特殊性，更有综合性和系统性，有阶段性的特点，有整体性的重点，有战略性的切入点。对中版集团来说，**抓住中心话题的基本思路是：贯通“六大战略”，推进“五个融合”，在战略中凸显品牌引领，在融合中把品牌工作做实、做深、做开，从而使我们的品牌更响、更强、更优**。

## 1 推进品牌与品质的融合，加强出版管理，增强品牌的导向引领能力

品质是品牌立身之本，是品牌竞争之道，也是品

牌建设之要。我们要以思想建设为前提，以管理制度为载体，通过品牌与正确导向和优秀质量的融合，不断提升内容产品的品质和企业建设的品质。

**一是加强导向管理，彰显品牌之魂**。要坚持各单位一把手是导向管理的第一责任人，总编辑是直接责任人，做到守土有责、守土尽责。要建立并坚持总裁办公会专议导向制度，建立各单位专议导向的工作机制，集中学习中央和中宣部、新闻出版广电总局有关加强导向把关的文件、指示，分析出版动向、思想倾向，研究加强思想政治建设的重要举措，认真履行政治把关职责。要落实《关于集团进一步加强导向管理的若干意见》，严格执行导向管理的领导、引导、预警、合作、三审、送审、审读、培训、应急、奖励、问责、监管等十二项机制，确保出版导向正确。要落实《关于集团加强合作出版的若干意见》，坚持“以我为主、合作互利、共同发展”的合作原则，严格履行选题论证、审批、备案、报批程序，加强选题质量、档案、财务、组织管理，重点把好终审关、印制关、经济关，防止“品牌泛化”，杜绝“体外循环”，增强廉洁自律，确保合作有效。要加快建立中图数字内容审查平台，强化进口内容审查、国际会展管理，严格执行“八步审查法”，确保国家文化安全。

**二是加强质量管理，彰显品牌之优**。要明确总编辑是各单位出版物质量管理的主要责任人。要按照新闻出版广电总局“质量管理年”的有关要求，认真贯彻图书出版、期刊出版、报纸出版、音像制品制作、电子出版物出版、互联网出版等各项管理规定，严格执行内容、编校、设计、印制四个方面质量要求，严把三审三校通读关，严格外审外校资质，加强印前样书检查，在确保图书差错率不超过万分之一，报纸和期刊差错率不超过万分之三，音像、电子、互联网出版物质量合格的基础上，努力打造更多质量优秀的产品。要充分发挥导师制、首席编辑制的传帮带作用，组织开展编校技能竞赛和质量评比，加大优秀编辑、校对、印制、质检人员的奖励力度。要严格出版物质量自查、抽查、监测、认定制度，建立集团产品质量内部曝光平台，完善出版物召回制度，加大质量事故处罚力度。

## 2 推进品牌与内容的融合，加强内容创新，增强品牌的文化影响能力

内容是图书生产的核心，产品是出版品牌的支撑。我们要以出版立意为前提，以“内容创新十策”为抓手，加强品牌与主流文化、时代趋势、阅读倾向的融合，优化选题策划、资源集聚、出版结构，在把握重大趋势中成就重大选题，在培育一流作者中造就一流产品，培育名扬当下、影响深远的品牌产品集群，传承并弘扬厚重深邃、庄重大气、凝重隽永的品牌出版风格。

**一是践行核心价值观，做强主题出版品牌**。社会主义核心价值观是出版品牌与主流文化融合的价值内核，是当前和未来一段时期重要的主题出版内容。它涵盖国家、社会、个人三个层面的价值准则，包括马克思主义、中国特色社会主义、中华优秀传统文化、世界文明有益成果四个基本来源，蕴含丰富的思想资源，潜藏深厚的文化密码，是集团内容创新和品牌建设的富矿宝藏。要认真贯彻习近平总书记关于加强社会主义核心价值观建设的重大部署，认真落实刘云山同志、刘奇葆同志在全国践行社会主义核心价值观经验交流会上的讲话精神，深入阐释核心价值观，不断创新主题出版。要防止形式主义的照抄照搬，防止形式上学的片面理解，防止生搬硬套的跟风出版。要以历史的眼光挖掘其源流脉络，以生动的形式传达其气象神韵，以鲜活的语言透射其灵魂肌理，进而“春风化雨、润物无声”地以文化人、以文育人，打造独具个性、双效明显的主题出版品牌。

**二是创新选题策划，打造具有“大家品位、大众口味”的品牌产品**。10月15日，习近平总书记在京主持召开文艺工作座谈会上指出，文艺不能在市场经济大潮中迷失方向，不能在为什么人的问题上发生偏差。这就要求我们始终坚持以人民为中心的出版导向，以人民为上帝，为人民做出版。因此，在选题触角上，既要适当关注补贴资助项目，更要关注社会大众需求；既要注重回溯性、累积性选题，更要注重时代性、创新性选题。在选题内容上，要关注时代钟声、呼声、心声，反映改革热点、焦点、难点，研究中国道路、中国制度、中国理论，探讨世界走势、国家大势、社会趋势，持续打造畅销书、精品书、品牌书，努力铸就思想高峰、文化高峰、出版高峰。在选题呈现方式上，要善于以小见大地发掘普通百姓的故事、普通灵魂的美丽，善于以俗见雅地推动

传统经典大众化、红色经典普及化，善于将思想的品位、审美的趣味、市场的口味有机融合，逐渐形成一种具有“大家品位、大众口味”的品牌出版风格，提升品牌产品的文化影响力和社会影响力。

**三是创新积聚方式，壮大品牌资源**。要落实好“资源拓展计划”，通过文化联谊、平台共建、股份合作、买断著作权、建立工作室、提供优质服务、签订长期版权协议等多种形式，聚拢一批品牌作者。要通过销售激励、兼并重组、建立战略联盟、重点产品优先投放等方式，培育和扶植一批品牌经销商。要通过精品推荐、定制阅读、价格优惠、中版书友俱乐部等方式，在各行各业阅读群体、网络粉丝中积聚和维护基本、长期的读者队伍。

**四是优化产品结构，打造品牌产品集群**。要以“产品线评估激励计划”为基础，不断优化产品线布局。要做精做透文学、历史、古籍、学术、音乐、美术、百科、教辅、工具书等传统产品线，打造国家出版工程和文化扛鼎之作，构建重大出版项目集群。要做响做强时政、财经、管理、少儿、法律、传记、科技等新兴产品，打造更多畅销书和常销书，构建大众产品集群。要推进教育资源整合，丰富教材教辅品种，做开教育出版，构建教育产品集群。

## 3 推进品牌与科技的融合，加快业态创新，增强品牌的数字运营能力

互联网既是思想舆论的主战场，也是弘扬品牌的主战场；“三微”既是大众传播的主阵地，也是品牌传播的主阵地。我们要以互联网思维为引领，以内容资源为基础，以平台建设为载体。要坚持用户至上、内容为本、产品为体、服务为王。要通过品牌与新兴数字技术、新兴传播方式、新兴商业模式的融合，努力实现内容生产数字化、流程管理数字化和传播方式数字化，激发集团各品牌在互联网时代的新活力。

**一是加快传统出版与新兴出版的融合**。要立足传统出版，发挥内容优势，运用先进技术，加强数字版权保护、签约与管理，加大数字资源整合，确保年底实现集团数字资源总库“1251”目标，推进资源集聚工作常态化、规范化、制度化。要逐步实现集团内文学、古籍、学术、音乐、美术、工具书等特色产品的多形态呈现，建设自有发布平台，拓展新的营销渠道，提高数字化运营能力。要加快“百科三版”“音乐平台”的开发建设，提高“工具书在线”“中华经典古籍库”“佳书网”“云教育平台”的商业运营水平。要努力实现一个内容、多种创意，一个创意、多次开发，一次开发、多个产品，一个产品、多种形态，一种形态、多条渠道的新业态，促使传统出版的大树嫁接出数字化的繁枝茂叶。

**二是加快三大业务与数字化的融合**。要以中译的“译云”为基础，充分应用大数据和云计算等新技术，加快传统翻译向智能翻译转型。要以中图的“易阅读通”为基础，促进国内外数字资源聚合，实现传统进出口业务向数字信息服务的转型。要以“荣宝斋艺术品数字交易平台”为基础，增强在线服务交易能力，加快传统艺术品业务向现代数字艺术品业务转型。不断提高三大业务的数字化营收水平，努力把传统品牌培育成为国际著名数字服务品牌。

**三是加快传统媒体与新媒体的融合**。要以《三联生活周刊》《当代》等为基础，聚焦移动媒体，推动品牌期刊在网络时代的多媒体发展。要以《中国出版传媒商报》《新华书日报》等为基础，开发新兴媒体增值业务，努力打造成全媒体信息服务品牌。要以《中国艺术》等为基础，加大报刊资源整合，拓宽服务疆域，扩大产业外延。

**四是探索一体化运营管理模式**。要以重点项目为切入点，加强数字化人才队伍建设，培养兼具纸质和数字内容加工、选题策划能力的新型编辑，造就兼具线上线下营销推广能力的新型营销人员，加快业务流程和组织架构再造，逐步实现传统出版与新兴出版的一体化运营、一体化管理。要积极稳妥地推动混合所有制等改革试点，探索互联网环境下新的运营机制和商业模式。

## 4 推进品牌与市场的融合，加强宣传营销，增强品牌的国际传播能力

市场是企业兴衰的决定力量，是品牌胜败的根本因素。中国的经济转型和消费转型正在扩大国内

出版市场，中国的经济崛起和文化崛起正在撬动国际出版市场。我们要立足做大国内市场，积极拓展海外市场，狠抓宣传、营销两个关键环节，通过品牌与全媒体传播、线上线下营销、国际重点渠道的融合，不断扩大国内市场占有率，逐步扩大海外市场份额，努力打造国际一流的出版品牌。

**一是构建新型品牌传播体系**。要充分认识集团母子公司品牌一体多元、共建互动的有机联系，继续大力推进各单位著名品牌和集团母公司品牌的继承、光大和再造，以子公司品牌集群彰显集团品牌，以集团品牌的逐步塑造给力于子公司品牌。要进一步完善集团和各单位CIS形象识别系统，分别从办公环境、营销宣传活动以及文具、用具、名片、服饰、官网、邮箱等方面，规范自身品牌形象，彰显品牌个性，建构大气厚重的品牌群体形象。要巩固在传统媒体、主流媒体、专业媒体的宣传优势，重点加强在新媒体、大众媒体、海外媒体的宣传力度，逐步建立集团和各单位微信、微博、微视、微电影、移动客户端等新媒体平台，系统推介品牌产品、品牌故事、品牌人物、品牌企业。要打造“读者大会”2.0版本，进一步提升“诗词中国”等文化品牌的传播力。要在重点晚报都市报开设“每周一本中版书”栏目，在重点媒体组织“中版书、好品牌”全国征文活动，研究举办全国“悦读之星”大赛，努力构建一个分众化、主题化、立体化、国际化相交织，广泛覆盖与精准推送相结合的新型品牌传播体系，全面提升集团各类品牌在业内外、海内外的知名度、美誉度和传播力、影响力。

**二是加大线上线下一体化营销力度**。要以三联韬奋24小时书店、涵芬楼书店、中图外文书店为基础，完善中版特色实体书店运营模式。要以重要纪念日、节假日、书展日为契机，在京沪深等10个重点文化城市，开展中版品牌产品优惠展销活动，推进明星店员“中版畅销书推介”活动，建立中版特色营销体验中心。要与重点省市新华书店建立战略合作联盟，与各大实体书店联合启动“中版精品百店千柜工程”，与百度、阿里、腾讯、京东、当当等各大电商加强线上、线下营销合作。要巩固图书馆、联合体、农家书屋等系统渠道，加强与大型金融、地产、物流企业等业外渠道合作，在大型文化MALL设立“中版精品专区专柜专架”，探索建设“中版特色文化综合体”。要深化与中国移动、中国联通、中国电信、歌华有线等数字运营商合作，提升数字产品商业运营能力。要通过推动传统营销与新型营销的融合，努力实现集团在图书市场占有率“进8争10”的目标。

**三是努力拓展国际市场**。要以中国传统文化的现代阐释和中国发展道路的学术化出版为中心话题，认真落实版权、项目、翻译、数字化、人才、机制等“国际化六个要点”。要加强译者资源积聚 and 涉外版权经营，加大国际化人才的培养和选拔力度。要以《中国近现代文化经典文库（英文版）》为载体，建立美国出版公司，加强与海外机构的选题、渠道、资本层面的合作，推动一批学术文化经典进欧美高校、进研究机构、进公共图书馆，影响欧美主流读者。要大力发挥中国国际会展、“易阅读”的服务交易功能，完善中国海外分支机构建设，强化与苹果、亚马逊、NOOK等六大国际数字营销平台的合作，提高海外数字化传播水平。要努力开发深受国际读者欢迎的畅销书和大众读物，力争尽快在海外实现一本书热销、多本书常销、一批书动销，进一步传播中国好声音，传达中国精气神，努力叫响中国文化品牌，不断增强国家文化软实力。

## 5 推进品牌与资本的融合，通过溢价效应，增强品牌的兼并重组能力

我们要以品牌价值为基础，以集团化为手段，推动品牌重组与扩张，通过品牌与资源化积聚、资产化运营、资本化运作的融合，将无形的品牌资源转化为有形的资产变现，将内在的品牌价值转化为外在的资本溢价。

**一是维护品牌价值**。要摸清各单位品牌家底，做好品牌企业、产品、技术及服务的商标注册工作，开展企业品牌的资产评估和价值评估，为实施品牌资本运作打牢市场基础。要参加“世界品牌实验室”等权威机构的价值评价活动，参与业内外重点品牌评选活动，扩大品牌知名度和溢价能力。要加强品牌维权，打击盗版、侵权、盗用商标等不法行为。要推动品牌产品、技术和服务由功能型向审美型转变、由低端型向高端型转变、由价格型向价值型转变，不断提升品牌的市场溢价。

（下转第3版）