

由“走出去”变“走进来”到“走下去”

尼山书屋唱响中国文化“走出去”三部曲

■宋冰 刘艳霞 张倩昱(山东友谊出版社)

改革开放40年，中国文化走出国门，与世界对话，新时代的中国故事，引来四海瞩目。在中国文化“走出去”的大潮中，山东友谊出版社以高度的使命感，创建尼山书屋，以书为媒，全球布局，搭建中国文化“走出去”文化交流平台，以此阐述中国思想、讲好中国故事、解读中国方案、传播中国智慧，探索出中国文化“走出去”的新模式。

尼山书屋探索“走出去”新模式

牢记使命与担当

作为一家专门从事中外文化交流的外向型出版社，山东友谊出版社秉承“传播文化、传递友谊”的企业使命，贯彻习近平总书记关于中华优秀传统文化“走出去”讲话精神，创建尼山书屋。

2012年，山东友谊出版社为第二届尼山世界文明论坛(简称“尼山论坛”)的战略合作单位。第二届尼山论坛5月21日开幕当天恰逢联合国“世界文明对话日”十周年。为了更好地履行中国对联合国推动世界文明对话的庄严承诺，也为了与尼山论坛同步宣传介绍中华文化、推动中华文化“走出去”，山东友谊出版社在第二届尼山论坛上举办尼山书展，创建尼山书屋。

创建之初，友谊社就明确了尼山书屋的定位，即一个平台——中外文化交流平台，两个属性——民间性、公益性，三个原则——交流、合作、融合；四大功能——收藏和展示中外文明交流图书成果、举办主题文化活动、开展国际合作出版、搭建国际图书销售平台；五大品牌——尼山书系、尼山国际讲坛、尼山国际教育、尼山国际展演和尼山国际教育。

从2013年，首家尼山书屋落户马耳他，到现在短短5年内，38家尼山书屋落户在亚洲、欧洲、美洲、大洋洲的22个国家，2万多种图书通过尼山书屋走进海外读者视野。尼山书屋作为在国内外正式注册的国际品牌，成为推动中国文化“走出去”的有力平台，得到了国家和政府的肯定和支持。尼山书屋“走出去”工程成功入选2015-2016年度、2016-2017年度国家文化出口重点项目；入选2015年国家新闻出版改革发展项目库；入选原国家新闻出版广电总局“丝路书香工程”。



2015年，首届尼山国际讲坛在中国山东济南举办，主题为“阅读与馆藏”。



2016年，第二届尼山国际讲坛在美国洛杉矶举办，王蒙与美国学者就文明基因互鉴进行对话。



2017年，第三届尼山国际讲坛在中国山东济南举办，主题为“文学与翻译”。



2018年，第四届尼山国际讲坛在美国洛杉矶举办，主题“文化与管理”，陈春花教授向世界讲述中国管理故事，与海外管理学家共话企业发展之道。



尼山书屋落户加拿大



波兰华沙尼山书屋揭牌仪式



新加坡尼山书屋签约仪式



新西兰数字尼山书屋签约仪式



美国硅谷尼山书屋揭牌仪式



马耳他尼山书屋揭牌仪式



俄罗斯莫斯科尼山书屋揭牌仪式



以色列特拉维夫尼山书屋揭牌仪式



澳大利亚墨尔本尼山书屋揭牌仪式

坚持尊重与平等 四大创新打开“走进来”新局面

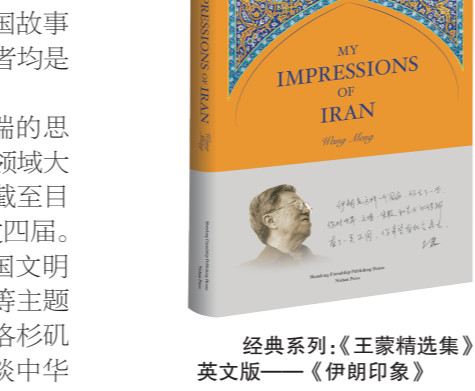
中华文化不但要“走出去”，而且要“走进来”，“走进来”是“走出去”的深化，是实现“走出去”战略的方法和根本。对于如何让中国文化真正走进并参与到世界文明的对话体系中来，发出自己的声音，并且得到倾听与回应，尼山书屋给出了自己的解答。

不断创新，大胆创新。尼山书屋始终在尊重与平等的前提下进行文化交流活动，并围绕“走进来”，进行四大创新。一是创新中外文化交流理念。在对外交流上始终坚持相互平等、相互尊重的理念，改变过去单一的、主推“我们的”观点或者文化的模式，尊重对方的文化理念。二是创新出版形式。一改过去把中文书翻译为外文书给外国人看的模式，改为由外国人讲中国故事给外国人看。三是创新中外文化交流方式。改变刻板、单一的说教形式，采用讲故事的方式进行交流，使海外读者能够更好地接受中国文化。四是创新国际交流合作模式。借鉴“互联网+”提供优质服务思维模式，采用全新的合作模式，即尼山书屋免费提供图书，对方免费提供场地，代化管理和使用，双方共同开发后续的文化交流资源。

积极开拓，勇于实践。基于四大创新理念，尼山书屋所到之处备受欢迎，“走进来”成效显著。经过短短5年多的时间，共有38家尼山书屋在欧洲、美洲、大洋洲、亚洲的22个国家落地，其中在“一带一路”沿线国家落地十多处。尼山书屋遍及国内外知名大学、图书馆、中文学校、文化产业园区，共有2万多种中国优秀图书通过尼山书屋进入海外读者视野。

系统规划，统筹安排，多点布局，形成“走出去”合力。尼山书屋作为在国际上正式注册的品牌，围绕走出去，共设计五大子品牌——尼山书系、尼山国际讲坛、尼山国际教育、尼山国际展演和尼山国际教育，从图书出版、高端对话平台、文化艺术展演和教育交流等领域全方位地满足外国人对中国文化的需求。五大品牌构成了尼山书屋的商业链条，形成“走出去”合力。

尼山书系是专为尼山书屋策划出版的图书，宗旨是“请外国人讲中国故事给外国人看”，力图以国际化的叙事视角讲述中国故事，并用地道的语言打破语言障碍，将中国故事讲到外国读者的心里，进而推动中国图书“走进来”。尼山书系分为经典系列和普及系列。经典系列是把国内思想、学术、艺术等领域的大家作品，请国外著名的翻译家翻译成外文在海外发行，定位是高端、前沿、权威。目前已出版《王蒙精选集》英文版1卷，“陈春花经典管理系列”《领先之道》英文版1卷。普及系列主要是由外国人用外国人的视角来介绍中国文化，主要包括“对外汉语教学用书”、“中国故事绘本”等系列图书。目前已出版对外



经典系列：《王蒙精选集》英文版——《伊印印象》



普及系列：China Tales(“中国故事”)



普及系列：天天读中文”



尼山书屋落地山东省实验中学，百校工程正式启动。

聚焦三大商业模式 智能尼山书屋2.0书写“走下去”新篇章

1. 尼山书系“入乡随俗” 尼山书屋旗舰店“扬帆线上”

为真正实现以外国人的思维和理解方式出发讲述中国故事，让更多的外国人乐于了解中国、走近中国，更好地以书为媒，将中国故事讲到全世界，友谊社依托尼山书屋，请外国作者讲述地道中国故事给外国人听，通过打造“入乡随俗”的尼山书系普及系列，让国外民众触摸中华文化脉搏，感知博大精深的中华文化和当代中国的发展活力。

目前，尼山书系普及系列的两套丛书——“天天读中文”(60卷)和“中国故事”(21卷)已正式出版。“天天读中文”是普及系列的第一套丛书，由澳大利亚本土中文教师创作，采用海外汉语教学的理念和方法，是一套兼具实用性和趣味性的对外汉语教材。丛书由易到难分为3辑，每一辑10卷，每卷有大开本(8开)和小开本(32开)两种形式。大开本用于教师课堂教学，小开本用于学生自主学习。每册书均附有二维码，学生可以扫码听书。“中国故事”丛书是尼山书系的第二套丛书，是介绍中国文化的原创英文故事绘本，由澳大利亚本土作者用英语创作，由具有国际水准的插画师进行艺术再创作而成。每一卷讲述一个中国故事，以国际视野和国际表达讲述中国故事，内容涵盖中国神话传说、民间故事、传统习俗等领域。“中国故事”的创作模式，不仅打破了跨文化语境传播的障碍，有助于尼山书系的海外推广实践，也解决了中国出版长期以来图书“走出去”的两个瓶颈问题——销售的主动权以及真实的客户需求。两套图书亮相2017年的澳大利亚中文教师大会时，200多所澳大利亚中小学当场提交订单，友谊社图书出口首次实现了量的飞跃，会后两套书的订单依然不断。2018年，两套图书已在海外实现销售码洋近70万人民币，电子有声书也在爱阅(overdrive)平台上实现了海外销售，销量稳步上涨。

尼山书系在版权输出方面也取得了较好的成绩，目前输出版权已有71卷，其中，输出阿拉伯语43卷、希伯来语21卷、尼泊尔语7卷。在2018年3月的阿布扎比国际书展上，山东友谊出版社与阿联酋首都出版社联合举办《骄傲的猴子》等3种阿语版图书发布会，在当地产生了很大影响，受到阿联酋小读者的欢迎和喜爱。“天天读中文”版权输出至阿联酋，被阿联酋国家教育部正式选入汉语教材，并于2018年11月1日举办的第37届沙迦国际图书展上举行了新书发布活动，真正实现了汉语教材在阿联酋的“本土化”。

尼山书系在向走向世界书的同时，也注重深耕国内市场。接下来，友谊社将从“中国故事”英文版系列中选择5-10种，做成汉英对照版，以满足国内市场的需要，汉英版图书的重点是让中国孩子学习地道的英文。

为跨越空间障碍，拉近出版社与读者的距离，促进图书的线上销售并第一时间获得读者对图书装帧、内容的意见及建议等反馈信息，友谊社开设了线上图书销售平台——尼山书屋天猫旗舰店。通过尼山书屋天猫旗舰店，读者不仅能够购买友谊社出版的所有图书，还可以通过尼山书屋网站跳转购买38家尼山书屋图书。此外，读者也可以通过这一平台购买全国其他优秀出版社出版的优秀图书。

2018年，尼山书屋天猫旗舰店已实现销售总码洋120万，图书销量稳步上升，在商业模式的探索方面迈出了扎实的步。

尼山书屋第二个商业模式真正落地。截至目前，依托海外22个国家的38家尼山书屋，同时伴随着国内“百校工程”的推广，尼山书屋的海内外布局已基本成形。接下来，友谊社将借助尼山书屋广泛的海外影响力，推动平台优质数字内容的推广和销售。不仅如此，尼山书屋“哑铃模式”还以其灵活的定价策略、高性价比的数字内容资源积累、严格的版权保护机制、直接面向用户的精准营销、开放共赢的合作机制等平台优势，为全国有“走出去”需求的出版社打开了通道，提供了平台、使合作的出版社具有更广阔的市场前景。尼山书屋平台与尼山书屋其他子品牌的线下活动相互配合，彼此带动，可以直接面向用户进行定向营销，同时也可以直接收集用户需求与反馈，有针对性地充实完善尼山书屋平台的内容与功能。

目前，尼山书屋海外推广项目已入选2018年度新闻出版改革发展项目库。

3. 尼山国际研学 有进有出、教育出版融合发展

除在海外不同国家落地尼山书屋外，友谊社还在国内积极建设“百校工程”(尼山书屋在全国范围内精选100所学校、100所初中、100所高中、100所小学落地)，并在此基础上开启了尼山书屋第三种商业模式——尼山国际教育。

尼山书屋在落地选点上，充分考虑国际教育交流的需求和资源的匹配，进行合理布局，这好比一扇门——“有进有出”。所谓“出”，即尼山书屋主要面向国外有代表性的地点如硅谷、好莱坞等落地，以此为依托，创建当地的科技文化体验基地，所谓“进”，即在国内外开展“百校工程”，创建校园尼山书屋，建立中国传统文体验基地。通过这一“进一

2017年5月，第二届尼山书系国际研讨会暨尼山书屋国际出版公司(欧洲)揭牌仪式在瑞典斯德哥尔摩举行。



2017年5月，尼山书屋国际出版公司(澳洲)在澳大利亚堪培拉成立。



“走出去”要看是否具有长久的生命力，要从被动“输血”到主动“造血”，要有站得住、立得住根的商业模式。”尼山书屋从2013年海外落地以来，就一直在积极探索其商业模式，这也是推动尼山书屋“走下去”的根本所在。尼山书屋经过不断的探索、调整和完善，从被动“输血”到主动“造血”，打造了尼山书系、尼山馆藏“哑铃模式”、尼山国际研学的三大商业模式。



2017年5月，第二届尼山书系国际研讨会在瑞典斯德哥尔摩召开。



2016年4月，首届尼山书系国际研讨会在澳大利亚悉尼召开。

通过尼山书屋天猫旗舰店，读者不仅能够购买友谊社出版的所有图书，还可以通过尼山书屋网站跳转购买38家尼山书屋图书。此外，读者也可以通过这一平台购买全国其他优秀出版社出版的优秀图书。

2018年，尼山书屋天猫旗舰店已实现销售总码洋120万，图书销量稳步上升，在商业模式的探索方面迈出了扎实的步。

2. 尼山馆藏“哑铃模式” 线上线下、海内外多方联动

产品是文化走出国门的关键因素，有了产品，接下来最重要的就是渠道。友谊社以数字尼山书屋为依托，搭建一个出版“走出去”的馆配渠道和平台，同时打造以尼山书系、尼山馆藏海外推广计划为龙头，线上线下互动，国内外联通的全新的中外文化交流平台，试水实践尼山书屋第二种商业模式：哑铃模式。

“哑铃模式”基于数字尼山书屋整合的国内外展示中华优秀传统文化的优质出版资源，采用先进的数字加工技术，由技术公司进行全格式转换，再通过与海外馆配中盘商合作，将图书资源推送进入全球公共图书馆和学校图书馆，扩大中华优秀传统文化的传播力和影响力，同时实现优质数字内容的销售盈利。

“哑铃”左端是内容聚合，一方面通过全国出版社汇聚内容资源，另一方面由译研网的几百位翻译家提供翻译内容；“哑铃”的中间是数字尼山书屋资源库，由技术公司将尼山书屋内容资源转化为适合于全球不同格式的电子书后导入资源库进行集约化管理，随后可无缝推送至各销售平台；“哑铃”的右端是渠道衔接，同美国爱阅公司和英国加德纳斯公司紧密对接，向全球4万多

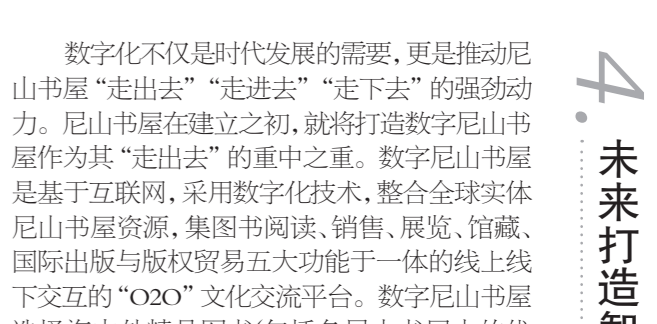
家图书馆和亚马逊等销售平台供应纸质图书和电子书。通过这一模式，销售对象得以覆盖全球主流国家的大部分图书馆和读者，实现图书销售收入与盈利，有助于进一步推动中国图书在海外的推广和销售，进一步增强中华文化在海外的影响力，使尼山书屋第二个商业模式真正落地。

截至目前，依托海外22个国家的38家尼山书屋，同时伴随着国内“百校工程”的推广，尼山书屋的海内外布局已基本成形。接下来，友谊社将借助尼山书屋广泛的海外影响力，推动平台优质数字内容的推广和销售。不仅如此，尼山书屋“哑铃模式”还以其灵活的定价策略、高性价比的数字内容资源积累、严格的版权保护机制、直接面向用户的精准营销、开放共赢的合作机制等平台优势，为全国有“走出去”需求的出版社打开了通道，提供了平台、使合作的出版社具有更广阔的市场前景。尼山书屋平台与尼山书屋其他子品牌的线下活动相互配合，彼此带动，可以直接面向用户进行定向营销，同时也可以直接收集用户需求与反馈，有针对性地充实完善尼山书屋平台的内容与功能。

目前，尼山书屋海外推广项目已入选2018年度新闻出版改革发展项目库。



2012年5月20日，原全国人大常委会副秘书长许嘉璐、墨西哥参议院福克斯、在时任山东省省委宣传部部长孙守刚等的陪同下视察了尼山书展参展图书，观看了数字产品演示。



数字化不仅是时代发展的需要，更是推动尼山书屋“走出去”“走进来”“走下去”的强动力。尼山书屋在建立之初，就将打造数字尼山书屋作为其“走出去”的重中之重。数字尼山书屋是基于互联网，采用数字化技术，整合全球实体尼山书屋资源、集图书阅读、销售、展览、馆藏、国际出版与版权贸易五大功能于一体的线上线下交互的“O2O”文化交流平台。数字尼山书屋选择海内外精品图书(包括各尼山书屋中的优藏书)，将其转化为数字产品，实现数字化阅读，并为其提供展示、宣传、推广平台。在实现已有的数字化图书馆功能的同时，还积极与海外图书馆合作，精选其优秀馆藏数字版权图书，作为数字尼山书屋的经典藏书。同时，借助数字尼山书屋平台加强与国内外图书馆的合作，不断丰富馆藏品种，扩大馆藏规模。目前尼山书屋网站中文版已上线式运营。

随着尼山书屋规模的不断壮大，接下来尼山书屋即将进入智能2.0时代，基于互联网、人工智能、区块链，以数字尼山书屋为依托，建设集智慧书架、平台互联、业务融合、智能管理、数据分析等功能于一体的“智能尼山书屋”。

智能尼山书屋将作为平台与载体，成为全球尼山书屋均可注册登录的统一管理系统，实现数字化办公，实现图书借阅和采购的线上管理，实现世界各地尼山书屋与尼山书屋总部之间、各地尼山书屋之间、尼山书屋与尼山书屋合作伙伴之间横向、纵向的全部连通，为尼山书屋国际联盟提供支撑。

通过智能尼山书屋，尼山书屋总部、海外尼山书屋、校园尼山书屋可实现资源共享，线上沟通、实时交流，真正做到整合国际资源，实现尼山书屋的智能化运营，进而极大提高书屋的运转效率。

依托智能尼山书屋，根据世界各地尼山书屋实时反馈的不同市场需求，尼山书系将实现从选题策划到图书正式印刷出版全过程的按需定制。根据世界各地的不同文化背景、不同发展程度、不同审美习惯，从图书装帧设计风格、印数、定价等出发全方位打造适合不同国家不同读者群体的定制图书。通过智能尼山书屋，尼山国际讲坛还可实现会议信息的实时推送，以直播的形式把最新消息第一时间传递给关注者。此外，讲坛主讲人的相关课程也会及时上架，以满足消费者在线付费学习的需求。这也将成为尼山书屋在商业模式方面的一大探索。不同尼山书屋充实完善尼山书屋平台的内容与功能。

目前，尼山书屋海外推广项目已入选2018年度新闻出版改革发展项目库。

尼山国际教育所开展的研学旅行，不是简单的出国游。其中“学”只是出版社提供产品和服务的一个点，以该点切入，实现有进有出，与“走出去”相辅相成，让读者更贴近市场，为教育服务，这才是最终目的。随着国内外研学旅行的开展，尼山书屋将进一步促进中外文化教育的交流融通，为今后的可持续发展注入新的活力和动力。

从简单“走出去”到深入“走进来”，进而更好“走下去”，尼山书屋的发展不仅只是顶层设计、长远规划的结果，更是不断调整、探索并实践可持续发展的商业模式作为内核支撑的过程。未来，尼山书屋将不忘初心，继续以推动中国文化“走出去”为己任，在商业模式上不断进行探索、调整、完善，努力实现社会效益和经济效益相统一，推动中华文化“走出”国门，“走进”世界、更稳、更久、更远地“走下去”。