



# 王笑东：20年，我从未离场书业

中国出版传媒报记者 林致



**王笑东**  
北京新华先锋出版科技有限公司董事长。浙江海盐人。毕业于清华大学。先后创办思考者、新华先锋、新华文娱等文化出版企业。目前担任中华全国工商联书业商会副会长、中国出版协会常务理事、中国发行协会常务委员、中国书协常务理事。他好学，善悟，却低调内敛。

## 入选辞

旧的秩序正在退隐，新的秩序正在建立。作为民营出版力量中不容忽视的一个队伍，北京新华先锋出版科技有限公司无疑用他们20年的坚持和智慧，告诉世人：蒙眼狂奔、水大鱼大的时代一去不复返，去伪存真、回归理性，现在才是发展的最佳机会。

## 企业画像

20年间，北京新华先锋出版科技有限公司为读者奉献了一大批品质高、畅销市场的精品：王立群的《大风歌》、天下霸唱的《鬼吹灯》《摸金校尉》《天坑鹰猎》、严歌苓的《铁梨花》《金陵十三钗》《补玉山居》、季美林的《大国学：季羡林口述历史》、马识途的《夜谭十记：让子弹飞》、金正昆的《礼仪金说》、林语堂的《人生不过如此》、周国平的《爱情的分量》、艾米的《至死不渝》、虹影的《上海王》、莱辛的《影中漫步》等。

## 掌门人说

20年间，新华先锋从一间工作室发展成为目前国内极具竞争力的专业出版机构和IP运营服务商。新华先锋的发展历程见证了中国民营书业的兴起与发展壮大。新时代要有新作为，新华先锋将继续秉承“启迪智慧，传承文明”的宗旨，不忘初心，砥砺前行，努力为读者奉献更多更好的图书精品。



## 弃“法”从“文”

如果从1997年的大学生涯算起，王笑东在书业浸淫了差不多21年。

2016年，中南文化发布一则公告：“以4.5亿现金收购北京新华先锋文化传媒有限公司”，一夜之间图书行业的聚光灯全部聚焦于王笑东和新华先锋，媒体关于他的报道也都是“王笑东把公司成功变现”“王笑东变身亿万富翁”“新华先锋开始转投影视”，所有这些报道在王笑东看来难免有些失之偏颇，谈到这个话题时，他笑了笑说：“其实，我从来没有卖掉我的出版公司，只是出售了从事影视版权运营的子公司。”对于图书行业来说，“我一直都在，也从未打算离开”。

王笑东为业界所熟知的“做书史”始于他的大学阶段，而他最初对出版的认知则可以追溯到中学时期。王笑东出生于浙江省海盐县，曾就读于海盐元济高级中学，这所以现代教育家、出版家张元济先生名字命名的中学在王笑东心里埋下了从事文化事业的种子。当年，他以优异的成绩被中国人民大学录取，也正是从那时起，王笑东开始接触图书策划与出版，王笑东回忆说：“那时人大从事图书策划的老师特别多，慢慢地就开始跟着老师学做书”。

2003年，清华大学法学院硕士毕业，作为导师得意门生的王笑东拒绝了导师的好意，没去让很多人艳羡的“高法系统”，而是选择做一名“书商”，这让导师的内心充满挫败感。从世俗成功学的角度来看，导师为他设计的人生规划可谓是“名利双收”，而在王笑东心里，却一直都有“做文化的想法”。而这个“最初的梦想”一坚持就是20多年。

2014年，新华先锋从北京北三环马甸桥附近的中国北京出版创意产业园搬到了京都名企扎堆的望京。见过王笑东的人，都会给他贴上“年轻”“儒雅”“风度翩翩”的标签，而2018年10月，坐在办公室的王笑东，更多了一份圆融和自信。

## 慧眼独具的畅销书“操盘手”

在王笑东看来，1998~2008年是民营书业发展的黄金10年。书业聚集的人才和各方资源相当活跃和丰富。“投入书业的人很多，一茬接一茬，好的作品也一部接一部，每年都有新人、畅销书涌现”。

2005年，王笑东创办新华先锋，当时就确立了以出版名家经典作品为主的思路，也正是从那个时候开始，新华先锋与众多文化大家、文学名家紧紧连在了一起，从梁漱溟、南怀瑾、文怀沙、林语堂、梁实秋、丰子恺、冯友兰、启功，到张岱年、熊十力、沈从文、金克木、莫言、贾平凹、王蒙、梁晓声、王小波、周国平等，新华先锋的出版触角几乎囊括中国近现代众多顶级影响力名家。

王笑东在谈到自己的出版版图时，一再强调，他是“做社科图书起家的”，但恰恰是网络文学和影视畅销书让他在商业上取得了极大成功。美籍华裔女作家严歌苓的作品在国内的运作和推广方面，王笑东可谓功不可没。其第一个重磅作品、首部英文长篇小说《赴宴者》（中文译本），新华先锋调动一切媒体资源和营销手段，掀起多轮全媒体、多角度、全方位营销攻势后，影响力才得以迅速提升。此后，新华先锋以《金陵十三钗》的版权开发为契机，发现了图书产品向IP运营转换的可能。在年度大片《金陵十三钗》上映之前，严歌苓原著小说在新华先锋为其量身定制的规划下，最终实现了作者、作品、读者、观众的全媒体整合营销与互动。小说《金陵十三钗》毫无悬念地成为了当年的现象级畅销书。此后，新华先锋在操作此类作品时可谓得心应手，电影、电视剧、纸质图书、数字阅读，全方位的推广几乎同步，在传统图书出版领域率先开启了全媒体互动、整合营销宣传的范例。

如果说对严歌苓的“识珠”能够印证王笑东作为出版人“第一挖掘者”的能力，那么他对天下霸唱的《鬼吹灯之牧野诡事》《摸金校尉》《河神》《天坑鹰猎》等作品的操作，更加毫无疑问地彰显了其运作畅销书的深厚“功力”。给一位作者开出千万元版权，这在10多年前的出版圈并不多见，许多同行都认为新华先锋会在这个项目上亏本。但在王笑东的运作下，天下霸唱的一系列作品几乎占据了当时所有书店的销售排行榜，出现了“洛阳纸贵”的局面，印刷厂昼夜加班，工人累到几乎“罢工”。

类似的例子还有很多。比如在《百家讲坛》热度渐消时，王笑东“逆势”而为，以50万册的起印量签下王立群的“大风歌”系列图书，《百家讲坛》同期作者图书销量仅为几万册。凭借其独到的眼光和对作者、市场的准确判断力，在短短两个月内，《大风歌》销售狂潮在全国范围内席卷，纸质书的火爆亦反向拉动了读者对《百家讲坛》电视节目的再度关注。

一系列骄人的业绩不但让新华先锋吸引了大众的目光，也让王笑东成为了业界关注的焦点。2008年，王笑东当选为中华全国工商业联合会书业商会最年轻的副会长。纸质图书的运营一直以来都是王笑东的长项。天下霸唱和严歌苓的多部作品均创下了惊人的销售佳绩。同样，在数字出版领域，新华先锋也在第一时间嗅到了转型契机。作为民营出版业中最早获得数字出版许可证的出版机构之一，王笑东在业内率先成

立了数字出版公司。经过多年的积累和耕耘，新华先锋在数字出版领域取得了骄人的业绩。

目前，新华先锋已经拥有了一个由现象级作家、A类作家、B类作家组成的庞大资源库。同时，每年新华先锋都会发掘和打造一大批年轻作家和新锐作家，大风刮过、白落梅、八月长安等众多新生代作家的成名作和代表作都出自新华先锋。很多作家如天下霸唱、刘猛、吕铮、桩桩等，都安心地把版权交由新华先锋打理，双方形成了一种看似松散、实则紧密的共生关系。而目前新华先锋所积累的B类作家，已有一两三千人之多，2012年上线的新华阅读网，正是为B类作家中“潜力股”的成长所搭建的网络平台。

## 聚合头部资源打造大IP

1998~2008年是书业繁荣的黄金10年，从业者很少会想着规模化、资本化，大家都比较在意怎么赚快钱。2008~2018年，对于头部的少数民营书企来说依然是“黄金时代”，“但它已不属于所有人”。

2008~2018年，新华先锋始终保持了30%的增长率，但王笑东很清醒地意识到头顶的“天花板”越来越低。他深知，出版行业仰仗的核心价值是“人”，要“做大蛋糕”，就要深耕作者的知识产权，通过帮助作者将自身价值最大化，从而间接实现企业盈利，做基于互联网的内容产业链。

2008~2018年，除了出版业务的稳步增长，新华先锋在大IP打造上“激流勇进”，让王笑东找到了事业发展的新燃点。利用成熟的文学IP，在书业率先提出全版权运营的概念，深挖作品和作者的资源优势，进行影视、游戏、文创产品的开发与运营，这不仅可以降低投资风险，同时还通过对IP



的全产业链开发为作者实现了版权利益的最大化。

2015年，3D电影《寻龙诀》的票房与口碑实现双赢，票房累计收益达到16.6亿元，成为2015年的华语片票房亚军。这让王笑东意识到，以天下霸唱为代表的原著作者，将以更加平等的姿态与电影工业展开对话。新华先锋不仅在这场大变革中成功地成为主导者，也从传统民营书业企业成功转型成为拥有一大批优质IP资源的文化创意公司。

早在几年前，王笑东就为天下霸唱等一大批现象级作家，在新华先锋设立了独立的工作室，配备专门的编辑人员和营销团队，倾注全公司的力量，围绕作者和作品进行深入研究，让重点IP价值不断升级。此外，新华先锋还建立起了一整套严格的版权管理体系，在与作者合作之初就要求所有的版权授权清晰、合约规范，确保图书版权在流转时的合法性与规范化，以日常版权审核维护为核心，建立起一个庞大而完善的版权信息资源库，拥有一整套问题处理、版权维护的长效机制。

最近10年的民营书业，尤其是投身大众图书市场的公司经过多年积累和发展，逐渐拉开彼此间的距离。2017年上市的新经典文化，以及在2017年拿到C轮3轮融资的磨铁图书几乎都是在近10年内逐步确立了各自的第一梯队身份。而在管理与运营上一直相当规范、科学的新华先锋在赢得市场的同时，也赢得了资本的青睞。

2016年，中南文化以4.5亿现金收购北京新华先锋旗下负责影视版权运营的子公司，新华先锋成功实现华丽转身，王笑东开始着手全面布局IP文化产业链。在此之后，新华先锋顺利实现了产业链的快速升级——在同行闹钱荒、趋势下行的多事之秋里，这些能自我造血、无融资压力、已实现盈利、市场逐渐打开的公司正循着自己的节奏大踏步向前。

回顾过往，王笑东认为2008年对于民营书业来说是一个重要的“分水岭”，民营书业正是在这一年开始从最初的小作坊朝着规划化、规模化、现代化企业的轨道，转型和质变。

在王笑东眼中，目前民营书业的发展遇到了瓶颈，其突破口就是蕴藏于IP中的价值释放，这也是新华先锋的核心生产力。成为上市公司中南文化联席总裁的王笑东开始迅速熟悉影视业的操作规则，他通过大量接触，学习导演、美工、编剧、摄影、制片等知识，了解不同量级的电影投资对剧本的不同要求，更明白了影视作品需要什么样的内容支持。

2018年，新华先锋与天意影业联手打造，由天下霸唱担任编剧的《摸金校尉》超级网络剧已经开拍。如今，新华先锋旗下单项价值过亿的IP已有十多个，正是这些优质IP资源的积累，让新华先锋有希望在未来的发展中成为产值过百亿的文化创意公司。王笑东说：“我们只是在即将产生某个文化热点的领域提前布局，与别人相比，可能正好早跨出半步。”

## “做减法”让价值回归

即便王笑东制造了书业最大的民营书企“一夜暴富”个案，他的理想也只是想“做好书”，而今则是做“能够传世”“有收藏价值的书”，“一年100个品种就够了”。

实际上，在受资本冲击、媒介环境、读者信息接收路径等发生剧烈变化的当下，市场化程度较高的民营图书企业率先开启了自我筛选模式：大批步履不稳的民营书企在套利机会不见、捷径消亡的节点，自动出局。在王笑东看来，具有一定规模的大型出版公司还有机会，而眼下再崛起新的规模型出版公司概率已经很小。

渠道端的变化和日趋复杂，产品个性化与发展速度需求以及公司供给端规模化、精品化追求之间的矛盾；曾经的出版业是“日拱一卒”的慢游戏，而今追逐投资回报的行业逻辑被植入到静水深流的“出版业”中。“图书出版作为一个传统产业，所面临的问题很多，想深入推进变革有一定的难度，但是，面对互联网所带来的深刻变化，如何运用新技术、新手段、大数据来解决发展中遇到的问题，对民营书业来说既是挑战，也是机遇。”王笑东对此并不悲观。

不管外部环境如何风云变幻，在王笑东看来，新华先锋所有的根基仍在于“出版”。现在做出版，一定是做经典和有收藏价值的书。而今，王笑东为“影视小说”确立了全新的子品牌。这类产品使用独立的品牌标识，与传统意义上的图书产品进行区分。他很明白，“这类产品是为IP转化服务，某种程度上来说属于文化快消品”。王笑东将“快消”阅读品与传统出版物的界限分得很清，这也为他更好地进行渠道细分和整合资源提供了帮助。

2016年的那次收购，让王笑东拥有了多重身份，但他始终认为自己是“书业中人”。2017年与收购方提前超额完成对赌协议，王笑东目前已将更多精力重新放回出版业中。经过这两年的转型和思考，他在内心更加坚定了做出版的信心，也更加清楚，未来的读者会为什么样的产品买单。

近几年来，扩充品种、扩大规模是民营书业的常规做法，王笑东则认为，在目前的市场环境下，比较可行的策略是“做减法”，现在的新华先锋正在按照他的规划进行“瘦身”，原来是什么产品都做，现在则只保留几条产品线。经历了2018年的调整，王笑东计划从2019年开始在体量上做进一步压缩。现在的渠道和卖场发生的变革也在要求上游做出改变。“产品过剩，对于卖场的摆放和展示来说也是挑战。

提高图书单品销量，作者的版权收益提高了，公司员工的劳动效率提高，物流和印刷成本得到有效控制，才是公司持续健康发展的路径”。

2018年，全国范围内图书价格普遍上调，新华先锋的价值进入一个相对安全区。但王笑东非常清醒地意识到公司目前的的增长是“借了书价上浮的东风”，从长远来看，对图书产品和读者进行精准定位分析，才能实现最终的“利润保障”。正是基于对市场和产品的了解，新华先锋在复杂变化的环境中仍然实现了公司业绩的逆势增长。在销售渠道方面，新华先锋根据市场形势的变化，逐步对渠道进行调整：抓大放小的同时渠道下沉，依靠大数据精准发货，盯紧销售，用市场反馈促进产品端的调整与提升。“我们目前的产品注重的是内在和外在的双重品质，在定价策略、产品包装设计等方面针对不同渠道，不同读者群体进行细分”。除了对产品线的深入分析，对公司品牌形象的维护也是王笑东多年经营积累的成功经验。“如果说前20年，民营出版企业大多都是粗放式发展，那么今后，集约式、精品化的发展才是唯一路径”。正是这种对品牌“羽翼”的爱惜，使得新华先锋在业界赢得了良好的口碑，为公司持续健康发展打下了坚实基础。

## 未来，是出版业的白银时代

不管外部环境发生多大的变化，王笑东对中国的出版业始终充满信心，在他看来，民营书业未来的发展空间依然很大。“即便不是黄金时代，至少也是白银时代”。

与几年前相比，现在做市场会更艰苦，但对于拥有20年积淀的新华先锋来说，已经形成了自己鲜明的风格，建立起了自己的品牌形象。相较于前10年，新华先锋的团队拥有更积极主动的姿态。如果说曾经出现的贪婪性和盲目性是因为抗波动性不强，现在的新华先锋无疑拥有走在市场前端所需要的更雄厚的资本实力、产品积累以及长远的运营视角。

放眼当下的民营书业，很多企业都在忙着“转型”做知识付费、做影视，但在王笑东看来，新华先锋没有必要盲目跟风，进行多元化扩张——虽然他早就拥有了自己的影视公司，自己也相当熟悉影视制作的流程，但是他始终坚持不是所有的事情都事必躬亲，尤其是在当下，影视产业越来越专业化、现代化、规范化，“做好自己的事情，把专业的事情交给专业的人和团队去做，站在自己做事的轨道上把业务做精，有足够的能力抓住优质的‘源头’，这就足够了”。

尽管图书的价值正面临新技术、新传播方式以及与之匹配的商业秩序相融合的挑战，但王笑东依然坚信出版是一个值得持久作战的行业。2018年或将是一个转折年，市场大洗牌之后，一个与自身逻辑相匹配的节奏感或将诞生。团队的稳定性、企业效率和品控系统以及由产品构筑起来的抗风险能力，亦是他在民营书业发展的20年里淬炼出来的心得。

2018年，新华先锋从出版品种数到销售额、利润率均实现了较大增长，销售码洋近8亿。

这也许是真正出版的好时候：套利者的时代结束了，实干者的时代刚刚开始。在真正乐观实干的少数派眼中，出版的大好山河正在回归价值本质，滚滚向前。