

在中华人民共和国70年的时代浪潮中，接力出版社以大胆创新、不断迭代，回应着国家迅猛发展的脉动。2001年，接力社由广西南宁走向了首都北京，依靠着南宁社本部和北京出版中心“两条腿走路”，从曾经“向教辅教材要效益”发展到一般图书和教育读物两翼齐飞的格局。

接力社北京中心从最初的两三个部门、20几个员工，发展到今天19个部门，180多名员

工，年发货码洋由2650万，提升到2018年底的5.77亿，增长了19倍。2018年，接力出版社全社发货码洋8.04亿，国有资产保值增值率108.98%。

回望接力社的成长历程，接力社总编辑白冰觉得“‘服役’近20年，从来没轻松过。”“脑子里全想着怎么去创新、发展”。眼下，唯一不同的是，他没那么着急了，“我就负责把握方向，调动大家的积极性，让接力社持续保持快车状态”。

接力出版社：骨子里的创新者

■中国出版传媒商报记者 孙珏

上世纪90年代，中国出版业经历从计划经济向市场经济转变的关键时期。出版业改革的主线由“规模数量为主要特征向以优质高效为主要特征”进行“阶段性转移”，少儿出版市场需求逐渐旺盛。不少嗅觉敏锐的出版人自动自发地开始了各种尝试和探索。

第一次创业

1990年9月接力出版社正式挂牌成立，李元君被任命为接力社的社长兼总编辑。接力社从广西人民出版社分立出来时，家产是一个2.5吨的旧解放牌货车、一台旧三轮车、账上8万元现金以及80多万元的在途图书产品，相当于白手起家。白冰说，他虽然没有赶上接力社的第一次创业，但对接力社早就耳闻，“从零开始做一家出版社，不可能轻松”。

上世纪90年代初期，日本大量动画图书与动画片进入中国，有些作品很优秀，同时也混入了一些色情暴力的东西。李元君觉得，少儿社理应考虑出版本土的动画图书——这是使命感使然。于是接力社组织了专业创作团队，投入60万元，完成了一套10册的动画图书“神脑聪仔系列丛书”，接着又在图书基础上制作了26集动画片。这些动作引起了中宣部的重视。当时的中宣部常务副部长龚心瀚专门观看了“神脑聪仔”动画片并要求中央电视台购买播放。“神脑聪仔系列丛书”还荣获了中宣部“五个一工程”奖、国家图书奖、中国图书奖等全国重要奖项。自此，接力社从偏远地区走上全国出版的大平台。

1997年，白冰担任作家社副社长，分管经营工作。在他任编辑及编辑部主任期间，推出了《马语者》《英国病人》《生命不能承受之轻》等一批超级畅销书。跟作家打交道是白冰极其乐意的事。当时的他也写儿童文学，跟童书圈的不少出版人相熟。在很多人的观念里，“作家社的牌子牛，成人书好做，出的都是名人书，能不大卖？换童书试试？不可能出现畅销书”！

2000年前后，国家的人才政策开始松动，出版社高层在那个年月有了“动窝”的可能。但一个企业的发展，最终离不开带领机构做主动探索的那批人。或许从建社伊始，接力社骨子里就埋下了浓浓的创新基因，而这也正才是企业发展的重要动因。

1998年前后，整个经济体制的市场化进程伴随加入WTO后国外资本的进入压力，“做大做强出版业，迎接国际出版巨头的挑战”成为行业的主旋律。

第二次创业

产业化经营的本质是市场化经营。这一时期的李元君感觉，在偏远地区做出版社很难，要到大城市去发展。

白冰与李元君相识已久，2001年当他收到李社发出的二次创业邀请时，很快辞掉了作家社副社长的职务，调至接力社任总编辑。这种“神”操作，当时很多人看不懂。白冰说，做这个决定时他已经45岁。

国家的变化给产业发展带来新希望。2000年前后，金丽红等人是在改革开放大潮中，第一批从体制内“出走”的策划人。据当年《文汇报》头版的一篇报道《地方出版机构崛起》称：“某些出版社表现出强烈的‘拿来主义’的眼光与气魄：全国人才为我所用，全国选题为我所用，甚至全国资金也为我所用。”其中就有提到白冰。

当时，白冰只想一个问题：为什么不试试将成人畅销书的运作模式拿到少儿社做少儿书？

童书为什么不能畅销？

很快，白冰如法炮制，利用已有的运作成人畅销书的经验——策划、创意、营销，阶段性宣传怎么做，阶段性渠道营销怎么做，一旦形成现象级畅销书，后续怎么做品牌维护等等。实践下来，“没想到真成了，大家的‘积极性一下就有了’”白冰回忆最初北京中心做产品时的激情，依然清晰如昨。

“市场化程度不高，竞争并不激烈。”白冰说，“那时，很多出版社几乎是领导指派选题，让做什么就做什么，没有市场意识。”“鸡皮疙瘩”系列是接力社第1套市场化运作的畅销书，杨红樱的“淘气包马小跳系列”是接力社第2套市场化运作的畅销书。紧接着，接力社在原创和引进两个板块开始了畅销书的深度挖掘行动。由接力社引领的“童书畅销书运营机制”震撼了当时整个出版圈——原来童书可以这么做！

2001年，真正意义上的少儿图书市场化大幕拉

中国发展进入了新时代，接力社也要紧跟新时代的步伐，开创新时代新的出版气象。过去的十几年，接力社一般图书已经建立比较稳健的基石，近两年强有力的调整，包括产品结构的调整、组织构建的调整等，也为接力社未来发展奠定了很好的基础。在总体战略的调整、紧跟新时代步伐上，白冰总编辑起了中流砥柱和领军人物的作用。我相信，经过调整，接力社一般图书以及接力社总体发展会在新的一年乃至相应的几年里，有新的发展。

接力的命根子，是做内容，无论是20年，30年，40年，50年都要持续做下去。所以我们不论怎么变，怎么创新，都会紧紧围绕做好内容，做好产品，做好图书进行可持续发展。围绕内容，接力社还有很大的作为。无论是内容服务、媒体融合以及业态创新，我们都有了相应的布局，相信在未来几年内，接力社会有一个新的格局，新的面貌。



开。“之前，各出版社主要靠教材教辅要利润，做一般图书的目标就是去拿奖。引进书还很少，”白冰记得，当时国家鼓励引进一般图书。接力社连续几年在广西出版局受到表扬。“引进书做得特好。”白冰并不否认接力社崛到的第一桶金跟优质童书的引进不无关系。

接力社在畅销书打造方面一举成名，但事情远没有想象的那么容易。

事情并不容易

尽管当年领行业之风气，拥有很多开创性的童书品类，接力社也是摸着石头过河。“刚涉足这些产品时，市场远远没有热起来。”无论是《活了一百万次的猫》还是畅销套系“鸡皮疙瘩”等，即使在接力社内部，当年也存在争议。发行部负责人曾找白冰吐槽：“这些书我们没法卖。”白冰说：“好书总会有市场，只管做就是，将来会卖起来的。”现在，《活了一百万次的猫》年销量近40万册。

事实证明，白冰从国际视角出发做出的判断并没有错。挖到的那些经典童书后来都既赢得了社会效益，也赢得了经济效益。接力社陆续打造出包括“黑鹤动物小说系列”“大家经典图画书系列”等畅销书，以及“巴巴爸爸”“暮光之城”“怪物大师”“荒野求生”“刘墉励志系列”“第一次发现”系列等在内的8个亿级项目；向26个国家和地区输出图书版权500余种，与200余家世界优秀出版商合作。

除了产品创新，北京中心最初的机制创新基于撬动人的积极性。

新制度建设

“人才能进能出，干部能上能下。面向市场招聘。采取竞聘制，业绩考核，业绩觉得不行，年底再下来，让更优秀的人上。”此外，接力社北京中心的奖励制约机制也迅速革新，“奖勤罚懒，如果干好干坏都拿钱一样，就没人愿意干活。”白冰说，2002年时，编辑的奖金差距就拉得非常大。这在当时大多数出版社还做不到。

此外，白冰开创性地提出的选题三级两次论证机制、激励制约机制、项目主管制、项目竞标制、生产流程制五大创新机制，这些机制在北京中心快速启动。新的管理机制和制度当时在业界被誉为“创举”。

自此，接力社开始驶入发展的快车道，迅猛朝前，成为出版圈的一批“黑马”。白冰说，“大概因为接力社的领导层都是‘不安分’的人，都想做事。”接力社自此由向教材教辅要利润转变为向一般图书要利润。

“做新媒体、做融合发展，做细胞裂变。”2015年，接力社编辑部进行事业部改制，设立婴幼儿读物事业部、儿童文学事业部、少儿读物事业部、生存教育事业部、青年读物事业部，分别针对不同年龄段儿童出版图书。“北京中心初创期20几个人，盘子小，大家集中力量去做项目没问题，一旦规模扩大，人员增多，就需要把责权利进一步配置好。”

2017年底，接力社进行分社改革。截止2019年8月，接力社的员工人数达到293人。

“读者观念已经过时了，要以消费体验为前提去做产品。”白冰说：“人们的消费习惯在变、渠道在变，要根据情况迅速调整。”

新营销通路

2016年，接力社在上级主管部门的扶持下，建立中国青少年阅读推广平台，设立天鹅阅读网事业部。经过2年运营，截止到2019年9月，天鹅阅读网累计流量达到600万人次、注册人数逾30万人，在1年内，活跃用户达11万人。在多媒体融合发展方面，接力社也在积极尝试。接力社以富有特色的少儿内容资源为依托，不断探索新的产品形态，如大语文概念下的知识服务、泛教育的轻课等，努力实现由内容提供向知识服务、教育服务的角色转变。

目前，接力社拥有数字版权1500余种，不断开发有声书、富媒体互动类、知识付费类产品，2018年上线“小牛顿科学馆”、《故事中的经济学》等多媒体互动电子书，2019年上线《二十四节气》有声科普故事、《小天鹅睡前故事》等30余种新产品。

眼下，接力社的每种图书、每个选题，在选题论证阶段就开始进行立体化研发。“数字出版部要全程参与所有选题论证会”。让数字出版从选题的立项就开始参与到内容的筛选、策划等各个阶段。白冰觉得最好的融媒体发展状态是，“新媒体跟传统出版有机结合在一起，每一个选题都要考量它是否能够做成多媒体的产品形式，这应该是出版社的工作常态。”沿这个思路把路子跟蹚出来，但“专业人才”在他看来依然是瓶颈。

“用好书去赚钱，再回头继续做好书，有什么不对？”尽管白冰对眼下的童书市场乱象有些无奈，但接力社依然是至今坚持高折扣、高利润销售政策的为数不多的出版机构之一。

释放新活力

“排名很重要，但我们不会为了企业的长远发展去牺牲品牌，为抢占市场去牺牲利润。”靠低折扣、赔钱赚吆喝冲到前面，有什么意义呢？”

建社以来，接力社积极鼓励大家做精品原创图书，经过多年努力，接力社婴幼儿分社出版了原创图画书品牌“娃娃龙”，旗下诸如《不要和青蛙跳绳》《走出森林的小红帽》等屡获国内外大奖；接力社少儿生存事业部策划出版的少儿百科读物“少儿万有经典文库”系列，市场反响不俗。白冰说：“选题方面我们不求多，求精。以更少、更好的图书品种取代大量一般化的产品。”

很多渠道商不“待见”白冰，说他“顽固不化”。社里的发行人员对他也偶有抱怨。白冰态度坚决，“除了低折扣就没有别的办法去促进销售了吗？”很多民营企业来找白冰谈选题、谈渠道合作，白冰一概拒绝。“要么你把选题交给我，要么拿走。”“把产品、渠道割裂开来谈发展，对出版社的长远发展没有任何好处。”白冰看不上一些出版社因为买卖书号让年轻员工躺在合作书上洋洋得意，“不用去组稿，不用想创意，不用策划、营销，那不是自废武功是什么？”

“过去我们管得非常细”，但企业规模变大后，白冰

发现，这样做对效率提升无益。2017年底，接力社开始进行分社改制，截至2018年底，接力社顺利成立三大分社，即婴幼儿分社、少儿分社和青年分社。三个分社分别下设市场部，专门负责图书项目的宣传推广，总社仍然保留阅读服务事业部，专门负责出版社整个品牌的运营、营销项目的整合、国内外书展的营销推广工作。

全面实施专业发展与职务晋升双通道的人才储备机制，形成了以分社为利润中心的产品开发、营销策划、项目管理、人事管理的有机结合。“现在，分社有很多自主权，包括奖励奖金，按照社里的分配原则在财务处备案，走正常流程，分社负责人可以自主调配。具体怎么细分，大家各自去创新，社里不做过多干涉。”“这样才能从根本上赋予有能力的人相应的人权、事权、财权，充分调动分社的市场主导意识。”

一个企业的护城河是否坚固，并不能从单一维度考量。

构筑护城河

尽管白冰一再强调创新力即企业竞争力，但他同样看重由稳定的人才梯队不断积淀而成的专属于接力社的企业文化，根据企业发展阶段适时调整的运营机制，以及保持着社会责任感来做企业品牌的初衷。在白冰看来，这些都相当重要。“一个光赚钱、无法提供社会价值的企业，无法利他，也就不可能利己。”

“市场变化非常大，整个竞争格局在调整。”环境的波动对接力社新时期的经营管理提出了新要求。“产品必须更具独特性，质量更高，才能规避经营上的重大风险。”白冰明白，在途和库存管理不当会反噬接力社多年的积累。据了解，社里从今年开始在加强应收账款管理同时，试图让产品结构更加合理，市场竞争力更强。

随着互联网经济的发展，实体书店增长放缓，传统电商价格战频繁，网购下沉等问题显现，尤其是随着天猫平台的崛起，接力社现有的机构设置已不能满足销售模式和顾客购买行为的变化需求。为巩固原有传统渠道，壮大电子商务发行渠道，2018年11月，接力社改革了原有的发行部实体店分部和发行部电子商务分部，建立了三个发行分部：发行一部，分管实体书店；发行二部，分管传统电商和社群电商；发行三部，分管接力出版社图书天猫旗舰店和天猫渠道。

“我们需要形成一个完整的多维度立体营销网络，但出版社本身没有必要构建过于庞大的队伍”。需要思考的是：“怎么把各种推广资源、社会资源整合调动起来，为我所用。”白冰知道，实现社内资源与社会资源地共享互利，实际上相当考验团队的综合运营能力。

新的思路必须随着整个市场形态的变化及时调整，但接力社多年经营唯一不变的是对国内和国际两个市场的重视。2019年4月，在中国出版协会的指导和法国驻华大使馆的支持下，接力社主办了以“童书出版的战略定位和品牌策略”为主题的首届中法童书出版高研班；2016年，接力社在埃及建立接力出版社埃及分社；2018年，接力社迈出了新的一步——与俄罗斯莫斯科州立综合图书馆携手，共同举办“比安基国际文学奖”。

虽然身为总编辑，白冰却始终记得自己“儿童文学作家”的身份。

懂孩子的人

把创作作为整个职业生涯的“滋养”，而且这样“很容易理解作家们的辛劳”。白冰最见不得员工开罪作者：“我们老是看着作家赚得盆满钵满，很少有人能体会创作背后的不易。”创作带给白冰的另外一个好处是，编辑们“骗”不了他。“我比他们都懂孩子。”白冰鼓励编辑走进幼儿园、学校，观察老师、孩子、家长的需求。“别在办公室拍脑瓜，坐而论道。”他会要求报选题的时候，编辑们使用正确的话语体系，比如，从学校得到的反馈情况如何，家长、孩子怎么想。白冰也知道自己有时对内有些严格，但“只有这样做出来的东西才能有竞争力和生命力”。

白冰期待着今年社里整体调整到位，重新驶入快车道。

截止到2018年底，接力社8个发货码洋突破一个亿的图书项目	
书名	发货码洋
“淘气包马小跳”系列	3.81亿
“怪物大师”系列	3.25亿
“荒野求生”系列	2.83亿
“第一次发现”丛书	2.37亿
“暮光之城”系列	1.75亿
“鸡皮疙瘩”系列	1.67亿
“巴巴爸爸”系列	1.64亿
“刘墉励志”系列	1.64亿