

上世纪80年代,在部分副省级城市和计划单列市中设立了城市出版社16家,分别是青岛、重庆、济南、长春、南京、武汉、大连、广州、哈尔滨、深圳海天、杭州、成都时代、宁波、沈阳、西安、厦门鹭江出版社。近四十年来,城市出版社经历了三个发展阶段:创立到转企改制

阶段(基本在2009年前后完成转企改制);市场化探索阶段;近几年,在供给侧改革和高质量发展的背景下,在融合发展向纵深推进的要求下,根据自身的特质,抓住发展根基,下功夫在城市资源上做文章,走出了一条城市社的特色发展道路,进入高质量发展阶段。

# 深挖城市资源 做足特色文章

■中国出版传媒商报记者 穆宏志 张丽霞

## 城市社不完全档案

青岛出版社成立于1987年,2009年转企改制成立集团,2015年完成重组上市,是山东省第一家通过主板上市的国有文化企业。

济南出版有限责任公司作为中共济南市委主管主办的唯一一家国有出版企业,成立之初是事业单位性质。在2009年全国出版业转企改制背景下,于2012年又进行了转型升级,探索改革发展新路径。

大连出版社成立于1988年3月,2009年完成转企改制,注册资本3500万元。2011年年底,大连出版社实施重大战略转型,高举“保卫想象力”的旗帜,大举进军幻想儿童文学产业。

武汉出版有限公司是武汉市人民政府所属唯一一家出版机构。自1986年建社以来,本着“立足武汉、面向全国和稳步推进国际合作”的战略方针,秉承“为时代发声,为城市立传,为读者增福祉”的办社理念和出版宗旨,编辑出版的图书内容涉及经济、政治、历史、科教、文化、教育等诸多领域。2005年12月,武汉出版社转制,与原武汉市新闻出版局整体脱钩,成为一家国有全资文化企业,迈出了向现代企业转型的实质性步伐。已出版图书1万余种,发行5亿余册。

海天出版社成立于1984年9月,是伴随着深圳经济特区发展而成长的综合性城市出版社,经历了三个发展阶段。一是事业体制事业单位管理阶段,同时积极探索多种经营,成立了海天书店、海天电子图书公司等多个全资和合资子公司。二是转企改制后企业化发展阶段,2006年底,根据深圳市委市政府统一部署转制为企业,是全国首批完成转制制的出版社,2007年11月,海天出版社和原深圳市发行(集团)公司正式融合组建为深圳出版发行集团公司,以独立的市场主体参与市场竞争。三是高质量发展阶段,探索推进融合发展,多元发展。已出版图书近万种,年出版图书近500种,年销售实洋近亿元。

沈阳出版社于1988年1月18日成立。作为首批文化体制改革试点城市的首批改革单位,2004年8月整体加入新组建的沈阳书业集团(后更名为沈阳出版发行集团),并于2006年1月1日整体由事业单位转制为国有企业,是全国城市出版社中第一家转企的出版单位。2020年1月转为公司制法人。

长春出版社成立于1988年11月2日,大体经历了四个阶段:第一阶段是出版社初期成长摸索阶段。第二阶段是开始逐步出版多品种长春版教材。第三阶段是市场图书形成了自有品牌。自2000年开始,逐步开始对市场占有率高、反响好、销售码洋大的品牌增加关注和扶持,形成了“长春版‘国标语文教材’”“四大名著无障碍阅读系列”“引进版动漫”“68所名校教辅系列”四大市场图书重点板块。目前,部分板块年销售码洋超过亿元。第四阶段是多元化、全媒体融合发展阶段。自2010年起,长春出版社逐步发展成为集传统出版(图书、期刊、音像电子)、新媒体出版于一体的涵盖出版全产业链的全媒体出版传媒集团。

广州出版社成立于1992年12月28日,2008年12月由事业单位转制为国有企业,2009年更名为广州出版社有限公司,是广州市属唯一的地方综合性出版社,现隶属于广州新华出版发行集团股份有限公司。打造出五大优势出版项目:服务党和国家中心工作重大主题类图书品质上乘,弘扬地方文化和古籍整理类图书种类纷繁,服务于社会公益和地方两个精神文明建设的图书形成规模,培养未成年人类优良品德的青少年类图书深入人心,适应市场需求的生活类、文学类和教育类图书畅销全国。建社至今,广州出版共出版各类图书约6000种,获得包括国家级和省部级出版物奖项达200项。

宁波出版社于1993年成立,开始为局社合一体制。2002年9月,宁波市新闻出版局与宁波市文化局合并,宁波出版社单独设置,为市委宣传部直属事业单位。2003年11月,宁波出版社加入宁波日报报业集团。2010年12月,宁波出版社完成转企改制,从国有文化事业单位转为国有文化企业。

成都时代出版社于2001年由蜀蓉棋艺出版社(1985年设立)更名设立。2010年12月30日转企改制为成都时代出版社有限公司,由成都传媒集团主管主办。2019年9月,按照集团全面深化改革部署要求,以成都时代出版社有限公司为主体,组建成都天府文化出版有限公司(筹)。目前,成都时代出版社拥有一个综合图书出版公司和《天府文化》《时代教育》《居周刊》等期刊,还在积极创办《HELLO Chengdu》中英文刊。截至2019年12月31日,公司(4家合并)总资产9075万元,收入7395万元。

## 深耕主题出版与地方文化互融

城市是城市出版社的根基。业内人士认为,要实现成功突围,需合理选择发展路径,根据自身条件与环境,强化出版能力与出版品牌建设,在紧紧依靠城市、做足城市的基础上,选择有发展潜力的细分板块做精做强。

### 以文化服务城市

济南出版有限责任公司党委副书记、副董事长、总经理、总编辑孙凤文谈到,该公司提出“文化服务城市”的现代文化企业发展战略定位,以“大文化”理念服务城市经济社会发展。企业定位为“渠道的运营商、文化的服务商、图书的制造商”,形成了图书出版发行、会展经济、人力资源等多产业模块的融合发展态势,用文化引领企业转型升级。为实现图书主业的精准化投放策略,济南出版有限责任公司为各个领域和业务范畴开展量身定做的服务体系。响应济南市委市政府提出的加强文化传承工程、打造“文化济南”的号召,公司重点策划了一批大力推进红色基因传承和省会红色文化的精神阵地建设工程。围绕济南传统文化,打造“讲好济南故事”和“济南文化名片”系列图书和活动,塑造济南城市文化名片,赋能济南传统文化。为响应国家倡导的“农家书屋”工程,建立了图书中盘,针对农家书屋制定相应的馆配图书方案。

重庆出版社成立以来,始终秉承“担当社会责任、服务重庆发展”的理念,深耕城市资源,打造特色品牌,充分展现城市自然之美、人文之美、发展之美。

据武汉出版社总编辑邹德清介绍,在精品出版战略的指导下,该社一是坚持精品生产的鲜明导向,推出了《历史选择了邓小平》《中国农村政治稳定与发展》等政治类出版物,党的十八大以来,推出了《中国梦与中国价值》等一批有鲜明时代特征的主题图书;二是致力于荆楚文化和武汉城市文化的传播,围绕荆楚文化名人,推出一批具有较高文化积累价值的文集;三是传承湖北和武汉文化遗产,开展了“汉治萍档案文献搜集与整理”“武汉近现代史料搜集与整理”等学术项目;四是连续推出一系列深受读者欢迎的学术和大众文化精品图书,如“长江的孩子丛书”“江城科普读库”等,先后获得中国出版政府奖、中宣部“五个一工程”奖、中华优秀出版物奖等重要奖项。

海天出版社确立“毗邻香港、立足特区、背靠内地,服务双区(粤港澳大湾区和先行示范区),面向海内外”的出版定位。2015年以来,图书出版高速增长,连续五年营收和利润实现两位数增长,一批优秀出版物获得国家和省市级奖项,在主题出版重点项目上实现突破。以主题出版、青春、少儿、经管图书业务为着力点,优化选题结构,提升选题质量,出版品种、出版规模与出版效益稳步提升。近400种图书荣获国家级、省、市级奖项,其中《关山月全集》荣获第五届中华优秀出版物奖,《中国花文化史》获第六届中华优秀出版物奖和美国印制大奖优异奖,《中国玉器通史》获第六届中华优秀出版物提名奖,《中国汉字美学史》《非遗·中国年画经典》等12个重大出版项目获得国家出版基金资助,《创客志:中国创业经典案例研究》等4个重点项目入选国家“十三五”重点出版物规划,《为什么是深圳》入选中宣部2020年主题出版重点选题。

广州出版社董事长柳宗慧谈到,广州出版社发挥地域优势,在深挖本地资源上下功夫。地处岭南,广州出版社以丰厚的岭南文化资源为依托,打造了一系列弘扬岭南思想、文学、艺术、历史魅力的拳头产品,包括围绕本地重大事件、重要人物策划的《虹起伶仃——逐梦港澳大桥》等主题出版物,为抢救保护广州文献典籍推出的总计563册的大型地方文献丛书《广州大典》,为弘扬岭南红色革命文化出版的《中国广州民主革命策源地——广州(1840~1949)》,为弘扬优秀岭南思想文化推出的《心学大师湛若水丛书》等,特别在传扬粤剧文化方面,推出了填补市场空

## 着力破解规模不大积淀不足困境

城市出版社普遍存在的问题是:体制机制不够灵活,经营模式不能完全适应市场经济发展要求;人才结构不合理,“年龄老化、能力弱化、作用虚化”现象一定程度上限制了企业发展;产业业态单一,囿于传统媒体行业,主要产品市场认同度低,社会效益不高。

随着5G、大数据、人工智能等新一代信息技术迅速发展,出版产业面对着完全不同于以往的读者群体和市场环境,转型升级迫在眉睫。

城市出版社大多不具备规模优势,也没有强势的教育资源作为支撑,更没有深厚的出版资源积淀。正如孙凤文谈到,城市出版社不仅要面对市场变化,还要面对老牌出版机构、民营策划机构的激烈竞争;大多数城市出版社转企改制后,不再占有教辅教材等优势资源,原有的优势反变为劣势,再也没有捷径可走;整个出版业虽然有了融合发展理念,却并没有成熟的路径方法可借鉴,只能摸着石头过河。

海天出版社执行副总编辑张绪华谈到,该社的劣势也比较明显:一是深圳出版从业人员较少、待遇不高,加上深圳生活成本高,很难吸引优秀出版人才;二是受品牌影响力、营销渠道、策划能力、编辑加工能力等因素影响,在与大社名社争抢名家出版资源时处于下风;在普通作者的作品出版上,又没有民营策划公司灵活的竞争手段。

白的《粤剧大辞典》、国内首套运用多媒体手段展现传统戏剧表演技巧和艺术魅力的典籍——《粤剧表演艺术大全》等一系列粤剧类读物。地处广州,该社在服务精神文明建设、展现老城市新活力、推动四个出新出彩方面不遗余力,用优秀的出版物向全国乃至全球展现广州城市风采。地处粤港澳大湾区,该社以一批展现湾区文化魅力和经济活力的出版物,做好文化建设。

沈阳出版社致力于“历史文化名城”这一城市名片的推广和宣传,积极发掘地域文化特色元素,助力城市文化建设。在清文化、民国文化、抗战文化、工业文化、劳模文化、抗美援朝、非物质文化遗产等题材重点出版物建设上初具规模。策划并运作了一批具有一定影响的代表作,如《盛京赋》、《沈阳通史》、“沈阳历史文化”丛书、《皮蒂日记——奉天战俘营1942~1945》等。多部《红楼梦》影印本树立了“沈阳红楼”的品牌地位,《皇朝绘像三国志演义》《聊斋志异(手稿本)》彰显了专业的古籍类图书出版水平。

### 不怕有缺点,就怕没特点

大连出版社社长兼总编辑刘明辉告诉记者,“十三五”期间,大连出版社抓住了转企改制的契机,不断创新体制机制,努力探索更为科学、主动的发展模式,加快从传统出版业向现代出版业的转变,以“保卫想象力”为理念,以幻想儿童文学产业基地建设为目标,开创了改革发展的新局面,出版了一批思想性、艺术性、可读性俱佳的精品力作。大连出版社将继续实施“大白鲸计划”“一家一品计划”“明日之星合作计划”,打造科学合理、可持续发展的创作梯队和作品方阵。通过抓主题出版、精品出版、重大出版工程,吸引大家名家、培养新生代作家,提升原创能力,打造有影响力的IP,为“中国原创幻想儿童文学产业链领导者品牌”添砖加瓦。继续强化“不怕有缺点,就怕没特点”的理念,坚持“以童书出版为主,以地方文化建设图书为辅,以教材教辅为支撑”的产品品类布局。

成都时代出版社有限公司董事长、社长、总编辑李若锋介绍,近年来,成都时代出版社以“弘扬优秀传统文化、传承巴蜀文明、发展天府文化”为使命,策划出版了系列精品图书。一是做好主题出版。紧扣重要时间节点,出版《虔洁》《十年——汶川地震十周年诗歌作品集》等主题书籍。二是发力天府文化出版。立足成都资源,传承巴蜀文明,发展天府文化,出版《闲不下来的成都》《老成都72行》等原创精品图书。重点推出“天府文化·百年成都”丛书、“书香成都·全民阅读”系列读本等精品图书。三是传承专业出版。弘扬“蜀蓉棋艺”品牌,做全棋牌书系。专业棋牌出版在全国市场码洋占有率约10%,排名第三。四是积极开拓其他出版渠道,并获得各种殊荣。如与四川大学出版社联合申报的《中国道教神仙谱系史》(精装本)获2019年度国家出版基金资助,《花重锦官城·成都物候记》获2019年度中国“最美的书”称号,《寻绣记》获第九届全国书籍设计民族类金奖、2018年度中国“最美的书”称号等。2015~2020年获得系列省、市及城市出版行业奖项近60种。

南京出版社将地方文化出版挖掘到极致。南京出版传媒集团总经理、南京出版社社长卢海鸣谈到,要根据城市社自身的特点,因天时、就地利、聚人和;根据不同层次、不同年龄、不同性别、不同爱好读者的需求,构建一个自上而下、由深及浅的“六位一体+1”的金字塔形出版体系。在这个出版体系中,主题图书无处不在。

沈阳出版社总编辑闫志宏坦言,在电子商务、新业态、新技术的冲击下,他们面临“两有两缺”的局面:有项目有高原、欠缺持缺高峰,“存在选题站位有待提高、原创精品项目储备不足、出版结构有待优化、出版新业态探索有待加强、领军人才短缺等问题。”

柳宗慧在谈到城市出版社的发展困境时提及,城市出版社既有地域优势,又受地域所限,广州出版社的出版资源多局限于岭南地区,很难开拓出在全国产生影响力的规模产品。为了突破地域限制,2018年起,该社筹划成立北京出版中心,旨在聚拢北京优势的出版资源、高端作者资源,出版精品图书,提升广州出版社的社会认知度与影响力,不断扩大出版社的社会效益与经济效益。



全国城市出版社第33届社长论坛现场

## 个案

经过32年努力,尤其是近5年的奋斗,大连出版社蜕变成成长为战略清晰、运行规范、持续盈利、品牌优良的现代出版企业。

**坚持谋定而动。**有地图者不迷路,有模式者不盲目。过去几年,经过反复的论证和摸索,大连社确立了以“阅读升华人生,想象成就未来”为理念,以小学生为主要读者对象,以“大白鲸计划”为重点品牌的出版战略。探索出以作家为主体的内容创作模式,以出版物为龙头的产品结构模式,以链式运作为思路的专业化生产模式,以优秀IP为核心的全版权运作模式,以精美制作为保障的商业化操作模式,以政治把关为前提的内容监管模式,以市场需求为导向的产业资源整合模式。

**坚持创新驱动。**长期以来,大连社坚持在发展中不断创新,着力进行观念、战略、机制、经营、产品、市场、商业模式、服务、管理、激励,乃至企业文化、社会责任等各个层面、各个环节的创新。

**坚持人才推动。**大连社长期以来坚持实施人才战略,未来持续发展更离不开人才。

**坚持项目带动。**过去几年,大连社坚持实施项目带动战略,策划实施了一系列重大项目。其中,“中国幻想儿童文学在线”等五个项目入选国家新闻出版改革发展项目库;“中国幻想儿童文学新媒体平台”等三个项目获得中央文化产业发展专项资金支持。

**坚持品牌拉动。**“以品质推动品牌,以品牌拉动增长”是大连社长期奉行的理念。几年来,树立“以好书垒品牌、以品牌谋市场”的观念,围绕“创名品、建名社、扶名家、育名编”,开展品牌建设行动,增强品牌带动能力。积累了“校园三剑客”“海军陆战队”“大白鲸金牌作品”等一大批品牌图书。

**坚持“外脑”助动。**为了少走弯路,“让专业的人做专业的事”,聘请外脑协助谋划,局外生慧,局内生力,给企业插上腾飞翅膀。

**坚持平台促动。**历经7年的不断努力,“大白鲸优秀作品征集活动”“大白鲸幻想儿童文学年度盛典”“大白鲸明日之星”“幻想屋·儿童文学主题沙龙”“中国幻想儿童文学网”等作品征集平台、作品发布平台、作家培养平台和作品研讨平台的品牌影响力持续上升,已经成为极具影响力的儿童文学产业品牌。

**坚持融合联动。**过去十年间,大连出版社高度重视融合发展,在办公自动化、协同编辑系统、ISLI、幻想儿童网络建设、在线销售等方面做过很多探索与实践。积极顺应时代大势和变革趋势,强化互联网思维,积极运用大数据、虚拟现实、人工智能等技术手段,持续推出新形态的融媒体作品,在推动出版融合方面取得新成绩。

下一步,大连社将积极推进归核化战略、品牌化战略、数字化战略、产业化战略,到2025年实现“特、优、智、融、绿”。为此,将聚焦五个资源——内容资源,版权资源,信息资源,作者资源,品牌资源。突出五个出版——主题出版,精品出版,特色出版,爆品出版,全息出版。

大连出版社：八个坚持成就现代出版企业

