

站在2020年末,一个新的时代在我们眼前展开,未来5年的出版业将有怎样的巨变,少儿出版又会发生什么重大变化?谁能拿到时代巨轮奋勇向前的“船票”,谁又会被甩在身后?

“‘十四五’的开局无疑非常重要。作为一个管理者,要复盘‘十三五’的变化、行业的变化、企业自身的变化,从变化中看见趋势,用系统性视角审视未来。”这是江苏凤凰少年儿童出版社社长王泳波在“十三五”收官、“十四五”开局之际提出的观点。

变化中孕育趋势

2016年出任江苏凤凰少年儿童出版社负责人的王泳波,完整经历了苏少社的“十三五”。“十三五”这五年,是出版机构继续深化改革,向高质量逐步转型的五年,体制、机制、市场、业态都在发生极大变化。其一,以规模支撑的高速发展动能模式发生了微妙改变。新技术变革撬动了整个市场环境、消费环境的大变局,和出版业最为相关的内容生产、传播方式、消费方式也在急速变化。其二,出版机构的传统运转模式遭遇前所未有的挑战。最大的变化在于,出版社熟悉的“以产定销”已经完全不能匹配瞬息万变、高精度、直接且多元的终端需求。“我们需要确切知道读者在哪里,然后定制产品,这是真正以读者为中心。”在王泳波看来,倚靠出版社自身的原创资源、联通外部资源,实现创意、锻造精品,精准对接读者的时代已经到来。

尽管变化带来诸多挑战,王泳波依然觉得,有必要客观看待整个行业的进步。比如,“十三五”期间少儿出版长足发展,延续了黄金十年的辉煌,领跑整个图书零售市场。除了童书出版数量和质量同步大幅提升,资源竞争的方式也更为多元复合。融合发展方面,数字化转型从探索期进入突破期,出版机构无不在努力实践、谋求真正对接市场的新发展模式。少儿出版的国际影响力也在显著增强。2016年,曹文轩获得国际安徒生奖,成为中国童书走向世界的标志性事件。与此同时,中国少儿出版的国际参与度和竞争力逐年增强,成为国际市场不可或缺的重要力量。

当然,作为出版社掌门人,除了对行业发展有清晰认识,对企业自身的成长脉络更需了然于胸。关于苏少社“十三五”期间的变化,王泳波用了三个维度概括。

变化一,苏少社形成了一套专业化、垂直化的精品生产体系。近五年,苏少社的社会效益和经济效益得到显著提高,其根本在于精品生产体系的建设。构建了以“纯美儿童文学+创新低幼读物”为核心的大众出版板块,以多科国际教材为核心的教育出版板块,以品牌化、集约化、规模化生产为核心的期刊出版板块,以精品输出和国际组稿为主线的国际出版板块,形成了一套专业化、垂直化的精品生产体系。“镇社之宝”——曹文轩、黄蓓佳、金波不断有佳作新作问世。其中曹文轩的《草房子》2019年销量达120万册。此外,一批中青年作家:王一梅、韩青辰、赵菱、孙卫卫、郭姜燕、小河丁丁、刷刷被苏少社着力培育……2019年,苏少社成为唯一新获全国六大出版奖项和荣誉的专业社;《大水》入选2018年度“中国好书”;原创科普图书《坐着火车去拉萨》入选中宣部“2019年主题出版重点出版物选题”;《因为爸爸》荣获第15届精神文明建设“五个一工程”优秀作品奖;《野蜂飞舞》入选2019年“优秀青少年读物出版工程”;“豆子地里的童话”系列荣获中国版协第7届“中华优秀出版物奖”;《合欢街》入选中国版协2019年度30种好书。

如果说“十三五”之前,苏少社对于儿童文学的出版定位相对宽泛,经过多年实践磨合,大众、教育、期刊三大板块的定位已更加明晰。与此同时,盘活了一个庞大的年轻群体的创作动能。一批优秀中青年作家相继推出了《合欢街》《落花深处》《牧鹤女孩》《葱王》等力作。2019年,苏少社拿到6个重要奖项和荣誉,其中5个是由文学读物出版中心揽获,在全国专业少儿社中独树一帜。

精品出版体系中,主题出版物的打造是苏少社五年来取得的又一重大突破。2020年,苏少社在疫情之中,推出“童心战‘疫’·大眼睛暖心绘本”系列,在同类少儿主题出版物中表现亮眼。事实上,这已不是苏少社初次在少儿主题出版领域崭露头角。多年来,苏少社围绕儿童文学,不断开拓主题出版版图,构建自己的主题出版矩阵:《一片小树林》《水獭男孩》《因为爸爸》《大水》……与此同时,苏少社还特别设置了主题作品奖,如“东方娃娃原创绘本大赛”的主题作品奖。在王泳波看来,少儿读物的主题出版,旨在培养孩子们树立社会主义核心价值观,帮助其扣好人生第一粒扣子。在新时代背景下,主题出版需要拥有更宽泛的外延和表现形式,包括用科普反映社会进步、中国改革开放的成果,呈现新时代下少年儿童精神风貌的作品等。2019年,以守岛英雄王继才为原型创作的《天边最亮的星》,向少年儿童传播了向上向善的精神能量,获得主题奖一等奖。

变化二,从单体作品抓取到通过平台建设形成新的资源聚合方式。“十三五”期间,苏少社尝试通过平台建设来形成新的资源聚合模式,为可持

续发展提供原动力。大赛无疑是资源聚合的绝佳助推器。近年来,曹文轩儿童文学奖为苏少社的原创儿童文学出版带来丰厚的资源。首届获奖产品推出后,赢得“中国好书”等重要荣誉,收获满满;2019年,《东方娃娃》在构建了以期刊和相关研究机构为



主体的图画书平台基础上,运作“首届东方娃娃原创绘本大赛”和论坛。平台建设促进了各种生产资源的整合运用,提升了苏少社整体的结构效益。

此外,苏少社的国际化战略已从单纯版权贸易过渡到国际出版平台搭建下的多维拓展模式,这得益于苏少社一直践行的“国际出版体系”的海外出版实践。“我们输出的不再是单一的版权,而是能在世界舞台上交流的话题以及文化内容。”王泳波说。

2016年,国内知名儿童文学作家曹文轩获得国际安徒生奖,苏少社出版的曹文轩代表作《青铜葵花》,最高年销售达1.2亿码洋,迄今已实现了17个国家的版权输出,覆盖了欧美主流出版市场,2017年以来4次登上美国主流媒体年度图书排行榜……这些与苏少社将其作品进行平台式国内外资源整合应用分不开。“苏少社的版权推广是先到国际书展宣推,再到学术交流、行业会议、国际走访、合作出版、专业媒体传播深度报道、赛事平台构建等,实现多维度的同步推进。”据王泳波透露,苏少社2016年年底开始策划的“美丽童年国际儿童小说书系”于2017年博洛尼亚书展期间正式启动。项目采用国际组稿出版新模式,在国际范围

内邀约作者书写童年成长故事。目前,已经推出《十四岁的旅行》《裴多菲街8号》两部作品。2019年,苏少社参加波恩“莱茵图书节”,以“中国故事,牵手世界”为主题,举办了6场读书活动。通过创新国际合作模式,苏少社不断提升资源统筹力,在出版理念、出版制造上逐步达到国际先进同行水平,引领原创儿童文学高品质发展。

变化三,融合出版探索渐入佳境。很长一段时间内,大多数传统出版机构图书生产经由编、印、发的单向信息流,向前推进。近年来,互联网背景下的受众对于产品和服务的需求发生急剧变化,传统出版触达读者的通道也变得日益多样化。尤其是疫情下,众多轻型化互联网应用程序被陆续开发出来,内容传播方式空前多元。变革最热烈的苏少社大众出版、期刊出版领域,在互联网经营层面已经迈出了前沿探索的步伐。2019年7月,苏少社“小凤凰FM”少儿知识服务应用项目上线运营,并入选凤凰传媒数字化转型重点项目。此外,校网期刊微信订阅平台、东方娃娃流量绘本等一批融合出版项目陆续上马。在王泳波看来,“轻型化应用可以将内容价值与社会化需求进行快捷、有效的对接,形成流量的转换和价值实现。”

毫无疑问,变化中孕育着趋势。“十九届五中全会的报告是一个灯塔式的存在,给出了大量的信号。”其中,“系统观点”是一个全新提法。从企业发展看,需要以新维度去审视生产经营、融合发展以及组织架构,建立更高效、更稳健、更优良的出版生态系统,其中运转的单体出版机构,则需要通过系统性改造,全面优化、提升企业效率,使之达到更高维度的创新发展层级。

苏少社:厘清变化把握趋势 用系统性思维审视出版未来

■中国出版传媒商报记者 孙珏

在高质量发展理念指导下,系统性优化、再造出版企业竞争力,打造出更为先进、具有现代企业特点的发展模型,是未来五年最为重要的课题。

体系化战略路径设计

路径二:优化内容竞争力。一家传统的品牌少儿社,如何在未来保持敏捷的创新力?对此,王泳波的看法是,努力提升自身的内容创新能力,构建高质量发展的产品体系,“高速的粗放式发展模式即将成为历史。”

针对未来五年内容板块的发展目标,王泳波透露,苏少社将继续夯实大众、教育和期刊三大板块,大众出版保持原创儿童文学在国内的高峰地位,维护好国内头部儿童文学作家,保证其新作的持续出版;积极培养和打造中青年作家群,形成原创儿童文学出版梯队。加大低幼、科普板块投入,挖掘非虚构类儿童读物出版潜力,打造新的增长点,整体提高大众出版经营规模。与此同时,利用低幼中心建设和东方娃娃业务拓展的契机,加大低幼精品读物出版,推出原创“双效”低幼读物。挖掘非虚构类儿童读物出版潜力,布局科普、知识、动漫等板块,改变非虚构类产品结构较弱的状态,打造新的增长点。进一步明确期刊的专业定位,打造期刊整体品牌。未来,苏少社的国际化战略,同样也在进一步转型:从出版“走出去”向文化“走出去”的战略转变,通过国际组稿、国际交流等模式拓展版权贸易的形式,建立版权输出强社的行业地位。

在王泳波看来,在布局大框架基础上,细部攻坚的关键在于,“打造具有结构性、拉动性的选题项目和工程”。眼下,苏少社正在筹划一批高质量重点出版工程,如原创儿童文学出版工程、科普知识读物出版工程、“大艺术”教育出版工程、期刊系统品牌化工程等,建立全覆盖的精品生产新体系。三大板块及融合出版有机联动、资源共享,最大化挖掘各维度潜力,达成全产品系统的势能最大化。谈及具体的项目,他举例说,继《东方娃娃》矩阵成为品牌级刊物,《七彩语文》面向“十四五”打造月发超200万册的目标已经锁定;科普知识读物出版工程中,将依靠大低幼中心建设,结合子公司、期刊板块优势,出版高水准的科普知识读物;始于“十三五”的曹文轩儿童文学奖,在“十四五”期间赛事美誉度和社会关注度进一步提升,获奖作品、赛事成果的转化更为顺畅。国际化战略中的国际组稿项目、经典互译项目、凤凰国际儿童小说奖等均在同步推进。

路径三:打造产业竞争力。“‘十四五’期间乃至更长远的未来,能够拉开出版企业之间差距的决定性因素在于产业竞争力层面的锻造程度。”王泳波在谈及“融合发展的下一步”时特别强调“产业竞争力”关乎企业生命力。未来苏少社将更为深入地研究融合出版的内涵和趋势,利用媒体融合和业态融合,多元化开发产品,挖掘内容产品的衍生价值。包括推进“专而精”的融合出版产品建设,围绕自身的内容价值,形成数字经营闭环,建立可以操作运用的模型。在专业内容基础上,通过自主或授权方式开发衍生产品和业态,提供文创产品、主题场馆、阅读服务等,实现内容价值最大化和产业升级,培育新的经济增长点。据记者了解,“十四五”期间,苏少社旗下的《东方娃娃》将开展以期刊品牌资源为中心的多业态品牌建设战略,如借助“东方娃娃原创绘本大赛”平台,扩展其国际影响力;以东方娃娃绘本博物馆下设的绘本研究院和应用教学服务中心为依托,进行业务延伸和创新。曹文轩作品广播剧精品工程,则立足于立体架构优秀儿童文学精品体系,拓宽优秀儿童文学对孩子阅读乃至成长的影响力。

对于提升苏少社整体产业竞争力的支撑体系,王泳波坦言,一是优化自身的生产结构,形成更为复合、多维的专业生产体系,强化核心竞争力;二是强化指挥系统,对部门进行整合,使每个部门能相互呼应和支持,利用互联网信息传播方式,在同一时点上对工作进行全方位的组织和推进;强调子公司塑造,帮助优良的子公司推进品牌运营、产业延伸等。同时,强化母子公司动态,出版社本部与子公司在生产、经营上形成互补、互动,实现效应叠加,打造新的发展路径和经营模型;建立创新学习型团队,学习如何精准对接读者,学习与创新同步。近来,王泳波格外注重以编辑团队为核心的专业度的锤炼,优化自身的产品策划力以及内容资源统筹力,从而形成特色化、差异化竞争。

“未来,面向国际国内两个市场,出版机构基于公共文化服务以及大文化产业体系上的IP探索,形成可行性路径,最终才能在多维度作用下,助力企业整体品牌竞争力的形成。”王泳波认为,从长远看,单一的价格竞争绝对不再是制胜手段。“新型竞争方式带来的行业洗牌,意味着原有方法、规则、观念和惯性面临局限,从某种意义上看,最终出版机构间的竞争将归于企业整个系统的品牌竞争力。”

如何在新的市场形态下继续赢得竞争,是苏少社掌门人王泳波正在努力践行的探索。这背后是他对企业内在价值的深度思考,从企业系统到行业结构,再到组织能力与竞争策略……可以预见,在有了清晰的顶层战略设计后,这家专业少儿社在未来还有更大的迭代空间。



“党的十九大提出,我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段。出版经济作为经济发展的一部分,同样需要高质量发展。”在王泳波的规划中,未来五年,苏少社的高质量发展将从五个维度进行系统性升级,包括:内容生产的高质量、经营的高质量、基于产业链延伸的高质量、出版国际化的高质量、企业制度建设的高质量。而实现上述维度的高质量发展,或将经由三个路径来分解探索。

路径一:提升系统竞争力。“我们要学着把企业锚定在新的战场上,其运转需要契合整个国家、全社会正在进行的系统变革,用更为健康的运转体制,提升企业自身的系统力量。”对于苏少社的未来,王泳波第一看重的是“系统整合”。“高质量发展模式,速度、规模、码洋早已不是绝对考核面。”

“未来出版机构的发展后劲主要体现在战略布局是否具有系统思维、长线思维及创新意识,比如产品系统、营销体系、内外部资源体系以及综合服务体系通过良好的机制融会贯通,形成聚合式的能量体系。”王泳波说。系统化运作,苏少社在2020年已有所尝试。“大眼睛”书系让王泳波对团队的产品策划力更有底气,同时让他更为在意的实践收获是:策划、组稿、编辑、装帧、推广、版权输出、海外宣传以及营销发行等各环节几乎是在同一个时段协同作战,形成多点融合、共同推进的出版新模式。疫情期间,《东方娃娃》的互联网营销资源强力助推了图书销售。王泳波希望以低幼读物为切口,推进本部低幼出版与子公司《东方娃娃》的互动合作,使母子公司在品牌、内容、作者、渠道等多方面实现资源深度共享,探索“产销一体化”的经营新模式。

王泳波觉得,未来的课题之一是对出版社整体运营模式的重组,以此提升系统竞争力。在即将到来的2021年建党100周年,他同样期待团队能够围绕打造主题出版、绘本、科普等精品出版项目做整体布局,凸显专业编辑的选题策划和内容资源把控能力,强化出版各环节——编辑、创作、推广以及营销发行、版权运营和融合开发等相互之间的合力,从而形成资源的最大化利用。

