

# 少儿出版机构掌门人说十年产业变迁

中国出版传媒商报记者 孙珏/采访整理

- Q 1. 相比以往,近十年我国出版业的变化突出体现在哪几方面? 2. 近年,出版机构在顶层设计上作了哪些具有代表性的调整? 3. 用3~5个关键词总结出版社十年发展成果。  
4. 回望过去十年的探索,最值得总结的经验是什么? 5. 下一阶段,需要解决的核心问题是什么? 对未来前景有何思考?



近十年来,我国出版业由高速增长阶段进入高质量发展阶段。少儿出版业作为其中增速最快、最具活力的细分领域,参与主体数量不断增加,市场竞争更加充分;出版结构发生变化,主题出版、原创出版更加受到重视,数字出版加速发展;发行渠道发生了很大变化,从以实体店为主到大型电商迅速发展,再到新零售渠道兴起,渠道更加多元,竞争更加激烈,图书营销手段也不断推陈出新;出版“走出去”步伐加快,中国图书的国际影响力不断提升。

## 建设中央厨房,加快少儿阅读服务转型升级

孙柱(中国少年儿童新闻出版总社有限公司党委书记、董事长)

**顶层设计** 中少总社积极适应新形势变化,在顶层设计上多措并举。一是以公司制改制为契机,完善公司治理,创新体制机制,为企业高质量发展提供有力保障;二是以供给侧结构性改革为主线,优化产品结构,新书原创选题比例保持在80%以上,原创图书成为重要增长点;三是把握未来网并重的重大机遇,推动媒体融合向纵深发展,通过建设少年儿童新闻出版中央厨房,加快内容生产传播与少儿阅读服务转型升级。

**主题出版方面**,中少总社持续做优做强主题出版。《习近平讲故事》(少年版)、“伟大也要有人懂”系列等主题图书,既有深入浅出的理论阐释,也有生动多彩的图文呈现,荣获“五个一工程”奖、中国出版政府奖等奖项,实现了双效丰收。中少总社有3个图书

**顶层设计** 接力出版社近年跟随市场环境的变化积极做出调整。第一,重视数字出版和新媒体发展。在出版流程上,从选题论证开始,评估图书项目“一种内容多种媒介复合出版”的可能性和呈现方式,在纸介图书出版上市时,同步出版电子书、有声书。从2020年至今,接力社平均每年签约500余种数字版权,策划推出了350余种数字产品。第二,渠道调整。2018年底,将原有的一个发行部调整为三个发行部门,发行一部负责实体店;发行二部负责传统电商;发行三部负责天猫自营店和专营店、社群电商、抖音等。2022年,新媒体电商异军突起,接力社又成立了新媒体营销中心,主要负责新媒体渠道的营销推广和内容变现。第三,加大主题出版力度。2018年,联合党建读物出版社出版了“中华先锋人物故事汇”系列丛书。这套书中有23种图书版权输出到韩国、尼泊尔、印度、土耳其、泰国以及中国港澳台地区。第四,强化IP开发。接力社策划了原创图书“米米特特系列”IP,计划未来5年内每年推出一个系列,每年出版6~10种图书。后期还将结合“米米特特系列”形象,推出电子书、有声书等多媒体多介质的融合出版内容,建立从纸质书、有声书、电子书到文创产品、动漫、游戏、影视、品牌授权全产业链运营。

**成长关键词** 持续增长——2021年至2022年,接力社全年发货码洋实现翻倍增长。自发生新冠疫情以来,接力社依然保持了持续增长态势,2020年发货码洋9.08亿,同比增长2.83%,2021年接力社发货码洋10.5亿,同比增长15.64%。一般图书销售收入保持10%以上的增长。图书版权输出持续增长,累计向英国、法国、意大利等共34个国家及地区,输出1281种图书版权,涉及英语、意大利语、葡萄牙语等24种语言。**主题出版**——从2017年起,接力社就开始加大力度做强做实主题出版,先后推出了《资本论(少儿彩绘版)》《共产党宣言(少儿彩绘版)》、“中华先锋人物故

事汇”系列丛书、“蛟龙少年科考队”等主题出版图书。截至2022年8月底,发货册数846册,发货码洋1.4亿。**重要奖项**——接力社共有31种图书(或音像电子书)获得“五个一工程”奖、国家图书奖、中国图书奖、中国出版政府奖、中华优秀出版物奖等奖项,500多种图书获省部级以上各类奖项;是首个同时荣获“BookBrunch国际儿童及青少年出版商奖”和“博洛尼亚年度最佳童书出版社大奖”的中国出版社;9次荣获中国图书海外馆藏影响力出版100强。**亿元项目**——截至2022年8月底,接力社有“怪物大师”“荒野求生”2个套(系)图书发货码洋超过3亿,有“巴巴爸爸”“尤斯伯恩看里面”“刘墉励志系列”“第一次发现丛书”4个套(系)图书发货码洋超过2亿,有“暮光之城”“中华先锋人物故事汇”“优等生必读文库”“万物简史”“岩村和朗”“i SPY视觉大发现”6个套(系)图书发货码洋逾1亿。**读者服务**——接力社长期致力于为中国青少年读者提供全方位、精品化、专业性的阅读服务。在线下,接力社邀请曹文轩、金波、高洪波等知名作家走进全国20多个省、自治区、直辖市的



接力出版社始终在国家需求、读者需求和自身发展需求上调整企业战略定位。始终坚持以人为本、以读者为本,人才队伍发展和壮大才是企业真正的发展。把创新作为发展路径,把卓越作为追求目标,企业发展需要天时地利人和,人和尤为重要。而最重要的是管理团队团结和稳定,是接力社30多年发展的最根本原因。其中李元君做了16年社长,白冰做了20年总编辑,黄俭在接力社工作30年,做了14年社长,领导层在发展战略、人才战略、产品战略上目标一致。

## 全面提升创新力,进入新快速发展期

白冰(接力出版社总编辑)

校园开展“百社千校书香校园”名家讲座,平均每年开展350余场。2016年接力社推出“少年阅读季”品牌活动,构建立体化公益阅读网络,为偏远山区孩子们搭建“行走的课堂”。2016年成立“中国青少年多媒体阅读推广平台”,开发上线的天鹅阅读网累计流量达1500万人次,实现了与微信、微博等移动端载体的联动运营。搭建新媒体矩阵,粉丝累计近100万。**未来打法** 接力社未来需要解决的核心问题:第一,人才问题,包括干部队伍建设、人才队伍建设、人才梯队配备等,比如发掘懂新技术、懂新媒体又懂图书营销的复合型人才,强化国际版权贸易人才的引进等。人的问题是企业发展的重中之重,是最核心最关键的问题,所以下一阶段还是要重点解决人才问题。第二,走可持续发展道路。在构建绿色生态环境中担负企业责任,既要有体量的增长发展,又要有竞争力提升,不单纯追求规模。第三,持续创新。过去,接力社对于机制体制进行了大胆创新,已经由编辑部改制为事业部继而成立分社,接下来会继续提升创新力,继续释放生产力,进入新的快速发展期。

驱动下,着力打造面向少年儿童的报刊书网微端屏一体化的融媒体产品,其中“给孩子的两会新闻”入选全国新闻出版深度融合创新发展创新案例。同时整合现有的数字出版、电商、新媒体等资源,打造传播矩阵,在内容生成、产品形态、营销推广等方面推进融合发展。2021年中少总社建成并启用国内首家少年儿童新闻出版中央厨房,使少儿优质内容联合生产、多端分发变成现实。

**经验复盘** 如果将中少总社近年的发展经验归纳为一点,一定是坚持守正创新。守正,指的是我们作为少儿出版“国家队”,近70年来始终坚守初心使命,聚焦主责主业,坚持正确的政治方向、出版导向、价值取向,不断为少年儿童提供优质精神食粮;创新,指的是我们努力争当“排头兵”,紧跟时代步伐,密切联系读者,强化互联网和全媒体思维,创新产品和服务,对中华文化和自身积淀进行创造性转化和创新性发展。

**未来打法** 一是继续深化供给侧结构性改革,加强渠道能力建设,打造更多精品新书,完善供需一体化,实现高质量发展。二是继续发挥培根铸魂的育人作用,聚焦少年儿童政治启蒙和价值观塑造,持续推进融合向纵深发展,实现全媒体出版,进一步扩大在少年儿童中的影响力。三是继续做好转型升级,在做好纸质出版的同时布局新业态,进一步打通产业链上下游,与教育、文旅、影视等进一步融合,探索新的盈利点,实现以出版为基础的多元化经营。



近十年图书市场变化很大,少儿零售图书市场增长非常快。虽说黄金十年没有明确起点,至少在疫情前,少儿图书零售市场总体规模在增长。在利好的大环境下,明天出版社在少儿图书零售市场实现快速增长。

**顶层设计** 自2014年起,“全民阅读”连续9年写入政府工作报告。可以说,这10年,党和国家不遗余力地倡导全民阅读,建设书香社会,从顶层设计为出版行业发展营造了良好氛围。此外,“一带一路”倡议开阔了从业者对少儿图书“走出去”的思路,开拓了视野,“一带一路”沿线国家市场也很大。无论“走出去”的数量还是质量,这几年都有快速发展,在这样的利好环境下,明天社坚持把社会效益放在首位,坚持精品出版理念,在少儿出版领域精耕细作,在教育图书、少儿文学图书、低幼图书和少儿知识类图书四大

产品板块打造了一批深受读者和市场认可的精品图书。

近10年,明天社保持了较快发展速度,即使遭遇疫情冲击、实体店关门等不利情况,市场规模始终处于全国少儿图书第一方阵。特别是2016、2017年,增长幅度每年超过1亿码洋,现在看来非常惊人,也是很难复制的情况。在疫情发生前的高峰期,年总发货码洋突破10亿。在10年的发展过程中,明天社的运转机制、考核要求一直根据市场变化不断做出调整。比如,从2012年开始,明天社对内部管理机制、绩效目标提出适应性改变,制定适合自身经营特点的考核办法。最近几年,明天社更关注图书社会效益,对取得较好社会效益的项目进行奖励,激发大家对精品图书项目的策划热情。明天社近年的主题出版读物研发也与这样的激励机制不无关系。2021年,明天社《琴声飞过旷野》《风筝是会飞的鱼》两种图书入选中宣部重点主题出版选题。可见,明天社的顶层设计是根据工作实际中遇到的和需要解决的问题,制定管理规则调整。

**成长关键词** 近十年,可以总结的关键词很多。**两个效益**——多年的市场经验使明天社深刻感受到,做好社会效益工作不仅仅是党和国家赋予我们的责任担当,更是在不断变化的图书市场安身立命的根本。**主题出版**——主题出版的工作目标明确,努力方向越来越清晰。在主题出版选题方面,明天社逐渐探索出一条既突显专业特色、发挥专业优势,又体现国家意志、服务党和国家中心工作的主题出版路径。**规模增长**——这10年,无论是零售图书市场大盘,还是明天社都实现了快速增长。当然,伴随规模增长的一个现实问题是毛利率下降。这是近10年,伴随电商快速发展,最重大的零售图书市场的变化。出版社在这个过程中让利逐渐增多。**黄金十年**——少儿出版的黄金十年,在疫情到来前势头还是往上走的,但疫情出现对整体零售图书市场产生了深刻影响。多年保持增长势头的互联网书店平台在后疫情时代规模也在下降,而新兴的短视频直播销售又很难给处于上游的出版社创造利润。总体来看疫情未来终将消失,但人们的购书习惯及心态(低折扣)已经发生了变化。

**经验复盘** 最重要的是面对现实,不断与时俱进,调整自己去应对市场、适应市场。另外,不盲目跟风。我们面对市场需求是必须的,但跟风出版不可取,跟风书的生命周期很短。所以始终坚持精品出版理念,时刻以向少年儿童提供高质量、高品质精品图书为己任,才能打造出生命周期长且有市场竞争力的优质产品,才能形成自己的品牌和竞争优势。后疫情时代,针对零售市场出现的巨变,我们只有面对现实,既要为实体店恢复做准备,不要放弃以前的优势,也要适应零售市场新玩法。

**未来打法** 未来,明天社将始终坚持对图书质量和品位的不懈追求,为少年儿童提供优质的阅读资源和阅读服务。近期,我们还将把发掘中华优秀传统文化的魅力、讲好中国故事作为一项重要任务,并继续在主题出版方面发力,为少年儿童打造更多启迪思想、温润心灵、契合时代精神的出版物,引导少年儿童树立正确的人生观、价值观、世界观,扣好人生第一粒扣子。

(下转第27版)



2007年8月,儿童时代社与中国福利会出版社合并成立新的中国福利会出版社,是一家集书、报、刊出版于一体的专业少儿出版社。2010年12月,中国福利会出版社完成整体转企改制,更名为中国中福会出版社有限公司,次年11月,由中国中福会出版社与倍乐生株式会社共同出资的上海儿童时代倍乐生文化发展有限公司成立,事业结构有了全新的拓展。近年来,《儿童时代》《哈哈画报》《学生计算机报》和《少先队活动》杂志形成期刊矩阵,图书主业也迎来快速发展,尤其是中国原创图画书赢得各界好评。

## 孵化中国价值少儿IP

余岚(中国中福会出版社社长)

**顶层设计** 科技赋能书刊形式多元化。近年来,中国中福会出版社积极探索传统媒体与新媒体融合发展,构筑以品牌书刊为核心的“互联网+”融合平台。2018年建成“宋庆龄文献数据库”,2019年底完成《儿童时代》全媒体数据库建设,将出版社历年来的关于宋庆龄研究、宋庆龄思想研究和《儿童时代》创刊70年来的内容,实现了数字化保存、呈现和再运用。

**践行办刊宗旨**。中福会出版社始终践行宋庆龄主席“把最宝贵的东西给予儿童”理念,创办“沪港儿童文学研讨会”“儿童时代阅读指导基地”“儿童时代家庭阅读指导公益讲堂”等。2006年,中福会出版社与上海宋庆龄基金会联合推出“宋庆龄爱心书库”项目,为全国10多个边远地区的中小学援建书库800多座,捐赠图书100多万册,“宋庆龄爱心书库”导读团深入云南、贵州等地,指导学生阅读。

**主动服务国家战略**。以儿童时代原创图画书为抓手,打造中华优秀传统文化传播平台。2017年通过上

海市政协得知上海援建的喀什小朋友缺少双语读物,出版了维汉双语《中华奇趣故事》。2019年推出《与爱同行·汉藏双语绘本》。2019年,原创图画书输出到欧美、日韩等国家,实现了阿拉伯语版权输出。《小兔的问题》英文版荣获2018年国际儿童读物联盟美国分会“国际杰出童书奖”。

**经验复盘** 十年耕耘,硕果累累。“儿童时代图画书”经多年努力,取得了不少荣誉和各界肯定:《牙齿,牙齿,扔屋顶》《回家》《大小》等先后荣获“丰子恺儿童图画书奖”“中华优秀出版物奖”“天津图书奖”等多个奖项。《牙齿,牙齿,扔屋顶》《我有一盏小灯笼》等13个品种已输出了德语、法语、英语、韩语和阿拉伯语版权。其中,《小兔的问题》英文版荣获2018年国际儿童读物联盟美国分会“国际杰出童书奖”。

**融合发展,跨界绽放**。近几年,儿童时代图画书从丰富的内容资源出发,在跨界出版方面进行了多种探索和尝试。例如:开发儿童时代图画书小程序;制作图画书配套动画、故事音频、名园名师亲子阅读

疫情使零售图书市场发生巨变

傅大伟(明天出版社社长)

