

学习贯彻习近平文化思想 推动出版业高质量发展 提升出版机构经营管理效能

(链接:本报2977期第1版《2024“出版视点”第十一场研讨会聚焦提升出版机构经营管理效能》)



发挥重大出版项目引领作用 推动出版企业管理效能提升

■陈闯(辽宁出版集团党委副书记、副董事长、总经理)

出版企业推动高质量发展,既是使命,也是担当。高水平的管理效能是企业高质量发展的重要保障。在经营管理实践中,重大出版项目因其投入资源多、参与人数多、协同要求高、投资数额大、影响力广、潜在收益及风险大等若干特点,与影响管理效能的绝大部分因素都能产生极其充分的互动,故而成为提升管理效能的重要抓手。

抓好重大项目建设,推动出版企业管理效能全面提升。一是有助于出版企业双效提升,给企业发展带来广泛而深远的影响。重大出版项目实施、重大出版奖项获取,是出版企业依托优质出版产品,体现文化价值和社会影响的重要方式,是出版企业社会效益的重要组成部分。由于重大出版项目在题材、作者、体例、影响力等多方面具有极强的竞争力,所以在重大社会效益的体现上也有着天然优势。同时,重大项目借助奖项的光环以及占有较大力度的营销资源,在经济效益方面也会有突出表现。二是有助于推动出版企业进行内部变革,塑造出又好又快的效能提升路径。一

般而言,重大项目运作难度大、工期长、容错率低,需要调动更多资源,保证更高效,对出版企业的检验是全方位的、多角度的、体系化的。通过重大出版项目实施,发现经营中存在的问题,可以更好地优化工作流程,提升组织的适应性,提升管理效能,形成高效的生产线。三是有助于推动出版企业人才队伍的能力塑造与提升。重大出版项目是塑造优秀编校人员的“孵化器”,在操作重大出版项目时,可以不断提升编辑、校对人员的理论和实践素养。四是有助于形成品牌效应,提升企业的资源获取能力。高质量的重大出版项目成功出版后,会让更多的作者、读者对该出版企业产生品牌信任感,进而不断提高其优质出版资源的吸附能力。五是有助于出版企业融合发展和数字化转型。出版企业从追求投入产出的角度出发,对于投入较大的重大项目,自然产生扩大项目边际效应的想法,加之数字出版的发展压力与动力并存的现状,实现从纸书向数字出版的跃进成为重要目标。

更好发挥重大出版项目建设在管理效能提升过程中作用的几点建议。一是科学平衡好长期考核与年度考核的关系。重大项目基本会造成跨年投入、跨年生产和跨期结算。这就形成项目考核与年度考核之间周期的不一致。出版企业在年度考核时可以用生产进度和现有投入作为考核维度,平均分摊到项目实施当年,给予绩效方面的兑现。

二是加强重大项目实施过程中各方面的组织协同。重大项目需要多个部门协同完成。出版企业应加大总体协调力度,可以借鉴阿米巴经营模式,实现管理的灵活性和机制的创新性,创造适合重大项目生产和价值最大化的体制机制。

三是加强重大项目建设中新科技手段应用,强化媒体融合,实现多元产业价值转化。出版与科技融合,才能丰富文化积累和传承的手段和形式,激发文化创造与再创造的活力,通过科技创新拓展出版服务的深度与广度,创造出与时代相匹配的精品力作,重大项目在这方面大有可为。

未来已来 融合新生

——高质量发展视域下的出版深度融合创新

■马永强(读者出版集团总经理、党委副书记)

数智技术重塑出版生态。从“一维出版”向“多维出版”转型,是出版深度融合创新、重构出版生态的重要历程。多维出版通过两大维度展开:一是科技+出版的“融合出版”;二是“出版+”跨行业多维度破圈的“出版融合”。科技赋能使得出版的边界被彻底打开,出版与其他业态融合并拓展出新的业态。

出版主业的升维发展。为改变传统出版产业链短、价值链短的问题,要着力推动出版主业的升维发展,实现三个“重构”。一是重构杂志出版的多维出版生态。深入推动杂志的内容品质提升和文化服务转型,着力在全媒体传播和社群运营上实现质的突破。二是重构图书出版的多维出版格局。把出版社打造成为优质内容资源聚合的创新平台,向大学、研究机构等学术社群多向度敞开和延伸资源链接端口;打造成为文化创意孵化器和优质IP生产平台;打造成为综合文化服务平台。三是重构版权运营的版权产业体系。激活版权价值是出版深度融合发展的必由之路。

“出版+”跨界、破圈的多维出版。围绕数智融合,推动“出版+公共服务”产业链延伸;构建阅读服务业态,重构出版生态,延伸“出版+阅读服务”产业链;延伸“出版+知识服务”产业链,推动“智慧教育”建设;延伸“出版+终身学习”产业链,开发智慧学习模型和“数字教师”;延伸“出版+公共文化空间”产业链,重塑新华书店和读者小站的新场域价值;延伸“出

版+文化创意”产业链,把“读者”两个字变成美好生活方式;延伸“出版+城市创新”产业链,以内容、品牌和版权运营赋能城市创新,建设“读者之城·书香兰州”;延伸“出版+文旅研学”产业链,努力成为文旅研学的引领者;延伸“出版+心理疗愈”产业链,打造阅读疗愈、艺术疗愈、场景疗愈、心理疗愈等服务和场景。

多维出版的组织创新与应用逻辑。一是构建“融创+共享”的协同共生机制。主动调整生产关系,形成全新的业务协同机制,向“敏捷型组织”转型。成立“读者·新语文”中小学阅读写作融媒体平台项目部,从不同业务端口抽调人员,并给予团队适度授权。确保团队柔性用人,强化业务链接、功能协同和信息共享。二是把用户体验做到极致。数智时代的社交媒体和知识服务,使用户体验管理变得十分迅捷,回应粉丝意见、调适用户体验,成为社交媒体运营的价值必修课。三是数据要素的汇聚、分发与价值生产。构建数据资产保障体系,利用AI技术赋能内容创新、产品研发和经营管理。依托数据中台,实现数据资源的汇聚与分发,实现数据业务化和业务数据化的深度融合。加速新媒体端口布局和引流,构建集团专属私域流量池。四是让创新人才的源泉充分涌流。创新实施“项目+人才”“平台+人才”“创意+人才”的培养机制,着力培养7支创新型人才队伍和具有跨界融合能力的创新型人才。

开门办出版是出版业高质量发展要坚持的良策

——以浙版集团同阿里巴巴集团共建天下网商公司为例

■邓小林(浙江出版联合集团党委委员、博库数字出版传媒集团有限公司董事长)

基本情况:在变局中主动识变应变。2003年7月,“八八战略”正式出炉,一周以后,时任浙江省委书记习近平同志调研深化体制改革、推进文化大省建设,考察浙江省新华书店集团等文化单位,2天后在《浙江日报》“之江新语”专栏发表了文章《文化产品也要讲“票房价值”》,为出版工作指明了方向。在此背景下,由浙江省委宣传部牵头,浙版集团和阿里巴巴集团2010年达成战略合作,共同创办《天下网商》杂志。浙版集团始终认真贯彻落实意识形态工作责任制,切实履行主管单位职责,把好天网公司的政治导向关、内容题材关、价值取向关、新媒体运营关。14年来,浙版集团与阿里集团携手将天网公司打造成了专业电子商务新媒体平台。天网公司先后获得“2018浙江省成长型文化企业(第三批)”、2023年“浙江省数字广告业100强”等荣誉,运营的媒体账号矩阵总粉丝量突破1000万。

存在问题:烦恼着共同的烦恼。一是企业文化差异是一种潜在的理念冲突。出版行业注重内容的深度和质量,而一些互

联网企业更强调快速迭代和用户流量,这种文化差异不能有效协调会影响合作的稳定性、正向性。二是业务模式差异是融合的最佳入口。出版集团与科技公司合作开发在线阅读平台,只有双方在业务模式上进行有效整合,融合,做好互相赋能,才会让平台的功能更加完善,内容更具吸引力。三是管理机制差异呼唤出版改革。出版集团与非出版类企业的合作发展到今天,在管理机制上亟待强有力的出版改革家为行业提供借鉴。

思考与建议:必须坚持开门办出版。始终坚持党管意识形态、党管出版的原则。出版集团在引入非出版类企业时,必须牢牢掌握正确的政治方向、出版导向和价值取向,必须坚持把社会效益放在首位、社会效益和经济效益相统一。创办《天下网商》杂志的过程中,由集团旗下期刊社负责杂志内容编校终审和导向管理,并逐步完善天网公司基层党组织建设,促进党建工作与公司治理有机融合,有效落实党管出版原则。

把握优质资源互补共享、互利共赢的原则。围绕资源互补共享开展合作,特别是在游戏、短剧、动漫、数字教育等领域深度合作,促进优质内容与先进技术、新兴媒介、创新形态有效对接。

深化科技创新合作,打造出版新质生产力。关注行业变化和新媒体发展动态,与相关领域知名机构、头部公司加强合作。今年7月浙版集团召开首届数字融合大会,与科大讯飞合作成立“未来出版联合实验室”,尝试优质内容与先进技术、新兴媒介的跨界结合。

用好资本手段、投资工具,发展出版新业态。浙版集团将投资兴业作为重要战略,开展“浙江数字出版基金”系列化投资,聚焦“科技+文化”主赛道,与市场优秀投资人合作,先后发起设立创想、春晓、久溪等基金,投资布局一批赋能文化产业创造性转化与创新性发展的先进科技企业。通过资本投资,增强对前沿技术创新应用、未来产业发展趋势的了解和把握能力,为出版业转型发展夯实基础。

坚守出版价值 创新经营思路

——二十一世纪出版社集团高质量发展实践与探索

■闵蓉(二十一世纪出版社集团总编辑)

深耕主题出版,追求双效合一,不断提升品牌影响力。出版要始终把社会效益放在首位,获奖是评价图书社会影响力的重要指标,一批反响较好的少儿主题出版物也取得了非常好的销售成绩。如安徽少年儿童出版社获中宣部“五个一工程”图书奖的《桦皮船》,明天出版社获中宣部“五个一工程”图书奖的《雪山上的达娃》等。二十一世纪社对标国家奖项高标准策划选题,编辑出版了一批少儿主题精品图书。2021年获中国出版政府奖的《巴颜喀拉山的孩子》销量超过20万册,2019年获中华优秀出版物奖的《大中华寻宝记》销量高达8800万册。

深挖获奖图书的教育属性、经典特征、知识含量,多维度营销推广。二十一世纪社的《科学追梦人系列》《革命精神谱红色故事书系》入选多个校园阅读书目。《巴颜喀拉山的孩子》等书得到全国各地阅读推广人和新媒体达人推荐。2021年,踩准时代节拍,陆续推出《寻宝记神兽发电站》《写给孩子的医学科普书》《米吴科学漫画》等重量级的主题科普产品线,稳住了市场阵脚。

创新营销模式,做强原创IP,完善发行体系,做大销售规模。2018年,二十一世纪社与版权方上海京鼎动漫深度合作,成立“大中华寻宝记”项目部,启动“中华寻宝大会”阅读活动,通过上千场活动将《大中华寻宝记》从一部童书成功转化为一个文化现象。同年,同名动画片在央视少儿频道播出,播放量多日排名第一,其衍生有声书上线喜马拉雅、口袋故事,播放量破亿。2020年,该项目开始进行跨界营销。2022年成立文创项目部,打造“神兽呱呱”文创品牌。2024年暑期“大中华

寻宝记游学营”项目启动,开始更多跨界运营模式的新尝试。

2024年,二十一世纪社重新整合了发行业务架构,设立市场营销中心、新媒体营销中心、阅读推广事业部三个销售板块。在发行端,为不同板块设定差异化目标与奖励机制;编辑端提前植入营销力量,有力保障销售稳定。顺应市场规律,将供货折扣分两类:独家优秀版权产品限价,竞品多的图书折扣随行就市。面对渠道限价难题,成立了市场监管部。同时,不断做强自营店铺。

机制改革激发创新活力,培养优秀人才,提升团队战斗力。2018年,二十一世纪社开始推行“三制”机构建设,设立“彭学军编辑室”,围绕彭学军设立儿童文学编辑部,为青年编辑树立榜样和标杆。“大中华寻宝记”IP项目运营团队从成立开始就被赋予了在IP产业链延伸、融合出版转型升级等方面的“先锋队”使命:既在管理上得到充分授权,做到编辑、制作、营销各环节的贯通,又在多元运营上,围绕“大中华寻宝记”的内涵进行立体开发。文教图书事业部柔性引进“爆款”编辑人才,在沈阳设立工作室,采取异地办公的形式,实现了资源互补、项目共赢。先后开发了“韩兴娥课内海量阅读丛书”“哈哈学古文”“吴有用上学记”等产品线,都取得了亮眼成绩。

制定明确的编辑流程,保障编辑工作的标准化和规范化;设立内部评审机制,建立编辑质量评价体系;为编辑提供激励机制、晋升渠道和职业发展指导。在出版规范和品质管理方面,严格把控选题质量,强化图书编校质量;注重图书装帧设计和印刷质量,加强重印管理和印制监督,确保精品图书的出版品质。

以品牌化战略提升效能 实现出版高质量发展

■黄立新(四川人民出版社党委书记、社长)

助力高质量发展——出版品牌化的现实之需。品牌是出版社影响力和综合实力的集中体现。品牌是一种性格,是一种态度,是一种价值观,也是读者对其认知和感受的总和,打造品牌要有明确的定位,从差异中寻求突破口。2021年12月,国家新闻出版署发布《出版业“十四五”时期发展规划》,提出“着力打造一批在全国有影响力、在国际上有竞争力的出版品牌”。

出版社打造品牌的策略通常来自出版社数十年积累起来的文化资源、读者口碑与出版专长。从品牌建立的过程来说,梯度性实施对于大多数出版机构来说,更具有操作性。近几年,四川人民出版社制定了以品牌突围的战略,构建了人文社科领域相对完整的出版生态群。

如何高质量发展——出版品牌化的路径与方式。一是清晰的品牌建设理念。如广西师范大学出版社整体以“开启心智,传承文明”为出版理念,其旗下的品牌在这一理念之下进行差异化设置,拥有各自的面

相。四川人民出版社的“壹卷”品牌,以“让思想流动起来”为总体理念,布局多个系列产品:论衡史(中国优秀历史学研究著作),往事与随想(学术随笔、回忆录)等,分类有序,产品线清晰。二是稳定的品牌人才队伍。初创品牌的团队人员难以在一两年之中实现盈利,孵化品牌不能急于求成。如译林出版社的“小译林”品牌,出版社给予了三年作为品牌保护期,并设置专项奖励。四川人民出版社对“壹卷”品牌同样设置三年考核保护期,品牌团队也是由于保护期的存在,稳固了下来。三是优质的品牌图书。四川人民出版社“壹卷”推出的孟宪实《武则天研究》荣获中华优秀出版物奖、天津图书奖等荣誉。从市场来看,“壹卷”作为初创的学术品牌,旗下近一半的图书实现加印。四是差异化的品牌矩阵。上海人民出版社结合学术热点、趋势,开发了系列子品牌。四川人民出版社2016年设立文学品牌“鲸歌”,2018年设立学术品牌“壹卷”,2020年设立科普品牌“尔文”,

2024年建立全国第一个“熊猫出版中心”。五是有效的品牌营销体系。“壹卷”品牌运营不但抓好选题,同时还不断拓展发行渠道。除了与社内发行密切配合,还向外扩展,和实体店联合开发联名文创产品,和新型电商联合打造特装书等。

品牌化战略的愿景——以提升效能实现出版高质量发展。在初创品牌时候,一定要先立足自身优势和资源,调研市场已有同类品牌的调性,并根据调研寻找差异化,确立品牌的“性格、态度、价值观”。品牌发展要有持续性,选题要善于借力。品牌建设产品后续接不上往往是由于选题储备不够和创新能力不足。运营要坚守初心,保持战略定力。出版社领导层和品牌主理人需要在不断变化的市场中保持战略定力,给予品牌充分的成长期,培养人才,引进人才,寻求各种文化资源的帮助来做好产品规划;完善运营方式,充分调研和试验自身品牌适合的营销渠道和方式,在坚持品牌原有特色与求新求变中寻求营销质量的不断提升。