

(上接第51版)

中外书企大咖预测2025出版走势

继续推出融合型阅读产品 构建新媒体营销矩阵

■韩卫东(上海译文出版社党委书记、社长)



2024年,出版行业依然面临前所未有的困难局面。在此背景下,译文出版社坚持“十四五”规划确定的“两个延伸”“两个转变”的发展战略,即品牌战略向全版权多形态战略延伸,从引进来为主向引进来和走出去双向发展延伸;从产品服务转变为知识服务,从经营产品转变为经营者。这一年,我们持续在提升版权资源质量、拓展新营销体系、提高新业态业务比重等重点上发力,在原创作品、文创业务、自营销售等新业务领域取得了新突破,总体保持平稳发展态势。

2025年是“十四五”规划收官之年和“十五五”规划编制之年。编辑工作方面,我们将全面完成“十四五”规划各项出版任务,如期保质保量完成以《英汉大词典》(第三版)为代表的规划重点项目的出版工作。进一步扩大出版融合项目,推出“译文学生文库”第二辑产品。完成上海市文创在建类资助项目“人工智能与合成数据驱动的高质量多语种平行语料库构建和应用”,数字业务将重点转向音视频课程,获取更多优质作者和原创资源。我们将把“十五五”规划编制工作作为推动新一轮改革发展的有力抓手,找到出版社在新形势下进一步成长的通路。面对“十五五”期间出版市场更为错综复杂和不利因素增加的形势,当务之急是通过规划调研找到新的发展机遇,从而形成共识、树立信心。

营销方面,我们将继续推进新发行、新零售、新营销体系建设。进一步提高对品牌引导私域流量价值的认识,打通译文品牌资源下纸电声创课渠道之间私域流量交汇的通道,以福利体系打造为基础,完善和发挥会员小程序功能,着力推动各业务平台的私域流量整合,使所有译文品牌用户得到全方位的优质阅读服务体验,为品牌创造新



2024年虽然英国图书市场经历了技术、消费者与渠道的巨变,但对布鲁姆斯伯里仍是表现良好的一年。这一业绩反映了布鲁姆斯伯里2030年规划的实施。2030年规划关注业绩增长、出版项目及人才几个方面。布鲁姆斯伯里已连续第5年实现两位数增长,通过收购Rowman and Littlefield(以下简称“R&L”)的学术出版资产增强了出版实力,还获得“卓越职场”认证(Great Place to Work Certification),这是对布鲁姆斯伯里全球员工积极主动和创新承诺的最佳褒奖。我们将在2025年继续取得进展。

布鲁姆斯伯里采取了负责任的、合乎伦理的AI准则,尊重我们作者的版权权益。我们对AI的应用是服务于我们的核心使命和价值观,包括保护我们的知识产权。我们看到为出版商开发的AI工具和AI内容授权的市场不断发生变化。

数字化业务一直是布鲁姆斯伯里的优势所在。2025年我们将继续聚焦数字化,尤其是重点研发 Bloomsbury Digital Resources(简称“BDR”)业务。BDR向全球高校和高等教育机构提供高品质的数字化学术产品、工具及人文社科内容。我们面向高校、图书馆、学者和学生定期推出并实时更新新数字产品。2024年,我们收购了R&L的学术资产,R&L是美国知名的出版机构,正在对数万种图书进行数字化,被布鲁姆斯伯里收购后,这些图书从2025年起将可以上线BDR平台。

面对成本增长、人才短缺等方面压力,布鲁姆斯伯里努力成为优秀人才和专业人士创建愿意为之奉献的工作环境。

布鲁姆斯伯里与中国青年出版社共同成立的中青布鲁姆斯伯里文化发展(北京)有限公司已运营4年多。2025年,我们期待这一合资公司出版更多童书。

的需求价值和更高的流量忠诚度。

发行方面,将进一步调整销售结构和销售策略。线下译文社高度重视实体店在流量时代的获客价值和引流作用,继续强化与实体店建立在私域流量转化基础上的合作,共同创造和拉动优质阅读消费需求。对自营零售业务平台的要求是高质量发展、不断提升自主生成大规模订单的能力。

生产方面,选题会机制,通过ERP系统跨部门全方位地对选题市场规模、需求场景、用户画像的客观评估将为初版及重印的评估提供有效建议和参考。同时,我们还将继续优化自营仓库建设和管理,在提高发货效率的同时通过耗材精细化配置努力节约费用,最大限度减少损耗。

数字化方面,译文社以自营业务为基础的新媒体营销矩阵基本搭建完毕。2024年初的阅读风向推介会和8月上海书展期间举办的译文读者节等重要活动中,我们已经向KOL、博主达人、独立书店等个人和渠道展示了我们基于“种草经济”积极拓宽合作、共同服务用户、生成订单的计划。2025年我们将持续深耕这一领域工作。小红书、抖音、视频号等官方账号的定位将不限于品牌推广和产品宣推,他们将更注重和上述合作方之间的协同联动。2024年8月上线的译文会员小程序也将致力于搭建信息发布、内容共享、福利购物和自主学习的用户服务体系。我们将以自营平台为核心,加大独立书店加盟合作力度,围绕兴趣点上开展工作的带货团队将继续打造高质量的直播带货队伍,加大对线上线下社交媒体社群、读书社团的联结,开放更多营销信息资源,发动带货博主和独立书店共同参与运营选品。进一步提高社会阅读兴趣热点分析能力,提高带货短视频内容质量和分发能力,同时选择优质销售客户完善图书定制工作模式,不断提高自主订单生成能力。

从近两年数字产品的市场反馈看,新形态融合知识产品的用户人数呈明显上升趋势,译文社以电子书、有声书这两个传统业务为抓手,积极打造全版权多形态的融合产品。通过自研音视频课程,自建译文社的知识服务队伍,已完成《寻找博尔赫斯》《作为小说家的波伏瓦》等精品课程的打造。首档官方播客“重启试试”累计订阅人数突破8000人,全网播放量近10万次。在以数字技术赋能传统经典资源方面,译文社推出“译文学生文库”第一辑,以上海为中心,尝试打开“社社合作”“社社合作”的新渠道、新思路,译文社为运作这套书还建立经典阅读私域社群,开设定期直播分享及线下交流。这些融合项目不仅是阅读类产品,也是译文社拓宽合作、抓取私域流量与新用户的

新渠道。

2025年,我们将加快音视频产品质与量的积累。以融合产品译文学生文库为抓手,积极推动出版+教育的业务模式。以重磅出版项目《英汉大词典》(第三版)探索数字版本、数字授权的新路径。

在出版社信息化管理平台构建完成和市场化、职业化管理制度基本成型的基础上,我们将进一步思考如何使全体员工,尤其是管理人员的思想观念能够跟上现代出版企业要求,特别是要培养开放协作思维。

译文社ERP管理系统上线以来不断迭代,未来将在数据实时反映、数据分析以及外部数据导入运用功能上继续优化,帮助管理人员及时发现业务运行和管理中的问题,增强决策反馈准确性,同时在降低事务性工作量的基础上助力人力资源配置优化。全口径成本模块上线形成闭环后,要推动生产部门和财务部门实现全面精细化的成本管理。我们还将加快完成CMS内容导入,全面实现内容资源共享,提升跨部门生成内容的能力和效率。

国际合作方面,2024年度的东南亚版权交流之行成功拓宽了译文社“走出去”的道路,顺利将《平原上的摩西》输出至越南雅楠文化出版社,为版权输出开垦出新版图。2025年度将在此基础上维护东南亚版权输出各方面资源,扩大译文社版权输出业务。我们将依托“上海译文国际版权中心”平台,吸引更多优质原创资源,通过积极参加国际书展、版权业务洽谈等方式,加强与海外出版机构交流与合作,争取把优秀的中国原创作品推介到全世界。此外,由英汉大词典编纂处自主研发的原创大型双语工具书《英汉大词典》(第三版)的版权授权工作已提上日程,将成为2025年国内大型出版项目版权输出的重要案例。

后疫情时代,在各类新渠道新模式的不间断冲击下,实体渠道步履维艰,图书市场表现欠佳,译林出版社稳步调整步伐,积极探索新的发展路径,勇敢迎接挑战。

2024年,译林社主要采取以下举措。一是牢牢守住优势板块,抓好内容生产与内容创新。主要从三方面入手:深入实施重大出版项目带动战略,做优做亮主题出版;强化资源整合,契合市场走向和阅读风潮;持续加强教材建设。二是营销同频运营,打造数字营销闭环生态体系。我们顺应市场变化,积极拥抱AR、AI等技术;及时调整团队组织形态,打造高效的组织协同性,提升大众图书营销发行协同度;积极利用数据驱动生产、驱动营销、驱动销售。三是渠道业态双轮驱动,推动融合出版提质增效。译林社努力增加多样化的数字内容储备,全面审核和评估现有内容资源,挑选具有数字化开发潜力的优质内容进行数字化改造,包括运用虚拟现实和增强现实技术与数字出版相结合,特别是在线上课程开发上,重视与各大平台加深合作,适应市场变化。四是勇于开拓增长点,深化国际出版交流和研学活动。一方面,译林社继续以书为媒讲好中国故事,助力反映当代中国发展进步的出版精品走向海外;另一方面,译林社以探索文旅融合创新发展多样化路径为切口,以系统性思维整合译者及内容优质资源为手段,积极打造特色品牌研学项目。五是提升精细化运营水平,提高企业治理效能。持之以恒深化改革创新,优化生产流程,确保选题策划、版权购置、编辑印制、营销发行等各环节数据畅通,更好发挥信息数据的指引效能,强化数据分析功能,服务企业战略决策和日常经营。

2025年,译林社将继续准确把握行业趋势,积极应对外部经营压力,把握发展主动权;要继续深入推进编辑营销发行一体化;坚持多出精品,多出人才,多出效益,实现传统出版企业的新发展新变革,努力开创出版新局面。

在直接与读者互动的AI内容方面,译林社融入了面向用户的AI技术。特别是在教育出版领域,提供了一系列基于自然语言处理的智能口语训练以及基于光学字符识别(OCR)技术的辅助学习工具,这些工具包括软件服务和硬件服务。同时,译林社深刻认识到AI带来的机遇与挑战。因此,我们已制定严格的、负责任的人工智能使用准则。确保了核心内容和数据的安全性,通过采用加密技术和保护措施,有效防止了未授权内容的访问和使用。

数字化方面,面对读者和渠道的新变化,译林社主要采取三点措施。一是加强译林社官网、译林读书小程序等自有平台建设。我们丰富平台内容,优化用户体验,提高平台互动性。二是积极拓展多元化宣推渠道。除了传统实体店书店等线下渠道,译林社还积极利用电商平台、社交媒体、数字阅读平台、达人带货等线上渠道进行宣推。三是努力创新媒介形态。译林社坚持立足于自身核心内容资源,全媒体、多介质、多层次地开发精品内容,“纸+电+声+视”四位一体,建设译林社精品内容矩阵。

平台建设方面,译林社将强化数字化新功能的应用。一方面利用好大数据分析技术,运用个性化推荐机制,根据读者的阅读习惯和兴趣,精准推送精品内容;另一方面不断寻求跨界合作机会,如与教育领域的机构和企业跨界合作,共同开发数字硬件产品,拓展新的业务方向。

面对成本增长和人才短缺压力,译林社在2024年采取以下做法。首先,积极发挥好人力资源优化配置效应。结合业务发展需要,落实人员跨部门流动,有效整合团队,打通堵点、补好断点,人才效能得到更大发挥。其次,加强人才队伍建设。坚持把干部轮岗交流与人才储备培养相结合,定期做好人才盘点,继续推进符合青年人才发展特征的重点扶持政策,在人才培养上突出精准化,优化以创新潜力和岗位贡献为导向的评价机制。最后,强调科学化管理。结合企业战略目标,健全完善全社绩效考核制度,精简绩效考核内容,加强关键指标硬约束,指标的科学性、针对性和准确性大幅提升,为企业提质增效提供充分管理保障。2025年译林社将继续围绕人才强企战略,持续强化人才队伍高效能配置,推动出版高质量发展。

2025年,译林社拟与国外同行开展如下合作。一是继续深入巩固与欧美和“一带一路”共建国家的战略合作,在当地策划各类图书活动或作者见面会,全面提升译林社走出去图书和译林社原创作家在海外的传播力和影响力。二是将与海外出版社深度合作,进一步策划中国主题出版项目。

在增强国际化策略及市场地位方面,译林社将努力推进原创品牌图书国际化,争取实现更多市场化版权输出。译林社全新推出的“三体”系列图像小说第一部将于2025年1月出版。这是“三体”IP首次进行图像小说改编,填补了相关出版领域的空白。这套书在中文版酝酿出版的同时,海外宣传和版权销售已同步推进,来自多国的出版商对“三体”图像小说表达版权引进意向,已输出德语和西班牙语版权,英语、日语、法语、土耳其语、塞尔维亚语等语种版权输出也在推进。译林社将加大力度推进该IP全球化版权运营,并实现海内外联动传播。(下转第55版)

高端预测

世界出版

“故事魔方”:将有声故事与教育游戏相结合

■伊曼纽尔·玛丽(Emmanuelle Marie,法国巴亚出版集团国际部兼音频部总监)

与中国不同,法国童书市场有非常悠久的亲子阅读传统。法国人特别重视绘本、儿童图册和教育杂志,家庭阅读仍备受家长和孩子重视,虽然儿童有声产品在一定程度上改变了家庭的阅读习惯。法国的家长仍对屏幕阅读持反对意见,将此看作对孩子心理健康的威胁。图书和杂志在休闲和教育活动中仍占很大一部分。

图书营销方面,法国实体店共同构建起庞大的网络。实体店得到出版商和政府的支持,尤其是得益于图书定价制的护佑。

巴亚出版集团旗下巴亚青年出版社(Bayard Jeunesse)每年面向不同年龄段读者推出800多种新书和40多种杂志。在法国,生产成本上涨及新读者增多带来的挑战推动出版商进行创新。我们以法国丰富的文化遗产为基础,聚焦于创建跨学科的纸电内容及拓展国际销售。我们也看到与图书和游戏相关联的有声产品销售强劲增长。如巴亚青年出版社刚出版了将有声故事与教育游戏相结合的“故事魔方”,这种多媒介形式是近年来最重要的转变。

法国向数字化的过渡正在进行,但速度比中国慢。尽管教育应用软件,尤其是音频应用软件开始取代纸质图书,但家长仍然更喜欢为幼儿提供纸质图书。作者和插图画家对将AI用于内容创作有强烈的抵触情绪,出版商则对AI应用给予支持;AI主要用于图书营销、分析市场趋势。在数字平台上提供个性化推荐以及优化生产流程(出版和印刷)。AI的作用与其说是创造,不如说是提高了生产力。但是AI应用没有像在中国一样融入教育领域。迄今为止,法国市场上只有极少数儿童玩具采用了AI技术。

数字化方面,我们将通过多种媒介继续推进

数字化策略。一是巴亚教育娱乐平台BayaM上覆盖了有声、视频、电子书、交互游戏和网络漫画等多媒介内容。这个平台针对孩子设计,对内容进行编辑且没有使用算法。二是我们继续推出有声系列,将其翻译为多个语种。我们每年制作300多集适合各年龄段人群的有声节目。这些有声内容可在我们的梅林扬声器上收听,也可在BayaM平台上订阅收听。三是为3~7岁儿童推出了新的英语杂志APP。因此可以说我们在运营双媒介业务。我们还计划将这一业务拓展到不同年龄段人群中。

谈到人才、成本等方面压力,法国没有人才短缺的问题。法国人的创新力仍然特别强大。如果有问题的话,那就是在整个欧洲日益复杂的经济环境下,家庭购买力下降。我们为不同预算的家庭提供需要的图书产品,同时保持内容的高品质。我们提供图书、杂志和数字内容,同时提供尽可能高品质的家庭和游戏体验。

我们已与很多中国出版机构合作了10多年。向这些合作伙伴出售图书和杂志版权,很幸运我们共同出版了多个畅销书系列,如与中信出版社合作出版的“思考世界的孩子”(Pense pas bête),与北京科学技术出版社合作出版的“真相只有一个”(énigmes à tous les étages)以及接力社合作出版的埃尔维·杜莱(Hervé Tullet)的系列作品《会说话的点点》《会画画的手》《点点点》等。我们还陪同作者参加中国出版机构举办的各种图书宣传活动。巴亚青年出版社40多年来一直是一家国际公司,在西班牙和德国等欧洲国家以及美国、加拿大等北美国家都占有很大的市场份额,因此我们将继续实施版权合作策略,这对我们非常重要。



深入推行编营发一体化 融入AI技术开发内容与服务

■葛庆文(译林出版社社长)

后疫情时代,在各类新渠道新模式的不间断冲击下,实体渠道步履维艰,图书市场表现欠佳,译林出版社稳步调整步伐,积极探索新的发展路径,勇敢迎接挑战。

2024年,译林社主要采取以下举措。一是牢牢守住优势板块,抓好内容生产与内容创新。主要从三方面入手:深入实施重大出版项目带动战略,做优做亮主题出版;强化资源整合,契合市场走向和阅读风潮;持续加强教材建设。二是营销同频运营,打造数字营销闭环生态体系。我们顺应市场变化,积极拥抱AR、AI等技术;及时调整团队组织形态,打造高效的组织协同性,提升大众图书营销发行协同度;积极利用数据驱动生产、驱动营销、驱动销售。三是渠道业态双轮驱动,推动融合出版提质增效。译林社努力增加多样化的数字内容储备,全面审核和评估现有内容资源,挑选具有数字化开发潜力的优质内容进行数字化改造,包括运用虚拟现实和增强现实技术与数字出版相结合,特别是在线上课程开发上,重视与各大平台加深合作,适应市场变化。四是勇于开拓增长点,深化国际出版交流和研学活动。一方面,译林社继续以书为媒讲好中国故事,助力反映当代中国发展进步的出版精品走向海外;另一方面,译林社以探索文旅融合创新发展多样化路径为切口,以系统性思维整合译者及内容优质资源为手段,积极打造特色品牌研学项目。五是提升精细化运营水平,提高企业治理效能。持之以恒深化改革创新,优化生产流程,确保选题策划、版权购置、编辑印制、营销发行等各环节数据畅通,更好发挥信息数据的指引效能,强化数据分析功能,服务企业战略决策和日常经营。

2025年,译林社将继续准确把握行业趋势,积极应对外部经营压力,把握发展主动权;要继续深入推进编辑营销发行一体化;坚持多出精品,多出人才,多出效益,实现传统出版企业的新发展新变革,努力开创出版新局面。

在直接与读者互动的AI内容方面,译林社融入了面向用户的AI技术。特别是在教育出版领域,提供了一系列基于自然语言处理的智能口语训练以及基于光学字符识别(OCR)技术的辅助学习工具,这些工具包括软件服务和硬件服务。同时,译林社深刻认识到AI带来的机遇与挑战。因此,我们已制定严格的、负责任的人工智能使用准则。确保了核心内容和数据的安全性,通过采用加密技术和保护措施,有效防止了未授权内容的访问和使用。

数字化方面,面对读者和渠道的新变化,译林社主要采取三点措施。一是加强译林社官网、译林读书小程序等自有平台建设。我们丰富平台内容,优化用户体验,提高平台互动性。二是积极拓展多元化宣推渠道。除了传统实体店书店等线下渠道,译林社还积极利用电商平台、社交媒体、数字阅读平台、达人带货等线上渠道进行宣推。三是努力创新媒介形态。译林社坚持立足于自身核心内容资源,全媒体、多介质、多层次地开发精品内容,“纸+电+声+视”四位一体,建设译林社精品内容矩阵。

平台建设方面,译林社将强化数字化新功能的应用。一方面利用好大数据分析技术,运用个性化推荐机制,根据读者的阅读习惯和兴趣,精准推送精品内容;另一方面不断寻求跨界合作机会,如与教育领域的机构和企业跨界合作,共同开发数字硬件产品,拓展新的业务方向。

面对成本增长和人才短缺压力,译林社在2024年采取以下做法。首先,积极发挥好人力资源优化配置效应。结合业务发展需要,落实人员跨部门流动,有效整合团队,打通堵点、补好断点,人才效能得到更大发挥。其次,加强人才队伍建设。坚持把干部轮岗交流与人才储备培养相结合,定期做好人才盘点,继续推进符合青年人才发展特征的重点扶持政策,在人才培养上突出精准化,优化以创新潜力和岗位贡献为导向的评价机制。最后,强调科学化管理。结合企业战略目标,健全完善全社绩效考核制度,精简绩效考核内容,加强关键指标硬约束,指标的科学性、针对性和准确性大幅提升,为企业提质增效提供充分管理保障。2025年译林社将继续围绕人才强企战略,持续强化人才队伍高效能配置,推动出版高质量发展。

2025年,译林社拟与国外同行开展如下合作。一是继续深入巩固与欧美和“一带一路”共建国家的战略合作,在当地策划各类图书活动或作者见面会,全面提升译林社走出去图书和译林社原创作家在海外的传播力和影响力。二是将与海外出版社深度合作,进一步策划中国主题出版项目。

在增强国际化策略及市场地位方面,译林社将努力推进原创品牌图书国际化,争取实现更多市场化版权输出。译林社全新推出的“三体”系列图像小说第一部将于2025年1月出版。这是“三体”IP首次进行图像小说改编,填补了相关出版领域的空白。这套书在中文版酝酿出版的同时,海外宣传和版权销售已同步推进,来自多国的出版商对“三体”图像小说表达版权引进意向,已输出德语和西班牙语版权,英语、日语、法语、土耳其语、塞尔维亚语等语种版权输出也在推进。译林社将加大力度推进该IP全球化版权运营,并实现海内外联动传播。(下转第55版)

以数字化为增长引擎 带动业绩持续增长

■瓦法培曼(Vafa Payman,英国布鲁姆斯伯里中国区总裁)