

(上接第18版)

## 创新发展模式迎接新的阅读生态

■李文波(明天出版社社长)

在数字经济与文化产业深度融合的时代背景下,新的阅读生态不断演变,少儿内容生产和市场运营正面临着前所未有的机遇与挑战。2025年,明天社将重点推进九项工程,寻求突破和出版社的高质量发展。

**一是推进建设新型供应链工程。**尝试版权资源、内容资源、渠道资源的多元化运作,构建新型供应链,打造产品、品牌、市场的新格局,形成发展新质生产力。未来的文化产业的市场竞争已不再局限于单一企业之间的较量,而是转向了供应链与供应链之间的竞争。出版机构在构建新供应链的过程中,要重新寻找和构建核心竞争力,定位自己的核心价值。并购重组出版社上下游的具有互补性的工作室,是一个快速构建新型供应链的方向。

**二是新资源的聚集与转化工程。**抢抓新内容资源、新出版资源、新创作者资源、新大V资源,建立资源创造、存储、转化平台和机制,努力实现资源价值的最大化。

**三是新产品特点和形态的研究工程。**要打造有锋芒、有独特性的差异化新内容产品,同步考虑产品多元化价值。新产品以客户需求为中心,以市场需求为导向,满足个性化多元化的阅读需求和审

美需求。每一个产品都是一个项目,都是一个利润中心。

**四是新编辑部工程。**努力寻求编辑的新价值,打造灵活性编辑组织和编辑团队,建立新型内容产品生产中心和机制。在新的产业环境、产业链要求下,编辑部要进行重构。新的编辑在新的阅读生态下,也需要具备新能力。

**五是推进新市场工程。**明天社计划成立用户需求寻找和分析小组。需求就是市场团队改革和创新的方向。2025年,市场团队要深入挖掘读者阅读和学习过程中的需求点,解决读者现实生活中的问题。此外,市场工程不应仅仅局限于一线部门,而是每个部门都要具备市场意识,职能部门也应该是利润中心。例如,印务部、储运部、行政管理部、总编室、财务部、办公室等,都需要制定自己的经营计划,并接受财务数据考核。通过这种方式更准确地捕捉市场脉动,降低运营成本,同时也激发各部门的积极性和创造力,共同为实现公司的战略目标贡献力量。

**六是推进新融合工程。**出版社要提升融入各类文化产业新业态的能力。让产品和阅读服务触达更多更精准的消费,形成更多通路和场景。

**七是下决心推进新的薪酬与激励工程。**明天

## 将人文关怀融入技术创新

■受访者:陈远(福建少年儿童出版社社长) □采访人:孙珏(中国出版传媒商报记者)

□面对适龄儿童规模缩减和童书市场需求变化,阅少社将如何制定新战略,布局“存量竞争”,开发增量板块?

■福建少年儿童出版社积极探索转型升级。首先,在原有的儿童文学优势板块之外,我们会增加科普普及、婴幼儿启蒙类书籍的出版比例,同时我们将紧密结合福建区域特色,如丰富的海洋文化、海丝文化等题材,开发具有地方文化特色的系列图书,增强产品的独特性和吸引力。其次,我们还将利用数字技术,打造互动式电子书籍和线上教育资源平台,为孩子们提供更加丰富多样的学习体验。针对家长对孩子综合素质培养的重视,通过与学校、社区合作,开展各类阅读推广活动,进一步挖掘潜在市场,拓展我们的读者群体。

□家长对童书的“功利性筛选”,会否挤压多元题材发展空间?

■确实,国内家庭结构小型化与教育焦虑并存的现象较为明显,这在一定程度上加剧了家长对童书的“功利性筛选”。对此,福建少年儿童出版社将会坚持出版多元化题材的童书,涵盖文学、科普、艺术等多个领域。同时,我们将加强市场调研,了解家长和孩子的真实需求,引导家长正确认识童书的价值,不仅仅局限于学科衔接和升学导向。通过“好书伴成长”“海峡儿童阅读论坛”等品牌活动,联合教育专家传递“深度阅读”理念,引导家长关注孩子的综合素养,推广科学的育儿理念,为童书的多元化发展营造良好环境,让孩子们在阅读中享受乐趣、健康成长。

□如何权衡市场和企业短期、中长期发展需要?

■我们既会继续发扬优势,如以名家作为引领的儿童文学板块,以及“拇指班长”系列、“豌豆蜜瓜”系列等畅销IP,巩固市场地位;同时,也会注重原创作品的培育,深入挖掘中华优秀传统文化内涵,特别是结合福建特色,创新开发新题材,如闽台文化交流故事,避免内容同质化。此外,加强编辑团队的建设,提升原创能力,确保在热门赛道中保持独特性和创新性,为企业中长期发展奠定坚实基础。

□2025年,技术加持会进一步释放内容力。要做到技术为创意内容赋能,关键点在哪里?

■面对2025年AI快速发展对童书市场带来的影响,我们认为技术的加持不仅能释放内容力,还能提升童书市场的整体质量。AI在少儿出版方面的优势主要体现在个性化定制、数据分析和创意辅助等方面。通过AI技术,我们可以开发出更加符合儿童认知发展规律的书籍,提供个性化的阅读体验。例如,利用AI进行数据分析,了解不同年龄段孩子的兴趣点和认知水平,从而设计出更具针对性的内容。同时,AI可以辅助创作者进行创意构思,结合传统文化与现代科技,创造出兼具教育意义又富有趣味的作品。然而,要实现技术加持下的创意内容突破,关键在于人机协作的质量和原创性的保持。一方面,编辑团队需不断提升自身的专业素养,确保AI生成的内容经过精心筛选和优化;另一方面,应鼓励作者与技术人员深度合作,将人文关怀融入技术创新中,共同打造高质量、有创意的童书产品。这样既能避免市场因低门槛AI生成内容而产生的信任危机,也能推动整个行业向更高层次发展。

□线上流量成本高企问题2025年是否会依然

## 精细化管理与服务,提升服务水平

■受访者:詹玮玮(安徽少年儿童出版社副社长) □采访人:孙珏(中国出版传媒商报记者)

□面对适龄儿童规模缩减和童书市场需求变化,安少社将如何制定新战略,布局“存量竞争”,开发增量板块?

■在存量方面,坚守品牌出版的理念,持续秉持为孩子服务的初心。深入洞察市场动态、读者需求以及渠道变革,据此精准调整渠道策略、优化选题策划,并明确出版方向。在整个出版流程中,通过精细化管理与用心服务,全方位提升出版质量与服务水平。安少社坚持出版品牌的理念,打造高品质少儿读物,用更好的图书品质来满足消费者的需求。安少社充分调研市场,在低龄绘本、启蒙类图书板块做精、做细,绘本板块推出了《会飞的鱼灯》《工作细胞》《小企鹅专注力培养绘本》等在小红书等短视频平台深受消费者喜爱的绘本图书;启蒙类图书板块推出了《咪好一家·生活自理故事书(10册套装)》《小猪佩奇故事游戏书·成长中重要的事(10册套装)》《宝贝成长礼盒》《我的季节认知书》等市场反馈良好的精品图书。在增量方面,将研学服务与课后服务列为重点推进的头号工程,倾注全力拓展这两大新兴业务领域。同时,在传统出版板块,进一步巩固和强化原有优势,积极引入创新元素,比如新增出版整本书阅读等项目,以此开拓新的业务增长点。2025年,安少社将重新焕新“小猪佩奇”系列、“淘气包马小跳(漫画典藏版)”系列、“小树苗”系列、动物小说系列等核心产品线,不断延伸产品线,通过抖音等短视频渠道推广,打造新的爆款产品,带动相关系列图书销量的整体提升。卡通动漫板块竞争激烈,安少社在2024年上半年推出了具有畅销书潜质的“米小圈漫画历史故事”系列,多次登上抖音等平台畅销书榜单,发货数量突

破120万册。2025年4月,安少社将隆重推出《笑猫日记(漫画版)》,打造新的畅销品牌。继2022年成功打造火爆全网的百万级超级畅销书《奥特曼系列视觉志·55周年纪念日》后,安少社继续推出了《奥特曼对决·原声原画发声书》《奥特曼系列视觉志·怪兽印象》等短视频平台的爆品,2025年推出奥特曼系列新品《奥特曼系列视觉志·赛罗15周年纪念版(1册)》,拓展奥特曼系列产品线。

□家长对童书的“功利性筛选”,会否挤压多元题材发展空间?

■从短期视角来看,家庭小型化以及孩子升学压力,对童书出版,尤其是原创出版和多元性发展存在不利影响。家庭小型化使得家庭人数变少,家长对孩子的关注度和期望值大幅提升;同时孩子面临的升学压力,也促使家长更加关注孩子成绩。这导致在短期内,童书市场易倾向于应试相关内容,对出版企业多元题材发展造成阻碍。不过长远而言,我国有众多有识之士,其中具备学识的家长群体也会逐步意识到这种过度聚焦成绩不利于孩子全面发展。在国家的引导以及出版企业的积极行动下,这种状况有望得到改善。安少社面对新的市场形势,紧扣新课标,精心策划推出了《乡土中国》《整本书阅读与研讨》《笨狼同步作文》等从小学到初中、高中的整本书阅读图书。安少社以社会效益为主导,积极履行社会责任,推出了《万花筒》《桦皮船》《幸福里》等大奖图书,扎实推进各地寒暑假假期阅读活动,积极参与各地乡村书屋、农家书屋、图书馆等图书装备与建设,让好书走进千家万户,让高品质童书给孩子们打好人生的底色。

社要制定更加积极的薪酬策略,给部分明星小组和明星个人更高的薪酬和更高的奖励。

作为创意产业,薪酬平均分配,其实是让文化企业不堪重负。而高价支付的劳动力,一般会有更高的价值输出。完善薪酬体系,进行差异化激励,就是让价值创造者成为最大受益者,从而调动各岗位员工的生产积极性。

**八是推进新品牌工程。**2025年,明天社要搭建品牌化出版平台。目标是构建一些子品牌,深耕细分市场,满足客户新要求。比如针对儿童新的生活方式、家长共同成长等领域,打造多个子品牌,持续构建品牌影响力。

**九是建设新内容工程。**我们知道,打动消费者、留住消费者的核心,仍然是优秀的内容。这就要求我们不断提升创造创意内容的能力。

2025年这九项工程的实施,目标就是提质增效,寻求突破。这些工程不仅是对传统出版模式的变革,更是对未来出版生态的积极探索。明天社将以创新为驱动,以用户为中心,以市场为导向,以深化改革为抓手,努力打造更具有竞争力的少儿内容品牌和服务品牌,为儿童提供更多优质的精神食粮,同时推动出版社自身的高质量发展。

存在?

■关于线上流量成本高企问题,预计在2025年依然会是一个挑战。随着互联网用户的增长逐渐趋于饱和,各大平台的流量竞争愈发激烈,这使得获取新用户的成本持续上升。然而,短视频和直播带货等新兴渠道的发展将在2025年呈现出更加成熟的趋势。这些渠道不仅能够更直观地展示产品特点,还能通过互动性强、内容生动的形式吸引消费者,尤其是年轻父母群体,他们更倾向于通过短视频和直播了解并购买童书。至于童书出版企业是否会进一步走向自营渠道的闭环构建,我认为这需要看各企业的实际情况和发展战略来决定。自营渠道可以为企业提供更直接的读者触达和更灵活的市场反应能力,但同时也需要企业在运营、物流、客服等方面投入更多的资源和精力。我社也在积极探索适合自身发展的渠道模式,以读者需求为导向,不断提升服务质量和阅读体验。

□面对童书市场挑战,您觉得还有哪些行之有效的应对措施?

■面对童书市场的挑战,我认为行之有效的应对措施和方向主要有:一是持续创新内容,结合地方特色,开发具有新颖性和独特性的童书,满足孩子们的多元化阅读需求;二是加强品牌建设,通过举办各类阅读推广活动,提升出版社的知名度和影响力,增强读者对品牌的信任度和忠诚度;三是拓展销售渠道,线上线下相结合,积极探索新的销售模式,提高图书的曝光度和销售量;四是加强与国际出版界的合作,推动国内外优秀的童书资源双向交流,推动中国童书走向世界。

□如何看待童书市场IP扎堆,如何权衡市场和企业短期、中长期发展?

■目前,中国童书市场在IP开发方面仍处于起步阶段,与国际知名童书IP相比,本土原创IP在内容辨识度、影响力和产业化程度上存在较大差距。尽管有《淘气包马小跳(漫画典藏版)》《米小圈漫画历史故事》等成功案例,但整体市场仍缺乏具有广泛影响力的优质IP。选题同质化与低质量泛滥。市场上存在大量低门槛、浅尝辄止的选题,这些选题往往缺乏深度和创新性,难以满足儿童多样化的阅读需求,也不利于阅读视野的拓展。传统文化与科普选题开发不足。这些都可以通过品牌化、IP化来改变。传统文化和科普内容具有巨大的开发潜力,但目前市场上相关优质选题仍较少。尽管部分出版企业开始尝试将传统文化融入童书创作,但整体开发仍处于初级阶段。所以,安少社将持续强化IP开发与品牌建设努力打造优质IP,尤其是国产品牌IP化运营方面。比如笑猫日记、马小跳、米小圈等品牌的持续开发与维护。

□2025年,技术加持会进一步释放内容力。要做到技术为创意内容赋能,关键点在哪里?

■加剧渠道竞争和同质化发展,在当前的销售渠道和市场环境下,AI的发展短期内可能会加剧童书市场的同质化竞争。尤其是通过短视频等渠道,低质量、低成本的内容可能会占据较大市场份额,这对传统出版企业形成了严峻考验。但从长远来看,技术进步将推动出版业的整体发展,强化内容质量的重要性。出版企业应积极拥抱新技术,提升选题策划、内容创作和营销推广能力,发挥自身优势,推动行业的可持续发展。

□面对适龄儿童规模缩减和童书市场需求变化,二十一世纪社将如何制定新战略,布局“存量竞争”,开发增量板块?

■低幼启蒙类图书消费人群随着新生儿人数的下降呈现逐年下滑的趋势。这一板块的核心消费群体虽然在缩减,但每个小宝贝都是家里的“小太阳”,爸爸妈妈爷爷奶奶外公外婆的爱可没少一分,因此他们的阅读需求依然值得我们重点关注。咱们得在存量里“淘金”,让每一本闪闪发光的好书被读者看见。低幼板块的布局我们会考虑焕新和拓新,也就是在存量的基础上复活优质产品线和拓展IP化新品。我社近几年一直在做低幼板块的优质产品,通过“世纪绘本馆”的品牌化运作把单本获奖绘本、名家绘本、新锐作家绘本进行梳理整合,以书单化方式进行营销,同时我们正在同步开发“世纪多多”点读笔,为纸质绘本提供新的阅读方式和体验,为消费者提供多元立体的阅读服务,将品牌化思路贯彻到产品设计和产品线营销以及读者服务的全流程中。

□家长对童书的“功利性筛选”,会否挤压多元题材发展空间?

■这个问题可以说是戳中了童书市场的“任督二脉”!先说结论——“功利性选书”确实存在,但多元题材的春天也没凉透!现在一家一两个娃,家长恨不得把“鸡娃指南”刻进DNA,买书时满脑子都是“这书能提分吗?”“能培养领导力吗?”“能让我的孩子有自驱力吗?”焦虑确实催生“功利”,但也倒逼出版社进行内容创新。“精细化育儿”这个概念,说白了就是家长们在孩子的成长过程中更加注重细节和质量。面对家长的“功利心”,我们作为出版人得学会“既要顺应,也要引导”。比如,我们可以把“有趣”包装成“有用”。我社出版的《吴有用上学记》“爆笑小古文”系列正是满足了这样的市场需求,才在内容电商、社群电商以及传统电商取得新书上市即畅销的成绩。这两个系列表面是有趣、搞笑的内容呈现,实则满足了语文、历史、文化常识、地理等方面的学习需求。“功利”是市场对出版社在内容研发上提出的新课题、新要求,不代表我们不能用多元的内容、丰富的题材做精品出版。

□如果看待童书市场IP扎堆,同质化生产等现象,如何权衡市场和企业短期、中长期发展?

■当前国内童书市场呈现出IP扎堆与同质化并存的局面,这一现象在科普、传统文化等热门赛道尤为显著。市场存在两个值得关注的矛盾点:一是优质内容稀缺性与低门槛重复生产的冲突;二是流量变现的短期需求与内容沉淀的长期价值的博弈。我们认为,企业短期发展与中长期发展在内容研发上的起始目标是一致的。我们也会结合渠道意见以及读者需求,重点考虑中长期发展,如培养原创作者、拓展多元题材出版、加强出版社品牌建设。而短期内热门赛道产品研发及优化、重点IP的价值延伸是我们着重关注的方面。我们会长期坚持深耕产品线。二十一世纪出版社经过几十年的成长与发展,擅长将产品线做“深”。深耕产品线,拓展分支内容一直是我们的优势。我们最长的产品线《老鼠记者》已经超过100册,我社成熟的产品线从十几册到几十册,品质与规模兼具。产品线是我们的生命线,单点爆发不如单点钻透。目前我社原创绘本占比已超50%,近年来重点打造了“世纪绘本馆”原创绘本品牌,出版了一批叫好也叫座的原创绘本,比如《噔噔噔》甫一出版即获得2023年博洛尼亚最佳童书奖虚构类特别提名奖,2024年下半年推出的中医药题材原创绘本《安安的草药国之旅》市场反响良好,上市100天后即加印,在新媒体渠道和线下渠道都非常受欢迎。

□2025年,技术加持会进一步释放内容力。要做到技术为创意内容赋能,关键点在哪里?

■AI能提升我们的工作效率,在营销上也能帮助我们优化方案。所谓“拉低童书市场整体质量”就看运用AI的人其出发点到底是将AI作为短平快的主线任务利刃,还是让AI作为创作的辅助工具。能为人所用的工具都是双刃剑,从什么角度,用到什么程度,怎么用,都会有不同的结果。AI可能助力创作突破边界,也可能导致创作模板化进而使同质化产品激增。出版机构要平衡好AI与人工创意的关系,将AI或有可能缺失的情感温度、人文关怀通过人工创意注入作品,赢得读者信任。2025新年伊始,中文传媒、二十一世纪出版社、朗知传媒成立了人工智能合资公司——江西朗知中文数智科技有限公司(以下简称朗知中文)。这家新公司专注于出版领域人工智能的研发与应用,致力于用AI技术攻克传统出版行业效率低下、成本高昂、内容同质化等难题,推动出版行业朝着智能化、数字化、个性化方向大步迈进。

□线上流量成本高企问题2025年是否会依然存在?

■流量成本高是各个渠道经过发展、沉淀后的共同特点。短直渠道在2025年依然会呈现上涨趋势,但增速或有下降。二十一世纪出版社一直以来不论在内容研发,还是渠道建设方面,都不会拘泥于单一的形式。从我们社连续9年开卷少儿零售第一的成绩来看,这绝不是通过某种单一的销售方式或某一个渠道能达到的销售佳绩。自营是目前大部分出版社均有涉足的板块,我们社也不例外。庞大的经销商体系+完善的读者服务自营体系+跨品类渠道开拓,才是我们立足市场的根本。

□您所在的出版机构,是否有意在2025年找到传统出版与数字化的盈利突破点?

■我社一直在探索传统出版与数字化的盈利突破点。2025年我社将通过绘本动画化、点读笔和VR/AR技术实现传统出版与数字化的盈利突破。我们将尝试把将优质绘本改编为动画,通过视频平台或自有APP分发,吸引儿童和家长用户,同时开发周边产品增加收入;推出智能点读笔,结合绘本内容提供互动学习体验,满足家庭教育需求,形成硬件+内容的盈利模式;利用VR/AR技术打造沉浸式阅读体验,例如将科普或历史类图书转化为虚拟场景,增强用户参与感,吸引年轻读者。这三方面不仅能提升内容附加值,还能通过技术赋能开辟新的市场空间,实现传统出版与数字化的深度融合与盈利增长。

■受访者:阅蓉(二十一世纪出版社集团总编辑) □采访人:孙珏(中国出版传媒商报记者)

各品牌产品线化身童书界的『守护者联盟』