



肖风华： 出版机构不能再做表演型改革！

■受访人：肖风华（南方出版传媒股份有限公司副总经理、广东人民出版社社长）
□采访人：孙 珏（中国出版传媒商报记者）

2026年1月，在中国出版传媒商报主办的“中国编客烧脑私享会”上，南方出版传媒股份有限公司副总经理、广东人民出版社社长肖风华抛出一个观点：“整个体制机制改革不成功，走任何路径都是表演型改革。”引发现场强烈共鸣。此后，编客实验室推出肖风华演讲精华，点击量迅速超10万，引发业界广泛关注。商报记者就肖风华演讲内容，做了进一步深入采访。采访过程中，他再次提及：转型过程是“一把手”工程，如果“一把手”不重视、不寻找人才，那么我们所有的人才政策、培训等方面都是虚假的。在“十五五”规划转型期，谁跑得快，谁的资金雄厚，谁扛得住周期，大概会在本次洗牌中，获得前所未有的发展机会。那么，他理解的业态革新该如何做？

□您认为出版业转型的深层次阻力是什么？如何解决制度、体制机制与技术市场的不适配问题？您提出出版机构转型是“一把手工程”，如何理解？

■出版业转型的深层次阻力，归根结底是“人”与“制度”的双重惯性。一方面，传统出版人长期习惯于线性流程、经验决策和低风险运营，对技术驱动的快速迭代存在本能不适应；另一方面，现有考核机制、岗位设置、薪酬体系仍围绕编、印、发等传统环节设计，缺乏对数据、算法、产品思维等新能力的激励。制度与技术的“不匹配”，本质是工业时代的组织逻辑在数字时代的滞后。

解决之道必须从顶层推动。之所以说是“一把手工程”，是因为转型必然触及各方既有利益格局、资源重组和权力边界，只有一把手能打破部门壁垒、调整考核导向、引入跨界人才。没有一把手亲自推动，所有培训、采购、试点都会沦为“盆景工程”。广东人民出版社的做法是：社长牵头负责AI专项工作，将转型要求纳入各部门年度重点工作，鼓励试错。制度适配不是一步到位，而是通过一个个具体项目倒逼流程再造。

□在“十五五”规划背景下，广东人民出版社的AI转型战略有哪些独特之处？

■我们的AI转型战略，核心是“不做技术追随者，而做场景定义者”。很多出版社在谈AI时，往往关注“用哪家的大模型”“买什么识别工具”，我们则反向思考：出版最不可替代的价值是什么？是内容策划能力、作者资源、品牌公信力。因此，我们的战略定位是：“AI赋能下的知识服务基础设施构建者”，是与AI共同成长的共建者。

我们的实践有三个方面的原则：第一，坚持“出版+AI”而非“AI+出版”，技术服务于内容生产的核心环节，而非为了用AI而用AI；第二，聚焦“学术出版与地方文化”两个垂直领域，因为通用模型在这些高壁垒、低资源的应用场景下表现糟糕，这正是我们的机会；第三，将AI转型与“十五五”期间国家提出的“文化数字化战略”深度绑定，逐步全面开展数据产品的生产、销售和资产化处理。简单总结说，我们在构建AI环境下的出版生态。

□贵社的“出版AI生态示范项目系统”为何选择自主深度研发而非采购现成解决方案？研发过程中遇到的最大挑战是什么？

■选择自主深度研发，不是因为“自负”，而是因为实践当中我们的结论是：信息化系统建设“无法外包”。现成的AI解决方案（如通用OCR、翻译、审校工具、发行数据分析等）解决的是“点状效率”，但我们需要的是一套能够适配社里出版全流程、与现有编印发系统打通，并且能持续积累我们自有数据资产的“生态级系统”。我们要解决：“数据留在别人手里，流程固化在别人框架中，未来每一次定制都可能要付

高额费用”的问题。

研发过程中最大的挑战不是技术，而是“认知对齐”。技术团队不理解“选题论证”的隐性知识，比如为什么某位老编辑能判断一本书能火；编辑团队不理解为什么模型需要那么多“干净数据”。我们花了整整8个月，让双方共同画出“需求及解决方案”，把编辑头脑中的经验拆解成可标注、可训练的技术处理环节。另一个挑战是人才密度：在广州同时找到懂出版、懂AI技术、懂工程化落地的人，比找畅销书作者还难。我们的解法是“老编辑+技术工程师”结对工作，互相做对方的“翻译”。

□您提出系统必须满足“战略转型服务、半自动化生产、奠定改革基础”三个硬指标，目前这些指标的达成情况如何？

■这三个指标是我们立项时的重要基础指标，目前大部分功能已经达成，还在持续开发和优化迭代中。

第一，“战略转型服务”：系统已能支撑管理层实时查看各编辑部的实时工作数据，追踪工作推进情况，提交工作事项预警信息和调整计划，开展辅助判断。

第二，“半自动化生产”：目前在参考文献核验、基础语法审校、敏感信息检测等环节实现了大部分场景的自动化，选题策划和作者推荐处于“人机协同”的阶段。工作中最大瓶颈是高质量训练数据的不足。

第三，“奠定改革基础”：系统已倒逼我们建立新的岗位序列（如“数据标注编辑”“AI工程师”等），并计划修订绩效办法，编辑的AI工具使用效果将计入考核。组织架构的深层调整仍在论证中。

总体而言，三个指标均起到了“方向锚定”的作用，对出版社的AI技术环境下的融合发展实践工作极具意义。

□“动态工作组”模式如何具体运作？全新的系统如何根据员工技能组建最优团队？

■“动态工作组”是我们打破科室层级线性工作的重要尝试、目标是构建“项目驱动”的核心机制。具体运作分四步：

第一步，系统为每位员工建立“技能画像”，不仅包括职称、从业年限等显性信息，更通过分析员工在系统中的操作行为（比如谁更擅长处理复杂表格、谁更擅长挖掘学术热点）自动生成隐性能力标签。

第二步，当新项目立项（如“某地方文化丛书”），系统基于项目需求（内容体量、紧急程度、专业领域）自动推荐候选成员，并给出“技能匹配度”“历史协作评分”“当前负载率”三个维度的建议。

第三步，项目负责人可在系统内一键发起组队，被推荐成员可在一定时间内接受或拒绝。拒绝须注明原因（如“当前项目已超负荷”），系统自动推荐次优人选。

第四步，系统会自动跟进每个成员各个阶段

工作推进情况，给予个人和项目各级负责人站内消息提醒，并同步更新工作计划。

第五步，工作组任务完成后，系统自动归集项目资产（流程数据、协作记录、问题案例），并更新所有成员的技能画像。

这套模式运行后，预计跨部门协作效率将得到有效提升，增加职场新人参与项目的机会，甚至是担任项目负责人，一定程度上打破了论资排辈，并有效提高专项工作全员优化组合的工作效率。

□对于中小出版机构的AI转型，您有哪些具体建议？

■我的感受用一句话概括：不追大模型，去追“高重复、低门槛”的场景。

具体分三条。第一，从“最疼的点”入手。对于中小社，最现实的AI应用不局限于稿件处理，而是“存量资产活化”：比如把过去10年的各专业体系有价值的书稿转成可检索、可知识重组的数据库。这个投入低、见效快，很短的时间就能做成一个“垂直知识库”对外提供付费查询。

第二，善用“开源+微调”路线。不要被厂商忽悠去买单价超出承受能力的私有化大模型。现在Hugging Face上有很多7B-13B参数的开源模型，花几万块算力微调出版领域数据，效果往往比通用商业模型还好。

第三，抱团取暖。中小社可以联合成立“出版AI共享中台”，共同出资、共享模型、分摊算力成本。我们已经和几家地方出版社探讨过这个模式，技术上完全可行。AI转型不是军备竞赛，而是效率革命。先活下来，再谈领先。

□未来的出版业会是怎样的生态？“充满人文温度的创造力高地”与“高效运转的智能系统”如何共存？

■未来的出版业，不会是一面倒的技术乌托邦，也不会是悲情的“人文挽歌”。我判断会是“双螺旋结构”：智能系统处理确定性事务，人类编辑专注不确定性创造。

具体来说，AI系统将接管：格式规范检查、参考文献核验、基础审校、库存预测、个性化推荐等“高重复、低争议”的工作。而人类编辑将聚焦：选题的审美判断、作者关系的深度维护、跨界内容的创意组合，以及最重要的：为内容赋予“意义锚点”。比如，AI可以帮助你找出历史上所有关于“乡愁”的文本，但只有人能判断，在这个时代，哪种乡愁的表达是陈词滥调，哪种能击中人心。

两者共存的关键在于“工作模式”，不是让编辑去学编程，而是让系统将复杂推理结果以可视化、可对话的方式呈现出来。我们正在尝试的“编辑驾驶舱”即是如此，AI提供数据和选项，编辑做最终决策并记录决策理由，这些理由又反过来训练模型。这样，系统越来越聪明，但决策权始终在人手中。出版业的终极护城河，永远是“人理解人”的能力。

出版动态

唐姐IP矩阵拓新——“唐姐丝路大冒险”新书上市

中国出版传媒商报讯 近日，“唐姐丝路大冒险”新书发布会在西安举办。活动紧扣世界读书日“推广阅读、传递书香”的核心宗旨，由华语教学出版社有限责任公司、西安市新华书店有限公司联合主办，西安桥合动漫科技有限公司协办，特邀该书作者孙睿、唐姐IP设计者二乔先生出席，众多读者、媒体及文化界嘉宾齐聚一堂，共赴这场兼具知识性与趣味性的书香之约，见证这部少年冒险小说正式面世。

作为华语教学出版社助力全民阅读、传承丝路文明的重点力作，“唐姐丝路大冒险”系列是一部紧扣“一带一路”文化传承与交流主题的少年

奇幻冒险小说。全书以丝绸之路为背景，融合中华传统文化、丝路历史传奇与西域奇特风俗，讲述了公主唐姐与顺风镖局师徒四人结伴西行、寻找千年雪莲的冒险故事。该书由著名作家段立欣与孙睿联合执笔，依托陕西历史博物馆文物彩绘仕女俑的经典唐姐IP，将百科知识与趣味阅读相结合，让青少年在沉浸式阅读中收获知识与乐趣，收获直面困难、突破自我的勇气。

活动现场，孙睿进行了丝绸之路科普讲座。他结合“唐姐丝路大冒险”的创作背景，用生动有趣的语言、鲜活具体的案例，为现场读者讲解了丝绸之路的历史渊源、商贸往来与文化交融，将

书中的知识点、地理风貌与人文特色娓娓道来，让听众在轻松的氛围中感受到丝路文明的魅力，进一步理解书中传递的家国情怀与侠义精神，也让大家对这部新书有了更深刻的认识。讲座结束后，二乔先生上台分享唐姐IP的创作历程、发展故事以及阅读“唐姐丝路大冒险”时的真切感受。作为唐姐IP之父，二乔先生深耕传统文化IP活化，致力于推动中华优秀传统文化的当代表达，他表示唐姐不仅是源自博物馆文物的IP形象，更是传统文化的代言人，“唐姐丝路大冒险”则让唐姐的形象更加鲜活立体，让丝路精神通过青少年喜爱的方式得以传承。（林 致）

金奖绘本《夏尔贾汉》新书分享会上演瑜伽体验

中国出版传媒商报讯 近日，由爱心树童书主办的原创绘本《夏尔贾汉》新书分享会在北京坊PAGEONE书店举办。该书作者——Astra国际绘本故事大赛金奖、丰子恺儿童图画书奖首奖得主戴芸，与世界自然基金会(WWF)环境教育讲师、自然摄影师林毅做客现场，以这部金奖绘本为起点，从故事创作、艺术表达、真实生态、自然教育等多个维度展开了一场深度

对话。

这不仅是一场绘本创作与幕后故事的分享，更是一次别开生面的生态观重塑。新星出版社出版的《夏尔贾汉》的故事取材于真实事件：印度的一对夫妇买下了一块荒地，这块地原本是孟加拉虎的乐园，却因过度砍伐和放牧而日渐荒芜。他们做的事情很简单——筑起土坝储水，建起围栏防止人类进入，然后让大自然靠

自己慢慢复苏。20年后，树木生长，老虎也悄然归来。这场大地重生的奇迹深深打动了绘本作家戴芸，她决定写下这个故事。

活动现场，戴芸邀请大小读者进行了一场与大地“零距离”的体验。大家躺在瑜伽垫上，以最贴近大地的姿态聆听戴芸朗读故事。现场的读者闭上眼睛，仿佛真的成为大地的一部分，感受大地在荒芜中的思念、期盼与渴望。（林 致）

编辑心经

当前，图书市场整体承压，新书动销率持续下滑，读者注意力被多元媒介分流。在此背景下，经典再版作品凭借稳固的读者基础、可控的版权与制作成本，以及跨越时空的文化价值，成为出版机构稳定现金流、积淀品牌资产的重要抓手。产品力的核心，源于对内容价值的深耕细作。再版书的核心竞争力，始终建立在在对文本本身的敬畏与重塑之上。唯有立足当下读者需求，对内容进行精准优化与深度拓展，才能让经典突破时代局限，与当代读者形成有效对话。

路径1 内容为本，从文本精校到产品力价值重塑

文本质量是一部作品的生命，而对引进版的经典作品而言，译文的质量既关乎原作核心价值的传递，也关乎作品的口碑成败。以2025年新版《思考，快与慢》为例，作为诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼的代表作，该书提出的人类思维双系统理论，横跨行为经济学、心理学、人工智能等多个领域，自首次引进中文版以来，凭借深刻的思想性收获了广泛读者基础，但初版译本在统计学表述准确性与专业名词翻译流畅度上存在争议。编辑团队并未回避问题，而是通过多轮读者反馈梳理、学术文献核查，精准归纳出两类核心问题：一是统计学相关数学表述的偏差，二是心理学专业名词翻译的歧义。

针对这些痛点，编辑团队跳出传统译者选择思路，最终选定了兼具博弈论与人工智能背景的于江生担任新译者——这位曾任北大数学教授、华为2012 泊松实验室主任的学者，既具备扎实的统计学与数学功底，又能精准拆解书中复杂的数学模型与实验数据，又深谙人工智能领域对人类决策机制的探索，为文本注入时代视角。同时，为保证学术准确性和权威性，编辑团队特别邀请卡尼曼教授亲自指定审校人，加拿大不列颠哥伦比亚大学心理学系副教授赵佳颖的加入，形成了“专业译者+权威审校”的双重质量保障体系。新版不仅修正了旧版翻译偏差，更通过译者的专业背景加持，让卡尼曼的理论智慧与智能时代的算法决策、人机交互等热点议题形成深度呼应。上市近一年，该书豆瓣评分从8.0升至8.4，印证了文本重塑对产品力的核心提升作用。

路径2 营销赋能，赋予经典新的话题与市场生命力

文本质量的精雕细琢，除了赋予经典作品新的营销活力与话题热度，更是提升再版作品新产品力的核心关键。《人生财富靠康波》的成功再版便是经典作品借助精准营销焕发新机的一次很好的探索。作为已故宏观策略大师周金涛的研究精华合集，该书以“康波周期”为核心脉络，系统汇聚了作者任职于长江证券、中信建投期间的重磅研究成果。事实上，周金涛的“康波理论”在投资圈早已声名卓著，但前一版《涛动周期论》更多局限于“学术作品”的圈层定位，受众多为专业研究者与资深投资者。此次再版策划的核心突破点，在于搭建专业内容与大众市场的沟通桥梁，而“人生财富靠康波”这一新书名的提炼，正是精准的市场破圈第一步——将抽象晦涩的周期理论，转化为大众可感知、可关联的人生财富指南，直击普通读者对资产配置、人生规划的核心需求。

具体来讲，考虑到原版图书出版时间较久，部分数据与表述可能存在偏差，编辑团队邀请中信建投研究部参与新书审校，后者结合最新行业动态与研究成果，给出了近100条有针对性的修改意见，从专业层面修正偏差、完善表述，进一步提升了作品的准确性与时效性，为内容质量筑牢根基。同时，特别邀请作者生前同事、好友撰写专家导读，邀请家人执笔后记，收录其研究轶事与学术深耕历程。

在话题营销层面，通过邀请相关领域其他权威研究者以更中立的视角参与新书宣传，围绕康波周期下个体命运与时代趋势的博弈，普通人如何在周期波动中实现财富突围等议题展开深度探讨，为新书积累精准流量与话题热度。其中，以“宿命与反抗”为主题的播客节目，播放量超过12万，短视频平台单条视频最高带货超过1500册。

一系列精准的营销动作，让这本承载着学术价值的经典作品变得有故事、有温度、有实用价值，既守住了学术底线，又彻底打开了大众市场。数据显示，新版图书上市一年以来，年销量较前一版涨幅超过1倍，不仅让周金涛的康波理论惠及更多普通读者，成为大众理解经济周期、指导资产配置的实用读物，更实现了文化价值与市场价值的双向共赢，为经典作品的再版营销提供了宝贵经验。

路径3 IP多元产品，从单本书到知识体系的构建

当下读者的文化消费需求已不再局限于纸质图书，而是追求“阅读+体验+应用”的全场景服务。《逃不开的经济周期》的新版推出便是一次打造完整多元化产品矩阵的尝试。

作为畅销20年的经济周期经典著作，作者拉斯·特维德通过梳理300年来的经济事件与理论演变，为读者揭示了经济周期的运行规律。但在科技飞速发展的当下，人工智能、芯片技术等新变量对经济周期的影响日益深远，原有版本的内容已难以覆盖这些新变化。为此，出版方启动新版升级项目，从内容更新、形态拓展、活动联动三个维度构建多元产品体系。

在核心内容上，邀请作者特维德以高科技领域专家的视角，补充了人工智能、数字经济等新技术对经济周期的重塑作用，新增“疯狂的智能”“数据炼金术”等章节，分析DeepSeek等AI技术引发的金融市场震荡，探讨技术创新如何改变周期运行节奏，让经典理论与当下科技发展同频。在产品形态上，突破单一纸质书局限，筹备推出视频课程，借作者来华的机会，录制相关课程，结合当下经济热点，解读经济周期与资产配置策略，将书中的理论知识转化为可视化、碎片化的学习内容，适配线上学习场景。在市场推广上，联动金融机构、高科技公司举办论坛活动，邀请作者围绕“新技术与新投资机会”“技术周期与经济周期”等话题与读者进行线上线下深度互动，形成“图书+课程+活动”的联动效应。这种多元化布局，不仅让该书的核心价值得到多维度释放，更构建了差异化竞争优势，既满足了专业读者的深度需求，又触达了线上学习群体、活动参与者等潜在读者，实现了销量与品牌影响力的双重提升。

再版书焕发全新产品力的3个路径

■章文（中信出版集团财经事业部财经分社资深策划编辑）