

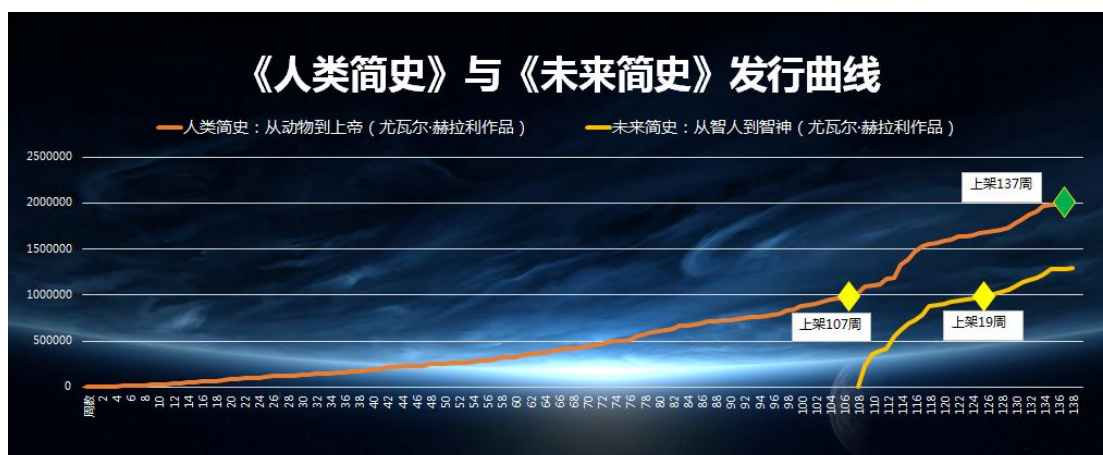
# 新出版、新力量、新格局

演讲 | 中信出版集团股份有限公司总经理 施宏俊



首先感谢开卷公司的邀请，也很高兴可以跟各位同仁在这边做一个交流，我想我今天的这个主题叫《新出版、新力量、新格局》是按照主办方的要求，按照“经营管理，创新突破”的这个主题来自己想的一个题目。在进入这个主题之前的话，我想还是先报告一个我们中信出版集团今天上半年的一个比较重要的作者跟作品。

《人类简史》和《未来简史》是这个历史学家赫拉利的两部作品，中文版都有中信出版集团来出版。《人类简史》出版于2014年的11月，《未来简史》是今年的1月份，2017年的1月份出版。这两本书出版以后，想给大家看的是两本书的销售曲线，我们以周为单位，其实是一个发行曲线了，我们很难拿到实销的一个，实际销售的数据。



上面那条曲线是《人类简史》的周销售曲线，大家可以看到它是一个缓慢爬坡的过程，它销到100万才用了107周的时间。下面那条线是《未来简史》的一个销售的曲线，它发行到100万才用了19周，今年这个《人类简史》的这个到200万册用的时间是137周，到现在为止这个《人类简史》超过200万册，《未来简史》是超过了130万册的量。

我想跟大家分享的一个是从这两个曲线可以看我们其实这个行业是在变化的，我们这里边肯定会有一些随机因素，包括一些活动的影响，但如果我们真来反思一下我们现在的整个一个直接的原因是什么？我们这个曲线的变化背后的一个直接的一个原因，我的感觉是说我们整个一个渠道的生态改变了。就是我们渠道生态跟两年前，跟五年前是有个很大的一个改变的。

#### ◆ 传统渠道，自营电商，社群电商

这个我们讲渠道，我们原来最早的时候，我们讲主渠道跟二渠道，后来我们讲这个传统的渠道跟电商。但现在其实在我们看来就是这个可能进一步的进化吧，这个渠道的进化可能就是我们现在，可以说包括三大电商在内的电商平台跟实体店其实都是传统电商。都是已经变成了传统的渠道了，这个真的起来的是出版机构的一个自营的电商，这是一个很重要的一块，再加上我们讲的社群电商。

如果把这个按照这三个来分的话，我们可以看到就是说其实还是很不一样。前面两块的话，我们没有用户数据，然后我们其实是有一个黑箱在那边，就是当开卷为我们做了很多工作，让我们慢慢把这个黑箱皮打开一点。但事实上我们还是觉得这个传统渠道那一块的销售是模糊的，我们的读者也是模糊的。然后我们实销的数据我们有时候也是觉得可能还是要看一下，包括它的一个，从经营的角度来说，它的回款也是从这个三个月到一年不等的这么一个周期。

但后面的两块自营电商跟社群电商，其实是我们对着用户来做工作的，也就是说我们在座的每一个人，我们现在都能够拿到数据。自营电商跟社群电商，从去年开始其实是有一个很大的一个增长的，按照我们中信集团的这个今年的数据，今年上半年我们的自营的发货的同比增长是200%，自营电商我们今年是上半年我们是增长是224%。社群电商的话，今年上半年我们的这个增长跟去年同期比的话，我们的增长是83%。

所以这两块的增长也很快。并且这两块会改变我们整个渠道的格局，而这个渠道格局的改变其实是在改变我们的行业。就我们出版业的玩法，我们做法可能会很不一样。

我讲最后这个社群电商，它是两个特点。一个是，其实是用另外一个姿态，它不是用一个销售的姿态，用一个营销的姿态，而是说用一个知识服务的态度进入产品销售，不是以产

品营销的这个姿态来销售图书。

另外一个就是这个以社群的方式来汇聚用户，建立一个用户的数据库，对于一个出版商来说的话，是往用户画像的方向在进化的。

所以我们现在面对的不是一个面目模糊的读者，而是在短时间内其实是可以慢慢的来精准的连接我们的目标用户，满足用户的一个知识需求。这个是我想整个一个，从这两本书来看，我们整个性的渠道的变化，导致的我认为我们的整个行业在有一个很大的一个变化的。

我想从这个引出来，我们想可能背后还是要讲更多的一些我们的工作，这是我想今年的7月份我们邀请了尤瓦尔到中国来，到中国来的话，他在7月6号我们做了一个大型的论坛，叫做“人工智能与人类未来”的一个，他做了一个主旨的演讲。那一次演讲的这个现场，我们大概有1500个座位，基本上我们都是卖票的，这个票全部售罄了，都是座满。

除了这个以外，我们有10多家的媒体做了现场的一个直播，腾讯的直播的一个流量当时统计是280万的人次。所以说他是讲了半个小时，线下有1500个观众，再加上线上的280万的这个流量，这个数据的话，我想跟我刚才讲的图书的销售比的话，图书销售其实跟他是不可同日而语的。

也就是说其实我们现在面临的一个更大的变化，就是说从实体书到一个知识服务的话，其实是两个事情。这两个事情可以看得出来你的影响力是不一样的，你的做法是不一样的。所以这里边的话，就是我想为什么人家这个，因为其实我们的票价还蛮高的，最高的一个票价是大概是一本书的价格的100倍。这样的一个票价为什么还有那么多人到现场来，也那么多在线上来看。

我们的书销量也就是一个单本也就200多万册，我想这里边除了知识的提供以外，我们现在讲的一些概念就说场景感、仪式感、设计感建立起来的情感连接是很重要的，这里边包括也从信任关系也是很重要的，这样的一个价值，这些价值其实都是商业价值，都是可能我们这个从传统出版再出发，再来看的话，我们的工作里边所具有的商业价值。

除了这个以外，像这样的活动，除了这个以外，我们还会有些合作，比如说我们跟一加大数据公司的合作，跟一家人工智能创业公司的合作，其实是一些商业合作。在这个活动中我们还以一家信用卡公司联名的发了一张信用卡，这个信用卡公司用户是4000万的用户，这些用户将来也会成为我们中信出版的一个用户。所以这些背后除了书以外，其实我们会引出很多的更大的一个想象空间，更多的业务的一个可能性。

事实上这个案例是中信出版这个业务升级的一部分，因为在今年年初，我们也在订货会期间我们也有个活动，也做了一些发布。在这中间我们当时就讲，我们想说我们要做版权运

营，我们有家公司叫迅雷宝（音）公司，这家公司其实是原来我们版权运营的一个部门，我们把它成为一个独立的子公司。

其实今年年初的时候，这家公司已经跟尤瓦尔签了一个在中国区的独立代理的一个协议，根据这个协议我们在展开一系列的活动。7月6号那次活动，除了这个以外，我们也尤瓦尔也在上海、在，然后又回到北京是跟CCTV2，就是在厦门做了几场演讲跟电视台的节目，这是一个总的系列的一个行程。

未来，我想这个版权运营肯定是中信出版的一个很重要的一个点。我想讲这个事情还是讲整个中信出版我们可能会更多的业务上的一些开放性的想法，除了这个以外大家也知道说这个中信我们还有一大摊的事儿，就是中信的书店，中信书店我们的第一条线是在机场。

#### ◆ 中信书院

除了这个像书店以外，我们今年年初我们宣布我们在重新定位中信书院，把中信书院定位成个内容运营转型的一个平台。

到这个7月份的话，我们的一个新的中信书院的APP上线以后，就是我们整个运转，我们整个在上面的产品基本上的结构已经出来了。但我们想也会把一些重要的作者，尤其是尤瓦尔这样的作者，把他做成一些所谓的网上的知识产品来放到网上来，其实也吸引我们的用户，为我们的用户来服务。

围绕着这样的一个中信书院，当然我们还有中信书店的一个会员体系，我们现在统计下来，我们的中信书院加上我们中信书店，加上我们其他的一些电商的会员数到现在为止已经接近200万的一个量。在我们看来可能我们还不是看营收，而是看说我们在会员的运营这一块是否有一些突破性的工作，能够真正让我们的会员能够使他的一个活跃起来，真正有价值。然后再未来的运营上有很大的一个发展。

所以我讲的这个案例其实还是想来讲说，在今天的出版业的经营中，其实已经出现了一些新的词，比如说在我看来我们不用再提数字出版，可能用知识产品、知识服务来讲，我们会讲到场景感，讲到情感的连接，讲到平台的这个力量，包括作者运营，包括会员的服务。企事业可以看到一些行业的混合，当然我们首先是出版业渠道内的一个，就是出版业的环节的混合。但是我们可能以后更多的还是有跟别的行业的一些互相的利用。

这些关键词其实是在会打乱跟重组传统出版的作者的作品这个价值的系统，让我们的这个行业有些更多的一些想象。

#### ◆ 营销驱动

还有一个我想原来我们这些年我们大家会提的比较多一个词，就是说“营销驱动”，

就营销还是一个很重要的一个概念。但是其实我们中信出版从2016年，我们有一个比较硬性的政策说停止一切的新书发布会，就是以新书发布会的形式来做的营销活动，我们全部都停了。我们觉得就是说在各种发布会跟作者活动中，书不能再是一个本体了，可能作者是个本体，我们的一些概念，我们的一些知识点可能还是本体。

比如我们今年年初的图书订货会，其实办的是一个年度的一个知识趋势的发布会，我们找到了几位大咖，就是有国际的，也有国内的，我们找了三位学者来讲2017年的思想市场的趋势，但是他们可能是各位侧重，因为是从金融的市场的角度来讲，因为也是从这个社科学术市场的角度，还有一位是从商业市场的角度来讲。就是说我们还是要讲知识的趋势、知识的潮流，而不是讲单本的书。

包括我们在知识趋势发布会上讲的第一个观念是“灰犀牛”，这个也是今年，我想成为一个热词了吧。我想这个讲的什么意思？就是说其实互联网的内容和知识产品跟营销将来应该是成为一体的，它不是一个分开的一个概念跟做法。传统的那些营销方式也会消失。

从刚才的趋势大家也可以看到说，其实传统的渠道的它的一个价值，我们是要重新来衡量的。就是说传统的实体的渠道也好，还是电商的平台也好，它的价值可能是这些年也会有很大的一个改变。因此我们今年谈这个出版业的，我想这次的主题是经营管理，我想经营管理还是得要放在一个新的语境中来看我们出版的这样一个行业。

从我刚才讲的这个案例来看，出版某种程度上这个行业在升级了，在改变了。用另外一句话来说出版业其实是一个新的物种，因为我们最近出了一本书叫《新物种爆炸》，它作者是吴声。他就讲在这个认知升级的时代，我们的整个一个商业是不是要改变，我们会不断的爆出各种新的物种，就是各个行业都在进化，各个行业都在混合，从中会产生很多的商业机会，我们传统的一些视角、一些认知可能都得需要升级。

只有这样才有可能说我们会把一些数据能够看得更透彻一点，比如说我们从这个开卷的今年的数据来看，说实话这个传统纸书确实是没有走弱的，还是特别的。我认为传统纸书还是蛮强的，包括刚才副社长讲的童书的市场。我们今年也可以看到说文学出版的市场是在增长，其实是在增长的。当然有几块也在走弱，但总体来说纸书是在增长。

另外一个现象是现象级的畅销书在增加，比如说刚才我们讲的《人类简史》、《未来简史》这样的图书。对于这个大码洋的这些所谓的养眼的图书来说，这样的产品其实是一种场景产品。就说它，现在因为我们再讲消费升级嘛，我们现在的中产阶级审美、艺术、技术环境，生活方式在升级，这个重心，其实这样重心可能或许已经离开阅读了，更多是成为一个我们生活方式的一部分。

对于这个现象级的畅销书而言，我想大部分都是一个什么情况？其实是作者自带流量，包括我们刚才讲的那些书，就是这个作者本身就是带着这个巨大的流量，而不是出版人在，只是做的一个怎样的工作。这样的话，作者的主要的产品，或者具有商业价值的产品，他可能还不一定是纸书，确实他的纸书卖的100多万册，可能更多的比如他的演讲、他的课程、他的其他的各种产品，剥削一些活动，包括一些虚拟的，非实体的产品可能比纸书的销售要大得多。

所以在这个意义上我还是说传统出版，某种意义上也成了一个辅产品，就是说其实这个IP，这个作者他对一个商业的模式，他对营销的方式已经，其实还是一个很丰富的。其实我们出版书还是我们5原来的那一节东西，在我想我的一个分析就是，从这个角度来说我们也可以说这个互联网作为现在整个社会的基础设施的这样的环境下，新的出版已经其实还是一个新的物种。

新的物种确实需要一个全新的一个认知，所以今天我们的主题“创新突破”，首先可能还是一个确实对于我们传统出版说，还是需要一个认知的突破，需要我们出版企业跟出版人的核心能力做调整，起的进化的一个新的力量。着眼未来新的出版业需要的布局跟格局，所以我的题目一个是新出版，希望对出版其实有一个重新认识，或者说重新定义。

第二个讲新的力量，就是影响我们现在的这个出版业的各种力量，其实是在改变的，有的力量可能就越越来越弱了。我们觉得原来很重要的事情，现在不重要了，但是有些力量，原来在我们这个行业里面不讲或者没有看不到特别重要的影响，但是现在显得特别的重要。

然后再讲新格局，在这样的影响下，我们又怎样的一个格局，我想我也会拿中信来讲说我们下步我们到底在做哪些的工作。

确实我们现在这个互联网成为整个社会的基础设施的过程中，就借助技术进步的一个加速度新出版其实是一个融合发展的一个状态，就是我们利用大数据，用机器学习，人工智能，我想整个一个都是在融合发展的。今天的出版业我想强调的一点是说，我们现在，我们出版业原来其实都是从我们的财务的角度，从管理的角度，我们把出版业往往会把它看成一个生产型企业，因为我们IRP的话，我们就发现出版业的这个整个一个环节是很多的，我们可能至少可以分到200多个环节，然后这里边很复杂，我们IRP弄得很复杂，生产型企业精细化管理还很重要。

但是如果我们现在再来看的话，这个其实生产这一个并不是我们未来出版业的一个核心的问题，我们的本质出版不是生产型企业，同时也不是通过营销本身来得到发展。这个其实出版的内容反而会被放大，就出版正在出位整个社会的基础性的一个产业，出版的撬动性

可能还是体现到他的原来的原点，回到内容。

我想在这个出版业目前的情况下，其实我们可以看到说，他有很多其他行业的一些特征，或者说它天然的跟很多行业是可以融合在一起来看的。比如说从知识传播、知识服务，我们讲知识传播、知识服务，但是知识传播、知识服务，或者是这样的一个角度来看的话，其实它是有教育这个产业的特点的。所以我们现在可以看到就说我们的一些互联网的知识服务的公司，比如说得到、知乎，我们认为它是我们的竞争者，它们是出版平台，同样它们其实就是一个学习产品、教育产品，是一个教育公司。

我想从这点来看的话，就是第一出版跟教育是有很大的一个交际在那儿；第二的话，从这个信息传播、信息服务的功能来看，出版业跟传媒业也是重叠的。就是我们现在如果讲信息传播的话，比如说传媒业，我们的互联网企业，还拿互联网企业来讲。

比如今日头条，恩它是传媒业只是一个传播平台，但其实我们跟它也是有相关性和竞争性的，就是说从这个角度来说我们出版跟传媒也是可以相关联。还有一个从这个我们讲娱乐业的话，更是这样的，因为现在出版，尤其是跟文学出版相关的，我们都会谈IP，讲影视，进入影视。娱乐业的话，不仅是影视，还有其他的一些，其实影视跟出版业是高度的相关，并且是有高度的互动性。

进一步我们再来讲的话说，出版其实也摄入到我们当下的消费者的生活方式的，这个我想我们今年大家谈的特别多的比如说，茑屋书店是个典型，茑屋书店它自称是一个生活方式的体验模式。它的一个通过书来影响到中产阶层的一个消费习惯、生活习惯，像这样的就是说出版跟生活方式也天然的会连接到一起了。这样的话，我想出版的这样的一个定位，我拿出这个图意思说我们可能真得重新来看说，我们出版在整个一个行业格局里面，尤其是在文化产业的格局里边，我们处于怎样的地位？

我认为出版是一个基础性的地位，它不是一个边缘性的地位。因为刚才我讲了一句，出版就是说是一个副产品的意思说，可能讲从这个实体角度来说，你的这个产品是副产品。但是我们的核心能力可能就是文化产品的能力，如果我们主要把我们的核心能力抓住了，我想真的讲融合发展肯定真的不是说I—Book的关系，而是整个一个我们的内容怎么把它放大，怎么把它来撬动的一个关系。

这种撬动性，我想还拿茑屋书店来说，其实对一个书店来说，不仅是茑屋书店，我想我们国内现在的书店热也是这样的。书店的老板或者书店的创立者，他主要还不是卖书，而是希望能够撬动生活方式，撬动场景，撬动我们整个一个他的商业模式的一个升级。所以这个是用书来撬动这个生活方式的。

还有一个比如刚才那个副社长讲到，就我们少儿的一个行业，因为少儿的一个产业刚才讲2016年的规模是160亿，这是大码洋吧，大码洋如果这么来算就是可能营收是80个亿吧，大概是这么，或者是100亿左右吧，不会超过100亿。就是说这是少儿出版。但是少儿产业的多大的一个规模呢？是这个营收规模是3万亿，也就其实我们少儿出版在少儿产业里边不到0.5%的这么一个规模恩，这也是我们这几年我们少儿会起来的原因。

就是说它为什么会起来？妈妈们现在对孩子教育很重要，它是放在母婴产业里边来看，如果放在母婴产业，放在开十二里面来看，少儿出版这一块蛋糕是很小的。所以这也是撬动性，说少儿出版撬动性不在于说书撬动书，而说用书，用阅读，用文化来撬动我们的新一代他的一个认知，他的一个生活方式。这样的话，撬动性就太大了。

就我想我们出版现在的状况是一个很好的，我认为是一个很好的机遇，可能会有各种发展的可能性。在这样的一个前提下，我们再说的话，真的我们需要来，重新来用一套新的认知框架来看一下说，我们这个出版业的，包括我们各个板块，我们到底来怎么发展。

#### ◆ 内容：出版业的根本

尤其是我也蛮反对说，因为讲到融合发展就是一个数字化，就是怎么用技术来的，不是。可能是应该用消费者驱动，用用户来驱动，而不是用技术来驱动。技术是为我们所用，如果技术驱动的话，可能会造成很多，其实是你离消费者还是挺远的。所以我想今天跟大家讨论可能还是用分享五个力量吧，就是这五个力量可能对于我们这个产业的这个发展会左右到我们产业。最重要的还是一个说内容，内容是出版业的，永远是出版业的根本。内容其实解答的永远是一个时代的核心问题，或者说它解决的是人们的内心的焦虑，这也是内容它的意义所在。

大家也知道，从去年到现在就是我们讲知识付费的风口出现了，但这也印证了内容价值最大化的时代来了。原来我们讲我们都习惯免费，但信息免费，最后说这个读书也要免费，但事实上真正有价值的内容是可以收费的。今天我们正在发生消费升级，这个消费升级其实我们讲就是原来的根本上来说是一个从功能性消费，或者是物质的消费，向文化消费，向精神消费的升级。就是得到更多的看重不是一个物质性的东西，而是说我们精神性的一个消费的满足。这样的话，就是内容可能就成了一个最大的机会。

所以我们说内容成为我们的流量入口和连接的方式。因为从这个角度来看我们出版业者还是要紧紧要抓住内容，内容是我们最核心的一个能够。但是就是说我们确实内容需要重新定义，内容不在是以前我们这个习以为常，我们认为的是静态的知识、内容。在互联网成为我们现在整个一个社会的基础设施的背景下，可能内容真是一切，或者说内容跟一切相关



联。

我想还是介绍一个我们中信出版的一本书，这本书叫《S·》之《忒修斯之船》因为忒修斯是古希腊的一个故事，那我就不展开。这本书其实是一本所谓的书中书，节是说它其实是用一个，把它做成了一个，书本身也是一个故事，就说它原本是一个小说，然后这个图书馆的两个读者他们是不见面，只是说他在图书馆来借这个书，互相在上面留笔记，在上面涂鸦，在涂东西。然后还会插很多，类似于这个报纸，这个简报，这个餐巾纸、明信片，插各种配件，就有23个配件。

就做成了一个什么？这是一个书中书，同时是一个多重空间的感觉，这个产品本身是多重空间的。然后有多条的故事的线索在里面，因为他的作者一个是艾布拉姆斯，他是一个编剧。我想他是把这个内容把它给，其实是在这个产品把它给多重化，无论是空间也多重化，时间性也多重化，故事也是多重化的。这样的产品其实是无法信息阅读，也不够我们传统的这个图书的信息阅读的，已经不一样了。

因为传统我们讲小说的话，也有就是说套的，也有就是故事套故事，或者怎样都有。但这样的话，他是产品本身就便成了一个故事，这样的个数，如果真的把它读完的话，按照他们的这个研究说法，你要至少读6遍才可能把这个小说到底在讲什么，能够读清楚。就是变成了一个很复杂的一个内容系统。所以这本书168块钱，去年我们销了40万册，这个说明什么？其实现在的内容可能需要，还是需要认识什么是内容。

右边这个是一个他的一个版权业库，版权做成的一个图书馆的一个有借的时间，有还的时间的一个东西。左边是32个配件，这是一个这本书弄成一个很复杂的一个东西。

就说其实我们现在内容就是创意，内容也就是营销，就说内容本身你要有一个营销，你要有自我传播的一个力量，不是靠营销，我们的营销经理去营销，它本身就有媒体属性。内容也是一个连接，就说他是带着人格属性，有一个情感连接，内容也是一个场景，其实这本书做成的一个阅读场景。

然后阅读当然也是设计，就说从这个作者写第一个字开始，他就想象这本书的设计应该是怎么样的。所以我想我们现在讲内容的话，确实是需要一个重新的一个考虑说重新定义我们的内容到底是什么？这是一个。

另外一个我想讲，内容是需要重新表达的，新的经典不是在时代的变迁中涌现的，这是一个。另外一个随着时代的不同，就是我们的用户，我们的接收者，他其实是需要一个新的一个阅读的东西的，他需要一个阐述体系的。所以我们希望被旧的知识，要做一个用新的逻辑来表达旧的知识，把知识给再体系化，反体系化，重现，换系统。

因为在我想，这样的对一个内容的重塑的一个比较典型的，举一个案例，就是得到，就是逻辑思维的一个产品。就是它是给新一代的学习者的一个，尤其是有创业精神的，在互联网背景下的这个年轻人的一个新的知识阐述的体系。它讲书，它不是只是把书拿来读，它是要让人来把它给重新阐述出来。这个重新阐释的话，特别重要，说这个内容讲很是要与时俱进，跟时代来走的。

还有一个重塑的原因是说恩，我们其实要给一个新的一个场景的解决方案，因为现在随着我们生活的，这个时代的改变，我们生活的场景改变了。比如说这个喜马拉雅的这个音频产品，音频平台，它很重要的就是解决了一个，所谓的给了一个场景解决方案，让你来听。因为我们现在每天很多的时间是在，比如说在车上，上下班时间度过，是需要这样的一个产品，场景。在这样的场景下这个内容就有一个很好的表达。我想这是第一点，我想也是最重要的，内容还是最重要的，是我们的出版业的一个本质。

我想还讲的**第二个力量就是体验**，体验其实是给一个文化的解决方案，刚才其实也讲到了，尽管我们实体图书是总体是在增长，但这种增长的动力到底来自什么地方？我自己的观察觉得还是蛮可惜，其实我们很多的整个图书的增长是来自于行业外的力量，就是我们行业内的撬动的力量其实不够的。

为什么？因为我们的这个体验力不够，我们的这个议题权没有比如说今年，我们开卷榜上的一些书，文学类的应该是第一名，《人民的名义》。其实这本书不是出版人在。这这样一个很典型，就说它是一本影视书，就是说它不是我们出版人的提案力的一个表现。

比如说我们现在是一个很大，这几年，这五、六年以来，一个很大的板块就是主题出版，主题出版也是已经做到一个很大的产业了。我想主要还是体现在这个行政系统跟我们的这个宣传机器的一个动员力，而不是我们出版人本身的一个，包括渠道的这个力量。

甚至刚才，比如说我们的一些，像中信的很多图书，因为我们的50%以上的书，都是引进的图书，我想更多的还是说借此着提案力来做我们的一个中文的图书的产品，这都是一些问题。所以我想这个出版人的这个价值的地方，还是说通过我们的一个力量把这个外部性能够表现出来。

就是说提案力，首先其实还是通过比如我们的出版思想，知识产品影响社会的文化议题，社会文明的进程，这个我想我们很多出版人都会讲到的，这个其实是一个实实在在的一个事，不是一个很抽象的概念，就很多书我们还是可以看到说，你可能影响到了这个文化的议题。有的书还影响到你的科学的发展。类似这样的，这是我们真的出版的价值所在。

还有一个是所谓的影响这个社会议题，就是其实我们有一些分析方式，或者说趋势，我

们还是得由我们出版人来提出来。比如说我们今年年初我们刚才讲到的这本书就是《灰犀牛》这本书，年初我们发布了我们作为中信出版发布的第一个年度的一个主题，就是《灰犀牛》。我们觉得在当时其实无论是美国大选，还是英国的脱欧，包括欧洲的一些大的事件来看，其实我们现在看到了很多事情不是“黑天鹅”，而是“灰犀牛”。

包括我们金融系统的一些系统性的风险，所以我们提出说，我们年度的一个概念，或者我们的一个分析方法应该是灰犀牛。通过这半年的一些进程，尤其到了这个8月份的话，其实这个成了全国金融工作会议上引用的一个词，就是说我们金融工作既要防“黑天鹅”，更要防“灰犀牛”。所以这本书我们现在的一个整个量也超过了10万册的一个量。像类似这样的提案力还是特别的重要的。

#### ◆ 提案：文化解决方案

还有一个提案式我想我们可以是放在这个产业融合的角度来看的，就是提案力也是一个文化解决方案，就是比如说茑屋书店，它是把自己定位成生活方式的天然公式的。我们现在为中信书店的一个很大的一块的业务是书店，就是中信出版的很大的一块业务是书店。我们现在至少有三条线在做，一条是机场书店，另外一条是写字楼的书店，还有一条是我们叫做综合体或者是（00：39：12）店。

我这里边的这张图片其实是一个写字楼店，我们的这条线计划在各个集团，各个大公司的总部，我们要开设书店。原来我们把书店叫做“Book Plus Coffe”，现在我们把它定义改称叫“Book Plus Anything”（音）。

其实我们在写字楼店开一个比如说200平米的卖场，主要不是经营这200平米，因为这个200平米的经营意思不大，因为只是一个你提供的可能提供的咖啡，提供5000本图书，然后提供了空间。我们现在想讲像做的这条这个中信书店，这个价值的地方是为企业的文化服务。

也就是说要了解在地的这家企业的企业文化的，为它的企业文化做一些支持性的服务，这个服务是体现了我们的提案力的。所以我们现在这条线我们整理都是盈利的，并且整个发展是很快的。我们今年的目标是说在全国不但是北京，我们上海、深圳也都在做，在主要的重心就是在这个为各个企业总部来提供这样的一个文化的服务。这是第二个概念。

**第三个我想讲的是平台的力量。**一个是我想整个社会一方面我想整个个体在崛起，尤其是新一代人，对于自我的一个要求是越来越，自我意识是越来越强的。还有一个有创造性的人才才会越来越多，然后每个人都会有自己的生活方式，都有一些创造性的才能，这是一个背景。

另外一个对出版业来说，其实还是一个我认为应该是两个的结合，一方面出版作为一个

产业，它应该是平台化，因为它的很多个出版服务，基本的服务应该是在平台上完成的，无论是它的渠道，还是它的，我刚才讲的生产型的整个一个过程。因为它这里边有很多不是创造性的工作，是一个平台性的工作，但是出版，报如说出版人的整个一个它的创造性是很个人的。

因为很多的品牌越是成功的品牌，可能越是有个人的一个烙印。所以我想应该将来的这个面向未来出版企业是社会化的企业，就是真正大的出版企业，它是社会化的，在它的平台上应该有很多出版人在工作，所谓的这些出版人应该，换一个说法，我们可以把他叫做这个平台上集聚的是自由人的联合体，就每一个都可能有自己的创造性思维，有自己品牌，但在一个大的平台上在工作。

我们现在其实也在做这样的一个模式，中信的话，现在我们自己内部的出版人品牌大概有20个品牌，都是在我们的大的出版平台上在工作。另外我们也会把外部的一些出版人，我们也是欢迎外部的出版人在我们的这个平台上工作，无论是以怎样的一个合作方式，用各种合作方式。有的是我们向你购买产品的方式，有的是我们委托你加工的方式，有的是我们成立合资公司的方式，都可以。

比如说我们这个和（00：42：41）褚橙，作为国家地理的图书的部门都是在中信的平台上在工作的，最近我们也推一个童书这一块，我们也在推一个中信童书的社会化的项目，这些都是我们希望尝试一种新的方式，就是平台加个人的方式来推动整个产业的发展。未来的话，平台力量是一个很追求的模式。

**第四个我想讲的是连接的力量。**出版，尤其是内容是有天然的一个连接的属性，但我想我们第一个讲的还是说讲跟用户的连接。原来我们尤其对出版机构来说，我们是很难连接到用户的，我们连接到的的是作者，我们连接到的的是渠道，我们连接到是我们中盘商。但我们对于中端的一个作者，我们没有技术手段来连接。现在的话，我想我们很重要的一个资产就是我们用户的一个数据，这样的数据资产能够让我们跟用户有很好的连接，并且这个连接的话，其实是在数据上是加强的。也就是说我们通过你的一个购买习惯，一个阅读习惯，可以精准的向你推送你需要的内容。

这样的一个精准化的推送我想是刚才我讲的第一个案例的一个很重要的一个表现。就是原来我们是这样的，生产的，图书就是这样，书是我们很难精准化的来按需来造货，我们都是大量的在生产产品，然后一层层的大量的铺货，然后是模糊的用户，其实是未知的用户卖掉了我们图书，或者卖不掉的话，在大量的退回来。

现在的话，其实还是从需求出发来生产产品，然后生产过程我们甚至都可以是外包的，

然后就发向特定社群，向特定的社群推送，业务画像特别精准。这里边其实我想已经跨过了渠道，跨过了具体生产的过程。因为现在的一个很多的社群电商，很多的公号，它采取就是这个模式。

也就是有可能出版社我们不转型的话，我们可能就成了它的一个代工厂，成了它的一个，就是它的最烦的那部分是我们做，但是最重要的那部分，对用户的掌握的这一块，对用户的服务这一块，对于用户的精准推送这一块让它做了，我希望是转过来的，说我们出版人，我们出版机构，我们应该做这一块最有价值的部分。至于说生产的部分，至于说渠道的部分，渠道建设的部分应该是外包的，我们可以外包掉的。就是这个也是说我们未来的这个连接的话，应该是精准化的连接，我们去掉很多中间环节的一个连接。

还有一个很重要是社群的一个连接，就是说我们现在应该是有很多的社群。另外现在的技术条件一方面能够分众，另外一个在社群里边是能够分享，在这样的话，就是说通过分享然后促进这个社交，这样也都是一种连接的一个方式。当然就是说物联网的发展让我们的这个图书，我们的书店这些产品，我们的出版产品成了我们连接的入口。当然我还是希望我们还是要技术的体征给做好，让这样一种连接是能够有积累很多的一个数据支撑，为我们未来的发展能够打好基础。

还有就是我想这里边，通过这样的连接的话，这里边最后有个叫情感连接，这就是品牌的价值，因为今天我想几位出版人都会讲到品牌价值，这是品牌价值所在。一个知道品牌跟没有知道的，同样的一个产品，尤其是文化产品、图书产品受众对它的感觉是不一样的。我想举一个例子，很小的一个出版机构，但我觉得还是特别让人有信任感的一个机构“甲骨文”。

或许我们在座的各位，如果说我们去买一本社科文献的书，大家都没感觉，但如果说我买了一本甲骨文的图书，大家可能还是会有感觉的，为什么？因为它是一个品牌，无论是它的内容，还是产品的设计，还是它的用户的研究，我觉得是做得相当好的一个出版的品牌。

越是这样的，以后的这样的品牌我想会越来越多，然后它会连接用户，这样的用户的话，不是简单的，它是带着情感的，带着信任感的一个连接。这是讲第四个词连接。

第五个是产业的一个互相的叠加、混合跟跨界的融合。我想跟大家表达的意思是中信出版其实我们现在从原来说，我们在出书，出book。当然我们可以在到I—Book，但我想这些都不够，我们希望推动中信书业，从book进化到我们知识产品，就是说知识产品、知识服务覆盖掉图书了，以后我们中信书业可能把中信出版给覆盖掉了，纸质的图书只是它的一部分。

我这里边还有一个重信书店，我们线下的一个体验的空间，线下的一个服务的空间就在这儿。包括我们线下的跨界的一个空间。就是我们中信书店肯定不是就是书，我们是希望大家提供生活方式，至少是文化生活方式，是中信书店是一个提供者。

这里边我们还有两个，一个是中信美术馆，这是我们去年在做的一个工作，也就是说我们希望在分众的，在一些细分的市场上用新的打法，因为中信美术馆，我们现在肯定也是出，我们艺术类的、美术类的图书，但我们是希望能够真的触及到我们的用户，让我们的用户的消费升级的过程中，让他觉得中信美术馆给他提供的不仅是书，而是一个美好的生活，而是一种生活方式。

下面这个角上的“安徒生国际插花展”，是这样，也是我们童书战略的一部分，童书我们今年除了这个出书以外，当然我们还是希望往少儿产业去走。“安徒生国际插花展”我们上海的展刚刚结束，我们3个月，3个月在上海做的话，是做了10万+的一个人流的一个量，北京的展在国图，我们上个礼拜也已经开始了，我们的预计会超过15万的人次，因为这个不仅是参展，我们是希望吸引我们的用户，吸引我们的目标读者，希望我们的，比如儿童出版这一块有很好的一个用户的一个连接，同时的话，做一些产业的延伸。我想这也是连接的一部分。

**最后讲第五个讲的是设计**，就设计我们当然很简单，就是我们原来主要还是在讲产品设计，但是现在其实将来的话，设计这个词也是很大的一个词，就是可能是包罗，所谓的包罗万象就是说我们这个产品设计的话，比如说这个对一个图书产品的设计的话，一定要不是一个简单的封面设计，其实要考虑到阅读体验，考虑到它的传播，考虑到它的一个阅读的场景，这些都是要考虑到。

按这个来看的话，我们也要考虑到就是说整个出版业的，比如说空间的设计，书店的设计，加上出版机构的设计。其实我们很多出版机构也是不太讲究自己的形象的设计，这些都是的。

还有我想特别强调的是是一个所谓体验，体验的设计。比如说我们现在的购物体验，其实我们更多的展到网上上了，展到网上以后，但是我们的设计师，包括我们的策划人，他更多还是用一个线下产品的一个办法来设计我们的图书，那可能就会有问题，就是没有考虑到说消费者主要是在网上来看你的产品，来体验你的产品。所以这些可能是，设计还是很重要的。

葛屋的老板曾婷（音）有句话说的“未来所有的公司都是设计公司”，确实是有她的道理。大家想想就知道，比如说我们现在很多的高科技的产品，最典型的是这个苹果，它其实

科技plus艺术，如果没有设计，没有艺术的话，这样的产品不会成为一个品牌价值如此之高的产品跟公司。

我想跟大家分享的，我认为有五个力量，所谓的成为我们出版业新的力量，推动我们往前走的力量。

#### ◆ 中信出版今年的主要工作简介：

一个是为大众提供知识服务跟文化消费，因为这是我们的定位，定位是两个，一个是知识服务，知识服务里边可能书是一块，但我们还有一些其他的知识服务的产品。跟文化消费，因为我们有些线下的体验的空间，我们有很多的这个产业的连接，所以我们是希望是在消费升级这一块，中信出版也介入做更多的工作。

第二计划叫做致力优质的内容跟创意资源垂直整合文化、生活、教育、娱乐等领域。因为这里边讲的四个领域文化、生活、教育、娱乐，这也都是在我们布局上，在我们考虑到的问题就是说文化很清楚；生活其实还是跟，我想这个跟我们的书店，跟我们的这样线下的空间有关；教育的话，刚才我也讲了，出版天然的跟教育相关，同时我们现在也有一家合资的教育公司叫凯蓝公司（音），主要在做一些职业的培训，教育这一块也是未来我们布局的一个重点；加上娱乐，因为这是从出版到娱乐天然是可以打通的。所以这四个领域是垂直整合的。

第三计划是打造内容价位核心的优质的知识产权服务的生产集群，这个其实刚才我们的案例里边能够看得出来，我们是希望能够掌握内容、掌握这个知识产权，然后来把它做一个生态化。

第四计划就是以用户为中心的立体的知识服务体系，就是说还是强调用户的概念。

**最后是聚焦都市人群阅读，文化生活需求的智慧生活服务体系。**希望是说整个我们业务体系是一个智慧生活服务体系。这是一个我们现在这几年在做的一个未来3—5年吧，想做的整个一个架构上的一个想法，是这么一个想法。

介绍四个我们的想要做的项目吧，一个是中信书业，因为中信书业刚才我也讲就是它的定位就是知识型内容服务的集合的平台，解决的问题，这里边列出就是解决的问题，第一个是说，对一般的年轻的读者来说，他到底要读什么书，其实是有个选择的焦虑的，因为刚才讲了，我们明年的新书是20多万种，可供的就更多了，无论是你到网上去看，还是到实体店看。

还有一个时间成本抬高，也就是说其实原来我们一本书200页、300页、500页的书，你真的安静下来读的机会不多，我想对一般读者来说，一年能够读一、两本这样认真从头读到

尾的已经不错了，这是一个。还有薪资成本太高了，就有的书其实也是很难解的，就说你很难读，读的话，其实对你的要求，知识的准备要求还是很高的。解决这三个问题，我们中信平台做一个知识产品的一个新的架构。

现在我们的基础产品就是一个有声的选书，就是读书吧，一年我们大概有100种的有声，你只要是成为我们的会员，一年有100种有声书你可以，基本上是一些新书，同步的最好的的一些新书，会放在平台上。还有就是听，就是用碎片化的时间听书，再加上领读，我们会选一些好的这个大咖来。

中信童书一个是刚才我已经讲了，就是我们还是想做跨产业的运营，不是这个除了少儿出版以外，我们希望在少儿产业、母婴产业这一块能够有所布局，但现在主要还是做的是一些衍生的产品，就是安徒生的插花展，比如说这个市场界的《最后一站》的话剧，这些现在都在做起来。我们也有意会做少儿书店，中信少儿书店成为这个线下的亲子的一个体验的中心，这个也正在布局，正在做。

同时我们在做些社会化的项目，我们今年应该是4月份已经公布了，就是我们选了三、四个童书的项目，招募三、四个项目团队，都是社会化的一个项目团队来跟我们中信来合作，来出版这些图书。

书店这一块，刚才我讲了这是一个墨店，也有写字楼店，也有中信机场的书店，我们是希望尤其是像机场的书店，我们是希望尤其是像写字楼店的话，成为一个我们真正的一个深入方式的提案者，成为一个企业文化的一个服务者，能够迅速的能够发展壮大成为，把我们自己的中信书店特色能够做出来。我想这个就过了它的一些服务吧，除了这个阅读以外，它有咖啡、有文创产品，有一些特别的产品。我们讲的是书店无边界，从书店出发，还可以做各种的服务跟产品，这个艺术的氛围。

最后我就讲，因为中信现在已经在IPO的过程中了，我已经建立了一个投资的投委会，有一个投资的体系，无论是对线下的书店的投入，还是对些互联网的创业公司的一些投入，我们正在看，我们也是希望。其实这个投资体系是希望为中信出版服务，也就是我们的核心能力在出版这一块，在书店这一块，在策划这一块，在内容上。但是我们希望通过我们的投资能够释放我们的核心能力，让我们这个核心能力有一个撬动的力量。

比如说少儿这一块，我们其实可能只是更多的核心还在出版上，但我们希望在少儿产业这一块有更多的投资，在教育上有更多的投资，能够有个协同的效益，内容推动中信出版，是有一个更多的想象力能够有一个跨产业的发展。

我今天跟大家分享的就这些，谢谢大家。



明天出版有限公司社长傅大伟：

<https://mp.weixin.qq.com/s/ghbZc7BGKjJqIh1ETnZwuA>

荣信教育文化产业发展股份有限公司常务副总经理张俊：

<https://mp.weixin.qq.com/s/zroVXYgxbtT-SH4FTPb7Mg>

译林出版社社长兼总编辑顾爱彬：

<https://mp.weixin.qq.com/s/-JbxvYsYUYQvIUFDf6hBJA>