

11月28日，安徽出版集团成立10周年，时代出版传媒股份有限公司上市7周年之际，时代出版组建成立的时代少儿文化发展有限公司在合肥揭牌。全国首家以出版为核心、以产业为主体的跨少儿文化产业集团诞生。

“用这个形式来纪念安徽出版集团十周年，我觉得非常有意义。让人看到出版集团的未来十年，看到后十年是建立在前十年发展的基础之上的。”安徽出版集团董事长王民说。

2015年8月，王民接替王亚非，就任安徽出版集团董事长一职。此次时代少儿挂牌，是安徽出版集团、时代出版传媒新管理班子的首次亮相。

王民是安徽出版集团前任董事长王亚非的爱将。2005年11月，安徽出版集团成立。其时，安徽省商务厅党组书记、副厅长王亚非受命安徽出版集团，掌帅印。王民时任安徽省进出口公司总经理，随老领导一同调入安徽出版集团，历任副总裁、常务副总裁、总经理、副董事长。2005年的安徽出版集团，没有教材资源，发行短腿——安徽新华书店系统并没有进入出版集团；地处中部，不具出版资源优势和省域经济优势；盘子小，所有经营单位的销售收入加起来不过10个多亿；而十年后的2015年，安徽出版集团销售收入和资产总额已然跨过“双两百亿元”大关，步入全国出版集团第一方阵，实现规模跨越式发展的根本，在于掌控人的创新发展思路。

下一个十年，安徽出版集团将向什么方向发展？此前，在国家新闻出版广电总局主办的出版传媒集团主要负责人座谈会上，王民提出了打造集团发展升级版的思路。显然，深耕少儿文化产业链，时代少儿的成立，为安徽出版集团在下一个十年升级发展的第一步。

深耕少儿文化产业链

时代少儿是安徽出版集团在安徽少年儿童出版社和安徽时代漫游文化传媒股份有限公司基础上组建的有限公司，是一家定位于少儿文化产业的投资管理运营公司，注册

资本2亿元，出资人为时代出版传媒股份有限公司，并由其授权经营。时代少儿下辖安徽少年儿童出版社和安徽时代漫游文化传媒股份有限公司2个全资子公司，时代紫荆教育投资管理有限公司、北京时代尚联文化传媒有限公司、安徽时代少儿书店有限责任公司3个控股子公司，时代未来(黎巴嫩)有限责任公司1个参股公司。在王民的规划中，这将是一个以出版业务为核心，辐射教育培训、数字新媒体、动漫、游戏、影视、文化创意、文化服务贸易、周边开发，志在东方迪斯尼的少儿文化产业服务综合体。

是什么启发了时代少儿的成立？相当长一段时间，王民在回想安少社30年来的发展历程。安少社历任5任社长，最辉煌的时候，就是一套“虹猫蓝兔七侠传”系列做到了1亿6000万码洋。然而，2006、2007、2008年，“虹猫蓝兔”最火的时候，相应的衍生品并没有出来。王民还记得，他和安少社前任社长刘玉英到湖南宏梦卡通——“虹猫蓝兔”的制作方，希望能谈下“虹猫蓝兔”衍生产品的授权。然而，宏梦希望把衍生品握在手里。时至今日，“虹猫蓝兔”的火爆盛况仅能做回想。

“喜羊羊灰太狼为什么火？小超市门口的摇摇车都是它，能不火吗？当然，还是没有能够颠覆迪士尼。看看迪士尼，从动画片做到品牌，做到主题公园。而这，都是可以和我们的少儿图书联动的。”王民常说，我们在做一个行业的时候，应该考虑这样一个问题，怎样才能把这个行业的赢利能力改变？把价值链的利润殆尽？

现今，把动画片拿到电视台播，几乎没有利润可言。现在电视台播动画片，一秒钟超过100块钱的几乎没有。“有人问我，一秒钟给个十块二十块就播了，什么原因？”王民的理解是，这是一种市场推广，是品牌形象的打造，是实现内容价值的提升。然而，这样的一种提升，必须建立在全产业链运营之上。

所以，“我们搭个平台，我们有共同的梦想，一起来打通产业链”。现今，中国的动画技术、教育理念、硬件水准，已经足以支持这样一个



王民

时代少儿成立 王民详解安徽出版集团升级发展第一步

■本报记者 陈香 ■

少儿文化产业集团的出现。全国工业都产值过剩，唯文化产业还是蓝海，中国的少儿文化产业在寻找下一个“虹猫蓝兔”“喜羊羊与灰太狼”。在王民的构想中，这应该是一个书与影视联动，玩具也出来，整个品牌授权也做起来的业态。“过去，少儿社没法做这样的项目，因为它是一家单一出版社，投不起，投了之后也管理不起，那么我们现在建立集团了，重大项目投得起，也管理得起了。”

9月15日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于推动国有文化企业把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一的指导意见》，指出：“打造一批核心竞争力强的国有或国有控股骨干文化企

业，使之成为文化市场的主导力量和文化产业的战略投资者”，“推进以资本为纽带进行联合、重组”，“推动传统媒体与新兴媒体融合发展，强化互联网思维，实现跨媒体、全媒体发展”。

从发展的角度看，产业集中度逐步提高是一种发展趋势。因此，作为专业少儿类出版企业，围绕少儿出版主业，进行内容产业链的拉长和延伸，不断扩大生产规模，实现产业的转型升级成为趋势，时代少儿正是呼应市场需求，应运而生。

王民给出了时代少儿的三个关键词：第一是幼教，第二是文化，第三，全产业链。“比如幼儿园，如果每个城市有做得好的，我们可以买

来作为时代少儿的旗舰店，目的是推广我的教学模式和内容。包括我们研发推出的产品，都是多媒体互动的。”其中，时代少儿的策略是，“一定要速度非常快，防止别人复制，或者再复制就来不及，以迅速的手法把全产业链拿出来”。

显然，安徽出版集团(时代出版传媒)成立时代少儿文化发展有限公司，其目标在于，通过安徽出版集团的构架和品牌优势，全面布局少儿文化创意产业，打造皖版集团的“少儿文化创意产业”增长极，还可集中资本进行股权投资、参股并购，以资本的力量撬动产业市场。

出版集团发展“升级版”

一样的方面大耳，一样曾在外贸战场冲杀多年，继承者王民与老领导王亚非很是相似。在出版集团的发展思路中，王民显然也与王亚非一脉相承。在关于安徽出版集团的“十三五”走向的问题上，王民提出了“十三五”末实现3个500亿(即集团销售收入、集团总资产、时代出版传媒上市公司市值分别达到500亿元)的宏大经营目标，提出了集团发展升级版的构想。

如何升级？王民给出的策略，首先是“内和外联”。比如时代少儿的成立，首先是“内和”，把安徽少年儿童出版社和安徽时代漫游文化传媒股份有限公司统和在在一起，“因为不内和，就没有平台，没有资源”。之后是外联，“这两步实现，升级发展就可以初步实现了。”时代少儿两家骨干企业合在一起，年销售收入大概三个多亿左右；三家分支企业再合在一起，明年可能就是10个亿的销售收入，后年可能就是15个亿，呈现几何增长，“因为资源通了”。

其二，改变出版形态。在王民看来，传统出版向多媒体出版跃进，改变了出版的形态，是出版升级的第一步；而第二步是立体出版，是出版业态的改变。

王民呼吁，出版业面临第二次变革：“出版业的第一次变革是事转变，向多媒体出版转变；第二次变革改变的是业态，通过运营。”那么，立体出版究竟是什么？

“前面十年的努力，我们老董事长(王亚非)前面做的业务板块都不是毫无目的的，金融板块的支撑，提供发展所需的‘粮草’；收购安徽旅行社，收购安徽医药公司，做国际贸易，做智慧城市，构成了我们可以做什么的准备。”

现在，在黄山市的黄山区，在安徽省最著名的茶叶产地猴魁村，安徽出版集团正在投拍一部30多集的电视剧，讲的是中国最负盛名的绿茶——猴魁诞生的传奇故事。姐妹两个，梅和兰，终身未嫁，经过了漫长的探索，发明了炮制猴魁的技艺；历经战乱风云，把猴魁生产的技艺创造完整保留下来。包括她们在上海设茶庄，在芜湖设茶庄，从清末到民国，小小猴魁浓缩了百年时代风云，浓缩了传统文化。

去年，安徽出版集团拿了猴魁村旁边的一个100多年历史的村庄，正在根据电视剧的脚本重新塑造这个村子，譬如，每次做茶叶，是要去祠堂烧香的；茶叶要拿撇子撇，那些老撇子都还在。王民的期待是，这个村庄最后变成影视基地，变成黄山旅游的一个热点。由此，文化推广和宣传的效应就出来了。“一部电视剧，可以带动图书销售，凸显了中国的茶文化，又宣传了徽文化、皖南文化，还拉动了皖南旅游。”

王民经常说是在国内，要学乔家大院的成功模式；在国外，要学大长今。“《乔家大院》一个电视剧带动整个山西的旅游；《大长今》放完后，极大拉动韩国旅游。”

“也许我们的小说不挣钱，但电视剧挣钱了；或者，电视剧不挣钱，但旅游挣钱了；也许旅游不挣钱，但旅游纪念品，如茶叶，挣钱了。”王民说，这就是老董事长王亚非说的，羊毛出在狗身上。

相应的，“有了项目，每一本少儿书都可以挣到钱。这就是迪士尼做的立体出版。”现在，也许时代出版不敢拿300亿做主题公园，因为超过了安徽出版集团的总资产，但做数字出版，投拍影视，几千万的投入是没有问题的。

“通过每个环节的利润，让我们的出版创造更多价值。”王民如是说。

近日，第三期开卷讲堂在化学工业出版社举办，浙江少年儿童出版社副社长毛建锋提出了大数据环境下，出版如何实现精益管理和精准营销的问题。诸如，发行(营销)人员如何介入到编辑的选题策划环节、新书如何首印重印、营销如何重新结构，以及发货、动销、库存、回款、账期各个环节如何实现高效运营，精准实用。

大数据背景下，出版社如何做到精准营销和精细管理？

■浙江少年儿童出版社副社长 毛建锋

在当下的市场竞争中，产品在迅速分化，《秘密花园》在很多老编辑和老作家的眼里，不是一本好书，但它却是非虚构类畅销榜第一。《爸爸去哪儿》大电影，投资300万，首周票房4.6个亿，在许多导演眼里，也不像是一部电影。从渠道的角度来讲，整个实体书店的销售在330亿的规模上下波动，网络渠道却飞速成长，从2010年的40亿上升到2014年的200亿规模。但经过这几年的发展，网络销售也开始进入到一个平稳增长期，其他渠道在迅速发展，比如微店、微信、母婴渠道、机场渠道等。

浙江少儿能走到今天有很多现实和史的原因，有地缘和政策的因素。浙少社有着非常强的营销团队和编辑团队，这在行业内是公认的，这是浙江少儿能够强劲发展的两翼。同时浙少社又位于经济和文化都非常发达的浙江省。浙江少儿在浙江新华一年的销售过亿，一个区域市场对一个出版社有这么大的支撑，这种优势能否被拷贝，很难讲。

精益管理和精准营销，不是今天才提的概念。但是精益管理和精准营销如果没有大数据做支撑，很难接地气。我们搞发行的都会讲“巧妇难为无米之炊”，没有产品，怎么发行？实际上我们国家年新书品种22万多种，数量相当庞大，这意味着，每天有600多个品种上市，按500家出版社来说，每个出版社年出400个品种。从今年的选题数量来看，总体数量有所下降，国家新闻出版广电总局也着力推动出版业从数量规模增长向以效益提升为主的转变。打造精品、提升质量、优化结构、追求品质已经逐渐成为业界的共识。

如何在产品既定的情况下，通过精益管理和精准营销来提升业绩，体现发行和营销的价值？这就需要站在系统思维和整体运营的角度，看出版业务与发行业务全流程，实现可持续发展。

发行前置

正常的出版流程是编辑归编辑，印务归印务，发行归发行，就像铁路警察各管一段。发行(营销)前置就是在编辑的产品研发阶段

让发行(营销)介入进来，其目的就是希望一开始就把产品做对，提高选题策划成功的概率。

方法一：纵向比较。即通过已出版的同系列图书经营数据的综合分析，对后续跟进的选题进行甄别和优化。这个方法是比较常用的，尤其是在少儿图书领域当中。我们做了很多系列的产品开发，如果前面那个系列做得很成功，那么后续的产品也容易顺利跟进，反之亦然。

方法二：横向比较。根据相似或相近选题经营数据的综合分析，对新选题进行甄别和优化。比如要做作者“杨鹏”的选题，查开卷数据搜索“杨鹏”，着重要读出哪些信息呢？

第一：新书时间，最新的新书有多少，产品的周期有多长。如果他的书都是2015年的，那就说明他刚开始做新书。如果2012、2013年的书现在都在卖，那说明产品的生命周期比较长。

第二：书名。了解书名怎么叫才能更好地引起读者的关注，要抓住孩子们的眼球。

第三：定价。可以看出市场上能够接受的平均价格是多少，知道如何保有竞争优势。

第四：出版社。了解到有多少出版社在参与同一个作者的选题竞争，了解选题竞争的激烈程度。

第五是最重要的，了解月销、年销，累积销量。产品的市场规模就可预期，编辑谈版权的时候心里就有底了。

方法三：标杆比照。在各大电商渠道如当当、亚马逊、京东、天猫上都有卖得好的明星产品，有排行榜，有点评，这对编辑的选题和策划都是有辅助的。

总而言之，发行(营销)前置选题策划，可通过数据比较提高选题的确定性，界定选题的市场规模，研发有效品种，当然，既要避免经验主义，也要避免纯数据主义。通过人机互动将两者的优势结合起来，才能更接近市场，更有效控制经营风险。

提印的博弈

“公说公有理，婆说婆有理”，用来形容编辑和发行之间的沟通关系，

非常形象。他们像两条平行线，很难走到一个交点上。加上出版的产业流程非常长，品种非常多，管控是很难的。

新书提印博弈的焦点是印数和定价。编辑希望高首印，首印数意味着出版对产品的信心，影响对编辑的考核。首印越大对编辑的影响越大；同时，编辑期望高首发。编辑希望首印数量尽可能发出去，占领货架资源，最大限度与读者“碰撞”。最后，编辑期望高定价。在册数、折扣一定的情况下，定价越高，码洋越大。

而发行则重点考量市场容量、优势定价、库存考核。比如，预期销量有多少？是不是如编辑所预期的那样乐观？在同类竞争产品当中，有没有价格优势？万一不能适销对路，库存积压怎么办？

当然，编辑和发行在最后定数量犹疑不定的时候，可以算一下，比如印15000或20000成本差得大不大。特殊工艺和材料，比如加覆膜、烫金、腰封，都会影响最后成本的核算。

最熟悉产品的一定是编辑。发行有发行的思路，印务有印务的重要原因，认知偏差是导致博弈的重要因素。然而，最终形成的产品最后能否被读者认可并实现销售，会有很多不确定因素。编辑、发行、印务的考核指标存在差异，考量问题的角度就会存在差异。按账期结算而不是按具体品种结算是行业通行的结算办法，这对产品是否适销对路形成短期的误导。

如何给出应对之策呢？其一，分区预报。让所有的发行业务员根据图书的打样稿上报订数。预估一下在自己负责的片区这样的产品，能报多少数量，这相当于一小型的市场调研。其二，上限管控。在分区预报的基础上，提印部门预留30%的备货权。这是个经验值，具体要和出版社的实际结合起来。其三，动销跟进。一旦新书上市，在1~3个月的尝试时间内，及时把市场动态与编辑进行沟通，便于迅速进行经营决策。

重印书的提印，少批量多批次是原则。要考虑的是，重印多少量是一个保本的基础；备货周期，即重印一次能够支撑多少销售时间；

还有季节因素，要考虑生产、销售的淡季因素。

总而言之，重印书的提印策略为，根据品种动销情况按备货周期提印。比如，一个品种月发5000册，三个月备货量就是15000册。按照这个逻辑，提印相对会轻松很多，更有针对性。

营销架构：产品、定价、渠道

营销要回归营销基本——产品。首先，产品策划应抓痛点(引爆点、切入点等)。7月26日，荆州市安良百货商城发生电梯吞人的悲剧，迅速引发社会关注，新浪微博围观的人数迅速达到25000人，点评9130次。从出版的角度，我们从哪里可以切入呢？抓住这个热点，我们出了一套《艾德叔叔安全特战队》系列图书。合作伙伴运营的UncleAid(艾德叔叔)微信平台在短时间内销售3000套。这既是一个产品切入的案例，也是一个渠道分化的案例。

其二，产品推广应抓重点。产品的ABC分类管理是经常采用的有效管理方法。产品的推广要有重点，按产品预计效益来分配营销推广资源。同时，在推广中注意把握好止损点。

其三，产品分布抓网。出版社可以通过开卷数据系统，可以预估所有图书品种在实体渠道的动销情况，通过这个系统也可以找到上架率、动销率、占有率的差距在哪里。

定价方面，其一，可采取成本领先策略(基于成本定价法)。譬如，一本书印2000册，定价21元，按照全部销售计算出销售毛利约4000块。假如定价不变，印1500本，是一个保本平衡点；假如印数2000册不变，定价最低16元，是一个保本平衡点。这个工具可以很直观的给发行人员应用，可以很方便的计算出印多少册、定多少价才能达到基本平衡。

其二，竞争优势策略(主流产品细分市场定价法)。为什么我们社的少儿书平均定价只有15~16元？因为通过开卷数据分析可以看出，主流的定价就在这个水平上下。所以我们在保持竞争优势的前提下，在每一类书的平均价格里面，是有一个上限把控的。比如少儿绘本，平均定价

19.7元，就是很好的参考值。比如少儿小说平均定价18.1元，这也是很好的参考值。

其三，差异化策略。譬如，中国书店出的《四库全书》，内容的价值差异化非常大，这个时候定价是不敏感的。

其四，渠道定制策略(农家、网店、专有等)。比如我们的《狼图腾—小狼小狼》，网络定制款是26元，线下版是23元，都卖得非常。我们的建议是，如果你的产品是走市场的，应保持竞争优势前提下提温和提价。

实体渠道转型升级是当下书业最热门的话题之一。深圳启动“一区一书城、一街一书吧”战略，每一个区都会开一个大书城，每一个街道都会开一个高品质的书吧。我们出版人应该向这些不断开书吧、开书店的经营致敬。对我们来说，产品如同血液，渠道就如同血管，如果终端书吧、书店萎缩了，就相当于渠道减少了，那我们的产品流向何处？

目前，全国各新华集团或将完成连锁，这会产生什么样的变化呢？当整个连锁完成以后，采购权限下沉了，新书不能主配而要信息由先行了。产生的问题就是，所有的产品不能再进行组配了；要让终端先报给总部，总部汇总后再报给出版社。这样，就要求出版社对产品精益求精，对终端深度维护，对读者进行有效互动。

民营书店近年来经营不景气，有的退出了图书行业，有的不当老板当股东，如被新经典这样的出版公司整合，有的积极向互联网转型的。民营批发商对终端的掌控能力在削弱，越来越多的小批发商小零售纷纷转向线上批发零售。

网络渠道则风起云涌，当当、亚马逊、京东、天猫互相角力。我的建议是，不要过度依赖某一个网络渠道。同时，大家要关注机场、母婴、微店等这些迅速崛起的渠道，他们分销的能力超乎想像。

没有一个成熟的竞争性行业不经过价格战的；折扣是个很有效的手段，但是不能常常用，因为最终的结果是两败俱伤。折扣也会形成依赖，形成疲疲，诱导读者。个性化、多样化需求渐成出版的主流趋势。

高效运营

应从产品的提印、入库、发货、退货、结算、库存等各环节的核心数据分析，和全生命周期来客观评价每个产品，根据产品经营的客观数据而不是主观偏好来做出相应的经营决策。

譬如，通过查询开卷的全品种数据可以估算出某个品种的市场规模，加上电商的数据，就是某一个产品一段时间内整个品种的总销售。有了这个总销售数据，除以一个统计期的时间，比如30天或60天，就是每一天的销量。知道每一天的销量，知道库存，就可以知道当下的库存可以支撑多久的销售。有了这些基本的数据，回过头来就可以计算出，如果我们能保证《狼王梦》3个月的备货周期，以目前库存还能支撑多长时间，我们还需要提印多少？这样，提印工作就会轻松许多。比如《狼王梦》加印10万多套？每个月平均发7万册，加印10万册就是一个半月的备货量，就是这个逻辑。

每一个产品从提印到入库之间，都可以计算生产周期。我们精确到每一个品种，以付印单开出发为准后算，要15个工作日内必须进仓，这样才可以算出每一个品种的生产周期是多长。超过这个周期，印务中心有责任跟踪落实。根据每个品种的生产周期可以计算出某个供应商的平均供货周期。生产周期越短，我们配发的业务量越大，从而形成一种良性循环。

行业趋势谈

在市场走向上，连接，是一切可能性的基础。O2O的时代才刚刚开始。我常常和书店的朋友说，为什么只能线上的业务带走线下的流量，而不能让线上的流量为线下的实体店服务呢？大众点评也好，美团也好，就是线上线下融合的典型案例。流量决定未来，不管是线上业务也好，线下业务也好，传统网店也好，新华也好，没有流量就没有交易，没有交易就没有未来。

回到出版行业，假如一家出版社一年销售5个亿，平均定价是25元，意味着你有2000万的用户(读者)。如果我们能把这些用户管理起来，这会有多么大的想象空间。