

策划缘起：中国少儿出版“高质量发展”的时代之问

■陈香

进入新时代,和中国的整体发展一样,中国少儿出版的重要命题,就是如何实现从高速增长向高质量发展的跃升。

首先,经过四十年的经济发展,中国的出版事业、阅读市场出现了根本性的供需关系矛盾的变化,即由较低层级供需矛盾向中高层供需矛盾的转变,从“数量短缺型”供需矛盾向“优质不足”

型“精准不足型”的供需矛盾转变。

其次,由于全行业的共同参与,使得少儿出版过去阶段的发展呈现出一种粗放式发展,即主要依靠出版资源、出版要素大量投入而实现的增长。这种由品种规模驱动而非质量效益驱动提升的增长,红利已经吃尽,其负面效应已开始显现。560家出版社竞相逐少儿出版的同时,门槛降

低、低折价价、跟风出版、同质化出版、资源混乱、盗版盗印横行等成为少儿出版挥之不去的顽疾。

2019年,主管部门将在出版机构中全面推行社会效益考核,社会效益考核占比为考核指标的50%以上。

经历了十多年高速的市场发展,中国已经成为世界少儿出版的第一规模大国。然而,中国少儿出版要实现以市

场为中心到以价值为中心,实现由高速增长阶段向高质量发展阶段的过渡,也来到了发展变革的关键节点。

如何定义中国少儿出版高质量发展发展的内涵?社会效益价值驱动与经济效益发展如何相生相融?如何研究和挖掘新动能,建立和完善多出精品

跨界营销、渠道融合,打造“内容+”知识产品服务生态集群,推动中国少儿出版发展质量效率的跃升?

在少儿知识产品销售服务提供这个新兴产业链条中,我们已经看到了凯叔讲故事这一互联网亲子故事品牌的出现,并通过互联网和线下活动怎样的想象空间,使少儿出版、少儿图书实现向阅读服务、教育服务的升级转型,融入所服务对象的价值链?如何完成从传统阅读到各种阅读场的体制机制?如何超越传统产业模式带来的局限,围绕精品内容立体开发、

受众人群的精准传播和销售?

需要指出的是,探讨知识产品销售服务生态集群,并不是要抛弃传统图书生产销售链条。相反,成熟的传统图书生产销售链条,可能成为少儿知识产品销售服务生态集群生长的核心。

这些重要的探讨,正是本报2019年全国少儿图书交易会特刊的题中应有之义,也将决定中国少儿出版的未来发展方向与道路。由此,本报深度采访了十家少儿出版版权,全面呈现他们的思考、实践、判断和困惑,奉献出一张最具价值的中国少儿出版“高质量发展”的时代发展图。

在中国少儿出版步入“高质量发展”的新阶段时,孙柱以“事业人”的身份来到中国少儿出版,期待他给中国少儿出版带来新的发展动力。

■本报记者 陈香

孙柱：中少“守正出新”

知天命之年,孙柱也迎来了自己的人生新跑道。

2002年,在内蒙古自治区团委副书记的任上,孙柱调入团中央,奉调入京后,历任中国少先队事业发展中心、中国青少年发展服务中心、团中央实业发展中心主任,用孙柱的话来说就是,“没有离开过团的工作”。2018年,他来到中少总社党委书记、社长的岗位上。

尽管对青少年工作和实业运作有着丰富的经验,但孙柱坦承,进入出版行业后,“感觉跨度不小”。因为,于他而言,这条崭新的跑道,意味着既跨了行业也跨了体制。之前,孙柱的工作基本是围绕青少年服务、活动等而展开,再就是国有资产经营管理,而现在的编辑出版方面的工作内容和之前可以说是迥然之别;再就是,此前孙柱工作过的单位都是行政和事业单位,而中少总社转制后完全是企业经营管理体制,体制发生了变化。

长期做团的工作,也给孙柱的性格和气质烙下了深刻的印记。激荡着青春与理想主义的工作,植根于青年群体对精神出路的集体追寻。带着团的工作气息,孙柱来到了少儿出版。尽管工作的载体变化了——新闻出版业,要靠内容产品,对青少年产生潜移默化的引领作用。然而,两种工作殊途同归,出版,成为孙柱的新事业。

中少总社,一直是新中国少儿出版的引领者。孙柱的前任,李学谦社长,既是专业少儿出版的领头人,也是重要的思想家,在每个关键阶段以重要思想和言论助中国少儿出版发展与攀升。在对孙柱的访谈中,他表达了对前任的赞赏。“新官上任不烧火”,显然,中少这艘少儿出版巨舰,将沿着既有航线继续在深海劈波斩浪,奋勇向前。

当然,在中国少儿出版步入“高质量发展”的新阶段时,孙柱以“事业人”的身份来到中国少儿出版。丰富的工作经历和敏锐的政治觉悟,包括他脚踏实地的工作作风和理想主义色彩,期待他给中国少儿出版带来新的发展动力。

少儿出版的三个维度

在孙柱的记忆里,能印成铅字公开出版的报纸或者是书籍,一直是神秘和崇高的。现在直接从事出版工作,他谦虚地说:“到中少总社来,确实感觉到心平气和。”在他看来,少儿出版工作的价值意义,可从三个维度来评价。

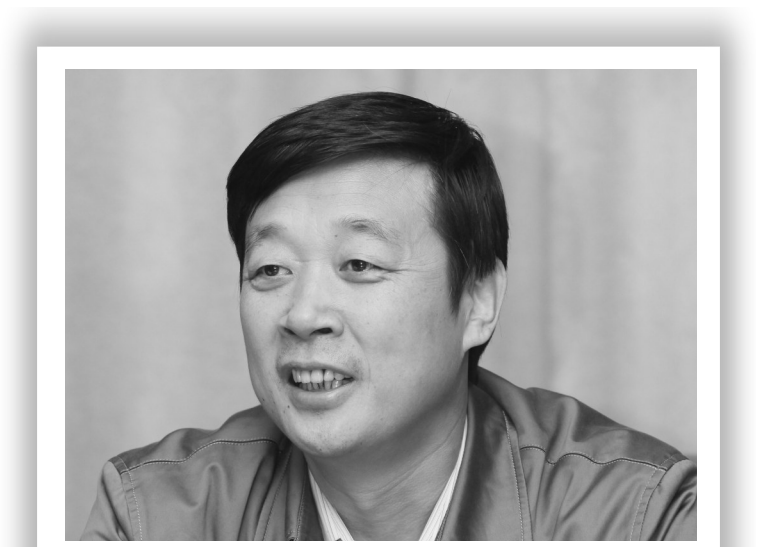
首先是社会价值。少儿出版的服务对象是少年儿童,只有出版具有鲜明的正确导向,满足少年儿童分层、分级、分阶全方位阅读的产品,才能有效引导少年儿童打好精神底色,打好人生的第一粒扣子。

其次是质量效益。孙柱的感受是,目前少儿出版的主要矛盾,是读者日益增长的优质内容需求和内容提供不平衡不充分之间的矛盾。内容建设应该是出版社当之无愧的立身之本,也是少儿出版高质量发展的基础和前提。“如何实现从高速增长到高质量发展的转变,在这个过程中,我想创新驱动不失为一条很好的路径。创新驱动、选题策划、内容生产、营销模式的变革,让优秀的人才能够参与到少儿出版中来,才能形成永不枯竭的一种动力。”孙柱决心在体制机制上做文章,留住优秀人才。

第三是品牌效应。孙柱以“革命性的变化”来形容现在的少儿出版市场,而内容和始终相伴相生。孙柱表示,阅读服务、数字出版将继续作为中少总社发展的新动力。“要利用好已有的资源和跨界资源,给读者带来多种多样的阅读体验。”

孙柱表示,从他接触到的各方面信息来看,为不同年龄的孩子提供教育的综合的阅读指导,即和幼儿教育相结合的专业阅读服务,是可以实现其价值的。绘本馆越开越多,正是说明了这一点。

现在,未来网已经并入到中少总社了,但孙柱还是保持了他谦虚谨慎的风格:“我们现在是有一定规划,但步伐不是很快,还是限于初期阶段。下一步,我们会在融合这方面拿具体方案。”



中国少年儿童新闻出版总社党委书记、社长 孙柱

摸底中少

来到中少总社,半年的时间里,孙柱对中少总社进行了深入调研,找寻其竞争优势和发展瓶颈,以便更好谋划未来的发展之路。

半年后的今天,孙柱心中有了自己的答案。中少总社的比较优势非常明显,它是团中央直属的唯一一家国家级的少儿出版社,历史悠久,根基深厚,传统优良。首先,就其产品来说,中少产品线比较完备,覆盖0到18周岁,即少年儿童的全年龄段;产品形式多样,包括纸书报刊,再加上现在有网,更包括数字出版物、视频产品、教育培训、阅读服务等。此外,中少总社一直坚持内容为王,原创能力突出,重视作家团队的发掘和维护,重视编辑人才的培养和职业发展。发行方面,中少总社一直坚持渠道创新,渠道下沉,开辟空白点,在不断开发新渠道的同时,也充分考虑政府采购、企业公益捐赠等。

在媒体融合发展这方面,2018年,中少总社完成了少儿移动应用平台及资源建设,还有就是数字内容应用平台、新媒体融合发展平台。少儿移动应用平台的打造,既是上级部门交给的任务,但在孙柱看来,也是中少总社融合发展的抓手之一,可以对接全国

所有的团组织,中小学的少先队组织。平台目前刚刚开始搭建建设,下一步将填充资源库、资源包,包括课程体系等。

尤其渠道下沉方面,中少目前的规划是,想通过系统,比如团队组织,把渠道建立起来。“中国少年报、儿童报属于队报报刊,需要扩大其县区域级的覆盖面,力争全覆盖。我们跟全国少工委的有关领导也进行沟通,看下一步怎么样能打通区县县的发行渠道。”

中少总社是国家级的专业少儿出版社,是中国少年儿童报刊工作协会会长单位,也是中国出版协会少儿读物工作委员会的主任单位。然而这一连串的光环,孙柱将其看成沉甸甸的责任,“期望我们能够承担起引领行业共识、推动行业健康发展的责任”。

中少的目标

在孙柱看来,具有文化价值的内容将成为少儿出版生产传播的大趋势,内容的解决方案的提供也将成为少儿出版业发展的一个重要途径。

在阅读服务这一块,中少的知心姐姐教育服务中心,包括大世界阅读体验中心,联合有关方面推出了一些活动,效益有一定显现,但并不明显。

但出于对中小学阅读服务的事业角度考虑,社会效益还是很明显的。

“现在教育部门在阅读方面是有专项经费,都是国拨的,实际上我们做的是政府采购,跟教育部门来签协议,也等于承担政府的项目,我们从中获取一定的收益。但关键看政策是否持续。”

2019年,就出版工作而言,孙柱判断,少儿读物仍然有相当大的市场空间。首先,中少将继续做好儿童文学、人文知识、科普、动漫、图画书等类别的原创出版;同时,抓住今年五四运动100周年、建国70周年、少先队建立70周年的契机,继续把已经形成的“主题出版找中少”这样一个良好口碑巩固和加强;在做好少儿专业出版的同时,搭建少先队活动的资源平台,“这是今年我们重点工作的一个方面”。今年年初,全国最大的未成年人专属网站——未来网,并入中国少年儿童新闻出版总社,显然,未来网庞大的用户群和较强的新媒体应用经验,将助力中少总社的媒体发展之途。

总而言之,从孙柱对中少总社的体认而言,还是要坚持贯彻落实供给侧结构性改革这样一个工作思路,根据自身专业定位和资源优势,走专、精、特、新的发展道路,重点加强内容建设,突出质量本位,提质增效,才能够实现社会效益和经济效益相生相融。

这几年来,中少的主题出版表现亮眼,《伟大也要有人懂》这个系列,如《一起来读毛泽东》《少年读马克思》《毛主席和少年》等,实现了双效。《习近平讲故事》少年版,实现了双效的覆盖。《习近平讲故事》少年版去年发行将近70万册,也漂洋过海,翻译成了多种语言。

渠道与融合

对出版行业的发展趋势,孙柱的观察是,线上渠道仍然是销售的主力,尤其是在低幼图书和儿童文学产品这方面,线上占比最大的仍然是天猫渠道,其次是当当和京东。对于中少而言,京东销售增长比较快。当然,低价促销成为了网络销售的常态,然而,光靠打折已经难以复制往年大促的辉煌业绩了。就在今年,亚马遜退出纸质图书的竞争,这种对行业生态为代价而实现的所谓发展,不会持久。

反观线下渠道,地面店仍然面临较大的销售压力。无论是传统的新华书店,还是民营的批发渠道,均有不同程度的下滑。当然,现在在政府投入

这方面的重视和支持,给线下书店带来了一丝活力。优美的阅读环境,久违的纸质触感和墨香,也替代价格,成为吸引年轻人的一个重要元素。这种依靠阅读体验吸引读者的书店模式也正在从一线城市不断地向下蔓延。“包括曹文轩、杨红樱,还有几位作家,都以个人的名义来办实体店,对于实体渠道也是起了拓宽或者是加固的作用。”

在孙柱看来,对接新媒体渠道,选题和产品至关重要。前几年,自媒体一些大动作,动辄就是秒售上万套,现在看来越来越难实现了。因为产品门槛大幅度提升,自媒体不仅要在内容上严格把控,还需要有限期作为后盾。“面对各大电商平台的价格战和折扣战,出版社多方协调平衡的难度进一步加大。”

总而言之,针对社群渠道,中少采取的办法就是根据渠道特点来进行产品定制,实施独家政策。但是还没有形成系统和规模,主要是因为相关选题不太能够满足渠道的需求。然而,要实现增长,还是需要聚焦线上渠道。

图书作为文化产业的上游,可以作为影视、动漫、游戏、玩偶等各产业链的内容源泉。孙柱的观察是,“围绕图书进行IP打造,已逐渐成为趋势。”比如中少总社的“红袋鼠”形象来源于幼儿画报。早在2016年,中少总社就利用红袋鼠这个形象开发MPR智能点读笔了,而红袋鼠智能伴读机器人也将进入量产阶段。同时,红袋鼠智能点读笔功能能进一步丰富,不仅有AI语音助手,更有学前学习评价系统,同时免去了传统点读笔下载拷贝的烦恼,因为它无线连接。在内容链接方面,红袋鼠点读笔不仅支持中少总社的幼儿画报、幼儿画报、嘟嘟熊画报,还可以支持中少总社阳光绘本馆、九神绘本馆等的优质绘本内容。

还有就是米莉茉莉,那是一个在世界上都有口碑的知名儿童品牌,相关图书产品有60多种,已经被授权到世界110多个国家和地区,并被翻译成34种语言。去年,中少总社成功地参股人民天舟对新西兰米莉茉莉少儿出版集团的股权收购,收购以后,中少总社加入了中国女孩丽丽的形象,创立了全新的童书品牌——“米莉茉莉和丽丽”,开发全新的故事。同时写入中少计划中的,就是整合原有的故事内容,以故事书、游戏书、数字产品以及周边衍生产品的多种形态来呈现。

显然,融合发展,不需要敲锣打鼓,也并非是天翻地覆的变化,而是出版人基于自己内容优势的“小步快跑”。

为保证项目制改革的有效推进,出版社与项目组确定了明晰的考核指标,从用人机制、成本机制、决策机制、奖励机制等层面向项目组放开多项决策权。

■本报记者 红娟

刘凯军：“一体两翼”推“三制”

纵观二十一世纪出版集团的全部产品,销量过千万册的有5种,过百万册的套系书有20种,2018年销过10万册的书达到30种以上。“彩鸟”系列、“不一样的卡梅拉”“大中华寻宝记”“老鼠记者”“我的第一本科学漫画书”“不老泉文库”“曹文轩绘本馆”“南极熊”“梅子涵图画小说”“欢乐噜哈镇”“小屁孩上学记”等图书品牌背后是曹文轩、苏家裕、麦克·格雷涅茨等大牌作者组成的梦之队。除了大量的常青藤品牌,2018年二十一世纪出版社的主题出版态势劲猛,曹文轩全新儿童成长小说《我的儿子是皮卡(彩绘版)》、董宏猷梦幻现实主义生态文学力作《鬼娃子》、杨志军《曾几何时》《黄声文坛》“藏地少年”系列《巴颜喀拉山的孩子》等多部重量级作品相继亮相。2018年二十一世纪出版集团发行码洋超过12亿元,在岁尾的“双十一”狂欢节中以连续第五次抢跑“双十一”童书销售冠军收官,是开卷排行榜上唯一一家少儿图书市场占有率超过4%的出版社。

刘凯军在自己的2018凤凰清单上一项项打上漂亮对勾时,并没有太多的留恋和满足,因为2019的崭新一幕已经升腾开启,二十一世纪出版社集团2019年订立的发展方向是“一体两翼”——以童书出版为主体,同时拉开教育服务和数字出版的两翼。就童书主业而言,刘凯军认为还有太多的增长空间有待开掘,比如强化产品线优势,比如与优秀经销商构建“成长共

同体”等等。2019年,二十一世纪出版社集团即将推出“我的儿子皮卡”系列(全10册,10周年美绘珍藏版——完整版)、曹文轩最新绘本作品《一根绳子》、曹文轩写给孩子的生命故事(第一辑6册);卡梅拉系列将新添“不一样的卡梅拉”注音版、“不一样的卡梅拉上学记”以及“不一样的卡梅拉”舞台剧;销量直冲1500万册的“大中华寻宝记”已由漫画版、小说版延伸至低幼注音版、手绘地图以及益智版等更多的细分类型;“大中华寻宝记”动画片正式登录央视少儿频道……其他如“彩鸟”“郑玉巧说育儿”“儿童百问百答系列”“我的第一本科学漫画书”“杨鹏幻想小说系列”等也在各自品牌矩阵里强劲发酵。今年许多原有系列将有新书上市,如《世界城市寻宝记》《内蒙古寻宝记》将在不久上市,“不一样的卡梅拉”会推出全新一册。图画板块有从德国卡尔森出版社引进的“皮卡西小手翻翻书”,阅读鼠原创绘本系列都将荣耀面世。科漫板块作为二十一世纪出版社的强项,今年也将有大幅增长。

刘凯军认为,随着更多新业态的涌现,出版人的机会也在增多。如何实现高质量好口碑的出版?刘凯军社长有一个比喻:出版社就像是块庄稼地,图书产品就像地里的庄稼,要让庄稼长得首先要土壤调理好,企业的文化积淀和价值追求是孕育产品的土壤,出版社应该具备高度的社会责



二十一世纪出版集团社长 刘凯军

任感,出版人应深具人文情怀,这种责任感与情怀既体现在对出版主题的严肃追求上,也体现在对本土原创文化的坚守传承上。其次庄稼的丰收离不开好把式的打理,一个优秀的编辑团队既需要伯乐的眼光时还需要更宽广的空间得以释放。二十一世纪出版社大规模的产品产出,凭借的正是面对善变市场格局的灵活高效建制。

为进一步增强主业竞争力,2018年江西出版集团面向旗下出版社推行“三制”新机制,旨在为出版社未来发

展增添动力。二十一世纪出版集团积极响应,2018年初启动了事业部、项目部、工作室的组建。“大中华寻宝记”项目组率先成立,主要职责系管理维护“大中华寻宝系列”IP,贯通编辑、生产、营销、推广等多项环节,以创新性的研发实现纸质图书与数字化学发展,影视动漫、数字阅读、网站建设、游学与文创等业态的贯通。项目组在全国300多个城市的展会、书店、图书馆举办地推活动300场,覆盖读者5万余人,销售转化率48%。相较2017

年,“大中华寻宝记”系列重印册数、造货码洋、发货远洋、销售利润等指标均实现同比翻番增长。

为保证项目制改革的有效推进,出版社与项目组确定了明晰的考核指标,从用人机制、成本机制、决策机制、奖励机制等层面向项目组放开多项决策权。这些“自主权”,是指可自主选择选题,增加图书品种,调控印刷、库存和发货数量,主导策划营销推广和促销策略,同时具有印厂选择、成本控制、质量监督、重印管理等职能,以期供货链条顺畅及利润空间的最大化。这样自主操作无疑极大地赋能团队管理者,并加速了对市场的反馈速度。《大中华寻宝记》第二季动画片的投资拍摄已浮上日程,“中华寻宝大会”娱乐游戏小程序和数字化平台也在提速完善中。与之类似,南极熊公司也同样按照“三制”事业部制进行转型升级;出版社以卡梅拉的IP为基点加速开发音频、电子书、舞台剧以及文创、母婴、主题乐园等衍生项目,让其与图书销售遥相呼应。在日益白热化的作家资源抢夺战中,二十一世纪出版集团却选择最大限度地释放编辑力,2018年5月成立了“彭学军编辑室”,这个以编辑命名的工作室格外引人注意。2018年,刘凯军基本完成了他理想中的对各个部门及子公司出版资源的梳理与平衡,他认为“对于出版社来说,‘机制改革’的关键点在于最大程度地激发人的潜能,使各个部门不仅‘学术有专攻’,还以出版的专业化响应市场的分众化,进而达到营销的精准化。”

2018年,二十一世纪出版集团还创设了“原创儿童文学奖励基金”,用以激励编辑开发原创儿童文学出版选题,此举延续着二十一世纪出版集团三十年来作为原创儿童文学“高

峰出版”的倡议者和实践者的又一次承诺。首届中原原创YA文学大奖获得者舒抒波的新作《天使的国》即将推出,“对特殊儿童的书写”和对孩子的生命教育是中生代实力作家舒抒波创作的重要主题,二十一世纪出版集团为其度身定制出“天使系列”和“生命成长小说”两条产品线。优秀的童话作家陈诗哥也被二十一世纪出版集团收购,全国优秀儿童文学奖、冰心儿童文学奖等大奖得主陈诗哥2018年推出《星星小时候》后,2019年其新作《儿童世纪组合》(牛粪来了)也将面世。杨志军新作“海洋三部曲”描写是一群“差等生”从被人歧视、自卑自弃到通过自己的努力获得尊严,寻找梦想的故事。针对每一款产品的经营,二十一世纪出版集团都深耕细作,出一整套系统合理、实操性强的营销推广方案,双行并进打造市场与口碑。

有了麦克米伦儿童书七年来的成功出版400多种精品绘本、儿童文学及青少年文学图书的底气和实力,积攒起足够丰富的国际运营经验,在曹文轩绘本《夏天》版权输出签约仪式上,美国麦克米伦儿童书美国总裁说:“以前中国引进了我们许多产品,现在到我们引进中国产品的时候了。”2018年9月二十一世纪出版集团与德国卡尔森出版社签署深化合作协议,在德国汉堡共同设立编辑部,这张王牌上打出两个国际LOGO——除了共享双方的内容资源,二十一世纪出版集团还将把优秀原创绘本注入到皮卡西这套国际知名童书系列,以皮卡西图书品牌合作为桥梁让中国作家、插画家走向国际乃至欧美童书市场。

这是二十一世纪出版集团对自己未来国际版图的宏伟愿景。