

编者按 近日，由中国出版传媒报社发起的“2022 疫情下的出版人寻路论坛”线上直播，围绕行业热点话题展开，吸引近万从业者观看，引发多方关注和热议。直播活动中，中国出版集团有限公司党组成员，中国出版传媒

股份有限公司董事、副总经理于殿利，凤凰出版传媒集团党委委员、副总经理，凤凰出版传媒股份有限公司总经理余江涛作为主讲嘉宾，就当下特殊时期的企业管理和出版业发展表达了自己的看法。

找准企业发展引擎 探索出版生态升级

■中国出版传媒商报专题报道组



于殿利(中国出版集团有限公司党组成员,中国出版传媒股份有限公司董事、副总经理)

队伍建设 与员工能力建设

疫情对出版行业或出版产业的生产乃至管理方面都带来了许多困难。这样的非常时期,在尽可能保证生产正常运行的前提下,企业应该更重视队伍建设与能力建设。

企业能做的第一件事情,就是做好队伍建设和队伍管理。在居家办公只能通过线上方式进行交流和交往的情况下,队伍建设和队伍管理最重要的三个方面是做好员工的身体管理、心理管理和专业能力建设。这三者是互相联系在一起的。

于殿利：抗疫当下，宜谋长远

因疫居家,不仅存在焦虑心态,甚至还有一部分是恐惧,心理和身体容易产生互相的影响。所以,无论以什么样的方式,首先要加强锻炼,强身健体,无论何时都不能忽视。尤其是居家办公期间,在运动非常少的情况下,不能让疫情既消耗我们的意志,又侵蚀我们的身体。中国有句老话,邪不压正。面对疫情,这句话是最适合的,身体强壮者肯定有更好的抵抗力,就算不幸感染,也有很强的自愈率和治愈率。因此,要特别强调,把身体管理放在首位。俗话说:留得青山在,不怕没柴烧。

其次,心理管理或心理建设。我是学历史的,从整个人类历史乃至我们所说的文明史、社会进化史的角度来说,病毒和病菌,包括疫情一直是和人类相伴的,最恐怖的中世纪的鼠疫,竟然可以持续1个世纪之久。我们一定要有这样的认识,这次疫情过去也不意味着永远过去,我们还会面临着各种各样不明来历的疾病和病毒,疫情会继续,是一种常态,只是频次高低和时间长短而已。所以,要保持一种平常的态度来认识和对待它。在这样的基础上,合理安排生产和生活。

这是疫情形势下心理建设或心理管理的基础和出发点,员工的心理建设和心理管理是队伍建设和管理中不可或缺的方面。这个时候,一定不能忽略员工的心理。员工也会有各种各样的心理状况,一定要认清形势,帮助大家做好心理建设,以面对一些消极、复杂的状况。

疫情不仅影响企业的指标和任务,还会让人产生悲观甚至恐惧心理。从企业的角度来说,一方面固然要想着生产和“饭碗”,但另一方面则更要加强员工心理建设和心理辅导,其中最重要的是关爱。同时,要和员工一起想办法。2020年疫情发生时,全社会的口号是共克时艰,现在形势依然严峻,企业要和员工一起渡过企业的艰难时期,以及每个人人生当中的艰难时期。这甚至需要有良好的心理辅导、心理建设的医师,必要时可以请心理方面的专家,通过线上讲授的方式,来给员工做心理辅导和心理建设。疫情问题是全社会的,心理管理非常重要。除了员工本身,也需要关注员工的家属。多数员工都有父母下有孩子,他们同样会产生一些心理状况。所以,要把心理管理作为队伍建设的一个方面。

说到心理建设,一个重要的内容就是坚定信心。出版行业应该是最有信心的,我们的信心至少来自三个方面:

其一,疫情对整个社会的影响是全方位的、全产业的和“无死角的”。相对来说,出版业受到的影响算是小的。

其二,对于疫情,就算是被动应对,我们还是有所办法的。我们可以居家看稿、线上办公,读者可以居家读书、数字阅读。因此,我们相对而言是更有机会的。无论是图书还是内容服务、知识服务,因为有了数字化,所以不必非得具有物质形态,也不必非得依靠物流,这可以说是不幸当中的万幸。

其三,我们的被动应对方式,即加快数字化建设步伐,不是一时的救急之用。换句话说,不是一时的“急就章”,而恰好是未来出版发展的趋势,恰好是有无疫情我们都必须为之的事业。疫情只不过将其等级上升为“优先”,将其速度上升为“加快”而已。这样应对疫情的方式不会产生时间的浪费和成本的耗费,而是为企业的未来发展夯基础、聚能量。

作为队伍建设的一个重要方面,我还看重员工

的能力建设。身处现代职场之人,一个共同的特点是整天忙于应付工作,而无暇顾及学习与充电。因此,对于员工或者说对我们每一个人而言,利用这样的时间,沉下心来读读书、想想事,可以针对以前遇到的困难、障碍,还有困惑的东西多琢磨,多读书钻研。利用这段时间做知识积累,做思维训练,通俗点儿说,就是多磨磨刀,毕竟“磨刀不误砍柴工”!学习就是提升业务能力和综合素质,学习也是工作的一部分,只是在这个非常时期,我们调整一下“工作策略”,将平时忽略或无暇顾及的学习或读书,重新给予其应有的位置罢了。

媒体融合与企业能力建设

鉴于应对疫情防控的常态化和长期性,我们一定要以“优先”等级和“提速”的态度来对待数字化或媒体融合。这与国家“十四五”规划对出版产业的要求,是相吻合的。说到媒体融合,我们必须先明确几件事。

首先,数字化和媒体融合,不能囫圇吞枣地当成一件事来说。首要明确数字化的真正价值。对于出版产业而言,数字化或媒体融合至少具有三个层次的价值。

一是传播价值。这方面适合做营销和推广。无论是研究机构还是出版机构,要知道在什么场合和情景下通过新媒体和媒体融合的方式做营销和推广活动。

二是创造价值。对于出版机构来说,要追求创造价值的数字化或媒体融合。我们所做的一切线上活动不能只是为了传播和营销,在传播和营销层面,出版企业与其他企业没有任何区别和不同之处,创造价值可以成为出版企业的独特内涵和独特价值。新的媒介形式本身,以与传统介质不同的方式,承载着内容、思想和价值观。媒体融合的真谛在于,无论开发任何形态的产品,都是在利用新的媒介、借助新的产品形态,创造一种新的价值。

三是融合价值。我们要有更远的理想,不仅仅是把内容以出版的方式创造新的产品形态、新的价值,还要以内容为核心和出发点,向出版产业以外的文化产业领域融合,实现跨产业联合,这样出版产业才能够不断壮大,才能更好地履行国家文化建设的职责使命。

其次,大家最关心也是我们最常感到困惑的一件事情,就是媒体融合的投入与产出不成比例。对此,我有几个建议。

一是在当前的情况下,要先尽自己资源所及的范围,借助技术、新媒体的方式把内容资源做出来,不要舍近求远。现在读者对获取内容资源方式的需求是多种多样的,我们还要做到真正的媒体融合,不仅仅是传播、营销,要创造价值,一定要根据自己的资源禀赋和条件,从最小的投入做起,又要能够即时产出。比如做关于一本书的短视频,不要简单地介绍,可以采用微电影或短视频的形式创造新的内容和价值。即便是图书短视频这样微小的产品,如果真的创造出大的价值,短时期内也会产生很大的收益。

二是如果没有好的或更多的内容资源,就把功夫下在传播和营销上,让新媒体营销把价值传播最大化。

三是立足于全媒体出版。当前情况下,我们要向全媒体出版的方向发展。全媒体出版不排除传统出版,因为传统的纸介质是一种基础媒介,数字出版、媒体融合实际上是以前质的图书内容资源为基础进行二次创造,以便于读者获取。有了这样的基础之后,就可以创造出无限精彩的东西,甚至可以根据读者的需求提供定制的知识服务,把无形资源再次转化成有形图书。

四是正确认识大数据和数据库。知识服务的前提,是要有足够的资源和知识积累,要有一个资源库。这个资源库不是一天两天做出来的,我们要从自己开始做起,关键要把握好两点。

第一,在积累资源和数据时不能一味地追求所谓的大而广,不能不分青红皂白地聚集五花八门的资源,否则就是无效资源。知识最重要的特性是专业。知识能成为推动社会发展的最重要工具,能成为解决社会各种各样矛盾和问题的最重要利器,就在于其专业性。社会的高级化也体现在社会分工上,这与知识的专业化是相匹配和相适应的。

第二,在做知识服务和资源积累的时候,不能在公共资源上获取太多。公共资源由于其易得性,其价值呈递减趋势,要在自己的品牌和专业领域里充分挖掘和钻研,积累属于自己企业的独特资源,集成的公共资源无论多么多,都很难转化成企业的生产力和竞争力。

知识的门类越来越新,专业分工越来越细,任何一个小领域都可以做成我们通常所说的“大数据”,都可以成为独一无二的东西。所谓的“大数据”,永远都是相对的。(下转第3版)

有人问我:出版集团如何面对疫情挑战?

疫情带来的直接挑战首先是物流量的下降,导致了出版社、发行连锁、自有大电商等发货业务极其不畅;同时物流成本和消杀成本上涨。这些问题在疫情好转后可以得到缓解,经济实力和耐受力是前提。希望这是一个短期挑战。

目前纸张价格上涨,和疫情有多大程度关联不太确定;即使疫情好转,纸张是否会降价,也不太确定;纸张成本可以直接传导给零售图书的书价,这类图书是非刚性需求,对价格的反应敏感,单本购买量会下降,这也无可奈何,只能提高质量和印次,减少品种数量;但是纸张成本很难直接传导给大宗的教科书,出版利润会有所下降,这是必须接受的、无法改变的中期挑战。

实体书店销售继续下降,作为图书销售的功能正在萎缩,甚至消失。两年多来的疫情只是加速了这一趋势。当年持有的门店优势如今不再,尤其中心门店的商圈也在凋敝,好在房产折旧提空。当然新建的大型文化综合体除外,它们将面临商业业态和折旧的双重挑战。

消极的出租受到实体店普遍颓势的冲击,退租频繁,出租很难,书店很容易成为杂货铺子;积极的整体重构需要的不仅是资金,更多的是消费文化空间的设计和运营的能力。众所周知的原因,这对国有书店系统是一个巨大的长期挑战。

其实,出版集团真正面临的比疫情大得多的挑战是对融合出版的焦虑,是知识生产和服务能力的薄弱。融合出版没有现成的概念和既定的模式,长期在实践和探索中的集团或出版社比较有发言权;从内容生产到传播方式的变革,是一条长长的光谱,上面的每一点都是对出版能力升级和转型的挑战。从事融合出版的同行内心要强大且坚定,集团或出版社的领导层的视野格局和战略谋划也很重要。

融合出版的焦虑

焦虑开始于2005年“数字出版”名词的出现。理论上说,数字出版是纸质出版的彻底转型,离纸质出版越远似乎越成功。但主观看看不清自己,压力力量匮乏,方法途径不清晰,客观上各方压力大而频频,且叙事宏大、原则抽象,工作无法入手形成了焦虑;过去几年不断兴起的数字阅读公司,知识服务平台似乎是优秀的代表,对于出版社来说,如果选择舍弃自己的纸书出版,与这类专业互联网企业竞争,加剧了焦虑;大大小小的论坛、会议、调研、指示、意见有时反而让思路不清、剪不断,不断强化焦虑。

事实上,直接抛弃纸书的数字出版在大多数集团和出版社中难以实现,选择升级纸书出版,要先完成工业设计;或选择纸书出版的工业设计和融合出版新业态的叠加,即升级和转型的叠加,是出版业现阶段务实选择。即使道理越辩越明,但出版说到底是个临床学科,融合出版一直需要在实践中求得真知。

事实上,融合出版是一条光谱,上面有八个关键点:充分应用数字手段制造的纸书、新媒体营销(关注营销内容的生长和转化)、出版社自营网店、编辑团队的重构(后三点被疫情加速推动);集团基础服务平台(内容资源库和用户系统是核心,及其商用)、集团自有大电商(不断在用户和社区建设上升级是关键)、集团内容平台和总体营销平台(对数字内容的整合是关键,和自有大电商形成闭环是关键)、融合出版内容产品和数字出版内容产品。

在当下数字经济、融合出版高期望值的刺激下,如果升级和转型的其他条件不够充分的话,无论光谱的哪一个点都能触发焦虑。

每个集团和出版单位都限于自己的资源禀赋,站在光谱不同的点上,都具有不同的融合出版的现实状态。

每个集团和出版单位出版的门类、种类不同,商业逻辑不同,在光谱不同的点上,都具有不同的融合出版路径选择、发展的应然状态。

最后一点——融合出版内容产品和数字出版内容产品——是最难的,是对内容专业能力的考验。我们的基本原则是:所有产品必须出于使用逻辑和商业逻辑,不是越融合越好,越数字越好。不需要做的不做,不搞内容的泛融合化和泛



余江涛(凤凰出版传媒集团党委委员、副总经理,凤凰出版传媒股份有限公司总经理)

数字化;内容、技术、市场缺一不可,团队应该选择最有资源且能持续开发的领域入手,不应盲目挖井。

我们选择的途径是:

1.在大众出版方面,做好纸质书、电子书、有声书、知识课程等融合出版内容产品。

2.在教育出版方面,及早布局,加大投入做好融合出版和数字出版内容产品,尽快提升教育领域的知识生产和服务能力。

3.在专业出版方面,在点上探索融合出版内容产品,逐步积累自身在自然科学、社会科学、艺术领域的知识生产和服务的能力。

4.集团内容平台和总体营销平台方面,做好以上产品的技术服务、内容整合和市场销售。

知识生产和服务能力的薄弱

随着中国“五位一体”总体布局向深远广大延伸,中国需要自己的社会科学体系和出版作为支撑;随着中国科技成为世界经济发展的发动机之一,科学技术出版和知识服务将在出版总量中的比例高速上升;随着民众对艺术生活愈发强烈的需求,高层次的艺术图书将成为一个重要的出版门类。社会科学、自然科学、艺术三类图书的出版空间将爆发式扩大,成为出版的三大增长点,将会创造出除文学出版、儿童出版、教育出版以外更大的体量。

尤其是知识服务方兴未艾。内容更加产品化,逐步形成了产品规范,在此基础上更加标准化,实现规模性的知识服务,以满足读者越来越多的图以外的知识需求和文化需求。(详见本人文章《中国出版前景展望》)

出版将继续发挥以下功能——坚持真理、坚守理想、记录历史、资政育人、传承文化、传播系统一深度一精准一创新的知识和文明的同时,将扩展自己在社会科学、人文学科、自然科学、教育、艺术等领域的知识生产和服务空间,出版不仅仅是阅读、查阅,也是信息服务。这个空间将给出版带来几何级数的增长。这是中国出版的未来。(详见本人文章《我们要直面出版业的变革》)

出版提供各类阅读、查阅的内容,是偏重个体的文人、知识分子的文化生产,但也是系统的知识服务,是集体的知识生产;出版规模需要各类阅读、查阅内容的支撑和推进,但更需要知识生产和服务的拉升;未来的出版需要阅读、查阅领域的融合出版和数字出版内容产品(和纸书相反,这类产品很难收费,也很难产生冗余消费),但更需要自然科学、社会科学、教育、艺术领域的知识服务产品(这类产品需要系统性地长期积累和建设)。

一家集团或出版社未来能否规模化,最好的镜子是看其是否具有知识生产和服务的能力。这个能力有几个突出标志:

1.自有版权、共有版权、长期使用的版权存量是否充裕。

2.以上版权可以用于知识生产和服务的存量产品是否充裕,或是否具有开发潜力。

3.知识服务的头部产品是否充裕。头部产品具有实验、探索、重组、扩展的重要意义。

4.最终体现在内容资源库里需要碎片化处理、整理、标注的资源是否充裕,为知识服务产品的内容生产、重组奠定基础,为产品的标准化和规模生产奠定基础。

第二个问题只要看看世界前八大出版集团的排名,规模和数字化收入就一目了然了。最终我们还得回归内容,不被玩法所操纵。提供丰富和优秀的各类阅读、查阅的内容是出版的组成部分,并将其融合出版化,这对我们而言是可以跨越的,但实现丰富而优秀的各类知识生产和服务,对我们而言才刚刚起步。中国出版要实现这一辉煌的前景,我们就必须接受这一更大的挑战。对我们而言,目前的突破口首先是基础教育和职业教育,以及十分垂直的几个社会科学、自然科学的突破点。但愿能一生二,二生三,三生万物。

余江涛：疫情冲击，出版业如何生存和发展？