

编者按 2022年即将过半,防疫形势依然严峻复杂。出版生产周期拉长、仓储物流受阻、业务被迫线上化,整个行业再次经历考验。为提振全国书业士气、

勾画疫情中的出版业群像,中国出版传媒商报特别搭建交流平台,邀请出版集团、出版社相关负责人,分享疫情下对新问题的热应对、对旧问题的冷思考。

# 深化转型 构建长效运营机制

中国出版传媒商报专题报道组

## 吴文学:找寻下一步转型升级的着力点和突破点



吴文学(北京出版集团党委副书记、总经理)

受疫情影响,北京出版集团自有库房在2022年上半年被封控长达40多天。收书难、送书难,伴随新媒体渠道拓展出现的“一件代发”业务激增,如何将小批量订单既快速又准确地送到读者手中、如何在库房封控期间保证收发货等问题迫在眉睫。为此,我们力争通过解决源头问题缓解矛盾。

一是在图书生产加工上优先安排有“点对点”送货通行证的生产厂家,优先安排符合仓储物流应急要求的生产厂家;二是建立应急处置机制,合理增加物流收发货网点,最大限度降低影响;三是及时调整发货策略,安排由印厂直发或协调各区域代理商间的产品库存,尽可能优先满足客户订单。从目前情况看,图书发行工作基本可以正常开展,但个别受到封控政策影响的地区,发货时限无法完全保证。

长远来看,未来出版业库房布局要形成产、存、发一体化,仓储布局网络化,物流体系智能化,形成多区域、多仓储、多节点的高效协同的新生态。目前,云印业务在为个人和小客户群提供个性化印刷服务上有一定的突破,但对具有一定批量的出版物进行云印分印的可能性还需要结合成本、周期、质量以及印刷企业的资质管理等因素综合考量,特别是如何保证图书的印装质量标准统一是需要解决的一大课题。

### 推动融合,多点布局全面升级

2021年以来,北京出版集团借助全面转型升级的契机,持续在数字平台和内容建设、渠道开拓、科技赋能等方面发力。2022年,我们进一步挖掘集团内容、技术、渠道等优势资源,立足全局,探索整合集团特色品牌,打造融合发展生态链,为进一步转型升级寻求着力点和突破点。例如,加快推进数字基建,开展数字资源库升级和数字版权签约系统的建设;创新打造数字平台,推出全新幼教资源平台“芳草教育”APP、数字出版平台“翻开”小程序等;着力开发优质产品,上线纪录片《雪上之城2022北京冬奥生态人文之旅》、“理想育未来,家教伴成长”家庭教育宣传周公开课等。同时,疫情期间面向广大中小学生和市民读者免费开放“京版云”数字教材、“北教辅导网”教辅配套资源、“京版大众文化讲座”、“文学里的北京”等精品数字内容资源逾百种。

近年来,北京出版集团坚定推进出版融合发展的信心和决心,在深耕主业、产业融合、品牌培育、数字赋能、人才培养、园区运营等方面多点布局,尤其是围绕知识服务进行了大量探索和实践。如集团旗下《十月少年文学》杂志基于原创内容多样化延伸服务,布局校园渠道,创新举办小十月戏剧节等活动,利用“小十月大嘴鸟俱乐部”小程序开展线上全媒体营销,将C端用户沉淀为私域流量,持续提供知识服务,实现杂志订阅量和线上用户的稳步增长;集团承启公司推出的专业育儿知识教育平台“育朵”APP,依托《父母必读》《少年科学画报》杂志40余年丰富的内容资源和专家资源,集系统课程、电子刊物、俱乐部活动等为一体,整合聚拢产业上下游资源,为广大用户打造场景式育儿服务生态圈。

“破局知识服务”,我认为当前正是一个机遇期。虽然集团目前还存在数字化基础薄弱、相关产业链不完整、专业化人才不足等难点,以及由此产生的在内容生产、技术水平、渠道建设、用户运营等多个维度的短板,但随着出版融合发展逐步走向深入,大量新兴产业力量的汇入提供了新的发展动能和市场空间。尤其是中宣部近日印发的《关于推动出版深度融合发展的实施意见》,更为我们提供了行动指引,明确了发展方向,对出版融合发展工作营造了良好的政策环境。我们要充分利用好这个机遇期,充分发挥自身资源禀赋,通过更广泛的产业融合、技术融合,不断开拓新的业务增长点,为推动转型升级改革和出版高质量发展不懈努力。

### 完善机制,降低成本保证回款

北京疫情防控正处于吃劲的关头,作为首都唯一市属大型综合出版企业,北京出版集团始终将疫情防控作为重大政治任务和头等大事,坚决落实“四方责任”,将疫情防控责任到人,坚持把职工和群众的生命安全放在首位。同时,集团积极响应号召,第一时间动员、组建了一支87人的下沉干部队伍支援社区防疫工作。

集团一手抓疫情防控,一手抓生产经营,防疫生产两不误。各子(分)公司在确保重点渠道正常发货的同时,积极拓展新渠道,寻求增量;开展各类线上营销活动,保持产品热度和品牌活跃度;开展降本减费专项行动,深挖潜力降成本,增加盈利空间;截至4月底,集团发货和回款均比同期增长约10%。

疫情终将过去,但如何应对突发事件带来的不确定性始终是我们需要重视和思考的问题。接下来,集团将围绕疫情期间各项工作认真总结经验,进一步查漏补缺,完善应急响应保障机制,细化落实方案,不断提高突发事件处置能力;加快推进线上数字化协同办公管理系统、

数字资源库建设,提升管理水平和管理效率;持之以恒做好员工队伍建设,确保编辑队伍专业素质不断提升,出版融合能力不断加强;积极应对不利因素,针对消费者需求,提供线上线下多方位多方式知识服务。

### 灵活办公,围绕重点开展调研

疫情期间,北京出版集团切实加强员工管理关怀工作,一是成立疫情防控小组,多次召开应对疫情防控工作领导小组会议,对疫情防控各项工作做了全面部署,时刻关注员工健康状况和心理状况。二是由集团工会采购分发应急物资,积极协调帮助员工解决困难。三是对因中小学、幼儿园暂停返校,孩子确实需要家长陪同的员工给予充分关心照顾,协调员工居家办公。四是集团食堂虽按政策暂停营业但仍保证供应,尽最大努力为员工提供放心工作餐。五是严格工作纪律管理,要求居家办公的员工一方面严守防疫政策,一方面按照考勤要求保持信息畅通,确保工作生产进度和质量。

针对部分员工提出的,疫情期间自驾上班无车位的情况,集团第一时间协调园区内机动车位对员工免费开放。同时,由于疫情影响部分业务被迫放缓,我们还鼓励干部员工充分利用这段时间给自己“充电”,围绕图书生产研发重点和出版产业热点,组织干部员工开展经验总结和针对性调研,很多部门已经形成了调研成果。

### 拓展线上,积极主动走向读者

今年世界读书日之际,北京出版集团围绕“全民阅读”主办、参与了14场系列推广活动,如首届全民阅读大会、“艺”起阅读——北京出版集团第20届世界图书与版权日纪念讲坛、《西海固笔记》研讨会、《潮北京-北京网红打卡地攻略2》新书首发式、“童心向党”图书捐赠活动、“理想,一起向未来”2022年北京家庭教育主题培育实践云发布会等,获得业界、媒体的广泛关注。活动期间,集团还与各合作单位、渠道共同匹配优势资源,通过新媒体平台开展名家对话直播、短视频荐书、书单发布等线上推广,不断“聚圈、破圈、跨圈”,各项活动直播、点播量总计超过500万人次。

近年来,北京出版集团高度重视线上营销推广,这不仅是受到疫情等客观因素的影响,更是我们积极贴近读者、服务读者的主动选择。面对数字时代舆论生态、文化业态、传播形态的深刻变化,不断顺应时代发展潮流和适应新媒体环境,仍是集团今后品牌营销工作中亟待加强和突破的重点。

## 专业出版要紧抓数智化转型热点

受访人:刘九如(电子工业出版社总编辑)

采访人:田红媛(中国出版传媒商报记者)

今年4月,电子工业出版社·博文视点重磅推出“数智化转型系列丛书”。本报记者专访电子工业出版社总编辑刘九如,从这套书聊起,延伸到专业出版社如何抓住产业热点、推动数字化转型,听他介绍相关思考。

问:电子工业出版社为什么要出版这套“数智化转型系列丛书”?与同类书相比优势何在?

答:数智化转型是当前推动各行各业转型升级的一个新的浪潮。不少出版机构快速推出了一些相关图书,但大多停留在背景讨论和概念介绍,有些提法还不够准确,缺乏系统完整的研究。于是,电子社去年立项,凭借主管部门工信部在数智化转型方面的政策研究基础,与阿里集团合作,联络起国家级高端研究平台的资深专家、国内知名院校学术研究大咖、数字科技企业的领军人才、数智化转型的实践探索者等,编写出版了“数智化转型系列丛书”。这套丛书从理论、方法、路径、步骤、问题等多个维度,对数智化转型做了系统而深入地研究,注重理论和应用相结合,并侧重围绕数字政府、金融变革、新零售领域、组织管理、产业互联网和乡村振兴等领域,提供具体方法、路径和案例,实操性强,具有指导借鉴意义。

问:电子社如何针对产业热点规划产品线?针对数字经济和数字化转型的知识服务方面有何设计?

答:前两年,针对国家化解“卡脖子”技术,全力振兴集成电路产业的政策举措,我们策划设计了“集成电路产业知识赋能工程”,得到工信部的大力支持,并获得国家出版基金资助,成为中国工信出版传媒集团的重点项目,我们联络我国集成电路产业领域的院士、专家、企业家近800人,已经推出《集成电路产业全书》,获得了中国出版政府奖提名奖;接续规划近50册的“集成电路技术丛书”目前正在陆续出版。

国务院于2021年12月印发了《“十四五”数字经济规划》,工业和信息化部把推动制造业数字化转型作为近年重点工作。为此,电子工业出版社策划了“数字化转型知识赋能工程”,已经确定为社里重点项目,将明确专

项资金予以支持。近期将与工信部相关司局共同启动这一工程,组织召开专家座谈会,围绕数字化转型的理论内涵、实践路径和标准体系建设,计划推出系列丛书约20册、音视频课程30讲等。

问:您认为目前出版业数字化转型的痛点、难点在哪里?电子社取得了哪些成果?下一阶段要怎样推动?

答:“十四五”时期,壮大数字出版产业、推动出版融合发展是出版机构的必然选择,其着力点应该是全面推动出版业数字化转型,就是要利用数字技术与出版业务融合,形成数字化思维和能力,实现以数据为核心业务,以互联网为牵引的业务模式创新,促使内容供给更加智能化,内容生产与分发更加便捷;将算法与人的感官信息、经验知识、逻辑判断相糅合,推动数字出版进入新的境界。

作为出版企业,需要化解的痛点、难点是要努力四个方面融合。一是技术融合,即通过多种数字技术的融合应用为读者提供集音频、视频、线上服务等多种表现形式为一体的资源与服务。二是内容融合,即通过数字技术对出版内容进行拆分与重构,实现优质内容的一次出版、多次开发。三是渠道融合,即充分利用在线教育、分答、微课、听书等形式,进一步打通线上线下渠道,扩展内容增值服务。四是人才融合,即推动人才队伍建设向融媒型和全媒型深化发展,实现一支队伍,面向多个平台,生产多种产品,培育复合型全媒体人才。

电子工业出版社近年在探索中形成了四点经验。一是充分利用数字技术,做好产品开发,基于电子信息和工业技术知识服务,我们开发的“悦”系列知识服务产品以及“国之重器”知识服务平台等,经过3年迭代受到广泛认可。

二是推动责任编辑全面转型,要求编辑参与融合出版产品策划,做到一支队伍服务多个平台,出产多样化产品,社里每年确定重点产品系列后,责任编辑要基于图书策划,为重点融合产品提供音视频产品模块。

三是电子信息等教材全面配套提供数字资源,建立云服务平台,学生读者通过二维码随时获取优秀教师讲课材料和音视频,通过融合出版,促使学生与名师

有效对接交流。

四是组建华信研究院,开展产业研究,将传统出版、知识服务数据与产业企业的信息咨询服务融合,成为专业知识信息服务提供商。

电子工业出版社今年初发布“十四五”发展规划,明确要抓住数字化转型机遇,强化数字化思维,一切基于互联网、基于数字技术,促使各环节建立数字化优先、“移动优先”意识;同时强化产品意识,基于自身出版定位和特色,打造拳头产品,形成知名数字出版品牌,并发展数字出版新业态,探索互动式、服务式、场景式传播,打造数字出版新产品新服务新模式。

我个人认为,数字化转型将是出版业转型升级、实现高质量发展的一个重要拐点。由于各种主客观原因,一些出版社还下不了决心,犹豫观望,对数字化转型找不到感觉,有可能错失这一时机,最终优胜劣汰,留下遗憾。

问:您作为电子社内容产品统筹者和把关人,对专业社未来高质量发展有何思考?

答:我担任电子工业出版社总编辑将近10年,除了每天与责任编辑泡在一起,琢磨选题、讨论书稿、把关流程、做好质量检查,把好内容产品的政治导向关,还总要挤出时间,或者更多利用节假日,与电子信息领域高校及科研院所的专家学者、企业家进行交流,成为他们中的一员:“挤进去”,深入研究产业行业,成为行业专家;“跳出来”,提炼总结知识体系,策划重点选题。

我近期不断向全社责任编辑强调三点:一是“扎进去”,做专做精科技出版。进一步贴近电子信息科技与产业,把每一项技术创新提炼成知识和经验,把前瞻的研究观点和零散的知识点分类汇聚成体系,精编成书。二是“跳出来”,加强科普图书出版。深入浅出,加大力度策划出版更多科普读物也是电子社的重点选择。三是“多样化”,加强数字出版。把握数字阅读发展大势,通过科技赋能拓展数字出版新场景,为不同消费需求的人提供更多沉浸式、多样化的阅读体验。



刘九如

(上接第2版)

当每一个很细小的领域都做到很广博的时候,深度也就具备了,反之亦然,即当把事情做得很精之时,必然伴随着广博,无博不能致精。这两者并不矛盾。比如收藏,有人收藏纽扣,有人收藏易拉罐,也有人收藏帽子,每个小领域,做深就是做广,做广就达到了深。

做编辑出版工作,尤其是做大数据,道理也是一样的。无论面临什么样的压力,一名编辑做书非常广、非常博,到后来就非常杂,就具备了专家的眼光和眼力,也培养和锻炼不出专业的能力,因此也不具备积累大数据的潜力。对出版社来说,也是这样。

五是要注意创造短期效益,实现长期效益与短期效益的有机结合。管理变革当中最重要的定律是一定要创造短期效益,否则当资金链断了,信心也就断了,机会也就断了。如果不能创造短期效益,全是长期的计划,无论多么宏伟,大家没有信心也没有资本继续做下去。数字化方面,要从自己源头的纸质资源聚集编辑开始做起,从全媒体出版做起,接下来再思考能够有什么样的创意,到时候有时间也有资金逐渐扩大,这样每一步都是扎扎实实的。

最后,关于媒体融合与能力建设,要说一下元宇宙。对于元宇宙,可能很多人已经很关注了。由于世界上各大科技公司都要投入到这里来,元宇宙甚至变成人类未来广泛的产业发展方向,对出版行业及从业者来说又是惊喜又是恐怖,恐怖是因为其所需巨大的投入,是出版机构所不能承受的,图书出版的利润非常有限。元宇宙创造出来的是虚拟世界的交往方式。现实中,人和人的交往,人和自然的交往,人和社会的交往,人融入其中的主动性是符合人性的。例如疫情期间,无论看什么样的书,都不能代替游历和交往这样的感受和体验。都说读一本书相当于跟作者进行一场旅游,但这还是想象的成分居多。不过在元宇宙的世界里,不仅仅是概念上带你畅游,还能做到真的身临其境地交往。

所以疫情期间乃至以后,虚拟交往变成常态的情况下,元宇宙可能会有很好的发展前景,它能弥补现在传统图书以及其他的媒体融合、数字化产品形式所不具备的价值,能够把人带入交流和交往的虚拟世界,包括亲身体验和感受,甚至还可以直接参与。当然,元宇宙同样会给我们带来困惑,因为它毕竟也只是暂时的和虚幻的,代替不了现实中真正的交流和交往,而且虚拟或虚幻之后,人还得面对现实。但是对于非常时期或者在满足人的社会性需求方面来说,它可以实现现实世界中无法实现的现实,因而是有发展前景的。

### 大时代、大思想与大作品

我总说,大时代产生大思想,大思想孕育大作品。对于出版人来说,梦想就是能够策划、出版传世之作。能够反映大时代的大作品,才因其具有的大思想,而更具有传世的价值和可能。大时代最重要的标志就是大变革,我们所处的这个时代,一定会对人类的物质文明、精神文明产生无法估量的深刻影响,这就是大时代。我们赶上了这个时代,无论有幸还是不幸,可以预见,这是一个一定会产生大思想和大作品的时代。

作为编辑,置身这样一个时代,就要有意识地去挖掘话题和作者,能够在这个时代让它涌现出来。这个大时代一定是深深影响着人类的行为方式、思想方式和人类情感的,出版人要有主动的意识去作为,这也是自我提升的机会。我们需要去思考,不仅思考看到的现象,还要关注自己的感受、所在组织、家人的感受,全身心全细胞地感受方方面面的变化和变革,再加上与他人乃至整个社会共情,这也是时代给我们提供一个思考和感受的机会。做出版如果没有思考,一定做不出好的、有深度的作品,所谓的立足大时代,反映大思想的大作品永远都会离我们很远。

作为一个出版人以及人文社会科学学者,我认为,身处这样的时代,无论是天灾还是人祸,无论是疫情还是战争,创作和组织出版反映大时代的大作品,是学者和出版人的机遇,甚至可以说,也是一种责任,不仅仅是对于自己民族和国家的责任,还是对整个个人类命运共同关怀应有的责任。我们已经遭受了这些,不能白遭受,要留给后人留下精神财富。大变革时代,可以有即时或当代的反思,也可以有事后或隔代甚至隔很多代的反思,即时或当代的反思,是我们时代的责任,是我们时代出版界和学界共同的责任。