



近日,#鲁迅长孙回应同款毛背心爆火#这一词条登上微博热搜榜首。不少网友晒出鲁迅同款毛背心穿搭。有博主称,鲁迅同款毛背心成了2025年最火的“知识分子战袍”。与此同时,出品“毛背心”的人民文学出版社再度成为出版圈的关注焦点。记者第一时间联系了人民文学出版社社长臧永清,听听他聊人文文创背后的故事以及他对当下出版业的理解。

臧永清：人文社“打开”的故事

■受访人:臧永清(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副总经理,人民文学出版社社长)
□采访人:孙 珏(中国出版传媒商报记者)

怎么看现在的出版行业现状?

□去年和前年大家还会抱怨行情,今年好像都沉默了?

■可能是不知道怎么说吧。大家原来可能判断市场会慢慢下滑,但没想到下滑得这么厉害。很多出版人对此也会有同感。从去年下半年到现在,都是这么一个趋势,到年底会怎样,好像也说不清。尤其是完全走市场的没教材、教辅的出版机构,都是一本书在市场上卖,受冲击很大。大家也都在想办法,先别说行业大环境如何,先看看自己的单位、自己所服务的机构,能不能适应当下的状况。

□大家都在想着用新媒体,尤其是自营新媒体把业绩做起来。

■这也并不容易。新媒体要多用,现在看来不用不行。但有一个问题,就是怎么平衡规模和效益的关系。一旦新媒体做多了,折扣可能就会降低。比如今年到了年底,如果出版社的收入还跟去年一样,意味着利润会下降很多。另外一种可能是,今年的规模与去年一样,书价就要提升很多,否则之前是4.5折或者5折结算,现在是3.5折、4折,利润还是会掉下去一大块。

很多出版机构都在想办法做直播带货,做自营,但又遇到一个问题——自播,粉丝量得一点点培养,想马上做大规模,时间来不及。另外,还有流量控制问题。并不是说靠自己人辛辛苦苦去播,流量就会有,很可能做不出流量。那么,流量从哪儿来?可能要去买。买流量的投入,出版机构能不能承受?另外,买流量,钱花了,最后效果怎样,也未可知。

□很多出版机构也意识到这些问题?

■已经有出版机构还在努力进入这个赛道,还有的可能已经深陷漩涡了。但如果不去尝试,面临的就是萎缩。有时候躺平或许更危险。

□人文社今年的情况如何?

■销售收入没有实现增长,甚至出现一定程度的下滑。

传统书业还有空间吗?

□近年,人文社在产品端的整体布局是怎样的?

■我们原来讲古今中外、提高为主,实际上我们当时讲的是古今中外的文学。听起来,好像人文社就只能做文学出版。当然,从业务分工来说,我们确实主要做文学。但我们观察整个出版业会发现,发展好的出版机构,比如像中信出版集团,就有经管,有社科,有少儿,有文学,等等。如果我们只有文学书,怎么实现更大的发展?所以,从4年前开始,也就是在人文社成立70周年的时候,我们成立了社科出版中心,后来又成立了少儿出版中心。就是要“打开”。人文社如果只做文学,在传统业务板块一定会遇到瓶颈。

□您怎么看待现在的少儿出版市场?

■人文社的少儿板块原来就很强,市场占有率排在全国前列——这与“哈利·波特”系列有关。少儿出版市场,我觉得机会依然巨大。当然,我们现在少儿出版确实遇到了问题。从前些年的发展看,是“萝卜快了不洗泥”导致了今天的局面。著名儿童文学作家,书卖得好,可以理解。一个不知名作者,写的东西一般,也有10万、20万册的销量,这时的市场一定出问题了。一旦家长和孩子发现买到的书内容质量不行,就会对这个市场产生质疑。现在是重新盘整市场的阶段,也就是淘汰差的产品,让真正好的产品,孩子愿意看的,符合他们审美需求的内容留下来。我觉得,少儿出版仅仅是暂时遇到困难,需求还在。我们要用各类优质儿童读物重新获得家长和小读者的信任。

□出生率下降的影响呢?

■我们人口基数还是很大的。另外,我们的孩子随着整个生活水平的提高,他们对阅读的需求越来越高,品位越来越高。低端的真不一定有市场。产品高端化,价格做适当提升,其实可以弥补人口出生率下降带来的影响。因为坚信市场规模大,尽管感觉到少儿市场不好做,我们还是成立了少儿出版中心,在市场行情不好时,耐心打磨自己,一旦市场好了,或可实现快速增长。

□您提到的“打开”还涉及哪些维度?

■就文学出版来说,以前我们主要做纯文学,后来拿出一部分精力用到了类型文学出版上。当然,我们定位是做纯文学精品和类型文学的顶尖产品。在作家层面,我们主要做好作家,当然有的作家可能名声还不小,但他的作品到了那个位置,我们也会做好出版服务。

□类型文学为什么要做顶尖?

■类型文学是个大海,网上的内容是海量的,大多没法出版,我们要瞄准的是最好的文本。这些年,我们做了《龙族》《择天记》《庆余年》等等,基本上就是走这个路子。

□从行业看,传统出版的机会还有哪些?

■对于单体出版社来说,仍然可以增长。作为出

版人我只感兴趣两类书,一类是真正的好书,100年、200年后还会加印的书,还有一类就是畅销书。我们现在的麻烦在哪里?大量温吞水的书进入市场,调查一下这些书,基本没有销量,而这个部分会成为出版机构最沉重的负担。当然,这个情况的改变涉及到一些问题,比如,压缩品种就会减员。

□人文社也会优化人员吗?

■我是不舍得去优化人的,不希望将员工推向社会。不优化人,就得做更多有效益的事。当然,我们对员工会有新的要求。人留在社里,不产生效益,就相当于稀释了大家的收益。

□人文社的考核一向都很市场化。

■对。人文社暂时不去做人员优化的原因还在于,我们一直是按照贡献大小来确定薪酬。固定工资是一部分,奖金弹性。干了一年,你给出版社创利多少,会体现在你个人的收益上。比如,你给出版社挣了1000万元,那么会拿到140万元的奖励。也有人拿得少。差异巨大。有差异才有动力。一个能干的人和一个不能干的人收入差不多,这是根本的不公平。这些机制都是人文社在多年的实践中一点点形成的,现在我们的编辑即使奖金拿得少也没有怨言。当然,这里面也有运气成分,但更重要的是眼力,能不能挖掘出好东西来。

对于非书业务的探索和理解

□人文社近年的“文创”有很多亮点。

■好多年前我就认为,文创市场是一定要做的,包括其他非书业务。虽然成长速度没那么快,但我们意识到,必须去做。如果不去做,未来会面临大问题。只不过从当下来看,这部分的贡献还没能冲抵这次冲击带来的影响。

□人文社的鲁迅“毛背心”热搜第一。

■这也是我们做文创产品的一个回报。文创做好了,也会扩大作家影响力,吸引更多的人阅读作家的作品,对作家来说这也是一种回报。

□人文社的非书业务现在是什么情况?

■一直在做电子书、有声书。我2017年到人文社工作后社里更加重视这些业务板块,差不多以每年20%的速度在增长。今年有望做到2000万元营收。文创部2019年4月就成立了,有一段时间一直徘徊在1000多万元的规模,今年涨幅会大一些,有可能做到4000万元营收。另外,我们几年前成立了教育培训中心,一直在摸索,今年有望实现新突破,他们的销售收入目标是达到1000万元。也就是说,今年人文社的非书业务有望做到7000万元。

□非纸书业务7000万元占人文社整个盘子的比重是多少?

■8%左右吧,还是很小。我希望人文社的非纸书业务的增长速度快些,再快些。当然,还不能盲目求快,要充分评估风险。至于说这块业务在人文社整个盘子中占比多少为宜,我想是多多益善。

□非书业务还有其他布局吗?

■影视部分也在布局。比如,微短剧。人文社有一个影视公司为中视昆仑仓,之前拍过电视剧,长期做纪录片片,为中央电视台读书栏目服务,等等。今年,我感觉时机可能成熟了,会介入比较受市场欢迎的微短剧,这可能是新的风口。

□大多数出版机构的非书业务还是书的延伸?

■是的,其中很大部分是书的延伸,阅读的延伸,比如电子书。我们需要充分用好我们的IP,尤其是经典IP,将这些经典IP的能量充分释放出来,数字出版、文创、教育培训、影视转化都是很好的释放途径。

□人文社做文创与其他出版机构有什么不同?

■出版机构原来也有做文创的,但没有把它当成商业来做,只是做一些周边、增值服务,而不是一门生意。人文社一直是把它当生意做的,我们专门成立了文创部,招了专门的人来操盘。

□人文文创从1000多万到今年有望达成4000万元,关键点在什么地方?

■还是思路问题。做文创也要有选择,这是产品问题,还有就是渠道能不能打开。现在渠道是出版机构做文创最大的问题之一。我们的产品可能都不错,但信息不对称不行。人文社鲁迅“毛背心”上市有一段时间了,但很多人不知道。上热搜,信息通畅了,大家才知道有这么一个东西在,觉得还不错,才有可能买。在这方面我们也一直在想办法。文创渠道与书不同,书的销售渠道现在基本通畅,文创的渠道则没有那么畅通了。另外,文创跟书不一样,一个新兴的行当,它得看得见、摸得着,消费者的信任度也是个问题。现在文创品种很多,绝大多数消费者并不了解,所以,打开信息流很关键。

□文创部现在多少人?

■本部7个人,算上朝花夕拾文创咖啡俱乐部共9个人。

□今年人文文创要在全国开店?

■我们在绍兴鲁迅故居已经开了一家店,今年还

会在长春、邯郸等城市开店。我们甚至希望一年内就能开10个分店出来,尽管这并不是硬性指标。当然我们现在也面临异地开店后的人员管理问题。比如,每天现金很多,怎么管理?现在结账都走线上,扫微信就可以,但中间有没有漏洞?所以,有了新业务,就会面临新问题,我们必须拿出应对的办法。

□出版社文创有可能进入商场里的文创店吗?

■有可能。其实第一步,我们要去联手新华书店实体店展销文创。很多新华书店一楼二楼都不卖书了,都在卖文创,我们要走进去。

□很多出版社现在都在投入文创领域。

■这么说也不对,很多出版社做的不是买卖、不是生意,在他们那里,文创变成了迎来送往的礼物。

□今年教培这块有望达到1000多万元营收,怎么做到的?

■主要是做研学,3个人的团队。我们做了科考、科幻研学营,等等。

□研学3人团队还会扩张吗?

■根据规模大小来定人员。规模涨,人就增加。不能说先招10个人,没有业务,招来人怎么办?当然,没有人有业务也很难做起来。主要是团队负责人要会算账,比如今年做到1000万,3个人就够了,明年涨到1200万,可能需要4个人,那就再来一个人,因为业务量已经摆在眼前了。

□很多出版社做研学不赚钱?

■人文社这块业务现在也没有多少利润,得有规模效应。规模上来后,成本控制住,自然会产生利润。我现在说的赚钱,是所有开支都去掉后赚不赚钱。不算人员开支这些成本,可能是赚钱的,但不算人员开支怎么行?我们需要看到真实的盈亏。

出版跨境的可能性

□人文社除了图书以及“非书”的“打开”,还有什么?

■我在琢磨是不是下一步只能在中国做出版,跨境经营是不是也可以?中国出版人经过这么多年现代出版的历练,特别是充分的市场竞争带给我们的对出版的理解,让我们有能力去参与国际出版市场。道理也是相通的,做选题就是做生意,我们现在发展好的出版机构,跟海外同行比,能力不差。

□不是传统意义的“走出去”?

■不是版权输出,产品输出,是直接做出版,办出版,是直接在国外开公司。国外主流市场也好,非主流市场也好,其实运作规律都差不多。即便游戏规则不同,我们也可以调整,很快会适应。生产制作层面就没问题。实际上,中国的其他行业早就走出去了,比如建筑、交通等等,成绩都非常好。

□会不会有市场方面的问题?

■有,但也不成问题。我今年去阿根廷和秘鲁,感受就很深,整个南美洲就巴西使用葡萄牙语,其他国家都是西班牙语。实际上,南美是一个统一的大市场,我们为什么不能去做出版呢?从南美到欧洲都可以做,就是实实在在去那边做生意。主要是做外国作者的书,在这个过程中,我们同步可以做大量的中国作者的作品。

□当下的时机合适吗?

■我觉得当前,恰恰是好时机。很多时候我们妄自菲薄,觉得我们不行,但这些年我们经受市场捶打、锻炼,早就“强身健体”了。下一步,可以考虑真正去做国际出版业务,参与到整个国际出版的大市场里。也谈不上去竞争,就是做自己的事,按市场规律办事,按行业规律运作。

□感觉出版又有新的希望了。

■可能有一批出版人都有这个想法,去国外做本

土化出版运营。有些国家人工成本不高,图书也不怎么打折。另外,有的国家的书还没有定价,要买书,得到柜台问价格。所以,利润空间很大,也不用下大力气做线上渠道。国外线上买书,加上邮费甚至比在实体店买还贵。

□您是认为国内市场很难做?

■并不是。而是当下,我们必须精细化地去面对我们的出版工作,每个单元、每个环节都要认真真地去做,都要去追求完美,都要追求好结果。没有好的结果是不行的。恰恰是现在,我觉得国内出版的提升空间还很大。

传承与创新的平衡

□如何理解传承与创新的关系?

■可能会有不同的理解。但时代变化很快,一个出版机构也好,其他公司也好,要想在行业领先,传统的东西要保存好,发扬光大,但必须在继承与创新中找好平衡。很多出版机构还在死守纸书,做书方法也一成不变,这怎么行得通呢?

□新的东西生发不出来?

■这些年,很多时候我们的做法跟原来的做法是不一致的。比如,我刚到人文社时,让编辑做一本书,他会问:原来有这种书啊,为什么还要做?而我的认知是,做出版是为不同读者去做书,原来的那本可能是为成年的文学爱好者做的,儿童要读的时候,是不是要换一种形态来表现?

□今年人文社的文库本是您策划的?

■是的。去年年度选题论证会上我提出做文库本。有这样的想法,是基于对现在市场的判断——女性读者还有少年读者的需求。比如,女士背包越来越小,带本大部头的书,怎么弄?如果是精装,也很难办,在包里晃荡几下,就可能把包给弄坏了。所以我们就做了软包封。另外,《红楼梦》这种大部头,我们改成6册,学生上学需要带哪本,拿一本就行,灵巧,轻便。旅行也一样,有人愿意读书,但书又厚又重,旅行者就会望而生畏。其实我们做书,就是为读者服务的,就是要考虑读者需求的方方面面。那么,围绕这些去思考,我们就会发现,可以做很多事,有很多实际的需求可以去匹配。

□传统出版机构需要升级改造?

■认真思考,做出改变,市场还是有增长空间的。人文社近年探索得比较多,要不然增长从哪儿来呢?光靠新书不行。近年,我们的新书贡献率占整个营收20%左右,80%是重新焕发活力的老品。当然,也有做得不足的地方。

□今年的调整主要在哪里?

■我们在自营渠道建设方面做得不够。多年前我们就搭建了自营矩阵,但没有下大力气去做。传统发行方面人文社有30多人,今年发行一下子又招10个人——5个主播、5个运营,投入到自营板块。需要表明决心,人文社摸索新路的决心已定。希望做出改变,将自营当成真正的生意去做。当然,今年可能很难见效,还在培育期。我们就是要找到流量横行时期传统出版机构如何实现持续稳定的增长,既要实现规模增长又要实现利润增长的路径。

□很多出版社无法投入这样的人力去做自营?

■不做改变,面临的可能就是不断萎缩。当然从经营者绩效看,可以不做这个动作,但未来怎么办?人文社快速发展了这么多年,我们已经有能力去做改变,也有能力为未来筑牢根基。我们在经济上能够承受培育新生事物的成本。不乱花钱,看准一个方向就扎扎实实去做。从大的趋势看,不提前做准备,等着好事成,根本不可能。

● 特别关注

《中拉绿色发展合作:机遇与挑战》中文版在第八届中拉文明对话论坛发布

中国出版传媒商报讯 9月12日,第八届“中拉文明对话论坛”在江苏无锡举办,中国外文局朝华出版社发布了“中拉文明互鉴”系列丛书最新成果《中拉绿色发展合作:机遇与挑战》中文版。

朝华出版社副总编辑李晨曦表示,朝华社长期推动中华优秀传统文化的国际传播与中拉文明互鉴,作为中拉文明对话论坛创始单位之一,自2017年起连续7次参与主办论坛,并推出“中拉文明互鉴”系列图书,《中拉绿色发展合作:机遇与挑战》是该系列最新学术成果。依托中国外文局“中拉文化出版中心”协作机制,朝华出版社将以多语种出版为核心,联动各方开展人文交流,持续推动论坛成果转化与议题研讨,助力中拉人文交流深化,夯实文明对话根基。

《中拉绿色发展合作:机遇与挑战》由朝华社联合中国社会科学院拉丁美洲研究所、当代中国与世界研

究院共同策划出版,中国社会科学院拉丁美洲研究所研究员、北京中拉教科文中心(CECLA)协调员郭存海与巴西卢拉研究所前所长、巴西国家地理与统计局长马尔西奥·波赫曼联合主编,汇集中国、巴西、哥伦比亚等多国学术力量,以中拉绿色合作为研究主线,系统阐释双方在可持续发展、清洁能源等领域的实践成果,并对碳市场、绿色金融等前沿合作方向展开深度前瞻。作为中拉合作的重要学术成果,该书不仅完整梳理出中拉合作关键政策的演进脉络,更通过理论创新与案例研究,为中拉全面合作伙伴关系注入绿色动能,助力构建中拉命运共同体,为全球绿色治理提供独具特色的“中拉方案”。

截至目前,朝华社协同各方,已成功举办八届“中拉文明对话论坛”,为推动双方文明互鉴与共同发展贡献智慧和力量。

(孙 珏)