

中信出版社社长王斌谈出版业的未来

2010年06月23日



2001年，王斌接任中信出版社社长的时候，这家中国大型投资公司中信集团旗下的小型出版社还默默无闻。在这十年中，中信社出版的《杰克·韦尔奇自传》、《谁动了我的奶酪》、《货币战争》和《滚雪球》等书籍，纷纷登上商业类书籍的畅销排行榜，该社还出版过大量经济管理类书籍，满足了中国本土企业家在中国向市场经济转型的过程中对于商业社会的认识和对经济管理知识的渴求。

王斌认为，目前的中国出版业正在经受双重变革。体制上，中国政府正在积极推动出版社“改制”，由事业单位转变为市场化经营主体；技术上，电纸书、手机等阅读终端方兴未艾，数字化浪潮势不可挡，正在改变出版业的格局。那么出版业的未来何在？中信社又将如何规划自身的发展？沃顿知识在线近期特别专访了王斌，深入探讨了这些问题。

以下为访谈内容的剪辑版本。

沃顿知识在线：2001年，《杰克·韦尔奇自传》成了畅销书，中信出版社开始为人所知。当年您是如何着手切入财经出版领域的？

王斌：在2001年到中信出版社担任社长之前，我在机械工业出版社从事经济管理图书出版。从90年代后期开始，中国大规模引进经管教材。我当时主持引进120种MBA教材，翻译工作量非常大，都找不到很好的教授来完成。而且我们只能影印，因为国外出版社当时不愿意授权，怕倒流回海外。经过与麦格劳-希尔、培生几家主要出版商的谈判，我们才拿到了这些公司经典教材的版权。

这种经济管理教材的推荐引入过程持续了几年，到2001年左右，中国的商业意识已经觉醒，民营企业迅猛发展，国有企业改革深化。企业界人士普遍很困惑，而市场上又缺少能指导他们经营企业的读物。我们认为，财经阅读是一个合适的切入点，那些具备思想性、前瞻性、观念性的读物，将能帮助企业家建立一种框架，解决管理中的实际问题。比如，如何看待宏观经济、产业与企业之间的互动关系？日常运营中又该如何实践？我们的母公司—中信集团—是一家投资集团，因此我们从事以金融、经济为主的出版，也符合集团定位和品牌要求。

我们的运气也不错，主抓的《杰克·韦尔奇自传》、《谁动了我的奶酪》都成了畅销书。至于在财经出版的崛起，无外乎是“时势造英雄”，适时而为。在中国市场化改革过程中，商务人群存在困惑，渴求知识，我们提供了养分和内容，他们得到了帮助，反过来回馈了中信社的品牌。

沃顿知识在线：那个时代，《杰克·韦尔奇自传》甚至成为学生互相赠送的礼物，你如何理解一本企业家传记会具有这样的影响力？

王斌：坦白说，为什么成为畅销书，我们同样不理解。当时购买版权的预付费是3万美金，引入版权的时候，中国大众并不熟悉通用电气，更不清楚谁是杰克·韦尔奇？不过，中国人喜欢英雄，韦尔奇具有英雄色彩，号称“中子弹杰克”，个性张扬，奉行“数一数二”战略，20年的时间把GE带到一种新高度。在中国企业家人群中，这样的样本就能树立起来；《自传》英文名直译为直抒胸怀，文本不错，内容讲得非常亲近，能让实际从事商业的人找到感觉，体会到他的风格与处事原则。

更重要的是，在这个时代，全社会都渴望财富和成功，在中国最能接近这个目标的手段就是做生意，韦尔奇具备普通人成功的典型意义。《自传》描述了一个人如何从小孩子成长为成功人士，契合了“千军万马”创业从商的社会心理。

沃顿知识在线：中信出版社去年出版的介绍巴菲特投资理念的一书《滚雪球》同样是畅销书，在财经领域，中信社为何总能把握最流行的趋势？

王斌：《滚雪球》版权预付了20万美金，销售很快打平并挣钱。评判一本财经书的价值，首先要看文本。巴菲特的投资心得、成长经历，几乎不可复制，爱丽丝·施罗德的观察又是如此细致、贴近，我相信这本书30年后还会在卖。

“滚雪球”的概念非常好，人生、理财都是一个道理，特别具有营销点。财经出版，不全是主题和文本最重要。同样的主题，是谁在说，如何来说，说的对与否同样重要。

财经出版有点双向2.0的概念，文本和阅读需要产生共鸣，才能形成价值。其壁垒在于，既需要有专业性，了解商业的基本概念，还必须把握时下商务人群关注的热点，如果只是单纯炒作营销很难做好。因此，中国财经出版领域相比较文学、艺术领域要平静很多。

幸运的是，中信在选题、内容编辑和把握时机等方面的能力比较强。我们有一句口号：“提供知识和技能，应对变化的世界”。当代中国人，对于大量外部知识非常“饥渴”，我们所做的就是从读者的需求出发，在全世界采集优质内容，然后进行传播。

沃顿知识在线：现在中信社的出版品种还是以财经领域为主？

王斌：其实我们出版领域现在比较宽。财经类只占50%，还包括文化、建筑甚至小说类的读物，今年还会增加少儿类书籍。

中国出版业规模其实不大，总共大约800亿人民币的规模。其中，大众零售大概350亿的规模，而财经出版占其中比例不足10%。中信社之所以有这么大品牌影响力，在于中国社会处于商业转型期，经济学家和企业家拥有话语权。不过，长远看，财经出版会是一个窄众市场，我们也在延伸其他出版品类。

沃顿知识在线：横向扩展是否顺利？一个以韦尔奇和巴菲特传记成名的出版品牌，去出版一本皮诺曹的卡通书，是否能让受众接受？

王斌：我们的理想是，围绕主流人群的理财、职业、生活情感、孩子教育等各方面，构建完整的产品系列。非财经的书籍方面，中信社并没有做得很好。出版业存在“范围经济”，不同品类的书籍操作方式差别很大，财经书籍能做好，并不意味着其他领域的书籍也能做好，因为

出版文化类的书籍需要重新搭台，很多能力不能直接移植。在不同的领域，我们也在寻找合适的市场切入点。

比如，我们也曾经尝试过少儿类图书，希望能以人文的角度，帮助孩子树立良好的品质，培养基本的科普知识。但是，中国的孩子只要一上初中，阅读范围就集中在应试教育，真正高品质的图书难以与现行的教育体系相容。换言之，好的出版理念得不到市场的承认。今年，我们选择了科普类作品作为切口重新进入市场，准备放稳心态，慢慢来做。

至于品牌，中国出版业从整体上是沒有品牌概念的。理论上，如果我们出版少儿类书籍，至少应该有子品牌，但是现在的行业监管体系不允许这样做。因此“中信出版社”的品牌不得不覆盖所有产品线。

沃顿知识在线：你们不能考虑并购其他出版品牌吗？

王斌：理论上可以，操作上几乎不可能。目前，此轮出版业的改革，地方政府推动比较快，几大单体出版社很快合并成为出版集团，想展开并购，等于挖人墙角，几乎不可能。

原来隶属于中央各部委、各党派的出版单位，目前资产归属不清晰，存在大量的政策障碍。比如，中国存在“主管主办制度”，一个出版社必须有某个行政机构或事业单位“主管主办”，履行相应的监管职责。如果并购买走了资产，谁来“主管主办”？原单位没有资产关系，肯定不合适；如果由你自己来，并购的出版社的出版资质又存在法律风险。

事实上，我们过去一两年就试图寻找并购机会，毕竟我们的业务比较成熟，协同性较强，然而，这些国有的出版社，往往都是初期谈判非常顺利，但是到主管单位审批就很难过关。总体来说，现在的出版业制度环境下，采用资本手段进行行业整合的条件还并不具备，可能还处在政策推动时期。

沃顿知识在线：2009年，中国新闻出版署大力推动出版事业改革，作为中国第一家股份制改造的出版社，你如何来看待这场改革？

王斌：打个比方，本轮改革类似对城市交通体系进行升级，修建高架路，让好车可以先跑起来。改革的意图是，重点扶植50-100家大型出版集团或专业出版单位，将其由传统的事业单位转变为市场主体，然后出台政策，给予融资、IPO准入的支持，形成基本的“盘面”。改革的出发点和思路没问题，但是目前的状况有点像资本的狂欢，以为体制改革将能释放无限的商业想象空间。

我个人不是太乐观。800亿的市场规模，能容下多少上市公司？10个就很好了。即便公司上市，融来的钱在行业中的去处何在？如果单纯扩充出版品种，并没多少意义，因为在整体市场规模不大的前提下，品种上涨只会加剧市场衰退速度；甚至有企业搞“文化地产”，发展房地产或其他投资。

资本进入的关键目的是要在业务上能够吸引更多的人才。不过很多人并不愿意从此入手。因此，现阶段的改革能否释放出版主业的活力，是可以存疑的。不过，一旦3-5年后市场结构基本成型，那时市场化竞争将会加剧，决定谁死谁活。

沃顿知识在线：那么，未来3-5年后，哪些出版企业能活下来？中信出版社又如何定位自己？

王斌：我个人认为，三类出版企业会存活下来：1) 拥有绝对市场规模和影响力的出版社，比如成为中国的兰登书屋；2) 借助资本力量实现产业升级，由一个出版社脱胎成为基于技术和互联网时代的内容服务供应商，成为中国的汤姆森路透；3) 在某些细分领域具备绝对的核心竞争力的出版商，能够抓住终端用户。具体来讲，未来可能会有3-5家大出版集团主导，50家品牌社做补充，然后就是数千个策划人和工作室。

坦白说，中信社在体系内的资源非常有限，我们不是政策最青睐的“国家队”，享受不到政策的许多支持，“穷得只剩下钱”。因此，我们不可能成为第一类企业，我希望，通过5-10年的努力，我们可以成为基于未来技术的新型内容提供商，如果不能实现商业转型，至少成为第三类企业。

沃顿知识在线：你们是中国第一家完成股份制改造的出版公司，是否在运营机制上具有特别的优势？

王斌：目前，政策推动主要在扶植大型出版企业的规模，实际上在业务层面的支持还比较有限，比如，“书号”制度没有放开，出版社并购杂志、报社也还只能是“一事一议”进行审批，并不能完全市场化，制度优势其实很难发力。不过，我们现在还是在考察一些杂志与培训中心，看是否有机会展开并购。

再者，我们自己的规模也不够大。中信社年营业收入大概在6亿人民币左右，在单体出版社中排在大约10-15名，与数个出版社合并而成的出版集团相比差距更大。我们希望整体规模能进入行业前10甚至前5名。为达到这个目标，我们必须扩充出版范围，如果能够有10个不同的品牌，深耕不同的出版领域，就容易实现目标。目前，地方出版集团整合了若干出版社，就具有这种优势，但我们没有，所以非常痛苦。

沃顿知识在线：中信社横向扩张比较容易理解，那么怎么理解你们纵向整合机场书店网络的战略举措？

王斌：渠道价值在于能为终端用户提供服务的机会，这是非常重要的。然而，各地传统的书店网络已经归属于当地的出版集团，我们没有机会；而机场书店目前较为散落，可以整合为全国性的、且契合中信社的目标人群网络。

机场书刊零售市场，目前市场整体规模在5-6亿左右，但是将来的市场规模至少能翻一倍，发展空间很大。我们希望在未来3年内整合全国20个主要机场的书店网络，形成6-8个亿的销售额，这也将有利于推广中信社的品牌。不过，在中国，机场仍然是一个管控非常严格的公共场所，整合过程将会非常漫长艰难。其次，中国现在掀起了高速铁路的建设高潮，我们对部分高铁车站也感兴趣。

沃顿知识在线：你如何看待数字化对于出版业的冲击？未来的出版业形态将会发生何种改变？

王斌：出版业最根本的课题是，如何能对产生好内容的人群产生正向激励。传统的出版方式并不能完全形成正向激励，比如在版税制度下，读者花钱更多买的是介质，而不是内容本身。

其次，在送达内容方面，传统出版社的功能类似一个小型风险投资企业，出版社对作者的内容进行专业判断，然后投资出版、营销和发行，由出版社承担盈亏风险。在互联网时代，内容由产生到送达的链条大大缩短，作者与读者的距离被大幅拉近了，读者可以自己做专业判断，能通过iPad直接下载内容，内容呈现的方式会更为多样化。同时纸张这样的介质可能不再是主流。因此传统出版社的职能将会被大大削弱，传统模式下的好日子不长了，如果不能成功转型，出版业将面临衰落。

但是，互联网时代下的出版又会产生两大机会：一类是基于互联网的公关、整合营销、送达与推广能力；另一类是，专职的机构或者个人服务于版权贸易，包括构建版权交易的大平台以及成为版权交易的经纪人。

沃顿知识在线：中信社准备如何应对这种数字化的变革浪潮？

王斌：中信社成立了新媒体事业部，我们今年会推出一些结合各类阅读终端的产品。不过，我个人认为，目前出版业仍然缺乏突破性的产品，只有那种引爆性的产品出来，就会改变整个产业格局。

我仍然坚持自己的观点，即这种革命性的产品诞生，可能是在出版业之外。你看，目前的移动互联网、数字出版，都是谷歌、苹果这类公司在做；中国移动、中国电信也在此领域不遗余力。

我们设立新媒体事业部，有点像“新兵训练营”：引入真正的技术人才、投资尝试新业务、锻炼人才，同时推动技术人才与内容采编人才的融合。只待革命性的产品一推出，市场格局慢慢清晰的时候，凭借这方面的能力积累，至少能看到未来。

沃顿知识在线：中信社改制后，您现在的头衔是中信出版股份有限公司的总经理，具有文化人与商人两种角色，你是如何处理这两类角色的？

王斌：我们的母公司中信集团是一个大型投资公司，商业回报是基本的考量视角，但中信同时主张做有责任感的生意人，这种企业文化同样会影响到我本人。

从中信出版社的角度，做出版确实需要满足多重目标，比如企业价值、可持续增长率、投资回报率。而中信社的经营压力也比较大，但我们不是完全利益导向的生意人，出版界的人文精神，麦田守望者式的理想主义，还是保留了下来，比如坚守底线，保证出版业的基本品质。我个人认为，在2020年以后，中国会出现一波出版业的大繁荣，希望自己现在的工作能为未来产生价值。