

新闻关注



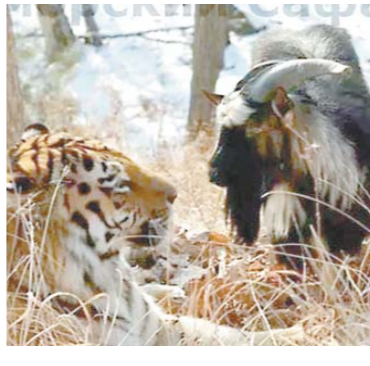
“担心猫”走红 国外网络

近日一只名为Bum的喵星人走红国外社交网络，原因是它的一双眼睛总是惊愕担心的样子，大家给它起名叫“担心猫”。它的主人专门为其建了一个账号，供粉丝们随时“宠爱”。



企鹅宝宝 挤成堆御寒

仅三个月大的企鹅宝宝蹲坐在冰面上，厚厚的绒毛上沾满了雪花。它们挤在一起或躲在成年企鹅的身后，抵御暴风雪以及将近零下24摄氏度的严寒。



因为羊太作 “虎羊CP”分手了

俄罗斯一对出名的“虎羊CP”，曾发展了一段不寻常的感情。可惜好景不长！就在前几天，这对CP分手了！原因在于羊太作了！经常用羊角去顶老虎，老虎不堪忍受，用嘴嚼起它扔到了地上。羊没受大伤，就是心情很抑郁，万万没想到老虎会打它。



以色列“间谍秃鹰” 被捕获

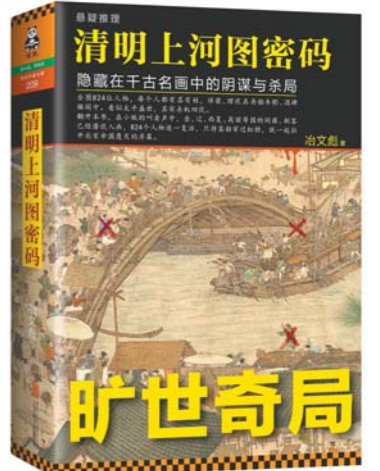
黎巴嫩南部民众捕获一只以色列“间谍秃鹰”。该秃鹰在飞过黎巴嫩边境线附近时被捕，其身上配有进行间谍活动的以色列位置发射器。“间谍秃鹰”在联合国的帮助下返回以色列动物园。

周末人物 创新人

“在美国、日本，文化产业是支柱性产业。中国目前还没有市值数百亿美元的出版公司。我们坚信，中国会出现超级出版集团。”一家民营图书公司通过“合伙人制”提升凝聚力，他们的下一个目标瞄准了超级IP。传统行业内部的裂变正在发生。

华楠：“合伙人”领队出版“轻骑兵”

□ 本报记者 卞文超



1月28日，35年来同期“最强寒流”袭击过后，上海的冬雨连绵不止。在经济下行的大环境下，一些传统行业打起“寒战”，而新的商业契机和运作模式亦在萌生。

华楠是上海读客图书公司董事长兼创始人，他不认为传统出版业是“夕阳产业”。“在美国、日本，文化产业是支柱性产业。中国目前还没有市值数百亿美元的出版公司。我们坚信，中国会出现超级出版集团。”过去的一年，华楠没有感受到出版业发展的萎缩或减缓，行业只是在加速淘汰，加速更新。

走进读客图书敞开的办公空间，“货架思维”、“我就是发动机”两条手书标语，贴在全体员工触手可及的地方。这家员工百余人的民营公司，成立整十年，已打造出十套百万畅销书。

董事长办公室靠窗的台子上，摆满了玩具模型——从美国漫威动画的雷神，到日本动漫《夏日友人帐》中的猫咪老师，琳琅满目。华楠本人并不是模型爱好者，他的下一个目标瞄准了超级IP。

IP，全称Intellectual Property，中文直译为知识产权，也有人称其为“文学潜在财产”。过去一年里，在很多人还没有搞清楚IP的确切意思时，资本的热浪翻滚如烈火烹油，已让这个词成为财富新矿的代名词。华楠认为，传统出版业位于IP源头，其前景是一条更加长期、更具质量、更有生命力的产品线。



华楠说，合伙人制度是2015年商量的大半年想出来的一个制度。合伙人制度就是从组织结构上来提升管理的一种方式。

谁说出版要“守住清贫”

记者（以下简称记）：年关到了，职场人开始晒年终奖。读客图书五位新晋合伙人收到来自公司的礼物是每人一辆宝马汽车。为什么开出这么高调的奖励？

华楠（以下简称华）：也不是高调，但是有很强的符号性质。我一直反对一种观点，就是说出版一定要把“守住清贫”挂在嘴边。这种方式，主要是想告诉新晋的合伙人，既然你能成为读客合伙人，至少应该开宝马。

记：你所说的合伙人制，是把企业实体注册为合伙人企业，还是说，只是公司内部的一种管理模式？

华：是内部的管理模式，也是一种未来的股权分配机制。提出合伙人制，最初是受到美国律师事务所的启发。

记：律师事务所的合伙人，本身具有技术专长，同时也有客户资源，合伙人之间并不是按股份出资，而是搭伙干事业的模式。一家图书公司在内部推行合伙人制，具体是怎么设计的？

华：这个制度的设计主要是考虑到两个方面。一是公司未来怎么走？公司规模在扩大，要继续裂变，在不同的岗位，不同的部门，需要新的凝聚力和领导力的人出来，带领这个团队。

二是从同事个人发展的角度去考虑。对作出贡献的老员工，我们给予肯定和奖励，让新员工也有奔头，有更好的职业前景，有创业的机会，而不是永远拿一份工资。出版干得好，也能年薪过百万，这样才能吸引更多的年轻人加入进来。

我们公司有一百多位员工，年龄在26岁左右的居多。目前网络小说主要的阅读群体差不多就是这个年龄段，所以我们可以每年打造出一部百万畅销书。如果员工很快就能看到事业的天花板，一眼就能看到退休之后的生活，那可能并不符合年轻人对职业规划的预期。

考虑到这些，合伙人制度是我们2015年商量的大半年想出来的一个制度。

跟“生锈的员工”说再见

记：为什么抛弃了出版公司过去的管理模式？

华：主要是时代在变吧。我们公司的特点是，完全依赖技术性人才。

我们更像手工业。做一部图书，从那么多网络小说和作者来稿中筛选出来，再到编辑的深度加工，再到图书摆上货架，其实不需要多么昂贵的设备、资产，核心完全是靠人在做事情。我们的编辑更像高超的手艺人。手艺是线

买不来的，要靠时间，要靠练习。那最重要就是要调动人的积极性。

随着公司规模越来越大，经营者要回馈为公司作出贡献的人。公司应该成为别人创业的一个平台，满足每一个人的事业心。合伙人制就是一个非常好的选择。晋升为合伙人后，未来将获得公司股权份额，并参与到股权分红之中。

记：什么样的契机让你觉得改变管理模式，开始变得非常必要了？

华：公司人多了之后，什么人都有，有一些我都不认识，也不一定照顾得过来。奖金分配上，永远不可能做到绝对公平。那有人就会有怨言。当有人有怨言的时候，管理者再忽略掉他，情况就会恶化，影响公司的整个氛围。

所有公司可能都会遇到这类问题。京东的刘强东讲，公司有一些员工是“生锈的员工”。“生锈的员工”不仅自己不可能去创造，他还会把身边的人也感染生锈了。我们历史上也发生过这样的事情，我才知道公司是管理，是需要引导的。

记：公司规模做大之后，是集团军作战还是小分队分头行动，需要更精密的战术指导。

华：是的。最初我也不知道该怎么解决，就很粗暴，把我认为有问题的员工全部直接开掉。这种处理方法就是属于没有技巧的管理，也会有后遗症。事后回过头来就开始想，要提升自己的管理能力。

合伙人制度就是从组织结构上来提升管理的一种方式。要成为读客合伙人，初步定了五点。在读客工作满五年，在自己领域内，能快速做到行业第一的可满三年；和读客价值观一致，勤奋、真诚；为公司作出过突出贡献；行业顶尖人物；能带领团队。

其中价值观一致是最重要的一点。能力决定上下，价值观决定去留。

记：投射到具体的人身上，期待有怎么样的变化？

华：我们今年五个合伙人中，小伙子程峰1988年生人。2008年，他大学还没有毕业，就来读客实习，后来留在这里做编辑。从实习生，到普通编辑，再到编辑主管，他策划了多本百万级的畅销书，之后也一直是读客畅销书的主力编辑。2014年被评为“中国年度编辑”。他完全符合我们讲的合伙人的条件。

成为合伙人之后，他的身份感会变。以前是个编辑，是做产品的，成为合伙人之后，他会花更多的心思放在公司的经营上，他的想法会更多朝这个团队的远期方向去努力。成为合伙人后，带一个十来人的团队，这时最重要的任务是继续为公司培养合伙人，让他们中有能力的人来取代你的位置。然后你去争取成为更高级的合伙人，去做更大的事情。

更深层次的畅销“基因”

记：读客的运作模式，听上去很像一些网商的做法，公司内部分成若干小分队，分头打造“爆款”。

华：我们就是小团队作业，集中精力打造畅销书产品。我们只做百万畅销书。

记：从广告信息行业出身，转投出版业，是不是让你对图书的产品属性有更清醒的商业认识？

华：我们兄弟两个人，一开始做广告，现在我哥哥还在做广告，我专门做出版。传统的

出版业工作流程是，作者写了几十万字，然后交给出版社，出版社编排，弄个封面，然后就印刷上市了。我们的模式不是这样的。

从一开始，我们就认识到产品开发的重要，产品开发是强项。一部稿子来了之后，我们要先围绕稿子给它做“购买理由”。然后从购买理由出发，对文本定义深加工，最后把这本书做成一个畅销的产品。

记：打造一本百万畅销书，文本上要具备哪些特质？

华：在通俗小说领域，怎样的书会畅销？之前有很多误区。首先，文笔好不好一点都不重要。文笔好，固然好，是加分项，但也不一定能帮助销售。畅销书不太讲究文笔，讲究的是什么呢？

第一是阅读速度。你的书能让我很快地读完，不要让我停。读者看这些书的时候，他不会去字斟句酌，他不是思考，而是在娱乐。

第二，阅读体验要达到同一类型书的上流水平。如果是言情小说，你得把我弄哭；如果是悬疑小说，你要吊住我的心，让我好奇，让我恐怖。

记：呵呵，就是那种晚上不睡觉也要看完的书是吗？

华：对！第三就是阅读价值。有阅读价值，就是说读完这本书之后，我不会觉得，今天下午啥也没干，浪费掉了。而是说，我感觉有点收获。

比方说，看《官场笔记》，看完之后，我对政府的运作有了一些了解。看完《藏地密码》，我对西藏的人文、地理、宗教、传统，有一种知识的收获。如果能够满足这几条，这本书就应该说写作上面具备了基本的畅销书的条件。

记：那怎么让一本书经得起时间的考验？

华：最好是书的内容要有文化母体。比方说《藏地密码》这本书，西藏就是一个文化母体。中国有千千万万的人喜欢西藏，想去西藏。或者说《卑鄙的圣人：曹操》，曹操也是一个文化母体。历史上他一直是一个传奇人物，是非功过，大家天天在评论他。所以明年肯定还是有那么多人要评论他。

阅读速度、阅读体验、阅读价值，同时脱胎于原有的文化母体。后期书的产品包装，能够把刚才讲的这些要素，全部表现出来。这样的书我们做出来，想不畅销也难。

记：这就是你所说的“货架意识”是吗？

华：没错。

IP没有过热仍在启蒙

记：过去的一年里，IP这个词炙手可热。从《何以笙箫默》、《花千骨》到《琅琊榜》、《芈月传》，改编自畅销小说的影视作品掘金能力被重新估计，延伸到后期再开发手机游戏，以至于圈内每个人都在说IP。

华：对于市场永远都是盲目的。大家都还没弄清IP是怎么回事，IP这个词就炸了。

记：据你的观察，文学版权的价格在过去一年当中是飙升的，到什么地步？

华：飙升得很厉害。比方说，去年我们做《清明上河图密码》。这个小说作者写了七八年，然后在我们手里重新改造了两年多，推出来。上架三个月，就卖出了影视剧版权，引来阿里影业和光线传媒两家股东，我估计总价值至少要超过五千万，是当时最贵的IP。

记：资本想要找一个好的结婚对象，IP忽然成了上上之选是吗？

华：哈哈。有的媒体会说，资本傲慢，不这么认为。资本最大的诚意体现，不是为作者倒一杯茶，而是开出高昂的价码。所以，资本无所谓傲慢的概念，事实上，资本越大，越不傲慢，否则也不会为一部作品的版权开几千万的价格。据我了解的《清明上河图密码》来说，拿到这个小说之后，他们一直在寻找最好的编剧。在我看来，出资人是非常重视、尊重作者的。

记：你怎么看这种IP热？

华：我觉得过去一年，不能说是IP过热，而应该叫IP启蒙。IP的开发才刚刚开始，并不是把一部小说改编成影视剧这么简单，而是一个长线的品牌管理工作。

目前中国文化产业市场上，大家有两个误区。一是没有打造百年品牌的意识。资本的短

视，导致大家都盯着“著名”IP，买过来之后，拼凑成一部电影，就拿来卖钱。这是套现思维，而不是品牌培育思维。这决定了不可能做出高质量的产品。

第二个误区是，没有意识到超级IP是一个品牌打造和管理的工作。所以这些“伪超级IP作品”没有品牌符号系统，在漫威、蜘蛛侠、钢铁侠、超人所有这些超级IP，他们的品牌形象和符号系统是非常明确的，而且在各个领域，可以穿梭自如。

记：延伸到衍生品的领域，美国和日本影视和动漫知识产权开发有很多成功的案例，有什么可借鉴之处？

华：是的。比方说，《蜘蛛侠》就是一个真正的超级IP，知识产权是属于漫威公司的。但是，什么是蜘蛛侠的产权呢？并不是说，故事是它的产权，故事卖不了多少钱。而是蜘蛛侠这身衣服，这个形象，形成了一种超级符号，以至于把它的海报撕碎了，人们都能认出来这片纸是从蜘蛛侠身上掉下来的。这是它产力量量的强大之处。

这个形象刷到可乐罐上，消费者的情感就转移到可乐上，可乐就能多卖两瓶，刷到橡皮擦上，消费者的情感就转移到橡皮擦上，橡皮擦就能多卖几块。

在我们国内的超级IP的开发的产业里，还没有人想到这个层面。超级IP电影的开发，不是编剧工作，也不是制片工作，更不是投资工作。它是品牌打造和管理工作，是一个长期的工作，让这个超级IP拥有持久的生命力。

记：《清明上河图密码》开始做这一系列的品牌打造工作了吗？

华：我们有这个意识，但还没来得及从源头开始做。IP概念火得太快了，投资人找上门来，我们的作者也是急于脱贫，呵呵，我们当然是首先尊重作者的意愿。未来，我们会坚定地走这条路。我们会在小说研发的初期、原点上，就把这套系统建立起来。

融合是出版业发展大势

记：我过来采访时打不着车，用手机叫了一辆快车。司机一直感慨，世界变化太快。

华：对，世界变化太快了。

记：几年前，有很多人对互联网是戒备的，对手机是排斥的，但不知不觉生活方式变了。很多传统的垄断行业被撕开了口子。有人说，纸质书已日落西山。你怎么看传统出版业的走向？

华：纸质书仍然是一个非常好的市场，未来的空间还非常大。

目前我们国家的传统出版业体量很大，集中度极低。而民营的出版机构，即便做到行业里的老大，也只不过占了市场的百分之一。毕竟在国内民营资本介入出版行业，起步时间并不长。在很长的时间里，民营出版只能是工作室的形式，成为公司也就近十年的事情。打造超级畅销小说，是我们的强项。只是在过去的十年里面，在IP启蒙之前，我们的收益仍然是偏低的。

记：对传统出版业未来的走向有怎样的预期？

华：未来的大势是融合。传统出版业会进入更多的领域，我们有些同行从出版业进入了培训业，有的还做沙龙，做旅游。去年我们的数字部门发展超出预期，电子书和新媒体两个板块成长都很迅速。

整个文化产业，影视、出版、游戏、动漫这些板块都在融合。在融合的过程中，每一个板块都可以产生IP，但产生最多的仍然是传统出版业，传统出版业处在整个IP产业链的最上游。由于我们处于上游，我们就有主动权来决定谁能够加入进来，一起来玩这个事情。超级畅销书将有更多的变现的空间，我感觉，这也让我们有了更多的天然优势。