

数字出版启示录

西方数字出版经典案例分析

刘银娣◎编著

中国出版集团
世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

数字出版启示录：西方数字出版经典案例分析 / 刘银娣编著. — 广州：世界图书出版广东有限公司，2014.7

ISBN 978-7-5100-8326-6

I. ①数… II. ①刘… III. ①电子出版物—出版工作—案例—西方国家 IV. ①G237.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 168283 号

数字出版启示录——西方数字出版经典案例分析

策划编辑 赵 泓
责任编辑 阮清钰
封面设计 梁嘉欣
版式设计 文 竹
出版发行 世界图书出版广东有限公司
地 址 广州市新港西路大江冲 25 号
电 话 020-84459702
印 刷 虎彩印艺股份有限公司
规 格 787mm×1092mm 1/16
印 张 10.25
字 数 150 千
版 次 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷
I S B N 978-7-5100-8326-6/G·1694
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

Preface

随着信息传播技术 (Information Communication Technology) 的发展, 数字化浪潮席卷出版业, 以数字出版为代表的新的出版形态不断冲击着传统出版业。美国出版商协会公布的销售数据显示, 从 2011 年至 2012 年, 传统印刷图书销售数据下降了 11.4%, 而与此同时, 2012 年电子书销售额则达到 12.51 亿美元, 较 2011 年增长了 42%。近年来, 我国电子书销量也呈现“井喷”之势, 2012 年我国电子书 (不含电子书阅读器) 收入也获得了巨大增长, 达到 31 亿元, 较 2011 年增长了 343%。阅读消费是由阅读需求带动的, 2013 年中国新闻出版研究院发布的《第十次全国国民阅读调查报告》显示, 2012 年我国 18-70 周岁国民电子书的阅读量增幅较为明显, 人均阅读电子书 2.35 本, 同比增长 65.5%; 电子书阅读率为 17.0%, 较 2011 年的 16.8% 上升了 0.2 个百分点。由信息传播技术和数字阅读设备发展带来的数字阅读习惯的不断增长, 在促进数字文化消费不断增长的同时, 也引领着数字出版产业的不断增长。2013 年, 原新闻出版总署科技与数字出版司公布了首批数字出版示范单位名单, 包括浙江出版联合集团有限公司、北京师范大学出版社等在内的 25 家出版机构被确定为数字出版示范单位, 然而, 这 25 家出版单位没有一家已经形成了数字出版为主导的商业模式, 数字内容产品收益在其总收益中的比例仍然微乎其微。然而, 尽管 2008 年 9 月 14 日, 《纽约杂志》(NewYork Magazine) 刊登了一篇 6000 字的长文, 题为《终

结》(The End)。该文宣称,以兰登书屋、哈珀·柯林斯、西蒙与舒斯特等为代表的现行大众出版模式已经黔驴技穷,难以为继。然而,这些大众出版集团的数字化收益在其总收益中已经占据了较高的比例,在数字化转型的道路上也逐渐探索出了适合自己的道路,与大型技术提供商也有了越来越多的筹码和话语权。专业出版和教育出版领域的数字化转型更是运作良好,里德·爱思维尔、斯普林格、阿歇特等大型专业出版集团的数字化收益已经远远超过其传统出版收益,其甚至已经开始了从数字内容提供商到专业解决方案提供商的转型;教育出版巨头,培生教育集团、麦格劳·希尔出版集团的数字收益也逐渐赶上甚至超过传统教育出版业务收入,也逐步从以出版为主的公司转变为利用科技创新来帮助学生有更好的表现的教育服务提供商的转变。在我国传统出版企业和创新型的数字出版企业面临着转型和发展困境的时候,西方众多数字出版企业已经为我们创造和推出了诸多可值得借鉴的数字出版成功范式和模板。借鉴和学习西方数字出版先行者的成功经验和其在数字出版发展过程中遭遇到的困难,对于加快我国新闻出版产业数字化转型步伐有着巨大的启示作用。因此,我们有针对性的挑选了一些西方数字出版领域的成功个案进行剖析,包括大众出版商、教育出版商、专业出版商以及新型数字出版技术提供商和数字出版创新者,较为深入地分析了其成功经验,以期对面临数字化转型的我国传统出版企业和面临盈利和创新困境的新型数字出版企业有一定的启发,推动我国数字出版实践创新。

由于水平有限,书稿难免存在很多缺陷和不足,欢迎批评指正。作者也会在今后的研究中对其进行修改和进一步深入的分析。

作者

2014年7月

目 录

Contents

前言 / 1

大众出版数字化转型的先行者——哈珀柯林斯的成功经验 / 1

1. 集团简介 / 1
2. 业务构成 / 2
3. 数字化转型的成功经验 / 3

以内容为核心：兰登书屋数字化发展策略研究 / 14

1. 集团发展历史 / 14
2. 集团简介 / 15
3. 数字化发展战略 / 16
4. 结语 / 26

法国阿歇特出版集团数字化转型的举措及其面临的困境 / 28

1. 集团简介 / 28
2. 集团收益构成和业务构成 / 28
3. 数字化转型的举措 / 31
4. 数字化转型面临的困境 / 35

培生教育出版的数字化发展战略研究 / 38

1. 集团发展历史 / 38
2. 集团简介 / 39
3. 培生教育业务构成 / 40
4. 培生教育的数字化发展战略 / 42

科技出版领头羊——里德·爱思维尔集团及其数字化发展战略探析 / 52

1. 集团简介 / 52
2. 集团结构 / 54
3. 集团的数字化发展战略 / 60
4. 里德·爱思维尔出版集团数字化战略面临的风险 / 66

学术出版巨头泰勒·弗朗西斯的数字化转型之路 / 69

1. 集团发展历程 / 69
2. 业务构成 / 70
3. 泰勒·弗朗西斯的数字化转型路径 / 74
4. 泰勒·弗朗西斯数字化转型的成功给我们的启示 / 81

PLoS 的成功及其给我国科技期刊网络发表平台建设的启示 / 83

1. PLoS 产生的背景和历史 / 83
2. PLoS 的业务情况 / 86
3. PLoS 的商业模式 / 92
4. PLoS 的社会影响 / 98
5. PLoS 的成功运营及其对我国科技期刊网络发表平台建设的启示 / 100

国外科技论文网络发表平台 arXiv 电子印本文库个案研究 / 106

1. arXiv 基本情况介绍 / 106
2. arXiv 业务情况分析 / 107

3. arXiv 的财务情况 / 113
4. arXiv 的社会影响 / 115
5. arXiv 的成功运营给我国电子印本文库建设的启示 / 117

长线策略 + 持续创新：亚马逊美国的数字出版成功秘诀 / 123

1. 长线发展战略 / 124
2. 持续创新 / 128
3. 亚马逊面临的风险 / 132

美国辅助型 POD 出版商发展研究 / 137

1. 辅助型出版和辅助型出版商的含义 / 138
2. 辅助型出版商的经营特点 / 139
3. 美国主要辅助型出版商的四种运作模式 / 141
4. 美国辅助型出版商的文化价值 / 143

苹果的成功及其给我国数字出版商的启示 / 146

1. 引言 / 146
2. 苹果公司的经营范围 / 147
3. 苹果公司的成功因素 / 147
4. 苹果的成功给我国数字出版设备提供商的启示 / 151

大众出版数字化转型的先行者

——哈珀柯林斯的成功经验

1. 集团简介

哈珀柯林斯出版集团是世界上最大的大众英语图书出版商之一，其历史最早可以追溯到1817年，詹姆斯·哈珀（James Harper）和约翰·哈珀（John Harper）兄弟俩在纽约创建的哈珀出版社（Harper Publishers）。该出版社出版了阿加莎·克里斯蒂、马克·吐温、勃朗特姐妹、狄更斯、马丁·路德金、萨克雷等大量知名作家的作品。1990年，哈珀出版社被新闻集团（News Corp.）购入，并与英国的威廉柯林斯出版社（William Collins Press）合并，从而形成世界性出版巨头——哈珀柯林斯出版集团（Harper Collins Publishers），成为新闻集团的全资子公司，总部在纽约，在美国其他地区、英国、加拿大、澳大利亚、新西兰和印度都建立了分部。哈珀柯林斯出版范围非常广泛，包括文学和商业小说、商业图书、童书、烹饪图书、叙事散文、神秘小说、言情小说、参考书、流行文化、设计、卫生、健康、宗教和灵性图书等。目前，哈珀柯林斯仍然有着非常丰富的作者资源，其多个作者获得过诺贝尔奖、普利策文学奖（Pulitzer Prize）、国家图书奖（National Book Award）、纽伯瑞奖章（the Newbery Medal）以及凯迪克奖（the Caldecott Medal）等。哈珀柯林斯一直走在创新的前沿，采用数字技术为读者创造独特的高质量的阅读体验，同时为其作者增加了价值，提供了更广阔的发展空间。

2. 业务构成

在数字技术对出版业产生巨大冲击的情况下，哈珀柯林斯出版集团一直保持着良好的经营状况，这得益于哈珀柯林斯畅销书项目的成功。哈珀柯林斯出版集团出版的图书一直是全球最重要的畅销书排行榜上的常客，在2013年，哈珀柯林斯出版集团的市场表现仍然卓越，一共有近10本图书成为超级畅销书（发行量超过100万的图书）。除此之外，哈珀柯林斯的成功还离不开其并购策略。1999年2月，哈珀柯林斯出版集团购入世界著名的文学出版社——Ecco出版社，1999年7月购入Hearst图书出版集团及其子公司William Morrow和Avon出版社，从而成为美国第二大英语出版社。1999年10月，该集团又购入著名非洲文学出版社——Amistad出版社。2013年，其并购了托马斯尼尔森公司（Thomas Nelson），建立了一个新的基督教出版部门：哈珀柯林斯基督教出版（HarperCollins Christian Publishing）。其还完全兼并重组了哈珀柯林斯印度出版公司（HarperCollins India）。2013年，哈珀·柯林斯推出了一些新的出版项目，例如e-Insider；新的出版品牌，例如HarperTeen Impulse、Infinitum Nihil and William Collins；以及新的书店，例如Bourbon Street Books、Witness and HarperWave等。

具体而言，哈珀柯林斯出版集团由以下业务部门构成：

（1）哈珀柯林斯大众图书出版部门：该部门总部在纽约，主要出版文学、小说、烹饪等大众图书，每年都有大量图书登上畅销书排行榜，其在2013年一共有194种图书登上《纽约时报》的畅销书排行榜，其中10种登上畅销书排行榜的第一名。该集团的成功得益于其丰富的作者资源，哈珀柯林斯与很多知名作家都建立了良好的合作关系，在数字技术的影响下，其致力于进一步扩大作者及其作品的价值。

（2）哈珀柯林斯童书出版部门：哈珀柯林斯童书出版部门是本世纪初整合哈珀柯林斯的童书出版资源而成立，自成立以来，该部门连续12年成为绘本图书销量最高的出版商，其每年都有大量童书登上《纽约时报》畅销书排行榜。在2013年一共有53本登上纽约时报畅销书排行榜。

(3) 哈珀·柯林斯基基督教出版部门：这是哈珀柯林斯 2013 年新成立的一个出版部门。2011 年，哈珀柯林斯以 2 亿美元的价格收购了托马斯尼elsen 公司 (Thomas Nelson)，2013 年 7 月，这项收购正式完成，并与哈珀柯林斯旗下的基督教出版资源进行整合，建立了一个新的基督教出版部门——哈珀·柯林斯基基督教出版部门 (HarperCollins Christian Publishing)。尽管该部门 2013 年才成立，但是市场表现良好，2013 年该部门有 13 本书登上纽约时报畅销书排行榜。

(4) 哈珀柯林斯英国出版部门：该部门总部在伦敦，在英国大众图书市场上一直有着良好的市场表现。在 2013 年，哈珀柯林斯英国出版部门一共有 68 本书出现在星期日泰晤士报 (Sunday Times) 的畅销书排行榜上，其中 8 种为榜首。

(5) 哈珀柯林斯加拿大出版部门：哈珀柯林斯加拿大出版部门总部设立在悉尼，该部门 2013 年一共有 50 本图书登上全球邮件列表畅销书榜单的前 10 名，其中 7 本占据榜首的位置。2013 年，该部门积极利用社交媒体开展图书营销，目前在 Facebook 已经收获了 10 万粉丝，是加拿大其他出版商 Facebook 粉丝总量的 2 倍多。

(6) 哈珀柯林斯澳大利亚 / 新西兰出版部门：该部门出版的图书同样是澳大利亚 / 新西兰最重要的畅销书排行榜的常客，2013 年哈珀柯林斯澳大利亚 / 新西兰部门共有 69 种书登上畅销书榜单。

(7) 哈珀柯林斯印度出版部门：哈珀柯林斯最初进入印度市场的时候，因为印度出版制度和政策的原因，一直采取的是合作出版的形式。而随着印度出版市场的进一步放开，在与 Living Media India 合作 10 年后，2013 年哈珀柯林斯出版集团完全获得了哈珀柯林斯印度出版部门的所有权。该部门在印度图书市场同样有着卓越的市场表现。

3. 数字化转型的成功经验

新闻集团 2012 年和 2013 年的财务报表显示，在 2013 年第一季度，哈

珀·柯林斯销售收入由2012年同期的3.52亿美元下降到3.28亿美元。然而，尽管销售额减少了，其盈利却增加了，2013年哈珀柯林斯息税、折旧及分摊前的盈利为4300万美元，较2012年同期增加了300万美元。发生这种状况，主要得益于成本较低盈利率较高的电子书销售额的增长，本季度，电子书净销售额占哈珀·柯林斯全球总销售的22%，而2012年同期则为15%。2013年，哈珀柯林斯向100多个国家销售图书和电子书，网站访问者数量也显著增加，达到了2000万。在大多数大众图书出版商落后于科技出版和教育出版的数字化转型，面临数字发展困境的时候，哈珀柯林斯已经可以算是获得了一定的成功。因此，在这里，我们对其数字化战略和转型路径进行了深入分析，拟从中发现其数字化转型的成功经验。

3.1 抓住核心资源，建立核心竞争力

哈珀柯林斯之所以能够在数字出版大潮中取得较好的成绩，离不开其对核心竞争力的塑造。在数字化转型的过程中，哈珀柯林斯并未在各种复杂的技术变革中迷失自己，而是将内容、作者和读者视为自己最核心的资源，也一直注意抓住这几项核心资源。

3.1.1 自建数字书库，加强版权保护

哈珀柯林斯出版集团是全球第一家将图书内容数字化、并创办一所全球数字书库的大众出版商。哈珀柯林斯一直坚信，做为内容提供商，对其内容进行数字化并加以控制是至关重要的。因此，其从2005年开始，就斥资数百万美元逐步将其出版的图书数字化，并与Newstand合作，建立自己的数字化仓库，这也是全球第一家大众数字书库。作为全球第一家与Newstand合作的传统出版商，其还获得了Newstand 10%的股份。目前，其新书的出版一般都是纸书和电子书同步发行，即便是老版书，哈珀柯林斯也在寻求将其转化为电子书，开拓新的市场空间的可能性和可行性。自建数字书库，使得哈珀柯林斯可以更好的保护作者的权利、满足消费者的需求，并促成其他商机。

哈珀柯林斯还非常注重版权的保护，其与Digimarc公司合作建立了盗版举报平台。Digimarc公司坐落于比弗顿(Beaverton)和俄勒冈(Oregon)，

其通过发现各种形式的内容，包括音频、视频、图像等，丰富全球企业和政府的日常生活。Digimarc 拥有大量且不断增长的知识产权组合，这些组合提高了数字水印和内容识别创新的广度和深度，在美国和全球取得了上千项专利。Digimarc 的所有解决方案都是为了通过普遍的、直观的计算丰富人们的日常生活。其基于数字水印技术创造了一种新的可以嵌入媒体和对象的传播方式，允许计算机和数字设备看到、听到并参与到自己周围的世界中。它使得消费者和组织可以随时、随地的方便的访问其感兴趣的数字内容。哈珀柯林斯利用 Digimarc 的技术优势，将其运用到将印刷内容和音频内容向移动网络平台发布；保护、识别和跟踪数字文件；验证内容和对象；管理数字权利；阻止假冒和盗版；确保文件安全等方面。

3.1.2 为作者提供数字增值服务

哈珀柯林斯认为内容行业是服务行业的一个分支，出版企业的核心价值是为其作者和读者服务，成为二者之间沟通的桥梁。哈珀柯林斯为其作者提供多项服务。例如其建立了在线视频播放平台：HCTV。该平台主要用于发布与其图书和作者相关的原创视频内容，包括偷拍到的相关视频、作者访问、涉及到哈珀柯林斯图书的电视节目内容等。除此之外，为了让作者能够更好的与读者沟通，增强作者的魅力和价值，哈珀柯林斯专门建立了一个专门为作者开办的内部出版讲座机构——哈珀柯林斯演讲者委员会（Harpercollins Speakers Bureau）。哈珀柯林斯是全球第一个为作者提供这种服务的出版机构，其聘请了大量经验丰富的演讲者，包括主持人，领导型的演讲者，商业演讲者、著名演员、畅销小说家等，组成实力雄厚的演讲培训团队，每年定期为其旗下作者进行演讲培训。除了这两项服务外，近年来，哈珀柯林斯出版集团还开启一项新的针对作者的服务——为作者及其版权作品建立电子书店。英国 20 世纪著名的文学家，学者，杰出的批评家，也是公认的二十世纪最重要的基督教作者之一——C. S. 路易斯是第一个享受该服务的作者。哈珀柯林斯建立的这个全新的电子书平台，汇集了 C. S. 路易斯在 CSLewis.com 和 Narnia.com 两个网站上销售的作品，将直接面向读者销售。该平台采用埃森哲数字出版解决方案。

3.1.3 注重读者的阅读体验

为了了解数字时代读者阅读需求的变化，哈珀柯林斯做了很多实验，

对读者的阅读行为和消费行为进行分析。实验表明年轻人越来越喜欢上网浏览的方式进行阅读，美国每个月更是有上百亿个搜索问题在网上得到结果。哈珀柯林斯意识到在数字时代，要想更好的满足读者的阅读体验，就要与搜索引擎建立合作关系，让读者可以在网上搜索到其所需要的图书。因此，哈珀柯林斯在很多出版集团对谷歌图书搜索（Google Book Search）项目持观望甚至反对意见的时候，就开始与谷歌、雅虎和亚马逊合作，将图书分割成不同页面，供读者更好的检索和浏览。哈珀柯林斯为了让读者获得更好的阅读体验。其在图书数据化的过程中，还非常注重扫描的质量，这使得其电子书的浏览效果远远高于亚马逊电子书的浏览效果，在早期，这降低了图书的搜索速度，而随着搜索技术的发展，这一问题不复存在，而高质量电子书标准的坚持，则给哈珀柯林斯带来了更多忠诚的电子书读者。

3.2 保持开放的心态，加强各方合作

哈珀柯林斯和每个技术平台的伙伴都诚意合作，满足不同平台的需求也就是满足不同读者的需求。这也是一种自我保护的方式，因为如果只和一两家合作，其实是增加了风险。哈珀柯林斯的合作对象很多。如前所述，首先，为了适应数字环境下读者对搜索引擎工具的依赖，其与谷歌、雅虎等搜索引擎合作，寻求共盈途径。其后，为了拓宽其电子书销售渠道，其采用多平台销售策略，与亚马逊、Kobo、巴诺、苹果等多家电子书销售平台开展合作。在2012年被美国司法部以垄断电子书价格为名起诉并胜诉后，其迅速与亚马逊重新建立紧密的合作关系。为了建立按需印刷业务，其在2011年5月12日，与纳利印刷公司签订了全球供应链突破性协议。根据协议，从2011年11月起，当纳利印刷公司将接手哈珀柯林斯出版公司维吉尼亚州哈里森堡工厂新书的印后业务；从2012年7月起，该公司还将负责哈珀柯林斯出版公司旗下桑德凡出版社重点新书和再版书的印后工作；当纳利还将为哈珀柯林斯出版公司在全球范围内提供按需印刷服务，这将能使该出版公司的大部分版权图书在世界各地实现按需印刷。同时，这一协议也使当纳利成为哈珀柯林斯出版公司传统产品的印刷商、印后服务商和发行商。

3.3 大胆创新，稳步转型

作为一家传统出版企业，哈珀柯林斯在数字化转型过程中能够取得骄人的成绩，离不开大胆、持续的创新。哈珀柯林斯是最早建立数字图书仓库的大众出版企业，也是最早将办公自动化等技术和方法引入出版业的传统出版企业之一，其在 200 年的发展历程中，一直随着变化而变化，大胆创新，而其转型的步伐又相当稳健，故而能够纵贯剧变的时代走到今天。而在六大大众出版集团中，哈珀柯林斯也是第一家向图书馆提供电子书的企业。其后，兰登书屋才放开了对图书馆供应电子书的限制。而企鹅和西蒙·舒斯特直到 2013 年才开始向图书馆提供电子书，前者价格较低，采用平价策略，但有效期仅 1 年；后者只有 2 类书供给。而另外两家大众出版集团，阿歇特、麦克米伦直到现在都没敢开放图书馆电子书项目。尽管哈珀柯林斯图书馆供应电子书有助于其建立新的电子书市场，但是，在各国电子书借阅法律和政策尚不完善，消费者从图书馆借阅电子书很可能导致销售减少的情况下，哈珀柯林斯通过创新而稳健的电子书借阅次数限制的规定和技术避免了这一情况的发生。其通过多项调查，了解到如何在扩大电子书馆配市场的同时，避免对电子书销售产生负面影响，从 2011 年开始，就以消费者价格向图书馆销售电子书，同时要求电子书在被购回前，每本的外借次数最多 26 次、每次不超过 2 周的限制。这一做法虽然也引起了一定争议，但是比起其它大众出版集团对电子书馆配市场的回避状态，目前已经受到美国、英国等地图书馆的支持。兰登书屋也提出未来可能效仿哈珀柯林斯的做法，目前哈珀柯林斯向图书馆的销售已经占到总收入的 7%~9%。除了稳健的率先开放电子书馆配市场外，哈珀柯林斯还积极实现内容与更多设备的对接。例如 iPhone、iPod、iPad 等电子平台越来越受到人们的追捧，选择平板电脑、智能手机作为阅读工具的读者日益增多，哈珀柯林斯选择开发适合在 iPhone、iPod 或 iPad 上使用的应用程序。应用程序的趣味性、娱乐性颇为吸引儿童的兴趣，而且互联网所具有的互动性通过应用程序的使用，可以使儿童在感受故事情节和人物的同时更好地实现与第三方的互动，增加了阅读的乐趣。目前，哈珀·柯林斯童书出版公司的编辑正与作者、画家共同探讨如何融入新技术，为电子内容增加新特性。其通过进行员工培训、