

美国数字出版考察报告

陈友所

主编



世纪出版集团 上海人民出版社

美国数字出版考察报告

陈友所 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

美国数字出版考察报告 / 陈昕主编. — 上海: 上海人民出版社, 2008

ISBN 978-7-208-07972-4

I. 美… II. 陈… III. 电子出版物 — 出版工作 — 考察报告 — 美国 IV. G237.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 094646 号

责任编辑 浦 渊
装帧设计 朱 鐸
设计制作 姜 舟



世纪文景

美国数字出版考察报告

陈昕 主编

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出品 世纪出版股份有限公司 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发行 世纪出版股份有限公司发行中心
印刷 北京中科印刷有限公司
开本 635 × 965 毫米 1/16
印张 14
字数 133,000
版次 2008 年 8 月第 1 版
印次 2008 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-07972-4/G · 1261
定价 36.00 元

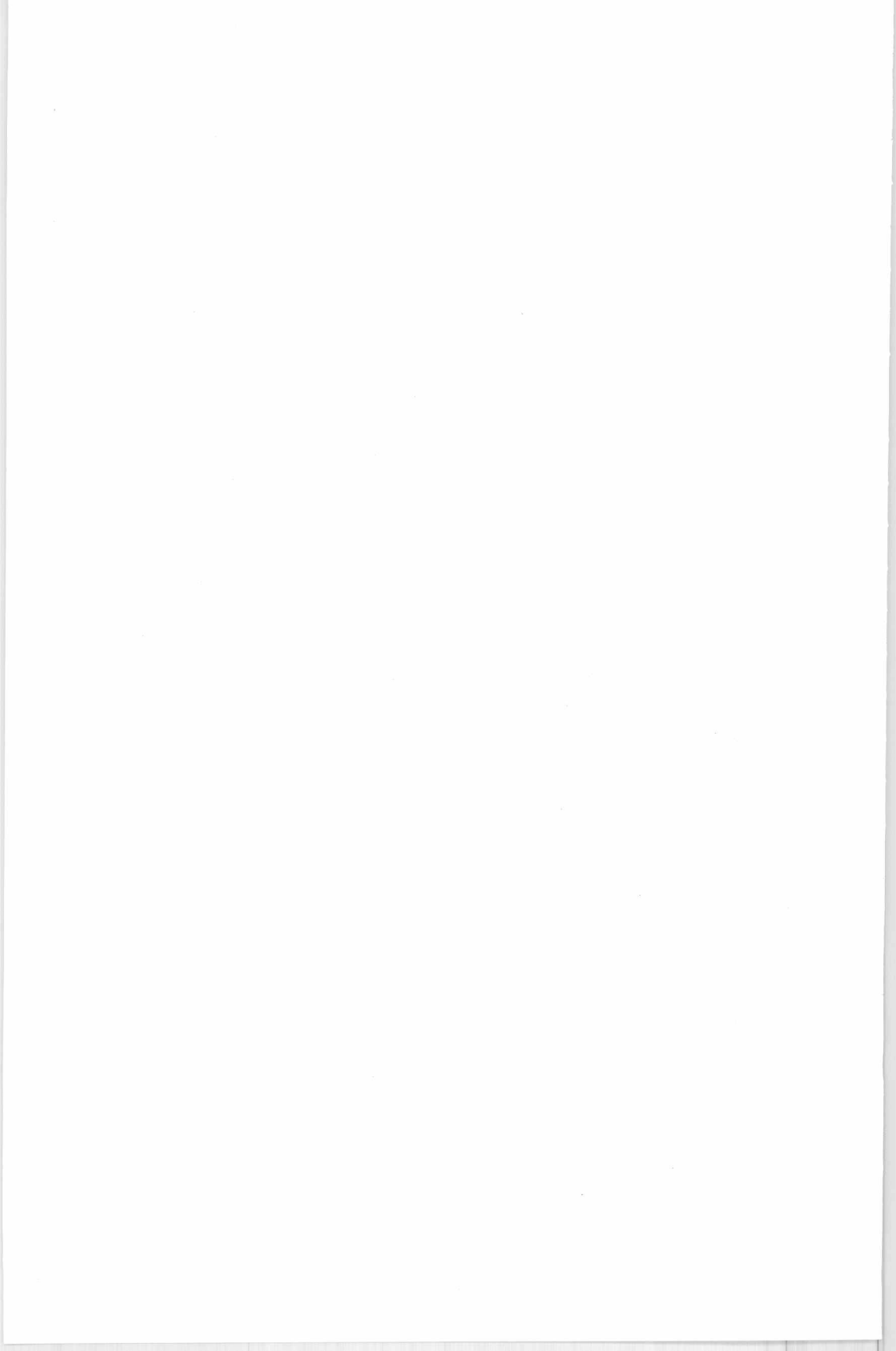
目 录

001	主报告
003	一样的斜坡 一样的爬涉
004	一、美国出版集团的数字化进程
009	二、美国数字出版的商业模式
015	三、谷歌公司的商业模式及其对出版业的影响
020	四、几点感受与建议
029	对 话
031	商业传媒聚集数字媒体 与尼尔森国际传媒集团公司的对话
051	有机增长与并购结合的在线平台 与约翰·威立—布莱克维尔出版集团公司的对话

- 071 多媒体组合优化“内容”概念
与培生教育出版集团公司的对话
- 089 大众期刊品牌的多媒体经营
与桦榭出版集团美国公司的对话
- 111 领跑大众出版领域的数字化营销
与哈泼·柯林斯出版集团公司的对话
- 127 高教出版领域的数字化战略
与麦格劳·希尔教育出版集团公司的对话
- 141 内容比平台更重要
与牛津大学出版社纽约公司的对话

157	混合体商业模式稳中求胜 与圣智教育出版集团公司的对话
173	掘金数字化出版 与谷歌纽约公司的对话
193	出版领域的技术供应商 与谷歌硅谷总部的对话
211	后 记

主 报 告



一样的斜坡 一样的爬涉

2007年10月21日至11月2日，中宣部组织全国部分“四个一批”（出版界）人才就数字出版情况赴美国进行了考察。代表团先后考察了尼尔森国际传媒集团公司、约翰·威立—布莱克维尔出版集团公司、麦格劳·希尔教育出版集团公司、培生教育出版集团公司、哈泼·柯林斯出版集团公司、桦榭出版集团美国公司、牛津大学出版社纽约公司、圣智教育出版集团公司（原汤姆森学习出版集团）、谷歌公司硅谷总部及纽约研发基地等9家美国大型国际出版传媒集团和IT企业，参观了这些企业的数字化研究、开发的作业现场，体验了文化创意企业的组织、流程和运作风貌，与这些著名出版企业的高层管理者就当前数字出版的现状与趋势、观念与技术、战略布局与运营格局、赢利模式与竞争优势

等话题进行了讨论。

一、美国出版集团的数字化进程

国际出版产业的数字化实践大概已经有 10 多年的历史了，但是对于什么是数字出版仍然没有公认的定义。我们这次访问的 9 家公司对此也有着不同的认识和理解。美国的同行也不时反问我们对数字出版的定义。我们对数字出版特征的理解是：（1）具有数字技术记录、储存、呈现、检索、传播、交易的特点；（2）具有在网络上运营，实现即时互动、在线搜索等功能，具有创造、合作和分享的特性；（3）能够满足大规模定制这一个性化服务的需要。美国同行大体同意我们对数字出版特点的概括。

对于出版产业而言，数字技术的迅猛发展，网络的快速普及，并不是简单地宣告印刷时代的终结、数字时代的开启，而是伴随着一个相当长的纸质与电子、印刷与数字化共生的过渡时期。在过渡时期，传统出版与数字出版复杂的冲突、博弈和共生考验着出版人的商业洞察力、战略决断力、技术行动力。这是一道产业转身的“斜坡”，我们无法准确地预言斜坡有多长，斜坡有多斜。谷歌公司的全球政策及政府关系总监、原哈佛大学教授孟安儒（Andrew McLaughlin）向我们描述了在过去的 10 年间以及未来的 10—20 年内，知识的数字化与网络化如何改造或改变我们的学习、工作和生活，导致了剧烈的“转身”，我们每个人都将由信息（文化）的接受者变成创造者，从分享者变成信息生产、

传播的合作者和销售者，由倾听者变成讲述者，变成多媒体合成师，成为我们这个“文化鸡尾酒”时代的“调酒师”。

在与美国同行的交流中，许多职业出版人对于过渡期的时段、特征及新旧出版的胶着关系议论很多，他们大多对传统出版怀有虔敬和依恋，不同意英国经济学家查尔斯·汉迪关于出版业快速地“去物质化”（数字化）、“去中介化”（去编辑化）的残酷预言。牛津大学出版社美国公司副总裁施艾文（Evan Schnittman）对此斩钉截铁地说道：“在讨论数字出版时，我们应该明白，传统出版不会消失，它只是改变了形态；与其说人们喜欢技术，不如说人们更喜欢读书本身。”他还说，出版商的作用并不仅仅是一个平台，出版商创造内容和编辑内容，并使读者能够得到内容；平台并不重要，重要的是内容。

但是，美国的出版集团无一例外均高度重视数字技术的运用，对网络化生存保持高度的敏感，积极地推进着数字出版的进程。在美国考察期间，我们深深地感受到这一点。我们所访问的8家出版集团都倾全力建设数字化的基础设施，不仅早已完成了文本的数字化，建立了数字化的图书仓库，把已经出版的图书转换成PDF格式放到网上，把已经出版的期刊转换成FLASH格式放到网上，而且还普遍建立了各种类型的大型数据库和在线编辑平台、在线教育平台以及各种数字产品和工具。同时，我们也发现由于各种类型出版集团业务领域的差异，以网络化为特征的美国数字出版业务的进展呈现出分层的变化。

1. 网络营销：利用网络和数据库推动传统出版的发展，实现纸质图书市场的扩容，达到业绩提升、服务改进、顾客满意度提升的目的。

在这里网络是作为传统出版营销升级的工具。大众出版领域的出版公司的数字化业务目前主要集中在这一方面。如哈泼·柯林斯出版集团公司的全球总裁布莱恩·默里(Brian Murray)向我们介绍说,他们是全球最早进行数字化转型的大众图书出版公司。两年前他们启动了创建图书数字仓库的工作,有30家IT企业愿意与他们合作。《华尔街日报》还专门报道了这件事情。他们选择了Newstand进行合作,并为此拥有了Newstand 10%的股份。Newstand根据哈泼·柯林斯的要求建造了数据库,测试了英语、法语、中文等不同的语言。建立图书数据库是为了便于顾客在网上进行搜索。在图书数据库中图书被分割成不同页面,可以让谷歌、雅虎和亚马逊等进行搜索,同时让读者在哈泼·柯林斯网站上进行浏览。目前哈泼·柯林斯图书数据库中大约有12 000种图书,他们还在不断地把老的品种数字化后纳入数据库。哈泼·柯林斯的调查发现,让读者浏览图书网页,可以使图书销售量上升6%—10%。当然,大众图书出版公司目前在数字化业务方面的营收增值并不多,哈泼·柯林斯的数字化收入也仅占整个公司营收的1%。

2. 网络运营: 主要在网络平台上经营内容资源, 创造出新的成本—营收模型, 实现运营的最优化、效益的最大化, 并形成可持续赢利的商业模式。在这里网络是作为内容产业的生产经营平台。目前在网络运营上做得比较成功的是做专业期刊、图书和大型品牌工具书的出版公司, 如约翰·威立—布莱克维尔出版集团。在我们看来这个集团是目前在网络运营方面做得最成功的企业之一。约翰·威立的Interscience是科学、技术、医学和学术出版方面的在线平台。目前这

个平台有450种期刊、33种回溯文档集、3200种在线图书、83种参考工具书、13个数据库和15种实验室指南。随着约翰·威立成功地并购布莱克维尔,目前他们最大的一项工作就是将威立和布莱克维尔两个在线平台整合起来,预计到2009年他们会提供全新的在线平台,这一平台将保留目前威立Interscience和布莱克维尔Synergy优势的界面和功能,同时会在线提供1300多种期刊和5000多种图书以及众多的参考工具书、数据库和实验室指南。在约翰·威立的营收中,大约有70%的期刊收入来自在线期刊,10%的图书收入来自在线图书;而如果按照出版领域分,大约STM(科学、技术和医学图书)和学术部分50%的收入来自在线,高教与大众两个部分各有10%的收入来自在线。在专业出版领域,建立在海量内容基础上的在线服务最充分地体现了数字出版大规模定制的个性化服务和解决问题方案提供者的特点,因此营收确定,且增值幅度大,成长性喜人。这是目前最为诱人的数字出版类型。

3. 网络营销+网络运营:网络既作为传统出版营销升级的工具,也作为内容产业的生产经营平台。美国大多数教育出版集团目前进行的数字化业务属于此类,我们这次访问的培生教育出版集团、麦格劳·希尔教育出版集团和圣智教育出版集团就是其中最典型的代表。这些集团深入地介入到在线教育领域,开发各类新的在线产品,其营收随着规模的扩大而稳步提升,但是在线产品的赢利模式在很大程度上要借助于纸质产品来实现,所以无法严格地区分纸质产品与数字在线产品在这类商业模式中的地位和增幅。这种模式适应性强,可望实现新

的（网络产品、广告）收入源与传统（实物基价）收入源之间的协同，形成营收上的叠加效应，而不是替代冲突，实现商业模式上的加法效应，从“卖一次”升级为“卖两次”（捆绑优惠）。圣智教育出版集团在向我们介绍了其属下英语数字公司 Heinle 时，指出他们既希望出售数字产品，出售数字技术，也希望使用新技术来推动纸质图书的销售，所以他们很多的数字新产品是和教材捆绑在一起进入市场的。圣智教育出版集团的总裁罗纳德·邓恩（Ronald Dunn）认为，在未来的5年中，对于教育出版而言，混合体的模式将是最主要的模式。因为老师和学生都对传统的纸质图书有依赖感，他们不想失去这种工具；而纸质图书有一些比其他介质的图书更好的功能，如果想要深入地、集中地介绍一些知识，那么纸张还是最好的媒介，但是如果要做练习，或者是使用数据库、情景模拟等，数字化工具要比纸质图书做得更好。所以，圣智的策略是将纸质图书和数字产品相结合，让它们发挥各自的长处。

美国出版集团在推进数字化的进程中，对于新技术的采用更多的是通过与IT企业合作或收购IT企业的方式来进行的。如前所述，哈泼·柯林斯是通过与Newstand合作并拥有其10%的股权来完成数字化基础设施建设的。而桦榭美国公司则通过收购Jumpstart来完成其网上广告销售的。Jumpstart是一家拥有数字平台广告销售经验的企业。在美国，有为纸质杂志服务的广告公司和针对数字杂志的广告公司，即这两类广告公司是分开的。为数字媒体服务的广告公司在美国具有很高的价值，

桦榭公司为收购Jumpstart花费了1.1亿美元。桦榭公司在收购Jumpstart后迅速地推动了其所属期刊品牌网站的建设,优化了搜索引擎的敏感度,大幅度地提高了网站的访问量。约翰·威立也是如此,为了支持其高等教育在线平台——Wileyplus,他们于2004年在俄罗斯收购了一家IT企业,大约有80名工程师,这些工程师中的大部分以前是从事太空研究的工程师,他们专门为Wileyplus提供教学和技术支持。至于与谷歌、微软等大型IT企业合作更是许多出版集团开展数字化业务时的一种重要选择。例如大多数出版集团均在利用谷歌的搜索引擎来拓展自身的业务。

二、美国数字出版的商业模式

在这次美国数字出版考察过程中,我们与美国同行讨论最多的问题是数字出版的商业模式及赢利模式。传统出版向数字出版转化最大的难点并不在于技术和资金,而在于能否把握数字出版的本质和特点,进而建立起相应的商业模式及赢利模式。

此次我们在美国考察的各大出版集团均品牌显赫,资金雄厚,人才云集,而且对数字化转型有充分的战略理解和实际运作,但在商业模式及赢利模式上却受制于不同的出版类型和需求模型,表现出不同的状态。

1. 大众出版立足于人们的娱乐和生活,其主题分散、即兴、个人化,内容具有普适性、非专一性和离散性,读者阅读与购买呈现

或然性和随机性，需求模型为“或然需求”。网络普及初期大量的信息以“免费午餐”的形式发布与消费，以至于在一定的意义上互联网文化可以说是一种免费文化，加上大众出版属或然需求，这就在一定程度上制约了网络普遍支付行为的产生，一时难以形成理想的商业模式。哈泼·柯林斯自认为是美国在数字出版业务方面最为领先的大众出版企业，尽管如此，他们在数字出版领域的开拓事实上仍主要是在为传统纸质出版物开辟网上通路而已。虽然各家大众出版集团已陆续获得了一些网络产品的收入，但其金额均还没有超过总营收的1%，由此看来几乎可以忽略不计。哈泼·柯林斯的全球总裁布莱恩·默里先生在向我们介绍时，承认在开发新的数字产品方面他们仅进行了一些实验，做得很不够。所以，在美国，大众出版的数字化转型仍然在隧道里潜行。

不过，约翰·威立出版集团对大众出版领域数字化业务的拓展值得我们关注。约翰·威立向我们介绍了他们的数字化旅游出版项目。当然这个项目也还是作为对他们众多的导游类图书的补充而存在的。约翰·威立是全世界著名的旅游图书出版商，每年出版大约200种旅游图书，其销售额在美国市场排名第一，在加拿大市场排名第二，在欧洲市场也有很大的影响。“佛式旅游系列”是约翰·威立的主打品牌，其“非正式旅游指南”也被认为是全球第二大旅游指南系列。2006年，约翰·威立收购了伦敦一家叫 Whatsonwhen 的小型在线旅游图书公司，这家公司提供 B2B 和 B2C 产品和服务。收购了这家在线旅游图书公司后，约翰·威立的战略是通过在线平台，为旅游产业的各

个环节提供产品和服务,具体在两方面进行了在线业务拓展。一是利用丰富的品牌内容资源吸引众多的游客。网站上除了品牌图书的内容外,也有游客原创的内容,同时还有旅游信息、旅游计划、旅游活动等频道和一些非常著名的旅游博客。其商业模式主要是吸引酒店、旅行社、报纸在网站上刊登广告,同时也为酒店、旅行社提供网站功能设计并加以维护。二是使用了包括“梦想、计划、实现、分享”的“旅游之环”的概念,通过各类包括音频视频的服务、个性化的旅游地图,以及以GPS为基础的产品等各种个性化创新的服务,满足读者在各个旅游环节的需要,增加旅游产品的销量,也进一步巩固品牌。约翰·威立在数字化旅游项目上的理念是,不想将数字产品仅仅作作为纸质书籍的补充,他们希望在不久的将来把内容和技术有机地结合起来。

2. 专业出版立足于人们的职业与职业提升,主题系列化、规范化、组织化,内容具有实用性、专门性、针对性,读者阅读与购买存在必然性、选择性,需求模型为“必然需求”,加之能满足大规模定制的要求,促进了其成本—营收格局的优化,因此在网络运营中占据先机与优势。目前在专业出版领域数字出版业务已在很大程度上实现了赢利,它是数字化转型中商业模式成功的第一道霞光。里德·艾尔思维尔出版集团、汤姆森集团和约翰·威立集团在这方面进行了卓有成效的实践。

在约翰·威立集团,我们详细了解了他们在数字期刊方面的实践和突破。如前所述,约翰·威立的期刊收入中有70%来自于在线期刊。约翰·威立拥有450种专业期刊,覆盖了14个学科领域,从商业管理、