

7月9日，兰州市北滨河西路，刚落成的读者版本馆开门迎客。步入馆内，迎面而来的《读者》“巨幕”令人震撼，从1981年创刊到今年7月，763期杂志封面瞬间唤起参观者的美好记忆。

在全国多家出版集团里，读者不是体量最大的，却因拥有《读者》而具有长久的影响力。

2019年8月21日，在甘肃调研的习近平总书记来到读者出版集团有限公司考察，指出要提倡多读书，建设书香社会，不断提升人民思想境界、增强人民精神力量，中华民族的精神世界就能更加厚重深邃。总书记叮嘱大家：“为人民提供更多优秀精神文化产品，善莫大焉！”

牢记嘱托，正道直行。3年来，读者出版集团守正创新，实现新跨越：《读者》发行量连年增长，稳居国内市场类期刊首位；集团营收、利润保持两位数增长，2021年再获“全国文化企业30强”提名；“读者”品牌价值增至370多亿元……

读者出版集团所在的读者大厦。（资料图片）

（二）诚心求变

读者在哪里，“读者”就到哪里

让读者品牌发扬光大

2019年，因为习近平总书记的到来，成为《读者》和读者出版集团新的发展元年。

这一年，《读者》月均发行量止跌回升，并以每年3%以上增速稳定增长，2021年达到532万册；上市公司扭转业绩下滑态势，当年实现营收增长27%、利润增长54%，在17家主板上市的国有出版传媒类企业中排名“双第一”。

“总书记的亲切关怀和殷殷嘱托为读者攻坚克难指明了方向，注入了强大动力！”刘永升说，我们的信心坚定起来，思路清晰起来。一手抓品牌维护，一手抓品牌开发。

首先要解决《读者》发行量连年下滑的问题。刘永升分析说，读者品牌的影响力来自两方面，一是优质内容与风格形成的美誉度，二是作为中国发行量最大的市场类期刊所带来的影响力。

“一定要把《读者》这面大旗扛好。”1993年硕士毕业即到甘肃人民出版社工作、

去年12月接任读者出版集团总编辑的李树军对此有共识。

读者出版集团是“父老子名”的出版集团。《读者》本是甘肃人民出版社创办的社办期刊，因其巨大影响力，2006年推进文化体制改革时，便在甘肃人民出版社基础上成立以“读者”品牌命名的出版集团，并在2009年组建读者出版传媒股份有限公司，2015年12月上市。

刘永升2019年7月履新读者出版集团时，正是集团最困难的时候。必须扭转危局，想办法突围！

品牌不能丢，风格不能变，但思路必须变。“谁说没有人看书了？谁说没有人看《读者》了？关键是有没有好东西给人看，能不能在新的条件下找到和读者新的连接。”刘永升说。

找到读者，发现读者；读者在哪里，“读者”就应当到哪里。

全力以赴抵达读者

《读者》杂志的两大特质，一个是优质内容，一个是市场化基因，出生伊始便在市场上找饭吃，靠自费订阅走到今天。

创刊以来，杂志社不断推陈出新，先后推出《读者》原创版、台湾版、校园版、港澳版，其中台湾版是第一本、也是迄今唯一一本获准在我国台湾地区公开发行的大陆刊物。此外，还授权出版《读者》盲文版及维吾尔文版、哈萨克文版。以“读者”品牌打造的期刊群，满足了不同层次读者对优质内容的需求。

当《读者》沿袭的市场基因与新媒体结合时，激发出来的澎湃活力，连“读者人”自己都认为出乎意料。

“读者公众号的订阅量目前达690万，单篇文章阅读量最高有200万。”北京读者天元文化传播有限公司负责人张涛说。2014年，读者杂志社在北京成立了这家新媒体公司。

2019年，《读者》入驻“学习强国”平台，开设“每日一读”专栏和强国号。截至目前，“每日一读”专栏文章累计阅读量4.4亿，强国号订户4500多万。

内容传播的形态变了，但味道、质量标准没有变。天元公司微信执行主编李朋飞说，新媒体编辑遵循与《读者》主刊一致的意识形态要求和编校标准，每周都会在线上与主刊编辑进行常规例会学习。稿件在天元公司完成严格的三审三校后，还要提

交集团终审团队做最后定夺。

“哪怕是广告文案，我们都采用全网最严标准。”天元公司市场总监孙广宇说，“很多公司会以我们发布的版本为标准调整文案内容，因为我们要求最严。”

从内容到销售全面“触网”

在兰州的编辑部办公区，记者看到新的读者直播间宽敞且设备齐全，布置得像一间雅致温馨的书房。

“去年12月在抖音和微信视频号开通直播，一周5场，主要销售《读者》杂志、集团出版的图书和衍生品，平均一场两个半小时，在线观看1万人次，销售4000元左右。最多的一场卖了2.6万元，围观人次14万多。”杂志社品牌发展部主任温彬说，“作为新手，这个业绩超出预期。”

2019年以来，《读者》明确了全媒拓展、全员融入的思路和布局，从内容到销售全面“触网”。同时理顺新媒体业务，在天元公司内部把电商与内容分开，一个部门专注做内容，一个部门专注做电商，杂志社品牌发展部则重点做直播、短视频和品牌合作，两年多来成效明显。

10年前，全国有5万家报刊亭，现在只剩1万家。《读者》零售量也大幅萎缩，曾经线下零售占到三分之二，而今只占全部销售额的五分之一左右。线上销售的增长，有力恢复了《读者》的零售业务。如今，有三分之一用户通过电商平台订阅《读者》杂志。

直播销售深深地触动了宁恢：“之前我觉得文化人跑到直播间里吆喝卖东西丢人，现在我对这个业态寄予厚望，《读者》又多了一条腿。”

随着新媒体矩阵和线上销售渠道建立并逐步成熟，《读者》的影响力进一步扩大了。陈天竺负责的业务板块，瞄准的正是《读者》品牌的年轻化：“要让那些‘长’在手机上、一直在读‘屏’的更年轻一代，成为《读者》的读者。”

打开思路用好金字招牌

用心呵护“读者”这块金字招牌，也要打开思路用好这块金字招牌，盘活多年积累的优质资源。

去年8月21日，总书记到读者出版集团考察两周年之际，由读者出版集团原有办公空间改建而来的读者博物馆、读者插图艺术馆、读者晋林工作室、读者数字阅读中

心“四馆齐张”。新的文化功能与业态开发蕴含其中，统一于“读者”品牌旗下，使整栋大楼流动着“读者”风格的文化韵味与艺术气息。

刘永升认为，市场的归市场，政府的归政府，商业的归商业，公益的归公益，各有各的逻辑。读者博物馆是对集团发展史的致敬，是文化公益；晋林工作室采用事业部机制，由集团给予预算拨款，让专家能专心搞创作，研发的文化产品由其他市场部门推广销售；插图艺术馆和数字阅读中心则按市场机制，打造依托读者品牌资源的文化产业新形态。

以个人命名的晋林工作室有800平方米，各式富有巧思的手工书和雕版藏书票，创造出新奇多彩的阅读体验。“集团给我最大的支持，就是没有规定经营任务，让我可以心无旁骛地投入到手工书的创作。”工作室独立出品人徐晋林感慨道。

7月5日，读者插图艺术馆的第一场画家个展“读·画”开展，这是集团开拓艺术品展览、收藏、拍卖等领域的新探索。《读者》深厚的插图资源不仅能在这里得到常态化展览，还将走进中国美术馆、国家版本馆等高端文化艺术平台。

“读者出版集团创新研究院的及时组建运行，目的正是整合品牌运营相关工作、孵化培育推广新项目。”院长原彦平说，研究院首先做的，就是将品牌运营管理制度化，集团内任何单位未经审批不得使用读者品牌。

“点·线·端+全民阅读”建设书香社会的“读者方案”，被设计出来并积极推进实施。

社区布局“读者小站”，企事业单位布局“读者书房”，银行网点等窗口单位布局“读者阅读角”，农家书屋布局“读者乡村文化驿站”……在上海，读者书店添彩长三角；在成都，读者小学开始招生；在广东惠州，读者文化园闪亮大湾区；在甘肃天水，读者文旅小镇即将运营……

围绕读者IP，品牌输出不断落子布棋。

连接阅读，找到无限的生命源泉

读者品牌为阅读而生，以种种方式连接阅读，就找到了无限的生命源泉。

在读者出版集团大楼一层，读者数字阅读中心被定位为“读者小站阅读成长俱乐部”。曲线形的设计风格适合孩子们爱玩好动的天性，书架上的书籍按照小读者的年龄段分类摆放。

中心副主任王廷鹏介绍，这里将打通线上线下，从幼小衔接到小初衔接，为孩子们提供阅读选品、阅读辅导并延伸写作服务，家长们对安全、优质的阅读服务需求非常大，这正是读者品牌的优势。

读者文化旅游有限责任公司董事长刘顺芳告诉记者，公司的研学游业务与全省100多所学校建立了合作关系。今年针对新冠肺炎疫情影响，重点转到兰州市内，依托新建的“四馆”，面向中小学生开发精品研学游项目。她说，与读者出版集团文化内容的深度结合，更能收获学生和家长的口碑。

“找到读者，就找到了需求。”原彦平说，“读者方案”立足于寻找读者的回归点和落脚点，将平面的“读者”空间化、立体化，可以被更灵敏更丰富地感知。

“读者方案”具有生命力的创新，在于它把社会效益和经济效益较好地融合，走出了一条从传统内容提供者转型为新型阅读服务商的新路。书房、小站、小镇、公园等各类“点、线、端”，全部采取品牌输出方式，由合作方投入建设，读者出版集团提供相应服务，公益性质的不收品牌使用费，经营性质的则按市场规则收费。目前，“读者书房”已发展100多个，进行授牌、编号管理，一年一考核，3年考核不合格就摘牌、取消合作。

“我们以市场化运作解决全民阅读、书香社会建设谁来建、怎么建的问题，把总书记的嘱托落到实处，企业也找到了发展空间。”刘永升说，我们要把书香社会建到人民群众生活空间的边边角角，形成读者+文化空间网络，让读者品牌高扬。

(三) 正心归一

探索社会效益经济效益双丰收的“读者大道”

干几件利于长远的实事好事

3年前上任伊始的刘永升，面对着读者出版集团艰巨繁重的改革发展任务。

集而不团，合而不融。读者出版集团虽历经两次大整合，各单位仍各干各的，效益参差不齐。

2017年与飞天传媒集团的战略重组，甘肃省新华书店200多家门店（网点）和甘肃新华、兰州新华、天水新华3家印刷厂等整建制加入，集团员工由原来500人增加到4500人；印刷板块亏损严重，3家印刷厂资产负债率分别为160%、70%、350%...
...读者品牌“小马拉大车”能拉得动吗？

还有一堆企业运行管理的历史“旧账”：集团员工多年没有涨过工资，承诺要进行的危房改造迟迟没有动静，中层干部多年没有调整过，员工信心不足、没有方向...必须成体系、一体化地解决问题。

刘永升深入了解情况后，理清思路，下定决心。破题的“题眼”来自对总书记叮嘱的深刻理解：要牢牢把握正确导向，在坚守主业基础上推动经营多元化，努力实现社会效益和经济效益双丰收。

以读者品牌为牵引，只有出版、印刷、书店三大板块都走出“双效”丰收的路子，读者出版集团才名副其实。“要干几件利于长远的实事好事，提振信心。”刘永升这样动员集团的同事们。

探索新华书店的活力新路

上任10天后，刘永升拍板决定启动西北书城改造项目。

2020年9月28日，西北书城升级重启，开业当天销售额即突破100万元，创书城单日销售最高纪录，今年4月被首届全民阅读大会评为年度最美书店。

7月9日，记者慕名前往。在兰州市区繁华的南关十字，西北书城玻璃幕墙在夏日细雨中格外清亮，蜂巢状外墙让人自然联想到读者的“小蜜蜂”LOGO。走进一楼大厅，舒朗明亮、现代感十足，重点主题出版物区域布置庄重大气。沿自动扶梯而上，自习区、少儿活动区、绘本馆等空间富有创意。

“改造后，周末平均一天能接待7000人次，平时也有三四千人次。”甘肃省新华书店党委书记、董事长、总经理张晓东如数家珍，“这不是一次简单的装修改造，而是多种文化业态融合升级，实现了从传统书店向文化综合体的转型。”

沉淀的资源得以盘活。部分门面出租给银行和品牌餐饮店，一部分空间招商引进茶吧、咖啡馆、文具店等多业态配套，有了稳定的收入支撑。

书城主业得到加强。“我们做的是书城，不是商城，所以1万多平方米的营业面积中，图书与非书业态占比为7：3，非书业态也以文化消费、文化服务类为主，与图书主业共生共促。”张晓东说。

去年，西北书城实现销售额5600万元，图书主业和其他业态的毛利润分别为1000万元、860万元。

56岁的张晓东年轻时没少在县乡基层新华书店摸爬滚打，西北书城的成功转型让他

感触良多。“还是要回到主业上来，用新思路新办法把‘卖书’这件事做到极致，升级为精神文化产品消费服务商。”

兰州市张掖路新华书店紧接着改造升级。从全国第一家新华书店诞生在延安窑洞里的红色历史采撷灵感，融入红砖、窑洞、拱顶等元素，张掖路新华书店秉承读书、怀旧、小憩、会友的理念，成为兰州城市文化新名片。

一店一策，围绕打造阅读文化综合体和体验式阅读中心，甘肃省新华书店陆续完成了20多个县级中心门店的升级改造，建强“点·线·端+全民阅读”建设书香社会“读者方案”中的关键一环。

给读者一个去书店的理由，读者出版集团探索出新华书店的活力新路。

陷入困境的印刷板块找到出路

怎样给负债累累、陷入困境的印刷板块找到出路？印刷板块的困局，不是行业问题，是企业自身没搞好；3家印刷企业资产负债率高，但绝对量不大；缺乏市场意识，存在等靠要思想，但意识可以培养，思想可以改变；搞好印刷板块，有利于集团形成编、印、发完整产业链……刘永升带着同事们辩证分析看待印刷板块的优劣利弊，看清楚了，药方就有了。

第一张药方：差异化发展。

“首先不让3家印厂再恶性竞争。”印刷板块负责人、甘肃新华飞天印务有限公司总经理段益军告诉记者，3家印厂业务高度同质化，表面是兄弟，实际是对手，竞相压价，谁都吃不饱，谁也活不好。

发挥集团资源配置、要素整合优势，3家印厂业务方向重新定位。2020年，读者出版集团引进国内商务印刷头部企业永城盛大印刷科技股份有限公司，以永城盛大的管理团队和业务资源，吸收天水印厂的技术工人，实施混合所有制改革，成立甘肃读者盛大印刷有限公司。天水印厂的书刊印刷业务逐步回撤兰州。

“天水工厂从去年10月开始生产，今年计划实现5000万元营业收入，每天都有来自各地的订单。”段益军语气轻快起来，“现在读者盛大印刷工人底薪7000元，较过去大幅增长。”

第二张药方：腾笼换鸟。

3家老字号印刷企业厂区在市区，土地资源优质。为此，对位于兰州的两个印厂，

集团“出城入园”，在兰州新区置地搬迁，旧厂土地资源盘活利用，一举解决印刷板块负债和后续业务支撑问题。

对印刷板块，还有更长远的布局。在刘永升办公室，他展示了几盒“宝贝”——手工制作的影印版《四库全书》。他表示，今后，古籍印刷将与文旅板块结合，成为集团的一项新业务。

打响“读者版”图书品牌

分量很重的出版板块，走上了“专精特融”的发展之路。

“读者家族”9家出版社，如今全部集中到西北书城的办公楼层。“我们各自做好特色出版业务，行政财务由集团统筹管理。”甘肃民族出版社总编辑党晨飞说。

“多年来‘刊强书弱’状况大为改观。”说起图书出版向质量效益型迈进，李树军不无欣慰，“去年近40种图书入选国家级项目，为历年之最，这是我们大力实施‘专精特融’精品出版工程的硕果。”

2019年8月，习近平总书记在甘肃考察期间强调，研究和弘扬敦煌文化，既要深入挖掘敦煌文化和历史遗存蕴含的哲学思想、人文精神、价值理念、道德规范等，更要揭示蕴含其中的中华民族的文化精神、文化胸怀，不断坚定文化自信。

敦煌学研究成果的出版，是甘肃教育出版社的传统优势领域。“我们在探索敦煌学的通俗化阅读，改变叫好不叫座的局面，更好传播敦煌文化。”甘肃教育出版社副总编辑白鑫说，他们策划出版的《写给青少年的敦煌故事》，入选中宣部2021年主题出版重点出版物选题。

图书结构调整优化。甘肃教育出版社对教材教辅出版减量提质，数量从1200种左右压缩到700种左右，单品种销售数量大幅提高，营业收入实现10%以上的增长。

深耕“一带一路”和甘肃特色文化主题，聚焦藏学、西夏学、简牍学等领域，近几年集团各社先后出版了《法藏敦煌文献精选》《甘肃秦汉简牍集释》《西夏文字典》等一批优质图书，打响了“读者版”图书品牌。

正心诚意，万变归一

成果接二连三，红利叠加显现，读者出版集团生机盎然：

去年，出版图书品种同比增长24.8%，图书总印数同比增长33.3%；“点·线·端+全

民阅读”建设书香社会“读者方案”，被中宣部评为2021年“全民阅读优秀项目”；上市公司营收从2018年的7.6亿元，增加到去年的12.2亿元，上市公司归母净利润从2018年的4200万元增加到去年的8500万元；集团员工工资大幅增长；一大批中青年骨干走上领导岗位。

也要看到，隐忧与挑战时刻伴随。技术的颠覆性变革，媒介形态和生产方式的变化，人们对精神文化产品需求的迭代，亟待“读者人”继续将融合发展向纵深推进。

迎难而上，突破登高，蓝图始于昨日的坚持、成于今天的奔跑。实践中许多思考弥足珍贵：

——《读者》不是甘肃的《读者》，是全中国的《读者》。

——《读者》风格清新典雅隽永，大众认可。打造期刊百年老店，这一风格永不能变。

——守正不是守旧，创新不是折腾，一定要融入时代脉络。守正创新，是辩证统一，是动态平衡……

在读者出版集团办公楼前，有一方小水池，里面用石刻活字排着《礼记·中庸》里的一段话：“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之……人一能之，己百之，人十能之，己千之。果能此道矣，虽愚必明，虽柔必强。”

寥寥百字，读懂“读者”。读者数十年积淀形成的精神品格，也贯穿着“人一之，我十之，人十之，我百之”的甘肃精神，底蕴深，有韧劲，能坚持。

刘永升对记者说，他有种使命感，要把“读者”的本心与情怀守护好、坚持好。“做事情，只要站在人民立场，出于公心，走正道，就能走得通走得稳走得远。”

坚守人民立场，为人民提供更多优秀精神文化产品，是文化企业和文化工作者永远要守住的“一”。所有的生发和改变，都要归结到这个“一”。

黄河岸边绿树成荫的读者大道是一道亮丽的风景，而最美的“读者大道”在正道直行的脚步里。（经济日报记者 徐立京 陈发明 李丹姜天骄）

来源：经济日报