

8月30日,第十七届北京国际图书博览会开幕当天,上海九久读书人文化实业公司(以下简称九久读书人)与世界最大的图书出版商之一英国企鹅集团低调签约,成为企鹅的看家宝——黑色经典系列全套1300余种图书在中国唯一的版权合作方。随后,九久读书人的两部法文译著又囊括了在博览会上颁发的第二届傅雷翻译出版奖……

在网罗了欧美、日本等国当代文坛百分之六七十以上的畅销书中文版权,并使“99网上书城”成为中国首家盈利的B2C网站后,这是九久读书人为自己赢得的又一份生日大礼——9月9日,它将迎来自己的6岁生日。从成立的那日起,这家民营出版企业就一直在坎坷和困境中奋力搏击,如今,他们已经坐拥华东、华南市场的半壁江山,稳坐国内在线图书市场第三把交椅。

日前,记者对前来北京参加书展的九久读书人董事长黄育海进行了采访。在异常激烈的业界竞争中,“九久”以其强劲的产业竞争力、独特的生存和发展之道,给我们诸多启示。

九久读书人:民营出版困局中的突围者

本报记者 焦 雯

在网络购书尚未大规模兴起的2004年,黄育海便坚信“出版+B2C网上书城+书友会”的复合模式以及会员制直销模式的图书发行通道,将为“九久”注入源源不断的生命力。

如今,6年过去了,事实证明,黄育海的判断没有错。凭借着独享版权的《达·芬奇密码》、《风之影》、《肖申克的救赎》、《时间旅行者的妻子》、《我与兰登书屋》等畅销书,九久读书人已经赢得多达200万名会员(贝塔斯曼在撤出中国前的会员数为120万)的信赖,并成为仅次于卓越和当当的全国第三大网上书店。

从当年只有2000万元本金(后来增资扩股至3000万元)的“小家伙”,到成长为年销售额4亿码洋的“大个头”;从连年资金紧张、出现亏损,到终于成为国内首家盈利的B2C网站,九久读书人凭借着其独特的盈利模式、敏锐的市场嗅觉,终于以小博大,从民营出版业困局中成功突围。

“份子钱”凑起的“九久”

九久读书人诞生在图书总发行权刚刚向民营资本开放的2004年。当时,国营书店仍独占鳌头,卓越、当当等网络书店也激战正酣,还有外来大鳄如贝塔斯曼等如虎在侧,许多人并不看好图书领域的生意,偏偏这个时候,黄育海,这个“中国出版界视力最差的人”同时也是“市场嗅觉最敏锐的人”,拉起了“九久”这块大旗。

从成立的那日起,九久读书人就引起了业内外的高度关注。不仅因为它有着独树一帜的经营模式,更因为它是当时最大的由多元资本构成的图书发行企业——它的10个出资人中,既包括人民文学出版社、新华书店总店、中国对外文化集团、明天出版社等国有资本,也包括余秋雨、吴晓波等著名文化人。而它的发起和创办者,则是从事出版20余年、在业内颇负盛名的资深出版人黄育海。

2001年,黄育海辞去浙江人民出版社副总编辑一职,只身前往贝塔斯曼公司,成为当年业内丢掉饭碗跳槽的最高级别出版人。在贝塔斯曼担任亚洲出版公司总编辑期间,他大大开阔了视野,不仅有机会多次赴国外学习先进管理经验和理念,还与国外诸多知名出版公司建立了良好关系。而兼任上海贝塔斯曼书友会编辑部总编辑,也让他最早接触书友会的概念,并认识到书友会和网站是最好的图书销售方式。

“当时贝塔斯曼是世界上规模最大的(出版公司),它有着非常成熟和富有成效的经营模式,但也存在许多大型跨国企业不可避免的问题,比如复杂的办公室政治、繁冗的审批程序等等。”黄育海说,一段时间后,他发现贝塔斯曼的管理模式在中国也存在“水土不服”的状况,比如图书价格、经营成本的居高不下,再如版权缺失、专业人才匮乏、对中国读者阅读兴

趣的不了解等。

于是,黄育海萌生了借鉴国外先进经验,自创本土出版公司的想法。经过一番积极运作,他招揽了10位股东,其中既有出版社、图书发行机构,又有从事国际文化交流的公司、极具市场号召力的畅销书作家,各方相加,几乎已经组成了一条完整的产业链。

“大家出的钱都不多,也只能算是凑份子啦!”谈及当初为何要拉这么多股东加入“九久”阵营,黄育海笑言。

“三条腿”运营的差异化竞争

作为一家大型图书发行企业,九久读书人拥有“99网上书城”和“99读书人俱乐部”,致力于会员制直销模式的图书发行通路建设,同时,也通过与海内外著名出版机构和著名作家、学者之间的合作,努力推荐出版最新、最有价值并深受广大读者喜爱的图书。

这样的“三条腿”运营模式既借鉴了出版巨头贝塔斯曼的部分经验,又具有浓厚的中国特色,在国内外出版界至今仍独树一帜。

“我们是国内最大的会员制图书俱乐部。其他出版公司一般不做图书的线上销售,而像当当、卓越这样的购书网站又不仅仅卖书,还卖其他的‘东东’,更未涉及到专业的出版领域。”黄育海这样阐述九久读书人的独特性。据了解,尽管一直“赚了吆喝不赚钱”,要靠公司在出版领域的盈余来支撑,但书友俱乐部和网上书城仍是“九久”图书推广和销售的一个重要渠道。

事实上,这种自信更来源于“99网上书城”的清晰定位。尽管图书种类与卓越、当当不相上下(均为30余万种),但它却有着与卓越、当当不同的用户群定位。相比之下,“九久”不贪大求全,而是主攻“图书市场‘最黄金’的购买人群”——16岁至23岁的年轻人。

此外,卓越、当当都在北京,“九久”是唯一地处东南的B2C网上书城,这意味着他们在南方拥有更多的可发展空间。目前,“九久”已建立起集仓储、生产、运输、配送于一体的现代化物流中心,并开通了内地120多个城市送货上门及货到付款服务以及港、澳、台包裹空运配送。经过短短6年的努力,“99网上书城”经当之无愧地成为中国南方最大的网上书城,在全国B2C网站的排名中也位居前十,对于一家专注于售书的网站来说,能与京东、凡客、红孩子等百货类网站比肩,确属不易。

“我们拥有欧美六七成最畅销的作品中文版权,世界上3个最畅销作家的中文授权有两个在‘九久’,这就是我们最核心的竞争力。为了买到热销书籍的首发权,卓越、当当通常先要付出几百万购进图书,而对我们来说,则没有那么大的资金代价和风险。”依托背后强大的出版团队,面对有强劲海外资本支持的两大对手,黄育海泰然处之。

书友会危机之际,坦然面对,积极应对

2008年7月,最先将书友会概念引进中国的贝塔斯曼的退出,使得“九久”模式一时间备受质疑。有人甚至认为,贝塔斯曼的败退意味着书友会这种图书营销范式不适合中国。

黄育海当即回应,“九久”已实现盈利,书友会不会败走中国。这种底气来自黄育海对贝塔斯曼的了解。

虽然是参照贝塔斯曼书友会的模式建立,但黄育海一直试图规避其不足之处。“99读书人俱乐部”不收入会费,也无任何会员义务,且避免了地面开实体店这种耗费大量成本的做法。九久读书人每年向读者免费赠送8本图书目录,还开设了投诉专区,会员的任何意见都能得到及时反馈,这

点击“99网上书城”,“阅读改变人生”几个字随即跃入眼帘。他们对自己的定位是“余秋雨领衔,中国本土最优最具水准的网上书城”。

只需注册,就能免费成为“99读书人俱乐部”的会员,会员可依据等级享受不同的购书折扣,还能通过电子邮箱和邮递两种方式,得到俱乐部定期奉送精美图书目录。

这份每一个半月刊发一次的目录是黄育海的得意之笔。因为在他的理念中,“九久”要提供的不仅仅是一种购书服务,更是一种文化服务。书友会不仅是一个图书销售的商业平台,更是一个文化平台。为此,“九久”专门成立了一个向会员推荐各种优秀读物的名家顾问团,其中既包括王安忆、余华、苏童等著名作家和王晓明、葛兆光等国内一流学者,还

《天使与魔鬼》、《数字城堡》,惊悚小说天王斯蒂芬·金的畅销巨著《肖申克的救赎》与《黑暗之塔》七部曲,侦探推理小说女王阿加莎·克里斯蒂小说全集90种等。

这些畅销与经典并重的优质图书有效地保证和扩充了“九久”书友会的品种和品位,有些书店还没上架,“九久”会员就可以在网或通过电话订购到。这也成为“九久”会员一直持续增长的重要原因之一。

“我们有一支国际化的专业团队,高级海外版权经理是德国人,通晓6国语言;3位员工分别在伦敦、东京、纽约上班。因此无论是已出版还是没出版的图书,我们都能迅速掌握第一手信息,提到自己的团队,黄育海不无得意地告诉记者,刚刚被法兰克福书展评为“20位最具潜力版权代理人”的德国人白丽雅便是他的员



9月1日,在爱尔兰驻华大使馆举办的爱尔兰作家科尔姆·托宾中国媒体见面会。本报记者 焦 雯 摄

在国内书友会中也是首开先河。

“并非书友会不适合中国国情,关键是要有针对性地找到自己的盈利模式。贝塔斯曼进入中国十几年来之所以一直水土不服,就是因为简单拷贝了德国的书友会形式,没有认真研究和应对中国本土市场的需求。”黄育海说。

“九久”用骄人的业绩证明了这一点,2005年“99读书人俱乐部”及“99网上书城”共完成销售额4000万元,此后一直稳步递增,2009年,二者的销售额已经超过1.5亿元。

开创本土化会员模式

对于花费6年时间培育起来的200多万会员,黄育海想通过像豆瓣网一样的模式“粘”住他们。为此,“99网上书城”推出了自己的社区。“大家不仅能在‘九久’买书,还能评书,免费看书,‘九久’要真正做成以书友会友的网站。”“九久”在成立之初就将自己的客户群体准确定位为20岁左右的年轻人,这个群体求知欲旺盛,使用互联网频繁,热衷于网络购物。因此,网站、书友会都是根据年轻人的喜好和特点设计的。

包括沈昌文、郝明义、高希均等海峡两岸资深出版家,而公司的名誉董事长余秋雨,更是期期不落地为这份目录撰写卷首寄语。

无论是从销售额还是从会员数量来看,“九久”都已经拥有了一大批忠实的拥护者。在百度“99读书人吧”上,“价格便宜”“服务贴心”“图书质量高”是会员们和网友们对“九久”的真实评价,更有不少人将“九久”刊发的历期目录奉为至宝,甚至作为经典阅读书目在论坛上分享。

版权引进的王牌军

尽管作为单一销售图书的网上书城,“九久”已经有了不容小觑的实力,但对于守着3000万元本金奋战6年的黄育海来说,他手中最有力的那张底牌仍是出版。

九久读书人拥有一支相当专业的版权引进与策划团队。一直以来,他们向国内多家著名出版社包括人民文学出版社、中信出版社、复旦大学出版社等提供图书引进版权咨询服务,其中包括美国悬疑小说大师丹·布朗的《达·芬奇密码》、《失落的神符》、拉森《龙文身的女孩》、《骗局》、

工之一。此外,“九久”其他员工的外语水平也相当不错。9月1日,九久读书人在爱尔兰驻华大使馆举办的一个首发活动上,记者便见识了一位“九久”年轻女编辑以出色的语言能力和深厚的文学功底现场客串,为一中一外两位作家的对话担任翻译的情形。

除了由身处各国的版权代表第一时间发回新书信息外,“九久”也常常派员工出国参加书展,与各大书商保持紧密联系,同时学习了解国外的先进经验,开阔视野。

迄今为止,“九久”已与国内数家出版社合作出版优质图书1000余种,其中包括纯文学、通俗小说、青春小说、传记与回忆录、社科、生活与健康、学习等不同种类。在这些图书中,有60%左右为版权引进图书,40%为国内原创作品。据了解,仅2009年,“九久”通过出版获得的销售收入就达2.5亿元。

首个在法兰克福书展举办业务酒会的中国出版商

6年来,九久凭借专业的做派、良好的信誉,赢得了一大批忠实的国外客户。这也是黄育海为何能够自信满满地称“九久”网罗了欧美大部分畅销书的原因。由于一直以来在资金上的精打细算,“九久”在国内少有宣传推广,几乎都在埋头做事,因此,比起在国外业界的影响力而言,还真算得上是“墙里开花墙外香”。

在2009年的法兰克福书展上,“九久”花费10万元人民币举行了一场盛大的酒会。本来只邀请了100多人,但实际人数远远超出了他们的预期,包括全球最大的教育出版社集团——培生教育集团老板等在内的200多位世界著名出版人参加了这次酒会。

“以往在法兰克福书展上,敢开酒会的只有欧美一流出版商,



“99读书人俱乐部”每年向会员发送1600万份会员目录。

当然价格昂贵是一方面原因,更主要的怕是怕没有足够的影响力,请不来人。”黄育海说,包括港台的同行在内,中国还没有哪家出版公司举行过这样的酒会,因为书展只有短短几天,大家都会十分忙碌,“当时我特意把酒会的时间设置为下午5点到8点,长3个小时,就是怕来的人少,结果大家谈得非常棒,直到9点多钟还不肯离开……”

据说酒会后有台湾出版商感叹,尽管台湾出版业开放比大陆早,但最终却是“九久”做了他们一直想做而没敢做的事情,第一次在法兰克福给中国出版商挣足了面子,“真是了不得”。

这固然与中国国力日渐增强、国际形象大有改观有关,但也从侧面表现出“九久”在国外出版界中逐步累积起来的影响力。

据了解,国外版权代理公司在版权输出时,最看重合作方的有以下几个方面,首先就是诚信,然后是组稿编辑本身的资质、行业经验以及出版单位的综合能力,比如营销、市场推广能力及是否曾成功操作过同类型图书等。

一直专注于海外版权引进的“九久”在这些方面具有不少优势。首先是黄育海和他的团队在各个环节都极其专业,据黄育海回忆,当年他谈丹·布朗的新书版权时,对方代理公司在国内已有合作方,但当他拿出自己的出版书目时,代理人态度立即就变了,因为此前他从未见过中国有哪家出版商能将欧美百分之七八十的畅销书中文版权收归旗下。此外,诚信为本,从来不隐瞒印数,组稿时看重文学价值,不急功近利,“九久”博得国外出版商青睐的原因之一。

此次企鹅集团终止与国内另一家国有出版集团的合作,转而与“九久”签下重头合约,恐怕看重的也是这些。

融资之困何日破解

“卓越有亚马逊撑腰,当有美国IDG集团、卢森堡剑桥集团作为后盾,就算每年亏几亿元也可高枕无忧,可6年来,我们靠的还是那3000万元的本金。”尽管已然算得上是民营出版困局中以小博大的典范,但九久读书人依然面临着资金困窘、贷款无门、出版权受限等民营出版公司所遭遇的现实困境。

与多数中小型民营企业一样,融资困境让“九久”捉襟见肘,无法施展拳脚;与多数文化创意企业一样,非常规的性质让“九久”难有稳定的现金流来支持银行的风险评估。“办公场地全是租来的,没有房产可作抵押;手里的版权算不上有形资产,人家银行可不认这个账。”提到资金问题,黄育海满肚子苦水,正是因为资金的瓶颈,他们已经错失了一些国内外畅销书的版权,“郭敬明、韩寒的书我们就不能碰,碰不起啊,预付金就要两三百万。”

“我们吸收的劳动力各层次都有,接近300人,每年上缴的利税五六百万,盈利能力、运作水平都是明摆着的,可就是贷不到款!”为了解决融资问题,黄育海也曾想过不少办法。2007年甚至一度接受了美国默多克集团的收

每一期会员目录的扉页上,都有余秋专门题写的卷首寄语。

购意向。“当时真的是万不得已,和他签合同时候很心酸,想着,我就这么卖给默多克了。”黄育海说,后来由于金融危机爆发,默多克本人的资产缩水,收购的事情也就不了了之了。

现在九久读书人已经度过低谷,开始盈利,但资金的问题还是没有得到根本解决。“对大多数中小民营企业来说,解决资金难题,要么投奔外资、风投,要么投靠国企。我们还考虑过另外一条道路,就是在2009年营利三五百万的基础上,争取继续赢利,2010年争取营利800万至1000万,依靠我们自己的力量,独立在创业板上市。不过,出版公司上市遇到的审批程序会很多,还不知道可行性究竟有多大。”黄育海表示,目前他们也在与湖南中南出版集团等进行接洽,讨论收购“九久”的事宜,但这样一来,民营的机制和活力恐怕就再难为继了。

民营书业期盼体制更加开放

“实际上,现在大部分的好书都是民营出版公司策划的,可由于体制的限制,这些公司实际上都活得十分艰难。”黄育海直言,由于没有出版权,民营出版公司的盈利能力被大大削弱。

在中国,区别于以新华书店为主体的国有书店体系和出版社为核心的出版系统,在体制的限制之下,民营书业成为了一个特殊的概念。它包括中国的民营图书发行业 and 民营出版公司两个部分。后者主要是指民营工作室或民营文化公司直接投资参与图书的选题策划、体例设计、编校出版、印制发行全过程,并向图书发行商或大型零售书城卖场推销其借助或依托出版社出版的图书。

黄育海给记者算了一笔账,除去版税、翻译稿费、印刷费、人员开支等直接、间接成本,民营出版公司一本书最多只能拿到8%到10%的利润,而与之合作的出版社,却能拿到20%的纯利润。仅仅因为拿不到3%的利润给其合作出版社,这对于几乎独立完成图书印刷出版全过程的民营出版公司来说,确实颇显不公。

然而在实际上的不平等等并不意味着义务的不平等。“大家交的税都是一样的,贷款我们却贷不到。”黄育海不禁慨叹,去年4月份,新闻出版总署宣布,允许民营出版公司、民营工作室和国营出版社合作,这在承认民营出版合法化上算是迈出了一大步。“和所有的民营出版人一样,黄育海期待,在不久的将来,有关民营出版业的政策能够迈出更大的步伐,那时,民字号、国字号或许能享受到一致的待遇,而中国的出版市场也更加规范、有序和富有活力……

(本版图片由九久读书人提供)



图一



图二



图三

图一:黄育海(左一)与西班牙最大的版权公司——卡门公司老板卡门·巴尔塞斯亲切交谈。图二:“九久”法兰克福酒会上,黄育海(左一)与英国著名出版商安德鲁·纳伯格联合国际董事长安德鲁·纳伯格(右一)等合影。图三:北京书展期间,“九久”在瑞典驻华大使馆为享誉欧美的畅销书、瑞典小说《玩火的女孩》举办新书发布会。