

# 中国期刊协会通讯

(内部资料, 免费交流, 注意保存)

2020 年第 1 期

(总第 126 期)

中国期刊协会秘书处编

2020 年 1 月 8 日

**CPCA 刊协讲堂 (第六期) 专题报道**

## 以守正创新和工匠精神 打造文化产品的核心竞争力

主讲人: 富康年

主持人: 吴尚之

主办单位: 中国期刊协会

时间: 2019 年 12 月 20 日

地点: 中国经营报社

吴尚之: 各位领导、各位同仁、各位嘉宾、大家上午好! 刊协讲堂又如期开讲了, 今天是第六期, 也是很有意义的一期。为什么这么讲呢? 今年是中华人民共和国成立 70 周年, 在 70 年的历史中, 期刊业在记录时代精神、传播科学真理、推动社会进步方面发挥了重要作用, 作出了重要贡献, 树立了很多重要的品牌, 大家所熟知的《读者》杂志就是这么一本杂志。今天的刊协讲堂请来了《读者》杂志掌门人

富康年同志给大家开讲。

今天的刊协讲堂, 我们邀请了老会长石峰同志, 期刊协会副会长李军同志、刘泽林同志, 专家组成员李佩钰同志, 还有中国期刊协会各分会的相关负责同志, 我就不一一介绍了。参加今天讲堂的嘉宾有部分在京期刊界的代表, 对各位的到来, 表示热烈的欢迎!

习近平总书记 2019 年 8 月 21 日, 到读者集团考察调研, 特别是到《读者》杂

志社考察调研，发表了重要讲话。这对出版界是一个巨大的鼓舞，对期刊界也是一个巨大的鼓舞。习近平总书记的讲话为我们怎样做好出版、办好期刊指明了方向。

《读者》一直以来为读者提供丰富的精神文化产品，自觉承担起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命，发挥了思想引领和文化支撑的作用，目前杂志在国内外的累计发行量达到20亿册，品牌价值达到300亿元，创造了良好的社会效益和经济效益。

富康年同志是读者出版集团党委委员、董事、副总经理，《读者》读书会创始人，第十三届全国人大代表，全国新闻出版行业领军人才，甘肃省优秀专家。

《读者》究竟好在哪里？为什么能走到今天？现在就请富康年同志就《读者》38年来如何坚守办刊初心，传承文化基因，坚持守正创新，如何以精益求精的工匠精神锻造品牌，如何做大市场、做响品牌等话题开讲。

**富康年：**尊敬的吴会长、石会长，各位期刊协会的领导，各位同行，同业先进：两个月之前，吴会长让我来在这个场合做一点分享。我其实心中很忐忑，我觉得在中国期刊行业比我们做得好的太多了，有很多值得我们学习。大家对《读者》也都比较了解，我也在不同的场合做过一些分享。今天我也非常高兴在这里见到了这么多的行业的老朋友，我们能在一块做一些探讨和分享，非常感谢期刊协会为我们提供这个平台。

今天跟各位领导、同行分享的大概是这样一些话题。第一，简单介绍一下《读者》的发展历程。因为很多人可能清楚，但是也会有一些同志可能不是很了解。第二，守正创新。第三，工匠精神。第四，市场

开拓和品牌塑造，最后，《读者》转型和升级的一些做法。

第一单元，您所了解和不了解的《读者》。《读者》创刊于1981年，封面的这四个字是赵朴初先生当时写的，据说我们当时的创刊人之一郑元绪同志找到了赵老，赵老在一个学生的作业本上面写了“读者文摘”一个竖款一个横款，后来大家在编辑的时候做了一点点重新的组合，让它更为美观，后面“读者”两个字还是用这四个字里面的两个。我看到这两个字觉得非常亲切，写的非常有文化气息。

我们的创办者是当时甘肃人民出版社的总编辑曹克己先生，正是他提出创办一本刊物。80年代初的时候，社办刊物在咱们国家的期刊阵营里面一直是一个重要的组成部分。曹克己提出，具体任务分给这两位，一位是胡亚权先生，一位是郑元绪先生，而且曹总是非常有担当的一个总编辑，也有文化情怀，他让他们两个放心去做，有了事他给他们支持。当时能有这么一个好的环境，放开手去做，果然也使这个小苗长得很大。所以，非常感念曹总。

胡亚权和郑元绪是两个理科生，胡亚权是兰州大学地质地理系的学生，郑元绪是清华大学物理系材料物理专业的学生。但是两个人都能写，口头表达也很好。他们两个理科生创办了这本刊物，正是他们栽下这棵树苗，而且呵护这棵树苗逐步长大，所以我后来说我们是后来人，我们是乘凉的，但是我们肩上的担子非常重。彭长城同志是在创办不久就来到了《读者》杂志社，也是《读者》的老人，在杂志社主持过相当长的一段时间的工作，对于《读者》品牌的发展壮大作出了卓越的贡献，大家都熟。

1993年第七期《读者文摘》改名为《读者》，2000年《读者》改为《半月刊》，

2015年《读者》改为彩色印刷。这是《读者》发展的走势图，创办的时候发行量是3万份，发展到2006年的时候到了一个高峰，2006、2007年是我们这一类的刊物发展的高点，当然此后还有其他的刊物发展不错。但是，我研究2006、2007年实际上也是一个世界期刊业发展的高峰，从此以后这个行业尽管有一些调整，但是整体上行业的景气度降低了。所以，我们行业间聚会大家在一块交流最多的就是这个行业该怎么走，我们将来的饭怎么吃。

我记得几年以前，当时《家庭》杂志搞社庆，我参加了。当时有《故事会》的张凯、《女友》的唐文华，还有《家庭》的李军，我们开玩笑说几年以后我们再来看一看整个中国期刊行业发展得怎么样，我们每个杂志到底怎么样，这五年也过去了。

事实上我觉得咱们中国整个期刊业发展既不像原来人们讲的那么严重，因为有很多人发出过“死亡预言”，其中就包括像微软的比尔盖茨，都说过纸质书要消亡。但是这么多年过去了，纸质期刊依然还活着，有一些发展得更好，有一些走得还不错，还有一些尽管受到影响，但是纸质期刊确实没有如他们想的那样消失。

我们行业里面也有一些这几年逆势而上，发展非常好，但是整个期刊业确实存在着发展前景的问题，大家还是非常忧虑，非常焦虑，我们经常在一块交流的时候也是忧心忡忡，但是我想只要我们立志长远，我觉得纸刊还会比较顽强地生存下去，而且在局部的时候，我觉得它要焕发新的生机也不是不可能。同时，只要我们内容做得足够好，我觉得只是承载形式各个方面有一些变化，它也能比较华丽地转身，迎来新的发展机遇，当然这是后话，我后面还会提到一些，实际上转型升级说得比较

多，做起来真的很难。

现在跟前些年相比，确实下滑了不少，但是整体还是可以的。我来之前了解了一下，2020年我们的订阅应该会有所增加，我们在思路上也有一些改变。2006年4月份，两期加起来达到过1003万份，这是《读者》发展的一个最高峰了。当然，这不是最好的成绩，我记得当时《大众电影》单期就发行过970万份还是930万份，美国的《读者文摘》各种落地版本加起来曾经达到过3000万份。所以跟这些相比，我们算是自己的一个高峰了。2019年5月，《读者》杂志累计发行量突破20亿册，在深圳文博会上搞了一个仪式，也算是一个阶段性的总结。

新世纪以来，《读者》杂志的发行量一直处于国内前列，有几个刊物的发行量都比较大，像《半月谈》，我们都是处在这样一个整体领先的阵营里面。我做了一个表，近十年，在中国期刊中的市场份额总体上是在1/40到1/39，说明我们跟整个期刊行业是同频共振的。

应该说《读者》杂志的经济效益也比较突出，我们跟一些大的期刊出版集团是不能比，但是整体来讲我们的营业收入和利润，就单本杂志来说应该还是可以。特别是我们人比较少，人均利润一直居行业前列。我们最高峰的时候，人均利润能够达到400万，现在也还是可以，去年因为纸张价格上涨得非常厉害，我们杂志实现的利润少一点，但是仍然还是有5000多万，今年有一个比较明显的回升，我们在2012年左右，基本上能达到一个亿的利润，应该说作为一本杂志，它的经济效益还是突出的。

这里面也有一个问题，我们读者集团现在是下面有一个上市公司。所以，还要考虑到如何来回报股东的问题。这些年来，

我们在经济效益和发行量的平衡上面，我们的取舍可能有所侧重。我们可能更注重实现这些经济效益，所以不能给渠道商更多的让利，多多少少也影响了杂志的发行。

2005年，商务部专门给我们授了一个牌，《读者》品牌现在价值300亿元。当然，我们也得到很多党和政府及社会的肯定，《读者》作品获得很多荣誉，中宣部、新闻出版广电总局、新闻出版署、期刊协会给予《读者》非常多的肯定，我们先后获得几次国家期刊奖，2018年1月，我们获得第四届出版政府奖。

我们在全世界的覆盖也还是比较广泛，有华人的地方就有《读者》。我们现在在北美发行4万册，主要是美国。中国台湾及港澳地区，我们现在发行25000册。我想特别汇报一下我们在台湾地区发行的情况，2010年8月25日，台湾当时“行政院新闻局”正式核准《读者》进入台湾地区发行。《读者》成为中国大陆第一本进入台湾地区公开出版发行的杂志，翻开了两岸文化交流的新篇章。

我们计划2020年春天，推出一个俄文版，在独联体国家发行。因为“一带一路”倡议现在深入人心，特别是中亚这些地方对于中国文化比较感兴趣，所以《读者》杂志计划落地乌兹别克斯坦，从那个地方辐射，向独联体的国家发行《读者》的俄文版，现在我们在前期调研和准备工作之中，明年春天我们计划开始发行。

另外，我们还出版了很多公益版本。比如藏文版，主要在青海、西藏、甘肃和四川的藏区发行；维文版，在新疆发行，我们和新疆人民出版社合作，《读者》维文版是新疆地区发行量比较大的刊物。盲文版，我们跟盲文出版社合作了很长时间，主要供借阅，也有少量的订阅和购买，都是不挣钱，属于公益版。我们还办了校园

版，主要针对初中到高中低年级的学生，这个杂志现在发行几十万份，也还不错。

我们还出版了一些主题类特刊，如抗战70周年特刊，汶川地震特刊，当时向灾区捐赠了10万册。还有入选中宣部资助的主题出版，改革开放40年的特刊，也就是去年的。这些刊物主要是因当时具体的情况做了一个主题比较聚集的出版，是特刊，但是既有很好的社会效益，实际上经济效益也还可以。

读者传媒旗下还有一些其他刊物，《读者欣赏》《都市作文》《老年》，《飞碟探索》也是1981年跟《读者》一块创刊的，在全国也还比较有影响。有的现在处于休刊状态，但是马上就要恢复了，也是老刊物。在《读者》发展过程中，整体来讲相对还是比较顺利，但是其实遇到的问题也比较多。有几次《读者》的发展差一点就不能延续下来，有的是我们自己的问题，有些是外部的因素。总而言之，遇到过几次大的坎。其中大家可能更多的关注的就是《读者文摘》后面改成《读者》这个事情，因为我们最早创办的时候就叫《读者文摘》，美国有一个《读者文摘》，可能是不是有借鉴，我也说不清楚。但是，当时我们的创办者希望这本杂志是一个有读者分享和更多读者的这么一个刊物，所以叫《读者文摘》。

到了80年代末，美国的《读者文摘》就在中国注册了中文商标，因为当时大家的商标意识不强，所以一开始我们也没当回事，但是到后面人家不断在接洽这个事，一直拖到90年代初，最后看起来不改名也不行。所以，就痛下决心，采取的办法就不是大家商量着给它换个名字，因为当时《读者文摘》已经很成气候了，发行量比较大，当时单期一百多万，改名的风险还是蛮大的。所以，跟广大的读者进行了一

个征名活动，很多人都参与了。收到的信件堆得像小山似的，最后从众多的读者的意见里面选取了《读者》。这次活动对于《读者》来说是一个劫，尽管后果很好。大家都知道一个成熟的产品已经有很好的市场占有率了，要给它改名，风险是很大的。

我在几个地方也讲过，比如像王老吉和加多宝，都是罐凉茶，配方、口味、工艺都一样，但是大家要知道这罐和那一罐是一样的，这个是不容易的。所以加多宝花了很多钱，市场营销做得非常好，我们现在终于清楚，加多宝跟那个一样，所以它的市场份额也很大，但是花的钱就海了去了。

那么，在当时《读者》面临的改名风险还是蛮大的，经过读者的深度参与以后，改名以后发行量进一步地扩大，影响更加的延展。所以这次是比较成功的一次危机公关。当然，我们从后果来看，“读者”这两个字比“读者文摘”从商标的使用方面来看更加便利，因为现在做的别的东西可以叫“读者”，但是带上“文摘”两个字明显感觉它是一个杂志的名字，这对于商标的增值和后续的发展还是很有利的。

有鉴于此，我们加强了商标意识，从1993年就开始设计自己的商标，最终从众多的设计中选定了当时中央工艺美院的一个教授设计的一个商标，再加上赵先生写的“读者”这两个字，就组成了我们现在共同的商标，当时陈汉民先生说《读者》是一本文摘杂志，寓意采花酿蜜，所以设计了可爱的小蜜蜂，我们一直到现在还在用，现在这个小蜜蜂很值钱了，后面我还要提到我们品牌的变现能力现在大大增加。所以很多事情看起来是坏事，但是如何趋利避害，如何成功化解这些危机，我觉得是一个课题。

2015年12月10日，对于《读者》来

说又是一个值得纪念的日子，因为这一天我们历经五年的努力，在上交所上市了，这是在国内第一个具有期刊概念的股票在A股登陆。登陆上交所以后，实际上对于《读者》的发展来说我觉得意义也非常重大，因为我们有了品牌厚实的基础，再加上有了资本平台，我们就有了两个翅膀，所以这两年的发展也说明这两个东西都是非常重要的，有了资本助力，很多事情做起来也相对方便。当然，作为一个公众公司，你受到的限制，你的透明度会大大增强。总而言之，上市以后资金充裕一些，治理结构更为规范，我觉得这是关键，做事要考虑到规范的程度，在管理上就会更加严谨一些。

很多人并不清楚我们的组织架构，原来甘肃人民出版社下面有很多副牌社，2006年我们改制成为企业以后就叫读者出版集团有限公司，2009年读者集团又把优质的资产单独拎出来，剔除了部分非经营资产，成立了一个股份公司，这个股份公司就是现在的上市公司，叫读者传媒，《读者》杂志社现在成为读者传媒下属的一个期刊经营单位，我们还有很多出版社。所以，外面的人经常会比较糊涂，都叫读者，到底是哪个？现在就是这么一个架构。

第二单元，君子豹变，守正创新。这是今天的主题。《读者》整体发展战略我总结一下，我们是这么一种思路，首先是编好杂志，把内容做好，这是个基础；然后是做大市场，因为是大众刊物，市场容量要足够大。你不是分众的、小众的杂志。所以，一定要做大市场；突出双效益，没有社会效益走不远，没有经济效益很难活下来；铸名品牌，我们要把它铸成一个非常好的品牌，然后靠这个品牌往下走，企业的生命力才更强。这是我们基本的发展逻辑。几十年以来，大体上也是循着这个

思路在走。

市场份额是什么决定的呢？不外乎就是这些东西：产品力、渠道力、价格力、品牌力，这几个东西决定了你的市场份额。所以，我们也是给这个产品在各个方面小心翼翼的掌握好它的平衡关系，就是在品牌、量、渠道、价格各个方面掌握好它的这种平衡，让它能够行稳致远。

守正创新。守的是什么“正”？因为《读者》总体来讲确实能算上是一个奇迹，创刊38年一直发展得应该还是比较好，但是各有各的好，期刊也是各美其美，读者在这个特定领域或是发展得不错。我们经常问成功的理由主要有哪些？我说确实很多，但是归根到底我觉得还是定位的成功，是思想的成功，是内容的成功，是文化的成功，是这些东西，也就是它的底子，我们在内容方面应该说首先是它的成功之处。

所以，一开始“博采中外，荟萃精华、启迪思想、开阔眼界”的办刊宗旨，奠定了《读者》的基本文化架构，是刊物能够立足中国传统文化，包容世界优秀文化，同时关注人性、关注爱、关注成长、关注社会，虽偏居中国西北一隅，却具有世界的视野、现代的眼光，符合人类进步和时代发展的大趋势，这是我们从内容上始终把它限定在一个非常明确的这样一个疆域之内，不让它走偏。

《读者》的受众定位决定了它的内容，受众定位是什么？是大众刊物。其实大众刊物比较难办，因为我们的受众里面有八九十岁的耄耋老人，也有初中，甚至小学高年级学生在看，年龄差异非常大。还有学历背景也不一样，有高级别的官员，像国家领导人，大学教授、科学家，还有一些教育程度比较低的人。所以它的阅读范围是非常广泛的，它是一个大众的群体。

给这么多的人办一个刊物，内容的取舍就是比较麻烦。后面我还要提到，我们这种平衡怎么来做。所以，这种大众的定位就决定了它的文化定位。我们在想这么多的受众，差异比较大，哪一个内容是共性的呢？我们想人性的东西是共性的。每个人都有他自己的心理和精神方面的问题，都有他的文化需求，这些东西是共性。所以，我们紧紧地抓住这些东西来做文章。这样我们的内容就有了一个相对比较聚焦点。所以，讲人的精神建设，我们主要抓住这一点。

杂志主要围绕这两个线：第一，主流的核心价值，这是主体部分。第二，正能量，这是底线。正能量是什么东西呢？向上、向善、向美。这些东西要真正把它做到，要融化在一本杂志里面，要融化在几万篇文章里面，其实长远坚持也不太容易。向上是非常容易理解的，我们要引导，要给人以提升，读了文章以后，不能让人颓废，不能让人产生错觉，不能让人迷茫，要对人有向上的精神的提升。所以，我们刊发了很多各种各样人物在某个地方的闪光点，积极向上的。一个人一生会经历很多挫折，也会有很多起伏，是不是能够面对这些起伏，始终保持向上的力量，是需要人鼓舞的。这些话讲起来容易，但是要常年的“守”，把这些东西不断地做好，需要一代一代的编辑深刻地理解这些含义，要向上。这应该说也是文化基本的属性在里面。

向善，鼓励人做好事，这个很简单。实际上《读者》在这个板块里面向善是做得最足的，《读者》里面都是好人的故事，是好人的天地。人做了善事以后，内心就会比较丰盈，就会比较充实，就会充满一种正能量。大家想想，你早上起来开车带了一个顺路人，到那个地方说，我不要钱，

我也是举手之劳，你是不是今天一天都很愉快。进门以后遇到同事一个善意的微笑，虽是小善，但是你心里面会非常舒服。我过马路的时候扶了一个老人，今天我就觉得挺好，我觉得我对这个社会有一点贡献。

向美，要欣赏艺术，欣赏自然，欣赏一切美好的东西。我经常说，人分两种，一种是有趣的人，一种是无趣的人。有趣的人懂得欣赏美，这样人很充实，所以我们要尝试着欣赏好的音乐、好的美术、好的雕塑、好的其他的艺术作品，还有我们要懂得欣赏自然的美。

有时候有一些人说到哪个地方去，我去了以后说，也就那么回事，为什么？他在那个地方的美没有引起他的共鸣，所以我们要不断地强化这些东西，《读者》杂志在这些方面做了很多工作，这些都是属于正能量。

核心的价值，我觉得第一要坚守中华文化的立场，对于中华文化要有亲和感，要弘扬它，《读者》里的很多文章都是从这个角度出发的。中华文明是全世界唯一没有中断的文明。休谟有一个预言：一个地区或者一个国家只要繁荣登顶以后，只要它衰落了，就永远不可能再起来。事实上中华文明恰好打破了这个休谟预言。因为几千年以来，我们长时间是在世界的顶上，中国在一段时间衰落了，但是最多二百年又崛起了。所以，现在经常有人说是崛起，我觉得崛起不够准确，准确的表述是中华民族的伟大复兴。

我觉得文化自信真的不是一句空话，这需要我们细化到所有的文化工作里面去体会。大家想想老子的宇宙观，《论语》里的人生观，以《孙子兵法》为代的方法论，几千年以来还是很管用，现在我们依靠中华文化要贡献更多的中国智慧，确实我们自己首先要欣赏我们自己好的东

西。实际上，文化不自信也就这几百年的事情，我们暂时落后了，所以社会上会有文化自大、或者文化自卑这样的心理，但是文化自卑更多。有些人说，只有西方的这些东西才能支撑起现代化的大事，好像中国这些东西落后了。特别是这些年来福山的著作，还有亨廷顿的著作对一些知识分子的影响还是很大的。历史的终结，文明的冲突，这对相当多的人有影响。

另外，要弘扬社会主义核心价值观。这些年来增加了编辑自觉，也就是特意在这些方面做一些我们力所能及的工作。所以，余秋雨说《读者》的大多数篇目，挖掘了许多普通人蕴藏在心底的点滴的美好，这些美好并不壮丽，却不掺杂质，因此可以一篇篇、一期期的组成一个独立的天地。魏明伦也说，《读者》不靠“枕头”，不靠“拳头”，却能超越“两头”书刊的销量，靠什么？文字感染力、知识信息量、观赏趣味性。

这是守正之“正”，这些东西是长期的。

守正之“守”，有了“正”还要“守”。所以，我们整体来讲是传承这种文化基因，坚守核心理念，也就是说不忘初心。我们创刊以后，《读者》杂志虽然经历了这么多的一代又一代人的编辑，但是整体上来说，这种文化基因是传承得很好的。我们那儿有一个现象，就是编辑人员相对比较稳定，流动不太厉害，这个我觉得有几个方面。第一，大家觉得这个地方气氛还蛮不错，也是一个品牌。第二，待遇也不错，还能留住人。所以我们那儿的编辑相对来说比较固定，大家非常认可这些办刊理念。我们一个辅发编辑要经过五年培养才能成为责任编辑，要经过严格的考核，而且我们主要的杂志的掌门人一般会掌管十年左右，整体来讲，掌管《读者》的人任期相对比较长，这个也有利于从组织上保证我

们这些编辑理念、经营理念的传承。人员更换过于频繁，对于办刊确实不是一个好事。

所以，我们对这些东西应该是矢志不渝的在坚守。美国《读者文摘》的创始人曾经说过，越是保守越有力量，如果从积极的方面理解，杂志真的是需要守的，你的核心东西，你巩固的读者群是不能变的，你核心的理念一变，他马上就走了。实际上在这个方面，国内很多报刊应该比较有感触，就是这个理念变得太快。大家想想，我常去一个馆吃饭，就喜欢那一口，结果换了一个经营者，味道完全不同了，我去吗？那就是新的一波人可能去了，过了几天又换了一个味道，他还去吗？沉淀不下来。所以，我觉得杂志的“守”不光是内容上，另外也有利于它的经营。对于读者群深厚的巩固，还是很有关系的。

我们也坚信并传播“常识”，抵制低俗，坚持引领，拒绝迎合。过去《读者》有很多文章，讲一个什么事？在公共场合要排队，不要大声喧哗，我们登过很多这样的文章，它只是从有趣的故事里面来讲，这些都是“常识”，实际上这些东西我觉得是很有用处的，我们媒体共同的努力，再加上法律法规的要求，社会的进步，人的素质就慢慢地提高了。

大家看一看，过去很多人到兰州去吃牛肉面，那个馆小，一个脚踩着凳子，另外一个人端着汤汤水水，不小心浇你一头，不排队。现在牛肉面都要排队了，我觉得这是很大的进步。现在公共汽车站上车也是秩序井然，这就是实实在在的社会的进步，我们现在也很少见到在大众场合拿出手机来，一顿聒噪的大声的喧哗，没有了，讲秩序了，知道在公共地方不能乱扔纸屑。我的老家在甘肃河西，那个地方是个县城，风沙又大，但是现在你去看非常非常干净，

我真的毫不夸张，一片纸屑、一个烟头都没有，很多人在那个地方维持。所以，这些东西都是社会的进步，社会的进步是方方面面，我们都要做工作，尤其是媒体，要不厌其烦地来讲。我们通过讲很多这样的小故事，至少让读这本杂志的人能够受到一些触动，从小处也有一些提升。

抵制低俗，我们很少登明星八卦，我们登过秦怡，但是我们讲她怎么善待他人，我们也讲体育明星，我们讲他们如何拼搏，找他身上的这些闪光点。

人文关怀和心灵抚慰是《读者》长期做的事情，这正是我们需要长期“守”的这个东西。彭长城同志写了一本书，就叫《读者的人文关怀》，就是讲这些问题。

不折腾，我们的队伍相对稳定，我们的理念得以坚守，我们是一个社办期刊，从某种意义上把这个人考核好了以后，基本上就相对的稳定。所以，不折腾也非常重要。

我们对于前辈的编辑都比较尊重，他们发展了的一些理念我们小心翼翼的在呵护。所以，对这本杂志来说，建设远远大于解构。每个媒体都有自己的发展之道，对于《读者》来说，准确地把握时代脉搏，同时用自己的方式与社会产生特定的联系，为个人的提升，社会、民族和国家的进步做优秀文化的积累和正能量的传播是必须坚守的，这是守正之“守”。

创新的“新”，我们追求的是改良。所以，我讲君子豹变，《易经》说：大人虎变，君子豹变，小人革面。我们信奉的是君子豹变，就是要逐步地改良。杂志这个品种最适合改良，它不像别的东西，一本书出来就定型了，但是杂志是一个连续出版物，可以一期一期的，这一期做得不好，下一期，我的改良你还是察觉不到。所以，我们杂志正是循着改良这个路在往前走，与



时俱进，以渐变来适应社会发展的趋向。

大家看看我们的一些宣传口号，80年代办刊理念是这样的，“博采中外、荟萃精华、启迪思想、开阔眼界”。90年代我们讲选择《读者》就是选择了优秀文化。到00年代，我们讲打造中国人的心灵读本，为什么有这样一个口号呢？因为我们国家经过改革开放以后，物质的提升非常迅速，人们的生活有了很大的改善，这个时候社会上拜金主义盛行，道德滑坡的现象都有了，所以我们要提倡守望精神家园。实际上这正是中国文化的一个精髓。我们也是从这个角度出发，坚守中华文化的立场，这实际上也是一个表现，我们要引导人们，既要注重物质建设，同时灵魂要跟上，所以很多文章都是围绕它在做。到2010年以来，不只是一本杂志，我们塑造健康的价值观。这时候中国社会已经发生了翻天覆地的变化，所以我们要引导大家，要做一个合格的公民，要守法，要跟自然怎么和谐相处，要体现新时代的这种新的风尚。

所以，现在也讲文化使命，我们要通过自己的这些产品成风化人，凝心聚力，要服务大局，不要做局外人，时刻把自己摆进去。要坚定文化自信，把握时代脉搏，聆听时代声音，为时代画像，为时代立传，为时代明德。明德是什么？我过去一直没有搞清楚，当时提出“明德”这个话题以后，因为中国传统叫“大学之道，在明明德”，后来又提到明大德，我思考了很多，明德到底什么内容？我的结论是所谓现在的明德就是要弘扬社会主义核心价值观，这是时代之大德。我前几天在我们集团做了一个讲课，要“明大德，守公德，严私德”，实际上明德就是这个东西。

另外，我始终给我们的编辑们也讲，办杂志的人，一定要提高这样的认识：我们出版是政治性很强的业务工作，也是业

务性很强的政治工作。这个话不是我说的，是我从别的地方转来的，我觉得它说得特别有道理。当然，政治可以做宽泛的理解，就是我们在整个中国复兴的路上，我们要添加力量。

角色塑造和人格培养。胡亚权对这段话，他说的非常清楚，这也是我们杂志多年来的共识，编一本杂志，不是冷冰冰的把它弄成48页、72页、64页，而你要想这个杂志是一个人，这个人要跟读者打交道，你以什么样的方式说话，以什么样的身份叙述这个故事，跟人促膝谈心，这个非常重要，所以要坚持平民立场，不能高高在上的说教，交流的角度是平等的。所以，要成风化人，这“化”字非常重要，我们的文章要做很多的编辑和加工，这些编辑和加工里面其中就包括这个方面的内容，让接受者在接受的时候，他的心理是平和的，没有那种好像被人教育了一顿的感觉，而是产生了共鸣。一句话，就是我们要做读者的朋友。我们这本杂志，读者在读它的时候，就跟一个朋友在促膝谈心，对窗夜雨，把酒共话，有这样一种感觉。我们的卷首语，《始终如一的关怀》，我写的是《这里的握手比较有力，这里的微笑比较持久》，这是英国一个诗人的话。曾经也是当年深圳招商引资的一个广告，我觉得我们杂志也是这样。上一次我还写了一篇《愿得一心人，与君长相守》，我们传达的理念是什么？我们跟读者是朋友，可以长久相处。第三单元，精益求精的工匠精神，更严格的选稿程序。读者总体上来讲，我们每一期稿件是从2万多篇稿子里面选出50多篇，所以层层把关，这个关把得非常严谨。我经常说我们就像足球场上一样，从前场得了一个球，要踢进球门里面，就要想方设法把那个堵下来，所以层层拦截，到最后你能通过这些东

西踢进去。

我们的质量内控体系建立得非常完善，特别是2010年建立了一个签前会和评刊的体系，我们这个签前会就是有十几个人来参加，所有接触过这个稿子的人，最后在发稿前还要认真检讨一次，只要有一两个人反对这篇稿子我们就拿下。因为我们觉得，在读者群里面把它放大了，也就是有这么多人不喜欢这个稿子。另外，《读者》历史上出过一些问题，实际上有好多是因为把关不严造成的民族问题、宗教问题。自从这个制度建立以后，现在再没有出过这类的问题。我信奉一条道理，群体智慧大于个体智慧，把关的人多了，总是有好处的。光靠总编辑一个人终审难免会出问题，要不过去我们三审也做得好，为什么出问题呢？所以，一定要发挥群体的智慧，多一个人来把关，就会多一道保证。

更高的编校质量。我们基本上对杂志社提出的要求就是要达到良好品，就是万分之零点五这么一个水准。为了保证这个，我们用了一种笨办法，没有什么投机取巧的地方，就是增加更多的校次，我们每期基本上维持在13个校次。这种笨办法，这种绣花工夫是不能替代。所以，我们不厌其烦地有十几个校次，我们还发展全国的力量。比如河南有一个退休的职工，人家在这个方面非常厉害，我们专门给他发了聘书，每一期发给他，他总能找出一些别人看不到的问题，类似的还很多。所以，这个笨办法有时候其实不能被替代的。因为这些投资，所以它相对来说编校质量是高的。我们对于年轻编辑这方面的培养也是下了比较大的工夫，我们有非常明确的要求，你要在什么时间段达成什么样的要求。

特有的调性。我们在装帧设计、版式、字体、字号、用纸、用户体验方面一直在

不断的坚持。这是封二，这是卷首语。封二这个地方是一个非常好的黄金版位，广告版位，就是在《读者》杂志广告非常好做的时候，那时候我们是卖方的时候，这个地方从来没有开放广告，当时很多广告商说，把这个地方给我，我价格可以给你更高一些，我们那个时候也是拒绝了，我们一直刊登好的美术作品。为什么？我们觉得他跟第一页整个卷首语形成一种呼应关系，让人翻开杂志的第一面就看到这个地方是非常安静的，非常有特殊的气氛，让你喜欢这个杂志的这种氛围。所以，这些地方我们是很好地平衡了这种商业理性和办刊的情怀。

再比如我们这个版式，我们从很早就把版式做得非常的整饬和严谨，两行三行，每篇文章严丝合缝。让人打开这个杂志以后有一种特殊的气息。我现在只要翻开一个内页就知道这个是《读者》杂志，我们已经定型了。

再比如用纸，我们原来用的纸不是特别好，当时定价也比较低。但是，这些年《读者》杂志整个的形态的改观还是比较明显。我在2015年改彩色印刷的时候就为了选纸张质量，研究了半年的时间，组织了一个小班子研究，到底用什么样的纸好，因为当时的广告还比较好做。大家知道杂志既要考虑读者，又要考虑商业用户，所以我们最终选了一个70克全木浆的胶版纸，对于广告的版面仍然用铜版纸，比较好地解决了这个问题。这个纸确定以后，我们的承印单位河南新华印刷厂连续多次来试印刷的效果好不好，所以我们要处理好各个环节，让用户体验更加完美。

我们的插图，多少年以来有非常好的插图的签约作者，他们在用心地给读者画插图，当然有一些作者因为长期的画插图为大家所熟悉，名气也很大了，各种各样

的风格。

另外，对于作者，我们一直跟作者建立良好的关系，我们跟 1000 多位作家签订作品使用协议，我们的编辑到任何一个城市出差都会附带一项任务，要去拜访那个城市的作家，回来以后要给我交代，我们还注重一些有前途的写手的培养。比如，我有一年到河南去，偶然的一个机会，我发现一个初中的学生的文字写的很好，然后我们就建立了联系，这个孩子后来发展很顺，后来考到清华大学，现在到法国留学去了，他不断地写，就成长起来了，对《读者》杂志非常有感情。所以，我们对于作者来说一直是下大工夫，因为我觉得这是我们重要的资源，必须要在这方面维护好。

今年夏天，我们又专门邀请了几位女作家到甘肃去采风考察，我们请了上海的潘向黎、北京理工大学的刘晓蕾、还有安徽的闫红，专门给她们组了一个团，参观访问，做笔会等等，维持和作家的良好的关系。有一些实际上也是过去没有什么关系，但是我们觉得她的文章将来有前途，包括台湾的一批作家跟《读者》的关系都不错，都是频繁出来给我们站台，张大春、蒋勋都是给我们说了很多好话，所以作家的维护非常重要。毕淑敏讲，我们与《读者》的关系就像好多年的朋友一样，真诚且充满信赖。

市场开拓和品牌塑造。《读者》市场意识觉醒得比较早，市场化比较早。我觉得我们最主要的理念是做好产品本身，希望它用口碑来传播，让它积累品牌的厚度。当然，我们也非常重视渠道，过去我们在编辑和经营上也有一些问题，比如有些编辑和发行人也容易闹一些矛盾，后来我觉得编辑要冷，营销要热，编辑要静，营销要动，有不同的压力。所以，考核他们的时候，严禁发行说你编的不好，编辑说你

发的不好，我说你编你的，他发他的，拿着同一个东西，你卖的好不好，显示你的能力，编的好不好是我的问题，与你有什么关系。所以，我们经过这样的一些内部的机制上的改造以后，现在应该说各个方面的处理算是比较协调了。我们喜欢的一些营销策略：

第一，口碑传播，重视每一个人。我有一个理念，我觉得 To C 的生意做不好，To B 的也做不好。所以，一定是个体的消费者喜欢你这个产品，你才能开拓这个集团的客户，才能做其他的更大的一些营销。所以，口碑传播非常重要。因为时间关系不能展开讲。我们过去有一些个别客户，我都花很大的工夫出面去维护他。2015 年我们改彩以后，四川成都一个老读者，天天说你们不能改，你们改了以后书卷气就没了，我就不订了，最后我写了长长的一封信，我说你可以不订，但是我恐怕得改，因为彩色的东西，像当时的彩色照片代替黑白照片，你硬要说黑白照片照出来有味道，我也不排斥，但是彩色东西有更强的表现力，你必须得认这个科技感。所以，我说你明年可以不订，我给你送一份行不行？最后这个老先生很感动，说那我还是订上，试一试吧。所以，我们非常重视口碑的传播。

第二，积累美誉度胜过谋划和策略。多少年以来，很多人说我是《读者》的读者，但是这段时间看的少了。我说我希望你将来还在看。

第三，文化情怀与商业理性的平衡。有一些刊物为了迅速占领市场，用比较强烈的营销手段来做大市场。我觉得各有各的做法。对于我们来说，我觉得掌握这种平衡始终是重要的。我们的理念就一定是稳中求进，行稳致远，把品牌、发行量、盈利各个方面都要处理得符合我们自己的

发展战略。如果我们过度让利给渠道，量可能做上去了，但是钱没有挣到，怎么回报股东？这是一个问题。所以，我们要十个指头把琴弹平衡一点。

现在杂志定价是9块钱，当时很多人反对，说我们是奉行低价策略，我说对，奉行低价策略过去没有错，但是现在你还奉行低价策略是不是有问题呢？因为现在纸刊看的人少了，大家对于价格的敏感度弱化，还抱着你的低价策略，过去是正确的，现在正确不正确？可能就不正确了。所以，我们在这个地方通过一些局部的实验，觉得确实从6块钱提到9块钱，人们在接受上没有很大的问题。因为纸质读物向轻奢化方向发展了，看一场电影几十块钱，一本杂志就几块钱，还觉得它贵吗？所以，这种东西要与时俱进，要根据我们的策略来改变。

品牌力。我们整体的思路是以高品位、高质量赢得读者，以积极创新的营销手段开拓市场，以市场份额的量批优势降低成本，获得效益。在此基础上，强化品牌，使品牌不断增值，发挥品牌优势可持续发展。这是我们战略上的思路，我们经过很好的梳理以后，让它按照既定的轨道往前走，而不是偏重于任何一方。

当然，《读者》在品牌塑造过程中也充分使用了一些新闻的舆论，加上这些口碑，包括像改名，再比如像“读者现象”的报道，有很多学生写论文，博士论文都写的是《读者》，这个是出的专著，中宣部、国家出版署、期刊协会2004年的时候就给我们举办过《读者》之路研讨会，所以期刊协会给我们的支持非常大，精心的呵护。当时叫品位·质量·效益，这三个东西点得非常准，之间有这种逻辑关系。

我们还搞过一些诗文朗诵会，邀请一些名家如濮存昕等，把读者的诗文做朗

诵，在全国十几场。这是通过央视的直播，2002年的时候彭长城与美国《读者文摘》有限公司董事长汤姆·瑞德的对话，当时影响也很大，《北京青年报》写了一篇文章，一大版，“渡尽劫波兄弟在，相逢一笑泯恩仇”，这个报道产生的影响还是很大的。

我们也做了很多公益活动，前面的一些大家都知道。我从2013年开始做了一个“读者光明行动”，专门治疗贫困家庭的弱视孩子，几年过去以后，影响非常大，现在资金池有几千万，特别是这两年以来，我们助力脱贫攻坚，因为《读者》一直传播善念，同时我觉得还要践行这些善念。我们原来做过什么“读者林”，后来我想种树这个风险太大了，呵护不好树死了怎么办？但是救孩子，把他的眼睛治好以后，弱视这个病12岁之后治不好就治不好了，所以治好了以后，就会传播这种善的理念，他在社会上也去做好事。我觉得尽社会责任，“读者光明行动”这个事也引起了广泛的报道，我们杂志拿出大量的版面，跟中华儿慈会合作做这个事情，这些都是新闻共振。

《读者》的转型和升级。总的来讲，资本助力，品牌赋能，转型升级，是《读者》创新发展的基本选择。思路很清楚，这几年我花了大量的精力在做这件事情，但是我始终觉得老的编辑出版者实际上思维主要还是编辑思维，不是一种互联网思维，但是我们在吸取互联网思维的时候，老的这些刊物到底怎么来转型？各有各的说法，这个东西我也研究很多成功案例，包括像《三联生活周刊》就做得不错，我跟他们交流过很多次，也到他们那儿去过，也特别欣赏，他们成绩也非常卓著。还有《中国新闻周刊》《中国国家地理》都是非常好的案例。我们怎么来做，因为我们是大众刊物，现在在内容上实际上跟互联

网是正面的撞击，你不是分众的内容，说实话这些内容，在互联网上人家提供的比你还好。那么，我们怎么来发挥这些东西？

所以，我觉得由过去的内容提供商转变为综合的知识服务商，这是我的第一个思考。我们以前主要是传统的编辑出版业务，跟广大的读书人形成良好的互动的文章和优选和分发平台，盈利模式主要是发行收入和广告收入。那么，现在我们除了优化传统业务，更多的是提供多方位的综合知识服务，为企事业单位、社区提供定制服务和文化解决方案，在全民阅读的推广方面发挥作用，服务的广度和厚度大大扩展了，文化功能增强了，同时也带来某些变现的可能。比如向公共文化空间的拓展，“读者小站”，从兰州开始建了很多，在上海的《读者》书店，我们在高速公路的休息区建《读者》的“行者空间”。

在机制和队伍上，2014年开始在北京注册成立了一个天元文化传播公司，在北京望京 SOHO，现在有 50 人的队伍，专门做《读者》的新媒体，而且在做探讨，我们集团把天元公司作为深化改革的重点，用全新的机制和有别于国企传统管理模式的互联网管理模式来运营。

在技术赋能内容，打造融媒体平台。内容生成这个方面，目前我们全媒体平台覆盖 4000 万人以上，当然有些刊物做得更好，我们的微信公号现在有粉丝 530 万，增长还是比较迅速，一直在期刊的公号里面名列前茅，在整个非政务大号里面排在前面。再比如我们在喜马拉雅现在累计的点播达到 6 亿人次，也是排在非常靠前的位置。今年 5 月份，我们推动进入了“学习强国”平台，这个是我们市场化的刊物里面第一个登陆这个平台的，当时做了比较充分的洽谈，因为“学习强国”主要是政治内容比较多，读者也从另外一个侧面，

从另外一个维度增强学习。所以，整个在这个内容里面应该比较特殊一些。我们还打造了一个栏目，叫“每日一读”，独家打造的。我们当时还有一个就是“出题”，出中国文化的题，现在“出题”还没有做，但是“每日一读”这个栏目现在很火，一篇文章发下去，最高的时候马上有 20 万人点赞，现在 7 个月过去了，我们在“学习强国”平台订阅人数达到 2400 万。所以，整体的覆盖我觉得这是以前纸刊所不能比拟的。

有了这些东西，下面变现方面就有了某种可能。我们的变现主要是包括公号的广告效应在增强，广告收入养活这些新媒体的人员不成问题。我们天元公司从成立以来一直没有亏损过。因为当时我说你亏损了，我就没办法往下做了，一开始从数字版权开始，到后面广告逐渐地也增加了，当然广告没有放开了发展，我说你们一开始不要有那么多的经济诉求，广告太多，内容就没人看了，要深刻地理解媒体经营里面铁的定律，广告从本质上是一种打扰，这个事情一定要搞清楚，我们一定要把握好各种平衡，在做好内容厚实的基础上循序渐进的来变。《读者》发展多少年了，实际上我们把“稳”一直放在首要的位置，就是让它走得比较稳健。所以我说广告不要急，慢慢上，现在上升的幅度还是比较大的。现在整体来讲变现功能逐步实现。

像惠州文化主题公园，就是以《读者》的品牌来撬动了一个变现。这个项目我们《读者》收获颇丰，在惠州建的主题文化公园，实际上一分现金都没投，但是我们最终收入会以亿来计。所以，我觉得把一个东西做好了以后，它的变现其实是从别的地方可以体现的。那么，这个模式我们现在在省内已经开始推广了，在陇南已经复制了。单纯靠广告和发行，这个好日子

已经一去不复返了，但是只要有品牌在，我们把内容做好，它在别的地方逐渐会变现。所以，现在《读者》杂志整个的模式今年也有一些变化。我们从过去的单纯注重盈利的模式，逐步向品牌模式在发展。我们不再把盈利作为最主要的手段，而是注重它的品牌建设，我们从别的地方来变现。所以，现在这个路子初步的显现了一些成果，而且会更多一些。

整个《读者》的新媒体本身的变现能力也在增强。所以，有了这么多的受众，我们变现的理念也要按照互联网的这种思维来实现。我们的目标是《读者》的新媒体在三年以后要跟我们的传统媒体持平。当然，现在《三联生活周刊》已经实现了，我觉得他们很先进，我也非常羡慕，我定的目标稍微差一点，三年以后我们会持平。当然，但愿这个形势发展的比我要乐观一些，我们在这个方面也是在做逐步的探索。因为《读者》在新媒体上的文章阅读的人确实比较多，我们微信公众号的头条，一般发布以后马上会达到10万+，所以影响还会持续的在发酵。

另外，主要还建一个垂直的电商平台，通过这些来支持我们的纸质的订阅。因为纸质的订阅这些年一直在下滑。但是，现在我们自己通过网上的订阅这一块，弥补的也比较多，我们光在新媒体平台上订阅已经达到6万多份，都是属于全年的。所以，价格太低就没办法实现了，一个定价6块钱的刊物，给人家用户怎么来投递？不就是卖一本亏一本吗？我们提高定价，而且实行了一些其他的办法，所以，现在我们可以快递，你不愿意跟邮局定吗？你在这儿订了，我们快递给你，我可以少挣一点钱，但是这些客户可以维护。

另外，我们创办了《读者》读书会，

主要助推全民阅读。我的思考是这样的，一个品牌的发展需要打冲锋的，还需要后勤保障的，还需要战略支援的，要把它弄成一个组合的东西，它在这个市场上才能开拓前进。我这个读书会是一个战略支援部队，通过造势，通过推荐读书来营造气氛，让大家从不同的侧面感觉到《读者》所传达的这些东西。那么，我们的品牌就会更加厚重一些。你不能仅盯着哪个东西盈利了，还有一些要保障的，要有策应的，《读者》读书会是一个战略策应的方式。再比如在台湾，在这些地方的发行都不挣钱，但是这个意义重大，在整个《读者》发展中是非常重要的的一环，还是要把它做好。

因为时间关系，拖了一点时间，谢谢大家！

吴尚之：今年度的最后一期讲堂是压轴戏，康年同志把《读者》杂志38年来的经营理念和经验都毫无保留地介绍给大家了。《读者》的成功取决于定位的成功、思想的成功、内容的成功、文化的成功。《读者》的经验有三个方面应该学习借鉴。首先是要树立正确的出版导向，弘扬主旋律，传播正能量，引导读者树立和践行社会主义核心价值观；其次是认真做好守正创新这篇大文章，不忘办刊初心，坚持传承文化基因，守好文化品牌和价值，不断创新；再次是坚持内容为王，弘扬工匠精神，坚持新发展理念，推动高质量发展，建设一流期刊。

最后，让我们以热烈的掌声再次感谢康年同志的精彩演讲！我们两个月之后在这里进行第七讲，欢迎各位再次来到刊协讲堂！谢谢大家！

---

报：中宣部出版局、传媒监管局、进出口管理局、干部局  
民政部社团管理局

送：协会会长、副会长，常务理事、理事单位，会员单位，分会  
中宣部主管的新闻出版社团  
各省市区新闻出版局、期刊协会  
特聘专家

---

## 中国期刊协会秘书处

地址：北京市西城区宣武门东河沿街 69 号  
正弘大厦 2 楼

邮编：100052

电话：010-51321728

传真：010-51321727

E-mail: zhanghong2009\_cpa@163. com

网址: [www. cpa-online. org. cn](http://www.cpa-online.org.cn)

准印证号：京内资准字 2012—L0073 号

联系人：章 红



