

# 升维思考，降维打击

## ——数字化时代图书出版的几点思考

张晓兰

(广东经济出版社 广东 广州 510075)

**【摘要】**随着数字化时代的到来，几乎每个企业都在谈，要跟上时代的步伐，实行数字化转型，包括图书出版行业。目前，纸质图书的出版、销售似乎陷入了瓶颈。到底怎么进行数字化转型？大多数人还是处于一个概念的阶段，比较迷茫。升维思考，才能降维打击。数字化思维是当前商业环境下的思想升维，包括数据思维和互联网思维两部分。出版社可以通过数据赋能，以用户为中心，为用户创造价值，同时激发员工的内生驱动，达到实现企业价值的最终目的。

**【关键词】**数字化；出版；货架思维；内生动力；创新

没有人否认，我们已经进入的数字化时代。大数据、云计算、人工智能、万物互联等等，让我们应接不暇。尤其是新冠肺炎疫情爆发以来，新一轮的商业机遇与挑战的大门正在打开。几乎每个企业都在谈，我们要跟上时代的步伐，实行数字化转型，包括我们出版行业。但是，到底怎么转呢？

把我们的图书变成数字化的产品，增加一些媒体融合的附加值，就是数字化了吗？我想可能我们大多数人还是处于一个概念的阶段，比较迷茫。而我们纸质图书的出版、销售也似乎陷入了一个瓶颈。如何破局？

### 一、升维思考，降维打击

爱因斯坦曾说：同一层次的思维，解决不了在同一层次上产生的问题。所以，我们需要升维思考，降维打击。

降维打击这个词，最早来源于《三体》这部科幻小说，意思是通过降低对手的维度来增加打击的有效性。比如一个在三维空间活动的老鹰，要去攻击一个在二维空间活动的兔子，简直是轻而易举。为了实现降维打击，首先要进行升维思考。

升维思考，就是不要拘泥于固有的思维，执着于原有的认知边界，要跳出传统思维的边界，让自己的认知升华到一个新的高度。只有这样，困扰我们的难题才能够迎刃而解。而数字化思维，就是我们目前商业环境下的思想升维。数字化思维包括互联网思维和数据思维两个方面。

现在流行一个词语，叫VUCA（乌卡）时代。

VUCA是易变性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）四个单词的英文首字母。意思是说，我们现在正处于一个易变的、不确定的、复杂的、模糊的、变幻莫测的时代。

面对未来的不确定性，我们唯有进行数字化的变革。因为数字的本质就是降低不确定性。通过数据赋能组织与个体，更加科学地依据大数据进行业务规划和决策。通过数字化，精准触达我们的用户，从而提升服务和生产效率。

果麦文化公司瞿洪斌总裁曾把出版发行分为了三个阶段，即1.0时代、2.0时代和3.0时代。这三个阶段其实就是三个不同层次的维度，3.0时代就是数字化思维。如果我们进入了出版3.0时代，就能够轻易打败处于2.0时代的竞争对手。

### 二、以用户为中心，回归业务

数字化的一个重要特点，一个是以用户为中心、为用户创造价值。因为驱动企业持续发展的源泉就是用户的需求，我们企业的宗旨就是为客户提供真正需要的产品和服务。数字化的另一个特点就是回归业务。我们是企业，图书是我们的产品。只有把产品卖出去，实现了商品的交换，企业才能获取利润，从而继续发展、壮大，这是商业的本质。一切数字化转型，都不能离开这一本质。

那我们如何在数字化时代，利用数字化来赋能我们的出版，从而达到我们企业的目标呢？

#### （一）数字赋能

为了把我们的产品卖出去，实现我们企业的价值，必须进行升维思考，利用数字化技术来分析客户需求，从而为客户创造价值，并提供精准化、场景化、个性化、社交化的服务。

### 1. 用户数字化

我们的图书出版工作中，就是要利用大数据，对我们的潜在读者进行用户画像，包括用户的性别、年龄、职业、兴趣爱好、购书渠道、所在地域等，使我们的服务更具有针对性，包括选题的策划、图书内容的编写、封面、版式的设计、宣传推广、发行渠道的设置等。这样我们就能够更加精准地为潜在读者服务，满足读者需求，提升用户体验。

### 2. 场景数字化

我们在对用户进行画像后，还要分析用户可能会在什么场景下购买我们的产品，这在进行产品设计时就要考虑，因为这对产品最终能否被卖出去至关重要。

### 3. 产品数字化

这个是很多企业正在做的，如把纸质图书内容转化为数字化产品，为纸质图书增加融媒体的附加值，或者打造流量 IP 等。

以用户为中心，为客户创造价值，挖掘客户的潜在需求非常重要，这成为创新能否成功的前提。因为有时候，客户的一些潜在需求是难以察觉，更加难以验证的。例如，汽车在没有被开发出来之前，人们很可能难以清楚地表述出“我需要一辆汽车”这样的需求，因为他们从来就没见过汽车。

## （二）互联网思维

互联网时代，实体书店越来越少，读者大部分都是通过网购书。但是，网络那么大，怎样才能抓住我们的读者？怎样使我们的图书能够触达读者，打动读者，并使读者能够便捷地购买？

### 1. 货架思维

网络无边无际，跟我们竞争的不仅仅有图书，还有网络上各式各样、琳琅满目的商品。商品销售的渠道也越来越多样。如果不加强智能化、场景化的精准服务，那么企业将逐渐脱离用户。随着时代的变化，我们的读者在成长，消费模式也在改变，我们的营销方式也必须随之变化。我们的营销必须要更加精准化、场景化和个性化。这就需要我们时刻保持一种“货架思维”。

想象一下，我们想把自己的产品卖出去。其实，也有一个兜里揣着钱的购买者，想要寻找自己想要

的商品，如果没有买到他想买的商品，他也会非常失望。其实，大部分读者在购书的时候，并没有很明确的目的，所以他们在知道我们的书之前，不可能主动搜索到我们的书。那怎么让我们出版的新书能够被读者看到呢？通过货架！货架就是购买者和商品之间沟通的媒介。

互联网时代，货架无处不在。货架可以是物理的货架，即实体店面的架子，也可以是电商的页面，以及各类媒体和自媒体。任何商品或品牌的信息与消费者发生沟通的地方，都可以称之为“货架”。这个世界就是一个充斥着货架的世界。我们的图书信息出现在一个无边无际的大货架上面，而在这个货架上有无数的信息跟我们争夺受众。

因此，当我们在做封面设计、页面宣传的时候，一定要考虑它在货架上的呈现形态。我们的设计必须要适应这个信息汪洋的环境，要能够使我们的图书从这个环境当中跳出来。这就是“货架思维”。

泛媒体时代，信息爆炸，当我们的图书呈现在货架上，首先要考虑的是如何第一眼被看到。也就是说如何使潜在购买者获取到我们的图书信息，吸引到他的第一眼。

我们通过有针对性的渠道、视觉冲击力、读者本身就感兴趣的东西，与潜在的购买者进行“第一次接触”。针对性的渠道，是通过之前的用户画像分析出来的。读者感兴趣的东西，是我们的产品内容主题。而视觉冲击力，就是把与产品相关的最重要的词语、符号（往往是图书的书名或书名当中的关键词），以最具有视觉冲击力的方式表达出来，让它呈现在包装上、海报上、广告语或任何货架上。

### 2. 购买理由

当第一眼被看见后，我们就要为消费者提供“购买理由”。他注意到了我们的书，但是为什么一定要购买呢？

以前我们策划选题的时候，都要求编辑提炼图书的“卖点”。“卖点”，其实就是站在商家的角度说的。数字化时代，我们应该把提炼“卖点”改为提炼“购买理由”。“购买理由”才是从用户的角度出发的，体现了以用户为中心的思维模式。

购买理由通常需要通过一句话的广告语来呈现，这句广告语必须要能打动消费者。其实，很多读者购买图书，并不是因为这个图书的内容有多好，而是被“购买理由”所打动。图书的内容，只是对“购

买理由”的证明。当我们向读者介绍一本书的时候，其实就是介绍购买理由。

可以说，包装的本质是放大购买理由（不仅仅是产品包装，还包括在货架上的呈现形式）；文案就是证明购买理由（包括宣传文案和图书内容本身）；营销的本质是传播购买理由。一切的营销、广告、推广，都是围绕购买理由而展开的。

所以，“购买理由”非常重要，关系着一本书是否能够顺利地卖给潜在消费者。

### 三、激发员工内生动力，炸开人才金字塔

数字化时代，人才的重要性不言而喻。要想激发员工的创造力和创新能力，首先激发员工的内生动力。

#### （一）内生动力

内生动力的意思是，你现在做这件事，不是因为领导让你做，不是为了完成任务，而是你自己真正想做、有兴趣做这件事。只有自己发自内心，真正想做了，才能把它做好。

内生动力，是我们产品、我们的企业价值实现的保证，也是我们员工自身价值体现。具体到图书出版领域，无论是社会效益还是经济效益，不是书出版出来就算达到了，而是要让真正需要的人买到它、看到它，才能实现选题的价值，从而体现编辑的价值、出版社的价值。我们的书出版后，如果不能拿到市场上去卖，而是躺在仓库里面变成库存，不但实现不了它的价值，还是一种资源和编辑劳动的浪费。

#### 1. 项目式管理 + 充分授权

出版单位可以采取去中心化、打破部门边界、实现跨部门合作，实行项目式管理的方式，以及充分授权来激发员工的内生动力。所谓的充分授权，一方面是项目经理可以自组团队的权利；另一方面是利润分配的权利。出版社可以将项目的利润按照一定的提成总比例给到项目小组，然后让项目经理在团队内部自行分配，以此来激发项目小组的积极性，产生“内生动力”。

如果项目经理组不了团队，说明这个项目的吸引力不够，有没有必要做下去就值得思考了。相信只要项目足够好，利润分配有吸引力，一定有人愿意做。这也是市场化的表现。

#### 2. 柔性化管理

当然，让我们的员工产生“内生动力”，也需要企业管理者的推动和制度保障。在数字化时代，

员工管理不仅仅是绩效考核那么简单，而是需要柔性化管理。企业管理者应该通过营造更加健康的工作氛围，鼓励更加轻松的工作形式，探索更加有效的沟通方法，采取更加灵活的协作架构，让员工有足够的自由和权限，从而激发他们的内生动力、更好地发挥他们的创造力。

同时，要激发员工的创新和动力，管理者最忌讳的就是管得太死、朝令夕改。管得太死、统得太死，是计划经济的产物，而不是市场经济的特点。领导管得太多、朝令夕改，只会抑制员工的积极性，也不利于激发员工的创新。

#### （二）炸开人才金字塔

华为在人才的管理中，提出一个“炸开人才金字塔”的概念。在工业时代，人才金字塔结构的优点显而易见，有秩序、有层级、分工明确、效率高。但是，在数字化时代，这种封闭的、内生的人才金字塔结构不利于创新，而且由于金字塔塔尖细小，容不下更多人才。

“炸开人才金字塔”，意思是把人才金字塔的顶部炸开，无限扩大人才的外延，使内生的领军人物辈出，外延的天才思想云集。尽可能地为人提供合适的场景、条件、机制来激发创新，这也是企业持续发展的创造力之源。

炸开人才金字塔，也可以使我们越来越多的年轻人，有更多机会参与到项目中，发挥自己的优势。例如，年轻人没有固有的思维模式，更了解新一代年轻读者的需求，更利于创新等等。

不忘初心，方得始终。出版是一项系统的工作，数字化转型也不是一蹴而就的。很多人刚开始的时候都怀有很美好的初心和愿望，也充满了雄心壮志，但是在经历了一些挫折，或者短期内看不到效果的时候，就逐渐放弃了。

所以，我们一定要要有战略聚焦和战略耐心。战略聚焦，就是聚焦出版社的核心竞争力，走专业化道路。战略耐心，就是坚持主航道，厚积薄发。惟其如此，出版社的数字化转型才能够取得成功。

#### 参考文献：

[1]喻建华.从1到X:数字化转型实战[M].广州:广东经济出版社,2022-5.

[2]华杉,华楠.超级符号原理[M].上海:文汇出版社,2019年5月15日.

[3]出版传媒商报企鹅号.果麦的逻辑:拒绝做传统出版公司[EB/OL].2021-09-06.