

在娱乐搞笑、碎片阅读大行其道的今天，他依然坚持出版动辄几万字的非虚构作品；在纸质书消亡论流行的日子里，他依然坚持着传统的出版方式；在小众、人文社科产品依然难寻商业路径的时代，他走过了近9年时光，还“活得挺好”；在创业者梦想站在风口飞到天上的语境中，他依然拒绝资本的进入。这就是做“读库”的老六，他的出版理想是这样照进现实的。

活在匆匆的节奏之外

本报记者 张忱



银行的挖掘机在哪里？

齐平

正当要公布季报时，上市公司泸州老窖原本趴在银行账上的1.5亿元巨款离奇失踪，此事揭出一个“存款卖酒”的创新营销模式：酒企把钱存到银行，银行不仅把自己的指定用酒全部包给该酒企，还介绍客户买酒；当然，卖酒所得还得存入银行。

酒企存款、银行卖酒，一个有现金流，一个有人脉。市场好时，双剑合璧，包打天下，酒企的经营业绩和银行的资产负债表都变漂亮了。但形势不那么好的时候，就变成了一对难兄难弟，不定哪个环节出个漏洞，资金链就出问题。

卖酒和拉存款现在几乎成了天下最难做的两件事情：一个因为价格高，销不出去；一个因为价格低，拉不进来。在远离价格均衡点的地方谈买卖，只能靠市场之外的手段。

近年来，利率市场化加速推进，金融脱媒趋势已成，“储蓄搬家”每每刻都在上演。为了留住存款，昔日高高在上的银行使出的招数远不止于帮人卖酒。近来不断爆出的花絮展示了各路“小清新”，比如逢年过节到居民家里送报送油，比如和大爷大妈们一起跳舞增进交流。

银行业是服务业，提升客户体验是必修课。招商银行原董事长马蔚华回忆起创业初期的“一招鲜”：“在网点摆上牛奶、咖啡，这样一下大家都来喝了，三次就得弄点存款来了。”

这个金融服务稀缺的年代，应该算是银行业的黄金时代吧。可是，昨日像那东流水。在日趋多元化的金融竞争格局中，资金的话语权提升，轻易得来廉价资金的好日子一去不复返。

拉存款的难度无疑越来越高。靠牛奶咖啡带来的客户，难保不被红酒吸引到别家去；靠广场舞引来的大妈，万一喜欢上了卡拉OK也未可知。最关键的，储户在意的，不是“跳广场舞技术谁最强”，而是你能否为资金创造多大的价值，这才是大财富时代资金管理机构的核心竞争力所在。

千变万化的揽储花样背后，隐藏着商业银行对突破固有盈利模式的无奈和焦灼。对所有金融机构而言，保持流动性都是永续经营的命脉；对我国受到严格贷存比监管的商业银行来说，存款更是有着“生命线”的意义，很多银行喊出的“存款立行”并非只是一句口号。试想，如果以存定贷“皮之不存”，银行赖以生存的利差模式“毛将焉附”？

最近，银监会等三部门发布存款偏离度考核新规，对商业银行季末揽储“冲时点”的行为遏制作用明显。据央行日前发布的三季度金融统计数据报告，人民币存款同比少增近3万亿元。但对于大多数银行来说，新规只是意味着拉存款方式的转变：由以往的月末突击，变成了日均考核的“新常态”。

资金成本节节抬高对利润空间的挤压已经不可避免。据银监会前主席刘明康估算，银行已经普遍告别2%净利差时代，多数银行的真实利差水平回落至1.5%左右。

在以利差为主要盈利手段的模式中，要抵销利润率的下降，只能继续扩大负债，而争夺存款的利率大战进一步抬升了资金成本，又从根本上撼动了自身的固有模式。

可以想象，这些以规模取胜的大象们放下身段起舞，如果追求的仍然只是规模的扩张，一时也难以走出囚徒困境。在此之前，存款无可替代，揽储无可替代。银行员工有诗云：“三天不唱歌，存款就滑坡！”

但李克强总理说了，改革创新是潜能最好的“挖掘机”。问题来了：挖掘机技术哪家银行最强？

本刊执行主编 刘涓
编辑 谢慧 常艳军
联系邮箱 jrbmlm@live.cn

慢慢来

书这个东西，今天卖得少点就少点；只要书做得好，读者慢慢就会找到你

谈到时髦的互联网与创业，人们最容易联想到“速度”，用户增速、活跃度提升速度、销量增速、引入风投的速度、业务扩张速度、上市的速度……而这种对速度的推崇，实际是时代的投射。举目四望，到处是匆匆的节奏：脚步匆匆、社交匆匆、阅读匆匆、更新匆匆、资本匆匆……在匆匆的节奏里，很多创业者唯恐一慢下来，就会被用户、资本、机会、乃至时代抛弃。

依靠互联网为主销渠道的小型出版机构“读库”，却选择了一条不同的路。主力产品《读库》丛书两月一本，自2006年创立以来从未改变，其他的产品加起来不过几十种，“读库”微信、微博和豆瓣小组的更新，也保持了一种“有话才说”的节奏。

这不属于出版业的“高调”打法。各种图书畅销榜上，各种热门的作家和产品你方唱罢我登场，令人眼花缭乱；出版业的财富故事也多与此有关，一旦发现畅销作品和作家，各路机构往往不惜出重金争抢，在一番大卖之后，赚得盆满钵满。

与其说这是赚畅销的钱，不如说是赚“快销”的钱。有很多长期畅销的经典，原本销路并不好，比如《了不起的盖茨比》，在刚出版时市场反应平淡，后来却声名鹊起，一直“长销”不衰。但在如今的实体书店中，一般新书的销售周期只有1到3个月，如果短期销量不佳，只能遭遇“腾架换书”的命运。所以，出版商更倾向于生产《大白鲨》一类的“新鲜”产品，获得“快销”佳绩。至于多年后这本书是会被读者遗忘，还是获得诺贝尔奖，就没有人在乎了。

这种只争朝夕的打法甚至有点像电影，电影最重要的销售在第一周，时不我待，必须尽快宣传。曾参演电影《神探亨特张》的老六（原名张立宪）说，书这个东西，今天卖得少点就少点；我们网店销售的时间和空间是无限的，只要书做得好，读者慢慢就会找到你。如今，“读库”出版过的每一种图书产品，都还在销售。

慢慢地销售，慢慢让读者找到，也能积累出相当不错的成绩。“读库”2012年出版的诗集《我是你流浪过的一个地方》——作者是并不出名的年轻诗人海桑——至今已经卖出了12000多册。在一个不读诗的时代，这是一个几乎不能再好的数据。

老六对自己所有的产品都很满意。他说，我们有卖十几万套的《传家》，也有卖几千本的《青衣张火丁》，对于我来说，都是自己的孩子，我都充满感情去做。

在追求快销的浮躁氛围里，互联网与快递业共同营造出一种销售渠道，给了小型出版机构偏居一隅、慢慢发展的商业可能。在互联网环境中，小量的用户可以更加低的成本聚合在一起，他们共同需要的产品即使短时内销量不大，也能依赖电商渠道存活下来，而且可能会活得越来越好。“读库”的主力产品——《读库》丛书的销量也从最初的每期1万册，发展至如今的每期5万册。

老六说，“像现在一个作家红了，再去做他们的书，当然是畅销，但是争夺书稿的路也很拥挤。假如一本书是需要用很多钱堆出来的，我们尽量不去做，因为那不是我们的强项，我们有的是耐心和时间，应该扬长避短。”

慢慢读

每期《读库》丛书，收录的大都是三五万字的非虚构作品，最短的文章也有近万字。

如果只看到不断下降的阅读率数字，只注意到人们被火热的微信微博、网络小说、娱乐八卦所包围，你会疑惑，还会有人看这种发报刊太长、出书又太短的写文章么？

这类长篇文章动辄需要几个小时的阅读时间，读来也往往与读者过去依靠其他媒体建立的阅读期待相悖。2013年在《读库》刊发的《下乡养儿》，写的是为了照顾恐惧上学的孩子，一对父母换了工作带孩子到农村租房，却发现孩子需要的其实不是照顾，而是经历丰富复杂的自然与人生。在一番磕磕碰碰之后，眼看孩子的恐惧渐消，正当读者期待他们回到“正常”的城市生活时，这家人却做了相反的选择。老六说，这个稿子最大的好处是诚实，作者诚实地展示了有各种问题的人与生活，包括她自己，进而向人们展示了生活的另一种可能。

慢慢做

受制于图书市场普遍较低的定价（一般只相当于海外版图书的三分之一），以及必须预留给发行商的折扣，出版商为了保住微薄的利润，往往在制作上能省则省，甚至会偷工减料，这是造成很多书卖相不佳的重要原因。

老六说，现在大部分书的物理成本不会超过定价的20%。而我们大部分的产品都依靠自己的网店直销，就可以把原来预留给经销商的利润释放给更好的用纸和印工。所以，我们的产品物理成本占比更高，可以达到定价的25%至30%。像这本刚出的《我的一生》定价56元，成本就接近20元。现在读者们可以很容易买到外版书，对一本书应有的样子也形成了自己的标准。如果说我们的书在品相上更接近这一标准，并不是因为我们更懂行，而是因为我们有自己的渠道。

好看的内容，再加上考究、精致的装帧，用央视主持人白岩松的话来说，读库的产品说得上性感。而在老六看来，性感的含义，是“满心欢喜”。

乔布斯常说，客户不知道自己需要什么

当长篇的文字集中于一个小人物的现实生活，或是小人物在一段历史中的遭际，各种人、事、物就会巨细靡遗般展示出来。而丰盈的细节能让文章充满画面感，写出人物在去身份化之后的真实，描摹人生的困境和历史的复杂。

屡与诺奖擦肩的村上春树也曾在日本地铁沙林毒气事件后专门采写长篇纪实作品《地下铁事件》，他在解释写作动机时说，他无非是想知道那些隐藏更深的故事：“那时在地铁车厢中的人，在那里看见了什么，采取了怎样的行动，感觉和思考了什么？”从另一面看，三五万字的篇幅更容易写透一个主题，还不显太拖沓。这使《读库》拥有了区别于其他出版物的独特之处。

《读库》还会将一些更不讨巧的内容，比如介绍古罗马建筑的文章，排出九十多页放头条。

老六说，我觉得现在的读者就应该逼着自己读一些读不下去、不感兴趣或者读不懂的东西。这种不迎合的态度容

我发现所有做得烂的东西，都跟倒计时有关

这种让读者“满心欢喜”的性感来自读库独特的“慢”。近9年的时间里，读库一直在慢慢寻找合适的版权，慢慢营造自己的渠道，慢慢打磨产品，慢慢聚合志同道合的读者与作者。

有人抱怨说他的速度可以更快一点，老六并不以为然。他说，我发现所有做得烂的东西，都跟倒计时有关。我们大家还能活几十年，这几十年之间就慢慢做，何必差一两天、一两个月呢？一本书有它的生命，需要自然地生长，自然地流动，等待被选择。我希望我们的产品能够有足够的耐心好好打磨，如果觉得不够，就继续打磨，觉得够了，就拿出来和大家分享。

几乎出于同样的思路，老六一直拒绝外部资本进入。他说，出版这个行业需要的资金量不大，很少会因为缺钱做不成事。最多也就是需要几十万，现金流出现问题的时候，找朋友借点、最多把房子押出去就行了。

比钱更重要的是耐心，像《我的一生》这本书的版权，读库的团队就找了两

