

# 用免费做大规模 靠付费细分市场

——看掌阅如何做好一亿人的阅读生意

本报记者 于 泳

与国内外600多家优质版权方合作,能为全球150多个国家和地区的数亿用户提供正版图书内容,平均月活用户超过1亿人次……作为国内最早开始探索付费阅读的数字阅读平台,掌阅科技股份有限公司打算如何做好这单1亿人的阅读生意?

关键词:版权管理

“掌阅从创立伊始就始终坚持只上架正版电子书。我们的版权管理系统从最初自主研发至今已更新了无数个版本。尤其是近年来版权方越发多元化,版权数据也有了更多新形式,我们也必须随之改变。”早期就参与掌阅版权管理系统研发过程的刘龙告诉经济日报记者。

这套目前已经成为数字出版行业“标配”的版权管理系统,在5年前还是个“稀罕物”。“在2012年之前,大多数图书公司还没有开展数字业务,缺乏专业的数字版权管理系统。但是,当内容多达数万甚至数十万册时,再靠原始手段管理肯定不行了,一定需要一个系统平台来支撑。”掌阅创始人张凌云表示。

掌阅版权总监吴贵说:“书店卖纸书,卖一本,扫一个码。我们也希望自己能够公开透明地出售电子书,让每一个环节正规化。”

2011年,掌阅在行业内率先推广正版内容付费。正版内容付费是掌阅乃至整个数字阅读行业的重要转折点。“当时我们到广州与通信运营商谈数字正版内容付费业务,对方觉得很不可思议。在他们看来,数字阅读平台应该靠免费内容吸引读者,靠广告盈利。”吴贵说。两年后,当整个数字阅读行业广泛引入付费概念的时候,掌阅已经在这一领域小有成就。

关键词:公版项目

除了坚持做正版内容,掌阅还根据用户需求推出掌阅公版项目,包括《论语》《史记》《声律启蒙》《唐诗三百首》《西游记》《红楼梦》等经典作品。

张凌云告诉记者,所谓公版图书即公共版权书籍,是指不受著作权法限制的作家、艺术家及其他人士发布的作品,使用不会侵犯作者的版权。一般书籍变为公版书主要是因为版权到期,也有一小部分是作者自动放弃的。

“与其他公版书相比,掌阅在排版设计中充分考虑了古典元素与现代元素的结合、传统出版用户与电子产品用户的阅读习惯以及古籍类电子书的呈现形式,让古典美学借助现代科技更好展示出来。除此以外,我们还嵌入了字典,采用可点击交互的注释,用户可以随时展开注释阅读……”张凌云说,截至2017年底,掌阅公版项目总计上线200余部作品,

万色城走出电商平台“第三条道路”——

# 轻创业模式赋能网商

万色城是2009年成立于浙江杭州的一家电子商务平台。

与阿里、京东的电商模式不同,万色城集团提出“走电商的第三条道路”,即通过整合草根创业所需要的资源搭建轻创业平台,赋能小商户成长为更具未来竞争力的创业者。

“做生意要面临很多挑战,比如资金筹划、经营管理、市场营销推广等。创业者单打独斗就好比独自一人驾着一叶小舟漂向茫茫大海。”万色城创始投资人、董事长朱海滨告诉经济日报记者,正是看到了传统开店创业模式成功率低的现实,万色城决心要帮草根创业者一把。

那么,“第三条道路”是什么样子的?朱海滨告诉记者,万色城已经搭建起整套产品体系、客户体系、物流体系、品牌体系和技术体系,网商可以通过加盟注册一个属于自己的网上商城,通过销售创造收益。说得更直白一些,网商只负责推广和销售,其他环节都由万色城来完成。

在近10年的发展历程中,万色城的商业模式一直随着市场形势不断调整。它先后经历了B2B2C(平台

总下载量超7000万,“掌阅公版”已经成为数字化公版书里独具特色、高品质的代表。

回顾近年来掌阅的发展历程,张凌云表示,掌阅营收规模之所以能保持每年复合增长率60%以上的好成绩,很大程度上得益于公司坚持把社会效益放在首位的思路。在掌阅看来,企业要健康发展必须将自身的经济效益与社会效益结合起来,形成相辅相成、共同成长的合力。“通过免费项目在全社会范围内营造全民阅读的良好氛围,通过付费项目为读者提供更精准的细分服务,通过版权管理平台确保合作方合法收益,掌阅的愿望就是实现共赢。”张凌云说。

关键词:名人效应

2018年3月份,村上春树历时7年推出的新作《刺杀骑士团长》一问世,掌阅就在第一时间上架了。

这不是掌阅第一次与作家、名人一起推广阅读。2017年4月份,掌阅与尤瓦尔·赫拉利、杨澜、成龙、郑渊洁、孙皓晖等数十位作家共同发起“阅读的百万理由”公益读书活动,高晓松也在《晓说》回归后的第一期推广“掌阅读书节”,鼓励更多人通过掌阅开启阅读生活。

除借助名人效应鼓励年轻人阅读,掌阅还积极参与“引进来”“走出去”工作。面对国内市场,掌阅有极为丰富的本土化推广经验,《哈利·波特》《冰与火之歌》《美女与野兽》《加勒比海盜5》等知名作品引入的背后都有掌阅的身影;面对国际市场,iReader已在60多个国家和地区的阅读类APP销售榜中位列榜首,并获得“2016年Google商店最具人气应用”及“2016年自我提升类最受欢迎应用”两个大奖。

2018年4月份,掌阅文学第二届作家大会在北京召开。掌阅宣布将与北京大学打造“北大网络文学研究论坛—掌阅文学原创人才基地”,与中国传媒大学联手打造“中传&掌阅IP研究基地”。其中,“北大网络文学研究论坛—掌阅文学原创人才基地”将发挥掌阅与北大网络文学研究论坛的协同效应,在网络文学作品点评、网络文学行业研讨、原创实践等环节开展广泛的合作,推动网络文学精品化进程。“中传&掌阅IP研究基地”重点就IP产业链人才培养、IP相关研究、IP行业峰会和讨论会的举办以及IP孵化模拟实践项目等方面展开合作与探索。

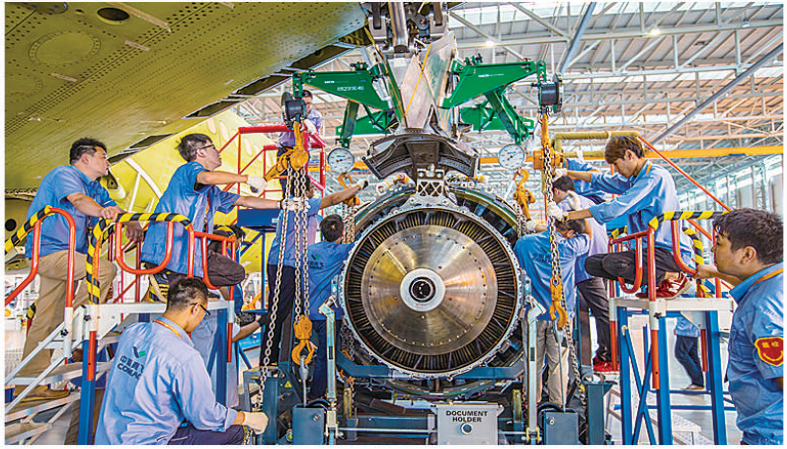
对于掌阅来说,“全民阅读”绝不仅仅是一句口号,每个人都享有阅读的权利。今年世界读书日期间,掌阅“全民阅读 文化筑梦”公益项目启动,希望借此让更多人能够享受到阅读带来的乐趣,甚至达到因阅读摆脱贫困的效果。

一网商—消费者)、E2H2C(赋能—专业人才—消费者)等阶段,为草根创业者提供创业教育、创业项目孵化和实战型创业人才培养的赋能服务。

朱海滨表示,围绕“思维赋能、创业项目赋能、管理智慧赋能”三大核心赋能要素,万色城为创业者打造了包括轻创业大学、生命科学研究院、惠能院、电商培训、产品采购、物流配送、客户服务、品牌营销、技术支撑等9大轻创业基础设施,整体模式一两年就迭代一次,目前已进入第六代。“我们的模式迭代可以理解为教学模式的逐步更新,把纯理论学习编程与‘理论+创业实操’相结合。”朱海滨说。

2017年,万色城集团响应国家“一带一路”倡议,正式开启国际化战略道路,先后成立马来西亚“WS-Mall Malaysia”、印尼“WSMall Indonesia”等分公司。未来,万色城轻创业模式将帮助更多国外普通创业者在WSMall平台上实现轻松创业,推动“一带一路”相关国家经济实现高质量发展。

文/杨 舟



图片由上至下依次为:

2016年11月9日,C919大型客机发动机点火成功。

2015年9月27日,C919首架机发动机完成安装。

2017年2月13日,ARJ21飞机模拟C919飞机开展首飞演练。

(资料图片)

然而,成长期也是高危期。有人曾做过统计:从上世纪40年代至今,共有15个国家和地区的32家主制造商累计研制过88款喷气客机,其中53款机型进入市场却未能实现盈亏平衡,只能黯然出局,还有28家企业未能渡过成长期被迫退出历史舞台。最终的成功者只有4家——波音、空客、庞巴迪、巴西航空工业。

浪淘尽,从如火如荼到烟消云散,这些前车之鉴让中国商飞人深刻意识到,研制成功不意味着市场成功,更不代表商业成功。周启民告诉记者,目前ARJ21新支线飞机进入市场不久,已累计交付4架,载客近6万人次。这意味着,中国新一代支线喷气式客机正向产业化稳步迈进。

“市场竞争是无情的。ARJ21立起来了,未来还得挺得住、站得稳、立得久。”周启民说。

## 产融结合步伐加快

中国商飞已进入产业化发展的关键时期。在这个阶段,最重要的任务就是研发世界级产品、拥有世界级品牌、成为世界级企业、形成世界级能力,这些都离不开资本市场的支持

正在创业阶段的中国商飞,亏损并不奇怪。目前,公司亏损额并不大,但可以预知的是,后续若干年内亏损额将逐步增加。纵观国际行业发展规律,这是大型民用飞机产业绕不开,也躲不过的一个阶段。

依照波音和空客的发展经验,一款全新大型民机从立项到首架交付需要几十亿美元甚至上百亿美元的投入,而且在成功度过设计研发、试飞取证、批量生产阶段后,还得迈过最关键的一道坎——市场开拓。同时,大型民用飞机的销售盈亏平衡点通常不少于400架至500架。据相关资料,空客当初经历了20多年的亏损,期间依靠欧洲几个国家联合不断地“输血”,才撑过了危险期。

周启民说,中国商飞对亏损的态度总体来说有两点。一是坦然面对,毕竟这是产业发展规律,成长过程中的阶段性亏损不可避免;二是积极应对,通过开源节流、精细管理、降本增效,最大限度地减少亏损,缩短亏损期。

目前,中国商飞已进入产业化发展、产融结合的关键时期。中国商飞深知,在这个阶段,最重要的任务就是研发世界级产品、拥有世界级品牌、成为世界级企业、形成世界级能力,这些都离不开资本市场的支持。只要跨过成长期,就可以进入成熟期。

令人欣喜的是,前不久,国务院办公厅转发证监会《关于开展创新企业境内发行股票或存托凭证试点的若干意见》提出发行上市制度改革。对于处于特定发展阶段,虽暂未实现账面盈利,但具有持续盈利能力,能为投资者带来回报的企业,将允许发行上市,利用资本市场做大做强。周启民表示:“十分期待这一历史性变革。中国商飞热切期盼更深层次进入资本市场。”

周启民告诉记者,中国商飞于2011年成立金融服务中心,开始了产融结合的有益尝试。比如,在上海证券交易所注册100亿元债券额度,并发行了30亿元;发行了30亿元保险可续期债权投资计划。同年,与浦发银行等合作成

经济日报·中国经济网记者 祝惠春

祝惠春

## 慧眼观企

中国商用飞机有限责任公司是我国实施国家大型飞机重大专项中大型客机项目的主体,也是统筹干支线飞机发展、实现我国民用飞机产业化的主要载体。有人这样形容它的历史使命——肩负着“一个国家的起飞”。

“研制大飞机承载着几代中国人的梦想,搞大飞机和我们‘两个一百年’的目标、实现中国梦的目标是一致的,我们一定要把大飞机搞上去。”习近平总书记的寄语,醒目地挂在中国商飞的办公楼里,这也是中国商飞的产业定位和全球坐标。

2017年12月份,国人瞩目的C919大型客机第二架试飞机成功试飞。截至今年3月份,C919已试飞25架次。

## 过程不易成绩不凡

如果说前10年是大飞机的初创期,那么自2017年ARJ21-700新支线飞机取得生产许可证,中国商飞正式迈入了成长期。但研制成功并不意味着商业成功。市场无情,ARJ21立起来了,未来还得挺得住、站得稳、立得久

10年前的一天,中国商飞总会计周启民作为筹备组成员赴北京申办营业执照。在飞机上,他抱着一叠工商注册材料填写,以便一下飞机就直奔国家工商总局。邻座的乘客见他从皮包里拿出公章,开玩笑地说:“你不会开了个橡皮图章皮包公司吧?”周启民笑了,他心里想的是,“这个皮包里,可是要诞生国之重器的”!

10年创业,筚路蓝缕。2017年C919首飞成功,中国商飞取得了第一个阶段性胜利。周启民认为,这次胜利表现为“4个初步”。第一,初步掌握了大飞机的技术与方法。大飞机有几百万个零件,在二三十年的寿命期里要应对各种严苛环境的挑战,还得保证不出问题。这么复杂的高端装备,从设计思想到图纸再到实物,实现了从无到有的历史性转变,已初步突破了核心关键技术;第二,初步形成了3个系列,从ARJ21新支线飞机到C919中短程窄体大型客机,再到CRJ929远程宽体客机的产品谱系雏形初现;第三,初步建立了支撑大飞机事业发展的产业,建成了“以中国商飞为核心,联合中航工业,辐射全国,面向全球”的我国民用飞机产业链。该产业链覆盖全国22个省市区、47家高校、200多家企业,同时还有众多金融机构,大家共同聚力,引领提升国家工业能力。

十年磨一剑,过程不易,成绩不凡,责任不小,压力很重。大飞机是我国建设创新型国家的标志性工程,也是新时代标志性大国重器。如果说前10年是大飞机的初创期,那么自2017年ARJ21-700新支线飞机取得生产许可证,且销售2架后,中国商飞正式迈入了成长期。

承载几代中国人梦想的大飞机,肩负『一个国家的起飞』重任的中国商飞——

# 欲乘东风向高飞