

我国出版“走出去”平台协同的逻辑、定位与路径

刘 强 李本乾

(上海理工大学出版学院, 上海, 200093) (上海交通大学媒体与传播学院, 上海, 200240)

[摘要] 通过供需数据对比发现, 我国出版“走出去”供需呈现出多维错配, 具体表现在供需规模总量、产品结构、供给结构、供需渠道等方面。长期供需错配将导致“走出去”泡沫化、文化减值等诸多风险。进而提出一种新型的供需匹配实现思路——平台协同战略。首先分析平台协同出版“走出去”的内在逻辑, 然后提出平台协同战略的价值基准、战略定位方向, 与促进“走出去”出版供需多方的协同方案。

[关键词] 出版“走出去” 供需错配 文化减值 平台协同 供需匹配

[中图分类号] G237 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-5853(2024)06-0067-11

The Logic, Positioning and Path of Platform Collaborative Strategy on China's Publishing "Going Global"

Liu Qiang Li Benqian

(College of Publishing, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai, 200093)

(School of Media & Communication, Shanghai Jiaotong University, Shanghai, 200240)

[Abstract] Through the comparison of supply and demand data, it is found that China's publishing "going global" supply and demand show a multi-dimensional mismatch, which is specifically manifested in the scale of supply and demand, product structure, supply structure, supply and demand channels, etc. Long-term mismatch between supply and demand will lead to many risks such as "going out" bubble and cultural impairment. This paper further proposes a new idea to realize supply-demand matching-platform collaboration strategy. First, it analyzes the internal logic of "going global" for platform collaborative publishing, and then proposes the value benchmark and strategic positioning direction of the platform collaborative strategy, and a collaborative plan to promote "going global" publishing supply and demand parties.

[Key words] China's publishing "going global" Mismatch between supply and demand Cultural impairment Platform collaborative strategy Demand-supply matching

1 我国出版“走出去”供需错配与“协同”的必要性

随着“走出去”战略在“一带一路”沿线的深入, 我国出版“走出去”供需呈现多维错配, 一方面“一带一路”沿线国家经济

快速增长、文化需求蓬勃发展, 我国出版的供应规模增长滞后于沿线国家潜在的需求规模增长速度, 国际市场占有率偏低, 呈现潜在的供给缺口; 另一方面我国出版的供给主体单一, 供给产品结构低端冗余, 难以满足海外

[基金项目] 本文系国家自然科学基金一般项目“社交媒体时代我国福利舆情的突变演化机理与防控对策研究”(20BXW 076)研究成果。

[作者简介] 刘强, 上海理工大学出版学院教授、博士生导师; 李本乾, 上海交通大学媒体与传播学院教授、博士生导师。

受众多层次的文化需求，同时供给渠道传统落后，出现大量的无效供给。最终供需错配表现在各个层面的“走出去”绩效，“一带一路”海外受众对我国出版物陌生认知与低购买倾向、海外评价中性，我国出版企业“走出去”可持续经营困难重重，以及贸易国际竞争力劣势扩大^[1]。

如果“走出去”供需错配问题一直无法缓解，那么将有可能产生诸多的衍生问题，如出版企业过度依赖政策，产生大量政策套利行为；我国出版“走出去”无效供给过剩加剧和杠杆率上升相互强化，“走出去”面临泡沫化，可能会对国内出版产业产生严重的挤出效应，国内出版产业甚至有可能从产能过剩变成产能不足；海外受众因低质的中国出版物形成负面刻板印象，导致国家的绩效和制度形象受损，产生“文化减值”效应，最终使得“走出去”战略反而产生负向效果。

如何刺激海外有效出版需求的同时，着力提高海外供给的质量和效率，实现我国出版“走出去”全要素生产率的提升，并最终实现我国出版“走出去”的文化国际传播和国家文化软实力的提升，这是目前我国出版“走出去”亟须解决的核心问题，该问题已引发学界和业界的广泛讨论。目前，大部分学者认为出版“走出去”面临的主要问题是需要解决出版企业内部的体制、资金、技术创新力、市场运作及人才等方面的问题^[2]。部分学者认为由于传播的有效性变得日益重要，“大水漫灌式”^[3]的传播已难以适应形势的需要，“走出去”需要“一带一路”沿线受众的研究^[4]。其次有学者研究如何利用AI技术实现选题决策、文本翻译、形式设计智能化^[5]。

目前，相关研究大多集中在出版企业个体如何“走出去”的研究，关注于出版社企业的国际化战略与决策，以及研究国家层面如何推进出版企业“走出去”的宏观政策。然而这些研究在具体应对我国出版“走出去”

问题存在诸多不足：大多数研究没有注意到目前世界范围内新媒介技术引发出版产业结构的变革，平台在出版产业国际化发挥的主导作用；出版企业个体相关研究碎片化，难以联结聚集各出版企业；国家宏观政策研究缺乏与微观对策的连接，难以在企业微观层面落实。从前一部分内容研究可以发现供需错配的主要根源在于“走出去”过程中资源配置机制的失灵，零碎的、个体式的、单一的解决对策难以解决目前“走出去”供需错配的复杂问题；同时，数字网络时代我国出版“走出去”面临在新的数字市场基础设施之上如何重构、创新出版资源配置机制，实现我国出版“走出去”供给侧与需求侧的协同。

本文认为要实现解决中国出版供需错配问题，提升“走出去”的效率，需要跳出原有的供给侧单向治理逻辑，确立以海外平台为主导核心的供需协同治理逻辑。总体思路是从建构完善“走出去”的市场化配置机制角度，提出一种新型治理思路——平台协同机制。平台协同治理内涵是利用海外数字平台聚合多元相互依赖的海外受众个体、出版机构参与“走出去”战略，依托平台的标准化、模块化功能实现信息共享与价值共创，以及推动出版内容创造-运营-消费的全产业链生态出海，促进出版“走出去”供需多方的协同。

根据可查询的记录，目前共7家中国出版企业创建了相关平台。其中五洲传播出版传媒的数字阅读平台阿语数字阅读平台（“that's books”）、中文天地出版传媒的智明星通平台、中文在线推出的互动式视觉阅读平台篇章（Chapters）在海外获得较大的成功。而黑龙江出版集团有限公司于2015年创建墨思网，但后续未见任何发展数据。浙江出版联合集团的博库网海外分站虽然陆续在美国的曼哈顿、我国台湾地区、俄罗斯的莫斯科创办，但是总体上未见太多公开的发展数据。湖南出版投资控股集团和中国国际出版集团分别

参与或创建的平台主要为 toB 平台。鉴于目前我国出版“走出去”的平台现状,本文将进一步探索“走出去”平台的成功之道。

2 我国出版“走出去”引入“平台协同”的现实情境与技术逻辑

“平台”一词最早使用于新产品开发领域,之后日益应用于研发创新、制造等更广泛的领域。一般情况下平台主要指在技术、运营系统之中起基础性作用的模块。平台可以通过进入退出、互动交流机制的设定,聚合多元主体供给、分工、竞合,最终形成“平台生态系统”。我国出版“走出去”引入平台协同机制,可以实现多元化的出版企业聚集,并大大提升集体行动的系统化能力。

2.1 “走出去”与平台的内在关联

平台已成为“走出去”的新型数字基础设施。由于互联网的规模经济与“赢家通吃”特性,世界范围内的互联网平台实现了超快速的扩张与渗透,谷歌(Google)、脸书(Facebook)、美版抖音(TikTok)等大型平台已逐步占据国际互联网市场的主要份额,在全球范围内形成了以这些平台为主导的新型数字基础设施。平台作为信息流动的中介,通过双边市场可以聚集尽可能多的内容和受众,从而影响数据流动,最终成为拥有重新配置各种相关要素能力,为企业和用户创造新的应用的基础设施^[6]。各类平台已为全球的受众塑造一个全时空的平台化生活系统,平台化生存已成为全球视域下的新常态,“社会、经济和个人之间的沟通很大程度上依靠线上的平台生态进行规划”。平台还形成了“与之相关联的制度安排、知识形构、意义生产、利益竞争以及价值维系”^[7],这个生态系统之中,平台、政府、新闻媒体、技术公司等多元主体协同,为全球范围的信息交流、传播新秩序等建构了全新的场景。通过平台开展国际传播,才能提升信息的国际可见性,并将很大程度地提升信息在国际网络传播的速度与广

度。因此,“走出去”作为跨文化传播行为,面临着全新的信息传播基础设施,面临着平台化转型以适应新的社会情景。

出版“走出去”与平台模式的时空契合。我国出版“走出去”本质上就是跨越地域限制和跨越时空的传播行为,而平台的商业模式本身就意味着通过互联网实现生产消费的时空无限制无约束,连接聚合供需双方以及其他相关群体,实现虚拟与现实的跨时空互联互通。随着互联网在全球范围内的深度渗透,平台的服务范围早已突破原来线下的物理空间范围,向全球市场扩张,由此平台的服务人群范围得以跨时空的突破,平台消费方跨越时空的集聚,形成规模化,平台供给方同时作为双边市场吸纳多元的内容供给者,供给者实现范围经济。供需双方良性互动,平台集聚效应进一步提升,其规模价值如滚雪球式进一步扩大,跨时空效应进一步扩展。而平台模式的跨越时空效应,正是我国出版“走出去”追求的跨时空目标,因此“跨时空”是我国出版“走出去”和平台的共性效应目标。

2.2 平台协同“走出去”供需的客观基础

中国平台已占据世界平台的半壁江山。多位学者认为目前在世界范围内已形成“两个半球”的两大平台生态系统,根据2022年度世界500强的数据,互联网平台企业入榜前6位之中中美各占三位,中国的BAT和美国亚马逊、元宇宙等公司,中美平台“共治”的竞争格局已形成。中国巨大的人口规模和市场规模、中华文化的影响力等因素已驱动中国平台在世界范围的扩展,已逐步打破美国平台在世界范围的垄断地位。

近几年被业界称为“四小花旦”(短视频、网络文学、网络游戏、电子商务等领域内的美版抖音、起点国际、米哈游、希音(SHEIN))更是在世界范围快速扩展,进一步巩固了中国平台在全球市场的竞争格局。这些平台近几年超高速扩张,如2021年美版抖音已超越

谷歌成为全球访问量最大的平台年，这几个代表性平台被业界称为“数字华流”现象^[8]。这些优势平台将为我国出版“走出去”提供诸多的海外经验和传播基础。

部分数字出版平台已获得海外市场认可。数据显示，我国部分数字出版平台海外拓展已获得一定程度的成功，譬如五洲传播出版传媒、中文天地出版传媒、中文在线数字出版、起点中文创办的平台在海外获得较大的成功。

五洲传播出版传媒的数字阅读平台阿语数字阅读平台在阿拉伯地区获得较大的成功，截至2021年9月初，阿语数字阅读平台阿语App下载量超过640万，其中埃及下载量116万人次、沙特101万人次、巴基斯坦68万人次、印度33万人次，已成为阿拉伯地区内容资源最多、最新的数字阅读平台。中文天地出版传媒的智明星通平台推出了中国作品“走出去”一站式解决方案“脑洞”国际出版服务平台，业务已遍布全球200多个国家和地区，年销售收入31.21亿元，90%的收入来自海外。中文在线推出的互动式视觉阅读平台篇章，在海外市场细分领域居于行业领先地位，海外用户超3000万，篇章平台出品数千种的出海文学作品，包括英文、韩文、泰文、德文、俄文和法文等在内的10余种语种。起点国际成立于2017年，仅在4年之间其海外用户总数就已超过1.45亿，覆盖东南亚、欧美等多个区域。这些平台的成功扭转了国际媒体对我国出版平台企业的“山寨”刻板印象^[9]，同时，也为我国出版内容产品的“走出去”提供巨大的推动力。

2.3 平台协同“走出去”供需的技术逻辑

将平台引入我国出版“走出去”的供需治理，实质上就是通过现代信息技术手段降低供需协同治理的协调难度，通过应用海外数字平台实现供需多元主体协同的制度安排。传统的中国出版“走出去”供需关系主要依赖出版企业对海外市场的主观判断，并且这

些信息主要还是来源于海外出版合作方的二手信息反馈，出版企业之间基本上无协同或者无法协同，这造成我国出版“走出去”的“信息孤岛”问题，无论从信息质量、参与主体、互动治理还是治理效果来看都差强人意。将数字平台技术应用于出版“供需错配”的问题治理，意味着改变原有“走出去”的组织方式，打破原有产业内外的分工格局，重构出版产业合作架构，降低“走出去”成本、提升效率，实现对我国出版“走出去”的供给侧治理模式进行平台化升级，跳出原来的企业个体治理模式，为供需多元主体互动交流建立“参与互动”的平台化机制，通过数据驱动为供需等多元主体搭建“信息孤岛”的连接桥梁。技术逻辑主要是从“走出去”的“科学依据、系统结构和功能等方面来考察”^[10]，即技术可行性，包含业务、运营等各个方面，并非指单纯科技性的逻辑。

平台将加速出版供需的规模化海外连接，并实现供需关系的自然匹配绑定。首先，平台天然自带的“外部性”导致其在市场竞争之中呈现“赢家通吃”的结果，因此，经过市场机制筛选的平台往往聚集大规模的终端消费者，并呈网络化结构。我国出版“走出去”如果改变原来的海外经销代理模式，而通过平台实现出版内容的出海，那么平台将能快速实现中国出版与海量海外受众的规模化连接。目前，阅文集团的海外门户起点国际（Webnovel）位列App畅销榜第七，而我国出海的阅读平台海外网文（Hinovel）、海外点众（WebFic）、海外掌阅（iReader）、网文猫（NovelCat）等也已逐步崭露头角。阅文集团推出的海外门户起点国际，2020全年访问海外用户量高达5400万，如果国内的出版内容提供商入驻该平台，就意味着快速实现与海外5400万规模受众的连接。由此，出版企业可以选择集中精力发挥自身的内容创作优势，依托海外成熟平台的出版生态系统网络价值，实现出版

企业与平台方的协同效应，出版企业可以更好地关联海外规模化的受众，更高效地实现与受众互动交流，这是一种“小投入、大产出”的平台化“走出去”实现方式，是出版企业内容资源海外拓展的重要途径^[11]。

其次，我国出版“走出去”传统的交易模式就是实物交易与版权交易，供需关系仅为一次交易。而出版企业基于平台数据驱动向海外受众提供出版内容，并通过海外受众的反馈数据创新开发新出版内容产品，供需关系频繁互动、联系密切，通过供需互动与出版内容创新实现供需关系的自然匹配绑定，从而使得原来一次性交易关系延长至出版的全价值链，最终实现供需关系的自然绑定。

随着我国出版企业嵌入海外平台的深度不断提升，其出版服务提供过程之中数字化和智能化的提升，出版供需的频繁交互同样深度渗透出版全价值链流程，通过平台大数据采集与挖掘、网络协同与数据资源供需、多元作者资源参与，将使得出版传统的选、编、印、发等价值链流程再造，海外受众有可能前期中期参与内容产品的创新设计，价值链中端的混合出版产品的生产匹配，售后的出版产品发布与调整，将大大提升供需匹配的精准度，实现供需深度协作的良性开放闭环。譬如，中国少年儿童新闻出版总社与人民天舟收购新西兰著名童书品牌“米莉茉莉”过程之中，将“米莉茉莉”成熟品牌系列故事，新增中国女孩儿“莉莉”形象，融入中国传统文化元素，推动孩子们对于多样性的接纳，从而实现中国元素创新性融入海外成熟出版品牌。

平台赋能出版企业的内容创新与生产能力。我国出版“走出去”更多地依赖于政策导向、国企执行和版权贸易，“走出去”内容产品主要以从中国国内优秀出版作品中主观甄选，然后翻译、转售给海外合作商。这一模式之下，出版“走出去”极大地受限于翻译水平和能力，内容生产能力有限；其次，现有模式

主要是国内优秀出版内容的海外扩张，其内容创新持续力与海外适应性十分有限，导致我国出版内容海外创新力不足、缺乏顾客导向，导致出版产品“走出去”缺乏市场支撑。

平台融合数字化、智能化等技术，一方面将为出版内容创作提供数字化、智能化工具，降低创作门槛与重塑创作流程，将吸引更为多元的内容提供者，同时赋能内容提供商提升出版内容制作效率与质量，推动内容创作者聚焦内容的创新与海外融入。譬如我国推文科技将人工智能翻译用于网络文学出版，该公司自主研发的网络文学多语言 AI 翻译生产系统，可使行业效率提高 3600 倍，翻译成本降低到原来的 1%，可以一键分发翻译内容至全球 60 多个渠道，覆盖 180 多个国家^[12]。既能聚合海外本土的规模化创作能力，也能实现出版创新能力和海外分发、支付、运营能力的整体性提升。另一方面平台重塑海外出版生态系统。不仅吸引更多的创造者个体，为内容创作者建构内容变现和交易机制，培育可持续实现平台价值创造的创作者生态系统。同时，强化了受众参与，出版企业可以与海外受众共创出版作品，基于大数据驱动强化创作者与受众的互动，为出版创新提供智能化解决方案，并在其中融入中国文化元素和价值理论，运用框架理论和格式许可实现出版内容的中国化创新，将可以实现多元出版主体间的信息共享，降低出版产品开发的成本，激发创作者的创新力。

平台强化供需多元主体间的协同合作能力。随着平台技术的逐步深入，出版生产经营智能化程度将大幅度提升，出版的选题、编辑、分发、变现支付等运营服务将以社会分工的方式实现优质资源的动态配置共享，各个主体间的关系从企业的内部流程转向多元主体参与、数据驱动的共生转变。出版企业通过开放共享的平台获取透明的用户数据，可以将受众内容需求实现虚拟化映射，搜寻

外部离散资源与异构知识，依托海外平台可以分解内容创作任务，动态配置优质资源，编辑、设计、分发、衍生产品等各项任务外包，产业链各个环节实现精准匹配协作，实现平

台内作者、编辑、设计、发布、运营服务商等多元主体由“被动协作”转型为“自适应协作”，从而提升了出版企业对海外复杂多元需求的响应能力^[13]。

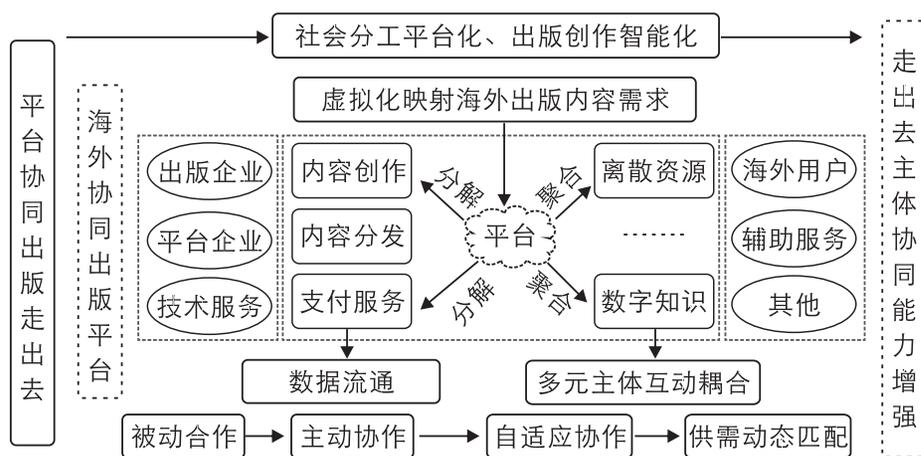


图1 中国出版“走出去”平台协同战略的多主体协同过程

推动出版企业决策从个体经验到数据化驱动。我国出版“走出去”传统模式主要采取乌普萨拉模式，从无国际化活动、依靠代理商出口版权、建立海外出版销售子公司到最后建立海外出版本土化四个阶段的渐进式国际化过程，即更多地依赖于出版企业个体的国际化经验。更多的出版企业对海外市场的认知与洞察来源于国际作者的二手信息。这些个体化的经验，再加上政策决策的宏大战略缺乏操作化的指导，导致“走出去”行为往往受限于对海外市场受众需求的低度理解，出版“走出去”的文化折扣无形之中加倍，导致出版企业的内容产品创新和经营缺乏海外市场数据基础，供需匹配无从谈起，中国出版的整体品牌认知与美誉度难以提升。

通过平台的引入将使得我国出版“走出去”可以依据的供需数据爆发式增加，广泛的数字化与大数据技术，无论从出版企业个体还是政府部门均可以从原来的经验驱动转变为数据驱动。我国出版企业可以通过平台的实时销售、评论反馈、竞争者、社会动态等数据获得“一带一路”各国受众的全面数据，

并进一步进行数据整理与挖掘，更为全面地扫描和洞察当地社会，从而更为精准地开发出版内容产品、匹配当地受众特点。政府部门可以通过大数据、云计算等技术的平台市场数据以及“走出去”企业的详细数据，进一步评估政策绩效与调整治理方案。数据驱动指从“经验决策”转型为“数据决策”，通过系统采集客观数据，充分利用数字化关联分析、数学建模、虚拟仿真等技术，不仅可以进行数据分析和政策模拟，为决策提供依据，还可以为政策执行效果的科学评估提供助力。因此，将平台引入我国出版“走出去”治理，将可以实现对供需两侧以及多元相关主体的全要素覆盖，同时决策也将更精准和智能化。

推动“走出去”由碎片供给到整体性治理。我国出版“走出去”长期面临综合治理问题，供给侧的整体性与协同性是国家对出版国际化治理中最为核心和最具挑战的议题。传统出版“走出去”长期以国有出版企业为主体，形成官僚科层制的治理模式，主要以分区域分层、集权统一、指挥服从为特点，治理过程中正是由于层级条块分割，各方面信息散

乱分布,常常导致集体性行动缺失,出版“走出去”治理长期处于隔离、失衡的状态。而当平台技术嵌入“走出去”的治理,将有望建构一种扁平化、一体协同的治理结构,改变现有的条块分割的碎片化结构。通过海外平台大数据,可以识别海外受众的出版物需求,将海外受众的出版物需求与我国出版资源、“走出去”目标匹配分析,形成主导性的出版方向,并以此引导出版企业和海外创作者的出版内容创新,实现“走出去”供给侧改革的精准化和政策的精细化;通过平台实现跨企业、跨区域、跨主体的信息采集处理平台,消除原有的“信息孤岛”,从而形成整体性治理的技术解决方案,实现多元主体协同。

3 我国出版“走出去”平台协同的价值基准

价值是我国出版“走出去”的灵魂要件和动力来源,价值准则决定了我国出版“走出去”的宗旨与目标,既反映了国家战略的未来发展方向,同时,也将反向影响国家战略如何走向未来。平台技术嵌入“走出去”战略,实质上是技术与国家战略的相互融合和相互建构的过程,国家战略的价值目标将建构技术所应承担的伦理责任和价值体系。在平台协同“走出去”供需过程之中需坚守以下价值准则。

坚持推动全球共识、传播“中国故事”。平台技术日益成为国际传播的基础性设施,已成为人类文明交流交融的基础设施,也将成为全球人类命运共同体的构建基础。因此,将平台技术与我国出版“走出去”深入互嵌,需要思考如何超越全球不同国家地区的规则差异与冲突,充分利用平台技术推动国际文明交流的全球共识,将“中国故事”传播于全球平台,实现不同文明的互鉴与交融,推动中华文化深入参与全球命运共同体的建构,提升中华文化的国际影响力。

洞察平台技术趋势,坚持技术“善治”。平台技术嵌入我国出版“走出去”,可以大幅度提升国际传播的效率,但是从国家战略来

看,“走出去”治理不仅要追求效率,更要追求战略目标的效果,即中国文化的国际软实力提升。追求平台“善治”,就是追求“走出去”的软实力效果,就是要提升“走出去”的安全与影响力提升。平台能够聚合大量出版内容提供商和广泛海外受众,生产海量供需交互数据,其对传播效率的提升是显而易见的,但是“走出去”过程中不能仅仅看到出版内容产品的销售,更要考察出版内容产品对受众的内在影响,考察其是否传播中国文化的正面价值、提升了海外受众对中国文化的认知与认同,这是“走出去”蕴含的价值内涵,同时也是我国出版“走出去”平台治理的价值核心。

坚持动态思维与范式适配。国际平台技术与人工智能技术发展突飞猛进,技术创新日新月异,应用场景层出不穷,同时也给国家战略治理带来诸多的不确定性和复杂性。虽然我国出版“走出去”需要深入嵌入平台技术与人工智能技术,但是国家治理层面和出版企业层面均应该根据实际情况动态调整,选择最适合相应场域的治理策略与范式,使得企业决策与国家治理能快速适应技术演进的速度,并提升技术应用和融合的效果。

坚持辩证思维与平台风险防范。平台技术在协同我国出版“走出去”供需的同时,会涌现一些新兴的风险,譬如算法黑箱、海外法律冲突、海外伦理争端等一系列国际性、社会性风险。但是不能将技术创新应用与风险规则视为零和的博弈关系,因噎废食,同时也不能坚持传统滞后的治理模式,无视规制的时差挑战。随着我国出版“走出去”的平台嵌入,企业层面和政府治理层面均应坚持辩证思维,既坚持新技术的创新应用,也谨慎关注风险,从被动性、滞后的规制,转向主动型规制,以防范新技术带来的新风险。

4 我国出版“走出去”平台协同的战略定位 效率与效果的平衡:变革“走出去”供

需协同理念。如何推动我国出版“走出去”高质量发展？一直是业界和学界研究的焦点问题。传统的“走出去”治理理念，政府政策总体上倾向于方向性的总体思路，重点关注国有资本的文化功能，再加上“大包大揽”行政思维，主要通过政策激励引导国有出版主体参与，后期的“走出去”绩效评价模糊，难以适应海外多元、复杂、动态的市场需求。因此，出版“走出去”面临理念革新，充分利用技术发展机遇，兼顾工具理性和价值理性，实现效率和效果的同步提升。

平台技术赋能我国出版“走出去”其中就蕴含工具理性，平台技术的聚合和协同将大大提升我国出版“走出去”的供需匹配度，提升“走出去”的效率。同时，还将推动出版“走出去”治理更加快速与高效，对海外需求的洞察与预判将更加精准，也将能够制定更为精准与具体的政策措施，走出原来“政策多重原则性规定，轻操作性指导”的困境^[14]。

平台技术赋能我国出版“走出去”中价值理性更是国家治理需要实现的目标。“走出去”治理的主要目标是要通过出版内容的海外传播，实现我国文化软实力提升，这是出版“走出去”的根本责任。实现这一价值目标，需要工具理性与价值理性的互动融合。平台依赖于大数据、算法、算力等工具资源，更多地蕴含着工具理性的产品，而“走出去”治理需要价值理性引领，因此，在实践之中需要分层次、分阶段利用平台技术，实现价值理性与工具理性协同，实现出版“走出去”与平台的完美协作和有序平衡。

结构重塑：优化“走出去”供给多元结构。实际上国家层面的出版“走出去”战略之中，一直以来更多依赖于国有出版企业的执行，具体治理之中以指导性、方向性的战略性政策为主，依赖于科层体系，强调职责体系层级分明，主要愿景是希望各个层级、区域、部门主体协同合作，推动政策执行。然而这

样的治理结构过于强调层级间的纵向互动，实践过程常常出现“走出去”行为异化严重，国家政策套利、寻租行为，并未实质上推动“走出去”，同时还排斥了非系统内的多元主体参与，最终产生严重的供需错配问题，严重影响了治理效果。而将平台技术引入“走出去”治理，可以将平台技术内化为治理的核心要素，推动治理结构重塑，解决治理的条块分割和碎片化问题，推动“走出去”治理协同化。

将平台技术引入“走出去”治理，一方面通过平台的聚合能力，可以吸引海内外各层面、各种类型的主体加入平台体系，并通过大数据、云计算实现供需多元主体间的信息互动交流与共享，将打破原来依赖单一的国有出版企业主体的封闭治理结构。另一方面将改变传统治理模式中层级分明、条块分割的治理结构，通过平台建立多元主体的连接，突破原来的政府不同层级的物理阻隔，将政策制定者、出版企业、服务商、海外受众等多元主体互联互通，解决了原来的信息连接问题，从原来的金字塔模式转变为扁平化的多元网络治理结构。

智能与精准化：创新“走出去”推动方式。我国出版企业“走出去”由于缺乏国际化经验，缺乏对海外多元复杂市场的深入理解，“走出去”决策长期表现为粗放固化模式、主观经验与路径依赖现象严重。宏观与微观层面均表现出“盲人摸象”的现象。因此，我国出版“走出去”应采用一切可能的技术与方式，提升“走出去”治理能力，实现治理成功转型。平台由于其聚合和算法算力的优势，为“走出去”大数据提供了技术可能性，可以将“走出去”各类多元主体的海量、碎片化数据进行融合，可以通过各类数据集成技术进行数据挖掘，进一步精准、深入洞察海外市场，动态监测我国出版企业的行动数据，根据实际“走出去”绩效相应调整激励机制，使得“走出去”战略从粗放式转型为数字化、精准化、

智能化^[15]。

首先,平台技术的导入,可以对海外受众进行精准描绘。调查数据显示,海外受众阅读中国出版物类别方面,几乎所有的类别选择频次占比均超过4%以上,没有超过20%的出版物类型^[16]。不同区域的受众需求差异明显。这反映对我国出版物类型的需求结构并不集中于某单一几个类别,而表现出多样化的需求结构。随着平台在海外市场的渗透,海外受众的需求数据将在平台上采集与保存,平台大数据将能为我国出版在海外市场决策提供精准的数据支撑,通过数据挖掘将建构海外用户画像,并为其提供个性化的出版内容。

其次,平台技术可以将出版企业的“走出去”数据全流程把握,对出版企业“走出去”结果进行监测,并依据绩效目标完成情况及时调整政策。借助于平台的数据、算法与算力,出版企业的海外“走出去”行动将可以实现全流程数据化、透明化与精细化,同时为国家治理构筑数据资源池,政府管理部门对“走出去”战略目标整体性把握,通过对过程和结果数据的科学分析与整合,为国家政策调整提供精细化数据,并提出前瞻性制度方案,从而提高出版“走出去”政策的效果。

5 我国出版“走出去”平台协同的实现路径

5.1 出版资源整合

出版企业通过海外出版平台将实现三个层面的资源整合。首先,将通过参与或自我组建平台,实现对企业内部的采编、创作、制作、推广等组织资源的整合;其次,将整合海外出版受众和各出版内容提供者的资源;最后,还将整合海外出版之中翻译、市场咨询等相关服务提供者资源。

在海外出版平台构建之初,出版平台的用户规模是平台发展的重中之重。从海外平台发展的诸多经验来看,大多数平台都会采取补贴的形式吸引用户加入平台,由于出版

平台的外部性程度更高,文化示范效应会使得平台使用行为影响其他受众的采纳行为,用户规模越大,其对未采纳者的影响程度就越大,因此,平台的内容集聚与用户集聚均有明显的效应。当海外出版平台累积一定规模的用户数量之后,出版企业可以进一步推动平台改善出版内容质量,为用户提供更好的内容体验,从而进一步提升平台竞争优势。

同时,平台应着力吸引多元内容提供商的加入。业界权威就多次提出“应加大指导扶持力度,支持更多有实力、有国际出版贸易经验的民营企业在‘一带一路’沿线国家开展各种形式的出版‘走出去’尝试,形成以国有文化企业为主体、多种所有制企业共同参与,推动出版走向丝路各国的生动局面”^[17]。多元主体将可以促进多元内容的提供,形成聚集效应,进一步提升平台对受众的吸引力。可以创建海外原创作家的扶植和培养机制,在保持国内现有的出版资源和远离当地市场的国内作者网络的同时,还吸引海外当地创作者加入,进一步提升平台的吸引力。

5.2 企业内部平台化转型

平台建构完成,出版企业面临如何将平台技术与企业内部的技术和内容资源有效融合、形成平台化知识的挑战,这需要出版企业具备不同的思维和技能,平台化知识以及在海外出版情境下应用知识的能力十分重要。

技术融合是平台化知识生成的基础,管理赋能是平台化知识生成的保障,能力聚合是平台化知识生成的关键;平台融合能力、平台数字管理能力和平台业务创新能力是平台化知识的三个关键维度。

技术融合。平台化转型并不是简单地将出版内容数字化然后将其搬到平台上展示销售,而是研究如何利用数字平台技术与出版内容创作、运营融合,发挥平台数字技术的变革潜力。因此,技术间的融合是出版企业“走出去”平台化转型的基础。

首先，出版企业面临着如何将数字平台技术与出版内容创作、业务推广深度融合，数字平台技术和出版业务的融合是技术融合的基础，出版业务层面的互联互通、数据采集的自动化、可视化和可拓展性以及对数据的分析判断和应用是实现深度融合的重要方式。其次，还应实现平台与出版应用场景的融合，技术融合是基础，场景应用才是关键，才能体现平台的价值，应努力实现海外出版的受众研究、内容创作、出版流程优化、内容产品质量评价等各个应用场景平台定制化和智能化。最后，出版企业还应通过平台技术实现企业内部互联互通，将分散于出版企业内部的数据孤岛连接，逐步实现海外采、编、译、创、制、销等各模块的数字化连接与数据互联互通。

管理赋能。出版企业在推动“走出去”平台化转型过程中，还应对企业内部组织架构、企业文化不断优化，为技术融合和“走出去”绩效提升提供管理保障，确保平台在组织内部发挥最大的技术价值。出版企业应推动组织架构扁平化，搭建与海外受众高频交流、快速反应的平台机制，鼓励内容创作部门跨界创新，创建组织内部包容创新的组织文化，譬如在海外业务部门设立国内出版IP改编团队，鼓励其大胆试错、尝试平台新业务，实现有声读物、短剧改编的价值链延伸，快速孵化新的海外出版内容，既能生产创作具备中华文化精神内核的出海作品，也能够契合海外的本土消费偏好。出版企业“走出去”平台化过程中，还应充分利用平台海量数据资源，通过内外部数据平台、各类应用程序、大数据分析实现智能化决策。

能力聚合。出版企业应充分利用平台机制，整合提升平台融合能力、数据平台管理能力和平台创新能力。企业通过跨界协作，识别、吸收外部数字技术，完成外部数字技术与自身运营技术的优势融合、数字化与应用场景的融合以及数字化连接，进而实现技

术融合，并逐步形成自身的数字化融合能力，帮助企业实现技术转型。出版企业充分与平台机制融合，将驱动企业技术、组织、业务转型，并将出版企业内部多种不同类型的分散的平台相关能力整合在一起，由此生产出版“走出去”的平台化知识。一方面聚合海外本土的规模化创作能力，另一方面实现出版创新能力和海外分发、支付、运营能力的整体性提升。

5.3 海外出版平台的供需匹配

供需匹配是出版“走出去”平台战略的核心。基于大数据、云计算等技术，海外出版平台将体量庞大的出版资源整合起来，将在供需两端完成有效的匹配。出版内容提供商、翻译服务、内容分发、运营支持等多个平台生态系统成员通过平台实现协作，将不断提升产业链各个环节协作的精准性、效率化以及规模化。具体而言，出版平台将通过以下匹配机制实现出版企业的内容供给与海外受众的出版内容需求匹配。

第一是算法自动匹配机制。海外出版平台可以利用海外受众浏览、搜索点击、售后反馈等行为产生的海量数据及多种数字技术实现海外受众大样本分析，构建海外受众出版内容消费行为画像。基于平台大数据，通过平台内部算法完成供需匹配，有选择性地推送与其年龄、性别、兴趣、品位等信息相匹配的产品，可以降低交易成本，减少强势出版企业的市场权力对需求满足的影响。算法推荐机制还会建立自我改进机制，随着用户数据的补充完善，算法实现智能进化，用户则会产生更高的使用黏性，算法进一步实现改进，由此形成良性循环，不断提升平台用户与内容的匹配度。

第二是社群参与匹配机制。平台时代，海外消费者不但在平台浏览、搜索和购买出版内容的时候会产生相关信息记录，同时，平台还将为受众塑造公共参与的空间，引导海外受众参与平台相关主题讨论。海外用户

的选择还将受到平台中其他用户评论的影响。由此社群的参与也将进一步提升用户与内容的匹配度，用户根据推荐结果做出选择。

第三是潜在需求挖掘机制。出版企业可以利用平台搜集的信息挖掘海外受众的潜在内容需求，利用已有的良好内容生态、优质创作者、多元化用户和较为成熟的技术，制作满足海外兴趣和消费需求的出版内容。特别是一些小众出版内容，也可以借助海外优势平台对接到更大市场范围的长尾用户，从而赢得销量。由此，海外出版平台通过匹配机制实现出版供需双方、价值链成员的交互，在交互过程中，出版企业整合作者、内容资源、

翻译等多成员，实现优质内容提供，海外受众通过平台更容易搜索获得符合自身需求的出版内容产品，并且通过受众之间、供需双方之间的互动，获取更多的社交、体验价值，出版企业也可以通过与受众的互动及受众体验数据资源，实现更优的内容产品创新。最终通过出版内容与受众的认知匹配，逐步塑造海外受众对中华文化消费的口味和消费习惯，实现海外受众对中国故事的认知与认同，出版内容产品的文化增值效应由此产生，从而提升海外受众对中国国家形象的价值认同，由此，平台的多方成员实现出版价值共创，价值创造在各方参与下形成闭环。

注 释

- [1] 该数据结论为作者通过开展国际样本的出版消费调查，覆盖 43 个国家地区，合计 1060 个国际样本，发现总体上海外受众对中国出版物的阅读量总体并不大，大部分属于初级的消费者，了解程度欠缺，认知处于浅层化。“走出去”出版公司极少披露“走出去”相关经营数据，多方面可以发现其“走出去”成本高昂，譬如海外并购大多金额高；“走出去”经营收益有限，很多实体项目是展示性和交流性的，基本没有经济性收益。从目前的出版进出口贸易数据譬如贸易逆差、TCI 竞争力指数可以发现国际竞争劣势在加剧。
- [2] 范军，杨涛，曹杰，等. 我国出版走向“一带一路”十年回望与未来展望 [J]. 科技与出版，2023 (5) : 66-72
- [3] 陆小华. 数据话语权：国际传播的战略性竞争焦点 [J]. 现代传播 (中国传媒大学学报)，2020 (10) : 1-6
- [4] 信莉丽，庄严. 文化强国视阈下我国出版“走出去”的现状审思 [J]. 出版科学，2018，26 (2) : 23-27
- [5] 周国清，陈暖. AI+ 中国出版“走出去”：方法、价值与启示 [J]. 出版发行研究，2018 (10) : 82-85
- [6][7] 李鲤. 赋权·赋能·赋意：平台化社会时代国际传播的三重进路 [J]. 现代传播 (中国传媒大学学报)，2021，43 (10) : 60-64
- [8] 史安斌，朱泓宇. 数字华流的模式之争与系统之辩：平台世界主义视域下中国国际传播转型升级的路径与趋势 [J]. 新闻与传播评论，2022，75 (5) : 5-14
- [9] 谢清风. “一带一路”倡议与提高中国出版国际竞争力分析 [J]. 科技与出版，2018 (1) : 20-25
- [10] 匡文波. 数字平台如何影响中国对外传播：后疫情时代中国网络媒体全球传播的机遇与挑战 [J]. 西北师大学报 (社会科学版)，2021，58 (5) : 5-14
- [11] 裴永刚，索煜祺. 平台经济视角下我国出版业的发展现状、问题与对策 [J]. 中国编辑，2023 (9) : 57-62
- [12] 黄莺. 中国出版“走出去”背景下的网文出海现状研究 [D]. 上海：华东师范大学，2020 : 92-98
- [13] 张志安，李辉. 平台社会语境下中国网络国际传播的战略和路径 [J]. 青年探索，2021 (4) : 15-27
- [14] 王沛楠. 从反向流动到模式出海：中国互联网平台全球传播的转型与升维 [J]. 中国编辑，2023 (Z1) : 20-25
- [15] 席志武，李姗姗. 我国对外传播力提升的挑战与对策：以 TikTok 平台出海为例 [J]. 中国新闻传播研究，2022 (4) : 205-218
- [16] 该数据结论为作者通过开展国际样本的出版消费调查，覆盖 43 个国家地区，合计 1060 个国际样本。
- [17] 柳斌杰. 大力提升我国新闻出版业的国际竞争力 [J]. 中国出版，2012 (1) : 6-13

(收稿日期：2024-05-14；修回日期：2024-09-17)