

/当技术变量成为主动作为/

谈及最初的设计思路,孙凯坦言:“这些都不是技术人员的闭门造车,而是‘跟书店同仁聊出来的’。”

据技术研发方面相关负责人介绍,“书点点”融合大语言模型(LLM)、推荐算法、RAG(检索增强生成)及Agent能力,将掌阅多年积累的阅读推荐能力延伸至实体书店场景。

系统能够理解用户阅读需求和购书意图,结合书店库存、活动、会员数据及书籍知识库,实现智能问答、个性化荐书、活动推荐、会员精细化运营等能力,并通过AI驱动书店完成从用户发现、内容推荐、交易转化到会员运营的全链路智能服务。

据掌阅科技财报,2025年全年营收32.43亿元,同比增长25.53%;其中短剧等衍生业务营收18.55亿元,同比激增139.19%,已跃升为公司第一大业务板块。

这一年,掌阅科技坚定技术驱动,持续加大研发投入,将AI技术与数字阅读平台全场景融合应用,用户阅读体验全面升级,同时发挥“AI+IP”综合优势,推出“泡漫”——AI漫剧一站式生成平台,战略布局AI短剧工业化生产,将剧本、角色、场景、分镜、视频打造成工业化流水线,联手优质AI大模型大幅压缩内容生产周期,可实现“剧本进、分镜出”的一站式交付。

按照常规的互联网叙事,掌阅科技此刻应该全力冲刺线上,将每一个流量入口都转化为付费节点。但孙凯在2025年底的某次行业大会上,却听到了另一种节奏。

“积累了几十万会员,却不知道谁在阅读;他们想办文化活动,却触达无门;举办活动无人参加难以为继,几十上百人才能形成

正循环……这些问题,困住了很多书店老板。”孙凯回忆道。

当线上世界已经把连接用户做到极致,线下世界却还在想方设法地期待读者走进大门,这种落差在从业者看来既是痛点,也有将其消弭的责任。

在孙凯看来,掌阅科技没有试图用AI重构书店的商业模式,而是将技术“嵌入”到书店原有的运营节奏里:你原来怎么选书、怎么办活动、怎么招待读者。在实际应用中,消费者则会感受到扫码导购、图书检索推荐,都是在书店原有的服务流程下进行,且加入用户画像匹配的算法应用后,会更高效、精准地挑选所需。

“AI底层逻辑是预测下一个字符,人类创作是基于自身人生经验的个性化判断,二者从底层逻辑上就有根本性差异。”据孙凯介绍,如今在掌阅科技内部,AI已经被大规模应用于短剧,生产视频大模型将制作周期从两三个月压缩到几周,成本远低于实拍,达到“工业级可用状态”。

但孙凯始终警惕一种幻觉:认为技术可以凌驾于创作之上。

“人类创作的瑕疵和遗憾反而更有人味儿、温度,更有创作魅力,时间拉长后才是真正有记忆点的东西;AI产出太完美太正确,反而不容易被记住,更像快餐。那些不完美的、带着温度的甚至略显笨拙的表达,恰恰是算法无法复制的核心竞争力。”孙凯表示。

被问及“书点点”的普及规划时,孙凯则冷静地表示,“我们还在打磨产品,要更敬畏线下经营的原有习惯和用户消费习惯,之后才会做大规模推广”。

/数字化是改变书店基因的“种子”/

书籍之外,从卖咖啡到卖文创,从办活动到直播课,从阅读空间到生活空间,近些年来书店给消费者提供的价值一直在改变。在多位书店从业者看来,改变的背后除了无奈,更多是对“行业变了”这四个字的清醒认知。

在从业者看来,过去书店经营者是等待顾客上门的“坐商”,只要书和地段没问题,就不愁经营。但现在的书店经营者更像是四处奔波的“行商”,一边要主动拓展新客户,另一边还要努力维护老客户,哪一边都不能松懈。

王振进一步解释道:“长久以来,实体书店在出版发行链条中处于一个相对被动的末端位置:出版社出什么,发行商发什么,书店就卖什么。书店对读者的真实兴趣与需求的了解,大多是基于模糊的经验判断和局限的销售流水。我们也需要利用AI在服务好消费者的同时,提供给我们数据采集与处理中枢的功能,从而让经营者更清晰地掌握单个门店的增效,同时使生产更加以真实的阅读消费需求为导向。”

“当下大量实体书店经营承压,诸如‘书点点’的产品能够拓宽书店客群、新增收入渠

道,是改善实体书店生存现状的有效探索。”沈望舒进一步建议道, AI适配阅读服务及图书消费,这件事本身很有价值,“行业内不少人只停留在理论讨论,掌阅选择落地实践,坚持以读者为中心开展服务创新,相比空谈理念,这种实干具备先进性。但仍需要长期观察它的实际表现,重点是不断创新。”

当AI技术被用于重建而非取代人文连接,行业的转型叙事可以跳出“线上消灭线下”的零和博弈,走向一种更具韧性的共生格局。

“如今,消费者可以瞬间在网上买到更便宜的书时,他们为什么还要来书店?”带着这个问题,北京商报记者在此次采访过程中询问了多位从业者。他们给出了这样一个答案:为了一种不可替代的体验,一种冷冰冰的电商页面无法提供的温度体验。

整个采访过程中,孙凯始终拒绝用“末日叙事”来定义书店行业。他认为:“实体书店是书业的根基,线上线下不同玩法百花齐放、联动发展,最终受益的是用户和整个社会。”

北京商报记者 卢扬

一线对话

掌阅科技CEO孙凯:

AI只是工具,能力上限和效果取决于驾驭工具的人

北京商报:您如何看待实体出版业的现状?

孙凯:站在历史的角度,书籍从竹简发展到纸质书再到电子书,核心始终是承载人类与社会的思想、行为、历史记录,是目前最高效的知识传播载体。书籍已经存在数千年,只要内容和思想有价值,就永远不存在生存问题。即便是在碎片化阅读时代,好书依然能推陈出新、历久弥新。结合掌阅业务来看,书籍首先要成为扎实的信息载体,给用户带来良好阅读体验,同时优秀的内容要能成为IP开发的起点,掌阅业务也正好匹配该逻辑,深耕电子书阅读主业,同时围绕IP价值开发短剧、硬件等衍生业务。

北京商报:有人曾说书店是一个城市的灵魂。您如何定义书店之于城市的意义?

孙凯:从用户层面看,实体书店是聚集热爱阅读、追求自我提升人群的正向场所,本身就能传递正能量;从城市角度看,在全民物质生活满足后,实体书店是城市落地全民阅读活动、提升全民精神文明水平的核心触点;从行业角度看,实体书店是书业的根基,线上线下不同玩法百花齐放、做好联动,最终受益的是用户和整个社会,实体书店的线下价值不可能被抹去。现在很多实体书店已经转型为阅读空间,会引入咖啡、文创、文化活动吸引用户,“书点点”的赋能能帮助这些业态更好地发展。

北京商报:从被热议到被应用, AI用了很短的时间成为人们日常工作乃至生活不可忽视的存在。立足您所处的行业,您如何看待AI带来的影响?

孙凯:首先,我想明确的一点是, AI一定不会替代人类创作者。人类创作是基于自身人生经验、社会透视形成的个性化判断,而AI的底层逻辑是基于概率预测下一个字符,二者底层逻辑存在根本性差异,该差异无法随着技术发展弥合。同时,人类创作会带有瑕疵和遗憾,这些不完美反而更有“人味儿”,更容易被用户记住,而AI产出过于平滑完美,类似快餐,看过就容易忘记。

AI是有效的辅助提效工具,掌阅已经用AI帮助创作者生成小说内容、制作书籍封面、撰写书籍简介,但AI不可能凌驾于创作者之上替代真人创作。从某种程度上看, AI只是工具,能力上限和效果取决于驾驭工具的人。

北京商报:掌阅科技近些年来一直在积极地寻求转型,从财报数据上看收获了不错的效果。在整个转型过程中,您收获最大的是什么?

孙凯:就我们所从事的行业而言变化快、变量多,随时需要调整决策,相较于显性的精力脑力投入,隐性的团队心力和凝聚力才是最重要的,团队足够能打才能应对不可预测的挑战。比如遇到问题、挫折,甚至是失败的时候需要韧性。但韧性不是空喊的口号,需要构建完整的系统:首先要有清晰的目标,没有清晰目标很难激发持续的斗志;其次要有正确的做事方向和方法,过程可以有波折,但方向不能错;最后要持续给团队建立正反馈。

