

编者的话

出版行业变革带来的不仅是出版流程、发行渠道、营销方式的变化,更是内容生产、组织架构、用户体验等环节全方位的变革。在这样的背景下,出版机构纷纷改变此前大而全的品牌战略,试水精细化、多样化的运营模式……于是,特色图书工作室、子品牌、分社、分支机构,告别过去出版机构单一粗暴的命名方式和按出版流程分制的管理模式,出版机构的品牌运营逐渐深耕、组织架构愈加形式多样,且呈现内容研发、产品运营、营销发行全流程覆盖的特点。与此同时,培育品牌特色、挖掘品牌价值、构建品牌矩阵也成为出版机构品牌运营精细化的着力点,以达到“大的放大,小的精细化”的目的。

虽然出版机构设立图书工作室、子品牌等已经经历过前几年一轮又一轮的管理再造高峰期,但这股热潮显然仍未消退。8月18日,大童话家朱奎工作室在大连出版社成立,为出版社围绕作家设立工作室再添新例。8月

21日,北京师范大学出版社谭徐锋工作室成立,这是北师大出版社自1980年成立以来,第一个以编辑命名的工作室,主要从事学术图书策划。而今年4月,基于此前甲骨文工作室的成功案例,社会科学文献出版社创立了“索·恩”这一品牌并以工作室模式运营。“索·恩”将以引进欧美学院派大家面向普通读者的权威、新鲜、视角独特的作品为主,打造面向深度阅读偏好读者的学术畅销书品牌。

在经历过一波波出版机构设立子品牌、工作室、异地分支的热潮后,又一波图书品牌、工作室将出版机构的精细化运营动作放大。那么,出版机构的精细化运营究竟有哪些模式?品牌特色如何培育?有着怎样的生存生态?为探究这些问题,记者特地采访了数家品牌特色鲜明的出版社内外的图书工作室、子品牌、分支机构等,展现其生存生态及特色运营图谱。

精细化运营时代 特色出版品牌生存之道

关键词 出版品牌 精细化运营 品牌特色

中国出版传媒商报记者 张聪聪

品牌精细化运营不拘一格

出版机构内部发力品牌精细化运营的落脚点,根据规模、体量、性质等划分主要有三种类型。

个性图书工作室、子品牌多面开花。出版机构旗下的图书工作室最常见的形式之一便是围绕作家、资深编辑成立的工作室,尤其是童书领域。而将某个出版方向作为深耕领域设立的图书工作室,将某细分品类的固定产品线作为出版主力的子品牌则是另一种常见形式。这其中,不乏出版方向、选品研发标准个性十足的图书工作室。2016年似乎是近几年个性图书工作室爆发的一个曲线转折点,这一年,新经典文化公司解散原来的事业部架构,拆分、重组成立独立核算、自负盈亏的独立品牌工作室。广西师范大学出版社“诗想者”品牌图书从2016年11月开始推出,经过一年的积累于次年正式创立工作室,主要从事诗歌、诗人、诗意相关的图书出版,同年,未读也开始出版一些趣味哲学入门书,代表作就是那本引发热议的《本书书名无法描述本书内容》。此后,基于社科工作室架构,未读·思想家成为继探索家、生活家、艺术家、文艺家之后的第五个子品牌,之后还有“未小读”这个童书品牌。而此前在重庆大学出版社以项目形式运营的拜德雅也在2016年出版了“拜德雅·人文丛书”等,2017年,携青年学术团体“浞先生”,拜德雅从出版社独立,创建图书工作室。

分社运营成常态。对于一些出版方向相对丰富的出版机构来说,以分社形式运营已经成为不足为奇的常态。不过在众多以出版方向划分的出版机构旗下分社中,像华东师范大学六分社这样以图书品牌命名成立分社的案例并不多见。六点图书这一品牌迄今已有15年的历史,以学术、小众为出版定位,从最初每年出版10余种图书,发展到如今每年出版品种百余种,累积千余种品种。

异地分社独立建制,靠特色出版方向制胜。2016年7月,中信出版集团旗下20余个出版子品牌之一的大方于上海成立,但与其他子品牌不同的是,大方作为子公司,有独立的业务建制和运营架构。“作为生活方式”的“文学”是大方的文学标签。而成立于2014年的湖北科技出版社北京中心,主要侧重于时尚体育、动物医学、英语词汇等领域图书研发,从零开始,经过4年的运营,每年扣除全部成本后,净利润在100万元左右。团队也从以前的4~5人,发展到今年计划10人左右的拓展规模。

精细化运营需找准定位、培育特色

不管是图书工作室、子品牌,还是分社、异地分支,都需要经历一定时间段的品牌培育期。除了依靠母品牌的带动之外,打造特色产品线、积累代表作是其遵循品牌方向深耕细作的必然要求。中信出版·大方总经理蔡欣表示,“任何一个出版品牌或者文化产品品牌,品牌辨识度和影响力的提升只有一个通道,那就是产品本身。做好产品,是最好的方式。”经历过内容方向和运营模式不断的调整,大方希望能够作为“文化生活的提案者”,让文学、艺术滋养现代年轻人的生活,从而以文学为年轻人的生活引路,对社会产生真正的影响。这也是中信出版集团在上海建立大方品牌的最初设想。未读·思想家主编王微则认为,图书品牌的运营,应当首先奠定基础的调性,不断补充,让产品线根深蒂固、枝繁叶茂,书在读者面前露出时,就可以留下比较深刻的印象。

出版机构精细化运营策略中,在某一出版领域探索更加细分的特色产品线是相对常规的做法,品牌特色凭借出版方向的统一和“个性”坚持形成。因此,对于图书工作室、子品牌来说,找准定位是出版特色培育的前提基础。目前来看,这种定位的选取都部分源于图书策划人的出版志趣和职业理想,也有部分是品牌在此前相对宽泛的出版领域中不断摸索、在与市场反馈的互动中逐渐形成的。这些特色品牌定位大多集中于文学、社科、学术、文艺等领域。广东人民出版社知道工作室主编郑薇提到,保持品牌调性,要遵循三点:一是选题本身,要适合品牌的价值观;二是在策划包装方面,书的宣传语、呈现出来的设计效果也要追求品质感、有格调,不能太直白功利。三是在营销方面,合作方和平台也需要谨慎选择。

不过,大多数图书工作室、品牌特色足够鲜明的同时,也必须面对读者群相对小众的现实。如何在小众品牌相对弱弱的社会关注度中提升品牌影响力,形成足够鲜明的品牌策略和较高的用户触达率,是这些无论从品牌名称还是产品矩阵都彰显个性的特色品牌需要思考的问题。在华东师大出版社六分社社长倪为国看来,六点图书的作者就是专业的,读者也是小众的。这决定了六点图书品牌的影响力是需要积累的,始终关注并且有明确的问题意识就是品牌策略。“图书品牌运营最重要的是必须明确你的作者队



伍是谁,你的作者队伍就是你图书品牌的边界。”

品牌的特色也意味着除了内容生产之外,渠道、营销也需要相对个性化。据记者了解,依据线上线下渠道的各自特点,部分品牌尤其是造价成本相对较高的图书产品会改变大众图书双向渠道布局的策略,依靠新媒体推广、团购、直营等方式规避因成本较高在线下渠道发行中面临的劣势。湖北科技社北京中心在时尚体育这一特色产品线上积累了一系列特色产品,比如《科比布莱恩特全传》两年时间重印9次,定价198元,销售近5万册。《倒转金字塔》也被称为足球界的《百年孤独》。《2014年巴西世界杯观战指南》《2018年俄罗斯世界杯观战指南》1个月销售近3万册。该社副社长、北京分社社长李大林透露,“我们制作产品优势是先找到渠道需求,通过渠道需求以及自身资源优势开发产品。这样的好处就是图书销售精准,效率高。”而社会科学文献出版社旗下品牌索·恩策划人段其刚则表示,因为产品类型和市场化程度的不同,索·恩的运营会覆盖图书产品从前端到后端的整个流程,特别是营销的环节。

克服背后难题 出版人不再“埋头”做书?

多位受访者表示,出版机构旗下这些图书工作室、子品牌,在看不到的背后仍然面临诸多难题。我

特色品牌分社

六点图书:明确的问题意识就是品牌策略

■受访人:倪为国(华东师范大学出版社六分社社长) □采访人:张聪聪(中国出版传媒商报记者)

品牌档案	出版方向: 学术图书 代表作: “经典与解释”系列,“轻与重”系列,“六点音乐”系列,“六点评论”系列(原创学术作品),“六点诗丛”及“六点私人辞典”系列等 运营模式: 出版社旗下分社	六点,在现代汉语表达中是省略号,它象征着无限和绝对;隐喻对相对主义、虚无主义及后现代主义作品的拒绝;六点,在时间上平分分钟表盘,不偏不倚,蕴含“时”中之意;“时”是指火候,是节点;“中”是位置,是分寸;六点,在军事术语中,即原点,在思想光谱纷繁复杂的当下,回到原典(点),以静制动,拒绝流行时尚或消费主义。这就是华东师范大学出版社旗下“六点”图书品牌的内涵,或理想。
-------------	---	---

□六点图书目前有着怎样的产品矩阵?

■六点图书品牌已经走过了15个年头,其品牌缘起于一个简单的理由:图书作为一种现代教化的重要形式,不仅仅是谋食,更要谋道。谋食不谋道,编辑宛如一个精致的乞丐。这15年一步一步艰难前行,从最初每年出版10余种图书,发展到今天每年出版品种百余种,累积千余种品种。

六点图书策划的书系不多、不杂,只在单纯中求丰满,且一直执着坚持。15年来,六点图书积累了相对成熟的契合品牌调性的产品矩阵:《徐梵澄文集》(16卷)、《中国学术编年》(12卷)、《凯罗斯——古希腊语文教程》等是六点哲学品牌的代表;《统治史》(3卷)、《身体的历史》(3卷)等是六点史学品牌代表;乔伊斯《芬尼根的守灵夜》、里尔克《布里格手记》是六点文学品牌的代表;《保罗·策兰诗全集》是六点诗歌品牌的代表;《古典风格》、《论巴赫》是六点音乐品牌的代表;这些作品都成为畅销书,成为再生产的基础。近期我们将推出《古罗马文学史》(3卷)、沃格林《政治思想史稿》(修订本)(8卷)、《绝对音乐观念》等作品。

□六点图书的品牌调性细化到对编辑的要求如何体现?

■六点对于编辑培训的重点有二方面:1.编辑不仅做书,更重要的是发现作者,培养作者。2.任何思想学术都有“源”与“流”,我们更关注“源”,拒绝“极简”“图说”之类的文本。

□六点图书的品牌运营有何进一步规划?

■六点图书作为一个学术书的品牌,是有边界的。其特质,用一句话来说就是:“从古典重新开始”,无论是西学或是国学。这是我们六点品牌运营的调性和定律。从2019年起,我们会关注一个新的领域:就是西方非主流学术的领域,即非洲,或非洲问题,涉

们看到的只是出版机构精细化运营中成功的少数案例,更多的则在忍受运营背后的艰辛。而对于自负盈亏的图书工作室、子品牌来说,如何平稳度过前期资金、人才、产品缺乏的培育期是最大难题。资金周转的需求与品牌质量坚守、出版周期较长的矛盾需要寻得出路。

流程管理也是图书工作室、子品牌等多样化运营的一大难题。大多数品牌前期规模、体量都相对较小,如何在有限的人力、财力资源支持下更加高效优化出版流程、实现专业化运营是需要不断摸索的方向。在郑薇看来,图书工作室、子品牌想要“长寿”,前提是需有源源不断的图书产品支撑工作室的运营,同时形成产品线和品牌,能围绕已有的品牌,不断地深化和加强读者对品牌的认知,同时也与时俱进,采取一些新的模式和形式。

出版机构精细化运营,对于出版人来说无疑也是一种变革和挑战。以往,出版人只管“埋头”做书,后续运营、销售问题由他人负责,导致的问题是图书的价值难以实现或者是实现的不够。现在,对品牌运营和产品链开发重视程度的提升,在逐步解决这个问题。但是,也要防止另外一种极端,就是重视品牌运营和产品链开发,轻视或者忽视图书本身的质量。如此一来,图书不再值得阅读,其价值的实现也就谈不上。

显然,当前的图书工作室、品牌外延边界已经纷纷拓展。基于图书产品、品牌的周边产品,延伸图书产品链的创意活动,线上产品开发成为众多图书品牌正在或即将发力的重点。此前,中信出版·大方就因为大方文化节、伤心咖啡馆快闪店等创意策划的成功落地受到关注。在蔡欣看来,出版社的运营应该从内容产品的多样化角度更多发力,不要仅仅将内容产品局限在图书这一形式上,大方一直有一个原则:不仅仅出版作品,更出版作家,可以从“出版”“作家”这个角度,更多聚焦在“人”身上,来思考“出版”的新含义。而索·恩等品牌更是从品牌创立之初就从logo设计、图书品牌周边开发布局,探索产品的多样性。多位图书工作室、品牌负责人也纷纷表示,对于线上课程等形式的探索虽然因为出版方向小众等原因遇到些许问题,但仍在不断摸索尝试中。

新锐图书工作室



社科文献社
“索·恩”

成立时间:2018年4月

出版方向:历史类图书为主,兼及哲学、政治学、社会学、文学等。

代表作:《俾斯麦:一个普鲁士人和他的世纪》《性欲和性行为:一种批判理论的99条断想》

段其刚(索·恩图书策划人)

“索·恩”这个品牌是先有LOGO后有名称的,在设计LOGO的时候,我们的设计师建议以动物作为设计原型,后来有个译者朋友提议用“荆棘鸟”(Thorn Bird)来设计。而索·恩的这个品牌名就是Thorn这个词的音译。我们的口号“忘掉地平线”也是由此延伸而来。

近年来,有深度的知识性、思想性读物越来越受读者的喜爱,这其中有一部分是学术普及类读物,甚至有的很专业的学术性作品。未来很长一段时间,这种势头还会保持并进一步发展。基于这样一种判断,我们于2018年4月18日创立了“索·恩”这一品牌。“索·恩”将以引进欧美学院派大家面向普通读者的权威、新鲜、视角独特的作品为主,打造面向深度阅读偏好读者的学术畅销书品牌。索·恩的产品线侧重几个方面:人物传记、欧洲史、海外中国史、全球史。

以《俾斯麦:一个普鲁士人和他的世纪》为例,该书从选题的角度就符合索·恩对“权威、新鲜、视角独特”的要求。引进版图书的一个关键环节是翻译,我们在《俾斯麦》的译者遴选方面也是经过多人试译,最后敲定译者人选。编辑也在文稿处理过程中与译者多次就某句话甚至某些字词的使用上反复沟通,以最大限度保证内容质量。从装帧设计角度来说,我们在正文采用了设置“边栏”的形式,以满足读者对于此类深度阅读产品的“记笔记”的需要。年底之前,索·恩还将推出加勒比地区的通史性著作《帝国的十字路口:从哥伦布到今天的加勒比史》,反映波兰犹太人大屠杀的《罪行与沉默:直面耶德瓦布内犹太人大屠杀》等。

目前,索·恩的正式成员有3人,一人负责品牌整体的统筹和选题策划及新媒体的内容策划,一位设计师负责品牌整体形象的设计与管理、包括图书的装帧设计,另有一位编辑负责文稿的整体统筹管理。当然,在出版社的大树底下,除了团队正式成员外,从前端到后端,社里的公共资源我们也都享受,而这是不可或缺的。出版人要克服“高冷”心态,避免孤芳自赏,每一本书都是一种商品,只有被阅读,才能体现价值。除了图书,目前索·恩推出了2款帆布袋(索·恩帆布袋和《性欲和性行为》图书主题帆布袋)和1款笔记本(“有主物”),这3款产品主要是辅助图书的宣传。



广西师大社
“诗想者”工作室

成立时间:2017年11月

出版方向:诗歌、诗人、诗意相关图书。

代表作:《落在纸上的雪》《在夜晚的高原上》

郭静(诗想者工作室编辑部主任)

“诗想者”品牌图书从2016年11月开始推出,而1年后的2017年11月,“诗想者”工作室才正式成立。取名“诗想者”,是因为两个创始人都是诗人。他们认为诗歌于现代生活不可或缺。所以,“诗想者”的主要产品为中外当代诗歌、诗人创作的随笔、诗人小说、诗歌批评、诗意绘画集。

“诗想者”工作室由广西师范大学出版社与桂林书与文化传播有限公司联合成立,作为广西师大出版社的分支机构,在业务上接受出版社指导,“书与人”公司具有完全的用人自主权;因此,“诗想者”既属于出版社又不囿于出版社,在业务运营上它比传统编辑部门具有更灵活的规则与更宽广的腾挪空间。

“诗想者”品牌图书的最大特点,除了在题材(具有诗意、与诗歌有关)和作者身份(大部分作者为诗人)上,还体现在装帧设计上——“诗想者”的每一种图书都由本工作室设计,每一种的书脊都有明显的品牌LOGO。与此同时,“诗想者”利用创办人在诗歌界的影响,以微信朋友圈为阵地,发布“诗想者”工作室书影;创办“诗想者HIPOEM”微信公号,不定期宣传产品和活动情况,巩固清新脱俗的文化形象。

近两年来,“诗想者”已经推出有“诗想者·随笔文库”系列、“诗想者·学人文库”系列系列20余种。2018年秋天起会陆续推出“诗想者·读经典”系列,“诗想者·慢生活”系列等,并将推出一系列的小说集。文学是小众,而诗歌则是小众中的小众,所以“诗想者”品牌图书不可能成为风靡书市的读物。我们的图书一般首印4000~6000册,有的卖不掉,也有好几部获得了加印。比如诗歌选本《落在纸上的雪》《在夜晚的高原上》,诗人随笔集《别笑,我是认真的》等刚刚加印完毕。