

张明辉(四川人民出版社产品总监):在实体书店,首先做好建国70周年时政主题类图书的营销推广,抓好时政主题类图书的团购销售工作;同时做好学生暑期和“开学季”期间的小学生作文、小学生语文阅读、小学生必背古诗词、初中生“部编版”《语文》推荐阅读丛书的促销活动。在线上渠道,提前做好“双11”和“双12”与当当、文轩网、博库等重点网站的营销方案,定制产品和对应特定客户群体需求的常销图书多种组套推广营销活动相结合。

李理(人民文学出版社发行部主任):一是对出版社发行团队加强管理和培训工作,提高营销团队的素质和能力;二是业务下沉,抓大不放小,紧抓一线城市销售的同时,关注二三线城市,特别是经济发达的省份,提高我社图书在这些地区的上架率;三是积极与各省新华书店的沟通,进行“人文社产品线培训及新书推介会”,提升我社图书的品牌影响力;四是以活动带销售,针对单品重点书进一步和书店沟通落地活动;五是针对线上继续保持“保折扣下的稳增长”,各种活动坚持选品参加。

欧光江(厦门大学出版社社长助理):一是关注电商平台动态监控数据,根据往年数据调整活动策略,对活动性质与选品进行把控,争取活动效益最大化。二是针对社内新出品种,与平台资源置换,增加社内图书的影响力。三是鼓励支持C端网店客户进行专题化主攻,积极开发新C端客户,进行差异化经营铺货。四是持续大力度开拓和维护实体渠道,与不同类别的店面保持沟通。

# 2019出版社发行半年考

## 变局之中寻突破 提质增效有路径

■中国出版传媒商报记者 王少波

2019年倏然过半,高质量发展成为书业主旋律,在出版环节不断提升品质的同时,发行环节也在着力提升效率。这既得益于在各种压力下出版社对体制机制创新的尝试,也得益于出版社面对日益复杂的市场和读者需求所做出的适应性调整。整体来看,此次受访的大部分出版社半年来的发行工作都在一定程度上实现了提质增效的目标,体现在数据上则是回款同比增长,且部分出版社的回款增幅高于发货码洋的增幅。无论在线上还是线下,出版社的发行工作都在与各种不利因素的抗争中,逐渐摸索出了规律与解决办法。

### 回款增幅赢过发货码洋增幅

今年上半年,人民文学出版社、华文出版社、四川人民出版社、广西师范大学出版社集团、青岛出版社、苏州大学出版社、河南科学技术出版社、湖南大学出版社等社发货码洋均实现同比增长。其中,人文社、华文社、湖南大学出版社、长江文艺出版社、天地出版社等社回款增幅大于发货码洋增幅。一定程度上,这可以看做是提质增效的成果之一。

从数据来看,上半年人文社发货码洋7.61亿,同比增长10.61%;回款同比增长29.73%。截至6月30日,湖南大学出版社发货码洋超3000万,销售实洋超1500万元,同比略有增长,回款同比增长34%。河南科学技术出版社上半年总体保持稳中有升的态势,发货和回款分别增长近10%。

**品质好书重印率高带动发货增长。**据华文出版社市场营销中心主任杨荣刚介绍,上半年华文社营销中心发货码洋同比增长47.87%,回款增长90.44%。“一方面,图书的品质在上升,比如‘华文全球史’系列、‘徐静波’系列、‘历史的沸点’系列等;另一方面,营销中心的铺货能力有所提升,上半年品种的重印率上升,说明越来越多的渠道和读者认可华文社的书。”广西师范大学出版社集团本部上半年发货码洋过亿,同比增长15.84%。据该社发行中心总经理卢建东介绍,尽管新书入库码洋有所下降,但重印、加印入库码洋增长较快,入库总体增长超过25%;同时,网店和地面店实现双增长,此外,前10%的头部品种表现突出,带动了整体增长。

**体制创新激发发行团队活力。**苏州大学出版社上半年发货码洋3000万,同比增长约15%;发货册数增长5%。据了解,今年该社对营销部的考核力度加大,除了发货码洋和回款外,还加入了对发行册数的考核,为此营销部不断拓宽思路,着重在教材推广上发力,从图书选题开始介入图书出版全流程。青岛出版社2019年上半年图书销售同比保持了2位数的高增长。其中,在一般图书方面,线上渠道回款同比增幅近20%,线下渠道回款同比增幅超过15%。同2018年相比,渠道多元化、市场精细化、项目模块化是青岛出版社回款实现2位数增长的主要因素。

值得注意的是,长江文艺出版社今年上半年发货码洋1.74亿,同比略有下降,但回款超2018年同期20%。文轩天地出版社上半年发货码洋为2.5亿,回款6700万元,发货码洋同比下滑12%,但回款同比增长34%。据了解,该社销售下滑主要是因为今年提高了对内容的审校标准,新品供应同期有所下滑。此外,四川人民出版社、安徽人民出版社、厦门大学出版社、广西科学技术出版社在上半年的回款情况较2018年相比呈现持平或略有下降的情况。

### 线上渠道走向多元新格局

人文社、华文社、青岛社、四川人民社、天地社、河南科技社、广西科技社、广西师范大学出版社集团等此次受访的大部分出版社,线上渠道的发货码洋占比超过40%。图书电商已经呈现群雄并起的格局,当当、京东图书、天猫图书等电商平台依旧占比较多,新华系电商、拼多多等增长很快。

**多元化发展成为电商新格局。**相比2018年,今年最大的变化就是平台的多元化发展。从过去的“三分天下”到现在的“群雄并起”,越来越多的电商平台出现给了出版社更多的选择机会。在一般图书板块,上半年青岛出版社线上渠道回款占比在55%左右,当当是回款最多的线上平台,京东图书、自媒体电商的增幅都比较大。人文社线上渠道销售占比保持在45%左右,与2018年变化不大。据人文社发行部主任李理介绍,目前线上销售占比最大的依然是当当,上半年增长最快的也是当当,达42.61%。“2019年3月,在我社社庆活动中,当当参与并进行了直播,效果非常好”。

河南科学技术社上半年线上渠道的销售占总销售的五成左右,其中天猫图书是增长较快的平台。四川

人民出版社线上渠道占比40%,同比略有下降;其中当当销售最多,博库增长最快,达24.95%。天地出版社线上渠道占比40%,同比下降8%;其中销售最多的平台是当当,增长幅度最大的是京东图书、天猫图书、拼多多等平台的旗舰店,其次是新华系电商。

**线上渠道仍有增长潜力。**广西师范大学出版社集团线上(仅包括当当、京东、亚马逊和网易)销售码洋超过4000万,占比近40%,同比增长超150%;其中京东增长最快,当当增长额最多,主要是因为头部品种的带动作用明显。华文社线上发货占42%,与2018年相比有所增长,其中当当、京东图书、天猫图书的占比多,增长快。长江文艺出版社线上渠道占比38%,同比上升5个百分点;其中当当销售最多,增长也最快。广西科技社线上渠道占绝对优势,同比小幅增长;其中当当销售最多,各平台均小幅增长。

**大学社线上渠道未来可期。**在大学社中,厦门大学出版社线上渠道占比为25%,苏州大学出版社线上占比约5%,占比相对并不高。据苏州大学出版社营销部总经理顾清介绍,虽然线上销售占比不高,但同比增长10%以上,“我社天猫旗舰店于2016年开业,最初的作用是展示品种为主、销售为辅,今年除了要求全品种图书第一时间上架,更加重视销售引流的功能。此外,出版社制定了天猫旗舰店的考核机制,也是销售增长的动力之一”。他还认为,未来出版社线上销售还将继续增长,除了读者的购买习惯改变,另外的原因是教学用书尤其是大中专教材统一订购模式的逐步改变,部分地区的学校开始让学生自主购买,购买方式逐渐从线下转移到线上。

今年上半年,湖南大学出版社线上渠道销售突破100万码洋,同比2018年增长90%。据该社副总编辑王和君介绍:“营销部优化了天猫旗舰店的产品,丰富了引流的手段;今年4月开始与上海悦悦图书合作,优化选品后,较快在平台实现了销售。湖南大学出版社2018年上线了自营当当旗舰店,进一步加强旗舰店的店铺优化和产品优化,利用丰富的线上销售手段,提高图书产品的曝光度,提升店铺流量。”

### 个性化发行解决线上渠道痼疾

在采访中,不少发行人对记者说:“图书销售线上占比越来越高是不争的事实,但是同时要看到,线上销售结算折扣越来越低是事实;乱价、无底线的逆价销售也是事实,激烈的价格竞争既损害了实体渠道的利益,严重挤压了出版社的利润空间,最终将不利于经销商的长远、良性发展。”面对如此痼疾,出版社如何应对?

**用选品参与和版本差异提升线上销售效率。**人文社高流量产品较多,线上乱价一直是该社监管上比较头疼的问题;而且线上无休止的各种促销活动对实体书店的冲击日益加强。据李理介绍,解决方案是对线上的多种活动,出版社选品参加,高流量的独家版权产品尽量参加促销,如《围城》《四大名著》《哈利波特》等。四川人民出版社通过增加负责线上渠道销售的专业人员,依据线上渠道客户的品类销售特点,有针对性地向客户推荐线上渠道定制产品和满足特定客户群体需求的常销书。

上半年,天地出版社线上渠道在版本差异化、纸书和有声联动等方面进行了探索。天地出版社营销管理中心主任林凡介绍说:“在版本差异化方面,我社新老品均作了一些尝试。如为电商渠道定制《中国通史》《成为》(精装版)在线上渠道发行,平装版在线下渠道发行。”今年7月8日,由天地出版社和喜马拉雅联合投资成立的天喜公司推出《汴京之围》,并实现纸书和有声书同步上市。该书上市前通过在线讲书提前对渠道进行征订,确定普通版、签名版、签章版和附赠线图版四个版本的渠道需求量,科学决策首印量。该书上市前,在当当、京东图书、文轩在线等线上渠道预售;在喜马拉雅APP投入了开机屏等强势资源,引流纸书销售;图书上市后,天地出版社将协同相关渠道投入专题、重点陈列等优质线上和线下资源。

**以管理创新提升线上发行能力。**基于专业化运营需要和应对渠道变革,天地出版社成立营销管理中心,并划分为大众运营中心和少儿运营中心。天地出

版社图书在线下的发行依托新华文轩中盘事业部强大的渠道网络发行。随着线上渠道越来越多,该社对线上渠道进行了分类管理,将线上渠道划分为传统电商、新华电商、民营电商、社群客户、出版社旗舰店客户,目前已经天猫、京东、拼多多等平台开通了天地出版社旗舰店和蜀川新华专营店。

青岛出版社很早就成立了网络发行公司,但随着经销商自身的融合发展,线上与线下的划分越来越困难,这就要求出版社发行团队的综合作战能力要跟上市场的发展节奏。一刀切的渠道划分模式,已经不符合未来市场发展的需求。长江文艺出版社发行部新成立了电商部,为线上渠道增加发行业务力量和美编人员,积极提升视觉营销水平,提升编发人员联合线上平台的营销水平。

### 线下渠道压力仍存

今年上半年,此次受访的大部分出版社在线下渠道的销售均处于持平或下滑的情况,但四川人民社、天地社、厦门大学社等实现了增长。值得注意的是,除了传统优势地区销售较好之外,深耕本省和独立书店成为新增长点。

四川人民出版社线下实体渠道占比60%,同比增长12%;浙江、广东、四川3个省份销售情况较好;广东、江苏、重庆增长较快。天地出版社线下实体渠道占比61%,同比上涨6%;上半年销售较好的地区是广东、浙江、湖南、江苏、北京,增长较快的是湖南省新华书店集团图书音像发行公司,同比增长15%。人文社的线下渠道占比保持在55%左右,同2018年相比变化不大;销售较好的地区仍集中在经济发达的江苏、浙江、山东、四川、北京、广东等省份;上半年发货增长最快的是四川省,同比增长9.67%。广西师范大学出版社集团线下实体渠道发行码洋约占比60%,与2018年体量相当;上半年北京、浙江、湖北、江苏销售较多。

**深耕本省实现销售增长。**厦门大学出版社线下实体渠道占比50%,同比2018年有增长,增长最快的还是福建,因为上半年出版了数种新书,有利于在福建省做渠道推广。长江文艺出版社线下渠道占比62%,同比有所下降;上半年,湖北省本版优势加上深度挖掘市场,因此湖北省销售最多,其次,安徽省增长最快。在线下渠道,河南科技社在原来注重本省、积极拓展外省的基础上联合河南省新华书店,继续深耕本省,成为增长最快的一极。同时,广西、新疆、上海等也有比较明显增长。

**独立书店销售潜力有待挖掘。**在一般书板块,青岛出版社实体渠道上半年回款占比在45%左右;四川、广东、江苏等传统优势区域市场依旧排在销售前列;同过去专注市场零售和新华渠道项目相比,定制合作以及与独立书店的合作是增长较大的板块。

### 社店对接和店外销售为线下渠道赋能

“实体书店陈设空间有限,选品更精细,上架副本量上不来。随着独立书店的供应链以及大型新华物流的冲击,传统批销渠道渐渐萎缩,靠供应产品的中盘市场逐渐被更专业的图书物流服务扁平。新华渠道之间的采供关系的建立,导致除头部产品外的一般图书、学术图书很难得到重视,甚至被拒绝主配。实体店图书经营面积压缩、上架竞争激烈,一般图书上架副本量仅有3~5册。”卢建东的看法颇具代表性。

实体书店采购“选品”越来越挑图书品种、书店图书上架竞争激烈、实体书店促销打折活动常态化,加剧压缩了出版社的正常毛利率。对此,四川人民社不断提高新品图书选题市场论证决策的科学性,同时针对实体书店读者的体验式购书场景,在成本率可控的前提下,大力提升图书的装帧和印刷质量,满足读者需求;同时通过运用RAYS“现代纸书”的服务系统,为该社出版的纸质图书提供配套的线上资源和增值服务,通过创新线上和线下相结合的图

书销售和盈利模式,挖掘纸质图书潜在价值,以此促进传统纸书向现代纸书转型;还要根据图书选题本身的属性,以读者为导向,以服务为重点,有针对性地打造纸质图书衍生的数字内容服务产品。此外,还要求发行人员加强实体书店的维护频率,主动配合实体书店做好常态化促销活动,及时了解实体书店团购需求,有针对性地提供团购营销支持。

对于目前出现的实体书店销售呈小幅下降现象,人文社的做法是积极与门店沟通,通过多种活动保持销售稳定,同时更加关注团购、馆配等店外销售。今年6月,人文社与新华文轩合作召开了“人民文学出版社产品线及新书推介会”,活动效果非常明显,通过培训使书店工作人员对人文社图书产品有更加全面、深刻的理解。

实体渠道面临的最大问题是出版社如何为渠道提供更优质的服务。青岛出版社近几年在属地业务团队的培养上下了更多的功夫,目前青岛出版社已经在全国14个省有自己的属地业务团队,接下来,青岛出版社将在全国打造属地运营中心,让青岛出版社的发行工作走出青岛,走到经销商的身边,这样可以与经销商之间建立高效的沟通机制,为经销商提供更好的服务。

**徐佩和(安徽人民出版社营销总监):**下半年,我社发行工作重点是主题图书的宣传、推广。随着营销方式的变化,我们改变了以前单纯将图书放在网店和实体店销售的模式,转变为利用线上受众广的特点,重点网店首页做宣传,实体店呼应联动,开展各类主题营销活动。如《党支部工作一点通》一书,营销部在销售网站做重点宣传,并联合安徽省直机关工委召开新书发布会,取得了一定的社会影响力;《重温入党誓词》面市前,在各大合作网站做足首页宣传工作,并联系了延安、井冈山、西北坡、金寨等红色教育基地宣传陈列,征订数字不断上升。“美好安徽”系列图书作为主题出版图书,沿袭了线上线下联动的策略,销售网站做宣传、社交媒体造声势、实体书店做陈列、营销工作点对点,目前已实现销售8万套。我社目前的发行优势是省内点对点地推广现有品种,发行特点是线上线下联动、线上宣传线下落实。我社正在打造的重点项目《皖籍思想家文库》预计年底可以出版,营销部将继续采用这种模式,目前正在收集图书信息,与客商对接,做好前期宣传工作,为后续发行工作打下基础。

**林凡(天地出版社营销管理中心主任):**进一步加强客户管理,优化风险客户。网店销售促进方面,提前就重点品与线上客户进行充分沟通,与编辑部门通过编辑讲书机制确保内部信息的畅通,同时加强与线上客户互访交流,增进互信;与营销部门打好配合,提前就新媒体营销对线上销售的导流进行流量分配。实体店销售促进方面,加强线下渠道的销售潜力挖掘,在实体店线上渠道销售潜力挖掘等方面进行挖掘;加强重点品在实体书店的陈列,如通过场景装修等改善产品在终端的陈列,拉近和读者的距离。

**刘龙举(广西科学技术出版社业务经理):**下半年持续跟进维护现有正常合作客户关系,在新开户问题上持审慎态度,以免造成一些经营风险。网店将根据自身产品特点及活动方式,更有针对性地参加一些活动,争取达到最佳活动效果。实体渠道基本保持现有渠道规模,可进一步探索现款现结合作模式,以便扭转下滑趋势,实现稳中有进。

下半年做什么?

?