

数据显示,2016年至今,二十一世纪出版社集团图书市场占有率已连续五年位居全国少儿出版社首位。2020年更成为少儿图书出版市场唯一一家实洋占有率突破4%的出版社。近五年来,该社利润年年攀升,2017年实现净利润7199万元,2020年克服疫情影响继续保持增长,书

洪流之下,二十一世纪出版社集团再进化

■中国出版传媒商报记者 孙珏

2020年是困难重重的一年,但二十一世纪出版社集团仍然逆势而上,销售收入和利润分别同比上年增长7.68%和7.23%,获国家及省部级图书奖项16个、各机构评选奖项30余个。2021年已经过半,刘凯军坦言:“尽管今年上半年的发货码洋与去年同期持平,但从目前的情况看,折扣还在下行,这是最让人忧虑、压力最大的地方。”

匹配市场环境 调整销售团队

2020年,二十一世纪出版社集团全年销售收入5.6亿、利润8800万元。今年的目标是提质增效,稳中求进。

“传统的营销模式与现下的市场格局已经不匹配,要做一些改变。”上半年,二十一世纪社将发行部门业务做了调整,分成了三支独立的销售团队。其一,新媒体事业部,对接达人、大V、网红,成为新书上市推广的突破口。其二,自营渠道业务从大发行公司中剥离出来,成立电子商务公司,负责所有面向C端的自营渠道运营。包括天猫、抖音小店、拼多多旗舰店等,提升自主运营能力,积淀读者用户。其三,传统电商外加实体店渠道销售部,负责传统业务的维护和升级,是主要的业务板块。“传统电商渠道缺乏新书推广的热情和功能。我们不得不寻找新的出路。”据刘凯军透露,二十一世纪社自营店还有很大上升空间。“希望能跻身头部商家,并且在未来能承接一部分新书推广任务。”

按刘凯军的设想,新媒体事业部除了图书推广,更多承担了销售任务,这个渠道也是近年出版机构开始着眼系统运营的领域——用户的交易场景正在变得多元,对于出版品牌来说,转化和成交的环节和链路变得愈加复杂。传统渠道,专业少儿社往往积累了相当数量的口碑书,产品形式相对固化;新媒体渠道的灵活性更强,承接了很大一部分新书推广任务。从眼下二十一世纪社的实践看,这个通道尽可能规避传统渠道的折扣竞争,是新型定制品的研发试验田。

路径固然清晰,但二十一世纪社依然遇到了绝大多数出版机构遇到的难题:控价难。从该社的产品品类看,市场竞争性产品采取“随行就市”策略,核心产品控价难度在变大。“一方面,由于仿制书、盗版书的市场冲击,另一方面,裹挟于猛烈的电商折扣战中,很难保持价格坚挺。”但刘凯军还是相信会找到出路,“整个供应环节的参与者没有合理的利润,这个运转模式也不会长久。”

此外,实体渠道虽然变化极大,但在刘凯军看来,依然需要坚守。“实体空间是阅读推广和品牌形象塑造的关键通道,不能丢弃。”

稳定顶流产品 运营新书爆款

让刘凯军略微安心的是,该社一大批顶流产品已经占据了市场高点。

“不一样的卡梅拉系列”“大中华寻宝系列”“科学漫画书系列”三条产品线年销售过亿元。年销售超5万册图书品种147种,其中有14种图书位列少儿零图书畅销书榜前100名。《时代广场的蟋蟀》连续多年年单本发行量超100万册。今年上半年推出的《秦朝寻宝记》已销售30万册,势头强劲。

这意味着,这些套系新品自带光环,就拥有巨大自然销量。“大中华寻宝系列”目前有地理漫画、恐龙科普、历史漫画、知识小说、神兽在哪里系列、神兽发电站系列、立体拼插等七大产品矩阵,2021年计划出版10余种新书。在整个市场相当严峻的情况下,该套系依然保持了上升态势。分析原因,刘凯军觉得,与整个大环境对传统文化的弘扬、对孩子阅读导向的引导有很大关系。不出意外,今年,“大中华寻宝系列”预计发货码洋超过3亿,销售实洋1.5亿。目前,除了图书板块,该社还通过IP化运营途径,充分发挥品牌优势,深度挖掘IP内涵,扩大授权范围,延长产业链,延伸价值链,逐渐实现定制图书、周边商品、文旅产业、主题馆、全民阅读推广活动等领域的开发。当然,刘凯军并不否认,“IP板块延伸投入大,暂时产生不了太多直接的经济效益,但对整个品牌影响力持续发酵有帮助。”

一个不容忽视的现象是,今年的童书大IP市场情况有所变化。与其他童书出版机构大IP或多数少受到冲击、销量下降类似,“卡梅拉系列”今年的情况也略显严峻。究其原因,刘凯军坦言,像这样的流量产品在平台的折扣战受的伤害最大,其次,童书市场鱼目混珠情况越来越严重,读者选择了同类更低廉的产品。他希望下半年在新媒体渠道出现新的爆品。目前,该社已有一大批书被新媒体客户看好。比如《点赞中国》、“未来脑训练营系列”等。



激活编辑效能 挖掘产品动能

虽然儿童文学在二十一世纪出版社销售总量中占比不大,但并不影响这个板块近年的迅速成长。特别是以“主题出版”为抓手的儿童文学矩阵的锻造成效显著。

《独龙江上的小学》入选国家新闻出版署2020年“优秀现实题材文学出版工程”、《逐光的孩子》(2020中国好书月度榜)从儿童的视角,展现了党和国家脱贫攻坚的波澜壮举;“科学追梦人”系列(荣获国家出版基金资助)积极响应党和国家科教兴国的号召,将“科学理想”和“探索精神”悄然植入孩子们心中。特别是2020年新冠疫情发生后,该社反应迅速,策划推出了多部与疫情相关的少儿图书,其中由该社编辑自发创作的以“人民英雄”国家荣誉称号获得者张定宇为故事原型的绘本《白衣超人》,反响热烈。2020年《鬼娃子》《巴颜喀拉山的孩子》入选中宣部“农民喜爱的百种图书”。国内首部纪实性抗疫题材儿童文学作品《一枝一叶总关情:2020年春天抗疫纪事》成功入选中国作协2020年重点扶持项目。目前,该社正在紧锣密鼓地编辑出版纪念建党100周年的20卷项目“革命精神谱·红色故事书系”。

除了主题出版的精品出版,市场类畅销读物也是儿童文学主攻的方向之一。据刘凯军介绍,未来儿童文学编辑部将围绕幻想文学、校园文学、推理侦探等题材,潜力挖掘、培育具有市场潜质的作家和作品系列,2021年将着力打造悬疑推理小说作家徐然的“少年侦探”系列——《少年贝奇推理事件簿》。

另外,北京的两个部门在2020年取得了不俗成绩。麦克米伦世纪童书除了继续保持优势品类经营,在原出版上小有斩获。《荆棘丛中的微笑:小丛》不仅成功获选4月“中国好书”,更获得了2020年陈伯吹



2018年12月,二十一世纪出版社集团推出作家杨志军老师首部藏地儿童小说《巴颜喀拉山的孩子》。该书出版后,因其浓郁的文化气息和深刻的思想性、高格调的艺术性,被认为是一部意蕴丰富的崇高儿童文学作品,极大地突破了当下原创儿童文学创作的格局和视野,取得了非常好的社会反响。截至目前,该书销售已逾10万册,入选2019年中宣部优秀青少年出版物工程、江西省“五个一工程”优秀文艺作品等诸多荣誉,新晋斩获第五届中国出版政府奖图书奖。

回望《巴颜喀拉山的孩子》的出版始末,虽已过去两年之多,但如今每每想起仍让人百感交集。作为编辑来说,能遇见杨志军老师,遇见《巴颜喀拉山的孩子》,实在是职业生涯最美的际遇。

2018年初,一位朋友推荐了一部少年成长小说(《我们驶向大海》,二十一世纪出版社2019年5月出版),作者是杨志军。当时我们对于杨志军老师的印象是他那套蜚声文坛的《藏獒》三部曲。考虑当前国内儿童文学市场极少关于藏地的书写,便萌生了向杨志军老师约一部藏地背景的少年小说。我们也确实初生牛犊不怕虎,给杨老师写了一篇长长的约稿信,甚至还为杨老师未来的儿童文学创作之路做了详细规划。

令人感动的是,杨老师不但不介意我们的唐突,反而欣然认可了我们的建议。不久,我们收到杨老师一部3万字左右的藏地背景中篇小说——《原野藏獒》。这部中篇小说以一个8岁青海藏族孩子的视角,讲述了发生在巴颜喀拉山草原一群牧民为了生存不得不放弃草原、迁移到城市居住的故事。尤为难得的是,作者

刊发行总码洋突破14.94亿,其中出版新书895种、重印书2536种,实现净利润8880万元。即便如此,二十一世纪出版社集团社长刘凯军在接受记者采访时仍提到了眼下诸多出版机构共同面临的困境:“2021年将比2020年更艰难。”

国际儿童文学奖年度图书(文字)奖;《不可爱动物派对》《五只青蛙一百条腿》入选2020年“原动力”中国原创动漫出版扶持计划。该部门还尝试与京东、社群中盘等渠道开放定制产品,全年定制产品发货超过1000万码洋。

继销售部门做出从人员到架构再到绩效考核的调整后,今年7月,二十一世纪社的编辑部也将迎来新调整。“要向先进的出版机构学习,比如中信出版社的产品经理模式以及分社制,进一步激活内容研发团队的活力。”刘凯军说。

事实上,二十一世纪社的人才队伍培养一直试图与市场紧密接轨。2018年,该社成立了以中国出版政府奖获得者彭学军命名的“彭学军编辑室”,传承优秀编辑理念,树立优秀编辑标杆。为了促进编辑的成长,创新人才培养机制,该社实施了“项目部制、工作室制、事业部制”,为想干事、能干事、干成事的编辑提供平台,一大批骨干编辑得到锻炼成长。2020年,启动优秀编辑选拔成长机制,设置首席编辑、项目编辑和独立编辑,形成了老、中、青出版人才梯队,涌现出一批有“脚力、眼力、脑力、笔力”的编辑。

融合+教育 科技赋能出版

“我们一直没有停下融合出版,让科技赋能出版的探索。”2020年,该社成立了音像电子分社,跨界整合资源,依靠全媒体发展新形态,拉长出版物的价值产业链,助推纸质出版向数字出版转型。

据刘凯军介绍,2020年,该社组建音像电子分



初出茅庐的编辑如何做出政府奖图书奖作品?

■谈炜萍(二十一世纪出版社集团儿童文学编辑部主任)

用一种“纯净”的叙述口吻,将生老病死、爱恨离别都变得举重若轻。儿童视角、轻巧灵动的叙事方式、从容诗性的语言、厚重的生命与生态教育……这样的书稿不正是当下原创儿童文学所缺失的吗?于是我们又写了一篇关于《原野藏獒》的审阅意见,建议可以将此书稿修改为儿童小说,并提出了书稿修改的5点具体想法。未曾想到,几个月后,一部沉甸甸的全新书稿便从雪域高原飞落到我们面前。新书稿接近13万字,除了几个主要人物和大致的故事脉络沿用了《原野藏獒》外,其他几乎全部重新构思创作。

收到新书稿的我们欣喜若狂。一方面,我们继续细细研读书稿。杨老师毕竟是第一次真正意义为儿童写作,在儿童视角、细节尺度把控、故事基调等方面有些偏离。我们将作品有待商榷的地方细挑出来,一次次与杨老师沟通书稿的修改和完善,并在初稿和定稿之时两次飞往青岛与杨老师当面探讨。经过4度易稿,才成就了今日这部《巴颜喀拉山的孩子》。

另一方面,由社领导直接牵头,组织成立专门项目团队,分管社领导、责任编辑、美术编辑、印制、营销、发行,以及国际版权部,几乎所有重要环节部门都参与其中。从书名的敲定到图书的开本呈现,首发渠道,推广方式节奏都进行了紧张又热烈的讨论,最后达成了一致意见:开本呈现上,虽说是儿童小说,但由于作品的文学特性,目标读者必然是阅读水平相对丰富或年龄段较高的孩子,所以要与传统单纯追求童趣、热闹的表现形式拉开距离,倾向于简洁、干净、素雅的装帧风格,简单来说,就是要文艺。体现在版式上,摒弃书眉和花哨的章节名设计,极尽简约。插画请的是有着丰富绘本创作经验的颜青操刀,他的纯手绘雅致画风为图书增色不少。值得一提的是,封面请了擅长古风风韵的新晋当红插画师叶露盈。她读完该书后,深受震撼,创作中也是一气呵成。她将沉睡中的藏族小主人公喜饶置于浩瀚的山峰上,背后是连绵起伏的山脉,寓意被巴颜喀拉山滋养着的巴颜喀拉山的孩子。大气沉郁,苍茫辽阔,极具韵味。在最后付印时,用具有细细粗粝质感的高白特种纸,配上民族风味浓郁的图画,纯净高雅又兼具视觉冲击力。

臻于完美的创作,独具匠心的设计、还有营销团队策划的科学、系统的系列推广活动,《巴颜喀拉山的孩子》在出版后两年多时间里热度不减,新获满满。

《巴颜喀拉山的孩子》取得这样的成绩,我们经常被业界同仁问到的问题是:初出茅庐的编辑,是如何打动杨老师,做出这样一部备受业界赞誉的儿童文学作品?

实际上,很多年前,杨老师创作的《藏獒》吸引成人读者的同时,也收获了不少青少年读者。经常会有孩子端着《藏獒》找杨老师签名,杨老师有些惶惑:为什么孩子们会喜欢我的书?当时的杨老师并没有为儿童写作的打算。之后他又写了《骆驼》和《海底隧道》,其实这也不是他刻意为孩子们而写,只是觉得这个主题适合从儿童的视角用一种举重若轻的方式展现。

接二连三“无心插柳柳成荫”的出版事件,特别是我们的约稿,刹那间激发了杨老师曾在青海藏区久远但丰富的生活经验,同时杨老师也突然意识到:“也许我有一种童稚烂漫的天性,能像孩子一样理解事物,有一双天然澄澈的童眸,能够躲开所有的晦暗与复杂直抵单纯……仔细想想,一个人的行为仅靠天性是不够的,就算天性里真的有童年印记,也远远不能成为写作儿童文学的支撑,我在写作中寻找理由,发现正是文学的最初熏陶和伴我成长的精神滋养,让我对儿童小说有了情不自禁的迷恋,让我不断去尝试一种干净到极致的表达,然后期待走进人们的童年。”于是,杨老师写了《巴颜喀拉山的孩子》,这也是他第一次对于儿童文学创作的自觉行为。

也许,《巴颜喀拉山的孩子》所描写的故事对于今天的小读者尤其是都市里的孩子是陌生的。但这种异质生活所带来的新鲜感与趣味性,无疑最能激发孩子想象、共鸣以及沉思。通过阅读该作品,将孩子们带入陌生的藏地高原,探入辽阔雄浑的草原世界,去触摸那些充满异质感和新鲜感的生命历程和精神世界,帮助孩子了解在自身生活之外的世界上,还有别样的更广大的生活存在。在这个意义上,《巴颜喀拉山的孩子》作为一部重要的藏地儿童文学,为当代原创儿童文学提供了一种多元的写作方向。