

二十一世纪出版社集团 新营销时代的全域增长密码

中国出版传媒商报记者 孙珏

公司化运作 创建营销新闭环

二十一世纪社集团电子商务公司新媒体社群板块销售业绩增长接近100%，网络营销小组作为2021年的新业务板块，整体成绩也达到预期目标。

2021年9月，电子商务公司与北京社群新媒体团队、网络营销小组业务合并后，无论人员规模、业务范围还是业务体量都有了不小的变化。

据电子商务公司总经理龚翔透露，合并前的电子商务公司只负责自营网店业务，板块合并后，商务合作(新媒体、社群的商务合作)和自营新媒体(新媒体自营)板块统一管理。他认为，此举最大的功效在于，“从战略方向上重新规划图书的推广路径，给图书推广带来了更多可能性，也让电子商务公司在新书推广中具备完整营销链路功能。”传统电商主要依靠广告位、搜索等被动的方式获取流量，再转化为销售，主打目的性消费人群。社群电商平台则通过大数据算法，根据兴趣推送内容，种草消费者，很好地弥补了传统电商重销售、轻推广的短板。这样的推广、销售方式对于“好书复活”效果尤为明显。“老鼠记者”系列图书是该社的品牌图书，近两年销量有所下滑。今年开始，该社调整“老鼠记者”系列的渠道策略，将销售重点放在微信公众号和达人带货上。目前已在成长树、尹建莉、读绘本妈妈涵涵、常青藤爸爸等公众号开团，销售近20万册，第三季度“老鼠记者”单品回款超50万，成功将“老鼠记者”的销售推向新的高度。

渠道的分化，使内部管理也面对新的难题。在提及电子商务公司的价格体系如何与社里其他渠道进行平衡管理问题时，龚翔表示，社里目前正在重新制定方案，统一各渠道的限价策略，无论天猫、京东、当当还是抖音新媒体渠道，计划达到网络销售平台到手价统一的策略。

直播体系构建 寻找增量新机会

2021年下半年，二十一世纪社集团开始涉及抖音直播带货，从零起步，在短短5个月内实现销售码洋120万。“双11”期间抖音直播实现销售实洋11.7万，“双11”当日销售实洋5.2万，销售成绩在抖音少儿社官方直播号中名列前茅。

后疫情时代，逐渐成熟的直播带货给传统图书行业带来巨大的冲击，同时也迎来了机遇和挑战。大咖直播带货来势汹汹，高销量的高光之下，是不断下探的折扣。出版社要在当前的市场境况下，更多地掌握主动权，做强直播平台是必由之路。为应对营销模式的变化，二十一世纪社集团专门在电子商务公司下设了网络营销小组，全面布局新媒体渠



道。网络营销小组2021年上半年建设了3个不同类型的账号用以营销矩阵搭建。分别是母婴类账号：莎莎的育儿经，科普类账号：大鹏小科普，文学类账号：小雅说故事。3个账号共计制作发布短视频324个，完整播放次数285万。成立至今，通过新媒体网络触达的读者达1300万人次。

据龚翔介绍，网络营销小组于5月初进行账号整合，集中力量进行直播销售。工作日连续直播6小时不停歇；书展每天直播10小时；“双11”活动日连续直播17小时以上。截至2021年11月12日，网络营销小组共发布短视频324个，完整播放次数286万次。4个半月时间内，直播144场，共728小时，直播触达人数118万，销售实洋45万，销售码洋101万。这样的销售量虽然在目前的二十一世纪社集团整体销售份额中占比不大，但龚翔表示，即便开头难，直播也要坚持做下去。“首先，只有自己亲力亲为，才能摸清新媒体渠道的商业逻辑；其次，只有直播才能真正贯彻出版社自己的商业意图和销售导向，可以起到风向标的作用。”

社群运营 迭代销售新路径

电子商务公司新媒体社群项目截至2021年11月11日，总销售码洋近3000万，同比去年增长超过350%。

过去3年，电商社群新媒体项目组每年同比前一年保持超100%的高增长，2021年，目标回款额度有望再翻一番。从目前二十一世纪社集团的社群布局看，除了近年一直运营的公号渠道，抖音、快手等短视频直播渠道也迅速囊括进运营体系，持续为社里的重点品蓄能。

龚翔表示，“不一样的卡梅拉”系列和“大中华寻宝记”系列作为该社头部品双子塔，在原有渠道产生变化的情况下，新渠道也出现价格和折扣的巨大变化。超级畅销书“不一样的卡梅拉”同样遇到销售瓶颈，甚至在传统电商渠道销售数据呈下滑趋势。为此，社里制订了“不一样的卡梅拉”13~17册“新品定制”计划，实现了公众号开团，短视频、直播矩阵同步推广销售的多重功效。该社联合社群新媒体共计推广销售“不一样的卡梅拉”50万余册，发货码洋近600万。其中参与销售的公众号矩阵包括：年糕妈妈、陪玩时光、成长树、钱儿爸等；抖

音号有刘媛媛、周洲有养、小小鹰、北大图图妈、翻译官妈妈等。新品新渠道的定制，不仅及时遏制了销量下滑的颓势，还拉高了折扣，为出版社赢得更大的利润空间。

“大中华寻宝记”系列的销量也在新媒体渠道一路高歌猛进，无论是自营店铺还是达人推广，2021年都有很大增长。与“刘媛媛直播间”的合作就是非常成功的案例。头部产品通过头部主播带货，引爆连锁反应，刘媛媛带货“大中华寻宝记”1~28大套系后，给京东、当当、天猫等传统电商带来巨大搜索量，推广效果显著。“双11”期间“大中华寻宝记”(1~28)大套系在各大平台畅销榜上均在前列。以京东旗舰店为例，截至2021年10月，“大中华寻宝记”系列在该渠道的销售码洋达460余万，同比增长96.79%。天猫旗舰店“双11”期间销售“大中华寻宝记”系列码洋达100多万，其中“大中华寻宝记”(1~28册套装)共销售721套。电子商务公司北京新媒体团队2021年“大中华寻宝记”系列销售码洋2150多万，大部分销售来自抖音头部主播。



此外，“大中华寻宝记”一直作为超级重点产品在抖音头部主播的直播间进行推荐，自9月京东图书合作专场至今，销售破1.6万套。此外，大福老师、清华潘潘、明明讲故事、北大姐妹花等众多抖音主播及成长树等公众号均有开团销售，各渠道累计销售码洋超2000万。

2021年，直播电商等各类新兴平台在疫情下迅速崛起。传统出版机构的旧有渠道布局被颠覆，以上游出版商、分销商为核心的零售通路向以消费者为核心转变，使人、货、场之间发生变革，整个出版行业被市场裹挟着加速转型。毫无疑问，变化来得太快，只有思路清晰的出版机构才能从经营流量到经营关系再到经营长期的经营方法论中实现不断进阶。2021年，二十一世纪社集团无疑想通过全域渠道重构尽量回归经营本质，从长期视角来审视童书这门生意——商业是持久战，开始比拼灵感、勇猛和运气，接下来则是坚忍、格局和理性。依托互联网新平台高效对接市场供需，提升读者体验的同时，助推图书在生产、流通、经营等环节提质、增效、降本，当前的二十一世纪社集团正在创造出更大的商业与社会价值，关于童书运营的故事才刚刚开始。

Q&A 新渠道难点攻克

Q:二十一世纪社集团电子商务公司业务拓展迅速，发货和物流是否能跟上？

A:随着各电商平台服务的升级，平台对商家、客户对商家的发货要求越来越高。天猫从之前的72小时发货改为48小时，京东最迟发货时间虽然还是48小时，但考核时效已到24小时，抖音渠道的发货也一直是48小时，这使得仓库发货能力要经受很大考验。2021年上半年社里的发货毫无波澜，但随着下半年销量和订单的增多，仓库发货空前困难，自9月“洪帮主”直播专场开始，“刘媛媛”直播间9月27日订单爆发式增长，加之从10月中旬到双11，直播活动不断，发货订单也不断，仓库发货能力遭受重大考验。随着业务的扩展和业务量的增加，仓库的发货能力还需进一步加强。

Q:二十一世纪社集团对直播账号的未来定位是怎样的？

未来，二十一世纪社集团直播抖音账号作为对外营销推广的桥头堡地位不可动摇，更要逐步成为渠道控价的风向标。通过近一年的运营，网络营销团队对新媒体渠道有了更深入的了解，集中于对“人”“货”“场”直播三要素的认识。我们需要“强人设”的专业主播进行推广，有匹配读者需要的优质图书或福利图书供其选择，从而打造一个大量直播间。2022年，网络营销团队将重点建立“人设”，优化选品，力争销售实洋再创新高。

Q:新媒体渠道对产品端的影响表现在哪些方面？

A:社群新媒体渠道是按照快消商品思维进行产品推广，几乎没有图书品种能2年、3年都在新媒体渠道销量长虹。不断提供成规模的新书品种，为社群新媒体渠道提供有力弹药，是我们在渠道立于不败的制胜法宝。

Q:2022年，电子商务公司的重点任务有哪些？

A:第一，加快抖音直播团队及账号的成长速度，实现翻3番的增长。在实现经济效益的同时扩大社会效益，将所有视频中投放到二十一世纪社集团童书账号中，形成3个主播同时打造一个账号的矩阵效应。预计制作视频发布不少于300次，直播不少于230场，直播时长不少于1150小时。团队将双管齐下，投入更多精力培养主播和打造账号。优秀的主播能更好带动销售，而主播的成长离不开自身的努力和资源叠加。电子商务公司在2022年会加大主播培训、复盘工作的力度，加快主播的成长过程，以应对残酷的市场环境，努力完成2022年更艰巨的销售任务。

第二，图书与文创产品相结合，聚合流量。随着各电商平台流量天平的倾斜，电子商务公司2022年的重点将转移至京东平台。我们将通过文创产品，拉动头部品类的销售，聚合流量，形成“以点带面”效应，提升整体图书销售的增长。

第三，新媒体渠道全面开花，迎接超强增长势头。2022年，我们将竭力保持高增长的势头，与电商公司团队成员拧成一股绳，形成电商社群新媒体新势力。打造“大中华寻宝记”全套高码洋组合套装和“不一样的卡梅拉”系列新版大礼盒套装；用重点品、独家大套装铺好销售基石，用新书品种的多样化、新渠道开团等多种方式寻找市场增量。

案例点击

二十一世纪出版社集团网络营销小组 以项目运营模式探索利润增长点

团队成员:7人

业绩:4个半月直播144场,共728小时,直播触达人数118万,销售码洋101万。



新媒体渠道更新速度极快，当当、淘宝、天猫和京东等现在都被划归传统电商平台，近年兴起的抖音、快手等新媒体渠道对出版社而言又略显陌生。在这样的背景下，二十一世纪出版社集团网络营销小组应运而生，在新媒体平台上熟悉环境、了解规则，直至玩转平台。

二十一世纪社集团网络营销小组成员的平均年龄不超过30岁，是一个年轻、有活力且愿意探索、勇于接受挑战的团队。出版社要组一个承担视频制作外加直播销售的团队，困难重重。二十一世纪社集团网络营销小组成员勇于探索新事物，每人除了完成日常工作外，还积极学习剪视频、改写脚本等新媒体行业的必备技能。

面向网络新媒体推广出版社品牌。目前团队包括运营1人、主播3人、编辑1人、后台1人、美术1人。每个人都有主要负责的领域，同时一专多能，能够独立创作视频、运营直播间并进行图书销售。运营负责把控整体账号及直播流程和价格。主播3人不仅要负责每日直播，同时负责制作和拍摄短视频。编辑负责脚本创作和审阅文稿，后台负责整个抖音小店的运作和作品的上架。美术不仅负责所有的图片，同时负责运营社群。团队采取项目运营模式，在保障员工基础工资的前提下，进行新媒体利润分成，提高团队成员的工作积极性。

二十一世纪社集团网络营销小组的功能定位有三项。第一，通过网络新媒体，海量推广出版社品牌。第二，熟练掌握新媒体前沿技术，在营销推广的同时进行创收，承接网络流量，为出版社带来新的利润增长点。第三，以新一代的年轻宝妈爸爸和孩子为目标用户，在他们触网的同时，激活其潜在需求，为其提供相应的产品服务。

通过努力，二十一世纪社集团抖音官方直播间的建设已初见成效，为接下来的直播带货工作积累了流量、培养了人才，固定的3位主播都拥有各自的人设，并在向网红主播的路上迈进。直播、短视频双管齐下。2021年上半年，网络营销小组以媒体宣传为主，分别建设母婴类账号“莎莎的育儿经”、科普类账号“大鹏小科普”、文学类账号“小雅说故事”3个不同类型的账号，搭建营销矩阵。期间，团队制作短视频73条，网络触达人数104万人。截至2021年11月12日，网络营销小组发布短视频324个，完整播放次数286万次。仅4个半月时间内，直播144场，共728小时，直播触达人数118万，销售实洋45万，销售码洋101万。

二十一世纪出版社集团
21st Century Publishing Group

双11战报集锦

——二十一世纪出版社网络营销成绩斐然

出版社排名

天猫双11 图书 图书

2021天猫双11成交排行榜

(11月1日-11日全渠道成交数据)

童书TOP10出版品牌

- 二十一世纪出版社
- 中信出版集团
- 长江少年儿童出版社
- 接力出版社
- 人民文学出版社
- 未来出版社(乐乐童书)
- 四川少年儿童出版社
- 人民邮电出版社(童童出版公司)
- 浙江少年儿童出版社
- 明天出版社(信谊图画书)

注:以上排名数据未经审计