

畅谈新经济下的领导力与服务变革

樊登、金辉跨国连线丽思卡尔顿创始人霍斯特·舒尔茨

中国出版传媒商报 近日,新经济下的领导力与服务变革——对话全球奢华酒店集团经营泰斗、传奇领导者霍斯特·舒尔茨暨《像绅士淑女一样服务》新书发布会成功举办。嘉佩乐酒店集团创始人、丽思卡尔顿酒店集团联合创始人、《像绅士淑女一样服务》新书作者霍斯特·舒尔茨,华住集团CEO金辉,樊登读书APP创始人、首席内容官樊登以及正和岛执行总裁史船四位嘉宾跨国连线对话,为读者带来全新洞见和深度分享,联袂奉献了一场服务与领导的知识盛宴。作为两家奢华酒店集团创始人和传奇领导者,霍斯特·舒尔茨以其远见卓识和颠覆性原则重塑

了“卓越”“服务”的概念,成为全球服务与领导标杆。活动中,霍斯特慷慨分享了嘉佩乐和丽思卡尔顿赖以生存的服务与管理准则,讲述他在客户服务、员工激励和领导力构建三个方面的思考与智慧。霍斯特指出,伟大的公司给人带来健康快乐,而不只是创造产品。每个组织的理想目标,应该是运用一切方式让客户愿意再来。不论宏观环境怎样变化,企业所服务的客户期待并没有变——作为人类,我们渴望被尊重、被认可。这样的渴望从来没有改变过,也永远不会改变。领导力就是打造一个环境,在这一环境中,员工具有相同的愿景、目标,发自内心地愿意满足客户的期待。服务生不是“仆人”,而是以绅士淑女的态度去为绅士淑女服务,以服务创造伟大和卓越。

此次活动由机械工业出版社华章分社与正和岛联合主办,中国出版传媒商报、投资圈、《商学院》杂志、MBA智库、网易财经、总裁读书会等30余家媒体机构同步转播,累计播放量超50万次。(沈西)

(上接第9版)

图书:《千里江山越千年》

周边产品:定制藏书票、单页画卷、典藏书签、非遗特供矿石颜料

市场情况:摩点众筹完成金额约12万元,达众筹目标的两倍以上。

设计亮点:套书《千里江山越千年》特装版和精装版由出版方联合故宫博物院与中央美术学院的专家、学者历时6年精心打造,包含一本著书卷和一本《千里江山图》卷独立经折装。周边要与主产品内容相关,不脱离主题;品质高、美感强,既能当工艺收藏品又有实用价值;周边本身最好自带意义和价值。如本次非遗特供矿石颜料以中国传统手工工艺制成,附有非遗国画颜料唯一传承人仇庆年亲笔签名,极具收藏价值。

提升产品质量,打造独立IP

张青(中译出版社副总编辑)

策划思路与营销活动:首先,利用延伸价值丰富书籍整体价值;第二,形成独立书籍IP,打造产业链;第三,利用衍生品营造书籍更活泛的记忆点;第四,利用衍生品开拓与整合市场。周边策划既要和书籍本身的内容相关,又要有价值延伸。要专注于意义价值和实用价值,最好是有意义又很实用的小物件,在保证品质的前提下不会投入太高或喧宾夺主,适用人群范围广。图书与周边的质量需要过硬,整合各自的市场,起到加持作用。除摩点活动宣传页及官方公众号联动宣传之外,我们同小红书、抖音等平台文化向的博主合作宣推书籍和相关衍生品,在不同营销渠道从不同角度切入造势。

成本控制:一定程度上,我不认为做周边成了图书策划营销的常规动作,还是会立足于书籍影响力或IP。成本控制除了用以往经验和常识初步判断,还要和多家厂商沟通对比,选择合作伙伴整合资源。

文创OR周边:应从书籍本身影响力和延伸价值是否支撑起打造书籍IP,需投入的成本,自身销售周边渠道的成熟性,合作方、制作商的成熟性等方面去考虑是否要单独设计文创售卖。目前我们关注到人民文学出版社“文学+咖啡”的店铺+直播线上线下联动。名人+文化+生活,保持自身优势的同时让文化更贴切地走进日常生活,值得学习。

跨界联动:高速发展的信息化时代更需要出版人以开放心态,从全局角度去谋求发展与突破。我们在保持自身优势的同时,要不断更新认知,这本身就是一种生产力和财富。跨界组合与跨界联动本质是资源整合,但不能脱离书籍本身,任何时候都要谨记“内容为王”。创意研发需要注意前期调研规避风险,找准研究方向;先小体量试验,亲自实践积累经验;立足于自身优势和特点,找准目标客户的心理需求,有的放矢。

图书:《我们,餐厅,食谱》

周边产品:餐桌垫、红酒、薄荷种子、杯垫、打蛋器

市场情况:目前读者实际购书345份,其中145份购买来自摩点众筹项目的All-in档,在回报评价里能看到读者对周边很满意。

设计亮点:我们的周边产品富有质感和工艺感,很多读者反馈拿到手的实物要比图片看着高级,所以即使书和众筹档位定价偏高,也能形成良性循环,留住读者。此外,周边充满创意,与书籍内容紧密相关,如餐桌垫的图案是用两道菜的照片变形设计而来;红酒和打蛋器与西餐相关;薄荷种子是由于书中的菜谱常用到新鲜的薄荷叶。

创意使高级感和低成本可以兼得

周子晴(ACBOOKS编辑)

策划思路与营销活动:贴合书的主题,成本可控、有创意。周边的策划不用担心“喧宾夺主”,因为周边和书是一体的,吸引人的周边自然也能带动书的销售。对书感兴趣的人,同样不会拒绝跟书相关的周边。

成本控制:很关键的问题之一是对书的销量预估,因为周边的数量对成本影响很大。此外也可以在周边品类上花心思,找到成本可控且充满新意的产品,如本次的动手打蛋器,成本不高,但上下按压就能旋转,几乎是半自动的,读者对这个周边也普遍反馈很有趣。

文创OR周边:单独设计文创售卖对成本的顾虑会少一些,最重要的还是创意和审美在线。因为我们的艺术类书籍很多,所以曾设计过一套梵高的明信片:将梵高的几幅画作和他的亲笔信相结合,节选了一些令人触动的只言片语。只要是喜欢梵高的读者,很容易被这个系列打动。周边做得有新意又好看,是突围的关键。在同行做的周边中,我们对一頁设计的文创印象比较深刻。

跨界联动:每一种联动的浪潮都是无法避开的,唯一的应对方式只有学习、适应和融入。现在关于书的营销和装帧周边的讨论很多,但真正爱书的人,他们的目光永远是投放在书本身的。这也是作为编辑,在这些浪潮中最深刻的感受。我们要坚持的永远是“内容为王”。号称“营销大于内容”的做书人,浪潮过后,什么也不会剩下。

用桌游拓展图书社交功能,增强生命力

张超琪(中国文联出版社人文教育编辑部主任)

图书:《三国的日常生活》

周边产品:配套桌游《逐鹿三国》

市场情况:摩点众筹300套All-in(书+桌游)早鸟档已售罄。

设计亮点:桌游是一个高依赖度的产品,该书桌游团队“山下伍初二”工作室的设计、绘制、创作等人员兼具丰富经验和高水准。目前根据大众出版物做桌游的很少,产品有一定稀缺性,另外适合团建、聚会、亲子等多种场景,人数相对自由、卡牌绘制精美,价格亲民。

策划思路与营销活动:我们希望为图书创设更多的阅读、讨论及分享场景,桌游的设计增加了书籍的社交属性。《逐鹿三国》不仅与书中的知识结合紧密,并且玩法众多,有很强的趣味性,可以满足不同年龄段的读者。目前我们已经做了公众号、微博的推广,后期有B站和小红书的营销推广计划。

成本控制:周边制作要立足于图书内容,全渠道发售的情况下,要根据不同平台的特点和要求,做差异化版本

和成本测算。

文创OR周边:采取哪种方式应该根据出版社的定位和发展方向定。单独的文创售卖是文化产业、创意产业相互融合形成的新业态,图书组套或赠送周边还是以出版物为基础在内容、销售形式等方面的拓展。有创意的图书周边很多,我们关注到广西师范大学出版社的《唐女郎鱼玄机诗》,典藏套装中配了仿织锦云纹瓷、印谱和收藏册,作为一个离普通大众比较远的古籍类项目,做出了新意。

接下来我们考虑做一些融合传统元素、体现时代和创新精神的手办,结合现在的区块链技术,向数字藏品方向延展。

跨界联动:对出版社来说,最宝贵的是出版资源,跨界组合联动或是跨界联动都离不开丰富而优质的内容资源的支撑,形式也许会迅速变化,但其内容一直是稳扎稳打、缓慢积累的。不能被花哨的形式牵着鼻子走,我们要充分利用自己的优势,当家本事不能丢。

高端图书搭配高端周边

戚梦云(洋洋兔童书编辑)

图书:《虫:一座书本上的昆虫艺术博物馆》

周边产品:真实蝴蝶标本、昆虫艺术明信片、异形闪卡书签、藏书票、定制湿像

市场情况:在众筹平台蝴蝶标本周边的档位,开售仅半天便售罄,比其他周边档位售罄的速度明显更快,后期此档位也吸引了众多用户留言要求,再次启动了加售。

设计亮点:除蝴蝶标本之外,异形闪卡书签也备受读者关注。该书区别于普通书签外形,首先针对本书主题,设计了契合虫原貌特点的书签外形,其次增设闪卡工艺。异形书签与闪卡本就具有独立制作特殊周边的特点,我们在这款书签上同时应用了这两点,令书签的艺术性与精美程度更上一层楼,增加收藏价值。

策划思路与营销活动:蝴蝶标本符合图书选题,且具有公认的收藏价值。每只蝴蝶独立装裱于环保材质的相框中,背景卡除生物学名外,还印有洋洋兔logo及“虫”字样logo,在保证藏品外观价值的同时,区别于市售标本的专属设计价值。与其他出版物常规制作的纸质周边相比,蝴蝶标本的设计、采购、包装成本都要更高,符合该书读者精益求精的消费心理。周边与图书主题应该相得益彰,既是补充又是图书产品的衍生。因为图书刚上市,相

关的营销活动将陆续展开。

成本控制:成本控制的考量,通常会以前期制定的营销方案为准,选择制作不同类型的周边产品。如图书知识性、艺术性或收藏性较高,适合制定高端营销方案,不过度参与价格战,其周边可相应从创意和质量上提高品质;如图书定位在快销产品时,价格战激烈,利润微小,那么产品本身可能就在销售优势,与其配套赠送的周边则会尽可能选择制作成本、材料成本均低的产品,或者不制作周边。除周边契合图书主题外,周边产品的制作方案通常还与周边本身的创意性、趣味性、实用性等性质有关。还需多进行市场调研,比对同类图书周边,以及了解读者群需求。

文创OR周边:未来单独设计文创售卖将会是一个趋势。很多好的图书,会跟读者产生情感连接,可以开发更多的产品来满足读者的这种情感。但周边创意产业链太长,跟图书相比是完全不同的体系。这也是目前图书创意周边一直发展不起来的原因。

跨界联动:图书要想跨界,不是企业某个编辑或某个部门的事,必须是企业的战略定位。切忌断断续续,开发的产品不成体系,在渠道上自然也就没优势。



展现东方装饰艺术精华,主打复古文艺范

靳冰冰(湖北美术出版社编辑)

图书:《东方装饰艺术全书》

周边产品:复古藏书票、明信片、挂画、陶瓷隔热垫、火漆、电子文件

市场情况:目前该书正在众筹中,并未全网上架。众筹开启10分钟,销售即突破百套。几乎没有营销宣传的情况下,上市1个月众筹平台的销售码洋已破10万。

设计亮点:内容上巧妙融入中国等东方国家的装饰艺术精华,设计精致,复古文艺范十足,营造场景化阅读体验。周边从单一的纸质媒介拓展到挂画、火漆等多种媒介,并划分了高、中、低3个档位。

策划思路与营销活动:周边要围绕图书、基于内容和市场进行创意研发。《东方装饰艺术全书》汇集了数百幅全彩图版,千余种经典纹样,深受读者喜爱。我们以此为切入点,将书中彩陶盖板、吸墨纸、纹章等的图案运用到藏书票、明信片、挂画、火漆的设计中,提升产品品质,丰富文化内涵。另外,受众决定周边形态,该书的受众多是设计师(需要高清图案)、手工爱好者(热爱生活,挂画可装饰)、艺术图书收藏/赠礼(藏书票/火漆)。营销上,我们一般选择与各大电商合作,采用预售、独家专卖等营销手段;邀请网络大V积极宣传,开展网络直播,积累口碑和购买人群;同时举办转发活动,通过微博、微信平台精准营销。微博借助各人文类博主对原书书的宣传,有较好的口碑铺垫;微信撬动美术出版社的粉丝群体,在朋友圈转发形成艺术行业内集群效应。此次《东方装饰艺术全书》除了进行微博微信转发,在众筹平台也进行了有奖转发,由于针对性较强,效果显著,销售额日增2万。另外,众筹平台不同档位的解锁福利,带动了粉丝购买积极性,从单纯外驱转为粉丝自发宣传。图书8月底即将上市,目前正在加强

营销宣传力度,积极筹备大咖直播、小红书推荐、开箱视频等不同宣传方式。

成本控制:选题方面,以自身积累的原创资源为基础,把握市场趋势,打造具有独特气质和优势的产品体系,避免因选题不够成熟而导致成品积压或半成品报废。制作方面,可以将IP资源授权给一些相对成熟的文创公司进行合作开发,借助其已有的生产和销售渠道,加大、加快周边产品的开发、销售规模和速度,在保证产品质量的前提下,节省时间、物料成本。除了成本考量,还要进一步加强内容建设和产品线建设,打造自身品牌的IP形象,扩大影响力。

文创OR周边:不管采用哪种方式,一般来说都和生产成本、内容资源密切相关。成本低可以选择赠送,成本高则组套销售,如果内容资源有较大影响力和市场前景,单独设计文创售卖也不是不错选择。“出版+文创”的商业模式,促发了出版转型、文创优化,已经成为新的商机。目前,自己想到但还未实现的周边创意有很多,比如将书中的图案呈现在器皿、织物刺绣、木雕上,但是造价较高,时间、成本上也不允许。

跨界联动:要深耕内容、立足根本,先做好出版,再结合自身特点和优势,集中优质资源进行延伸开发。以自身积累的原创资源为基础,打造具有独特气质和优势的产品体系。同时,注意转变思想,多维度拓展内容、宣传、销售等渠道,才能最终打造出新格局,全面推动传统出版企业的长远发展。基于内容的创意研发,不能只顾创意,也要考虑成本,器皿、雕艺等过高成本会影响整体销售,成为图书的累赘。另外还要考虑读者经济水平的层次性,可设计多档位周边,不能“一刀切”塞人创意周边。

复盘

今年6月,中译出版社推出了《哈利·波特与历史》木质礼盒特装版,特别邀请“哈迷”圈内KOL林品,及抖音大V、时光网、看电影、机核网、电子骑士、电影人沙丹等进行推荐。在摩点众筹期间,该书独家定制的特色周边产品,吸引了青年读者及“哈迷”的目光。出版社通过增强对大IP的使用,增加产品竞争力及购买力,从而最大限度地提升图书销售。

编辑上阵设计制作木质礼盒

该书众筹上市时间为今年6月21日,主要以欧洲历史为切入点,着重分析解读了“哈利·波特”世界与英国中世纪社会历史发展之间密不可分的关系,挖掘其内容的象征意义及神话渊源。该套图书在摩点的众筹共分3个档位:纯书档含刷版图书、录取通知书5件套及解锁物品;礼品档增加了25周年火漆印7件套;至尊木质礼盒又增加了羽毛笔8件套、隐形墨水和紫光笔、魔药瓶、特制木质礼盒。

木质礼盒由《哈利·波特与历史》的编辑花费一个多月亲自设计并制作样品,规划内置物品及摆放位置。推出后,市场反馈效果较好,最终以650个木质礼盒的定制量结束众筹。上市仅1个月,该图书即达到1600册销量,共计3529人关注,众筹金额超19万元。

周边策划考验四维能力

图书周边产品的策划及制作考验项目负责人四个维度的能力:对图书及文创产品双市场的了解程度;对文创产品开发的经验程度;对图书及文创产品打磨的耐心程度和对整体团队的把握程度。

首先,项目负责人要对图书有深入了解,需要图书的策划编辑、责任编辑或与这两种编辑紧密合作的人员担任,这样才能精准提炼出书中最吸引人的部分,精准定位该书的目标购买人群,进行文创产品的有效策划。

其次,文创产品开发的经验程度是成功策划图书周边产品的关键。人员经验不足可能造成市场目标人群不符、成品质量低下、项目进度拖拉等问题,而开发经验充分的人员,则对整体目标市场、受众、产品呈现形式、上市时间都有较为灵活的把控。

例如,在《哈利·波特与历史》周边系列产品策划早期,众筹合作伙伴希望尽量控制成本,使用市面已有的“哈利·波特”IP下成品周边。但这忽略了一个重要问题——“哈迷”早就买过了。2022年是《哈利·波特与魔法石》英文版出版25周年,各色“哈利·波特”系列周边产品(及仿品)早已遍布天下,对于“哈迷”并不具备吸引力,甚至会起到反效果。因此,从《哈利·波特与历史》一书中提炼可供改编为文创产品的原创设计是最优解。

在经过数次讨论及调整后,形成了最终上市的产品形态。

再次,项目负责人对图书及文创产品打磨的耐心程度决定了文创产品的最终呈现效果。尤其是在品牌力量不足、产品线尚未完全形成的情况下,制作一整套文创产品对于项目负责人耐心的极大考验,项目负责人往往需要承受较大的精神压力和进度压力。

《哈利·波特与历史》从开始设计封面到最终出版,整整跨越了5个月的时间,其中包括沟通协调、审稿改图、对接制作等。由于没有社内可对标参考的成熟操作模式,社里的操作方法未必适用于本社的实际情况,同时还要兼顾项目整体成本和利润,如果缺乏耐心、半途而废,就会失去图书本已抢占的营销先机。

最后,团队的协作能力决定了周边产品的推广力度和销量。众人拾柴火焰高,只有善用团队力量、团队成员各司其职,才能达到最好的呈现效果,组建靠谱的团队是决定成败的关键。

《哈利·波特与历史》众筹产品的打磨中,团队分为两大板块:众筹合作方团队和灵犀(中译社历史传记部)团队。众筹合作方团队主要负责产品的策划、采购、上架、运营维护、进展更新、资源宣传等事宜,灵犀团队则主要负责从图书角度把控设计方向、提出可靠建议、产品质量控制、沟通协调、市场宣传等事宜。基于整体团队人员的各自所长,在众筹产品策划及上市的过程中,该书得以顺利找到相关宣推平台和垂类受众渠道,挖掘出更多元的跨界组合联动。

融创设计破圈优化,抢占营销先机

赵青(中译出版社历史传记部主任助理)