

二十一世纪出版社集团2022年度盘点

从开卷数据可以看到，2022年前三季度，图书零售市场同比下降了13.41%，其中码洋规模最大的少儿类同比下降了7.79%。可以说，对于走过了黄金10年的少儿出版来说，这一年确实有些不好过。受多种因素影响，线下渠道不畅、入库发货受限，让本就竞争激烈的童书市场变得更不乐观。

然而“寒冬”之下，一向敢于迎难而上的二十一世纪出版社集团再一次“杀”出重围，保住了市场份额——2022年1~11月，该社在少儿图书零售市场

实洋占有率为第一，在全国出版社整体实洋占有率为第13名，比上一年前进了2位。

其实早在年中的生产经营会上，二十一世纪出版社集团就已经宣布达成了一个“小目标”，首次实现“时间过半、任务过半”，为冲刺全年任务打下坚实基础。大环境不理想，市场排名却不降反升，靠的是什么？本报记者采访二十一世纪出版社集团多位业务相关负责人，为读者找到了答案。

用爆款温暖童书市场“寒冬”

■中国出版传媒商报记者 田红媛



全面整合发行营销工作

2022年3月底，基于对整个图书市场动向的判断，二十一世纪出版社主动改进工作机制，大刀阔斧地开展“中心制”改革，整合图书发行公司、电子商务公司、云储物流公司等部门，增设运营管理部，组建成立了市场营销中心，沟通协调全社市场图书、教材教辅、北京出版中心等各板块的发行营销工作。1~11月，该社发货码洋同比增长2.30%。现有亿元产品线2条、千万元产品线10条。

让营销工作下沉到各编辑部门，实现“发行搭台，编辑唱戏”，是这次改革的一大重头戏。二十一世纪出版社集团市场营销中心总监刘丽婷表示，这一变动主要出于两方面考虑。一方面是为了更大限度发挥营销编辑的桥梁作用，让文字编辑更了解市场端的需求与反馈，让发行端在较短的时间内了解图书的卖点、亮点，这样在对接外部资源时，就能实现更精准的投放。另一方面可以提升管理效率，节省选题分类时间。儿童文学类的长阅读如何做好图文、视频宣传？科普书如何做好短视频宣传？低幼绘本如何为达人提供物料？不同的营销编辑擅长的选题领域、能够对接到的外部营销资源均不同，各编辑室拥有专属的营销编辑在宣传上更节省时间，在成熟的营销模式运用上会更得心应手。



从一整年的营销成绩来看，该社营销编辑与两端快速磨合，完成了思维的转化和统一，能够将发行人员反馈的市场信息处理好，并传递给文字编辑，让选题在成书前尽可能多地吸纳市场建议。尤其是在提升新品上市前曝光热度、调动书展活动参与积极性、书目推广等方面，发挥了很大作用，增强了读者黏度。

但刘丽婷也提到，目前营销对购买理由的挖掘还不够，很多时候还是习惯用业内的思维去揣摩消费者心理，比如图书作者的知名度、作品是否获奖等，某种程度上来说，这种做法是脱离市场的。“另外，不同的平台用户具有不同属性，营销编辑应该提前准备好话题性较强的物料。要重视内容的二次创作，学会借力互联网平台，为图书增加曝光机会。不同电商平台上畅销书、常销书的读者购买体验及追加评价，也是内容营销的关键素材来源。”

记者了解到，市场营销中心成立后的主要任务是加强市场运营力量，提升产品营销水准。2022年全年，新媒体渠道和自营直营两大业务的销售回款同比增长19.22%，其中社群新媒体业务板块回款同比增长12.40%。

近年来受电商平台低折扣困扰，一些头部出版社最先意识到，要拿回话语权，加强自营渠道建设势在必行，疫情叠加短直平台兴起，让新媒体和自营业务红利转化更明显。二十一世纪出版社集团在这些方面的起步并不是最早的，但今年的综合表现非常亮眼。

一是结算模式大规模转型。经销商从入仓的业务合作逐步转为代发，结算周期由6个月降至30天账期的实销实结，大大降低了业务合作的风险，提高了回款的周转率。二是业务线更广、商业模式更开阔。新媒体合作达人从上一年的20位增加到180多位，新媒体业务板块总体增长40%。三是搭建自播团队。8月底组建完成的8人自播团队，每日直播8个小时以上，每周更新短视频5条，全年完成直播场次超1000场。双11期间销售同比增长83%。天府书展3天累计直播时长超38小时，共增长粉丝2.8万人，触达人数超253万。

以营销为核心开展工作，是少儿出版再度提高市场意识的“内卷”动作，也是业界或早或晚必须直面的课题。二十一世纪出版社集团从来都有迎难而上的勇气，越难越要主动出击，才是在变化中掌握主动权的最好打法。

单一新品对全系列销售起到这样显著的拉动作用，放眼整个童书市场，大概也是罕见的。百天百万册的目标是怎么制定的？业界都很好奇。据大中华寻宝记图书项目出版中心副主任顾梦莹介绍：“《内蒙古寻宝记》一开始定的是50万册的起印量，没想到上市短短两周就实现了加印，最终在各环节的配合下，达成了百天百万册的目标，目前已经达到110万册。”

“大中华寻宝系列”向来聚焦传统文化题材，致力于弘扬中华优秀传统文化，从不一味追求热门领域而不注重选题切口。小读者喜欢看什么类型的书？选题从什么角度切入？怎样降低阅读门槛？这是编辑们常想的几个问题。

今年以来，“大中华寻宝记”的品牌能见度持续提升。4月，该系列入选首届全民阅读大会数字阅读成果展，在江西、安徽、河南省图书馆展开“喜迎二十大 阅读向未来”系列推广活动，全国各地不间断地举办了上百场地推活动。在融合出版方面，积极建设“中华寻宝大会”小程序，开展每年春、秋两季线上知识竞赛活动，建立私域流量；同时，延伸内容，正在开发《打开江西 场景体验式手

绘地图》融媒体产品；研发地理漫画AR互动场景体验功能，增加图书附加值。《北京寻宝记》《神兽发电站第一季》等有声书上线喜马拉雅，累计播放量已达1500万次。

谈到该品牌成功的关键，顾梦莹有自己的看法：从最初以“无为”“慢出版”赢得好口碑，“大中华”靠的是图书本身引人入胜的故事、弘扬中华优秀传统文化的精品特质，也就是“内容为王”；到后来品牌大曝光、销量大爆炸，靠的是全媒体时代的IP运营思维和品牌维护意识，也就是所谓的“渠道为王”。

10年来，“大中华寻宝系列”构建了庞大的产品矩阵，包括地理漫画、历史漫画、恐龙系列、神兽系列、知识小说、立体拼插等在内，共有9条产品线、60多种产品，其中有45种进入开卷全国畅销榜单，粉丝基础和口碑都很好。“基本上新书一出版，就能受到关注和追捧。”顾梦莹认为，目前销量再往上攀爬的难点在于，“市场上各类原创科普漫画层出不穷，质量良莠不齐，对‘大中华’品牌造成了一定的冲击。”

“大中华寻宝系列”的营销举措也在不断创新



二十一世纪出版社集团北京出版中心刚刚成立，就推出了爆款图书“屁屁侦探动漫版”，首印10万套仅在新媒体渠道上线4小时就全部售罄，刷新了业界10万套量级产品的销售速度纪录。10月6日达人周洲的二十一世纪出版社集团北京出版中心专场直播举行，单场销售额突破120万元，这也是该社今年最大型的抖音直播专场活动。

“屁屁侦探动漫版”营销时间锁定的是双11前端，当时团队考量的因素就是价格敏感性，要在消费者资金分散前集中收单。同时营销节点上压缩预热阶段，在一周时间内高强度集中宣传，用朋友圈发圈素材不断从底层动员起来，在正式发售前积累起巨大的订单。

在介绍“麦克小奎”新书“暖暖森林健康绘本系列”时，二十一世纪出版社集团北京出版中心总经理张冬汇再次强调了“底层动员”的重要性。该系列抓住疫情期间全国基层绘本馆的需求，结合绘本馆日常工作，不但每套书定制了主题口罩和防疫手册，同时也设计制作了“本馆图书已消毒，欢迎借阅”主题展示牌，通过1600家绘本馆的日常展列，带动基层团购数。

随着疫情防控政策的转变，12月，“暖暖森林

新，通过图书+文创的产品销售形态，线上线下营销活动、新媒体渠道资源整合、实体书店品牌专架、渠道定制产品、公号建设等形式，将出版品牌向文创产业链延伸拓展，组建文创产品事业部，建立文创产品开发、生产及销售管理的新业务模式，大幅拉升了品牌影响力。

值得关注的是，今年“寻宝记神兽系列”的3个子系列销售势头强劲，净发货码洋超过5200万，同比增长172.70%。其中《寻宝记神兽发电站》9个品种，平均销量超过32万册，净发货码洋超过3200万，同比增长212%，成为与“地理漫画”齐头并进又自成一格的新锐畅销产品线，也是下一步重点打造的对象。

“大中华寻宝系列”的新10年已经启航。项目中心的设想是，未来要把它搭建成一个满足分级阅读需求和动态传播方式的大IP产品线矩阵。在已有品种的基础上，综合打造低幼益智读物、注音版桥梁书、寻宝侦探故事、少儿科幻漫画、手绘地图、立体拼插等一系列延伸产品，并用新技术、新手段（如有声书、动态漫画、3D视效、AR技术等）为纸书赋能，探索出一条独特的融合出版之路。

北京出版中心

积蓄底层动员力量，检验渠道势能

2022年，二十一世纪出版社集团还有一个大动作——借鉴同行“异地办社”思路和经验，试行职业经理人制，整合天下童书、麦克米伦世纪原有资源，成立北京出版中心。中心在5月开始正式运营，以“三制”新机制（事业部制、项目部制、工作室制）开展经营工作。目前已经成为拥有编辑部、市场发行部、制作部、版权部、管理部等完善组织架构、编印发一体化的出版机构。截至10月底，北京出版中心发货码洋同比实现了50%增长。

“对于品牌来说，头部品带来的不仅是销售业绩，更多的是给团队以信心。”

北京出版中心以“专注为0至8岁儿童提供优质阅读服务”为产品定位，制定了绘本、科普读物、低龄儿童文学读物为主产品线的出版方向，积极积累优秀的出版资源，进一步建立具有核心卖点、畅销潜质的高品质图书产品线。随着图书市场的发展，还将有规模地进行插画展、作家论坛、图书二次授权、IP授权、商品授权等活动，不断拓展出版边界。



“爆笑家族”系列 新产品线突显爆款书打造能力

在二十一世纪出版社集团今年的10条千万元产品线中，《爆笑小古文》(3册)是个特殊的存在，8月上市，只用了短短4个多月，这套书就重印了6次，销量即将突破百万册。从上市之初的“小透明”到千万码洋的“黑马”，后来居上的《爆笑小古文》让少儿出版人眼前一亮。

二十一世纪出版社集团教育分社文教图书事业部负责人认为，《爆笑小古文》之所以能脱颖而出，是因为与竞品相比，它是一套全新的古文书，是从头到尾的“新”，从内容到形式的“新”，正如达人评价它：打破常规，耳目一新。

具体来讲，“新”体现在三方面。第一，选本经典且慎重，回归初心。它是儿童版的《笑林广记》，让孩子从看“笑话书”开始，阅读古文不再有压力。第二，内容真的“爆笑”，没有套路，站在孩子的角度，打磨有意思的文图。无论是漫画故事、原文、图解字词，还是细节小图，都在真诚地逗孩子发笑，小读者反馈

“爱不释手”“上头”“停不下来”，是对编辑创意的最好回应。第三，使用简单，原文和翻译对开排版，有音频，孩子能独立使用，读书“不费妈”。

《爆笑小古文》的营销推广，目前共有3轮。第一轮与抖音“斗半匠”合作，推出爆款，登上抖音畅销书总榜榜首。第二轮凭借图书设计亮点，入选电商平台推广达人推荐榜单。第三轮知识型主播带货，因与文教类选题的高契合度，进入自营电商平台榜单，数据快速攀升。

“我们还是认为，孩子不爱看(书)，不是孩子的问题，而是出版人的问题。”二十一世纪出版社

集团教育分社文教图书事业部负责人表示，“如果真有爆款秘诀，就是从受众体验出发，放下对自己作品的迷恋，不断挑毛病、不断改进、不断用读者的眼光重新审视它。”

《爆笑小古文》强势占领市场、打好了头阵，二十一世纪出版社集团将在这基础上，推出《爆笑小学古诗文》《爆笑小学文化常识》《爆笑大古文》《爆笑历史》等一系列产品，打造“爆笑家族”IP形象。据介绍，产品达到一定体量时，还将打造“爆笑直播间”，让项目组直接介入终端营销，以保证系列产品的生命力和高利润回报。

如果说经典品牌系列是根基，那持续不断推出市场认可的爆款，就是一家优秀少儿出版机构保持活力的关键。2022年，二十一世纪出版社集团再一次做到了，并且走在前列。在为之欢呼的同时，也不禁让人期待明年的成绩单。