

新冠疫情防控迎来重要变化,商业演进的趋势也复杂多变。与此同时,消费者喜好及需求受经济环境等诸多因素影响……多要素加持下,出版业态的变化不断持续:线上线下融合进入新阶段,创新项目层出不穷,渠道格局变化,新流量与新玩法不断迭代……对于出版机构来说,机遇和挑战时刻并存。并且,需要前瞻性地朝下一个阶段谋篇布局。新年伊始,中国出版传媒商报诚邀出版机构社长、总编辑复盘2022年成绩,分享2023年打法构想。

社长总编辑年度预测(下)

2023,准备好迎战全新市场了吗?

中国出版传媒商报记者 张聪聪 孙珏 采访/整理



图书市场或迎出版峰值

赵卜慧(研究出版社执行董事(社长)、总经理)

“三个抓手”推进战略运营

A1. 研究出版社原隶属中共中央政策研究室,2014年12月,战略重组并入中国出版集团,成为旗下成员单位。近3年来,在集团党组的

坚强领导下,研究社坚持稳中有升、稳中求进的工作总基调,沉着应对各种风险挑战和新冠疫情带来的影响、冲击,统筹疫情防控和安全生产经营,面对全新的市场环境,从发展战略层面,着力以“三个抓手”进行战略性运营,取得一定工作成效。

一是着力以时政出版内容建设供给侧结构性改革为抓手,强化产品结构、产品类型、品牌策略及产品线结构性布局,调整压缩低效品种,开拓适合出版社可持续发展的选题路径。2022年,研究社推出“马列主义经典著作研读丛书”、“读原著学原文悟原理丛书”、《长城国家文化公园建设研究》、《漫画“三农”故事》、《一起上冰雪》、《人生能有几回搏》等精品图书,形成主题出版专业风格。目前,出版社的选题内容资源框架结构性布局基本成型,品牌运营优势战略成效显著,主题出版呈现逐年向好态势。

二是着力以推进内设机构设置结构性调整和改革为抓手,补短板强弱项,激活内升动能。通过内设机构有效企业管理组织要素配置,最大限度释放企业正能量,更好地发挥部门间协同效应,达到1+1>2的合理运营状态。

三是着力以自主培育与引进德贤能锻造骨干精锐为抓手,加强班子梯队建设和干部队伍政治能力建设,加强关键岗位人员培养和管理,以制度管事管人强化企业文化和激励机制建设,以目标为导向,以制度为基础,以考核为手段,用行动作保障,形成团队凝聚力和战斗力,形成合力。

经济运行规模逐年盘升

A2.2022年,面对新冠疫情持续蔓延等不确定因素带来的诸多困境,只有积极应对,寻求突破口。我们对产品、营销、渠道等采取多方位的创新举措,有目



创新驱动出版高质量发展

刘星保(湖南少年儿童出版社党总支书记、执行董事)

四大战略深化改革 助营收利润双增

A1.近年来,面对疫情舆情影响、经济持续低迷、图书市场整体下滑的严峻形势,湖南少年儿童出版社(简称“湘少社”)始终锚定“建设中国现代一流少儿出版强社”的新目标,拥抱变化,持续进化,守正创新,稳中求进,在危机中育新机,于变局中开新局。

湘少社坚持以改革创新推动高质量发展,明确了未来改革发展应当正确处理的“十大关系”,大力实施“智造精品化、运营市场化、发展平台化、管理现代化”四大发展战略,坚持以双效提升为目标转型发展,以重点项目为抓手做强内容,以品牌建设为核心增强竞争实力,以融合发展为动力推动升级,以国际出版为纽带共绘童心。通过深化事业部体制改革调整优化组织架构,深化职业发展双通道改革革新晋升与绩效考核机制,深化产营销一体化改革实现市场导向的精细化流程运营、深化公司议事体制改革完善统筹决策机制、深化人才培养机制改革优化人才结构等一系列改革创新,湘少社不但营造了凝心聚力干事创业的良好氛围,而且在党建和意识形态工作、内部管理、经营业务、治理水平等方面均迈上了新台阶。

A2.2022年,湘少社全体成员团结一心、迎难而上、砥砺奋进,稳住了大盘。全年营业收入和利润相比2021年均实现了增长,各项经营业务实现新发展,尤其在新媒体运营中心项目建设、校园阅读推广工程、产营销一体化运营模式改革三方面取得新成效。

经验一:加快推进新媒体运营中心项目建设

湘少社新媒体运营中心项目自成立以来,坚持创新实干,全面推进新媒体改革转型,努力构建直达C端用户的营销通路,初步实现新媒体全平台全渠道运营,在品牌传播、用户聚集、流量变现、销售驱动等方面取得较大进展,全年新媒体渠道销售码洋约8000万。其中,抖音官方直播平台全新搭建选品、主播、编导、场控、运营等人才体系,实现抖音直播常态化,完成直播252场、745小时,2022年12月跻身全国出版社自播前15强。

经验二:以精品开发和新技术驱动校园阅读推广工程

湘少社瞄准通识教育,围绕语文核心素养能力培

标、有针对性地策划选题,在主题出版、学术研究、人文社科三大产品线上持续发力。同时,在产品结构占比上加大统筹力度,布局线上线下多渠道发行模式,激发营销功能。2022年,研究社超额完成集团公司“双效”业绩考核任务指标,实现营收2099万元,较上年同期增幅25%,经济运行规模呈现逐年盘升、稳中有进的良好局面。对中小型发展中的企业而言,能突破2000万元关口,既是一次小飞跃,又迈上了新起点新征程。

以内容创新与品牌运营推动高质量发展

A3.2023年,是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年,也是实施“十四五”规划的关键一年。对于出版业而言,及时把握住时代脉搏,把握住关键头部,扛得住风险危机,一定会大有作为。随着全国各地疫情防控政策调整,各行各业经济运行复苏。后疫情时期的图书市场,新拐点将会不期而遇,迎来出版峰值。一是围绕党的二十大、全国“两会”、改革开放45周年、毛泽东诞辰130周年重要历史事件和时间节点的主题出版;二是围绕中国式现代化、马克思主义“双结合”、科教兴国、民生保障、生态保护、法治中国等新时代学术前沿研究;三是围绕健康中国、数字中国、网络文学等新兴业态的出版内容和形式创新。尤其是直播带货、短视频带货、网红主播、抖音书单等垂直销售新趋势、新变化,会为图书市场迎来新拐点。

A4.2023年,对于出版机构来说,机遇和挑战时刻并存。首先要有自信自强自立自尊的胸襟,其次要有咬定青山不放松的定力,还要有“事虽难、做则必成”的雄心。2023年,研究社需要在发挥禀赋强优势、聚焦重点强能力、融合资源强合力、深化改革强活力、降本增效强管理等重点环节寻求新的突破。未来,研究社将着力聚焦重点领域出版主责主业,以内容创新与品牌运营推动全产业链高质量发展,在新征程上创造新的成就,谱写新的篇章。

养,深耕校园阅读推荐市场,开发经典美文导读、阅读指导和阅读测评系统,以新媒体技术赋能少儿阅读能力培养,驱动校园阅读推广工程在广东、贵州、山东等省快速推进,带动中小学阅读书系等重点品种销售。

经验三:推进产营销一体化运营模式改革

湘少社对标现代一流企业管理体系,启动出版物产营销一体化运营模式改革,建构了有湘少特色的产品运营标准体系,拉紧编印发产业链,形成利益共同体,实现市场化、流程化、精细化管理,推动大众图书板块呈现新气象。全年大众图书市场销售逆势增长,同比增长26%,退货同比下降22%,销售回款同比增长38%。《我的家乡十八洞》《中国民族节日风俗故事画库》等大批好书荣获国家级、省部级奖项或荣誉;《笨狼是谁》《豆寇镇的居民和强盗》等多个单品年度销售超20万册;笨狼IP、大英儿童百科、四维阅读等多个重点产品线取得销售佳绩,其中笨狼IP产品线实现上市15年来累计销售破千万册的重大里程碑式发展。

抓住机遇,以机制创新促发展

A3.2023年,是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年,是“十四五”承上启下之年,也是全力以赴拼经济、促发展,推动企业更高质量发展之年,出版业将迎来重要发展机遇期。随着疫情防控政策从逐步放开走向全面放开,出版业将进入稳增长阶段。同时,随着消费复苏,线下回归,实体书店有望加速摆脱疫情影响,逐步回归正轨。近期召开的2023全国教育工作会议提出“要广泛开展读书活动作为一件大事来抓,引导学生爱读书、读好书、善读书”,这对少儿出版来说无疑是一个好消息。

A4.2023年,湘少社将在以下方面继续努力:一是创新选题运营机制,按照产业协同系统方法论,进一步理顺产营销一体化运营机制;二是创新平台合作机制,加快合纵连横,打造合作共享、互利共赢的跨区经营平台和跨国合作平台;三是创新事业部运营机制,将事业部制改革推向深水区,推进单品种核算,试点全面预算管理;四是创新人才培养机制,加大金种子计划实施力度,给骨干搭平台、压担子、给待遇;五是创新渠道开发机制,推进渠道网格化管理,大力拓展店外销售、阅读推荐、社群运营新模式;六是创新IP运营机制,加大自主重点品牌和IP的运营力度。

大众出版

以价值出版为基石持续创新

白冰(接力出版社总编辑)

产品线搭建再进阶,新媒体销售收入翻番

A1.营销渠道层面,新媒体销售收入翻番。疫情之前,接力出版社根据发行渠道变化,进行部门机制改革。2018年底,接力社将原有的一个发行部调整为三个发行部门,分别负责实体店、传统电商以及天猫自营店、专营店、社群电商、抖音。疫情后,短视频电商崛起,发展迅猛。2021年,接力社重新整合在抖音、小红书、视频号等短视频平台上的企业号、图书品牌号和作家画家个人号,逐步开通自播业务,搭建新媒体矩阵。2022年,随着内容平台和社交平台的深度融合,接力社成立新媒体营销中心,在抖音、视频号、小红书、快团团等多个新媒体平台共同发力,新媒体矩阵的销售收入翻了一番。

选题策划层面,加大主题出版力度,强化优势产品线。

一是强化科普类图书产品线。受疫情影响,人和自然关系相关选题受到市场关注,科普知识类尤其是原创科普板块不断强化。近3年,“尤斯伯恩看里面”系列、“科学之友”系列、“小牛顿科学馆”系列,成为接力社科普板块发货码洋前三名的图书。这些科普书里都不乏关于生物、科学、生命教育、人和自然关系的主题。

二是加大主题出版力度。接力社

加强了主题出版读物板块的图书构建。2019年,在中宣部指导下,接力社联合党建读物出版社出版了“中华先锋人物故事汇”系列丛书。此外,还推出了《共产党宣言(少儿彩绘版)》、《资本论(少儿彩绘版)》、“少年航天局”、“蛟龙少年科考队”、“青少年中国科技通史”、《我的爸爸在哨所》、《我的父亲和(黄河大合唱)》等主题出版图书。主题出版已成为接力社的重要板块之一。

三是持续推动原创图画书发展。接力社自2012年开始策划“娃娃龙原创图画书系列”,目前累计推出原创图画书69种,累计发货170余万册,发货码洋约7500多万,有48种图书版权输出到美国、英国等25个国家和地区,荣获多个国内外奖项。这些原创图画书不断在国际上崭露头角,也进一步提升了接力社的国际影响力。2016年和2020年,接力社分获Book Brunch国际儿童及青少年出版商奖和博洛尼亚年度最佳童书出版社大奖。荣誉的取得,正是有赖于接力社对原创图画书策划出版的重视和对本土作家的培养、维护。

四是鼓励原创幼儿文学和儿童小说的发展。疫情期间,接力社一如既往地推动“接力杯金波幼儿文学奖”“接力杯曹文轩儿童小说家”的评选,举办了颁奖典礼、获奖作品新书发布暨研讨会、征稿倒计时暨“双奖”成果巡礼活动等,推展儿童文学新作、新秀,加强幼儿文学和儿童小说的理论建设,推进选题、组稿、作家队伍建设和编辑培养。

五是持续拓展家教和成长励志图书板块。接力社出版的刘墉、沙拉、刘轩等作家的新书,在国内外都产生了较大影响,如“特别狠心特别爱系列”越南语版累计发行量达5.1万册。

六是从策划源头推进复合出版。面对疫情给市场和读者需求带来的变化,接力社重视图书的复合出版,从选题论证开始,评估图书项目“一种内容多种媒介复合出版”的可能性和呈现方式,在纸上市时,同步出版电子书、有声书、互动电子读物。2020年至今,接力社平均每年签约500余种数字版权,策划推出了350余种数字产品。

七是以中长期发展规划进行IP开发。接力社立足本土,策划了原创图书“米米特特系列”IP,并将其作为中长期发展规划重点项目,计划未来五年每年推出一个系列,每年出版6~10种图书,产品覆盖0~6岁核心读者。后期还将结合“米米特特系列”形象,推出电子书、有声书等融合出版内容,建立从纸质书、有声书、电子书到文创产品、动漫、游戏、影视、品牌形象授权的全产业链运营,把优质内容的价值不断放大。“米米特特系列”开发的第一个项目是“米米特特系列·身

体玩具书”,融入了具有中国文化特色的人物形象,首套图书将在2023年推出。

发货码洋、营收齐增 找准定位持续创新

A2.2022年,接力社总发货码洋12亿,同比增长14.3%,营收同比增长8%,利润同比增长15%。其中,一般图书发货码洋8.008亿,同比增长3.12%,净发货码洋同比增长4.21%,营收小幅增长,利润同比增长15%。

好成绩得益于多个方面:一是要在国家需求、读者需求和企业自身发展需求上寻找企业发展定位。无论是宏观选题调控,还是具体选题策划,既要考虑市场,又要坚持价值出版,出版具有独特文化价值、艺术价值、实用价值的优秀图书。接力社秉持价值出版理念,坚持推出优秀的作者和作品。同时,接力社坚持以人为本的建社理念,一方面重视人才队伍的培养、骨干人才的梯队配备,使接力社拥有了一批有情怀、有理想、热爱童书出版的优秀人才,这是出版社在疫情当中仍然能够保持稳定发展的最主要原因。另一方面,接力社重视和作家、画家、专家的长期合作,把他们当做出版社最重要的出版资源,明确为作家、画家、专家服务的理念,认真做好服务工作。

二是把创新当作发展的唯一路径。接力社根据市场变化、疫情变化创新选题。例如,疫情期间推出病毒、生命科学、人与自然相关主题的图书;根据疫情带来的市场格局变化,在销售网络、销售平台上进行创新;根据新技术、新媒体的发展和疫情带来的图书信息通路变化,在市场营销、多媒体营销方面进行创新,自建新媒体矩阵积累粘性较高的私域流量,开展主题多元、类型丰富的新书预热活动,邀请作家、画家、达人做客接力社抖音直播间,在公域领域不断拓展新的销售渠道;根据疫情变化和出版社发展,在机制体制上不断创新。这些创新,使我们能够变危为机,在挑战当中不断发展和提升自己。

图书市场将迎复苏时机

A3.出版业的趋势和变化,主要集中在几方面:其一,2023年,图书市场可能迎来一个复苏的时机,一些因疫情而延缓出版的新书将面世,新书品种会变多。其二,随着疫情防控政策的改变,读者的阅读需求、市场刚需也会有所提升。其三,不管疫情怎样变化,和实体渠道相比,线上渠道仍然会保持绝对优势,所以要特别关注TO C业务的拓展。即使在后疫情时代,这种趋势也没有变。其四,营销理念、营销方法、营销的主要战场,会发生变化,要及时调整和创新营销模式,适应后疫情时代读者的阅读需求,为他们提供好的消费体验和阅读体验。其五,国际版权贸易、国际版权输出也会迎来新的时机,要做好国内国外两个市场,用好国内国外两种资源。这便会为童书出版带来新的机遇和面貌。

坚持精品战略,重点环节突破创新

A4.2023年,接力社要从六个方面重点突破:

一是选题创新。在充分调研的基础上,对科普图书、儿童文学和幼儿图书进行选题创新,产品线、产品板块构建,要压缩产品品种、继续严格实施精品战略,不能在市场反弹、市场复苏的情况下,盲目增加品种。

二是营销创新。研究新技术、新媒体、后疫情带来的新问题。比如,研究宣传就是销售、销售就是宣传的营销推广模式,研究当下多媒体的联合共振、整合营销策略。

三是抓好大项目,做好“这才是”系列、“巴巴爸爸”系列后续新书、尤斯伯恩品牌图书的新品等出版服务。在做好品牌项目维护的基础上,拓展新品牌。

四是争取融合发展新突破。要坚持一种内容多种形式、复合出版、先期论证、共同推进、互相联动等融合发展措施。在图书营销上,要抓好多媒体的营销。

五是强化人才队伍建设。做好编辑、发行、营销队伍的培训、培养以及梯队配备,以适应新的市场变化。在变化中努力拓展新的工作思路,争取更好的业绩。

六是稳定并扩大教材教辅大盘。要加强教材建设和教辅融合出版工作,提升教材出版的能力和 content 质量,提高教辅服务能力和市场竞争力。要聚焦《小聪仔》IP运营,重点在新产品研发和新市场推广上发力。要重点发力人工智能项目。 (下转第3版)