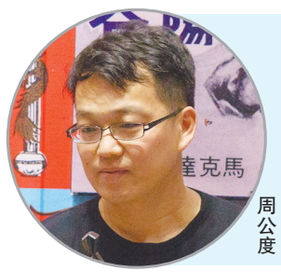
周公度

袁复生

编者按 由中国出版传媒商报编客学院推出的2023升级版出版机构超强增长实战特训营火热进行中。近日,特训营主题聚焦大众畅销书、童书策划与出版等。本报特别对相关内容节选精编,以飨读者。(该专题节选自嘉宾现场分享,内容有所删减。)

唐玲

熊丽霞

如何迅速确定一个产品的市场

■**周公度**(大星(上海)文化总裁、总编辑)

把握中国图书市场总体格局。近几年,业内对中国图书市场的观察都比较消极,认为中国图书市场持续萎缩下行。但我对这样的结论是存疑的。一是统计数据的准确性,包括统计方法、统计范围存在模糊和缺陷。二是图书市场使用的计算方式非常粗糙。我们目前没有深度的数据和市场分析,很难分析某一区域月度、季度甚至年度的阅读状况,也无法准确判断中国目前图书市场的基本面。解决了这个问题,也许就能重拾行业对图书市场的信心,一切问题就迎刃而解了。

中国有14亿人,德国只有8000万人,但是中国与德国的图书市场规模几乎相当,并且两国的图书结构差异也很大。与兰登书屋、企鹅一样,我们也有足够优秀的出版社,例如商务印书馆、中华书局等。叶圣陶等一系列伟大的出版人、作家都脱胎于此。因此,不管是从人口及阅读结构来说,还是对出版社而言,中国图书市场都有可观的未来。

但是书店的未来在哪里?近几年出现了一批新兴书店,初期获得了一些曝光量,迅速聚集客流量,但归根到底是短暂辉煌。它们并没有根本性地改变图书销售终端,更没有反馈给出版社利益。抖音带货对于图书来说也是本末倒置的销售模式,因为渠道利润远远大于出版方。长此以往,图书的销售终端必然要改革。书店未来的发展方向必须重新论证"阅读不只是拿起一本书读"的逻辑,让人完全沉浸并第一时间唤起读者的阅读兴趣。所以不是办书店不行了,而是思路落伍了。把握总体格局、对行业与趋势作出判断,是很关键的前提。

编辑素养决定书的高度。如何做好图书行业?热爱是最好的驱动。编辑要有阅读力、要有持续写作的习惯。基于这两个前提,编辑还要有判断力。

我们经常忽视海明威、黑塞等人的出版人身份。正是由于出版人身份,他们对文笔的要求和对受众的认识才更能够击中要害。中国古代也是如此。李渔就是优秀的出版人,他既有被当世称为"中国生活美学典范"的《闲情偶寄》,又出了跨度非常大的书。他的文笔处理得非常好,更重要的是具有良好的受众思维。例如《笠翁对韵》的读者是青少年儿童,《闲情偶寄》的读者是当时的知识分子。

编辑的知识结构决定了做书的高度。徐志摩、叶圣陶、鲁迅、陈独秀、胡适等大家都是从出版行业发展起来的。热爱是他们做这件事情的核心动力,只有真正热爱,才会在文字、编排上下更多功夫,因为需要影响更多的人。但只有热爱是不够的,编辑还需要处理自我身份判定的问题。

区分编辑的四个"我"。编辑的四个"我",包括作为职业读书人的"我"、作为出版编辑的"我"、站在受众视角观察的"我"以及站在销售端的"我"。

首先,作为职业读书人,在初审书稿时,应当判断知识结构和编译有没有产生关联,内观这本书有没有打动自己。其次,作为编辑,要明确一家出版公司的出版方向、理念和方法,把不契合的内容过滤掉。再次,要站在读者的角度思考出版问题,锚定读者群。站在受众的角度,会对书进行更为鲜活、立体的定位。确立了前三个"我"之后,只是有了定位思想,第四个"我"最为关键,也就是在销售端如何把书更好地卖出去。因而,所谓编辑的四个"我"是希望编辑可以区分这本书是"我"喜欢还是读者喜欢,这对于后续的工作至关重要。

受众思维下的"形"与"势"。要以受众思维来谈论"营销"。 销是动态的,营是相对静态的。我们做出产品后,第一时间要考虑它有没有形成态势,要知道读者受众是谁,大概市场有多大,定价是多少。营和销一定要区分开,不要让负责"营"的团队被过多"销"的业务压垮。

"形""势"两个词来自《孙子兵法》。我们把石头推到山上去,过程非常吃力,但是当石头从山上滚下来,就形成一种势能,势不可当。因此4个词可以概括:"成势""运势""造势""借势"。 成势不是难事,难的是势能本身是积极、主动地影响别人,能让别人快乐的势才是最重要的。运势的核心在于"动",即在传播一本书时,它的发展趋势要具备可持续性。例如经典内容一定要重新编排使其符合当代受众的审美需求。造势很多时候可能被视为负面性的,但是一本书和另外一本书,一个体系和另外一个体系,这些体系架构起来,共同形成一种新态势,互相促进,也可称为"造势"。"借势"的前提是必须学会造势。而造势就必须有拳头产品、核心产品。所以每个社必须有自己的基础,才能立于不败之地。

接力社的优质童书研发之路

■**唐 玲**(接力出版社副总编辑、婴幼分社社长)

追求创新。我理解的优质童书就是在选题有创新的童书。接力出版社的出版理念是什么?我的理解是追求创新,包括选题创新、策划创新、宣传创新和营销创新。选题创新是最重要的,是后续一切创新的基础。

坚持价值出版,出版确有价值的好书。文化价值、艺术价值、实用价值以及市场价值,有价值的书才会产生经济效益和社会效益。真正实现畅销的产品,都是精品。一家出版社只有出版这样的书,才能够越做越大,越做越长久。

找到市场的空白点,挖掘图书独特的价值。例如,"鸡皮疙瘩系列"以过山车似的阅读体验和反转结局为特色。该书引进以后填补了市场空白。该系列有一个有意思的广告语——"胆大的翻开,胆小的走开"。正话反说,激起了小读者的挑战欲。"淘气包马小跳系列"描写了一群调皮孩子的快乐生活,当时国内也没有这样的校园小说。"荒野求生系列"2014年出版,当年发生了很多事件,包括马航失联、韩国沉船、澳洲飞机起火迫降等,这些事故让家长重视起对孩子的生存教育,相应选题也成为一种刚性需求。

找到市场的发展趋势,坚信好书的潜力与价值。好书的价值会慢慢显现,经典可遇不可求,要早早地谋篇布局。如2004年10月出版的《活了一万次的猫》,首印1万册,截至2023年9月,印数为268万册。

坚持"引进来"和"走出去"。让中国读者与世界同步阅读,让世界读者感受中国精彩。我们要在引进经典的同时积极创造自己的原创精品。在国内出版机构争相引进图画书,版权竞争达到空前白热化的状态时,我们把目光转向了原创图画书板块的建设。"娃娃龙原创图画书系列"已出版77种图书,累计印量达220万册,累计发货码洋1亿。还有一些书屡获国内外图画书大奖、荣登重要榜单、获国家资金扶持,

在原创精品打造过程中,要注重几方面的创新。一是艺术表现手法、视觉语言的创新。例如,《乌龟一家去看海》以传统布艺手法进行创作,所有的原画稿都是作家用布料和针线剪裁、缝制而成,通过层次丰富的布染效果、虚实结合的拼贴技巧,营造出具有东方意蕴的山水之景,塑造了稚拙可爱的小动物形象,既典雅优美又稚拙童趣。二是叙事语言或文学语言的创新。例如,《我用32个睡魔怪打败了我妈妈》中,作家找到了一种全新的叙述方式,非常符合儿童的心理需求和游戏精神。三是想象空间的拓展。例如,《如何让大象从秋千上下来》以一个有趣的提问引导孩子进行有逻辑的发散性思维和创造性思维。四是角色形象上的创新。例如,"章鱼先生有办法系列"塑造了一个独特的、让人印象深刻的章鱼先生形象。五是工艺上的独特创新。例如使用创意工艺:立体页、折页、翻翻页、拉拉页、大拉页等。六是题材方面的拓展与创新。我们出版了很多现实生活题材的图画书。不光描绘城市孩子的生活,还讲述农村儿童的生活,打工子弟的故事。这样的故事拥有真实的生活细节、浓厚的生活气息,具有很强的打动人的力量。如《小驴摘香瓜》《小驴收玉米》《一双长筒袜》等。

坚持引领市场。坚持引领市场,不做同质化图书,追求"高精尖、新异特"的图书产品。在满足多元化多层次阅读需求的同时,创造和引领阅读需求。打造自己企业的独特品牌和特色产品板块,做到人无我有、人有我优、人优我特"高精尖、新异特"的图书产品是我们的追求。比如《一本关于颜色的黑书》是从委内瑞拉引进的图画书,全书都只有黑色,封面上我们作了腰封设计,从盲童托马斯的视角来描述。盲人读者也可以同样地阅读这本书、感受书中独特的生命哲学。

图书的IP化也是未来知识经济和文化产业大发展、大繁荣背景下的必然产物。我们也开始了IP形象的探索之路,"米米特特"系列就是接力社第一套完全自主知识产权的图书。

优秀童书的研发要求。一是熟悉中外童书发展和市场现状:要熟悉细分领域经典作品的市场竞争情况,找到市场空白点。要清楚我们是在为谁出书?他们的阅读需求是什么?我们要为他们出什么样的书,选择什么样的作家、画家为他们创作图书?或者说要为他们引荐什么样的图书才能满足他们的阅读需求?另外就是要寻找到适合的创作主体和合作伙伴。二是了解读者的阅读需求。要不断去发现图书的创作主体,即作家、画家、专家等出版社重要的资源。编辑发现新的有潜力的图书创作主体,可以积累出版资源,也为营销工作奠定了坚实基础。三是善于利用新的创新技术和工艺:技术是在不断地迭代的,新的技术也可以成为我们选题创新的一个点。四是用好新的媒体和传播媒介。例如,《好忙好忙小镇》是我们今年的畅销书,该书是接力社编辑在刷小红书时发现的选题,并在小红书上不断更新该书的出版进度、不断地宣传预热,当时该书在小红书上的热度值达600万,所以预售当天就售出了近5000套。

大书的诱惑:今天,我们如何重新理解畅销书?

■**袁复生**(长沙天使文化出版总经理)

我将"大书"也就是超级畅销书分为两类,一类是"单点突破"的,另一类是"系列"畅销书。

"单品突破"畅销书的标准与处境。早前由于我从事媒体工作,以法兰克福学派的文化批评视角来看"畅销书"时很警惕,觉得工业化产品会损耗个性。"超级畅销书"的概念,是多年前时任读客文化总编辑的吴又在北京图书订货会时对我说的。他说,超级畅销书太少,行业就难以得到真正发展。我一直没有很好地理解,因为我当时的判断是反的,喜欢小而美的出版。后来重返出版业,我认识到畅销书的两个价值。首先,畅销书对于行业有很好的牵引作用,带动各环节往前奔。其次,对于出版公司来说,畅销书是奠基性的、结构性的产品。比如,《明朝那些事儿》《盗墓笔记》之于磨铁;《藏地密码》之于读客;《百年孤独》之于新经典等。

单品种的超级畅销书,有什么标准?首先,内容质量好,文本价值有独到之处。比如《明朝那些事儿》内容靠谱、文笔好,表达透彻,写得行云流水。其次,畅销周期长。要达到两个甚至四个版权期,比如《平凡的世界》畅销至少有三四十年。再次,要有千万级别的销量。

当然,超级畅销书也有软肋。一是生产带有强烈的不确定性。比如《追风筝的人》是超级畅销书,但同一个作者的另一作品《灿烂千阳》就"相形见绌"。二是单兵作战有些吃力。比如迟子建的《额尔古纳河右岸》卖得特别好,甚至是千万级的。但是单品种IP很难延续或衍生。三是运营时应该总结相对成熟的方法。比如磨铁做《明朝那些事儿》,一方面严控价格,一方面打击盗版,同时还挖掘新的营销渠道,拓展新媒体矩阵,真正完成了资源与目标匹配,实现战略性发展。我们目前的出版生态还是向好发展,这有利于超级畅销书的持续性诞生。

"系列"畅销书的标准与处境。系列畅销书对于公司的发展奠定、对于读者群的锚定非常重要。我所在的公司长沙天使文化运营了"斗罗大陆"系列,仅小说就有130来种,大概4000万字。另外还有漫画《绝世唐门》《龙王传说》《终极斗罗》《重生唐三》四个系列,大概两三百个品种。这一庞大的产品系列,成为公司的家底,也是未来不断开拓创新的底气。此外,《米小圈上学记》《植物大战僵尸》《大中华寻宝记》以及"美猴王系列丛书"等,这些IP可以衍生许许多多产品,为出版社带来高收益、高回报。《大中华寻宝记》在策划之初就以系列套书形式推出,整体化的规划思路使收益、声量以及综合性规模等卓有成效。

系列"大书"的标准有几点。一是要品种多,10册打底,100册不算多;二是单册销售要在20万册以上;三是内容要有很强的扩张性。也就是说,选题的延展空间很大,截断还能再生,有很强的再生扩张性。当然,这类书也有软肋。首先,投入时间和成本高。这种看似完美的商业模式,前期投入非常大。其次,品种繁多,供应链管理难度大。因此必须有一个很成熟的数字化体系,可以借助数据清晰分析、自动处理。再次,库存风险大。第四,系列书IP会迭代,而且迭代加速成为趋势,意味着风险更大。这类高投入高回报的大书,诱惑很大,但相应的风险管理难度上升,风险管理不妥当,甚至会反噬掉之前的成功。

新生态下如何做"大书"。目前产品端、流量端、销售端发生了较大变化,融合与割裂的情况同时存在。短视频内容承载量小,很容易造成"挂羊头卖狗肉"的情况。比如抖音畅销书《墨菲定律》,将"墨菲定律"作为图书卖点,但阅读会发现墨菲定律内容只有半张纸,而且是从百度百科抄的。这种情况下,我们要做自己想要的大书,需要理解环境,适应环境,利用环境。

第一,要有规划,找到自己的"田",包括产品田、流量田以及用户田。

第二,要强大自己的系统,包括研发系统、产能系统、提速系统以及风控系统。新时代,只有环环相扣,通过系统迭代,才能真正出超级畅销书。

第三,要在新生态下找到自己的模式。短视频直播带货商业模式带来的头部效应明显,但不一定会带来长尾效应,反而可能出现大树之下寸草不生的情况,阻碍出版生态的向好发展。新技术催生了没有任何门槛、没有死角的图书交付体系,没有了"拦河坝",出版人"把关人"的角色不断遭遇挑战。

第四,重新理解用户。行业常说的出版业"劣币驱逐良币",是否带着一种刻板印象来打量、审视读者,有着一种自身的优越感?我们要洞察"喜欢读书的用户",也要理解"不怎么读书的用户",并满足他们的需求。读者都是向往真善美的,出版业恒久不变的社会责任与义务就是服务大众。

第五,重新思考产品。长期的成本定价模式,造就了我们默认的:高成本的就是好产品。但好产品有升维的,也有降维的。做大书要学会做加法,更应该学会做减法。有同行说,自己做了流量书之后,感觉传统的出版经验全部清零。因为许多产品打磨的动作在用户维度是无效劳动。合适的,更有可能是好产品。只有从用户的角度去做产品,才可能接近好产品,做出大书。内容和形式之间,形式变得越来越重要,形式也不仅是装帧设计,而是整体的产品形态。

第六,做大书是一门玄学,但现在提高确定性的因素在增加。

第七,如何做到运气来的时候接得住,做好规模化的准备是关键。规模化是出版的"初心"和出发点,但是真正做到不容易。规模化的内涵现在变得丰富,首先产能非常关键,想成功一定要有产能保证。内容规模化之外,流量规模化(矩阵账号、达人的拓展)、客服规模化(造成差评怎么办)等都是新的挑战。

原创儿童通识书的策划、研发和执行

■**熊丽霞**(歪歪兔童书资深编辑)

选题来自哪里。歪歪兔多年以来一直专注于教育类童书领域。通过这些年的实践,我们认为童书选题应该具备四个力:认知力、情商力、学习力和通识力。孩子应该和成年人一样,具备这四种能力。歪歪兔作为一个原创公司,许多与孩子教育成长相关的选题都储备在我们的选题库里,但每个选题都需要论证成功才会落地实施。《从我到全世界——通识第一课》就是代表案例之一。

选题落地的3W和1H。所谓3W和1H,即why,为什么要做这个选题;who,产品卖给谁;what,用户的购买理由是什么;how,如何将这套书的体系逻辑梳理清晰。

为什么要做这个选题?教育类图书不同于其他品类,我们首先要琢磨挖掘概念。所以在做书前,我们先区分了通识教育与百科全书的区别。通识以解决问题为目标,将各个学科的知识融会贯通,这就不同于按照学科逻辑分类的百科全书。通识和百科的另一个区别在于思维方式,不是被动地让孩子吸收知识,而是引导孩子积极探索世界的奥秘。此外,对于大多数普通的家长来说,想在科学、经济、艺术、文学方面给孩子启蒙,选书并不容易,所以我们的选题有市场需求。而且与市面上百科全书式的外版图书不同,我们的选题也具备独特优势。

产品卖给谁?对于童书来说,瞄准儿童的年龄段非常重要,不同的年龄段与孩子的认知发展以及教育适配性有关,也和营销、渠道、作者、资源以及流量息息相关。一般来说,我们会划分几个年龄段:0~3岁侧重启蒙认知、玩具书、翻翻书等;3~6岁适合故事类绘本;4~8岁通常是幼儿园阶段,图书文字量增加、着重培养孩子的逻辑思维能力;6~12岁基本覆盖整个小学阶段,该部分营销会放宽范畴,不作过于细致的年龄区分。"通识第一课"是提供给5岁以上孩子的启蒙书。

用户选购产品的理由是什么?这是在选题会上被讨论最多的问题,涉及竞品分析与产品的核心卖点。我总结的核心卖点包括几方面。首先,要获得家长的理解与认同,让他们洞悉我们的核心理念。该套书旨在为孩子搭建完整的通识体系,强调体系完整性。其次,我们是一个本土、原创的通识书,与中国孩子更加贴近。再次,和孩子适配度高。这套书适配幼升小阶段,因此拒绝碎片化的呈现,图文结合,价格适中。

我们怎么做这套书?首先,分册体现这套书的体系和逻辑。我们思考如何把分册逻辑转化为孩子的语言,宣传语"从我到全世界"就是我们的分册逻辑。这套书分为12册,从"我""我身边的世界"再到"我们的社会""文学艺术的花园",由近及远,陆续讲到人类社会、自然社会、地球宇宙等内容,让孩子一点一滴地了解新的、宏观的世界。

选题执行。执行选题之前,图文样章特别重要。打磨样章过程中,我们考虑到孩子的特性与需求,最终将文章篇幅敲定在600字左右,连贯完整、浅显易懂,我们希望以平和的方式与孩子对话。为了辅助孩子们阅读与理解,插图借助细腻的画风来提供更多知识性内容。

选题执行面临的另一个问题是,内容主题难以取舍。我们经常犹豫在某些主题或者内容上,什么要素都想完备,但做书要取舍。取舍的标准是逻辑自洽。对策划编辑来说,做科普书确定主题时要大胆取舍。

该套书的赠品是音频。我们并没有照着原书读一遍,而是将内容改编成广播剧形式,做了丰富的人物对话和音效。成熟的数字产品可以积累用户,维护社群运营,也可以在各平台上推出产生收益,甚至可以反哺图书销量。因此,这是一个再创作的过程。口碑对于图书很关键。我们在小红书做了许多种草帖,给很多达人试读,希望这套书可以长销,希望让越来越多的小朋友看到。