

陈珍珍：定位精准 营销才能精准

工作阅历 2008年大学毕业进入浙江古籍出版社，一直从事图书发行工作，负责传统渠道销售。2023年初，社里成立融合发展中心，旨在创新营销理念，适应市场新趋势新变化，拓展新渠道，开发新用户，探索新

型营销模式。陈珍珍从市场部调至新部门，担任浙江古籍出版社融合发展中心主任，负责中心相关工作。**发行创新** 根据专业出版属性，依托独特的内容资源，通过用户易于接受的表达方式，建立具有专业特色的自营营销体系。

实体书店经营持续下滑、传统电商增长乏力的趋势很难改变，短视频电商继续崛起是不争的事实。北京开卷《2022图书零售市场报告》显示，实体店渠道零售图书市场同比下降了37.22%，降幅超过2020年下降水平；平台电商同比下降16.06%，垂直及其他电商降幅相对较小，同比下降了2.43%；短视频电商实现正增长，同比上升42.86%。

顺势而为，布局新媒体矩阵。新业态下，今年多家出版机构设立新媒体营销部门，此举是营销转型的必经之路，是机会更是挑战。为适应图书销售新业态，今年初浙江古籍出版社对销售部门架构进行调整：市场部负责传统电商和实体店业务，保存量；新成立融合发展中心，以短视频传播和直播业务为主要抓手，布局新媒体营销矩阵，促增量。作为融合发展中心主任，陈珍珍说：“根据专业出版属性，依托独特内容资源，通过用户易于接受的表达方式，构建具有古籍特色的新型营销体系，是我们营销创新的核心。”

新部门成立以来，陈珍珍对销售渠道进行了细分，成效显著。首先，以官方账号运营为主，抖音号、微信公众号、视频号、豆瓣等多平台同步发力，积累了一批私域受众，带动全渠道图书销售，尤其是古籍专业类图书，如“浙江文丛”“张岱全集”“宛委遗珍”《夏承焘日记全编》《袁枚全集新编》《马一浮全集》等销售表现良好，迅速提升浙江古籍出版社品牌影响力。其次，充分的市场信息反馈，加速营销全员化意识的建立。营销绝不只是营销同事的事，而是全社的事，贯穿出版全流程，营销从选题策划开始，到明晰受众定位、成本控制得当、印数合理、渠道精准投放等，把关好每个环节，共同提升一本书的发行效果。

多措并举，破局新营销。在传统渠道日渐式微，线上竞争日趋激烈，读者需求个性化，网络盗版横行，新零售风起云涌的背景下，如何让优秀的古籍图书借助新技术，通过新平台，传播得更广、更远、更深，是摆在每一位古籍人面前的新任务，对于陈珍珍来说，亦是如此。2023年，她带领团队从三个方面发力，破局新营销。一是开拓新媒体销售渠道，提升自营能力。拓展微信公众号带货卖家近90家，涵盖古籍、艺术、历史、国学类等，新书上市，

统一售价，矩阵发行。与摩点网合作众筹项目，满足读者个性化需求。5月底抖音自播业务启动，着力提升新媒体自营渠道销售，截至目前，直播50场，累计直播130小时，实现销售共计41万元。8月上海书展7天连播，实现销售18万元，单场最高达3.5万元，带货能力再上新台阶。二是加强品宣能力，提升品牌影响力。一方面积极提报各大书单，增加新书、重点书的曝光量。如《越境：“鲁迅”之诞生》入选头条好书精选7月书单、《新京报·书评周刊》8月好书单、探照灯好书8月十大人文社科原创佳作、腾讯好书8月人文社科原创好书，《王阳明的微笑》入选8月光明书榜，《寻找繆绌》入选《中国出版传媒商报》8月书单等。另一方面借助新媒体自营账号扩大传播效果，坚持做有深度的专业内容，收获了一批专业粉丝，社微信公众号获第七届“大众喜爱的阅读新媒体号”，同时发布一些具有网感的短视频，为自营渠道引流。三是探索数融业务，实践融合发展。在“宋学大讲堂”品牌基础上衍生“一分钟宋学”短视频栏目；在“求是大先生”讲座基础上，打造大先生书系，打通学术讲座到图书出版的链路；与浙江卫视合作，入驻播客频道，用音视频语言向读者种草好书。

始终保持对世界的好奇心，了解产品、了解受众、了解规则。在近一年的实践中，陈珍珍团队在具体发行工作中面临一些困境。比如专业图书出版周期较长，品种相对单一，新书供给不足，无法满足市场营销需要。再如线上运营成本、流量成本水涨船高，出版社的盈利空间日益狭窄，浙江古籍社的图书印数少，成本相对较高，与中盘合作时，在“低折扣”的合作门槛下望而却步。

但他们没有抱怨，而是在工作中不断学习新技能。一是发挥主观能动性，加强与编辑部门的交流互动，获取短视频创作灵感与书籍卖点；二是策划能触达粉丝群体的营销活动，加快积累私域流量；三是学习头部账号，吸取短视频制作与运营方面的成功经验；四是与流量较好的公众号、抖音、视频号合作，抱团营销。在陈珍珍看来：“出版社是知识内容供应商，不论线上销售还是线下销售，内容为王，对自己的产品要足够了解，定位精准，营销才能精准。”（伊 璐）

（第二期）

发行精英

（浙江古籍出版社融合发展中心主任）

陈珍珍



（团结出版社发行部主任）

刘晶



（清华大学出版社发行部副主任）

秦帅



（长江文艺出版社发行部副主任）

陈斌



秦 帅：融入产品自身 做“有温度”的市场营销

2007年进入清华大学出版社（以下简称“清华社”）发行部工作到今年，已经历16个年头，秦帅延续清华社老一代发行人优良品质的同时，也见证了新一代年轻发行人的茁壮成长。

从每一个岗位汲取经验，与产品共生共长。清华社是业内最早一批设立驻外办事处并且配有地区推广队伍的出版社。秦帅2007年进入清华社的第一个岗位，是负责驻外一线零售产品的推广工作，主要对接传统书店进行零售业务产品培训、活动组织策划与实施，以及信息员的管理工作。经过几年扎实努力工作，秦帅让更多渠道、读者了解清华社，熟悉清华社的零售产品。随后，秦帅又切换领域，负责社里部分地区一线图书馆馆配工作，短短几年与全国众多高校图书馆、公共图书馆建立良好业务联系，通过团队在全国深耕，清华社图书采购率不断上升，其间在多个多馆配会活动出版社的排行榜上保持名列前茅业绩。2012年，秦帅开始负责大区业务，先后担任华北大区、东北大区、华东大区经理职务，2019年开始担任发行部副主任一职，负责出版社发行业务中各板块业务的支持工作。用秦帅的话说：“每一个岗位都让自己快速成长。”16年的积累与沉淀，秦帅对发行人做好工作总结了四点经验。一是勤奋、亲和、专业、好学。二是发行工作是纽带环节，联通编辑与渠道、读者，沉下心好好学习理解图书产品是基础，不能缺失与编辑部门的协作与联络。三是发现创新，参与其中，融入自身产品的基因与属性。四是做“有温度”的市场营销工作，积累经验，提升服务水平。

因势而变，创新但不盲从。在出版社“十四五”规划，以及出版社高质量发展要求的大背景下，通过开展有针对性的论证与研讨，清华社各部门努力发挥主观能动

工作阅历 2007年进入清华大学出版社发行部工作，先后负责驻外一线零售产品的推广、部分地区一线图书馆馆配，2012年开始负责大区业务，先后担任华北大区、东北大区、华东大区经理职务，2019年开始担任

性应对当下。发行部作为重要职能部门也积极做出了一些应对变革。首先，全渠道建设和维护，优化配套灵活有效的合作模式，降低潜在风险，兼顾社会效益稳步前行。其次，加强营销队伍的建设工作，完善驻外推广人员的内部培训体系，区域化协作、小组化分工落实到人，提质增效。再次，管理信息化，提升对内业务流程效率。最后，对外打通销售渠道信息互通互联的瓶颈，保证书店、社馆及各数据平台的信息需求及服务响应需求。通过以上四项举措，清华社的品牌影响力不断增强，大量的优质作者资源以及行业资源形成营销合力。

秦帅告诉记者，线上线下销售带来的变化与影响已经不是一个新话题了，线上传统销售渠道经过几年的浮浮沉沉进入流量为导向的百家争鸣的新渠道时代。不可否认线上确实可以利用一些营销手段以及平台算法短时间内快速提升销售业绩，但是从长久来看，关注图书内容质量以及品质，为读者拿出一本适合的好书，顺利地到达读者的手中，让知识和内容变得有价值，是出版社每位工作人员的初心。基于这样的思考，在今年暑期业内都绞尽脑汁蜂拥寻找线上新媒体新渠道的时候，秦帅和同事依然没有放弃传统伙伴——新华书店，结合新华书店

发行部副主任一职，负责出版社发行业务中各板块业务的支持工作。

发行创新 发现创新并参与其中，具有较强的学习理解能力，主动销售意识，善于挖掘产品亮点，与产品共生共长。

千种图书选品在全国50余家门店开展清华社精品图书促销活动，得到书店大力支持，在给予图书充分宣传与展现的同时，也带来了不错销售业绩。他说：“市场变化确实给渠道带来巨大冲击，对我们的渠道管理及维护有喜有忧，做发行工作不可能一帆风顺，坐享其成，只有主动求变、敏锐发现，才能打好线上线下销售的融合共享组合拳。”

数字化产品推广将成为未来发行重要部分。疫情三年对发行工作影响最大的是与客户和用户隔断了面对面的交流与互动。今年，秦帅将工作重点放在营销推广工作以及队伍建设培训上，主要体现在“梳理、触达、协作、规范”8个字中，对内包含社内各场景，对外涵盖全渠道。通过营销推广的岗位融合，及营销人员综合能力的培训，清华社提升了队伍的凝聚力和战斗力，员工积极主动面对新市场，不惧怕竞争，认真真地推广销售好每一本图书。

谈到未来发行工作方向，秦帅认为会更加专业化和多元化。他说：“具备集成研发科技能力、终端客户服务响应能力、跨品类私域运维能力的渠道会占据主导。传统图书形态的不断变化对从事发行工作的人员提出了新的要求，比如要具备较强的学习理解能力和主动销售意识。数字化产品的推广与销售也是发行工作未来重要的组成部分。”（伊 璐）

刘 晶：做好发行基本盘 用新媒体渠道寻找增量

工作阅历 2005年初，刘晶入职中国人民大学出版社朗朗书房，正式进入出版社，从发行员做起，历经片区经理、发行部总监以及主管发行的副总经理。2018年入职团结出版社，任发行部主任。

发行创新 深耕抖音、快手、小红书等新媒体渠道，通过寻找合适的达人带货、与其他出版社的分销以及直播等方式，为销售寻找增量。

近五年来，团结出版社紧跟出版市场风向，创新发行工作，适应不断变化的发行渠道，多方布局满足读者的多元需求。2018年，在社领导的支持下，团结出版社的发行渠道开始从线下向线上倾斜，在完成馆配、实体店、零售等传统渠道供货的同时，侧重拓展当当、京东、天猫、文轩等电商渠道，2019年基本完成市场布局。刘晶坦言：“过去三年，我社受到的冲击较小主要得益于发行渠道的及时调整。”

拓展新媒体渠道，打造爆款。随着短视频和直播的火爆，读者的消费习惯和消费模式再次出现新变化，越来越多出版社开始尝试新的营销、发行模式。从2022年下半年开始，团结出版社开始在新媒体渠道布局，比如抖音、快手等平台，尝试寻找合适的达人带货、与其他出版社分销等。刘晶表示：“我们持续尝试获得了一些可喜的成绩，目前新媒体渠道带来的销售增量占整个增量的50%。2017年出版的《红墙大事》（全两册）今年通过新媒体渠道的推广成为爆款，销售量达20万套。”

“我始终认为发行渠道应该是多元的、多维度的。”刘晶认为，“这种自然流动对于出版社降低整体市场风险有很大好处，不能把所有鸡蛋都放在一个篮子里。”为此，团结出版社针对新媒体渠道成立专门团队，由专人负责。除在新媒体渠道分销上加大力度外，团结出版社将发力自播业务，进一步提升出版社的品牌建设力度。“人们的生活越来越便利，对图书的需求也越来越多样化，未来会出现什么新的发行渠道，谁都说不好。但对待新事物，出版社要勇于尝试，不能思维固化。从出版社的角度来说，首先要跟上，其次能跟

上，脚踏实地干，一定会有收获。”

深挖新媒体渠道，打破壁垒、统一认识。作为发行部主任，刘晶的主要工作包括对出版社的整体销售回款负责、监控市场风险以及宏观布局销售全渠道。截至目前，刘晶带领发行部已完成了年初定下的KPI。今年以来，刘晶将更多工作重点放在了新媒体的渠道挖掘上，“这块仍是出版社销售增量的主要来源。”除抖音外，出版社还可以在小红书“种草”、B站知识分享等方面发挥更大潜力。在谈到目前遇到的问题时，刘晶表示：“主要在于思维模式的转变。新媒体渠道不同于传统的线上渠道，在开展过程中可能会遇到一些新问题，如何解决，这就需要各部门之间相互配合、协调，打破壁垒、统一认识，集体研究、商量对策，从而找到解决的办法。”

用四种意识提升发行人员的工作能力。在刘晶看来，一名合格的发行人员需要具备四种意识。一是多学习的意识。不仅要学习图书市场知识，还要多了解出版社其他部门的工作，如编辑如何策划选题、图书如何印刷等，掌握的知识越多，越容易得到客户的信赖，帮助客户做出最合适的选择。二是会分析的意识。这里主要是指数据分析。发行人员要能根据不同平台的数据，了解图书在市场的销售情况，从而推断出图书与平台的匹配度以及目标读者的画像，为编辑提供选题参考。三是勤沟通的意识。发行人员一定要敢于与陌生人打交道，通过聊天收集有用的信息。四是善总结的意识。要学会从最后的结果进行复盘，以便后续遇到同样的情况加以改善，做到精益求精。（王 霖）

陈 斌：图书发行到适配渠道才能爆发

工作阅历 自2012年大学毕业后进入长江文艺出版社，一直从事发行工作，距今已有11年。由最初的业务助理，到现在的发行部副主任，目前主要负责东北、华南、京津冀、内蒙古等片区的发行业务工作，协助做好部门管理工作。

发行创新 线上发行工作的复杂性和精细化提出了新的要求：除了线下发货、对账、回款等一些基本工作外，还需具备良好的市场敏锐度、精细化的产品运营能力和创新能力。

图书发行市场一直在发生变化，发行的渠道和方式也在更新迭代，选择符合时代特征的发行渠道和形式，是保证图书销量较为合理的方法之一。2023年，陈斌加强对传统电商渠道的维护，加大对新型电商渠道的拓展力度，稳住重点实体渠道市场规模。

发行紧贴市场需求，及时调整社内策略。长江文艺出版社一直走在转型前沿，近两年，该社对发行人员和工作内容迅速调整，以适应市场变化。一是重视电商与地推的融合，做专业的复合型发行人才。陈斌认为，发行员要审时度势，深入调研图书市场新的需求，以积极的姿态拥抱新的变化。在实体店流量下滑、销售下滑的形势下，必须进一步下沉市场，开拓各类团购业务，抓住地区资源，拓展销售。同时，积极开拓线上渠道，理清线上客户的服务流程，熟悉线上渠道操作思路；做到一店一策，因店制宜，顺应时代变化。二是编辑、营销、发行工作深度融合。发行渠道从集中式首发模式向扁平化精准触达模式转变。以前编辑把书做出来，发行部联系主渠道、民营渠道及电商客户进行新书征订，便完成了新书首发、编辑、营销和发行均是各做各的工作。现在编辑在图书印制前就会和营销与发行沟通此次新书的渠道选择，在不同电商平台寻找适合此类图书的渠道，精准对接。新书首发的同时，营销工作便同步进行，集中火力把营销资源往该渠道引流，短时间内能让该书在线上引爆流量。

为每本书定制不同渠道，精细化运营。“互联网+”时代，流量先行，随着直播和短视频的崛起，长江文艺社部分重点新书的首发会调整到新媒体渠道，线上渠道同时做好流量承接，新书首发更加立体，多维度推广。例如针对迟子建作品《也是冬天也是春天》，在抖音等新媒体直播渠道进行新书重点推荐，在小红书上集中发布推文和视频图片，同时在当当网和天猫等平台重点电商客户上架该书承接流量，邀请达人推广，统一控价销售，以及针对重点线下门店进行铺货。特别是经过东

方甄选董宇辉的直播推荐后，《也是冬天也是春天》在业内形成良好的市场口碑和销售业绩。在长江文艺社一系列精准营销部署下，该书今年累计销售超10万册。

线上发行工作的复杂性和精细化给发行员带来新挑战：除了线下发货、对账、回款等一些基本工作外，还需具备良好的市场敏锐度、精细化的产品运营能力和创新能力。具体来说，需做好产品模块划分、产品详情页设计，精确提炼产品卖点，特色封面展示，制定差异化营销的运营策略，在合适的销售渠道把握好线上销售时间节点、产品销售周期等。在时效性上，物流到货速度，营销推广频率，产品加印周期等，“这些工作细节对发行业务员提出了更高的要求”。

11年发行老兵的4点建议。说到给新人行发行人员的建议，陈斌将自己11年的发行经验总结为四点建议。一是全面了解自己的产品。针对不同品类的图书，提供不同的营销策略和渠道，这一切的基础是建立在熟悉、了解自身的产品，才能更好地将自己的产品切入到合适的渠道，摸索出更好的营销策略。二是要有灵敏的市场嗅觉、较强的渠道管控能力。深入了解读者的需求，分析市场的需求，结合自己的产品，将图书发行到适配的渠道，才能让销量爆发。三是要有高度的敬业精神和团队合作意识。充分明确自己岗位的职责，在工作中保持高度的责任心和认真的态度，不怕辛苦、不怕困难，全力以赴地完成工作任务。现阶段对发行工作，更加强调以团队为单位开展工作，很多工作需要多岗位配合完成，因此工作中要注重团队合作。四是良好的沟通能力和学习能力。发行需要与不同的人打交道，如何合理地分配利益及有侧重地电商支持，都需要良好的沟通能力。在电商平台、新媒体渠道发展迅猛的当下，只有及时掌握新的渠道、新的技术，才有可能不被淘汰。传统渠道如何破圈，需要发行员根据当地政策，及时调整，力求突破。只有通过不断地学习，了解新渠道、新技能，才能更好适应当下发行员的角色。（伊 璐）