

提问华东六少掌门人 如何站在时代的新潮头?

(上接第5版)

A5:未来,福建少儿社将立足存量时代,积极调整出版和营销策略:一是质量要稳,即以内容为王,不断夯实图书产品质量基础,打造经得起读者和时代考验的优质产品;二是反应要快,即千方百计降本增效,从价格战中抽身,为读者让利,为合作方让利;三是服务要增,即要进一步做到营销下沉,将阅读服务和体验做到读者的书桌前,做到读者的心坎上。

A6:降本增效不是简单降低成本,而是在压缩不合理支出的基础上,提高效率和效益,提升产品附加值和性价比。未来,福建少儿社将从以下三个方面入手:一是大力推动AI技术在出版流程的广

泛应用,如插图绘制、封面和版式设计、营销品制作等,以期提高出版效率、降低成本费用;二是加强品牌与产品线建设,积极开发自有版权产品,培育自有IP,并进行立体开发与运营;三是积极拓展对外合作,加强与高校及科研院所的交流合作,推动少儿出版产学研一体化发展。

A7:2024年,福建少儿社的增量主要来自以下几个方面。一是众多主题出版精品力作集中推出。2024年,我们立足福建区位优势,积极策划开发了一系列反映海峡两岸同根同源、融合发展的选题,如“海峡记忆”系列丛书、“中华基因”系列丛书、“少年中国书系”等,这些产品将在未来1~3年内集中出版面世,为福建少儿社带来可观的增量。二是“拇指班长”系列升级版、少年侦探团·最

强大脑版、“全国优秀儿童文学奖·大奖书系”等重点产品面世。2024年,福建少儿社将在做好上述产品出版工作的同时,积极谋求营销突破,以期打造新的销售增长点。三是积极推动存量优质系列产品的升级改造,以更加优质的内容、精美的装帧与小读者见面。

A8:2024年,福建少儿社将根据童书营销新生态,以市场与效率为导向,对团队进行优化整合重组。拟重组市场中心、文学出版中心、教育出版中心,将美术编辑室更名为AI应用与美术设计部,在融合出版事业部加挂品牌宣传与重点品营销部等,福建少儿社将以此次机构与人员的重组为契机,优化部门职责,建立有效的组织架构,以迎接市场环境变化带来的挑战。

对于二十一世纪社来说,如何保持可持续发展是个大课题。在起伏的市场环境中,二十一世纪社波澜不惊,连续8年保持少儿图书零售市场占有率第一,有许多成败得失需要去总结,进而形成全社共识,支撑持续发展。所以,2024年我们要思考,二十一世纪社出版社为什么能?

A1:如果说近10年来童书行业“吃到红利”,也是我们国家社会经济飞速发展以及全民阅读蓬勃开展,给童书行业带来了持续利好。人口出生率会对各个行业产生影响,但对童书业的影响远远没有数字化的影响来得快、影响大,放眼国际上优秀童书出版公司,并不是建立在国家人口基数上。若是在不久的将来少儿出版出现了结构性调整,那一定是数智化新技术导致的,能触发行业变化的关键要素是人们的阅读习惯改变,内容视频的盛行就是图书结构调整的端倪。

二十一世纪社集团在坚持地面推广的同时,更加看重新媒体的传播效率,我们也在尝试营销方式的转型,比如,要求营销编辑在新媒体上要有自己的阵地。这些年来也一直在投入做有声书,积累数字内容资源,目前还没有收益,但我们会继续尝试新的业态,探索新的数字产品经营模式。

行业一直认为童书会是电子产品的唯一安全区,现在看起来也不太成立了。能够构成安全区,可能是基于两个观点。一是认为电子屏会对孩子的健康、视力产生影响。如果科技进步解决了影响视力问题,这一点也就不成立了。二是认为视频化的内容肤浅,不利于孩子的心智成长。如果视频化的内容迭代到足够优质,这个问题也可以解决。从现实层面看,新一代的孩子是伴随电子产品长大的。

A2:从抖音图书榜单看,多数爆款童书其实并不是真正意义上的少儿读物,而是家长在焦虑、冲动情绪下为孩子购买的,满足的是家长的需求点,并不是孩子的阅读需要,实际上也没看到这些书在孩子们的阅读圈里传播开。这些书虽然“平价”、销量大,因本质上不是童书,也就不可能接过童书消费大旗。新媒体在打造爆品上的确很活跃,带来的销售我认为是“市场增量”。从二十一世纪社2023年产品在传统电商渠道的销量,并没有受到抖音渠道爆款图书的影响,可见不是一个读者群。但因为是增量市场,所以二十一世纪社特别重视新媒体渠道的开拓。

A3:我们的感受是,每一年都有困难,每一年也都有机遇,2024年也是一样。2023年市场虽然特别难,由于我们抓住了机会,收入和利润都要好于2022年。我们不能改变市场走势,只有改变自己,不断调整步伐以适应市场。2024年二十一世纪社重点提升一种能力,服务读者的能力。之前出版社和终端读者是脱节的,现在有了互联网工具,让直接服务读者成为可能。今年二十一世纪社的读者服务号将全面运营,我们对这项以服务树品牌、以服务聚流量的工作挺期待的。

A4:科普类图书曾经是二十一世纪社的短板,为了均衡发展,二十一世纪社在2023年整合了两个编辑部,成立了科普图书出版中心,出品能力大大加强。科普门类的销量能超越儿童文学,固然有科技强国的倡导因素,我们想,还有没有另外一种可能,孩子对于动漫类、图像类图书的阅读热情在增加,对文字的阅读兴趣在减弱,而少儿科普几乎是漫画、图像呈现方式,这正是孩子们喜欢的形式。基于对孩子读图趋势的认知,二十一世纪社今年就加大了漫画、图画类选题的开发,例如准备把儿童文学《特种兵学校》改编为图像小说。

A6:“降本增效”是企业必要的管理手段。若是把降本,仅仅聚焦在降纸张、印刷之本,降稿费之本,我认为方向偏了。对于多数出版社,库存之本、应收账款之本,最有可能成为“压倒骆驼”的最后一根稻草。2023年,二十一世纪社以断腕之决心调整库存结构和总量,减少了1个多亿库存码洋;今年的工作重点在应收账款的管控,近日修订了一系列的应收账款管理制度和奖惩办法,决心治理这一影响经营质量的顽疾。

A7:增量自然是来自新营销、新渠道、新项目。2024年,二十一世纪社特别期待新媒体营销能为增量作出较大的贡献。二十一世纪社北京新媒体中心成立不到半年时间,在新渠道营收上创下了销售增幅60%的成绩。在市场对接上,及时将读者需求、新渠道意见反馈给编辑部门,在产品与渠道的匹配上做了许多尝试;在产品销售上,将借助新媒体平台的内容优势,加强优质内容的产出和传播。一方面是和优质、有影响力的达人合作,另一方面是提高自营账号的运营能力,稳定持续输出优质内容;此外,还培养营销编辑从产品思维到用户思维的转变,提供政策支持和资源扶持,鼓励营销编辑开设个人新媒体账号,搭建品牌营销矩阵,提升品牌影响力和品牌曝光度。

我们需要锻造服务读者的能力
刘凯军(二十一世纪社出版集团社长)

专业少儿出版社面临的最重要挑战,还是自身能力的全面提升。2024年,明天社将全面进行平台化转型。

提升四种能力 推动平台化转型

李文波(明天出版社社长)

A3:面对网络平台销售的不确定性,明天社制定了深耕省内市场的确定性策略。逐步建设适合区域市场需求的产品线,同步探索产品新形态,打造阅读新场景。2024年,明天社计划和山东省店联合建立各地市的儿童阅读打卡空间。

A4:在现阶段,出版社的产品布局和结构优化,一定要结合自身的出版资源条件,包括作者团队资源、编辑团队资源和区域渠道资源。2024年开始,明天社将在社会科学普及读物和自然科学儿童读物方面,尝试建设品牌产品线。我们计划与一些高校的专业学术研究和创作团队合作,打造真正具有权威性、经典性、趣味性的适合少儿群体阅读的社科和科普读物。

2024年,明天社将充分挖掘山东地域出版资源优势,根据“两创”要求,建设中华优秀

传统文化儿童读物产品线。呈现儒家文化新时代价值的儿童内容产品,是一个重点选题方向。

A5:2024年,明天社作为一个出版机构,将是全面进行平台化转型的一年。这也是我本人面临的一个重要课题。这个平台的建设,初步思考有四个特点。

第一,具有多形态的内容产品生产的能力。要拥有这个能力,需要数字化、智能化的组织结构和运营流程。如星火阅读项目就是一个垂直领域的内容运营平台。明天学前教育网,也是专业为幼儿园服务的平台。

第二,具有多元的业务单元拓展能力。平台要以优质内容资源为基础,以客户需求为导向,快速打造多元化产品和个性化服务。如明天教育科技

公司的内容研学产品和儿童戏剧产品。

第三,具有融入各种生态系统的平台能力。开放式平台,能够整合产业链上中下游的资源,包括内容资源和渠道资源,本身也可以将资源孵化成有需求的产品,对接市场。我们新成立的学前教育出版中心,正在整合各种学前教育资源,创造新的市场空间,同步打造新产品和新服务。

第四,要具有研究和引领某一个领域的新发展能力。比如星火阅读平台和学前教育网平台,都要整合各方面资源,聚合各类人才,成立专业化研究机构,并形成机制,以推动平台持续创新。

A7:2024年对于专业少儿出版社最大的挑战,可能还是自身能力的全面提升。比如,从图书装帧设计这一美术编辑的基本能力细节看,明天社就还有很大的提升空间。市场对于阅读产品的整体颜值、艺术视角要求越来越高,个性化的需求越来越强,如果出版社的美术编辑和设计人员,不能敏锐捕捉各细分人群的诉求,不具备超强的学习、研究、超越的能力,出版社在设计领域的核心竞争力就无法形成。这是一个老问题,在AI时代,某种意义上,也是一个新问题。

转嫁给上游的供货商出版社,让整个出版业为他们买单。所以,2024年,我的判断是,做童书的人日子不会太好过。当然,实体店应该会回暖一些。因为还有一些地面店,尤其是新华书店,有自有物业能撑住。人流量会有一定回升,不会像2023年那么惨,但回到以前是不可能的。

A4:科普位居第一的情况暂时不会改变,但儿童文学板块会有一些的复苏,重回第一还要两三年时间,这是我的预计。因为物极必反,已经到了谷底。从新媒体端口看,一些主播推荐的功利性阅读产品引流到一定程度,外延也到了尽头,必须要有新的、更高级的、更持久的引流品培育出来,他们可能也要学会在直播间卖好儿童文学,而不是眼前的功能性阅读产品,讲几句话就上链接。当然也需要出版人的引导,培育整个渠道,我们要给新渠道提供更多活法,来卖好儿童文学,让他们把儿童文学当刚需。儿童文学不是无用的,无用之书有大用。浙江少儿社原创儿童文学占比很大,这几年利润降幅也很大,因为我们的儿童文学占70%以上,都是高版税的。所以今年,我们要把儿童文学作为“刚需”推广出去,把它们卖好。一旦成为刚需,就意味着低价不再是唯一的购买理由。每个文学作品都具有唯一性属性。我们要做的是把阅读需求、诉求挖掘出来,提供给合适的消费者,无论是6折还是8折,对他们来说,问题都不大。以前是孩子在地面店购买,现在我们要引导和培育新渠道,让他们卖好儿童文学。

A5:科普和绘本在浙少社的占比不到5%,确实比较小。2024年,很重要的一个方向是调整结构。我们推出科普品牌“金知了”和绘本品牌“琥珀”,会加大这两个领域的研发力度。面对大势,要积极应变,还得适应市场,不然活不下去。当然我们做科普不会那么功利,会人文化、故事化、IP化。总的来说,整个产品结构布局还是要顺应市场变化,不能坐等市场回暖,奢望重新回到高峰——有可能永远都达不到原来的高位。

A6:降本增效是无奈之举,它是市场渠道生态倒逼的结果,因为折扣逼得整个行业没有利润,马上就不可持续了。所以大家只好降本。但也不能一味降本,有些成本不可降,尤其是在原创领域,成本降很低,就出不了好东西,创造性的内容生产就会出问题,优质内容供给会出问题。比如,作家们如果版税都降到3个点、4个点,谁愿意去创作呢?没有了,他们连自己都养不活。另外,员工的收入也不能随意降,在这个环境下再降可能就留不住人才了。更重要的还是要开源,行业自救,建立良性的可持续发展的生态,而不是在一个恶性的萎缩的生态里一味降本增效。

A7:从产品结构来讲,我们原来做的更多的是大众普及类产品。现在线上销售占比达到85%以上,我们肯定要推出一些适合线上的高端的乃至高定价的复合型产品。市场营销、新媒体营销都要加强,2024年,在这样一种不乐观的大势之下逆势成长,还得要调结构。

少儿出版要止跌回暖,关键要看儿童文学板块的复苏,是不是能够建立一个更良性的秩序。如果儿童文学作品能在新媒体成为主流,我相信新媒体的阅读生态也会改变,优质内容会重新回到市场销售的头部位置,而不是劣币驱逐良币。

少儿出版吃“红利”的日子已经过去

郑重(浙江少年儿童出版社社长)

A1:吃“红利”的日子已经过去。十多年前,少儿出版作为朝阳产业,在人口红利、经济高速发展等利好形势下,在品种数量增长等方面获得极大发展。从长远看童书行业已进入拐点,尤其是纸质书可能进入到了战略拐点,毕竟替代纸质阅读的形态太多。行业从业者曾经预判童书是受电子产品影响最小的板块,家长会让孩子尽量少接触电子设备,但从现在的情况看,孩子接触电子设备是天生的,家长也管不了。

从战术上来讲,传统出版并没有做透,潜能还没有完全释放出来。也就是说,做童书出版不能只卖书,或者是只卖纸书。扩展开来,往儿童文化、儿童教育产业延伸,从大的产业空间来看,还有很多路可以走。只不过这样的转型,不是简简单单谁都可以做的,一定是出版机构积累了比较深厚的头部儿童文化资源,才能做这样的转型,或者说对相关产品赋能做一些跨界服务。但传统少儿社很少按照IP思路打造产品,这方面的路走得还不远,但从战术上讲,还有很多事情可以试试。从大的产业格局看,必须要转型,用更宽阔的视野做这个领域,才能稳住,否则被动地接续传统模式,肯定是在走下降通道。

传统专业少儿社这几年受冲击大,主要是因为疫情几年读者消费习惯的变化和渠道的变化。疫情几年,传统渠道的下沉体系基本完全被摧毁了。当然还有更多没死,但也没人了,这很难说是一件好事。另外,疫情几年,在时空层面客观地剥夺了孩子自主选择读物的权利,权利移交给了成人。因为孩子没有支付宝,不能线上购买,以前童书阅读50%以上的购买场景在线下,孩子自主选购,按照他们的兴趣,到书店去买书,一到寒暑假、双休日书店基本上人山人海。所以说,中国的地面店,新华书店等传统卖场的人气一半都是少儿在贡献,但这个局面被几年的疫情打破了,这一波疫情前后成长起来的孩子几乎是不进书店的。尽管疫情放开,地面店并没有回暖,因为消费习惯变了。

另一个很大的产业影响是儿童文学板块的萎缩。因为儿童文学阅读属于非功利性阅读,原本少儿出版持续20年高速增长,很大程度上依赖儿童文学这个增长动力,无论是“哈利波特”“鸡皮疙瘩”“冒险小虎队”还是曹文轩、杨红樱等作家的作品系列,一批儿童文学作品成了超级畅销书,引领了新世纪(2000年之后)的儿童阅读潮流,也成为中国少儿出版高速增长的引擎。但这种增长模式被疫情加舆情给中断了。儿童文学连年下降,北

京开卷数据显示,2023年的儿童文学板块由此前高峰期的半壁江山降到20%,最大的板块变成了科普占到28%,科普原来不到10%。这意味着,功利性阅读占了主流,非功利性阅读退到了次要位置。这肯定是儿童文化的一种倒退。当然,我觉得这种倒退是暂时的,是新媒体冲击下市场不成熟的表现,也是成人购买者家长不成熟的表现,他们的短视造成孩子功利性、填鸭式的阅读,这种恶果也显而易见。比如近年来孩子心理问题越来越多,低龄化趋势增强,简直触目惊心,这与孩子的儿童文学阅读缺乏是密切相关的。教育考试的指挥棒虽然一直没变,但从前至少孩子可以自主选择读物,读儿童文学、读小说,拥有丰富的精神世界,可以在阅读中体验喜怒哀乐,获得情绪价值。现在孩子没有一个能让自己的心灵得到抚慰和释放的空间,以前的儿童文学阅读承担了这样的功能。

A2:看着很悲哀。很多排行榜上都是一些编的书、攒的书。图书的排行榜,实际上代表了全民阅读文化的水准,是一个民族的精神高度。如果长期以来都是这种水平的书,我觉得不乐观。儿童文学作品原创含量非常高,无论是引进还是国内原创,作者版税是必须要支付的成本。但在现在的新媒体销售体系下,根据开卷监测新媒体销售的平均售价折扣3折4折,还要给达人30%的佣金,出版社还要承担一件代发的物流仓储费用。所有带版税、原创含量高的童书几乎都进不了这个渠道。

A3:产业没利润。现在动不动2折3折发货,问题是整个行业总量还在下降,利润全部倒挂,那不是忙了一个寂寞?去年全年我看来,真正的大众少儿零售市场,总利润基本为零,很多都是亏损的。把间接成本摊进去,做得好的出版社只有几个点的毛利,不好的甚至是亏损的。我们也希望国家政策层面能够支持,比如像欧洲那样把图书行业作为一个市场例外立法,对于新书,尤其当年新书,一年以内,禁止低价恶性竞争。但这个事情呼吁了这么多年,从目前看也没那么容易解决,剩下的就是行业自救、自律。所以大家的状况很难,今年可能情况还会更加恶化一点。因为新媒体原来主要是从抖音开始商业化,今年可能变成战团七雄,抖音、视频号、快手、小红书、B站,还有原来的拼多多这些,各大平台全部都要开始商业化,直播带货引流的首选商品垂类还是图书。因为书是最标准化的低成本引流品。商业化引流一个付费用户的获客成本现在平均要到300元以上了。一本书定价才几十元,靠书可以把成本打下来,还能全部