

华东六少渠道负责人谈 2024,渠道增长点在哪里?

■中国出版传媒报记者 张聪聪 采访/整理

- Q1:**2023年,有行业从业者的年度命题变成了“把价格做下来而后活着”,是否有同感?
Q2:2024年,依然有大量出版商“卷”价格“卷”折扣?对此,销售层面有什么应对措施?
Q3:2023年的哪些渠道策略可以继续发扬,2024年有哪些潜力拓展方向?
Q4:从近年的渠道变化看,产品层面需要做哪些及时调整?2023年,有哪些应对渠道变化、研发和销售联动成功的案例?
Q5:2024年,出版社在线上渠道有何策略?是否会加大自营投入?有哪些配套措施?
Q6:针对渠道变化,出版社是否会调整营销部、市场部架构,以应对当下及未来的市场环境?



A1:在消费不振、童书市场规模进一步下降的背景下,市场竞争尤其是价格竞争更加激烈,低价图书有着更高的接受度和销售转化。但与以前较为简单粗暴的折扣营销不同,现在更考验出版社对产品的把控度,对产品品质、成本与推广的综合管理能力,所以价格是必要条件,但不是完全充分条件。产品竞争和“活下去”并不能完全依赖价格竞争,既有流量,又有特色、有品质、有实用性的产品才能进入消费者眼帘。

A2:由于各网络平台都在推低价策略,2024年童书出版商“卷”价格“卷”折扣将不可避免。但市场秩序需要引导、规范,安徽少年儿童出版社多年前就呼吁抵制无底线价格战,消费者低价买到低品质图书,会让其对经销商、消费平台、出版商产生不好的印象,对出版生态长久发展不利。

图书销售最终拼的是产品质量和服务。现今童书市场上,有的书因为瞬间流量加持而爆火,有的书则依靠持续营销细水长流。为图书匹配适合的渠道和流量,是图书推广的关键。2024年,安少社市场营销部继续坚持“读者在哪里,流量在哪里,我们的营销就在哪里”的策略。通过精准营销将正能量、图书送到读者眼前。

安少社市场营销部盘活渠道,在产品策划之初,就对其分类,不同产品安排不同渠道,设计不同策略和折扣。头部重点产品,给到重点资源,在推广渠道方面遍地撒网铺货,宣发紧锣密鼓;腰部产品和常规品保证一定的铺货率和上架率,在热点、节点给到一定宣传。

“单打独斗不如强强联手”,针对有爆款潜质的产品,总结此前爆款打造经验,深挖重点产品的核心卖点痛点,与新媒体客户形成推广合力,共同打造新爆款。

A3:自营新媒体渠道建设是安少社市场营销部2023年的工作亮点。2024年,我们将继续在新媒体渠道发力,做好抖音、天猫、京东、拼多多四大平台的自营店铺矩阵建设工作,在抖音店铺以打造直播专场和爆款短视频为主;在天猫和京东等电商平台做好名家产品、独家定制产品,并承接外部流量;在拼多多平台,选择适合销售渠道下沉的合适产品,拓展市场。同时,虽然抖音依然是重要阵地,但营销趋势和方向也在一步步地向小红书、视频号等平台迁移,以加快构建和积累自有私域流量,促进公域流量向私域流量转化。

在小红书平台,安少社市场营销部将围绕《会飞的鱼灯》《剪纸里的四季童话》《宝贝成长手记》《我的牙去哪儿了》等重点书,在自营店铺发力,通过达人种草、直播、线下新书分享会联动,打造自带流量的IP图书,线上线下相互引流。

同时,坚持实体渠道不放弃,安少社市场营销部将更积极参与



图书销售最终拼产品质量和服务

◎詹玮玮(安徽少年儿童出版社副社长)

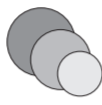
各地书单推荐、团购推荐,深耕新华书店及其它线下书店。2023年,安少社围绕第十六届精神文明建设“五个一工程”获奖图书《桦皮船》积极开展营销推广活动,在北京中关村、王府井新华书店进行码堆展销,开启名家线下讲座活动。2024年寒假期间,安少社围绕新书积极筹备,在安徽、广东、东北、广西等地大力推进寒假阅读活动,《时光球原创少儿科幻小说·钢铁苍穹》《三步上篮》《星星点灯·红舞鞋》等新书入选推荐书单。

A4:2023年,为稳定销售基本盘,安少社以重点产品线强化品牌建设,围绕产品线夯实儿童文学、卡通动漫、少儿科普等优势板块,把优势板块做扎实、做强。老牌重点产品线中,“小猪佩奇”系列、“淘气包马小跳漫画典藏版”等市场表现稳定,“沈石溪动物小说”“时光球原创少儿科幻小说”等优质品牌产品线拓展效果突出。同时,面对快速变化的渠道,安少社也加大产品研发力度,新增《THIS IS 米先生的世界旅游绘本》《中国历史真有趣》等精品图书,开拓更适应市场需求的品牌产品,如《奥特曼对决:原声原画发声书》填补“奥特曼”图书市场发声书的空白;“类教辅”图书《知识点有画面·漫画数理化系列》,是畅销书作者“混子哥”陈磊携混知团队为青少年打造的漫画数理化科普读物,产品线布局更加完善。

2023年,安少社市场营销部在自营抖音店铺重点推广《THIS IS 米先生的世界旅游绘本》,使其迅速成为2023年抖音爆款榜上畅销图书,同时该书还提升了安少社在新华系电商的销售占比。在小红书平台,图画书《工作细胞》快速成口碑效应,当当站内站外全渠道资源配合引流推广,位居当当童书新品排名第9位。

A5:渠道拓展方面,安少社坚持筑牢“四位一体”营销渠道综合体,扎实推进传统线上线下渠道稳健增长,积极探索开拓新的项目增长点。在线下渠道,安少社将一如既往地坚持紧抓实体渠道不放弃,做大做强新华大卖场,通过强大的铺陈展示维护安少社在读者心目中的品牌度和美誉度。同时,将坚持线上和线下差异化发展,通过产品开发、渠道闭环保护实体店书店。在线上渠道,安少社一方面将加大对大平台、大客户、新媒体渠道的投入,同时还将加大自营店铺群的建设,将成立自营中心,全面提升销售占比。

A6:强有力的营销团队是出版社运行流畅的关键和核心竞争力之一。2024年,面对新的市场变革,安少社市场营销部将打破常规,改变部门架构,加强市场营销部和北京销售中心的联动;将依据渠道类型,设立不同的战斗小组,充分挖掘每个人、每个渠道的潜力,通过组织架构和岗位调整,增强团队对市场变化的敏感度和认知度;加强自身的新媒体队伍建设,团队磨炼更专业、执行力更强,提高自身运维水平。



内卷加剧,“定制”营销提升渠道匹配度

◎韩艳平(二十一世纪出版社集团新媒体营销中心总监)

◎刘丽婷(二十一世纪出版社集团市场营销中心总监)

A1:这种说法确实代表了一部分从业者的心声。如今碎片化阅读的影响力逐步扩大,社会焦虑的氛围愈发强烈。图书市场特别是童书市场,行业内卷严重,快销意识集发,很大一部分新书为迎合教育矛盾、话题流量,用低价倾销换取市场占有率,从而实现资金链、供应链的稳定运行。用“为了活着才要把价格打下来”形容不足为过,毕竟价格战是市场销售最容易的营销手段。但是行业发展需要进步,企业生存需要利润,出版发行工作的门槛需要树立,一味打价格战导致粗制滥造、劣币驱逐良币的行业现状,真正的优秀作品难以存活,周而复始,最终行业的未来还是要从从业者来消化。

A2:在经济环境和行业现状的作用下,2024年图书市场依然艰难困苦,我们认为销售内卷的情况还将继续,甚至更甚。未来的价格战将会进入“决战阶段”。二十一世纪出版社集团市场图书销售多年来占据核心地位,一直位于少儿图书销售的第一梯队。为了稳定市场,持续发展,必须紧跟市场大势。首先,在产品层面积极打造、开发爆款产品线,抢占规模化市场份额;其次,在生产上严格“体检”,保证生产质量的基础上充分压缩生产成本,提高类似产品、同类产品的核心竞

A1:“价格做下来”要考虑两方面:一是图书定价。因为成本的要求,新媒体渠道销售价格的约束,以及销售增速有所放缓,尤其是儿童文学品类定价依然存在上涨空间。二是各类成本。要从印刷各环节,尤其是纸张、营销投入上降本增效,但前提是绝不能影响图书品质。因此“做下来”的空间是有底线的,也受地域人工的制约。

A2:价格战依然是简单有效且“无门槛”的营销利器。在近几年图书行业整体下行的情况下,市场价格竞争加剧。新媒体渠道为吸引流量,打破传统市场格局,也使价格战升级。

浙江少年儿童出版社在销售层面的应对措施包括几方面。一是定制品种。与市场上的常规品种进行区分,避免比价。二是限制货源。出版社从源头上控制货源,规定销售价格,通过一件代发进行控货。三是控价常态化。控价工作成为出版社工作的重中之重。从每天的违价检索到最后的沟通经销商改价,通过日常沟通维护好价格体



深入考虑读者需求变化 拓宽选题和经营思路

◎江苏凤凰少年儿童出版社发行负责人

A1:近几年,江苏凤凰少年儿童出版社一直坚持严格的限价政策,畅销品的价格体系较为稳定。2023年,短视频直播渠道销售占比大幅度提升,为了适应这种变化,我们在渠道策略和价格策略上也做了相应调整,主要针对短直渠道布局的产品,价格策略更加灵活,但原有全渠道的畅销品依然实行严格的限价政策。

A2:劣币驱逐良币的市场终究会回归理性,一味地“卷”价格“卷”折扣的渠道是不可持续的。一些出版商的“卷”,也在战术层面给我们很大启发,拓宽了选题和经营思路,更多、更深入考虑读者需求的变化。为应对渠道变化,我们从2023年开始加大自营渠道投入力度,开发自营渠道专属品,尽可能地平滑渠道变化给整体经营数据带来的波动。

A3:视频号和小红书是我们后期重点关注的新渠道,但这些渠道也是刚起步,还需大量的探索介入,我们将用具体项目带动渠道建设的模式推动新渠道进一步完善。

A4:作为专业少儿社,苏少社始终坚持

争力;再次,加强全渠道、全供应链布局建设,合理运用国有发行渠道,充分发挥平台销售优势,提升新零售渠道占比,打造立体化稳定销售渠道金字塔。另外,二十一世纪社还将持续加强后期保障管理、内部协作制度等基础设施建设,全面保障年度出版工作稳步推进。

A4:产品的成功营销离不开合适的渠道策略,针对不同的产品特性,定制不同的营销方案以适应渠道要求至关重要。

对于全渠道重点产品,如《山西寻宝记》,限价是一个重要因素,因此全渠道同步发售是合适策略。在新媒体平台上,以自营账号为发力点,结合达人力量,能够更好地推动销量增长。该书在出版社自营店取得24小时预售破3000册、累计销售近2万册的成绩。该书首印50万册不到1个月便加印。

对于常规产品,如《聪明的小海狸》,在销量下降时,重新找到匹配的达人,挖掘产品核心卖点,并结合短视频在新媒体平台上重新宣传,能够重新激发消费者的兴趣,带动销售增长。通过该书月均销售超1万册的数据可以看出,这样的策略取得了显著效果。

A5:2024年,二十一世纪社线上渠道的工作重心在新媒体营销,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



价格空间有底线 产品升级要对路

◎冷雁(浙江少年儿童出版社市场营销中心主任)

系。四是特色营销。根据不同片区、渠道、店铺的要求和风格,设计不同的、有特色的营销活动。

A3:2023年,浙少社在新媒体渠道达人对接上取得一定成绩,人均专场GMV超200万。专场活动能快速拉动销售,并去化库存图书部分。

A4:根据近几年渠道变化,浙少社在保持儿童文学传统优势外,加强对科普百科、低幼绘本两大板块的开拓。树立品牌意识,融合社里的产品结构,融合资源,提前做好品牌规划设计。新书规模需要恢复原有状态,同步做好产品升级,根据现有渠道的需求制定适销对路的产品。

2023年,浙少社有一些做得较好的案例。如《国之脊梁》通过新开的公众号开团首发,形成一定热度,各平台积极跟进,社会效

方面是和优质、有影响力的达人合作,一方面是提高自营账号的运营能力,持续稳定输出优质内容。另外,要培养营销编辑从产品思维向用户思维的转变,提供政策支持和资源,以项目机制鼓励营销编辑开设个人新媒体账号,搭建品牌营销矩阵,扩大品牌影响力和品牌曝光度。

A6:消费者的兴趣与需求的变化,是市场上最大的变数,影响着渠道变化。随着“90后”和“95后”年轻群体成为消费的主力军,以及新生儿主要集中在二三线城市,需要对渠道布局进行相应调整,以更好地抓住年轻群体,扩大影响力,并提高核心竞争力。拓展新媒体渠道无疑是重要选择,二十一世纪社将新媒体营销业务独立成立一个部门,增强了力量。

一方面,寻找在图书和母婴领域有影响力的达人进行合作,确保合作对象与品牌形象和目标受众相符合。与达人共同策划高质量的内容,包括图书推荐、育儿经验分享等,以吸引年轻家长的关注。除了直接的带货合作,更注重内容种草合作,通过优质内容帮助年轻消费者解决育儿上的问题,做好读者服务。

另一方面,提升直营账号运营能力,创作优质短视频内容,吸引年轻家长关注,传播优质图书和树立良好品牌形象。

此外,加强内容传播能力,了解新媒体平台的算法推荐机制,通过优化标题、标签等方式提高内容的曝光率。将优质内容同步到其他社交媒体平台,扩大内容影响力。

益及经济效益兼具。《出发,非看不可的世界博物馆》通过中盘选品确定后定制,通过新媒体达人带货,半年印量超5万套。

A5:建设出版社自营矩阵,一直是浙少社营销中心的重中之重。2024年,我们将采取以下配套措施。一是专人负责。每个自营店铺设置专人负责(掌柜责任制),任务分解到位。二是直营和代运营相互配合,统一价格体系,避免内耗。三是突出自营“营销推广”作用,每位掌柜负责小红书等渠道的软文推广。四是自营店铺承接“外溢流量”,配合新书打榜。

A6:2024年,浙少社将对营销中心人员岗位进行重新调整。加强加大对新媒体渠道的人员配置,特别是后台客服岗位、直播人员的新设及控价专员的引进,以应对更多的市场变化。

同时,我们积极联合外部,与江苏有线华博在线达成合作,在家用机顶盒上线,开创了江苏电视大屏听书的先例。

营销上,注重多维度推广,积极求新求变,构建立体化营销体系。苏少社积极拥抱新营销方式,拓展营销渠道,根据产品特点开展系列直播、组织名家人文活动行等,综合线上线下,运用多种营销方式对作品进行立体化营销。2023年,苏少社加大电商自营力度,将天猫旗舰店代收归大众读物经营部独立运营,自营渠道码洋不断攀升,并通过达人带货等方式,打造爆款。“自然笔记”系列是苏少社开发多年的自然美文产品,由金波主编,前期主要是通过各地假期推荐书目的形式推广。去年,我们调整策略,引导达人从作文指导书、作文素材库的角度在线上推广,后期又为达人制作独家定制版,经过一年推广,系列图书年销售首次超过1000万码洋,后续产品“自然笔记·岭南博物”的市场也很快被打开。

我们将继续优化运营模式,提高运营水平,促进自营电商的成交转化率逐步提高;研究、梳理各店铺推广方法和模式,为后续新品推广提供新路径,联合相关科室为自营店铺打造更多专属品。(下转第10版)