

近日,由《中国出版传媒商报·编客学院》推出的2024升级版出版机构超强增长实战特训营“发行营销总关闭门会”研学专场在京举办。会议聚焦上半年出版机构销售状况及渠道新打法。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。)



从天地出版社今年上半年的情况来看,我们同比去年上半年净发货增长13%,但确实是以价换量,如果考虑到实销和结算折扣,算下来估计是6%~8%的增长。对于行业大盘的情况我相信大家的感受都差不多,上半年做出这样的成绩也挺不容易的。

今年我们是怎么做的呢?主要分两部分,第一是向管理要效益。今年我们实行三级选题会议制度。前几年,我们经历了一个相对粗放的阶段,选题立项时也相对粗放,现在严格执行三级选题会制度。

第二是严控成本要效益。编辑往往更多关注内容,忽略了价格力,但实际上,产品内卷、同质化严重的时候,价格力很重要。所以,我们今年考虑到行业的现实问题,在严控成本方面做得比较多。发行方面上半年主要做了哪些工作?今年大

严控成本 加大营销费用支出

■朱雁峰(天地出版社社长助理、营销管理中心总经理)

家也感受到了,抖音流量见顶,它也很艰难,所以现在对于价格管控很严,一旦发现其他平台低于它的价格,就会给你限流。但如果不是特别爆的产品或特别头部的供货商,还有些许操作空间。我们今年上半年采取的方式之一就是找精准的流量强推,售价设置较高,在其他渠道会用高于所谓的“新书上架5折销售”的逻辑来承接流量。

营销方面,我们也在加大人力投入,加大营销费用的投入。最近我们有一本书在社内表现相对突出,叫作《把自己重养一遍》,这本书我们是怎么做的呢?作者梁爽自己有微信公众号,前几年带货能力还可以,但现在公众号带货能力不足,连续发了多篇,一共才卖了三五百册,但我们实销有4万册。一方面,我们扩大人力投入,一方面加大营销费用投入。过去我们在某些平台种草就是寄样书,基本上是没有营销费用支出。基于这本书,我

们在小红书上付费营销,找书中的金句,持续输出内容,并总结数据规律。因此,这本书在小红书上爆了一把。

传统电商仍然是基本盘,我们社目前传统电商占比仍然大于内容电商,但是声量、流量有限。至于接下来的趋势,我相信大家可能都不敢太乐观,我认为时时更新、持续优化我们自己的工作就可以。如果说未来有哪些方面要优化,第一是强化自营,仅依靠渠道,难以拿到推广机会。自己有新品需要确定性地推广,有自己的阵地可以操作的空间更大。第二是控价,我看到有的出版机构比较好的实践方式是独家发行,全部一件代发,一旦入B端客户仓库后,控价会变得尤其困难。产品足够强势的时候,绝大多数的渠道还是会接受一件代发的模式,当然这对于产品的要求会比较高。

出版机构要掌握定价权 平衡渠道利益

■王 廷(机械工业出版社副总编辑兼营销销售中心主任)

从机械工业出版社的情况来看,上半年还是可圈可点,有机遇也有挑战。机工社经过70多年的发展,目前图书产业有三大板块,科技出版、教育出版、大众出版。现在教育出版应该是三大板块里占有份额最大的。整体全年20个亿的规模,教育出版占到45%,将近9个亿。

无论是传统电商还是新媒体电商、新渠道电商、短视频电商都在不断博弈,其中传统电商和新媒体电商之间的博弈最为激烈。机工社一直是理性对待,我们通过整个机构的调整和磨合组织架构来积极应对,在营销力量和投入上进行合理分配,及时掉头。上半年我们打造了两本现象级畅销产品,一本是《何以父》,一本是《像高手一样发言》,同时这两个畅销产品也为大众板块的品类起到了龙头引领作用,在头品的带动下,整个大众板块不至于下降,还有微弱的增长。其中《何以父》是我们的新媒体团队在社内选品时挖掘出来的。

一开始,是我们的小红书运营在小红书写了一篇笔记直接引爆。然后通过这个点向达人进行扩散和推广,有一两千个达人同时推这本书。通过达人的短视频、各种活动推动,直接把这本书引爆。引爆点比较迎合当下父子关系如何维护、如何做好父亲这类话题,所以才产生了现象级的图书营销效果。

针对上半年市场的变化和趋势,我们的应对措施和策略包括三个方面。

第一,数字化转型;第二,我们自身企业平台和组织架构适应市场变化,及时调整;第三,掌握定价权,定价并不是说图书定价,而是售价。

机工社目前数字化转型工作有两个方面,一个是产业数字化,一个是数字化产业。产业数字化从整体运营层面来看,包括生产数字化,内容数字化,营销数字化和管理数字化。数字化产业,对于机工社来说是近3年以来大力发

展的,同时也是积极应对教育产业数字化转型所采取的措施和手段。

根据市场变化,及时进行组织架构的调整。机工社整个营销销售端一直在不断变化和调整,应对整个市场变化。今年我们也微调了一下,当然不是大动作。

第三,自己掌握定价权,至关重要。无论是传统电商平台还是新渠道电商平台,出版方掌握了定价权,整个业态环境就不会这么混乱,不会受制于渠道,我们自己要有这个信心。新媒体渠道打造爆品,获取流量,传统渠道承接外溢流量,这是图书运作的正常逻辑。

关键的问题是传统渠道和新媒体渠道之间,不管是达人还是短视频,肯定会在价差,所以才造成了新媒体渠道和传统电商渠道的比价,也就造成了两个渠道之间的矛盾。

如何采取有效手段和措施来化解渠道矛盾。我们可以分类处理,比如传统电商渠道,按照正常发货折扣执行,新媒体渠道的佣金也好,流量扶持也好,按照正常新媒体渠道逻辑执行,造成的价差可以通过对传统电商补偿,或通过达人佣金补偿达到平衡点。现在的渠道控价实际上是最繁琐,也是最难做的事情。

具体有两种方式,第一种方式是控渠道,新媒体打造的产品,只在新媒体渠道投放,对于传统渠道,如果控价控不好的话,传统渠道干脆不发货。第二种方式是找平衡,新媒体渠道打造的爆品,通过传统渠道承接流量,就要掌握平衡点——通过传统渠道赚利润,通过新渠道打流量。总体来说,出版社要掌握定价权、主动权至关重要。

建联阅读服务机构 布局童书运营私域

■潘夷波(二十一世纪出版社集团北京出版中心发行负责人)

从市场情况来看,尤其从去年开始,绘本销量下降比较大。今年很明显的一点是童书中的文学类突然之间就起来了。比如二十一世纪出版社的《时代广场的蟋蟀》,今年上半年就把去年的总量完成了。

同时,我看到很多读者问:你们的书为什么这么贵?出版社是怎么定价的?我认为,不能让读者感受到价值的部分,可以降低成本。所以,我们会在提交选题时,把成本项、利润项等精细化地列出来,利润必须具象化。

另外,当下的童书私域流量怎么做?深度服务阅读机构。其实我们一直在用心地做全国的绘本馆,时时保持联动的有2500家阅读馆。

第一,在活动方面,新书要做活动,比如我们的绘本《当动物有了手机》,大概1个月不到就落地了100场活动。我们只要把资料和物料给对方,他们就能在全国各地落地活动,这叫可复制性的活动。具体来讲,所有要参与活动的机构或合作方,必须



都要有所投资,买书是必须的。购买我们的书之后,我们会给对方提供多种衍生资料。比如给对方提供10份活动物料,在做完故事会或讨论后,还可以有10个家庭一起来做绘本衍生手工。对绘本馆运营者来说,获得的不是一本书,而是整场活动,利用活动吸引家长进行更多的消费。所以,每个绘本馆提供10份,那1000份就是100场活动。在新书上市时,就有了第一波流量。对新书来说,2500家机构就算只有1/5买新书,通过私域流量就可以卖500册,对作者、对编辑都可以有交代。

今年,我们想做的还有什么?组织全国新华书店做活动的人,比如店员或者店长,给他们物料、资源,然后在新华系统里落地活动。其实,这些门店需要活动,但可能各个新华书店的资源和信息不流畅,如果能直接将物料给他们,活动效率会提升很多。今年,我们准备将全国新华的各个门店,包括一些民营书店负责活动的人都打通起来。另外,大家经常说跨界,现在研学比较火。比如我们的《大中华寻宝记》今年暑期开发了游学项目。这些游学也通过当地新华书店做招募,实现资源互补,效果很好。

跨界不只是一要做产品,不只是做文旅,跨界更多的是在为品牌做强力的宣传推广。

负责人民文学出版社营销工作的人文社策划部是在20世纪90年代成立的,可以说人文社对营销工作一直以来都非常重视。人文社的营销工作是围绕图书营销、新媒体运营、品牌营销三部分展开的,这三部分相辅相成地组成了人文社的营销工作体系。

优良的编辑沟通机制。人文社的图书编辑会在新书上市前与营销发行部门就新书情况进行充分沟通,告知新书出版进度、预售时间、上市时间等关键节点,告知作者的配合程度、作者的宣传资源等信息,便于我们细致策划,这些信息是我们策划并撰写营销方案的重要基础,在这一阶段我们也会生成有针对性的营销方案。

保证创意完成的营销准备工作。人文社的新书一经入库,样书会第一时间被送到策划部,进行常规的营销准备动作。如图书拍照,产出一批供各平台使用的书影;制作长拉页、新书上市海报、宣传九宫格等美术物料;策划短视频,为作者约拍一批视频素材等。在这类常规工作中,我们也以明确的标准和要求,保证书影、海报、金句等具有十足的吸引力和创意,质量突出,能够打动读者。

合理利用传统媒体,并着重发挥传统媒体的新媒体优势。在传统媒体方面,人文社常设营销编辑岗位专职维护与媒体之间的关系,实现新书一经上市,合作媒体就会第一时间收到新闻宣传稿并发布。当下的传统媒体已经由纯纸媒转化为了一个个新媒体矩阵,其中很多传统媒体已经有了新媒体账号,与媒体的新媒体结合宣传我们的新书,能够有效发挥传统媒体的价值,如《濮存昕:我和我的角色》上市时,我们联络一批传统媒体的抖音大号联合打造出一批几十万点赞的爆款荐书视频,并联合策划相关抖音话题,实现曝光。如话题濮存昕的戏剧人生播放量1431万次;濮存昕聊李白的万里长安播放量达1492.2万次等等。

自有新媒体矩阵为新书营销造势。人文社在各新媒体平台都进行了持续的运营和深耕,目前已经形成了优良的新媒体矩阵,总粉丝量已经超过了500万。自有新媒体的新书宣传可以保证营销时效、定制营销内容,人文社针对不同自有账号特点会进行单点的内容策划,通过每一平台内容主题和文案的独立策划设计,发挥不同账号的优势,高效地保证了新书上市后的快速曝光。

强调营销活动的系统化、精细化。线上线下的图书营销活动是发挥“一书一案”创新型策划的关键之一,营销活动要保证多场联动。如《康震古诗词81课》的活动营销,我们创新策划“一本新书,四次首发”的新概念。全网开售前,联络最有热度的头部大号进行独家先发,成功带货4.6万册,实现破圈。紧接着在首都图书馆举办正式的新书发布会,邀请聂震宁、白茶、龙洋等嘉宾和广大读者面对面畅谈新书,稳固图书的学术性和社会价值。接着联系西西弗书店,策划“《康震古诗词81课》线下书店首发”活动,将该书在线下、书店和渠道商中一炮打响。最后,策划康震入驻抖音的营销项目,进行第4次首发活动“《康震古诗词81课》抖音线上首发直播”。一场直播账号涨粉60万人,配合抖音话题“康震入驻抖音”,全网总曝光量超1亿。4次发布后,我们又开展了如对谈樊登、对谈李小萌、十点读书、为你读诗等一系列的大号直播。让一本书反复多次地出现在消费者的互联网生活中,是系列化的策划活动的主要目的。

二次剪辑和话题发酵延长营销周期。以2023年新晋茅奖作品《回响》的一场营销活动为例。2023年底,我们邀请了第11届茅奖得主东西来到北京,开展东西对话梁永安、黄蓓活动,并在抖音直播。活动准备阶段,我们就先提早挖掘新书和话题的点,并预埋进活动中,活动第二天,一批二次剪辑视频就按计划完成并发布,最终打造出大量爆款抖音视频,几十万点赞的视频就有多条,其中两个抖音话题冲上抖音热榜。反复发酵的话题、持续二次剪辑视频,使得一场活动有更广泛和持久的营销效果。

邀约博主、达人助力新媒体宣传。人文社一直坚持与各平台的博主保持有效合作,针对不同图书特点,有侧重地选择新媒体平台赋能新书宣传。以小红书平台为例,2023年的新书《烟霞里》,因其内容贴合女性话题又有着美观的封面设计,我们将该书营销抓手选定为小红书,有针对性地邀约一批小红书稿件,其中一条12.1万点赞的小红书笔记引爆后,第二天新书当上榜,同日当销售断货,一时间《烟霞里》书封成为了小红书博主的流量密码。

创意营销激发图书二次活力。创意营销是发挥“一书一案”优势的重要环节,其原则是敢于尝试。例如人文社最早策划作家入驻抖音的营销模式,在业内具有开创性意义。2020年,莫言入驻抖音的营销策划是行业内最早的作家以个人身份入驻短视频平台,进行图书营销的案例。通过该项目,我们实现了单条入驻视频点赞量超61.4万,仅靠单条视频就带货3万册,短期内全网推动超15万册销量。一般情况下,名人入驻前我们会提前跟作家沟通好,比如对方有团队的,我们会在3个月营销期后把账号交还给团队,有一些作者没有团队,我们就沟通好图书营销期过后我们不再运营。

此外,要挖掘图书营销的“长尾效应”。有深度、有价值的专访和书评在当下依然有意义,有效的专访和书评是在为书立“书设”,优良的口碑能让一本书的销售生命更长久。例如,黄灯의《我的二本学生》的媒体营销,我们推动一批媒体进行深度专访,《人物》、《三联生活周刊》、凤凰网读书等十余个大号在我们的策划下打造出10万阅读量的专访微信公众号推文,持续的专访推动这本书口碑逐渐上升,也使《去家访:我的二本学生2》上市时形成多家媒体争先报道的盛况。

张一(人民文学出版社策划部副主任)

图书营销,人文社如何实施

下半年运营布局:做商业化的流量运营

■王元元(磨铁图书销售中心副总经理)



今年上半年,磨铁的状态并不乐观。从今年年初开始,各种平台,不管是抖音、淘宝、拼多多、京东还是视频号,今年年初统一的话题叫“价格力”。所谓的“价格力”本质上就是要最低价。链接接火了,但没有价格力,平台会给你限流。其实,出版方很难跟平台博弈。

另外,我们如何看待上游供货商与平台之间的关系。其实大家已经作出了一些判断,比如新媒体先行。其实背后隐含的是大家觉得新媒体有爆发的增量和可能性,而传统电商的可能性较小。我们往往倾向于新媒体平台,但又担心其他平台会乱价。如何把价格保持在可控范围?比如,一件代发的做法,把所有的压力扛在自己身上,不做入仓,但自营的效率无法与大仓相比,成本又如何计算?除了原本的工作,又将所有的责任扛在自己身上,这件事情做起来难度非常高,它可能只限于几个品、个别品牌来操作。但如果想通过这一方式把整个市场秩序、市场价格管控好,是做不到的。

从出版流程工序角度看,磨铁一年发行销售5000万册书,这5000万册书包装完发给客户,中间可能不下15道工序。试想一下,如果每一道工序里能有一毛钱成本的降低,那一年节省下来的纯利润就有7500万元。实际上,每一道工序我们都有可优化的空间,不用盯着一个工序“薅羊毛”。

对于磨铁的运营来讲,第一,向内要效益这件事情一定会做,控成本也一直在做。通过数据体系不难发现,成本最大的漏洞在于,赊销体制下,仓储过大、货盘过大。如果是按需生产,就不会有库存。那么这就对现金流的把控,对所有经营性成本的把控要求很高。第二,我们会通过合理的数据分析将内外仓的库存调平,寻找第二增长曲线。

这就需要我们在内容制作生产时,最大限度地个人的阅读体验与大众共情,这是当下这个时代本身寻找做新媒体、内容营销的本质。通过内容本身寻找共鸣的人群,我们可以通过商业化手段去做触达,但前提是内容是否经得起打磨,能不能引起受众的共鸣下单购买,这是最核心的点。

对于磨铁来讲,我们下半年会怎么做?首先,我们肯定会持续在新媒体方面发力,强化头部账号,建设我们的新媒体矩阵,通过直播间测评,做第一步的选品,打磨脚本和内容。继而,通过直播账号,或头部账号内容来不断做大量素材,进行广泛分发和投放,引发更大的溢出效应。我相信,当我们把流量做好时,我的合作伙伴在各个平台也能够享受到流量带来的溢出红利。

因此,对于流量的制造、话题的制造、内容素材的生产等,我们都会往前冲,将所有的工作做到极致,让我们的合作伙伴从手里直接拿到已经被验证过的内容。他们也可以去做新媒体,可以将内容再次发掘,我们甚至可以给他们提供素材和经验,所有的信息对合作伙伴都是敞开的。同时,对于传统电商的合作,我们也会继续稳定地去做。