

逆流,增长! 2025年,寻找出版新动能!

2025年1月8日,本报成功举办《中国编客》2025烧脑私享会暨年度出版榜样团队推展礼。整场会议以“逆流,增长! 2025年,寻找出版新动能”为主题,上午场聚焦出版业前瞻性议题、企业新型布局以及最新内容研发实践,下午场聚焦出版业新媒体运营营销,为出版机构寻求新发展动力提供思路。200余位出版行业从业者参会,并与嘉宾热烈互动。本期,我们摘编私享会嘉宾发言精华,以飨读者。

● 出版机构新型布局

创新思维与出版破局

■于殿利(中国出版集团有限公司原党组成员、中国出版传媒股份有限公司原副总经理)



当下数字技术革命最重要的一点是对全产业的影响,波及出版产业时,我们比一粒沙还渺小,但同时我们又感觉到出版人有一种精神,一种坚守。几年前流行一个口号“抱团取暖”,那时谁能知道真正的寒冬还没来。越是到这样的时候,我们越需要理性思考,越要顺势而为。

以AI新质生产力提升编辑力。AI技术提升编辑力有不可能与可能性。AI可以产生新内容,可能产生新知识,但没有价值判断;可以创作有趣的文学作品,但思想性有待考察;可以创作命题艺术作品,但原始创造性(思想)有待观察。AI生产内容存在局限性。AI不能创造新科学,AI不具

有价值判断能力,AI只能生产套路文学、不懂隐性的情感与思想,AI只有艺术模仿不具原始创造思想。

编校语言大模型可以为出版企业的编校工作提供智能化工具,成为编辑最重要的辅助工具之一;出版行业完全可以开发自己的编校语言大模型;依靠单一出版企业不足以完成这一工程,行业主管部门或相关行业协会、学会可以担当起组织任务,由国家立项,相关技术组织、学术组织和企业组织协同创新,完成这一工程。

知识大众化与传播偏向。全民创作时代,社交媒体打破精英垄断,草根创作者涌入。权威垄断写作时代终结,作者与读者之间的鸿沟被填平。知识传播范围扩大,但内容质量参差不齐。在这之中,AI只能充当智能助手,我们不能任其插手。编辑

需强化价值遴选能力,从海量作品中筛选优质内容,出版需适应“轻量化”“故事化”趋势。

数字阅读的偏向与内容创新“顺偏”。《2023年中国网络文学发展研究报告》显示,我国网文用户数量达5.37亿,网文作品数量达3620万部。其中,玄幻、悬疑等娱乐题材占据主流,严肃内容渗透率低。但数字阅读(尤其是网文)呈爆发趋势,反映受众对轻松化、即时性内容的需求。

出版业需要顺势而为,将科学、历史等内容文学化、艺术化,降低理解门槛。例如,用动漫形式讲解物理原理,通过IP衍生开发吸引年轻群体,但同时要坚守价值底线,避免媚俗,在适应大众偏好时保留思想深度。编辑需具备鉴别AI生成内容的能力,防止低质作品流入市场。

图书板块持续增长的新内容研发机制+新渠道构建

■宁方刚(中国科学技术出版社党委书记、总经理)



2024年,中国科学技术出版社有限公司预计产值超11亿元,公司连续9年经济效益年增长率超过15%。我社图书板块的优势主要集中在科技、科普、科学、文化、技术、经济等领域,其中《DK博物大百科》销量超过210万册,“DK有趣的科学”系列销量超过300万册,“DK动物百科”系列销量近100万册。

中社还依托图书内容开发了一系列图书板块的衍生品,比如改编自江波的科幻作品《哪吒》微电影已斩获8个国际奖项。我们运用VR技术,打造了刘慈欣经典作品《圆圆的肥皂泡》等系列动画片。

内容研发机制方面。中社的经验是,其一,建立全媒体协同机制。由社领导挂

帅,营销中心和总编室牵头,各分社与相关子公司协同运作,目的是在全社统筹资源,深度挖掘并整合优质内容。我们根据需求灵活调配视频制作、文案写作和图书编辑等专业人才,形成临时工作小组,确保内容的多元化和高质量。图书产品《科学家日历2025年》正是基于这一协同机制和多媒体融合的理念诞生的优秀典范。其二,服务科普大局,按“需”定制。中社还有一个副牌社即科学普及出版社,近年来按需定制,针对大众客户需求,出版了一系列科普图书,现在也统筹了大众科普和高端前沿科普。其三,新技术赋能选题和传播双轨创新。围绕人工智能技术,中社出版了《生成式人工智能》《AI领导力》《超AI时代》等图书。同时我们积极探索利用新技术手段拓宽图书产品的传播渠道,不断培养具备人工智能使用技术的员工。其四,国际合作、企业定制

赋能内容转型。我们与美国、英国、法国等国家的顶级出版机构签署了上千项合作协议意向书,积极拓展国际交流与合作新领域。同时,面向职场人士的成长发展、事业规划向企业提供定制服务。

新渠道构建方面。中社一是打通信息化平台与图书出版壁垒实践。通过科普中国和科创中国两个平台的资源对接,实现科普知识的共享和传播,促进科技创新和成果转化。二是聚焦科研之光,链接新读者。比如我们积累了丰富的科学家资源,建立了科学家精神资源库,生产图书产品链接新读者。

逆势增长经验。新内容机制方面,优化组织机制,实施人才精准配置,把握国际合作机遇并满足企业定制需求,借助新技术赋能。新渠道构建方面,打破了科普与商业之间的界限,充分利用科技工作者资源,深化了与企事业单位的合作。

译文社自营渠道比重超25%

■张顺(上海译文出版社党委委员、副社长)



上海译文出版社从2020年才开始真正布局自营销售体系。2024年年底,自营业务比重超25%。过去我们在自营布局中做了以下工作。

一是分步骤搭建自营销售多平台。2023年左右,我们陆续将天猫、京东、拼多多的官方旗舰店,抖音、小红书、视频号、有赞代发和独立书店计划合并成为译文社相对完整的自营销售体系。2024年我们主要的发力点有两个,一个是天猫官方旗舰店完成布局后,将线下引流贯穿到整个自营销售体系中。另一个是整合了传统发行和营销资源,将直播带货业务提升到非常重要的高度。

二是配套建设自营物流体系和客服体系。

系。自营业务要健康成长,底层基础工作就是配套建设自营物流体系和客服体系。我们在搭建天猫旗舰店时已经同步建设了自营物流,又在2022年6月将整个物流从原来的1500平方米扩建到3000平方米。所有的自营客服都是出版社自己的人员,产品包装、客服回答都能让大家感受到我们对内容的重视程度。

三是七海文创、自营造书和线下展览为自营业务引流。2022年七海文创开始独立运营,到2024年七海文创全部是在线上自营平台实现销售。2024年文创销售实现了600万实洋,文创的SKU(最小存货单位,如件、盒等)积累大约180个品种。文创更多的功能并不是商品销售,而是为译文社捕获更多的线上和线下流量,为我们的多平台注入了很多新的销售机会和可能。

四是推出“独立书店计划”。2024年我

们花了很多精力,整合了200多家独立书店,进行分门别类的整理和服务。如果将线下独立书店全部整合起来,并且有效运营,它们会成为线下广告露出的有效点,而且这些点能够连接到的粉丝和读者质量非常高。2024年整个独立书店计划为译文社自营带来的实际销售近800万实洋,效果可观。

五是提出“大自营”概念,坚决做好图书限价工作。我们从2022年左右开始严格执行限价,大概有140多个品种严格限价。

六是从产品思维向兴趣思维转变。时代和市场在变,从业人员的认知也要变,兴趣驱动策划很重要。

2025年,我们对自营销售的计划是,加速产品思维向兴趣思维转变;在存量竞争中努力捕获优质流量,生成订单;扩大自营业务朋友圈,扩大“造书”效益;整体自营业务在2024年基础上再增长20%。

新渠道与新业务转型创新方法论

■禹成豪(文通天下图书创始人、总经理,职业出版人)



经济寒冬下,努力奔跑也能取暖过冬,特别是中小企业。对大环境和未来的抱怨毫无意义,我们要对国家有信心,对团队有信心。尽管当前出版行业面临诸多挑战,但随着科技进步和文化需求不断增长,出版业的未来发展仍然充满机遇。2025年,我们要克服畏难情绪,正视困难与挑战,树立信心与目标,积极拥抱变革,探索新的出版模式和业务领域。

创新不是改弦更张,而是找准擅长的点,迅速放大,否则总会在各种变化中落伍。在渠道创新方面,我认为有三点可做。一是线上渠道拓展,加强与电商平台合作,拓展线上销售渠道,提高图书的销售覆盖面。建立自己的线上销售平台,在

各大平台开设店铺,增强品牌自主性和可控性。二是线下渠道优化,与书店、图书馆等合作,开展阅读推广活动,提升图书的线下销售和影响力。三是跨界合作渠道,与非出版行业企业合作,如与旅游、餐饮、教育等行业跨界合作,开发新的销售渠道和市场,利用跨界合作的资源和优势,为读者提供更加丰富和多元的阅读体验。在营销创新方面,一是新媒体营销,利用短视频、直播等新媒体形式开展营销活动,提高品牌的曝光度和影响力。在社交媒体上开展话题营销、互动营销等,增强与读者的互动和黏性。二是IP营销,挖掘和打造具有潜力的IP,通过IP的多形式开发和推广,提升品牌的知名度和影响力。与IP相关的衍生产品开发和销售,增加企业的收入来源。三是私域营销,建立自己的私域流量池,如会员制度、社群等,加强对读者的管

理和运营。通过私域流量的精准营销和服务,提高读者的忠诚度和消费转化率。

文通天下坚持每年都做经营策略调整,每年集中力量至少做好一件事,确保基本盘。2025年我们的年度策略是全员销售,重塑打品能力。同时我们也在转型上下功夫,近年文通天下在苏州设立了原创插画基地——中采插画,为图书内容提供源源不断的配套插画,同时也在做儿童原创绘本。同时还成立了新媒体图书营销公司中采文化,其总部位于北京,自媒体基地设在洛阳。公司业务由直播中心、短视频中心、客服中心三大核心板块组成,每天每间直播间直播12小时。提供新书发布、打造爆款、代播服务、短视频创作服务、店铺代运营服务、客服服务等。通过调整经营策略,布局自由IP和渠道,2024年文通天下销售目标比前一年增长40%。

● 内容研发实践

二次元领域出版实践分享

■梁卫(广州天闻角川动漫有限公司副总经理兼总编辑)

天闻角川今年迎来了15周年,是地地道道的“老”二次元。所谓的二次元领域由哪些细分行业组成?我们叫作“ACGN”,就是动画(Animation)、漫画(Comic)、游戏(Game)、小说(Novel)。二次元领域的出版产品,基本都是粉丝向,这类产品有几个特点。一是功能衍生性,图书作为IP衍生品存在,用户因情感连接购买(如收藏、身份认同)。二是购买行为特征上用户是基于已知作品主动搜索购买,非随机消费。三是二次元从小众圈层发展为青年流行文化,消费行为强化群体归属感、身份认同。这类产品的优势是稳定性,粉丝群体忠诚度高,销量可预测;可预见性,通过作品热度预判市场表现;可持续性,长线IP运营(如续作、番外)延长生命周期;可扩展性,跨媒介开发(动画化、游戏联动)拓宽受众。

天闻角川二次元图书主要有四类。轻小说类比如《刀剑神域》《凉宫春日》等都是二次元领域的经典作品。轻文学类比如“新海诚系列”三部作品《你的名字》《天气之子》《铃芽之旅》。漫画类比如《文豪野犬》《全球高考》等。画集类比如《讲故事的房子》《原神》等。

二次元图书出版方面存在的主要问题一是体量限制。开卷数据显示2024年二次元出版市场中天闻角川体量最大,但我们的体量也就一两个亿码洋左右。此外,这类

图书出版门槛很高,头部效应显著,资源稀缺。

衍生品我们分成三大类。第一类是轻周边,包括吧唧、亚克力立牌、色纸、小挂件等。但这类产品门槛很低,利润很少,同质化也很严重。第二类是毛绒,它的适应性较广。第三类是手办盲盒,因为需要3D建模,模具费非常贵,如果低于1万套,成本就非常高。

衍生品方面存在的问题,一是人才门槛,做书和做周边的人才需求不同。二是供应链,周边产品涉及各种材质和形态,供应链非常复杂。三是衍生品没有像图书那样规范和成熟的渠道。四是同质化,一方面是门槛低,在供应过剩的市场里不可能有很大利润,另一方面是周边产品的授权基本都是非独家,这就意味着很多家都围绕一个IP来做产品。

基于这几个问题,我们大概在七八年前就做了自有IP,比如美月兔、克莉丝、暹罗猫小豆泥、仓屋柴犬等。围绕自有IP,线下通过快闪店、主题餐厅强化用户体验,线上通过B站、小红书内容营销驱动转化,抖音短视频提升IP曝光。同时开发独立游戏,探索IP增值路径。

流量是出版行业关键变量

■七月(全米文化创始人、头部作者操盘手)

我给自己定的标签是头部作者和跨领域作者操盘手,比如我们会操盘冯唐、樊登、大冰、金枪大叔等头部作者,同时我们可能会涉及文学、商业、教辅等各个领域的KOL。

流媒体时代,全米文化的目标是做出版行业的“小精英”。什么是“小精英”?我们一年只与不超过10个作者合作,但是这些作者一定是各个领域里最头部的,我们要做的是把这些产品和作者做到极致。比如大冰老师“小蓝书系列”共9种书,其中再版书2种,累计销量2500万册。冯唐的“成事”系列累计销量250万册。

回顾我的12年出版生涯,就是做难而对的:签头部作者,做畅销书,一个超级个体,就是一个大盘。短视频时代,出现了大量可以出书的KOL,版权池扩大。我觉得要和行业领军人合作,做流量书,因为一个超级IP就是一门生意。这个时候你如果想进军一个新领域,首先要把自己打开,要与每个领域的人打交道,去看他们每个人身上的闪光点,然后跟他们合作。比如教辅领域我们与张雪峰老

师合作,广告领域我们与金枪大叔合作。

在此过程中我们也学到了要用商业思维做出版,这就回到了我的主题“流量是出版行业的关键变量”,我认为,流量在哪,市场在哪,不跟趋势攀嘴,要跟着趋势走。

今年我还有一个认知,也是金枪大叔《主角》里核心的商业思维——让自己值钱,才是最好的商业模式。KOL可以出书,做产品,最本质的原因是他们自己值钱,有影响力、用户、粉丝。我觉得每一个年轻人都应该让自己更值钱。我们可以做作者的书,也可以做自己的IP,这样一来出版行业会迎来不一样的市场。我也在一边创业,一边做自己的账号,自己写文案、拍摄剪辑。从2024年6月份开始到现在,视频号账号大概有近10万粉丝。既然我要做流量,必须懂流量,必须知道流量是怎么玩的。

逃出巨降漩涡——巨降中求生,我们做对了什么?

■郑琳琳(机械工业出版社华章分社市场部副主任)

2024年我们整体感受是在巨降漩涡里。在市场大幅下降的情况下,机械工业出版社华章分社依然取得了一定的成绩,这得益于在一些关键方面的正确决策和有效执行。

第一是短视频电商增长策略。我们在自营短视频电商渠道同比增长超过了50%。这主要得益于2024年在总社基础上增设的专门针对短视频电商领域的“突击队”。突击队的成员主要以95后、00后为主,专注于短视频电商领域,不受其他业务干扰。

第二是真数据与市场机会。在市场调研基础上,我们重视“真数据”的重要性。真数据是指能够准确反映市场机会和产品优势的数据。如果以仿品的套路和模式来考核团队和设定目标,可能会导致战略方向偏差。我们注重分析真数据,找到市场的真正机会,而不是盲目跟风。

第三是经营板块的新书增长。这得益于对可复制增长点的寻找和对产品价值的深入挖掘。例如,德鲁克作品《卓有成效的管理者》已经出版了几十年,市场认知度和读者认同度一直很高。我们通过每年举办德鲁克大会和评选获奖企业,

构建了一个长期的生态化营销体系,保障了德鲁克作品的核心价值。

第四是KPI设计与团队激励。在市场部的30人团队中,有超过一半的新人职人员,包括新毕业、刚入职、新招聘和新转岗的员工。通过有效的KPI设置,帮助他们快速适应工作,提升战斗力。在经管板块,华章分社对市场营销人员考核进行了大胆尝试。要求全员第一个任务是打造团队爆款,这一任务在KPI中占主要分值。这使团队在新书增长方面取得显著成绩,同时也为老书营销提供了支持。

第五是强调推陈出新与长期价值。对于长期没有形成新的读者认知的产品线,需要通过更新和迭代来提升其市场竞争力。例如,“德鲁克系列”作品通过与德鲁克翻译基金合作,推出了新版的“德鲁克亲选6小本”套系,更贴近当前核心读者的阅读需求。我认为每一本书都值得重做一遍。(下转第12版)