出版人谈：2025，童书出版的挑战与机遇

2025年，对于国内童书出版人和操盘手来说，并不容易。市场的艰难本质在于“存量竞争+需求升级”的双重压力凸显。如何从粗放扩张向精细化运营转变，以内容创新和用户洞察为核心进行破局，成为少儿市场前锋力量——华东六少社勇立潮头的根本所在。

郑 重

王泳波

李文波

陈 远

闵 蓉

詹玮玮

《国之脊梁》销售250万册，我们是这样做的

■受访人：郑 重（浙江少年儿童出版社社长） □采访人：孙 珏（中国出版传媒商报记者）

2024年，一套童书打破了沉寂的图书市场——主题类目，一个单品，半年发行量突破250万册，码洋超1.7亿。它是来自浙江少年儿童出版社的《国之脊梁》。去年6月以来，该书在新媒体火爆出圈，迅速引爆全国图书市场，跃居开卷全国少儿畅销榜、抖音文学图书爆款榜、抖音图书好价榜等榜单首位。其中，7月以来连续3个月保持单月销售30万册以上，成为新中国成立75周年主题图书销售最大的亮点之一。这套书是否能够让近年遭遇渠道重创的浙少社起死回生？记者采访了浙江少年儿童出版社社长郑重，听他聊聊，他对整个童书市场的理解、出版行业的突围路径。

□《国之脊梁》截至目前销售了多少册？

■250万册。定价68元。码洋在1.8亿左右。

□这本书可以说是通过新媒体起量的吗？

■对，从新媒体突破。从0~1是从新媒体来完成的，从1~10后面其他渠道也都跟上了。新媒体这块的销量大概占到一半，起到了打先锋的作用。

□整个过程是不是与传统图书销售操作完全不一样？

■完全不同。这里面有几个逻辑：流量逻辑、货盘逻辑、控价逻辑，还包括成本，每个环节、每个细节都能决定成败。完全是一个立体式的工程，首先以大流量推动正能量再转化为大销量。每一步的技术环节，都要求提前预判流量能不能持续，还能不能上涨，它的转化率是多少。这个过程起来得也很快，如果没有足够的货盘去接，可能就浪费了，起不来或者起来的高度相差10倍都有可能。去年，我们“天时”比较好，先是奥运会，后面是新中国成立75周年，两个大的流量档期我们抓住了，让这样一个国家出版基金项目，一本主旋律的图书变成了改革开放以来出版史上的一个奇迹了。

□当时有跟投流公司合作吗？

■有合作，找了几家公司合作。因为浙少社是传统的出版社，在国有管理体系中，营销经费、投入经费预算管理可能和新媒体营销机制很多不太匹配，我们也不可能拿出上千万级别的经费去做投流这个事情。当然我们也做了一些，主要还是通过折扣折让、各种体系奖励、返点设计，让大家一起来共同推这本书。这个机制要协调好其间的各种矛盾，统一销售政策花费了不少精力，包括各个渠道的控价，几乎是举全社之力，对一本书控价。全渠道才能保障这本书持续畅销，否则早就死掉了。我们没有把纯粹的投流作为重点，只是辅助手段，主要还是做内容分发和短视频爆品。我们推了《国之脊梁》10万+点赞的短视频，大概20多个，这都算是自然流量撬动。如果真正靠投流去做，这种爆品没钱赚，90%以上都交给平台了。

□这本书的利润率大概是多少？

■68元定价，销售控价在39元。我们利润空间还可以，如果是纯投流品，利润空间就很小了，大概只有原来的1/10。

□短视频的撬动，主要是找达人商务去做？

■一起做。我们提供的材料很多，有些机构也做内容。现在的新媒体公司做短视频做得好的很多，很多机构其实不是卖书或者出版出身，懂传播、有媒体基因的不少。

□您觉得这套书销量能起来，哪个环节起的作用最大？

■都很关键，哪个环节掉链子都有可能变成库存书。

□像这种案例有可能去复制吗，比如在2025年继续操作？

■方法论可以复制。但是爆品逻辑，尤其是在大数据新媒体时代，在算法那个黑箱里，哪个点能不能爆，有时候是天时地利人和，有很大的偶然性，有很多的机缘，所以用同样的方法论和底层逻辑去复制，做10个能爆1个，概率都算高的。

□2024年，浙少社整体的营收情况还不错？

■利润增长比较大。但这不是常态，不意味着能持续，有机会主义的成分在，并不稳固，潜在风险也很大。尤其是近年渠道结构转型，大量的老渠道的崩坏，几乎天天都有雷，不知道哪个渠道一下子就关闭了，可能几百万、上千万的货款压在里面回不来。

□2025年，从社里的情况看，有一些维稳的方法吗？

■没有绝对的方法，只有在变动中去掌握。一方面要大胆地做、拓展新渠道，你不去拥抱、不去做，就只能等死。这里面还是有很大的机会和空间，但一旦去拥抱就会面临风险。特别是很多渠道不成熟，我们只能摸着石头过河。

□新媒体包括抖音直播达人带货，这块的量也在往下走？

■是的。2023年有4000个达人在图书赛道，2024年降到600个。因为他们进来后发现赚不了钱，甚至还亏钱。当然这主要是由平台的算法机制决定的。因为平台的流量是竞价机制，将图书的流量费用与其他大宗商品去竞争，流量越来越贵。此外，图书行业内部也存在竞价机制，比如说奥特曼的书，ROI（成交金额÷投入金额）很高，另外又出了一个奥特曼标签的，等他把ROI放大后，投的广告费加大，流量都跑他那去了，就导致最后整个行业很多书ROI都到了1.1。

□往自营渠道的建设维度去走呢？

■自营也依赖于平台，还是被它们“绑架”的。自营我们也做，但也不敢铺开，做太大，人力成本承受不了。一个号至少需要四五人去养，配置好各大平台，要多少人？现在战国七雄，抖音、快手、小红书，再加上当当、京东、天猫，最后还有一个拼多多，7大平台，每个旗舰店要多少人去维护，又能卖多少的货？

□现在新华系转型线上，您觉得有利好吗？

■新华系转型对整个产业大方向是利好的。我跟抖音也提了意见，其中一条就是现在图书品种大萎缩，短直渠道永远只有少数品种能上，达人带货，挑品也都是极少数，大部分出版社的新品出不来，没有达人带，没有渠道重点选，没有上书单。就算印一本，也发不出去。整个行业都这样，动销品极度萎缩，平台的长尾效应就没了。我建议抖音建成亚马逊一样的商城，学习亚马逊的长尾理念，几百万个品种都在抖音平台上动销，才能增强客户黏性。尽管我们说，1%的畅销书产生了90%多的销售，问题是剩下百分之几的销售给你提供了99%的客户黏性，所以亚马逊才能成为全球最大的电商平台。我们的新媒体平台不能仅仅靠达人选品的几个货卖一卖，长期这么干就会做死掉，流量重点服务于货架场，那这个时候新华就有优势了，浙江新华、江苏凤凰、四川文轩……他们这么多年积累的品种上百万是有的，把数据往抖音货架上一挂，全品种经营就来了。这样看，对于渠道的生态重建是有好处的。

□2025年，市场行情怎么去判断？

■关键看渠道生态、价格生态能不能恢复。如果渠道生态、价格生态能恢复过来，行业从2025年开始持续再涨个5~8年，都有可能。现在的核心问题在于渠道转型后，从传统渠道的分销体系转化为新媒体分销体系，它的根本逻辑变了。传统渠道分销是以货盘为逻辑，一级分销、二级分销，货发出去才有分销；新媒体分销是以流量为核心，不需要货，几千上万的达人或店铺，可能都会卖书、挂图书链接，不需要书，只需要有流量，就可以导单，货都在云仓，在出版社云仓或在博库、当当、京东以及各省一些大的新华书店仓库，导单过去就能出货。现在的麻烦是，货都是出版社的，不被看好的书没人理，被看好的书只要铺出去，几百上千个达人店全都给你挂上，比价系统一分钟就监测到价格，你60折我挂55折、40折、35折，一路比到地板价，大家都没钱赚，你也管不了。即便货是你出版社的，你也管不了。所以，我一直提建议，把销售定价权还给出版社，还给生产商，货是谁的，谁来定价。就像奢侈品店，LV、Prada专卖店，难道你的店卖1万元，我的店就可以卖8000元吗？不可以。货是谁的，谁定价，必须听。但现在这么多毛细渠道你管不了。《国之脊梁》我们举全社之力对一个品种控价，控到一个乱价店都找不到。但这是因为单一品种，如果一个社成百上千个品种，这么操作是行不通的。

□渠道生态、价格生态恢复秩序的关键点是什么？

■新媒体渠道的红利还是有的，只是渠道极不规范。所以我一直呼吁，让七大平台同时在后台给出版社旗舰店开控价权就行了，从技术上操作，整个行业问题就能解决了，但这个事情要依靠政府部门来统一协调。好比一本书限价6.5折，盗版就不可能1折2折卖，就不敢盗印了。因此，从技术上来遏制盗版，也是走得通的。

□回到出版社的层面，2025年在内容层面会怎么调整？

■还是以文学为基础。我们的儿童文学占75%，要调整为三足鼎立，还有文学科普和低幼绘本。原来科普和绘本占比只有百分之几，太低了。现在文学大盘从半壁江山下降到20%的市场份额，我们还维持75%的结构肯定不行。结构决定功能，出版社的经营要扭过来，大的结构要调整，不然只有被动等死。当然，我相信文学会慢慢回升，这是客观规律，也是世界趋势。国外很多国家的孩子儿童文学阅读占70%以上，所以不可能它永远只有20%。科普也会做。因为你的购买者都变成了父母。从某种意义上来讲，这几年，少儿出版是伪出版，是做给家长的，是为满足家长焦虑而做书，但它适合新媒体渠道，适合家长下单，也许买回去，孩子没有真正去阅读，这个很悲哀，但不可能永远这么持续下去，总会回归本源。

□绘本这块还会再加大吗？

■绘本也会加大。接下来绘本我们要打造“琥珀”品牌，科普打造“金知了”品牌，通过几年时间打造成我们的支柱性、基础性板块。出生率的降低对婴幼儿段这几年短期会有影响，但毕竟中国的全民阅读率、家庭藏书率远远低于欧美，低于韩国、以色列。所以，对整个国家人均GDP超过1万美元后，文化消费会大幅增长的趋势还是有信心的。

□销售、营销方面会做哪些调整？

■这几年其实我们一直在做“乾坤大挪移”。历史上浙少社地面店极其强大，尤其是渠道下沉到三四线城市，所以原来我们的畅销书可以很厉害。但地面店遭遇几年疫情，整个渠道都“死”掉了，浙少社原来的渠道优势荡然无存，根基没了，就要转型。往线上转，首先是天猫时代，要去拥抱，再到抖音时代，也要去拥抱，也就是近两三年的变化，抖音时代接下来还会是什么，很难说。这对出版业影响也很大，因为渠道不稳定，变化迭代太快，又要积极去拥抱它们，所以我们整个营销全方位布局了新业务结构。比如，要建立新媒体渠道体系，你没有一个几百人的达人矩阵在手里，产品出来发到哪里、找谁，没有这些确实一本都印不下去了。（完整版请见中国出版传媒商报官微）

体系化筑基，大胆拥抱不确定性

■王泳波（江苏凤凰少年儿童出版社社长）

存量时代，少儿出版能做什么

当前，少儿出版已进入“存量竞争”阶段。然而，我们仍能凭借自身的专业化优势，尤其是作品的文学质地和艺术审美，为孩子们带来思想启迪、审美熏陶以及向上向善的力量。在作者资源拓展方面，一方面要持续维护曹文轩、黄蓓佳、金波、梅子涵等既有名家资源；另一方面，借助“曹奖”这样的平台，不断吸引中青年作家。例如，第四届“曹奖”长篇佳作奖获奖作品《明月度关山》入选2024年“中国好书”10月榜单。同时，积极挖掘非少儿类作家资源，将那些具有独特个性审美和情感表达的创作者纳入出版布局。此外，还在探索开发“跨界”作家，期望在非虚构类文学领域取得突破。以儿童视角和专业策划，对时代主题进行创造性转化，是少儿出版的重要方向。近年来，苏少社通过绘本进行主题出版，讲述时代故事，打造了一系列精品佳作。未来，还将在这一领域持续发力，用更具创意和感染力的作品，让孩子们更好地理解时代精神。

出生率下降，坦率来讲对低幼板块的经营是一种压迫，这要求出版机构跳脱出原有的单一介质纸质产品提供，进一步做好阅读服务。在当下的少儿出版领域，专业竞争力的体现是多维度的，远不仅局限于品牌产品层面，服务能力的强弱同样关键。以苏少社的《东方娃娃》原创绘本大赛为例，它已超越了传统办赛范畴，其意义不仅在于挖掘有潜力的作家和作品，更在于背后潜藏着众多服务契机，尤其是家庭阅读方面，这些都值得深入探索。**同时，专业竞争力还体现在体制机制创新和出版资源整合能力上。**在近两年及未来规划中，苏少社着力建设大低幼板块，整合低幼图书生产部门、期刊以及子公司东方娃娃的资源，运用“大项目运作”等创新方式，构建起体系化、多元拓展的出版体系。此前已成功推出“童心筑梦·美丽新时代”“童心向党·百年辉煌”“童心战‘疫’·大眼睛暖心绘本”等系列套书，今年则将目光聚焦非遗优秀传统文化，全力打造“童心传承·非遗探秘”系列。

值得注意的是，出版行业不能只关注生产和渠道端，而忽视读者、家庭、学校和孩子这些核心要素。尽管与这些环节建立紧密联系对出版人而言是巨大挑战，但这极有可能成为未来整个行业，特别是少儿出版领域，构建产业关联、阅读关联和服务关联的重要突破方向。总之，在“存量时代”寻求新的发展，开拓增量板块是关键。

价值坚守通过专业化实现

在少儿期刊出版领域，用实际产品说话远比空喊口号更重要。当前，不少人都在感慨少儿期刊发展大不如前，面临诸多困境，其实我在从事少儿工作的20多年里，也对此深有体会，其间压力巨大。然而，担任社长后我意识到，期刊实则是一座蕴藏丰富的资源的“宝库”，它涵盖了产品生产、渠道、人才以及创作者等多种资源。由于期刊平台具有媒介属性，所以需要对这些资源加以整合与创新，探索盘活资源的有效途径。就拿苏少社的《七彩语文》期刊来说，它从原本的教辅刊成功转型为“大语文”学习刊物，还积极开展书刊互动。其转化的图书《生活在古代》入选“十四五”规划增补项目，便是有力证明。再看苏少社旗下的《我爱学》，在期刊市场整体不景气的情况下，我们从中裂变出《我爱学》数学专版。通过深入研究孩子的认知特点、结合不同教育阶段和教学要求，对学科内容进行分级细化，推出适合不同年级的版本，并邀请高等学府专业数学教育研究机构把关，保障内容的科学性与严谨性，该专版在2024年月度订阅量超过24万份。这表明，出版人不能只盯着萎缩的市场需求，更要敏锐捕捉到增长的需求，及时基于原有基础做出调整。

面对不断变化的市场环境，出版人不能仅仅被动跟随市场，否则很容易陷入焦虑情绪，失去方向。事实上，期刊与图书出版相互交汇、互动，已逐渐形成一个缜密的生产系统，这为出版行业带来了新的发展机遇。从这个角度理解价值坚守和守正创新，出版工作便会更具方向感，出版人也能更加从容地应对挑战。随着资源的不断积累和融合，出版阵地将不断扩大，形成叠加效应，构建起稳固的出版体系。在此过程中，还能够锻炼出版队伍，培养出更多优秀人才。

体系化建设要不断突破生产合作边界

近年来，苏少社始终致力于基于专业化、专门化内容的体系化建设，旨在实现资源的全面贯通。2025年，在此基础上进一步提出“开门办社”战略。这一战略的核心在于突破自身生产边际，积极开展对外合作。在合作实践方面，苏少社与中共党史出版社携手开发“读懂建党精神”青少读物，实现了资源的共享与叠加；与南京市考古研究院合作推出“长干古城探秘”，探索出“出版+文旅”的创新发展路径。**展望未来，苏少社计划将与机构联合、校企共建作为重点探索方向。**一方面，联合苏州大学江南文化国际传播研究中心，围绕苏绣、昆曲等非物质文化遗产打造优质内容产品，并借助新媒体进行立体化运作，通过中外同步出版和文化交流等方式，推动中华优秀传统文化走向世界；另一方面，与北京语言大学合作，共同探索国际出版领域以及少儿国际出版的学术研究。**在科普出版领域，2025年苏少社科普产品线将聚焦重大科技创新成果和前沿热点，弘扬科技文化。**鉴于科技类出版社拥有丰富专业资源，苏少社准备与在科技类出版方面具有优势的出版社展开合作，共同打造共赢项目。**教育出版同样是苏少社的重要优势领域。**去年，苏少社顺利完成新课标艺术教材的编辑出版工作，成功打造凤凰艺术教材品牌。这不仅是教材出版的成果，更带来了资源的大幅拓展。苏少社将从全新视角挖掘其中的阅读和教育资源，利用艺术教材涵盖的音乐、美术、戏剧、舞蹈、影视等资源，与大众阅读内容生产研发形成互补，实现关联性运营。总体而言，2025年苏少社将加大与文化机构和同行出版社的合作力度，推进资源整合运营。通过这种机制创新，改变少儿出版单打独斗的传统模式，秉持系统观念，以精品内容为核心，构建更契合现代市场环境的出版体系，推动新出版实践的持续发展。

人工智能技术助力新产业逻辑形成

人工智能的突出优势在于知识结构化分层，它能够使知识产生关联，构建新的逻辑体系，在现有知识逻辑基础上进行关联和推演。当前，阅读资源和教育资源的整合面临着大科技生态带来的挑战，而结构化、系统性的整合与人工智能发展相契合。

在出版行业，如果仍然提供传统、简单、粗糙的产品，就会与科技发展趋势背道而驰。以少儿出版市场为例，这里蕴含着丰富的有形和无形内容资源，借助新技术，从主编、编写人员、作者，到各种传播媒材以及内容融合呈现方式等，都能依据不同市场需求，衍生出众多产品。未来，单一的图书生产模式或资源单一的出版机构，难以应对市场、政策、新技术、读者选择以及渠道等多方面的不确定性。因此，利用复合型资源增强自身稳定性是出版行业的应对良策。

苏少社早在2018年就着手打造“小凤凰FM”，并于2019年正式上线，这一举措正是顺应融合出版和数字出版的发展潮流。目前，苏少社的大众和期刊等三大板块都融入了数字化元素，实现了功能的叠加拓展。“小凤凰FM”在2024年入选“十四五规划”增补项目，在全国仅有的7个数字项目中占据一席之地。实践证明，数字产品不仅不会使读者流失，反而为读者提供了更多选择。 （下转第19版）