



■本期关注:发行架构调整之后

市场风云中,出版社发行部之变

□本报记者 洪玉华

卖书这件事一直在变,从书店到电商再到新媒体,由此出版社发行部也成为一个频繁调整的部门。从发行部到营销中心,从分设线上线下营销部门到合并重组,再到设立异地分中心等,发行架构调整之下是一连串应变、应变、求变的内在驱动。那么,出版企业里这个距离市场最近的部门的调整有哪些经验探索,市场变局下那些“浸泡”在市场中的人怎样看图书销售这件事?《中国新闻出版广电报》记者近日采访了多位出版社负责人、图书发行人,听他们讲讲市场激荡中图书发行的变与不变。

调整架构设置

出版社营销发行部门堪称“最善变的部门”,近两年其机构设置、人员调配持续变化的不在少数。2023年,二十一世纪出版社集团传统渠道的片区划分从地域省份转变为渠道维度,随后又成立新媒体营销中心。此外,该社还成立了阅读推广事业部,加强地面店阅读活动开展和销售推广。

“根据渠道划分发行部架构及分工,主要考虑图书零售市场新渠道崛起及迭代,给销售带来的冲击和挑战。”二十一世纪出版社集团发行负责人刘丽婷说,他们针对线上线下销售渠道分成了平台(京东、当当)、重点新华、地面渠道、重点民营4个板块。其中,地面渠道的业务员最多,因为该渠道涉及门店、书目、馆配、书展等,也是图书面向终端读者群体最直接的渠道。

对接各大新媒体平台和运营自营账号是二十一世纪出版社集团(北京)新媒体营销中心的两大重点任务。二十一世纪出版社集团(北京)新媒体营销中心新媒体渠道负责人龚翔说,他们聚集各部门营销编辑,在抖音、快手、小红书、视频号等新媒体平台开设个人新媒体营销账号,采用“三制”机制(指事业部制、项目制、工作室制)管理模式,打造以营销编辑视频号为基础的新媒体营销矩阵,同时针对新媒体渠道定制产品和服务。

“调整是希望不同板块的业务副总及业务经理在各自分管的渠道深耕,打破同一渠道的信息壁垒,将不同类型的图书匹配到最合适的渠道。”刘丽婷说,目前调整后的效果达到预期。开卷数据显示,2023年全年及2024年前两个月,二十一世纪出版社集团发行部负责的平台电商、垂直及其他电商均排名第一,实体店排名第二。

中华书局增设了新媒体部并扩充人员加强自营渠道力量,同时适当调配实体渠道和电商渠道发行人员,传统电商部的运营范围也从京东、当当扩大至文轩、博库等。“以前发行主要依靠非自营渠道,当下必须加强自营比例,拥抱变化才有更好的发展。”中华书局总经理叶冰说,2023年该社新媒体渠道与电商自营店实现了2500万实洋的销售。其中,新媒体部通过达人直播等创造了1300多万实洋的业绩,在一年多探索中形成了稳定的运营模式,并实现了抖音、视频号、小红书3个平台的同步直播,同时,两个电商自营店也实现了从400万到1100多万实洋的跃升。叶冰说,增长来源于耐心细致地运营、垂直深耕。目前中华书局发行结构调整基本到位,市场结果也比较令人满意。

“我们营销发行部架构与人员3年内调整了两次。”福建少年儿童出版社社长林欣说,除了成立新媒体电商部,他们今年又对融合出版事业中心作出调整,把营销编辑归入该中心,与发行部门配合做好营销。

“营销编辑在发行部,与责任编辑配合度不够。编辑部门有编辑自己的考核,配合发行又不够紧密、积极。”林欣说,营销编辑全部归入融合出版事业中心后,明确了岗位职责,他们是编辑和发行沟通的纽带,同时承担直播直播、直播出境、新媒体短视频制作等营销任务。线上线下的各种营销方案也由他们合作推进。

中国社会科学出版社营销中心主任王斌谈道,如果把视线拉长,出版社发行部之变主要表现为从传统发行部到大营销中心或公司化运作。这一架构下的机构设置、改革、组合已成为近年出版社的经常性事务,基本每年都涉及。“原因是顺应市场,目标是抓住机遇。”王斌认为,出版社根据发展策略、产品特点,有快速跟进、稳步推进等不同应对之策。



王斌穿着民族服装直播荐书,独具特色。



出版社直播间里的活动丰富多彩。

本版图片均由本报记者 张雪娇 摄

创新营销玩法

“很多出版社以营销中心形式运作,在当前来看,这一架构先进但又不够好。”一位不愿透露姓名的发行人分析说,运营是销售的前提,销售是运营的支撑,营销中心连接了营与销两头,算得上先进。但出版社营销中心大多在发行体系下,他们运营的是图书,这一产品的核心是作者,而编辑是距离作者最近的人。因此,图书营销不能只是发行体系下的运营,还应建立基于大发行平台下的编发协同营销体系。

编发协同营销体系下,编辑也应有营销职能。编辑基于图书或者作者这个核心进行“破圈”营销,发行基于市场端的庞大流量做寻找核心读者的“缩圈”运营。产生链条上游基于垂直精准流量的“破圈”营销和下游基于大流量的“缩圈”,最终形成营销闭环。这是图书产品完整的营销,也是当下营销方式的底层逻辑。

哪里就有流量,就在哪里放着自己的图书。多位营销发行人谈道,无论是书店货架“金角银边草肚皮”、

紧跟市场热点

热点营销很热。作为学术类出版社,中国社会科学出版社也在热点营销上发力。“我们出版的《新质生产力》是很早推出的全面阐释新质生产力的内涵外延,同时助力解决新质生产力怎么看怎么办。”王斌说,市场上有的出版企业更善于运作“热点+名人推荐”的营销方式,但他们社的这本书胜在有强大的学术体系,能够很快拿出高质量研究成果。他们还通过北京市新华书店把该书送到了全国两会现场。“上市一个月,销量近5万册,关键就在于‘高’和‘快’。”

人文社的老书《我与地坛》在去年火得“一塌糊涂”。偶发因素在于作家余华在《我在岛屿读书》节目中的分享让该书冲上热搜,但其背后是作品艺术价值的吸引力、发行人人员的热点捕捉力和行动力。“我们迅速联系达人,做图文物料、短视频,在当当也做了很多内容项的营销,新华文轩和博库也一起推。”丁羽说,发行人就是要

抓住热点、放大热点,把热点转成销售。老书再热在人文社不是个例。“我们社的特质决定了很多书是畅销书和畅销书。我们发行人就更关注怎么让畅销书持续拉动市场。比如,市场上有那么四大名著,但我们要让自己产品的市场占有率今年比去年更大。”丁羽说,这考验各种精细化营销能力。比如,挖掘平台渠道的差异化,组套销售,借力编辑、读者粉丝的私域流量等。如卖得最好的红皮本《红楼梦》就与新华文轩、西西弗书店、B站UP主等有过多类型的合作和定制,“这样的合作订单提前谈好,印数可控”。

中华书局的《孙子兵法》也是成功的热点营销案例。该书热度在去年一直持续,虽然后期销量有回落,但整体销量都高于同期。叶冰同样认为,这需要业务人员敏锐、有洞察力,能迅速跟进热点话题。“虽然热点营销案例大多不可复制,但我们会观察并分析其中细

节。”孙鹏说,营销人员学习其中的策划与方法,更多是为了掌握运营思维。只有更深入地了解图书、了解终端,更多去“触新”,才能提高出爆款的几率。

“每一本书‘爆’了都有它的内在逻辑,这可能是必然的,也可能是偶发的,发行人要做的是复盘。”以前复盘一年,现在复盘上个季度。”前文所述的不愿透露姓名的发行人分析说,反复复盘就会发现爆款书要么是书有流量,要么是媒介有流量。书有流量,编辑部门拿去分析研讨。媒介有流量,营销发行人去剖析、借鉴、推广。

出版社营销发行中心可以在不断复盘建立重点书协同链条,以相对标准化的运作打造更多爆款。但多位营销发行人也谈道,即便如此,跑完所有营销流程依然未“爆”的书仍是多数。这说明书有高低、消费者需求有大小、新媒体营销存在一定偶发性。市场充满变数,对于营销发行部和从业者来说,唯应变不变。

虽然不能确定下一个风口在哪儿,但持续强化新媒体发行能力,才可能在风口来临时接住。前文所述的不愿透露姓名的发行人也谈道,市场发生了巨大变化,如何在保障周转的情况下使得产品不断供,是门非常深的学问。但深入研究市场变化,尽力抓住风口,企业就会在每一次“迎风起舞”中获得发展,在一次次发展中让自己的“体格”更加强健,抗风险能力自然会变强,获得资源的便捷性和黏性也会持续增加。当企业形成往前冲的惯性之时,即便市场大环境不乐观,也会获得一个相对好的营收和位置。

“发行工作一直在迭代升级,我们在营销端持续创新,包括纸书、电子有声书、视频课、定制出版、文创等业务同步推进。”中国妇女出版社营销中心主任孙鹏认为,要用好新媒体平台,主动创造更多的市场“触点”,触达下沉市场中的更多需求,同时调动青年人的活力,丰富在新平台、新技术上的玩法。

“读者可以从更多渠道获取信息,很多消费者更喜欢来自平行层面的推荐与体验报告。市场越来越分散,在宣推、种草上仅仅依靠出版社、渠道的推动是远远不能覆盖的。”中国妇女出版社营销中心主任孙鹏谈道,营销发行要持续探索如何吸引关注、发现需求,调动更多的人去触达潜藏在市场中的那个需求点。他说,多样性销售平台的今天,阅读向更完善的服务端转化。读者需求可能和多种因素发生关联,发行营销能否准确“扎”到这个点很重要。

“读者可以从更多渠道获取信息,很多消费者更喜欢来自平行层面的推荐与体验报告。市场越来越分散,在宣推、种草上仅仅依靠出版社、渠道的推动是远远不能覆盖的。”中国妇女出版社营销中心主任孙鹏谈道,营销发行要持续探索如何吸引关注、发现需求,调动更多的人去触达潜藏在市场中的那个需求点。他说,多样性销售平台的今天,阅读向更完善的服务端转化。读者需求可能和多种因素发生关联,发行营销能否准确“扎”到这个点很重要。

“营销人员既要有编辑素养、发行能力,又要有营销意识,还要有新媒体技能。”林欣对当下渠道变革对营销人员提出的要求的分析颇有代表性。林欣说,人是新质生产力的关键要素之一,相较于传统的铺货、订货,当下,出版企业更需要复合型营销人才。

叶冰说,营销发行人需要主动学习、适应新变化,形成融合创新能力和结构化思维;要有对所在渠道的体系化了解,然后深耕,做到知行合一。“营销发行人要在心态上拥抱变化的同时,也要做好自己。”叶冰说,大家都需要强化用户思维,下沉做好每一项具体工作,持续深耕,形成闭环。

王斌认为,虽然营销方式急剧变化,但图书行业仍是传统与未来并存。从营销管理角度来讲,一方面要让更多年轻人发挥在知识结构、自身习惯、思维方面的优势,在直播、种草、私域社群方面发挥潜力;另一方面要提醒发行人人员与时俱进、转变理念,时刻注意变化,毕竟应变求变才能生存。

今年营销工作怎么做

□本报记者 洪玉华

今年图书市场第一季度相关数据已经发布。开卷数据显示,零售市场码洋同比出现5.85%的负增长,头部图书的平均销量较去年同期有所下降。虽然不乏出版企业有爆款或者亮点,但整体来看,营销发行人普遍认为市场形势依旧不乐观,寻找更好的发行策略、提高发行能力、做好人才储备显得愈加重要。

营销策略要重长远求精准

“我们是学术型出版社,此前机构化营销比较成熟,今年我们将在全民阅读板块设专岗。”中国社会科学出版社营销中心主任王斌说,一方面是因为该社在各类图书板块都出现了一些更适合全民阅读的品牌书,另一方面他们在盘点市场中看到了“利用城市书店做阅读营销”的空缺。

“去年我们重点开拓了直播营销,今年计划加大达人营销。”王斌说,学术性出版社产品的市场调性相对较慢,因此他们在新媒体营销中也采取了跟进式稳步推进策略,降低试错成本,争取不走弯路。“营销部门要平衡营销政策,还要依据图书调性做好具体决策。”

中华书局总经理叶冰说,他们的发行策略还是坚持长期主义。她认为,虽然市场多变,但传统文化的回归和升温提供了良好机遇。营销发行人就是要抓住市场机遇,跟上渠道变化趋势,练好基本功,做好每一本书,对产品和渠道持续深耕,同时做好全渠道调配。

福建少年儿童出版社社长林欣谈道,直播电商崛起后渠道扁平化,读者不分地域,看到的是相同的营销视频,营销发行只要能触达读者的购买需求,就会产生购买行为。但他们仍会努力做好线下营销。“在‘少年侦探团’等系列图书营销中,小读者到店体验、参与活动的购买率比较高,他们需要互动、分享,也会因为在阅读分享中了解一本书而成套购买。”

“读者可以从更多渠道获取信息,很多消费者更喜欢来自平行层面的推荐与体验报告。市场越来越分散,在宣推、种草上仅仅依靠出版社、渠道的推动是远远不能覆盖的。”中国妇女出版社营销中心主任孙鹏谈道,营销发行要持续探索如何吸引关注、发现需求,调动更多的人去触达潜藏在市场中的那个需求点。他说,多样性销售平台的今天,阅读向更完善的服务端转化。读者需求可能和多种因素发生关联,发行营销能否准确“扎”到这个点很重要。

“营销人员既要有编辑素养、发行能力,又要有营销意识,还要有新媒体技能。”林欣对当下渠道变革对营销人员提出的要求的分析颇有代表性。林欣说,人是新质生产力的关键要素之一,相较于传统的铺货、订货,当下,出版企业更需要复合型营销人才。

叶冰说,营销发行人需要主动学习、适应新变化,形成融合创新能力和结构化思维;要有对所在渠道的体系化了解,然后深耕,做到知行合一。“营销发行人要在心态上拥抱变化的同时,也要做好自己。”叶冰说,大家都需要强化用户思维,下沉做好每一项具体工作,持续深耕,形成闭环。

王斌认为,虽然营销方式急剧变化,但图书行业仍是传统与未来并存。从营销管理角度来讲,一方面要让更多年轻人发挥在知识结构、自身习惯、思维方面的优势,在直播、种草、私域社群方面发挥潜力;另一方面要提醒发行人人员与时俱进、转变理念,时刻注意变化,毕竟应变求变才能生存。

“在多样化营销并存的当下,能深耕书店资源、做好传统发行,同样可以做好业务。不一定即刻、硬性要求营销发行人实现什么样的变化,但必须强调的是理念要变。”王斌认为,老发行人走传统发行路线,也要知道新媒体营销的情况,要具备多样化工作手段,比如与多渠道灵动配合,有良好的合作能力。

王斌认为,新媒体渠道拓展了营销广度,提升了营销速度,也让很多营销工作更繁杂。但在快速、覆盖面更广的营销中也不应忘记慢工出细活。比如此前传统发行人深耕每一家书店,甚至把自己当成一家书店老板,才能做好适销对路等各种书店关系。

“对于营销发行而言,主动推动流量要比开拓渠道更加重要,为产品找到出口比把产品摆在哪儿更重要。”孙鹏谈道,在新的销售环境中,市场终端更加分散,营销人员要不断扩充自身的信息接收宽度,提高捕获有效信息的能力,善于将营销内容与市场信息及时适配。营销渠道的变革也促使图书营销人员与其他行业进行跨界合作,例如与电影、电视剧、游戏等娱乐产业合作,将图书内容进行多媒体延伸,提升图书的影响力和覆盖维度。