

代运营: 中小出版机构新媒体矩阵孵化新出路?

中国出版传媒商报记者 孙 珏

“今年6月,出版社直播平台官方账号正式移交代运营公司,针对相应产品进行组合测试。粉丝月增长超300人。单场直播的GMV也有了显著提升。”辽宁少年儿童出版社相关负责人告诉记者。

记者调查发现,近年,在新媒体矩阵搭建过程中,新平台业务构建方面,大社或者综合实力强大的出版机构大多自己搭建平台和团队,而不少中小出版机构则倾向于尝试采用与代运营公司合作的模式,跟上“新媒体浪潮”。“直播代运营团队的服务费每月5000元,一年6万元,大大节省了人力成本。”福建人民出版社社长、副总编辑陆耀东告诉记者。当下,代运营现象并非个案,平衡自主运营与外包需求则需根据出版机构自身情况来进行选择,本质上是一场关于“核心能力保留”与“外部效率引入”的战略博弈。

“代运营”市场需求凸显

代运营公司是否熟悉图书行业内容合规性及多平台运营规则,团队配置是否能够覆盖全链路职能,并且针对出版行业理解深度,都成为出版机构选择代运营公司的考量因素。而在投入和产出的成本把控上做到利润最大化,“低基础费+比例回报”降低出版社的自运营成本,则是核心考量的重点部分。

“出版机构的焦虑就是我们的商机。”数传集团书船武汉直播基地负责人陈俊赫透露,数传公司代运营服务的核心定位是帮出版发行单位一站式解决新媒体电商运营全流程中的难题。

目前合作的出版机构总数大约100家,涉及的机构类型包括童书、大众畅销书、专业学术类、古籍/小众文化以及教材教辅等。

“成本是出版机构在操作新媒体运营时最大的顾虑。”陈俊赫表示,从降本角度,公司目前能以较低成本帮助出版机构实现直播间直播、短视频生产、付费流量撬动自然流、高频数据复盘等一站式运营托管服务,让有意愿探索自营新媒体电商的出版机构能够低门槛启动。成本降下来后,出版机构会更想确保“代运营公司是否能承诺以高于行业平均值的营销费投入产出,完成自营新媒体电商销售额”。

陆耀东表示,选择代运营公司来运营渠道矩阵,是基于各方面权衡考量的结果。专业的代运营公司,会针对不同平台侧重,培养不同专业板块的人才,可以更好地跟踪数据,完善出版社的商品信息,也可以更好地为出版社的客户提供售前跟售后服务。出版社则可根据不同平台上的游戏规则,去选择不同的代运营公司。福建人民出版社刚开天猫店时,年营业额不足30万元。后来通过专业的代运营公司介入,年营业额可达百万元。前些年,新媒体电商平台兴起,该社没有贸然跟进,但一直关注并跟踪新媒体电商平台的发展动态。“考虑到如果直接招人做,员工成本高,后续人员安排也很成问题;如果作为国企的出版社投流效果不好,也不好交代。我社最终选择通过与代运营公司合作。”

天天出版社营销推广中心副主任张佳怡透露,该社选择代运营公司,“成本”是核心考量因素。“主播、投手等专业性很强,用人成本实在太高。”目前,该社主要采取部分业务外包模式,只有新媒体的直播带货环节外包,包括主播、投流等工作。社里提供直播策划,卖点话术,促销策略等。与代运营公司合作的过程中,社里通过抖音抖店的后台每日监控数据。与代运营公司合作后,2个月抖音粉丝增长1100人,GMV增长也比较可观。

同样处于少儿赛道的辽宁少年儿童出版社目前进行了“部分业务分包”。例如,针对新媒体平台的直播环节进行外包,关键环节还需自控。将短视频制作、直播话术设计、直播账号进行外包,但保留选品权与用户数据后台权限,确保品牌调性不失,也便于收集分析相应数据来调节产品结构。这样既能减少人员配置的成本支出,也能够通过代运营方的优秀运营策略,培养自有人才,同时还能实现销量增长。

代运营KPI制定逻辑

据记者了解,代运营服务通常采用约定服务费以及预存投流费模式。根据客户选择的代运营服务合作模式不同,收取每月0.5万~5万元不等的服务费,一次性收取6个月,此外出版机构还需一次性预存6~30万元投流费。不同合作模式下出版机构的ROI也存在差异。承诺给出版机构的投流费ROI与账号现状、货品竞争力有关。对出版机构而言,保底投产比为1:3。

具体到短视频投流的操作,陈俊赫介绍,公司常规的做法是,结合客户产品现状,通过最短2周的测流测品,量身定制适合每一家客户的专属运营策略与服务方案。“如销售额目标没有达成,则不会消耗对应的投流费。”

对于流量投放与转化效果,张佳怡表示,目前

起步阶段还比较满意,但后续想要有更大增长,“ROI可能会控制不住”。目前代运营的成本,大概与达人带货的成本持平,在25%~30%。

以短视频投放为例,对接不同类型出版机构的效果需求,书船直播基地在短视频投放的过程中会将内容输出和销售转化深度融合。“内容种草视频由专业流量分析师与短视频编导共同打磨,并通过数据反馈持续迭代;批量化AIGC生成内容加全域投流测试,寻找带货内容投产转化的最大值。”换句话说,AI技术赋能代运营过程已经成为业界正在探索的事物。数传集团打造的出版行业垂类大模型BOOKSGPT,已开始赋能新媒体电商运营,让视频、图文、语音等多模态营销内容的生产更高效。值得一提的是,数传集团在武汉建成首个行业级图书电商直播基地,规模化、多平台、全流程实现出版发行单位新媒体账号集中托管运营,以低成本、高标准交付服务,联动各大电商平台,获取专属平台政策和流量扶持。

“目前来看是满意的。”陆耀东表示,代运营公司承诺的投产比是1:3,目前的GMV,已远超承诺。直播初期的ROI也超出其预期。“希望过了‘新手保护期’,社里的新媒体电商平台可以继续保持现在的上升势头。”

谈及抖音、视频号、小红书平台直播代运营团队的服务费,陆耀东坦言,每月5000元,1年6万元,“在可接受的范围内”。店铺代运营的基础服务费包括代运营费用和客户服务费用,自营直播、自营短视频、自营图文按照成交金额的3%收取技术服务费,若该部分实际核算技术服务费不足600元/月,则按照600元收取;其他成交金额按照10%收取技术服务费。天猫、拼多多、京东平台的店铺代运营基础服务费则按阶梯收费,若年实际销售额达到100万元,收取实际销售额13%服务费;若

案例解析

时代的变化很快,我们永远不知道下一个风口是什么,但我们信奉专业的事由专业的人来做,我们可以通过与不同类型的代运营公司合作,去面对不同类型平台的店铺运营规则,顺利进入不断变化的风口领域。

“6·18”精准投流 销售业绩“开门红”

陆耀东(福建人民出版社社长、副总编辑)

福建人民出版社对于传统电商平台采用全案托管的模式,但在合同里要求,不论是定价或是上架品种都要按出版社的要求处理,每周会查看店铺销量、上新情况及评价,并和店长沟通,做出相应调整。在新媒体电商平台直播期间,我们社内有工作人员实时在线上解决问题,做协调工作,包括监管直播,看主播的言论是否对我社产生不良影响。店铺绑定的手机号是出版社自己工作人员的手机,而不是代运营公司的手机号,代运营公司的人需要登录,必须找社内工作人员来验证。新媒体电商平台的营业收款账户直接绑定出版社的银行账户。

新媒体电商平台则是部分业务分包。在直播视频制作与投流方面,与A公司合作,在店铺的新客服发货方面,与B公司合作。专业的事交给专业的人去做,而不是一味在一家公司全托,这样可以把整个店铺运营得更好。我们会根据不同平台的风格找到自营店铺不同的定位。福建人民出版社的天猫旗舰店主推教材教辅、文旅和党政图书,在抖音平台,主推古籍历史类图书。前期我社和天猫旗舰店代运营公司确认店铺风格,进行店铺装修,侧重视觉美感的体验。把出版社的主推品放在海报页面做宣传,也让用户对福建人民出版社的图书有总体了解。在抖音平台,我们与直播团队从各自的角度出发商讨选品,会花大量时间与责编开三方会议。直播时邀请图书的责编观看直播,为读者解答比较专业的历史古籍问题。

每个环节的落地都是由代运营公司来实施,但每个店铺的运营思路与方案,都是由出版社制订,并由领导审核通过后,交于代运营公司去执行。同时,社里的数字出版部也配合助力,积极推进“产—学—研—用”,与相关高校建立实践基地。高校实习生在相关人员的指导下,积极参与图书在新媒体平台宣传图文及音视频的创意及制作,多方合力进一步助推福建人民出版社图书流量的变现。

从具体案例看,福建人民出版社根据对方对产品的优化程度、促销活动时候的投流比、对产品的追踪与实际投入运营的时长来判断这家代运营公司是否适合我们。负责我社店铺的店长,会实时跟踪我社的产品,及时发现我社某本书在平台的销量增长,或者结合某些时事热点,对我社相对应的图书进行推介,进而拉动图书销量。我社今年5月25日开始做直播试运营,通过一周不同品类的直播,测试出我社图书适合直播的品类是古籍类图书,成交最好的时间段为11:30~13:30。开播恰逢“6·18”大促期间,我们抓紧这波流量,针对直播用户画像进行精准投流,每日GMV和粉丝数量都有所增长,6月30日达到单月巅峰,抖音平台单场GMV达到1559.68元,视频号平台单场GMV达到2015.9元,总GMV达到3575.58元,新增粉丝数量49人。开播两个多月,我社已有自己的明星系列“顾颉丛刊”,还诞生了自己的明星责编,有些粉丝一听是这位老师责编的书,就会直接下单。

编辑实务

近年,图书营销“变现”趋势明显,使得物料包设计发生从图书信息的静态展示到动态变化的转变。物料包也不再是简单的宣传工具,而是转化为直接影响合作渠道意愿、用户购买决策的关键。

相比前几年,物料包的变化体现在以下方面。其一,物料包设计目标转化。传统的物料包设计以传递图书的基本信息为诉求,通过图书简介、作者简介、目录、书摘、书评、实拍图、上架视频等方式呈现产品全面的内容,展示仅通过书封获取不到的信息,即这本书讲了什么?而现在的资料包设计不再仅仅考虑内容层面,还需要更多关注读者为什么要读这本书?需要通过物料包的设计引导读者完成关注到购买的全流程。其二,吸引关注的钩子设计。物料包设计上从传统的图书内容面面俱到,到聚焦在具体的人群,使用具有强吸引力的用户痛点(钩子)来吸引读者的注意力,再通过阶梯式的解决方案(内容)释放,来引导读者下单。图书封面不再只是设计师的艺术创作,更需要获得目标读者情感而非逻辑上的接纳,比如心理疗愈类图书《自渡》,暗夜中点燃一支蜡烛带来寂静、温暖、希望的氛围感呈现。内容介绍不再概括全书,而是通过递进的文字主动激发读者的好奇心或者引起共鸣。其三,卖点整合促进购买决策。用户痛点和解决方案在产品的头图、详情页中形成完整的内容闭环,同时加赠具备互动属性的实体或电子赠品,比如《3分钟未来日记》中,以“显化”为行动指南创造美好生活的励志图书,搭配上“爱情、事业、学业上上签”书签赠品,给读者带来正面积极的获得感,有效提升读者的购买意愿。

在实际的工作场景中,物料包的动态变化体现在三方面。作者配合的营销活动上,为作者准备贴合读者的热门话题、痛点大纲,来促进内容分享带来的销售转化;达人合作上,呈现产品的政策优势(佣金、渠道赠品设计)、产品营销素材包(图文、口播稿、翻书视频等)、紧跟热点议题并提供关联图书的物料(话题的小标题、具体的数据、书中对应的解决方案);电商渠道对接上,满足渠道阶段性的头图、详情页、上架视频等物料更新需求,提高购买页面点击率。

在小红书、抖音、视频号等平台达人合作上,投放的图书物料包一般包括:一段简短的话术,言简意赅地说明销售优势、受众人群、图书卖点来引起达人合作兴趣;一份包含售价政策、内容简介、核心卖点、热词指导的文档或者一张直播手卡;一张图书立体封面/卖点头图/详情页/实拍图来直观呈现产品,重颜值的图书展现实拍图,重干货的图书展现卖点图或详情页,以热词、热门话题为出发点策划的图书,立体书封就足以引起达人关注。在确立合作意向后进一步提供促达人销售转化的付费推广、梯度佣金等政策,来激励达人在新书期做持续的、不同角度的带货内容输出。

垂直类达人通常十分了解自己的受众且擅长把握作品产出的角度,与垂类达人的沟通更需要营销编辑主动挖掘达人与图书产品的适配度,差异化定制物料的核心策略分三步:达人受众画像分析,使用飞瓜等工具分析达人粉丝的年龄、兴趣、消费习惯,提取高频评论关键词,识别核心痛点。结合达人的历史爆款内容,如高互动视频、高转化视频来提炼达人的爆款要素。根据达人受众的核心痛点和爆款要素,结合与图书的场景化适配的卖点,更有利于达人快速产出高质量作品。

对于泛知识类达人,根据图书的卖点层次进行图书内容的模块化拆解,可以降低与达人、与读者沟通的门槛,提高传播度,让内容卖点一目了然。选取书中具备话题性章节进行分角度归纳,可以是作者在该领域独特的见解或者总结性的观点、颠覆普通人认知或者常识的知识点等,结合“具有争议的热门话题+权威性数据佐证+书中的解决方案”对应到页码和划线。轻量化、易分享和传播的视觉物料,例如金句海报,内容呈现以美文金句、书中核心观点、分论点等为主,一般博主避免查重不会直接使用,会参考排版来自行制作。图书的话题性图表供达人选择,准备3~5个可拓展延伸的方向,或根据达人需求提供具体的口播稿,来引导达人持续制作带货作品。

总的来说,垂直类达人合作需要强绑定具体场景的痛点,泛知识类达人合作,需要将内容转为社交货币和情绪钩子来实现破圈传播,二者的定制物料各有侧重,也可以通用。

营销物料管理经验,个人总结为三点:质大于量、渠道适配、减少浪费。

质大于量:在营销物料准备中,信息过载是常见误区——尤其是面对一本内容丰富的书时,营销编辑容易陷入“全盘托出”的冲动。然而,在达人合作和读者注意力稀缺的背景下,冗长的资料反而会降低合作效率。因此,需要筛选读者真正关心的内容(如社会热议话题、书中最具传播性的观点),而非全书知识点堆砌。

渠道适配:新媒体营销资料在不同渠道应有不同的呈现,需要根据小红书、抖音、视频号各个平台受众的需求来重构内容,核心卖点一致,但卖点的呈现需要适应不同平台用户的习惯,避免机械地进行文案搬运。小红书,种草属性,需要高颜值的图文排版;抖音,短平快视频,黄金3秒留存用户,BGM选择烘托作品氛围;视频号,更注重深度内容或者丰富的知识点和私域引流,文案需要与达人设保持一致。

减少浪费:高效利用物料资源,头图和详情页的设计有层次递进,避免多张头图重复强调同一信息。比如多组赠品集中于一页,避免分散读者注意力。营销物料应围绕图书核心定位展开,迭代优化而非颠覆,根据数据反馈来调整沟通话术和图文的视觉,而非频繁推翻整体策略。

杨一丹(人民邮电出版社嘉言品成公司营销编辑)

