

2025 出版机构发行岗再迎大变革

新媒体部从“辅助岗”升级为“核心增长岗”

中国出版传媒商报记者 孙珏

当下,整个书业渠道变化迅速,而今,实体店、新华系上线渠道、抖快红新媒体……渠道管理与营销紧密结合,出版机构曾经的销售主力——片区发行建制发生根本性变化,发行岗位悄然调整。此次专题特约采访一线相关负责人,探索旧机制的转变以及新发行渠道构建的方式路径。

从销售端看市场行情

从今年情况来看,销售部门的压力主要源于几个核心维度:整体图书市场销售疲软。开卷监测数据显示,今年1~6月,整体图书零售市场码洋同比增长0.73%,实洋同比下降0.31%,且增长主要来源于2月开学季和“哪吒”、DeepSeek引发的热度带动。进入二季度后呈现负增长态势。新书销售效果不佳,折扣和销量都不尽如人意。渠道失衡情况加剧,当前销售渠道呈现出愈发分散的态势,对渠道整合、运营效率、运营人员的精细化程度以及市场覆盖的精准度均带来了新的挑战。

机械工业出版社营销中心主任王廷透透露,该社销售部门压力主要来自于整体图书销售市场的下滑,尤其是传统电商图书销售的下滑以及去年头部畅销产品的销售下降。目前完成年度任务指标60%左右。

新媒体岗人数扩容、职责细化

近日,记者从接力出版社获悉,该社新媒体营销中心人数已达13人,主要负责新媒体矩阵的所有自营店铺以及达人直播和新媒矩阵的直播业务。其人数超过了实体店和传统电商平台的业务员规模(发行一部9人,主要负责新华系统和民营书店,包括线下实体店的线上电商业务;发行二部5人,主要负责当当、京东等传统电商平台)。另据王廷透透露,目前机工社采用“营销销售中心统筹+垂直部门分工”的架构,中心下设5个部门:销售部、电商部、新媒体部、教材营销部和馆配营销部,人员配置大概2:1:1:0.5:0.5。相较以往,新媒

新业务框架搭建是为了开垦被忽视的「荒田」

■受访人:杨雨霏(二十一年世纪出版集团运营部负责人)

□传统发行部岗位设置与当下市场境况不完全匹配,是从哪年开始的?

■自2021年开始我们就感受到传统发行与当下的市场开始不完全匹配,特别是在渠道营销和新渠道拓展方面有些力不从心。

□销售部框架经历过哪几次比较大的变动?

■自社里发现传统发行无法满足当下的市场动态以来就开始慢慢作了调整,先是将新媒体渠道作为单独项目组进行运营,后来为了扩大我社在新媒体渠道业务规模成立了新媒体中心;在2024年为了加强线下营销,成立了阅读推广事业部;业务部门的调整主要是由于二十一年世纪社虽然市场规模大,但再按照原有的发行架构,存在争相经营传统“良田”忽视“荒田”建设的局面,新业务架构是为了“开垦”之前被人忽视的“荒田”,拓展业务边界。

□二十一世纪社发行部(销售部)的架构是怎样的?

■目前,我社发行部门按照渠道划分为市场营销中心、阅读推广事业部和新媒体中心三个部门,每个部门以原来的业务骨干为基础,吸收补充了外界的优秀人才,使得整体人员配置充足;相较以往传统的发行部,现在各部门目标更加明确,经营更加精细,渠道建设方面也有了一定的突破。

□销售部各部门协同流程是怎样的?

■市场营销中心负责传统线上平台及部分地面店渠道,阅读推广事业部负责部分地面店渠道及线下活动推广,新媒体营销中心负责抖音、视频号、快团团等新媒体渠道及社内自营店铺;同时配备了运营部和市场监管部作为辅助部门,负责各渠道之间的协同和后勤保障。

□今年,销售部的压力主要来自哪些维度?目前的年度任务指标完成情况如何?

■今年的压力一个主要来自市场的低迷,另一个就是折扣的持续下行,将出版机构原就微薄的利润进一步稀释。我社今年任务指标完成有一定的难度,但是并非不能完成。第四季度我社将针对现有的产品结构,及时调整营销措施,力争完成全年任务指标并为明年的经营打下良好基础。

体部从“辅助岗”升级为“核心增长岗”,逐步加大新媒体营销人员配置。对于如此调整的原因,王廷透表示:“当前,实体店销售占全社整体销售不足5%,与实体店的合作更多转向出版社图书及品牌宣传,图书销售对于出版社的贡献已极小。”

事实上,这样的岗位设置变化并非朝夕而成。以一直走在市场前沿的接力社为例,2018年底,该社对原有发行部门进行机构改革,将发行部一分为三,发行一部负责实体店,发行二部负责传统电商和社群电商,发行三部负责天猫旗舰店和天猫渠道。伴随着新媒体平台发展,发行三部后续开始涉足社群团购、达人直播等业务。到2023年6月,接力社再次进行业务和渠道调整,通过社内竞聘、外部人才引进等机制,正式成立新媒体营销中心,组建了专业直播直播团队,发力新渠道建设,实现多平台种草、多业态变现。据接力社副社长吴睿透露,截至目前,该社直播矩阵累计开播342场,场均观看人数5000人以上,场均销售额2.13万元,2024年11月至2025年8月发货码洋1320万,是接力社线上销售增长的重要引擎。

从今年出版机构新媒体岗位设置趋势看,不少出版机构组建了专门的直播直播团队,包括主播、视频编辑、运营等关键岗位,形成从内容生产到直播转化的完整执行链条,精细化趋势更为明显。同时,记者发现,针对抖音、小红书等近年快速崛起并成为图书销售重要增量渠道的新媒体平台,出版机构为了精准匹配不同平台的流量特性与用户需求,新媒体部门会设置专门人员进行运营,期望能最大化释放新兴渠道的市场潜力。比如,机工社新媒体部是当前发行体系的“增长核心”,功能设置围绕“内容—流量—转化”全链路,主要包括新媒体渠道平台店铺运营管理,达人运营管理,直播及短视频运营管理等。今年,随着平台流量规则改变,新媒体运营重心从达人运营转向短视频内容运营管理。

从出版机构新媒体端力量的加强不难发现,上游渠道战略重心在逐步转移。出版机构正从依赖第三方渠道转向强化自营体系,以应对传统电商持续下行和内容电商增速放缓的挑战。新华书店等传统经销商面临渠道话语权弱化,部分出版社通过自建线上渠道等方式减少对外部渠道的依赖。

销售岗人员职能“加码”

今年发行业务部门的另一个转变点是,传统发行岗的悄然调整。实际上,出版机构传统销售布局与市场不匹配,核心转折点出现在2020年前后——这一时期抖音、快手等短视频平台的图书直播带货爆发,彻底打破了“线下片区铺货+传统电商运营”的固有发行逻辑。在此之前(2015~2019年),虽有电商渠道崛起,但传统发行部通过增设“电商对接岗”仍能勉强适配;而2020年后,新媒体渠道的“内容驱动销售”特性,与传统发行岗的“渠道铺货思维”形成根本矛盾。从这一时期开始,几乎所有出版机构都启动了发行部架构

调整,核心动作就是增设“新媒体营销岗”,弥补传统岗位的能力缺口。但变化在于,当下的市场环境和渠道变化,给发行营销等业务人员提出了更高的要求。从此次采访获悉的情况看,具体体现在以下几个方面:第一,以用户为中心,跨平台营销。当下的用户非常分散,分散在不同的短视频平台、社交平台 and APP上,单纯依靠一个平台或者几个平台无法触及广泛的目标用户,这就要求业务人员深入研究不同平台的目标读者消费习惯和行为特征,在维护已有渠道基础上,持续且大量拓展尽可能多的销售渠道。第二,内容为王,拓展阅读场景。线上销售渠道的迅速崛起,使得实体店的销售功能减弱,陈列展示宣传功能增强。要求业务人员深入挖掘图书价值和功能,在实体店打造更多的阅读场景,通过沉浸式的阅读体验,刺激用户的购买行为。第三,品牌效益减弱,单本图书营销成为常态。这无疑对业务人员推广图书的难度进行了“加码”。

营销与产品团队协同机制强化

眼下,出版行业面临市场萎缩、渠道重构和数字化转型压力,营销与产品团队的协同机制成为机构破局的关键。部分机构通过营销与产品团队联合优化选题策划和推广策略,减少低效投入。一向重视市场开发的歪歪兔童书渠道相关负责人表示,今年公司重点推进了营销团队与产品团队的协同机制建设,通过建立常态化沟通交流机制(如定期业务研讨会、项目共创会等),打破团队间的信息壁垒,推动前端营销需求与后端产品研发结合。具体的操作步骤,主要是围绕“产品价值深度挖掘与生命周期延展”制定核心策略,聚焦三大方向:其一,深化重点产品与新品的精细化运营。针对已验证市场潜力的重点品,将进一步优化,实时调整运营策略,最大化释放重点品的持续销售力;对于全新产品,优先打通“营销预热—新媒体首发造势—平台承接”全链路,快速建立市场认可度。其二,推进“老书新推”专项动作,比如结合当下市场热点、用户需求变化,为老书挖掘新的价值切入点,实现存量产品的销售增量突破。

今年,内容电商渠道码洋依然保持增长,但增速放缓,出版机构加速自营渠道建设(如自有新媒体矩阵、品牌直播),更需要团队紧密协作以提升利润空间。机工社目前营销销售中心各部门以“全链路营销+目标一致”为核心,既有分工也有协同,共同负责全社图书营销销售工作。销售部主要负责传统线下大区销售回款及营销工作,包含地区教材营销、实体店面书营销等,电商部负责全社传统电商营销及销售回款工作(新华电商回款除外),新媒体部负责全社新媒体渠道营销及销售回款工作,教材营销部负责统筹全社教材营销工作,馆配营销部负责全社馆配营销工作。协同方面,销售部、教材营销部、馆配营销部依托地区平台及线下资源,协同联动开展全社教材营销、馆配营销及线下零售营销工作。(下转第10版)

● 热点聚焦

《破顽空》《大观园的病根》作者在京对话经典文学



中国出版传媒商报讯 9月21日晚,北京SKP RDV书店座无虚席,一场跨越古典与当代的文学活动在此举办。由人民文学出版社主办的“你在红楼 我在西游:经典重启的新武器与新世界”主题对话活动,邀请辽宁大学教授赵毓龙与北京大学医学人文学院讲师李远达,共同探讨《红楼梦》与《西游记》两部经典在当代语境中的全新解读路径。活动特别邀请小宇宙播客“日谈公园”创始人和主播李叔(李志明)主持。

主题分享环节,赵毓龙以新书《破顽空:西游知识学》为例,阐释了“知识如何成为趣味”。他说“小说知识学”不仅是一种学术路径,更是一种面向大众的阅读武器,在《西游

记》的阅读中,以“小说知识学”的视角,能让读者在趣味化的知识系统中重新理解孙悟空的成长与通关之旅。

李远达则从《大观园的病根》切入,提出“叙事医学”为我们打开了《红楼梦》的新世界。他结合林黛玉的疾病隐喻、薛宝钗的冷香丸、王熙凤的病理等案例,揭示这些人物的“病”不仅关乎个体身心,也折射出家族的衰落与社会的危机。文学与医学的交汇,使《红楼梦》呈现出新的阅读维度,也让人更真切地体会人世悲欢。

两位学者还跨越红楼与西游展开即兴对话,分享如何在经典文本中发现新的阐释路径,赢得观众阵阵掌声。互动环节中,观众积极参与抢答,现场氛围轻松而热烈。问答小游戏与签名赠书更是将活动推向高潮。

活动尾声,两位学者再度呼应主题,跨越红楼与西游的界限,探讨如何以“小说知识学”与“叙事医学”作为新的“武器”,为经典阅读开启更多可能。正如主持人李志明总结所言,“红楼与西游,一个写人世悲欢,一个讲超世修行。拿起你的‘新武器’,经典才能常读常新”。(张聪聊)

● 爆款解析



2025年9月19日晚7点,动物小说大王沈石溪携自传体新作《路要靠自己走》温暖亮相抖音直播间。这场由浙江少年儿童出版社策划的新书首发活动,打破传统图书营销模式,以“情感共鸣”为核心,通过创新营销策略、深度情感赠品与沉浸式发布体验,成功引爆市场。直播5小时销售2.65万册,GMV突破105万元,完成了一场现象级的情感营销实践。

营销创新:从流量覆盖到情感触达

本次推广构建了一套完整的“情感触达”体系。以多渠道直播矩阵为核心,浙江少年儿童出版社(下称浙少社)联合主持人富媛、浙江文艺出版社、博库旗舰店及浙江省新华书店,实现多账号同步联动。这种立体化布局不仅扩大了活动声量,更通过不同账号的一致宣发,实现对目标受众的广泛覆盖与精准触达。

在预热阶段,浙少社提前数月布局内容生态,特别是在年轻人聚集的小红书平台,通过高质量的短视频和图文笔记分发,以“青春记忆”“成长共鸣”为情感切入点,成功打造话题热度。累计发布近200篇笔记实现了从内容曝光到用户自主裂变转化,为活动营造了浓厚的期待氛围。而抖音沈石溪账号的活动预热视频更是热度不断,短视频最高点赞量超125万,浏览量超1341万人次。

值得关注的是,本次活动精准聚焦沈石溪的“老读者”——如今已成为社会主力军的90后、00后群体。所有营销动作都紧紧围绕“唤醒集体记忆”和“重塑身份认同”展开,实现了从单纯的图书销售到情感价值传递的升级。

独特赠品:从物质回馈到情感寄托

“爪印版”限量赠品的设计体现了出版方对读者情感的深刻理解。亲笔签名、私人印章、猫爪印章、亲笔回信和“沈”心如意绳五重好礼,共同构成了一套完整的情感符号系统。如果说营销是发出邀约,那么“爪印版”独特的赠品,则是为这次的读者重逢准备的一份份贴心伴手礼,它们让情怀变得真实可触。翻开书页,映入眼帘的不仅是文字,还有沈石溪老师的亲笔签名与私人印章,如同一位老友在新篇章上盖下的认可印记。其中,源自沈石溪家猫Lucky的爪印印章堪称点睛之笔。这个充满生活气息的设计,巧妙地将作家的创作场景与读者的阅读体验相连接,瞬间消解了作家与读者间的距离,仿佛让人窥见了他伏案创作时身旁那份柔软的陪伴。

随书附赠的还有与“结绳记”联名的“沈”心如意绳,以“结绳”寓意“连结”,既连结了过去与现在的自己,也系住了因作品而产生的心灵契合。“沈”心如意绳的设计灵感来源于沈石溪下乡时奶奶相赠的牵挂红绳,这一设计让赠品超越了物质层面,成为情感传承的载体。而致读者的亲笔信(印刷版),则完成了从单向阅读到双向共鸣的升华,仿佛一次跨越时空的温暖对话。这些赠品共同构成了一场深刻的情感仪式,让读者带回的不只是一本书,更是一段被温柔安放青春。

沉浸式发布:从单向传播到双向对话

新书首发会摒弃了传统的单向宣讲模式,打造了一场真正以读者为中心的沉浸式体验。活动特别邀请了25位来自全国的大学生代表参与线下互动,这些曾经的“小读者”与沈石溪展开了一场跨越代际的对话。

活动现场的环节设置极具巧思:沈石溪的“脱口秀”首秀,以轻松幽默的方式分享创作心得;“快问快答”环节围绕年轻人关注的话题展开;甚至公布了作者的MBTI人格类型,这些新颖的形式有效激发了年轻群体的参与热情。

更为难得的是,活动并未停留在表面热闹,而是设置了“如何看待躺平”“分享被霸凌经历”等深度话题,促成了真诚的思想碰撞。这种平等、开放交流氛围,让新书发布超越了商业推广的范畴,成为一次有价值的情感交流。

沈石溪《路要靠自己走》的成功,缘于其对读者情感的深刻洞察与尊重。通过创新的营销策略实现精准触达,借助独特的赠品设计强化情感联结,再以沉浸式的发布形式促成深度互动。这场活动实现的不仅是销售数据上的突破,更是一次成功的文化实践,展现了优质内容与创新营销相结合可能产生的巨大能量。(完整版请见编客实验室微信公众号)

《路要靠自己走》首发破圈:情感共鸣驱动下的营销创新
一场新书发布会,直播账号粉丝数从5万跃升至35万