

中国书业营销金典(一)

策划篇

抓住引爆市场的关键点

市场是什么？随着书业进入微利时代，出版方式发生深刻变革，图书市场竞争日趋激烈，如何抢占市场份额，吸引读者关注并形成最终购买，选题策划成为出版社的重中之重。而策划的关键是抓住引爆市场的关键点，方能抓住读者的心，占据市场制高点。

“语文新课标必读丛书”：助学图书市场上的常青树

小档案

书 名：语文新课标必读丛书

出版社：人民文学出版社

出版日期：2003年1月

定 价：1256元(总定价)

印 数：4400万册

回顾“新课标”系列的诞生，必须提及当时的历史背景：为了全面提高中小学生的语文素质，增强语文课程的现代意识，大力推进新型的学习方式，国家教育部分别于2001年和2003年颁布了作为基础教育课程改革核心内容的《全日制义务教育语文课程标准》和《普通高中语文课程标准》（简称“新课标”）。《语文课程标准》是教学、评估和考试命题的依据，是国家管理和评价课程的基础。新标准对原有大纲中关于语文课外读物的具体篇目做了较大的改动，并规定了不同阶段学生的阅读总量，要求广大中小学生阅读。

中学生的语文课外读物就是对文学经典的认知和阅读。对在文学出版领域有着长期积累和丰富经验的人民文学出版社来说，这是一次突破单一产品结构、开拓市场空间的绝佳机会。这机会被刚刚成立不久的人民文学出版社教材出版中心敏锐地捕捉到了。

精心布局、充分准备

谈到“新课标”的缘起，不得不提及本世纪初，人文社在内容生产上做出的重新布局。在调整中，从原有的编辑室结构划分出了三个新的

编辑部:文化读物编辑部、少儿读物编辑部和教材出版中心,这三个编辑部门在成立后十余年的发展过程中,都做出了骄人的业绩。

时间证明,出于对出版形势的正确判断,设立专人专项负责教材教辅读物的出版,是“新课标”得以诞生的关键因素之一。教材出版中心的设立,在体制上理顺了出版社出版教辅类图书的流程,有专人负责,有大量专项资金和时间的投入,成为了“新课标”系列出版的制度保证。教材出版中心负责人对整个中学语文教育的最新信息有着全面的掌握,当《全日制义务教育语文课程标准》和《普通高中语文课程标准》颁布之后,人文社发现《语文课程标准》将中小学生的阅读与鉴赏放到了一个十分突出的位置,对阅读的数量、内容、质量以及速度都提出了明确的要求!有“中学生课外文学名著必读丛书”珠玉在前,《语文课程标准》中指定阅读书目中的中外文学名著,人文社拥有最精良的版本,指定阅读的《骆驼祥子》、《繁星·春水》、《女神》、《子夜》、《家》、《茶馆》等人文社均享有专有出版权并独家出版。在此前提下,经过充分论证和精心设计,一个紧密结合中学语文教育现状需求,推出大型教辅类项目“语文新课标必读丛书”的项目规划方案得以出炉。

人文社编辑出版的这套“语文新课标必读丛书”具有明确的针对性。面对风起云涌的“新”教材教辅市场,力图将此书所有的市场点做足做全,根据整个出版业图书发展情况和动向,除了充分利用优势出版资源,在重组的基础上严格保证出版品质之外,还延请了教育部专家共同设计,介入宣传,为品质图书做吹鼓手。在社内,由于丛书设计多部门、需要强大的编辑力量,品种多,要引起出版、策划和发行部门的充分重视。因此,由社领导牵头,沟通各编辑室和生产经营部门协同工作,专门开会,从内容到形式,再到每个生产环节,反复论证,多次论证,讨论题目甚至包括“必读”二字放在封面什么地方合适。

为了帮助学生自读与教师的讲解，特别设计在每部名著前都附有一篇由相关专家撰写的导读文章，深入浅出地介绍该书的作者情况、有关背景、主要内容与艺术成就，引导他们更充分地理解作品。由于这套丛书的读者主要是中小學生与教师，本着为“减负”办实事的原则，人文社这套丛书的定价均比较低，最大限度地让利于读者。在这种集全社之力充分准备、强力推进的情况下，“新课标”丛书准备在品种无数的教材教辅图书战场登台亮相。

开拓思路、正面强攻

对于“新课标”系列的营销，当时人文社策划部提出了渠道重视、活动宣传、口碑巩固的营销方针。对于图书市场，最有拉动力的莫过于店面营销活动，而教辅市场的特殊性在于，它对学校、考试的依赖程度极高。最初在活动设计上，计划采取“暑期亲子课堂”的形式进行推广，向孩子们推广宣传本套图书，然而在经过讨论之后，活动形式不变，但名称更改为“新课标·新阅读·公益课堂”，虽然只是名称的变更，但活动给人的印象完全不同，首先，将新课程标准和宣讲内容紧密结合；其次，活动的公益性也突出丛书的经典性和权威性。活动的核心被定位为“使学生和学生家长明确受益”。

这样的设计是符合人文社优良产品的市场定位，也符合家长的心理预期的，教辅毕竟在文学审美阅读之外，还有一定的实用功利目的，而我们的目的，是让读者选到最好的版本、得到阅读的乐趣的同时，也得到知识的有效增长。

在活动的具体设计上，“中学生课外文学名著必读丛书”出版时，出版社曾选取了全国四个城市进行活动试验，获得了良好的效果，也让“新课标”丛书有了良好的开始，但是“新课标”丛书出版时期，大量出版

机构也推出了同质产品,并且在装帧、定价、内容上八仙过海,各显其能。书店渠道也承受了比较大的压力。在这种情况下,品牌需要巩固,好酒也要吆喝,既然质量过硬、资源丰富,那就一定要将市场份额牢牢占住。经过讨论,决定不采取花里胡哨的营销手段,加大力度,将已经成型的“公益课堂”项目模式加以强化推广,正面强攻。

一个暑期,一个半月时间,18个城市的新闻发布、公益课堂、教育专家、老师评价,学生家长交流……人文社策划部根据发行部提供的具体销售数据,选择了有区域影响力和辐射力的18个大城市,为每个城市制定了非常详细的流程图,会场如何设计,宣传品的提前摆放、媒体的前期宣传,当地最著名的中学教师,刚刚出炉的文科状元,每个环节都有专人负责沟通。紧密关注铺货和后续销售,策划部分成三组由社领导带队奔赴全国各地各大书城活动现场,每个周六周日连续作战。有了媒体和渠道的支持,有了当地最好的教育专家和特级教师的配合,有了文科状元作为榜样,有了丰富的礼品和抽奖,“公益课堂”走到哪里火到哪里,一时间成为了家长们竞相讨论的话题。最好的中学语文教师到新华书店给大家讲课,老师的介绍,学生的材料,要提前一个星期前在书店门口挂出来,营销人员提前到各地同老师们见面,跟状元们见面,而这些特级教师和优秀学生在当地很有影响力,参与活动的读者都有机会获得赠书,可以体验阅读,而幸运读者更可以得到价值数千元的整套图书。

值得一提的是,在青岛宣传期间,山东省教育系统正在组织全省骨干教师进行新课程标准培训,人文社向参与培训教师介绍“新课标”丛书的特点和品质优势,并赠送15000元码洋图书给教师们试读,图书质量获得了基层教师们的一致认可。

这些活动被读者高度评价为“最精彩、最有营养”,极大激发了“新

课标”丛书的市场潜力,在一轮硝烟弥漫的全国大促销过后,“新课标”的品牌以其优良的品质逐步深入人心。

渠道营销、观念先行

“新课标”的整体营销,对于人民文学出版社来说还有着更多意义,在整个“新课标”丛书的营销过程中,人文社一直非常重视卖场渠道的维护,在整个项目实施之前,就在北京专门召开了经销商大会。在会上,向出版社的合作伙伴充分介绍了项目产品的优势、特点、营销策略,可配合的宣传措施,铺货方式和时间进度,取得了渠道的支持,后期又通过实际活动、媒体配合和宣传品、礼品,落实了对项目推广的承诺。对销售渠道信息的反馈和销售流程的把握提升了一个新的高度。

在后续操作中,卖场工作进行得更加细致,随着丛书影响的增大,卖场码堆、专架、优先位置等也越来越多,和活动广告相配合,起到了非常好的效果。

对渠道的重视还体现在相互支持上,“新课标”开发之初,同质品种并不很多,但当销售旺盛之后,涌现了大量同质产品,渠道受到了强大压力。这个时候,人文社加大宣传活动的力度,对渠道也给予了进一步的支持,读者的认可购买增强了经销商的信心,又两次在京外召开了经销商大会,并根据市场反馈,调整了内容结构,增加了当代部分比重,增加了和语文教育、教辅相关的辅导性、导读性内容。这些信息,不仅通过媒体传达到读者,更多通过和渠道的紧密合作,掌握了店面宣传,渠道的信心反过来又给销售以巨大帮助。

在整个过程中,人文社策划部设计的宣传推广材料、小礼品、宣传品下到渠道,也起到了良好的效果。“新课标”的营销过程,是市场部和销售部的一次紧密配合,在营销上,是渠道营销和品牌营销的紧密结

合,对于人文社来说,实际上带动了营销工作中心的转变,渠道营销获得了更多关注,对发货和销售而言,不仅是卖书,而且真正进入到了投入资源、精心设计下卖书的阶段。

“新课标”诞生至今,已经经历两次改版,在同类读物中,一直保持着领先优势。这和品牌创建之初的艰苦努力和品牌创建之后的精心维护是分不开的。“新课标”丛书版本权威,编校优质,必将继续在中学生语文课外阅读市场上创造佳绩。 (刘鑫)

点评:在营销活动的设计上有一个最重要的原则,那就是一定要对产品进行精确的定位,然后根据这个定位选择适合“量级”的活动——大人穿小孩子衣服固然显得紧,小孩子穿大人衣服也是大而无当的。回顾人民文学出版社“新课标”的营销活动,可以发现,出版社之所以能够进行如此复杂、漫长的营销活动,主要是基于两个最重要的原因:人文社在文学读物出版领域当仁不让的领先地位;人文社全面的产品对于渠道无可替代的价值。第二个原因确保了渠道商和销售商的配合度,第一个原因则确保读者肯买人文社的账。在这个基础上,通过整体营销活动的周密安排,“新课标”系列得到了社会读者、渠道商、书店以及教育系统的充分了解,并因此奠定了其在新课标课外阅读读物领域第一的品牌地位。

《旷野无人》：二次创作传递人文关怀

小档案

书 名：《旷野无人——一个抑郁症患者的精神档案》

作 者：李兰妮

出 版 社：人民文学出版社

出版日期：2008年6月

定 价：35元

印 数：3万册

《旷野无人——一个抑郁症患者的精神档案》(以下简称《旷野无人》)是一部重度抑郁症患者的作品,记录了大量原始的病人精神活动和心理内容。对这部书稿,出版前就一直有截然相反的两种意见:部分专家学者认为它作为病人的原始记录,应最大限度保持它的原始状貌;而出版社的编辑则认为,应考虑到普通读者的阅读习惯,作品价值很高,就要让更多的读者读得进去才行,而不能仅作为某种精神档案供人研究之用或只是一种专业阅读需要。在取得了作者的认同和信任后,责任编辑对稿件进行了大量的编辑加工。

首先,通过对文本的反复梳理,提纯其情节线索,特别编辑了一个“导读”,置于卷首,称之为“制造悬念”。由于《旷野无人》并非一部小说,而是一个以真实性为根本追求的综合文体,里面有日记、书摘、纪实散文等等,内容跳跃、变化,连贯性差,编辑将作者若隐若现的文学笔法加以强调,从读者面对此书的阅读动因出发,为读者勾画出作者在创作意识上并不十分明确或没有很好实现的隐含的情节线索,即:从对抑郁症的偏见开始,作者怀疑抑郁症、抗拒抑郁症,到确诊抑郁症、认识抑郁

症、分析抑郁成因自我艰难疗救,最后由己及彼推及广大病患者的深切痛感。读者在此提示下,将会产生更多的注意力和阅读耐心。

其次,删削重复内容,突出重要观点。《旷野无人》的作者是在抑郁症反复严重发作中坚持写作下来,其逻辑归纳能力已大大下降,这就造成啰唆、重复、旁逸斜出之处时有出现,有时为了及时记录某种感悟,显得匆促粗糙,难免想到哪写到哪,与全文的逻辑关联性不够紧密。经过整体把握梳理,决定对那些作者暂时没有能力展开充分论述的内容进行大胆删削。为了慎重起见,对这部稿子的加工分三次才完成。第一遍,处理错别字及标点和编排上的明显错误,将明显重复的段落删去;第二遍,提炼出全书隐含的情节线索,提取关键段落作为导读文字,将拟删的段落先行标示出来;第三遍,进行文字和表述上的细致加工。经过了这样的编辑过程后,原稿从70多万字删到60多万字,最后成书时更删成43.9万字。突出了中心内容,叙述变得简洁清晰了。

接下来对整本书进行定位,以确定它的装帧形式及书封主题词。出版社将此书的读者定位为:有抑郁倾向的人群、抑郁症及各种病患者的家属。然而在经过社内营销会议各部门会同讨论之后,觉得精准营销可以保证本书的基本销量,但本书具有很强的文学性,除去病症患者是明确的目标读者之外,对在都市生活中感到压抑、处在紧张生活节奏中生活并不快乐的都市人群,也是本书的潜在读者。经过商议,决定在营销上做双管齐下的策略,首先借助特殊节日、纪念日活动,将本书的信息覆盖到那些不幸罹患抑郁症的患者及关心他们的家属,同时,也让这本和抑郁症、不快乐抗争的作品能被处在都市“精神亚健康”笼罩下的读者们所喜爱。从内容定位上讲,这是一本小众书,但从心理健康和文学艺术上讲,这又是一本大众书,既怕将书做得毫无边际的“大”,却也不舍得将书做得规规矩矩的“小”,因此,经过慎重考虑,编辑特别从

书中提取一句话放在封底作为推荐语：“本书写给那些病人、穷人和孤独的人”，提请读者意识到疾病在社会中引发的歧视和不公正对待，及由此带给病患者的精神创伤。这句话也为这本书的后续营销奠定了基调。

在前期的编辑工作之后，如何让深具社会意义和价值的《旷野无人》能够真正到达终端读者，需要用很大的力度来宣传和推广。出版社首先采取的是由点及面的营销方式，2008年5月图书上市之前，人文社就安排在作者生活的城市深圳进行本书预热，由于本书题材和当下生活紧密相关，而且对有精神疾患或者抑郁倾向的读者有着经验意义，首先请作者到当地很有影响的“市民大讲堂”进行专题演讲，由于相关题材图书的稀缺性和作者真切的生活体验，讲座在普通市民中引发了很大的反响，为本书上市先期奠定了基础。

一个月以后，《旷野无人》在北京举行了新书媒体发布会，发布会不仅按照惯例请来了媒体，还请来了作者李兰妮的生活好友，从热爱生活、对抗疾病、文学艺术等多角度对作品进行了探讨。同时，作者的精神状况也表明抑郁症并非不可抗拒，本书的经验和对疾病的积极态度，极大地震撼了到场媒体，发布会后，由北京到全国，国内各地主要平面媒体均做了大规模深入报道。随后，2008年9月10日的“世界防止自杀日”，10月10日的“世界精神卫生日”两次和精神健康密切相关的活动期间，人文社和媒体紧密合作，进行了有效的二次传播，使得这本书上市两个多月，影响渐渐扩大，媒体有了深度报道的需求，出版社趁势主动联系主流媒体，多个著名电视栏目和门户网站对作者进行了深度访谈。

值得一提的是，出于本书对抑郁症患者的特殊意义，也出于本书的精彩文字表达，根据前期设计时“本书写给那些病人、穷人和孤独的人”

的营销思路,使本书在大众媒体上获得了较高的曝光率。以知名电视节目《鲁豫有约》为例,经过沟通联系,紧贴着“世界精神卫生日”和社会上对抑郁症这一热点的关注,和节目组共同策划了《鲁豫有约》的访谈节目,借助电视节目平台,《旷野无人》获得了大众媒体层面更为广泛的传播,也收到了良好的社会和经济效益。 (琼泥)

点评:编辑拿到稿子,除了“大家”作品,多数需要重新加工、提炼、定位和包装。这就要求,一个市场做得好的出版人,首先要是一个会说故事的人。故事讲得好,读者才有耐心读下去。殊不知多少好的内容,毁在了晦涩开头和故事情节上。《旷野无人——一个抑郁症患者的精神档案》的二次创作难就难在,它并非一部小说,而是一个以真实性为根本追求的综合文体,里面有日记、书摘、纪实散文,内容跳跃、变化,连贯性差。好在人民文学出版社进行了有条理的三步走:一,将散文变成有情节的故事;二,删削重复内容,突出重要观点;三,定位准确,推广由点(抑郁症相关病人及亲人)及面(关心这一问题的读者)。加上抑郁症这个时髦的“都市病”一旦成为媒体持续关注的话题,这本书自然会有较长的生命周期。

从大历史、大书到大品牌——王树增战争系列及 近代历史系列出版启示

小档案

书 名：王树增战争系列及近代历史系列

作 者：王树增

出 版 社：人民文学出版社

出版日期：2006 年

印 数：150 万册

高品质的文学水准，独到的历史见识，激情与纪实相得益彰，是王树增作品经久不衰的秘诀所在。由人民文学出版社出版的《长征》、《朝鲜战争》、《解放战争》（王树增战争系列）面世以来，已累计发行 130 万册。由《1901》、《1911》构成的“王树增近代历史系列”也发行了 20 万册，这些书堪称大书：是对宏大历史的全景写作，每本六七十万字。它们还获得了中国出版政府图书奖等多项大奖。

出版《长征》的长征

2006 年是长征胜利 70 周年纪念年，也是长征书籍出版年。这一年关于长征题材的书出了三百多种。人民文学出版社出版的《长征》可谓红中最红。

2000 年初秋，王树增说他在准备写《长征》，编辑对他有几分敬意并敏锐地感到这是一个重要题材，相信王树增会写出一部不一样的《长征》。因为此前编辑读过他的《朝鲜战争》，他对史料的把握剪裁，他独特的视野，洞悉历史本质的眼力，隐忍厚重的情感，细节化的表达，使编

辑对他写的《长征》充满期待。

但是,这一等就是六年。编辑经常去电话与王树增沟通写作进展。他从大量史料研究起,大量地采访当事人。他同时在写作长篇历史纪实《1901》,也是一件浩瀚的工作,此外还在为写作《1911》做准备。这期间他还出任武警文工团团长。他的写作计划在他日复一日的繁杂工作中一再搁置。编辑十分担心,《长征》写作会因为某种原因而流产。到了2005年下半年,王树增为写作《长征》辞去了官职。2006年年初《长征》终于完成。

然而,作者并不打算把稿子给人民文学出版社。不給的理由,有一二三……主要有好几家出版社给出了很好的条件。

有一段时间,编辑真认为这部书稿就此“飞”了,但心里总有些不甘。王树增写《长征》在编辑心里牵挂了好几年,编辑一如既往与作家交流,谈出版,知道作家所看重的不仅是版税印数,更希望发掘书的价值。编辑及时将组稿情况报告给社领导,社领导十分重视这个选题,并不断给编辑打气,提供及时的帮助。

编辑最后决定再与作者谈谈。她把作者对人文社可能有的疑惑列了十几条,准备解答,并准备了一个详细的、出版社力所能及的关于《长征》的推广计划及目标。那天谈了七八个小时,最后作者终于同意把《长征》给人民文学出版社。

其实,这部书对编辑和出版社也是极大的挑战。这个挑战来自两个方面,其一,编辑对这部书充满了激情并预感它是一本好书,如何让它产生极好的效益,担心力所不能及。其二,长征是一个浩大的题材,关于它的书写可以说汗牛充栋,它是否能突出出来,实现目标中的双效也未知。编辑给社领导写了个运作推广《长征》的报告,为确保《长征》成功,建议整个出版、宣传推介和市场发行协调一致,由相关社领导牵

头,组织编辑、发行和策划人员就此书稿的组稿、编辑、发行和市场推广进行一次专题研究,并形成一文字方案。

在社里两位主要领导的主持下召开了两次《长征》准备会,发行部就长征类图书的发行做了调查,数据表明长征类图书虽有强大的宣传背景,但发行都在一万册上下。会议形成初步推广方案,确立找准热点,找好话题,多方面、多层次、大力度,从做新闻、历史、往事、政治人物着手,使其成为一个社会话题,使本书在长征图书中成为标杆读物。

在《长征》及将出版前,出版社又召开了发行策划的推广会,大家群策群力,多想点子,并将分工细化,提高执行力,形成一个更细的推广方案。

但这个方案刚开始并不顺利,因为这部书出得太晚(2006年9月出版),长征题材的书已经铺天盖地。媒体虽然对长征题材感兴趣,但已经做过一轮。一听说长征题材,便有点应付的意思。出版社选择了在部队的八一剧场召开新书发布会,竭力推广这部书的理念:全景式客观再现,全球化认知高度。引起很多媒体的关注。中宣部在北京军事博物馆举办了一个长征图书展,当出版社把这本书带到会场一看就傻眼了:二百多种长征题材的书一片火红,真担心这本《长征》淹没在这红色的海洋之中。面对严峻的形势,再次提出推广这本书的口号:精耕细作、持之以恒。并按照计划,全方位做媒体工作,有了点子立即千方百计实施,争取重要媒体,大篇幅报道《长征》。

一个月后《长征》开始火热。王树增的《长征》终于成了红中最红的书,当年发行了十多万册,获了所有的国家级图书大奖。《长征》的成功,不仅是一部书的成功,也使出版社的编辑与领导、策划、发行、出版的有效沟通形成了这类双效书高效运作的工作模式:在确立选题之时就作为出版社年度重点书,精心安排了出书时间,各个环节的衔接,预

测出版过程的风险以及应对策略。这部近 130 万字的大著作,作家夜以继日耗时三年半,人文社的出版工作就准备了三年多。当书稿一完成,出版社编辑、报审、排校、质检、出版、策划、发行互相配合,高质量、高效率推出了这部大书。

从《长征》到“王树增战争系列”

王树增在写《长征》时就在准备资料写《解放战争》,解放战争的传奇书写同样众多,但仍然缺一部大部头全面宏观地把握这段辉煌历史的文学作品。作家在十年前完成的《朝鲜战争》,受到许多读者的喜爱,出版社将版权争取过来,由此形成“王树增战争系列”,并在 2009 年 5 月出版。这部书的出版达到了预想的效果:第一,有很好的市场反应——当年发行了十万册;由于《解放战争》出版的带动,第二年销售十万册,顺利成为畅销书。第二,有助于“王树增战争系列”品牌成功推出,在军迷中确立了很好的口碑,使很多读者对《解放战争》出版有强烈的期待。第三,成系列、大规模出版相互带动效果明显,《长征》的销售也成良好的态势。

《解放战争》分上下两册出版,时间相隔两个月。同样制订了细致的推广计划,全面推进。这样,既把握住读者的阅读进程,也延长了这部大书的推广,保证了有一定时间的热度。《解放战争》双效明显:发行 60 万册,这部作品获得了《中国图书商报》社、中国出版科学研究所联合评选的“60 年中国最具影响力的 600 本书”;中央电视台评选的“2009 年度 30 本最值得一读的好书”;搜狐网网民评选的“2009 年度 10 佳图书”;《光明日报》评选的 10 部“2009 年度图书”;中国图书评论学会组织百家媒体记者评选的“2009 年度 10 大图书”;《人民文学》杂志评选的“2009 年度人民文学奖”特别奖、《当代》杂志“文学拉力赛