

利用大数据提升编辑及营销力

华东理工大学出版社有限公司市场部主任朱丹

各位社领导，各位出版社的老师，大家下午好！我今天分享的主题是《利用大数据提升编辑和营销力》，虽然题目有点大，但实际上想跟大家分享的内容主要为两个部分，一部分是我对于数据使用的个人体会，另外一部分是我社在选题、营销方面的数据运用。



一、大数据时代要懂一些数据分析

大数据时代要懂一些数据分析，这个观点是我在一次开卷在线讲座上听到的，也非常认同。我认为数据分析的前提是即使对具体的流程不了解，但是要对数据要有大致的概念，要能够识别数据的大小，优劣之分；其次要掌握一些常用的数据分析工具及方法。

1、大数据时代要识数

- 开卷系数

我在社里面承担图书重印的发起工作。以前经常有新编辑跟我说，我的书没有库存了，重印吧。其实这是混淆了出库数和实际销售。而要较为真实地了解一本书的销售，就需要了解开卷系数以及各种基准数据。

虽然开卷监控的书店数量已经非常多，但是仍然是一个庞大的样本数据，比如，开卷监控网店数不含当当、亚马逊自营平台销售数据。而且每个社渠道覆盖范围不同，因此要了解

一本市场书的大致销量，则需要了解本社图书的开卷系数。我社的具体做法是选取重点产品线 2 年前出版的品种，分渠道（实体店、网络书店）将实际出库量与开卷监控销量进行比对，测算不同产品线的本社开卷系数。同时，随着开卷监控样本店的不断增加，比如说 2016 年下半年新增了浙江省店以及大 V 店的数据，以及本社渠道政策的变更，我们会对不断修正重点产品线的开卷系数，以便更加真实地了解一本书的实际销售，为重印做参考。

● 基准数据

除了开卷系数之外，还需要了解开卷系统的核心指标，要了解这些指标本社的基准数据，了解哪些指标表现较好，哪些指标需要进一步提升。我社结合月销、年销、销售周期、动销比等这些指标，设置了本社的重印标准，并跟编辑进行了分享。在日常工作中，是否需要重印，编辑自己就可以有一个初步判断。

对于发行工作的基准数据，我社也有一定的规范。比如说我社要求上市时间在三个月以内的新书整体上架率达到 40% 以上。同时也会重点关注动销比大于 0.6，存销比小于 3 的图书。当然，这些指标不是孤立的，需要相互结合来看。



在衡量重点省份上架工作时，也需要参考基准数据。比如说我社在上海、广东地区的渠道覆盖与开卷在这两地采样书店的匹配度较高，所以，在这两个省份，我社的上架率能够达到 80% 甚至 100%。而在北京地区的匹配度就没有那么高。曾经，在开卷监控北京地区的 8 家书店中，我社仅与其中 3 家保持长期合作，上架率最高只能达到 37.5%，但与上海地区 100% 的上架率的价值是等同的。

● 平台数据

北京新华书店系统：我社平时还比较关注北京新华书店系统，因为这个平台是开放的，任何编辑都可以查询相关分类榜单数据、单书销售及分类情况等。

● 天猫平台

我社官方天猫旗舰店是 2015 年 5 月份才正式开始运营，预计今年销售收入应该能达到

一千万。天猫实际上弥补了三大网站只能查累计评价数（本社除外），但是查不到具体销售的弊端，可以查关注店铺、关注商品的销售。此外，可通过生意参谋工具，查询店铺运营、市场行情、竞争状况等。这些数据有些是免费的，有些需要付费才能使用。

- 新榜数据

近几年新媒体发展得特别快，尤其是少儿图书的社群营销做得非常好，我社也积极通过这个平台来搜索与我社产品匹配度较高的公号，尝试开展选题策划、图书宣传、社群团购等多种形式的合作。

2、常用数据分析及方法

实际工作中，经常需要对于获取的原始数据进一步加工整理，因此要熟练掌握 Excel 基本工具、数据透视表、Vlookup 等函数的运用，通过同比、环比、占比、汇总等维度进行数据分析，找规律、异常，分析原因，提出对策。

此外，可将营销学、管理学的相关理论作为指导数据分析的方法论。如 STP——目标市场战略理论，可以用来分析图书市场定位、SWOT 可以用来分析选题面临的外部环境与内部资源、4P 营销组合可以用来规划选题产品形态及营销方式、5W2H 可以进行读者购买行为分析等。

常用数据分析方法论：

市场分析方法	涵盖内容	应用
PEST	政治环境、经济环境 社会环境、技术环境	市场环境分析
SWOT	优势、劣势、机遇、挑战	企业环境
STP	市场细分、目标市场、市场定位	细分市场战略
4P	产品、价格、渠道、促销	产品线分析、竞争对手分析
5W2H分析法	何因、何事、何人、何时、何地、何价	应用广泛，如用户购买行为分析
AIDMA分析法	注意、兴趣、欲望、记忆、行动	用户行为分析、广告投放
波士顿矩阵	市场增长率-相对市场份额矩阵	分析和规划产品组合的方法

二、本社选题环节数据应用

1、选题论证会

我社的选题论证会，主要分为两步进行，首先在事业部内部进行论证，然后分为市场类、教材类、学术类，提交给选题论证委员会分别进行论证，编辑在进行选题阐述时，除了介绍选题的基本信息外，还需要提供充分的数据支持。如对竞品的销售分析、本选题的优势与劣

势等。对于一些新的选题方向，有时需要市场部从第三方的角度提供辅助的专题报告，比如市场容量及成长性，市场竞争状况，产品、定价、渠道、促销等等。在没有购买 smart 模型库之前，我社主要围绕关注门类榜单 TOP500，进行各种维度的数据计算及分析。使用了开卷选题模型库之后，较大地提升了工作效率。

因为开卷模块有些数据是时点数据，我将结合我社迪士尼图书目前的情况，围绕选题模型库做大致的思路说明。

2、开卷选题模型利用

选题的市场规模及成长性



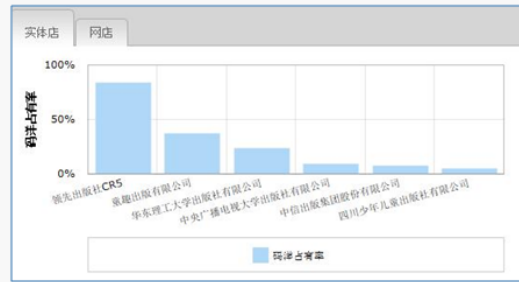
开卷提供分渠道数据查询，可以了解迪士尼图书在实体店、网店渠道的码洋比重，结合整体市场监控码洋，可以测算出这一类选题的整体市场规模有多大。再结合本社的目标和资源情况综合考虑，进入 TOP5 需要投入多少个品种。

从成长性来看，虽然 2014、2015 年成长趋势并不是特别好，但结合当时的市场环境，推测上海迪士尼乐园的开园对迪士尼图书销售会有拉动作用；其次，我社也希望通过迪士尼图书的出版，来提升我社品牌的影响力，进而带动中小学教育、特别是英语类图书的销售。目前，之前的这些目标基本都已经实现。

2017.1-4月迪士尼图书TOP500市场竞争格局 (实体)

出版社	品种数	实体店码洋占有率
童趣出版有限公司	285	59.5%
华东理工大学出版社有限公司	65	20.0%
中信出版集团股份有限公司	26	8.3%
中央广播电视大学出版社有限公司	36	6.9%
陕西人民教育出版社有限责任公司	4	2.3%
其他社	84	3.0%
总计	500	100.0%

2017.1-4月迪士尼图书市场竞争格局



市场竞争分析

上图（左边）是根据以前的方法来测算今年 1-4 月实体店迪士尼图书市场竞争格局，右图则是采用选题服务模型之后，查询出的市场竞争格局。虽然两个表中的数值存在一些差异，但是整体竞争态势还是趋于一致的，但是后者花费的时间要少得多。

我社进入迪士尼图书出版领域时，童趣出版社的码洋占有率高达 80%以上，属于高度垄断市场。但我社判断高度垄断并不代表完全没有市场机会，如果整个市场体量非常大，即使码洋占比相对较低也是值得投入的，关键要权衡本社已有的各种资源是否匹配。

通过这个模块还可以了解领先出版社有哪些，再围绕领先出版社销售榜单的头部产品进行 4P 分析，寻找差异化的市场定位，以有效参与竞争。

单品销量

因部分迪士尼图书出版时间较早、尾部产品较多，实际工作中，我社会借鉴开卷选题服务中单品销售，对平均销量进行修正。统计年销售 2000 册以上品种的平均销量，并结合中位数、开卷系数等指标综合考虑，为印数提供参考。

以上是在做新进入市场专题分析时，能够利用的开卷数据。实际工作中，还需围绕 4p 分析竞品产品形态、营销方式以及结合本社各种资源进行综合分析。

3、TOPIK 选题案例分享

策划原因

当时做这个选题最主要的原因是我社的氛围很开放，社里鼓励策划编辑到销售中心轮岗，也鼓励营销人员有条件的话参与到选题策划，加深对编辑工作的理解。结合自身兴趣、日常对数据的理解，以及社里的资源优势等因素，最终把选题定位在韩语这个领域。这个选题是 2013 年策划，中间因为韩语能力考试面临改革，作者写作计划搁浅一段时间，直至 2016 年 1 月才出版，位于去年开卷监控年销 TOPIK 类图书销售第 1 位。



选题策划——STP 目标市场战略分析

首先，围绕韩语 TOP200 榜单进行市场细分，将榜单分为韩语教材、基础韩语、TOPIK 三个板块；其次，因为韩语教材进入门槛较高、基础韩语面临同质化的市场竞争，且网上寻找到一位比较合适的作者，因此选择进入 TOPIK 出版领域；而关于 TOPIK 考试中难度最大的作文，同类出版品种较少，作文类选题可形成差异化的市场定位。再结合社内资源以及外部环境进行 SWOT 分析，确定了以下产品策略。

产品及定价策略上，与社内已出版 TOPIK 产品保持统一风格，形成规模效应，设计适合网络销售的产品形态，附赠视频讲解课程；因市场同类产品较少，存在一定的刚性需求，且考试类图书主要销售渠道为网络渠道，故采取高定价策略保证一定的促销空间。

在营销及渠道策略上，因为作者长期在网络授课，形成了一定的口碑效应，且具有网校、微信公众号等宣传渠道，所以在营销上，需充分调动作者宣传图书的积极性。在渠道布局上，采取实体店少量主发，重点集中网络渠道销售。产品上市后，在作者微信公众号开展各种宣传，并引流到我社天猫店实现销售。目前该书销售主要集中在少数几家天猫客户，因渠道较为精准，退货也非常少。

产品升级及产品线扩充

根据网站读者评价，对图书进行改版，并出版词汇书；增加图书的附加值，除了提供网络视频课程外，提供一个 PDF 版词条，免费提供下载，并放置我社天猫店韩语专区二维码，引导读者购买。除纸质图书外，今年也将开发电子书以及与海词公司合作开发词汇 APP。

这个选题非常非常小，希望我作为一个业余编辑的策划经验，能对一些新入职的编辑提供一些思路。首先应选择自己比较熟悉的领域，围绕社里已有的产品线、已有的渠道来开发选题。此外，需要明确产品定位，围绕读者定位来设计产品形态、宣传渠道。当然，如果社内无相关产品线以及匹配的发行渠道，则需要作者具有一定的社群营销能力。

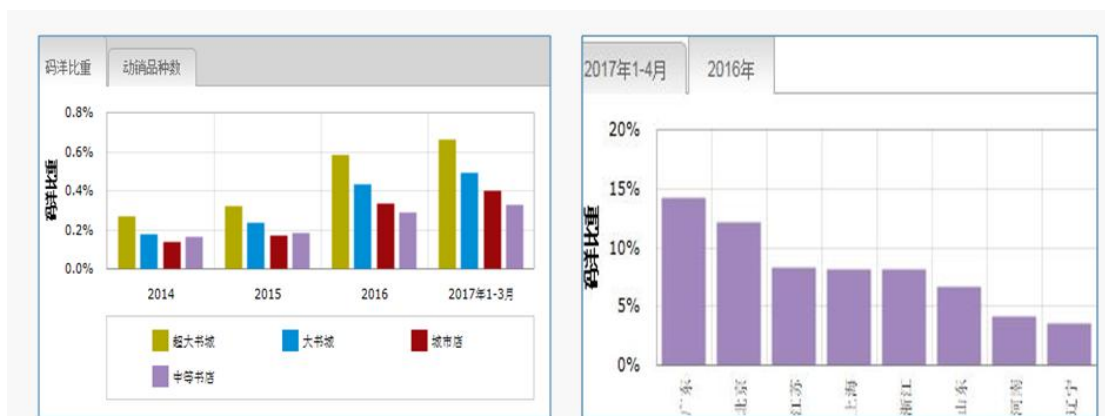


三、本社营销环节数据运用

- 开卷数据：关注重点类别市场竞争

在市场竞争层面，我社在重点产品线上的小目标，是希望能够做到开卷三级分类的前五位。今年4月，从开卷英语阅读市场来看，我社零售排在第4位，出版效率高达6.1。能够取得这样的成绩，最重要的前提是社领导的正确决策以及迪士尼项目组对图书品质的把握。从营销的角度来说，则利用了一些数据提供营销支持。

在迪士尼渠道策略上，根据开卷发行模块数据显示，近几年整个迪士尼图书在实体店的码洋比重高于网络书店，受到实体书店的普遍重视。在营销资源比较有限的情况下，前期我社把营销重点侧重于实体书店。且迪士尼产品在不同类型书城，超大书城以及大书城占比最高，这与我社的发行渠道重点也是比较匹配的。



另外，结合迪士尼图书在各个省的码洋比重以及我社渠道重点，选取了上海、广东、浙江、江苏、北京、山东等地区作为迪士尼图书的发行重点。在所有关注的超大书城、大书城开展集中的码堆、陈列，取得了非常好的效果。

今年我社的营销重点发生了变化，除了保证这些书城的上架、陈列以外，结合书城的资源以及全国对阅读推广的重视，我社与部分书城联合，在书城内部、或走进学校召开“迪士尼双语阅读会”活动。这些活动由迪士尼项目组主导，年初制定的活动目标是50场，今年应该会超额完成任务。

我社对重点省份的上架也提出了要求，如对迪士尼大电影系列，上架率要求达到50%以上。在上海地区最高能达到渠道全覆盖，实现100%的上架率。在北京，针对这个产品线与新的书城建立了业务合作，上架率也能达到70%以上。对于重点品要求保证上架率、陈列位置，并设置库存预警，避免断货。

对与电影同步上市图书，密切关注网店日销数据、开卷周数据，及时做好补添，并与印厂提前沟通，提前做好重印准备工作，保证入库准点率。

- 社内数据

社内数据主要围绕两方面来开展。

客户管理方面，围绕重点客户提前进行主发数量统计，迪士尼系列图书主发量一般达到首印量 70%以上，另留足 30%的库存供二次补添之用。此外，我社从 2011 年开始搜集所有重点客户的销售数据，建立了重点客户数据库，每月 12 号定期更新，社长会在第一时间查看相关数据，并召集相关人员进行数据分析。围绕这个数据库，会对重点品从客户、产品线等不同维度进行分析，与开卷数据互为补充，为销售提供指导建议。

产品管理方面，我社为过万册图书建立了销售档案，按月份，将开卷实体店、开卷网店+当当+亚马逊销售数据、出库数绘制成曲线图。从而可以清晰地看到不同月份重点品的销售及库存情况，对非正常原因引起的销售下滑，要求销售经理及时了解原因，采取改进措施。同时，围绕过万册图书建立奖励机制。其中有 2 个硬性考核指标，第一，2017 年过万册品种数量不能低于 2016 年，第二，产品留存率需为 70%以上。对过万册品种，按照各片区出库册数以及开展的营销活动给予奖励，重点奖励营销活动。

在新品管理方面，我社会从上市 3 个月新书中，结合开卷及重点客户销售数据，及时发现有潜力新品确定为 A 类产品，开展各种营销配合。市场部会定期抽查重点品以及开卷上月网店 TOP50 商品的页面信息是否制作，未能完成的，会对相关人员实行一定的惩罚措施。

● 天猫数据

关注 KPI 指标 近 2 年来，我社天猫店业务发展得非常快。在天猫店运营中，会关注浏览来源（免费流量、付费流量）、访问深度、跳失率（优化页面，提高转化率）、客单价（组合套装，提高客单价）、营销活动效果投放等 KPI 指标。

优化商品标题 影响天猫商品搜索最主要的因素之一是标题，一般标题需包含核心关键词、属性卖点词、营销词、类目相关词等信息。我社要求编辑在新书信息表中提供与本书相关的各种关键词，作为天猫图书标题的参考。目前天猫标题可以包含多个关键词，但标题字数最多不超过 60 字。对于重点品，我们会定期追踪标题的效果，根据选词助手中的引流关键词、商品温度计等功能，查看关键词效果分析，并及时进行修改。

商品搭配销售 为减少物流成本，提高客单价，会设置同系列产品的不同商品组合，也鼓励编辑提供一些跨产品线的不同商品搭售销售的意见。此外，也会利用一些流量比较高的商品，带动重点新品的销售。

营销活动投放及效果分析

根据天猫后台提供的数据分析，开展直通车的定向投放、淘宝客佣金的设置、参与聚划算、双 11 活动申报等。去年我社《疯狂动物城》一书通过聚划算活动，实现销售超过 5000 册。在聚划算活动前期，根据访问人数、浏览量等指标优化活动入口图及详情页；活动中期，则根据流量、转化率指标，估算发货量，协调物流调拨、打包人员分配等。

会员关系管理

我社天猫店铺运营方面主要由店长负责，而会员关系管理则由市场部来负责。市场部主要围绕会员进行二次营销。首先，对会员实行等级管理，培养客户的忠诚度。比如向不同级别的会员提供不同程度的优惠折扣，向 VIP 客户赠送《米奇欢笑多·2017 限量笔记本》。其

次，会员关系管理平台已经升级为会员运营平台，可更加便捷地对会员进行标签管理实行精准营销。可自由选择人群标签定义不同的人群（如新 / 老客、购买不同产品的客户），并提供人群画像分析，定向装修不同的店铺首页，实现基于不同的人群诉求进行更精准的店铺页面展示。比如一个读者，之前在我社天猫店购买过迪士尼图书，则当这位读者再一次进入到我社店铺时，她看到的店铺页面展示主要以迪士尼图书为主。而如果是日语读者的话，则他浏览的店铺展示会以日语图书为主，有点类似今日头条的逻辑。

- 社群营销

通过新榜榜单，查找相关领域，如教育类、外语学习平台，研究其平台属性，开展团购、在线直播、图书定制、线上共读、阅读推广等多种形式的社群营销活动，取得了较好的效果。

总结一下，我社主要利用开卷数据做选题支持、营销支持、专题报告撰写；围绕着社内数据做好客户管理、产品管理；围绕天猫数据主要做店铺运营和客户关系管理、围绕新榜数据，探索新媒体、社群营销的合作方式。

如果今天的分享能够给各位老师带来一丝启发，便是对我莫大的鼓励。谢谢大家！

海豚传媒股份有限公司市场部信息主管杨莉《借数据之力实现合理化市场布局》：

<https://mp.weixin.qq.com/s/BrLOfGkj81B2IcQGSNdm9g>

福建科学技术出版社副社长李长青《从 Smart 到 Smarter》

https://mp.weixin.qq.com/s/WiXpzMWsM_Imz3-E8CM3Xg