

“双11”酣战的热闹“大戏”中,当当迎来了22岁生日。一路走来,在出版从业者的认识中,当当多以“传统电商”“专业网上书店”的形象出现。对此,当当副总裁张玲与当当出版物事业部主站站营销中心负责人刘宇表示,作为一家图书垂类文化公司,“传统”背

后凸显的正是当当的专业优势。时过境迁,当当一直随着用户行为习惯的改变拥抱新变化。2021年正式提出“文化转型”的战略布局。显然,“青年”当当也在不断思考自己当下及未来的核心竞争力,力图以优质内容输出构建独一无二的生态体系。

# 文化转型战略新进阶 当当22岁正青春

中国出版传媒商报记者 张聪聪



## 战略升级 让用户多一个来当当的理由

显然,图书不是具有实用价值的普通商品,其背后的作者价值、文化价值等附加项,意义远超图书本身。完全用卖牙膏、卖白菜的快消品模式卖书,是行不通的。当当想做的是,卖书的同时挖掘更多附加价值,并传递给用户。线上零售起家的基因,决定了当当既要顺应互联网大潮趋势,又要围绕图书营销生态不断迭代升级。

追溯当当22年的嬗变可以发现,其发展与阅读场景、用户行为习惯变化轨迹基本重合。1999年,当当成立之时,互联网还是新兴行业,当当希望为用户打造不受物理时间、空间区域限制、品种齐全的线上书店,凭借专业的“买手”团队塑造核心竞争力。时间来到2016~2017年,移动互联网使用场景不断裂变,碎片化阅读渐成主流。“如果不及时间改变,时间抛弃我们的时候,连声‘再见’都不会说。”于是当当开始布局场景化变革,顺应用户阅读场景的变化,以便更好地触达、服务、告知用户。2019年8月,当当执行董事、创始人俞渝在内部正式发布场景化变革,深度对接用户的战略布局,出版物事业部集体转身,每个人去寻找场景和经营人群。

时间的指针转到2021年,成立22年的当当,目前拥有注册用户超4亿,服务一大批爱书的忠实读者。当当提出“文化转型”战略布局,作为场景化变革的升级,开启新一轮的自我迭代。这背后,是当当不希望只被用户当做结算工具使用,不是用户想买书才想起当当,而是想起阅读、想起书就想起当当的愿景。

“好内容能让用户和读者多一个来当当的理由。”这是当当提出“文化转型”的一个重要思路。在贯彻执行过程中,当当也有了一些确切的目标:让图书变成标品,随时随地都可以被购买;读者想看书或者“书荒”的时候,能想起在当当能买到值得看的好书;通过主站的优质内容吸引用户和读者,赋予当当更多文化内涵。

## 实践升级 以好内容黏住用户推广阅读

“互联网上半场拼流量,下半场谈生态。”嫁接互联网与传统图书行业的当当,也迎来了自己的“下半场”。当当的生态是以优质内容吸引用户,输出好的观点,为用户提供解决方案,完成场景化向文化转型的迭代。

**以产品优化推动迭代。**2021年初,当当发布《2020阅读趋势报告》时提出,新冠肺炎疫情的冲击,让更多人回归阅读,也为未来图书市场提供了更多的变量。一路走来,当当在各个平台攻城略地,天猫、拼多多、抖音、快手、知乎、小红书等多个平台都有当当的阵地。而在自己最熟悉的主站,当当则进一步强化知识服务生产者的角色,根据用户对内容的需求不断迭代。

例如,在当当主站社科文艺等图书品类,开放三级类榜单排名,适应市场细分趋势。同时,一方面通过当当头条、阅读打卡以及囊括直播、新书速递等的当读栏目提供阅读服务;另一方面,通过吸引读者和出版机构创建当当号,借助视频、图文、金句等分享优质好书和阅读心得,实现其社区功能。当当首页经数次改版,目前已经能够根据用户行为习惯实现智能推荐。后期,当当还将上线一系列产品,输出和推荐讲书、听书、图书精华、作家分享等形式的内容。

**以创意活动助力升级。**今年“双11”,与折扣、优惠券、红包满满的“当当读领11·11”主题活动相伴,当当还策划了一系列文化主题活动。其中,“阅读环游记”主题活动,围绕地域文化特色通过邀请百余位“文化推荐官”推介家乡地标和文化,鼓励读者用家乡话参与挑战,晒出文化地标或读书场景,调动网友的参与感。为在更广泛的领地破圈传播,当当还联合携程社区,与网络上爆火的“50岁阿姨自驾游”苏敏、北石同学、落绪纷飞、彭博丫丫和小木板的纪念册等7位签约旅行家参与当当环游阅读之旅,带着心仪的读物推荐旅游目的地,用阅读丈量自己走过的路。

文化创意活动是当当点燃读者阅读热情的催化剂,“造节”不仅是当当成长的底色,也是传递书香的助推器。当当造节的先河肇始于2007年的当当“网络书香节”,无数读者在世界阅读日期间在当当边逛边买,不同年龄、不同地区和不同阶层的用户阅读鸿沟不断缩小。近几年,当当“造节”的步伐仍在继续,依托每年9月孔子诞辰,2019年至今,当当已连续3年策划传统文化节,通过撬动传统文化的能量,在国潮复兴的当下,让更多大小读者重视国学之美。

以前不久刚结束的“当当传统文化节”为例,当当联合陕西历史博物馆和化学工业出版社,以唐文化为主题策划“大唐奇遇记”主题活动,吸引了80余万人参与,微博话题超过500万人关注。在传统文化节的推广期,当当独家书《唐姐带你游大唐》销量增长环比超过200%。作为发挥出版社、作家、名人和各领域KOL文化属性的活动,当当还先后孵化了“我是荐书官”“我是领读者”等活动IP。这些凝聚当当22年在图书行业的影响力的创

意活动,将所有流量聚合其中,形成品牌势能,助力当当文化形象升级。

“造节”、孵化品牌活动IP之余,当当认为,碎片化阅读时代,阅读习惯的坚持难能可贵。养成系阅读行为背后,需要读书像打卡一样日复一日去做。当当把阅读打卡作为日常的用户服务,置于常规活动框架内。最近的一次“亲子共读21天”阅读打卡活动,有3万人参与,约80%的人坚持到了21天。这样的结果让张玲感到欣喜。

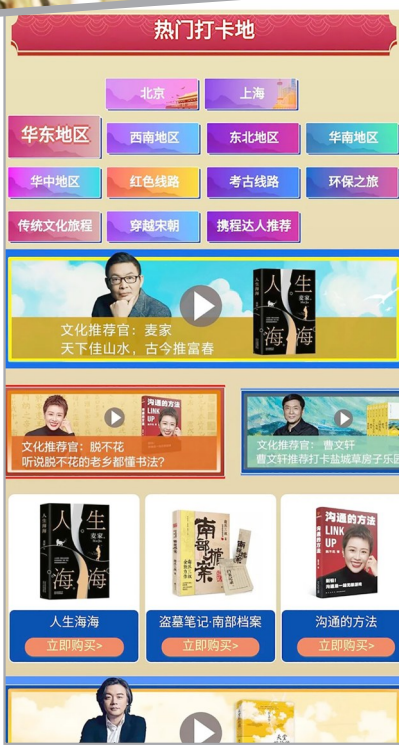
**以优质内容强化竞争力。**做好优质内容输出是当当文化转型的基础,也是其在图书电商竞争新一赛段的竞争力所在。对于当下的当当而言,内容输出涉及多个层面:一是作为文化公司输出优质图书;二是作为文化品牌输出与图书关联的附加内容。重点品是当当在优质图书输出上采取的策略。与平台型电商只提供选购交易场景不同,当当通过自营选品、与出版机构深度合作、定制独家版本,保障选品质量。在重点品的挖掘和营销上,当当已经借助不同维度的实践积攒了丰富经验。

一是通过独家增值衍生品,打造与营销节奏相适应的产品。以余华时隔8年推出的新作《文城》为例,当当为余华量身定制了一款肖像漫画书签,并直接通过短信、PUSH精准召回以往读过余华作品的顾客,非常有效地做到“有召必回”,短期内实现销售逾50万册的纪录。

二是发掘图书背后的作者能量。以得到CEO脱不花新书《沟通的方法》为例,当当联动作者资源,通过新媒体传播触达,走进校园,覆盖超过10万大学生,并首次在站内开设视频栏目“脱不花沟通课”,迈出文化当当第一步。

三是老书新做,被遗忘的好书也能成为优质重点品。读者出品的《古代人的日常生活》便是好书复活的产物。该书第一册上市销量平平,当当在研究市场潜力后,提出重新进行设计并规划营销的建议,双方营销资源集中聚流,老书复活不到一年销量突破10万册,第二册升级版在传统文化节举办之际借势营销,上市不到1个月就突破2万册。

图书附加内容输出方面,榜单成为排头兵。自“文化转型”战略在当当内部提出后,当当将月度榜单作为重点内容,每月5日在各渠道定向推送。过去,当当会在一年之中发布年中好书榜和年终好书榜,但显然,现在当当不再满足于低频的榜单露出。以月度形式推送,通过用户真实购买行为、图书评论等综合指标的观察出具当当榜单,不仅可以为用户购书提供更及时性的指引,还能提高读者看见榜单、看见书,就想起自己有没有读书的意识。



抖音、快手布局电商,直播短视频带货风头无二……“传统电商”的悲观论调时不时出现,当当也面临诸多变化和

挑战。新选手的入局使折扣战加剧,市场留给当当的考题难度也在升级。好在当当没有因种种桎梏而止步,而是积极拥抱变化,在用户聚集的场域以各种读者需要的形式出现。

“大店”“专业网上书店”“阅读服务者”等多重角色让当当有了更多灵活性。在当当看来,抖音、快手等新渠道或新形式的出现,对当当而言并不是冲击,而是多了更多触达用户的通路,这背后是时代推进的结果。用户的行为习惯变了,当当要做的就是跟着变、甚至提前变,而不是因噎废食。

新的渠道格局下,凭着不断强化的供应链优势,当当“大底盘”的角色不断发挥作用。从在天猫、拼多多开设店铺,再到抖音、快手平台带货,当当不断迎合变化。过去两年,当当通过场景化触达与5万多个KOL开展过合作。目前,当当进一步整合资源,每个月有超2000个长期合作的KOL与当当进行带货以及内容分发的合作。

抖音矩阵账号群运营也是当当触达用户的有效通路。截至目前,当当网抖音官方账号群粉丝接近350万人,月度GMV达千万元以上。据悉,当当邀请张嘉佳携新书《天堂旅行团》开展直播时,抖音渠道就曾是销量最大的渠道,抖音渠道已经成为当当站外增量的首要来源。

新选手的入局像一把双刃剑。图书销售渠道多元化格局呈现更为复杂的形势,这也意味着合作与竞争共存。“破价”直播使得图书价格战再度激化,构建良性供应链关系是行业需要共同努力的方向。对于当当而言,做好出版机构的辅助角色、推进行业共荣是重要课题。虽然目前价格战的趋势并不明朗,但刘宇强调,当当会坚持自己的底线。在“双11”奋战中迎来22周年店庆,张玲用“螺旋式上升”一词来概括今年当当的销售趋势。新的号角已经吹响,青年当当正蓄力出击,朝着下一阶段的目标前进。

渠道升级 积极拥抱变化推动行业共荣