

2023, 发行大变局

中国出版传媒商报记者 孙珏

潮水有周期,出版发行行业亦如是。据北京开卷数据显示,2022年图书零售市场同比下降11.77%。从不同渠道零售图书市场看,实体店渠道零售图书市场同比下降37.22%,降幅超过2020年下降水平。和2019年相比,同比下降了56.7%,实体店零售形势依然严峻。平台电商同比下降了16.06%,垂直及其他电商降幅相对较小,同比下降2.43%。短视频电商实现正增长,同比上升42.86%。总的来看,2022年中国图书零售市场创近10年以来最大降幅。借此次北京图书订货之机,记者采访了10多位少儿、社科、文艺、专业等细分领域出版机构发行营销负责人或相关分管负责人,听一听来自一线操盘手对2023年发行格局的解读。



发行新格局

近年,迅猛的短直渠道冲击,无论是内容呈现还是图书分发路径,都明显地呈现出线上循环为主、线上线下双循环的运营体系,读者购买场景、决策路径变化,建立在传统媒体基础上的经营思路逐渐没有出路。如果出版机构不重视内容输出、运营创新,构建起书业全新的表达体系,实现传统图书业务与新消费体系渠道的交融,很难不被甩出这个时代轨道。

洗牌已经开始。“我们是要被淘汰的。”某传统出版社发行部负责人在接受采访时无奈表示,部门老将太多,完全适应不了环境变化。加之“以前的客户销售在急剧下降,关门的客户增多,经营风险变大,好多客户以前能销、现在卖不动,以前有新书上架,不管多少会要一点货,现在不要了,反正也卖不动”。最危险的是,这些情况并非发生在某个单一渠道,出版机构为了控制经营风险,往往会加大催款力度。他打了个比方:“类似于银行挤兑,会加速某些渠道经营者的死亡。”而据他观察,除了几乎不用讨论的实体渠道,传统货架电商受到的影响更大,情况并不如数据显示那么乐观。当风口不再,头部商家的马太效应更加明显。“大的天猫系客户销售相对稳定,但大量中小店铺在2022年确实惨淡。”

新的体系在构建,旧的系统又不能马上做切割。控制经营风险,成为很多出版机构发行布局的首要考量因素。此外,精简产品,过去的“书海”规模战术,被更精确的渠道匹配策略取代。产品打法不同,本质上是战略意识的转变。**图书行业告别了粗放式增长红利期,步入了策略比资源更重要的竞争时代。**风险藏在机会之下,对出版机构而言,2022年已经给出预言,2023年的发行格局已变。

如果将2015年出版机构试水电商直播作为变盘的端倪,变局酝酿从彼时已然开启,但大多数出版社被裹挟进入这场流量巨变,时间不到3年。最吊诡的是,2023年1月10日,当当选择与“宿敌”京东握手言和,与京东签订战略合作协议,当当官方旗舰店在京东全面上线运营,标志着以传统电商为流量主导的时代彻底终结。

之前的变速还不算太快。无论是二渠道(民营渠道)的没落到电商的兴起和发展、从主渠道的衰落到社群和短视频渠道成为

主流,还是从一二线城市为主的消费群体到逐渐下沉的县村市场,变化都来得相对缓和。但眼下,即便根植于行业近40年的传统批销模式仍在留存,但发行人的感受已大不一样。渠道在迅速收窄,图书走向读者的部分通道消失。开卷数据显示,2022年整体图书市场渠道结构中,短视频电商码洋占比16.4%,超过了实体店渠道。同时,短视频是唯一正增长的售书渠道。短视频电商动销品种5.7万(新书0.7万种);实体渠道148万种动销品种(新书15.2万)。这意味着,短视频电商即便增长再迅猛,对于新书的承载和推广来说,也是杯水车薪。

机会属于有准备的人。

“变革只是提速了而已。”机械工业出版社营销销售中心主任王廷在接受采访时表示。2018年,机工社进行发行架构调整,将教材和零售图书统合,建立营销销售一体化流程,下设传统销售部、电商部及全媒体营销部。这个节点正好赶在了疫情暴发前,截至2022年年底,从零售市场书端口看,机工社新媒体渠道营收占全社市场书销售码洋的近10%。

“传统图书发行模式下,真正的图书去处,自己不一定很清楚。”据上海译文出版社副社长张顺介绍,2020年,译文社真正开始做C端运营,天猫旗舰店、京东POP、抖音、小红书、拼多多、有赞等,构建了属于译文社自己的自营分销渠道。从营收、回款角度看,2022年,译文社自营渠道的赢收已经占到整个渠道的10%。

最明显的是,一些程式化的动作不管用了。用嘉仑文化CEO甘超的话说,当前的销售格局给发行人带来的最大困惑是,销售渠道主动推品能力逐渐丧失,传统渠道更愿意做承接流量的事情,而不是主动花精力推广产品。当前最考验出版机构的无疑是“自爆能力”——自己得把产品炒起来,然后反向

供给渠道,实现整个销售生态的良性循环。**出版机构持续推陈出新,生产出适合渠道和时代特点的高性价比的优质产品,成为最底层不变的逻辑。**

“需要创造性,对创意、破圈、跨界的需求越来越高。发行端口前移越来越必需,对社会热点、痛点、焦点的关注以至转化为声量、流量、销量的能力越来越重要。”浙江文艺出版社副社长许龙桃觉得,互联网的尽头是内容,行业对发行人员的内容输出力要求越来越高。而在张顺看来,发行岗位甚至需要更大的颠覆。发行从业者或许得更换岗位名称为“产品运营经理”,要懂选题、懂销售、懂营销,从单纯的发货职能变为从每本书的内容角度出发,寻找适应性场景,为每一本书做精准画像,再为每本书匹配合适的渠道。“无论传统电商还是内容电商,都在往这个方向努力。”张顺说。

另一个重大的变化是,发行渠道的销售属性和营销属性结合得更密切,营销同频共振的需求越来越明显。此外,发行渠道从集权式分发模式向扁平化精准触达模式转变,以前抱着一个大渠道吃遍天模式逐渐式微,在不同平台寻找低成本流量洼地精准对接将会成为常态(比如抖音、小红书、快手等)。

新技术的发展让发行途径更加多元化。越来越多的出版机构,追求多点布局,争取让读者“在每个平台都可以买到书”。当然,也有出版人对此提出质疑。比如,浦睿文化副总经理胡萍提道:“好的内容仍旧是制胜法宝,然而过载的信息流对读者来说确实带来了便捷吗?这对出版机构本身是否也是一种损耗?”中国妇女出版社发行部主任孙鹏表达了同样的困惑:“很多人发现工作量成倍增长,但很多时候业绩和效果并不成正比,甚至怀疑选择这份工作的价值性。”这些无疑都指向了发行工作的有效性和精准性。

事实上,近年来随着新兴媒体的发力,很多蓝海市场被撬动,消费群体扩大,更多的产品被大众所看到,同时可实现购买落地的终端变得更多,市场跟随着大众娱乐习惯更加细化分解,当然,也造成了部分出版机构的应变乏力。但我们依然无法忽视,新媒体的发展折射出的来自终端消费者对服务细分的真实需求。

员与编辑的关系,关键点在编发分工与协作;三是定价体系与价格策略的关系,关键点在全网协同和投入产出比。而在这个过程中,组织是否扁平化、目标是否差异化、绩效是否过程化等管理方式都是服务于阶段性重点目标达成,“还是以效率和效果考量为佳”。

更多的出版社选择将营销和新媒体销售整合在同一个部门。三者当中,提供流量的营销最为关键,新媒体兼具营销和销售功能。译林出版社市场发行中心总经理吴荀东认为,营销功能更重要。发行做好渠道工作,承接流量,努力提升转化率。比如,译林社业务安排首先会分为自营和外部渠道,外部渠道会按区域划分转为按渠道性质划分,如新华、大电商、中小电商、团购馆配、封闭渠道等。

今年,除了要协调营销、发行、新媒体之间的功能,自营体系的构建无疑成为2023年乃至今后,出版机构不被流量挟持的关键之举。正如甘超所说,出版机构在维持及深化达人分销模式的同时,倘若能全身心拥抱品牌自播及商业化自投放中来及现在正在力推的中心场模式中来,让自己产生自爆能力,然后反向分销达人,做到一种良性循环,这样才符合未来的新媒体渠道的发展趋势。一旦出版机构产生了自爆能力,各业务部门划分会出现有史以来最融洽的阶段,即新媒体全力推新自爆,发行及自营电商跟进。

穿越流量 到毛细血管找读者

地面渠道会慢慢恢复,大概率不会报复性发展;传统电商流量不再。出版机构该怎么办?

从记者此次调查采访的10多位发行负责人的情况看,大家对地面店的恢复并不乐观。社会面放开后,即便短期内出现一定程度的报复性增长,但最终会趋于平稳。尤其是经过3年重创,线上渠道对地面渠道的“压制”几乎不可逆转。有意思的是,不少新华书店实体渠道线上业务已颇具规模。不难预见,未来将有更多新华渠道会加入电商行列。

实体店和传统电商业务在出版机构的发行盘中也在进行重新布局。近年,实体店经历关店潮,不少店丧失起死回生能力,而有些门店在积极谋求转型。这次转型与前几年书店转型潮中较多引入眼镜店、3C数码产品等外部商业群不同,实体店图书的有效陈列空间还会进一步缩减,但与图书相关联的多元产品会被更多引入,比如咖啡、轻餐饮及与阅读人群定位相符的其他商业形态。在诸多的受访者中,对于未来存活下来的书店展陈和阅读社交需求的期待变得与以往不同。但对于出版机构来讲,这无疑也是一个新的业务挑战。以往出版机构对实体店的做法,基本按一定比例发货,至于卖得如何,很难及时掌握。眼下,不少出版机构对实体渠道销售监控更为细化。正如张顺所言:“更多通过实时数据观察在哪些实体门店真正实现了有效销售。地面店工作不再浮于表面,而是向基层毛细血管渗透。”今年,张顺给译文社发行团队下的任务是,看家品、头部品实体渠道要完成较严格的上架率和周转考核,稳定基本盘。此外,该社的新书上市策略也随时转变,不再一味往下压新书主发,而是细化全渠道营销方案。其中,针对实体门店,译文社会更多关注商业形态是否与该社图书调性相符,比如茑屋书店这类个性书店、转型升级的新华书店等,联系会更加紧密。

观察出版机构针对实体渠道和传统电商业务的打法,不难发现三点趋势。第一,尝试将图书按照主题、话题提供给读者,同时对单本图书做用户画像描绘,业务和采购将有更为

深入的沟通。第二,针对重点新书首推,或将设计针对特定门店或平台的文创或周边附赠,提升图书价值。第三,也是出版机构最为重视的部分——阅读服务的跟进。正如接力出版社总编辑白冰所说,该社针对地面店近年一直在探索新的营销推广模式和销售模式,通过策划创意活动吸引客流量。同时,校园活动也在逐渐回暖,今年将会策划更多作家专家进校园活动,搭建起面对面沟通的桥梁。此外,译文社也从去年下半年开始,针对重点门店配备相关阅读服务,如“古尔纳作品”读者分享会、译文插图珍藏版装帧设计分享会,效果斐然。

地面渠道回升的过程中,实体渠道的新媒体化和精准运营必然是回升中起关键作用的环节。正如北京文通天下图书有限公司运营中心总经理王国战所说,地面渠道疫情期间纷纷学会了直播带货、私域营销等销售手段。实体店也会携带各种“武器”入场,抢夺抖音、视频号市场,在新媒体短视频带货、直播带货领域厮杀。胡萍则表示,她对今年消奢密集的线下活动规划,相当期待,毕竟“只有线下才能真正实现面对面畅聊、研讨和分享”。

针对实体渠道,电商平台的流量困局,白冰的做法是,在线下渠道积极与国营新华大客户开展线上合作,在线上渠道积极开拓外卖场资源、布局快团团等新渠道,等等。同时,接力社推动媒体融合,扩大新媒体矩阵,深度拓展抖音、快手、小红书等多个新媒体平台,新媒体营销中心的直播间销售码洋达到1300万,收入翻了一番。相似的成功案例还包括,近3年,浙江文艺社线上线下双循环销售体系建成后,头部客商稳中有升,新型优质客商扩容,回款攀升,不良库存比例逐年降低,初步构建起了小红书、B站等新型内容平台和两微、传统媒体曝光种草,抖音短视频+直播带货、传统平台电商承接流量,地面市场“帮腔”的营销模式。

关注

三联书店因其思想和新锐在人文社科出版领域有着独特的影响和广泛拥趸,如何维护并进一步紧密与这些拥趸者的联系并使之常态化,是三联建立私域的动力和意义所在。

三联书店未来将着力私域池的构建

陈义望(生活·读书·新知三联书店副总经理)

目前,三联书店的发行和营销是两个独立的部门建制,新媒体两个部门都有涉足,但侧重点不同,发行部的新媒体主要侧重于销售引导,营销部的新媒体主要侧重于品牌宣传和重品运营。此外,相关编辑部也有相应的新媒体运营,主要是部门新书产品的宣传。以上这些涉及新媒体的部门之间是相互协作、主次分责。涉及到渠道销售的产品差异、平台选择、折扣条件等统一由发行部归口谈判,保障市场秩序,避免内部矛盾。三个板块新媒体运维的重要目的之一是引导三联私域流量的建设,这是我们努力的方向。

眼下,出版行业流量的主要来源,一是公域流量,如今日头条等信息发布平台,如知乎、微博等社交平台 and 抖音、快手等短视频平台,以及当当、京东、天猫等电商销售平台的平台流量;二是私域流量,如作者自身流量、出版机构品牌流量、出版物自身潜在流量等。从生产经营角度来说,我更看重流量的有效性和持续性,也即流量的转化和沉淀,流量的转化直接可以看出去拉动销售的有效性,流量的沉淀就是品牌出版机

构的私域流量建设,聚拢服务深度粉丝,提供个性化服务,实现精准营销。因此,三联书店目前做的直播都有选择性,比如开展专题性的知识性直播,举办“三联·新知大会”等线上线下结合的品牌活动,也与对三联有深度认知的流量主播开展相应的三联专场直播活动,另外加强粉丝聚拢和服务力度,加快三联自身属性的读者群体私域建设。私域流量的建设和维护需要绵绵用力、久久为功,不能盲目跟风,也不能操之过急,要结合自身单位和人才实际,务实长久推进。

与此同时,三联自身内部的《三联生活周刊》、三联中读、三联韬奋书店和《读书》杂志等子品牌流量间如何互动互通、深度融合进而形成张力,强化品牌营销矩阵和整体私域的功效,是值得研究和推进的事情。假设三联利用3到5年时间可以构建数十万、数百万甚至数千万的有效私域,完善相关服务和运维模式,其将对赋能数据营销、构建闭环营销、推动产品生态升级进而实现三联自身的转型升级等带来巨大推动力。

盘整内部架构 自营成大趋势

可以预见的是,2023年,发行渠道仍将继续“线上”风生水起,风景独好,同时线上渠道中,目录式电商将继续让位兴趣电商、交互式电商。从出版机构端口看,营销带动流量,新媒体起到承上启下的作用,既能横向拓宽新的销售模式,又能纵向推动流量的持续性,销售端能在更多渠道承接到流量带来的销售转化,从而进一步反馈准确的市场信息。协同发行、营销、新媒体各部署力量,成为出版机构2023年的头等大事。

出版机构的发行、营销、新媒体业务呈现出新的整合态势。近年,接力社一直在探索整合营销合作模式,以及发行、营销、新媒体高效配合、并驾齐驱方式。比如,2022年该社成立新媒体营销中心,主要负责新媒体渠道的营销推广和内容变现,2022年仅直播间销售码洋就达1300万。据悉,对新媒体渠道的拓展是2023年接力社重点发力所在。在白冰看来,线上发行,电商渠道,直播部门,团购直购部门是竞争合作关系,但首先是合作。“新媒体建设不是营销手段,而是出版机构的战略和策略。做渠道增量而不只是渠道存量转移,要紧随渠道的发展趋势统筹发行,引导发行和营销作出策略的转变。”

2年前,浙江文艺社就开始进行组织机构改革,将市场营销中心的营销编辑下沉到各编辑中心,把附设在市场营销中心的新媒体数字部门单独设立,发行部门改设省内部门、省外部门。各个部门任务剖面更加清

晰,每个部门都有主心骨。但许龙桃并不否认,“在自播成绩的突破上越发吃力。”自播的破题在今年势必会展开。出版发行机构自播在今年将进入调整期,既有新入局者,老玩家的格局也会发生变化。而此前在自播业务上做得颇有声色的浙江文艺社也会寻求更多合作和借力。同时,面对新的业务板块,比如找达人,新媒体部成为第一责任部门,市场发行部则依托各自的渠道触达达人。“这里有竞争,但表现出来的是对新渠道开拓的‘全梁上坝’。”当然,他同样认为三大部门的管理要掌握在一个“最强大脑”者手中,“否则容易出现偏差”。

“眼下,出版机构的发行、营销、新媒体三者之间业务关系应该逐层递进。”人民邮电出版社发行部主任周葛觉得,加强新媒体运营过程中,出版机构的业务划分要处理好三种关系:一是营销体系与销售体系的关系,关键点在营销赋能与联动;二是发行人