

控价是难题，也是必答题

■中国出版传媒商报记者 张聪聪 采写/整理

控价成为市场发行人员的重要工作内容

■李博(浙江文艺出版社市场营销中心一部副主任)

工作中遇到的图书价格问题可以用三句诗词来形容。一是“凄凄惨惨戚戚”。无论是畅销品,还是新品。若不管控,价格不查则已,查必有低,低价成片,无一例外。二是“野火烧不尽,春风吹又生”。白天刚控制住价格,晚上又出现乱价。今天控制住价格,明天又出现乱价。反复改,反复低。三是“为伊消得人憔悴”。价格难控众所周知,但少为人所知的是限价过程更是劳心神,伤和气,生脾气。

“观念决定行动”,对限价问题的认识深入,决定我们对限价问题的重视程度。限价中遇到的现实困境,决定我们借助限价公司力量。控价已经是一家出版社发行能力的重要体现,是每位市场发行人员的一项重要日常工作。限价的作用不仅能够提高出版社毛利,还对销售有间接促进作用。一方面,通过对畅销品的日常控价,能够让渠道有充分的盈利空间,不至于因为价格战导致负毛利,最终放弃对这个品种的销售维护。另一方面,近几年渠道发生深刻的变革,短视频直播成为打造爆品的重要手段,通过对新品价格维护,能够为达人带货铺路,而价格混乱,则会影响达人带货的积极性。社里充分认识到限价的作用与限价的困境,因此借助限价公司力量,双

方签订限价合同,建立微信群,日常沟通限价问题。

乱价问题不能根除,只能相对清明。我们实行了“领品制度”,每人都认领限价品种,并负有日常监管价格的责任。这项制度有几个效用:一是明确职责。将责任明确化后,谁负责哪些品种,每天就要监管这些品种。这样就避免了以往人人都负责每个品种,最后却导致每个品种都没人负责的现象。二是弥补限价公司的不足。限价初始,大多数出版社会天真地认为,限价公司介入后,乱价问题就会迎刃而解。但实则并非如此,乱价问题依旧愈演愈烈。虽然限价公司会排查低价,但其检索频率与处理效率都不能相对稳定价格。业务经理领品后,低价排查就可能会从每周三次排查,变成每天三次排查,由单纯依靠限价公司排查,变成出版社主动自行排查。这项制度实施后,全体业务经理每日积极主动检索,为限价工作念兹在兹,朝斯夕斯,无日或忘,虽未能尽善尽美,但也做到了价格相对稳定,不至于满目疮痍。

一旦产品全渠道铺开,控价难题就会伴随着这个品种的销售周期永远存在。限价公司能够解决一些问题,但也有很多问题解决不了。没有出版社各位

让价格管理成为价值管理

■潘美波(二十一世纪出版社集团北京出版中心副总经理)

有竞争才有价格问题,封闭的渠道不会有价格问题。但是封闭的渠道是不是可以直接满足我们的销售需求?开放的市场里,没有渠道或平台可以垄断销量的常规图书产品,必然会遇到价格的问题。乱价并不只聚焦于头部产品,这几年疫情冲击下,传统渠道商的式微,基于各种市场判断和自身经验决断,非畅销产品也经历着乱价,渠道商用非畅销品的低价来扶助建立私域流量,这在童书领域已经成为冲击图书的正常市场表现的一个残酷事实。

我们把产品分成三种折扣策略:保护性折扣、一般折扣、促销折扣。像《不一样的卡梅拉》《时代广场的蟋蟀》《大中华寻宝记》这种头部产品实行的是保护性折扣,严控发货折扣,一般折扣的产品发行公司则可以随行就市调整价格。而促销折扣则是根据特殊渠道、专场活动及其他销售需求给予的。优秀的产品必须做好市场价格维护工作,一方面是为了保护出版社的利润,同时也是为了保护渠道经销商的利润。

出版机构与第三方公司合作的本意是提升和渠道商的沟通效率。专业数据

的抓取、判断和梳理,比出版社发现再沟通,效率更高。同时第三方公司合作的出版社较多,同行所遇到的问题、处理的经验、共同渠道商的交流方式,都可以相互交流。第三方合作公司除了交涉管理价格,作用还体现在数据分析能力帮助我们完成盗版图书的抓取和在投诉。所以更多的将是持续的数据参考与支持,而不只是价格指数的管理。

2022年,我们的《屁屁侦探动漫版》4小时,10万套售罄,打破了童书10万套量级的最快销售纪录。同时这10万套的终端售价也是统一的。首先,这10万套全部选择了社群渠道,更重要的是在社群渠道细分领域里我们只找其中1~2家头部经销商合作,比如在公众号,我们拜托的是丹妈,在快团团领域,我们全部交给了一嘉、蓝希,这样的优势是在每个细分领域里可以依靠经销商来自我管理,细分领域里没有竞争,自然可以优势管理。这也是我们在这次集中销售中获得的宝贵经验。

我们要让读者了解到控价不是让读者以更高的价格买到图书,而是为了让图书被更多的读者可以买到。这个底层逻辑必须让读者明了,不限价,会造成渠

道客户的低价竞争、恶性竞争,很快大多数客户就放弃该书了,也就是在大多数渠道里这个产品就会消失。图书,尤其新书,如果快速沦为在大部分渠道里无法搜索到的产品,那对图书、作者、读者都是极端不负责任的结果。控价限价是为了让更多客户可以把书呈现给更多的读者。同一个产品可以在不同销售渠道呈现不一样的附加值,简单地说就是赠品的开发,比如社群领域,可以做附加赠品的配置,不要什么都以折扣体现,可以把赠品的价值折算,反而比较容易在终端价上减少矛盾的激化,满足不同消费习惯的读者的需求。

业务经理的介入,限价工作是无法真正有效展开的。我们自己有多重视,限价公司就会有多重视。只有我们盯价盯得紧,才能够让限价公司改价改得勤。更多时候,限价公司对接渠道改价无效的情况下,还需要业务经理去沟通。

控价问题是难题,也是必答题。首先是要判定限价品种,销售呈现“二八定律”,头部品和腰部品占销售比例的绝大部分,只要把这些头部品价格限住,就能基本达到限价目的。因此,限价首先要评判哪些品种需要限价,哪些品种不需要限价。毋庸置疑头部畅销品是日常限价部分,而一般品种则不列入价格管控。这样能够集中精力,解决矛盾的主要方面。不至于四面出击,过于分散精力。当然,随着新品的不断上市,限价品种表也要不断更新。其次,将这些限价品种分配给每位具体责任人,负责日常价格监管,也就是我前面所说的领品制度。这项制度也需要不断完善,思考如何激励业务经理能够始终保持限价热情。最后,也是解决限价问题的难点,如何解决反复低价问题。凭借业务经理的紧盯勤改的方法,虽然能够达到相对价格稳定,但只要相关人员稍有懈怠,价格又会一乱再乱。这一点,我们还在思考有效的解决办法,但是至今仍无头绪。

控价要全渠道「一盘棋」

■刘鹏松(仁意文化创始人)

➔据您观察,出版机构的图书(尤其童书)价格管控矛盾主要集中在哪些方面?

■畅销书和有爆款潜力的新书乱价情况更多。目前对于有爆款潜质的新书,除了与外部限价公司合作这种传统方式外,最现实和经济的方式还是社里具备一件代发的能力,前期所有的图书大货都在出版方自己仓库里自己一件代发,大货一旦到了经销商仓库里,尤其是发了很多经销商的情况下,即使有控价公司,沟通成本也非常高,控价效果很差;对于已经上市的畅销书,目前最多的还是跟控价公司合作控价。

➔控价限价做得好是否为打造爆品的关键因素之一?

■经销商乱价的出发点是给自己店铺或者平台引入流量,非头部产品卖得再低没有这个能力引流。一个爆品如果没有控价现价,在现在的市场环境下销量也会是昙花一现,更致命的是不可逆性:一旦破价后,出版方过了三个月后想再通过控价方式二次主推难度非常大。从这个角度看,破价不见得能推爆一个品种,但是绝对能做死一个现成的爆品,而且不可逆。

➔要解决控价限价难题,关键在哪里?

■关键在于出版机构的渠道策略和价格策略的思路清晰。当下市场不是一个出版机构所有的产品都要控价,而是有畅销潜质的新品和头部品要控价,其他的品控价不见得会带来销量增长,而且全品种控价成本也很高。对于要控价的品种,出版机构具备全渠道一盘棋的思维:控价不是屏蔽某一个平台,大家的共同敌人是乱价的经销商,只要不乱价,传统电商和新媒体渠道,线上渠道和线下渠道,只要对该产品有兴趣想推广销售,都欢迎。所以出版机构第一步先把有畅销潜质的新品和头部老品筛选出来,第二步是针对每一套书制定清晰的渠道策略和价格策略,先发哪些渠道,哪些渠道承接流量,终端售价统一多少,破价后的惩罚措施是什么;第三步是根据该产品生命周期的维度,在不同的时期侧重哪些平台营销和反复制造流量。

➔是否有价格管理体系做得比较好的出版机构或者产品案例? 2023年,出版机构的渠道管理、价格管理有何趋势?

■浙江少年儿童出版社在控价方面动作娴熟老练。浙少社的《作文敲敲门》2021年上市时控价139元,当时就做成爆款书,但是2年过去到现在为止,全网销售价格都还是在139元甚至以上,因为价格体系稳定,即使到现在也不断有不同平台的达人在推荐该书,客观上将一本书的生命周期大幅延长。

2023年市场变化会非常大,尤其是渠道端更剧烈:陈旧的销售模式持续衰败,对应的渠道商会随之运营艰难甚至倒闭,新的商业模式迭代速度非常快(以1~3个月为周期),当下做得好出版机构或者经销商也不能拍胸脯说自己是最强的,一步跟不上步步跟不上,从这个角度看,不管是出版社还是经销商都站在同一个起跑线上,比拼的是商业认知更新的速度,学习能力和执行力的强弱。2023年出版机构在渠道端第一是要守住应收账款安全的红线。第二是要顺应趋势(一是发行渠道的销售属性和营销属性一体化,传统发行渠道是发了就行,未来趋势是发行和营销融为一体,发行人员要同时懂选题、销售、营销;二是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的模式逐渐式微,在不同平台寻找低成本流量洼地精准对接会是常态),将社内策划、发行、营销从调整队形、绩效考核、人员培训三个方面一体化推进,对急剧变化的市场做到积极响应。第三是把适合新平台的重点新品和老款爆品进行控价和低成本流量的加持。第四是创新部分新品的价格策略,尝试用信息流投放方式打造爆款,可以在抖音、快手、视频号小步快走。

● 观察

乱价更集中在头部产品、新品?

目前,头部产品、具有畅销潜力的新品的价格矛盾集中,因为各渠道都更为关注。其他常规产品或“老品”的乱价也有,一般是被拿来“破价”引流。

短视频直播卖书,乱价情况如何? 出版社直播也会用“低价”引流,是否会影响价格体系?

抖音虽然是一个内容平台、兴趣电商,但是也有搜索功能,而且搜索占比会越来越高,乱价也会存在。不过,从第三方控价公司获取的信息来看,出版社对于短视频平台的价格监控需求,与其他电商平台相比,还相对较小。直播过程中的低价、破价存在瞬时性、有针对性等特点,直播结束链接往就不存在或者改价了。这种情况下,乱价现象更为隐蔽。出版社直播会针对某些品开展优惠活动,达人主播也会要求在相对一段时间以内,拿到最低价格。对此,有从业者表示,出版社直播影响力有限,“对大盘影响不大,只要别天天破价就行”。直播的时候限时低价,直播之后要维持市场的公平环境。

据了解,出版社很多传统的发行业务和自媒体渠道业务是分开的,也

会“打架”。如果新媒体拿到社里面的成本低,自播做得越多,矛盾就会越大,会越激化。

整体来看,在新媒体渠道,出版机构有更强的把控度,更多直接联系达人、直接把控价格,关键是要控自己的价。在抖音等平台,如果短视频、直播等内容引起读者共情点、契合其兴趣点,也有价格贵一点但卖得好的情况。

平台能否开展价格监控和管理?

有从业者直言,平台的能力是趋近于无限的,但是平台“不愿意”去管。因为技术和商业的是两条线,技术上能实现是能实现,但是商业层面它可能是不合理的。

渠道独家合作等能成为解决乱价问题的方法之一吗?

就采访情况来看,渠道独家合作目前来看是比较可行的方法之一。有出版人表示,特殊产品的定制,可以提升利润空间,能让渠道愿意去推。通过定制不同赠品增加卖点,能拓展目标受众,也能增加读者的获得感。独家渠道、定制合作这类产品,反而对于编辑的要求会更高,发行只是一个沟通的桥梁,把东西介绍给适合的平台

和需要的人,让他们去购买。但是前期图书内容、赠品设置的策划很重要,要能触动目标受众的需求。

控价效果如何衡量? 对第三方控价公司来说,控价操作难度大吗?

有出版人坦言,控价是一个常态化又任重而道远的工作,也是一个“有违”市场规律的工作,效果很难评估。努力控价至少保证了相对公平的市场竞争环境,让大家最起码有信心去销售产品。记者采访了两家与出版机构合作较多的控价公司。相关人员表示,难度说大也大,说不大也不大。难在需要投入的人工成本较大,操作难度包括有时无法提供相应资质证明文件;一些平台或者商家相互对比对标,但没有有效的“制裁”办法;乱价的属性本身不像盗版侵权,是不违纪违规的。第三方公司更多只能在知识产权范畴内,用著作权投诉。此外,第三方公司也要考虑出版社与经销商的关系问题,态度不能过激。说不难是因为控价的操作技术、操作程序并不难。图书控价需求虽大,但图书圈子“小”,都是熟人的情况下,一般不会“闹太僵”。(沈西)

● 聚焦

中国出版传媒商报讯 近日,由福建新华发行(集团)有限责任公司举办的基于大数据应用的公共阅读服务平台项目终验评审会以线上线下相结合的方式,在福州、北京两地同时举行。

中宣部印刷发行局调研员王成斌,福建省委宣传部印刷发行处副处长姜浩,海峡出版发行集团党委委员、副总经理(主持福建新华发行集团日常工作)何强,海峡出版发行集团数字出版中心主管李昕,原国家新闻出版广电总局数字出版司副巡视员蔡京生,北方工业大学教授、工信部信创专委会专家吴洁明等评审专家组专家,福建新华发行集团数字服务中心主任兼技术总监,福建新华传媒发展有限公司执行董事、副总经理(主持工作)徐国恩,福建新华发行集团数字服务中心副主任钟凯等建设方代表,福建新华发行集团驿站运营中心科员林一凡等项目应用方代表,北京中启智源数字信息技术有限公司总经理曹仁杰等项目承建方代表以及第三方机构代表数十人与会。

福建新华相关负责人就平台项目建设工作总结汇报,中启智源相关负责人进行了项目研发总结汇报及系统演示,应用单位、审计公司、评测机构相关负责人分别宣读了用户使用报告、审计报告和软件测评报告。经过专家质询和专家组讨论评审,专家组一致认为:项目建设内容符合项目申报书的要求,达到了平台设计的各项指标。项目系统基本功能完善,通过建设公共阅读服务平台,提高了工作效率和服务水平,提升了用户体验,对线下线上融合智慧零售的业务场景具有一定的行业示范引领作用和较好的社会推广前景。项目管理规范、资金支出符合专项资金使用办法规定。项目验收存档齐全、格式规范,专家组一致同意“基于大数据应用的公共阅读服务平台”项目验收通过。

据悉,“基于大数据应用的公共阅读服务平台”项目是福建新华于2017年向原国家新闻出版广电总局申报的国家文化产业发展专项资金重点项目。平台旨在充分利用移动互联网技术和平台,有效整合出版、发行的重要环节,建立以读者为核心的数据库信息资源,丰富读者参与阅读活动的形式,有效建立各个市场主体的连接、有效促进全民阅读活动深入持续开展。为做好平台项目建设,福建新华成立了项目组,由公司主要领导任项目总负责人,项目工作小组由技术部门、产业发展部门、财务部门相关工作人员组成。

服务平台主要包括四部分内容。一是建立全域会员管理系统,打通线上、线上一体化会员。二是打通并优化电子商务零售系统,基于全域会员系统将会员用户线上线下订单进行打通;同时建立线上积分体系,用户通过链接或扫二维码进入平台下单,平台记录会员信息,在订单完成状态后,计算返点。三是开发移动互联网阅读在线服务系统,基于全域会员系统及电子商务系统,用户可通过平台进行阅读点评、阅读分享、商品购买、积分兑换,以互联网开放、分享的理念,激发阅读活跃度,建设以阅读为纽带的社群组织。四是开发阅读评测系统,基于全域会员系统打通福建新华线下其他硬件用户阅读数据及线上用户阅读评测数据,通过采集用户行为数据进行分析统计为运营人员提供决策支持;同时对接电子商务平台,可通过对用户行为数据分析后为用户推送相应的商品购买服务。

据悉,在“基于大数据应用的公共阅读服务平台”终验后,福建新华数字服务中心将接管该项目,并结合福建新华管理提升和战略绩效体系建设目标,在各分(子)公司推广使用系统。

(肖颖)

福建新华基于大数据应用的公共阅读服务平台项目通过终验审评