

2023 出版机构超强增长实战特训营实录

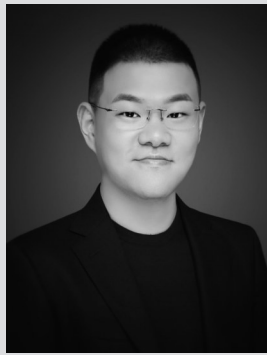
市场格局嬗变，渠道打法技能如何提升？



曹仁杰



王元元



张顺



王国战

近日，由中国出版传媒商报(编客学院)推出的2023升级版出版机构超强增长实战特训营开营。渠道打法技能提升特训营聚集市场变革、渠道嬗变，探讨当下及未来出版机构的渠道布局。多位嘉宾围绕出版行业的渠道布局、新媒体探索进行分享，本报特别对相关内容节选精编，以飨读者。(该专题节选自嘉宾现场分享，内容有所删减。)

出版发行企业数据体系构建思考

■曹仁杰(北京中启智源数字信息技术有限公司总经理)

以数据驱动实现增长和创新

任何一个企业都有数据体系，包括很多管理数据、业务数据、技术数据、市场数据等。未来，可能使用数据的维度和角度会形成企业特色和企业形象，哪个出版社使用的数据维度和自己企业结合得更紧密，和前端群体联系得更紧密，特色就会越明显。

我们横向看数据孤岛，一个个业务数据孤岛接口繁多。纵向来看，数据交换和系统之间互不相通，导致数据效率低下。在这种前提下，很多业务指标都不能得到数据支撑，不能很好掌控，从而导致后端营销体验差，没有黏性会员，数据应用效率低下。任何一个出版发行企业，都应当由以商品为中心向以用户为中心转换。

做好数据体系建设

出版企业包括出版、编辑、印刷、自营分销等生产流程，有一套自己的运营模式。发行企业则是针对自己的供应链，围绕市场图书、教材、教辅等的发行以及数字内容的发行这一系列管控平台来展开工作。

数据体系建设牵扯到产业链的数字化，也牵扯到企业相关数据和第三方结构化数据。所以，一定要注意未来的营销，要结合第三方的专业数据。ERP数据是主要来源之一，要结合影响企业营销的重要数据来源，将它们融入数据体系建设，进行混合性运算之后形成自己的数据支撑办法。作为出版发行企业，这是供应链的数字化，也是相关数据和异构数据的整个构成。

如何在这些点上汇集相关支撑的数据，依据企业掌握的资源和企业必要的要素形成数据体系？结合这种技术，需要我们认真研讨自己的产业链流程。但技术应用还没有到恐慌的地步，大数据模型再怎么积累也无法算到人的情感，即使能使用人的情感数据进行积累，也算不到人的情感数据。

出版社发行的数据平台建设，可以以馆配为例来进行探讨。馆配现在也是出版社发行主要的业务之一，即B端C端化。有的发行集团能够根据各图书馆的馆藏以及购书倾向，组合精细套餐，做延伸服务。画像维度越多，跟用户结合就会越紧。在此过程中，有一些形成的元数据，最终通过标准化处理，打上标签。这与企业应用不是一个营销模式，要形成特色式营销、数据驱动模型。

未来的企业，包括出版社发行，不能仅建立在一种线下销售体系、或者线上第三方平台体系之下，而是要建立自己的营销矩阵。自媒体运营最关键的是要有数据支撑并形成自己的特色。

未来的发行要构成矩阵式营销，这是我们分析了现在常用的会员收集方法，有了数据技术支撑才能开展的。技术上是根据数据，先群体化、地域化，最终再实现千变万化。

竞争的初级阶段是得产品得天下，出版商本身就是产品的生产者。中级阶段则是得渠道得天下，比如在建的自媒体、平台、传统渠道等。高级阶段也是最重要的，得用户得天下，数据驱动就是基于用户群体，根据数据体系规律进行描绘。这三个阶段，最终形成的用户资产，是每一家出版社最重要的资产之一。

目前行业的数据有开卷数据、国家出版发行信息公共服务平台数据等，都在行业有应用。其中，国家出版发行信息公共服务平台就在国家新闻出版署官网的办事平台栏目里，目前已经服务于出版发行行业，该平台对数据安全有着管理、技术上的多重考虑，每年接受国家有关部门的各种检查，包括黑客、红客攻击等应对手段，平台数据是安全且有效的。因为平台数据的安全是基于国家安全角度考虑，防控极为严格。这些数据目前服务于图书馆、公众物流、发行机构、进出口业务，包括电商、出版机构。

另外，对于行业数据——大数据分析，国家平台本身是行业监测数据，定位清晰，当下提供的服务属于行业所需的公益服务，还不是市场化的运营服务数据。每个出版发行企业如何利用数据资源是关键，结合企业自身数据，构成具有特色的数据服务模式需要顶层设计。

要构建业务价值迭代前进、关注赋能企业的核心数据，业务价值体现了，数据价值就体现出来了，最终形成体系。要先找到应用场景，然后发现自己的赋能与核心价值，最终再谈数据运营，实现具有特色的数据算法。

另外，需要相关部门完成数据的整理和规范，形成真正能用的有效数据。数据体系建设应该是一个循序渐进的过程，要做好规划，无论未来的出版发行企业经历什么样的市场变革、业务需求是怎么样的，都要梳理好数据源、数据体系，形成特色数据，让整个企业将来成为数据驱动型的运营模式，为转型服务，做好最基础的工作。

新零售时代，线上线下多介质渠道布局

■王元元(磨铁图书销售运营管理部总监)

我们现有的传统渠道以及新生渠道间是怎样的关系？如何保证新的销售方式和通路能获得增量？

出版公司和渠道的冲突点

一是市场秩序。市场秩序方面，需要注意售价、信息管控、货物流转。出版机构渠道布局的第一个前提是希望售价稳定。如果想做大市场增量，售价永远是最直接的利器。所以，一直有后进者使用价格“武器”引起销售体系崩塌的情况。信息管控同样重要。很多图书的作者资源、出版信息等前期需要保密，要根据营销节奏在某个时间点放出。但如果有一方没有到协同时间点进行了信息披露，就打乱了整个营销节奏。货物流转要注意把控。到今天为止，书业还相对传统，数据基础相对薄弱，导致货物流转很难控制。另外，图书行业又是赊销制，一旦货物分发后，将很难把控货物流转。

二是品类资源，包括价格政策、作者资源、货盘资源、带货资源，等等。价格政策是重中之重。从出版方望向渠道时，价格政策该如何制定？如何更好地与作者强关联、强联动？如何在相应品类挖掘带货资源、形成带货效应和外溢效应？这些都是品类资源相关的问题。此外，我们经常对新书进行销售预测。不管是依据过往经验、作者过往产品，还是同类产品在同一个平台上的销售数据，都没有办法100%进行预测。因此，只能保守地进行货盘供应和生产。在此背景下，出版机构就要制定相对完善的分货策略，这就涉及渠道商利益。所以，我们应如何进行货盘分配，保证作品在市场上充分发酵并被卖出去，这很重要。专供是很多出版社与渠道合作的形式之一。专供本身对于内容不会产生大的影响，也不会产生阅读障碍。所以对读者来讲，专供产品可以有，但影响并没有那么大。

从渠道方来“反抗”出版方或产品生产方，最大诉求是资源。这些资源意味着什么？是独家资源、带货资源、价格政策，货盘和特殊版本的供应。因为资源，产品方和渠道方永远在博弈。但要有平衡点，商业的本质是合作共赢。所以，结算折扣也是要深度沟通的一点。

渠道的分类及自营布局

图书销售渠道从体量和规模上可细分成四种，大型

网站、民营书店，规模新华和中小新华。由于有线上和地面店的同时加持，一些新华书店的规模体量已大到一定程度，所以把它叫规模新华。通过经营规模划分，其实还是通过企业性质来分类渠道。那么，原有渠道政策是否需要调配？是不是慢慢地要收缩，越来越多地变成现款？在当前的经济环境下，要不断去调整策略。

对于磨铁来讲，为了降低库存、提升周转，我们希望能够拿到客户最准确的日销数据，但是往往能够提供这些数据的客户有限。比如当当、京东可以，规模新华做不到，给的可能是周、月、季度的销售，还有一部分根本没有数据能反馈。所以，可以分为实销客户、非实销客户。实销客户还能进一步细分为日销客户、月销客户、季销客户、年销客户。统一按照现金流的方式来看，我们的客户维度一类是账期户，一类是现款户。

磨铁从2020年开始筹建自营渠道，3年以来增长速度非常快。2020年之前，磨铁是完全依托于外部渠道的。有个核心话题需要注意，例如当自营规模过亿时，一定会与传统渠道存在竞争关系，该如何看待这种竞争？自营在整个公司的销售链条中应该承担什么样的角色？应该达到多大的规模和体量？这是我们要思考的问题。

对于ToC的渠道，要做的是引领入局、赋能渠道、保持一定规模，管控分歧和竞争。要让大家看到市场机会，相信能做得更好。新媒体不一定是内容链接，可能是情感链接。很多时候用户真正购买是因为情感打动，冲动消费。这种体系之下，渠道到底有没有能力去锤炼好短视频、直播内容？脚本打磨、拍摄、剪辑等等都需要投入，很多渠道不太愿意去先迈一步，需要引领。入局第二步是赋能。出版机构要把握遇到的困难和成功的数据案例分享给渠道，让渠道高效进场。自营渠道在做好这两点的前提下，还要保持一定规模。一些有风险的合作渠道，或者看不到潜能和势能的渠道，可能就会慢慢割舍。如何通过标签去识别渠道，给予重点扶持，以及精细化运营，让我们和渠道之间获得双赢，这是出版机构要深耕的方向。

打造自营体系，精细化发行营销

■张顺(上海译文出版社副社长)

上海译文出版社2020年开启自营建设，原因有几方面。一是疫情加速了实体书店的汰换和升级。二是货架电商的自然增长乏力，获客成本增高。三是互联网提供了一个新的出口，即流量。2020年是私域流量爆发的元年，打通了读者和出版社间的屏障。各个流量点以分销或者分成的方式来达成销售，出版社直接发货到读者的模式，将成为未来主流的销售方式之一。四是传统发行角色向产品经理运营转型。按照现有情况，发行部门在未来一两年会被更新和迭代，发行和营销的深度融合是今年的重要工作。销售部门的岗位，未来都是产品经理的角色，传统发行岗位在译文社近两年可能就会被消灭。五是下决心构建ToC物流服务。译文社现在所有ToB物流，由上海世纪出版集团统一的物流中心来服务。对出版社来讲，要构建自营就要下决心去布局自己的ToC物流服务。

从出版社战略角度出发，译文社在“十四五”规划中提出了新零售、新营销、新发行的战略布局。我们希望，自营销售能占到整个出版社规模体量的20%。不过，从今年整体运营情况来看，预期能有30%左右的销售占比。

译文自营体系现状

译文自营体系并不是以店为核心，而是以仓为核心。所有的店建在自营的仓上，多平台开店。店并不是实体的店铺，可以理解为自营流量的入口。比如，译文社的天猫官方旗舰店、京东POP店、有赞、抖音、拼多多、小红书，等平台的分销，已经完成布局，投入了运营。所有店是建在自营物流仓的基础之上，整体的仓用CAT系统去接，其价格体系、分货、库存的分配，都是以仓为核心的。我们认为，自营物流的仓是承接流量的底盘，底盘做得越大越稳，它的保障才会越有利。

任何一个出版社在发力自营销售的前提和基础之上，必须前置考虑仓的综合服务能力是不是能够满足这些业务的发展要求。

译文自营体系的不变与变

自营体系不变的部分，也是我们坚持的部分。一是出版社层面坚定不移地支持自营业务。二是做自营初期，就要考虑保持多平台稳定的价格体系，坚决不搞价格战，以深挖版权内容价值来设计

营销活动，聚集粉丝和吸引流量。三是策划专有产品，如自营文创、“老书复活”、特装图书、自营专属礼物等。对于自营渠道，我们会有一些特别支持，比如自营文创凸显概念，根据图书内容、自营定位，把有兴趣的购买者转化成有效读者。而老书复活，编辑会比较关心怎样通过自营渠道来延展图书的有效生命周期。四是要坚持把自营作为重要的新书信息发布平台、渠道信息源头，最快速、准确发布新书信息，高质量挖掘新书卖点，让任何平台都有稳定输出且极具辨识度的视觉呈现。五是要始终保持高质量的运营、物流和客服人才队伍，能打硬仗，让其成为译文自营的核心竞争力之一。

在译文社自营拓展的3年实践中，也有变化的部分。一是越来越精准地为图书描绘目标人群画像。这也是现在编辑策划选题会论证的问题。二是及时有效地反馈市场信息，为提升选题质量助力。目前，译文社发行人员的结构中，自营占到很大比例。三是紧盯流量转向，构建私域矩阵，不断加强与终端读者的直接联系。2023年，译文社初步实现了发行和营销的贯通。现有在做的一些新媒体，包括分销业务，就是发行部门和营销部门合并团队做的，现在也培养了2个直播团队。从经济价值来看，较好的是外部合作——例如，通过连线将出版社内容向外输出。

就流量与市场格局而言，流量是点，因为流量是分散的。市场格局是面。灵活完善地多点布局，才能在市场格局大变时活下来，活得好一点。

整体来看，流量的疲软趋势没有发生根本性改变，这更加考验出版从业人员应对变局的反映能力，以及出版社整体定位的情况。发行是冲在市场最前沿、最一线的，最能感知市场温度。所以，我们要及时地做出变化，包括有些选题会和编辑部有激烈交锋。例如，自营这块情况反馈，现在的选题内容应该有哪些改变？每一次碰撞下来，大家会有很多成果。这也是整个自营体系在变局当中能够发挥的作用。

从营收增长角度来讲，自营是非常重要的增长引擎。它还能带动我们为合作方提供更多内容支持。比如，从整个基础的产品资料，到比较个性化的产品升级定制和服务，等等。

小红书、抖音等新平台布局打法

■王国战(北京文通天下图书有限公司运营中心总经理)

新媒体电商的战略优势

2023年第一季度，图书市场短视频电商渠道销售码洋同比增长74.82%，占据市场份额的24.94%。也就是说每卖出4本书就有1本是以抖音为代表的自媒体电商售出的。从易趣到淘宝，再到京东、拼多多，电商一直在迭代，并且每次迭代都蕴藏着巨大机会。而现在最大的机会就是新媒体电商。

不同于传统电商“人找货”的搜索逻辑，新媒体电商或者称“兴趣电商”，秉持着“货找人”的推荐逻辑。传统的货架电商终结需求，需求是有限的，而新媒体电商无时无刻地在创造需求，需求是无限的。甚至，新媒体电商的用户对价格也不敏感。这就是兴趣电商的厉害之处——激发用户的潜在需求。兴趣电商的形式不重要，重要的是怎样让消费者发现潜在需求，商家怎样把商品推荐给感兴趣的人。

之前，有一个素人为我们带货《我从未如此眷恋人间》一书，发了单条图文就带货7万册。尽管只是一条没有真人出镜的简单图文，但他抓准时机，结合配乐、拍摄等技巧抓住了那个时间段的社会情绪。所以说，纯素人也是可以起号的，关键在了解和掌握抖音等新媒体平台的核心规则。

新媒体平台的核心规则

不同的新媒体平台有不同的核心规则。抖音平台以算法为核心。算法每时每刻都在计算每个人浏览的停留时长，视频的点赞、评论以及交易效果，不断地计算从而把你推至另外一个流量级。

因此，要利用抖音你必须遵守以下几个规则：首先，必须知道自己准备干什么。找准自己的核心定位后对账号进行细分，从而确定账号的目标受众。例如，某一账号的受众是15-25岁未婚女性，其他不适合此类人群的内容就不要出现。这一步使算法了解你，有了标签算法才知道怎么推人群流量。其次，不要试图欺瞒算法。内容为王，不论是做短视

频还是直播都需要提供有价值的内容，这样算法在检测到你的内容后才会给账号分发流量。

快手不同于抖音，除了以算法为核心外，“老铁”也是相当重要的成分。所谓“老铁”，其实是一个私域流量池，他们比之抖音达人所凝聚起来的用户更有黏性。如果慢慢建立起“老铁”的私域流量，其效果也相当可观。

视频号的核心规则是“社交货币”。在视频号里点赞是可视的，因而除了休闲娱乐外还承接一些社交和自我展示功能。比如“意公子”的内容很高深、有文化气质，因此如果给她点赞就意味着我是“意公子”的目标受众，我们有相同的气质，从而点赞或购买行为就具备了自我展示与社交属性。

另外，小红书的核心规则是内容。小红书推出一个概念叫种草值，它会判断推文内容有没有价值，明显区别于其他迎合算法、迎合受众的平台。

布局新媒体平台要点总结

首先，应当重视大部分图书在抖音上二次营销的价值。抖音是个下沉市场，中国市场巨大，分层也很复杂，大量在抖音购买产品的用户没有使用过天猫、当当、京东等其他电商平台。所以拓宽市场时不必有顾虑及心理负担，大部分书都值得重新在抖音像新书一样去制定营销策略，这类书进入下沉市场后很有可能会成为爆款而大卖。

其次，深度链接KOL。抖音作为兴趣电商颠覆了传统“人找货”的搜索逻辑，此外，它也从三方面对传统电商行业发起冲击。第一，开放连接。抖音并没有吝啬自己的渠道资源，而是公开KOL的相关数据和联系方式，这就为产品销售提供了便捷渠道。例如，当当月度合作达人人数5000、京东2000、抖音电商榜上有名的图书店铺中，年度合作达人人数多达3万，月度合作数也在1.5万左右。

(下转第27版)