

当当:穿越周期 务本创新

中国出版传媒商报记者 孙珏

今年的“双11”，24岁的当当在流量卷动下，选择安静地做事。有趣的是，在20多年中国互联网大潮周期起伏中，这家“死磕”图书的平台——当当，一直都在。无差别降速时代，太多熟悉的商业模式被一夜颠覆。但无论向上或向下，周期的迭代永续。



相信时间的力量

1999年前后，一批互联网公司出现并快速崛起，当当是其中之一。作为最早搭上互联网列车的图书电商，当当开启了国内线上卖书先河。

2000年是中国互联网历史上比较特殊的一个年份，前有中国互联网三座大山腾讯、阿里巴巴、百度成立，后有中国三大门户网站搜狐、新浪、网易在美国上市，这些公司构成了中国互联网的基本盘并且延续了接近20年，中国互联网随即进入1.0时代。

当然，2000年也是全球互联网发展史上的“至暗”之年。互联网泡沫在彼时破灭，美国纳斯达克指数从2000年的历史最高点5048一路跌到2002年的1114，整个股市市值蒸发了三分之二。不少明星公司市值断崖式下跌甚至关门歇业，一大批程序员失业转行，留下了不到一半的互联网公司。雷军2000年创办的卓越网，在2004年就以7500万美元的价格卖给了亚马逊，最后一步步在消失，如今连亚马逊都败走中国。王峻涛1999年创立的B2C电子商务8848网站消失得更早，随着2000年的纳斯达克泡沫破裂，8848上市失败，公司销声匿迹。

当时，1999年年底成立的当当还是个婴儿，创始人俞渝在美国的经历无疑帮了当当。1992年，美国经济大萧条，俞渝亲见了大批企业倒闭，她深知“现金流”“把钱用到刀刃上”“稳健经营”的重要性。此外，当当看到了依然持续增长的线上购书人群。对大趋势的判断以及对商业逻辑的精准把握，让当当扛过了第一次周期带来的危机。

如果说第一次危机还稍带有客观的不可逆因素，那么，2010~2016年的困境则是当当开始独立面对“本命”劫的时刻。2003年的“非典”让更多读者有了线上购书需求，给了当当成长契机。凭借图书业务，当当很快成为国内电商B2C领域的佼佼者。2004年，在外资亚马逊1.5亿的价码面前，当当拒绝被收购。2010年的纽交所，当当上市，成为中国B2C第一股，迎来高光时刻。这次阻滞周期来得很突然。作为第一家在美国上市的图书类电商，当当并没有出现意料中的爆发式增长。上市之后，当当步入艰难。各大电商掀起火热的价格战，按当当的说法，“与其他未上市的电商‘烧钱’扩大市场份额相比，被迫应对电商价格战，还要面对上市公司的盈利压力。”此后几年，电商格局生变，面对股价下挫，2016年当当选择“止损”退市。

好在退市给了当当舒缓余地。没有季报、对比分析师预测，当当挣脱重压进入盘整期。2016年，当当网私有化，两年还完从中国银行贷款的10亿元人民币，成为当时以资本为冲锋弹药的电商大战中的“异类”。

私有化后的当当，选择继续在图书这一品类与对手“死磕”。俞渝事后曾公开表示，当当退市是其做出的非常大胆且正确的决定。私有化后，当当的团队活力释放，经营上更从容；此后几年，当当网实现销售和利润双增长。在2018年中国电商公司盈利榜上，仅次于阿里、苏宁、唯品会，名列第4。

2020年至今，是当当遇到的第三次重大危机。这次危机的开头看起来并不坏。2021年，当当实现了突破性增长。但很快，伴随整个国内的经济环境、出版行业的下行走势，以及短直平台的崛起，流量分散，当当在“当打之年”迎来新的危机。今年年初，当当入驻京东。两家曾是“死对头”的公司握手合作。而此前，当当就开启了在各个平台开店的全新历程，抖音、快手、拼多多……都有它的身影。当当通过拥抱全平台，打开了流量的新局面。

如果说，在互联网公司的沉浮中，很多人只经历了周期的一部分，当当成立至今，尽管几起几落，却是完整周期的亲历者和幸存者。



困难的事重复做，就是答案

当当之所以能再三穿越周期，用“君子务本”才能长远来形容可能更为贴切。这种务本，并不是死板教条，而是抓住底层需求，不避艰难，善于发现市场结构的变化，跟随变化及时调整，将困难的事情重复做。

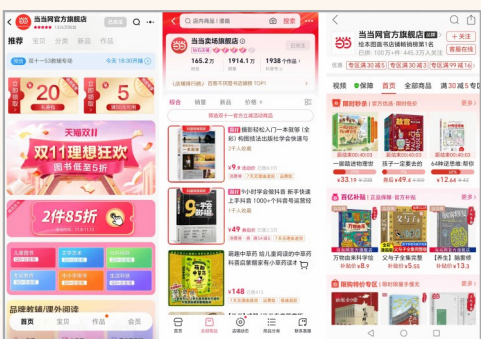
当当一直在试图紧跟互联网发展的节奏。PC时代的当当无疑是读者心中的“选书官”：在图书分类上造出各类“畅销榜”，在相当长的一段时间里，成为读书人选书的风向标；在打造“爆款”、品牌孵化层面等方面，同样眼光独到。2014年是移动电商大变化之年。当当在安卓移动客户端推出轻量APP，向移动互联网转型。同年，当当无线订单增长速度超出PC订单50%以上。消费者加速向无线迁移，手机购物和手机阅读迅速成为主流。当当布局移动业务的步伐愈发强劲。

哪里有用户，当当就去哪里，并且为不同人群的不同阅读场景提供产品和服务。2019年8月，当当网总裁俞渝正式发布“场景化变革，深度对接用户”的战略布局。当当尝试从“经营一盘货”到“运营一群人”，改变此前与供应商单纯的供销合作模式，向触达、告知、服务顾客转变，通过场景化合作，从微信公众号大V、抖音达人、B站UP主和各类跨界APP进行异业合作。2020年，超过10万名普通人加入到当当4·23书香节全民荐书官阵营中来。

随后，当当推出了不少场景化项目。一方面，当当试图通过书单、图书、视频、榜单搭建场景卖场，改造场景筛选工具；另一方面，将需求转化为购书行动，在工具型产品金句、评论、阅读笔记等方式下，将阅读所产生的收获外化，链接阅读痛点

和需求，进一步激发读书的新动能。

眼下，流量分散，作为出版行业重要的销售通路之一，当当被业界最看重的特质之一是推新品的能力。这也是其他综合电商平台以及短直平台不具备的优势。拿今年的案例来说，当当敏锐捕捉到市场上“儿童情商”“儿童社交”热点，第一时间联系供应商选题合作，赶在开学季上市，紧抓热点和读者需求，开发了《小学生社交情商漫画》，作为当当独家新品，当当与供应商协作编写脚本、拍摄视频；当当在抖音渠道重点投流，小红书图文、视频种草的同时，当当APP、当当天猫旗舰店、当当拼多多旗舰店等卖场全网重点推荐承接流量。最后达成的效果是，无论在哪个平台搜“儿童情商”“儿童社交”等词，这本书均排名第一。这套书上市2个月位列当当童书畅销榜总榜第一，全网销量超过10万册，总销售码洋超500万，其中近一半销量来自电商平台。又如，《国家地理图解万物大百科》作为当当年的新品，上市后严格控价；当当方面联系视频号“艺圆艺术”主推，抖音/视频号“网汇鹅品牌文具”“布布老师”“清华妈妈马兰花”等进行推广，公众号“好未来心选”等多个平台头部大V联合发力，当当社群同步接流。该书上市5个月，销售近20万册，销售码洋700万。



务本者，留下来

一个不争的事实是，在互联网去中心化的浪潮中，赛道似乎在变窄。某种意义上来说，2023年可能是当当真正意义上的艰难之年。这一次，当当依然选择了与图书“死磕”到底。同时，瞄准了运营力和新技术，以期在高价值发力点获得突破。

当当要做图书运营的新标杆。今年，当当网将旗下的天猫、抖音直播团队迁至“最懂直播的城市”杭州，全情投入直播赛道，以期在直播产业链、资源高配置的杭州一展拳脚。

同时，当当网加大对运营的投入，一方面加大对流量、数据等一线运营人才的招纳，另外一方面提升运营中台的战略地位，加强运营工具的开发和使用。

此外，当当的图书品类的招商力度明显加大。当当向POP商家进行流量倾斜，让自营和商家进行充分的运营竞争，提升运营硬实力。

最后，当当外卖场通过在各大电商平台开店群，了解不同平台的运营策略和手段，博众家之所长，集群英之荟萃。最终，打造出图书运营力的新标杆，做足业务增长的同时，可以为出版社赋能。

但显然，当当的“长期主义”，还在不断注入更多的新技术元素。

基于算法学习的搜索和推荐，当当多年前就能够系统性学习用户行为和其潜在意图，为用户展示强相关、弱相关的多种陈列和可能，帮助顾客在海量信息和商品中简化选择的过程。当当的工程师从数据、顾客心理等维度，揣摩对于顾客更

精准、更友好、更简洁的布局。

另外，当当在中台、后台、生产的研发，逐年增加。例如，当当促销期间，发现某个时段中，顾客购买的平均数高于中位数。通过机器学习，为分段用户设置更好的陈列和促销方式。当当希望利用技术手段，将服务和优惠更多地让用户享受。

面对生产端，当当网自主研发WMS和TMS系统。WMS让当当的生产物流中心更有效，每一立方米每一年都能放进更多货物。TMS在三通一达、顺丰、邮政之间找最好的物流，用最快的时间让顾客拿到货物。当当网也从主站运营发展成为在天猫、拼多多、抖音都有卖场的公司，为抖音的很多大V和其他卖场从业者提供图书一件代发服务。

毫无疑问，眼下的当当正在度过成立24年来最具挑战性的周期。在企业层面，经济环境变化造成的逆境，此刻的当当需要保持韧性心态，以乐观心态根据市场诉求及时调整企业战略与产品策略。在技术层面，消费市场的滞缓期同时也是企业的机遇期，它要求当当坚持创新突围。正如俞渝所言：“企业运营人需要敬畏周期，了解自己的局限，但同时也要拥抱变化，不断创新价值形成的链条。”