

业态重构 多元创新 2025 渠道破局之路

链接:本报4月11日第2995期第6、7版《业态重构 多元创新 2025 渠道破局之路》



重启书店+：实体书店的终极突围

■曾锋(凤凰传媒凤凰商管公司发展部总监)

行业现状与实体书店市场突围。在线上各类销售平台盛行的时代,实体书店不仅需要转型,更需要突围。

几个关键的市场信号:其一,线下图书市场已经基本失灵,线下图书市场的纯销售额仅占头部前40家购物中心总营收的三分之一左右,实体书店仅作为“阅读场所”“文化基础设施”的定位亟待突破。其二,图书线上销售占比近九成,市场格局已定,纸质书的线下零售很难再有想象空间,翻盘无望。其三,团供市场如图书馆市场的需求变动。图书馆借阅数据引发纸质资源需求萎缩,如南京图书馆(省馆)2024年入馆370万人次,但近年来的纸质采购预算持续下降。高校图书馆纸质书刊的总外借率为2.9%(2021年数据),纸质资源的采购经费大幅下降,电子资源的采购经费大幅增加。其四,在文化大产业中,文化新业态的表现突出,16个行业小类2024年实现营业收入59082亿元,表明文化消费正在发生质的转移。其五,消费市场中的相关市场规模巨大,比如文旅行业的5.7万亿元,餐饮行业的5.5万亿元,谷子文创的1700亿元,沉浸行业的1900亿元,咖啡行业的2000亿元,宠物行业的3000亿元,无论哪个市场都远超过线下图书市场。

此外,数字化、AI人工智能和新出生人口减少对新华书店传统教材教辅业务的潜在冲击和持续冲击较大。若新华书店的利润总盘减少,目前仍处于消耗利润的线上图书业务需重新思考,至少不能永远成为出血点。目前,线下移动阅读规模已超图书线下零售规模,数字阅读进程不可阻挡,融合发展和高质量发展将倒逼纸质图书的定价及实际销售折扣回归合理区间。在可以预期的时间内,线下市场将面临一次巨大的、更具杀伤力的冲击,这可以理解市场发展过程中的应激反应及调整动作。因此,实体书店应融入生活,成为生活方式和生活基础设施之一,而非单纯的文化基础设施。作为流通基础设施,优化意味着实体书店需要经历关一批店、调整一批店和新开一批店,形态继续演变,因此应不断向外寻找可能性,避免坐以待毙。

“书店+”生态构建方法论,创新构建消费空间。首先需要对实体书店进行一个代际划分:1.0时代为产品时代,书店是纯粹的书店;2.0时代为业态时代,书店实现“书+多元业态”;3.0时代为场景时代,书店提供“书+多元业态+场景”;4.0时代为品牌时代,实体书店需要“品牌+场景(空间、消费)+书+多元业态”。目前的“书店+”案例较多,但绝大多数还停留在3.0时代,即在一定场景下实现书和多元业态的整合,很多业态主要围绕书店既有客流展开,没有形成联动带动效应。同时,“书店+”没有形成支撑型业务的主要原因是书店的不专业、少投入、不重视。大多数成功的“书店+”实践往往是因为自营。由于构建的消费场景不足,即使消费者到店,有时也很难促成实际销售。因此,4.0时代的书店必须重构并突出空间场景和消费场景。未来实体书店业务,可以大致分为四大类型。第一种类型是零售型业务,以图书(toC、toB)、非书(学习产品、文创产品、生活产品、地域产品)为主。第二种类型为体验型业务,包括娱乐体验、科技体验、室内运动、展览展陈等能够实现收费的业务。第三种类型为服务型业务,包括咖啡茶饮、轻餐简餐、自习空间、阅读活动、研学活动、场地租赁等。第四种类型为会员业务,需要构建会员私域,提供会员权益,销售会员产品。

主要实施路径。在实操层面,有几个关键策略值得重点关注。

一是将图书视为引流产品,制定调整策略,力争线上线下同价销售。二是明确目标消费客群并匹配产品业态,重新梳理目标消费客群,依据特点,深入思考为其提供与之匹配的产品和业态。比如,茑屋在日本中小城市的店铺呈现琳琅满目的生活化场景,但在中国却将每个门店都打造成类似东京代官山的高端模式,脱离了大众生活气息。三是建立付费会员制体系并合理匹配权益。实体书店建立付费会员制体系并筛选客群至关重要,消费者一旦成为付费会员,就会思考如何尽快回收会员权益。以盒马为例,其在江浙沪下沉市场开设的众多门店营业额火爆,原因就在于精准定位市场需求,提供了优质的产品、良好的形态和项目。四是重新规划店面空间与布局消费场景。实体书店的布局应具备灵活性,若无法灵活调整,将会对转型升级的改造投入带来极大风险。五是重做重点业态以提升专业度和重复消费可能。以咖啡业态为例,书店应寻找源头咖啡豆供应商,甚至可考虑行业联合采购,同时开发如罐装咖啡、徽章、冰箱贴等周边产品。此外,可借鉴茑屋书店对咖啡空间的升级模式,对其他业态也进行类似的专业提升和创新。六是建立合作平台实现外部资源互换。如入驻当地一流的购物中心和最佳景区等。七是重视线下流量并重构人货仓。在当前零售业流量运营生态下,实体书店在线下同样需要流量。新华书店作为线下流量入口,应反思如何重新吸引流量,聚集人群,否则,在教材教辅业务面临问题时,书店未来的发展或将面临更多困境。

协同提效 构建新媒体全域营销新路线图

■李双雷(机械工业出版社营销销售中心副主任)

新媒体渠道的三大不确定性:风险与机遇并存一是达人合作的不稳定性。头部达人的全品类转型对图书带货冲击显著,2022年某头部达人凭借《刻意练习》创造单月20万册销量,带动年度千万级码洋,却也为出版社次年的业绩留下深坑;曾经跟机工社年合作销售500万元以上的图书达人,2024年合作销售骤降至几十万元。相比之下,2024年专注抖音图文的中小达人反而成为爆品黑马。2024年多数爆款依赖中小达人的图文内容推广,他们贡献了超60%的GMV。但这类达人多为兼职,流动性强,出版社需要高频次地与新的达人建立联系并维护。真正稳定的“压舱石”是中腰部垂类达人,他们专注垂直领域,用户匹配度高,2025年机工社计划将资源重点倾斜至此。二是平台规则的动态变化。从抖音、小红书到视频号,所有新媒体平台都在加速商业化与内容电商融合。以抖音为例,2024年电商流量分配从“交易场”转向“内容场+交易场”,直接影响达人带货逻辑。此外,平台政策对商家的影响立竿见影:2024年底抖音推出的优惠政策曾提振行业信心,也让我们意识到,紧跟平台战略调整经营思路是必修课。三是爆品打造的不可控性。新媒体渠道依赖“1%品种的爆品销量支撑80%GMV”的逻辑,但爆品诞生充满变量,内容卖点、书名设计、作者IP甚至社会情绪都可能成为关键因子。比如职场提升类和家教育儿类的书籍,精准切中社会痛点,《像高手一样发言》瞄准职场提升需求,均实现破圈。但专业类图书如《二手车鉴定与评估》《高效养母猪》,虽也能实现销售万册,却因受众天花板明显,难以突破50万册的爆品门槛。我们总结发现,爆品需要“内容价值+情绪价值+传播杠杆”三位一体,缺一不可,而这一过程往往充满试错。

机工社新媒体运营体系:全域营销体系的实践构建面对不确定性,机工社通过搭建系统化运营体

系将风险可控化。在组织架构方面迭代升级,2018年成立全媒体营销部,初期聚焦高校教材和零售书线上营销;2019年拓展新媒体分销,首次将GMV纳入考核,从“纯营销”转向“营销+销售”一体化;2021年组建专业化自播团队,2023年底优化为“新媒体营销部+教材营销部”,前者专注toC零售的新媒体营销销售,后者深耕高校教材C端营销。

机工社的新媒体营销部团队以90后、95后为主力,设前中后端三模块:前端运营官方账号与品牌直播,中端负责达人链接,后端管理全平台店铺。这种架构让营销与销售无缝衔接,2024年新媒体渠道码洋增长近1亿,打造多个销售超20万册的爆品。

在内容策略上,坚持“全域覆盖,效果优先”。摒弃“直播万能论”,推行“直播(即时成交)+短视频(长尾流量)+图文(种草裂变)+货架(稳定转化)”四足鼎立模式。短视频的长尾效应令人惊喜:2022年俞敏洪推荐《底层逻辑》的视频,至今仍在持续带单,单视频累计销量超10万册;货架场景通过万级SKU优化,贡献了25%的GMV,在图书行业处于领先水平。机工社聚焦抖音、小红书等强转化平台,弱化纯品牌宣传渠道,所有内容输出均以“能否直接带货”为考核标准。

达人运营策略从“依赖头部”转向“全媒体全层级联动”。早期《被讨厌的勇气》《刻意练习》《底层逻辑》等爆品依赖头部达人单点引爆,如今更注重“分层运营”。先用自有账号测试转化率,数据达标后推向中腰部达人铺量,一旦进入平台榜单,自然吸引大量达人跟风推广,形成“星火燎原”效应。例如,2024年爆品《何以为父》《像高手一样发言》《结构化表达》等基本都是走的这个策略,《红书》通过直播和达人“反向提醒慎拍”激发猎奇心理,结合高定价带来的“高端感”,意外成为情绪价值爆品,印证了“用户心理洞察比硬广更有效”,2024年销量超过20万册。

自播方面,机工社打造了“八大核心能力”——



流动售书的创新探索 滁州市民书市起源于安徽省新华书店提出的“七进”政策(书展进校园、社区、乡镇、军营等)。然而,传统的“七进”活动形式单一,主要以售书为主,吸引力有限,效果平平。为了突破局限,把“七进”活动做得更生动,滁州新华书店在2023年首次尝试将文化市集融入书展,打造了一个既有趣又有内容的互动体验平台。

打造好玩好逛的文化市集 2023年,滁州新华书店以“人画古人生活,梦回千年雅宋”为主题,结合琅琊山、醉翁亭的文化特色,策划了一场别具一格的文化市集活动。活动设置图书展销、非遗展示、文化活动等板块,并从五方面进行了精心设计。一是趣味性,通过图书跳蚤市场、闯关集章打卡、红色电影展、非遗体验等活动,吸引读者参与。二是选址策略,选择琅琊山游客中心的空地,这里既是旅游景点,也是

青豆书坊:以书为媒 为用户创造价值

■杜炜华(青豆书坊新媒体运营中心负责人)

青豆书坊2023年成立新媒体自营电商部,以抖音、小红书以及微信视频号自有店铺运营为基础,以新媒体账号为工具,走出了一条自营店铺的发展之路。2024年,自营渠道进入快速增长期。在以图书发行为主要业务的阶段,青豆书坊以家教书为主要优势,包括如《如何培养孩子自主学习能力》《如何才能让男孩有条理》等,童书销售也有着自身发展优势。

做自营电商的核心竞争力包括好产品、好内容、好服务三个方面。好产品方面,青豆书坊对内容优质的老书进行挖掘,找到图书的卖点,首先在自营渠道进行尝试,后续达人跟进打造爆款。此外,要打造差异化的产品策略,针对不同平台,包括热门品类和关键词,形成不同的策略模式。好内容方面,无论是笔记、短视频还是阅读服务,都需要好的内容,因为内容永远是王道。好服务方面,构建优质的阅读服务,例如,青豆书坊推出的读享阅读服务,持续带来稳定的利润增长。

建立用户连接,搭建会员体系。为做好新业务创新,青豆书坊一是利用技术,找回读者、用户,提供阅读服务。为图书增加二维码,读者扫码后可获得配套的阅读服务。二是为用户提供良好的服务体验,提高他们对青豆品牌的认知度。通过建立私域与自营业务之间的商业闭环,最终形成“营、销、服”一体化运营体系。

融合破圈:为市民打造好玩、好逛的文化市集

■王建国(安徽滁州新华书店有限公司副总经理)

市民休闲锻炼的热门场所,日均人流量近万人。三是宣传推广,邀请主管部门领导出席,借助媒体和书店自媒体账号进行全方位宣传。四是业态丰富,引入非遗文化体验,并招募咖啡、文创、手作、绘画、棋艺、陶艺、乐器等合作商,提升活动的多样性。五是价格优惠,提供折扣价格,吸引读者购买图书。

活动持续9天,吸引了4万余人次参与,图书销售额10万余元,取得了良好的社会效益,获得了市民高度评价。然而,经济效益未达预期,这促使我们对活动进行复盘和优化。

以读者需求为导向的创新实践 在复盘过程中,我们深入思考了“潜在读者群体是谁?”“活动如何优化?”“宣传如何更精准?”“如何兼顾社会效益与经济效益?”等问题。2024年6月,书店迎来72周年店庆,我们尝试在门店开展全场图书5折促销活动,仅1天时间便实现销售额超10万元,消费群体以学生为主。基于这一现象,滁州新华对2024年的市民书市进行四方面优化。一是精准定

位,以学生群体为主,市民为辅,将活动场地调整至苏宁广场,结合书店资源,吸引学生这一重点客群。二是靶向宣传,深入学校宣传,发放读书打卡券,并在书展现场举办向学校捐赠图书仪式,扩大活动影响力。三是资源整合,与苏宁广场、书法协会及政企单位合作,降低活动成本,丰富书展业态。四是选品与价格,聚焦经典阅读和少儿图书,由总部联系出版机构争取最优折扣,最大限度满足学生群体的需求。

2024年10月,滁州新华将这一模式在全市新华书店推广,最终有4家门店参与,10余天时间实现销售额69万元,远超书店淡季销售纪录。

地方市民书市要实现破圈生长,必须在形式上创新,将文化体验与市场需求相结合。通过精准定位目标群体,整合资源降低成本,优化选品与价格策略,以及精准宣传推广,市民书市不仅满足了读者需求,还实现了社会效益与经济效益的双赢。尊重市场,尊重读者,才能在竞争中实现更好的突破。



阅读服务的打造,助力青豆书坊实现商业模式闭环。阅读服务带来的用户不仅复购率稳定,客单价也有所提升。“青豆读享”小程序的用户客单价比普通读者高出超一倍。2024年微信私域内读享的用户直接产生的GMV约623万,复购率136%。

以前,青豆书坊在微信视频号平台只有一个官方账号,但与我们高客单价的童书销售定位匹配程度不高,于是青豆书坊进行重新定位,除原来以社科类图书为主的账号,又推出一个以童书为主的新号。开播第一场直播预约量836次,这些都是私域的用户,有着较高的品牌认可度和忠诚度,通过这些用户的转发,直播当天涨粉近2万,销售21万元。

“以书为媒,为用户创造价值”是青豆书坊的整体战略,在实现这一战略的过程中,通过以上举措,既培养了用户的忠诚度,也让他们对“青豆书坊”品牌有了更新的认知,沉淀了更多优质用户。在商业闭环方面,通过一系列举措的落实,青豆书坊的私域自营用户不断增加,平均客单价也不断提升。公域渠道则进一步助推了图书销售和影响力。此外,私域用户的主动分享,也为我们撬动了更多精准的公域用户流量,拓宽用户触达的深度和广度。