

(上接第1版)

2025上半年盘点:书业在困境中博弈生长

“做大做强”自营,夺取渠道话语权

2025年,线上渠道“完胜”线下渠道的格局已基本稳定,渠道竞争的“冷热分化”持续加深。从北京开卷监测数据看,2025年1~6月,平台电商、垂直及其他电商以及实体店渠道均表现为同比下降,仅内容电商渠道正向增长(码洋同比增长率47.62%),但增速较以往明显放缓。这一态势并非短期现象,2024年上半年,甚至2023年,就开始呈现类似特征——内容电商独撑增长,其他渠道承压下行。随着渠道困境的持续深化,“如何破局”成为行业共同面对的现实命题,出版社的渠道战略重心开始向自主可控的“自营”倾斜,而非单纯依托成熟的“他营”体系(第三方渠道)。

五六年前,在图书发行与图书营销领域,“全渠道”已经成为行业关键词,不少出版人将“全渠道时代”视为渠道细分建设的核心前提,试图通过覆盖线上线下多场景实现市场渗透。然而时过境迁,如今的渠道生态更趋丰富多变:一方面,以新媒体渠道为主力的“一超多强”的竞争态势持续强化,头部渠道的话语权不断集中,中小渠道的生存空间被进一步挤压;另一方面,随着流量入口多元化,渠道入局门槛显著下降,各类新兴卖书主体涌入,让市场竞争愈发激烈,图书销售的难度不断提升。由此,出版社在制定发行策略、分配营销资源等决策上,不得不跳出传统“全渠道覆盖”的惯性思维,向更聚焦、更灵活、更贴合渠道特性的方向应势而变。

2025年上半年,不少出版社通过重新整合发行营销部门结构,进一步提高面向市场的整体销售能力,加速传统发行营销从运营产品向运营内容转变,加快构建自营渠道闭环。如主动打破原有部门壁垒,组建专业运营团队,倡导“编发一体”模式,增强市场反应速度;抑或打造新媒体自营中心,加强数字化管理,提升自营在销售中的比例及渠道话语权。比如,2024年整合新生的重庆新华出版集团,今年上半年在管理、出版、发行等板块建立互联共享的数字化管理和业务系统,迭代升级数字分发体系,提升数字治理能力与文化传播整体效能。江苏凤凰少年儿童出版社成立多个垂直化营销项目组,建立起“选题论证—内容打磨—上市落实”的全流程管控机制,引入抖音巨量算数工具精准定位用户需求,构建金字塔产品结构,推动头部畅销品、腰部长销品、长尾定制书协同发力。近日,上海译文出版社将原发行部与营销部现有销售业务改革重组,组建运营中心负责全社图书及文创销售业务,并面向社会公开招聘。这无疑是出版社以组织架构革新驱动发行营销效能升级的典型实践,更是行业向精细化运营转型的鲜明信号。

从具体实践看,出版社紧密跟进渠道细分与定制化的行业趋势,不仅持续夯实抖音、视频号、小红书等新媒体阵地,打造兼具辨识度与转化力的账号,还不惜重金加码自办发行,以线上平台为核心阵地推进“源头自销”模式,既实现利润空间的自主可控,也逐步强化对市场终端的直接触达。从数据来看,部分出版社的自办发行发货码洋占总发货码洋比例已接近或超过10%,更有甚者达到50%,反映出出版机构在自营渠道上的投入和重视程度趋甚,凸显了自营模式在销售体系中的权重持续提升。

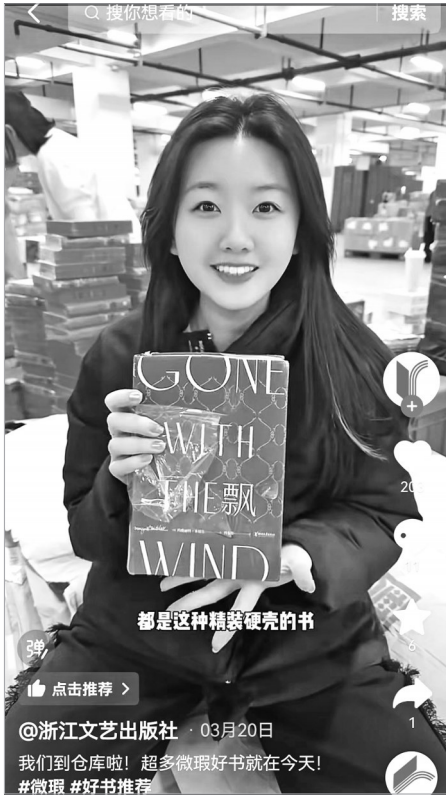
为在渠道博弈中掌握更多话语权,直播作为近年来出版机构开辟的关键流量入口,同样在求新求变。本报2025年第一季度直播间运营情况调查显示,出版机构的自播策略正迎来系统性调整:在效率优化上,推进减员增效;在场景创新上,弱化会展直播,强化“场景化”直播;在产品规划上,明确自播定位,系统性增加产品规划,制造差异化和组合不同货盘,增加直播新意;在渠道协同上,通过自有产品强化对渠道和销量的掌控力,同时将自营闭环适度放开,有条件地允许合作渠道衔接形成“自营+他营”的开放生态,以自有流量带动传统渠道增长;在流量运营上,频频发力小红书、视频号等潜力平台,探索性价比最高的投流策略,精准触达目标用户。近期,人民文学出版社招聘发行部图书销售主播2名,不仅要求完成选品、策划、脚本撰写等工作,确保直播效果,还需根据直播数据反馈,优化直播内容和话术,提升转化率,体现了其在自播发力的系统性布局。

在新策略助攻下,部分出版机构的自播业务成效显著。然而,直播赛道的同质化问题正对出版机构造成持续冲击——一旦某家出版社在直播中打造出爆款,其内容形式、选品逻辑乃至价格体系便会迅速被同行复制,不仅稀释了原创者的流量红利,更让自播陷入“低价内卷”的恶性循环。

困局深化,从渠道到产业链的连锁反应

与达人合作在图书营销中仍然不可替代,“得达人者得天下”逐渐成为行业共识。出版机构通过深挖各平台头部、中腰部达人资源,开展深度共创合作,不断强化IP与用户的情感连接,撬动流量增长。但高佣金等流量成本持续攀升的现实,让出版机构营销费用居高不下,达人与出版机构因为佣金分成问题带来的矛盾也越来越多。

对于需要投流推广的图书,出版机构往往采取自主打品、合作打品的组合模式。这一过程中,素材冷启动难、链接零动销的问题始终困扰着行业。北京青蓝品牌管理有限公司总经理江乐兴近日接受本报采访时



出版机构自播界面截图

直言:“按现在的行情,一个链接24小时内能出5000单左右,就算是爆品了。”在成本端,民营机构凭借缩短账期或现金采购的优势,比出版社在印刷、纸张成本上的议价空间更大。而素材问题被公认为投流最大难题,原创性低的素材衰减速度快,那些没流量的视频背后,是无数“死掉”的素材。因此,出版社与民营公司联合开发项目,成了提升投流效率的共赢选择。

书价问题依旧是牵动行业神经的关键矛盾。中金易云数据显示,2025年上半年图书整体市场平均定价为47.62元,较去年同期上涨3.30%,各大类图书定价均有提升,其中社科类涨幅达6.72%。家长吐槽图书过度包装、书价贵的舆情时有发生。然而,定价的上行并未带来销售端的良性循环,反而加剧了行业内卷的深度。在终端市场,平台电商、直播电商对图书售价的压价态势丝毫未减,正版图书深陷折扣战与乱价泥潭,利润空间被持续挤压;更棘手的是,打击盗版的成本居高不下,中小型出版社既没精力也没财力与之“硬刚”,只能无奈放弃维权。正如某民营出版公司负责人所感叹的:“正版书被硬生生逼到畸形低价,盗版和正版售价几乎没差别,这对读者的伤害其实更大了。”定价上涨与售价承压的错位,让书价问题的复杂性与矛盾性愈发凸显。

事实上,渠道乱象的恶果已蔓延至全产业链。“线上渠道价格乱象也势必会影响其他渠道。”全国政协委员赵剑英在全国两会期间接受采访时直言,就馆配渠道而言,近年来图书馆招标折扣持续下行、低价书泛滥,不免也是受此波及。过去较长一段时间,图书馆中标折扣一直都保持在72%以上,近两年则快速下降,除北京、上海、广州之外大部分地区的中标折扣已降到60%~65%,甚至有消息曝出一些大型图书馆的中标折扣已降到50%。

渠道乱象的冲击不只存在于终端销售环节,而是让上下游集体承压。据行业报道,上半年,多家图书经销商因资金链断裂停业,出版机构被迫直面坏账风险;中小型出版公司的现金流危机从“普遍现象”升级为“生存危机”,不少企业库存周转风险增高,“账上资金撑不过3个月”,甚至有出版人发出“此乃生死存亡之际”的警示;产业链上游的印厂也未能幸免,文化纸价格多番波动,出版业市场萎缩导致纸张需求不足,印厂开机率骤降,很多印厂“接订单就是为了保住工人,利润根本不敢想”,甚至曾经的纸业龙头深陷停产风波。

面对全产业链的困局,出版机构自身也在积极寻求破局之道。不少机构抱着“要想富,先修路”“有枣没枣先打一竿子”的想法,积极打造全媒体矩阵,希望能踩中当下社会情绪或投流逻辑,收获意外惊喜。但由于准备不足、内部结构偏传统,难免面临人员紧缺问题,营销人员一岗多责压力大,人员流动性也随之升高,这让出版机构的破局之路更添阻力。

教辅市场的变革与变局

北京开卷监测数据显示,2025年上半年,教辅板块零售码洋同比增长10.56%,受近年政策、技术、渠道多维变革的叠加影响,这一板块呈现出结构性增长与局部收缩并存的态势。

从需求端看,人口出生率连续8年下降的效应显现,直接导致学校统一采购的教材和配套教辅征订量同比下滑。与此同时,“双减”政策持续深化,家庭在孩子教育投入上的自主性增强,家长开始更多地自主筛选、购买教辅,这一转变使得零售市场成为教辅销售的关键增长点。数据显示,2024年教辅零售市场码洋同比增长18.73%,2025年1~5月这一增长趋势得以延续,同比增长16.18%。然而,随着市场化教辅需求进一步向零售市场转移,相关竞争也更加激烈。

在渠道方面,传统电商渠道的中小学教辅销售出现明显下滑。中金易云数据显示,2025年上半年传统电商渠道中小学教辅销售码洋同比下降18.69%,这背后既有电商促销常态化引发的用户消费疲软,也有新

兴渠道崛起导致的流量分流。与之形成鲜明对比的是,内容电商的销售潜力正进一步释放。凭借直击家长“教育焦虑”痛点的营销策略,收获了强劲购买力。从开卷渠道热卖榜单来看,专项化、场景化、解决方案导向型的教辅产品,在内容电商平台上的销售表现格外亮眼。

此外,家长对个性化、智能化教辅的支付意愿增强,也为教辅市场发展注入了新变量。

随着教辅资源日益丰富,AI赋能成为教育领域的显著趋势,出版机构正加速布局融合型教育资源开发。例如,苏教社已完成国家中小学智慧教育平台的课程资源建设,持续深耕数字教育资源赛道。而教培机构的深度入局,更是加剧了市场的竞争热度。以科大讯飞、学而思、猿辅导等为代表的头部企业,在2025年第二季度加快智能教育产品迭代节奏,通过AI技术深度赋能、精准适配新课标要求、聚焦个性化与精准化学习等核心卖点,全力在教育硬件市场抢占先机。“智能学练机是否会成为传统教辅书的‘高端替代者’”这一问题,引发了行业对传统教辅生存空间的普遍担忧。

中研普华《2025教辅类图书行业深度调研及市场规模、竞争格局分析》报告显示,AI题库、互动学习APP等数字化教辅产品的市场规模预计2025年将突破50亿元,占整体教辅市场的15%,其中线上销售占比已超40%。对于出版机构而言,虽可依托自身内容资源优势布局数字教材出版平台,但学习机等硬件赛道因技术门槛、硬件研发等壁垒,涉足难度较大。

政策驱动成为教辅市场重构的重要力量,教育出版基本盘持续松动。评议教辅的“一教一辅”政策在10余个省份落地,直接导致地方出版集团的教辅收入整体下滑。从教育部发布“规范管理提升年”行动明确16条负面清单,到广东、浙江等20余省份细化评议目录、价格监管与数字化征订流程,政策组合拳正重塑行业生态。出版集团也纷纷出台教辅管理办法,如中国出版集团7月初印发《中国出版集团有限公司中小学教材教辅管理办法》。教辅内容的强监管和发行领域反腐败的推进,使国有出版集团与民营机构的合作也愈发规范化。

品牌竞争格局也发生演变。传统教辅品牌进一步巩固优势,如一本、曲一线等老牌教辅通过子品牌策略夯实市场地位,在实体店和平台电商渠道占据主导。新兴品牌快速崛起,如汉知简、时光学、斗半匠、峰阅万卷等新品品牌通过短视频电商渠道实现突破。果麦文化和九久读书人等大众出版机构也积极投身市场化教辅赛道,推出差异化、针对性强的教辅产品,比如,果麦文化与张雪峰团队合作推出《高中提分笔记》,九久读书人与特级语文教师合作推出《超级作文本》等。如今,教辅已经成为两家民营机构业绩增长的重要板块。

值得一提的是,与中小学教辅相比,职业教育教材教辅成为一个异军突起的图书板块,吸引了很多出版机构的注意。职业教育专业目录新增专业点,以及“十四五”期间规划的多所示范性职教集团建设,直接拉动相关教材教辅需求。《2025~2030中国教辅书市场需求趋势前景与营销战略规划研究报告》显示,职业教育教辅用户从在校生向在职人员延伸,2024年成人教育教辅市场规模达100亿元,预计2030年增至300亿元,其中职业技能培训类占比超60%。

大众出版“好运”何来?

大众图书市场各细分领域的数据变化,折射出出版市场的机遇与挑战。

北京开卷监测数据显示,2025年上半年,部分码洋同比负增长的大门类中也有更加细化的垂类市场出现正向增长,例如

文学板块中的成人绘本漫画市场、经济与管理板块中的销售/营销市场、艺术板块中的影视市场等等。此外,兴趣文化热点与社会高关注度议题也驱动着更多小规模垂类市场实现码洋同比正增长,如动漫、动漫游戏画册、网络小说、网络漫画、女性主义与性别研究、女性文学、老龄社会等垂类市场。

少儿出版作为大众出版市场的重要支撑力量,生存空间被持续挤压,面临着流量见顶、折扣触底、利润探底等困境。今年6月,本报针对近20家机构(涉及头部、中腰部品牌童书出版机构,以及童书“投流”运营操盘手)开展调研发现,80%以上机构在2025年1~5月经历了10%~40%的销售、发货同比下滑,只有极少数童书出版商实现销售业绩的平稳增长。头部效应加剧,有数据显示,销量前1%的头部品种贡献55.31%码洋,30%的少儿图书年动销低于10册。正如一位出版人曾说的:“现在要么能做爆的‘流量书’,要么能做能卖5年以上的‘长销王’,中间状态的书基本等于库存。”这句话在当下的市场环境中,含金量正不断攀升。

面对如此艰难的生存态势,深度市场化的大众出版如何突围破局、打造爆款书?从2025年上半年的产品实践来看,行业已在探索中逐渐明晰方向,主要聚焦于三大路径。

一是IP热潮率先由现象级作品点燃。今年年初,

中信出版集团的《哪吒·三界往事》借势动画电影热度成为爆款,一时间,IP生意再次成为破解增长困局的“解药”,出版机构纷纷布局游戏、玩具、潮玩手办等衍生品。半年间,行业内以图书为起点、通过多元方式实现IP全链条开发的尝试从未停歇。尽管后续几个月的IP产品未再掀起同等量级的巨浪,但市场在IP价值探索下可谓“涟漪不断”。比如,浙江文艺出版社推出的网文头部IP“剑来”系列的《剑来:笼中雀》限定版,首印2小时内售罄、总销量超26万册,被称为“今年的抖音生态级直播事件”。畅销系列的新作持续为IP注入活力:接力出版社“怪物大师”系列新作、二十一世纪出版社集团“大中华寻宝”系列的《宁夏寻宝记》、磨铁《怪屋谜案2》等,不仅凭借新作热度带动系列老书销量猛增,更强化了IP的品牌认知,为系列后续开发筑牢了用户基础,也让IP在“流量爆品”与“长销价值”之间找到了平衡点。

二是自带流量的话题性产品更易成为爆款。自带

流量的产品往往依托社会热点、名人效应或优质内容自带的关注度,快速突破传播壁垒,实现销量爆发。影视话题的带动效应尤为显著。《长安的荔枝》的热播,不

仅带热了《长安十二时辰》等同类型剧集,更让马伯庸的系列图书再度成为大众焦点。踏着这波热度,马伯庸“见微”历史短小说系列的最新作品《桃花源没事儿》顺势上市,仅用不到6小时,30万册首印就一抢而空,空降各大平台新书销售榜前列,湖南文艺出版社紧急加印10万册仍供不应求。无独有偶,90后青年作家刘楚昕的小说《泥潭》荣获漓江文学奖虚构类奖项,因他在领奖时深情追忆已故女友,引发全网共鸣。《泥潭》8小时预售量破5万册,首日即达10万人,4天累计预售21万册。这些案例让出版人深刻感受到流量的威力——图书想要卖得好,首先要“被看到”,同时也深知,这类爆款依赖强话题触发,可复制性却不强。

明星效应在出版领域的爆发力同样不容忽视。这一趋势首先在杂志界得到鲜明体现:乒乓球运动员孙颖莎登上《世界时装之苑ELLE》2025年开刊,上线10分钟狂卖17万册;随后她再登《嘉人》6月刊封面,更创下8分钟售出超30万册、1小时内双平台总销量突破50万册的纪录,刷新该杂志销售历史。而在图书领域,跨界出书的热度持续升温:6月,歌手曾轶可推出个人首部长篇科幻小说《TAYOUZHI 银壳下载》,并携新书亮相第25届北京国际图书博览会(BIBF);7月初,华语歌手邓紫棋创作的长篇科幻小说《启示录》开启预售,简繁体版本预售半小时销量超12万册,1小时销量突破18万册,亮眼业绩迅速引发全网热议。对此,有出版人预测,图书出版正加速融入“大文娱”时代——越来越多明星将通过出书打造个人IP,而影视综艺IP、游戏IP等热门内容与衍生文创的组合玩法愈发成熟多元。

值得一提的是,在传统纸媒面临唱衰和停刊的时候,那些生长于互联网、兴起于新消费、热衷于新营销的品牌反而重拾纸质刊物。比如,今年4月,潮玩品牌泡泡玛特推出实体杂志《play/GROUND》,线上线下同时开售。该品牌创作的森林精灵形象Labubu,成为时下最火爆的流行IP符号,热潮已经席卷全球各地,与其相关的《精灵三部曲》系列插画书以及相关周边吸引粉丝纷纷“垂直入坑”。

(下转第7版)

