

2020年开始并延续至今的新冠肺炎疫情，加速变革了消费者的购买习惯，让线上渠道迎来了新的发展契机。抖音、快手等新平台的迅速崛起，打开了兴趣电商的新赛道，加速促使图书销售更加剧烈地从线下转移到线上。为应对新变化，京东、当当、天猫、文轩、博库等电商平台进一步加快线上线下的布局，力争实现新突破。

疫情下，电商大佬对图书行业有哪些思考？传统电商平台又推出了哪些有利于书业快速恢复的举措？6月8日，由中国出版传媒商报打造的“商报汇客厅”推出首期线上对谈话

动，邀请博库数字出版传媒集团有限公司董事长邓小林，新华文轩出版传媒股份有限公司副总经理、四川文轩在线电子商务有限公司总经理邹健，京东图书文教业务负责人张炜，当当出版物事业部副总经理张云，天猫文教行业运营负责人冠南5位图书电商大咖，以“疫情下，渠道变化快 电商大佬来支招！”为主题进行线上对话。活动吸引了近2万名书业人士参与，引发了强烈反响和热烈讨论。本报对5位大咖的主题分享进行整理刊发，以

5位大咖纵论疫情下电商应对与发展



共建和谐产业链 打造书业共同体

■邓小林(博库数字出版传媒集团有限公司董事长)

博库秉承“思想引领时代、知识服务用户”的价值观，坚守文化责任、坚持市场导向、坚定创新思维，全面贯彻数字化改革精神，强化内容与技术，在数字出版产业发展中的牵引作用，业务涵盖书刊出版、数字出版、新媒体、知识服务、图书电商、实体店等。通过大力实施品牌战略和精品数字出版战略，多板块联动打造特色数字出版产品线与品牌集群，以打造“全产业链、全媒体、具有互联网基因、数字基因的现代化出版传媒集团”为发展目标，逐步构建博库文化生态产业链。

“三步走”战略提质增效

2020年疫情突发后，面对疫情考验，博库制定“三步走”战略加以应对：

一是刀刃向内堵漏洞，不断夯实物流体系。疫情在武汉爆发后，博库华东物流基地接棒华中物流基地，担任全国发货重任。经过45天奋战，博库的发货水平恢复到疫情之前，物流运输基本得到保障，图书销量稳步上升。

在经受住疫情考验后，博库充分“备考”，着手增强物流保障屏障，防止再次陷入被动局面，多地建仓的方案由此产生。两年来，博库布局并完成了全国各大仓储基地建设，在原有华北、华中、华东三仓的基础上，增设西南仓与华南仓，并扩建华北仓，形成了基本覆盖全国的五大仓储基地。

疫情让博库明白，在物流领域仍有很长的路要走：在技术上，依托历史积累的亿级用户数据和图书销售分析数据，进行分析整合和算法优化，自主研发大数据分析产品，为疫情下图书营销业务提供精准助力和数据赋能；在信息上，博库希望能构建集“库存、订单、物流”等信息云共享的平台，图书上下游产业间打破信息壁垒，实现信息共享，直接应用于各业务场景，为书业上下游降本增效，繁荣图书市场。

据北京开卷统计数据显示，2022年第一季度，图书零售市场再度转为负增长，同比增长率为-13.28%。据商报·奥示数据统计显示，2022年4月份，图书零售市场销量同比下降26%，销售码洋同比下降14.82%。由此可见，目前图书行业正处在一个较为艰难的状态。疫情下读者消费需求回归刚需，从全市场和文轩统计数据来看，少儿类、文教类图书仍保持增长态势，且占比不断提升。

文轩在线今年重点做了以下几方面工作。

强化精细化运营能力，精准沉淀用户流量，提升销售成效。精细化运营是文轩在线今年的重要方向之一，从用户需求出发，深挖产品内容，做好产品性运营，实现“人货场”的精准匹配。文轩在线基于消费者思维的内在逻辑，解构读者多元化、垂直化的阅读需求，以细分产品线为轴，多维度挖掘产品内容，并将其标签化，通过持续关联热点专题推荐、渠道合作等多元形式，匹配产品与用户需求，做深品种精细化运营，缩短产品精准触达目标用户的路径，实现产品营销的针对性和精确性。

一是从用户需求出发深挖产品内容，做好产品线运营，实现“人货精准匹配”。文轩在线今年对采供方向进行了精细化组织，按类别进行细分，将传统的六大类切分为29个细类，以类别作为上下贯通的方向。文轩在线今年4月，联合出版社结合神舟十三号载人飞船热点，将新书《太空日记》在全渠道进行重点推广，通过抖音实现多达人、多场次的直播带货活动；在世界读书日期间，联合电商平台，面向川渝地区读者推出阅读书单；六一儿童节前，策划线上预订服务，精选四大名著连环画、哆啦A梦、奥特曼55周年纪念版等，为云店用户提供新选择。

二是深化私域用户运营，发力会员体系与社群营销，精准化服务核心客群。为进一步增强与用户的沟通链接，文轩在线不断打造线上线下融合的会

二是持之以恒聚焦点，积极布局内容电商。多年来，博库以全渠道覆盖的线上图书销售连锁体系为核心基础业务，以内容电商全产业链供应链为拓展板块布局，以自有直播短视频团队为突破口，重点关注内容电商全产业链供应链的发展，大力开拓数字经济，不断提升核心竞争力。

2021年，博库在电商板块建立了全域流量共享机制。今年，面对因疫情导致封控的背景下，博库逐步完善直播短视频赛道，在由各大销售平台、平台店铺矩阵组成的公域流量，与两微一端、直播短视频平台等内容运营端组成的私域流量，以“人货场”整合共享机制，实现精准营销，可持续增长。以技术引领业务发展，自研系统分析标签算法模拟订单数据分析，人群结合品类运营，实现全生命周期消费者价值提升。

三是聚焦使命勇担当，全力拓展站外业务。今年，上海的疫情让不少企业谈“沪”则色变，博库勇做逆行者，发挥辐射广、规模大、高信息化、高自动化的现代物流体系优势，主动联系上海的出版社与相关合作单位，合作代发业务；联系上海地区的达人主播，合作开办线上直播专场。博库充分发挥国有发行主渠道的担当，尽己所能助力上海图书出版发行行业渡过难关。

向直播电商迈进 重塑知识服务场景

疫情期间，博库不断探索图书线上销售的广阔市场。对图书零售业而言，疫情改变了线上销售与线下销售的占比。疫情前的图书零售市场以线下为主，线上为辅，比例约为八二开；疫情之后图书零售市场的线上线下比例依然约为八二开，但已变为线上占八，线下占二。这种比例对调是在传统电商平台、社交新媒体平台、图文内容营销平台、垂直内容营销平台、出版社私域流量平台等线上平台共同

构建精细化运营体系 升级数字化业务能力

■邹健(新华文轩出版传媒股份有限公司副总经理、四川文轩在线电子商务有限公司总经理)

员体系，建立社群营销服务平台。如在天猫、京东等电商平台，搭建会员体系，实现渠道用户精准化、差异化和针对性运营。在今年“年货节”、开学季、世界读书日及“6·18”等活动中，以更丰富的方式为会员提供服务，增强用户黏性，提高复购率。

值得关注的是，文轩在线还打造了文轩九月复合阅读平台，通过纸书、电子书、有声书、培训、导读等多种服务内容，打造社群营销矩阵，为用户提供多样性的阅读服务。同时，利用四川省内实体店优势，建立云店体系，充分利用和挖掘门店的私域流量，开展活动，激发用户的分享欲和持续消费。

夯实物流供应链能力，以稳定货源、灵活调度应对疫情变化。疫情变化的不确定性，为电商平台的供应链体系带来了巨大挑战。受疫情影响，今年1月和3月，文轩在线天津仓、华东仓停工。为降低影响，文轩在线在积极响应各地防疫政策基础上，充分发挥从商品供应组织到仓储配送的全链路供应链服务优势，提前做好预案，在疫情防控常态化下保证商品供应不中断、服务不掉线。

在供给侧方面，加强与出版社合作力度，积极推进疫情期间各地区上门提货，协调货物运输安排、制定紧急预案等工作。在客户方面，建立疫情区域动态管控模式，根据疫情情况，第一时间设置疫情管控区域，确保用户订单不流失，解封后及时释放，同时发挥多仓优势，合理调度订单下流流转，加强动态调配管理，保障商品配送效率，保证读者消费体验。随着今年6月广州仓开仓，文轩在线的物流中心达到5个，总面积超15万平方米。

加强业务数字化的提档升级，实现内外部的高

作用下的结果。博库在此次变革中寻找到了两点机会。

一是促使以直播、短视频为主的内容赛道焕发活力，随之带动传统电商向直播电商迈进。传统电商的兴起是对线下零售的一次革命，从根本上提升整个零售行业的效率，而直播电商的高交互性，让消费者重拾缺失的购物乐趣。传统电商的优势主要在其成熟的供应链、物流、服务体系等深厚的基础设施及平台体验，直播电商则在获客成本、客户转化方面表现突出。在互补短板、共享资源的“竞合”关系下，就能够产生“1+1>2”的效果，还可以一同创造出新商业模式，开发出新的市场。2021年，博库线上板块销售在疫情影响下仍取得了较好的成绩，这是各方同心同德、共同奋斗的结果，今后，博库将继续开拓、优化线上的销售渠道与营销策略，抓住疫情催生的广阔线上市场。

二是促使从图书服务商向知识服务商的探索发力，立足用户深度需求，将知识按需组合输出，重塑知识服务新场景。根据浙江省数字化改革大会精神，按照浙江出版集团顶层设计的“1+6+N”数字化实施方案，博库坚决抓好火把知识严选超级客户端重点项目。作为六个重点项目之一的火把知识严选超级客户端的建设实施方，博库积极探索建设5G时代深度内容生产、优质知识服务的移动路径，线上场景，为大众出版、学术出版转型寻找突破口，在知识付费和图书电商的连接上寻找商业模式。持续深耕知识内容和知识电商数字化转型的探索之路，通过服务通用性较强的大众知识体系化需求，打造垂类知识领域的多形态知识产品聚合服务场景；以严选的标准化知识结构、知识内容以及知识产品，多维度、多形态服务用户的知识困惑及内容需求。

2021年以来，博库积极响应、推进出版产业数字化和数字出版产业化，勇做线上线下双循环的探索者，以持续增进社店合作，将数字技术与管理思想进行充分融合，文轩在线研发了供应商可视化的看板——轩致平台，实现与供应商之间经营信息的时时互动。自今年年初上线以来，该平台目前已与600多家出版单位建立了合作关系，未来将进一步做细新品跟踪，新增时时更新数据功能，助力出版单位的经营管理。此外，文轩在线还搭建了针对内部图书品类的运营中台体系，发挥数据模型优势，为产品的精细化运营提供数字化支撑保障手段。针对产品线和重点产品，围绕着竞品、历史销售、市场数据、作者品类、商品关联度以及用户消费特征等维度建模分析，判断商品未来的销售能力、购买潜力，从而在促销、推广、陈列等方面开展有针对性地运营策略。

近年来，电商运营渠道频增，新媒体平台纷纷开启电商运营，短视频、直播成为书业重要的流量入口，继而出现的低价、破价促销等现象也引发了业内的一定争议。在国家新闻出版署印发的《出版业“十四五”时期发展规划》中，明确提出“加强出版物价格监督管理，推动图书价格立法，有效制止网上网下出版物销售恶性‘价格战’，营造健康有序的市场环境”。对此，文轩在线深表赞同，在此倡议图书电商平台、图书电商企业、出版社及供应商积极发挥主体力量，做好价格管控，不乱价、不破价，共同维护健康有序的市场秩序，助力行业的持续发展。

效、协同运转。互联网云计算和大数据驱动的产业数字化进程不断提档升级，加强业务运营的数字化程度，是实现精细化运营和内外协同高效协同的重要手段。为持续增进社店合作，将数字技术与管理思想进行充分融合，文轩在线研发了供应商可视化的看板——轩致平台，实现与供应商之间经营信息的时时互动。自今年年初上线以来，该平台目前已与600多家出版单位建立了合作关系，未来将进一步做细新品跟踪，新增时时更新数据功能，助力出版单位的经营管理。此外，文轩在线还搭建了针对内部图书品类的运营中台体系，发挥数据模型优势，为产品的精细化运营提供数字化支撑保障手段。针对产品线和重点产品，围绕着竞品、历史销售、市场数据、作者品类、商品关联度以及用户消费特征等维度建模分析，判断商品未来的销售能力、购买潜力，从而在促销、推广、陈列等方面开展有针对性地运营策略。

近年来，电商运营渠道频增，新媒体平台纷纷开启电商运营，短视频、直播成为书业重要的流量入口，继而出现的低价、破价促销等现象也引发了业内的一定争议。在国家新闻出版署印发的《出版业“十四五”时期发展规划》中，明确提出“加强出版物价格监督管理，推动图书价格立法，有效制止网上网下出版物销售恶性‘价格战’，营造健康有序的市场环境”。对此，文轩在线深表赞同，在此倡议图书电商平台、图书电商企业、出版社及供应商积极发挥主体力量，做好价格管控，不乱价、不破价，共同维护健康有序的市场秩序，助力行业的持续发展。

我最近看了一部电影和一本书，电影《至暗时刻》，我认为这个名字与图书行业面临的情况相类似。2021年图书行业销售出现下滑，2022年至今仍较为严重。开卷发布的2022年第一季度图书零售市场数据报告显示，整体零售市场同比下滑13.28%，应该说是图书行业比较至暗的一段时期。但从5月的销售数据来看，市场正在回升。我认为，无论在什么环境下，每个人都可以做点事情，为行业贡献力量，京东图书亦是如此。在阅读完《指数型组织》一书后，我在思考：《指数型组织》最核心的内容是树立一个宏伟的目标——改变世界、改变行业。那么，京东图书怎样才能能在3~5年之内实现更好更快的增长呢？

重新定位不同板块角色

我接手京东图书之后，将京东自营、POP等业务进行重新定位。京东图书未来发展的大方向是如何能够在图书行业发挥更大的作用，为行业持续赋能，将图书与有社会价值的内容相结合。市场更大，定位更广阔，京东图书面对的空间也就更大，这样才能更好地助力行业发展。

POP的流量分发均衡化。京东图书要在自营和POP之间建立均衡化的流量分发方式，在流量权重、搜索排名、资源分配等方面，自营与POP店享受同等待遇，完全打通，互为补充，相互促进。根据POP商家的特点，京东图书针对性地为商家提供了激励政策，包括定向招商、费用减免、运营培训、服务支持等。京东图书还制定了“商家成长扶持计划”，包括专属激励政策、一对一店铺诊断、权威讲师团队定向培训、代运营商管理及广告投放等服务支持，“京东图书联盟”扶持政策及活动等，最大程度地帮助商家实现增长。该举措刚推出时虽让图书销售受到轻微影响，但目前京东自营与POP已基本达到了良好的平衡状态。

京东自营发力供应链模式。目前京东图书在全国有七大仓库，哪些仓库配备哪些图书，京东有自己的一套管理体系。京东图书希望与新华书店、出版社、大型民营商家一道，通过构建协同仓，实现库房共享、品种共享，并通过就近发货缩短物流时效，提升图书行业的货品效率，提升消费体验。此外，未来进入图书行业的商家，不用再一家家找出版社谈货品，自建仓库、物流团队，通过京东图书即可一站式实现。快手、抖音等平台的达人，只需运营好消费者场域，图书发货等都可借力京东供应链。这也是京东自营未来的发展方向。

近期，京东图书上线了“社会化招标采购平台”，这是京东图书打造图书供应链中台生态，吸引更多图书合作伙伴成为京东自营供应商的一项举措。为便于供应商快速入驻，京东图书将开启审核绿色通道，打造流畅便捷入驻流程，使供应商最快可在一天内完成所有入驻流程。

京东图书希望通过重新定位和转型，在行业的分工中有一个新的角色，持续服务图书行业。

创新营销 让图书行业更有温度

5月20日，京东图书携手先锋书店推出余秀华联名图书盲盒；618预售期推出买1赠2活动，买预售的自营产品，就能同时得到1本书和1个数字藏品；5月31日，京东618图书大促开启，推出大力度优惠活动；试水“先读后买”消费新方式，0元享受7天免费阅读体验；越来越多的家长注重与孩子一起的亲子时光，618期间京东图书通过打造儿童居家场景，将家居生活与图书阅读一站式绑定，帮助家长打造一个适合亲子阅读、居家学习的家庭空间；与浙江少年儿童出版社联合推出珍藏版数字融合产品——沈石溪动物题材数字藏品，产品内容包括沈石溪1000万册销量代表作《狼王梦》及限量版沈石溪动物题材数字藏品……这一系列的创新举措都是为了让图书行业更有温度。京东图书发现，这些营销也提升了客单转化。

受疫情影响，读者对于图书的需求也发生了变化：一是童书销售增长快速。尤其是今年因疫情居家两三个月，是近三年增长最快的时段。京东图书在基本盘较大的基础上，童书销售还能保持较大比例的增长，确实很让人震惊。在另一个层面也看出了亲子阅读的市场需求较高。二是提升个人能力和修养的图书销售较好，例如与职业技能相关的图书、提升个人演讲力相关的图书等。在未来不确定性的因素下，每个人能做的确定性就是提升自己。三是哲学类图书销售上涨。

虽然很多行业都遇到困难，但京东图书基本没有受到影响，我认为背后有三方面的核心因素：首先，京东图书一直保持向前奔跑的姿态，而不是采取守势。

其次，培养人才、发挥团队员工的特长和主动性，让京东图书的转型形成共识，所有人一起努力，共同推动前进。京东图书倡导由下至上的企业文化，充分发挥每位员工的优势，形成若干BigBOSS小组。通过组织优化，最大程度上发挥团队效能。我经常与团队成员工说，任何一次变化或者危机，都是一次锤炼自身能力的机会。

最后，京东图书正在开展生态化建设，图书行业内容属性很强，所以我希望出版机构、经销商与京东图书一道，深入挖掘图书的内容，真正将不同需求的消费者与图书内容匹配，将图书内容更好地呈现给读者，随着京东图书在社会化效能、供应链等方面的提高，共同将图书行业做强做好。（下转第11版）

与出版机构联动深挖内容 持续为行业赋能
■张炜(京东图书文教业务负责人)