



铁铸成山：解读潘天寿艺术与思想的经典之作

中国出版传媒商报讯 作为现代中国画坛的艺术大师，几十年来，对潘天寿的研究代不乏人，并取得了相当丰硕的成果。严善錞与黄专是其中颇为出色的两位，他们治学严谨、思想新锐，《铁铸成山——潘天寿研究》就是他们对潘天寿研究的一种集大成的尝试。

《铁铸成山——潘天寿研究》既不是一部单纯的生活传记，也不是对潘天寿某个重大艺术课题的专项研究，而是对潘天寿本人艺术特征的综合理解。该书聚焦潘天寿面临的艺术难题、潘天寿提出的解题方案、潘天寿的具体实验，并在此基础上，对潘天寿艺术遗产总体估价，旨在通过

与潘天寿创作活动密切关联的社会情境，研究和介绍潘天寿的艺术遗产。全书共分14个章节，包括早年、自学、风格的酝酿、重振文人画传统、处世态度、形式分析、寓意分析、教学、政治漩涡、创作全盛期、最后岁月等，一方面将潘天寿在某个时期内最有特点的艺术风格或创作活动作为每个章节的主题；另一方面，尽可能容纳与这一主题相关的其他时期的一些事件，从而将重心放在对潘天寿的艺术风格及其形成的社会背景上考察，便于读者以历史的眼光，把握潘天寿艺术发展的一般进程。

《铁铸成山——潘天寿研究》严善錞、黄专著/浙江人民美术出版社2022年4月版/158.00元/ISBN:9787534092909

(上接第10版)

文化转型打造当当新增长引擎

■张云(当当出版事业部副总经理)

从1999年成立到2022年的23年间，当当专注图书、专注阅读，积极响应推广全民阅读号召，每天有上百万册正规出版物，通过当当传递到全国读者手中，为书香中国、文化自信添砖加瓦。

当当文化转型的目标与愿景是重塑当当用户心智，从“买书，当然是当当”到“不知道读什么也要来当当”，塑造“当当”与“阅读”在读者心中的品牌心智连结。当当2018年开始场景化打造，2019年专门成立了3个场景化小组，2021年开展了112场大型营销活动，并与4万多个微信公众号、10000多个抖音号、3000多位B站UP主、500多家跨界APP进行了合作。好的营销活动除能为促销引流外，本身也能打造超级畅销品。如2021年9月当当联合陕西历史博物馆，设计了唐代长安城、丝绸之路、古人日常衣食住行等六大主题，通过陕博IP“唐妞”介绍相关文物为引子，巧妙地为主题进行串联，《唐妞带你游大唐》一书，15天销售超5000套。近年来，当当力推“好书复活”项目，对图书的封面设计、内容、营销等重新打造，适应了90后、00后年轻人的阅读需求。在流量放大方面，借助作者自身流量，叠加当当的市场投放、人群精准触达和对市场节奏的把控，实现图书销售的增长。

单品销量的提升必然会带来供应商销售码洋的增长，当当2021年传统的亿元俱乐部新增两家，分别是人民出版社和漫友文化，俱乐部总量达到58家。以上成绩的取得，得益于通过文化转型，为当当带来的两大增长引擎。

第一个增长引擎是强化内容引流。首先，阅读有场景，如旅行、出差、亲子陪伴等，当当挖掘了14万个与场景相关的购买线路和相关节点，并将小场景组合成大场景，形成集合，进而推出不同的场景化书单，如通勤书单、马桶书单、睡前书单等，并根据阅读场景的不同，提供不同的阅读服务。其次，当当推出了丰富多彩的阅读推广活动，这些阅读推广活动既带来了流量、人气，也带来一定的销售额。如2020年4月23日开始的“我是荐书官”活动，今年已举办三季，阅读话题量、参与人数连年实现新突破，也带来了巨大的流量和销售额的提升。今年4月，当当还开展了第八届当当影响力作家评选活动。据

统计，活动总投票量超3780万票，单日最高投票人数70万。

当当文化转型的宗旨是让读者想起阅读，想起书，想起当当，多一个来当当的理由。为此，当当做了一系列努力与创新。

一是成立内容中心。当当在2021年8月成立了内容中心，以内容为载体，重新搭建“当当”与“阅读”在读者心中的品牌链接。具体内容包括调整公众号、微博的发文逻辑，提前整理365天的纪念日和重要事件，希望将当当的活动、出版社的图书和内容进行结合，共同推广节日和书单。

二是当当APP的内部改版。当当的文化转型配套当当APP的内部改版，进行了搜索逻辑和推荐逻辑的调整，在很多板块规划了视频切入口、书单切入口和榜单切入口。搜索列表页的流量是当当的重要流量来源之一，今年当当将在搜索中加大视频、书单等内容的权重。就书单来说，深耕图书23年，当当累积了大量的用户书单和销售榜单，书单能为不同类型读者带来不同的文化价值，很好的解决读者不知道读什么、想读书的时候不知道买什么等问题。截至今年4月23日，当当共有书单621个，书单上线后，相关图书的访问量、收藏次数等，随着书单的增加逐步上升。其中的大咖书单，如中华书局总编辑推荐书单及南方周末、豆瓣等媒体推荐书单，都较受读者欢迎，访问和收藏的次数较高。

三是当当头条改为“读什么”。读什么包括推荐、视频、鉴书、活动、话题等，上百家出版社提供了约8000多条内容，点击阅读量超百万。

四是推出金句。金句是将每本书的精华，配合剪切好的图片、场景等生成展示页，读者可选择适合的图片或金句晒到朋友圈。这一举措，一方面，增加了读者的优越感、认同感和仪式感；另一方面，拉近了读者和图书、读者和作者间的距离，让读者发现阅读的乐趣。

五是推出答题项目。该项目于2021年10月上线，结合热点、纪念日、新作开展，每期活动吸引了数10万用户参加。

2022年，当当围绕用户不知道读什么、不知道怎么读、读完无处分享3大痛点，持续推出了如2021年读书年度报告、“阅世界通行证”等阅读产品，增加读者参

与的动力、激发好奇心，得到认同感和情感共鸣。

第二个增长引擎是拓展和巩固外卖场。近两年，当当图书销售的增长主要来自外卖场，即除了当当主站之外的渠道，包括但不限于天猫、拼多多、抖音、快手、B站、小红书等。对于当当而言，这些是有效宣传品牌、增强顾客认知的渠道，当然也是获取流量的渠道。而当当当主站的一些内容产品，如书单、视频、直播等，以不同的形式同步至当当外卖场，实现联动。

在天猫，当当天猫旗舰店已有读者6000万人，童书读者3000万人，当当拥有行业内最高的转化率、直通车ROI和单均价，能帮助出版社做出更高性价比的销售。在拼多多，当当有6个店，采取正版的价格来打击盗版，用当当和出版社可以接受的价格，与盗版书进行对打。此外，拼多多和淘宝人群已经高度重合，传统文学、小说、社科等类型的图书在拼多多均取得了不错的销售。2021年，当当在拼多多的年动销品种达35万，很多传统的图书类别在拼多多也有着可观的销售。在抖音，当当自建了直播矩阵，并与4000余个大V建立了合作关系。此外，当当供应链的整合能力，包括物流、快递、配送以及售后等，我们认为是行业最好的，相比于供应商通过自身开展配送和售后服务，联合大V与当当一起带货，更能在抖音形成规模化效应。

目前，行业发展也存在一些问题，我们认为有四点值得关注。一是定价涨利润跌。新书定价中位数已经上涨到49元，同比涨幅7%，但利润同比下降2%，我相信出版社的利润这两年也呈现出逐步下降的态势。没有享受到定价上涨的红利，卖书不挣钱，这是行业的一个痛点。二是价格体系被进一步摧毁。这一现象主要以抖音大V为代表，如2021年轰动行业的1元售书。面对大V们高额佣金，甚至高达30%分佣，被迫进行图书涨价，涨价后发现，除了这些大V带货期间可能有一点销量，平常销量极其有限。三是新书出版难。童书、文艺类别的新书品种下降。四是复工复产的任务仍然艰巨。疫情打乱了出版节奏，虽然随着疫情得到控制，在慢慢恢复，但就目前来看，完全恢复仍需一定时日。

新规则新工具应对双重挑战

■冠南(天猫文教行业运营负责人)

当下，书业主要面临疫情带来的双重考验。一是急性考验。疫情防控常态化要求我们去思考如何适应现状，比如布局多仓等举措，企业规模越大，仓库越多，抵御风险的能力就越强。同时，上游的印刷厂、出版社等企业有可能因在一些不可抗力，如疫情期间面临停工、停产，产业链断供等风险，POD(按需印刷)可能是一种解决方案，但关键是要解决设备成本问题。二是慢性阵痛。当下，主流渠道愈发集中(天猫不是渠道而是平台)，民营渠道逐渐萎缩，同时，因为主流渠道愈发集中，上游供应链的返点成本必然增加。当下，随着结算方式越来越多元，账期相应延长，很多商家都是超过半年甚至一年才能结算。结算周期延长带来的最大考验是资金链和现金流等问题。

巩固核心能力，提升经营效率。对于产业链上游的出版社来说，在后疫情时代，面对这两方面考验，如何抓住发展机遇呢？我认为，首先要稳定现金流。当下并非投资良机，拓展业务需更加谨慎。其次，要把主业做强。一方面，天猫的“生意参谋”平台开放的一部分数据，可以供出版社作为选题的参考；另一方面，依托IPP平台(阿里巴巴集团知识产权保护平台)，协助出版社做好版权保护。因为头部作家的作品版权一旦到期，囤积原有版权图书的下游商家就不能再售卖。

与此同时，天猫图书也在不断推出新的平台规则，帮助书业应对考验。首先，从2021年1月开始，简化招商门槛，

2021年入驻商家数量几乎是过去数年之和；同时加强打击盗版，严防死守、维护正版。作为平台方，我们希望商家不断巩固核心能力，做强主业，做得多不如做得专。其次，淘宝图书进一步加强管理，重新梳理规则，强控商品总量，并持续对卖家资质进行年度复审，淘宝图书新卖家数量持续增长，商品数优化近三分之一。从数据上看，销售转化率提高明显，也为天猫图书的经营提供了更多空间，效果立竿见影。

做好数字化、内容化和服务保障。无论传统电商平台还是兴趣电商，若不断标榜自身定位，很容易陷入思维定式。实际上，互联网企业必须要保持“年轻化”，不断去创新，但不能为了创新而创新，创新要规模化。我认为，做好创新有3个重点策略。

一是供应链的数字化，虽然天猫是平台，不主动做采购，但会协助商家实现物流流通的高效、快速。二是导购的内容化，天猫立足自身的业务特点不断开拓创新，比如短视频营销，今年天猫图书的短视频覆盖率明显提升，帮助消费者更好地选择商品。三是服务保障的升级。天猫图书强调在线服务能力，我们将持续对逆向流程进行优化。最近一年，天猫图书发力做好48小时内发货，极大缩减消费端到货时长，平台端逐步从“以交易额衡量经营表现的关键”转向“以数字化视角关注全链路人群触点的高效运营和需求满足”。

商家在天猫、淘宝开店，可以通过生意参谋等工具，可以看到自家店铺的经

营数据、商品数据、流量数据，以及竞品情况、竞品公司情况等。未来，天猫图书将持续通过产品、营销服务的不断升级，帮助渠道商以消费者为中心构建全链路解决方案，提升品牌的数字化资产，延展出版社的品牌生命周期。

升级供应链，保障前端确定性。近年来，因多种原因及疫情影响，很多地区发生图书缺货现象，供应链前端矛盾凸显。这种情况下，天猫整体搜索能力开始发挥作用，通过数字化供应链的搜索、算法功能，把关于送货确定性的数据展现给消费者，比如48小时内发货、次日达、隔日达等。

数字化供应链项目2021年立项，目前已有100多家出版社入驻该平台。我们对之前使用的供应商系统进行升级，打造了全新的分销系统，包括建立认证的天猫优仓，涵盖了菜鸟仓库和第三方仓库等。天猫优仓的作用，实际是在ERP(企业资源计划)进行订单处理之前，通过分仓计划的前置处理，再根据是否为自流转订单给到ERP进行发货处理。

实际上，天猫的模式更倾向企业经营而不仅是卖货，为商家提供全域经营方案，包括会员服务、动销和周转管理、营销玩法等。因此，天猫提供了很多工具，比如打击盗版的工具“蚂蚁链”，采用区块链技术打击盗版。通过蚂蚁链，商家可以在全流程的某个节点找到一本书，从而可以防止“串货”。未来，天猫还将推出更多新工具，逐步服务出版发行行业的多个生态角色。

大咖问答

□未来实体书店的销售是否可以恢复？目前线上各渠道推荐产品的通路是否完善？出版社该如何有效进行产品推荐？

邓小林：我在实体书店工作多年，我坚信实体书店未来依然存在。实体书店目前确实属于艰难时期，像以纯零售为主的博库书城，疫情以来销售逐年下滑，经营压力很大。我觉得，目前实体书店有增长也主要是由团购、党政读物和非图书商品销售增长带来的。未来实体书店的定位要从简单的商品买卖和图书销售转变为文化交流空间、共享空间或文化商业综合体，要以文化为底色吸引更多的商业业态入驻，运营端要调整思路转向多种经营；要以图书为核心拓展非书业态，改变经营理念和经营举措。

当下电商正在发生深刻变化，已向基于电商加多形态、多平台的综合，集微信公众号、新媒体等多端并举的运营模式转变。自2021年以来，博库根据行业发展趋势和形势变化，多措并举、多赛道并进，积极与出版社探讨在新平台的合作和布局，在和出版社对接中，长期注重消费者的深度体验。一是根据不同平台的特性，对用户进行分析，创造不同的活动玩法，基于不同平台的流量分配，高效优化产品决策。二是通过数字化驱动，提升供应链效率，进而提升行业效率，降低成本。三是对消费场景的拓展实行数字化、互动化，实现分享、交互和融合，并进一步提升精细化运营、管理和快速反应能力。

□“双减”政策落地一年来，从电商角度看，文教图书的出版和零售市场发生了哪些变化？未来这种趋势如何？

邹健：“双减”政策出来后，我们一直很关注，也在一直跟踪各个方面的变化情况。我认为“双减”政策对整个图书行业，尤其是文教图书的发行状况会带来深远的影响。从去年年底到今年上半年春季教材发行工作来看，各省级出版应该都有很多感受，例如部分省市受政策影响非常大，如不能进学校等问题，面临很多困难；有些省及时出台了应急对策，可能相对受的影响较小。另外，从民营渠道来看，很多原来以封闭产品或者半封闭产品去占领教育市场的，现在都面临很大的困难。尤其是针对中小学的发行，现在的困难是比较大的。我认为这种变化未来还会持续。

从另外一方面来看，我认为“双减”政策未来会给新华书店，包括整个电商企业，带来更多的一些机会。就具体图书类别来看，少儿综合素质类图书、家庭教育类图书都有增长的迹象。有可能是下一阶段的增长点。从长远看，面向中小学教育的图书产品研发，需要寻找学习场景，向阅读服务转型。为更为丰富和多元的学习情境提供多方面的阅读服务，提供更高价值的产品。“灌输式”教育减少了，自主学习应该补位，教学辅助阅读就应该在这方面来做文章。另外，优质图书供给能力必将持续优化。随着读者对教育图书内容要求的进一步提高，更多原有教培参与者进入教辅出版领域等新情况，内容竞争会进一步加深，国家对教育出版的内容监督管理也会更加细化，会持续推进内容质量的进一步提升。

□京东、当当、文轩、博库等平台被称为传统电商，抖音、快手等平台被称为新型电商、兴趣电商。如何看待兴趣电商对传统电商的影响？流量被其他平台分流，对京东销售带来了哪些影响？

张炜：我一直不认为京东是传统电商，是否传统关键在于心态和做的事情，而不是将某个公司定义为传统平台。或许一些电商在某些赛道上推出新的玩法，但如果这些电商不能为行业创造价值，或者不能适应消费者的需求节奏，那么也会变成传统电商。

难道因为我们做了十几年，就变成传统电商吗？我觉得不是。京东图书在内容电商和兴趣电商方面做得也挺好。我认为，不同企业之间，社会分工不同，每个企业擅长的方向也不同，可以相互之间弥补短板，更好地满足读者需求。京东图书内容营销较强，但不代表京东必须做直播、做短视频。京东图书目前依靠供应链优势，和其他同行一起，共同将图书场域运营好。京东图书一直认为，各大企业之间可以找到契合的点，互相合作，而不是零和博弈。

□在新媒体推广和销售方面，当当是如何做到与出版社资源共享的？

张云：过去两年，当当积累了4万多个公众号、上万个抖音的大V及数千个B站UP主资源。出版社与当当如何合作？

一是找到适合的公众号。举例来说，如机工社要出一本关于减糖的书，当当会从4万余个公众号中筛选出与减糖相关公众号，向他们推荐机工社的图书。感兴趣的公众号，可继续就销售价格和分成比例进行商谈，最终通过公众号的链接将读者引导到当当，最后由当当进行销售配送。

二是现在与当当合作的1万多个抖音的大V，更多的是他们开书单，当当通过书单找到相应出版社。

三是当当在每年的4·23·6·18、双十一等活动期间，会提前将参与活动的图书品种发送给公众号、抖音大V等，让他们主动选择活动期间想要推荐的图书。这些活动图书，都是出版社提前1个月提报给当当的。

通过以上三种方式，当当与出版社实现了资源共享、共同推进销售。

□当前销售中，新媒体平台(抖音快手等)占比是否日渐增长？出版社面对大V请不起，小V带不动的局面，天猫在自身新媒体渠道运营方面有哪些想法？

冠南：首先，天猫涉足直播比较早，包括淘宝直播、聚划算直播官方台等。最近，天猫官方推出一系列活动，并联合数十位直播达人，带货卖书。

其次，天猫非常鼓励商家制作短视频，因为短视频能够带来流量红利。当前，通过短视频带来的流量，在手机淘宝端流量中的份额不断提升。

再次，一定要做好消费者回评，包括消费者评价的管理和激励，要鼓励消费者在评价后同步到“逛逛”，这两者间的分享已经打通了。有些店铺在过去一年做短视频做得非常好，销售转化率非常高，吸引来的流量不但免费而且非常稳定，持续时间非常长。

总之，天猫不但有达人矩阵可以直播带货，也非常支持商家做好短视频，并在店铺内鼓励买家撰写评价，并同步至逛逛，视频评价效果更佳。图书作为文化属性很强的商品，很多消费者都是在看其他买过的人、读过的人的评价后，才发生购买行为，所以评价非常重要。