

**编者按** 8月31日,中国互联网络信息中心在京发布第50次《中国互联网络发展状况统计报告》。《报告》显示,截至2022年6月,我国网民规模为10.51亿,互联网普及率达74.4%。8月2日,国家互联网信息办公室发布的《数字中国发展报告(2021年)》指出,我国数字阅读用户规模首次突破5亿。两组数据直观显示出我国数字阅读的巨大市场和可发掘潜力。然而,今年6月2日,亚马逊宣布将于2023年6月30日在中国停止Kindle电子书店的运营业务。显然,Kindle退场,不只是一代人情怀的终结,更对数字阅读市场格局有着直接影响。

据了解,在文艺、少儿等不同类型出版机构的电子书业务中,亚马逊Kindle的销售回款都占据首位。同时,有在出版机构负责有声书运营的从业者透露,今年上半年,有声书市场也存在增长乏力的状况,与去年同期相比形势严峻。真实情况如何?出版机构有何应对之策?电子书、有声书已成为传统业务的当下,出版机构有哪些新的探索方向和市场拓展撬动点?本期,我们分别约请了人民、社科、文艺、少儿等不同类型出版机构的相关业务负责人,展开摸底调查,探讨当下出版机构的数字出版业务困境与机遇。

# Kindle大潮退去,才知道谁在裸游?

## 国内出版机构新数字业务摸底

中国出版传媒商报记者 张聪聪

### 亚马逊退出,电子书收入断崖式下滑

前几年,互联网经济快速发展,各类数字阅读、音频平台崛起,用户付费阅读习惯逐渐养成,电子书、有声书市场火热。在丰富内容呈现形式、拓展传播范围的同时,电子书、有声书也在纸质销售之外,为出版机构带来额外收入。尤其是电子书,因运营投入与其他数字业务相比相对简单,且运营模式、市场格局基本成型,此前一直是出版机构数字业务利润中相对稳定的部分。

就此次采访来看,因专业属性不同,亚马逊渠道在出版机构电子书销售收入的占比分别为25%~50%不等。虽然距离亚马逊Kindle电子书店关停还有近一年,但就今年前7个月来看,多家出版机构的电子书销售收入与去年相比,已出现小幅下降或增长乏力。这种情况在亚马逊之外的其他数字阅读平台也都有出现。有从业者表示,导致这种现状的原因比较复杂,既有经济环境和新冠肺炎疫情的影响,也有大众注意力向短视频、交互性阅读等转移的供需端因素等。“亚马逊退出释放的信号会有影响,但相对较小,归根结底仍是市场发展本身的趋势。”

**亚马逊退出,或影响电子书市场运营模式。**社会科学文献出版社电子书业务负责人黄元洪提到,亚马逊的运营模式以内容产品为主线,运营策略和服务有专业性优势,相比国内互联网平台流量、会员运营的做法,更能体现电子书产品本身的价值。“亚马逊退出后,电子书市场的传统运营模式时代就彻底结束了。”互联网平台流量大盘下降、拉新瓶颈等因素,导致电子书个人消费在第三方平台的业务逐步下降,但数字阅读的总趋势不会变,市场何时出现回转变机有待观察。

**谋划销售补位是当前任务。**渠道拓展与自有平台搭建、聚拢私域流量,是出版机构重点发力的两个方向。以浙江文艺出版社为例,该社新媒体数字部主管姜梦冉告诉记者,在亚马逊官宣之后,团队依然与亚马逊积极协商新书运营、活动提报,同时,与掌阅、微信读书、得到、豆瓣阅读等其他平台有节奏地合作运营。浙江文艺社也在部署自己的运营阵地,融合纸、电、声、课程等多维产品于一体,发力社群营销,沉淀私域流量。二十一世纪音像电子出版社总经理吴翰表示,“亚马逊的退出给我们敲响了警钟,需要保持与数字阅读平台的积极合作,但也不能完全依赖平台。现在我们在积极开展自有数字阅读、交互电子书、有声书及伴读小程序,布局数字阅读矩阵。”

**紧跟用户需求变化,探索知乎等新运营模式。**据博集天卷新媒体常务副总经理邹积川介绍,亚马逊的销售收入在博集天卷收入占比接近15%。不过,博集涉足电子书运营之初,就制定了多渠道分发合作的运营原则,单一渠道变化不会对主体业务造成重大影响。“虽然亚马逊这样的核心渠道退出,对于营收影响肯定是负面的,但用户的阅读需求不会因为某一个平台或者设备退出而消亡。对于出版机构而言,最核心的是满足用户的阅读需求。”邹积川透露,通过探索交互性阅读运营模式,博集天卷在知乎平台的收入大幅增长。该平台运营需要改变电子书直接上传的模式,将内容拆解成满足用户交互阅读需求的专栏等形式。

8月26日,今日头条眼视频道发布的首份《读书生态报告》显示,有2.2亿人次在其平台阅读各类电子书籍。由此可见,除了专门的阅读平台,更广泛的内容聚合平台或专业垂直平台,都是出版机构可发掘的渠道。

### 增长乏力,耳朵经济“失宠”了吗?

与电子书前几年就显现出的疲软状态相比,有声板块的热度此起彼伏。从有声书到有声故事、广播剧、知识付费课程,再到播客,每一种音频内容形态的兴起,都会带动一波热度。当下,出版机构的有声业务也脱离有声书单一形式的限制,覆盖有声故事、广播剧、音频课程、播客等多种形态。运营模式则包括版权授权、联合运营以及自制、外包制作有声书、音频课程、音频专栏等,独立运营、多渠道分发等多种模式。

**有声赛道降温,复归理性。**这也是多个平台共同面临的现状。以喜马拉雅平台为例,根据招股书,2018~2021年,喜马拉雅营收从14.81亿元增长至58.57亿元。但营收增长背后的隐忧是增速放缓,2019~2021年,公司营收同比增长分别为82.2%、51.1%和43.7%,增速递降趋势明显。相关数据显示,虽然已有有声赛道的头部平台,喜马拉雅仍处于持续亏损的局面,且亏损有进一步扩大的趋势。



喜马拉雅面临的主要困局之一,是成本支出规模远高于业务收入总和,这与优爱腾等长视频内容平台相似。其次是版权风险:一方面是电子书、有声书等的共性问题——盗版侵权内容损害版权价值和收益;另一方面,版权管理不完善、授权缺失等,导致维权案例频发。平台面临的困局也直接影响位于内容供给端的出版机构。有声板块收入的增长乏力,缘于平台方收紧版权购买预算,也与出版机构需要付出更多运营成本、承担运营风险相关。出于投入产出比的考量,平台采取预付制模式购买版权的操作更为谨慎,除了个别头部内容之外,大部分内容需要出版机构主导运营、承担风险。在邹积川看来,无论是电子书还是有声市场,更多是回归理性。大家更倾向于瞄准用户需求满足,从而获得自己应得的收入,这有利于行业的长远发展。

**自主运营比重增加,有声探索多元化。**就出版机构探索有声赛道的现状来看,出版机构参与运营的自主性和范围明显增加,机制模式更加多元化。模式上,从与有声平台合作向搭建专门的自有有声平台、与各地广播电视台合作、与MCN合作或转型MCN平台拓展。纸电声一体化运营或脱离纸书的音频内容策划运营等,是不同的切入点。不过,民营策划机构的有声运营走在前列。近日,喜马拉雅发布的“百万粉丝主播俱乐部”显示,新经典、读客、中信、磨铁、博集等出版策划机构的账号皆有入选。相对回归理性,传统出版社的账号粉丝量和收听量等数据则相对较弱。

**专业、精细运营撬动有声业务增长。**当下,除了内容质量把关要求不变之外,出版机构需要摆脱纸书运营逻辑,以真正互联网运营逻辑去运作。一方面,自有有声平台搭建需要处理好公域引流与盘活私域流量的关系;另一方面,有声运营可以通过撬动作者、主播自带的流量,拓展用户触达率。同时,越来越多出版机构改变广撒网的粗放开发模式,将更多运营资源投向打造头部畅销产品,同时提升产品开发把关标准,以达到提质增效的目的。

### 新业务利润有限?数字融合大势未改

互联网经济的发展让出版机构被置于更广泛

## 文艺阅读产品:外部融合与自主运营结合

孙运宋(山东文艺出版社数字出版部主任)

山东文艺出版社的数字出版业务,主要集中在电子书馆配、有声书方向。电子书馆配方面,和超星、知网、中图、人天等平台合作,收益稳中有进。有声书方面,目前我们开设的“中外文学经典名著”和“山东文艺出版社”两个ID,在喜马拉雅平台关注用户数近3万,专辑80多部,收听人次260多万,收益呈上升趋势。山东文艺社自有数字阅读平台“e读e听数字阅读平台”用户也接近6万人,日活量达4000人次,与去年同期比较,增长显著。平台收听人次增长近130%,收益增长50%。收益涨幅不大,是由于今年上半年,做了很多限免活动,吸引流量可观。我们计划在2022年第三、四季度至2023年上半年,使上架的中外文学经典名著达200部。同时,继续开展“四方融合”,加强与省新华书店“新华助学”小程序合作,加强与省内学校的合作,为省内学生提供精良的有声书。

其中,“中外文学经典名著有声库”是山东文艺社立足纸书出版,以文学名著数字阅读产品为中心,向周边学科拓展,丰富中小学生学习拓展读物品种,增添社科、哲学、历史、心理读物等的数字阅读产品。围绕该产品,我们与喜马拉雅、荔枝、酷狗、懒人、蜻蜓五家单位合作。喜马拉雅累计播放量超125万人次。《我是法医》有声书是我们2022

的内容产业竞争之中,对其业务模式、运营能力提出更高要求。电子书、有声书等被划归传统业务,无论是针对其营收、利润下降的现状,还是内容开发的长远大局,出版机构都需要探索更多元的内容运营模式,寻找新的业务增长点。目前,这些探索集中在几个方向:

**一是AR、VR图书,线上交互解谜书,数据库等内容新形态。**这部分是出版机构探索相对较早的板块,成果丰富。例如,社科文献出版社的数字业务以数据库业务为主,且持续探索面向学术机构的数字学术定制化服务。推进新数字学术出版模式,以整合数字学术资源+数字学术服务赋能的方式向垂直领域机构和用户提供云平台服务,是该社主要探索的新业务形态;在国际化探索方面,该社也于近期上线了社科文献AI多语资源库。

**二是音视频课程、付费专栏等知识付费业务。**据了解,出版机构自主或与平台合作音视频课程开发,其形式既包括专业性、知识性强的课程,也包括人文历史普及、专业科普、少儿伴读等类别的内容,既有单个课程付费的形式,也有向数字阅读、有声平台,知识付费平台、长视频平台输送会员专享内容的形式。

**三是自有数字阅读品牌打造。**出版机构的自有数字阅读品牌打造,近些年呈不断升温趋势。其中,既有聚合电子书、有声书、课程等多形态内容的APP、小程序的打法,也有专注有声的小程序、播客的打法。这些品牌为出版机构聚拢用户的同时,也在公域平台成为系统化运营的抓手。

**四是基于IP开发的多媒体运营业务,影视、融媒产品拓展业务。**据悉,在许多出版社,IP运营业务的探索都由传统数字出版部门,或升级后的新媒体、融合发展相关部门承担。IP开发链条在纸书基础上,涉及音视频内容打造,以两微一抖、喜马拉雅等为代表的媒体账号运营、影视版权开发、游戏开发,以及融媒、文创多形态周边开发等。

**五是数字藏品、剧本杀等新形态。**元宇宙、数字藏品无疑是今年出版行业的热门关键词,也成为许多出版机构拓展数字业务的着力方向。不过,目前数字藏品开发业务对于出版机构而言,营销作用更大于收入拓展。剧本杀开发等形态,已有出版机构相继涉足。受疫情、市场监管等因素影响,这种探索面临从线下向线上拓展的转变。

比较现实的问题是,除了个别拥有对口资源、特殊渠道的出版机构以及数据库等相对成熟、垂直的业务,出版机构新的数字业务探索大多面临利润有限、经营模式尚未成熟等问题,多数业务处于孵化阶段。不过,大家的共识是,尽管会遇到亚马逊退出、个别探索投入产出失衡、一些新业务热度退却等问题,但数字内容开发的广阔空间和利好趋势不会变,数字融合大势并未改变。出版机构要做的是,提升资源整合能力、专业运营水平,并积极推进多形态业务的联动、贯通,切实从用户需求端开展业务布局和服务。

### 案例解读

二十一世纪出版集团今年的数字出版业务稳步推进,但由于诸多因素影响,与去年同期相比增长乏力,增长点主要依靠新产品投放和经典产品的累积效应。今年上半年,国内多地疫情反复,居家学习促使面向少儿的有声书、电子书使用量有所增加。

电子书方面,亚马逊渠道的销售占比约30%。我们坚持多平台多渠道布局,在维护原有渠道的同时,积极开拓新平台、开发新产品。产品形式除了电子书,还包括互动电子书、全景绘本等。例如,我们打造了“中华传统节日”系列5G全景绘本,依托《中华传统文化绘本·中华传统节日》图书,进行数字化改编。全景绘本将具有民俗科普性的绘本以超高清3D全景技术展现,是电子书与新技术融合的探索。开发过程中,我们与优质制作方合作,探索包括数字科技展厅立体大屏、VR体验展区、图书馆、科技馆、市民文化广场等公共智慧文化空间大屏,和家庭电视、手机等小屏在内的多种场景呈现。

有声书方面,不断挖掘优质内容资源,做深做透IP开发,我们打造了全新的集可听性、趣味性、知识性于一体的产品线,并搭建了自有听书小程序“世纪有声”,提供更精准优质的服务。运营方面,我们配备了专职人员开发运营,总体上处于积累阶段。除了一些TO C端的有声书平台投放内容,“世纪有声”小程序已于今年6月上线,新产品将实现全网同步上线。今年,我们与江苏广电合作开发了著名畅销书“老舍日记”系列有声书。该系列共70册,由江苏省台著名节目主持人担任配音工作,每5册制作成一个有声书专辑,将陆续推出14辑。运营方面,我们与江苏广电划分渠道,按照不同比例进行收益分成,充分释放各自优势,让有声书的价值最大化。

另外,我们已构建抖音电商平台、视频号、直播、电子书、有声书、交互式、音视频产品、课程等数字阅读产品,纸电结合的线上解谜书等融合出版产品、知识闯关小程序等多维度业务性布局。例如,《海晏晨昏》海昏侯解谜游戏书是我们在融合出版领域的一次重要尝试,以实体书籍+线上游戏的形式呈现,兼容阅读体验、线上交互多重玩法,旨在探索图书与游戏产业的融合。这也是我们首次尝试众筹方式的项目,摩点平台上线当天,众筹金额超过20万元,众筹结束时金额超45万元,获2000多人支持。

未来,我们将继续优化业务结构,强化产品布局,在数字出版领域深耕厚植。同时,围绕一些新思路展开探索。例如,“双减”政策下,针对学校的课后服务需求,开发与教育结合的数字产品和服务,前景可观。

中国少年儿童新闻出版总社的数字业务收入包括数字版权授权、知识付费产品、数字图书馆平台等多方面。据了解,自2020年开始,疫情和“双减”政策等因素,使该社数字业务收入或多或少受到影响。虽然数字图书馆业务因客观因素影响,销售额度下降,但C端销售仍保持稳步增加态势,整体与去年同期持平。

据相关负责人介绍,该社近3年一直是亚马逊Kindle平台童书内容销售前10的单位,销售收益占比保持在35%左右。Kindle退出消息发出后,团队积极应对,在电子书领域加强与一线平台的专题、资源品牌合作,并尝试纸电合一的模式。

关于有声板块,该社的《林汉达历史故事》《植物大战僵尸》《猫武士》《洋葱头历险记》等内容在喜马拉雅平台总播放量已达6亿,大部分作品常年占据儿童畅销榜前20的位置。据悉,该社充分挖掘中少总社的品牌和内容版权优势资源,采用精品化方式进行内容深度开发,在产品呈现形式、用户收听体验等方面进行深度策划和制作,力求产出精品;在平台运营上,该社充分利用平台合作资源及多元合作方式,在内容宣推、产品活动、营销节点等环节,充分展现产品优势,引导用户收听并根据用户体验反馈逐步对产品进行优化。在运营过程中,积极与平台方、用户端深度互动,不断优化产品开发与运营策略。针对电子书、有声业务发展放缓的趋势,以及出版行业近两年数字化业务发展基本成熟、竞争加剧的现状,该社将更多产品开发的资源和精力放在重点产品及畅销品上。例如,《猫武士》电子书、有声书各平台阅读、收听量都达百万级别。随着图书大卖,该社继续探索电子+有声+图书的形态互动,拓展影响力。

除了电子书、有声书,该社围绕优质IP资源,结合儿童喜闻乐见的形式,尝试打造基于IP的原创有声故事,如《植物大战僵尸》制作了改编有声书和原创有声故事,取得不错成绩。

随着短视频平台的兴起,中少总社也在尝试对优势内容进行课程化和视频化开发,以适应新平台的传播规律。在线直播、短视频课程以及数字藏品等新领域,都是该社未来会发力的方向。

## 利用少儿内容资源优势多维布局

吴翰(二十一世纪音像电子出版社总经理)

## 课程化、视频化开发成新发力方向

中国出版传媒商报记者 沈西