

出版机构传统片区发行岗位大调整

■中国出版传媒商报记者 孙珏

近日,记者从某北京高校出版社获悉,该社“现在几乎没有发行,都转向运营工作。”而同样从某头部民营公司了解到,该公司刚调整完发行架构,但因为“有人升职、有人降职、有人离职”,婉拒了记者的采访。当下,整个书业渠道变化迅速,尤其是过去出版机构赖以生存的实体店渠道发生根本性变化。对此,出版机构多年稳固的发行员,尤其是实体店片区发行员的岗位随之调整。为此,中国出版传媒商报特别策划行业热点话题,采访多位发行一线相关负责人,探讨旧发行机制的转变以及新发行渠道构建的方式和路径。

图书销售渠道经历多次变革,从线下店面销售到线上平台电商,再到而今的直播短视频带货崛起,销售主阵地不断转移。面对渠道的深刻变革,发行岗位的调整已迫在眉睫。

发行员从服务响应型向销售开拓型转变

王若冰入行15年,一直干发行。眼下,他是阅文集团·华文天下的大区经理。工作项中的沟通、营销、发货回款、数据分析等综合任务是“最基础的”,出差了解卖场销售趋势、配合图书的各种促销活动成为近年的重头。不可否认的是,眼下的实体店从出版机构单纯实现销售收入渠道,逐步转化成为产品宣传和作者活动的重要选择。出版机构愿意通过地标店码堆、打卡以及作者活动让产品“破圈”,给更多的读者“种草”。机构也了解书店的困境,愿意在宣传落地的情况下适当放宽账期,以及承担一定数量上因为陈列造成的产品损耗。图书的打卡和作者活动的展开让实体店获得一定的人流量,从而全方位给门店业绩加持。“这是经过几轮销售阵痛后,双方磨合出来的一种模式。”王若冰说,华文天下一直鼓励在销售一线的每一名员工尝试贴近市场的转变。“这种转变不是一夜之间的,而是持续不断的尝试。”在公司做了十多年店面销售经理的王若冰正在尝试做公司官方视频号主播。“能与读者线上直接交流,也是获得信息的很好通路。”粉丝还给他起了个外号:华文冰叔。此外,他还在积极建立自己的私域社群。

2015年大学毕业后就一直做线下发行工作的李岩,目前是中信出版集团线下发行渠道大众一组发行总监。刚入行时,他在一家专业图书出版机构工作,当时作为片区发行员主要工作项是负责自己区域内客户的发货、退货、回款等相关服务工作,维护、开发区域内的渠道客户。通过市场走访、调研等方式收集市场信息,并对区域市场进行分析判断,制定销售策略,从而完成任务指标。而今线下零售市场销售周转放缓,在各出版机构的销售占比下降很多,中信出版集团更为精细化的发行业务改革正在上线。在工作方式上,中信社要求所有片区发行员从服务响应型向销售开拓型转变,并从客户、书店维度,结合市场客观数据表现,给客户做分级管理、门店标签化管理。更精细化、更有针对性地推荐产品。这意味着,线下图书市场不断变化,线下发行团队也在不断调整,对片区发行员的工作要求也在不断提高。“片区发行员之前可能只要了解渠道、了解市场、了解产品,从而完成区域销售指标即可,现在片区发行员,还需要具备营销思维,借助实体店平台,配合社里对产品、主题的整体营销方案,最大化发挥实体书店的广告效应。”李岩说。

然而调整最为显著的案例来自于二十一世纪出版集团。据该社发行部副总经理严航透露,今年,二十一世纪社在南昌的发行部对以前的片区制发行岗进行重大变革。根据目前渠道特点和性质,将整个发行业务分成了四大块:京东、当当、大V等大平台,由一位副总分管,下辖2位业务员。凤凰新华、四川文轩、博库等三大新华线上业务由一位副总分管,下辖3位业务员。还有一位副总分管店面业务、读书活动业务及书展等,下辖4位业务员。还有一个大客户业务部,分管全国的线上大客户。这种按渠道进行分工的划分,彻底改变了以前片区制划分的弊端,让各位负责人都可以专注自己负责的渠道。

客户信息流先于实物流

四川少年儿童出版社的魏永峰是资深发行,入行22年,在发行岗位待了9年,目前是社里的片区业务主管。近年,魏永峰感受最深的变化来自物流流转环节。“传统的发货模式是订单处理后,物流发货,等货物到客户物流中心以后,客户自行对货物进行配发、上架。但近年图书流转有了明显变化:客户要求信息流先于实物流。随着信息系统不断完善,客户要求出版社在处理订单后第一时间在平台上回告发货数据及相应物流信息,这样有助于客户提前获得数据信息,可以提前对相应产品进行分管理,能有效提升效率,从而提升周转率。另一方面,对出版社来说,通过客户订单数据回告,也让发行员更好地掌握产品库存数据和消化周期,从而帮助出版社更科学地制定产品的印数和加印时间等。”

拿10年前的发行岗位与眼下对比,入行22年、在发行岗位待了18年的中国少年儿童新闻出版总社图书发行中心副总监臧荣运同样颇具发言权。“过去实体店的工作主要有新书主发业务、新书发布会、作家及名人签售、假期促销活动等等,更多是围绕书店特点做活动及图书宣传工作。”而眼下,中少总社发行人员在保持传

对比从前,眼下的实体店在与出版机构的关系,在货物流转、品宣、业务合作等层面都出现了新变化。

岗位的变化,源头在于业务的调整。近年,实体渠道积极谋变,以应对电商、新媒体的冲击,以及整体经济下滑的挑战。不少实体店在天猫、京东、拼多多平台上开设店铺,有些甚至拥有自己的APP。在这种背景下,发行员的工作职能也随之发生新变化,在做好传统工作的同时,要努力学习电商、新媒体知识,为新的销售渠道提供更具针对性的产品。

具体而言,实体店的定位、业务内容发生变化,相应地,发行岗位的工作内容也需相应调整。比如,实体店开始往线上销售延伸,要求发行员不断拓展自己的业务外延,深入了解电商渠道销售模式,从而更好地满足客户需求。对消费者来说,线上买书方便且价格便宜,而选择在实体店消费,深层次的原因在于“体验感”:得到线上没有的服务体验,比如孩子的手工体验课、围绕图书内容延伸的课程、图书分享会、作者见面会等等,这些阅读推广层面的服务需求也拓展了发行员任务项的内涵与外延。

另外,从近年的实体店发展趋势不难看出,地面店更需要有区别于线上渠道的内容,更多打造实体门店的个性,包括内容和品牌。而当下实体店与出版机构也开始出现新的合作关系,比如,双方在产品内容上探讨得更深入,出版机构会根据实体店提出的个性化需求为门店定制产品,保证门店的独家销售。又如,门店通过分析自己的销售数据、追踪市场热点,进而向出版机构提出产品研发想法,出版机构根据一线数据打造出来的内容往往更适合读者需求。此外,出版机构在市场上寻找选题时,也会预先与实体店沟通,如果能达成共识,就能在产品出版之前,制定较为完备、具体的销售计划。

在上海译文社张琦看来,出版机构与实体店的关系更加紧密、细致,“双向奔赴”的合作多了起来。“实体店今年整体的销售压力很大,要生存,要活得更好。”译文社今年与实体店的合作重点有2项,一是面向全渠道“深挖地皮”,经典长销品种争取牢牢占据货架,精选了39个长销品种向渠道的“毛细血管”扩张;另一个是对书店进行“画像”,逐月了解书店的活动计划,将译文社的重点新书、重点活动或单独做活动,或与书店计划相结合,把书店当作“媒体”,在重点的渠道投放活动资源和营销力量,把流量引到书店,实现销售转化,并通过读者参与活动与打卡换取内容的二次传播。

眼下,实体店在销售、货物流转速率、品宣功效等层面下降不少。“以前各地地标性书店销售榜单的示范作用非常明显,现在都是看电商销售榜单了。”时代光华发行经理张青告诉记者,大批民营书店倒闭、关店,甚至成规模的连锁书店(言几又等)也没有顶住闭店压力,这给出版机构和图书代理商造成大量的呆坏账,损失惨重。目前时代光华维持良好运转的实体店多数为新华系统的书店。

同样,实体店与出版机构的合作环境也在发生细微变化,尤其是经过了电商初期的价格战冲击,实体店看似走到末路。但近年市场需求端又发生了新的变化。在中国妇女社图书营销中心主任蒋帆看来,价格已不是消费的关键需求,读者愿意通过消费来更多满足精神上的需要,消费体感也是很重要的环节。令人欣喜的是,很多实体店也开始进行变革,从之前开架售书到简单的经销图书商品,再向主打文化、教育、幼儿、休闲的综合服务型商业转变。蒋帆以今年社里的一些重点项目举例说,出版社的新品会、品宣会、读书会依旧会选择当地标杆或有特色的实体店来落地。一些很有意思的“市集”“夜市”也会在书店举办。“妇女社今年参加了北京图书大厦举办的图书市集,包括冬奥冠军隋文静的读者见面会也选择在北京图书大厦做,很成功。”

中少总社图书发行中心副总监臧荣运透露,社里除了保留重点品种及新书在书店的重点陈列工作,还与书店共同合作大宗客户业务(书店周边的学校购书、图书馆购书等),带着达人到书店做直播带货等业务也在频繁进行。

在中信出版集团线下发行渠道大众一组发行总监李岩看来,出版机构通过在实体店上架、展陈图书,搭建直面读者的桥梁,这些效应有时候并不能直接转为销售数据,但其功效也是其他销售渠道不可比拟的。“在业务合作方面,出版机构与实体店已不再是单纯的产品供需合作关系,双方开始更多地各自内容、营销、渠道等资源共享互融,全面满足读者需求,从而实现互利共赢。”

(下转第14版)

实体店与出版机构关系重构

中国出版传媒商报记者 孙珏



统店面业务的同时,还要掌握电商业务能力。社里还专门设立了新媒体业务,主要与直播公司、达人建立合作业务。如今臧荣运还在团队设立了项目人员,主要工作就是各省、市的阅读项目;定制出版业务等。

片区业务考核精细化

上海译文出版社的张琦在总编办文秘岗位工作8年,2018年“机缘巧合”转岗发行,至今第6个年头。目前他主要统筹负责译文社全国线下发行工作,自己也承担片区任务。实体片区发行项目除了最直接的发货、退货、对账、开票、回款等月、季、半年、年度预算考核及实际完成指标考核外,客户的日常拜访、项目沟通、相关合作协议、授权、活动函、提出需求的全流程办结也是工作项。

但张琦的工作远远不止这些。从译文社对实体片区业务的考核可以窥得一二:社内常销常备品种(目前39个品种)、开卷门店(共计254家)在架率、动销率考核;每月新书首发考核以及社级重点新书按预订数完成首发目标考核;大码洋图书及馆配品种片区完成率考核。除了以上具体的考核项目外,张琦的工作任务还包括妇女节、儿童节、寒暑假、开学季等定期节假日相关图书门店集中陈列;不定期的重点书店集中陈列,每个月有1~2个项目与各编辑部双向需求对接。“门店陈列数没有硬性考核规定,但大致每个活动实体片区汇总门店制定40~80个。”当然还包括从头至尾沟通协调配合编辑部门对接相关特色书店落地讲座以及图书馆、政企单位活动、校园人文行等。从这些相当精细化的业务分类可以看到张琦眼下发行岗任务项,远超“发货、回款”范畴。

毫无疑问,当下发行岗位对业务要求更加复杂,作为发行端,营销、销售、数据、服务,根据各社体量的不同会有侧重或专职,这些都是从原有发行职能中细化出来。同时作为市场一线的工作,发行会更多、更先接触到前端需求市场,触碰业务新形态。“发挥好市场调研的优势,为出版工作提供及时、更前端的信息与意见。”中国妇女出版社蒋帆(化名)1998年入行,迄今工作整25年。一开始入行的他在发行部负责北京社科新书目征订工作,后来负责区域发行业务、全渠道业务、新媒体业务等。现在已是妇女社图书营销中心主任的他亲历了发行渠道的风云变革。以前,他认为发行就是把图书“发出去”,随着时代变迁这个“发出去”的内容越来越饱满,越来越细化。“如果不考虑编辑环节,只在发行本体上找变化,营销、触达、服务3个关键词,可以分别加在‘发行’的前中后3段,这就是现在的发行。”蒋帆对记者说。

浙江文艺出版社的李博虽然入行不久,在发行岗位待了4年,但他亲历了实体片区发行岗最新的变化。作为社里市场营销一部副主任的他,主要工作项是将图书分发到各个实体店,并及时了解跟踪图书的销售状况。根据实际销售情况,及时补充缺货的图书,并处理退货。在他看来,实体店仍是出版社的主要销售渠道,但已不是最重要的销售渠道。“找达人成为发行员必须参与的任务。另外,控价也是发行员重要日常工作之一。”

尽管大多数图书线上销售占比远远高于实体店占比。但图书实体店码堆陈列仍是图书品宣的重要一环,并且举办图书签售、读书分享会等活动仍需借助实体店平台。时代光华发行经理张青(化名)2002年入行,在发行岗位工作了15年,他始终认为,不管市场如何变化,现在的发行与过去传统发行工作核心是一致的,即将出版的图书销售出去,把货款安全及时收回。区别在于承载销售的渠道比重发生变化,从实体占比大,逐渐演变成以当当、京东、淘宝等电商为首的线上销售占大头,再到新媒体为主的直播、视频带货为主流。“对发行的挑战难度越来越大,要尽可能维持现有的客户体系和发行规模,更新迭代新客户,弥补损失客户的市场份额。”

20年前的发行是个体力活

严航(二十一世纪出版集团发行部副总经理)

作为一名发行老兵,我2001年底进入二十一世纪出版集团,一直在发行岗位耕耘,到今年已经22年。在我入行之初,还没有线上购物,通信手段有限且不发达。发行部连电脑都没有,手机也没有智能化,更别提微信等通信软件。放在当下的场景,很难想象的是,那时的实体发行业务,要想让客户了解书店的新书及重点产品、添订货等工作,在单位只能通过电话、传真等工具。

出差需要提一箱子沉重的样书和订单,挨家挨户拜访客户,介绍产品卖点,然后带回客户填好的订单再回来发货。因此,有人笑谈说,发行员要臂力过人才能当。

各种书展是沟通产品信息的另一个重要渠道。书展上,各家社都会把畅销产品、即将推出的重点品摆在显眼位置,再配合各种各样的宣传画、易拉宝等吸引客户眼球,发行员也是拿着订单让客户填好订数,最后统计展会订货总码洋及每个品种的订货码洋。总体来说,那时的图书市场整体平稳,各社的发货折扣及图书销售价格也比较稳定,没有乱价的行为,各出版社的利润都有一定的保证。

动荡的发端来自于线上销售渠道的发展。实体店渠道销售码洋规模不断缩小。根据北京开卷发布的2022年整体图书零售市场渠道占比显示,2022年全年实体店渠道码洋规模占比15.3%,而同期平台电商占比45.1%,垂直电商占比23.2%,短视频电商占比达到16.4%,超过实体店渠道。

从现实层面观察,新华书店作为线下实体店图书销售主渠道,拥有属于自己的门店,运营成本较低,且有销售教材、出租门店等利润支撑,受线上影响不大。民营实体店是受影响较大的一个群体。部分民营连锁店加快了多元化经营步伐,有部分民营经销商开始线上开店,逐步向网店转型。此外,还有较多民营实体店或因经营不善、转型不成功、疫情等原因,成为出版机构采死账的重要来源。实体店规模缩小,营业面积也在缩减,导致进货品种缩减,目前实体店推广新书的能力较弱,对订货持谨慎态度,只愿意订出版机构的头部畅销品或上书目的品种,同时实体店希望出版机构能提供更多的营销活动来拉动销售。