

(上接第13版)

实体店与出版机构关系重构

话题 1

传统发行岗将被取代?

王若冰:任何出版机构都有业绩压力,销售一线的员工就是承担这份压力的人。消费者购书习惯在变,岗位上的人一定要变。单纯的实体店片区岗位已经很难帮助出版机构分担业绩压力。

严航:随着渠道融合发展,以往单纯的实体店片区发行岗工作很有可能被取代。今后线上线下渠道更加融合,线上线下界限更加模糊,发行员必须不断学习,接触新事物提高自己各方面的认知能力,如果只懂单纯的实体店发行将无法适应新的出版机构业务要求。

张琦:译文社的发行岗实体店片区基本上是一人独挑6~7个片区,没有所谓专属助理及信息员等。译文社发行员的任务指标在同行业态中算中上水准,可以看出功能定位变得更加兼容性和多元化。实体店片区的发行岗位确实面临转型,从译文社近2年的岗位

设置来讲,发行员角色逐渐在往产品经理转型,不深刻理解图书内容的发行员是不合格的。

蒋帆:首先,在大众阅读板块,所谓的单纯实体片区业务肯定会做调整,现在很多社应该已经调整过了,但不会完全取代。当前全国各省级系统并不相同,片区制发行分工在当前发行环境中依旧还会存在,只是根据各社产品结构的不同,在具体的业务分工上会进行集合调配。随着新的消费需求升级,在巨大的市场环境下,终端私域化、个性化会越来越明显,线上线下的融合是必然,在这个融合过程中因为实体店的优势还有,也是大众对消费深层感受的持续需求,实体店在提供更好更多元的不服务的同时,会成为新的专有存量“池子”。现在企业在服务中所投入的人力、精力、资本并不是在节约简化,反而在不断增加,核心依旧是“人与人”。所

王若冰:要达成这样的目标,需要模糊所谓片区设置,抛弃传统观念。多研究新玩法,更多贴合消费者购买需求。比如华文天下出台鼓励政策,鼓励公司每一名员工尝试做达人、自媒体人,根据销售拿带货佣金。这项鼓励政策其实不光针对发行岗位。编辑可能对内容更了解,营销可能对视频内容的品质更有把控。理想的状态是,全公司的同事都能参与进来。

魏永峰:若干年前,进实体店购书的人群和网店购书的人群有比较明确的区分,现在几乎重合。单纯的实体店现在也很少,大家都在积极转型、寻求出路。业务员也在配合实体店经营的多元化做出改变。

臧荣运:发掘合作伙伴,与书店、批发商、网络销售平台等建立良好的合作关系,并且要确保实现良好的产品效率,减少大量产品停留在仓库中的不正常状况。图书产品的销售情况统计;及时跟踪图书产品的销售情况,以获取客户反馈及消费者意见,这样可以帮助出版社决定如何调整、印刷数量等决策。加强客户服务:尽可能满足客户的需要,在销售和分发过程中建立信任和良好的业务关系,并提供专业和优质的售前和售后服务,以促进销量的增长。

严航:实体店业务应以发行员为中心进行岗位设置调整,发行员主要面对市场,其他岗位都要围绕如何支持好发行员开展业务工作展开。目前业务员除正常业务工作外,还要负责各种书展会务工作、参加各种营销会议等,导致业务员跑市场时间不够充分,应减少各种会议次数并剥离一些非业务工作给其他部门,让业务员能集中精力做好市场工作。其次,为加强地面店营销工作,应将各编辑部门的营销编辑作为一个部门,与发行公司捆绑,共同开发市场,发行公司以业务为主,营销编辑则根据各地区业务的特点,提供多种营销方案。2020年,二十一世纪社实行了责任发行制,每个编辑室指定了一名发行

员对接,该编辑室的产品及营销活动会先通知对接的责任发行,由责任发行再告之发行公司的每一个业务员,由此,编辑室的每一本图书,每一场营销活动,都会有专人对接负责,发行部门能及时得知编辑室的出版动态,信息流得到了畅通,责任发行成为了编发之间的桥梁。2023年开始实行重点产品线增长及责任制,选取社里重点的15条产品线,由发行公司管理层每人负责几条产品线,确定该产品线今年的增长目标并进行考核,截至今年6月30日,半数以上的产品线实现了同比增长。目前,发行公司急需提升的是社里对发行公司营销力量的支持,随着发行公司地面店活动的不断开展,发行公司急需的产品广告宣传画、卖场展台设计等需求要及时解决,以促进活动的开展。

张琦:目前,译文社对实体发行岗的调整是动态的,目的是为了适应市场变化。内功层面,要求发行员对发行基础工作内容要扎实掌握;对工作考核内容能切实落地完成;对自家书的内容有一定程度的了解,能横向对比友社同类书的经销渠道、销售模式等。能纵向观察了解整个出版市场的需求和痛点,及时沟通编辑、印务、版权等部门提出出版方向。外功层面,需要发行员更精细地服务好每个客户,大到省市级新华系统,各种省级代理、公众号大V、大项目渠道商;小到三四县一级的新华、除当当京东博库文轩外的各种渠道电商、带货主播、300余家独立书店沟通了解工作,力求渗透各渠道毛细孔,获取需求做好服务,力争做到一店一策;有大局观,

话题 3

出版机构发行架构提升空间在哪里?

张琦:有部分发行员近两年兼任编辑室产品经理角色。译文社是一个综合性出版社,版权购入多,有文学、社科、童书、词典教育等科室,这样的安排其实是一种培养,编印发一体化需要一个牵头人去统筹推进协调每一个环节,最终让一个新品的诞生。相关营销活动是不是被市场最终认可、实现销售对这个牵头人赋予的责任和担当是有分量的。近6年,译文社图书发行从社非主营收入来源逐步变成今时今日的最主要主营收入项,见证了发货回款等各项指标5年间几乎翻一番。

张青:实体店发行员岗位不仅仅只承担店面的相关发行工作,应该立足于当地,抓取当地的资源,积极拓展销售。目前店面的流量下滑,销售也在下滑,可以适当拓展团购方向,否则实体店发行员岗位产生的效益太低,不够付工资,岗位也就没有存在的必要。实际上,时代光华没有专门的实体发行员岗位,按照片区划分,不严格区分线上线下。根据市场的变化而变化,做到与时俱

进,拥抱变化。

蒋帆:在营销端我们还是新手,特别是在各类新兴平台上的行动,依旧属于边学边做边总结,需要发行端更多地去接触市场,去挖掘这些新鲜的事物,在这个熟悉的过程中启发更多新的“连横”思路,通过不断创新启发工作原动力。我们也更需要一些创新型人才的加持,更好地提速营销发行业务变革。

李岩:中信出版集团这几年一直在敏锐洞察行业变化,及时调整内部管理和运营机制。社里曾尝试过将发行人员下沉到各产品线事业部,也有后来的将发行、产品、营销进行整合的阶段,可以说,每次的调整都取得了及时的成效,更磨炼了团队的战斗力。现在的发行架构和模式,使我们的发行团队集合了营销推广力、产品策划力、数据推动力、精准投放力、渠道增长力“五力”优势。从线下发行业务角度来看,这样的调整让我们能够与营销编辑、产品经理无缝对接,可以更全面了解产品内容、营销推广动作和档期安排。这些都对我们做好实体店的发行

以出版机构与书店的合作中,配合好线下实体服务业务,片区发行岗位依旧有其必要的价值和贡献。

李岩:首先我们可以肯定的是,实体书店会一直存在,特别是经过疫情几年,生存下来的实体书店都具备很强的韧性,他们的销售形式也越来越多元化。未来,实体书店渠道对于出版机构来说值得期待。因此,实体店片区发行岗不会被取代。但市场环境在变化,实体书店经营模式正在走向多样化,这也决定了片区发行工作人员的综合素质需要提升。作为直接对接实体店渠道的出版单位工作人员,只了解实体店传统销售模式已经不能满足要求。

臧荣运:实体店受到来自线上平台的冲击,通过升级改造和多种营销并举,一定程度上提高了对读者的吸引力,增强了读者黏性。出版社实体店片区发行岗位,尽管不会被完全取代,但需要做出改变。不能单一用以前做业务的思维工作,要更了解读者的消费习惯,对自己的产品进行细分,什么样的品种适合哪些渠道或者区域要心中有数。还要细分客户群体,充分发挥出客户手里的资源,与出版社进行更加紧密的合作。

能有效评判客户拓展必要性,防范客户坏账风险。

蒋帆:在越来越多的新媒体、新平台拉动下,人们获取信息的渠道更加多元。如何使产品发光发亮,引起别人注意,这就需要下功夫研究和不断去实践,要更多找到这些差异化,去投其所好,这也是新市场环境对发行人员更高的复合能力体现,最终还是要要把产品“发出去”。举个案例,妇女社有一套非遗主题的《皮影》产品,上市之初我们的发行在各个平台以及新媒体都进行大量推荐,直播、小视频销售情况很一般,今年走出疫情后,我们开始参加各种“市集”“展会”,在几次直面读者的现场活动中,《皮影》都是我们的销售之冠,为读者提供现场体验实操,引动了家长的购买热情,这给了我们很大的差异化销售信心,不同的产品不但会有不同的客群,同时也对销售场景会有不同的需求。面对大市场,发行岗位在不断适应市场规律进行着变革,不通过细化的分工,既各有所攻,又相互贯通,各职能之间不要“交接”,要相互“交融”,协调推进。

李岩:从中信出版集团的实践来说,我们对外还是延续着片区发行业务全权对接书店模式。因为这种模式对于书店的工作人员来说,会更加方便、高效。出版社内部则通过团队配合的形式开展工作,针对不同区域市场、不同销售渠道特点,将对应的产品、营销及销售人员绑定,通过产品经理、营销编辑的专业能力,给销售人员赋能,从而更好地服务书店、服务读者。

工作非常重要。我们能第一时间将信息传递到实体店渠道,从而弥补了线下渠道信息获取不完整、反应速度慢的劣势。业务人员自身的素质水平需要提升更多一些。在新的市场境遇下,我们如何尽快从传统供销关系思维模式转变出来,与客户建立更高效的沟通与合作,决定了后续我们与客户的合作质量和效率。

李博:每个从事出版发行的业务员都能看见实体店顾客数量减少,销售额下降。也说明很多工作仍存在大量不足之处。比如,新书是否做到迅速上架?重点图书是否陈列在店内流量最大的位置?实体书店的闭环流量是否充分利用?等等。实体店仍有很大增长空间。在谈实体店销售下滑时,先反求诸己,看看自己哪些工作做得还不足,仍需要夯实。

臧荣运:中少总社以实体店为平台,特色图书为核心,与带货达人合作,开展直播带货。现在各个省份的新华书店大部分都建立了网上书店,社里也与这些网店开展了重点图书、新书的独家销售形式的合作,并针对不同网店的特色开展定制图书出版。与实体店开展个性化定制服务,对畅销品种进行个性化出版合作。我们将会结合各座城市的特色书店,举办中华传统文化研学。还会与各省新华书店联合推广各省的阅读项目工作。

案例

新媒体时代下,读者获取新书资讯的方式越来越多元化,读者的购书方式也不再只是在传统购书网站上主动搜索式购买,“人找货”变成了“货找人”,因此,找准每本书适合的社群进行营销推广,让图书尽可能被目标读者看到,“双向奔赴”才能最大化促成购买,小众图书尤其如此。

小众图书,是针对某一专业背景的读者或具有特定爱好的群体为目标市场出版的图书,与大众图书相比,小众图书的读者定位更为明确和精准。这类图书读者定位明确且忠诚度较高,读者口碑效应强,如果能够找准渠道,那么其销量也是可观的,这类书比较适合社群营销。

社群是依据人们的兴趣爱好、身份地位、审美观和人生价值观建立起来的圈子,比如喜欢金融的、喜好滑雪运动的、喜好烘焙的……都会有各自的社群。在商业上,社群有着重要的意义,由此引发的商业行为,就是社群营销。社群营销涵盖线上线下,通过精准定位受众社群,借助意见领袖和整合多元化社群互动的运行方式,针对具有鲜明特征的用户群体实行精准化营销。

我策划的很多书都属于小众图书,例如2023年5月份出版的《法式甜点》,这是一本专门针对烘焙从业者而策划的工具书,定价200多元。烘焙本身就是美食板块下的一个分类,而“法式甜点”又是烘焙分类下的又一细分品类。

作者知名度很重要。之所以对这样一本高码洋的小众图书如此有信心,是因为我们在选题策划之初就筛选了头部的作者。该书的作者彭程女士曾就读于世界顶级餐饮名校巴黎费朗迪厨艺学校,是国内最早一批法国注册西点师,回国后开办法式烘焙教室,在业界具有很高的知名度和影响力。而在小众图书领域,读者是非常挑选作者的。

图书差异化很重要。目前市场上讲法式烘焙的书以版权书居多,材料、配方等多少会有些水土不服。本书的作者在国外接受过正统的法式甜点教育,在保留舶来物纯正技法的同时,又能够针对国人的口味进行优化,恰恰切中了国内众多开店群体的需求。

再者,小众图书读者群体对内容的要求更加极致。在排版设计上,我们也参考了很多国外原版烘焙书的设计形式,经过多次调整,最后采用了国内罕见的九宫格排版形式,同时邀请了专业拍摄团队进行制作,图片质量很高。果然,图书出版后受到读者一致好评,读者纷纷表示这本书非常精美大气,和其他烘焙书“不太一样”。

提前寻找意见领袖。在图书下印前1个月,我们就开始联系一些意见领袖,最后敲定为一个专门做烘焙内容的垂直公众号做独家首发。因为我们深知这种书小众,如果直接在大市场铺货的话,很难“溅出水花”,只有切中目标群体,才能一发起中。确定合作意向后,我们就开始制定上市计划,什么时候给客户寄样书、书籍什么时候入库、营销素材什么时候给到客户、什么时候发推文、何时与作者连线进行直播等等都列出了明确的时间表,这个过程中编辑需要随时与美编、印制、发行、库房、作者、首发渠道等沟通,非常考验编辑的流程管理和沟通协调能力。最后不负众望,图书首发第一天销量突破2000册,创造了烘焙类图书首发纪录。

小红书作为现在用户种草的重要平台,我们当然也不能放过,我们鼓励购书的读者在小红书发布笔记,有些笔记有不错的阅读数据,带来了种转化。

线下渠道,不可放弃。打铁要趁热,新书的黄金宣传期是上市后的2个月,适逢5月底的上海国际烘焙展,我们在展会上策划了一场新书签售会。虽然如今图书的销售以线上为主,但是线下的机会也要仔细甄别。上海国际烘焙展相当于一个线下社群,展会将国内大量的烘焙从业者、烘焙爱好者集中在一起,展会上的每个人都可能是这本书的目标读者。为了做好这次签售会,我们提前在线上通过各渠道发布活动讯息,尽可能让更多的人看到,活动当天,短短1个小时的签售会,售出100多册。

时刻保持私域流量意识。考虑到后续还有与作者的其他书籍出版合作,在线下活动之前,我们提前建立了微信群,并把群二维码打印出来摆放在现场,通过线下活动将读者转化为线上私域流量,这也便于我们进行选题调研、新书推广和收集读者意见等。意料之外的是,这些进群的书友又陆续加购了几十本图书,我们成功将目标社群成员转化为图书购买流量。在我们紧锣密鼓的营销动作下,不到一个月,该书便实现了加印,这在大码洋的小众书中是比较少见的。

尽管小众图书的切口小、受众窄,但只要内容过硬、能够切实解决受众群体的痛点,那么读者黏性往往是比较高的,容易形成口碑传播和树立起图书品牌。同时,小众图书市场竞争小、利润空间大,只要找准社群,其销量和收益不容小觑。新媒体时代,精细化、高品质、“小而美”的小众图书,或许是出版行业“以小博大”的破局之道。

寻找『以小博大』的破局之道

■王晓琛(中国轻工业出版社)



读者在小红书上晒单



《法式甜点》线下签售会现场