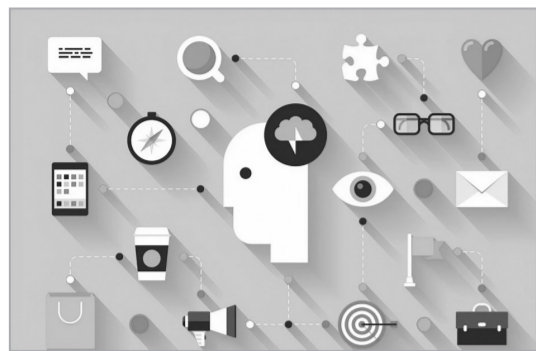


出版机构自营做得咋样? 物流费有多少?

■中国出版传媒商报记者 孙珏

近年,基于自营业务发展,不少出版机构开通了“一件代发”业务,有的出版机构物流费用一年高达800万元。对此,我们采访了多家不同细分领域的出版机构相关负责人,了解不同规模的出版企业在物流费用上的投入以及自营业务的运营、团队构架等,以此探讨出版机构应对市场新变化、构建新渠道、高效服务读者的新模式。



天猫下滑 抖音自营营收比重达70%

据记者调查,目前不少在市场端活跃的出版机构在新媒体平台,诸如抖音、快手、视频号、小红书,社群电商快团团,传统电商天猫、京东、拼多多,自建店铺有赞、小鹅通等,都有店铺。但不同平台营收的贡献占比相差较大。据文通天下发行总监王国战透露,该公司自营业务中抖音占70%,视频号占20%,其他占10%。据广东人民出版社新传媒营销分社社长严耀峰介绍,该社天猫约占60%,京东占18%,拼多多占16%。上海音乐出版社也与其类似,天猫占比较大,约为70%,抖音约为15%,有赞及视频号约为5%,其余为小平台。该社的自营电商销售占总销量50%左右,2023年天猫平台下滑较多,但仍是该社自营体量最大平台。童书类中的二十一世纪出版社集团天猫渠道占比下降为,为40%,京东10%,拼多多占比5%,抖音占比上升至42%,快手、小红书、有赞和视频号占比较小,总共不超过3%。

从平台属性看,部分出版机构的社交媒体销售平台,如抖音、快手、小红书、微信视频号、微博商城、哔哩哔哩、快看商城、腾讯视频、摩点等的收入贡献目前略高于垂直电商平台拼多多、天猫、京东POP、微店、有赞、孔夫子等。阅文集团·华文天下是此类代表。而以广东人民出版社为代表的传统出版社的自营发货集中在天猫旗舰店/专营店、京东POP店、拼多多、抖音、得物、小红书、视频号等自营店铺,也就意味着,主要自营销售渠道集中在传统平台上。

哪个平台值得持续投入?

按目前市场渠道走势判断,自营业务是未来发展中的重要一环,也是拉升出版机构现金流周转率的重点渠道。

在王国战看来,公司将新媒体平台定位为“营、销合一”,首先起到新书、重点书营销作用,其次以自营打造爆款带动全渠道跟进销售。未来的发展趋势,他认为,抖音更稳健、视频号潜力大。“天猫在下滑,不看好。”

眼下,自营业务已经成为二十一世纪出版社网络营销的车头或发动机。该社北京新媒体营销中心副总经理龚翔认为,从长远看,传统电商平台依然发挥着重要作用,其团队会继续深耕,挖掘品牌的最大价值。而兴趣电商中抖音有着巨大优势,提供了最大的优质流量。潜力最大的则是小红书和视频号,“会加大对这些平台的力量投入”。

目前,华文天下将自营业务的功能定为“可

以更好地触达更广大的读者群体,提供优质的出版物和服务,同时能满足他们的阅读需求和娱乐需求”。从发展趋势来看,华文天下大区经理许丹认为垂直电商平台店铺“经营受限”和流量管控、商家考核等维度相对合理,更为稳健。“我们将继续加强线上业务推广,以提升用户体验和购买便利性。”对于今年高期望的抖音、天猫平台的销售下滑,许丹坦言,公司也在进行总结分析。“流量急剧下滑,平台规则如考核规则变化过快、出版机构服务人力不足等等因素,是天津华文天下自营业务开展的瓶颈。”

在严耀峰看来,从投产比及利润角度分析,天猫整体需要维稳,由于经济大环境影响,拼多多增长较快,略有惊喜的是京东POP店,今年以来销量增长超30%。“今年广东人民出版社也加大了抖音小店及视频号运营,目前销量在稳步向上,但未来一段时间仍以传统电商三大平台为主。”

近两年随着新媒体平台的崛起,达人分享、直播型带货新模式的冲击使天猫类传统平台销量稍有下滑。据上海音乐出版社市场营销事业部自营组组长屈伟介绍,该社自营平台首先定位为全品种展示、销售功能,目前占比高较为稳健的为天猫、抖音、有赞+视频号微信系。“拼多多作为全品种的另外一个平台,潜力相对较大,合适的选品及折扣匹配会带来销量增长,除占比高的平台依旧值得持续关注投入外,小红书平台在2023年也开始在直播及笔记带货方面加大投入,整体流量相对较好,值得重点关注。”

出版机构仓储物流不完全摸底

■中国出版传媒商报记者 张聪聪

话题一:仓储物流安全如何保障?

涿州洪灾过去两个多月,在各方支持下,多家受灾企业已入驻山东泰山新闻出版小镇。泰山新闻出版小镇从政策落地、证照办理、内外协调等方面展开全方位“保姆式”服务,确保入驻企业快速恢复正常生产。同时与京东、顺丰等第三方物流公司合作,降低物流成本,打造供应链严选平台,打造全国图书物流集散地。可以说,这让关心受灾企业的同行“松了一口气”,同时此次洪灾也让大家更加重视仓储物流的安全保障问题。

据了解,目前出版机构根据其体量、性质的不同,仓储物流也分为多种情况,包括出版集团旗下物流公司统一承担仓储物流工作,出版机构自有库房与第三方物流公司开展合作,仓储物流皆与第三方公司合作,等等。基于投入成本等因素,出版集团整合仓储物流,其安全保障能力、服务能力、发展水平等都相对可靠,而小体量的出版社、民营策划公司等则在这方面有诸多限制。

四川人民出版社营销中心主任周晓琴告诉记者,该社仓储物流工作由新华文轩出版传媒股份有限公司旗下物流中心统一承担,物流中心严格执行国家仓储管理标准,物流管理要求,通过仓储规范化管理保障消防、防洪等预防工作,也有保险保障。长江文艺出版社发行部相关负责人表示,该社库房为出版社自有,高台库房能有效防水,消防设施健全能有效防火,也有保险等安全保障,而电商一件代发业务则委托第三方云仓公司发货。

作为民营策划公司,乐趣同样是自有仓库,公司旗下仓储物流部负责相关管理运营工作。公司相关负责人表示,对于仓储物流部的保障措施,公司一直很重视,除了购买保险外,从几方面着力:一是针对可能出现的洪水、火灾等风险制定相应的应急预案。目前公司为自建高台库,库内常备单独消防火灾系统等。二是人员培训。加强员工安全培训,掌握消防器材的操作使用和维修保养方法,定期进行消防演练,提高员工的安全意识和应对突发事件能力。三是安全检查。定期对消防器材等设备进行检查,每年至少两次对库房内电线等设备进行检查。在雨季和冬季来临前,检查仓库墙体、屋顶是否有穿漏,发现问题及时处理。四是关注灾害预警,及时采取应对措施。对于仓储物流需要注意的问题,该负责人提醒,图书仓库的选址和投保非常重要。选址要干燥、通风良好,最好是高台库标准仓,配备相应消防设备等。投保可以包括财产保险、货物保险和责任保险等。存储应该使用适当的设备来保护图书。物流要确保在运输过程中有适当的保险覆盖。人员培训一定要包括如何处理紧急情况。

话题二:仓储物流成本控制、效能提升有何措施?

周晓琴通过所在集团物流公司了解到,将仓储费用、设备费用、人力成本、物流运输成本等全口径考虑在内,目前的物流成本整体控制在3%以内。目前集团公司收取子公司的仓储费用时,只计物流费用。仓储物流的成本包括多方面,且相对较高,一部分小体量出版机构无力独立承担该环节,这也催生了诸多第三方仓储物流公司。与以往发货更多面向书店、电商等B端不同,近两年,短视频直播售书,带来更多的出版社直发、一件代发等C端业务。与ToB业务相比,ToC业务的作业方式不同、业务形态不同,必然导致物流成本有所上升。而该部分业务也催生了诸多云仓一件代发生意。

除了安全保障,成本控制、效能提升是出版机构在仓储物流板块需要不断探索的课题。长江文艺出版社发行部相关负责人表示,由于是非自建物流,租用的物流场地费用不断上涨,仓储物流成本不断提升,这是该社在仓储物流环节面临的重大难题。

乐趣则从几方面进行了探索。首先,制定合理的采购计划,根据市场需求和产品特性确定采购数量和时间。优化库存结构,减少库存积压和缺货现象。其次,根据公司销售需求,合理规划仓库布局。例如采用分区分类存放的方法,畅销、常销等产品分区存放,合理设置货位,方便查找和搬运,提高发货效率及仓储空间利用率。再者,制定仓库管理规定,规范仓库操作流程,规范员工操作行为,防止因操作不规范导致错发、漏发或安全事故;对仓库进行定期清洁和维护,保证仓库环境卫生和仓库安全;对产品定期抽检,确保货物安全和货物质量;最关键的是引入信息化技术,装置自动化设备,提升管理效率和工作效能,实现仓库数据共享和货物信息的快速查询和更新,提高工作效率及准确性。相关负责人感慨:“成本控制、效能提升是一个优化、总结、再优化的过程!”

四川人民出版社等集团旗下物流公司统一承担仓储物流的,物流公司会采取一系列整合优化措施,如归并各子公司相同业务类型,形成规模化、集约化管理,提高效能,提升仓储管理水平,优化物流运输流程,实行作业质量、时效、管理成本多指标考核等。

话题三:如何靠包装强化品牌、优化体验?

在小红书等平台上,上海译文出版社等出版机构的快递包装,因快递包装的精美度、设置名人名言、趣味内容或漫画LOGO巧妙性等,被读者晒单,“种草”。除了保障物流时效,包装的辨识度等也是读者体验提升的重要因素。周晓琴提到,尽管其所在的新华文轩集团公司采取统一物流管理措施,但为了加强各出版社、子

今年7月底8月初,京津冀暴雨导致“出版业库房重镇”涿州受灾,多家出版机构的图书仓库被淹,损失惨重。此次灾情牵动行业内外关注的同时,也使得大家对图书的仓储物流情况更为关心。与此同时,线上销售占据大部分份额的当下,出版机构的仓储物流能力也不断面临考验。我们围绕仓储物流话题对几家不同类型的出版机构进行了摸底采访。

公司品牌影响力,会分别采用带有各自公司名称或LOGO的个性化包装纸。乐趣也尝试在快速包装中传递品牌形象,增加内容输出以强化品牌认知度和与读者的互动。例如,在快递包装设计上,使用公司的标志和视觉元素。根据渠道分发不同的定制DM单,呈现产品描述、活动优惠、公司信息等内容,有助于与读者建立更紧密的联系。

话题四:仓储物流面临哪些问题?有何新探索?

在研究出版社数媒部主任贾慧君看来,出版机构在仓储物流环节面临的共性难题包括两方面。一是标准化程度不高。这一方面取决于图书产品的特殊性质,源于图书物流行业缺少既有的标准。图书物流所承担的货物,多以纸制包装为主,货物体积大小差别较大,难以集中处理。二是图书物流成本高。高库存制约图书出版业的发展。同时,也难以较好地利用社会上的物流资源,尤其是运输资源,从而通过图书物流的规模效应来降低成本。

乐趣物流部相关负责人也从两个方面总结仓储物流环节的不足。一是数字化程度待提高;目前仍主要靠土地、人力等要素成本驱动,第三方仓托管也会不断提高仓储费及人工费用。而数字化能够显著提升库存管理、分拣、配送等方面的效率。二是物流质量需提高。图书作为纸制品,产品形态、体积、规格差别较大的同时,对物流运输的要求也较高,否则易挤压、磕碰,造成破损,物流方面对图书类也没有专门的运输标准或转运工具。据悉,乐趣为提高客户的收货体验,会根据产品的形态定制不同的包材,以减少售后纠纷甚至退货,但因此也增加了物流发货成本。

据了解,多家出版集团旗下物流公司已实现智慧物流、智能化仓储管理。例如,四川人民出版社所在的新华文轩旗下物流中心,已经通过全系统管理,告别人工拣配时代,基本实现无纸化作业。数字化操作时代,且在进一步尝试自动打包机、自动分拣机等自动化设备。为适应电商行业高标准的物流仓储需求,长江文艺出版社也通过实地考察物流行业头部物流供应链管理公司、云仓服务管理公司、京东物流武汉亚洲一号仓等企业,学习先进物流管理经验,提升管理水平。乐趣物流部相关负责人表示,公司组织结构今年也做了相应调整,成立了数字中心,并同金蝶等企业达成深度合作,同时也在了解和评估自动化设备的应用和成本。对于国家一直提倡的绿色包装,也在不断探索和尝试。

自营业务板块营收有多少?

王国战:文通天下9月底3000万GMV(成交金额),预计全年可完成5000万GMV。

严耀峰:截至8月,广东人民出版社自营业务板块营收接近1.2亿元码洋,预计全年可以完成近1.8亿元码洋的销售。

屈伟:截至9月底,上海音乐社自营板块发货码洋约为650万元,全年预计在950万元左右。

许丹:从2020年起,华文天下自营业务板块营收逐年上升。今年预估占比30%以上。从目前呈现数据看,没有惊喜,能基本实现预期指标。

物流费支出多少?

在一本书的成本核算中,物流费占成本多大比例?是否对成本控制较大影响?

王国战:文通天下的物流费全年在300万元左右。成本占比10%,在可控范围内。

严耀峰:截至8月,广东人民出版社自营电商快递费达550万元。目前物流费用占比10%左右。我们的库房在广州,同时产品品种较多,爆款产品不多,库存占用面积较大,包裹量在广州地区的快递行业来看,不算大,影响议价能力,因此这块成本对我们经营有较大影响。

周晓琴(四川人民出版社营销中心主任):通过集团统一物流公司了解到,将仓储费用、设备费用、人力成本、物流运输成本等全口径考虑,目前物流成本整体控制在3%以内。目前所在集团公司收取子公司的仓储费用,只计物流费用。

许丹:今年华文天下平台客单价有提升,总体物流快递量约80万单,在同业中属于中小规模。

由于物流地处天津和香河交界处,快递费平均看没有优势。为了合理降低成本,我们会逐渐优化快递服务。物流费用在一本书的成本核算中占比小比例,通常为书定价的5%~10%。虽然我们尽力控制物流费用,但受人力、物流位置、订单量等多种因素影响,其控制仍然存在一定难度。

龚翔:二十一世纪出版社年初至今物流费用支出大约200万元。以单册图书为例,物流费用占比超过10%,目前看来,还在可控范围内。节约物流成本是一项综合工作,不是单单降低费用本身,从组套形式和搭配销售这些方面改进也能有效节约物流成本。

屈伟:上海音乐出版社快递费用约2.5万元左右,年初至今约为20万元。因为各种图书定价不同,物流成本可按照客单价计算。约占客单的8%左右,确实对成本控制影响较大。

乐趣相关负责人:在一本书的成本核算中,每家出版社因书的工艺、编辑费用、印刷费用、仓储物流等费用或资源不同,仓储物流成本占书成本的比例各不相同,基本在4%~7%之间。

ToC物流服务体系如何搭建?

出版机构ToC物流服务体系如何搭建,整个流程运转是怎样的?尤其是涉及自营物流仓储部分,如何设置?

王元元(磨铁销售运营管理部总监):磨铁是由专业物流公司提供服务,在公司内部保留较小的管理团队,物流服务方有一个管理团队进行对接,协调销售业务和物流服务商。定制详细的ToC物流服务指标,通过数据对接来考核入仓及时率、发货及时率、破损率、错漏率等。统一双方团队沟通语言,用指标来管控服务质量,通过数据实时反馈服务水平。目前单仓发全国,不排除在2C进一步增长的情况下,进行分仓发货。

严耀峰:广东人民出版社目前ToC物流是以承包方式托管给第三方物流公司操作,社内通过ERP将订单推送至库房发货,设专门人员跟踪。

屈伟:通过对ERP系统实时对接各平台后台及仓库仓储系统,实时抓单进行订单确认及发货操作。

许丹:华文天下从成立以来一直是自管仓储,为自营配备了专业仓储小组,他们只负责自营业务配货,在存货上单独设有自营业务仓、储物架、物料货架等,和批发业务的存储区分管理。自营在整个流程运转中,物流中心根据第三方软件旺店通ERP订单推送,自动将订单信息汇总后,由仓储人员接收并进行分拣、包装和快递装运的准备等工作,信息回传至平台。同时,客服组实时跟踪物流状态,并提供给客户查询和了解订单的进展情况。

龚翔:二十一世纪出版社自开展自营业务以来,非常注重仓储物流体系搭建,从2015年旧仓到2018年搬新仓,已经建设了第3代的电商仓,有别于传统出版社的仓库,社里的仓库分为大货区和电商发货区,电商发货区由货架区和平铺区组成,根据不同图书堆放形式和动销率进行划分,科学管理仓库的拣货路线和发货流程。

目前自营板块投入了多少人力?

王国战:20人左右,设置了店铺运营、商务开发、直播团队、短视频团队、仓储物流、客服等岗位。

龚翔:二十一世纪出版社自营板块投入人员约17人,7位运营、5位商务、2位主播、2位客服主管、1位主编。运营物流是由社本部的仓储部门负责,客服在今年已调整为外包为主,可大量解决人员和成本问题。

王元元:自营不做重人力运营,无论是客服还是物流均采用外包模式。所有管理权限均归属外包管理。团队(2人)分别管理物流、客服。主要通过指定服务标准来提升日常管理。对于特殊事项,外包管理团队及服务方项目经理及时沟通处理。

对于公司物流,在发货准确率、退货时效、退货监控(应对羊毛党)方面还需要做出提升。同时物流服务费方面,需要加强不同快递公司费用和线路的优化。需要主动思考公司的发货需求,对于是否需要建设分仓,需要双方协商来处理。另外,公司客服人员流动性大,培训力度需日常化,数据监控和财务端口要稳定的售后单据处理人员,完全协同满足公司数据管控的要求。

严耀峰:目前广东人民出版社自营板块投入人力在50人左右,分运营、策划设计、客服及供应链人员,运营负责店铺整体规划与销售活动,策划设计负责店铺页面及产品图片拍摄设计,客服人员做好店铺咨询与售后服务,供应链人员负责产品进销存管控及仓储物流对接及相应的数据分析;目前物流体系较为成熟,主要在于退换货需要做好效率提升,客服需要整体提升服务水平及服务态度,在线交流容易造成误解,特别是在处理售后问题时,应以消费者至上的态度处理。

屈伟:团队核心4人,分工为运营、处理订单人员,还有负责美工等工作,物流及客服团队由上述人员兼任。

许丹:目前有12人开展自营业务,平台考核规则变化、工作服务时长、读者服务要求精细化,导致人力一直呈现短缺情况。按平台属性分垂直平台、媒体平台两组来开展。业务转型的同时,我们也意识到需要更专业的人员加入。现有的业务人员在学习能力上需要提升,要有足够的敏锐性。我们将进一步加强物流团队和持续培训客服团队的专业素养。(下转第23版)