

## 听声音判断人

多年前,社交网络还不活跃,采访主要依靠电话。当时我的采访对象主要是各类书店负责人和民营策划商,很多不在北京,所以主要联系方式就是电话。从电话交谈中判断对方的性情,时间长了,竟然很多时候八九不离十。

有两个人的声音给我留下的印象最深。一是石家庄秋林书城的顾问李兴发,声音特别年轻,好像是30岁左右的小伙子,说话抑扬顿挫,具有播音员的感染力。可实际上,他当时已经是60多岁的退休干部,子女在国外过着很好的生活。他原本可以颐养天年,却由于爱书,退

(上接第78版)

## “变、改、管”三字真诀

■刘浩(江苏新华发行集团总经理)

大书城之所以称“书城”,而不是“商城”,在于坚守了图书主业。这种“坚守”尤为珍贵,它不仅是一份责任,更是一种前进的力量。

我们看到,单一的图书经营业态不是扩大图书销售的唯一条件,适度多元不仅不会影响图书销售,反而能积聚人气,间接拉动图书消费。这要求书店转变观念,以书为核心,引入多元品,打造生态圈。坚守主业和多元经营不是相互对立,重点要强化图书经营的主体地位,充分满足广大读者的购书需求。坚守主业不等于坚守面积,关键要看网点覆盖面、图书市场占有率、服务精细化、读者满意度等多个目标。同时,多元经营必须强调与图书主业的关联性、协调性,不能不加选择、盲目多元,甚至一租了事,这破坏了整体形象。

作为从事发行工作33年的老新华人,期间多次经历了书业发展的变迁,但在不同时期、不同过程中,我们始终坚守“变、改、管”三字不动摇。“变”指书店在每一时期为适应读者要不断进行变化与改造;从柜组到开架售书,表面是售书形式的变化,更深层是新华人不断改革、创新求发展;从文化窗口到文化空间,这种变化更体现了新华人对网络冲击的快速适应。“改”是指从坐商改为行商,强调店外销售、注重团供,强调店内店外销售相结合。江苏有11家5000平方米以上的书店,都已彻底改变店外销售的服务理念与观点。“管”是指大书城在各项管理上要与时俱进、不断创新。江苏新华的门店以行业标准为基础,以管理与服务来衡量并进行评标、评星,由此不断提升门店的整体经营水平。

## 大书城亟需重塑文化价值

■江利(上海新华传媒连锁有限公司总经理助理)

20年的工作历程,每每看到在卖场里读者席地而坐捧书静读,都让我内心感受到无与伦比的充实。这个行业薪资微薄,然而不少员工数十年如一日全心服务读者,他们对这个行业的一腔情怀也让我十分感动。

我刚进入书业时是在采购部门,先跟着老法师们(上海方言,指师傅们)学手艺。虽有俗语“先吃三年萝卜干饭”,但三年学艺时间只过了一年,恰逢上海书城开业暨第二届上海书市开幕,我被调至筹建中的上海书城企划部工作,接着又被调到上海书市活动组,并在上海书城开业后正式进入书城企划部工作,遂坚守至今。

今天,书业转型这个从商业角度来看再正常不过的状态,因图书的文化属性,而受到社会各方的高度关注。在转型的过程中,大书城要坚守文化价值,以搭载多元化的平台和产品来塑造文化价值。大书城要转变对图书单一业务的依赖性,通过多元化的产品和业务以及各种增值服务来反哺图书主业,这是大书城,甚至各种特色书店赢得生存空间的必由途径。

未来的大书城会是一座城市的大书房,一处文化交流的公共空间。与现在相比,读者作为主体的地位会更突出,静态的图书陈列展示会逐渐变得动态起来,组成一本图书的不同元素以不同的方式让读者立体地接触和感知,并且深入到读者生活的方方面面,真正影响和引导读者的生活。

## 专业人才打造专业书城

■刘学林(昆明书城经理)

每次看到一些70后、80后父母带着孩子徜徉在书架之间,讲述他们和大书城的故事,传递与大书城结缘的记忆,是最让我感到自豪的时刻。

在现今残酷的竞争环境下,大书城仍要坚守书的主体地位,要将书所承载的文化传递给广大读者,引领他们的文化消费。梁文道在《常识》一书说,书店卖书是“常识”。如今竞争残酷,我们确实做了一些本末倒置的事情,同时被不断的“跨界”,生存空间被挤压,但我们最终还是要回到书上来。

专业是基石。书城要走专业化道路,打造专业的管理队伍、员工队伍,成就专业书店(并非狭义的专业门类书店)。通过不断磨练自己的专业精神来赢得广大读者的信赖,真正实现“为读者找书,为书找读者”。

各类人才是提升销售的关键因素。大书城如今需要三类人:既懂书又懂商业经营的管理人才;既懂书又懂销售的专业导购人员;既是各行业、各门类精英,又愿意参与到书店经营中,将书中最先进的知识传播到广大读者中,引领大众阅读的精英。

技术同样影响大书城发展。如果按需印刷技术得到推广,印刷成本降下来,供应商与零售商找到合适的商业经营模式,如通过版权交易来实现利润分成,这将是实体店脱离无效库存“苦海”而腾飞的高光时刻。



休后到秋林书城帮忙,比正式员工都认真负责,其激情感染着书城的每个人。另一位是武汉的民营策划商张福臣,小时候由于家庭变故,哭坏了嗓子,说话声音沙哑,常开玩笑说自己是半个残疾人。但在爱书的激情下,一直在书业耕耘,凭着一股闯劲和韧劲,策划发行了一系列畅销书,也从青年成为了老人。两个人的声音不同,但对书业的热爱和认真的工作态度均深深影响了我。其实,民营书业还有好多事例让我记忆犹新,如江苏春雨教育集团董事长严军一直都在做的慈善事业,已与他的日常工作融为一体……

他们是民营书商,但不唯利是图,而是践行一种情怀、一种责任、一种理想。这也许是在书业浸淫多年、至今不愿割舍的人士所共同拥有的品格。(穆宏志)

# 大书城20年20人谈 持续张扬大书城魅力

## “书店+”创大书城新盛景

■杨杪(新华文轩出版传媒股份有限公司总经理)

20年来,中国的大书城已形成集群,也见证了中国文化产业的繁荣发展。当“文化+”、“互联网+”时代的来临,大书城不再只是物理意义上的面积大,而应是对用户生活方式的重构,是彰显文化影响力的重要场所。

从大书城崛起、到纷纷涌现、到如今的转型升级,它不仅展现了出版发行行业随市场变化的演进过程,也代表了中国阅读文化的不同发展阶段。如今,在大书城的升级发展过程中,要重点抓住四个关键点:

首先是智能化。消费者有体验、社交、阅读、分享等诸多诉求,大书城要快速满足他们。大书城可根据消费者行为轨迹对服务进行智能化改造,提升到店体验,新华文轩筹建“智慧书城”即是如此。其次是体验化,满足用户多方面、个性化的体验需求。新华文轩正聚焦学生儿童市场,尤其是低幼群体,以“专业阅读服务”为核心,

提供包括儿童阅读与关联文化产品、儿童游乐、培训、绘本剧场、儿童演艺空间、文轩姐姐讲故事等综合性体验与服务功能。第三是社交化,在一个文化场所中满足各类圈子的社交需求。如今,大书城的文化活动越来越多,各类圈子活动层出不穷。新华文轩就采用“书+旅游周边产品+旅游线路产品+旅行分享会+主题活动”的模式为旅行爱好者提供交流分享平台。最后是融合创新。未来,大书城将发展成为综合性的文化平台,艺术、服饰、餐饮等都可成为大书城的业态功能,“阅读服务+”将成为新的组合方式,书与其它业态的融合创新将成为趋势。

## 大书城未来四个走向

■李湛军(北京发行集团董事长、总经理)

互联网技术的迅猛发展让大书城进入全新发展阶段,未来大书城的主业经营方向面临重要抉择,有四个方向值得重点关注。

一是大书城将向混合消费的文化大超市方向发展。这是因为互联网和Wi-Fi在虚拟空间越是把更多的陌生人聚集到一起相识和交流,就越需要有更大的实体空间来强化和维持这种虚拟空间形成的交流和相识,而混合业态下的大文化超市型书城就是承载这种交流和相识最适合的实体载体。

二是由于消费方式、购物方式的变化,大书城将由为读书人的买书服务变为为读书人服务。这里的区别在于,传统书店的经营行为是为为买书人提供“买书服务”,经营行为比较单一;而新型书店的经营行

为是为买书人提供包括购书在内的更多购买需求服务。

三是大书城的理想业态就是把自身变成一个混合消费的文化超市或线上线下联营销售的综合文化服务体验店。

四是大书城的公益读书和文化交流活动功能效用将会被越来越放大,卖书人会借助这种功能吸引更多客流,并进一步将客流变成商流、信息流、数据流,最终变成资金流。这种做法使图书被N次开发,不用非得在图书的直接销售上获取更多利润,而可以通过图书和大书城平台来创造更多盈利机会。

## 创新渠道让图书便捷送达

■李学谦(中国少年儿童新闻出版总社社长)

在很多人眼里,大书城是书店标志性的存在,对书店整体运营品质的提升影响深远;而从城市发展来看,大书城更具文化地标意义。对出版社来说,大书城也相当重要。

大书城经营目前面临压力,转型、开展多元化经营可以理解,且通过为读者提供更佳、更优的阅读服务来升级。阅读确实需要指导与服务,对大书城而言,这是方向之一。书是文化服务产品,如何将单一的产品销售提升到综合性的阅读服务,除了简单的图书推介,大书城要根据学生不同年龄段的阅读需求提供相关服务,如绘本剧、讲故事比赛等。这是大书城必须努力尝试的方向。

如今,不少大书城开始向以阅读为中心的文化服务中心转型,这为社店合作提供了更多可能。大书城不仅是出版社图书的销售场所,也可以成为出版社的阅读推广

基地,双方理应成为共同的阅读推广者与合作伙伴,共推阅读,助力销售。

要指出的是,大书城在做转型,多元产品经营面积的增加会带来图书销售面积的减少。对出版社来说,大书城最重要的资源是书架。书架少了,铺货率、上架率和在架时间,都会受到影响,这难免会影响出版社图书的销售。对此,我认为,现在萎缩的不是需求,而是渠道。少儿阅读需求在增长,但渠道难以覆盖目标读者群。从长远看,大书城除了现有电商平台外,要考虑多利用互联网技术改造渠道,让图书更便捷地到达终端读者手中。

## 智能化让大书城腾飞

■朱健安(重庆书城总经理)

近年来,大书城原有的经营模式越来越难以适应当下的市场竞争,尤其是伴随着电商的兴起,原来每年销售额增长10%以上的黄金时期已经一去不复返了,转型升级迫在眉睫。

在大书城转型升级中,我认为最重要的有5个方面:一是注重现场体验。与电商相比,实体店最大的优势就是体验感。选购书籍时,读者不但可以看到书籍,还可以听到专业人员的讲解,参与与本书相关的主题活动。这是电商不能提供的。二是加强员工培训。当前,部分员工经营水平较低、个人素质参差不齐,要想让大书城转型升级,人的因素是最核心的。三是进行智能化转型。当前,书城内书籍流转发生了极大的变化,从入库、布展、销售到与读者互动,对

书籍智能化管理不但可以提高书城对数据的掌握,还可以减少流通环节,节约成本。四是加强线上线下融合。互联网发展水平越来越高,大书城“不触网”已经是坐井观天的落后之举,因此重庆书城也开始推动线上线下融合,在同城业务方面尤为关注。五是营造良好购书环境。不同于主打个性化发展的中小书店,大书城面对的消费者需求层次更多,因此对大众购书的风格比较适合,对比较集中的个性化需求,也可以采用店中店的模式进行满足。(下转第82版)

北方图书城 NORTHERN BOOK CENTRE

# 双十流香 阅读时光

爱上一座城 二十年的诗与意  
——致北方图书城20周年

北方图书城是辽沈地区地标性建筑,承载了东北文化精神绿洲,见证了城市最具变化发展的20年过去20年,莫言、白岩松、敬一丹……共475位名人相聚在此,共进行1228场文化沙龙活动。

今天书城22家门店影响着辽宁十座城市,沈阳天地店是“沈阳的诚品书店”,沈阳大都汇店是“最艺术范儿”咖啡书吧,葫芦岛新店是“城市最美书房”……2016年北方图书城新大楼回迁20000平方米的经营面积,多元化智能书城定位,都将带给读者全新的阅读生活。

今天书城20岁,将如一个人的青春一样,充满朝气与希望,20岁将是一个起点,撑起书城新未来。

【追忆过去篇】

- “那些年,曾令我们着迷的畅销书”展销
- “我与书城的故事”微视频万元大奖征集
- 有奖征集10000个书城老物件

【悦读现在篇】

- “城市最美书店”评选
- 200位读书人悦读分享会
- 20周年大型爱心助学活动

【智享未来篇】

- 在未来,约见我心中的名家
- 有奖征集书城服务理念
- 有奖绘画比赛“画出心中的未来书城”

## 20周年 1995年-2015年 华彩启航

心田书香网: www.96192.com 阅读专线: (024)96192