

吴向勤(山西临汾新华书店总经理):上届的产品不少在本届不复再现,反映出这些多元经营项目的市场生命力不是很强。这些不复再现的产品未能实现在我们行业内的成功经营。做好任何事业的关键在于人,人决定一切。转型其实也是创业,如果缺乏创业型人才,即便有好的项目,也很难成功。这或许是上届一些产品销声匿迹的因素之一。人才是影响我们转型发展的一个重要因素。

本届会上的交流发言各具特色,令我颇有感触。但我感觉供应商在介绍产品的深度和广度上尚需进一步加强。下届会议无论在哪里举办,都应该牢牢抓住当地的文化特色。比如:云南的特色一是民族特色,二是鲜花种植。鲜花延伸的产品香包在本届会上作为赠品出现,吸引了不少人大批量团购。这值得我们深思。

建言

刘杰(山西图书大厦总经理):这次会议我主要聆听了几位行业精英的分享,对我们近两年的实践和思考进行了验证,大家都保持了较为明确的文化发展方向,而不是简单的产品转型。对于教装文创多元的经营,我们还刚起步。经过两年的实践,我们明白了无方向的多元基本就是死局。我很赞成书店应该是教育文化综合服务的构建者、是文化圈层的解构者这一观点。

在会上未达成合作意向,主要原因是产品和我们以服务和内容实现文化转型的方向不太相符。整体来讲,会议的设计是不错的,但希望能有更多的交流机会。下一届举办地希望能在行业先行者的所在地。而下一届的主题可能需要谈谈资本对行业的影响了。

非书品经营优秀经理人有话说

■中国出版传媒商报专题报道组



7要素打造教装经营“操盘手”

■梁莅(山东新华书店集团公司枣庄分公司总经理)

枣庄地区规模不大,下辖五区一市,总人口400万,学生54万;地方财政收入不高,在山东省17个地市中列第15位,这对于需要财政支持的教装市场来说束缚很大。在这种情况下,枣庄新华书店自2015年涉足教装市场,2016年参与教育装备类竞标项目25次,中标23次,累计中标金额5316.49万元,经资金风险评估后主动放弃2000余万元,实施中标金额2992万元。

山东出版集团针对山东新华书店集团转型升级提出了“一四五”总体工作思路,其中针对多元经营部分提出了打造“一站式教育服务商”的要求。枣庄新华分析了地区特点和人员状况后,认为大文化循序渐进,大教育立竿见影,将多元发展方向确定为教装市场拓展。这里除了大环境因素外,还有2个自身原因:一是在2015年时枣庄新华已经开始尝试涉足教育装备,颇有斩获;二是我于2015年10月到枣庄任职。之前,2008年我在山东省店连锁公司任副总经理,分管多元业务,恰逢2009年山东省教育厅下发了要求各地试点建设“绿色班班通”的意见,即现在的多媒体教室建设。报经集团领导批准后,开始涉足教装市场。到2011年,山东省新华书店教装规模已达1.2亿元。

对于多元经营信息的抓取和市场的敏感捕捉能力,不仅是领导的工作,一线员工也就是操盘手更应具备,这在枣庄新华进军教育装备市场时显得尤为突出。为做好教装市场,枣庄新华成立了枣庄市竞标工作领导小组,我任组长,业务副总经理任副组长,各县区店一把手为成员,统筹枣庄新华力量进军教装市场。总结枣庄新华在教装市场的经验,可以概括为一句话:人脉是基础,资金是底气,品牌是战略,沟通是影响,合作是途径,服务是关键。截至今年5月,枣庄新华书店已经实现教装项目中标额4000万元。

以品牌赢得信任。枣庄新华的宗旨是,做教装市场,维护新华书店老品牌,塑造教装市场新品牌。在枣庄当地有一家竞争对手,同样国企背景,同样资金雄厚,比我们早做了十几年的教育装备,但就是在做一单项目时中标的是品牌机,供货却用的组装机,被招标方诟病,

结果可想而知。所以枣庄新华坚持和品牌厂家合作,保障产品及工程质量,相比利益我们更看重品牌。

“天时”利好可事半功倍。一方面近年来国家层面和山东省教育厅出台一系列政策,如“改薄”、教育信息化、化解“大班额”、科技创新等,教育装备市场潜力巨大。另一方面山东出版传媒股份有限公司明确了多元发展重点之一就是教育装备,并为书店提供了一系列支持政策,为书店经营教育装备提供了坚实后盾。

抓住地方特色为教装市场把脉。一方面,枣庄新华近年来积极为当地提供文化服务,开展诸如作家进校园、名家讲座、惠民书展、科普周、留守儿童公益活动等,极大地提升了书店在当地的影响,获得了当地政府和民众对书店的认可。另一方面,由于枣庄地方财政紧张,教育信息化前期启动慢,恰好给书店进入教装市场留出了空间。

“人和”是教装经营的基础。这里的“人和”包含多方面的内容。一是人脉,多年从事教育图书产品赋予了书店资源优势。二是人员,领导重视加上拥有一个操盘团队,支撑我们把项目做下去并做成样板工程,才能逐步树立地位、建立品牌。枣庄新华教装拓展团队由4人组成,全部是80后、90后,他们自己摸底、沟通、谈判、应标、施工、回款、跟进服务。没有这样一个团队,教装业务只能是昙花一现。三是入场,或叫人气,经过一年多的市场开拓,枣庄新华教装业务获得教育系统的认可和美誉,在当地有多家战略合作伙伴,同时和各产品品牌厂家建立合作关系,大家信息互通,各取所得,有时候基于对枣庄新华的信任,他们会把其他地市的信息传递过来,我们会及时通知兄

弟单位并协助他们参加竞标并中标。因此枣庄新华也经常在山省店及各地市级店会议上分享教装经验。

多元合作赢得教装市场。对于书店经营教装,不同的合作公司态度不一。枣庄新华分类型进行应对,与“害怕新华”的小公司谈合作;对于“瞧不上新华”的公司,枣庄新华通过在山亭、峰城两个教装大单上展现出的实力,变“我找他”为“他追我”,挑选当地诚信度高、有诚意长期合作的公司开展战略合作。此外,企业都有趋利性,现在有多类产品的厂家主动找我们谈合作,这与我们在当地市场地位的提升密不可分。因此,店商合作、店厂合作、店店合作,才能赢得教装市场。

以地域特色为出发点开拓市场。枣庄新华经营教装采用个性化特长分工战略。这种分工是在经营过程中自然形成的,每个地方有不同的区域情况和人员状况,不能要求各店全面开花,而要据实发挥。现在薛城新华、峰城新华主打塑胶跑道和草坪,枣庄市店、山亭新华以电子产品、平台建设类为主,各书店间互通有无,反而用较少的人员搭建了较全的教装架构。

站在对方角度沟通,提供更多服务。诚信的建立、服务的跟进、沟通的角度,每一个细节都能决定成败。在和教育系统沟通时我们发现,每次的效果都不同。其中,当我们谈起某个项目在老师使用时会存在什么问题,而我们应该怎么解决,书店会提供什么样的服务跟进,可以一起举办活动推动时,对方的态度往往积极,甚至跃跃欲试。由此,沟通的角度不能就项目谈产品,而要打造一体化的解决方案,更容易被招标方接受。



“产品+方案+资金+服务” 打造一站式教学服务平台

■张芳(浙江新华书店集团有限公司综合业务部副经理)

在当前情况下,我们必须认真分析形势,拉高建设标杆,以翻篇归零的思想,用大智慧、新思维、新制度,重新设计浙江教育现代化的战略步骤和发展思路,把“跟跑”和“领跑”结合起来,把“国际水平”和“浙江特色”结合起来,全力推进教育装备又好又快发展。

下一步,我们将全面启动实施浙江省智慧教育工程,推进智慧校园环境、智慧教育服务体系、教育信息化能力、教育管理精准化、信息技术与教育教学融合试点示范等建设,不断提高教育信息技术支撑和引领教育教学的水平,为政府和学校提供“产品+方案+资金+服务”的一站式教学服务平台。

目前,浙江省超过90%的中小学校实现无线校园网覆盖主要教学场所,我们将培育一批

基于移动终端的教学创新试点学校,开通“在线教育商城”;加快教育数据的共享和利用,建设省市县三级教育数据交换中心,建立大数据分析平台;加强教育科学研究工作,推动地方和学校教育教学创新发展;增强校企合作的粘性,真正实现技术与教学的融合,以下沙基地为平台,做到以点带面。其中,点是各县教育局项目落地;面是对接除浙江以外的教育信息化公司和研发公司,把成功案例对接到基地。同时,培养

自己的销售团队和PPT讲师,利用资源建设和大数据积累,在教育信息化上发展。

此外,我认为,全国书业教装文创多元经营展订研讨会对渠道而言非常有益且实用,我们能够从中学到其他同行新的、优秀的经营之道。通过商报搭建的平台,渠道可以有效实现彼此间的沟通,这有助于打破省域间的壁垒,实现更深入的沟通与了解。通过相互学习、交流,彼此能够实现融合、互补和资源共享。

多元经营需混搭文化事件

■付帅(北京外研书店副总经理)

在电商如此“猖獗”的时代,实体书店的经营如何能直接击中读者的心,使实体书店能够在互联网时代站得住脚?这就要将多元经营与文化活动策划联系在一起,用“混搭风”走出一条不一样的图书经营之路。



多板块结合,打造特色书店。书业的混业经营势不可当,北京外研书店在坚持外语特色的同时,将人文、亲子、文化、培训等板块融入其中,进行多元业态的发展。例如,今年年初开创外研书店艺术空间,在美术教育和展览方面进行了试水。同时,在文创产品方面,除了合作经营有外研社、国内特色的文创产品之外,也在积极探索和国内知名的作者、设计师合作,研发具有品牌特色的文创产品。

策划有影响力的文化活动,引导文化消费。对于多元经营与文化事件如何有机地结合在一起,北京外研书店也做了不同的尝试。比如,策划组织了“追寻失落的圆明园——圆

明园罹难150周年祭:中法学者访谈”和“这个世界会好吗——纪念梁漱溟先生诞辰120周年座谈会”等活动,运用文化事件自身的影响力来推动图书的销售,从而达到了良好的反馈和效果。

多样化与经典性是打造品牌的两大臂膀。为了打造书店品牌,提高影响力,从2016年9月重新开业至今不到1年的时间里,书店组织了超过80场次形式多样的文化活动。这些活动包括邀请艾恺、戴锦华、钱乘旦、顾彬等名家到店开讲,打造“外研沙龙”;组织陈鸿宇等民谣歌手演出,打造“民谣季”;举办儿童画展,打造“艺术空间”;与媒体合作进行英文儿歌选拔等。此外,我们还将品牌活动的影响力

扩大到了社区,打造了“致敬”系列经典的主题诗会,如2015年7月在圆明园举办“致信仰——纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利70周年诗会”、2016年7月举办“致信仰——纪念中国共产党成立95周年诗会”。这两场大型诗会参演人员近百人,曹灿、殷之光、瞿弦和等名家纷纷登台献诗,现场观众过千人,并通过网络直播,累计观看人数超过15万人次。

书店的多元发展要注重文化内涵,让读者体验到实体书店存在的核心优势,将书店作为一个文化传承的使者经营下去,让读者感受到的不单单是一本书、一个产品,而是文化的积淀和内涵。

声音

李少宾(山东新华书店集团有限公司新华连锁分公司副总经理):参加会议最大的收获是找到一些多元产品,结识了一批供应商。山东新华书店集团正在和几家参会供应商商谈下一步合作事宜。谈到此次会议的内容,我认为会议培训多了一些,高端访谈时间短了一些,经验介绍长了一些,现场展示产品少了一些,本地供商多了一些,全国供应商少了一些,希望下届会议增加多元产品的推介。

山东新华书店集团有限公司新华连锁分公司对多元经营的总想法是“扩大规模、增加体验、辅助主业、提升利润”,总目标是通过引入多元业态,革新传统店堂经营模式,打造综合文化服务商、多业态有机组合的文化综合体。基本做法是连锁总部建立多元经营项目库,供门店自主选择产品或项目。

薄遵君(山东新华书店集团有限公司东营分公司副总经理):此次研讨会产品丰富,数量多,从虚拟产品到实体产品都有,许多产品都具有地域特色,参加人数多,时间紧。在产品创新上,希望下一届多元经营展订研讨会在此次会议的基础上,争取引进更多吸引参会者的项目,不仅具有地域特色,还要具有适合广大书店销售的产品。同时,增加交流环节,更加深入了解产品的内涵,有助于我们的推广和销售。在会议内容上,吸收前几届的优点,创新思维、标新立异,做出一届出色的文创产品展销会。对于地点选择,希望能够走进山东这片“齐鲁之地,孔孟之乡”。

张国光(山东新华书店集团有限公司聊城分公司副总经理):谈到对明年的教装文创多元展订研讨会的期望,我认为:在产品上,感觉目前的品牌偏少,希望增加可落地、见效益的产品,例如2016年通过参加会议,聊城新华与湖州的扇子厂达成合作,其扇子类文创产品在店内进行售卖。明年,聊城新华打算带领店内多元产品商家一起参会,在全国范围内互相学习。在会议通知和组织上,希望可以提供更多选择,比如,会务组安排几天食宿,如果有嘉宾自己想增加行程或者在当地了解更多的内容,可以选择自费或者通过会务组的渠道进行支出等,这些内容应在会议通知上具体呈现,方便选择。在地点选择上,可以选择一些书店多、多元经营有特色的地区,为参会嘉宾提供更多参观学习的机会。

张莹(内蒙古图书大厦办公室主任):参加本次会议收获满满,了解了书店今后发展的趋势,多元发展要与书店主业图书的文化契合,不能什么产品都引进,会破坏书店的整体文化氛围;同时,还要引进特色定制类多元产品进行销售。实体书店的未来是集阅读、交流、体验、文化和传播为一体的综合型实体书店。因此,书店要打造独特文化的装修装饰,区别于现代商业性强的氛围,打造适读、安静、高雅的氛围。最后,建议增加以开展旅游产业为主题的经营会议。



三招做好书店多元经营

■胡海泉(河北省石家庄市新华书店有限责任公司副总经理)

传统经营模式已经跟不上时代的步伐,想要重新获得读者的认可,对一个书店来说,管理理念、经营手法和营销策划,都需要书店经营者用心去钻研和实践。