声音

@韩朝辉(青岛书城总经理):2015年青岛书城和全国很多大书城一样进行了转型升级,根据地域环境及消费需求,调整了经营业态、产品和布局,重点关注图书与其他商品、图书与顾客之间的关联性,改善店堂环境,优化陈列和动线。但是我们清晰地认识到,任何颜值都是有生命周期的,客户的审美也会有疲劳的时刻,所以对书店来说,单纯有颜值还不够,真正的转型,应该让书店更有"温度",更有"才华"。青岛书城以"守护城市地标留住文化之根"为己任,以打造"新一代文化复合消费体验中心"为核心目标,进行了一系列的工作,在青岛书城自己的"特色化经营"道路上不断前行。一是向"文化服务商转型";二是向"阅读服务提供商"转变;三是"互联网+"与"实体书店+"联动,借助科技的力量推动转型发展;四是向教育服务商转型;五是利用创客平台,项目制管理模式激发团队干事创业激情。

@郝照明(青岛如是书店联合创始人):我们没有把书店仅仅做成一个书店,而是做成一个文化空间。这其中,最核心的就是要在全世界认可的环境下,连接聚集更多的人,让这些人用书店的品牌、书店的流量生产运营,参与经营。在如是书店,图书是主要产品,其次是少儿教育,少儿教育单独做成了一个系统,叫"如是少儿大学",另外如是书店也涉足一些餐饮、文创产品,以及小剧场、美术馆等多元业态。

阅读空间新主张 各方有话说

浙江新华:六方面打造智慧书城平台

■王忠义(浙江出版传媒股份有限公司副总经理、浙江省新华书店集团有限公司董事长)

近年来,随着一系列新兴技术的发展,我们可以把现实世界在计算机世界全息重建,数字化转型已经代替了信息化,不再是一个新兴的概念。从大量的案例来看,数字化转型给传统行业带来的,绝不是新技术与传统行业的简单叠加,而是技术与商业模式的深度融合,两者在结合的过程中一定会发生基因突变,并正在成为传统行业进化的推动力。企业数字化转型不再是一道选择题,而是一道必答题,线上线下、数字融合发展是大势所趋,是关系到企业未来发展的核心所在。

当前对于书店发展,市场压力绝不来自同行或友商,而是来自于时代的冲击和跨界的影响,规模和渠道已不再是制胜的法宝,消费环境、消费渠道、消费方式加速更新迭代,尤其在用户话语权日渐强大的情况下,用户已经成为企业经营最重要的资产之一,可以说用户主权时代已经到来,而用户要求我们提供的服务更加便捷智能化,传统商业模式必须尽快转变成以用户需求为导向的大数据驱动的新商业模式。

所以我们认识到必须主动适应新形势,要通过战略调整和模式创新,加快驱动企业经营转型,进而提出了"强化用户服务力建设,加快数字融合发展步伐"的经营战略。传统书店通过数字化转型,可以收集到日常运营、用户体验、市场变化、行业趋势等数据,能够更懂得用户,更了解用户需求,更高质量的为用户服务,不断完善用户体验,让书店真正成为连接人与知识、人与人之间的桥梁。作为书店经营者,通过挖掘用户数据的价值,能更好的了解市场的反馈,发现需要改进的地方,实现管理上有的放矢,提升运营管理效率,进而形成新的业务模式,为推动企业高质量、高水平发展有效赋能。

基于以上的认识和发展要求,浙江新华正在着力打造智慧书城平台,积极开展用户侧建设,全力推动书店数字化转型。智慧书城平台建设将主要围绕六个方面进行。

第一,实现智能导视。在卖场设置区域导视终端、架位导视终端或者手机AR导视系统对图书等产品进行查询及导航,实现自助式引导用户直达目标区域、目标架位、目标产品,提供便利化、人性化、精准化服务,让用户感受到良好的现场互动体验。同时根据注册引导、历史查询内容等数据积累,为用户提供智能查询服务,培养用户使用习惯,增强用户使用粘性。

第二,强化客流分析。通过客流分析监测工具,统计用户性别、年龄、驻留区域、驻留时间等相关数据,并与POS销售系统无缝衔接,积累用户兴趣偏好、销售转化率等数据,进而为卖场布局、业态整合、产品组合、店内外营销活动组织等提供数据分析、销售预测、优化调整等经营决策支持。

第三,人脸识别应用。结合移动支付功能,实施对POS机的升级改造,实现人脸识别支付,同时关联用户的购买信息,彻底将用户及购买行为数字化。人脸识别系统还能充分利用机器视觉对人脸的特征识别和归纳能力,将用户的性别、年龄、心情等作为商业需求的对应特征,针对性地实时推送用户感兴趣的内容,进行目标用户群导流和精准营销。

第四,推进智能展示。依托浙江新华丰富的图书信息资源库,利用RFID(电子标签)感应等技术,通过智能书架、智能排行榜、智能广告柱等形式向用户展现所感兴趣的图书产品、内容介绍、用户评价等相关讯息,实现用户与产品的实时互动。同时结合人脸识别功能,根据不同用户展现不同内容,实现"千人千面"、精准推送,提高用户的兴趣及参与度。

第五,自助购书应用。进一步完善升级现有自助购书系统和设备,在新系统中融合人脸识别支付、电子发票打印、智能查询推荐等功能,整合移动书城、"芸台购"馆配服务云平台、B2C物流配送等用户服务,实现线上线下全渠道自助购书功能。

第六,构建会员社群。建立多渠道完整统一的会员社群系统,对会员和社群实现标签化、数字化管理,精准用户画像,细分社群用户,实现个性化产品定制和兴趣商品推荐,针对目标社群组织各类活动,开展立体化、情景化营销,在线上线下构建文化体验场景,用分享与互动不断提升用户的获得感和忠诚度,促进用户文化消费。

愿我们出版发行界的全体同仁借"2018实体书店门店设计与绩效管理论坛"这个平台,共同直面新课题、新机遇、新挑战,谋划好新时代出版发行业转型升级的新技术、新方法、新路径,在交流学习中共同提升,在融合发展中互惠互利,在合作共建中实现行业高质量、高水平发展。

湖北新华品牌门店运营绩与效

书店空间彰显特色与凸显个性

■时 军(湖北省新华书店集团有限公司副总经理)

近年来,湖北省新华书店集团始终着力把实体书店打造成文化消费中心和全民阅读服务中心,努力满足读者群众精神文化生活新期待,实现社会效益和经济效益协调稳步发展。

2015年湖北全省新华书店经营面积只有6.5万平方米,经营模式和服务方式都非常传统,整体水平在全国靠后、中部摆尾。对此,湖北下定决心,把实体书店作为构建公共文化服务体系的重要一级和推进全民阅读活动的主阵地来打造,坚决通过3~5年的努力,全面提升城市实体书店的吸引力,基本消灭基层实体书店的网点空白,实现湖北省实体书店网点的合理布局,彻底改变新华书店在读者群众心中的印象。

抓好书店建设的三方面工作。一是高标准高起点规划。邀请国内一流策划咨询公司,结合贯彻落实好《湖北省全民阅读三年行动计划》,修订完善《新华书店集团"十三五"发展规划》和《实体书店转型升级三年行动计划》,全面推动新华书店"三个转型":从单纯的图书经营向"图书+""文化+"转型,从以"书"为核心的经营理念向以"店"为核心的经营理念转型,从注重经济效益向经济效益和社会效益协调统一发展转型。到2020年,湖北新华将采取自建、改造、置换、联合开发等多种方式,建成700个实体书店,营业面积将达到20万平方米。**二是大手笔大力度推进。**2016年,湖北新华启动"一县一特色书店"建设工程,把实体书店延伸至历史文化街区、旅游景点、大学、军营、医院等社会各个角落,九丘24小时书馆、红安七里坪红色书店等一批特色书店和小微书店相继开业。2017年,湖北新华按照统一规划设计、统一品牌架构、统一品牌标识、统一核心业态、统一运营管理的"五个统一"的标准,新建网点48家,湖北省新华书店网点达到270家,经营面积9.5万平方米,随州书城、鄂州书城、万隆书城等一批集新空间、新业态、新体验的实体书店亮相。2018年,湖北新华将改造实体书店42家,新建大学校园店15家、社区主题书店和中小学校园店51家。**三是全方位深层次升级。**通过探索"文化+商业"的经营模式,形成以图书为媒介,文化、商业周边产品相融合的消费场景和生活方式的新空间。2017年,湖北省新华书店集团被国家新闻出版广电总局授予"全国新华书店系统先进集体"荣誉称号,多家基层书店被评为"最美书店"。经过系列改造升级举措,湖北新华进一步呈现出符合读者消费体验需求的新空间,并结合楚文化特色打造湖北新华特有的荆楚文创品牌——"阅界"。

三大招数创新书店运营方式。首先,推进体制机制改革,激发企业活力。第一,纵向完成"省管市、市管县"的分级管理改革,解决管理幅度过大的问题,实现责权利对等统一。改革后,市级新华书店发挥了区域性主导和辐射带动作用,引领辖区内县级新华书店实现一体化快速发展;企业整体运营效能大幅提升,新兴业务实现每年翻番增长。第二,横向推动主营业务运营方式由事业部制向公司化改革,破解发展方式不活的问题。以"项目+团队"的合作方式,推动电商等新兴业务项目合作制,实现"1+1>2"的叠加效应。今年1~8月,电商业务销售1.1亿元,同比增长近4倍,其中,"618"网上购物节期间,销售额同比增长20倍,荣获京东读者最喜爱店铺第3名。第三,全面推进店长负责制的施行。集团总部对连锁门店经营成本、费用进行严格预算管控,将门店员工聘用、门店日常经营管理全权授予店长,打破传统薪酬模式,建立以业绩为导向的考核和分配机制,解决薪酬能多能少的问题。**其次,提升员工三种能力,打造一支队伍。**第一,提升运营能力。湖北新华通过店长负责制的实施打造服务团队的核心骨干,为团队建设提供组织机制保障,通过岗位工资与服务水平挂钩,绩效工资同任务完成情况挂钩的双考核模式,提升门店员工的整体运营能力。第二,培养营销能力。湖北新华打造了"三大阅读品牌",即以"起点阅读""朝读经典""楚天少儿悦读季""爱国主义读书教育活动"为主要内容的"青少年读书活动"品牌;以"朗读者""亲子教育"为主题的"慧悦读读书会"品牌;以名师来了、名家校园行为主要内容的"阅界大讲坛"品牌。2017年,湖北省有200多万青少年参加"爱国主义读书教育活动",举办了"慧悦读"新华故事会600多场,开展"阅界大讲坛"讲座签售活动100多场,首期"名师来了"栏目即受到20万网友的关注。第三,加强服务能力。湖北新华不断提升服务标准,主动适应"互联网+"新常态,积极布局"新零售",推进智慧书城建设,实现线上线下一体化精准营销。湖北新华重新梳理了会员体系,在2018年上线新会员制度,通过会员后台,围绕"传统业务+互联网",加紧推进大客户平台、移动APP应用的设计开发工作,现在读者拿起手机,通过微信小程序就可以查询到湖北省各门店书籍库存情况,在实体门店实行无线网络全覆盖、移动支付全开通的配套服务,努力为读者群体提供更多更好的精神文化享受。**最后,立标杆、抓示范、传递正能量。**湖北新华通过加强党的建设凝聚发展正能量,发挥阵地优势和文化资源优势,通过大力开展"新华关爱·爱与阅读同行"公益活动、"新华悦读"职工读书活动、"新华青年说"青年员工上讲坛等一系列形式多样、内容丰富的党建品牌活动,提升党员员工的存在感、成就感和归属感。通过表彰"新华模范""新华新星"等各类先进典型,激励党员干部员工向模范学习,创先争优。

(上接第18版)

第三,校园书店:平均营业面积210平方米不等,涵盖小学、中学、职业中学、大中专院校等类型,是云南新华书店网点末端延伸的有力尝试。校园书店在空间设计风格上,以遵循学校文化,融入学校环境,符合师生需求为主,装修色调大多明亮轻快。校园书店并非呆板的售卖图书、教辅,而是通过与校方开展深度合作,逐步把校园书店的边界拓宽,成为校企文化战略合作中心和场所,成为学生们的"双创(大众创业、万众创新)"基地和勤工俭学社会实践点,同时,传统的教材教辅发行、生活便利及简餐轻饮功能,为在校师生提供文化生活便利。

第四,国门书社:地处边境的国门书社是云南新华书店行万里边关路,塑中华好文化的见证。国门书社的装修简单,展现边境文化风情,是中外同胞历久弥坚的连心桥。国门书社在售书的同时,充分发挥剩余空间价值,辟出固定的地点做课堂,迎接了边境无数的流动学生开展免费汉语教学,通过举办各种书画展、影展、名家签售、书评会、论坛、盘片观摩等活动,充分展示和传播中华民族优秀文化,促进国内外文化交流。经过多年的发展,国门书社读、用、借、售及培训的服务功能被不断完善,在集读书、观光、休闲于一体的同时,每天开班进行缅语、汉语免费培训,每月定期举行傣、景颇、傈僳等少数民族语言培训讲座。例如红河河口的国门书社,往返于中越的游客、居民,有的经常到店购买旅游资讯、交通指南等书籍,而有的则到书社学习越南语和英语,每年进店购书的人就超过了7000人次。

第五,24小时阅读书栈:是云南新华书店主动拥抱新鲜事物,介入社区书店概念的雏形。"24小时无人智能阅读书栈"(命名为"云上智慧——24H春城共享书房")于9月13日在2018"创意昆明"活动亮相。有人服务,无人值守,自动化售卖和借阅等功能,加之舒适惬意,文艺温暖的外观让春城人民驻足体验,向品质阅读更进一步。

新消费下如何做好一个新书店?

■杨柳青(新华文轩零售连锁事业部副总经理)

一个好的书店,只有好的装修,是远远不够的。去年提出新零售,一夜之间似乎每个书店人都说书店也要做新零售,但相比新零售,我更喜欢新消费这个概念,因为它更关注用户本身,新零售则是人们实现新消费的手段。那么在新消费下,应该如何做一个新书店?

书店经营首先要获取流量。实体书店销售不景气,客流量每况愈下,如何让更多的人来到实体书店,在这个"看脸"的时代,不可否认"颜值"会带来巨大的流量。以文轩BOOKS为例,抓住成都人喜欢休闲和晒不到太阳的痛点,在书店设计了很多树下光影,营造户外看书的氛围,让消费者获得不一样的体验。

在商业互通的时代,书店单靠自己的流量与业态延伸很难产生新的盈利点,需通过开放经营,与其他商业合作,既为自己又为他人引流,并在引流之后将消费者拉回来。面对多种引流方式,怎样让读者持续并愿意来到书店?持续不断地做活动,不失为一个好办法。文轩BOOKS一年400场的活动中,大概有50场是和书、阅读、出版社相关的,另外的350场更多是其他领域的活动,例如旅游旺季以及四川的媒体、美团网等一起做的民宿分享会,活动不脱离文化本身给读者带来的诉求和影响。文轩BOOKS在180平方米展厅每月和各国领事馆、艺术家等举办文化展出,通过不一样的形式让新一代的消费者重新认识新华文轩。面对90后的消费者,更多的是让他们觉得活动有趣。

跨界融合让书店绽放无限可能。新华文轩内部的100多个店当中,其流量变现的途径是多元的,而在这一过程中,就不得不谈到跨界融合。文轩BOOKS曾与沃尔沃合作,让两辆车开进展厅,并配合加入了很多文化元素,从主题策划到现场,成都作家给车友进行阅读分享,使合作有一些意想不到的可利用资源和呈现方式。

你的家可以没有电视,但是你的客厅可以有一排书架。文轩BOOKS根据店内情况单独设计,让宜家中国将其阅读场景搬进了店内,这是宜家中国首次走出宜家内部,来到其他商业做活动。宜家一直想诉求的不只是它便利的家居,还有他每款家居背后的设计师、不同的设计理念,他们希望把宜家的设计理念传播给更多的消费者,而不只是到宜家的人。正是基于双方对于共同消费者的认识和诉求,达成了这次合作,活动中除了商业的联动,更多的是用户的联动、资源的互助。

书店未来可能是一个时尚之地,品牌新品发布会也开到了书店。华为在文轩BOOKS的新品发布会区别于传统以往采用美女模特等方式,而是请到了颇有名气的画家何多苓、最出名的女诗人之一翟永明等文化大咖,并用华为P20手机来拍摄照片。

跨界融合也避免不了实体书店的触网。互联网企业落地难,实体书店也不容易,怎样才能找到双方共通的点,相互达成合作?这也是文轩BOOKS在未来所关注的。

树立品牌,让年轻人留下来。除了工资,我们还能给90后提供什么呢?在工作中可以发现,90后希望自己时刻被正面激励、认同,同样他们也需要对品牌产生自己的认同,这对书店的经营管理弥足重要。

品牌即人心。我们为什么似乎都不太重视品牌推广和品牌营销?一是因为投资大,二是没有短期可以衡量的指标,无法预见销售和利润的上涨。品牌推广如果用这样的指标来衡量,可能就没有任何意义。成都实体书店竞争激烈,人们耳熟能详的书店在成都遍地开花。我们越来越意识到,品牌对供应商、出版社、合作伙伴、员工和消费者等而言,和销售同样重要。现在文轩BOOKS专门设有品牌推广的岗位,并从媒体请资深人士,为我们的品牌做推广。

王少波 焦翊 王霖 郝溢男 整理