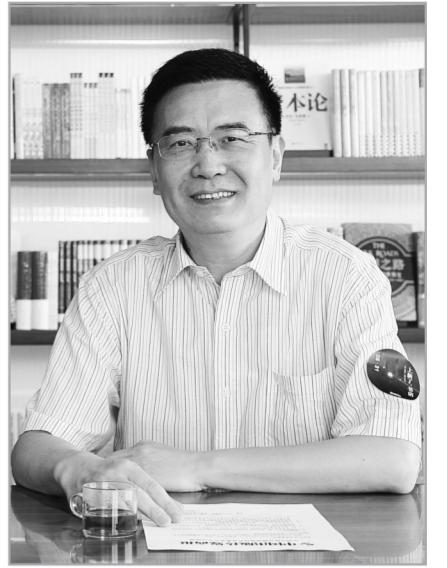


数据显示,2020年第一季度,全国整体图书零售市场销售同比下降14.92%,实体书店销售更是同比下降34.53%。在今后较长一段时间内,实体书店要恢复到疫情前的经营状况,困难重重。然而,在疫情防控进入常态化、实体书店举步维艰的严峻时刻,新华文轩却逆势而上,旗下实体书店品牌文轩BOOKS招商店于5月30日正式开业,该书店总面积近万平方米、图书10万种30万册,是疫情之后开业的全国最大实体书店,被媒体称为“行业的标志性事件”。文轩为什么选择在这样一个特殊的时间点开新店?特殊时期开新店的特色和底气何在?文轩实体书店的背后有着什么样的经营理念?实体书店近年来发展成效如何?后疫情时代实体书店路在何方?带着系列问题,中国出版传媒商报记者对新华文轩出版传媒股份有限公司董事长何志勇进行了专访,请他为大家分享新华文轩在实体书店上的坚守和创新,以及他对实体书店未来之路的思考和研判。

逆势而上 开创振兴实体书店新局面

专访新华文轩出版传媒股份有限公司董事长何志勇

中国出版传媒商报记者 王双双



1 今年以来,因为疫情的原因,全国实体书店行业受到很大冲击。文轩BOOKS招商店为什么选择在这样一个特殊时期开业?

虽然疫情带来的影响巨大,但是我们的生活要继续,我们的阅读要继续,人类文明的进步要继续,我们的梦想要继续。疫情使我们更加热爱生活,疫情让我们更加需要阅读。在实体书店建设的道路上,我们要坚守,要继续朝前走。作为大型国有企业,新华文轩在实体书店整体出现艰难状况的时候,更要体现出文化担当,给有需要的市民提供一个带有公共文化性质的阅读空间。文轩BOOKS招商店,是疫情发生后开业的全国最大的实体书店,具有特殊的价值和意义。这既是新华文轩为成都人民献上的一份文化厚礼,也是为提振行业信心和消费信心、推动阅读文化消费升级、加快实体书店全面复工复产的有力举措,是新华文轩在特殊时期的责任和担当。

作为大型国有文化服务企业,长期以来,新华文轩以不断满足人们的精神文化需求为使命,一直坚守在文化服务的最前线。随着我国进入新时代,为了更好地为人民群众提供文化服务,新华文轩加快推动实体书店的战略转型,在颜值提升、业态拓展、营销创新、客服完善等方面不断努力,已经取得了较为明显的成效。新华文轩实体书店的战略转型不会因为一次疫情而中断,突如其来的疫情反而促使我们以更大的勇气创新求变,探索实体书店如何提供更多的文化消费服务。当疫情解锁,寒冬过去,读者重新回归后,我们以更加蓬勃的姿态来回应人民大众的文化需要。

2 作为疫情之后开业的全国最大的实体书店,文轩BOOKS招商店有什么特色?面对疫情发生后实体书店销售断崖式下滑的严峻形势,文轩BOOKS招商店实现持续经营的底气何在?

近年来,实体书店的面貌有了很大的改观,主要体现在书店变漂亮了,人们更愿意到书店去感受文化气息了。整体来说,书店的颜值有了很大提升,形象有了很大改观。但是,我们看到,这种以颜值取悦读者的做法,可以取得一时的轰动效果,却没有解决实体书店发展的根本问题,难以实现实体书店的持续发展。新冠疫情造成了各行各业的经济受损,实体书店整体进入寒冬期,必然会导致一些没有经营特色、实力弱小、无品牌影响力的书店退出历史舞台。在这样的大背景下,新华文轩敢于逆势而上,开业文轩BOOKS招商店,在今年下半年还将开业一家大型儿童书店,原因就在于我们在商业模式、经营方式和营销手段等方面具有显著特色,并构成了未来持续经营的底气。

在商业模式方面,文轩转变物业自建自营的传统模式,主要依靠社会资本力量,积极开展与大型地产商的合作,通过项目合作的方式开展项目建设和物业运营,大大降低了前期投入成本和后期经营压力。在文轩BOOKS招商店运营中,文轩负责设计规划店面即可,装修费用全部由合作方招商蛇口公司承担,从而使文轩能够从沉重的物业成本负担之中解脱出来,专注于文化消费服务经营,通过提升物业的文化含量支持物业的持续运营。

在经营方式方面,除了颜值的提升,多元业态的引进之外,文轩BOOKS招商店在线上线下融合、业态融合创新等方面也有了不同于以往的创新。与以往线下门店线上电商的融合模式不同,文轩BOOKS招商店的线上线下融合是一种内生型融合,是充分体现单店特色、牢牢粘住周围读者需求的融合,是基于门店所在位置和读者特点建构的服务体系。简单来说,其最为核心的是提供了有实体书店特点的、针对特定用户的多元粘住读者的解决方案。文轩BOOKS招商店积极推进业态融合创新,把实体书店各类业态整合成一个整体、一个服务生态,实现了从售卖图书物质产品的“书商”向精神文化产品的消费服务提供者的升级,从产品销售向提供价值的升级,把书店打造成城市文化休闲空间和美学享受空间,显著增强了消费者的文化体验感,从而为消费者提供更多的文化价值。

在营销手段方面,文轩BOOKS招商店不断搭建私域流量,实现从价格向价值的转变。一方面,积极拓展直播带货、私域流量、社群营销等新型销售方式,考虑自身经营定位以及覆盖人群的差异,因地制宜,探索不同的融合发展方式,从而实现以实体书店为中心,构建一个生动活泼、形态多样、线上线下融合的新型实体书店生态体系,彻底改变以往坐店经营的传统模式。另一方面,改变传统实体书店单纯打折促销的低层次营销手段,通过提供有价值的内容来激发读者到访书店,购买图书的源动力,不断与出版社、作者深度链接,细分客群需求,深耕用户,充分发挥实体书店丰富文化活动的优势,提供更有价值的阅读服务。

3 从轩客会一格调书店,到文轩BOOKS九方店、Kids winshare文轩儿童书店,再到最新的文轩BOOKS招商店,可以看到新华文轩实体书店一直在前进。那么新华文轩在实体书店经营方面有着怎样的经营理念和发展思路?

从2016年“振兴实体书店”以来,新华文轩深入思考实体书店创新发展之路,加快推进战略布局,主要从战略和战术两个层面进行思考。

在战略上,高度重视发展实体书店对文轩的意义。

怎么对待实体书店的发展,可以说是一个长期困扰出版发行集团,尤其是让出版传媒上市公司左右为难的问题。一方面,实体书店是新华书店的传统业态,是一项不能放弃的事业;另一方面,实体书店投入越多,亏损就越大。实体书店建设这种思想上的困惑,往往带来战略上的不确定性,而战略上的不确定性又会造成功能上的犹豫不决。这个情况,是新华文轩面临的问题,也是国有新华书店系统普遍面临的问题。

对于实体书店发展,我们首先要明确一个认识:新华文轩品牌是由实体门店树立和传递的。毫不夸张地说,实体书店发展不好,文轩的品牌就不好了,文轩就很难有一个美好的未来。文轩是靠发行起家的,实体书店业务,是文轩看家的主业,是文轩发展的根基,是文轩品牌的支撑,更是党和政府交给文轩的文化阵地。文轩的社会形象,很大程度上是零售门店塑造的。可以说,零售门店的形象,代表了文轩的形象。零售门店的形象不好,文轩的形象就不会好。设想一下,如果文轩门店形象一团糟,文轩会有今天这样的社会形象吗?因此,无论市场风云如何变幻,这个主业不但不能丢,还要有更大的作为;这个阵地不但不能丢,还要更加巩固。抓好实体书店的品牌建设,就是给文轩品牌增添最大的亮色。

在战术上,我们通过“三靠”和“三多”策略,找到一条“品牌经营+融合发展”的实体书店发展之路。

对外要“三靠”、对内讲“三多”。在对外拓展上,为了解决实体书店拓展过程中投入大、收益低、周期长、风险高等突出矛盾,新华文轩转变工作思路,提出了“依靠政府、依靠市场、依靠资本”的“三靠”策略,改变原来文轩开书店自己大包大揽的做法,充分调动政府资源和社会资源共同办书店,大大减轻了文轩的投入负担,也给书店拓展打开了一条新路。文轩BOOKS等新型书店就是充分贯彻这一思路的成功案例。在对内经营上,新华文轩注重经营内涵的提升,提出了“多品牌建设、多团队运营、多模式发展”的“三多”策略,改变原来粗放、单一的经营方式,对市场进行精耕细作,针对不同的消费群体打造不同的书店品牌,提供差异化的服务;应对不同的竞争对手,用不同的品牌、以不同的团队去参与竞争,基本改变了文

4 新华文轩实施振兴实体书店战略已经实施4年,请介绍这几年新华文轩在实体书店发展方面的主要成果。

2016年,四川省委常委、宣传部长甘霖做出了“振兴实体书店”的重要指示,转眼间4年过去了。4年来,新华文轩深入贯彻落实省委领导指示精神,提高对实体书店的认识,从战略高度加快振兴实体书店,推进实体书店转型升级,不断拓展现代阅读服务网络体系,用市场化的经营思维走出了一条独具特色的实体书店创新发展之路,取得了较为显著的成效。

第一,品牌建设实现三大跨越。4年来,为改变实体书店单一、落后的品牌形象,新华文轩按照“多品牌建设、多团队运营、多模式发展”的思路推进实体书店品牌转型升级,成效显著。首先,品牌定位实现了从模糊到清晰的跨越。这4年来,新华文轩通过不断思考和探索,明确了实体书店的市场经营主体定位,坚持两个效益相统一,既要品牌形象也要经济效益,用品牌形象带动效益的提升,用两个效益支持品牌建设,推动实体书店从扶持对象向市场化的经营主体转型。其次,品牌布局实现了从单一向多元的跨越。通过细分市场、细分客群,深入推进多品牌建设,形成了“新华文轩”“轩客会”“文轩BOOKS”“Kids winshare”“读读书吧”等多个实体书店品牌,通过对实体书店品牌进行市场定位,赋予不同的文化内涵,用不同的品牌去服务不同的细分市场,改变了文轩“千店一面”的品牌结构,得到了消费者的认同。再次,品牌形象实现了从低端到高端的跨越。新华文轩通过品牌焕新计划,深入推进既有品牌升级和新品牌打造,投入资源,用全新的理念,对文轩原有实体书店进行改造,开办新型实体书店;对经营业态进行升级,营造更加高端的阅读文化环境和氛围,并通过专业团

队运营和创新性的发展模式来为读者提供便捷、舒适、智能和个性化的阅读服务,实体书店的品牌形象不断提升,改变了原来新华书店门店陈旧呆板的形象。

第二,两个效益稳步增长。一是取得了良好的经营业绩。4年来,新华文轩根据市场变化,主动创新经营,拓展客户市场,取得了良好的经营业绩。2019年,新华文轩零售事业部图书零售同比增长3.47%,高于全国实体书店同比增长1.17%的数值(数据来源自中国出版传媒商报《2019图书零售线上线下双增》)。从数据可以看出,文轩实体书店在全国实体书店中处于领先地位。二是获得了良好的社会效益。4年来,文轩组建专业出版读物经营团队,建立“文件类政治读物+热点时政读物”的直销模式,做党中央重要文件和学习贯彻读物出版发行工作,把党和国家的声音传遍全国每个角落,忠实履行了文化传播主渠道、主阵地的职责使命。新华文轩每年还围绕全省全民阅读工作策划大量重点活动,营造“书香天府”浓厚的阅读文化氛围。每年新华文轩实体书店开展全民阅读相关文化活动逾7000场次,打造了“文轩姐姐讲故事”等一系列阅读服务品牌,获得良好的社会效益。

第三,阅读服务能力大幅提升。一是实体书店网络体系建设取得新进展。4年来,新华文轩按照实体书店振兴发展规划,整合社会资源,深入推进“大书城顶立地、中小书店铺天盖地”的垂直纵深阅读服务网络体系建设,不断完善从省、市到县(区),从购物中心到社区、机关和校园的实体书店网络体系建设,实现了“一书一店”全覆盖。通过新建和改造,一批陈旧的实体书店退出历史舞台,全省实体书店形象大为改观,阅读服务能力大幅提升,有力地支撑着书香社会建设。二是通过举办大型展会推动阅读服务能力提升。2019年,将首届天府书展成功办成了一场真正的“全民阅读嘉年华”,天府书展不仅主会场取得圆满成功,而且还在全省21个市州县所有新华文轩门店和相关阅读场馆设置了200多个分会场,营造了浓厚的阅读文化氛围。

第四,在出版产业链中重新定位实体书店,通过功能扩大化、复合化反哺出版。从实体书店的发展历程看,书店经营的惨淡与出版产业整体萧条不无关系,但纵观历史,每一次颠覆人类生活方式的经济变革,必将会引起文化的大发展大繁荣,实体书店的未来发展依旧前景可期。目前,我们身处日新月异互联网时代,人们的生产生活方式不断发生着变化,实体书店的功能早已改变,我们不能再把书店局限在单纯的销售图书和提供阅读场地方面。在当下,书店人应积极调整产业形态,改变经营范式,找准功能定位,展示个性特色,以“做文化”的高度和姿态综合考量产业发展。同时重新定位实体书店在出版产业链中的角色,将其功能扩大化、复合化,通过功能再造,有效改革经营模式,充分发挥自身在出版产业链中的作用,反哺出版产业的长远发展,这或许将是未来实体书店转型发展的根本要义。

5 疫情之后,实体书店未来的道路怎么走,如何更好地发挥特色实现“突围”,文轩是如何看待和思考的?

自从受到电商和网络阅读的冲击以来,实体书店的生存状态一直备受大众和媒体的关注,而此次新冠肺炎疫情的出现,给实体书店的经营带来了前所未有的挑战,书店的收入呈锐减之势,可以说是岌岌可危,一些品质书店已不敌冲击,默默收摊。但在困境之中,很多实体书店也在努力寻求出路,积极拓展直播带货、社群营销等新型销售方式吸引读者,降低成本,增加营收。随着国内的新冠肺炎疫情得到全面控制,绝大部分实体书店已经恢复营业,在后疫情阶段,线下零售市场或将发生两个变化。一是线下消费加速向线上消费转移。十几年前的“非典”培养起了大家网络购物的消费习惯,今年的疫情更加快了这一趋势,疫情对书店的影响不会是短期的,书店与疫情的对抗将会是一场长期的持久战,最为关键的是人们的消费观念、行为方式明显改变,实体书店的客群关系、服务模式也将发生重大变化。二是实体书店分化加快,品牌书店地位更加凸显。一些没有经营特色、资本实力弱小、无品牌影响力的书店,将不得不退出历史舞台,实体书店将迎来新一轮洗牌。

基于此,我们认为,在疫情之后,可以从四个方面突围发力,走出一条各具特色的实体书店发展之路。

第一,打造内生型融合的实体书店经营模式。正所谓因地制宜则存,千篇一律则难兴,内生型融合是充分体现单店特色、牢牢粘住周围读者需求的融合,将基于门店所在位置和读者特点建构相适应的服务体系。简单来说,其最为核心的是提供有实体书店特点的、针对特定用户的多元粘住读者的解决方案;以更绵密的触角,去深度感知一定距离内的潜在读者,进而充分了解他们的需求,更好地满足甚至引导他们阅读,从而建立起深层次的情感链接。

第二,推动书店品牌人格化,构筑牢固的私域流量。书店和电商的最大区别就是书店拥有自己的私域流量,能够以自身的独有魅力和影响力构建新型的网上渠道空间。随着直播带货和社群营销等新型营销方式的广泛应用,品牌的价值吸引力显得尤为重要。我们要进一步推动书店品牌的人格化发展,不断注入蕴含特色的文化元素和情感元素,在实现读者的高度认同感下,推动读者销售关系向粉丝经济转型,做好线下读的同时深耕线上,加强线上线下相互促进和导流,不断强化粉丝读者的粘度,形成稳定的私域流量,构建一个生动活泼、形态多样、线上线下融合的新型实体书店生态体系,彻底改变坐店经营的传统模式,真正实现从线下零售向全渠道销售转型。

第三,推进业态融合,提升书店的文化内涵。一家优质的书店,应当是能够输出差异化文化内容和提供多元化文化服务的机构。从整个行业趋势来看,实体书店正从售卖图书物质产品的“书商”,转变为精神文化产品的消费服务提供者,未来书店的核心价值将在于通过各种书与非书的内容,阅读与非阅读的形式,服务于读者的各类文化需求和学习需求,实现书店从产品销售向价值提供的升级,把书店打造成城市文化休闲空间和美学享受空间,将消费者心目中的理想生活状态与书店关联起来,让书店进入消费者的生活方式,不断增强消费者的文化体验感,为消费者提供更多的文化价值。此外,进一步找到卖书这个业态与其他业态的联系,建立并强化这个联系,把实体书店各类业态整合成一个整体、一个服务生态,实现书店价值延伸。

第四,在出版产业链中重新定位实体书店,通过功能扩大化、复合化反哺出版。从实体书店的发展历程看,书店经营的惨淡与出版产业整体萧条不无关系,但纵观历史,每一次颠覆人类生活方式的经济变革,必将会引起文化的大发展大繁荣,实体书店的未来发展依旧前景可期。目前,我们身处日新月异互联网时代,人们的生产生活方式不断发生着变化,实体书店的功能早已改变,我们不能再把书店局限在单纯的销售图书和提供阅读场地方面。在当下,书店人应积极调整产业形态,改变经营范式,找准功能定位,展示个性特色,以“做文化”的高度和姿态综合考量产业发展。同时重新定位实体书店在出版产业链中的角色,将其功能扩大化、复合化,通过功能再造,有效改革经营模式,充分发挥自身在出版产业链中的作用,反哺出版产业的长远发展,这或许将是未来实体书店转型发展的根本要义。