

在过去的一年中,实体书店围绕“复苏”和“抗疫”,一手抓销售,一手抓防疫,通过实施多种举措,双效同比显著提升。2022年,实体书店管理者怎么想,如何做?本报聚焦市级新华书店规划发展,推出《2022市店老总的新年规划》(链接:2022年2月22日第2版《2022市店老总的新年规划(一)》),本期商报续推相关报道,聚焦市级新华书店老总所思所想,见微知著,以飨读者。



李建言



高平



马建春



曾明



赵立



刘勤



董峰刚

## 围绕『数字皖新』战略 构建新型文化消费服务体系

■李建言(皖新传媒文化消费阜阳公司总经理)

“后疫情”时代读者的消费习惯被加速改变,实体书店受疫情影响,复苏还需较长时间。作为实体书店从业者,等、靠、要的工作作风绝对要不得,虽然网络带来了便利,电子阅读填充了碎片化时间,但读者心中始终有位置属于实体书店。相信在党和政府相关政策的引导下,实体书店一定会迎来新的发展机遇。近年来,实体书店利用门店优势,打造新型多功能文化消费综合体,依托“阅+新零售”体系建设线上商城、社团电商(含直播),与线下实体书店构成互为支撑的文化服务体系;以“书店+”模式推动多元发展,重点引入学习、教育、生活体验生态,打造集服务场、学习场、交流场的文化新地标将成为发展趋势。

2022年是安徽新华发行集团“十四五”规划的开局之年,阜阳新华书店将围绕集团“数字皖新”战略部署,以文化为核心,以读者为中心,以全面创新为动力,增添新动能,提升市场竞争力。以构建新型文化消费服务体系,以党政读物、卖场转型、“15分钟阅读圈”为抓手,全面推动公共文化服务体系建设;在公共文化服务平台建设上,以运营好现有公共文化项目为基准,跟进阜阳市2022年“15分钟阅读圈”建设要求,借鉴成功案例,逐步引领书店从单一图书零售模式向提供文化服务方向转型,通过打造“三位一体”市县乡公共文化项目运营管理新形态,实现阜阳“15分钟阅读圈”全覆盖。

在拓展新型文化消费空间上,以“后疫情”时代阅读、消费方式的转变为切入点,着力推动社群电商,积极开展线上文化服务,同时打造以商圈店、社区店、校园店、农村便民店为一体的贯通城乡的网点服务体系。此外,我们还将不断提升政企业务,通过专业化服务能力提升,拓展“政企阅读空间”新品牌,为客户提供一体化阅读空间解决方案,不断巩固发行主体地位。

我相信,坚守实体书店是所有新华书店的情怀和信念,也是出版物行业、实体书店走向未来的力量源泉。未来,实体书店只有抓住了体验、互动和增值服务,才能实现更好的发展。

## 持续升级创新 促进书店更高质量发展

■赵立(湖北省新华书店集团仙桃市分公司经理)

近年来,实体书店逐步从卖产品向卖服务转变,不断创新产品结构、提升服务品质,围绕人民群众文化消费新需求,由单一卖场向多功能文化中心转变,不断满足人民群众日益增长的精神文化需求;不断建设网点,强化服务体系,实现新时代文明实践站(所)与新华书店的优势互补,进一步丰富便民阅读网点,进一步融合数字阅读与线上线下一体化服务,以有限场地打造无限阅读空间,为居民、村民、留守儿童打通全民阅读服务的最后一公里。

2022年,仙桃市新华书店将围绕“稳主业、拓新业、强管理、增内劲、保发展”的工作思路,稳中求进做好教材教辅、一般图书等主责主业;围绕“书店+微店”“线上+线下”“店内+店外”,持续推进线上线下一体化发展,以社群运营为基础,以“微店+微信小程序+视频号+微信公众号”生态链条,实现“书店+微店”的闭环;

## 强化精细管理 加强队伍建设 创新营销方式

■刘勤(内蒙古新华发行集团鄂尔多斯市子公司经理)

2022年是党的二十大召开之年,也是内蒙古新华发行集团上市后的第一年,做好各项经营管理工作意义重大。鄂尔多斯市新华书店准确把握“稳字当头、稳中求进”的工作总基调,坚持以图书为基础,以“两教”为根本,以文化为灵魂的经营理念,不断提升经营效益和发展质量。

在发展中,鄂尔多斯市新华书店坚定不移突出教育服务和文化消费板块,进一步做大做强主营业务;做细做实教装、研学、幼儿服务和大中专院校等新兴业务领域,在做大市场增量的基础上提升经营质量;针对疫情及政策调整带来外部环境、市场环境的变化,强化精细管理,完善制度保障,加强队伍建设,突出正向激励,积极创新营销方式和管理模式,为企业平稳快速健康发展营造良好环境。

## 提能力拓业务重服务 满足客户一揽子需求

■高平(新华文轩宜宾中心店经理)

2022年,宜宾中心店依据新华文轩零售事业部关于定位调整为“以实体门店为连接点,构建‘店内店外融合、线上线下结合’的新型文化消费服务体系,从出版物的线下零售商转型为文化消费服务提供商”总体经营思路,结合宜宾地区实际情况,拟定总体经营思路,以推广全民阅读为抓手,进一步发挥书店的文化阵地作用。

稳店面、拓店外,创新经营思路。2022年宜宾中心店把“稳店面、拓店外”作为主要工作思路。

首先,提升员工店面业务能力。当下,消费者的多元需求对书店员工的业务能力提出了更高的要求。为此,宜宾中心店将从五个方面提高员工的能力。一是以会代训。从统一培训到定人辅导,从sap数据操作、商品组织、二次选品、展台陈列、书架陈列、场景打造,到熟悉、提炼商品内涵,了解读者消费心理与痛点,在主动推荐关联推销中达到事半功倍的效果。二是以赛代训。通过基本业务技能竞赛,带动、提升员工学习动力,通过“赛马机制”形成良好的竞争局面,以期在“八大营销周期”,实现销售业绩提升。三是周期复盘。通过对营销活动的复盘,发现并解决

## 融合发展实现“一稳三突出五提升”

■曾明(江西新华发行集团赣州市分公司党支部书记、经理)

“十四五”时期,我国将转向高质量发展阶段,经济发展长期向好,为文化产业的转型升级和长足发展提供了良好的条件。2035年社会主义现代化远景目标中,“建成文化强国”排在了第一位,由此可预见,国家政策层面对文化产业的倾斜力度将有增不减,书业必将持续向好。同时,文化与科技的融合将催生更多的文化产品与服务新业态,必须加强人工智能、大数据、虚拟现实等技术与书业的结合,衍生出更具有价值的产品和服务,为发展提供新动能。

基于此,2022年赣州市分公司将统筹主业经营、融合发展等,完善企业机制体制,重点做好“一稳三突出五提升”各项工作。“一稳”是指要应对“双减”政策

深入机关企事业单位、学校、乡镇、社区、小区、景点等场所,打造阅读空间,开办书房、阅读月、青少年爱国主义读书教育活动,并开展社会实践,邀请名师进校园开展知识讲座等,推进全民阅读;加强人才梯队建设,开展业务培训,自主培养人才等。这些举措,我认为是适应新时代新华书店发展必须做好的工作。而如果想更好地经营企业,创新工作也必不可少。未来,仙桃市新华书店将从“书”为核心向以“店”为核心升级,围绕“图书+”,拓展文化元素、生活元素和时尚元素,拓展新业态,让读者获得多元文化享受。从单一销售图书向复合文化消费中心升级,推行“文化+”“+文化”的商业模式,实现多元业态深度融合;在线上线下、店内店外常态化开展全民阅读体验活动,增加读者与书店的黏性。从卖产品到卖服务升级,围绕客户、读者的文化、生活和价值需求,提供个性化服务等,以创新实现更好发展。

问题,用先进经验带动地区整体提升。四是设立帮扶大使。地区业务骨干成立专职小组,帮扶力量薄弱的门店,形成地区共同进步的态势。五是以巡代促。门店巡检常态化,通过巡检促进门店工作规范化、销售指标正常化。

其次,增强店面活动体验感。空间体验是实体书店的优势所在,如何进一步增强活动的体验感?宜宾中心店2022年将加强与政企、学校等单位的合作。一是加强与幼儿园、小学合作,定制体验活动,满足“五育并举”的需要,增强家校合作粘度,达到引流到店的目的,实现活动有效转换。二是为银行高端客户定制增值体验服务,为银行固客,为文轩吸客,资源共享,以期达到银行、客户、文轩三方面共赢的结果。三是为政企(G端客户)提供定制阅读服务。

最后,拓展店外业务能力。一方面以时政客户为主线,了解、挖掘客户需求,从阅读空间打造、阅读活动定制、拓展训练定制,满足客户不同层面的需求。同时,加强与政府职能部门的汇报沟通机制,为二十大相关主题出版物发行奠定基础。另一方面加强与大专院校、公共图书馆、企事业单位图书馆、社区

影响,全力做好稳格局工作,做好教辅发行市场的维护工作。“三突出”是指突出党建引领;突出平台建设,充分利用升级改造后的赣州书城,努力向“城市文化地标、青年人交流场所、新时代文明实践中心、人民的精神生活家园”转型;突出融合发展,大力做好“智慧作业”错题本、人教点读笔、新华教育研学项目、数字教辅和在线教育、教育装备、馆配图书等方面的开拓推广,促进转型升级。“五提升”指的是创新营销方式,提升营销能力,努力打造特色鲜明、形式多样、富有成效的营销活动,积极深入学校、机关、企业、社区等,深入开拓大宗团购业务,统筹策划好“假期读好书”“护苗·绿书签”等活动的开展;加强精细管理,提升管理水平,提升履职能力和市场掌控能力,提高经营质量,建立科学有效的考核评价机制,优化激励机制和奖惩措施;打牢基础建设,提升发展动能,做好门店建设、仓库购置等工作;践行国企责任,提升社会效益,抓好全民阅读、乡村振兴等工作;做好人才建设,提升队伍素质,招聘引进人才充实队伍,实施“培训提升”工程,举办专题学习和拓展培训,提升员工整体能力。

在互联网时代,消费者购物习惯的改变是大势所趋,新华书店必须顺应这一趋势,积极应对。2022年,赣州市分公司将紧跟互联网发展趋势,推进门店线上线下一体化运营,依托“新闻网”、“新华微书城”自营电商平台,立体化打造网络销售平台,并通过官方微信公众号、抖音号、视频号等,加强线上线下互动,加快从传统图书发行模式向打造用户流量入口模式转型。在多元业务方面,重点抓好智慧作业、人教点读笔和研学实践等项目的开拓工作,持续关注传统国学、高考辅导、课后教育、职业教育等具有增长潜力的领域和项目。

## 打通产业边界 构建全民阅读生态圈

■董峰刚(甘肃定西市新华书店经理)

当下,实体书店受网络平台和疫情的影响,销售严重滑坡。但新华书店在国家文化阵地建设、书香城市、阅读推广、全民阅读、读书体验、先进文化传播等方面发挥着极为重要的作用。在发展中,甘肃定西市新华书店持续致力于改变传统经营模式,从图书销售转变为文化服务的提供者、中小学生学习服务的引导者,构建文化综合体验店,积极探索以读者、客户为中心的全渠道服务模式;引入多种文化业态、打通产业边界、强化文化交流和阅读体验功能,打造集阅读、教育、休闲、消费于一体的阅读文化综合体和体验式阅读中心,逐步构建全民阅读生态圈。

值得一提的是,在多元经营中,定西市店充分发挥新华品牌优势,旗下多家门店中标当地政府办公用品采购项目,为拓展办公用品市场打下了坚实基础。下一步,定西市店将加快数码联营、多媒体教育产品、“读者”作业本等的推进力度,进一步加强文创

书屋、农家书屋的联系,争取有所突破。

线上线下结合,引导消费者购物习惯。随着消费者购买习惯的改变,“圈层文化”成为当下的一种消费潮流。为此,宜宾中心店一方面要求员工建立社交圈层,打造“人设”,团结喜欢文化、热爱阅读的人。另一方面,为进一步发挥书店的服务优势,员工要了解、解决客户痛点,以优质、贴心的服务,将客户的痛点转为需求,把客户转变为朋友。

互联网时代,书店要通过运营有效的引流工具,聚集人气。宜宾中心店将从三个方面发力:一是加强线上分销,用性价比高的产品,满足价格敏感型读者的需求;二是做好店内爆品图书的推荐推销,将线上读者引流至线下;三是用优质服务,稳固从线上引流到线下的读者。

不可否认的是,价格战、阅读氛围不浓等成为当下制约书业发展的痛点与难点。为此,宜宾中心店将抓住相关政策机遇,从图书销售向阅读活动推广领域不断延伸,解决客户一揽子需求。同时,还将打造宜宾地区讲书人、阅读推广人,带动全民阅读的推广,影响更多人参与阅读。

2022年,湖南衡阳市新华书店持续坚持稳中求进的总基调,突出党建引领,聚焦主责主业,以契合“双减”为目标,全面提升教育服务能力,确保“课前到书,人手一册”;紧密围绕宣传思想中心工作,全力做好党和政府重要文件、政治理论读物等重点出版物发行工作,切实履行自身职责;以促进全民阅读为切入点,全面提升实体书店阅读体验感,创新校园共享书屋建设,助推书香校园建设,营造全民阅读氛围;助力党政机关、企事业单位党建、职工书屋建设,打通服务党政机关、企事业单位的最后一公里;坚持线上线下融合发展,着力推进线上运营平台建设,尽快实现线上线下融合发展新局面。

虽然疫情对书业的影响很大,多元化阅读习惯和消费习惯的变化,也对经营带来很大挑战,但这既是一次危机,也是一次自我变革的机遇。新华书店更应有所觉察和担当,顺应时代形势,适应市场环境变化,主动作为提高自身运营能力、改革创新能力和“抗风险”能力,确保企业可持续、高质量发展。

针对上述情况,2022年,衡阳市新华书店将进一步以湖南新华线上平台为依托,以区域责任制为抓手,加大线上平台的推广使用力度,尽快将主营业务征订、收款转移到线上;在新建门店、即将改造升级的门店,扩大文创专区经营面积,有条件的探索设立幼儿专区、水吧等,提高非书产品的经营占比;进一步加强重点文化用品、幼教业务、研学业务的拓展力度,力争将其打造成新的经济增长点。我认为,实体书店未来的发展趋势是在坚守主责主业,保持优秀内容供给的基础上,积极探索寻求多元文化业态融合、线上线下相互融合。

产品的推广,以新多元业态的发展充实主营业务,形成企业新的利润增长空间,达到“以副补主,主副并重”的发展格局。

整体来说,2022年,定西市店将以改革发展为动力,对标甘肃新华高质量发展要求,强化管理、狠抓经营、开拓创新、谋求发展;坚守文化传播主阵地,始终传承红色基因,将社会效益放在首位,确保“课前到书,人手一册”政治任务圆满完成;通过实施门店升级改造,加快实体书店转型升级,改变经营理念、创新经营模式,破除发展困境;把握政策机遇,重塑“新华”品牌,从传统经营走向特色经营,探索从单一的销售模式转型为多元发展的新模式。

当下,面对网络以及电子书带来的挑战,压力空前,也对书店经营提出了更高要求。未来,定西市店将不断拓展业务、创新营销、完善客服、提升服务,推动实体书店转型升级。

■马建春 湖南衡阳市新华书店党委书记、总经理)

发力线上平台建设 提高非书市场份额