

2023 金牌经理 Ace Manager

(第二期)

人物档案 杨威(黑龙江鹤岗市新华书店有限公司总经理)

工作感言 欲望以提升热忱,毅力以磨平高山。

管理心得 优秀的企业管理,源于领导者杰出的自我管理。一是要以身作则,领导者必须成为员工的镜子,如果一件事情自己无法做到,也无须要求员工做到。二是要身先士卒,与员工一起越过障碍、克服困难。



杨威:用心服务 用心管理 用心经营

持,尽最大努力扩大图书征订。正是在这样精神的鼓舞下,书店员工也都自发行动起来,纷纷下沉到各单位开展工作,推动了图书销售的增长。”在杨威的带领下,鹤岗市店开展“凝聚图书发行阵地、振兴文化发展力量”研讨活动,确立工作主攻方向;举办“魅力鹤岗、阅享人生好书推荐活动”,增强员工学习能力;策划了“庆建党百年永远跟党走”等党史学习教育,增强团队的凝聚力和战斗力。其次要做好制度规范管理工作。杨威认为,制度是规范各项工作的保障,落实好各项管理制度,严格按照制度指导各项工作,确保各项工作规范、严密,不出差错。“每月的例会制度,要求各部门确立工作方向,制定任务指标。用例会的方式集思广益,探讨解决问题的最佳方案,让各项工作稳步推进;通过确立工作目标,调动各部门负责人做好工作计划、解决工作难题,为完成全店的总体目标打下坚实基础。”

抓住转型升级契机,提升书店服务机制。从2018年开始,鹤岗市店开启了门店转型升级模式,利用场地优势,举办、承接各类阅读活动,积极推动全民阅读活动的常态化开展。同时,鹤岗市店开展多元化经营模式,一方面自创花卉盆景,设置木板刻字、刻画等艺术品展柜售卖,开设咖啡吧,延展书店的服务边界;另一方面推进在线教育业务,联系教育企业及中小学校合作,形成“教育机构+新华书店+中

小学校”的服务机制,提升全区书店教育服务能力。一是根据不同读者需求,鹤岗市店策划了多层次的“朗读者”和“我是讲书人”活动,吸引了大量的朗读爱好者前来体验。其中,“朗读者”项目被黑龙江省全民阅读工作领导小组授予“2017~2021年度全民阅读优秀项目”荣誉称号。二是开展多种实践活动。为了引导青少年了解新华书店、喜欢图书、热爱阅读,营造阅读修身的良好社会氛围,鹤岗市店策划了“小小图书管理员”社会实践活动。在2022年暑期期间,“小小图书管理员”活动历时46天,共有94名小读者参加,通过员工悉心指导,这些小读者能够完成图书分类、整理、上架、捆扎、以及造型陈列等工作,得到了家长的认可。三是为营造浓厚的本土文学创作氛围,鹤岗市店与多家单位联合举办阅读活动,例如本土作家向建党百年献礼“太阳鸟文萃丛书”发行仪式,桑俊杰知青题材长篇小说《兵团战歌》鹤岗首发式等。

顺应时代潮流,探索线上线下融合发展。为进一步拓宽书店的销售路径,鹤岗市店进行三方面尝试。一是坚持线上线下融合发展的经营模式,为书店打造私域流量,利用线上渠道打破空间上的限制,持续深入运营抖音、微信公众号等平台,触达更多消费人群。二是加入黑龙江新华书店集团“百店互联”线上连锁体系运营,实现信息、资源共享。三是全力推广黑龙江新华书店集团打造的“北国书香网”品牌,探索宣传新形式,让“北国书香网”进一步深入到读者心中。

(王霖 采写/整理)

人物档案 张鹏(山西新华书店集团太原有限公司太原书城总经理)

工作感言 道虽迩,不行不至。作为一名新华人,“撸起袖子加油干”是时代赋予我的使命。

管理心得 “明者因时而变,知者随事而制。”勇于创新创造,积极追求卓越是社会发展过程中的必然趋势,科学发明、技术创新、节能创效、创意开发既是时代要求,也是我的管理目标。



张鹏:拓新品牌营销 完善服务模式

张鹏2002年大学毕业后就进入太原市新华书店工作,先后在坞城书院、计算机中心、大中专教材中心、太原书城工作,历经店员、系统维护员、业务员、副经理,于2017年任太原书城经理。

山西省新华书店集团太原有限公司是太原市文化宣传阵地之一,肩负着重要的社会责任,这也意味着张鹏作为书城经理同样分担着这份责任。在工作中,他积极参加各项活动,在参与中学习,在学习中进步;立足本职岗位,扎实肯干。工作之余,常常刻苦钻研,提高业务知识,增强业务能力。近几年,在书城全面深化改革推进结构优化,着力提升发展质量效益的情况下,张鹏除了完成上级下达的各项指标任务外,还不断思考如何在改革的瓶颈期尽量减轻“阵痛感”,着手进行书店各项活动的建设,争取实现书城的社会效益与经济效益双丰收。

“创新求变”是书店经营管理的核心。着眼于当前的文化产业发展环境,传统的书店经营管理模式已不适应现在的经济发展要求。现阶段的经营管理核心是“创新求变”,通过文化产业融合、业态调整、产品互通等具体载体的创新发展,努力实现书店创造

性转化、发展,不断满足人民多样化、多层次、多方面的精神文化需求。对此,太原书城积极寻求创新发展路径,多元融合,经过实践和探索在创新发展中取得一定成效。

近年来,太原书城与太原市图书馆联合开展了“你选我购”创新性品牌营销活动,开创了新型服务模式。该活动已连续举办7年,活动期间门店的客流量和销售数据实现双增长,真正做到了创新合作双赢。

太原书城从2021年7月开始,连续2年在暑期推出“新华书店爱心托管班”,向市民免费提供暑期托管服务,帮助缓解青少年暑期托管的难题。暑假期间,书城通过安全、平稳、有序的管理工作,凭借良好的服务、完备的设施、海量的阅读和丰富的活动内容支撑,累计服务托管学生1万余人次,获得了广大托管学生家长的一致认可。书城建立的两个托管群互动黏性很高,店员在社群中定期推荐学生阅读图书和研学旅行活动,得到学生、家长的积极响应,转化率很高。

“书店+”推展多元经营业务。张鹏认为,书店的多元经营要结合“书店+学习”模式开展。2022年,太原书城部分卖场进行了优化调整,增加了付费自习室和书法培训教室。自付费自习室营业以来,座位每日爆满。近几年传统门店的痛点是年轻读者的流失,太原书城通过开办付费自习室等模式吸引备考的年轻读者到店,并经过年轻读者的宣传“种草”拉动了更多年轻读者进入书店,也提升了店内咖啡饮品和简餐的销售。

着眼未来,张鹏认为,进入新零售时代,书店首先要做的是吸引读者到店,先吸引流量,再考虑流量转化,门店的升级改造要从传统的卖场思路向文化阅读服务中心转变。

(王少波 采写/整理)

李源斌:创新经营思维 力推融合发展



传短片的拍摄工作,并取得广东新华发行集团相关比赛一等奖;在每季度开展的图书造型展合评比中,带队制作的“大唐不夜城”图书造型获全国性图书造型一等奖,

“肇庆您好”获广东新华图书造型一等奖。

近年来,主题出版物的销售成为书店的重点业务之一。为加深对主题出版物的了解,李源斌坚持每天早会让员工轮流朗读相关图书,加强学习,并开展丰富多彩的党建活动;在大中专教材业务、馆配图书、公共文化服务等方面,带领团队主动出击,坚持多元拓展,保持了业务销售的稳步增长。“当下实体书店面临着较大的冲击,更需要我们主动出击,精准制定服务方案,特别是要为机关单位做好公共文化建设的整体设计和运作工作。”2022年,肇庆新华营收创历史新高,并被授予广东新华发行集团总经理特别奖项“业绩双增奖”,经营项目贡献功不可没。

在承办2022年南国书香节肇庆分会场活动的基础上,肇庆新华2022年共开展超60场文化活动,并与肇庆各文化单位建立了深厚的合作关系。李源斌介绍,肇庆新华打造了多个自有活动品牌,如“品鉴家园”活动、“先锋小店员”活动、手工活动等。

做好读者服务,打造自身特色。2023年,实体书店的客流在逐步恢复,李源斌认为,在做好读者服务

中,书店最需要进一步做好会员制服务,提供更好的综合文化体验给资深的团体和个人。书店应该更多地利用自己的文化品牌资源,做好延伸服务,如文化研旅、素质培训等工作。“网络销售通过折扣带给读者销售冲动,实体书店则需要提供更多延伸服务,实现折扣以外的延伸价值,通过购书可以附加参与读书会、品茶、知识讲座等培养忠实粉丝以应对。”

面对激烈的市场竞争压力,书店要生存,就需要突出自身特色和优势,李源斌认为最重要的是阅读场景的打造。他介绍:“每个季度,四阅书店·肇庆店在中庭交替布置樱花、柳树、枫树和银杏,分别代表春夏秋冬不同的季节变化,通过展台评比,注重橱窗和展合的变化,搭配不同出版机构的相关图书推荐,力求带给读者丰富的视觉体验。今后,我们将更注重场景阅读的内涵发展,开展更多有深度的文化阅读活动。”此外,在谈及当下书店与出版机构的互动沟通关系时,李源斌认为,在新的发展环境下,书店需要与出版机构加强数据沟通工作,相互交流经营信息,及时了解市场走向。

未来,李源斌将带领团队继续做好主业销售工作以及中心门店管理工作,增加公共文化服务,特别是承接机关单位的文化建设工作;利用好新华书店的读者资源,做好文化研旅和素质培训;进一步做好抖音等平台的发展工作;逐步开展并完善自身的文创产品研发和推广销售工作;在条件成熟的情况下拓展建设新的门店。

(焦翊 采写/整理)

●专访

2023年3月,“2023涿州春季书市暨中国网仓储淘书会”在河北涿州举行。此次淘书会分为中国网涿州仓储中心和涿州市图书馆两部分,不仅是中国网历次淘书会中规模最大的一次,还开设新书展台、文创展台、2折区、英文原版童书区等特色区域,并新增图书市集,邀请齐物志、书魔方、方尖碑·译林出版社等30余家出版机构参与。这也是时隔两年多以来,中国网仓储淘书会在河北涿州的一次重启。据统计,活动共吸引了全国各地近5000名读者关注、购书,成交额近百万。

提到中国网,最早要追溯到1998年。出于对图书的喜爱和亚马逊的成功,让从事技术出身的黄平有了开设网上书店的想法。1998年,中国图书网(中国网)应运而生。但没有投资,又是行业新人,黄平只能一点点摸索。但世纪之交的中国互联网发展迅猛,国内图书电商“巨鳄”间的价格战初见端倪,势单力薄的中国网颇受打击。如何抗衡?怎样发展?特价库存书这一被主流图书电商“瞧不上眼”的领域,成为中国网的救命稻草。与传统的图书电商不同,虽然销售全品类图书,但中国网有着自己的特色,用黄平的话说是“销售出版了2年至20年、小众而优质的‘图书尾货’”。此外,在价格上,中国网坚持“低进低出,高进高出”,以重资产的方式不断扩大库房面积购进图书,并以现金结算的方式,保证以最低价买到出版机构的优质特价书。

25年来,中国网不仅销售“图书尾货”,打造了“七楼书店”品牌,还开启了互联网营销,构建微博、微信公众号,B站、抖音等新媒体矩阵,创新图书盲盒等营销方式。中国网从面临困境,到目前网站注册会员数600万、微博粉丝数超过110万、微信公众号粉丝数超过120万;线下服务的实体店超过1000家,合作公益机构、图书馆上百家;从“一个爱书的人”,到“一个喜欢为爱书人做服务的人”,25年间,黄平以“不埋没一本好书,不错过一个爱书人”的理念,将中国网打造成为国内小有名气的图书交易平台。

在中国网春季淘书会第二场将于4月21日举行之际,中国出版传媒商报与中国网总经理黄平开启对话,聊聊图书和中国网的当下与未来。

□如何看待当下的图书销售?

■20多年来,国内图书销售模式从最开始的以新华书店为主,到民营渠道的加入,再到随着互联网的快速发展,电商渠道逐渐成为读者购书的主要平台之一。如今,直播电商快速发展,也让读者进一步向这些平台涌入。在这一变化当中,实体书店遭遇了诸多冲击。我认为,实体书店可以选择销售图书尾货,甚至实体书店通过销售这些图书,实现让图书销售成为门店的主要收入。我与很多实体书店负责人聊过这一观点,我觉得这是当下实体书店非常重要的一个选择。

□为什么要做淘书会?

■一是随着电商、智能手机的普及,读者群体在下沉和扩展,我们需要更多地了解读者。二是我们需要与书友有更多的共同话题,淘书会能产生一个大家都关注的话题,让我们与读者之间有更多的互动。

开办淘书会,第一个感受书友非常支持我们,我们要不计代价地将淘书会办好。第二个感受是开展淘书会可以坚定信心,让我们深切地感受到从读者的角度认真踏实地把一件事情努力做好,就会得到他们的支持。第三个感受是通过开办市集,我们可以进行更准确的分析,比如为何会受到读者的欢迎,从中学习和思考。

□中国网未来有哪些发展规划?

■图书尾货是一个细分市场,经过这么多年发展,我们算是站住了。近期来看,一是开设一家仓储书店。二是持续重资产投入,扩大图书品种规模,引进更多好书,让那些最重头、最重要、质量最好的图书,焕发第二次青春,甚至能够大放异彩。因为的确有很多的好书,比许多新书的质量都要高。这样的好书应该得到更大的推广,让更多的人能够读到它。三是在企业内部建立一个兼顾公平和效率的机制,能够吸引更多的优秀人才加入。

未来,我希望中国网实现四个目标。一是专业化。专业化是生存的基本,比如选品、专业能力等方面,通过加强这些方面的能力建设,提升专业化水平。二是社区化。专注思考如何让爱书人以书友会,把更多的爱书人联系在一起。三是平台化。将中国网打造成为有助于书业发展的人才平台,能够成为真正受读者欢迎的平台,与众不同的网上平台。四是媒体化。我觉得目前所有的工作都在建立读者和书的关系,我们要尽可能地了解读者、了解更多的书,实现读者和书通过这个平台,进行推广和链接。

特价书盘活销售 打开图书增长新链路

■受访人:黄平(中国网创始人)

□采访人:焦翊(中国出版传媒商报记者)