

书业非书品经营方法论与顶层设计

Business Methodology and Top-level Design of Non-book Products in the Book Industry

凤凰新华阳光采购平台的实践与探索

■谷战先(江苏凤凰新华书店集团副总经理)

办公用品集采实现“降本增效”,并提升了阳光采购平台外部市场拓展的整体竞争力。目前,平台拥有十三个大类超5万种自营商品,自营销售占比达95%以上。平台还提供包括办公用品、办公家具、工作服及企业宣传片等各类文化定制服务。

同时,平台组建了专业的运营、客服、物流团队和技术开发团队,确保平台高效平稳安全运行。为客户提供快捷优质的送货、安装及售后服务支持,并提供400热线电话和QQ在线客服。快速响应,让客户无后顾之忧。

对外拓展成效显著

自2019年起,平台不断尝试参加政府采购平台定点供应商入围招标,各级政府机关单位、团体是政府采购的主要客群,省市县及乡镇的各级政府机关也是书店团供大客户业务板块的主要客户。作为“七进”和政治读物发行业务工作中的主要服务对象,特别是近年来在政治读物发行业务工作中,江苏新华实现了对这些单位的业务全覆盖。通过现有业务渠道和渠道拓展业务人员,将图书和办公用品相结合,为各级政府机关提供好书好产品,打造了新华书店独有的特色服务。

各级小学、高职高专及高校客群是书店教及职教部门的服务对象,“课前到书人手一册”服务理念和奉献精神,被一代代新华人传承,书店成为学校、学生和学生家长信赖的购书首选。学校客群的主要采购内容以图书、办公用品和学习消耗品为主。凭借多年为学校服务的经验和良好的业务能力,有利于江苏新华各地分公司采购业务的推进。

江苏新华近年来先后入围了5家地市级政府采购网上商城定点供应商,通过在政府采购业务中不断积累经验、优化产品供应链、完善平台功能,2022年初,平台顺利入围江苏省政府采购中心网上商城定点供应商,将政府采购的业务范围扩大到全省近3万多家机关单位和学校团体,为江苏新华各地分公司的非书业务拓展出了一条新路。

业务能力持续提升

江苏省政府采购主要客户群体是各级党政机关及团体单位,所提供的产品包含13个大类的160个二级分类,涉及办公用品、办公设备及办公耗材类、图书音像产品等。面对激烈的市场竞争,只有拥有

较强的产品竞争力、优质服务能力和相对固定的客户群体,才能占有相对稳定的份额。面对新的要求,江苏新华不断提升平台的整体服务能力。

提升自营产品组织能力。面对激烈的市场竞争,江苏新华有针对性地招聘专职渠道拓展专员,扩充采购队伍。自2020年起,多元拓展中心在电脑办公、工服定制及办公家具等大类采取供应商池的管理办法,产品的定价优势和服务质量稳步提升。进入省政府采购后,在更多的产品类别上建立健全供应商池,优中选优,丰富自营产品品类的同时,严把产品质量安全,并做好产品授权及相关法律法规的制度建设。在服务好政府采购客户的同时,用更优惠的价格和好的产品服务于江苏新华及各级分公司相关业务拓展,通过集中采购实现了“降本增效”。

提升总部服务能力。江苏新华总部多元拓展中心服务能力主要体现在:一是服务好各分公司,为业务推广工作中的产品信息传递、客户资料维护、客户订单发运及售后服务跟踪做好服务。二是为平台政采专区做好线上客户服务,不断优化平台功能、提升平台安全性和稳定性,按地区做好一对一客户服务,落实业务信息首问负责制,实现7×24小时在线。多元拓展部建立平台各岗位规则、设定目标任务、制定奖惩制度,全面提升部门整体服务能力。

物流仓储配送服务能力的提升。依托江苏新华发行集团新港智慧物流产业园区,从收货、分发、包装到运输,物流网络覆盖全省各市县乡镇,全省范围内48小时内送达,省内13个地级市可实现24小时内送达,同时为合作客户提供出版物以外的第三方物流服务。在社会化物流合作方面,与多家快递公司签署了快递服务合同,在江苏省内实现当天17点前揽件,24小时内送达服务。

提升分公司业务人员能力。定期对分公司的多元业务拓展人员进行培训,包括相关产品培训和服务能力培训,增加分公司人员在业务沟通中的综合能力,更好地了解客户需求,通过业务群形成分公司与总部高效信息传递,更方便进行业务拓展。充分利用1000余家自营及联营网点,服务上门,以图书业务对应的辖区内学校和政府机关单位为基础,不断通过现有渠道拓展更多客户。

未来,江苏新华将紧随技术潮流及客户应用习惯,持续对平台功能进行优化升级,不断提升用户使用体验,打造安全可靠稳定的政府采购电子商务平台,并为各级分公司提供拓展非书业务的互联网工具。

在新消费模式下,人们的生活习惯和消费方式发生了根本变化。随着互联网发展和数字技术不断迭代,图书零售不断受到挤压。一直以来,实体书店在求生存的道路上,向非书品经营方向不断探索。

书店对非书的探索最早可以追溯到2003年,到目前为止可分为三个阶段:第一个阶段是“图书+”,早期是“图书+文具”,然后是“图书+音像”“图书+电子产品”,这是一个初始的阶段。第二个阶段是“以书为媒、多元融合”。在这一阶段,书店对非书经营的探索愈发广泛,出现了“一站式购书”的理念。第三个阶段是当下,步入“书店+”,以书店为平台,或者是围绕书店打造生态圈来开展跨界探索。这些努力都是为了书店的生存。我们通过人、货、场的进化,用非书反哺、补贴图书业务,从而增强书店的生存能力。

首先是“鲜活的人”。人即员工,他们在自己的本职工作基础上,即输出“产品”,创造价值。在与学校、图书馆等公共文化部门及企事业单位合作服务的过程中,我们发现了在图书、文具、办公用品之外的新需求,有特长、有能力的员工就鲜活起来,他们发挥能力,进而产生了新的价值。这些员工的角色从单一的图书销售员发展成为多面手,他们同时是选品师、主播、阅读推广人、故事姐姐、活动策划,甚至是平面设计师,他们的存在降低了与客户的沟通成本,为客户提供了线下活动等额外服务,也创造了额外营收,成长为现代卖场增值的绝对因素之一。

其次是“灵动的货”。“货”即产品,对非书产品的选择我们走过不少弯路。如书店在引入文创时,一股脑上架一批文创产品,结果造成了积压;如自创文创方面,不少书店进行了探索,开发了公仔、雨伞、书包、拼图、玩具等,结果也大多沦为自用和礼品赠送,没有产生很大的经济效益;如业态方面,大家都在讨论的标配业态咖啡,希望咖啡能反哺图书销售,看着红红火火的新茶饮爆款,结果自营下来,仅仅也是能自保。

对于非书产品的“货”,具体从六个方面进行选择。一是品牌辨识度高、更新快、新品多、线上线下价格一致。其中线上线下价格一致很重要,这样品牌才能得以长期留存,为书店持续创造经济价值,实现双赢。二是具有地方特色的文创产品,首选实用性较强的衣食住行类产品。如广东顺德的香云纱是一种使用天然植物染料进行染色的布料,工艺流程全人工,不能用机器,种种的因素造成其非常稀少,具有收藏价值。因此香云纱制作的成衣销售较为可观。三是与书店调性契合,有对应的读者需求。非书品由于具有较多特性,因此要根据书店的消费群体做差异化选择。四是具有普适性和认可度的地方农产品,经过市场的洗礼,我们店里最受欢迎的是陈皮。很多用户将其作为礼品或手信,因此销售比较稳定。五是食在书店。不是餐饮与书店的简单跨界,而是需要根据读者特性,选择合适的菜品,同时务必高质量和稳定,这样才能口碑相传,有好的口碑和回头客。如花城文学院的餐饮包括简约西餐、下午茶、新茶饮、定制餐等,设置齐全,满足读者全天的用餐需求。六是活动输出,一方面是公共文化输出,承接图书馆、学校、农村书屋及新时代文明实践站点及党政阅览室活动。另一方面是研学旅行,依托广东新华四研研学,立足门店进行招募,同时向单位推广研学活动,并配合研旅部门开展,取得了不错的效果。

最后是“灵活的场”。“场”能产生额外经济价值在于空间的灵活运用。一是私密的空间创造价值。如三五好友一起聊天的场景、商务的场景、活动的场景、研学场景、亲子活动的场景等,所有的场景都需要我们在做新书店或旧门店改造升级时,设计出私密的空间。这一空间在有活动需要的时候可以封闭起来,没有活动的时候可以敞开,作为书店有机的组合。二是店内研学、综合实践。如一日店员、小小图书管理员等活动。但是我们在常规开展的基础上进行了升级,增加了图书分享、手工制作等环节,提升客单价。三是企业读书会。目前来说,这一项目市场需求非常旺盛。我们组建了师资队伍,由员工、作者、出版社编辑、大院校老师甚至热心读者参与。在举办读书会时,根据企业需求,可以邀请不同级别的讲师,这也成为了我们的突出优势之一。此外,在开展读书会活动时,我们还提供茶歇。四是其他收费活动。过去,不论亲子故事、绘本故事还是作家见面会等,读者都是免费参与。如今我们转换了思路,加入分享、体验等环节,一定程度上实现了经济效益。目前稳定的收费活动,是每周的电影品鉴和周末的亲子活动、体验活动。这些活动受到很多读者的欢迎,更加坚定了我们以书店场地为基础,因地制宜开展各类公益与收费相呼应的活动的信心。

点燃书店与非书融合的新火花
■郭刚荣(广东新华发行集团茶阅文化传播有限公司总经理)



凤凰新华阳光采购平台(www.jsfthx.com,以下简称“平台”)是江苏凤凰新华书店集团(以下简称“江苏新华”)自主研发的电子商务平台,自2018年初上线运行以来,不断扩充运营专业人员、丰富质优价廉的自营商品品类、充分发挥新华书店文化企业的特点,增设包含影视宣传片拍摄、办公文具定制服务的“文化定制”产品专区,为用户提供更便捷的平台操作体验,为江苏新华各分公司店外销售拓展提供了有力的数字化工具。江苏新华在各分公司通过凤凰阳光采购平台,实现了线上业务与线下服务的融合,并积极开展多元产品店外销售,大力开拓发展外部企业客户,截至2020年12月,平台注册用户数达2050家。

通过为本系统内各级单位提供产品和服务,平台积累了大量的优质供应商和质优价廉的产品,培养了一支能打硬仗、打胜仗的运营服务团队,并结合自有技术团队的技术支持,不断完善平台功能,积极参加江苏各地区的政府采购电子商务平台入围招标。在平台技术方面,不断完善和优化平台功能,开发基于B2B、B2C、B2B2C、B2G的业务场景应用,不断优化财务结算、仓储管理、订单管理、商品管理及政府采购中心平台对接的相关功能开发和优化升级。

2022年1月,江苏凤凰新华书店集团以综合排名第三的好成绩,成功入围江苏省政府采购网上商城定点供应商,入围后在全省以地区为单位,组织分公司开展政府采购网上商城业务及阳光平台操作培训,2022年6月正式对接江苏省政府采购网上商城,截至当年底,实现政府采购销售超5000万元,年销售码洋超2亿。

自营平台优势凸显

平台提供PC端和移动端两种操作方式,不断完善和优化平台功能,提升用户操作体验,并依托全省72家分公司的团供及大客户服务人员,为客户提供“线上产品+线下服务”的覆盖江苏各省市县的立体式服务网络,实现多仓发货、送货上门服务,并提供面对面服务,沟通更直接、服务人性化。

随着平台不断推广,自营商品供应商不断扩充和优化,平台充分发挥集中采购优势,建立多个品类的优质供应商池,不断丰富质优价廉的好产品,内部

从新零售角度思考书店的非书业态经营

■陈勇(新华文轩阅读服务事业部成都市蓉城经营中心副总经理)

如果要问书店的未来在哪里,我们认为书店作为实体零售的本质属性就是我们的出路。如果脱离了实体书店这个天生具备客流高转化、高口碑、有品牌形象的阵地,那么我们就失去了核心。因此,新华文轩在注重线上业务扩展、渠道拓展和业务拓展的同时,依然坚持做好实体书店。从新零售角度思考书店的非书业态经营,我认为要围绕人、货、场三要素去定位业态、定位客群以及定位实体书店怎么提升转化和留存。

人:新消费趋势下的多品牌战略,抓住核心客群。随着市场的变化,消费者习惯的转变,在经过一连串的经历之后,很多商场负责人开始冷静思考,除了短暂的高客流,书店到底能为商场带来什么?这一反思也让部分以商场为依托的民营书店开始收缩。面对这样的市场,新华文轩采取多品牌战略,用不同的定位来服务不同市场。不再是书店需要什么,而是客群需要什么、品牌需要什么、市场需要什么。我们在选择业态的过程当中也在不断地积累和沉淀。

近年来,新华文轩以多品牌的战略发展,包括传统新华文轩品牌、针对年轻市场的文轩BOOKS品牌、针对亲子客群的Kids Winshare文轩儿童书店,还有针对都市白领的轩客会品牌。不同品牌不同的门店,要明确需求状态,找准零售定位,分析顾客的实际需求、情感需求,以及积极需求。当然,有了需求不等于产生销售,实际需求决定顾客消费方向,机体需求决定顾客是否不买,情感需求是快乐、惊喜、便利的购物乐趣。新华文轩在多品牌战略发展时,最重要的目的不是多做品牌,而是希望精准找到核心客群,结合不同业态创造顾客情感需求。

场:多业态场景组合,定义品牌、引流、转化的多维价值。以前我们谈到非书业态、产品,无论是自营还是联营,我们总想在书店的大空间里面填满它,但是我们忽略了顾客的情感需求关联性上,需要哪些场景来满足这些消费?因此,在这几年探索的过程当中,我们在讨论一家书店要打造什么样的非书业态时,我们想到的是顾客需要什么、创造什么样场景启发销售。在我看来,书店的场需要多样化的场。

一是文化的场:文化背书持续引流。我们看到

很多书店在客流经历过前期开业的1~2年高峰以后,下降非常快,不仅来自产品的转化低导致顾客依赖性降低,也来自文化属性、文化活动的下降。这几年很多做得好的书店,都不乏文化活动。当然文化活动不只是作家活动,在书店的经营过程中,我们不仅强调关注的产品转化、受众客群的触达点,也关注非书业态是否能与书店的文化背景相融合。以新华文轩门店的餐饮举例,茶、咖啡在书店都很常见,如果我们和以往一样只是提供了顾客消费的咖啡和茶,那么依托这个业态能做的事情就很少,我们现在强调店内外结合,经常会服务很多机构客户,希望他们能把单位的活动放到书店里来,如果活动场地具有文化背景,我相信很多企业都愿意在书店开展活动。

二是体验的场:高频率到店。在经历开业前期之后,我们会经历一家书店的经营中期,在中期的过程当中新客流的引入和老客流的返店率,就会成为我们关注客流的两大数据。提升顾客高频率返店的核心是体验。因此,书店的非书产品不应只定位为购买型、实物型的产品,也应有体验型的非书活动和体验业态。生活的场带来高转化的销售,我认为非书业态未来的发展有三个重要方向,即文化、体验和生活。如果只有文化和体验,我们会看到销售规模难以突破、难以保持。但如果我们只注重学教电子、文具等高转化商品,就会发现书店的流量不足。所以说这三者是相辅相成。比如我们在亲子书店亲子餐厅举办生日派对等。为什么顾客愿意到书店举办生日派对?这其实就是场景营造的文化背景。一方面家长认为孩子到书店是一个健康的行为举措;另一方面书店可以实现托幼场景。特别是针对有孩子的家庭,周末带孩子去哪里是永远的话题。书店营造相应的文化场景,让家长周末带孩子去书店,成为他的一种生活方式,约着几个朋友带着孩子一起,孩子可以在书店游乐、阅读、参加活动。因此,多业态组合产生的是顾客更多的情感交流、寄托、托付。

三是第三空间的场:多业态组合满足时间消费。比如书店的自习功能,我们可以引进共享办公空间,转化销售。同时,活动场地也能成为多元业态的宣传平台,产生更多的价值。比如为一些品牌举

办宣传活动等,拓展场务收入。

货:启发式销售,引发探索的欲望;商品主题化牵引出顾客潜在消费冲动。近年来,很多书店开始主题化、社区化、细分市场精准化定位,配合书店所在的定位和主题,引进相关产品。比如根据时事热点、本地文化、IP以及主题等引进产品。通过营销、匹配顾客的关注点嫁接引入组合产品,成为现在书店越来越常用的经营方式。我们要根据全年制定的营销计划,配合不同营销主题,包装组合不同业态,让顾客产生不同的消费冲动。

同时,“造物”“造节”“创造需求”对书店来说也很重要。如六一儿童节对书店来说是非常重要的营销节点。为什么这一节点顾客要到书店?我认为有三个方面的因素:一过节、送礼,为孩子挑选礼物。书店天生正面、积极、向上的形象是我们造节、造势的基础。二是组合产品,更好的为顾客开展针对性推介。三是要想办法让顾客到店,频次更高。比如我们在大型门店针对亲子家庭做的游园活动,2022年一家店一天的家庭客流就达到700组。我们通过游园的方式,把客流组合在一起,把各个业态组合在一起,创造顾客的消费需求点,用游园打卡的方式去触达、体验这些业态,从而产生对产品的理解和认识。如今已不再是产品摆好让顾客挑选的时代,而是营销为王的时代。

需要关注的是,实体门店与电商KPI“异曲同工”,我们以前把实体想得很简单,“销售额=单价×客单量”,但不论是实体店还是线上,我们要关注人、货、场,涉及用户流量、用户贡献以及消费频次。为此,我们在引进非书业态时,需要不断与供应商讨论,你有什么样的产品、针对的是什么样客群,高动销产品有哪些,提升文化属性的产品是哪些,能提供怎样的文化活动、引流活动等。

“脱离人、货、场三要素,我们就是在‘自以为是’”,实体书店不要“自以为是”,不要以“我们想放什么业态”为主导,而应更多地关注顾客需求,组合好业态,做好营销。

