

书业非书品经营方法论与一线实操

Business Methodology and Frontline Operations of Non-book Products in the Book Industry



从七个问题说起

洞晓现象，认清本质，在纷繁复杂的现象背后，获得根本性的认知，从而指导企业贴近本质去从事经营活动。对书店而言，通过七个问题，探究书店经营的本质到底是什么？

问题一：您认可图书既是精神产品又是商业产品，是特殊商品吗？从行业属性来看，图书的双重属性，是很多书店经营者既感同身受、又困惑于其中的问题。

问题二：您认可书店既是人文高地、思想灯塔，也是商业场所吗？在深化改革、选择多元化、高等教育普及化的今天，书店秉承图书的双重属性，商业属性一直没有变过。

问题三：您怎么看待民营书店的收缩？近年来，言几又等知名民营连锁书店在国内布局的收缩，是书店领域的一件大事。怎么看？有疫情的影响要素，也有资本扩张下的经营失衡要素，要以平常心来看待一个企业的进退。

问题四：您怎么看待书业的“特殊”？由以上问题，再回看书业的“特殊”属性，至少具备以下特征：一是非刚需、非标品，需要一定的思想性或情怀，不然无以支撑。二是受网购平台、直播平台冲击巨大，这些平台偏爱以图书等低毛利产品来攫取流量。三是重体验，基本盘依然是传统业务。

问题五：东方甄选做农产品，为什么又卖书，其火爆说明了什么？作为现象级案例，东方甄选成立时，以农产品立意，为什么又变成一手文化传播、一手农产品？至少证实三点：二者皆为低毛利，低毛利不可怕；情怀无罪，在于运用；侧面说明抖音新媒体直销渠道的优势。

问题六：做3C的京东为什么打图书价格战，而且是战略品类？10年前，京东涉足图书零售，既是牵制当当、卓越亚马逊等对手，又是降低新用户门槛的战略举措，还是对同类用户的终端拦截之举。又是利用了图书行业“特殊”特征。

问题七：回头再看东方甄选选择的意味？由以上判断，至少可以发现，对书业，优质内容传播依然有着广阔空间；东方甄选对书和农产品的无缝衔接，充分利用创意经济，跨界是更具实操性的选择，怎么尝试都不为过。

探究书店经营的本质

如何看待书店经营的本质？

线上，直播电商普遍盛行的全网最低价“666”路线，被东方甄选的优质内容路线所打破，拉长视野，

书店非书品经营的模式和路径

■李国华（和君咨询合伙人、国际注册管理咨询师）

中国上下五千年文化基因下，内容红利一直未曾缺席，但稀缺性在增加。线下，“网红”书店的颜值模式下，其“图书+商业地产”双向引流的运作逻辑，通过引诱拍照打卡的病毒式营销路径，以及在装修设计、营销推广、店租及薪资方面的重投入，有着极其严重的局限性及非普适性。

由此二点，深入探究书店经营的本质，我们可以用一句话囊括，即以先进经营力争夺注意力。

经营力，是针对书店企业而言，对应的产业价值链已经从传统的线性价值网转变为新型的网状价值网；注意力，是针对消费用户而言，对应的经营逻辑是书店需要从撒网捕鱼的粗放经营进化到蓄水养鱼方式。

由此提炼一个书店经营的公式：“书店+”等于什么？“书店+”=经营力×注意力。

书店经营，需要以你的洞见，超越你的所见。在此公式下，其新型价值网络的“供—研—产—销—金融”环节，其先进经营力体现在“供—研—产”环节，经营要向共享平台发展；“销”环节，经营要向粉丝私域经济发展；“金融”环节，经营要向产融互动发展。

探究书店经营的模式和路径

什么是模式？按照商业教科书的说法，商业模式是如何创造和传递客户价值和公司价值的系统。这样的定义，并不直接。我认为模式是要营造多个“出血点”。“书店+”只有和先进经营力相结合，找到模式上的“出血点”，才有真正的出路。

这里，简要分享4种模式，供书店经营者参考。

一是浅蓝海模式。以“企业”为纵轴，代表内部，“市场”为横轴，代表外部，建立起一个可供操作的企业红海蓝海框架。即使市场存量博弈，但企业有着独特性，意味着存在先“啖到头块肉”的机会，蛋糕也是有的，可以认为是浅蓝海。浅蓝海意味着要比竞争对手更进一步，跳出蒙蔽圈。

以茑屋书店为例。茑屋书店模式的表象体现为“文化+生活方式”，但这太笼统，缺乏参照性。茑屋书店按照生活场景分类图书，做的是生活提案。茑屋书店的导购，不是普普通通的导购员，是特定领域的资深从业者或专家，他们决定着茑屋的空间分布，掌握着场景搭配的权利，谁靠近市场，谁拥有权利，茑屋书店营造了一片浅蓝海，形成多个场景搭配的“出血点”，这是茑屋的模式独特之处。

二是“刀片+刀架”模式。该模式值得书店经营者重视。从上个世纪的金吉列创始起，主副产品的搭配销售，成为一门科学。“刀片”，意味着利润（陷阱）产品，特征是购买频次高、消费频次高，适合捆绑客户，获取长期收益；“刀架”，围着诱饵产品，特征是使用频次不高，适合低价出售。企业在战略上要重视“刀片”产品，并在颜值、卖点、差异性等方面进行

重点推广。

由“刀片+刀架”模式，进一步延伸出免费模式，也即主副产品的免费及收费搭配选择，以更深层次的笼络消费者。在这里，免费不是打价格战，免费是商业模式。

三是Prime会员模式。“Prime”为首要、第一之意。我化用亚马逊的“Prime”提法，以提示会员经营对书店经营者的至关重要性。在消费升级背景下，“以消费者为中心”已从单纯的品牌服务理念，转变为业务开展的重要方式，会员体系恰是消费者主权崛起下业务模式变化的突出体现。

以南京本地的一家企业——孩子王为例。孩子王成立于2009年，为准妈妈及0-14岁儿童提供一站式商品解决方案、育儿成长服务及社交互动。作为一个母婴零售品牌，其定位却是“一家数据驱动的，基于用户关系经营的创新型新家庭全渠道服务商”。

看其发展的核心模式：“商品+服务+社交”的商业模式，实质就是以会员为中心的经营模式。超过7000名持证育婴师组成的专业育儿顾问团队，通过重度会员制下的内容营销与情感营销，实现收入的95%来自会员群体，并在深交所上市。特色就是把导购变成孩子王育儿顾问，通过门店互动、上门服务、微信交流等方式，营造与“菜鸟”妈妈间的“师徒关系”、强链接关系。同时，赋能育儿顾问，实施以员工为核心的人才培养制度，即“同心组织”管理架构；三个合一：会员营销管理工具“人客合一”，会员数据管理工具“云客合一”、店总经营管理工具“阿基米德”，与会员建立情感上的深度连接。这又来自孩子王“以顾客为中心”的“五步法”，即“了解顾客、建立关系、产生信任、产生信赖、产生情感”，非常值得书店经营者参考。

四是平台化模式。仍以茑屋书店为例。茑屋书店的母公司日本文化·便利·俱乐部集团（以下简称“CCC集团”）旗下四大业务板块，即TSUTAYA株式会社、CCC文化娱乐、CCC市场营销公司、CCC设计公司，有着很深的协同和关联。

用什么关联？用T-CARD。会员卡不仅用于CCC集团旗下的茑屋书店、茑屋家电、咖啡店、宠物店等等，还通用于和CCC集团战略合作的联盟品牌，比如可乐、餐饮、教育、便利店等等品牌店面中。只要是T-CARD，会员们都可以通用，积分互相兑换。

CCC集团很大的一笔收入，就来源于利用T-CARD提供的用户画像和企划体系的“选择”与“推荐”大数据，开放给所有联盟企业，联盟企业据此给消费者个性化推荐，获利后，CCC集团从推荐成交额中分成利润。书店的商业模式创新，不仅关乎赚钱模式，更关乎产业生态、用户生态、开发者生态、渠道生态。

打造城市文化高地 实体书店提升文化服务创新探索

■邓锐（广州文化高地投资发展有限公司总经理）

为贯彻落实中央宣传部办公厅、文化和旅游部办公厅印发的《关于推动实体书店参与公共文化服务的通知》文件精神，积极推动实体书店以高质量可持续发展助力新时代全民阅读活动，广州文化高地投资发展有限公司（以下简称“高地文化”）积极参与粤港澳大湾区公共文化服务体系建设，满足人民群众对美好生活的需求。

高地文化是广州新华出版发行集团下属广州购书中心的全资子公司，以线下“广州高地文化空间”为依托，立足于广州购书中心的综合性文化消费商业空间，积极打造“文化+”模式，开展融合文化项目策划与品牌运营、文创产品开发与供应解决方案、媒介运营与创意传播服务、平面与空间视觉服务四大创新业务板块，是集合粤港澳大湾区高端文化要素的优质文化服务平台。高地文化以“品牌活动打造+品牌形象塑造+创意体验空间+创意产品定制”的模式运营，团队较为年轻，基本为90后且来自双一流高校，品牌策划设计全案服务，文化项目策划与运营经验丰富，策划全案300余场，服务政府、商场、建筑、文化、艺术、设计、出版、教育、培训等50余种行业，拥有百万+活跃粉丝多新媒体矩阵。

在文化服务中，高地文化探索出了“1+4+N”的新模式，“1”是以实体书店作为平台的依托，“4”是以项目策划、设计服务、文创产品以及新媒体运营作为触角，N是指提供一站式创新文化服务，深入到各合作单位。实体书店的发展虽然遭遇着诸多困境，但仍然是流量的入口、展示的窗口和资源的对口。实体书店选址一般在城市商业区等繁华地段较好的位置，是流量的入口；针对B端用户的四大创新业务板块，可以通过书店平台进行呈现和展示，成为展示的窗口；在资源的对口层面，书店一直以来都拥有众多名家资源，也就是上游资源。此外，书店还要发挥当

地高校文化艺术资源。

一是项目策划服务。树立创新创意思维，提供一站式文化创意策划服务，包括党政文化、大型活动、展览策划、商务会议、休闲活动。高地文化在大型活动项目上，先后为100余家单位，策划超100个大型项目，包括广东省委党校全民阅读共建、粤港澳大湾区出版创新论坛、广州读书月、广州塔文学盛典、诗词挑战赛、党史学习主题马拉松活动、穗台青年论坛、粤黔非遗版权创新交流等；广州高地文化空间项目积极打造“文化”模式，融合艺术展览、文化论坛化交流等全新项目，打造永不落幕的艺术舞台。策划举办了张国荣音乐电影展、国际绘本展、许鸿飞雕塑展、元宇百展、最美的书展等各类展览，每年累计曝光量超百万次。

二是视觉设计服务。文化创新为设计动力赋能，让设计更有生命力，着力空间打造、品牌设计、视觉设计、特装展陈。高地文化服务一体化空间包括阅读空间、展览空间和文化活动3个部分，采取不同模式，因地制宜建设了50余家不同类型的文化空间，包括红棉阅读、亲子阅读、农家书屋、广州塔、广东省委市委党校空间打造等。在品牌·视觉设计方面，高地文化提供品牌标识、应用、栏目和推广的一体化输出，满足客户的定制化需求。

三是文创产品研发。以“行走”的跨界文化，让文创走进大众生活，包括文创产品研发、产品引进、跨界合作、优质上下游4个部分。高地文化研发了自有IP“粒子文创”品牌，对接国内外优质文创设计及生产资源，以“产品+体系”形式，服务广大实体书店渠道，拓展新文化消费需求。此外，高地文化还着力拓展B端客户，通过开拓定制服务，为如中国邮政、广药集团、南方人才市场、广州塔等30余家单位定制品牌文创。在非遗版权文创产品研发与推广方

面，高地文化对接了知名企业和非遗大师，并将非遗元素提炼转化及应用，共设计了10多款各具特色的非遗主题文创产品，包括八仙喜叠丝巾、广彩明信片、四季花茶、笔下生花·香薰随身笔、智者乐山水雕造型纸雕灯等，使深闺中的非遗精品走进大众的日常生活，产生兼具艺术美和实用性的创新产品。

四是新媒体运营。百万自媒体平台辐射粤港澳大湾区，实现专业运营团队、百万活跃流量、精准运营和风控评控。高地文化的新媒体运营主要依托两微一端，包括广州购书中心、天路路123号、高地文化等微信公众号；广州购书中心微信视频号、抖音号、N视频号、高地文化微信视频号等；新浪微博、今日头条、广州购书中心小红书等，实现了超过100万粉丝的新媒体矩阵，辐射粤港澳大湾区优质客群。

当下，虽然两微一端已比较成熟，但仍有发力空间。如在2022年北京冬奥会期间，有读者在粉丝服务号留言，询问是否销售冰墩墩，我们立即意识到这一产品的发展潜力，并在微信端开通了冰墩墩预订入口，并同步建立了约100个微信群，微信端作为引流和转化工具，实现销售3000多万元。

把实体书店纳入公共文化服务范畴，将有效地激活实体书店的运营，放大其文化属性、社会属性、经济属性，实现社会效益与经济效益相统一，这也让实体书店的发展有了新的空间。我们要强化实体书店的公共文化服务角色，看似是为实体书店的生存拓展了新路，其实也是对整个出版业的一次全新的提振。文化需要创意，创意更需要文化。未来，高地文化将持续以创意为服务之本，打造城市文化高地。

近年来，实体书店的严峻发展形势，凸显了多元发展、开发新赛道的必然性。过去3年，书业的销售和营销加速向线上迁移。根据南京书业2022年底的相关统计数据显示，2022年南京有实体书店986家，当年注销了326家，而新开书店只有76家，不足注销书店的四分之一。在这近1000家书店中，2022年亏损比例达到62.5%，略有盈利的只有17.5%。

2008年9月，凤凰国际书城开业，成为江苏文化新地标，面积为1.5万平方米。书城坚持“以图书为主业，以文化为核心，走精品、时尚、专业路线”的定位和“书城+”格局的多元化多业态的经营模式。2017年11月，凤凰广场开业，打造成为24小时文化生活不夜城；凤凰云书坊，定位为世界文学之都、首家城市文学客厅，提供24小时健身、餐饮服务，让读者“美在凤凰，乐在凤凰，学在凤凰”。2021年10月，凤凰国际书城焕新升级，打造中国最美书店，凤凰“文艺体”，让书城一举成为集“品质文艺生活栖息之所，文化商业潮流体验空间，知识服务学习成长平台，南京亲子家庭文化乐园，年轻人的文艺打卡天地，读书人的理想国”为一体的生活空间。

近年来，书店步入融合发展新赛道。首先，融合发展并转型升级，离不开凤凰传媒出版集团的顶层设计。集团制定了三大规划路径，一是变“以销售为主拉动利润”为“以综合文化服务拉动销售、利润”；二是以实体店转型、社店融合为补短板的重点；三是提升新华发行的文化力、新技术的运用能力和团队的综合能力，进一步给书城发展指明了方向，变“坐商”为“行商”。其次，书城主动谋划和积极作为是不断转型升级的保证。一是以“改革创新，积极进取，主动转型”为应对方针，积极做好“图书+”和“书城+”的融合发展战略，为转型升级提供了平稳、健康、有序地发展“能量场”；二是理清家底、明确方向，即服务读者，吸引读者和留住读者。

融合发展的底层逻辑包括四方面。一是“引人”，背靠凤凰传媒出版集团出版发行及教育资源，集素质教育培训、研学活动、创意活动等于一体的文艺体活动矩阵；二是“留人”，基于各种空间的延展属性对个体感受进一步强化的IP场景服务以及书城走出去的IP孵化场景；三是“黏人”，有效提升读者消费体验并持续增加存量读者规模的会员体系；四是“醉人”，整合凤凰传媒现有资源并与书业相融合的跨界混搭营销体系。

活动矩阵“引人”。一是创新营销活动，主要包括凤凰少年朗读者代言人选拔赛、“鼓楼名师伴读 相约凤凰书城”活动、凤凰美术馆展览、凤凰小书神、小小书店主理人、探索一本书的秘密、凤凰大红帽剧团舞台剧等品牌活动，打造书城原创IP属性的文化运营平台。二是自主构建研学平台，如凤凰博物研习社，自2021年4月启动，目前已开展140多场次，吸引5000余人参与，营收90余万元。

IP场景内容“留人”。在书城内部，全民阅读、全民健身、素质教育三者有机结合，把凤凰广场重新定位为凤凰“文化艺术体育综合体”。目前，凤凰广场2楼近5000平方米的素质教育成长中心已顺利开业，广场3楼、4楼近万平方米的“运动健康”与共享办公本月将全面开业。凤凰美术馆、蘑菇自习室、体力波、凤凰雅然斋中式书房、凤凰绘本馆、乐学少年融媒体中心、“你的星球”自然博物馆等纷纷入驻。

在书城之外，打造以中心书城为龙头，以专业书店或主题书店为骨干，以校园书店、社区书店、商超书店等小微型书店为脉络的新型文化消费网络，为读者提供“家门口”的文化空间，同时也是连接B端的重要抓手。

会员经济“黏人”。线下，99元的风凰喜阅卡为广大阅读爱好者推出了一项全新的文化增值服务，涵盖文化产品、卡券赠送、购书折扣、空间使用等多项品质文化权益，致力于帮助会员用户打造体验更多美好文化生活。2021年，该卡共发行了近5000张，收取年费46万余元，取得了较好的经济效益。这5000名会员图书消费占到整个POS机年消费的近10%。

线上自建平台，让平台业务新模式成重要增长极。当前书城自主研发的互联网C端“阅点点”平台，收费用户突破150万。平台实现了“会员+权益+流量”的组合套餐新模式。通过会员实现“权益+”，通过会员实现“流量+”，反之又通过流量实现广告收入变现。截至2023年，平台通过能力链接（抖音、快手、腾讯），技术赋能多触点，新媒体互联互通等方式，实现了合作闭环、流量闭环、模式闭环。相信未来，通过内部机制的不断完善和外部拓展的不断融合，平台定能更上一层楼。

跨界混搭“醉人”。在“秦淮灯彩伴书香，迎虎年，凤凰国际书城春节文化月活动”中，书城有效引流人数保守估计至少万人次，仅“花灯艺人教学”活动就为艺人带动了近5万元的收入。我们以凤凰系列酒品为跨界销售对象，以凤凰书城图书资源为跨界搭档，1月举办了“凤·卯”麟角活色生香——凤凰书城文化艺术月”“购买酒品赠送图书”活动，实现凤凰酒50万元的销售。凤凰酒销售还重点围绕门店展销、文化定制、积分兑换、全员购、入驻重点企业网络平台等多维度方式，不断探索凤凰酒及多元产品的新零售模式。

（下转第19版）

实操融合发展『三叉戟』构建转型升级『能量场』

■孟庆宁（南京凤凰广场运营部经理）

