书业非书品经营方法论与一线实操

5月31日~6月2日，由中国出版传媒商报社、江苏凤凰新华书店集团联合主办的第八届书业非书品经营展订研讨会在南京举行。本届研讨会聚焦“数字赋能非书，融合共赢未来”，直面疫后出版发行业、非书品销售新变化，来自行业内外的近20位嘉宾从不同角度研讨实体书店线上线下非书品运营新思路。上一期，本报刊登了研讨会推展活动情况及9位嘉宾的演讲精华（链接：本报2903期14版~15版、18版~19版）。本期刊登2篇实体门店的非书品经营实践案例，试图为书业非书品经营提供不同视角。

实体书店非书品运营“应变而变” 共融发展

■李 馨（湖北省新华书店集团襄阳市分公司连锁运营部负责人）

湖北新华襄阳倍阅·青少年宫店（以下简称“青少年宫店”）位于湖北省襄阳市，总面积1500平方米。作为一家儿童主题书店和多元业态的特色书店，青少年宫店自2020年11月开业以来始终坚持“应变而变”，从店内到店外，从线下到线上，逐步从以“书”为核心，向着以“店”为核心转化，不断寻求书与非书品经营的平衡。近年来，书店主要围绕4个板块，开展非书品经营。

“文化产品+”：茶歇、文创文具、会员、课程。围绕非书品经营，青少年宫店从市场着手，调研当下流行和行业风向，结合消费群体，选择合适渠道平台，沿着两个维度完善产品线。一是实物产品线，即看得见摸得着的商品。书店引入了湖北新华自有咖啡品牌“九丘咖啡”，每年两季更新饮品小食；长江传媒旗下文创品牌“倍悦BestU”，主打生活美学、联名IP的文创单品；与晨光、得力、爱好等国内知名文具品牌合作，为政府、企事业单位、学校等提供笔记本、倍阅本册、徽章、团建伴手礼等定制品；为当地政府部门提供定制团徽、队徽等业务，实现销售30余万元。在“进校园”方面，除引进受孩子欢迎的玩具外，还引入了科学实验套盒、手工材料包等教具，均取得了不错收益。二是非实物，即体验型付费项目。彩虹绘本馆专享会员是青少年宫店最受欢迎的项目，该会员权益包括4000册绘本全年无限次借阅、倍阅定制帆布袋及卡套、九丘咖啡抵用券、玩教具优惠券、益智手工课程体验1次、全年96场次亲子活动机会以及个性化荐读服务，目前青少年宫店年均会费收入约10万元。同时，青少年宫店将魔方、积木、棋盘等益智幼教项目整合成智力开发类的课程，将陶土、油画、扩香石等手工以及实验、烘焙体验做成系列亲子活动，通过次卡、季卡、半年卡等形式打包营销；针对政企单位、社会团体等客户群体，推出“一期一会”的一站式定制活动服务。

“文化空间+”：场景、花车、自习室、成长营、实践班。如何让读者对书店保持新鲜感，青少年宫店在强运营方面重点发力，打造精准营销“小气候”。一是强化场景。作为儿童主题书店，书店将空间营造成一家主题游乐场，紧跟节假日、寒暑假以及热点，装饰主题花车，丰富多元场景。二是强化应对。在完成相关场景的搭建后，积极跟踪读者反馈，实时调整功能搭配，应需求变化而变化。三是强化口碑和转化，即提升美誉度，增加销售。书店整合“产品+”，推出““三班服务”，即针对不同年龄的客户群体，推出了适合4~6岁学龄前孩子的自我成长营、适合6~15岁中小学生的社会实践班以及适合高中生、大学生及成人的共享自习室。“三班服务”是书店在口碑和转化方面的最佳案例，也是书店“应变而变”的举措。

“文化活动+”：“襄伴·童行”“襄随·阅见”“襄遇·线上”。在门店活动的开展中，青少年宫店强策划，筑造进中向优“新生态”。书店沿3个维度策划活动：一是面向儿童、青少年群体的“襄伴·童行”，这是书店在上级主管部门的指导和支持下，走进学校、幼儿园开展活动的项目。二是面向政企单位、团体客户的“襄随·阅见”，该项目主打一站式活动定制服务。三是围绕新媒体开展的“襄遇·线上”，书店努力在短视频、直播平台上尝试打造自己的特色。

“襄伴·童行”，即通过举办萌娃当家跳蚤市场、科技活动周、红领巾实践、亲子游乐会等活动，青少年宫店在进校园、进幼儿园对接时，得到了较好的正面反馈和长期合作，在幼儿园、中小学手工材料包的多元销售上，实现年均200万码洋的销售成绩。在研学游活动中，如今年3月~4月，青少年宫店与襄阳7家幼儿园联合开展了40多场内容丰富的研学活动，并根据幼儿园要求制定不同的体验套餐，通过牛奶小食、手作体验、益智游戏等非书品项目，实现收益3万余元。基于研学游较好的活动效果，书店与幼儿园达成良好合作关系，走进园区策划并承办了典礼仪式和游园会活动。

“襄随·阅见”，即在为政企单位提供活动定制服务中，青少年宫店从策划落地、场地及设备使用、茶歇服务、物料材料包以及员工福利等方面实现非书品转化。如提前设计印制专场消费券，在活动现场，由客户单位以福利方式发给员工，引导员工店内消费，直接拉动非书品转化。

“襄遇·线上”，即青少年宫店通过重点发力线上渠道，搭建并完善了官方微信公众号、社群、直播等新媒体平台，围绕非书品营销持续输出内容。在短视频方面，立足微信视频号和抖音号，书店打造了针对玩教具的“倍倍童趣”、针对生活文创的“倍倍生活”以及主打科学实验的付费课程的“玩懂科学”三个专栏，定期更新视频内容。

“文化实训+”：书店—院校、实训—助农。在该板块中，青少年宫店强链接，营造校企合作“大环境”。通过整合襄阳本地职业教育资源——襄阳职业技术学院、襄阳技师学院的学前、中小学教育以及电商直播等相关专业，打造“书店+院校”合作平台，面向大中专学生常态化开展贴近市场、融入社会的实习实训；在“三班服务”“研学”直播等活动中，为学生提供展示舞台，锻炼了综合能力，提升就业潜力。此外，在湖北新华组织的多元产品直播中，学生轮番上阵，积累经验。目前，青少年宫店正在对接当地乡村振兴局，希望借助政府渠道，在为学生实践提供直播实训平台的同时，可以协助链接本地助农项目，助推优质农产品转化，为家乡代言。

在运营体量不大、资源也有限的条件下，目前，青少年宫店门店零售实现年销售额400万元的业绩，非书品与图书的销售占比达3:1。在瞬息万变的市场中，实体书店的非书品运营既要充分融合时代特点和顾客需求，也要书店人重新梳理运营思路和内容资源，走出一条市场需要、消费者认可的发展之路。未来，我们将以“致力于打造华中地区最好的儿童书店”为己任，持续深耕市场，共融发展。

嵊州书城市集：建立平台思维和商业思维

■徐玉燕（浙江新华嵊州书城业务部经理）

嵊州书城坐落在浙江省嵊州市，总面积3800平方米，是浙江新华“一城一座旗舰店”阵地建设的首批旗舰店之一，经营产品包含图书、文创、咖饮、文化活动空间等，是一家集阅读、休闲、活动为一体的综合型文化消费实体书店。嵊州书城设置有“世事洞明皆学问”“骨骼清奇非俗流”“伴我月夕共花朝”“高山流水觅知音”“播下读书的种子”“迈出坚实的步子”“活出理想的样子”七大区域，作为嵊州市文化综合大厦的一部分，嵊州书城投入运营近3年以来，积极参与推进“书香嵊州”“书香绍兴”建设，既是本地文化传承和宣传中心，也是嵊州市人民的共享书房和接待游客的文化客厅。

亮在设计：非书品经营的整体设计。嵊州书城除图书零售主营业务外，还引进了新华文创、晨光生活馆、步步高数码、华为智能生活空间、阅自在咖吧、零嘴小卖部等非书项目和产品。利用书城现有64平方米的古戏台、100平方米的桃花源中庭、50平方米的小书房以及整个书城等共享空间和配套设施设备承接读书会、演出、拍摄、比赛、音乐会、展览、办公自习室、党派议事厅等场地出租业务，提供各类策划定制文化艺术类活动服务等来提升经济效益。同时，通过招商融入了多种元素相关的文化、艺术培训机构及餐饮、住宿等拓展服务业态，1层有餐饮“文化大食堂”、3层有优贝尔（北京）国际教育咨询有限公司嵊州校区，4层有华嵊科技有限公司、启动梦青少年成长中心。12至15层是华住集团旗下的星程酒店。2022年嵊州书城新华文创、晨光生活馆、步步高数码、华为智能生活空间、阅自在咖吧等非书项目和产品共计销售865万元；2022年书城开展各类活动216场，报名收费4.7万元，自习室收费1.3万元，活动相关销售8.4万元，争取各类阅读推广活动购买及服务点设置经费14.8万元，共计29.2万元。

亮在文化：落地文化及推广活动。嵊州书城自2020年5月开业以来，一直重视文旅融合，展示本地非遗，陈列特色展台，宣传本土人文作品，开展多种类型的公益活动和收费项目，鼓励原创和更新，固定类项目包括“精灵之夜”公益读书会、书城小小营业员、书城少年店长、书城研学游、疗养团旅游团接待等，手工DIY、创新益智类项目包括“奔跑吧 嵊州书城”“三人行 必有我师”“小小贸易家”“叶瑜研究所”等，还有非遗手作、绘本故事、新书发布会、青年秀直播、吉他音乐会、正月十四“灯下节”等文化活动，2020年5月至2022年共计举办活动436场次，近3万人参与线下活动，现有活动社群20个，收获活动粉丝7000多人。目前，嵊州书城内已成为嵊州市妇联“嘉育”大课堂、“农工党嵊州市委会社会服务基地”“嵊州市农工党同心议事厅”“嵊州市非遗超市”等活动和办事场所，社会效益突显。

亮在运营：“美好生活·在书店”——书店里的市集嵊州书城站。2021年9月19日~21日，之江好书节“美好生活·在书店”市集活动在嵊州书城举办，吸引广大市民及外地游客近万人前来打卡，活动以“书店里的市集”为品牌，以“美好生活，自己来创造”为宣传语，特设艺术体验、手作、活动、文创、器具等九大活动区域，招募到来自浙江嵊州、天台、普陀、松阳、上虞等多地的特色产品摊主56家，涵盖非遗文化产品、潮流文创、日常器物、手工编绘等特色产品和活动体验，3天活动实现销售超20万元。市集汇集“浙版大讲堂”“美好生活亲手造”“美好生活我来讲”“美好生活共分享”等活动27场，有主打文化宣传的《唐代文学中的嵊州》，主打公益的《精灵之夜·唐诗之路看月亮》《童话剧汇报演出》，主打手工的非遗体验等6场活动，主打文艺的吉他弹唱、才艺秀，主打品牌故事宣传的《毕昌煜的色彩世界》等，主打品牌联动的“奔驰嵊州宝利德She's Mercedes私享之旅”等活动，以及中秋古风游园会、摊主职业体验、小小通讯员等。同时，书店利用浙江新华平台、书城自媒体、本地融媒体以及参与客户自带流量等为活动前、中、后进行全方位宣传，营造、维持、延长热度。市集活动期间，新建相关市集群5个，书城自有媒体共推送22篇文章，发布相关视频14个，朋友圈转发2500多条。该活动得到了相关政府部门的大力支持，绍兴地区及周边市县兄弟公司协同参与，浙江省新华书店集团门店运营管理部、创新业务分公司、图书采供部提供创意设计并配合招商，浙江出版联合集团旗下出版社提供部分展品和讲座活动，是一场高效联结社、店、市场特色资源，多方合作精心准备的创意活动。

我认为，市集活动是一种摸市场、训队伍、交朋友、聚人气的有益之举，价值主要有四点。一是试错成本低，品牌聚合效益大。市集活动能在短期内聚合品牌，为门店筛选合作商，有利于门店拓宽合作思路，增加意向合作品牌的积累，共同服务本土市场。二是增强活跃度，有效提升空间价值。市集类活动可以打破常规，突破固定思维，通过“组合拳”的设计，在短时间营造热闹氛围，为读者增加新鲜感和可玩性，提升空间的共享率和使用率，为书城自身和入驻商户增加客流量，调整客流结构。三是促进筑平台，充分激发员工活力和协同能力。市集活动直面市场，品牌引进是否有效，场地规划是否合理，流量转化是否理想，配套服务是否满意，均要在短期内接受市场的评价，以项目带团队，全体总练兵，分为招商组、摊位管理组、活动组和宣传组等，是对员工商业思维、管理能力及营销能力的有效训练，提升了员工的市场警觉度、灵敏度、战斗力和协同能力。四是增强凝聚力，形成地区有效合力。市集活动等创新尝试有助于强凝聚，促团结，形成地区的有效合力，此次市集活动得到了绍兴市公司及地区各公司的支持，资源导流、人员支援、出点子、给建议、紧密合作，共同把事办好。

当下，传统书店经营面临巨大挑战，要实现突围，最有效的方法不是消极抗拒，而是快速融入。嵊州书城在设计、文化、运营上共同发力，顺应时代之势，做强文化之实，实现顺势而为。这次书店里的市集，为门店运营方式的转型提供了有益的思路，也扩大了想象空间。门店充分调动起人和空间两项积极因素，建立平台思维和商业思维，深入研究客户结构和客户需求，通过做好内容，增强客户黏性，提升品牌价值。

●一线思考

陷入『闭店潮』 传统民营书店如何自救？

■李 纯（陕西嘉汇汉唐书城营销总监）

当下，虽然线下零售市场逐步恢复，人流客流得到恢复，但随着线上消费尤其是兴趣电商平台的崛起，实体书店依然面临着较大经营压力。据相关数据显示，截至2021年，实体书店在图书零售市场的销售占比跌破30%，其中，新华书店渠道销售占比88.9%，其他书店仅占11.1%，且这一差距仍在不断扩大。今年年初以来，不少民营书店遭遇租约到期、经营困难等现实问题，纷纷传出闭店消息。民营书店弱在哪里，如何产生效益实现持续经营？新的市场竞争中，实体书店如何发挥优势？怎样谋划布局？

经营结构单一，多元经营难破局。通过对部分实体书店进行调研发现，当下实体书店在经营中存在四个现象：一是经营结构简单；二是依赖线下流量，线上销售占比较低；三是以图书零售为主，不涉及上游出版领域；四是集中化多元经营。可以看到，部分书店虽然引进了文创文具产品，但仅将其作为图书产品的补充，而未更加重视，图书销售仍是主要收入来源。这一现象，在经济欠发达的地区较为普遍。但也有部分书店在拓展新业务时，注重与图书业务的关联性，并通过互联网渠道经营，取得了不错的成绩，多元经营占比较高，整体销售额也较为可观。这说明，当下民营书店的发展尤其是多元板块发展，存在着较大的不平衡。

长期以来，一方面，实体书店以规模取胜，依靠规模获取足够的现金流，但利润空间依赖图书本身，且近年来线上渠道的进一步发展，既造成了线下客流减少、零售下降的困境，也让图书利润不断被压缩，多元经营占比低造成书店销售进一步萎缩；书店员工相对稳定意味着流动性较差，新理念和新型复合人才进入书店、留在书店都是难题，再加上没有足够的资金对员工素质进行提升、对门店进行重装改造，导致发展乏力，业务方向不明确，未来发展不清晰。另一方面，书店的用户画像清晰、客群稳定性高、会员基数庞大，现有业务渠道稳定、产业链条完整，不少民营书店的品牌价值较高，在地理位置上也具有一定的优越性，成为书店转型发展的优势和保障。此外，从宏观来看，多地政府出台了支持书店发展的相关扶持政策，阅读市场的增量仍然可观，而且随着新技术的产生，书店抓住机会打一个翻身仗并非异想天开。

数字化转型，探索兴趣电商。书店的会员、口碑等优势来源于长期积累，

但随着互联网的发展，劣势不断凸显、威胁进一步加剧，优势将愈发脆弱。在现有支柱性业务相对稳定的情况下，利用政策导向，加速数字化变革，在数字化变革中着重企业内部信息、流程及业务的进程，扭转企业劣势，并及时调整自身在产业链中的位置，跟随阅读习惯的改变重塑知识传播体系，是适合现状需要采取的措施。

书店的转型发展方向看似光明，但寻找切入口也有一定困难。视频时代（Web2.0），抖音、B站、微信视频号等视频平台，是近几年实体图书销售的增长板块，得益于视频的高速传播和增长用户。近几年的传统书店尤其是民营书店转型中，不难看到有发行商开始向上探路，与出版社合作进行图书创作，利用自有C端及B端渠道进行销售，搭上视频的“快车”，从知识的搬运工变为知识内容的合作方，发力多平台多渠道，通过视频传播开展新的合作模式。

未来，出版、发行、读者三者之间的关系可能更为复杂，通过“场”——书店将类似目标的群体集合在一起。新书通过书店与读者见面，学生通过书店接触学者，艺术家通过书店与观众见面等，出版物的表达也会更为立体，不限于纸质载体，读者本身又会成为内容的创作者，各自独立又相互关联，三者之间的关系会因为共同的目标变成阶段性合作者，从而形成一种新的知识传播体系。

实体书店的存在对大多数人而言已是一个文化情怀，早已失去了知识传播的意义，所以更多的是在做情怀。但是一个行业的衰落、是否需要退出市场，也有其自己不同的历史使命。脱离纸质图书作为主要承载的知识传播，就像小说被首次改编搬上荧幕一样，针对图书内容的再创作，势必会形成一个新的市场。实体书店保留实体和书的部分，放弃对于实体书的销售依赖，对上深入内容创作，对下做好知识空间体验塑造，或许是未来的方向。