

6月2日,由中国出版传媒报社、江苏凤凰新华书店集团联合举办的第八届书业非书品经营展研讨会在南京举行。“2022~2023年度书业非书品经营推展”创优领军人物、金牌团队、示范店铺、创新单位、优秀供应商等奖项发布,引发行业热议和关注。其中,全国共有20余个书店团队获评“2022~2023年度书业非书品经营·金牌团队”,这些团队在非书品经营中各有优势和方法。为给业内非书品经营者提供参考经验,以榜样力量推动行业非书品经营发展,本报将陆续对“金牌团队”进行报道,以飨业界。

河南中原图书大厦非书品经营团队 找准经营着力点 提升专业服务能力

团队档案:团队成员9人,分工明确、各有所长,通力协作相互扶持,凝聚强大力量。其中,主管徐红娟负责非书品经营招商、沟通和监管工作;海芳、侯彦南负责大厦三楼图书和读处生活馆的经营业务;员工马倩媛、杨锋、王璐以及崔亚飞负责产品到货核对上架、库存整理、销售结账、添货报订制饮品以及活动视频宣传等工作。

团队特点:领导有力、目标明确、执行力高效,团队成员具备多岗位技能技巧。

中原图书大厦是河南省新华书店发行集团旗下最大的连锁经营旗舰店、现代复合式书店示范店。围绕“书香河南建设,推广全民阅读”的责任与使命,大厦进行多次升级构建“第三空间”,根据不同群体阅读服务需求,充分发挥门店场景化、体验式服务优势,打造以党建活动室、艺术空间、女性主题馆、自习室等文化服务空间增强文化服务体验感,以文化活动体验、艺术沙龙、非遗文化等多元业态,擦亮文化地标,构建文化阅读服务新模式。

中原图书大厦通过每周举办多形式的体验活动,打造“图书+”“科技+”“文化+”融合业态,进一步增强了书店的吸引力。为进一步做好非书品经营工作,中原图书大厦组建优秀团队通过店内店外、线上线下尝试,不断提升团队专业能力和服务意识,促进了书店整体服务体验和效益的提升。

销售目标完成的核心在于团队建设。为进一步做好非书品经营团队建设,中原图书大厦主要做好四方面工作。一是建立一支熟悉业务、相对稳定的销售团队。人才是门店最宝贵的资源,建立一支具有凝聚力、合作精神的业务团队是根本。二是完善业务制度,建立一套明确、系统的业务管理办法。完善的业务制度能让团队的每位成员在工作中发挥主观能动性,对工作有高度的责任心,



河南中原图书大厦非书品经营团队



河南中原图书大厦非书品经营团队

增强自信意识和主人翁意识,鼓励销售人员的上进心。三是培养服务人员发现问题、总结问题、不断自我提高学习的能力,进一步提高业务能力。四是建立人际网络,努力搜寻周边信息。该团队根据门店下达的销售任务,将具体情况分解到每月、每周、每日,负责人监督团队完成各个时间段销售任务,并在完成销售任务的基础上提高销售业绩。

找准经营着力点,制定多项团队激励措施。为顺应市场和消费者变化,中原图书大厦采取多元化经营模式。为此,该团队以自创品牌读处咖啡为着力点,将门店的读者群体进行分层管理,用调查问卷、电话回访等方式了解不同客群读者的喜好和习惯,密切读者和门店的关系,让读者在读处咖啡馆里享受专属特质的商品和销售服务。

为进一步增强团队的服务意识,中原图书大厦制定了包括精神激励、荣誉激励、工作激励等机制。其中,精神激励主要是为员工提供公平、公开的晋升制度,提供学习、发展、提升的机会,实行灵活多样的激励制度以及制定适合个人特点的职业生涯发展道路等,通过倡导企业精神,调动员工积极性、主动性、创造性相结合的方式。激励的主要方式是表扬、奖励等。荣誉不仅能不断鞭策获得者保持和发扬成

绩,还可以对他人产生感召力,营造比、学、赶、超的良好氛围,从而产生较好的激励效果。工作激励则是根据合理的工作分工,满足员工自我实现和尊重的需要,从而激发内在的工作热情。

用私人定制和场景体验服务拓宽门店非书品经营路径。目前,中原图书大厦非书经营团队的工作主要包括两个方面,一是多元融合私人订制,通过不断创新融合,以人、货、场的服务理念,真正为顾客考虑,实现一站式服务,不断在选品、美陈等方面进行优化,并以“私人定制”等多样化的服务方式,提升客户体验感和服务满意度,从而带动销售的增长。如某单位客户急需采购一批产品,时间紧任务重,该团队一边安抚采购人的情绪,另一边通过业务人员与供货商等多渠道联系对接,多人分装、分类、包装奋战到深夜,及时满足了客户的需求,并主动送货上门协助发放和安置。真诚的态度和高效的工作效率得到了客户认可,从此达成长期合作,常年为该客户进行产品定制等多样化服务。二是场景化沉浸式体验。升级改造后的空间适合各类特色活动的举办,为此,门店将各类主题周边元素、产品等深入挖掘,打造场景化陈列,构建生活化场景式体验空间,进一步营造沉浸式选购服务体验。

河北新华邯郸书城团队 融合展现地域特色 探索多元运营新模式

团队档案:团队共75人,其中70后占比26%,80后、90后占比74%,是一支年轻的团队。

推荐理由:团队管理层均为80后、90后,勤奋好学、爱岗敬业、不畏辛苦、乐于奉献,不仅有规范的组织和统一的管理,还具有独特的创新意识和创新能力,努力拓展多元经营,满足了读者的个性化、多样化需求,受到了社会各界的广泛好评。

邯郸书城于2020年10月完成门店转型升级,总营业面积7300平方米。书城强调精致文化,注重精品生活,根据各楼层的设计特点及客群消费心理,构建新消费场景,融入地域特色,融合多元业态,将纸质阅读与城市文化、生活美学、文创空间、艺术沙龙等相融合,以多元文化延伸和补充书店内涵,形成“书+X”的全新模式,通过创新转型、延伸服务、形象提升,创造出更有创意、更加多元、更具国际视野,集文化生活体验、品位、消费于一体的文化生活新空间。2022年,邯郸书城在首届全民阅读大会上荣获“年度最美书店”称号,在第三届“全民阅读·书店之选”系列活动中被中国书刊发行业协会评为“百佳阅读推广单位”。

在传统与时尚的融合中展现地域特色。邯郸书城共五层,分别为一层文学馆、二层美学馆、三层童趣馆、四层校园馆、五层商务馆。书城以文化生活为主题,将“邯郸文化”塑造成主题概念,结合城市印象与民俗文化,引入具有地域特色的文创产品,打造系列文化IP,成为当地一张靓丽的城市名片。

邯郸书城以“读者体验”为核心,在充分凸显邯郸历史文化特色的基础上,兼顾网红时尚元素,在

传统与时尚的碰撞融合中,依托当地的历史文化资源,引入与历史文化场景契合度较高的业态,通过全方位服务、全商品对应、焦点式购物、复合型联营,为读者打造全新的阅读体验,不断满足读者个性化需求。

邯郸书城团队积极拓展非图业务,其中包括“台湾文创”“上新了故宫文创产品”以及精品文房四宝供消费者选择,打造更加全面的多元商圈;引入校园文创品牌,结合书城寒暑假举办的“新华文具节”,打造更适合于年轻群体、学生的消费场景;在第六届河北旅游发展大会期间,邯郸书城团队与邯郸旅游文化公司合作,开发了邯郸本地特色文创产品,结合“一座等了你三千年的城”主题展台,展现了具有邯郸特色的文创产品,受到了广大读者的喜爱。

在培训与调研的基础上探索新运营模式。为了更好地呈现邯郸书城多元业态的良好体验效果,书城特邀专业培训人员对团队进行与招商运营项目相关的系统性培训,前后共组织50余场,贯穿邯郸书城开业前后,在实践中学习并积累与客户谈判的经验。同时,团队不断进行市场调研,收集商业信息,编制成商业规划方案,收集、获取品牌资源,

建立商家、品牌档案,分析并确定目标商家品牌,研究并提出经营模式,形成各业种和业态主力、辅助、补充商家品牌的组合方案。

邯郸书城团队重点对北京、天津等大型综合体进行调研学习及资源储备,根据市场调研情况,准确定位邯郸书城招商方向及招商品类,为招商工作做好准备。邯郸书城开业后,共有23家商户进驻,业态涵盖花艺、餐饮、汉服、烘焙、健身、教育、手作等各个领域。书城通过不断探索新的运营模式,对商户业态、文创产品和书店的契合度进行数据分析,升级后人流量同比增长133%、销售同比增长63%、活动数量同比增长265%、招商满铺率90%、商户迭代率35%。

转型升级后的邯郸书城打造了新空间、新业态、新体验,实现了由单纯图书经营向“图书+”“文化+”转型,企业形象、文化品牌、社会效益等都得到了极大提升,为邯郸市新华书店转型高质量发展奠定了坚实基础。多种业态的融合也为顾客提供了多种选择,得到了认可与好评,推动了图书与非图产品、多元商户的协调发展,打造了新型文化服务管理团队,带动了门店零售快速增长。

陕西嘉汇汉唐书城自营文具团队

合纵连横 提供非书品一站式解决方案和服务

团队档案:2020年6月,陕西嘉汇汉唐书城成立自营文具团队,人员配备由熟悉文具及文创市场经营的专业人员组成。团队负责人服务文具行业超15年,具有丰富、专业的市场调研和产品分析能力。

推荐理由:在文具自营的过程中,陕西嘉汇汉唐书城采取进、销、存的策略,并实现单独管理,发力学生、大中专院校、企事业单位团购。在业务拓展中,自营文具团队成员积极熟悉产品知识,对产品的特性、定价、销售、配送等全面了解,服务好进店顾客。积极推进文创进校园、进企业,参加图书月“图书+非图外展”等形式多样的线上线下活动,促进文具销售。

2020年,陕西嘉汇汉唐书城将业务板块中的自营文具品类作为突破点,组建文具自营团队。在经营中,书城对自营文具团队实行“职能架构+运营模式+激励措施”的管理模式,人员职能架构以“负责人+店面负责+店面导购”为主;运营模式为统一采购,并根据店面情况进行针对性采购和查漏补缺;激励措施是在团队员工完成各项销售任务后进行奖励,以“销售任务绩效+销售提成”为主。过去3年,面对不断变化的市场需求,该店自营文具团队在产品选择中持续迭代升级,为非书品经营业绩的增长提供稳定的支撑和帮助。

以文具为切入点,提供一站式解决方案和服务。在实现文具类商品自营的同时,陕西嘉汇汉唐书城着力以点带面,在门店整体的非书品经营中,

不断优化探索,以文具类商品定制化服务为切入点,全力满足到店客户的多种文化需求。此外,在做好门店非书品销售的同时,书城还积极发力单位团购业务,实现增量拓展,通过单位办公团购、文具和文创类产品定制等,与团购客户有了更加紧密的合作。

陕西嘉汇汉唐书城还不断加强自营文具团队员工的培训工作,提升服务意识及业务技能,树立书城的品牌形象。通过持续培育与自我学习,团队协作意识不断加强,员工有了更强烈的销售敏感度和热情开展相关业务的拓展工作。凭借专业眼光和行业影响力,围绕非书品商业逻辑,书城的自营文具团队持续为客户提供了一站式解决方案和服务。

四方面发力做好经营。2023年,在非书品经营



陕西嘉汇汉唐书城自营文具团队

中,陕西嘉汇汉唐书城重点在四个方面发力。一是不断进行重新规划调整,引进餐饮、咖啡、文创等配套业态,丰富书城经营品类,使图书与非书充分融合,增强顾客与书店的黏性,促进销售。二是不断加大招商力度,增加店面非书品经营面积,丰富经营业态,使非书品经营坪效整体得以提升。三是筛选与书店经营理念相契合的非书品,不断满足书店读者群体的消费需求,并根据店面经营状况持续调整产品种类。四是非书品场景的视觉营销,持续优化书城场景营销,实现经营重心从“商品”向“体验”“生活方式”甚至“文化和价值观”的不断转型。

在书业服务模式和产品业态不断升级的形势下,陕西嘉汇汉唐书城将始终坚守书业理想,不断赋能新未来,引领书业发展新格局。

● 一线思考

日前,中国出版传媒商报在江苏南京举办了“第八届书业非书品展研讨研讨会”,对2021年以来书业的非书品经营情况进行了总结梳理和研讨,受到业内广泛关注。近年来尤其疫情期间,实体书店图书零售下滑明显,给书店经营带来较大影响。自2010年以来,实体书店在转型升级中加码多元经营,非书品销售占比逐年提高,成为销售增长的重要一极。与此同时,部分出版社也加大了文创产品等非书产品的研发力度,力图使其成为新的盈利增长点。

出版社文创品经营现状

近年来,以人民文学出版社、商务印书馆、上海人民出版社、河南科技出版社、机械工业出版社、朝华出版社等为代表的出版机构,加大了对文创品的研发营销力度,取得了较好效果。如人民文学出版社推出的“人文之宝”系列文创产品,以出版社现有资源IP为基础设计制作居家日用百货,集IP、创意、品质于一身,将文学IP以充满艺术感和设计感的方式呈现,实用美观、彰显个性,广受好评。上海人民出版社推出的“逗好”文创品牌,产品大多根据出版社书籍封面定制,设计了主题帆布包、初心红学习笔记、逗好书签、兽面冰箱贴、稻香纪念包、康奈笔记本等产品。朝华出版社打造的美猴王IP,创新转化出系列特色文化资源,开发了手办、帽衫、盲盒等产品,实现了较好销量与口碑反馈。在今年6月举办的北京国际图书博览会上,数10家出版机构带来了精心设计的多款文创产品,吸引了不少现场观众购买。

笔者所在的中国出版集团,近年来也加大了对文创品的关注、研发力度,从集团层面作为一项重要工作进行部署。所属的人民文学出版社、商务印书馆、荣宝斋、现代教育出版社、新华书店总店等成员单位,先后推出了一系列文创产品,部分产品推出后受到了市场的正向反馈,取得了初步成效。

出版社文创品经营难点

近年来,涉足文创品经营的出版社众多,但真正取得较好成效与反响的并不多,甚至不少出版社虽涉足文创业务,但产品研发、经营仍处于战略规划阶段,并没有全力推进。究其原因,主要是出版社在推进文创业务时,或 will 面临四个方面的难点。

一是投入产出问题。文创产品设计研发周期较长,部分产品投入较大。作为全新的产品业务线,在业务开拓前期,出版社需要投入较大的人力、物力、财力,部分项目甚至需要做好长期投入的准备,对部分出版社而言,如果长期投入不能得到回报或回报较少,能否坚持有待商榷。

二是团队建设问题。文创品经营作为全新领域,其经营方式与销售模式需要进行架构,出版社原有的人力资源与人才结构,多数不能适应新业务需求,引进专业人才建立专业运营团队至关重要,但部分出版社短期内难以建立起完整高效的团队,相关工作推进缓慢。

三是销售渠道问题。传统出版社的销售渠道主要包括实体书店、电商平台与兴趣电商,主营产品以图书为主,与文创品潜在购买人群并不完全匹配;在适销对路的专业渠道开拓上,部分出版社运营能力有限,难以通过增加销售渠道提升销量。

四是商业模式问题。文创产品设计研发、营销推广、生产销售、版权保护等的商业模式,与出版社传统的图书经营的商业模式完全不同,需要建立全新思路与探索。当前不少出版社受限人力、资源和投入,商业模式探索不足,成效有限。

出版社文创品经营思考

文创品经营的门槛较低,大多数企业都能涉足,但能够做强做好,实现较好业绩不容易。对于出版社而言,如何才能在激烈的市场竞争中争得主动、取得实效?笔者认为,可以在四个方面强化努力,探索文创品经营新突破。

一是强化顶层设计,做好经营规划。出版社管理层要统一思想、认识清晰,要做好调研、充分论证利弊,确定投入产出预期、提供配套资源和人力数量,在顶层设计上持续强化,同时做好经营规划,确保业务开展顺利推进,取得实效。

二是加大产品研发,争做文创精品。要充分利用好出版社现有资源尤其是IP资源优势,开发出适合IP调性和出版社风格的产品,要兼顾创意、文化性、美观性、实用性于一体;要结合地方实际开发特色产品,保证产品的个性化与独特性;要密切联系市场,做好调研和考察,以精品化的产品设计,力争实现产品的适销对路。

三是建设专业团队,让专业人做专业事。要做好运营团队建设,建立一支专业化的运营队伍,保证专业人做专业事;要将专业人才引进与自身人才培养相结合,充分利用好现有人力资源;要做好机制体制创新,提供有竞争力的薪酬,建立完善的考核指标,充分发挥人才的积极性、主动性。

四是线上线下结合,做好渠道整合开拓。要充分利用传统实体书店等现有销售渠道,挑选合适的门店进行展销推广,并加强与图书产品的联动营销;要充分挖掘新兴渠道,利用各类展会、活动进行推广;要通过建设自营线上平台或第三方店铺发力线上运营,并通过直播、短视频带货、众筹等方式提升销售。