

2023 金牌经理 Ace Manager

(第四期)

人物档案

龙亦农(新华文轩成都市公司经理)

工作感言

很庆幸经历了一段丰富多彩的职业生涯,努力的同时让我收获了内心的充盈。

管理心得

“以人为本、制度先行”,关心关爱员工,教导其持续学习和努力工作,获取安身立命的本领。



“因为热爱书店进入了这个行业,也因为坚守热爱做书店的初心,在工作中做有心人,持续提升自己的专业能力及管理能力,顺应变化,所以能有幸走上书店经理的岗位。”回想30余年的书店工作经历,龙亦农这样感慨。1987年龙亦农进入新华书店工作,先后任成都购书中心经理、西南书城经理、西安书城经理以及新华文轩零售事业部陕西公司副经理、“轩客会”经理等。目前担任成都市公司经理,主要负责公司下辖29家门店经营管理工作。

打造以书为流量入口、以文化为主线的综合文化空间。在龙亦农看来,如今的书店应该是一个以书为流量入口的综合文化服务空间,以文化为主线的综合体验空间。为此,在她的带领下,成都市公司进行了多方面的探索和尝试。

一是门店转型升级、提质增效。2022年,成都购书中心进行了系统性调整规划,优化图书及非书品业态,稳存量找增量,优化调整5个品牌商家,新增4家新租赁商家,包含星巴克、东方智慧人文精神生活馆、大疆无人机、钢琴体验等商家。龙亦农介绍:“此

罗 涵:用科技引领思维开展书店业务

2015年,罗涵进入皖新传媒文化消费总公司工作,在市场营销部负责安徽全省门店营销活动策划和组织。工作两年后,调任采购销售部,负责全省门店多元产品线选品、铺货和销售。2019年开始出任淮北新华书店副总经理,2022年调任芜湖新华书店副总经理至今。

店内店外要一起下功夫。作为一名从集团公司总部调任市公司的一线经营管理者,罗涵对基层工作的最大感触是店内店外要一起下功夫,对待店内客户(员工)要像对待店外客户一样。“店内客户指的是书店团队,作为一线管理者,需要给团队构建合理又不失竞争的学习平台和考核机制,有一支优秀的团队,才是各项业务快速推进的根本。店外客户除了普通读者外,政企业务更是近几年书店业务增长突破的核心,这些业务既磨练了团队意志,更坚定了团队信念。”罗涵总结道。皖新传媒各地市公司近几年业务管理核心是在做好卖场管理、认真履行社会责任的同时,做好团队建设,重点将业务向店外拓展,打造一支符合市场化需求的营销团队。“2023年是安徽新华发行集团‘十四五’战略的关键之年,作为一线工作者,需要在紧密围绕集团战略任务的基础上,以国家文化事业的发展为使命去拼搏努力。”

采用有效举措积极应对市场变革。自2020年以

龙亦农:线上线下融合发展 打造文化场景

前我们孵化了自有餐饮品牌呀咪西餐厅,餐厅以提供日常简餐、咖啡饮品及开展主题派对活动为主,将多个消费场景进行串联。同时,今年我们将尝试引入更多的体验型业态、定制文创商品以满足读者多样化需求。”二是拓展阅读空间打造业务提升团队阅读服务能力。2023年,成都市公司依托自身阅读服务领域优势,参与社会各种阅读空间的打造。面对政府、企事业单位对文化与阅读空间的不同需求,通过努力提升团队图书选品、空间设计、资源组织等服务能力,为客户做定制化方案,提供一站式综合化服务。截至目前,已完成轻资产项目近20个,正在推进项目20个。三是高频次开展多样文化活动。今年,成都市公司下属29家门店已举行了“文轩姐姐讲故事”、“蒙童故事会”、作家签售、“一日店长”等文化活动近600场,参与人数近4万人,为门店提供了有效的销售保障。“在活动中我们不断创新内容和方式,例如利用自有餐厅的优势开展‘小小厨师长’‘小小西餐礼仪师’等活动;围绕中国传统节日开展‘我们的节日’主题活动,结合非遗文化打造不一样的节气活动。”四是天府书展创新办展。龙亦农介绍,自2019年10月第一届天府书展顺利召开以来,天府书展已成为全国重要的书展之一。“书展不仅是图书及文创商品的展示展销,更需要打破常规,方能破界‘出圈’。4年的书展承展经历让我们的团队可以独立完成展场空间规划、展场风格设计、场景打造、商品美陈设计等工作,我们对今年的书展充满了信心,

也希望大家一起期待。”

积极推进线上线下融合发展。从2022年新华文轩云店正式上线以来,成都市公司高度重视云店的经营,充分调动员工积极参与门店的社群建设,通过福利产品、丰富的活动引导顾客进入社群并导流至所属云店,今年上半年成都市公司新增社群用户数近2万人。龙亦农介绍:“2023年全省门店的云店示范店在成都市公司下属的两家门店率先落成,云店示范店打破线下门店现有的呈现方式,把门店和云店相结合,将线上云店产品、相关主题活动在门店进行呈现,同时优化门店品种结构,呈现云店热点专区。让读者在线下门店也能深度体验在云店的消费场景。”

为进一步拓展门店影响力,今年成都市公司下属门店开始开展直播业务。从今年4·23世界读书日到6月底,门店自主开展直播12场。龙亦农介绍:“这12场直播的主播都来自门店的一线员工,从直播脚本到直播选品再到台前直播,员工高度参与,直播的开展在拓展门店多样消费渠道的同时,也带给门店员工另一种提升的可能。在之后的经营中,将门店直播常态化,继续打磨团队,丰富产品类型。”

针对线上线下多渠道发展的趋势,龙亦农表示:“我们在高度关注线上平台的同时,也继续加强线下门店的建设,打破线上线下的物理空间隔断,实现双网融合,线上是线下的补充,线下是线上的体验。”

(王 霖 采写/整理)

来,实体书店的整体经营环境和经营局面发生了巨大变化。

为应对读者购买习惯、阅读习惯的变革,担当一线经营管理者以来,罗涵一方面持续发挥新华书店的意识形态宣传主阵地和重点政治读物发行主渠道作用,努力做好《习近平谈治国理政》(第三卷)、《习近平谈治国理政》(第四卷)和“党史学习教育系列读本”的发行工作。如通过集团牵头,成立重点读物发行工作领导小组,各地市公司各自组建专项发行团队,从宣传部下文到各市区县政府对接,用一个系统化、专业化的流程管理模式,确保发行工作快速推进,做到党员干部第一时间学习用书的保障。

另一方面,快速拓展新业务,增加营收。如拓展线上业务,通过读者群发布新书推荐,形成线上订单;利用微店、网店渠道,发挥新华书店品牌优势,弥补线下客流减少导致的销售缺口;如组建政企团队,积极拓展新业务,利用新华书店品牌和图书专业优势,承揽政府、企事业单位的职工图书团购业务。如在多元经营方面,罗涵认为,实体书店多元经营对团队要求较高,传统卖场的工作人员整体素质不高,缺乏对市场的精准研判;新华书店作为传统行业,对市场多元化的占有率也不足,缺少相应的产品端研发能力,在



人物档案

罗涵(皖新传媒芜湖新华书店副总经理)

工作感言

过去再优美,我们不能住进去;现在再艰险,我们也要走过去。生命不息,奋斗不止。

管理心得

店内店外要一起下功夫,对待员工要像对待店外客户一样。

多元化经营中面临一定的风险。“在淮北新华书店任职期间,我从团队建设入手,组建专业的招投标团队,对项目风险进行研判,结合政府智慧校园建设等相关政策,利用新华书店在传统教育业务的资源优势,重点跟进政府的教育装备招采项目,顺利完成多个非书多元项目实施,有效提升书店整体经营效益和业绩。”

罗涵认为,在目前书业发展的新形势下,作为地市公司经营管理者,要积极响应集团“十四五”规划发展战略:打造数字化皖新业务体系,用科技引领的思维开展业务,从科技、业务、管理和组织等方面创新。在芜湖新华书店工作期间,罗涵重点打造专业化的城市书房运营团队,芜湖新华书店积极承接运营安徽省“15分钟阅读圈”芜湖地区读书点项目,2021年至今共承接运营21个城市书房,9个城市书吧及镜湖区图书馆运营服务项目,有效提升了书店的多元项目收入,丰富了市民精神文化生活,更好地发挥书店的社会责任。

(文 枫 采写/整理)

李静研:巧用多媒介讲述书店品牌故事

人物档案

李静研(广州新华书店集团传媒连锁有限公司总经理助理)

工作感言

不辜负每一次信任,认真、努力对待,若是美好,叫作精彩,若是糟糕,叫作经历。

管理心得

做好自我管理,践行以身作则;咬定目标,善用团队各人做擅长的事,专注当下,精益求精,不断突破。



大学毕业后,李静研直接进入书店工作,一干就是20年。李静研介绍:“我的职业生涯是从普通的营业员到策划员再到营销经理这样爱岗或擢升走过来的。”目前,李静研担任广州新华书店集团传媒连锁有限公司总经理助理,负责公司创新业务板块及品牌营销推广等工作。

坚守主业、推陈出新,强化责任、品牌精进。在李静研看来,开好书店有两个重要原则。一是坚守主业、推陈出新。这里的“新”包括三个方面:新的体验(经营品种、场景营造、设施配套、文案共情等)、新的优质服务(文化服务、会员服务、销售服务、便民增值服务)、新的商业思维(品牌合作、科技赋能、业务转型等)。二是强化责任、品牌精进。新华书店作为国有企业,在承担更多社会责任的基础上,更应深耕不辍,巧用新媒体及品牌展览等重要媒介和手段去让品牌触达大众,从而传递品牌内涵,讲述品牌故事,拓展受众资源,更进一步精进品牌。

近两年,广州新华书店集团成功实践了“北京路步行街新华书店群”转型升级项目(全国首批11条步行街改造提升试点之一),举办了多个成效显著的特

色活动和或项目。一是以花令为创新阅读推广方式,策划开展“品文化广州·读活力花城”年度主题文化活动。二是深入开展“书组学堂”“创艺沙龙”“悦读推荐官”“儿童生日会”四大品牌活动。三是打造广州新华书店“华小阅”“嘟嘟”两个IP形象,并完善故事背景、拓展多个应用场景以及文创开发。四是从设计、施工到运营推广,全程参与多个农家书屋、花城书房项目建设。五是开发多条公园、非遗、博物馆、历史建筑研学路线。六是在“广州读书月”期间,重点策划“穿阅千年”北京路悦读嘉年华,在北京路步行街上创意布展、开展多样化活动。

门店运营要紧跟时代步伐,贴合Z世代、α世代的想法。近年来,越来越多的书店进一步转型升级,拓展多元经营业务。李静研以古籍书店为例:“很多人以为古籍书店就是销售线装书、古籍珍本,其实古籍书店自转型升级后,已改为以经营博物馆的模式来经营书店,除拥有丰富的古籍藏本外,还提供古籍修复、文人空间定制、瓷器修复等衍生服务。”同时,古籍书店紧跟时代步伐,比如在选品和服务上考虑贴合Z世代、α世代的想法。“过去的书法题字,诸如‘天道酬勤’‘厚德载物’较为传统老派,而今有‘没事’字画,即用‘没事’的心态应对瞬息万变的世界,想办法贴近年轻人、贴近现代生活、贴近现代审美。我们的笔墨当随时代,其重点不在笔墨,而是时代二字,因此我们的经营也要跟随时代。”李静研介绍,今年4月,古籍书店

举办了店藏明清民国木雕花板展,展出多款“古董”印章;6月举办了儿童陶艺展,7月举办了研学活动等。这些活动想通过有趣的线下方式培养年轻一代“古的情怀与意识”。“木雕花板展还在深圳、中山两地巡展,销售非常成功,展览期间更是吸引了不少年轻人前来打卡。”

借助多渠道塑造书店品牌形象。广州市新华书店集团积极发挥主渠道优势,积极推进书香羊城建设,创新思路办法,全力打造全民阅读新时尚,塑造全新书店品牌形象。李静研介绍,主要着力三个重要方向。一是借助媒体平台完成品牌形象的塑造。比如,在北京路书店群改造升级的宣传推广中,有超过60家媒体发布报道,相关推文和宣传视频的阅读量及播放量超过百万。策划的“地标阅读嘉年华”活动获得超过20家媒体报道,阅读量达10万。“传统媒体和新媒体平台的宣传加持,进一步提升了新华书店的品牌影响力。”二是利用文化活动、文化服务、朋友圈等推广品牌、收获口碑,增强用户黏性。以各门店用户点,广泛建立社群(目前活跃社群有30个),吸引新用户关注。三是利用微信、抖音、小程序以及裂变工具等进行品牌推广及线上销售。

在工作中,李静研一直用5点来要求自己,即有明确的工作目标;能深刻认知工作职责;不断提高履职标准;强化责任担当,对结果负责;不断为企业创造更大的价值。也正是这样的工作要求,让李静研在工作中有了自己的一片天地。(王 霖 采写/整理)

人物档案

张升(内蒙古新华书店副总经理)

工作感言

坚守主业,敢于创新,推动新的工作模式。

管理心得

把工作落细落实,勤于总结经验,不断交流意见,发挥集体智慧。



2012年大学毕业后,张升怀揣对事业的梦想踏进了新华书店的大门,从最初的内蒙古新华发行集团信息部信息员做起,一步一个脚印,目前担任内蒙古新华书店副总经理,负责书店管理、营销策划、中盘业务、信息管理、物流配送等各项工作。

加强线上线下融合,持续提升影响力。目前,内蒙古新华书店已上线“内蒙新华马上购”销售平台,开展一般图书、文创多元产品销售,借力内蒙古新华书店集团强大的线下网点及图书发行渠道,平台为客户提供了到店自取、线上邮寄两种购物方式,配置的“新华钱包”已实现线上线下支付功能。张升表示,2022年“内蒙新华马上购”小程序优化了整体购物流程的操作体验并全新改版上线。“此外,我们还通过数据分析,优化库存和品类等业务工作,在新媒体平台上开发营销新渠道,挖掘和培养‘网红讲书人’‘明星说书人’,持续提升新华书店品牌在电商平台的影响力。”

紧抓管理核心,满足读者需求。在书店管理中,张升认为有四个核心。一是实体店与线上渠道有效协同配合,形成互补优势。二是提高实体店的服务质量,培养员工优质服务意识和专业素养。三是改进门店商品布局和陈列方式,提升购物体验。四是建设实体店与线上渠道数据的共享和分析平台,提高决策效率。“只有紧紧抓住这四个核心,书店管理才能事半功倍。”

为满足广大读者需求,2022年,内蒙古新华书店进行了为期8个月的重装升级。张升表示:“重装改造后,书店实现了经营模式的跨界转型,即实体店与多元业态、研学基地、数字产业以及多元商户的融合,顺应时代发展趋势,转型成为集‘打卡、社交、文娱、实践’等功能为一体的文化商业空间。”

制定针对性营销策略,提升营销力。近年来,内蒙古新华书店与内蒙古各旗县新华书店共同制定了针对旗县市场的营销策略,包括“万家支部结新华”党建共建品牌活动、“新华流芳丁香荟堂”文化服务品牌项目等。张升表示:“根据旗县新华书店的具体情况,结合最美书店要求细则,进行店面空间设计和展陈,设计匹配活动海报、展板,图书、多元推荐文案等营销物料,利用社交媒体平台进行线上营销,增加品牌曝光度和用户黏性,跟踪顾客购买记录和喜好,提供个性化推荐和服务。重点开展万家支部结新华、阅旧知新等活动,推出会员制度,提供积分、折扣等福利,提高了旗县店的营销能力。”

“文创+”“阅读+”实现新发展。近年来,文创产品深受读者的关注和喜爱,成为各地新华书店重要的发力方向之一。内蒙古新华书店顺应消费新趋势,紧抓消费痛点,成立研发拓展小组,专人专项负责针对企业的文创产品个性化定制、地方性文化产品挖掘、自有产品二次赋能等点对点定制业务。张升介绍:“专项小组根据客户需求提供多种文创定制方案,以创意、品质、服务实现口碑营销,获取复购客户群体,提升非书品经营在整体销售业务中占比和竞争力。”

阅读活动是实体书店的强项,为读者提供更优质的文化服务。“相约新华 书香伴我百日记”系列公益阅读活动是内蒙古新华书店首创的品牌阅读活动,通过联合学校运用科技化、数据化的方式,将深化阅读、全面哲学赋能于智能小程序,将激励机制、成果展示链接于电子记录册,让青少年在共同阅读中激发阅读兴趣,进一步加强“阅读+”创新度、提升文化阅读认可度,形成政府牵头、企业主导、学校组织的文化阅读良性循环,推动全民阅读走深走实。张升表示:“未来,一是将持续在呼和浩特全市范围内推广‘相约新华·书香伴我百日记’读书活动,拓展更多学校市场资源,为后续开展进校园系列活动打好基础。二是继续联合呼和浩特玉泉区、新城区、赛罕区举行‘百日共读 万卷共知’读书活动启动暨签约仪式,普及推广相关线上阅读活动。三是在书城二楼打造300平方米的体验区,包括沉浸式体验空间、VR教育区、VR+AR展示区、全息风廊橱窗及实物展陈区,为参与互动学校、学生做好体验服务,向读者普及推广数字阅读成果。”

(焦 翊 采写/整理)

张升:紧抓四个核心 实现「文创+」「阅读+」