

2023 金牌经理 Ace Manager

(第五期)

人物档案 高志东(黑龙江绥化市新华书店有限公司党支部书记、总经理)

工作感言 以纯朴的风格和坚毅的脚步,走出自己的节奏与特色。

管理心得 敏锐观察、不断分析,扩展新思路、开拓新空间,为实体书店发展贡献力量。



作为一名在新华书店历练30余年的“老兵”,从最基层的业务员、发行员到地市经理,多年的一线工作经验让高志东对实体书店的过往和未来有着自己的见解。“现代商业社会是一个多模式竞争的社会,新华书店管理的核心是创新与发展,既不能打破原有的平衡,又要在创新中发展。只有这样,我们才能保持旺盛的生存能力和竞争能力。”

巩固现有成果的同时,挖掘图书市场潜力。高志东认为:“在市场竞争日益白热化的情况下,能否利用好和巩固好‘新华书店’这块金字招牌,对我们来说是一项考验,我们仍需不懈努力,把多年来积累的好经验、做法巩固好、保护好、发展好。”一是把教材教辅征订发行工作做精做细、做满做足,形成良性循环。由于教材教辅发行工作具有很强的时效性,征订发行过程周期短、任务重,为此,绥化市新华书店组建了一支素质过硬的专业发行队伍,勤奋工作,实现优质高效的服务。为进一步拓展教材教辅发行市场,绥化市新华书店积极应对新形势、新政策,全力盯紧并及时做好补订工作,争取进一步拓展可开发空间,创造更大

高志东:扩大一般图书销售 创建新的经济增长点

效益。二是继续挖掘图书市场潜力,以扩大一般图书发行作为提高市场占有率、开拓新市场的突破口。目前,绥化市新华书店建立健全各项激励机制和约束机制,充分调动员工的积极性,进一步提升服务质量,增加服务项目,充分利用黑龙江新华书店集团连锁公司资源优势,及时补充货源,丰富图书品种,扩大一般图书销售,创建新的经济增长点。“大力开发目标市场,生意做到店外去,扭转坐等上门的经营方式。不断找准、开发目标市场。”高志东补充道。

2023年,绥化市新华书店借助“书香中国·龙江读书季”全民阅读活动、五一国际劳动节以及寒暑假等重点营销节点,开展图书展销活动,同时做好农家书屋、馆配等业务,今年以来全区各区县组织文化阅读活动百余场,销售额日均提高20%,客流量增长了2倍。

探索业态升级转型和多元化经营模式。新的产业形态已成为提升企业竞争能力的关键。在高志东看来,如何适应市场变化,实现转型升级,从而全力扩大市场覆盖面,进一步增强区域市场主导性和销售额,已成为实体书店探寻的重要课题。一是深挖市场,拓展连锁经营持续增长的新空间。如今,实体店要将文化阅读、休闲生活结合在一起,着力打造城市文化空间,为读者提供更加专业化的服务和更加多样化的文化消费。随着互联网的发展,越来越多读者依赖线上渠道,为此绥化市新华书店加大对网络销售人才的培养,并搭建网络销售平台,充分利用互联网

资源,加强与读者的连接,建立“私域流量池”,把线下实体店流量转成私域流量,让书店的收入来源多样化,提高自身的抗风险能力。2022年初,黑龙江新华书店集团推出“北国书香网”网上销售平台,经过一年多的运营,该网逐步走上正轨。绥化市新华书店积极运用线上线下营销渠道和模式,依托黑龙江新华书店集团连锁公司物流体系,发挥教材教辅市场优势,不断提升线上商城服务能力,力争形成买书就到“北国书香网”的独特品牌效应。此外,通过政府采购网、抖音直播带货和微信公众号等线上平台向读者推介,深化品牌影响力,扩大一般图书销售。二是推进书店多元化经营。新华书店大多位于所在地区的商业繁华路段,卖场具有较高商业价值,充分利用新华书店品牌形象和发行渠道,代理或联营较知名的品牌,资源互补,相互受益,辅助主业发展。同时,学习知名企业先进的经营管理模式,进一步完善和提高书店的经营管理水平,间接获得增值效益。

2022年,绥化市新华书店的多元经营在原有咖啡、饮品和木艺的基础上,增加了多项文创产品。高志东表示:“书店经营文创产品必须在客群上选择有连带性的产品,在品种繁多的文创类别里,我们选择了盲盒、DIY产品、原创木质积木、同趣拼装、启蒙KP·国玩系列以及商务礼品等与书店环境相匹配相融合的产品,丰富卖场结构,提升书店的吸引力,增加读者对书店新认知。” (王霖 采访/整理)

人物档案 李林中(湖南省新华书店有限责任公司郴州分公司党委书记、总经理)

工作感言 认真、追求、坚持、热爱

管理心得 感情投资,长线收益;团队纪律,高于一切;信任下属,知人善用;严格自律,以身作则;抓住大事,放开小事;允许错事,防止坏事。



1988年,李林中从湖南郴州商校财会专业毕业,分配到郴州市宜章县新华书店工作。目前,任湖南省新华书店有限责任公司郴州分公司党委书记、总经理。35年的新华光阴,他经历过低谷和高峰,推动了改革和转型,他的血液里早已融入新华书店的基因。

勤奋好学,扎实工作、敢于担当、追求卓越,这些优秀品质给李林中的成长之路带来了诸多裨益。在管理中,他认为要想开好一家书店,既需要社会效益与经济效益“双效”并举,机制体制与人才队伍多方创新驱动,也需要不断推动门店经营与业务拓展转型升级、线上平台与线下区域负责制融合发展。2022年至今,在李林中的带领下,团队协力,日夜兼程,28天建成乐之书店濂溪书院店,45天建成了乐之书店裕后街店,126天建成3200平方米的郴州书城。近2年共建成30余家遍布郴州的各类社区书店、校园书店、党建学习书屋。

书店管理的核心是选对方向、完善制度、抓好管理、制定机制、培养人才、构建好企业文化。这六个方面有了良好的落实,才能打造出一支攻无不克、战无不胜的团队。2017年,教辅新政给郴州市新华书店带来了极大的挑战和压力,如何转危为机,实现新发展,是摆在李林中面前的一道难题。李林中勇于创新,通过新的管理思路和营销理念,为产业发展实现新突破。他表示,郴州市新华书店不仅采取区域负责制和线上线下融合发展的路子,有效拓展了经营业务,还着力在人才体制机制上进行改革创新。“在人才培养上,通过5年时间的打磨,从优秀青年选拔到多岗位跨区域历练,培育了一批年轻人,形成了支撑产业发展的梯队,现在大多数走上了中层管理岗位以及基层公司领导岗位,为书店发展带来了新的活力动力;在机制体制变革上,打破了平均主义,采取重奖重罚的激励惩处措施,有效促进了能者上、情者下,让多劳者多得,善为者多得。”在李林中的领导下,通过不到2年的调整和转变,郴州市新华书店探索了一条发展新路,打造了一支狼性队伍,形成了一个良好局面。2019年以来,书店再度实现效益增长,连创历史新高,屡获荣誉辉煌。

重点项目推进,发力阅读活动。近年来,各地全民阅读、书香社会建设如火如荼,李林中带领团队,顺应趋势、创新理念、扎实推进,引起郴州市委、市政府对书香郴州建设的重视,促成了郴州市政府与湖南出版投资控股集团签订了“书香郴州·阅读之城”建设战略合作协议,在郴州市委、市政府高度重视下,成立了“书香郴州·阅读之城”指挥部,明确了“书香郴州·阅读之城”建设的重点项目。

此外,李林中还充分发挥新华书店作为文化传播主阵地渠道优势,通过开展阅读分享会等活动,大力推动全民阅读。目前郴州书城、濂溪书院店、裕后街店等门店开展研学活动、党建活动、小小图书管理员等各类活动100余场。举办了“奋进新征程 建功新时代”郴州红色故事分享会,还承办了“沿着总书记的足迹”岳麓书会沙洲站阅读分享会活动。今年4月22日,在爱莲湖濂溪书院举办“书香郴州·阅读之城”全民阅读启动仪式和“濂溪讲坛”第一讲活动;并在郴州书城开展了湖南省2023年“我的书屋我的梦”暨“新时代乡村阅读季”活动。

着力升级改造,打造多元业态。在李林中看来,书店在转型升级和拓展多元业态上是势在必行,要以书为媒,丰富业态。郴州市新华书店持续探索和布局多元业态,旗下10家县市分公司中,已完成6家中心门店的升级改造工作;在多元经营方面,10家门店都实现了文化用品自主经营,还开创了书法培训、研学旅游、非遗项目等多种业态。李林中介绍:“中心门店的转型升级带来了很好的社会效益,多元经营也稳步推进,前景向好。”2023年,郴州各县市新华书店将进一步加快转型升级,丰富和拓展多元业态,打造特色品牌。

此外,在线上拓展方面,郴州市新华书店大力推进阅读教育、阅读书城、微商城和智趣新课后4个线上平台建设,实现线上产品订购、营销、课程教学等功能,并通过微信公众号、抖音等平台进行产品营销和宣传。“通过系列举措的落实,线上销售占比也在逐年提升。”

在“书香郴州·阅读之城”建设过程中,李林中敢闯敢干,带领郴州新华人通过系列举措擦亮了新华书店“金字招牌”,为郴州大地增添了书香墨香,为书店转型升级打造了新的模式,为多元业态的开展探寻了新的路子,也为新华书店深厚的红色底蕴铺开了一条通往美好未来的康庄大道。(焦翊 采访/整理)

李林中:打造城市阅读空间 助推全民阅读

邱绍琳:创新多元经营业态 线上线下持续赋能

2001年刚大学毕业的邱绍琳入职河北新华石家庄书城(原石家庄图书大厦),彼时大厦刚建成。从一名营业员,到业务员、业务主管、副经理,期间历经磨砺,一路成长,直至目前担任石家庄书城经理,负责书城全面工作,22年的时间,邱绍琳与书城共同成长,她说:“我们不断打破固有思维,时刻以读者为中心,恪守国有文化企业使命,成为推动全民阅读的中坚力量。”

线下丰富业态,打造“图书+”运营场景。近两年,石家庄书城完成转型升级,深入挖掘市场需求,围绕主营业务,创新融合业态,积极稳妥探索与其他行业、产业融合发展新模式。石家庄书城结合地方文旅资源和人文历史元素,巩固扩大全民阅读服务品牌。深入调研读者多元化精神文化需求,开展包括非遗手工、游学打卡等形式文化阅读与阅读服务,增强读者互动体验感,参与度,促进门店整体营销升级。目前,石家庄书城已打造出一批效果突出的品牌活动,例如2019年开始每年举办一届的“声动石家庄——青少年朗读大赛”,再如让孩子们在书城“畅读+畅玩”的“书店奇妙夜·夜宿书城”活动,建立暑期课后服务角开展“作业图书+特色课程”活动,联合河北省文化和旅游行业协会举办的首届“石家庄书城杯”石家庄市图书文创设计大赛等。

搭平台、建社群,精准营销推进线上线下融合发展。三年疫情,改变了人们的购买方式,也强势扭转了书店的营销理念及经营方式。石家庄书城顺势而为,拓展思维,尝试社群营销、抖音直播,开展精准会员营销,全面推广新华优选网上商城。从2020年到现在,石家庄书城线上销售形成爆发式增长。

一是持续丰富新华优选网上商城线上品种,新增文创、文具、生活家居等商品,新到品种以最快速度上架,同时持续进行商品精准分组,线上用户规模显

著扩大。持续拓展开学季团购业务,效果显著。针对部分学校的团购需求,将所需图书打包一口价销售;建立专属微信群,专人客服管理,逐步提升新华书店团购社群影响力,成功吸引更多家长和学生参与。二是开展会员精准营销工作,建立会员长期营销体系。首先,以企业微信为抓手增加会员数量,与读者建立二次联系,促进再次消费,由专属客服精准营销。其次,定期发布会员专属无门槛优惠券,激活沉睡会员,开展社群秒杀等,增强会员黏性。最后,完善新华优选网店分销员奖励机制,激励员工主动营销,扩大店外销售规模。三是打造专业直播带货团队。将抖音直播列入重要营销工作,打造专业的直播团队,多方位拓展直播带货渠道。

当下,石家庄书城已经形成线上多维营销、多点发力的创新格局;借助“新华优选”电商平台、“企业微信”、“抖音”等新媒体平台,拓展线上业务,开展直播带货活动;抓好社群营销、精准营销等工作,进一步提升会员的活跃度;持续打造直播专业团队,优化直播渠道运营策略;打造全方位多层次的营销宣传矩阵,实现线上线下融合发展。

未来持续赋能,打造多元化人文公共空间。石家庄书城作为河北省大型实体书店,在推动“领读·荐书·全民阅读”中持续发挥主力军作用,创新服务方式,拓展经营空间,多渠道、多方式满足不同读者和客户的需求,未来将不断升级经营理念,立足当地资源和产业特点,挖掘多种融合发展模式,赋能打造多元化人文公共空间,做好城市“文化摆渡者”。

一是创新多元经营业态,扩大公共休闲阅读场地,创造良好舒适的阅读环境,提升读者的体验感和

舒适度,举办各种阅读活动,为读者提供互动交流学习的平台。在现有的业态布局上,借助市场调研、当下热点等,引进新的业态,提升新华书店的品牌价值。石家庄书城创新品牌活动“夜宿书城”“课后服务角”,为孩子们搭建一个交流阅读平台。近期,石家庄书城还举办了开学焕新季集市活动,为读者们提供多元文化消费体验。书城将“且听音书吧”的中式茶饮升级为热度较高的新中式茶饮,吸引年轻读者到店。二是强化线上线下及新媒体融合发展,扩大新华书店品牌知名度。充分重视新媒体融合发展,形成以“新华优选”网销,微信群、视频号、抖音、小红书等平台宣传及带货辅助为一体的线上营销矩阵。密切联系集团内部资源,互通互享,互联互通,充分挖掘门店图书及用户价值。与出版社合作邀请知名作者、编辑,通过高品质文化内容,联合打造知名文化IP项目。三是主动走出去,整合优质文化资源,推进异业深度融合。深入政企客户,充分发挥双方优势,延伸文化产业链条,打造高品质人文公共空间。石家庄书城与河北省图书馆、中共石家庄市委市直机关工委、“学习强国”石家庄学习平台等企事业单位开展了相关合作。四是鼓励年轻员工开拓创新,积极参与到门店建设中来。培养一批图书管理、新媒体运营、门店营销为一体的复合型人才,推进人才融合转型,为门店高效运营、高质发展储备中坚力量。(伊璐 采访/整理)

人物档案 邱绍琳(河北新华石家庄书城经理)

工作感言 踏实做人、潜心干事、勇于担当。

管理心得 做好人才队伍建设,发挥青年力量、团队力量;全心全意服务读者,围绕门店经营业态、文化活动、公共空间等方面运营,着力提升门店运营管理水平;积极开展新媒体营销,实现线上线下深度融合。



人物档案 丁凯(山东新华书店集团有限公司潍坊分公司新闻广场店经理)

工作感言 慎始而敬终,行稳而致远,坚持创新融合发展,培育壮大新商业模式,实现综合文化服务商的转变目标。

管理心得 靠“暖”激励职工,靠“比”提升员工,靠“学”丰富职工。在生活中尽自己最大的能力帮助职工,通过自身热量感化职工;工作中看成效,看业绩,看方法,看创新,营造“比学赶超”的浓厚氛围,通过竞争提升员工的自身业务能力,打造齐头并进的态度。



丁凯2010年与书业结缘,入职山东新华书店集团有限公司潍坊分公司,至今已有13年。他最初从营业员干起,一步一个脚印,先后担任柜组长、副经理,到现在担任新闻广场店经理,负责整个书城的运营管理。一路走来,丁凯最深的感触就是“打铁必须自身硬”,他秉承“新华人”的优良传统,有大局意识,在互联网飞速发展的当下不断加强学习,耐得住寂寞,坐得住冷板凳,充实自己,打磨自身。

瞄准目标群体,重建读者与书店联系。近年来,受多种因素影响,门店零售业务逐年下降,这就给书店带来了巨大挑战。为做好运营,书店推出了一系列有效举措。其中,无论是管人还是管店,丁凯都有自己的

丁凯:重建与读者联系 孵化“新华新闻广场”IP品牌

套法则:服务至上,通过各种举措,将服务和体验做到极致。他带领团队,按照山东新华书店集团工作部署,落实“一三四五”总体战略,面对市场,积极求变,推动“实体书店由单纯的图书经销商转变为综合文化服务商”,将书店拓展为满足读者全方位需求的一体化综合文化空间。其中,有三个亮点项目值得关注。一是设立老年大学新华书店分校。为关爱老年生活,新闻广场店设立老年大学新华书店分校,开设书法、绘画、舞蹈、声乐等课程,逐渐形成了“一校五中心,打造文化养老平台”的办学特色,坚持“教、学、乐、为”相结合,让老年老有所学、老有所乐、老有所为。二是致力于打造14岁以下学生的学习娱乐成长中心。明确目标定位,深度锁定14岁以下学生群体作为新闻广场最核心的客群,业态锁定教育培训和儿童娱乐两大板块,形成以书店、教培、儿童娱乐、影院为主力的业态形式,全方位地为学群体提供丰富多彩的校外服务。三是推出各项“文化+”活动,重新建立读者与书店的联系。新闻广场店用文化穿针引线,与文化紧密结合,推出各项“文化+”活动,并逐渐孵化出独属于潍坊的“新华新闻广场”IP品牌。自运营以来,共开展各类活动300余场,创造多样性的文化生活,不断满足人民日益增长的美好生活需要。

面对线上营销渠道多元化的趋势,丁凯在做好线下服务的基础上,持续发力线上领域,实现多渠道销

售、多场景营销,提升服务价值。例如全力推进网店工作,做好天猫店的日常运营;再如重点开拓社群营销,进军快团团、抖音直播带货业务,针对不同受众打造不同社群,充分发挥会员数据优势,转化私域流量。

从选品到团队,书与多元业态和谐共生。书店的转型升级,多元经营是时代发展的必然要求,代表着传统新华书店的焕然一新。新闻广场店以新华书店的“金字招牌”为引,将其打造成一个文化平台,书业和多元业态和谐共生,形成业态共同体,不断培育壮大新的商业模式。一是搭建门店非书业态展陈区,方便读者一体化选购。在门店挑选优势位置,搭建多元产品场景,方便读者购买所需的多元产品,有效地实现了非书业态的集中陈列和图书与非书业态的有机融合。二是线上线下融合发展,打造非书业态运营新模式。目前已优选了部分非书业态产品入驻新华悦购·多元商城及快团团等,通过员工内购及社群分销等形式,实现了非书业态的线上销售。三是打造非书业态团队,优化选品、外推、激励机制。为推动多元工作发展,新闻广场店设置多元业务科+多元区域经理+多元项目部的非书业态经营组织架构,优化了非书业态的选品及外推机制,目前已有6000多个非书业态产品,引进的非书产品需要进行线上线下三方比价,力争“同类产品价格最低、质量最好”。(伊璐 采访/整理)