

新理念 新融合 新创造 探索实体书店新形态



让阅读成为新的生活方式：新华南官书店空间设计与运营

刘杰(山西新华书店集团总经理助理、山西图书大厦总经理)

2023年,山西新华书店集团打造了探索型书店新华南官书店,该店位于历史建筑太原工人文化宫,面积约1250平方米。所谓“探索型书店”,得益于山西新华在新华书店发展中的两点思考:一是虽然书店可以通过开展活动吸引流量,但读者进店后转化率过低;二是传统实体书店的自然零售与读者的连接性不够,无法准确分析读者消费行为。新华南官书店以探索型书店为定位,在概念、运营和技术上开启了诸多尝试。

明确定位,打造特色书店。定位一:会员制书店。新华南官书店是山西首家完全会员制书店,即原则上只接待会员客群,因此书店的运营逻辑、软件开发等均围绕会员开展,并共享山西图书大厦的9万余名付费优质会员,打造专属共享平台。新华南官书店的会员卡分为两种,一是较为常见的储值会员,二是权益会员。权益会员类型较多,如借阅会员、数字化学习会员、专属活动会员等。

定位二:策展型书店。开业以来,新华南官书店试水策展市场,并将策展道具、书架进行有机结合,今年4月23日开业至今,共举办上百场的活动,包括书法、绘画、摄影、书札、插画、服饰等相关的展览。以书画类展览为例,该活动邀请山西当地的所有省级书界大咖参与,仅书法相关图书当天就销售300多套、2万多元。

定位三:影像类书店。当下,新华南官书店正在开拓影像市场,并在店内打造了云影像照相馆,开展多种摄影业务及影像资料库建设、摄影器材租赁销售、社群摄影活动等。

定位四:品牌活动和活动品牌。开业至今,新华南官书店打造了“南官晚7点”品牌活动,在固定时间地点,由不同嘉宾进行分享,每周开展3~4场,为门店带来了一定的人气。近期,新华南官书店还在尝试开展异业合作,如联合摄影机构、肯德基等。

定位五:云端书店。山西新华为新华南官书店专属开发了“新华云书”小程序,并实现了与山西图书大厦的数据互通,可开展到店预约、自习位预约、活动预约等。此外,“新华云书”小程序还开启了惠读卡功能,搭载教育资源,相关会员用户可以观看教育资源视频。

多模式实现阅读服务新突破。一是以会员为中心,打造沉浸式阅读空间。新华南官书店为会员提供多种预约服务,提供需在线预约的160~170个座位,并按年龄段提供服务。如暑假期间,学生可办理暑期自习卡。

二是以书为媒,开展会员专属活动,发行专属会员卡。目前,书店已发行职业经理人读书会、女性读书会和亲子读书会会员卡,这些不同类型的会员卡,或由书店自主策划,或与当地妇联、电视台、职业经理人协会联合推出,以阅读服务为基础,开展专属会员卡定制化服务,实现了社群的精准锁定。

三是以空间拓资源,开发高端B端服务。如开展党员主题教育会、金融客户答谢会、车友客户阅读分享会等。企事业单位到新华南官书店开展活动,书店有提供讲师、场地、灯光、PPT制作、主持人等,并推出套餐收费标准。新华南官书店打破传统书店C端收费的模式,向机关企事业单位收费,持续探索B端收费的模式。

四是以职工为中心,开展职工书屋定制服务,打造“阅读+”服务体系。书店通过组建职工书屋建设团队,为企事业单位提供整体设计、装修、图书上架、阅读服务等,实现模式输出。

五是以课程化为中心,打造城市学习空间与阅读中心。书店开展中小学阅读活动、阅读分享会、讲座等兴趣活动,目前已与8所小学合作,固定在书店内开展学生阅读活动。下一步,还计划与学校合作开展阅读课程共同研发项目。

六是以用户为中心,打造会员专属福利的文化创意空间。云书卡是新华云书与山西图书大厦、山西图书大厦建南店共享的会员体系,未来将在山西新华旗下所有门店通用。此外,大厦还逐步打造了自有咖啡和茶饮品牌,以及自有文创产品,包括书签、钢尺等。

(上接第17版)

在“拓”字上谋实策,用好异业合作“关键招”。山东新华在做优做强图书主业的基础上,在多元文创、大客户拓展等方面多点开花,正在逐步形成新的经济增长点。一是注重品牌战略,分别与山东鲁花集团、云南农垦集团等知名企业签订战略合作协议,形成店内与店外、线上与线下、图书与非图书、传统营销与现代营销并重的合作新模式,提升多元产品盈利水平。二是注重大客户拓展,设立政企服务部,加大和党政机关、金融机构、高校、企事业单位等之间的合作,已与山东工行、建行等达成战略合作。三是建立“新华臻选·品质生活馆”,优选总部战略合作产品、省内外老字号产品、地理标志农产品等,通过“线下运营+线上营销”的形式,进一步营造与图书文化空间相融合且自带流量的品质生活场景,打造高品质的多元产品专区。

在“转”字上求突破,筑牢线上布局“压舱石”。近几年,山东新华在加强线下运营的基础上,不断提升互联网化运营水平,总结形成了互联网化“三四一”工作思路,促进集团互联网化转型升级发展。

在“新”字上做文章,把稳健康发展“定盘星”。随着形势的变化,自2022年以来,山东新华党委大力推动体制机制创新,在坚持积极与稳妥并重、目标与激励匹配、责权利对等、各板块均衡发展、业绩导向、能上能下、实事求是七大原则的基础上,确立了以业绩为导向的各类评比评优原则,明确了加大重点业务、创新业务的考核比重;不断完善人才管理、培养、激励机制,加强人才队伍建设;树立业绩导向,重点奖励排位领先、进步幅度明显、有示范引领作用、产生积极影响的单位和个人。

多年来,山东新华在扎实推进主营业务稳步发展的基础上,不断加快经营结构调整,持续推动企业转型升级,大力推动产业链融合发展,形成了“以传统优势业务为支撑,以多业务融合为辅助,新商业模式和盈利方式不断涌现”的发展格局。转型升级8年来,山东新华资产总额增长108.21%、营业收入增长81.06%、利润总额增长108.27%。在山东省委宣传部组织的山东最美书店评选中,累计93家门店获得“最美书店”称号,总体经济规模和综合实力连年保持在全国发行集团第一方阵。

创新推出“三大”实体门店管理运营模式

张丽萍(湖南省新华书店集团工会主席)

近年来,湖南省新华书店在湖南省委宣传部和湖南出版集团的领导下,把实体门店建设摆在战略发展的突出位置,以重点项目为抓手,不断迭代升级阅读载体,持续深化网点建设运营和服务转型,逐渐形成了大中型书城、连锁书店、中小特色书店及社区便民书店、校园书店、乡镇书店等合理布局、层次分明、特色浓郁、多业融合、遍布全省的实体门店网络体系。湖南新华通过不断创新运营模式,提炼总结特色亮点,成功开创了“三大”具有湖湘特色实体门店管理与运营模式,打造了新时代实体书店的发展样板,擦亮了全民阅读品牌。

基于独立书店的文化品牌空间模式。湖南新华紧扣群众需求,以乐之书店为重要发力点,积极推进实体书店建设。一是将“美学和个性”融入设计定位。每一家乐之书店都是特别个体,从定位、设计、经营等方面进行定制化设计,带给读者完全不同的文化体验。隐藏在公园里的乐之书店天心店被誉为“有花香的地方就有书香”,乐之书店雨花店被誉为立于河畔的“青春文化艺术馆”……10家乐之书店给读者带来10种与众不同的阅读审美体验。二是将“跨界和合作”融入运营模式。以“一店一案”模式,深度挖掘自身独特优势,打通图书、文化、艺术、旅游等文化资源,建立起自身独特的文化标识,提供独一无二的文化体验。三是将“多元和延展”融入业



务。如2022年9月推出的爆款图书《漫画小学生心理》,截至今年8月销量突破350万套,并连续数月位列短视频电商渠道榜单前10名。今年年初推出的续集《中小学生自我管理》截至8月已突破120万套。

三是建立直播基地。广东新华今年1月成立“新华严选”直播基地,共设9个直播间和1个综合性拍摄间,直播团队45人,世界读书日期间单日GMV超113万元,其中“广东新华严选”直播间单日销售突破100万元。

布局中盘电商,注重定制产品的品牌与质量。为降低推广成本,延长爆品生命周期,广东新华成立了全资子公司广东新华严选供应链有限公司,拓展电商中盘业务,以自有新媒体矩阵打造爆款,开展线上线下分销,营销渠道涉及传统电商、新媒体、社群、私域以及线下。广东新华还注重定制产品的品牌与质量,实现战略合作。如今年上半年与上海混知文化传播有限公司进行战略合作,开展定制图书发行业务。《漫画中外历史对照》作为广东新华与混知、新世纪出版社合作的首种图书,今年7月上市后就占据北京开卷发布的8月、9月图书零售少儿类销售第一名的位置。目前,第2、3种图书已在创作中。

成立新华翰墨公司,优化升级图书供应链,促进线上线下融合。为继续整合优质出版

态经营。乐之书店持续迭代“书+N”多元经营模式,不断融合图书、文创产品、咖啡简餐、智能阅读等多种业态,实现从“图书售卖”到“多元文化体验供给”的转变。

基于党建学习书屋的文化便捷空间模式。湖南新华聚力服务新时代“学习型机关”建设,在机关、企事业单位积极创新打造一体化党建学习书屋(职工书屋),倾力构建个性化、智慧化、体系化的阅读服务生态,有效打通机关阅读服务“最后一米”。一是“量身定制”个性化阅读场景。结合党政机关及企事业单位阅读需求,在单位内部全面新建或定制化升级现有场地,打造环境优美、设施完备、功能齐全的开放式阅读空间,先后在精准扶贫首倡地十八洞村村部、“半条被子”故事发生地沙洲村村部等建成党建学习书屋7000余家。二是“数字赋能”智慧化阅读平台。积极推动线上阵地同频,推出“新华阅荐线上服务平台”,通过在线好书推荐、阅读学习、打卡分享等功能,为党员干部带来沉浸式阅读学习体验。此外,运用互联网、大数据新技术,联合人教社积极建设“湖湘党课”湖湘红色数字资源库,实现千余本红色经典著作在线阅读、百余节红色课程在线学习,累计服务党员干部人数超20万人。三是“活动提振”体系化阅读服务。依托党建学习书屋,邀请红色作家进机关、企事业单位,常态化组织开展分众阅读、心得交流、成果展示系列活动,大力营造爱读

书、读好书、善读书的机关阅读氛围。

基于校园共享书屋的文化共享空间模式。湖南新华聚焦引导广大青少年“扣好人生第一粒扣子”,坚持“花最少的钱,读更多的书,受更大的益”工作理念,在湖南全省中小学校建设集共建、共享、借阅、记录于一体的校园共享书屋,拓展校园阅读服务新载体。目前,已累计建成近2000家。一是“共建共创”,促进阅读资源共享。针对校园阅读资源不均衡、阅读阵地缺乏等现实困难,通过“学校提供场地、新华书店投入建设、学生参与共享”的建设形式,开创性打造校园共享书屋。二是“智慧管理”,提升校园阅读质效。校园共享书屋集“智慧共享书屋、共享阅读自助机、线上阅读平台”等功能于一体,通过场景化的智能服务,有效实现了“在校借阅、书单定制、亲子阅读、阅读打卡、数据分析、效果考核”的功能,系统解决学生“读什么”“怎么读”“读得怎么样”等问题,有效提高校园阅读服务质量。三是“拓展外延”,浓厚校园阅读氛围。以校园共享书屋为起点,组织开展“爱心阅读”“校园读书节”“图书漂流”“征文大赛”等形式多样、内容新颖的特色校园阅读活动,有效调动起广大师生的读书积极性,使学校更有书香格调和文化内涵。



线上线下融合 探索新媒体营销新路径

王建国(广东新华电商部总经理)

业务。如2022年9月推出的爆款图书《漫画小学生心理》,截至今年8月销量突破350万套,并连续数月位列短视频电商渠道榜单前10名。今年年初推出的续集《中小学生自我管理》截至8月已突破120万套。

三是建立直播基地。广东新华今年1月成立“新华严选”直播基地,共设9个直播间和1个综合性拍摄间,直播团队45人,世界读书日期间单日GMV超113万元,其中“广东新华严选”直播间单日销售突破100万元。

布局中盘电商,注重定制产品的品牌与质量。为降低推广成本,延长爆品生命周期,广东新华成立了全资子公司广东新华严选供应链有限公司,拓展电商中盘业务,以自有新媒体矩阵打造爆款,开展线上线下分销,营销渠道涉及传统电商、新媒体、社群、私域以及线下。广东新华还注重定制产品的品牌与质量,实现战略合作。如今年上半年与上海混知文化传播有限公司进行战略合作,开展定制图书发行业务。《漫画中外历史对照》作为广东新华与混知、新世纪出版社合作的首种图书,今年7月上市后就占据北京开卷发布的8月、9月图书零售少儿类销售第一名的位置。目前,第2、3种图书已在创作中。

成立新华翰墨公司,优化升级图书供应链,促进线上线下融合。为继续整合优质出版

资源,策划独家爆品,进一步与各大出版单位开展更多的合作,今年9月,广东新华成立广东新华翰墨图书有限公司,优化升级图书供应链,促进线上线下融合,并专注少儿和科普爆品,以好内容抢占市场。目前,新华翰墨公司已与部分出版单位达成合作,新书预计今年11月初陆续上市,进一步推动图书供应链的优化升级。

此外,2021年开始,广东新华研发上线了“通读在线”小程序,通过服务全省教育资源、汇集全省线下门店资源,进一步实现线上线下互通,将“通读在线”打造为集成教材教辅征订业务,形成教材教辅整体业务的流量入口,通过引入更多教育资源,丰富平台内容,拓展分销、代发、营销插件等功能,拓展平台玩法,达成私域流量的布局。同时,在线下,一方面通过主题书目、名家进校园、南国书香节等拓宽客群;另一方面通过融合线上线下产品,推进同价书销售培养用户习惯,实现门店产品结构的优化,提升产品动销率。

广东新华通过整合优质资源,发力互联网营销,为新华书店在互联网时代的转型发展提供了新的路径和方法,也积攒了一线实战经验。未来,广东新华将通过持续优化运营能力、体制机制和人才队伍建设,逐步构建全新的新媒体矩阵。

线上线下一体化运营升级文化消费新空间

钟娅(新华文轩阅读服务事业部云店经营中心总经理助理)

新华文轩阅读服务事业部2022年4月23日上线新华文轩云店,以实体书店空间为连接点,盘活门店私域流量,实现了线上业务的新突破,构建了“线上线下融合、店内店外结合”的新型阅读服务体系。

门店和云店,相互赋能,互为补充。云店以实体门店为基础,以小程序为载体,既为166家门店提供线上线下运营能力,让每位员工成为复合型销售服务人员,也为用户提供更加优质的阅读服务体验。一是针对门店,云店支持个性化呈现和差异化推品,即百店百面。如儿童亲子店实现清晰的分龄、分级,熊猫书店销售与熊猫相关的书籍和文创等。二是针对员工,借助清晰的报表、销量TOP榜、推广明细以及收益查询等功能,提升员工日常工作效率。三是针对用户,既可通过云店加入社群、观看直播、报名活动、堂食点餐,也可发送派对邀请函、赠送好友咖啡券等,享受秒杀、拼团等。此外,云店还具有传统电商的基本功能,如快速查找附近门店、查询云仓库存情况、线上下单快递送达以及正在建设中的同城急送和门店自提服务等。

截至今年10月,云店图书总销售突破2亿码洋、总用户超过160万人次、日活跃人数超过8000人次。

融合发展,一体化运营。一是系统:线上线下一体化功能持续构建升级。系统的基础建设

和持续迭代,我们尤为看重。为此,信息技术部担起开发任务,对重点功能进行持续升级,将数字资源牢牢掌握在自己手中。

二是产品:品类管理标准化、标签化,从而驱动业务。目前,我们正在做品类管理,从门店、分销员、社群用户、达人、KOL等获取产品需求,再从上游供应链端获取推品。经专业选品团队实测后,将内容和品质都过关的产品统一纳入产品池,打上品类标签、营销标签,服务业务,提高效率。通过这种方式,我们与大V社群合作推广适合的产品,打造出了贡献率较高的爆品。

三是用户:社群是用户运营关键,将“人”强关联。目前我们整体社群用户数超10万人次,社群超800个,主要分为福利群、亲子群、分龄群。我们的社群运营主要分为四个层面:其一,整体定位——以门店为基础、服务门店读者。社群作为门店与云店的桥梁,沉淀流量,反哺流量。其二,运营分工——总部与门店协同运营,提供优质服务。每家门店设置社群专员,云店团队提供商品素材和定期进行运营能力提升培训,门店在统一素材上进行在地优化,进行运营和维护。其三,漏斗模型——层层转化,满足多类需求。我们对社群进行了分类,如将福利群客群区分为亲子群和成人;再对亲子群进一步区分为高净值的分龄群,如0~3岁、3~6岁等;成人进一步分为兴趣群,

如科幻文学爱好者群、唠嗑群等。需求越清晰,推广越精准,转化率越高。其四,内容节奏——周期性和灵活性发布相结合的方式。如周一发布门店和云店的本周活动;周二上新7天爆品,推广高品质产品;周三发起测评用户投票,推送想购买的秒杀产品;周四进行高性价比产品的限时秒杀;周五为福利日,开展抽奖、分享读者投稿等。

四是营销:形式创新,全域宣传与销售相结合。除云店24小时秒杀、7天周度爆品、月度主题营销、好书TOP榜等外,借助社群,有机串联线下门店营销活动,并沉淀模式,如“门店签署活动+云店直播+云店签名本预售”等。

五是标杆:打造线上线下融合样板间。线上线下的整体运营,让门店集空间拓展(门店空间局限被打破)、商品同价(可邮寄自提任意选择)、分龄分级(让查找更加方便快捷)、扫码入群(云店门店资讯抢先知)、点餐订餐(高效还可发送邀请函)和主题营销(最新最热商品优惠购)等功能于一体。

未来,云店将持续向用户、产品、数据、运营四方面一体化运作方面探索,引用现代科幻小说之父凡尔纳的话来说:“但凡人能想象之事,必有人能将其实现。”敢想敢为就是我们继续探索线上线下融合之路的初心。

