

线上线下 场内场外 书店多元经营方法论再升级

编者按 6月13日~15日,第九届书业非书品经营研讨会在河南郑州举行。本届研讨会以“塑造书业多元融合共赢新生态”为主题,以2024年出版发行业非书品经营的新变化、新趋势为主线,聚焦非书产品、多元项目,重点围绕文旅研学开启多场研讨,深度解析书业非书品经营发展,破题当下消费市场的实际需要,助力书业高质量发展。本报特整理刊发嘉宾的精彩分享,为业界提供参考,以饕读者。

线上线下推进多元经营 做好新型业务转型升级

■郭宁(河南省新华书店发行集团有限公司副总经理)

河南省新华书店发行集团始终坚持“把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一”,不断展现河南新华新时期的新风貌、新作为和新担当,促进企业转型升级。

坚持集约化经营思维,创新书店多元业态。多元连锁事业部作为河南新华2024年新转型成立、负责非书业务拓展与创新的关键部门,紧跟消费发展新趋势,敏锐捕捉消费市场新动向与顾客潜在需求的微妙变化,致力于拓展阅读的服务边界。

坚持市场导向,按下业态融合快进键。一是注重资源协同发力,推进发展共赢新局面。先后与晨光、五粮液、仰韶、银鸽、恒安、思念、鲁花等行业领军企业建立紧密合作关系。二是注重细分市场需求,实施场景差异化策略。三是注重聚焦主责主业,推进传统业务新赋能。在非书产品和运营策略方面,坚持以服务公共文化和教育服务为根本出发点,不断强化非书供应链保障能力。

坚持精准营销,激活文化消费新生态。根据每种非书品类的不同特点匹配营销管理策略,加强门店团队专业培训,有效提升门店的运营效率。以五粮液专卖店运营为例,河南新华精准捕捉高端白酒市场在节庆期间的旺盛需求,通过精心策划的营销活动、优化的陈列布局以及专业的销售引导,成功实现了销售业绩的爆发式增长。

坚持精细管理,开启平稳发展新征程。在非书经营制度建设方面,制定包括商品准入标准、库存监控机制、销售绩效评估体系等在内的管理制度。在供应链优化管理方面,结合历史销售数据与市场趋势,与供应商建立按需快速补货的灵活



订单管理机制。在营销能力提升方面,除强化员工对市场的敏感度和商品管理的专业能力外,专门设立“员工优选日”,让职工成为新华系非书产品的“代言人”。

坚持创新发展思维,启动研学实践业务。河南省新华书店的研学实践工作,在中原出版传媒集团的指导下,在新华文轩、广西新华、皖新传媒、江西新华、青岛出版集团、山东新华等兄弟单位的支持帮助下,理出了“内容+平台+服务”的工作模式,并进行了有益的探索和尝试。

聚焦课程研发,用“新”深耕内容建设。在推动研学实践教育的过程中,坚持用出版思维推进工作,特别注重教育内容与中原特色文化的深度融合。省市县三级新华书店联动,设计出了一系列覆盖多个领域,深度融入当地文化,贴合当地教育教学需求的研学路线课程。如《一本书的诞生》课程,让学生了解书籍制作的幕后故事;《小小图书管理员》课程,通过角色扮演和实践活动,培养学生的责任意识和服务精神。此外,还针对《清明上河图》《洛神赋图》特别设计了开封、洛阳沉浸式店内研学课程,运用VR、AR等技术,让学生感受古人的生活场景和艺术魅力。

聚焦信息赋能,用“信”构建服务平台。围绕新时期研学综合实践教育需求,借鉴外省新华系开展研学实践工作的先进经验,河南新华正加快推进河南省中小学生研学实践教育云平台开发与完善。一是为研学服务机构赋能;二是助力学校便捷管理;三是辅助教育主管单位决策。

聚焦教育服务,用“心”打造服务体系。自今年全省新华书店开始探索实践研学工作以来,河南省市县130家新华书店展现出了极高的协同力量,组建起129支训练有素的专业入校服务团队,深度参与到学校的各项教育服务活动中,成为连接书店与校园的桥梁。

深耕数字化线上经营,重塑非书销售格局。河南省新华书店自建的线上发行渠道云书网通过

自营平台、三方店铺、社群、线上线下引流等多种渠道有效扩大了市场触点,与线下渠道互补,形成了强大的合力,实现了新华书店品牌影响力的持续提升。

一是特色线上文创生态已初具规模。结合云书网文化电商的平台定位,以文化消费为核心,精准对接市场需求,已经形成了“国风文创+新潮国货+电动潮玩”的非书品类供应。在国风文创方面,结合中原地方传统文化,上线“研学文创”频道,既有“豫游记”“唐小妹”,又有富含教育意义的红色文创产品和研学旅行必备好物。在新潮国货方面,策划上线富含文化意蕴品牌商品的“国货馆”;精选引入如澄泥砚、汝瓷系列、晶石造器等传统工艺制品,以及特色非遗食品。在潮玩文创方面,打造大众喜闻乐见的超活化文创IP。在电子数码方面,与国际国内头部品牌的国家级代理商建立并维持长期深入的合作关系。

二是文体线上营销体系已基本形成。拓展优化文体用品与智能硬件领域的教育服务产品线。在线上第三方平台,创新增设得力专卖店和办公文具专卖店两家非书店铺,专门针对学生文具进行线上销售,特别是在寒暑假、开学季等关键时间节点,运用平台的各种营销工具积极参与大促和百亿补贴等活动,吸引大量顾客。

三是赋能乡村振兴初见成效。聚焦乡村振兴国家战略部署,河南省新华书店立足传统农业产业优势,线上专门开设河南地方特产专区,深挖豫中、豫东、豫西、豫南、豫北优质农产品资源,让河南特色风味产品进入千家万户的餐桌,成为传递家乡味道的情感纽带。专门设立“云书好物”社群栏目,推荐特色农产品;在端午节、中秋节、春节等不同时令传统节日,通过故事化的内容营销,在丰富消费者购物选择的同时,也为河南的乡村经济发展注入持久动力。真正实现经济效益与社会效益的统一,让乡村振兴道路上飘满书香气息。



目前,整体图书市场处于调整期,不仅实体书店的图书业务板块受其影响,非书板块从数据上来看,也处于一个调整和适应的阶段,突出表现在店内非书品销售码洋的下降,客单价的下降,以及动销细分类的下降,这意味着整个店内的消费群体特别是学生群体在慢慢远离实体书店。实体书店作为各个地方的文化服务商,要走出门店,从服务好本地消费者市场和组织的角度来考虑,应该做好图书和非书的合理搭配,平衡图书和非书的架构,做好广度和深度的服务覆盖。

我在之前很多场合都讲过,实体书店作为本地的一个服务商,其着重点就在于服务好本地,围绕本地相关B端和C端客户,提供整体的不可或缺的服务。拼价格实体书店拼不过线上,也拼不过短视频,我们能拼的就是我们的本地化服务能力。

讲到非书,从大的方面来讲,分为产品型和服务型,统称为提供给客户的产品和服务。现实中,我们看到,目前书店依托本地市场提供的非书业务多姿多彩、琳琅满目、有声有色。那么,如何在非书的产品和服务中做好定位,值得我们去思考和探索。

一是要“坚持以人民为中心的导向”,以用户思维回应民众之需,紧紧围绕人民做好服务。这绝对不是一句口号,而是我们做好产品和服务最根本价值观。要深入调研,了解老百姓到底在想什么,他们当下的文化需求和潜在的文化需求到底在哪里。或者就直接从书店现存的客户入手,比如说学生群体、妈妈群体和老年群体。目前,大部分的书店开展的诸如研学、文创,更多的也是从学生群体入手,转化链路短,收益效果好,两个效益明显,因此要继续发挥书店的优势,发挥学生家长对书店的信任感,继续挖掘产品线和服务线,丰富服务方式。

二是要创新产品服务模式,提供更多个性化、服务化、因地制宜化的产品和服务。在产品的挖掘、设计创意上,要注重经济性、回报率、影响力和品牌力,要关注性价比,提供让消费者觉得物有所值、物超所值的产品和服务,特别是在消费者回归理性消费,对价格的敏感度更高的当下。产品和服务还要体现出文化属性、本地属性、特色属性,融合当下最值得宣传和营销的情绪价值,比如治愈型、指导型、陪伴型、开阔眼界型价值等等,从而把产品和服务与竞争者的产品和服务进行价值区隔,营造出独一无二的价值感。要把传统文化与现代科技、知识性和趣味性、能力培育等相互融合,从中国深沉丰富的传统文化中采撷各种浪花,结合当下科技,开发融入知识性和趣味性的服务,这样的产品和服务,能够具有新鲜感,能够吸引消费者特别是书店主体消费者学生群体的好奇心,真正在学中获取知识。

三是要借用外部力量,特别是上游和外部资源。出版社应该利用社里的作者资源、内容资源和实体书店是客户资源、场地资源和本地化服务能力,推进研学的合作开展。从实体书店来说,也要善于借用上游和外部的资源,为实体书店的产品和服务赋能。在营销和宣传上,一方面可以利用自己的能力去做,另一方面,也可以结合外部力量,通过达人、UP主、博主、主播等这批人的二次创作和二次创造,形成了对内容、亮点、文化时代的挖掘和传播,通过这样的挖掘和传播,既可以建立连接,又可以立住人设。

四是要通过组织变革驱动业务增长模式。以项目制、产品制来驱动业务增长,激发员工的创新创业创新。新的组织模式,与现有的组织模式,可以既相互独立,又相互融合,通过这样相对独立的虚拟考核,保持责权利相统一,让想干事、会干事、干得好员工始终保持研究探索的劲头,并给予相应的激励。要以激励机制,来驱动员工干事担事的热情,比如在产品开发、创意设计、招商招生、售后服务等环节上,都要有相应的机制来保障。

五是要坚持长期主义。非书和图书业务一样,也是需要长期精耕细作,这个长期在于产品服务创新的长期,在于市场培育和挖掘的长期,也在于服务好本地服务的长期。要坚持运营持续化、模式迭代化、服务长期化,不断培养粉丝忠诚度,提高在其兴趣类目的触达率,注重个性化定制化服务,加强产品和服务的复购。

市场在回调,因此,更需要坚定决心和信心,围绕书店、围绕本地做好业绩补缺和补短。要埋头发展,提升自己的能力,把产品、服务、供应链、价值链做到最好。从某种意义上说,书店需要在这个时代里接地气地活着,时代也需要实体书店更有鲜活度、辨识度地存在和发展。

■周耀光 中金易云科技有限公司副总经理兼行业研究中心总经理

聚焦“三个一”建设 打造山东“新华爱书客”研学品牌

■杨冬梅(山东新华书店集团有限公司枣庄分公司党委书记、总经理)

今年4、5两个月的研学旺季,枣庄全市新华书店实现文旅研学业务营收1792.66万元,完成了全年任务指标的78.35%。今年已组织研学出团1.1万余人次,80%为曲阜中华优秀传统文化国际研学实践教育营地研学,为山东“新华爱书客”品牌赢得了良好口碑,实现营收414万元,完成全年营收任务指标的126%。这一成绩的背后,是枣庄新华书店聚焦“创新、融合和用户思维”,积极开展“三个一”建设的结果。枣庄新华用心用情、创造性开展工作,走出了一条枣庄特色研学发展道路。

创建一个好品牌,融合引流促发展。为贯彻落实《关于推进中小学生研学旅行的意见》,从2023年起连续两年,枣庄新华协助枣庄市委宣传部策划打造了“枣·悦读”中小学阅读研学活动品牌。由枣庄市委宣传部牵头市教育局、市文旅局、市新闻传媒中心和新华书店共同组织召开全市“枣·悦读”校园读书暨“跟着书本去研学”启动会议,对枣庄全市中小学校园读书活动及研学旅行工作进行安排部署。“枣·悦读”作为融合多项业务板块的重要齿轮,不仅“自身转”,促进了阅读图书板块的销售,更是“联动转”,带动了馆配图书板块、文旅研学板块以及与之配套的《枣庄研学旅行》等本土教材的销售。

枣庄新华将研学业务与校园读书活动深度融合,开展“枣·悦读”暨“跟着书本去研学”活动,真正践行了“读万卷书行万里路”“知行合一”的教育理念。全市中小学校积极与新华书店合作开展“跟着书本去研学”活动,并且凭借着山东新铎文旅集团强大的资源平台、规模实力、安全规范、专业能力,在众多研学服务商中脱颖而出,强势占领枣庄中小学研学市场。

建立一套好机制,激发干事创业积极性。在山东新华书店集团统筹推动下,书店集团和新铎文旅集团相继下发了《关于成立书店集团文旅研学工作专门委员会的通知》《文旅研学安全管理制度》《山东新铎文旅发展集团安全工作实施方案》以及文旅研学工作奖励方案等制度文件,有效推动了全省文旅研学业务开展。

枣庄新华突出业绩导向,围绕主营业务板块持续强化联销计酬激励机制建设,充分激发职工干事创业积极性。自2020年起,陆续出台了《个人

联销计酬考核奖励办法》《网格化经营管理实施方案》等多项管理制度和激励办法,同时结合实际情况逐年进行修订完善。让做出突出贡献的干部职工“有帽子,给票子”,真正激发了全体干部职工的积极性、主动性和创造性。

锻造一支好队伍,创新服务赢市场。锻造“新华红石榴先锋队”,培养经营管理复合型人才。2023年疫情过后,文旅市场迎来大爆发,中小学研学市场竞争激烈且无序。“分蛋糕的人越来越多,新华书店如何做好研学”市场蛋糕?为进一步开拓研学业务版图,增强研学市场竞争力,枣庄新华从不同部门选拔优秀业务骨干组建了“新华红石榴先锋队”,进行项目化管理运作,对辖区大中小学校、党政机关和企事业单位进行分区划片、包干经营,形成了“连点成线,线动成面”的网格化经营格局。“新华红石榴先锋队”是一支能打善战的复合型人才队伍,她们由大客户业务部、教育服务部、新铎文旅枣庄分公司三部门的10名老中青业务骨干融合组建。我们给予团队一定的人员自主权、业务自主权和经营管理费用,根据经营业绩考核进行联销计酬,奖惩分明,极大调动了网格化人员的工作积极性和主动性。

强化业务融合,促进多业务板块高质量发展。工作中,“红石榴先锋队”注重融合创新,实现了多业务板块融合、线上线下融合、多板块数据流量融合,多部门人员协同融合,构建了多业务板块线上线下相辅相成、相互促进的良好发展格局。今年上半年,“红石榴先锋队”通过文旅研学的高质量开展,带动和促进了教材教辅、高中职教材、馆配及阅读类图书业务板块的增长,实现业务销售4642.25万元,同比增长1029.25万元,增幅22%,取得社会效益和经济效益双丰收。

坚持“用户思维”,创新服务赢市场。“红石榴先锋队”坚持以“用户思维”为导向,站在用户的角度审视每一项业务流程,换位用户的体验仔细



打磨每一个细节。一是对标竞品,清醒头脑,改进研学服务中的问题。如在实际工作中监督到合作方提供的早餐成本低,达不到报价标准,坚决要求合作方必须提高早餐标准,为学生提供高品质早餐。如坚守初心,绝不放弃每一名孩子。为了满足农村孩子的研学渴望和需求,合理安排多所村小学校组团搭配出行。二是精准落实,理清思路,找到解决问题的办法。如在考察研学线路时,专门增加了对沿线公厕情况的考察内容,及时对出团方案进行细化优化调整等。三是精心设计,提前谋划,增强研学活动仪式感。每一次研学出行,枣庄新华都会设计精彩的开营仪式,由校长宣布开营,聘请退役军人组建教官团队,对研学出团实施军事化管理。四是立足实际,创新服务,提升研学活动体验。如配备专业研学导师,布置研学作业,“带着问题去研学”,利用直播吸粉引流,组织“研学生日”派对,细节服务,提升研学品质。五是利用资源优势,研发开展特色研学。如开发本土特色研学,联合枣庄市教育研究院,利用枣庄当地丰富的红色资源、优秀传统文化资源,共同研发了《回眸台儿庄大捷,传承红色基因》《漫步台儿庄古城,体验运河文化》等具有枣庄地域特色的文旅研学课程。如开展高校特色研学。在2023年高考放假期间,枣庄三中委托我们组织高一、高二近千名学生开展南京大学三日研学活动。为保障出行安全,决定向济南铁路站申请研学高铁包厢,开创了全省研学铁路包厢的先河,打响枣庄高校特色研学品牌。如开展自有营地特色研学。我们利用集团自有营地优势,结合儒家传统文化教育,大力开展曲阜-中华优秀传统文化国际研学实践教育营地研学;结合红色革命传统教育,大力开展临沂-沂蒙红色研学营地研学。今年,枣庄地区开展集团自有营地研学大幅增长,出行人次超3万。六是安全生产,责任重于泰山。为切实保障研学安全,山东省新华书店集团制定出台了《文旅研学安全管理制度》《山东新铎文旅发展集团安全工作实施方案》。我们也会根据每次出团的实际情况量身定制安全工作预案、细化流程、明确分工、责任到人,每车配备至少一名研学导师和一名研学教官,并安排随团医疗服务、意外应急保障人员和车辆。