

# 2024金牌经理 Ace Manager

(第五期)

## 高华:立足主业 延伸服务 优化全链条业务能力

**人物信息** 高华(山西新华书店集团太原有限公司党总支书记、总经理)

**工作感言** 日日行不怕千万里,常常做不怕千万事。

**管理心得** 面对复杂严峻的形势,新华书店人需提高自身心理认知建设,提前进行预判,充分看到自身优势和有利条件,通过关注国家政策、行业的发展动态和新技术的应用,积极培养学习型、创新型人才,为书店的可持续发展提供坚实的人才保障。



2021年,高华任山西新华书店集团太原有限公司党总支书记、总经理,全面主持太原新华书店工作至今。立足本职,他以开阔的眼界和思路,带领太原新华书店突破传统发展理念,从2021年到2024年上半年,围绕主业开展一系列辅业经营。目前太原新华书店已经形成服务大教育、文旅产业联动的非书经营产业链,构筑起非书与非书互融互促、协同并进的发展新格局。高华也先后荣获“山西新华书店集团十大人物”“山西新华书店集团创新团队”“山西出版传媒集团优秀党务工作者”等荣誉。

常态化培养阅读推广人队伍,为书店创新发展蓄能。高华坦言,书店的管理核心是一个综合性的体系,涉及选品、陈列、员工培养、服务、创新等多个方面。他认为,面对疫情后书店零售持续下滑,原有的发展逻辑无法更好地适应新变化,目前管理的核心偏向是持续学习与创新。要积极关注国家政策、行业的发展动态和新技术的应用,注重员工持续学习能力的培养和专业能力的提升,不断创新经营模式,立足实际、站位全局、攻坚克难。

太原市新华书店自2021年起,已连续3年举办“阅读推广人”比赛,2022年太原市委宣传部把活动升级成太原市主导、太原新华承办的全民阅读活动,目前太原新华阅读推广人中3年里已有15人被太原市委宣传部授予“优秀阅读推广人”称号,2人被授予“十佳阅读推广人”称号。太原市新华书店通过每年承办全市各单位、各层级的选拔与比赛,一方面有效扩大了新华书店在全市范围各个单位的“朋友圈”和影响力;另一方面让年轻员工有了上升通道,职业荣誉感和个人自信心得到增强,外出讲座授课的能力迅速提高,为塑造新华书店品牌在全民阅读推进中的积极形象发挥了作用。

围绕主业延伸教育服务产业链,探索书店转型新思路。新的发展环境虽然挤压着实体书店原有生

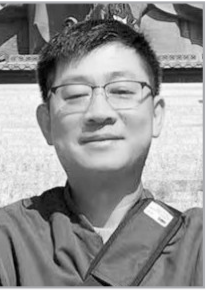
存空间,但也提供了新的发展机遇。高华认为,实体书店的新质生产力发展是找到政策的支点、发展的重点和经济效益的结合点。近年来,太原市新华书店开始探索一些与主业相关的转型。一是在公园、博物馆、景区等流量聚集区域建成阅读服务中心8家。文瀛城市书房依托古晋阳“碧水烟波”美景和中共太原支部旧址,形成了文旅融合的阅读服务模式,获评“第二届全民阅读大会·年度最美书店”,并与山西省内10多家中小学校签约“校外阅读实践基地”。二是培养优秀阅读推广人20余人。三是提供中小学生学习午休及课后服务。午休配餐托管年均服务学生1000人次,被山西省总工会授予“爱心暑期公益托管班”称号。四是成立新华书店老年大学,尝试在银发经济的蓝海中寻找实体书店的新定位。“山西老年大学新华书店分校”的建立,为银发群体提供了文墨浸润的学习环境,延伸老年康养服务,探索新华书店服务老年教育的新思路。

在高华看来,新形势下,新华书店要积极参与到公共文化服务建设中,深化新型公共文化空间建设,从而扩大“新华书店”品牌的影响力。要优化全链条业务能力,推广以书品经营为中心,辐射直播带货、阅读推广、研学旅行等多元产业的经营模式,以实际行动助推全民阅读。(王新雷 采访/整理)

**人物信息** 汪文韬(安徽安庆新华书店安庆书城店长兼政企部负责人)

**工作感言** 新华书店是城市的文化地标,也是每个人心中的净土,深深影响了中国每一代人的文脉。我们的每一点工作、每一次服务读者的态度可能都将影响着人们对新华书店的回忆。每每看到影视作品里新华书店的背影,都不胜唏嘘,希望我们所在年代的新华书店也能成为日后的美好回忆。

**管理心得** 除对员工开展图书专业知识的学习外,还要注重他们在视频剪辑、直播、文案等领域的培养,更高层次地助力与改变员工的思想理念。



汪文韬毕业于北京理工大学,2016年入职安徽安庆新华书店有限公司。从基层做起,他扎根一线,对实体书店的一般图书零售业务有着许多想法和实践。入职新华书店8年来,汪文韬一步一个脚印,逐步走上管理岗位,2019年任前言后记安庆劝业场店店长,2020年任安庆图书城店店长,曾获得2019年安徽新华发行集团优秀员工、2020年安徽省优秀店长等荣誉。

多手段联合运用推动“两个效益”。2023年,由汪文韬主导,安庆新华书店承接了安庆市政府首批“满400元立减200元”图书消费券发行项目,并在安庆图书城店落地,项目吸引1万余名市民参与,为安庆新华书店拉动一般图书销售164.8万元,极大带动了图书销售的增长。图书消费券发行项目也极大丰富了人民群众的文化生活,“两个效益”突出。在该项目中,安庆新华书店首次采用了皖新传媒自研的“皖新云书店”为服务平台,以线上线下相结合的方式,实现线上抢券、线下消费。在项目落地过程中,既有传统媒体的宣发覆盖,也有基于大数据平台的数据分析开展的线上精准营销。多手段联合运用,让图书消费券成为安庆市政府发行的各类消费券中,覆盖最广、惠及人数最多的项目。在图书消费券首轮发行完成后,安庆市政府迅速开启了由安庆新华书店承接的第二轮图书消费券的发放,再次为书店带来了一般图书零售的增长。

“培训+比赛”结合做好员工能力培养。当下,书店不断向线上拓展,相关人才的引入与培养成为制约门店发展的关键。在转型中,安庆图书城店需要更多复合型人才的加入,推动书店在直播、短视频等新赛道的发展。汪文韬介绍,安庆图书城店除对员工开展图书专业知识的学习外,还注重他们在视频剪辑、直播、文案等领域的培养,更深层次地注入与改变员工的思想理念。“我们还定期开展短视频大赛,积极参与集团公司组织的直播大赛,组建直播、短视频团队,并邀请安庆市各门店前来学习共建,为安庆新华书店级新媒体矩阵的打造做好人才储备。”

以更新面貌、更丰富的方式,构建文化消费新格局。2024年是外部环境复杂变化的一年,在汪文韬看来,安庆图书城店需要以更新的面貌、更丰富的方式呈现在读者面前。一方面,在渠道建设上,发挥文化主阵地、主渠道优势,联合当地政府在店内打造“学习强国”线下体验空间。此外,发力线上渠道建设,开辟线上直播间,入局直播、短视频等线上新赛道。另一方面,发力店外及多元经营。“店内客流下滑,我们就走出去,去拥抱客流”。汪文韬表示,在安徽新华发行集团的指导下,安庆图书城店积极开展了“行走的书店”活动,走进当地检察院、公安、移动公司、学校等企事业单位,将更多特价好书送到客户身边。多元经营中,在联营商家面临发展困境的背景下,汪文韬带领管理团队,始终致力于维持门店业态的完整性,及时发挥国企担当,通过调整位置、联合开展活动、适当调整租金水准来让商户留下来、活下来。

2024年已经过去,为实现预期经营收益,汪文韬表示,下半年安庆图书城店主要围绕三个方面着力推进。一是持续推动经营环境与服务能力提升,实现社会效益与经济效益相统一。二是继续通过比赛、培训等形式,鼓励更多年轻员工加入直播、短视频等新赛道的学习与尝试中,持续助力构建新媒体矩阵。三是聚焦公共文化服务,继续加强与政府机关、企事业单位的合作,在“共建职工书屋、文化空间”“阅读活动开展”等方面发力,力求更大的经济效益。(焦翊 采访/整理)

汪文韬:推动经营环境与服务能力提升 构建新媒体矩阵

## 王利刚:以身作则 创新运营管理新模式

进入新华书店系统27年,王利刚将全部精力都奉献给图书发行事业。20多年基层工作练就了王利刚过硬的经营管理能力和驾驭全局的视野。他工作经验丰富,拥有开阔的思想,严谨的管理态度,始终以高度的政治责任感和强烈的事业心抓好每项工作。他以党建工作为核心,以经营工作为中心,为书店可持续高质量发展提供了有力保障。

推进书店多元化转型,弘扬传统汉文化特色。为助力实体书店多元化发展,王利刚和团队精心设计打造“中国首家汉文化主题书店”汉中书城,闯出了一条依靠多元化转型升级的实体书店发展之路。汉中书城是汉文化与汉中地域文化相融合的中国首家汉文化主题书店。王利刚介绍,汉中书城拥有图书4万余册,不仅通过定期开展的系列阅读活动积极营造浓厚的阅读氛围,还专门设有“汉文化图书展销”专柜和“汉文化文献文物收藏”专柜,建立了汉文化资料室,藏有数千册(套)汉文化研究文献资料。2021年,汉中书城入选2020时代出版·中国书店年度致敬活动“年度主题书店”项目。在他的带领下,面对“双减”政策,汉中新华书店攻坚克难,团结奋斗,完成了全年各项任务指标,实现了社会效益和经济效益“双统一”。

发挥文化主阵地作用,积极推进全民阅读。王利刚积极倡导广大党员干部职工坚持开展全民阅读活动,为乡村振兴贡献力量。他自觉履行社会责任,

积极承担重点理论读物发行工作,发行量位居集团前列。在大力推行全民阅读方面,汉中市新华书店始终坚持不断提升企业社会影响力。积极做好重点政治理论图书、主题教育学习用书、党纪学习教育用书宣传发行工作。高度重视社会效益,深入开展“我们的中国梦”——文化进万家活动、世界读书日等活动,并在春节、“六一”“十一”等节日期间组织开展图书优惠展销和图书“七进”等活动,2023年举办各类展销活动660余场,展销图书7万余种,实现销售240万码洋。打造“中国首家汉文化主题书店”——汉中书城,充分利用自身优势,广泛开展面向全社会的365天不间断“朗读者”、图书分享、绘本故事、手工制作以及亲子互动等形式多样的文化体验活动260余场,参与人数达上万人次,丰富了读者精神文化生活,提升了企业文化引领力和社会影响力。自1998年开始从未间断地开展“六一”户外图书展销活动,2023年“六一”图书惠民展销期间,仅7天就实现销售实洋33.64万余元。

此外,他还坚持“以稳固中小学教材教辅发行为基础,以努力扩大一般图书销售为重点,以发展多种经营为方向,大力实施多元化经营战略”的经营思路,采取“强基固本,‘两条腿’走路”的经营举措,积极推动“经营增收,提质增效”的经营管理措施,推动企业经营效益连年创出新高。

建立管理运行机制,以“制”管人,以“理”服

**人物信息** 王利刚(陕西新华出版传媒集团汉中市新华书店有限责任公司党委书记、总经理)

**工作感言** 时刻不忘履行第一责任人职责,注重发挥团队精神,始终把干部职工切身利益放在首位,积极应对所面临各种经营管理难题。

**管理心得** 不断加强并规范企业精细化管理,有效履行管理团队带队工作职责,大力推进企业文化建设及精神文明建设,努力提升干部职工获得感、幸福感。



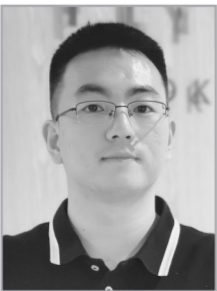
人。王利刚把强化企业内部管理放在首位,不断加强并规范企业精细化管理,有效履行管理团队带队工作职责,大力推进企业文化建设及精神文明建设。他始终保持锐意进取的精神状态,真抓实干的工作作风,为汉中市新华书店改革发展付出了不懈努力。目前,汉中市新华书店成长为汉中地区的文化龙头企业,2019年获陕西省文化产业“十百千”工程成长型企业企业文化称号,2021年4月被陕西省总工会授予“陕西省工人先锋号”荣誉称号,2023年被陕西省出版发行协会评为“先进发行单位”“助力抗疫保障模范单位”。(张绮月 采访/整理)

## 张邢邯:换位思考 用心服务 呵护好金字招牌

**人物信息** 张邢邯(河北省新华书店有限责任公司咖啡页书咖勒泰中心店店长)

**工作感言** 读者至上,用心服务。

**管理心得** 严格要求自己,发挥员工特长,挖掘团队潜能,凝聚攻坚克难、创先争优的强大工作合力。



1996年出生的张邢邯是标准的“95后”,既有年轻人的干劲儿,也有勤奋踏实的工作态度。2018年入职新华书店以来,他积极带领团队探索实体书店创新发展新路径。他说:“工作在新华书店的前沿‘窗口’,懂得换位思考十分重要,想读者之所想、急读者之所急,把读者作为上帝,方能乐于奉献、用心服务,才能真正赢得读者的信赖,才能更好地呵护好河北省新华书店这块金字招牌。”目前,张邢邯担任咖啡页书咖勒泰店店长,主要负责门店各项活动的具体落实、文创产品的选品备货以及吧台饮品的工作,已带领团队开展各类活动近百场,不定期举办品牌特色文化活动,将现代元素、传统书籍与时代潮流完美融合,致力于打造城市中心的靓丽文化风景线。

创新联动其他业态,引领生活潮流。作为开在商场内的书店,咖啡页书咖勒泰中心店以入驻大型商

业综合体为发展模式,联合UME影院举办相关图书特卖会,通过举办线下读书会、周末绘本分享、益智卡牌对战等活动,为青年读者提供交友平台、为家长和孩子提供亲子载体、为儿童提供益智场所,满足各类读者多元化文化需求,不断提升读者的体验感,让实体书店焕发出新的生机和活力。

找准自身发展定位,提高书店知名度。咖啡页书咖勒泰中心店充分利用所属商场地理位置优势,聚集商场人员流动性强、人员相对密集等特点,因地制宜,积极承办张皓宸、卢思浩等人气作家大型阅读分享会,吸引到场读者累计千余人,提高了实体书店知名度。书店聚焦主题教育,高效、快捷做好学习材料的发行,以优质图书为机关企事业单位开展好主题教育保驾护航。积极为商场顾客、快递小哥等提供临时休息和知识充电空间,把实体书店建设成为群众家门口的、富有书香的文化公共空间。

积极参与公众项目,增强社会效益。咖啡页书咖勒泰中心店积极向社会展示新华书店的担当与奉献,与河北残疾人福利基金会共同邀请了知名博主白小焙联合举办“童心绘愿茶话会”读赠图书活动,现场赠出《爱的教育》《尼尔斯的鹅湖旅行记》等多种儿童文学经典著作;参加石家庄市文旅局主办的“文化赋能 产业惠民”的文创直播专场活动,精心挑选的文创产品备受顾客喜爱,满足人民群众多样化的

文化需求。

用心探索新媒体营销模式,拓宽销售渠道。书店与后浪、磨铁等多家书业策划机构在抖音平台合作直播,融合发展,多方发力,邀请出版社的达人老师到店直播带货,短短2小时的直播时长,仅《明朝那些事儿》一个套装图书便销售了126册。抖音直播间在增加门店曝光度的同时也给读者带来了全新的购书体验,进而推动全民阅读纵深发展。

当前书店处在直播带货、人工智能等多元化消费的市场大趋势下,这对于实体门店来说是不小的挑战,但更是机遇。勒泰中心店将持续提升营销服务水平,打造新型城市公共文化空间,拥抱机遇,将融合创新发展的经营理念实践落实到具体的工作当中去。一是提升门店服务质量,优化购书体验。提供个性化服务,利用积累的社群优势,根据门店客户群体,精细化制定推荐榜,定时推送;定期组织员工“头脑风暴”,鼓励员工提出创新性建议,持续提升门店服务水平。二是丰富门店多元业态,吸引客源。通过引进特色文创,定期研发推出新饮品,打造文化活动品牌,充分满足读者多元化文化需求。三是线上线下联动运营,拓宽渠道。线上利用新华优选、企微社群、抖音直播等多渠道合力促销售,增强书店影响力;线下积极探索学校、社区、周边优质商户的合作机制,实现双效统一,以新气象、新作为推动工作再上新台阶。(伊璐 采访/整理)