

“三八”国际妇女节专题

巾帼管理者 书写“她”力量

近年来,书业涌现出越来越多的女性管理者,她们以独立、自信、乐观、勇敢的姿态为实体书店的转型发展源源不断注入女性力量。在书店管理中,她们刚柔并济,细腻又果敢,用女性独特视角与魅力为团队带来满满的“情绪价值”和向上力量;在书店经营中,她们大胆创新,引入多元业态,积极拓展跨界合作,不断探索文化服务新场景,获得读者信赖的同时推动书店双效提升。

2025年“三八”国际妇女节来临之际,中国出版传媒商报特推出“三八”国际妇女节特别报道,聚焦新华书店巾帼管理者,畅谈其对书店转型发展、未来趋势的实践与思考。



檀岭岭

孙淑红

王蕾

曹俊清

吕欣容

贺科儿



张艳

张军

相永军

赵芹

黄清仪

檀岭岭:穿越压力周期 让工作与生活互相赋能

人物档案 檀岭岭(石家庄书城经理)
工作感言 文化使命与市场压力的双重承载,石家庄书城作为石家庄市大型文化综合体,要平衡社会文化服务职能,坚守“文化阵地”。

“拒绝内耗,压力小时翻阅治愈系书籍,让工作与生活互相赋能——正如书店既是工作场所,也可成为个人精神栖居地。这种思维转换,或许比任何技巧更能帮助我们穿越压力周期。”作为一名书业人,檀岭岭真正做到生活与工作相互赋能,不断从读书中汲取养分。

从一线员工到书城管理者,在大项目中历练。檀岭岭将自己在书业工作的经历,分为4个阶段。一是基层沉淀期,掌握基本的图书知识,积累沟通能力、细节观察力,提升执行力。二是技能突破期,深化图书专业知识,学习基础管理技巧。三是管理转型期,视角转换,从执行者变为决策者,由负责单一楼层变为负责整体书城,从小的分工变为

整体统筹,“业务能力”与“管理艺术”兼备,从亲力亲为转为通过目标激励驱动团队。四是战略引领期,参与书店升级改造、转型决策,如引进非书文创、咖啡、非遗体验等,开通抖音直播,推动新华优选线上商城,实现线上线下融合,与出版社、政府机关、学校等建立深度合作。

在檀岭岭看来,有三个重大事件的参与助力她迅速成长。河北省惠民书市是“资源整合力”的证明。从第一届惠民书市以图书管理的身份参与到第十届参与书市的筹备,檀岭岭参与现场设计、读者动线、协调30余家货源单位、图书文创布展、开展文化活动等,在惠民书市中展现出团队协作能力、危机处理能力、跨界资源调度能力。石家庄书城改造攻坚是檀岭岭的又一次提升。在书城升级为“城市文化综合体”过程中,她负责招商专项,打造适合读者的文创区,引入本地非遗手作等,通过咖啡饮品拉动年轻客群消费。此外,檀岭岭还紧跟行业发展,推动石家庄书城“线下体验+线上复购”模式落地。

打造年轻化文化,增强年轻员工参与感与归属感。谈到女性管理者的优势,檀岭岭认为主要体现在沟通、共情、团队协作等方面。为了更好地激发年轻员工的创意和活力,檀岭岭打造年轻化文化,实行扁平化管理,减少层级,鼓励年轻员工参与决策,增强他们的归属感和责任感。例如组织读书会、创意比赛等活动,激发员工创造力和参与热情;创新激励机制,除了传统奖金,还可以提供学习机会、弹性工作制等非物质奖励;通过即时表扬、小范围表彰等方式,让员工感受到认可和激励。

四举措实现突围。2025年,石家庄书城一是业态重构,从卖书到文化服务,将部分经营面积改造为体验区与阅读区,丰富书城文化活动内容。二是数字化突围,深化线上运营,私域精细化运营,企业微信社群实行“分众管理”。三是深挖会员体系,增加读者到店意愿。四是扩展文化服务,与学校、社区、地铁站等联合设立阅读空间。通过以上举措,书城将进一步优化店内空间,实现文化艺术跨界融合。(伊璐 采访/整理)

人物档案 孙淑红(河南省新华书店中原图书大厦副经理)
工作感言 数字化转型的挑战是压力也是机遇,要在工作学习历练中,兼具政治敏锐性、文化使命感、社会情怀和商业智慧,让书店成为推广全民阅读、传承文化基因的重要平台。

是在当下实体书店面临诸多创新业务拓展,发挥年轻员工的能动性会事半功倍。

作为女性经理,门店经营管理有不少压力,孙淑红认为,无论是工作还是生活中,有困难不一定是坏事,只要心态是积极的,困难反而是磨砺心性的一种方式。在她看来,每天都应该有计划,即使有临时性的状况发生也尽量督促自己不要太偏离计划,这是她一直保持积极心态和高效工作的方法。

在经营中求“变”,在服务上求“新”,提升书店文化品牌影响力。面对新时代发展环境下的新要求 and 数字化转型的挑战,中原图书大厦不断在经营思路中寻求变革、探索创新。围绕优化多元经营业务、创新定制化服务模式等方面,加速推进未来图书发行企业的新赛道、新领域布局。不断升级营销新场景,充分发挥空间特色赋能,打造沉浸式文化消费场景;依托网格化管理体系,延展营销思路,挖掘“定制”与“多元”的市场潜力,推动书店“文化消费服务商”的身份转变。

王蕾:持续强化管理能力 发挥柔性管理优势

书店建设。“女性管理者在共情力与细节敏感度上有独特优势,能更敏锐地捕捉员工情绪与读者隐性需求。”王蕾表示,女性特有的柔性领导力,更擅长通过沟通凝聚共识,而独特的文化审美力,对空间设计和活动策划的审美把控,也让她们更能贴近读者需求。在西北书城分级阅读馆改造中,王蕾以家庭用户视角优化动线设计,大量增加亲子阅读项目及亲子互动活动,创办《小读者学堂》品牌实践活动,充分带动了该区域的客流和绘本销售。2024年,分级阅读馆《小读者学堂》品牌实践活动实现图书销售31万余元。

平衡工作与生活,激发员工活力。与男性相比,女性更大概率要在工作的同时兼顾家庭。在王蕾看来,陪伴家人时要敞开心扉,一起进行户外运动,放松身心。而在工作中,一方面,要团队赋能,通过授权培养骨干,减轻自身事务性压力,推行“传帮带”制度,让经验丰富的老员工与新员工结对子,助力新员工快速成长。另一方面,

设立创意项目小组负责制,鼓励年轻员工自主策划文化活动,激发他们的创新活力。建立即时反馈机制,鼓励年轻员工发表意见,对意见整理并自主实施,对实施结果进行评估,提升他们的参与感与成就感。“还要善于将压力视为成长的契机,以积极心态面对,在困境中寻得突破。”王蕾强调。

作为一名老书店人,实体书店未来如何发展?在王蕾看来,一方面要继续优化店内布局,打造多元文化空间,引入更多与书关联的文化业态,增加读者停留时间;另一方面,快速发展线上业务,加大与各类电商平台合作,宣传品牌,拓宽销售渠道。谈及自己未来的发展,她表示,今年3月初,她离开了工作3年的西北书城,调岗到甘肃省新华书店高校教材及中小学馆配服务中心工作。“新的环境、新的工作、新的挑战,我依旧坚守初心,勇担使命。虽然离开了一线门店,但我依旧热爱实体书店。”王蕾补充道。(焦翊 采访/整理)

曹俊清:多措并举提升业务矩阵效益

人物档案 曹俊清(湖北省新华书店(集团)有限公司鄂州市分公司经理助理)
工作感言 纵有疾风起,人生不言弃。

随时随地地找灵感,抓住每一次历练的机遇。回顾自己在书店的成长经历,让曹俊清印象深刻的有两件事。一是作为鄂州书城的店长,在2019中国书店大会上被授予“年度店长”荣誉称号。“这既是鼓励,也是压力,让我更坚定、更有勇气为书店行业、为湖北新华挥洒青春。”二是肩挑两担、身负双责的经历。在担任鄂州连锁部门负责人期间,曹俊清到人事部门兼职锻炼一年,兼任人事科长一职。那时白天在人事办公室,晚上在连锁门店,常常是“白+黑”“5+2”的状态。但付出就有回报,“人事工作的锻炼,让我对连锁工作、书店运营的理解从选品、营销、活动跨入到成本、利润、激励。”当然,工作也有压力,此时,曹俊清一般会选择出去走走,旅游、露营、逛街都可以,她会特别关注实体行业的变化,碰撞出新的工作思路。

换位思考,与团队共成长。在曹俊清看来,女性管理者的优势在于共情力和协作力,这两种力量是相辅相成的。因此,在书店团队中,无论对上对下,她都会主动进行换位思考。95后、00后员工非常有个性、有想法,对新生事物适

应能力强、学习能力强,时代赋予了他们不一样的磁场与能量,他们也更需要被理解被认可。所以面对95后、00后员工,曹俊清认为要做好两点,一是倾听,二是接纳。倾听,不仅要听他们对工作的专业思考、对团队目标的理解,还要听他们对生活的态度、对热点的讨论,多理解、讨论、融入、走近他们。接纳,95后、00后员工思维跳跃,尤其在短直平台上非常活跃,营销工作中思路多、创意新,但是他们又害怕太新颖的思路不被理解,工作沟通的句式常常是“我们能不能……”“……行不行”,曹俊清会开玩笑说“能,行,只要不违背核心价值观都可以”,在把握风险的前提下大胆去接纳,鼓励他们,才能让他们与团队共同成长。

从“在店”向“在网”转变。面对下行压力,2025年鄂州新华一是加快线上线下业务融合,通过建立企业微信社群、运营线上微商城、开展短视频直播带货、接入外卖服务等方式,让书店从“在店”向“在网”转变,实现线上线下双向引流、业务互补。二是探索定制文化服务,推动书店营销活动从单一的少儿活动向少儿活动、青年活动、机关企业定制文化服务、公共文化服务等相结合的多元文化服务体系转变。2025年,鄂州新华将会以常态化电商直播与开发地方特色研学课程、路线为重点,整合线上线下资源,店内店外同步发力,提升实体书店业务矩阵效益。(伊璐 采访/整理)

吕欣容:探索“书店+”“服务+”“教育+”盈利模式

步入书业以来,有两个阶段对我的成长最为关键。作为多年的老朋友,吕欣容向记者谈到了她的经历。第一个阶段是在基层一线从事图书导购工作期间,在与读者接触中培养服务意识。第二个阶段是在2016年参与临沂书城的转型升级工作。当时,整个图书行业面临着数字化浪潮的冲击。在此期间,吕欣容深度参与到各项工作中,学习策划文化活动,了解非书板块业务及管理知识,在与团队共同推进这些项目时,面临着协调各方资源、把控项目进度与质量等挑战。但正是在解决这些难题的过程中,培养了她综合管理能力,实现从一名书业新人到管理者的蜕变。

发挥女性优势,让团队更具创意与活力。一是女性管理者更擅长通过细节观察捕捉读者偏好,在商品陈列中密切关注季节主题或热点话题。二是女性管理者更注重员工情感需求与职业成长,注重团队协作与幸福感。例如通过情感沟通、鼓舞激励员工,或建立扁平化沟通机制化解矛盾,女性特有的共情感有助于增强团队归属感。在培养新力量、激发年轻员工活力方面,吕欣容充分挖掘、发现95后、00后员工的特质专长,让更多年轻员工参与到文化活动策划、店外销售拓展、新项目创新等板块中,实现快速成长。

多维度拓展阅读服务路径,提升书店服务能力。面对实体书店下行压力,临沂书城坚持多元化发展思路,推动书店转型升级。一是持续优化店内业态布局,以打造市民喜爱的美学生活平台为

人物档案 吕欣容(山东新华书店集团有限公司临沂分公司临沂书城经理)
工作感言 在守正创新中探索书店的文化服务新路。

标准,对店内业态不断优化调整,先后引进戴森、ASKO、斯麦格等中高端品牌,打造琅琊书吧、小巴士绘本馆等自营业态。目前店内多元品牌70余种,已成为集文化艺术、美好生活为一体的多元文化平台。二是聚焦老、中、青、少等不同群体,先后打造了“临沂新华书店老年大学”“琅琊夜校”“新华书香实践营”等新的服务项目,探索“书店+”“服务+”“教育+”盈利模式。三是提高大客户服务能力,将店外作为业务拓展的“第二主战场”,不断深化与政企大客户的合作关系,大力发展“集客”业务。四是着力提升文化活动的数量和质量,围绕“新华领阅计划”品牌打造,常态化开展品牌活动,积极承办大型展销活动,举办沂蒙夏季书市,每年开展各类文化活动300余场,助力门店引流增效。

2025年临沂书城将按照品牌、模式、服务、标准“四位一体”统筹各项工作,以“六进”活动、“集客”业务等重点工作为抓手,多维度拓展阅读服务路径,提供精细化服务,探索人工智能、大数据等前沿技术与书店场景的融合发展,为读者提供智能、便捷、高效的文化体验,不断提高书店的运营能力。(伊璐 采访/整理)

(下转第12版)

人物档案 王蕾(甘肃省新华书店高校教材及中小学馆配服务中心经理)
工作感言 坚守初心,勇担使命。

稳扎稳打,持续强化管理能力。回顾自己的书店职业生涯,王蕾坦言有三个阶段至关重要。一是2001年,初入书店行业,从西北书城营业员做起,历经基层岗位的历练,从事一线销售和活动策划工作。这段经历让她深入理解读者需求,掌握书店运营的底层逻辑。二是参与甘肃全省新华书店的图书采购、门店服务工作。这一阶段,书店ERP平台的搭建、文化空间的升级改造等,王蕾都亲身参与,学会了整合资源,进一步掌握了推动创新思想落地的能力。三是西北书城管理岗位的锻炼。2020年以来,闭店、销售断崖式下滑带来了经营的压力,王蕾带领书城管理团队,积极调整经营思路,通过直播带货、社群运营稳定客流,完成了新市场的开拓、书城会员整合等业务,迅速成长为一名合格的管理者。

发挥柔性管理优势,文化审美力推动