

实体书店转型升级

更需做好精细化运营

■胡晓军(宁波新华书店集团有限公司党委副书记、总经理)

时至今日,再回首实体书店近10年转型升级的发展历程,一些实体书店可能已陷入恶性竞争的局面,如不得不线上线下全面参与价格战、投入大量资源进行店面改造、引入更多其他业态经营、过度追求新技术产品工具等,一些书店投入很大但成效有限,甚至出现越升级调整销售越差、利润越薄的情况。在此之下,对店面进行深耕细作,做出特点,打造自己核心产品与竞争力,进行精细化运营显得难能可贵。

渠道多元,竞争日益激烈

当前,实体书店的卷价格、卷改造、卷营销、卷品类等竞争日益激烈,给行业发展带来不利影响。

卷价格。各实体书店为吸引消费者,在线下,频繁推出打折促销活动,从会员折扣销售到节假日满减,一些书店甚至低于成本价销售畅销图书;在线上,试图通过布局线上店铺、直播带货等拓展销售范围,以低折低价策略赢得读者与市场。

卷改造。不少书店为提升书店颜值、营造独特的阅读氛围,在店面装修时投入大量资金,相互借鉴、互相模仿,追求成为网红打卡地,甚至部分书店过度注重装饰,陷入装修竞赛怪圈。一些书店为凸显科技含量,跟风引入如导引机器人、全民阅读亭、自助售书机甚至卡拉OK欢唱机等高科技产品,花费不菲。

卷营销。实体书店近年来加大线上线下营销推广的力度。线下,举办的作者签售会、读书分享会、亲子阅读活动等形式,内容普遍缺乏创新与差异化,呈现出同质化趋势。线上,除在各平台店比拼价格折扣外,是千篇一律的直播带货、视频带货、微信群营销等,缺乏专业人才和平台流量加持,投入多利润薄甚至亏损。

卷品类。在图书选品方面,实体书店近年来不再追求“大而全”,而是立足店面、区域特色进行针对性的“小而精、小而准”的选品,但选品团队能力普遍参差不齐。在多元产品选择上,也存在着引入品种过多、过杂情况,与教育、与文化的结合也有所欠缺,存在不少产品滞销的情况。

卷人才。新业务的推出,原有队伍已不适应行业发展需要,人才队伍建设成为企业发展重点,社会招聘人才的要求和标准不断提高,引进高素质人才的性价比越来越低,内部培训的需求也越来越多元,对企业的整体要求越来越高。

短板之下,可能“赔本赚吆喝”

线上渠道发行占比日益扩大,实体书店面临众多短板,使得在转型升级中的投入与创新业务拓展,很多可能都是“赔本赚吆喝”,增收不增利,甚至对营收增长的贡献都有限。

分销微讯

中国出版传媒商报讯 近日,山东德州新华书店以一场“人生如戏”主题脱口秀赛事,为传统实体书店的转型提供了新思路。通过与德州脱口秀俱乐部的深度合作,书店将300余平方米的阅读空间转化为沉浸式喜剧舞台,以“文化空间+语言艺术”的跨界模式,探索出一条“场景化运营”的创新路径。

活动现场,图书与段子交织、阅读与表演共鸣,演员以书为媒,将经典图书作品中的哲思转化为幽默的生活洞察,让观众在笑声中感受文学的魅力。这种“内容嫁接场景”的模式,既激活了书店的社交属性,也重新定义了阅读的边界。从“卖场”到“舞台”,从“静阅”到“互动”,德州新华书店以一场脱口秀,演绎了文化空间创新的无限可能:在快节奏的现代社会中,唯有以开放姿态拥抱多元文化形态,才能让书店真正成为一座城市的文化灯塔,照亮更多人的精神家园。

(赢晓)

资源整合利用不足。实体书店近年来将大量资源投入线上价格战、店面改造、线上渠道建设等方面,缺乏对资源的有效整合与利用。如在装修等硬件上投入过多,在店面选品、服务提升等软件建设上关注不够。如发行集团内部间的线上线下营销协同与资源共享不够,线上线下结合互补不足,难以形成有效的规模效应,无法充分发挥线上线下融合优势等。

主业经营创新不强。书店普遍关注的线上销售与直播带货等营销手段,对于图书经营与文化服务两大主业,没能起到明显推动作用。如店面的图书选品缺乏特色,未能与当地读者需求和市场趋势相适应。如全民阅读推广、活动策划等文化服务,普遍缺乏创新创意,同质化营销难以满足读者日益多样化的文化需求。

营销方式方法单一。实体书店的营销手段主要集中在打折促销、活动营销等传统方式上,缺乏对新营销方式与新技术手段的关注与应用的重视。如线上线下低折扣销售,往往有销售少利润或无利润。如在新媒体营销上,部分书店开设官方账号或组建社群,但内容更新不及时,互动有限。如直播带货既缺少优秀主播、品牌主播,又在直播的选品、推荐技巧、营销方式上存在不足。

引进人才适配性欠缺。实体书店在人才培养和引进方面存在较大短板,与需求职位的适配性存在差距。如受薪

酬限制,部分实体书店招聘的新员工素质参差不齐,经营管理、新媒体营销、新技术应用等专业人才严重不足。如对员工培训投入不够,无法及时掌握行业最新动态和专业知识等。如对部分员工的培训成效不佳等。

把好方向,做好精细化运营

实体书店要在线上电商“群狼环伺”之下顺利突围,仍需与时俱进、升级发展,但传统粗放式的调整方略可能不再适用,精细化运营、创新性发展才是未来发展之道。

转变观念、与时俱进。线上发行飞速发展,实体书店的存在价值已不再是图书销售,而在于提供独特的文化体验和社交空间。如何选品、如何发挥文化服务功能,甚至如何重新树立书店品牌口碑等,都需要深思熟虑。如一些书店推出全新子品牌,有别于新华书店进行差异化经营;强化选品、减少图书经营面积;加强业态升级,增加更多与文化、与图书相匹配的多元产品,与图书相互引流等。

立足主业、强化服务。回归图书销售与文化服务主业,通过加强图书选品精准度和特色化,提供更优质的多元服务,是价格战之外,实体书店参与市场竞争的优势所在。如切实做好选品,在企业内外培养更多选品师。如深入了解当地读者阅读需求和兴趣爱好,服务

“最后一公里”;提升员工专业素养,为读者提供更专业的图书推荐和阅读指导服务等。

发力线上、主动求变。积极拓展线上业务,利用新技术手段协助提升书店运营效率和服务水平。如持续优化线上店铺的整体设计与购物流程。如运用大数据分析读者购买行为和阅读偏好进行精准营销;组织线上线下结合的互动营销活动等。

强化线下、突出创新。线下实体书店更加注重运营的创新性与差异化,更好地服务当地企事业单位与区域读者。如结合当地文化和书店定位,打造特色空间环境。如举办主题式阅读活动、文化创意市集等创新文化活动;加强与周边商家、社区的合作,开展联合营销等。

引进人才、强化培养。加大急需型人才的培养和引进力度,建立高素质人才队伍,适应新形势下实体书店发展的需要。如引进营销策划、线上运营等方面的专业人才;加强对引进的技术型、创新型人才的考察,让人才与业务更加适配。如定期组织内部培训和外部学习,提升员工专业素养和业务能力等。

渠道日益多元,实体书店要更稳妥地集聚资源,要转变观念、立足主业、创新服务、推进协作、强化合作,要提升自身核心竞争力,才能杜绝恶性竞争,才能避免重复建设,才能在当下图书市场竞争中占据一席之地。

营销案例

因时而变 打造“不一样”的少先队活动指南

■苗菲(中国地图出版社集团有限公司教辅出版分社高级编辑)

《少先队活动》是中国地图出版社的品牌产品,2016年立项研发,2017年起列入多个省、自治区教育厅地方教材目录,在多地中小学使用。2020年10月,项目团队启动了《少先队活动》的重新编写,于2021年6月完成,2021年9月秋季学期起开始使用,受到广泛认可和好评。



项目团队还注重完善版式设计和插画绘制,丰富教材的视觉呈现。教材按最新国家标准对教材的字体、字号、行距、用色、纸张等进行规范处理,以更好保护青少年视力健康。此外,整套教材共设置63枚红领巾奖章,含基础章12种49枚、特色章13种14枚,不仅完整覆盖政策文件中规定的

12种基础章,还研发设计13种特色章,为各地区、各学校自主设计特色章做出了有益探索,提供了参考思路。

终有所成:助力少先队活动更好开展。少先队活动是一门在实践中不断摸索和创新的课程,具有鲜明的实践性和活动性。但之前的少先队活动教材,内容设计都以知识讲授为主,活动主题不成体系,活动内容比较枯燥,活动形式较为单一。许多地区和学校的少先队因为缺少具体而明确的活动指导,少先队活动课经常会上成知识讲述课。

新编教材以“红领巾奖章”争章活动为逻辑主线串联各个主题和活动。根据少年儿童不同年龄段的身心特点和实践需求,精心创设活动项目和载体,设置丰富多彩、切合队员实际的争章活动。随着少先队员年龄的增长,活动方式由易到难,越来越有挑战性和创新性,有利于持续增强少先队对少年儿童的吸引力,凸显少先队组织的实践育人特色。少先队辅导员可以按照教材中丰富多彩的活动方案有针对性地开课,也可以借鉴教材创造性地设计本校特色活动。让广大少先队员愿意上课并喜爱少先队活动,在活动中培养组织意识,传承红色基因,达成政治启蒙和价值观塑造,努力成长为能够担当民族复兴大任的时代新人。

●操作实务

■李信

《何谓唐代:东欧亚帝国的兴亡与转型》(以下简称《何谓唐代》)由日本学者森部丰撰写,原是面向日本读者介绍唐代历史的通俗作品。在引进时,如何做好“加减法”,引导中文读者快速把握主旨与亮点,了解、吸收其中精彩部分,是需要编辑特别着力的地方。回顾中文简体版的实际出版过程,编辑工作主要集中在四个方面。

一是邀请知名学者、北京大学教授荣新江为本书作“中译本序”,并请作者撰写“中文版自序”。本书“中译本序”表达了荣新江对这本通俗读物的看法,认为其“是按照日本读者阅读而设计的,其实也完全适合于中国读者”。此外,该书作者“用简练的笔墨,把近年来日本学界利用这一理论”(“东部欧亚大陆”理论)讨论唐朝的种种观点,纳入自己关于唐史的叙述当中,让读者了解到这种理论的解释力度”。在“中文版自序”中,作者则介绍了自己与中国文化、唐史研究的渊源,以及在荣新江的指导下,以调查何弘敬墓志为契机开展唐代藩镇、粟特人研究,开启了作者数十年粟特人研究之门。这些成果使本书能够以粟特人在唐代建国、发展过程中发挥的作用为切入点,形成观察唐代历史的新视角。

二是根据原版插图请具有专业测绘资质的单位重新制作内文地图。为便于直观理解唐朝疆域、政治态势、军事行动路线等内容,在尽可能保留原图的基础上,编辑团队邀请具有甲级测绘资质的单位重新制作了《唐全图(盛唐时代)》《隋末群雄图》《安史之乱》《藩镇上供、不上供图》《唐、吐蕃、回鹘三国会盟》《农业-游牧边境地带》《唐末叛乱图》《黄巢之乱》8幅地图,并经自然资源部审核获得审图号。这8幅地图分散在全书各章,涉及从隋末唐朝建立到盛唐衰亡的“安史之乱”,延续至晚唐藩镇割据、“黄巢之乱”、与吐蕃和回鹘会盟等与唐代重要历史节点相关的内容,与文字内容参照,方便读者一目了然地把握政治、军事大势,大大丰富了图书的内容和信息呈现形式。

三是依据该书主旨内容,新增3张配有关图的彩插,从侧面呈现唐代历史演变。其中,《徐仲和临阁立本画〈唐太宗纳谏图〉》侧重呈现“天可汗”李世民在唐代历史中的地位。在作者看来,“天可汗”的尊号在唐朝“东欧亚帝国”的形成上具有重要象征意义,它标志着唐朝不仅统治农耕地区,而且游牧、绿洲地区也在其统治之下。开创“贞观之治”的唐太宗,虽然因为“玄武门之变”饱受争议,但仍旧堪为历代帝王的楷模。《传(唐)李昭道绘〈明皇幸蜀图〉》展现的是另一位唐朝皇帝玄宗,他的治下既有“开元盛世”,也有“安史之乱”,其仓皇逃往蜀地,成为唐朝皇帝躲避战乱逃离长安的滥觞,同时也反映了中晚唐政治斗争的激烈。中文版封面采用的即是该图右下一角,图中玄宗身着红袍在前,侍从腰系弓箭紧随其后,头戴胡帽的贵妇、载着行李的骆驼悠然行进,令人管窥唐代风貌的同时,也难免为潜藏着的颠覆朝堂的暗流而不安。

四是将原书的凡例吸收到脚注中,并删去了索引。由于该书面向的目标读者对唐代历史大多有一些了解,拥有基本的中国文史知识,凡例中提到的如纪年法、引文格式、专有名词等,已经按国内通行表述方法作了统一,实无必要重复设此一节。至于提到突厥帝国、回鹘帝国等称谓,则改在“序章”相关名词位置,以脚注形式作了说明。另外,“索引”对于通俗读物而言并非必要,也是基于以上相同考虑,在获得作者同意后,作了删节处理。

值得一提的是,书中“文献指南”部分尽可能多地收录了日本学界相关研究成果,中文版翻译过程中,对此部分作了保留。同时为便于读者查找,译者马云超还贴心地最大限度保留了日文版的原貌,只在包含假名的日语书名、论文名后括注中文翻译,英语文献则不做改动。

经过这些“加减法”处理,《何谓唐代》已经从原日文版的《唐—東ユーラシアの大帝国》(直译为《唐—东欧亚的大帝国》)中提炼出亮点,适应中文通俗读物的出版习惯,方便中文读者快速把握要点、体味其中精髓。它一方面吸纳了日本学界的新观点、对材料的新解读,另一方面具有面向大众读者的普及性特点,在国内众多唐史相关作品中,不失为一部具有显著特点的作品。

浙江人民出版社
何谓唐代出版中的加减法