

# 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,普遍缺乏创新意识,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没利润。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激烈的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。

**破“旧”立“新”:体现少先队工作的改革创新。**党和国家对少先队工作历来高度重视。2021年1月,《中共中央关于全面加强新时代少先队工作的意见》正式出台,这是新中国历史上第一个以党中央名义下发的专门加强少先队工作的文件。近几年,共青团中央、教育部、全国少工委联合印发《少先队改革方案》《关于构建阶梯式成长激励体系增强少先队员光荣感的指导意见》等制度性文件。这些都对少先队活动课程的开展提出了新的要求。如何在《少先队活动》教材中落实以上最新要求,几经思考和讨论,项目团队决定破“旧”立“新”,对原来教材进行重新编写。

为更好地完成教材新编,项目团队以中国地图出版社出版的适用于广西壮族自治区的《少先队活动》(含小学低年级、小学中年级、小学高年级、初中各1册,共4册)为试点,邀请广西当地的教育科学研究专家、少先队名师工作室带头人、优秀大队辅导员等具有丰富一线教学经验和少先队工作经验的专家为主要班底,组建编写团队。团队成员认真研读相关文件,多次开展专题研讨,从少先队的根本任务和主责主业出发,重新规划教材的顶层设计,调整教材框架、结构体系,重新编写内容、设计版式,使新编后的教材能更好地体现新时

代少先队工作的改革创新,体现少先队活动课程的政治性、儿童性、实践性和社会性,体现教材使用地区的地方特色。

**精耕细作:从形式到内容的改变提升。**此次新编,项目团队坚守打造精品少先队活动教材的初衷,精耕细作,从形式到内容都做了很大的改变提升。

一是采用全新的结构体系。新编教材尊重少先队员主体地位,遵循新时代少年儿童成长规律,设计以“红领巾奖章”争章活动为逻辑主线,贯穿全套教材的63枚红领巾奖章、24个主题、84个活动和300多个活动环节。在每个主题下确定具体的红领巾奖章名称、类型和式样,并明确提出争章要求,设置了“争章我准备、争章我践行、争章我展评、争章我收获”四个板块,通过四大板块的有机衔接,形成了逻辑严密、体例完整的结构体系。

二是新增大量体现时代性的活动内容。教材主体部分“争章我践行”板块设置了丰富多彩的活动,新增了大量与时俱进的活动内容,体现了《中共中央关于全面加强新时代少先队工作的意见》等文件精神。活动所选取的素材很好地呈现了近年来的社会热点或焦点,所宣扬的榜样人物也是近年来为国家或适用地区的发展作出突出贡献的先锋模范,体现了很强的时代性。

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探索和创新的课程,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被上成知识讲述课。

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阶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展,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“是按照给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转衰的“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张配有图说的彩插,从侧面呈现唐代历史演变。其中,《徐仲和临国立本画(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」