

## 书店卖场营销讲经论道

文 | 春蕾

### 一、张海燕：学会分析市场 实施精准营销

**张海燕：**新华文轩出版传媒股份有限公司零售事业部遂宁中心店经理

**管理心得：**加强团队建设，是书店管理的首要任务；“以人为本，恩威并施”是管理理念。

1996年9月，张海燕进入新华书店工作，2006年，成为新华文轩出版传媒股份有限公司零售事业部遂宁中心店经理。谈到在书店工作有何感悟时，张海燕说：“2003年四川新华书店进行体制改革，作为遂宁市新华书店一分子，我感受到了翻天覆地的变化。当上经理后，第一件事就是将书店打造成为遂宁繁华商业中心的文化地标。”

建设核心有力的团队是书店首要任务。多年在遂宁中心店经理的岗位锻炼，让张海燕有着一套自己的管理心得——只有团队和谐、整体素质得以提升，才能更有效地提高工作效率。张海燕对记者说：“‘人’在管理机制中，是最不容易掌控的部分，人与心相连，心又易受情绪、环境、工作、家庭等因素的影响。因此要想把心统一，劲使一处，绝非易事。‘以人为本，恩威并施’一直是我在管理书店中坚持的理念。”遂宁中心店针对不同人才制定了不同的培训计划，系统化、规范化地开展多种培训，鼓励员工多学、多看、多思，不断获取新信息，洞察新契机。同时，根据当前市场需求，书店着力培养团队思维理念，合理放权、控制节奏，加强沟通交流，分析员工特性，发挥个人潜能，将业务技能、工作贡献度、创造性等计入绩效考核，促进员工变被动为主动，让他们充分体会到工作带来的成就感、责任感。

书店营销不仅要做好服务，更要做好数据分析。张海燕介绍，2018年，遂宁中心店的经营工作是围绕重点出版社、图书、节点开展系列营销活动。因此，书店成立了图书选品陈列推荐小组，加强员工培训；注重与新媒体结合，根据各营销周期和热点事件、调整卖场营销主题，提高员工新品选取和场景打造意识和能力、烘托卖场氛围、提升展陈效果，吸引客流。“书店针对不同目标客群，提供了相匹配的高质量服务，还随时关注人流、销售额、客单价，每月定期分析各类别图书销售数据，以及卖场各

展台、书架以及团购客户的销售数据，根据销售情况不定期调整商品定位，让商品定位尽可能与读者需求相符。”张海燕说，书店也开展了不少品牌活动，例如“文轩姐姐讲故事”“我是朗读者”“文轩周末读书会”等，并积极把这些活动带到相关机构、广场等，扩大新华文轩的品牌力。此外，书店还与遂宁市作家协会、培训机构、学校、企事业单位等进行合作，2018年在卖场开展了10余场体验活动。

严把多元项目品控关，利用学校资源进行精准营销。遂宁中心店为丰富业态，引进了多个多元项目。对于多元产品的选择，张海燕进行了严格把控，其多元项目需要满足4个特点：第一，产品或服务本身必须价值过硬，可以给读者带来更好体验；第二，与文化、教育、艺术、创新、网络等相关的优质项目；第三，采取末尾淘汰制，不达销售业绩的项目直接退场；第四，根据社会热点、流行趋势，开展项目“新陈代谢”，始终保持项目鲜度、业绩值、未来展开力。

为进一步发挥多元产品的优势，遂宁中心店进行统一管理，利用学校资源，为新业态打开销路。据张海燕介绍：“例如新启航点读笔，通过书店每年与周边学校的对接，连续10年每年销量达到2000支，既为学校的英语教学提供了帮助，又为门店赢得了利润；小天才电话手表的销售也是如此，通过发动员工主动营销，以及给商家提供资源，到学校、幼儿园做讲座等措施，小天才电话手表连续3年每年销售2500支以上，2017年更是突破了3000支，占据遂宁地区（含移动、联通、乡镇所有网点）41%的市场份额。”此外，遂宁中心店从2014年起开展交换生业务，每年积极联系学校进行宣传，保证了每年3所学校实现销售。据了解，遂宁地区基本上每年的销售份额占新华文轩交换生总销售额的40%。（王霖 / 采访整理）

### 二、赵伯众：以现代方法串联传统业务

**赵伯众：**中国书店古籍书店、来薰阁书店经理

**管理心得：**书店从业者是需要奉献的。热爱这个行业，为读者服务，为文化传承和传播服务，只有把这种责任感传递给每位职工，才能带好队伍。

在中国书店工作的好多店员都是行家，他们拥有火眼金睛、精通古旧书籍的价值。已经工作31年的赵伯众更是这群行家中的佼佼者。1987年进入中国书店参加工作的赵伯众，一直从事古旧书的收购、整理、销售工作，现任中国书店古籍书店、来薰阁书店经理。

30年如一日为读者找书。赵伯众向记者回忆起一件令他终身难忘的事情。在他刚参加工作不久时，有一次一位读者来书店购买了一部由中国书店出版社出版的《诗毛氏传疏》影印本，该书是研究《诗经》的专著，当时读者像小孩子般雀跃着走出了书店，口里还在念叨着“终于买到了”。这个场景一直印在赵伯众的脑海中，也让他更加深刻地理解“为读者找书，为书找读者”是书店工作者的使命。自此，他更加努力学习业务知识，30年的工作中服务了众多读者。

业务能力与战略思维缺一不可。在书店多年从事一线具体业务工作的经历，加上对古旧书行业的热爱，赵伯众开始对专业知识进行深入学习，中国书店特有的行业属性，也逐步加深着他对企业和该行业发展前景的理解和认识，令他最终走上了管理岗位。他认为，书店的管理核心是为社会和读者服务，社会效益是文化产业存在的基础，而服务好读者，书店才能得到认可，产生良好的经济效益。赵伯众强调：“管理者对企业要有使命感，不仅要有很强的业务能力，还要有战略思维能力，能做到守正创新，合理地发掘、培养、利用人才，起到引领作用。”

精准定位突出特色是开好书店的核心。“开好书店最根本的原则是为读者提供更好的服务。得到读者认可，书店才能生存发展，这要求从业者必须热爱这个行业，想做好并且认真去做是能开好书店的最基本原则。”赵伯众表示，与普通书店不同，中国书店肩负着传承和弘扬优秀传统文化的社会责任——搜救和保护中国浩瀚的古旧书文献的历史使命，所以从业者必须还要有强烈的文化使命感。

让传统文化出“新”是未来创新方向。高科技与人们的生活密不可分，科技也一直是人类文明进程的推进器，在每个发展阶段，文化传承都起着至关重要的作用。新零售时代，书店经营需不断创新，提升书店的消费升级能力。因此，书店经营不能墨守陈规，要以读者需求为中心，契合当代人的阅读习惯，用现代方法将传统业务串联起来，通过精准定位，实现商品、服务、管理方法、营销环境、经营者思维模式同步升级。以多元经营为例，要结合企业的特点以及消费者需求，以市场为导向。赵伯众表示，“中国书店内的多元商品开发结合自身特色，化繁为简，采撷

出那些具有恒久性、民族性的中国传统文化精华，架起了传统文化与当代文化需求的桥梁”。近几年“Vbook”的面世带来了观念创新，纸质书如何与电子阅读相结合是需要认真思考的问题。赵伯众说：“我认为有部分图书可以借鉴产品说明手册的方式呈献给读者，现在人们生活节奏比较快，这样更易于读者在短时间内了解并选择图书。”（王双双 / 采写整理）

### 三、常艳：职场“小白”化身“多面手”的管理套路

**常艳：**昆明新华书店连锁有限公司新华书城经理

**管理心得：**工作中善于换位思考，在培养员工同理心上下功夫，打破“只扫门前雪”的传统；培养全能型人才，拒绝无法独自胜任一个领域的片面型工作，让员工一岗多能，既熟悉图书管理，也能胜任其他岗位。

2011年6月，常艳得知新华图书城在招聘营业员，出于对图书的热爱，她辞去工作10多年的通信行业主管一职，进入新华书店，从卖场营业员开始学习，先后担任柜组长、领班助理、领班、副店长，如今，她成为了昆明新华图书城店长。从基层到管理层，一路成长的常艳对书店经营有很多经验。

“传帮带”让新员工更快提升。刚进入书店，常艳说自己完全是一个“小白”，对工作陌生、没信心，让她的转行并不顺利。但在书店前辈的指导与帮助下，她渐渐熟悉了书店的工作，凡事处理得有条不紊。常艳说，“在过去的7年里，老前辈给予的帮助不单是业务技能上的教导，更多的是职业理念和企业文化的灌输。现在，‘传帮带’依然适用，我们在不断引进新人才时，也需要前辈的经验做奠基石。”如何才能更好地发挥“传帮带”作用，常艳认为应该从两点着手：第一，设计好“传帮带”人员职业晋升的通道，巧妙避免出现“教会徒弟饿死师傅”的尴尬局面；第二，搭建好“传帮带”的分享舞台，定期组织优秀员工、优秀管理者进行操作技能经验、管理经验、职业信念的交流，让大家互相学习。

榜样比教训更有力量。每个人都是独立的个体，怎样才能把大家拧成一股绳，一起齐心协力做事，对于常艳来说是一种考验。团队管理上常艳始终用12个字鞭策着自己：“高关爱、严要求、高利益、强文化”。她始终坚信，“榜样比教训更有力量”。在她的工作生涯中，以身作则是一直强调的原则，虽然身为店长，但常艳在做好管理工作的同时，仍然在各个岗位之间充当替补。“十九大”学习图书发行期间，为实现精准发行，高效、快速配送，常艳亲自带领同事合理规划路线，逐一上门发放征订单，收集征

订数，参与到配送当中。例如，某次云南省地税局征订的学习用书有近80包，每包20公斤左右，为保证及时配送，常艳临时充当起了物流员。

“内外兼修”让书店更有气质。新零售时代为门店升级改造提供了契机，常艳认为门店升级改造的核心是升级阅读体验感，因此，她通过增加店内经营业态，进行跨界合作、打造一站式服务来增强实体书店的核心力量。她表示，书店其实和人一样，都要时刻保持气质，这样老读者愿意再来，新读者也慕名而来。例如将新华图书城的生活馆变废为宝，收集旧牛仔裤制作牛仔包、旧玻璃瓶制作微景观，以及编织毛衣、小物件等进行陈列，吸引了很多文艺青年到店拍照。多元经营是书店的发展趋势，新华图书城始终坚持图书销售的主导地位，在做大、做强主业的同时，不断变化经营业态，如今，昆明新华图书城已然是一个惬意休闲之处，可以寻觅安静的角落看书、喝咖啡、释放心灵，也能够遇到各种创意和惊喜。（江海 / 采写整理）

#### 四、张颖：参透书店存在意义 满足读者需求

**张颖：**安徽新华传媒股份有限公司阜阳图书城店店长

**管理心得：**没有专业的管理学知识，唯有将积累的工作经验，和待人处事的标准与同事分享。同学习共进步，团队齐心，方能断金。

2007年阜阳图书城开业，张颖入职成为书店的一名员工。随着她的成长及书城的发展需求，张颖的岗位从收银员到业务员到柜组长，2015年，她升任阜阳图书城店长。

“作为阜阳图书城的店长，我的基本工作是保障门店的日常运营，但随着读者消费需求的变化，我们的主要工作向与读者需求相匹配的方向转变。”张颖介绍，阜阳图书城是一家营业10余年的传统型门店，相对于目前众多新开业的转型门店来说，硬件设施及门店环境稍显落后。

“有幸的是我们拥有一群有朝气有责任的青年员工，充分

利用现有条件为书店的美化、转变而努力。”

张颖回忆道，2018年1月18日是皖新传媒上市8周年，张颖团队为此策划了一场营销活动。该场活动有效利用公众号和微信朋友圈的传播力，两天时间实现到店客流及销售收入双倍增长。“客流高峰时读者付款队伍数十米，为了缓解可能产生的不良情绪，我们采取了派发口香糖、棒棒糖、人偶互动等措施，这时听到有读者说‘这里是新华书店吗？真是太人性化了’。一句很普通的话，让我们忘记了没有吃到午饭，忘记了嗓音带着的沙哑，忘记了脚上磨起的水泡。”张颖表示，得到读者的认可，就是他们工作最大的动力。

张颖认为，新零售意味着线上线下的融合，线下的地面店则应该更多关注体验与互动，所以实体书店需要增强读者阅读体验，从营造阅读氛围、营销互动多样化等多方面着手，架通与读者沟通交流的桥梁。

由于阜阳图书城目前还是传统门店，没有进行转型升级改造，张颖表示，通过对其他转型门店的学习，他们对优秀经营思路及方式进行了转化，并结合门店实际情况进行优化。“商业的本质就是发现需求、创造价值、满足需求、获得回报。书店要想实现销售，就应该深度挖掘读者需求，读者需要什么？乐于参与什么形式的营销？读者想要从活动中收获什么？这些就是我们做营销活动的目标及创新点。”在张颖看来，书店提供读者所需，成为爱书人的栖息地，便会有更多读者为之驻足。

在张颖成为店长后，她在实践中渐渐明白，书店管理的核心在于参透书店存在的意义，带着思考，她在书店经营中不断与时俱进，为读者呈现更好的书店。“目前线上低价的冲击是我们书店面临的困难之一，只有用更好的服务增强体验、培养忠诚度，才能赢得读者的喜爱。”（春蕾 / 采写整理）

摘自：《中国出版传媒商报》2018.12.11