

技术、融合、创新、体验

——新零售下实体书店发展之探索

据开卷发布，2019 年上半年全国图书零售市场同比上升 10.82%，继续保持了两位数的增长。网店渠道增速有所放缓，但仍保持了较高速度增长，同比上升 24.19%，实体书店则继续呈现负增长态势，同比下降 11.72%。从数据上看，社会大众对阅读的需求是在不断增长的，但大都选择了网购的方式，实体书店的发展已上升为文化战略层面需关注的重要问题。新零售业态作为对互联网和大数据等优势有效利用的一种新商业模式，其出现为实体书店的创新转型提供了新的思路和机遇。因此，深入探讨新零售及其在实体书店中的运用具有重要的现实意义和探索价值。

一、新零售及特点

实体“新零售”这个概念，最早出自于马云在 2016 年阿里云栖大会上的一段演讲：“未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售。”何为新零售？就是通过对线上服务、线下体验以及现代物流进行重新融合，实现人、货、场三要素的重组，驱动整个零售系统的资金、商品和信息流的不断优化，从而最终实现成本、效率、体验的提升和优化，即在供应端提高效率、降低成本，在需求端实现“比你懂你”“随处随想”“所见即得”的体验升级。这也正契合了我们标题所提炼出的四个关键词“技术”“融合”“创新”“体验”。

传统零售经营模式，以企业效率为中心，更关注自己，有我之境。新零售的运营模式，以用户体验为中心，更关注他人，无我之境。经营模式的不同，决定了价值导向不同，在方法和技术的事实上，就会有差异。实体新零售的突出特征归结为五个方面：以互联网为基础进行的大数据采集与信息传播推送；运用人工智能算法开展的数据分析与个性化产品匹配；线上客户沟通、数据分析与线下体验的充分适时融合；智能化的服

务设备与移动化服务渠道带来的直接便利；以产品为中心向以客户为中心的思维转变。

（一）以数据为驱动，线上线下相融合

新零售，即新的零售，其本质上没有改变零售的基本要素。2015年，亚马逊在西雅图开设了第一家线下书店。它与传统书店的不同在于，传统书店一般由人工选品进行采购，根据图书种类进行陈列，而亚马逊则利用其庞大的数据流，根据亚马逊官网上的消费者评价、销售量、受欢迎程度等进行图书采购，图书陈列则根据“读者最喜欢的食谱”“评分在4.5以上的图书”等分类进行展示，将线上的大数据助力于线下的体验性销售，这正是新零售的重要特点。它打通了实体和电商两者的边界，使其优势互补，在不断融合中使商业形态向创新多元化转变。

（二）以场景为基础，服务与产品相绑定

场景，即在某个特定的环境里。场景消费，就是在一定条件的环境下以消费者需求为核心，为其提供良好的服务和体验，以刺激其购买行为。常使用淘宝的人会发现，在搜索过某产品后，再次打开时，页面会出现大量同类商品的促销入口。这是淘宝用大数据挖掘出用户现实和潜在的购物需求，并提供相应场景来促其消费，是典型的基于场景的服务和产品绑定。日本的茑屋书店、台湾的诚品书店也是如此，将图书与相关业态相连接，进行场景化布局，例如影音专区，黑胶、CD、电影都可以观看，视听区有多种播放设备，连耳机品牌也有数种可以选择；旅游图书与旅游产品、旅行社放在一个空间，看得心动了立刻就可以咨询专业人员，直接购票飞往目的地；菜谱和厨房工具、食物原料放在一起，让你看到就能想象怎么制作，哪怕不会，询问的服务员也都是相关领域的专业人员，在场景之上，注重以服务和产品抓住用户。

（三）以体验为目的，消费心理和行为升级

阿里研究院曾明确表示“新零售是以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态”。对体验价值的关注是体验经济时代到来的主要标志，影响消费决策的也不再仅是商品质量和服务的好坏，而是能否提供满足个性需求的体验，能否直接参与过程和分享价值的创造。这也正是新零售的显著特点。实体书店一直以体验性为优势，新零售则将这种体验扩展到全渠道平台，使实体书店的体验更加整合、丰富和多元化，创造独特



聚力蜕变
决胜未来



而优质的文化空间。消费者不仅能够体验到实体书店优雅的购书环境和浓郁的文化氛围，还能体验到选书、购书过程中的快捷和便利，读者将逐步从注重价格的理性消费转为注重感性的体验消费。因而，书店也应从内容服务向体验服务转变，打造独特的高品质文化体验空间。

二、新华书店新零售经营之道及未来方向

新零售、转型升级是个系统工程，牵涉到内部的各个环节，也关系着与外部业态的关联。一年来，课题组主要是针对新零售概念中所提到的“人、货、场”这三要素，对全省新华书店零售发展状况进行了调研。调查发现，江苏全省新华书店大多数门店都把“场”放在了首位（重新装修改造、拓展小微网点建设等），其次是“货”（引进非书业态），最后是“人”，造成了场在这里，货在这里，消费者却不知道在哪里。基于这种状况，我们课题组有以下几点思考。

（一）实施新零售模式由“人”着手

1. **定位目标客群。**消费者是整个交易系统中一切动力的源泉，所以当你想改变交易结构时，出发点必须让消费者需求得到有效的满足。苏南、苏北消费者的消费观有着很大的不同，不同之处在于对阅读的重视。因此，我们必须努力宣传注重对阅读习惯的培养，长期组织文化传播活动，“朗读者计划”、“凤凰姐姐讲故事”、知名人士读者见面会、校园人文行等公司品牌阅读推广活动，全年活动不间断。把特色服务做优做强做细，把主题书店做出品牌，做成示范，充分利用地方文化传承与阅读文化推广相结合，让实体书店成为地方文化地标。

2. **构建个人和团队价值实现的平台。**人是实现一切目标的关键，书店与团队是相辅相成、互相成就的整体。书店提供了创作的平台，运营团队决定了书店的品牌及气质。运营良好的书店，背后总有拿得出手的团队。比如曾经的广州方所团队，文轩BOOKS的九方团队，深圳前檐的团队，沈阳玖五文化城的团队等等。打造稳定且富有创造力的团队，将从业者培养成优秀选书人，才能真正做到为书找读者，为读者找书，解决当前实体书店大量好书被积压的行业痛点。全面推进线上线下、图书多元、主业异业融合运营团队的打造，提供运营和人才支撑。从凝聚力、营销力、设计力、服务力、

拓展力、选品力等方面下功夫，实现由管理执行到价值观念的转变，激发个人、团队、公司的活力。

（二）实施新零售模式由“货”入手

1. **选品是基础。**书店的主业是销售图书，因此选择什么样的图书是关键。图书选品应遵循“品种选对路，数量可调度”的基本原则。要特别关注“名、优、特、新”的图书——“名”指名牌社出版或知名度高；“优”指品位高、品质好；“特”指与众不同、有特色；“新”指选题新颖、内容新潮、设计新异。产品有层次，销售有底气。在这个质量为王的时代，图书自身的选题，内容及质量很重要，是决定读者购买与否的重要因素。

2. **陈列要创新。**充分利用社店融合优势，突破传统方式，创新图书分类，迎合热点和市场，自选主题，用更贴近读者识别的分类，定期组织店内各类特色主题书展。同时，大力增加非图书类文化商品和创意产品组合陈列，让消费者可以获得更为便利的一站式文化消费体验。以“如何让读者爱上书店”为主导，从而营造“安逸、简单”的阅读氛围。

3. **产品融合是方向。**新零售时代，图书发行业融合发展是方向，线上线下融合，图书与非书业态融合，书业与异业融合等。与教育融合是新华书店在新零售时代的发展方向之一。教育装备是新华书店业务拓展的新领域和新的经济增长点。要做教育信息化解决方案的提供商，做教育产品的销售商。其一，先做服务，后做销售；其二，是依靠和借助供应商的技术力量，借船出海，借力发力；其三，要进一步密切与教育部门的关系，力争教育系统对新华书店发行装备产品的认可和支持；其四，要上下联动，紧密配合，做好竞标工作，齐心协力，加强教装产品的销售。

4. **服务是关键。**一方面市场阅读需求在上升，真正买书自己阅读的人大都去网上买书，方便又实惠；一边实体书店零售额持续在下滑，这是市场不可改变的现状。我们以为，实体书店唯有依己之长在体验上下功夫，除了图书、多元产品、文创、餐饮等有形的商品，更要打好服务经济这张牌，成为知识共享服务的提供者。通过图书和阅读环境把读者引进来，提供全方位的服务，特别是围绕图书所做的特色服务，这是书店的独特优势。我们课题组对“服务”这一“产品”也做了些思考，一是探索个性化会员制服务，建立完备的会员服务系统。会员不仅享受会员折扣、积分等有形的优惠，

更有参与互动的优先权以及个性化的定制服务。如近距离与名家座谈、预约座椅、借阅、复印打印等无形的优越感体验，通过讲座、课程等增值服务图书中获取收益，这是网上所无法实现的。并且可以规模发展，甚至可以延伸到学校，幼儿园等机构。比如绘本课程、幼儿园通识课程等。二是建立各类多样化的读者社群，开展特色社群活动，提高社群用户粘性，将图书和相关产品和服务有机统一，为社群定制特色会员体系，形成不同社群的读者俱乐部。深入调查地区读者的阅读需求，深耕小众特色领域，拓展相关产业链，助力书店扩大发展规模，实现社会关系交互运作，解决全民阅读推进过程中读者多元化、个性化需求难以被满足的难题。

（三）实施新零售模式由“场”接手

（将传统的销售渠道转变为流量入口）

1. 成为文化多元空间的运营者。打造城市文化空间，引领时尚生活美学为核心的理念。实体书店要有不断提升“颜值”与经营理念的思路，店内设计装修进行革新，尤其在设计中，要以读者、运营为目标去设计，曾经的图书大卖场已一去不复返，文化策展、阅读沙龙、咖啡轻食、人文演出等书业+多元+文化创意定制的复合业态组合，已成为新华书店品牌的标准模式，营造弥漫人文艺术气息的阅读空间。让读者进入书店，不再是阅读图书本身，而是提供了阅读的场景化，以及场景中自己浸润的情感，人与人，人与书，人与生活，体验“最美空间，最美品质，最美服务”的灵魂书店。

2. 成为新技术的引领者。借助新技术打造创意、智慧、体验式的文化空间，科技赋能，构建智慧书城，丰富客户体验，提升服务能力。从全省推广“智慧书城”的上线来看，大大增加了读者查询、购书的自主性、便利性；建立会员制度，使员工对读者的服务更具针对性；电话热线、微信购书，使读者居家坐拥书城；线上“缺书登记”服务，其回告率达到100%，满足率达到了90%以上，真正做到了智能、便捷。探索B2C、B2B2C、O2O在书店新零售中的实际运用，加强建设阳光采购平台和物流建设，提升本区域市场的服务能力，助力书店转型升级。

3. 成为品牌文化资源整合的转化者。近年来，有“言几又”这样以品牌设计为主的牌子，在实体书店领域做出了一定影响力。除了文创产品、饮品、举办活动，言几又的一些店铺会加入餐厅、绘画工坊、首饰珠宝、美容美发等多元化生活方式。言几又创始人但捷在公开演讲中表示每年大概办两三千场各种各样丰富的文化活动，能够

吸引上百万人次到言几又来。我们应充分运用新华书店的文化品牌和文化资源优势,不断探索这种 1+N 新模式,以书为媒,做好加法,发挥文化运营转化收益的最大值,把我们的书店变成一个城市的公共空间和文化空间。让凤凰新华成为读者的信任品牌,同时让读者成为凤凰新华的信赖者和追随者,提升凤凰新华在不同客群中的影响力,实现品牌融合与延伸发展。

综上所述,就是利用先进的技术工具,融合线上与线下、业内与业外、商品与服务,使用创新的运营思维,打造文化阅读、生活体验空间,成为实体流量入口,引导读者走进书店,给生命一次深呼吸!

实体书店是城市的诗意栖居地,是承担着文化使命的传播者和引领者,正如诚品书店创始人吴清友先生说的,是“人和人之间,人和空间之间,人和书本之间,人和讲座、表演之间的互动”。新零售业态对“人、货、场”重构理念,使实体书店无限接近读者的内心需求,在任何场景下都能智能推送读者所需要的图书,即是把握了其空间经营的核心竞争力,也在新科技的推动下,挖掘了更大的市场潜力,在对书店环境、产品、服务、体验的不断升级中,更好地承担起引导阅读和传播文化的社会责任。书店的未来,不仅要在新零售理念的引导下不断革新,也要始终坚守文化之魂,在创新商业模式的同时,注重拓展和挖掘书店的时代之美、内容之美、生活之美,阅读之美和服务之美。没有完美的企业,只有不断进步的企业,愿美好的事物每天发生,我们同在一起,努力改变!

组长 & 执笔: 葛小玲

组员: 杨蔚 蒋春妮 刘敏 彭旺 顾靓

