

振兴四川出版 零售在行动

零售连锁事业部总经理 鄢振曦

2016 年以来，新华文轩积极贯彻落实省委领导关于“振兴四川出版 振兴实体书店”的指示精神，聚焦出版传媒主业，谋篇布局、全面推进各项工作。文轩零售门店体系作为新华文轩核心业务板块之一，既是“双振”工作的参与者，也是经历者和受益者。事业部同仁以协同发展理念，依托实体书店垂直纵深阅读文化消费服务网络体系，充分利用既有渠道的优势，通过阅读服务能力提升，在文轩全产业链资源优势的支持下，以“振兴实体书店”工作为己任，助力“振兴四川出版”工作的推进和开展。

一、“振兴实体书店”工作迎来发展好时机

2016 年 6 月 16 日，由中宣部、国家新闻出版广电总局、财政部等 11 部门联合出台了《关于支持实体书店发展的指导意见》。四川省认真贯彻落实指导意见，快速推出了《关于推进实体书店发展的实施意见》等相关政策，省委领导做出了“振兴四川出版”“振兴实体书店”的重要指示，新华文轩线下门店网络体系建设迎来了提档升级、快速发展的政策红利期。同时，随着互联网催生的新零售出现，实体书店的运营面临着新的巨大挑战和诸多问题。

（一）市场环境

新的文化消费需求不断涌现。随着社会经济文化发展、新技术运用、互联网对传统产业的转型升级影响，消费者的文化需求

进一步提升，文化消费能力大大增强，文化欣赏水平不断提高，对文化基础设施也提出了更多更高的需求：既需要优美的环境，也需要舒适的体验，还需要方便快捷的服务。在阅读服务方面，大众读者对传统书店提出了新的诉求，作为线下实体门店，必须尽快转变观念，围绕市场变化和消费需求，推动实体书店的提档升级。

（二） 竞争对手倒逼

随着互联网经济的发展，传统书业一方面面临图书电商的挑战，同时阅读消费市场细分所形成的各类型实体书店纷纷出现，民营书业在书店经营从内容到形式也对传统新华书店业务构成了巨大竞争。在实体书店方面，据不完全统计，四川省主要民营书店共有上千家，总经营面积约 15 万多平方米，实体书店数量与品牌，尤其是成都的书店生态环境在全国都名列前茅，各种品牌书店纷纷落户成都，如方所、言几又、西西弗、钟书阁等。文轩零售门店网络体系面临巨大的经营发展挑战。

（三） 企业发展内生性要求

新华文轩作为出版传媒企业，面对激烈的市场竞争，必须通过自身的提升和发展来应对来自方方面面的挑战。文轩零售既要履行好扛旗织守阵地的社会责任，也要通过经营发展不断壮大自身实力、扩大文轩品牌影响。振兴实体书店的工作便成为公司发展的内生性需求。因此，公司十三五战略发展规划提出：向社会提供优质文化产品和服务，推进社会文明进步，成为具有国际影

响力的中国一流文化传媒集团的战略目标，充分利用好资本手段和互联网工具，构建文轩垂直纵深阅读文化消费服务网络体系，创新商业模式和运行机制，突出并加强细分市场品牌和阅读服务品牌建设。这为文轩零售门店网络体系建设明确了方向。

（四） 上级领导的关心支持

新华文轩作为大型国有文化企业，长期以来，得到上级管理部门和各级领导的关心支持，特别是零售实体门店既是企业经营的平台、也是服务党委政委政府文化工作的窗口。无论是遍布全省的“新华文轩”门店，还是“文轩 BOOKS”、“轩客会”、“Kids Winshare”、“文轩云图智能书店”，2016 年以来，每一步的发展都得到省委宣传部、省新闻出版广电局等主管部门和相关领导的指导和帮助。省委领导、省委宣传部领导多次深入到文轩零售实体书店一线调研和指导。

二、零售事业部在“双振”工作中的定位和作用

省委领导提出的“振兴实体书店”“振兴四川出版”，为四川出版发行的发展指明了方向。新华文轩作为“双振”工作的主要力量，既是一种责任担当，也是一种使命选择。文轩零售门店网络体系在这一工作中应充当什么角色呢？

（一） 零售门店体系的业务现状

新华文轩目前在全省拥有直营连锁门店 171 家（不含三州加盟店 30 家），总面积 13 万平米，员工 2300 人。自 2016 年以来，

新华文轩实体书店呈现出良好的发展态势，销售规模从 2016 年 12.5 亿持续增长到 2019 年 14.1 亿。经过“振兴实体书店”四年多来发展建设，文轩实体书店网络体系已形成了“新华文轩”、“文轩 BOOKS”、“轩客会”、“Kids Winshare”、“文轩云图智能书店”等多品牌的经营格局，建设了从省到市到县、从购物中心到社区机关和校园的垂直纵深的现代阅读文化消费服务网络体系。

（二） 文轩业务发展的双轮效应

在“振兴四川出版”的总体要求下，新华文轩制定了推动内容出版与渠道经营同步发展的举措，将出版发展和渠道建设作为打造一流文化产业集团的两个轮子，形成双轮驱动效应。文轩零售门店体系建设是渠道建设的重要组成部分，是持续推进振兴四川出版和振兴实体书店工作的重要内容。

（三） 零售事业部的“双振”定位

振兴实体书店，是振兴四川出版不可或缺的一环；零售事业部是振兴实体书店的工作主体，也是振兴四川出版工作的责任主体之一。近年来，数字阅读对纸质书的冲击，电子商务对实体书店的冲击，泛娱乐对图书阅读的冲击，碎片化阅读对沉浸式阅读的冲击等，极大改写了出版产业的生产模式、流通模式与消费模式，出版社和实体书店分别处于出版发行产业链的上下游，必须走产业融合发展的道路。零售事业部按照公司要求，加快省内各类阅读服务网点的建设和线上渠道建设，打通川版图书阅读服务

最后一公里，构建川版图书全渠道覆盖的终端体系，充分发挥文轩全产业链经营的整体优势，推动渠道运营与出版经营的协同发展、融合发展。

三、零售门店体系助力“振兴四川出版”工作的措施

（一） 炼好内功、做好自己的事

2016 年，公司主要领导对零售业务做出了“危机四伏、机遇当前、前景向好”的形势判断。为了抓住机遇、更好发展，零售事业部在公司指导下制定了未来 5 年的文轩实体书店发展规划与建设方案，为振兴实体书店的目标实现提供了保障。通过四年来的努力，“振兴实体书店”取得了阶段性成果，形成了具有四川特色的文轩“三多”模式——“多品牌建设、多团队运营、多模式发展”。

“三多”模式，通过细分市场多品牌建设，满足不同层次消费者的需求；通过充分发挥自身资源和合作伙伴资源优势，扎实推动实体书店建设，形成了“大书城顶天立地、中小门店铺天盖地”的覆盖全川的垂直纵深阅读文化消费服务网络体系。

四年来，振兴实体书店取得了显著成绩。一是品牌建设实现三大跨越。文轩零售业务按照“多品牌建设、多团队运营、多模式发展”的思路推进实体书店品牌转型升级，取得了显著的成效。品牌定位实现了从模糊到清晰的跨越；品牌布局实现了从单一向多元的跨越；品牌形象实现了从低端到高端的跨越。二是两个效

益稳步增长，取得了良好的经营业绩和社会效益。三是阅读服务能力大幅提升。实体书店网络体系建设取得新进展、通过举办大型展会推动阅读服务能力大幅提升。四是行业影响力显著扩大。文轩书店荣获了各类行业大奖，受到了主流媒体的高度关注，得到了党委和政府的充分肯定。

（二）为好书找读者、为读者荐好书

实体书店经营不忘初心，从本质上说就是“为好书找读者、为读者荐好书”，为了践行这一初心，文轩零售实现了两个转变，即：一是“由物到人”，即从产品经营、渠道经营向用户经营转变；二是“由我到他”，即从以经营者为中心的产品供应商向以消费者为中心的阅读文化消费服务商转变。

（三）融合创新，上下游联动，用机制和效益助力四川出版

1、建立常态化的社店沟通机制

加强信息沟通，建立店社定期营销工作机制。自2015年起，零售事业部每年定期召开“四川出版社专题营销沟通会”，逐一与各社对接资源，分析销售增长点，共同确定出版社在零售渠道的年度销售目标。沟通会一方面保证了畅达的社店沟通机制，另一方面确立了社店双方的共同发力方向，充分用好、用足各种营销资源以提升销售。

设立川版图书营销团队，专岗专人对接川版社营销资源和活动安排，组织零售门店川版图书营销工作。通过定期，特别是重要销售季节对各中心店川版图书营销工作的评比、总结，使门店

员工对川版图书的认知度和推荐积极性得到大大提升，有效助力川版图书在零售渠道的销售。

2、聚焦“营销三重”，开启定制产品营销模式，精准施策助力川版书销售

聚焦零售“营销三重——重要销售周期、重点供应商、重点品种”的营销策略，做实做细发行营销工作，将四川出版供应商作为事业部的重点供应商，每年对中心店下达任务目标考核。2019年零售事业部用年均36个品种实现销售6100多万元，在全国图书零售市场整体下降的态势下，文轩零售的逆势增长，爆品贡献功不可没。因此，加强对川版书重点产品、爆品的定制化打造是振兴川版的重要发力点。抓住重点书、好书，做深入细致的出版与营销工作，用少量的好书来提升川版社的品牌影响力，提升出版社整体图书的销售能力。

例如零售事业部协同四川人民出版社，聚焦学生这一细分客群，锁定课外阅读这一刚性、高频需求，深度挖掘产品内涵、特点，共同定制打造了一套针对线下学生客群的《中国现代经典文学精选丛书》。配合针对性的场景陈列和人员推荐，本套图书一经上市就进入图书销售排行榜前列，其线下渠道销量远超线上渠道。2017年本书在零售实体书店实现销售7000余册、销售码洋155万元；2018年销售9200余册、销售码洋203万元；2019年销售1.4万余册、销售码洋320万元。2019年四川人民、四川文艺、四川少儿、四川辞书等社图书入选爆品6种，实现销售42000

册，码洋 720 万元。目前四川出版有 10 种图书纳入爆品营销，为川版图书销售业绩助力明显。

设立专区，常态化川版书重点陈列展示。零售事业部把建设好川版图书销售专区(专柜)作为发展振兴四川出版的重要抓手，积极开展“‘优秀川版图书’‘优秀川版少儿书’专题展示展销”，在全省 170 余家门店显著位置设置专台或专架集中陈列“优秀川版图书”和“优秀川版少儿书”，实行统一标识，对川版图书进行集中陈列充分展示，有效提升了四川出版的品牌影响力。

3、店社营销融合创新，精彩活动亮点纷呈

开创“5+1 扫校”模式，打响《米小圈》系列图书川内第一枪。在众多场川版作家如火如荼的进校园活动中，有一颗耀眼的明星，不仅实现了社会和经济的双丰收，还为后续的进校活动先行开创了可借鉴模式。2016 年，零售事业部携手四川少儿出版社，邀请《米小圈》系列图书作者北猫在攀枝花地区走进 7 所学校开展讲座活动。在当时“进校易，售书难”的大环境下，创新尝试“5+1 扫校”模式，成功在川内为《米小圈》系列图书打响了第一枪，对于该产品后期的火爆销售和影响力，这场在攀枝花的进校活动功不可没。

近几年来，儿童图书板块逆势增长，成为门店的重要抓手。2015 年，《米小圈上学记》即引起了事业部门店的高度重视，通过对产品的深度挖掘和对目标客群的调研中发现这套书当时的知名度并不高，但它优质的内容令学生读者们爱不释手，敏锐的

市场洞察力让策划人员意识到这是一套不可多得的优质儿童产品。于是，零售事业部立即与四川少年儿童出版社建立沟通，在出版社的大力配合下，邀请作家北猫开展进校园活动。

“进校易，售书难”的尴尬环境下，攀枝花中心店创新尝试“5+1”模式：针对无法进校卖书的学校和地区，锁定市区及周边区县学校，周一至周五进校公益讲座，周末在书店集中签售，将读者从学校引流至书店实现销售。在一星期的紧密活动中，邀请媒体进行全程跟踪报道，制造当地学校之间与教育系统内部的口碑传播，逐个地方掀起波澜、做深做透，带动作者作品的后续持续销售。图书签售当天，门店实现销售近千册，活动结束后《米小圈》系列图书在攀枝花地区持续热销，累计售出 3597 本，同比销售比去年上升了 723%，不仅销售较上年同期翻了 7 倍，《米小圈》系列也一跃成为最炙手可热的儿童读物。

“‘壮丽 70 年，奋斗新时代’——《拾掇 70 年的片段——我和我的祖国》之青春诵读分享会”。2019 年国庆节来临之际，三场“‘壮丽 70 年，奋斗新时代’——《拾掇 70 年的片段——我和我的祖国》之青春诵读分享会”在零售轩客会门店顺利开展，分享会是在中共四川省委宣传部的指导下，为庆祝新中国成立 70 周年开展的主题阅读活动，由四川省直机关工委、共青团成都市温江区委员会、共青团成都市成华区委员会联合天地出版社及轩客会举行。诵读会的读物《拾掇 70 年的片段——我和我的祖国》由天地社出版，是一部由“学习强国”学习平台编选、以

“我和我的祖国”为主题的文学作品集。邀请到书中诗歌卷首篇《美姑的色彩》（组诗）作者许岚，诵读组诗选篇并分享创作故事，现场观众从许岚的诗歌与创作分享中感受到了祖国的发展进步对美姑及祖国各地的深刻影响，大家沉浸其中，为新中国成立70年来的巨大变化和发展感到由衷的自豪。此次活动参与人数600余人，销售达2000余册。

感受汉字之美，弘扬中华文化 ——2016“文轩杯”汉字听写挑战赛。汉字是传承中华文化的重要符号和有机载体，是国家民族的象征。为了倡导全社会书写汉字、热爱汉字、热爱汉语、热爱中国文化的价值观，提高青少年汉字书写能力，成都中心店携手四川辞书出版社及学教商家联合主办了“文轩杯”汉字听写挑战赛（成都赛区）的活动。

在社店合作方面，川版图书一直是营销的重点，汉听大赛正好与四川辞书出版社的工具书内容相契合，好的产品需要好的推荐渠道，通过活动的推荐更能让读者了解接受产品的优势特点。在总决赛上取得较好成效的基础上，零售事业部与四川辞书出版社继续深化和丰富该项活动，把预赛活动做到学校和卖场，进一步扩大了好书好社的影响力。

4、社店融合发展 提升阅读服务能力——举办“振兴四川出版、振兴实体书店” 重点成果展

为进一步贯彻实施省委“振兴四川出版 振兴实体书店”战略，展示“振兴四川出版 振兴实体书店”的阶段性成果，2018

年举办的“振兴四川出版 振兴实体书店”重点成果展，展示了“振兴四川出版 振兴实体书店”的良好形象，展现了“振兴四川出版”的出版能力，展销了“振兴四川出版”的优质产品，既提升了川版书销售，又大大增强了川版书的影响力。

影响巨大，成果显著。新华文轩遍布全省的近 200 家实体门店、文轩网线上门店等全部参加。活动汇集了全省 16 家图书出版社 2016 年以来出版的优秀图书、长销畅销图书 1.3 万余种。为期近两个月的“双振三展”，16 家图书出版社共销售图书 62 万册，码洋 1800 万元，同比增长 220%。新华文轩旗下 9 家出版社共销售图书 57.8 万册，码洋 1639 万元，同比增长 369%。其中天地社销售 730 万元码洋，同比增长 395%，增额达 582.9 万元。少儿社、文艺社销售增额均突破 200 万。

精选川版好书，呈现文化盛宴。在此次活动展销的 1.3 万个品种中，新华文轩精选出 400 余种优秀图书进行了重点陈列，向全省读者展现四川出版近年来的变化和成长。其中有中宣部重点主题出版物《入党——40 个人的信仰选择》，获得中国出版政府提名奖的《中国藏地考古》，获得中华优秀出版物奖的《琅琊榜》、列为国家出版基金重点项目的《四川民歌采风录》，还有《米小圈上学记》《汪汪队立大功儿童安全救援故事书》等一系列深受读者喜爱的畅销书籍。

34 场精彩活动，拓展川版图书影响力广度和深度。出版社与零售门店强强联合，将两者优势资源最大程度结合，在两个月

的时间里由新华文轩各出版社邀请文化名人、专家、学者、编辑等等，开展讲座、签售、访谈、社长编辑荐书等 34 场形式多样的阅读分享活动，遍布全省 6 个城区，其中 9 场重点活动的网络直播浏览量超 300 万次，活动足迹遍布全省，让读者过足了“文化瘾”，扩大川版书的影响力，使得川版图书更加深入人心。“文化搭台、销售唱戏”，各出版社充分结合自有资源，邀请文化名人、专家学者、畅销书作者、方言网红达人等，在“双振三展”活动期间举办了 34 场主题阅读推广活动，在文轩 BOOKS、成都购书中心、眉山书城、轩客会等门店，通过讲座、签售、沙龙等形式，为自己的作者、图书、出版品牌站台宣传。

精彩活动纷呈，助推“双振三展”。各出版社充分结合自身资源，邀请了文化名人、专家学者、畅销书作家、网达红人等举办了讲座、签售、沙龙等 34 场主题阅读推广活动，为作者、出版社、读者搭建了面对面沟通的平台。“双振”重点成果展期间，各门店利用在离读者最近的地方，展示宣传“振兴实体书店”“振兴四川出版”的成果，通过促销活动向全省 10 余万书店会员发放购书券 16 万张，回收率近 100%；并开展了文轩 BOOKS 盲送等活动，创新了营销方式。文轩旗下各出版社社长更是带领幕后创作人员进入一线门店，与读者分享书中故事。

四川人民出版社社长黄立新带队编辑、发行人员来到成都购书中心进行荐书活动；四川文艺出版社总编辑张庆宁带队来到文轩 BOOKS 书城，以编辑接龙形式向读者推荐重点图书；四川辞书

出版社杨斌社长带队社班子和编辑来到西南书城，与成都中心店和书城的业务经理、馆长等展开了互动交流；美术社社长马晓峰、巴蜀社总编辑侯安国、天地社副总编辑漆秋香分别带队来到成都购中，川科社总编辑秦伏男带队来到眉山，川辞社副社长李晓带队来到内江，川少社领导带队来到宜宾……各社社长、总编辑积极带队走向各地市，向当地书城店长、馆组长介绍本社的重点图书。他们还走到书店展台，与读者分享如何挑选合适图书、如何进行深度阅读。来自社领导和责任编辑的专业推荐，让书城同事更加了解川版图书品牌，让读者对四川出版有了全新的认识。

满足不同维度的阅读需求是出版人、书店人的共同使命。“双振三展”活动的开展，让新华文轩的上游出版与下游发行之间逐渐找到了一条社店融合发展，促进出版能力提升和链接用户的路径。

（四）文轩零售助力“振兴四川出版”工作成效的体现

四年来，零售事业部通过振兴实体书店的工作，锻炼了团队，提升了能力，树立了品牌，扩大了影响，同时也助力了“振兴四川出版”工作的开展，取得了一定的成效。

1、四川出版影响力不断扩大

零售事业部充分利用门店和阅读服务优势，通过全展阅读、书香“七进”的常态化机制、“我是朗读者”、“文轩姐姐讲故事”等品牌活动的开展、党政机关阅读服务《党员干部月读推荐书单》、“四川历史文化名人”“优秀畅销图书”等主题书展和“双振展”

“天府书展”等重大展览，开展丰富多样、特色突出、全民参与的川版图书的推广和普及，有效扩大了四川出版的影响力，创造了良好的社会效益。例如：为推广四川出版品牌影响力，零售事业部积极组织四川出版社作家资源开展全民阅读进校园工作。仅通过开展“新华文轩名家校园行”活动，就邀请到四川少年儿童出版社作家北猫、四川文艺社儿童作家李牧雨、四川少儿社作家王钢和天地社科普作家赵晓光等多位名家走进全川近30所学校开展阅读分享讲座，受众师生达5万多人。

2、川版书销售规模再上新台阶 市场占有率不断提高

零售事业部振兴四川出版成效显著，近四年来川版书在零售渠道的销售实现了大幅度跨越式增长。川版图书在零售事业部总销售码洋由2016年销售码洋2488万增长至2019年的5061万，年均增长25%左右；川版图书在零售事业部的市场率大幅度攀升，从2016年仅占5.4%增长至10%。



市场排名持续上升 叫得响的畅销图书不断增多。四年来，

川版书的销售排名也发生了巨大变化，天地社 2019 年在零售渠道较 2016 年上升 4 位，一跃成为榜首；少儿社上升 15 位，位于第 12 位；人民社和文艺社分别上升 45 位和 37 位，排名进入前 30。

零售渠道内排名变化				2019年川版书 TOP10销售情况			
				2019年			
出版社	2016年排名	2019年排名	排名变化	商品名	定价	销售册数	供应商
天地社	5	1	↑ 4	凡尔纳海洋三部曲	128	15347	文艺社
少儿社	27	12	↑ 15	中国现代经典文学精选丛书	220	14541	人民社
人民社	64	19	↑ 45	脑力挑战赛/米小圈脑筋急转弯	16	11506	少儿社
文艺社	66	29	↑ 37	学写拼音(上)/幼儿描红	5	10932	少儿社
辞书社	37	33	↑ 4	机灵小神童/米小圈脑筋急转弯	16	10921	少儿社
巴蜀社	322	110	↑ 212	学写数字(上)/幼儿描红	5	10366	少儿社
科技社	227	112	↑ 115	古堡大冒险/米小圈脑筋急转弯	16	9601	少儿社
美术社	107	151	↓ 44	谁是聪明人/米小圈脑筋急转弯	16	9526	少儿社
				学写汉字(上)/幼儿描红	5	8008	少儿社
				三国演义/新课标经典文学名著金库	19.8	6791	天地社

在零售事业部不断挖掘产品内涵特点精准施策的积极举措之下，川版畅销书销售量级明显提升，头部效应显著增强，入榜品类更丰富，出版社覆盖更全面，图书品质较大提升，单品销量破万册。文艺社和人民社出版产品《凡尔纳海洋三部曲》和《中国现代经典文学精选丛书》进入全年销售排名前 20。

四、对“振兴四川出版”第二阶段工作的思考和建议

（一）文轩实体书店面临的新形势

今年，实体书店行业面临着新的形势和巨大的挑战：一是线下消费加速向线上消费转移；二是实体书店分化加快，品牌书店的地位更加凸显。疫情导致消费者前往公共空间的意愿降低，购买渠道进一步向线上转移，线上消费、线上社交成为习惯，影响已扩大到各个年龄段，产生了新的消费习惯和消费模式。因为消

费者购买方式和阅读习惯发生的变化，预计整个出版发行市场销售规模将下降。

因此，未来基于产业政策、消费行为、供应链各环节的变化，文轩实体书店在新的发展阶段，确定了“品牌经营+融合发展”的新举措，横向扩张靠品牌，纵向拓展靠融合。整合文轩全产业链资源，创新社店合作模式，以实施“双振”为抓手，出版发行上下游联动、互动融合成为必然。

（二）转变方式，推动出版发行协同发展

四年来，四川出版在文轩实体书店渠道中销售规模逐年增长、市场排名逐年上升、品牌影响力逐年扩大；总结成果，未来将在渠道、用户、产品、陈列和营销等方面转变和升级：

1、**渠道上，从单一渠道向线上线下双渠道运营转变。**首先发挥实体书店在社群、会员和门店网络方面的优势，线下门店和线上商城同步开设优秀川版图书专区，线上线下全员营销，人人都是分销员、人人都是快递员；其次通过文轩“宅·家有书”线上大讲堂等线上品牌活动推广（文轩推出的《沈石溪讲爱与生命——一堂别开生面的语文课》直播营销，17万人同时观看，收单12000多册，成为直播的“文轩模式”），应用视频、直播等新流量拓展新渠道。

2、**在用户上，BC并重。**融合发展必须个人用户和机构客户并重，发掘和拓展政府、企事业单位等机构客户，向他们推荐书目、馆配与大中专招投标、阅读空间打造和提供阅读文化解决方

案时重点推荐中版图书。

3、在产品上，从单一产品形态向产品活动包转变。通过与出版社打造重点合作项目的方 式，围绕产品核心价值，创造新的附加值，打造以“图书产品+线上直播+专家答疑+个性化定制”的产品包，如签名本、定制腰封等，弱化全网比价，深挖用户痛点，为用户提供有价值的服务，切入阅读服务市场。

继续聚焦“三重”，加强对川版图书重点产品、爆品的定制化打造。“三精”理念，产品是原动力。19 年零售用 36 个品种实现了 6100 多万元的销售，在全国图书零售市场整体下降的态势下，文轩零售能逆势增长，爆品贡献功不可没。

实施书店产品化。依托公司在行业积累的品牌及供应链资源，将书店建设与运营打包成标准化、清单化的产品，为政府、开发商等客户，提供业态规划、设计咨询、员工培训、图书文创供应链支持、运营管理等一揽子解决方案。

4、在营销上，从价格向价值转变。实体书店单纯的打折促销，是一种低层次的营销手段，无法与线上价格便宜的优势去竞争。而提供有价值的内容才是读者购买图书、到书店的源动力。未来应与出版社、作者深度链接，细分客群需求，提供有价值的阅读服务，改变原来以折扣促销为主的单一营销手段，发挥实体书店丰富创新文化活的优势，深耕用户、突出文化价值。

5、在陈列上，从专架专区向场景式呈现转变。无场景、不营销，根据图书内容、文化属性和门店特点，深度关联、强化渲

染、人即风景，提升用户体验。

（三）加大机制改革力度，形成沟通与考核的新局面

实体书店振兴四川出版工作的推进，需要一套好的机制做保障，才能调动市场经营的主动性、调动书店每位员工的创造性：

1、**优化考核机制。**振兴四川出版，是打造文化强省的重要部署，建议将此项工作整体纳入省委宣传部意识形态工作责任制，纳入宣传思想文化工作考核评价体系 and 党委政府绩效考核目标体系；出版作为文轩的战略核心板块，应建立川版发行相匹配的考核机制、运行机制和资源支持，专项考核、专项激励；文轩实体书店渠道，对川版发行建立专项考核激励办法，制定目标、强化过程管理、形成合力，把责任细化到每一个门店、每一名员工。

2、**实行赛马机制。**今年开始，我们要在零售板块全面推行“赛马”机制，调动零售员工在振兴川版方面的积极性和创造力。一是每个零售员工要转变观念，加深对川版图书的认识、对振兴川版重要性的认识。今年零售开展的“有盐有味说川版”系列活动，通过发动门店店长线上花式荐书，在员工和读者中引起一波读川版好书的风潮。二是在零售事业部内部，在各门店、各机构、各项目上，全面推行和落实赛马机制，与自己比，与同行比，与标杆比；要在机制上从关注店到关注人的发展，通过培训机制、引入退出机制，加快新陈代谢。三是要与业绩挂钩，培养优秀川版销售员，把振兴川版与个人收入紧密联系起来，形成对标发展、全面赛马的新局面。

3、强化沟通机制。建立常态化的信息沟通机制，逐一与川版社沟通、签订“社店互动式营销计划”，共同确定重点产品、共同开展产品宣讲会、同质产品优化机制和渠道协同的激励机制；通过书店读者和销售数据资源，面向细分阅读需求联合推出定制化、个性化产品等，加强信息传递与资源对接。

经过四年的高速发展，“振兴四川出版”已进入到一个新阶段；实体书店是文轩的战略板块，“振兴实体书店”已进入到强化品牌经营、推进融合发展的第二个阶段。未来，文轩零售将总结成果经验、抓住重大历史机遇，继续以“振兴四川出版、振兴实体书店”为战略指引，坚持社店融合、协同发展，通过“建机制、促销售、扩影响”，推动振兴四川出版各项工作再上新台阶。