

广州实体书店创新经营模式——

跳出卖书茧房向文化服务商转型

□本报记者 徐平 文/摄

实体书店结合周边业态特点与覆盖人口结构，不断调整经营方向、创新经营模式，并将多年创新积淀的成果集中进行展示，会激荡出什么样的火花？4月，广州读书月“书香羊城创新成果展”在全市大大小小的实体书店铺陈展示，展现近些年书香羊城建设成果及各实体书店在经营模式、营销理念、场景打造等方面的创新。

广州实体书店以“书店+”为核心，运营阅读社群，打造阅读场景，建设与匹配人群相适应的线下阅读空间，与周边业态形成融合经营。广州市多家实体书店经营者、工作人员在接受《中国新闻出版广电报》记者采访时均表示，阅读品牌建设是运营实体书店的根本，在此基础上不断拓展多元业态，形成以书为核心的产品集群，才能将“书店+”的营销效应充分发挥。

创新展陈布局

在广州购书中心天河店一楼大堂布置的书香羊城创新成果展以“创新文化服务的提案者”为主题，分为花城书房、数字体验馆、图书文创区三部分。其中，在不同特色、不同定位、不同风格的公共服务场所打造的“花城书房”特色阅读空间尤为引人注目，这些“花城书房”成为打造创新标准化的阅读空间样板。这仅仅只是广州实体书店创新展陈布局的一个缩影，更多的书店则充分融入所在商圈、社区的生态之中，为细分读者群体提供针对性地阅读服务。

广州市北京路新华书店刚荣获“第二届全民阅读大会·年度最美书店”称号，这家书店整体设计以“文墨芳华”为突破点，融入广州人钟爱的“前庭后院”布局，打造三进院落，变身为“广府新韵”岭南特色复合型书店。书店副经理张骥告诉记者：“我店以‘书店+’‘阅读+’‘文化+’构筑新型文化服务业态，将创新改革与多元经营并举，让书店成为有内容的文化空间。”

结合北京路步行街的文旅融合布局，小众书店进一步强化经营特色。古籍书店不仅承载着古籍的展销功能，还兼具博物馆的功能，清末同文书局版全套二十四史不仅是



该店的镇店之宝，更是让顾客在此近距离地感受古籍的魅力。岭南书店则主打茶文化相关的图书，书店总经理赵劼介绍，从茶到茶具、书本到书房桌椅，岭南书店从单一的书店升级为体验式的茶文化艺术品阅读空间。

记者观察发现，书店创新升级不仅体现在装修风格、硬件设施、展陈布局等方面，重要的是跳出卖书的茧房，向文化服务商转型。扶光书店中环店以“家”为理念，打造多元文化空间；方所书店以中国古典美学的当代意义为切入点，打造创造性的阅读实验空间；钟书阁永庆坊店积极融入广州老城区的文化场，传播岭南文化，成为滋养广州人文精神的阅读空间。

打造阅读场景

与展陈布局紧密关联，实体书店经营者结合图书选品与门店定位，重点打造符合自己消费人群的线下阅读场景。记者在采访中注意到一个现象，无论是位于商业街、商业综合体的书店，还是位于社区的书店，打造深度阅读场景是它们一致的选择。

位于广州市荔湾区永庆坊恩宁路227号的钟书阁，打造的阅读场景与书店地处的广州老城互为映衬，粤菜、岭南画派、粤剧、岭南建筑等特色图书不仅吸引了老广州人，也赢得了新广州人的青睐。钟书阁（广州）图书有限公司总经理张文介绍，钟书阁的阅读推广活动

主打沉浸式阅读体验，岭南文化书籍与岭南特色建筑镬耳屋相结合，加上广府文化学者的现场论道，形成岭南文化特色的阅读空间。

唐宁书店定位为社区书店，充当了“社区文化内容运营”的角色，将戏剧、集市、展览等引入社区，在经营方式上不断延展、创新。在20多年的经营迭代中，唐宁书店坚持“一店一主题”，以在地文化为根、以社区生长为干，重视打造社区阅读场景。唐宁书店创新成果展负责人王映珊告诉记者：“唐宁书店诞生于广州，传承本土文化是多年来一直坚持的经营理念。从引进文创、咖啡，到引进插花、陶瓷技艺培训，书店在经营创新方面做过诸多探索，但其核心要义是承载社区需求、与客群需求匹配。”

扶光书店结合书院古色古香的建筑风格，将特色的阅读空间与深度的阅读场景相结合，满足了不同读者的精神文化需求。该店市场部经理吴彦莹介绍，结合书院场景进行选品、展陈、策划活动，将单一售书变成阅读服务。

记者在采访中还发现了一个有趣的现象，在实体书店扎堆的区域，阅读场景打造不仅是每一家书店塑造自身特色的营销手段，也会形成一个区域性的阅读场景聚合生态。北京路步行街是带有浓郁书业特色的历史文化街区，6家国有新华书店依据文旅融合定位组成“书店群落”。天河路商圈也是广州实体书店密度较高的一个区域，广州购书中心天河店、方所书店、

1200Bookshop 体育东路店、1200Bookshop 正佳店等均在如此深度耕耘，在广州极具代表性的高端商贸集聚圈内打造知识分子的精神家园。

开展特色经营

广州实体书店创新经营的背后，离不开广州市新闻出版局在政策、资金等方面的扶持。据统计，自2019年以来，广州市新闻出版局持续开展实体书店扶持工作，共划拨扶持资金2298万元，扶持实体书店188家（次），吸引了多家国内知名连锁实体书店落户广州，有力推动本土特色书店增开门店，扩大经营规模。

记者观察发现，广州市所扶持的实体书店一直看中经营者的差异化经营模式、特色化创新成果，这些创新成果归根到底是为读者提供优质阅读服务，并获得读者认可。

位于花都区花山镇小布村的花都24小时书店，立足乡村，通过租售两种模式，成为建设“书店+乡村振兴”的示范阅读空间。该店负责人江永强表示，店中图书可读、可买、可借，并将广州读书月、羊城书展的读书文化活动引入乡村，将商业销售模式融入公共文化服务体系之中。在阅读服务上，该店通过读书社群运营和业务推广，建立客户资源，针对不同客户推销书店的选品。

联合书店是香港联合出版集团在内地投资的书店，通过数字阅读场景与线下阅读场景的创新结合，为读者提供更好的阅读体验。联合书店北京路店店长蔡文利介绍，在“墨库”APP上，读者完成外版书、港版书的搜索、书评查看，然后到店选购，并通过线上线下两个渠道分享读书心得，扩大阅读“朋友圈”。

广州实体书店强调特色经营的同时，业务也不断拓展，更是从传统的图书销售门店转变为现代多元业态的阅读服务空间。在广州新华书店集团传媒连锁有限公司董事长何燕芬看来，不论实体书店未来发展趋势如何，图书的主体和品质不能被改变，其创新、复合型经营必须保证以空间文化性的打造为前提。

营销论道

中国人民大学出版社市场部副主任黄蓉：

用内容驱动营销为品牌增长赋能

□本报记者 张雪娇

面向教师和读者群体举行购书福利活动、推出“读书，世界就在眼前”编辑采访系列短视频、进行两天库房直播……今年世界读书日前后，中国人民大学出版社开展了多项重点推广营销活动。

作为新中国成立后建立的第一家大学出版社，人大出版社多年来在教材出版、学术出版、主题出版等领域形成了较为鲜明的出版特色，在营销手段和形式上也一直力求创新。中国人民大学出版社市场部副主任黄蓉在接受《中国新闻出版广电报》记者采访时介绍，当前，人大出版社重点建设官方网站、微博、微信公众号、B站、视频号、抖音号、新华号等10余个自媒体平台，并根据业务需要由相关部门运营其他近70个自媒体账号。

立足内容优势 开启短视频直播

人大出版社的直播从2016年开始，当时主要有影响力文化频道合作，精选一些线下活动在网同步传播，让更多的读者能亲临现场。

早期直播活动中，给黄蓉留下深刻印象的一场活动是哲学家洪汉鼎以“哲坛旧事——我北大的那些老教师们”为题作的一次讲座。“地点就在我社明德书店，现场座无虚席，虽只能容纳几十人，但有近10万读者通过网络直播同步收看，让我们很受鼓舞。”黄蓉向记者介绍，2019年以前，人大出版社的直播形式主要以直播线下活动为主，线上传播锦上添花。

人大出版社比较大规模的直播是从2020年开始的。这一年，疫情改变了人们的工作、学习方式，为应对疫情带来的变化，该社策划了多种类型的线上营销活动，开启了“人大经院名师公开课”“新闻传播学公开课”“法学直播课”“公共管理学公开课”等若干个学科的直播系列。也是这一年，人大出版社为走近年轻人群体，开启了B站的官方账号耕耘。2020年8月，中国人民大学法学院教授杨立新解读“民法典”的系列短视频在B站上线，最受欢迎的单个视频观看量超10万，这让人大出版社确信B站的学习氛围与该社的内容基因是高度匹配的。

2020年，视频号进入人们的视野，人大出版社在这一年开通了官方账号。“我们最初对视频号的定位是企业文化展示，首条发布人大出版社建社65周年‘我与CRUP（中国人民大学出版社的英文简称——编者注）共奋进’活动短视频。视频一经推出，点赞近千，超过5万人次观看，给了我们很大信心。”黄蓉说道。

随着经验的不断积累，人大出版社重点打造视频号和B站作为直播主阵地，同时相继开通了央视频号、腾讯视频号、人民号、新华号、抖音号、头条号等服务于直播活动的同步传播。目前，人大出版社的直播主要分为三类：一是以“CRUP大家谈”为代表的面向普通读者的内容直播；二是面向教师会员群体的公益和收费直播；三是依托抖音店铺开展的自营带货直播。黄蓉介绍：“三类直播的共性都是以优质的内容来驱动营销，从而促进品牌转化。2022年，三类直播共计开展约200场各种类型的活动，触达千万用户。”

抓住合适时机 放大营销效果

“一个专业豪横的B站萌新，不定期直播机器”，是人大出版社官方B站账号的简介。在该社的直播活动中，“CRUP大家谈·萤火虫书局”系列直播活动不得不提。因为该系列直播诞生了2场观看人次超百万，直播预约总人数超3万人，单场最高预约近6000人等。

“2022年高考结束后，我们萌生了在开学前夕以‘CRUP大家谈’为策划主线，邀请各学科



黄蓉

名家为新生导读学科的想法。”黄蓉介绍，依托人大出版社的学科和作者优势，一开始拟定了10个方向，6月底初步形成思路。在这个过程中，出版社关注到了B站“萤火虫书局”活动系列在年轻学术群体中的影响力。尝试与B站沟通后，双方一拍即合，确定采用双方活动品牌联名的方式，在开学前推出10场“CRUP大家谈·萤火虫书局”联播来开启9月的开学知识盛宴。

“CRUP大家谈·萤火虫书局”系列直播以类课堂的方式进行，即学者主讲45分钟（约一堂课），然后B站UP主（上传者）代表新生提问，这样尽可能保留学者的成体系表达，又力求让观看直播的学生有代入感。在主讲内容、作者遴选和UP主挑选方面，出版社是主导，B站则从传播的角度给予出版社UP主的匹配支持和站内推广支持。最终出版社确认了8个学科的10个话题，由11位学者与10名UP主来领读大学新生的“开学第一课”。

“CRUP大家谈·萤火虫书局”从策划到直播完成，历时2个多月，传播效果也超出了出版社的预期。总结该系列活动的成果经验，黄蓉表示：“该系列活动的场均效果，远超前期的单场活动策划。出版社在直播部分结束后，还分别有针对性地剪辑短视频进行长尾内容的持续传播，也获得了较好的效果。由此可见，合适的时机做适合的策划，能够有效放大活动效果。”

盘活私域流量 追求营销实效

当前，人大出版社日常开展的直播是多层次、多平台的。除了与B站“萤火虫书局”合作外，该社还和B站联合策划“法科生长计划”专题，和抖音知识策划“与诺奖得主对话：‘四海为家’与中国经验”活动，做好自有活动品牌“CRUP大家谈”系列，并和视频号“八点一刻”、百度百家“悦读者微访谈”等积极合作。

黄蓉向记者介绍了该社2022年重点营销活动的合作模式和内容。比如，“法科生长计划”专题是出版社和B站的一次品牌联动。B站搭建活动专题页面，发起#法科生在成长#投稿活动，邀请法学类UP主名师团推广专题并投稿。出版社邀请法学一线名师，围绕法学学习和法科生长策划直播活动，并通过社群传播直播和专题；再如，“与诺奖得主对话：‘四海为家’与中国经验”活动，是出版社与抖音知识的合作探索，围绕1998年诺贝尔经济学奖得主阿马蒂亚·森携即将出版的新书《四海为家》，和中国人民大学经济学院院长刘守英展开了一场精彩的线上学术对话。该活动在第35届北京图书订货会期间，由抖音“知识星期肆”栏目播出，吸引了1115.1万人次观看。

对于接下来的营销重点，黄蓉介绍，人大出版社将着重做好“中国式现代化研究丛书”等重点图书的推广营销工作，做好“一带一路”共建国家出版合作体高峰论坛等重点活动的宣传报道工作，同时以读者为中心，开展精准高效营销和线上线下融合式营销，持续打造“CRUP大家谈”活动品牌，持续策划各种类型的图书营销活动，盘活媒体资源和私域流量，服务于出版社品牌宣传的同时追求营销实效。

营销个案

三年加印41次,总印量突破400万册——

《蛤蟆先生去看心理医生》的逆袭之路

□本报记者 张君成

过去三年，一只“蛤蟆”的故事越来越频繁出现在心理门诊和心理咨询室里。很多患者和咨询者向医生提到，说自己是被它触动，才来到了这里。实际上，这是一只患有抑郁症的蛤蟆，通过10次心理咨询，最终找回了快乐和希望。这是果麦文化传媒股份有限公司策划的大众心理图书《蛤蟆先生去看心理医生》的主要内容。

三年时间，该书持续热销，加印了41次，目前总印量已突破400万册。果麦文化互联网产品部员工小嘉在她运营的“小嘉啊”的抖音账号上，发了一条50秒的推书短视频。在这条50秒的视频里，小嘉建议如果“你有想过去看心理医生”，可以读读这本书，通过书中10次完整记录的心理咨询，跟着蛤蟆先生一起看心理医生。视频最后，她还放上了一张抑郁自评量表。

这个提议激发了很多读者共鸣，评论区里，留言飞速上涨。每一条只言片语就像一个树洞，留言下，陌生的网友互相鼓励，抱团取暖。一个女孩说自己想过无数次去看心理医生，但没有勇气去，许多人鼓励她迈出这一步。一个男孩留言：“昨天刚刚确诊抑郁症”，一个陌生的女孩回复他：“认真生活，好好吃药，运动起来。”她又加了一句，“你并不孤单”。一条留言带动另一条，一个人鼓励另一个人，抖音评论区密密麻麻都是“回声”。

这条视频在抖音爆火，点赞量接近10万。那天晚上，编辑手忙脚乱地加急调配库存。每过几秒，销售数据就直线上扬。“很快，4500册库存不够，他们连夜安排加印。因为短视频爆火，推广《蛤蟆》立即被升级为重点战略。”吴壮壮说道。

口碑甚佳，但销量一直平平。而果麦将该书立项后，在各渠道的征订情况也不尽如人意。这本书首印时，编辑的营销预算也只有1200元，从当时的情况看《蛤蟆先生去看心理医生》几乎没有成为爆款的可能。

但转折点两个月后出现，果麦文化互联网产品部员工小嘉在她运营的“小嘉啊”的抖音账号上，发了一条50秒的推书短视频。在这条50秒的视频里，小嘉建议如果“你有想过去看心理医生”，可以读读这本书，通过书中10次完整记录的心理咨询，跟着蛤蟆先生一起看心理医生。视频最后，她还放上了一张抑郁自评量表。

这个提议激发了很多读者共鸣，评论区里，留言飞速上涨。每一条只言片语就像一个树洞，留言下，陌生的网友互相鼓励，抱团取暖。一个女孩说自己想过无数次去看心理医生，但没有勇气去，许多人鼓励她迈出这一步。一个男孩留言：“昨天刚刚确诊抑郁症”，一个陌生的女孩回复他：“认真生活，好好吃药，运动起来。”她又加了一句，“你并不孤单”。一条留言带动另一条，一个人鼓励另一个人，抖音评论区密密麻麻都是“回声”。

这条视频在抖音爆火，点赞量接近10万。那天晚上，编辑手忙脚乱地加急调配库存。每过几秒，销售数据就直线上扬。“很快，4500册库存不够，他们连夜安排加印。因为短视频爆火，推广《蛤蟆》立即被升级为重点战略。”吴壮壮说道。

短视频营销盘活“死库存”

小嘉还在那条视频里说，“专注沉浸地阅读，疗愈就开始了”。后续的回响印证了营销团队最初的想法。这三年，抖音站内涌现了越来越多“蛤蟆”的书摘。网友们晒出用各色记号笔做笔记的书页，诉说自己如何被蛤蟆先生抚慰。“有不少人看了视频后，买了这本书，意识到自己的心理问题，主动去心理诊所和医院求医。他们向我们分享说，从这本书里得到了很多能量。就连后来我们的招聘，不少应聘者都提到这本书对他们的帮助。”吴壮壮表示，这些“回声”让我们很欣慰。在他看来，“蛤蟆”打动了很多人，而喜欢它的人在抖音上自发做推荐，让它抵达了更多需要它的人，最终形成了正向循环，这也是它能热销三年的原因。

这次“出圈”，也触发了果麦在产品研发上的策略调整，开始把开发心理赛道的图书产品升级为公司重点战略：“蛤蟆”的经验不止被复制到新书，也让“死库存”的好书被更多人看见。“死库存”是出版业的行话，指的是积压在库存达到一定数量的书。

2020年，一本叫《长大了就会变好吗？》的好书进入果麦的视野。它的主要内容是关于原生家庭和亲密关系的，豆瓣评分在8.1分。在题材和品质上，该书都算是一个遗珠。而遗憾的是，17000本库存书已经在仓库中躺了两年。

读完这本书后，吴壮壮和团队决定重塑它的传播：“这次的痛

点，我们选择了‘成年初醒期’理论。它指的是人的18岁到25岁，大学刚毕业，初出社会，没有完全独立，焦虑、迷茫、混沌，是这个年龄段对世界的普遍感受。”

事实证明，这个标签很有传播度，这条视频成了抖音平台的内容爆款，很快触达了目标读者。两天时间内，不仅库存图书卖完了，甚至决定加印这本书。

拥抱变化迎接美好未来

吴壮壮表示，当下，短视频平台已经成为出版界最重要的宣发渠道。短视频对大众有着更广泛和深入的触角。一旦在短视频上出现内容爆款，对于整本书的宣发作用是最显著的，流量的溢出也最突出。“这种案例的带动作用，在以前的互联网渠道，基本不太能看到。原因在于抖音是一个能广泛地触达大众的平台，我们用心提炼的要點，在信息海洋里把好书推向心理受困的人。”吴壮壮说。

现在，吴壮壮和团队不时被同行邀请，分享推广“蛤蟆”的经验：“现在，我常去听他们的培训，也会把我们的经验分享给他们。在出版业，现在有一种大家互相学习的业务氛围。”

《蛤蟆先生去看心理医生》的成功，也让吴壮壮看到行业主动拥抱变化才能赢得未来。吴壮壮表示：“这三年给我个人的感受是这个行业发展太快了。我希望更多的同行快速地拥抱变化，如果动念了，就开始行动。答案会在行动中慢慢浮现。”