

分类号 F203.9/937
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 山东新华书店集团有限公司寿光分公司
营销策略优化研究

研究生姓名： 冯奇

指导教师姓名、职称： 陈刚 副教授

学科、专业名称： 工商管理

研究方向： 市场营销

提交日期： 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 冯奇 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 冯奇 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022年6月16日

**Research on Marketing Strategy
Optimization of Shouguang Branch of
Shandong Xinhua Bookstore Group
Company Limited**

Candidate:Feng Qi

Supervisor:Chen Gang

摘 要

近年来,网上书店逐渐成为图书零售的主渠道,我国实体书店正面临严峻的挑战。许多实体书店日渐颓势,一些不善于应变的实体书店直接倒闭关门。在此背景下,如何进行营销策略优化,已成为图书行业长久经营的重要议题。基于此,本文展开了山东新华书店集团有限公司寿光分公司营销策略优化研究,希望最终实现该公司营销收益的提升。

本文采用文献研究法和问卷调查法两种研究方法,对山东新华书店集团有限公司寿光分公司营销策略优化进行研究,按照“找出问题—剖析问题—解决问题”的技术研究路线进行论文撰写,力图形成对寿光分公司切实有用的营销策略优化方案,实现分公司业绩提升的目标。首先,本文先从研究背景开始,简述了寿光分公司的营销现状,通过问卷调查发现寿光分公司在营销策略中的不足。其次,通过 PEST 分析模型对寿光分公司所处的宏观环境进行分析,用波特五力模型分析寿光分公司在寿光图书市场中的竞争结构,用 SWOT 分析法对寿光分公司内部的优势、劣势和外部的机会、威胁进行综合分析,确定营销策略优化的切入点。最后,使用 4C 营销理论进行营销策略优化,并且从组织、资金、人力资源、设备设施、控制机制五个方面建立了相应的保障机制助力于分公司营销策略稳定施行。

本文提出的营销策略优化建议有利于提升寿光分公司营销水平,扩大市场占有率,从而实现销售业绩的提升。此外,指出了图书行业今后营销重心应由图书转移至消费者身上,以人为本才是维持企业经营的长久之计,这都能够有利于图书行业的长远发展。

关键词: 新华书店 寿光分公司 4C 营销策略 消费者

Abstract

In recent years, online bookstores have gradually become the main channel of book retail, and the physical bookstores in China are facing severe challenges. Many physical bookstores are declining, and some are not good at adapting to the physical bookstores directly closed down. In this context, how to optimize the marketing strategy has become an important issue for the long-term management of the book industry. Based on this, this paper carried out a study on marketing strategy optimization of Shouguang Branch of Shandong Xinhua Bookstore Group Co., LTD., hoping to be conducive to the realization of the company's marketing revenue.

This paper adopts the method of literature study, questionnaire investigation and study, carried out in shandong shouguang xinhua bookstore group co., LTD. Branch marketing strategy optimization research, according to "find out problems, analyze the problem - problem solving" technology research route of thesis writing, in an attempt to form of shouguang branch real useful marketing strategy optimization scheme, implement branch performance is the goal of ascension. First of all, this paper starts from the research background, briefly describes the marketing status of Shouguang branch, through the questionnaire survey found shouguang branch in the marketing strategy deficiencies. Second, through the PEST analysis model of shouguang branch macro environment analysis, using the porter five model analysis of shouguang branch in shouguang book market competition structure, shouguang branch internally with SWOT strengths, weaknesses and external opportunities and threats of a comprehensive analysis, to determine the direction of the marketing strategy optimization. Finally, the 4C marketing theory is used to optimize marketing strategy, and the

corresponding guarantee mechanism is established from the five aspects of organization, capital, human resources, equipment and facilities, and control mechanism to help the stable implementation of marketing strategy of the case company.

The marketing strategy optimization suggestions put forward in this paper are helpful to improve the marketing level of Shouguang Branch, expand the market share, so as to realize the promotion of sales performance. In addition, it points out that the marketing focus of the book industry should be transferred from books to consumers in the future, and people-oriented is the long-term measure to maintain enterprise management, which can be conducive to the long-term development of the book industry.

Keywords: Xinhua Bookstore; Shouguang Branch; Consumers; The marketing theory of 4C

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国内研究现状.....	3
1.2.2 国外研究现状.....	6
1.2.3 国内外研究评述.....	7
1.3 研究内容.....	7
1.4 研究方法与技术路线图.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 技术路线图.....	9
2 相关理论概述	10
2.1 4C 营销理论.....	10
2.2 PEST 分析模型.....	11
2.3 波特五力模型.....	12
2.4 SWOT 分析法.....	13
3 寿光分公司营销策略现状及问题分析	14
3.1 寿光分公司简介.....	14
3.2 寿光分公司市场营销策略现状.....	15
3.2.1 顾客策略实施现状.....	15
3.2.2 成本策略实施现状.....	16
3.2.3 便利策略实施现状.....	16
3.2.4 沟通策略实施现状.....	17

3.3 调查问卷设计、实施及统计情况.....	17
3.3.1 调查问卷设计及实施情况.....	17
3.3.2 调查问卷统计结果.....	19
3.4 寿光分公司营销策略存在的问题分析.....	20
3.4.1 顾客策略问题.....	21
3.4.2 成本策略问题.....	23
3.4.3 便利策略问题.....	24
3.4.4 沟通策略问题.....	25
4 寿光分公司营销环境分析.....	27
4.1 寿光分公司外部环境分析.....	27
4.1.1 PEST 宏观环境分析.....	27
4.1.2 波特五力模型分析.....	29
4.2 寿光分公司内部环境分析.....	33
4.2.1 公司内部资源状况分析.....	33
4.2.2 公司能力现状分析.....	34
4.3 寿光分公司 SWOT 分析.....	35
4.3.1 优势.....	35
4.3.2 劣势.....	37
4.3.3 机会.....	38
4.3.4 威胁.....	39
4.3.5 SWOT 矩阵分析.....	40
5 寿光分公司营销策略优化建议.....	42
5.1 顾客策略优化.....	42
5.1.1 根据顾客需求细分消费群体.....	42
5.1.2 完善会员制度, 做好会员维系.....	44
5.1.3 改善书店内区域功能分布.....	45
5.1.4 打造“书店+科技”模式满足顾客“智慧”需求.....	47

5.2 成本策略优化.....	48
5.2.1 采用灵活定价策略降低顾客购书成本.....	48
5.2.2 实现线上销售与物流系统深度融合.....	49
5.3 便利策略优化.....	50
5.3.1 加强微信公众号运营管理.....	50
5.3.2 开展 24 小时借书便民服务.....	51
5.3.3 建立校园书店为学生群体提供便利.....	51
5.4 沟通策略优化.....	52
5.4.1 利用新媒体建立消费者画像并打造社交平台增值服务.....	52
5.4.2 实现与顾客的双向沟通.....	54
5.4.3 现场捕捉顾客情绪变化进行针对性沟通.....	55
6 营销策略优化建议实施的保障措施	57
6.1 组织保障.....	57
6.2 人力资源保障.....	57
6.3 资金保障.....	58
6.4 设备设施保障.....	58
6.5 控制机制保障.....	58
7 总结	60
参考文献	61
后记	64
附录	65

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着科技的高速发展，我国实体书店正面临严峻的挑战。一些不善于应变的实体书店濒临倒闭。然而那些善于抓住机遇，敢于迎接挑战的书店通过营销策略改变、软硬件设施升级、经营模式转变等途径成功实现凤凰涅槃。

(1) 互联网冲击下传统书店的没落

互联网浪潮推动线上书店蓬勃发展是影响实体书店图书销售下降的重要因素。网上书店凭借高效智能的互联网技术与顾客进行空间上的交流，顾客足不出户就可以得到想要的图书，为顾客提供了很大的便利。根据 2021 年 1 月 7 日北京开卷发布的《2020 年中国图书零售市场报告》显示，2020 年中国图书零售市场码洋规模为 970.8 亿元。其中，网店渠道保持正向增长，但和前几年相比增速有所放缓，同比增长 7.27%，码洋规模为 767.2 亿元。实体店渠道和前几年相比下降幅度进一步扩大，同比下降 33.8%，码洋规模为 203.6 亿元，如图 1.1 所示。



图 1.1 2014 年至 2020 年中国图书零售线上线下码洋对比

网络渠道逐渐变为主要的图书销售方式，实体书店图书销售比例逐年下降。一些传统的实体书店早已不堪重负，对自身将来的发展一直处于悲观态势。事实证明在新形势下，传统的营销模式已经无法适应社会发展，营销策略的改变是实体书店长期立足的必行之路。

（2）体验经济的兴起，新型独立书店的崛起

在传统书店走向没落的同时，一些善于应变的实体书店开始积极寻求转型，在近两年体验经济的兴起，“新零售”概念的提出背景下，更有一批实体书店不断引进新技术，将线上、线下与物流渠道结合起来，构建出更满足读者需求的书店消费场景，给读者们带来了更便利的体验。这批新型书店追随体验化的浪潮，逐步崛起，它们在网络书店的狂轰乱炸中华丽转身，不仅顽强存活，发展势头还愈加迅猛。近五年以来，我国实体图书的零售市场开始逐渐转危为安，显现出缓慢上扬的发展势头。

究其原因，就是一些实体书店求新求变，又给图书市场注入了新的活力，它们把经营范围延伸到了网络书店无法做到的业务范围中，通过引进咖啡餐饮、发展创意文化空间、举办文化娱乐活动来丰富书店业态，并通过一系列沉浸式场景的营造来让顾客体会到上网购书无法享受到的精神体验，从而促动读者在书店空间环境中的潜在消费，从而在图书销售市场上异军突起，占有一席之地。

综上所述，为了应对网上书店的冲击，目前我国实体书店的转型模式和新崛起的实体书店经营模式，或多或少都在走体验型书店的路线，由于体验型书店给读者带来了新鲜感与体验感，因此发展态势趋于良好。但随着体验经济下消费特点的不断升级以及受众对生活品质的要求越来越高，人们对于消费的需求也在不断更新与变换着。而书店要想跟得上时代发展的脚步，就要不断升级自己给读者提供的服务与体验，在各个经济阶段都能做到基本让消费者满意，才能在图书行业更新换代如此之快的背景下不被淘汰。因此，本文运用 4C 营销理论，站在读者的立场，感受读者的需求，从而制定出一系列经营策略，而这样制定出的策略恰好是网络书店很难短期实现的，难以同实体书店产生竞争关系。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

市场营销工作是图书销售行业的重要环节之一，营销策略的好坏直接决定一家书店的发展命运，良好的营销策略已成为图书行业提升自身竞争力的不二法宝。本文通过使用 4C 营销理论对寿光分公司营销策略进行优化，形成一套量身定制的营销策略优化方案。本文强调营销策略制定时要从消费者的角度出发，今后的营销重心应该由图书转移到消费者身上。目前，国内使用 4C 营销策略研究实体书店的文章并不多，对其他新华书店营销策略的制定具有一定的理论指导意义。

(2) 现实意义

通过制定营销策略优化方案，解决寿光分公司营销策略中存在的问题，对寿光分公司自身有以下现实意义：一是实现销售业绩的提升。本次优化方案是基于顾客自身利益制定的，这会吸引更多的顾客到书店阅读、休闲、购书、社交，增加了顾客到店次数，从而提升顾客满意度。书店中客流量增大必定导致购书的转化量得到提升，销售额也会上涨。二是提高寿光分公司美誉度。顾客的好口碑胜于一切宣传，无论是在日常生活还是网络平台中社会舆论非常重要。寿光分公司通过营销策略优化实现顾客满意，形成正面积极的社会舆论会提升寿光分公司的社会美誉度。三是提升社会影响力。新华书店这个老品牌虽然已经很有名气，很多人思想上还停留在以前那个卖书的古板书店，对现代化书店缺少认知。通过营销策略的优化将寿光分公司打造成为一个做数字、做平台、卖服务的综合文化商，以此提升其社会影响力。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

我国的图书市场发生着快速的变化，相应的图书销售模式、服务方式也发生新的变化。购书客户细分更加明确，购书渠道更加丰富，数字化阅读对纸质图书冲击更加强烈，人们对服务质量的期望越来越高，这些都是时代进步的必然趋势。因此，就实体书店如何通过改变营销策略来顺应时代的发展，国内外的许多学者都进行了相关的营销策略研究。同时，在大数据背景下，还出现了许多与图书行

业相关的数据咨询与技术服务机构，他们通过对全国图书市场资料的收集分析，为国内书店提供数据参考和技术服务，比如：北京开卷信息技术有限公司，它是一家专业提供图书行业咨询、研究与调查服务的商业机构，为我国图书行业数据查询及信息系统建立提供服务。本文根据近些年其他学者对书店经营的研究成果进行了分类总结，共分为以下四点，分别是在后疫情时代实体书店的经营之路，融入“互联网+”的实体书店营销新策略，“新零售”潮流下实体书店营销新突破，以顾客为核心价值的营销策略转变，具体的研究总结情况如下。

（1）在后疫情时代实体书店的经营之路探索

苏静怡（2020）对后疫情时代的实体书店的经营之路进行了探索，文章先提出后疫情时代实体书店所面临的困难，然后介绍了疫情期间实体书店的应对之策，最后对后疫情形势下针对实体书店经营与路径提出了自己的看法。廖珊珊、陈彦馨（2020）提出了疫情下传统书店的营销转向。作者先对疫情下传统书店的经营现状进行描述，再提出了疫情中传统书店发展所面临的营销困难，指出传统的4P营销理论已经无法适应目前书店的经营模式，最后指出营销转变的方向，即以顾客为核心的4C营销理论更加适应现阶段的发展，这对后疫情时代书店营销方向有一定指导意义。张雪（2020）在《出版科学》上发表的一篇文章中指出在后疫情时代下，私域流量是实体书店未来转型的重要方向，可以通过建设私域流量池、建立营销矩阵、提升用户体验等方面培养私域流量。万安伦、季小涵（2021）发表在《中国编辑》中的一篇文章建议在新冠疫情下实体书店可以从直播营销、情感经济、外卖送书三个方面去化危转机，进入后疫情时代实体书店可以考虑从关系营销场景、技术购物场景、生活服务场景去进行实体书店场景重构。

（2）融入“互联网+”的实体书店营销新策略

王喜荣（2016）从宏观、中观、微观三个层面论证图书行业实行O2O模式的是必然趋势，指出新华书店要具备互联网思维方式，将线上营销和线下体验进行完美结合，实行“书店+”经营模式。吕秀璐（2017）发表的论文中提出了互联网下实体书店转型的研究方法，包括空间定位、产品思维、受众策略、技术思路四个方面，系统的介绍每种方法的内容和实施方式，为实体书店的转型提供了许多新思路。张萍（2018）文章先以几家具有代表性书店的经营现状进行描述，然后分析在“互联网+”下转型所面临的机遇和挑战，最后提出了两条建议：第一，实体书店和互联网深度融合，包括在渠道融合、物流融合、营销策略融合三个方

面。第二，书店考虑从空间升级和场景洞察两个方面实现差异化发展。通过以上建议为图书行业在新形势下的发展提供了可借鉴性措施。康艳（2021）对互联网下的图书营销提出新的见解，主要通过以下四种方式：一是打造一支更符合时代发展的营销团队；二是对精准营销进行新的定位；三是利用好各类新媒体拓宽营销渠道；四是对出版编辑人员营销思想提出了更高的要求。

（3）“新零售”潮流下实体书店营销新突破

韩星（2019）在 2019 年所发表在《中国期刊》上的文章，它对新零售下实体书店的经营状况进行了研究，文章首先陈述了实体书店的经营现状和发展所面临的困难，然后指出实体书店可以从自身定位、销售模式，产品策略、顾客细分四种途径进行转型。最后得出实体书店必须与新零售深度融合才能长久发展的结论。魏伟（2020）以茑屋书店为例，介绍了“新零售”下实体书店如何完成转型进行了研究，文章先从定位、服务、方向、模式四个方面介绍了茑屋书店的经营现状，再提出茑屋书店可以从转变书店角色、进行多元体验、线上线下融合三个方向去适应新零售下的发展。郑婷婷（2020）对传统书店与新零售下的实体书店进行了对比，指出实体书店发展所面临的困难，最后确定新零售下实体书店路径的选择，主要从提升顾客满意、建立智能系统、提升服务质量、明确市场定位四个方面作为进入新零售时代的突破口。

（4）以顾客为核心价值的营销策略转变

李彪（2017）以北京的三家独立书店为例，站在体验营销角度分析如何进行制定化经营。作者分别提出了阅读内容制定化、空间制定化、社区关系制定化三种经营模式，并且每种经营模式对应着一个书店实例进行分析讲解。最后做出总结：未来书店必须要做好体验营销，实体书店可以尝试上述制定化经营模式进行体验营销。李姗蓉（2019）将“新零售”与体验营销有效的结合对实体书店未来营销模式进行探究。文章先介绍了几家实体书店体验营销成功的案例，然后提出在“新零售”背景下在实施体验营销策略所面临的新问题，最后提出了打造智能体验、融合线上线下物流的新模式、确保营销策略顺利实施的保障措施三方面的建议。陈宇晴（2020）对实体书店的经营现状进行分析，指出实体书店在互联网的冲击下经营情况很不乐观，但是，人们对纸质图书的需求在短时间内是无法取代的。实体书店是文化传播基地也是地方文化地标，应该充分发挥自身优势，把营销重心由图书转移到消费者身上。通过分类并锁定消费群体，针对性的进行营

销工作，实体书店如果考虑转变营销思路会取得长足发展。闻翹楚（2020）将实体书店的空间设计融入体验营销思想，指出人们需要多种多样主题的书店。实体书店在进行空间设计之前，先对消费者对主题空间需求的预期进行摸查，然后遵循大多数消费者的意向，最后通过图书陈列、视觉效果、功能分布、便利性、心理感受等方面形成满足消费者预期的空间设计。

1.2.2 国外研究现状

Jen（2010）发表的一篇关于悉尼的实体书店如何与网上书店竞争的文章中提出：实体书店在日常经营中应充分发挥自身优势，对顾客群体进行细分，针对不同消费者的需求提供相应的服务。实体书店要积极站在消费者的角度看待分析问题，这是实体书店相较网上书店最大的优势。美国学者 Prathamesh（2012）文中就教材的网上销售和线下销售进行了对比，得出价格低廉与灵活、极具便利性是教材线上销售的最大优势的结论。这对我国图书销售的启示是：网络媒介已成为图书销售的重要方式，网上书店应进一步把自己做大做强，而实体书店应考虑进军线上销售。Sun-Young（2015）对网上书店的应用程序和服务质量对顾客满意度的影响做了相关研究，文章指出网上书店应该在保持随时在线访问、提供个性化服务、简化交易流程、加强个人信息保护等几个方面去实现顾客满意。这些结论对国内网上书店和实体书店的线上经营都有很大的帮助。Brendan（2016）对新加坡的实体书店对比网上书店的优势进行了分析：首先，实体书店在新加坡人的日常生活中扮演着重要的角色，人们每周或每月的生活轨迹中都有实体书店。其次，实体书店是一个体验式场所，人们可以去体验阅读、体验安静、体验学习氛围，具有特殊的体验感觉。最后，书店还是社交互动场所，是人与人面对面相互交往不错的选择地。实体书店应充分抓住并发挥自身优势弥补在其他方面的不足。Kim（2019）指出现在的书店从传统意义上的卖书、买书空间，扩展成了交流、休憩的复合文化空间。人们在增加对休闲生活需求的同时，也对生活的文化空间越来越重视，他们通过对韩国 6 家书店的复合文化空间进行调研，发现服务营销做的越好、服务质量越高的书店越会受到消费者的青睐，人们更喜欢把它作为享受休闲生活的场所。Maria（2021）在商业管理杂志中发表的文章中指出在非物质零售下实体书店消费者体验类型。作者通过实地采访不同读者的情感体验，

总结出了实体书店存在的四种体验类型。第一种类型是购物场所体验，即现场购书所带给消费者的场景体验；第二种类型是寻找体验，就像文中所说的“追踪一本书的整个过程是令人愉快的”，寻找为消费者提供乐趣；第三种类型是家和天堂般的体验，书店扮演的角色类似于一个人的家，一个幸福的情感场所；第四种类型是魔法传送门体验，书店被视为现实世界和书本内魔法世界之间的通道。作者希望书店通过上述体验类型能够与消费者产生共鸣。

1.2.3 国内外研究评述

通过阅读分析国内外相关文献，可以发现许多研究思路都是基于书店如何转型、如何通过营销策略改变适应新冠疫情、互联网、新零售等外界环境变化所造成的影响、如何做好体验营销、服务营销实现顾客满意。相关的营销策略大致包括以下几种：网络营销策略、整合营销策略、差异化营销策略、服务营销策略、体验营销策略等。

从近些年相关文献中可以看出很多学者把研究重点会放到环境、产品上，而忽略了消费者的心理变化。但是，随着时间的推移，很多研究者逐渐把研究重心转移到消费者身上，他们会更加关注服务质量、消费体验、顾客满意度等因素。因此，在将来的图书市场中，首先卖的是服务，其次才是图书。本文正是以此为基础，运用 4C 营销理论对寿光分公司的营销策略进行优化。

1.3 研究内容

本文采用“找出问题—剖析问题—解决问题”的研究思路对山东新华书店集团有限公司寿光分公司营销策略进行研究分析，研究内容包括以下七个部分：

第一部分：绪论。陈述论文的研究背景与意义、国内外类似课题的研究现状、研究方法，并阐明研究内容和研究思路，为论文开展研究做好了铺垫。

第二部分：相关理论概述。这一部分介绍了本文所运用的相关理论知识，主要涉及 4C 营销理论、PEST 分析模型、波特五力模型、SWOT 分析模型，为论文研究提供理论支持。

第三部分：寿光分公司营销策略现状及问题分析。先对寿光分公司的概况进行介绍，然后对寿光分公司目前的营销策略进行陈述，最后通过问卷调查归纳总结，剖析营销策略所存在的问题。

第四部分：寿光分公司营销环境分析。先对寿光分公司所处外部营销环境进行分析，即对宏观环境进行 PEST 模型分析、波特五力模型分析。然后对分公司自身的内部营销环境进行分析，最后用 SWOT 分析法分析寿光分公司的优势、劣势、机会、威胁。

第五部分：寿光分公司营销策略优化建议。以 4C 营销理论为基础，从顾客、成本、便利、沟通四个方面为寿光分公司营销策略提出优化建议。

第六部分：营销策略顺利实施的保障措施。分别从人力资源、技术、硬件设施、激励等方面提出优化方案的保障措施。

第七部分：结论与展望。对论文研究成果进行总结并指出今后的发展方向。

1.4 研究方法与技术路线图

1.4.1 研究方法

本文研究过程中使用了文献研究法、问卷调查法两种研究方法。

(1) 文献研究法

在本文编写过程中，大量阅读和收集国内外关于实体书店、市场营销相关的研究资料。一是通过查找和阅读相关的期刊、杂志、历届硕博士论文等进行学习分析；二是运用网络数据库获取最新的调研数据等作为支撑论文的骨架；三是通过各类网络平台，如微信公众号、微博、抖音等平台及时了解同行业的营销方案和最新动态。文献研究法通过借鉴前期一些学者的研究成果，使文章更加具有逻辑性、科学性、说服力。

(2) 问卷调查法

为了及时了解顾客需求和购书行为习惯，解决顾客在体验和消费中出现的问题，以及在图书售后和顾客满意度等方面的相关情况，有目的性的对顾客进行问卷调查。问卷围绕 4C 营销理论进行问题设计，然后发放到消费者手中，最后收

集归纳总结消费者反馈结果，针对性的制定出满足顾客需求、实现顾客满意的营销策略。

1.4.2 技术路线图

本文具体研究路线如图 1.2 所示。

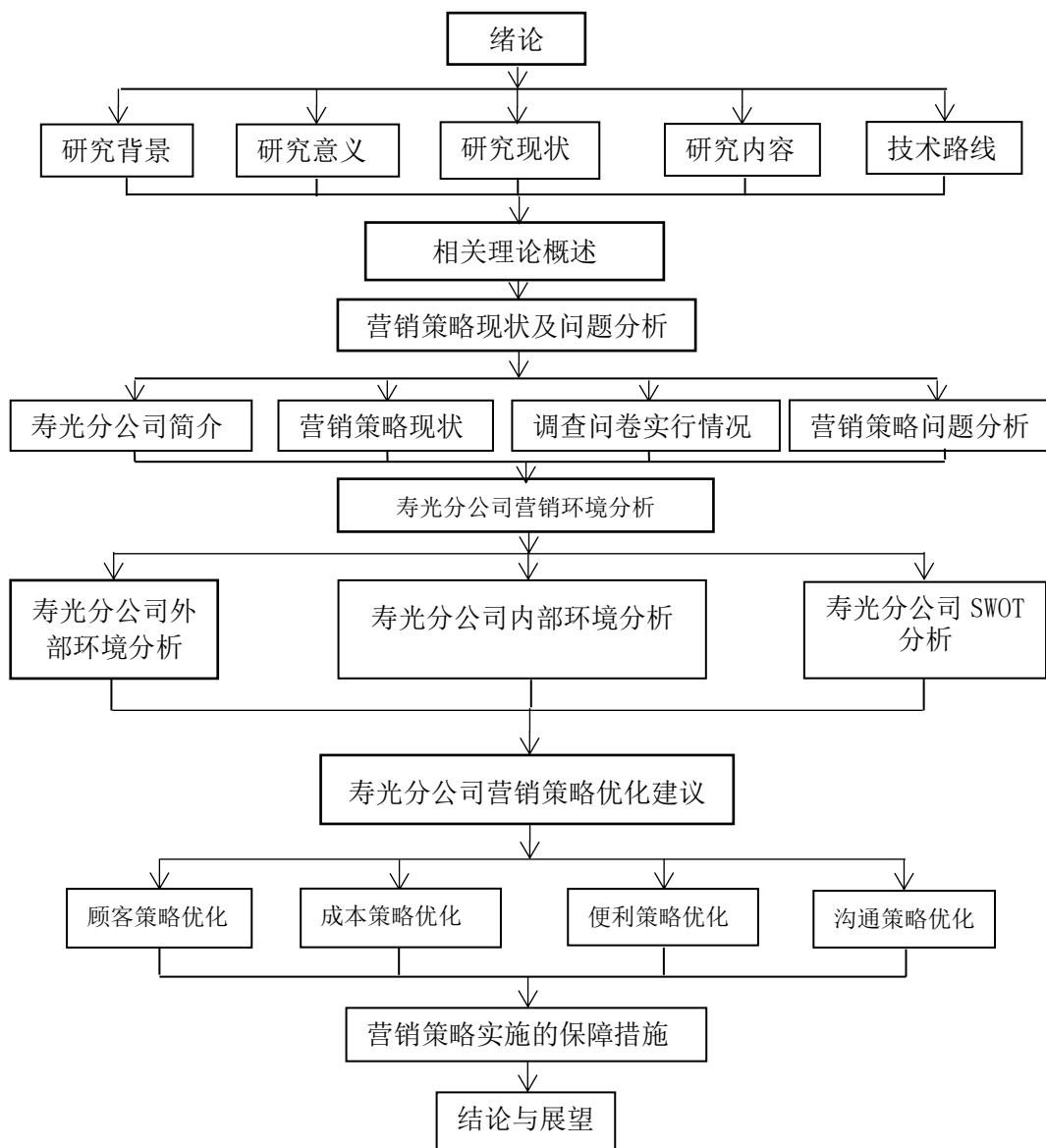


图 1.2 本文研究技术路线图

2 相关理论概述

2.1 4C 营销理论

4C 营销理论是由美国著名的营销专家劳特朋（R. F. Lauterborn）在 1990 年提出的，它对营销组合的四个要素进行了重新定义：即顾客、成本、便利、沟通。4C 营销理论强调企业必须要研究顾客需求及感受，根据顾客需求来提供产品，建立以顾客为核心的营销观念，并且贯穿于整个营销过程中，4C 营销框架如图 2.1 所示。

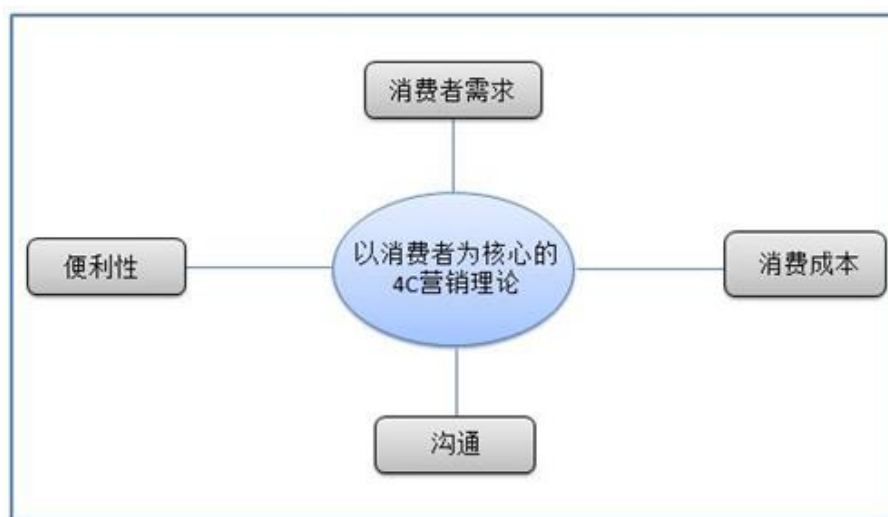


图 2.1 4C 营销理论框架

4C 营销理论是从消费者的视角出发，代表了消费者的观点，即每一个营销工具都是用来满足消费者的价值诉求。消费者需求（Customer Needs and Wants）即企业需要为消费者提供能满足其需求的利益，不仅在结果上满足消费者利益，在过程和体验上也要满足消费者利益，并且还要比竞争者提供的消费者利益更有吸引力；顾客成本（Customer cost）不仅包括货币成本，还包括非货币成本（时间成本、学习成本、精神成本等），所以企业在制定营销策略时一定要考虑如何降低顾客成本；便利（Convenience）则强调企业在选择分销渠道、制定分销策略时，不仅要考虑自身利益，还要着眼于客户使用和购买的便利性，企业需要通过顾客体验让消费者感受到便利性；沟通（Communication）方面以吸引顾客加

入和维系客户关系为主线，特别是在数字媒体时代的顾客，沟通不再是企业发起的单向沟通，双向沟通和多层次沟通显得尤为重要，但沟通的目的都在于建立、维系和发展客户关系。

2.2 PEST 分析模型

PEST 分析模型是对企业所处的宏观环境进行分析,包括政治环境(Politics)、经济环境 (Economic)、社会环境 (Society)、技术环境 (Technology) 共四类环境。他们是影响制约企业经营发展至关重要的宏观环境因素,企业应加强对自身宏观环境的分析,如图 2.2 所示。

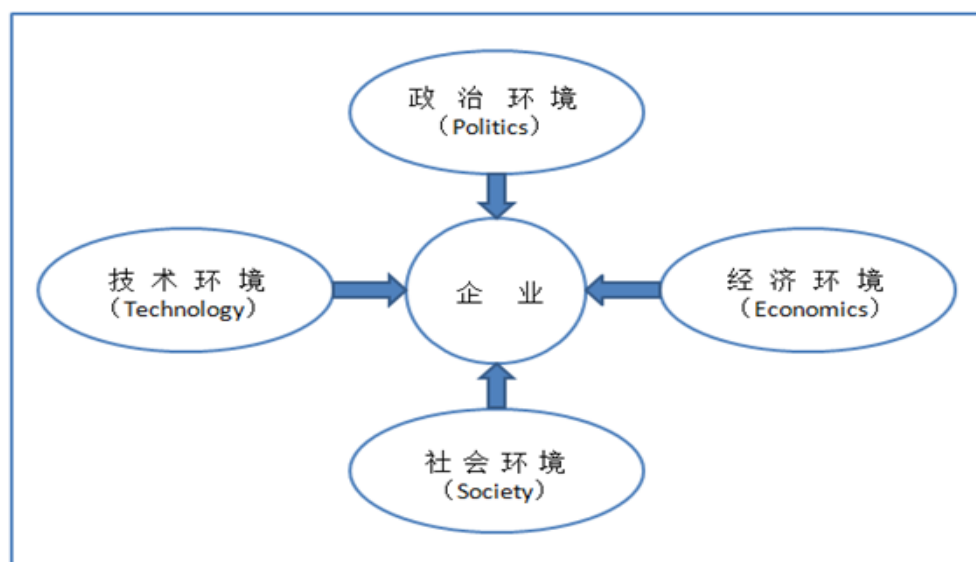


图 2.2 PEST 分析模型

政治环境对企业经营发展的影响主要表现在政府制定的方针政策,如人口政策、财政政策、货币政策、环保政策、土地政策等,这些都会对企业的经营活动产生影响。一个国家的政局政策是否稳定、政府管制的严格程度都会直接影响企业的生产和销售。政治环境引导着企业经营发展的方向,是企业发展的指明灯。经济环境是影响企业经营活动的主要环境因素,主要包括国家宏观经济运行态势、经济增长率、产业结构、货币流通与物价总水平、通货膨胀率、居民收入支出水平、储蓄等。社会环境潜移默化的影响和制约着企业经营活动,任何企业一定是在社会文化环境中生存和发展的,主要由国家的传统文化、信仰、价值观、道德

规范、教育程度、生活方式、社会风俗习惯等组成。技术环境是指影响企业经营活动、带给企业机遇或威胁的技术因素。技术的发展影响企业经营组合策略的创新,使新产品不断地涌现,产品生产速率明显提升,影响着企业内部的生产和经营,要求企业重视产品和经营管理上的创新。

通过对企业的 PEST 模型分析,能够使企业认清自身所处的宏观环境,为企业的营销策略的制定与实施提供更好的帮助。

2.3 波特五力模型

波特五力模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出的。它认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量,这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策。这五种力量分别是同行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商讨价还价的能力、购买者讨价还价的能力,如图 2.3 所示。

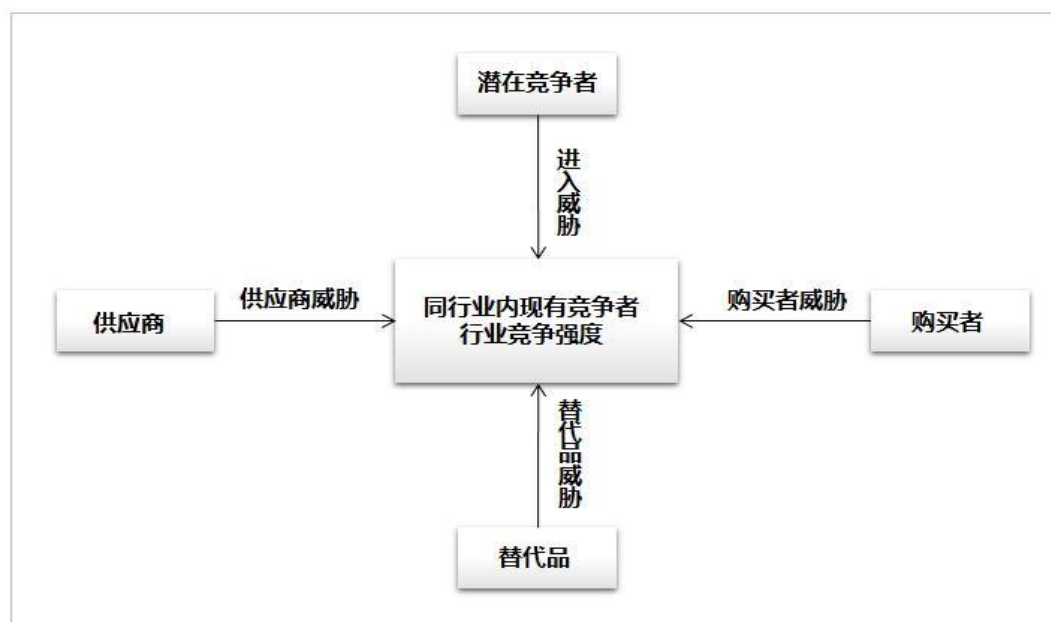


图 2.3 波特五力模型

图书行业是一个国家起步最早的行业之一,它是一个国家和民族的文化传播站及精神高地,其行业的竞争是非常激烈的。分析和学习行业内佼佼者的营销策略,取长补短、择优学习,及时掌握实力相当的同行的经营状况和追随者同行的

追赶程度是非常必要的。企业应定期分析寻找可能存在的潜在竞争者，预估其进入市场所造成的威胁。由于市场容量有限，及时提防潜在的竞争者进入市场，才能确保本企业在激烈的市场竞争中处于不败之地，分析找出潜在竞争者是企业制定实施营销策略的重要保障。替代品的进入会直接影响企业产品的市场竞争力，因此，企业为提升自身产品的竞争力必须进行产品创新，使自己的产品拥有独特的优势，无法轻易地被其他产品所替代。同时，注重企业自身的服务质量，为顾客提供性价比最高的产品，确保顾客满意。购买者的议价能力在信息化时代的今天更具普遍性，消费者的可选择性更加广泛。为提高自身产品的竞争力，商家会出台一系列优惠政策来吸引顾客购买。供应商议价能力对企业造成的威胁，由于原材料的上涨等原因，供应商会选择提高产品进价来博取更高的利润，这会直接导致企业销售产品的竞争力下降。企业为提升自身产品的竞争力，在保证产品质量的同时尽量压缩成本支出，为此需要跟供应商进行进货交易中的博弈。

2.4 SWOT 分析法

SWOT 分析法是对企业的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat）进行全面的评估，它是一种探查企业内部营销环境和外部营销环境的一种方法，帮助企业认识到自己目前的所处的营销环境，为下一步营销策略的制定起到指导作用。

外部环境（机会和威胁）分析：企业必须监测能影响其利益的关键宏观环境因素和重要的微观环境因素，通过建立专门的营销情报系统来观察它们的演变趋势，以及所有相关的机会和威胁。好的营销是发现机会、抓住机会，真正地做到从机会中获利。同时，分析找出不利因素，做好预防性的营销行动，及时化解威胁所造成的损失。

内部环境（优势与劣势）分析：企业应建立自己内部优势及劣势分析评估表，定期评估企业内部的优势和劣势。显然，企业没有必要改进所有的劣势，也不应该因为自己的优势而得意。总结自身优势，利用优势获取更大的利益，弥补劣势，降低劣势带来的损失。

综上所述，企业通过运用 SWOT 分析法，抓住外部机遇，防御外来威胁，发挥自身优势，弥补自身劣势，始终使自己立于不败之地。

3 寿光分公司营销策略现状及问题分析

3.1 寿光分公司简介

山东新华书店集团有限公司寿光分公司（前身寿光新华书店）于 2011 年 12 月 30 日在潍坊工商局登记注册。分公司现有员工 67 人，下设门市部（实体书店）、教育服务部、财务部、办公室、物业部五个部门，如图 3.1 所示。

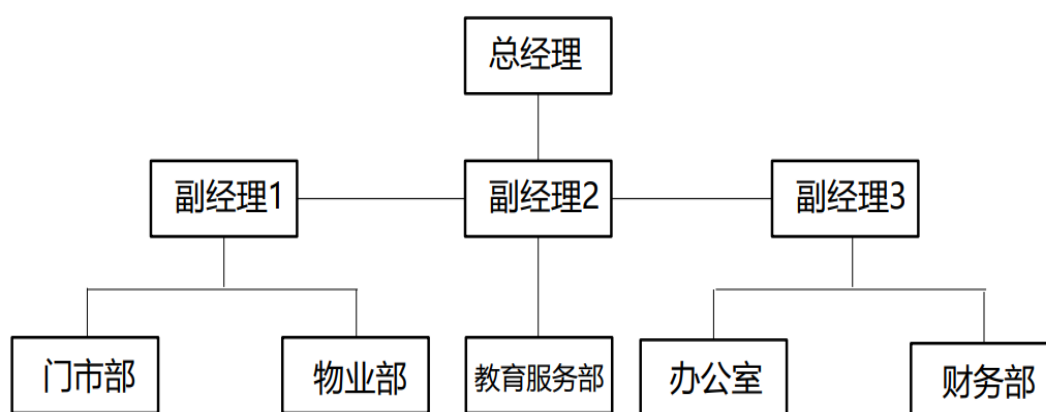


图 3.1 寿光分公司组织架构

寿光分公司主要的业务部门分别是门市部和教育服务部。门市部就是我们日常看到的实体书店，为社会各类人群服务，主要负责一般图书的零售工作；教育服务部主要负责寿光市中小学教材的批量发行工作。2019 年门市部纯零售达到峰值，总码洋突破 1500 万元，教育服务部教材发行总码洋突破 1 亿元。

山东新华书店集团有限公司寿光分公司于 2018 年 5 月完成转型升级，由一个传统的图书经销商转变为综合文化商。其投资 5000 万元建设的新门店顺利投入使用标志着式转型的成功升级后的新门店位于寿光市老商业中心，致力于打造成为寿光文化新地标，主要从事图书零售及其与之相关的文化产业。新门店营业面积约 9000 平方米，容纳图书 50000 余种、近 20 万册，涵盖文学社科、科技生活、文化教育、少儿文学等门类。同时，增加文体及办公用品销售，引进学生用电子、数码、电玩及相关相近的文化项目，为山东省最大的县级门店。

山东新华书店集团有限公司寿光分公司敢于担当、积极作为。其作为我党重

要的宣传窗口,在建党 100 周年之际充分发挥自身优势和承担起自身的职责使命,为寿光市党建宣传工作做出了重要贡献。此外,积极配合市政府努力推进“全民阅读 书香寿光”建设,逐步建立起了覆盖城乡的全民阅读基础服务体系,激发全民阅读活力,共建爱读书、读好书、善读书的书香城市,成功肩负起自身的企业责任。

3.2 寿光分公司市场营销策略现状

山东新华书店集团有限公司寿光分公司主要的销售市场是寿光市范围,包括寿光市区及 5 个街道、9 个镇、1 个园区,共有人口 116 万人,其中学生数量 20 万人。寿光分公司前身寿光新华书店,是寿光地区起步最早的书店。近年随着国家对全民阅读的更加重视及二孩、三孩生育政策的实施,致使寿光地区的书店如雨后春笋般出现。目前,寿光地区有较强竞争力的实体书店共有 6 家。除了遭受网上书店的冲击外,还语寿光市其他民营实体书店展开激烈的竞争,新华书店不再是一家独大。为了适应新形势下的发展要求,寿光分公司以集团公司为依托,顺利完成转型升级,最终转型成为“图书+多元”、“多业态蓬勃发展”的现代化书店。下文将针对山东新华书店集团有限公司寿光分公司的营销策略现状进行分析。

3.2.1 顾客策略实施现状

在顾客策略中寿光分公司通过对购书人群进行区域细分和以卓越品质满足顾客需求两种方式进行实施。

寿光分公司按照购书人群进行细分,主要人群有两类。一类是在校的中小學生,另一类是到门市部零散购书的人群。对于在校学生,教育服务部将本部门所有员工按照小学、初中、高中分为三个组,各组按照分工,将本组的图书发行工作再细分至每个业务员身上。针对零散购书的顾客,门市部按照年龄进行人群细分,主要分为 0-6 岁学前儿童、7-18 岁学生、19-35 岁大学生等青年群体、36-55 岁中年群体、56 岁以上老年群体五类人群。针对上述人群再考虑图书陈列区域的划分,分为少儿区、文教区、文学区、社科区、科技生活区五个区域,可以让顾客大致找到想要购买图书的位置,如表 3.1 所示。

表 3.1 门市部顾客群体细分表

年龄	0-6 岁	7-18 岁	19-35 岁	36-55 岁	56 岁及以上
人群	学前儿童	学生	青年群体	中年群体	老年群体
图书区域划分	少儿区	文教区	文学区	社科区	科技生活区

资料来源：寿光分公司《2021 年 1 月营销金案》

寿光分公司通过提供更加丰富和优质的图书来满足顾客需求。书店中的图书是经过层层筛选最后呈现在顾客面前的，先由全国各个出版社进行好书推荐，再由山东新华书店集团选品部筛选，最后再由寿光分公司门市部选品专员进行筛选，目前书店内共有图书品种 50000 余种。无论是一般书图书还是教材类图书，全部保证是正版，顾客可以放心购买和使用。

3.2.2 成本策略实施现状

在成本策略中，寿光分公司通过会员办理降低顾客购书成本。顾客可以免费办理新华书店会员，通过简单的微信注册即可完成操作，目前寿光分公司会员人数已经突破了 1.5 万人。根据会员消费额消费等级会不断提升，最高可享受 85 折优惠。会员在参加活动、场地使用、图书邮寄等都享有优惠，如表 3.2 所示。

表 3.2 会员权益表

会员权益	享受优惠
参加活动	50 折
场地使用	50 折
购买图书	85 折-95 折
一对一服务	免费
图书邮寄	50 折

资料来源：寿光分公司《会员权益细则》

3.2.3 便利策略实施现状

在便利策略上,寿光分公司针对到店顾客和在校学生尽一切努力为他们提供便利。

寿光分公司为购书顾客提供便利。书店内设有图书查询平台,查询步骤非常简单,顾客可以按照提示轻松操作。查询平台的准确度很高,顾客可以很轻松的按照提示信息找到所需图书。为了实现顾客自主购书,寿光分公司引导顾客使用线上购书平台购书,通过登录微信小程序扫描心仪图书后条形码就可以进行购买,避免到收银台排队等候付款。如果顾客不方便到书店买书,可以选择在线上平台上筛选心仪图书,填写快递信息后付款,寿光分公司收到订单信息后联系快递公司邮寄。

寿光分公司为在校学生提供教材征订和发放便利。教育服务部在征订前会联系各个学校,让老师引导学生家长通过微信小程序进行下学期教材的征订,通过线上订书为老师和家长节省了时间和精力。在课本发放环节,教育服务部会统一将教材运至学校,然后按照班级人数将教材进行分配,最后由班级负责人清点后分发到学生手中,为在校学生及老师提供了便利服务。

3.2.4 沟通策略实施现状

沟通策略实施中寿光分公司增设了线上线下两条沟通渠道。在书店中设立服务台,进行专门的咨询、查找、售后服务,顾客可以选择拨打电话或者现场咨询的方式解决自己的问题。另外,寿光分公司通过微信公众号和微信群的方式与顾客进行线上沟通,通过线上交流解决顾客的问题。

3.3 调查问卷设计、实施及统计情况

为充分了解顾客购书需求及顾客情感变化,特意设计消费者购书行为调查问卷。通过汇总问卷结果结合寿光分公司营销策略实施现状,找出营销策略中存在的问题,进而帮助寿光分公司解决发现的问题。

3.3.1 调查问卷设计及实施情况

(1) 调查问卷设计

本次调查问卷的目的是帮助寿光分公司获得营销策略实施的真实数据，主要调查对象是到店顾客，调查内容清晰简洁，方便被调查者理解和选择。问卷主要包括调查对象基本信息和调查内容两部分。

第一部分，被调查者的基本信息（1-4 题），包括年龄、性别、学历、从事行业等信息。通过对社会不同人群的基本信息进行了解，判断回收的调查问卷是否具有代表性，同时对所调查的人群进行初步的了解，为后续的调查提供理论和数据支撑。

第二部分，调查的主要内容。主要是基于 4C 营销理论，就顾客（5-9 题）、成本（10-13 题）、便利（14-16 题）、沟通（17-20 题）共四个方面进行问题设置。通过对这一部分的数据整理，发现营销策略中存在的问题，为营销策略的优化提出指导方向。

调查问卷内容设计如表 3.3 所示：

表 3.3 调查问卷设计内容表

调查方向	调查内容
目的	帮助寿光分公司获得营销策略实施的真实数据
调查对象	入店顾客
调查人数	200 人
调查时间	一周
调查方式	现场问卷
问卷题型	单项选择题
涉及内容	4C 营销理论+书店购书反馈
结果分析	图表+文字总结

资料来源：根据调查问卷所得

（2）调查问卷实施情况

本次调查问卷通过现场答卷的方式，根据入店顾客个人意愿进行随机发放答卷。调查时间为期一周，共发出问卷 200 份，收回问卷 196 份，收回率 98%，收回后进行统计分析总结。

3.3.2 调查问卷统计结果

本次调查问卷具体结果如表 3.4 所示：

表 3.4 调查问卷结果统计表

序号	调查内容	A (百分比)	B (百分比)	C (百分比)	D (百分比)	E (百分比)
1	被调查者 年龄	16 岁以下 (10%)	16-35 岁 (41%)	35-50 岁 (36%)	50-60 岁 (9%)	60 岁以上 (4%)
2	被调查者 性别	男 (54%)	女 (46%)	\	\	\
3	被调查者 学历	硕士及以上 (8%)	本科 (28%)	大专 (26%)	高中 (29%)	初中和小学 (9%)
4	从事 行业	在校学生 (37%)	私人企业 (11%)	国企 (23%)	事业单位 (27%)	军人 (2%)
5	顾客群体 划分存在的 问题	没有识别出高 频购书的客户 (34%)	没有识别出 党员群体 (9%)	学生群没有 进一步细分 (18%)	未识别出批 量购书群体 (26%)	店内散客未 进行细分 (13%)
6	是否本店 会员	是 (74%)	不是 (26%)	\	\	\
7	会员权益 升级方向	更优惠的 折扣 (43%)	场地免费 租借 (14%)	提供一对 一服务 (18%)	提供免费的 文化活动 (26%)	提供免邮到 家服务 (13%)
8	书店空间 改造方向	打造多元产品 专区 (14%)	图书借阅 功能 (28%)	开设自习室 (26%)	场地租借 功能 (25%)	开设商务 办公专区 (7%)
9	距智慧书 店差距	很大 (70%)	较大 (21%)	较小 (6%)	很小 (3%)	已实现 (0)
10	图书年消 费额	200 元 < (9%)	200-500 元 (29%)	500-800 元 (40%)	800-1000 元 (16%)	>1000 元 (6%)
11	本店产品 价格评价	价格偏贵 (48%)	价格适中 (47%)	价格划算 (5%)	\	\

续表 3.4 调查问卷结果统计表

12	购书最多的方式及原因	网上购买 快且方便 (57%)	书店购买 丰富、保障 (30%)	超市及卖场 便宜方便 (9%)	其他 (4%)	\
13	对快递服务评价	很快 (15%)	快 (28%)	一般 (33%)	慢 (19%)	非常慢 (5%)
14	本店公众号存在的问题	没有定期更新 相关信息 (28%)	缺少购书小 程序 (20%)	内容制作质 量差 (14%)	评论回复 不及时 (9%)	没有关注 (29%)
15	24 小时书店 必要性	必要 (73%)	非必要 (27%)	\	\	\
16	开设校园书 店的必要性	必要 (67%)	非必要 (33%)	\	\	\
17	是否定期接 到书店咨询 电话	定期接到 (1%)	偶尔接到 (48%)	没有接到 (51%)	\	\
18	最应咨询顾 客的信息	购书体验反 馈 (27%)	购书种类及 册数 (18%)	到书店的频 率 (15%)	多元产品购 买情况 (7%)	服务质量 评价 (33%)
19	不满意时的 处理方式	拨打投诉电 话 (48%)	拨打书店经 理电话 (22%)	找工作人员 沟通交流 (16%)	选择沉默 (10%)	其他 (4%)
20	情绪被关注 的必要性	必要 (83%)	一般 (15%)	没必要 (2%)	\	\

资料来源：根据调查问卷汇总所得

表 3.4 将调查问卷的结果进行汇总，下文将结合问卷结果详细分析寿光分公司营销策略存在的问题。

3.4 寿光分公司营销策略存在的问题分析

通过上述调查问卷归纳总结出寿光分公司在营销策略中存在的问题，为后续的营销策略优化提供指导方向。根据 4C 营销框架结合问卷调查反馈结果，剖析寿光分公司营销策略存在的问题，下面分别从顾客、成本、便利、沟通四个方面进行展开陈述。

3.4.1 顾客策略问题

(1) 顾客细分不合理

寿光分公司门市部虽然依据顾客年龄对顾客进行了细分,但是没有真正了解消费者需求,在顾客服务中存在较多问题,这类划分存在一定的主观性和盲目性。寿光分公司没有对于消费额和消费频数高的顾客没有进行甄别,没有找出哪些人是忠实的客户群体,针对一些大客户群体没有人去进行专门的关系维护。对党员客户群体没有进行专门的区分,未提供精准服务。教育服务部将本部门业务员分成三个小组,分别负责小学、初中、高中的教材发行工作。但全市学校分布零散,致使教材发行工作效率较低,没有对庞大的学生群体进一步细分。门市部没有对到店购书的散客进行进一步的详细划分,导致无法提供精准服务和精准推送。顾客细分存在的问题如图 3.2 所示。

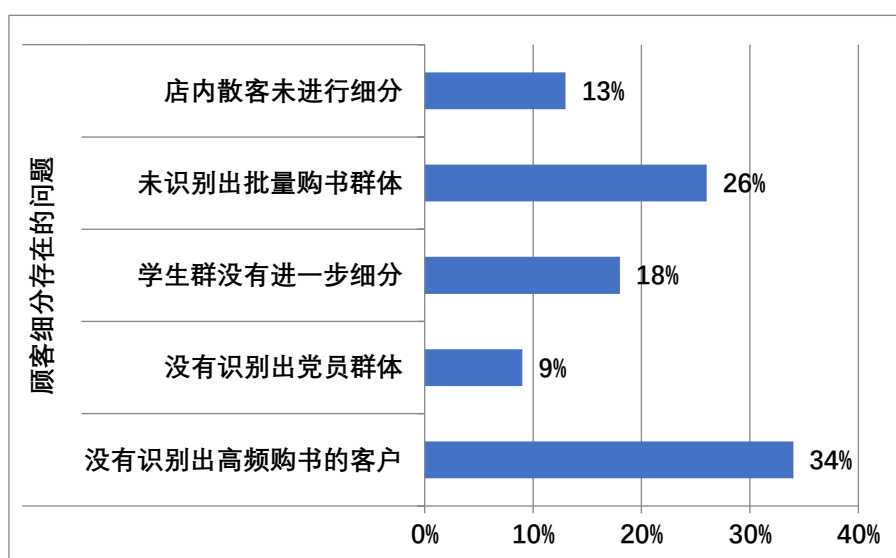


图 3.2 顾客细分存在的问题

(2) 会员权益管理不当

问卷反馈结果显示调查者中会员率为 74%,会员们反应希望获得更高的会员权益,目前的会员制度没有体现出会员的优越性和特殊性。很多人希望在折扣、服务、活动、快递等几个方面进行会员权益的升级,从而获得更高的会员权益,升级方向如图 3.3 所示。

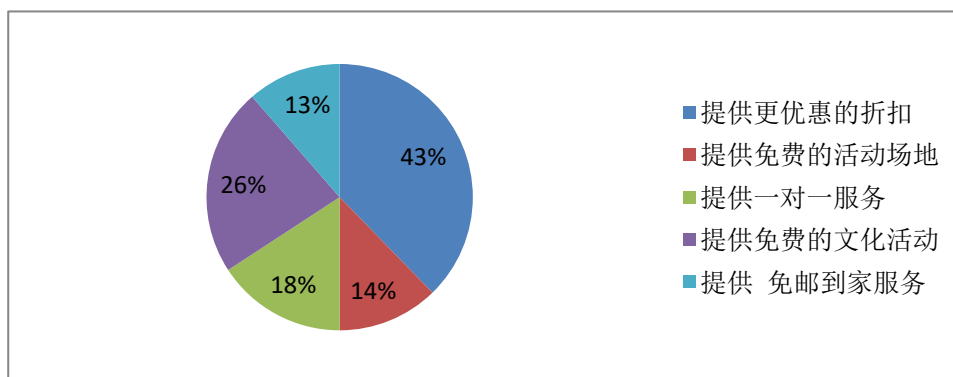


图 3.3 会员权益升级方向

(3) 空间规划不能满足顾客需求

店内空间规划不合理,功能性区域划分不明确,场景单一没有足够的吸引力,无法满足顾客在空间和功能上的需求。根据调查问卷反馈结果可以看出顾客对多元产品专区、图书借阅区、自习室、场地租借的需求比较突出,如图 3.4 所示。

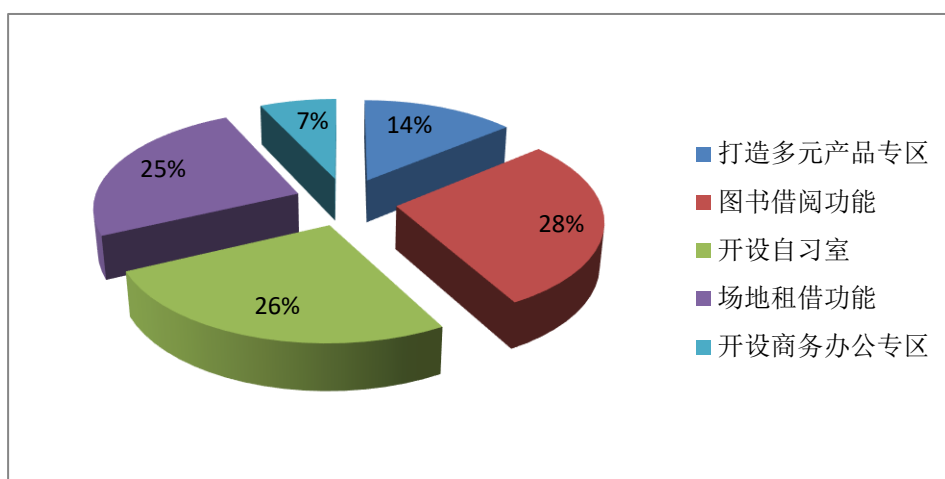


图 3.4 书店空间改造反馈结果

(4) 距离智慧化书店还有较大差距

调查问卷反馈结果显示,70%以上的人认为我们距离智慧书店还有很大差距。在“新零售”和“互联网+”下,没有紧跟科技进步的潮流,例如:线上线下没有深度融合、缺乏智慧找书系统、缺乏与第三方平台的合作、缺乏人工智能技术的应用等,这些都无法满足顾客对智慧化书店的需求。

3.4.2 成本策略问题

(1) 图书定价缺乏策略性

寿光公司在价格策略上没有从图书价格转移至顾客成本上,其图书定价缺少策略性。图书价格较网上书店相比处于明显的劣势,除几个特定展台的图书折扣较低,大部分图书按照会员等级为 85 折-95 折不等,这跟当当网、亚马逊网图书折扣相比完全处于劣势。

调查问卷反馈结果显示,40%的人所接受的年图书消费额在 500 元—800 元之间,在 1000 元以上的人仅为 6%,因此可以看出人们对年图书消费预算并不高。顾客对寿光分公司图书价格的反馈情况如图 3.5 所示。

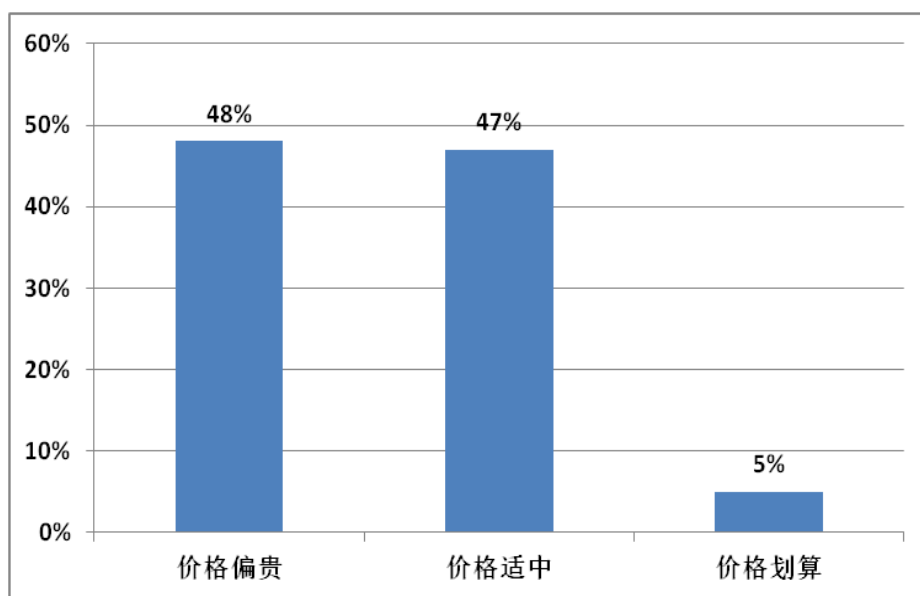


图 3.5 顾客价格反馈情况

寿光分公司在考虑图书定价时具有一定的盲目性,没有清楚地分析自身图书的优势与劣势,定价缺乏策略性。

(2) 不注重顾客时间成本

问卷中很多顾客反应快递速度慢,没有实现网上购书平台与物流的深度融合,不重视顾客的时间和精力成本。问卷调查显示 50%以上的顾客还是会选择网上购书的原因是节约时间和精力,足不出户动动手机就可以很快的收到心仪图书。寿光分公司虽然拥有了自己的网上购书平台,但是没有配套的物流服务体系,导致顾客线上付款后,较长时间后才能收到购买的图书,快递反馈结果如图 3.6 所示。

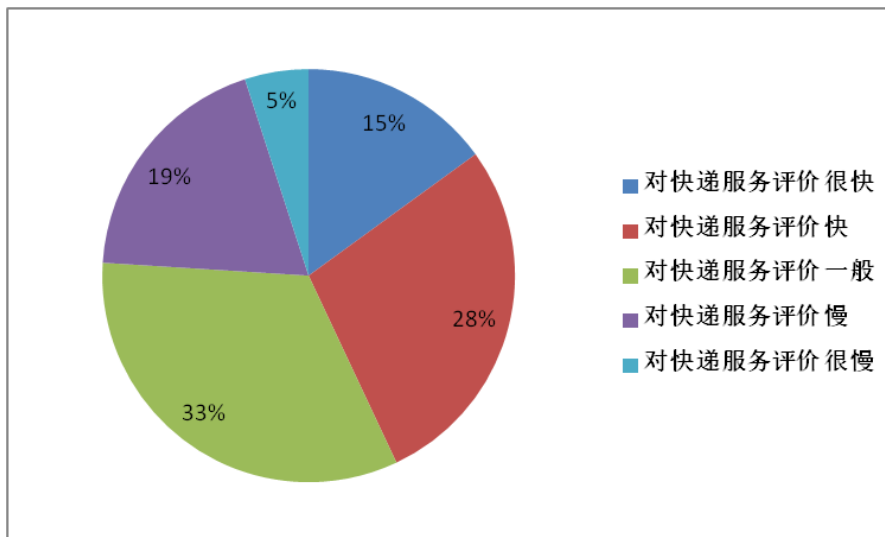


图 3.6 顾客对快递的评价情况

3.4.3 便利策略问题

便利问题贯穿于购书的前、中、后全过程中。根据问卷反馈结果显示寿光分公司在便利策略实施中存在以下问题：

(1) 公众号运营不当

从问卷反馈情况分析，寿光分公司微信公众号目前依然有较多顾客没有关注，说明寿光分公司对微信公众号的宣传力度不够。调查问卷反馈结果显示寿光分公司微信公众号存在更新不及时、无购书功能、内容制作差、回复信息滞后等问题，这些问题都会给顾客的提前决策造成信息不便和操作不便，具体反馈结果如图 3.7 所示。

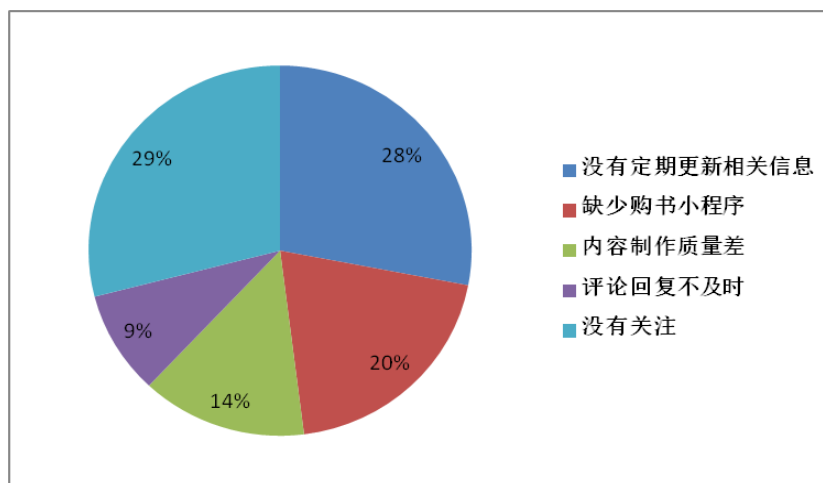


图 3.7 顾客对微信公众号反馈情况

（2）没有考虑到特殊读书群体的便利性

寿光分公司实体书店运营时间为每天 8 点—20 点，很多喜欢晨读、夜读的顾客无法实现到书店读书，这会造成有特殊读书需求人群的不便。调查问卷显示有 73% 的人更加倾向开设 24 小时共享书店，为非营业时间想看书的人提供方便。寿光分公司没有考虑到这些特殊人群的读书需求。

（3）没有考虑到学生群体购书不便

寿光地区学生数量较大，由于很多寄宿学校和高中都是封闭式管理，学生能够外出买书的机会很少，寿光分公司没有考虑到学生群体买书不便的问题。调查问卷结果显示 67% 的人认为是有必要开设校园书店的，目前在很多地区校园店运营都取得了不错的效果，得到广大家长和学生的认可。寿光分公司应重点考虑帮助解决学生群体买书不方便的问题。

3.4.4 沟通策略问题

（1）缺乏消费者信息收集机制

由调查问卷反馈结果可以清楚地看出，51% 的人没有接到过书店的信息咨询电话，48% 的人也只是偶尔接到过。事实证明寿光分公司在消费者信息收集方面的工作并不合格，目前没有完整的信息收集渠道及监督机制。

定期收集消费者信息不仅能增强与消费者沟通的频率，还可以根据个人偏好进行精准图书信息推送。问卷中很多人认为书店应该通过咨询电话重点咨询关于消费者到书店买书的频率、购买图书的品种及数量、服务质量评价情况、购书体验反馈结果等几个方面的信息，顾客倾向的咨询内容占比如图 3.8 所示。

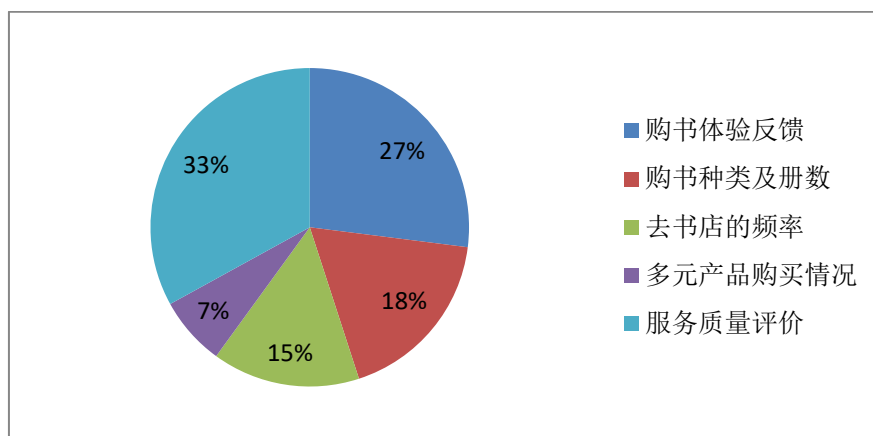


图 3.8 顾客更倾向咨询的内容

（2）没有实现双向沟通

寿光分公司没有跟顾客之间建立双向沟通。由上文所知，寿光分公司没有收集消费者信息，无法进行精准推送和精准营销，没有与顾客之间建立双向沟通的桥梁。另外，书店没有给顾客足够的安全感，从而没有相应的信任感。调查问卷结果显示很多顾客当遇到问题和不满时，很少选择与工作人员进行直接的沟通，而是选择投诉等其他途径解决，如图 3.9 所示。

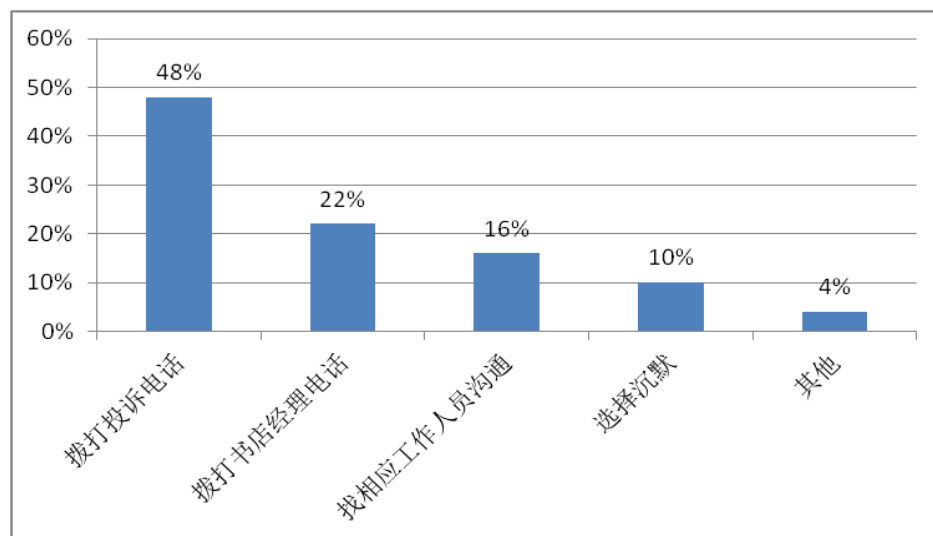


图 3.9 顾客不满意时的处理方式选择

（3）书店没有及时捕捉顾客的情绪变化

寿光分公司在沟通策略中没有关注到店顾客的情绪变化。在很多人心目中，书店是一个具有治愈性的地方，很多坏心情很可能通过一本书、一个美丽的场景、一次周到的服务而被治愈。调查问卷中 83% 的人认为书店关注顾客的情绪变化是非常有必要的。但是，寿光分公司忽略了对顾客情绪的捕捉，从而不能针对性的进行沟通交流和服务顾客。

4 寿光分公司营销环境分析

4.1 寿光分公司外部环境分析

4.1.1 PEST 宏观环境分析

(1) 政治环境

寿光分公司在实施任何营销策略时，要以国家的法律、法规作为依据和指导方向，只有在政策的指引下才能实现成功的营销。

2017年6月，《全民阅读促进条例》正式实施。此条例的实施是为促进全民阅读，保障公民的基本阅读权利，推动社会文明程度显著提高。图书阅读成为人们生活中不可缺少的一部分，以此为契机，图书行业迎来新的发展。

在2021年3月5日举行的第十三届全国人民代表大会第四次会议上，国务院总理李克强代表国务院作政府工作报告。这是自2014年起，“全民阅读”连续第8次写入政府工作报告，可见国家对全民阅读的重视程度。在政策的引导下，各地出版发行机构、社会团体、相关企业等，纷纷聚焦全民阅读，推出多种文化活动，建立了诸多阅读空间，致力于阅读下沉，向青少年、盲人等弱势群体倾斜，全国各地掀起了全民阅读的文化之风。

(2) 经济环境

2020年新型冠状病毒肺炎疫情突如其来，致使我国图书零售行业经济并不景气。2020年全国图书零售市场码洋规模为970.8亿元，同比下降5.08%，这是自2001年以来首次出现负增长。寿光分公司2020年图书零售码洋规模为970万元，较2019年下降35%。2021年我国经济逐渐向好，图书市场也慢慢回暖，根据北京开卷提供的信息，2021年1月至3月全国实体书店渠道指数较2020年同期增长55.44%出现大幅度增长，主要因为去年同期受疫情影响到达低谷，今年正常回升。但与2019年同期相比，依然存在很大差距，呈现出29.73%的负增长，如图4.1所示。

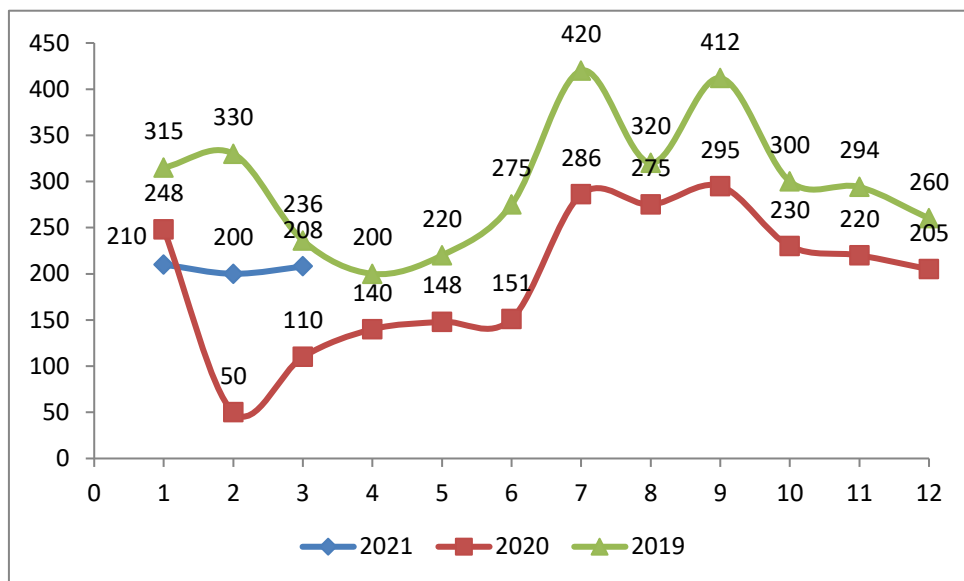


图 4.1 2021 年第一季度全国实体书店渠道指数变化图

随着新冠疫情趋于平稳，国家经济稳步上升，全民阅读深入人心，人们对阅读的渴望也不断增加，实体书店正逐渐找回客流重拾信心。

（3）社会环境

寿光分公司所处的社会环境比较有利。首先，新华书店这个老品牌深入人心，口碑好品质服务有保障，博得寿光人民的信任。其次，我国每年人均阅读量正在不断增长，对于书店而言这是一个非常好的信号，纸质图书的需求量也会增加。最后，寿光分公司实体书店已成为寿光新的文化地标，寿光市很多大型文化活动都会选择在这里举行，在图书行业中的人气也在不断上涨。现阶段，新冠疫情防控是我们每天最关心的社会问题之一。自疫情发生以来，我国加大公共卫生体系建设力度，寿光分公司在日常工作中要积极响应配合国家号召，对自身属地内的公共卫生情况做好监测，确保顾客人身安全。

（4）技术环境

随着我国科技水平的日益提升，信息技术被广泛应用于人们的生活和工作中，图书行业也发生了很大的变化。互联网、5G 通讯、大数据、人工智能等技术的高速发展，对书店的经营发展造成了巨大影响，在一定程度上促进了图书行业的发展。例如新零售的出现改变了人们的支付方式，使实体书店实现了 O2O 的经营方式；5G 加快了信息传输量和传输速度；人工智能等技术丰富了顾客体验等。

科技的发展对图书行业产生一定的负面影响。电子商务对图书零售的影响造成较大威胁,出现纸质类图书被电子书所取代的现象,图书销售面临很大的压力。此外,数字教育已经在进行试点工作,这对纸质的教科书的发行工作无疑是非常大的冲击,因为全国的新华书店很大部分收入来源于教材发行业务,所以,面对科技的快速发展要及时应变,谨防技术环境变化造成措手不及。

4.1.2 波特五力模型分析

(1) 同行业内现有竞争者的竞争能力分析

寿光分公司主要的销售地区是寿光市区和周边乡镇,现有的同行业竞争者有两类:一类是网上书店,另一类是寿光地区其他实体书店。

网上书店在寿光地区图书零售具有较强的竞争力。随着互联网技术的高速发展和网上购物群体的日益庞大,致使网上书店年售码洋保持正增长且远远高于实体书店的线下销售码洋,其中京东、当当、天猫保持较快的增长速度,对寿光地区的一般图书销售影响较大。

寿光地区实体书店除寿光分公司外还有 11 家,其竞争力相对于寿光分公司较弱。其中专业技术类书店 2 家,综合类书店 3 家,特色书店 1 家,考试培训类书店 2 家,儿童绘本馆 3 家,如表 4.1 所示。

表 4.1 2021 年寿光市实体书店类型分布情况表

书店类型	书店名称
综合型书店	寿光分公司、光明书店、解忧书店
专业技术类书店	寿光书画艺术城、城建书屋
考试培训类书店	约读书房、彩云书屋
特色书店	有书有赢休闲书吧
儿童绘本馆	老约翰绘本馆、布克双语绘本馆、花格子绘本馆

资料来源:寿光分公司 2021 年外出考察资料

从 2010 年至 2015 年这些实体书店经营较差,自 2016 年一改颓势,通过多元化经营、注重顾客体验等方式逐渐找回以往客流。有的书店虽然规模较小,但通过温馨、安静的殿堂环境来满足顾客的需求。还有的书店通过体贴周到的服务

重新获得人们的关注和光顾。在寿光实体书店中，最具竞争力的是顺心书店，这是一家综合型书店，共有 3 个分店均在学校旁边。这家以销售学生必读的课外书和部分教辅资料为主，不仅价格较低，还占据非常理想的地理优势，深受家长和学生的青睐。次有竞争力的实体书店是老约翰绘本馆，这是一家寿光连锁绘本馆，主营业务是绘本借阅及售卖，其最具竞争力的是其配送上门服务和价格便宜。老约翰绘本馆在寿光地区有 4 个分馆，分别位于寿光城的东西南北四个方向，确保寿光范围内所有地区都能够实现绘本配送上门服务。其他实体书店经营情况相对较差，对寿光分公司威胁较小。

整体分析来看，寿光分公司在寿光地区图书市场竞争中，不但没有网络书店低廉的价格和便利的物流优势，也没有考试辅导类书店和专业类书店的优越的地理位置，更没有特色书店独有的魅力。寿光分公司自身的优势在于教材发行工作占有绝对优势，还有一般图书品种和数量均要多于寿光其他书店。因此，寿光分公司在分析同行业的竞争者后要重新优化自身的营销策略谋求更好的发展。

（2）潜在竞争者进入的能力分析

经过调查分析，寿光地区图书行业潜在的竞争者目前有三种。第一种是出版社。在将来，国家可能会取消新华书店对教材的垄断发行的职能，改由出版社直接发行教材。如果出现上述情况，寿光分公司将面临极大的挑战，必须开展其他新业务来弥补这些损失。第二种是特色书店。随着人们生活水平的提高和阅读习惯的改变，人们对阅读环境有了更高的要求。一些特色书店虽然规模不大，但是通过软环境的装饰和优质的服务来提升书店档次。例如上文中提到的有书有赢休闲书吧这家书店，书店经营面积不大，但装修风格让人感到倍加温暖和安静。它采用会员预约制，只有先办理 VIP 卡通过微信预约看书的时间和座位，同时书店还提供饮品和甜点供顾客享用，让顾客在看书的同时体验下午茶的感觉。第三种是“书店+”运营模式。随着文化消费的多元化，在潍坊地区零星出现了一些图书+剧本杀、图书+私人影咖、图书+VR 的一些新的运营模式，相信在不久后这种模式很快就会引入到寿光图书市场，这对寿光的图书市场无疑会造成较大冲击。

（3）替代品的替代能力分析

近些年，新媒体飞速发展对传统图书行业造成深远影响。移动式阅读不仅方便了人们的生活，而且成本非常低，深受年轻读者欢迎。移动阅读分流了许多原本在书店看书的读者，对寿光分公司的图书销售造成较大的压力。

中国移动阅读行业蓬勃发展，2020 年市场规模达到 372.1 亿元，其收入来源主要靠用户办理会员、付费下载、广告收入等。随着手机等电子产品的不断更新和发展，移动阅读行业在未来将继续保持良好的增长态势，移动行业的图书替代品如表 4.2 所示。

表 4.2 图书替代品举例分析

序号	替代纸质图书的产品	举例说明
1	智能手机	各种电子书 APP，如咪咕阅读、QQ 阅读、起点读书等
2	电子阅读器	Kindle、ipad、各种学习机等
3	网络科技公司	上海黄豆网络科技有限公司（樊登读书）等
4	电子教科书	部分地区已进行试点

资料来源：寿光分公司 2021 年员工培训资料

由表 4.2 可知，寿光地区可替代纸质图书的移动阅读介质主要有四种。第一种就是我们形影不离的智能手机。自 2009 年智能手机开始普及至今，手机的功能越来越强大，已经成为人们生活中不可缺少的一件物品。人们通过下载 APP 来阅读电子书，一部手机就可以看完想看的所有图书。第二种是电子阅读器。这类阅读器都有自己的特点，不仅便携省电，有的还不伤视力，在收纳成千上万册图书的同时还具有纸质图书不伤眼睛的特点。第三种是一些网络科技公司售卖的音频、视频。他们可以为用户提供书籍精华解读、精品课程、学习社群等知识服务，核心产品是书籍精华解读，即用一个小时帮助用户讲解一本好书，辅以音频、视频、思维导图、图文等多维度巩固内容。这类科技公司的产品在国内得到很多人的认可。四是电子教科书。目前电子教科书在教育系统被人提出并开始进行试点试验。虽然技术并不成熟，但会慢慢渗透到到学生的课堂中去，现在很多高校都建立了自己的数字化教室，实现了无纸化教学，未来纸质教科书被取代只是时间问题。

数字阅读、数字教育是未来发展的必然趋势，其竞争力会越来越强。寿光分公司可以考虑自营电子阅读器，将自身业务发展到移动阅读行业中去。此外，在日常书店运营中充分发挥自身优势，以优越的体验感留住更多顾客。

（4）供应商讨价还价的能力

关于供应商讨价还价的能力分析,寿光分公司会重点考虑两类图书的供应商。第一类供应商是提供学校教材的出版社。按照国家教育部规定,政府对教材实行指导基准价格。全国各出版社对这类图书的竞争力相差不大,因此,寿光分公司在这类图书中能跟出版社讨价还价的余地不大。第二类是提供一般图书的各个出版社。虽然寿光分公司在寿光地区实体书店中的竞争力很强,但是其图书进货会受到山东新华书店集团有限公司的严格控制。原则上,寿光分公司图书进货首选集团公司的仓储部,若果仓储部没有库存再由集团公司相关业务员联系出版社申请出版社直接发货。从集团公司进货优点是发货速度快,大约 1-2 天到达,但的图书折扣较高为 68 折,无法进行讨价还价。若从出版社进行直接发货,可以由分公司提出直发申请,再由集团公司业务员负责联系出版社相关负责人进行讨价还价,在进货量大的前提下会给出低于 68 折的优惠,但是出版社直接发货速度慢,需要 7 天左右才能到货,可能已经失去了时效性。

综上所述,教材定价严格受国家控制,所以就失去了与出版社讨价还价的余地。对一般图书而言,若从集团公司进货,则无法讨价还价。若申请从出版社直接发货,根据发货量的多少,可以与出版社进行讨价还价并且申请附赠一些非卖图书。

(5) 购买者讨价还价的能力

近几年,图书价格一直呈现上升的态势,主要有以下两个原因。第一个原因是成本增加,包括材料成本、人工成本、版权费等上涨。第二个原因是装帧过度。一本平装书和一本精装书其内容基本一样,但一本精装书的价格要比平装书高出 10 元以上。由于图书价格的不断上涨,读者的呼声也越来越高,很多顾客在看完价格后都会感叹价格太高。因此,书店需要及时了解顾客心理变化,尤其是价格这类敏感性话题,为留住顾客还是要从价格上努力向顾客所能接受的范围调整。

寿光分公司的图书按照性质可分为两类:第一类是中小学教材。中小学教材的价格是受国家严格控制的,其出版利润控制在 5%以内。国家义务教育免费为中小學生发放课本,购买者无法进行讨价还价。第二类是一般图书。对于这类图书顾客有较强的讨价还价能力,顾客经常会对网上书店的图书价格,选择价格更低的一方进行购买。寿光分公司要想留住这些顾客,就要时刻关注顾客对一般图书的价格反馈情况,根据顾客反馈做出相应调整。

综上所述,就寿光分公司而言,教材类图书不存在购买者讨价还价的情况。对于一般图书而言,寿光分公司及时查看分析顾客对价格的反馈,并做出相应调整,在能力范围内凭借各种优惠手段将购书价格控制到顾客的所能接受的范围中去,避免顾客流失。这类图书购买者拥有较强的讨价还价的能力。

4.2 寿光分公司内部环境分析

4.2.1 公司内部资源状况分析

(1) 寿光分公司有形资产状况

①财务状况分析

山东新华书店集团有限公司寿光分公司其经营资金来源于集团公司下拨及图书销售、房屋租赁所产生的未分配利润,目前没有企业借款,资金收入平稳。自2011年分公司成立以来,营业收入逐年增加,2019年寿光分公司实现营业收入1.2亿元,利润1150万元。目前,寿光分公司财务状况良好,财务结构清晰合理。

②实物资源状况

山东新华书店集团有限公司寿光分公司办公楼及门市部大楼均为公司内部资产,仓库为租赁,暂无购置土地和房产的计划。除房产外,分公司其他实物资源为图书库存、办公设备、运输设备、运营设备等。由于寿光分公司业绩突出,其硬件设施条件要高于全省新华书店的平均水平。

(2) 寿光分公司的无形资产状况

①商誉资源

寿光分公司最重要的无形资产就是“新华书店”这个品牌良好口碑。作为新华书店的一员在做好我党宣传窗口的同时,时刻牢记服务社会、回馈社会的宗旨,肩负自身的社会责任与义务。老百姓的认可就是给予我们最高的肯定。

②人力资源

目前,寿光分公司现有员工67人,营销人员占分公司总人数的78%,分公司的管理层具有多年图书发行经验,其中公司总经理从一线销售做到总经理已从业20余年,具有丰富的营销经验和管理经验。寿光分公司目前缺乏计算机类和

出版发行类专业人才，同时人才流失现象较严重。人力资源详细情况如下：男女性别占比分别为：男性约占 57%，女性约占 43%，年龄结构方面：24 岁-40 岁约占 72%，40 岁-60 岁约占 28%；学历方面：大专以下约占 45%，大专及本科以上学历 55%，如表 4.3 所示。

表 4.3 寿光分公司人力资源结构表

类别	具体分类	人数	占比
性别	男	38	57%
性别	女	29	43%
年龄	24-40 岁	48	72%
年龄	40-60 岁	19	28%
学历	大专以下	30	45%
学历	大专及本科以上学历	37	55%

资料来源：寿光分公司人力资源处相关资料

4.2.2 公司能力现状分析

（1）营销服务能力

寿光分公司虽然员工人数并不多，其主要的业务部门即门市部和教育服务部拥有丰富的营销服务经验。2019 年 1 月 28 日，正迎中小学寒假放假第一天，书店内人山人海，单日图书零售码洋突破 23 万元，客流突破 1 万人次，而门市部员工仅有 27 名，创下了全省县级门店零售单日销售记录。教育服务部拥有员工 25 人，负责寿光市区及周边街道和乡镇的教材发行工作。2020 年，受新型冠状病毒疫情影响学生开学时间不确定，全市的中小学均实行封闭管理，春季教材发放工作无法按时进行。按照以往经验，需要在学生开学前一个月就着手准备教材发行工作，但这次接到教育局发布的中小学错峰开学的通知距离开学时间仅有 10 天，教育服务部所有员工经过日夜奋斗终于如期将课本发到学生手中，得到了学校和教育局领导的高度赞扬。寿光分公司营销人员丰富的营销经验和营销能力跟日常的员工培训和销售实践是分不开的。

（2）活动组织和管理能力

寿光分公司拥有较强的组织和管理能力。由门市部所负责的实体书店已成为寿光地区新的文化地标，很多文化活动都会选择在这里举行。2018 年 5 月，著名儿童文学作家杨红樱女士在店内举行笑猫日记系列图书的新书发布会和签字售书活动。寿光市文旅局、作家协会、电视台、日报社等许多单位都到店开展各自工作，许多家长带孩子慕名而来，单日客流量突破 1.2 万人，创下了开店以来客流量的新高。面对如此庞大的客流，寿光分公司全民皆兵，所有部门均到书店帮忙，各个流程有条不紊，确保签售工作顺利完成。这次活动由寿光分公司牵头组织，现场工作流程安排及管理工作都是由分公司员工完成，寿光分公司面对大型文化活动的组织和管理拥有绝对的能力和经验。

（3）肩负社会责任的能力

寿光分公司面对自己的社会责任义不容辞。2021 年是中国共产党建党 100 周年，国家印刷出版了许多学习文件，寿光分公司应宣传部指示要求，将各类学习文件送至全市各单位党政办及各街道乡镇党委。寿光分公司派专人历时 20 天将全部学习文件送至各单位党员手中，确保党员学习如期进行，得到了宣传部的高度赞赏。

寿光分公司除了发挥我党宣传窗口的职责外，在全国文明城市复审、疫情防控工作、全国蔬菜博览会的举行等工作中都积极作为，主动承担起了自身的社会责任，得到了寿光市政府及市民的好评。

4.3 寿光分公司 SWOT 分析

通过 SWOT 分析法，将寿光分公司外部环境和内部环境的分析结果进行总结，针对当前的营销环境梳理出更加全面合理的应对方案，也为寿光分公司营销策略的优化做好铺垫。

4.3.1 优势

作为中国图书行业的骄傲，山东新华书店集团有限公司寿光分公司在品牌优势、货源优势、稳定的客户群体优势上有较强的竞争力。

（1）品牌优势

许多人一提到书店首先想到的就是新华书店，作为一家年龄比新中国还大的老牌书店，从抗战时期其良好的品牌形象就深深的埋在了老百姓的心中。全国新华书店以毛主席题写的“新华书店”四个大字作为商标一直沿用至今。

新华书店这个品牌自带魅力，有的人选择它是因为它是知识和权威的象征；有的人选择它是因为品质保障；还有的人选择它是因为与它的情怀。新华书店作为我党的宣传窗口，在做好自身工作的同时，还肩负起自身的社会责任，服务于人民与社会。寿光分公司不忘初心，牢记使命，扛起前辈们交给我们的责任大旗，继续将新华书店发扬光大，扩大其知名度和社会美誉度。

（2）货源优势

寿光分公司的货源有两大优势，第一个优势是拥有绝对的品质保障，保证全部是正版图书。寿光分公司的图书供货渠道有两种，一种是从集团公司直接进货，另一种是从出版社申请直接发货，两种渠道均没有经过中间商，保证了货源的品质。第二个优势是图书内容有保障。由于全国图书市场图书品种鱼龙混杂，为保证图书内容的品质，集团公司会有专门的选品团队进行图书的选品，保证从山东新华书店出售的图书内容都是经过审核过的。另外，山东新华书店集团有限公司与全国 200 多家优质出版社都拥着良好的合作关系。这些合作方会定期推荐好的书目供集团公司选择，所以可选择的余地很大，集团公司会把自己认为好的图书选出来供顾客阅读和购买。

（3）稳定的客户群体优势

寿光分公司稳定的客户群体可以分为三类：第一类是全市的中小學生。由于寿光分公司担负着全市中小學生义务教材的发行工作，所以全市的中小學生均可视为客户群体。由于学生群体非常庞大和稳定，这样才保证了每年教材及配套教辅的征订量非常稳定。第二类是大客户群体。寿光分公司从前身寿光新华书店至今已经经营了数十年，积累了大量的优质大客户。目前长期与寿光分公司合作的单位有 50 余家，这些单位每年都会从寿光分公司采购大量书籍并且经常合作开展许多文化活动，成为寿光分公司稳定的大客户资源。第三类是有新华书店情怀的客户群体。这类群体每次购买的图书量并不大，但他们定期都会到新华书店看书，而且他们只要买书都会选择新华书店，购买完成后还会要求盖上“新华书店”印章留作纪念。

4.3.2 劣势

山东新华书店集团有限公司寿光分公司是一家事业单位改制的老牌国企，受历史遗留、传统思想、过往经验等因素的影响，这些因素成为寿光分公司在营销创新和开拓进取中的绊脚石。其主要劣势分析如下：

（1）图书折扣劣势

寿光分公司在图书经营中价格问题是其最大的劣势之一。导致图书价格高居不下的原因有以下几个方面：一是图书进货的价格比较高，从集团公司进货图书的平均折扣在 68 折左右，这就决定了图书价格的下限，导致很多图书折扣不能一味地降低。二是寿光分公司在店面装饰、人工成本和物业支出等方面成本较高，所以需要图书销售获取较高的利润。三是，寿光分公司作为寿光地区图书行业的龙头，还要肩负维系本地区图书市场价格体系的职责，不能一味的降低价格打乱图书市场价格的生态平衡。因此，寿光分公司的图书价格跟网上书店相比缺少竞争力。

（2）地理位置劣势

纵观寿光地区实体书店分布，大部分书店都设在人员密集的学校及小区附近，而寿光分公司受历史遗留影响，将书店设在了老商业中心。老商业区人口数量正在逐年减少，道路狭窄、交通拥堵、停车困难等问题非常突出，造成很多人不愿意到此买书。综上，寿光分公司在地理位置上占有绝对的劣势，错失了很多业务往来。

（3）网络营销劣势

寿光分公司虽然紧跟时代步伐开展网络营销，但图书销售效果较差，很多营销策略空有其表，不具备长期执行的条件。其劣势主要表现在：一是寿光分公司虽然也学习网上书店建立自己网络平台。但这些平台知名度和认可度很低，很多人都不知道这些网上平台的存在，相比其他网络书店依然存在很大的差距。二是寿光分公司的社群营销也存在很大劣势，社群组建速度虽然很快，但优质客户占比很低，导致转化率非常低。三是寿光分公司开展直播半途而废，在 2020 年疫情歇业期间，寿光分公司开始了直播之路，直播初期积攒了一些粉丝量，但随着后期业务的繁忙，直播带货逐渐淡出人们的视线，相比一些长期坚持的书店存在很大的劣势。

4.3.3 机会

随着国家政策支持和对文化服务业的重视，图书行业迎来新的发展契机。寿光分公司应抓住机遇，充分发挥自身优势，弥补劣势，紧跟时代潮流，争取更长足的发展。寿光分公司面临以下机遇：

(1) 国家政策支持

根据历年全国国民阅读调查结果可以看出，我国成年国民的综合阅读量一直处于增长态势。近些年，国家加大了对实体书店的政策支持，例如，自 2018 年 1 月 1 日至 2020 年 12 月 31 日，国家免征图书批发和零售环节的增值税；部分地区通过地方财政资金，对一些试点书店投入改造资金或扶持经营资金帮助试点书店经营发展。作为山东新华书店集团有限公司的一员，寿光分公司也深受政府政策支持。2020 年受新冠疫情影响，书店行业进入寒冬期，山东省文旅厅、潍坊市文旅局、寿光市文旅局曾多次下发文化惠民券，鼓励大家进行文化相关产品的消费，这对市民到书店购书起到了很大的促进作用。

(2) 人们更加注重实体空间体验

随着我国国民生活水平和幸福感日益升高，人们更加注重精神层次上的需求，体验经济的兴起为实体书店带来了更好的机遇。寿光分公司应重视以下两点：第一点是注重场景营造。我们的实体书店除了为顾客提供一个良好的阅读和购书环境外，还应考虑在书店内打造一处标志性场景供顾客欣赏、体验、打卡拍照，丰富顾客的感官体验。第二点是提升服务质量。顾客对服务质量看的越来越重，现在的书店首先卖的是服务，其次才是图书。在顾客购书的前、中、后三个时间段内都要保证服务质量，一切以顾客满意为目的，以良好的服务吸引顾客的下次光临。

(3) 信息技术的快速发展带来的机遇

随着信息技术的高速发展，为寿光分公司的发展带来了许多机遇。主要表现在以下几点：一是为寿光分公司的网络营销带来了机遇。寿光分公司应充分利用科技发展带来的便利，对目前的网络营销策略进行优化，将工作重心向网络营销上倾斜，缩小与网上书店的差距。二是以此为契机升级和引入一批智能设备。寿光分公司可以升级自身的 ERP 系统，也可以引入业务开展所需的智能设备实现智慧化办公，努力向智慧化书店发展。三是信息技术的高速发展带来了许多网上交

流工具。寿光分公司应充分利用好各类网上平台，实现网上咨询和服务工作，为顾客解决困难提供方便。

4.3.4 威胁

寿光分公司在面临机遇选择的同时，也面存在着许多挑战和威胁。主要表现在以下几方面：

（1）国家改变教材的发行政策所造成的威胁

根据国家教委、新闻出版署所颁布的《普通中小学教材出版发行管理规定》，规定要求中小学教材由新华书店统一征订和发行，这表明教材发行业务非常依靠国家政策的支持。如果将来国家降低教材发行业务的进入门槛或直接面向社会公开竞标，这对全国的新华书店都会产生致命性的打击，寿光分公司也面临这种威胁。

（2）数字化阅读载体所造成的威胁

2021年4月23日，第十八次全国国民阅读调查结果在线公布。通过对各类数字化阅读载体分析发现，2020年有76.7%的成年国民进行过手机阅读，较2019年增长0.6个百分点；71.5%的成年国民进行过网络在线阅读，与2019年基本持平；27.2%的成年国民在电子阅读器上阅读，较2019年增长2.4个百分点；21.8%的成年国民使用ipad进行数字化阅读，较2019年增长0.5个百分点。调查结果表明我国成年国民对数字化阅读越来越认可，人们的阅读方式正在发生变化，这对纸质图书的销售产生很大的威胁。数字化阅读对寿光分公司图书销售同样造成威胁。

（3）图书馆借书功能造成的威胁

近些年，寿光市政府对文化公共事业更加重视，2011年对寿光市图书馆进行了改造，其藏书量、硬件设施、服务质量均获得了提升。为方便市民阅读，2020年寿光市图书馆在西城区设立分管，就设在寿光分公司实体书店三楼，很多人到书店只是简单参观后就去三楼图书馆借书，图书馆借书功能对书店的图书销售产生明显的影响。另外，寿光市教育局要求寿光中小学都成立自己的图书阅览室，方便学生借书阅读。人们仅凭一张借书卡就可以免费借书，不用再去书店买书，因此，图书馆的借书功能对寿光分公司的图书销售会产生较大的威胁。

4.3.5 SWOT 矩阵分析

根据上述分析结果，使用 SWOT 分析矩阵将寿光分公司内部和外部因素进行匹配，为寿光分公司经营发展和营销策略优化指明方向。在今后经营中，寿光分公司需要发挥优势，克服劣势，抓住机遇，减免威胁，确保自身始终处于不败之地，寿光分公司 SWOT 分析矩阵如图 4.4 所示。

表 4.4 寿光分公司 SWOT 分析矩阵

内部因素 外部因素	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
	1、品牌优势 2、货源优势 3、稳定的客户群体 4、依托实体空间	1、地理位置劣势 2、网络营销劣势 3、图书折扣劣势
机会 (Opportunities)	SO 策略	WO 策略
1、国家政策支持 2、信息技术快速发展 3、人们重视现场体验	1、依托国家政策支持继续扩大品牌影响力 2、使用互联网技术维系客户群体 3、利用实体空间发展体验式书店	1、开展快递服务弥补位置劣势 2、通过信息技术优化网络营销 3、增强书店体验弥补折扣劣势
威胁 (Threats)	ST 策略	WT 策略
1、国家改变教材政策 2、数字化阅读的威胁 3、图书馆借书的威胁	1、依托品牌和货源提升市场占有率 2、积极向顾客宣传纸质阅读的优点 3、凭借场地优势开展文化交流活动 4、开展图书借阅功能	1、扩展业务范围减少外界影响 2、降低图书售价，增大活动力度 3、进入数字化教育市场，开展数字化业务

资料来源：根据寿光分公司 SWOT 分析所得

从表 4.4 中可得出寿光分公司营销策略优化可以通过以下思路进行。发挥优势抓住机会（SO 策略）的优化思路为：依托国家政策支持继续扩大品牌影响力；利用互联网技术维系客户群体；利用实体空间发展体验式书店。利用机会克服劣势（WO 策略）的优化思路为：开展快递服务弥补地理位置劣势；通过信息

技术优化网络营销；增强书店体验弥补折扣劣势。利用优势减少威胁（ST 策略）的优化思路为：依靠品牌及货源优势提升市场占有率；积极向顾客宣传纸质阅读优点；凭借场地优势开展文化活动；开展图书借阅功能。将劣势威胁最小化（WT 策略）的优化思路为：扩展业务范围减少外界影响；降低图书售价，加大活动力度；进入数字化教育市场，开展数字化教育。

5 寿光分公司营销策略优化建议

5.1 顾客策略优化

5.1.1 根据顾客需求细分消费群体

前文指出寿光分公司顾客策略中存在顾客细分不合理的问题,本节提出要根据顾客需求细分消费群体进行问题应对,具体包括产品及顾客两个方面的对策:

图书的商品属性特征首先是非必需品,除了教育、培训领域对相关教材教辅材料的需求,大多数图书在生活中是满足了其他基本需求之外的更高需求。图书的第二个特征是其虽然是标准化商品,但种类极其庞大,我国每年新出版图书几十万种,一般情况下,读者如果不刻意的检索就会不了解市场上的新上市及热销图书种类,也很难发现自己感兴趣的图书。书店的主营业务是图书销售,但是其本质应当是使正确的图书找到正确的读者,体现的是一种筛选和推荐的作用,其本质是满足读者对图书内容的需求。这就要求寿光分公司在图书的经营中,加强对图书内容的理解,对图书需求品类变化趋势的把握,筛选出真正高质量的图书提供给读者。

图书市场是一个比较成熟的市场,寿光分公司店只经营图书会使得业绩难以成长,而且现有商品的广度与深度均有不足,依据产品生命周期理论,应当引入成长期的产品与服务维持企业增长,培育推广期的业务提升企业的可持续发展能力。根据其文化企业属性,以及与教育部门的长期合作关系,成长期的商品与服务应选择具有较高需求收入弹性的文化相关产品与服务,推广期的商品与服务应选择数字教育服务。寿光分公司今后应主要经营的产品与服务如下所述。

成熟期商品主要是图书,需要对其品质优选、品类优化。成长期商品与服务主要是文化相关商品与服务,可以选择文化用品、古玩字画、地方特产、动漫游戏、文化创意等产品,引入咖啡简餐、茶艺体验、特色影院、3D 打印、机器人互动等消费与体验项目,开展文化讲座、亲子教育、艺术比赛等活动。推广期商品与服务,主要是数字教育服务,范围包含软件与硬件方面,主要客户是教育机构,兼顾个人用户,如表 5.1 所示:

表 5.1 根据顾客需求进行产品划分

顾客体验下的 产品细分类型	产品分类	举例说明
	各类商品	图书、文化用品、古玩字画、地方特产、 动漫游戏、文化创意
	体验项目	咖啡简餐、茶艺体验、特色影院、 3D 打印、机器人互动
	活动	文化讲座、亲子教育、艺术比赛
	数字教育服务	软件及硬件设施

资料来源：根据本文分析所得

上述几种商品与服务的有机组合将使得寿光分公司在今后一段时期内更好地满足市场及顾客需求。

寿光分公司在顾客策略上虽然根据消费者年龄进行了群体细分，但是这种细分方法还不够完善。没有考虑到顾客的需求和精准服务，只是从主观上按照消费者年龄进行的细分，并没有了解顾客的真正需求。

寿光分公司应按照顾客需求进行客户群体细分。其中主要客户群体有以下四类，如图 5.2 所示：

表 5.2 根据顾客需求进行消费群体划分

人群划分	顾客需求书籍	负责部门或个人
全市党员	党政类图书	专人负责征订统一领取
全市中小學生	教科书	教育服务部
批量购书的人或单位	大量书籍	大客户部
到店散客	少量书籍	门市部

资料来源：根据本文分析所得

第一类是寿光市全体党员，他们每年都需要党员学习材料。当进行学习材料征订时，寿光分公司应派专人到市委宣传部进行统一征订，由各党委上报所需图书后，根据征订结果进行全市范围的统一配送，避免了以前各单位一起到仓库领

书的混乱场面。

第二类是全市的中小學生，他们需求的是教科书。由寿光分公司教育服务部负责，教育服务部应对寿光地区学校分布进行区域划分，实行区域负责制。业务员只负责区域内学校的相关业务，避免以前工作划分不明确的现象，提高了业务员的工作效率。

第三类是批量购书的个人及单位，他们需要的是批量书籍。针对这类客户群体应成立专门的大客户部，专门负责对接批量购书的客户。实现从图书推荐、订货、打包、配送、陈列一系列服务流程。大客户部应定期联系这类客户群体，主动了解他们的购书需求，维护好客户关系，确保长期稳定的业务联系。

第四类是到书店购书的散客，他们需要的是某本或某类书籍，这些顾客由寿光分公司门市部业务员负责接待。门市部根据多元产品和图书分类，对店内产品进行更加详细的区域划分，在原来文学组、社科组、少儿组、科技生活组、文教组的基础上，增加艺术组、多元组。通过更加详细的区域划分，消费者可以根据自身需求更容易找到所需图书的位置。

寿光分公司采取上述优化方案，对顾客群体进行细分。通过精准的客户服务，最终可以拉近与顾客间的距离，实现精准营销，这些细分方案都有利于维护良好的客户关系和实现顾客满意。

5.1.2 完善会员制度，做好会员维系

前文指出寿光分公司顾客策略中存在会员权益管理不当的问题，本节提出要完善会员制度，做好会员维系进行问题应对，具体对策如下：

寿光分公司会员制度需进一步优化，并且做好会员维系工作，具体优化措施可采用以下六种方式，如图 5.1 所示。

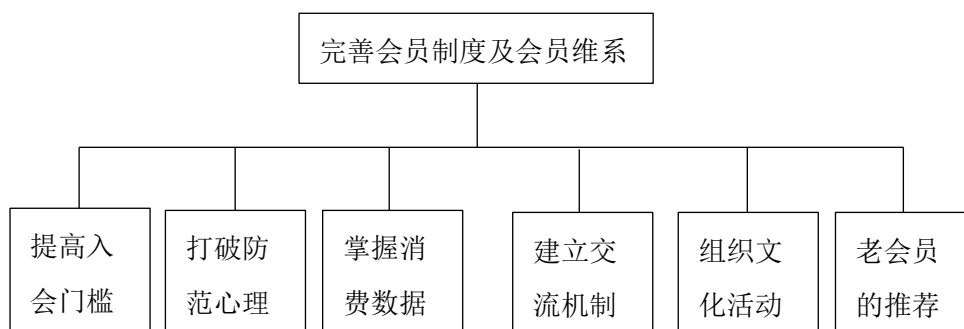


图 5.1 完善会员制度及会员维系思路图

第一，提高入会门槛。会员应采取储值、预付费的方式去匹配会员权益。享有会员的权益包括图书借阅、图书折扣优惠、空间免费使用、免费参加活动、配送服务等，通过提高入会员的门槛，突显出会员的优越性。

第二，设法打破消费者心理防范机制。通过价格捕获消费者的心，例如：会员可以享受全场购书 75 折，餐饮、文创产品全场 85 折，这样的折扣与网络书店价格相近，部分新书会低于网络价格，这会让会员产生信任，敢于选择在书店消费，最终形成书店消费习惯。

第三，掌握会员消费行为数据。通过会员管理系统，按照会员历史消费记录进行图书选品的推荐，定期统计会员购买的频次和金额对会员进行相应的奖励回馈，让会员们感受到书店的关怀和重视。

第四，建立会员即时交流机制。通过微信群的方式及时与会员进行信息沟通与互动。在群内设立客服专号保持每周与会员进行 1-2 次互动交流，给会员带来一种服务近在咫尺的感觉。

第五，以会员为核心组织文化交流活动。为会员提供交流平台，充分挖掘会员的潜力，通过文化活动的开展不仅呈现了有趣的文化生活，又承载了会员的文化情怀。

第六，依靠老会员推荐新会员的加入。书店中所有活动的策划和举行都是在不断吸引优秀的文化消费者加入，最终形成文化交流团体，推动会员群体以“滚雪球”的方式不断扩大，步入正向循环的轨道。

5.1.3 改善书店内区域功能分布

前文指出寿光分公司顾客策略中存在空间规划不能满足顾客需求的问题，本节提出要改善书店内区域功能分布进行问题应对，具体对策如下：

寿光分公司的实体书店是最重要的业务板块，这是分公司直接与顾客打交道的场所，因此店内区域功能分布显得格外重要。在体验式经济时代的今天，顾客更加注重到书店的体验感，多功能的书店的区域分布会丰富顾客的到店体验，能够满足顾客多方面需求的特点。寿光分公司可以考虑做出以下布局调整，如表 5.3 所示。

表 5.3 区域功能改善表

区域功能改善	改造区域名称	适合人群	享有权益	收费情况
	“图书+多元”陈列区	所有人群	会员价	现场收费
	绘本借阅中心	儿童	绘本借阅+配送上门	年卡/半年卡收费
	自习室	备考人群	专座+专柜+学习资料	月卡/季卡/年卡收费
	文化活动现场	所有人群	场地使用支配权	按次收费

资料来源：根据本文分析所得

首先，充分展示“图书+多元”的空间陈列方式。在多元产品售卖区陈列上相关图书，方便顾客在购买多元产品时翻阅这些书籍，这样顾客可能会因为多元产品而购买相关图书，最终实现联动销售。

其次，开设儿童绘本借阅功能。数据显示，少儿类图书销售占比逐年增加，寿光分公司应抓住这个机遇，利用实体空间优势，成立自己的绘本馆借阅中心。借阅的绘本与出售的绘本分开管理，定期更新借阅绘本信息，充分发挥图书质量好、品种多、更新勤的优点来吸引顾客办理借阅卡。

再次，利用专门区域开设自习室。根据调查问卷显示，到书店学习备考的人不在少数，他们对自习室有着强烈的需求。目前，书店中正闲置着一间会议室，经过简单的装修就可以投入使用。自习人员可以通过办理月卡、季卡、年卡进行体验并且可以享受许多特殊权益。自习室的开设可以为寿光分公司增添不少收入。

最后，打造一处文化活动收费场地。寿光分公司实体书店中除了中央舞台没有其他大型活动场地，而在书店的东北角有一处空间可以考虑改造成新的活动场地。如果自己需要承办文化活动可以在这里举行，平时可以进行场地出租作为活动室、会议室、培训室等。

总的来说，寿光分公司通过上述实体书店空间优化方案不仅可以使实体空间功能更多样化、细致化，在吸引和留住顾客的同时还可以为寿光分公司增加营业收入。

5.1.4 打造“书店+科技”模式满足顾客“智慧”需求

前文指出寿光分公司顾客策略中存在距离智慧化书店还有较大差距的问题，本节提出要打造“书店+科技”模式满足顾客“智慧”需求进行问题应对，具体对策如下：

一方面，综合利用新兴技术满足客户需求。寿光分公司对互联网技术、大数据技术、人工智能等技术存在使用率低、经营模式与技术不匹配等问题。寿光分公司要想适应技术发展带来的变化就必须依靠这些新兴技术将普通实体书店打造成为智慧化书店。结合寿光分公司实际情况考虑，可以采用“实体书店+VR”的经营模式。这种经营模式性价比较高，不仅成本相对较低，而且顾客操作容易。通过 VR 线上展示和 VR 线下体验的方式吸引顾客并满足顾客需求，如图 5.2 所示。



图 5.2 VR 体验专区样图

另一方面，重点围绕 VR 线上展示体现独特体验。VR 线上展示让顾客足不出户就可以领略到实体书店环境和产品的全部景色，不再受时间和地域上的限制，让顾客参观变得更加方便快捷。利用 VR 技术将寿光分公司实体书店环境真实还原到互联网上，通过点击鼠标就可以实现场景切换和公司简介等信息，为顾客展示特有的实体空间和企业文化。VR 线上展示在为寿光分公司做宣传的同时，真正实现为顾客提供一种代入式的独特体验。顾客可以免费进行本店 VR 全景体验，

通过 100% 的场景还原让顾客对书店功能划分、图书分布有了初步了解。顾客还可以体验 VR 游戏、VR 场景等收费项目,以及使用该设备购买图书和多元产品,还可以实现图书查询、查看书评等功能。VR 线下体验设备的引入可以使寿光分公司实体书店的现场体验项目更加丰富,在增加新鲜感和便利性的同时,为顾客提供沉浸式、多样化的购书体验,最终满足顾客需求。

5.2 成本策略优化

一般顾客成本策略优化可以从降低自身运营成本和降低消费者成本两方面去进行策略优化,具体对策分析如下:

5.2.1 采用灵活定价策略降低顾客购书成本

前文指出寿光分公司成本策略中存在定价缺乏策略性的问题,本节提出要采用灵活定价策略降低顾客购书成本进行问题应对,具体对策如下:

在今后的图书销售中,寿光分公司可以考虑灵活定价策略。根据图书的销售情况,将销售的图书分为一般图书及教辅资料。一般图书根据销售情况分为畅销书、常销书、动销书、滞销书四类。对于畅销书、常销书和某些新书的定价应略低于网上书店价格,保证迅速打开市场,抢占寿光地区图书市场占有率。对于动销书价格可以考虑稍高于网上书店价格,一些顾客会因为价格相差不大进行购买。对于滞销书的定价可明显高于网上书店,因为滞销书本身购买的人就很少,价格高低对其销售不会产生太大影响,当顾客看到这类图书的价格时,会产生一种购买其他畅销书的心理暗示。而对于教辅资料,其价格也明显高于网上书店价格。由于每个地区的教材版别不同,对应的配套教辅资料也是不同的。网上教辅资料存在盗版的现象非常严重,而且网上书店销售的教辅资料版别与寿光地区教材不能确保配套。许多家长宁愿花更多的钱从实体书店购买,也不会轻易相信网上销售的教辅资料。所以,对于这类刚需图书应适当提高售价,弥补那些低价图书造成的损失。灵活定价策略应大胆进行尝试,根据销售结果和顾客反馈及时进行调整,其具体定价方式如表 5.4 所示。

表 5.4 按图书分类进行灵活定价

书籍大类	图书分类	定价策略
一般图书	畅销书	稍低于网上书店
	常销书	稍低于网上书店
	动销书	稍高于网上书店
	滞销书	明显高于网上书店
教辅资料	教辅资料	明显高于网上书店

资料来源：根据本文分析所得

5.2.2 实现线上销售与物流系统深度融合

前文指出寿光分公司成本策略中存在不注重顾客时间成本的问题，本节提出要实现线上销售与物流系统深度融合进行问题应对，具体对策如下：

首先，完善线上销售与物流对接系统。通过线上平台与物流系统的深度融合达到降低消费者时间成本的目的。寿光分公司已开展线上售书业务，但其线上销售及物流系统依然无法跟网上书店相媲美。为了增强线上平台影响力，寿光分公司应充分利用集团公司研发的智慧书城购书平台，保持店内图书信息与线上同步。通过设置图书折扣和优惠券，使图书的价格几乎同步于网上书店价格，积极推广和引导顾客使用智慧书城自主下单。智慧书城购书可以选择到店自提或邮寄，若选择自提，则顾客到店自行拿走，若选择快递，则工作人员根据顾客下单明细找到相关图书进行图书邮寄。

其次，建立自己的淘宝店和微店，通过教材零售的方式进行引流。这样可以拓宽寿光分公司网上购书渠道，因为寿光地区很多学生会利用寒暑假进行下学期课程的预习，课本经常会出现供不应求的情况。如果寿光分公司将课本零售业务放到线上进行，在购买课本的同时，家长们也会去浏览其他图书的相关信息，这样会极大提线上平台的使用率，实现大量引流。

最后，加强物流及第三方平台的合作。为保障线上销售配送环节的顺利实施，强大的物流支撑显得格外重要，高效的物流降低了顾客的时间成本。寿光分公司需要考虑的物流链主要有两条，一条是物流链上游，即图书由集团公司或出版社

发货至寿光分公司；另一条是物流链下游，即寿光分公司将图书发货至消费者手中。物流链上游是集团公司和出版社进行长期合作的物流公司所负责，寿光分公司干预力度很小。关于物流链下游，如果是同城配送，寿光分公司应选择与美团、饿了么、跑腿等第三方平台的合作，筛选出配送速度快、价格低的平台进行长期合作。如果是往寿光城区以外的地方发货，可以寻找一家性价比高的快递公司进行长期合作。

总的来说，通过建立图书线上销售平台和强大的物流支撑系统，促成线上线下的销售深度融合。将习惯网上购书的顾客吸引到自己的线上购书平台上，扩大市场份额，增大销量，在薄利多销的同时，还可以降低顾客的购书成本和时间成本。

5.3 便利策略优化

5.3.1 加强微信公众号运营管理

前文指出寿光分公司便利策略中存在公众号运营不当的问题，本节提出要加强微信公众号运营管理进行问题应对，具体对策如下：

一方面，要打造优质特色宣传。在新媒体时代内容构建是运营之本。寿光分公司应定期发表有特色、有意义的内容，方便顾客及时了解书店信息。发表内容应坚守原创且与书店相关的高质量信息。在形式上采用视频、音频、原创图片等形式以提高信息推送的观赏性，激发顾客的阅读兴趣。在排版上增强视觉效果及美学设计，提高色彩、线条、隔断的应用频率，突出重点内容，方便顾客第一时间了解。

另一方面，实行公众号专人管理要求。在公众号管理上，寿光分公司微信公众号应由专人管理。目前，公众号的关注者大多是寿光市的读者，每个人购书的种类不一。通过收集消费者信息，按照学生群体、上班群体、老年群体进行分类管理，实现精准推送。通过咨询、回访、互动等方式获取顾客反馈信息，及时处理反馈信息。在今后公众号运用管理中，以优质的线上服务获取读者信任，把握住顾客的线上专注力。总之，通过定期精准推送信息，为顾客带去方便的同时，培养稳定的线上阅读群体。

5.3.2 开展 24 小时借书便民服务

前文指出寿光分公司便利策略中存在没有考虑到特殊读书群体的便利性的问题，本节提出要开展 24 小时借书便民服务进行问题应对，具体对策如下：

重点要加强 24 小时共享书屋网点布局，因为寿光分公司的实体书店及其周边临街房都是自己的房产，可以利用其中一间建立 24 小时共享书屋。读者只需缴纳 99 元押金就可以随时免费借阅，极大方便了读者阅读。通过一张阅读卡就可以进入书屋，书屋内设有电脑、桌椅、空调等设备方便读者店内阅读。借书流程操作简单，读者通过借阅系统扫描借阅卡和所借图书条形码即可完成借阅，累计借书不能超过 5 本，读者还书时也是同样的操作步骤完成图书归还。这种 24 小时共享书屋意义重大。一是它有很强的包容性，无论是什么人，什么年龄，从事什么行业，只需一张借阅卡就可以进入书屋。它能够帮助读者消除阅读成本、降低阅读门槛，实现了书店与顾客之间的信息共享，用实际行动推进全民阅读。二是在于它的便利。只要读者想看书，书屋的大门永远为他们打开，24 小时共享书屋的便利性就是“随时读”。三是能够实现引流。由于共享书屋会定期更新图书品种，让读者可以看到更多新书，比图书馆等借阅机构更有优势，很多读者会重新选择新华书店借书。寿光分公司在将来建设共享书屋时，不仅要在时间上实现 24 小时，更要在服务中捕获读者的心，切实为爱读书的人提供更多的便利。

5.3.3 建立校园书店为学生群体提供便利

前文指出寿光分公司便利策略中存在没有考虑到学生群体购书不便的问题，本节提出要建立校园书店为学生阅读和买书提供便利进行问题应对，具体对策如下：

一方面，逐步推行建设校园书店发展。寿光地区学生总人数大约 20 万，寿光分公司可以考虑加快校园书店建设步伐。由于寿光分公司长期以来与各学校之间都有着良好的合作关系，对于校园店的开设，相信也会得到校方的支持，房屋租赁费、水电暖等费用成本也会很低，最主要的是为学生买书和阅读提供了极大的便利。因此，寿光分公司开设校园店有较强的可实施性。

另一方面，加强校园书店内部管理。因为校园店的开设需要以下条件：一是有专人负责校园书店的图书选品工作。校园书店图书应以教辅资料、教育部规定

的必读书目、工具类、名著类图书为主，以学生使用的笔记本等多元产品为辅。确保学生健康阅读、快乐阅读。二是有综合素质较高的店长。店长不仅要有较丰富的图书发行经验，也要拥有一定的经营管理能力，还要有为学生提供便捷的服务意识。三是寿光分公司要对校园书店进行连锁规范管理。包括店面装修和布置、人员管理、具体业务开展，都要有完善的规章制度和考核流程。这就需要加强内部的管理。

总的来说，校园书店的开设对学生、学校、寿光分公司三方都有利。对于学生而言，不出校门就能买到想要的图书，为学生看书和买书提供了很大的便利。对学校而言，即维系了与寿光分公司的关系，也获取了一定的房屋租赁费。对寿光分公司而言，在增加图书销售的同时增强了美誉度和社会影响力。

5.4 沟通策略优化

5.4.1 利用新媒体建立消费者画像并打造社交平台增值服务

前文指出寿光分公司沟通策略中存在缺乏消费者信息收集机制的问题，本节提出利用新媒体建立消费者画像并打造社交平台增值服务进行问题应对，具体对策如下：

首先，加强消费者需求信息捕捉及识别。寿光分公司要进行营销策略优化，准确把握消费者需求信息尤为重要，因此成立信息收集中心迫在眉睫。随着互联网技术和大数据技术的普及和发展，寿光分公司应充分利用这些技术对消费者购书的相关信息进行收集整理，建立数据收集中心并将消费者相关信息（购物行为、购物偏好、浏览行为）全部录入，形成相对完善的消费者画像，如图 5.3 所示。



图 5.3 书店消费者画像

其次，定期与消费者进行沟通。寿光分公司数据中心工作人员应定期与消费者进行沟通，可以及时了获取他们关于产品和服务等方面的信息反馈和相关建议，以此完善寿光分公司的经营模式、营销策略、产品结构、空间结构、产品及服务质量等方面的不足，最终强化顾客的黏性，实现顾客满意。

最后，通过搭建网络新媒体社交平台实现增值服务。目前，在实体书店社交场景中，最常见的就是通过举办图书交流会、文化沙龙座谈会等形式与消费者进行面对面的沟通，这种沟通模式的有效性是值得肯定的，但毕竟方式趋于单一化，而且掺杂各种因素，面对面的沟通有时甚至更不彻底不深入。而随着社交网络平台的发展与风靡，信息传递的速度、人们获取信息的效率、还有获取信息的渠道都在迅猛加速与扩张，新媒体平台强大的交互功能为沟通提供了健全的渠道，微博、知乎、豆瓣等个人社区平台可以通过提问或评论等方式与读者进行沟通，微信社群更是有效沟通的渠道与方式。还有现在流行的抖音等短视频平台，例如：寿光分公司可以举办抖音短视频大赛，顾客通过拍摄与书店相关的短视频进行点赞量评比，最后获赞量最高者由寿光分公司提供奖品进行奖励，为顾客提供增值服务。这些短视频平台都有很强大的交互功能，既能展示自身优势，又能和读者

形成互动。而且由于互联网的交互性和开放性，人们在网络上更容易吐露自己真实的想法，因此网络新媒体这样的社交平台，实体书店应该好好利用起来。为顾客提供面对面以外的沟通交流的增值服务。

综上所述，书店工作人员需要及时与消费者进行有效沟通，收集消费者相关信息，形成消费者画像。根据消费者的画像推测出他们所需要的图书类别，然后进行精准推送，实现精准营销。此外，依靠互联网等新技术提供社交平台增值服务，让顾客感受到增值服务基础上的沟通交流。

5.4.2 实现与顾客的双向沟通

前文指出寿光分公司沟通策略中存在没有实现双向沟通的问题，本节提出实现与顾客的双向沟通进行问题应对，具体对策如下：

首先，提升双向沟通的重要性认识。双向沟通是寿光分公司与消费者建立在共同利益基础上的沟通，也是 4C 营销理论的重要组成部分。通过双向沟通，寿光分公司可以明确顾客需求，同时使顾客及时了解产品信息和服务状况。双向沟通可以通过线上双向沟通和线下双向沟通两种沟通方式进行。一般来说，寿光分公司工作人员与顾客进行的面对面交流，当顾客在书店内遇到问题需要咨询或帮助时，将问题反映给工作人员，然后由工作人员给予解答回复，最终使双方达成共识、互利共赢。线下双向沟通的优点是信息准确度高，接收者能够直接进行意见反馈，有助于增进双方感情。

其次，提升多渠道沟通能力。线上双向沟通是指寿光分公司通过微信、微博、淘宝、抖音等电商平台与顾客完成互动交流。寿光分公司可以通过三种途径实现线上双向沟通。第一种途径是利用抖音、淘宝等平台进行直播互动，可以是直播带货，也可以是直播答疑，总之一定要能够吸引顾客，激发顾客参与的兴趣。这是目前最直接生动的线上双向沟通方式之一。第二种途径是通过微信社群的方式实现双向沟通。寿光分公司目前拥有 450 人以上的社群 10 个，社群内应该安排专人定期与顾客进行互动，让顾客参与成为一种习惯，可以通过抢红包、精品秒杀、图书抽奖、咨询答疑等方式吸引顾客参与完成互动沟通。社群的长期维护，有利于培养顾客忠诚度，更好的维系客户关系。第三种途径是通过线上留言的方式实现双向沟通。顾客可以通过微信、微博公众号等途径进行留言，每天由工作

人员进行回复，但这种方式信息传递速度较慢，造成双向沟通的滞后性。

最后，形成价值链营销思维体系，提高双向沟通效果。寿光分公司基于价值链的营销视角，能够在企业营销部门和消费者之间形成良好的利益诉求对接机制。价值链营销体现了精益求精的营销思想，它可以发现顾客价值需求为起点，改进分公司部门各流程，提高的营销效率，就能够实现价值创造、资源利用、沟通效率提高的作用。这不但能够将消费者的关系及利益价值进行维护，最终也能够将企业的营销收益达到最大。因此需要提倡企业和消费者共同参与价值传递反馈过程，形成闭合环路进行联系分析改进，这使得企业营销系统当中的各个子系统都会不断的优化，对整个沟通效率的提升以及营销总效率的保障，都有不错的发展优势体现。具体可以从以下两个方面来运转这种基于价值链的营销思维，实现更多的沟通和交流，具体内容分析如下：

一方面，要通过前期的市场调研，根据顾客价值出发进行有计划目的分析消费者对于市场的期望。要根据消费者对图书的印刷、营销、内容反馈等多个层面意愿进行营销体系的优化，这种积极把握市场现状及发展趋势的价值定位方法，能够快速的企业找到方向标进行决策营销，提取到的顾客需求和市场走向，这也是挖掘客户基本意愿，实现初步沟通的一大要求。

另一方面，根据市场调研反馈，在营销体系当中要有价值反馈。因为基于价值链的营销视角，在得到了客户的反馈以后，寿光分公司要积极地做出价值创造进行实际沟通。因此对于数据的一系列技术开发、外观产品设计、价格、工艺等方面都要有服务价值内容的回应体现，能够满足消费者对于本身产品的一个多元化需求，积极的转化这种让渡价值，优化流程为介质，提高最后的营销效率，这样能够将双向了解以及沟通价值的进一步提升。

总的来说，通过双向沟通寿光分公司可以准确的了解到顾客需求，以顾客需求为导向，采取一些列措施满足顾客需求，最终实现与顾客共同受益。

5.4.3 现场捕捉顾客情绪变化进行针对性沟通

前文指出寿光分公司沟通策略中存在书店没有及时捕捉顾客情绪变化的问题，本节提出现场捕捉顾客情绪变化进行针对性沟通进行问题应对，具体对策如下：

沟通策略的核心是得到顾客的赞同和认可，所以沟通时提前了解顾客当时的心情。为了解顾客在书店购书时心情，寿光分公司应及时捕捉消费者在书店中的心理变化，进行针对性的沟通交流。为了准确捕捉消费者表情及行为，在一些重点区域安装红外线摄像头。通过红外热成像技术，随时观察顾客表情、手势等行为特征，把读取到的顾客情感转化为身体情绪热量图，如图 5.4 所示。

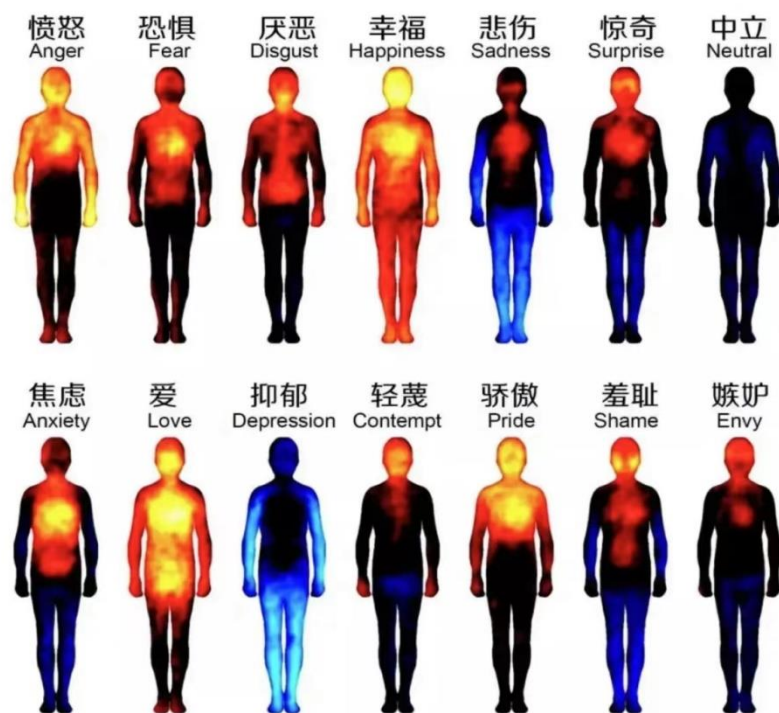


图 5.4 身体情绪热量图

工作人员通过身体情绪热量图可以判断此时顾客的心情。通过专人的观察记录，如果遇到情绪很差需要帮助为顾客，由工作人员进行主动沟通，让他们感受到书店的治愈能力。

6 营销策略优化建议实施的保障措施

优良的营销策略如果是纸上空谈而得不到落实,无法帮助企业提升收益,那就永远只是一种美好的假设。寿光分公司为确保上述营销策略顺利落地实施,应在人力、物力、财力上提供大力支持和坚强保障。

6.1 组织保障

组织方面要做好沟通,达成上下统一。企业班子成员就营销策略优化方案先统一意见,然后召开中层会议,由公司中层人员结合实际工作提出相关建议。融合中层员工意见后,将最后的实施策略以召开部门会议的形式向基层员工下达。中层员工征求基层员工的相关意见,询问分析在实施中可能遇到的问题和困难,最后汇总向上级反映。在营销策略实施过程中,各部门之间相互配合支持,上下级之间多做沟通交流,组织团体上下一心,共同确保营销策略的顺利实施。寿光分公司相关人员按照实施顺序做好规划,无论将来出现人事变动或其他情况,都要将已定的营销策略坚持执行下去。

6.2 人力资源保障

寿光分公司应注重专业人才引进和培养,成立专门的营销团队和电商团队。如果想要完成营销策略优化,市场营销和计算机等方面的人才必不可少,现有市场营销专业人才3名,计算机专业人才2名。

在人员招聘方面,寿光分公司没有自主招聘的权力,各分公司上报名额由集团公司统一招聘。国企招聘流程和人员关系复杂,存在“安置型”等不合理的录取方式,这种方式不利于企业的未来发展。寿光分公司要想突破自我,取得佳绩,就必须把好人才引进的关口,积极引进公司需要的人才。寿光分公司还应加强员工培训。首先是市场营销培训,市场营销是连接销售人员、产品、顾客的桥梁,它对图书、多元产品的销售和公司业绩提升有着至关重要的作用。其次是电商培训,目前寿光分公司电商运营能力较差,要想适应新形势的发展,通过内部培训和外出学习方式增强专业水平,力争培养出专业水平更高的电商人员。

6.3 资金保障

寿光分公司营销策略的优化必须有足够的资金保障。目前，寿光分公司资金较为充足，公司利润逐年提升，这对营销策略的优化非常有利。上述营销策略优化建议是一个整体性、长期性的过程，必须要有充足的运营资金支持，若果没有资金保障，很多营销优化建议都会付之东流。营销部应按照上述优化建议，逐项制定详细执行方案并呈报财务部，由财务部出预算报告经理室，最后由经理室审批资金，保障营销策略顺利实施。

6.4 设备设施保障

根据上述营销策略方案，寿光分公司应在以下几个方面提供设备设施保障：首选，营销策略中打算将来打造 24 小时书店、VR 体验专区等项目，这对设备设施上提出了更高的要求。寿光分公司应按照实施计划逐步购买相关设备，每个项目建成后快速投入运营，确保资金早日回笼。其次，为提升员工工作效率，办公中一些陈旧过时的设备设施也应统一更换，例如：陈旧的电脑、老版的 RF 枪等，确保日常工作顺利高效的进行。再次，为保证顾客有更好的体验感，书店内日常营销活动开展所需要的展台、工具、宣传品等设备设施要配备齐全，让顾客拥有更好的购书体验。最后，书店内举行的各类文化活动所需的场地、音响、屏幕、道具、桌椅等设备设施一定准备齐全，确保顾客能够在比较舒适的条件下参加各类活动。

6.5 控制机制保障

寿光分公司在制定好实施计划和保障措施后，还要建立起一套相关的控制机制进行监管，以此保证营销策略的顺利实施。

（1）营销策略进度周期

在营销策略实施中，寿光分公司应对营销策略进行完成周期划分。每个周期结束后组织召开部门会议，发现营销策略实施中存在的问题，共同商讨解决方案及时采取必要措施，为下阶段工作的顺利开展打下良好的基础。只有定期反馈、不断闭环才能实现日常工作中的不断提升。

（2）完善奖惩制度

寿光分公司应在每年召开的全体员工总结会议中，根据年初对员工的承诺，兑现相关奖励，对做出特殊贡献的部门及个人进行额外奖励。对没有完成任务目标的部门及个人按照相关制度进行惩罚，并分析未完成的原因。

（3）制定应急预案

寿光分公司应成立一套风险控制应急预案，针对营销策略实施过程中可能出现的风险进行控制。寿光分公司应将政策风险、运营风险、市场风险、财务风险等可能出现的风险及时做出应急预案，在出现上述情况能够及时补救，将可能出现的风险控制到最低。

7 总结

近些年，图书行业的经营模式发生了非常大的变化。外加新型冠状病毒疫情的影响，很多实体书店纷纷倒闭，但还有很多书店依然坚持奋力前行，通过转型度过瓶颈期。图书行业的发展目前已进入深水区，只有那些与时俱进、及时调整营销策略的书店才能实现长久经营。本文获得的主要结论如下：

（1）由于我国图书发行行业经营模式非常复杂，各地区对图书等文化产品的需求也各有不同，所以没有形成一套适用于所有实体书店的营销策略。各实体书店只有结合自身情况，在前行中不断摸索适合自己的营销策略。山东新华书店集团有限公司寿光分公司作为新华书店的一员，其将来的经营发展情况受国家政策的影响较大，寿光分公司应时刻根据内外营销环境的变化及时做出调整。

（2）寿光分公司是寿光地区文化新地标，同时也是我党重要的宣传窗口和先进文化的传播者。除了需要做好全市中小学生教材发行工作，还要为承担起市民阅读、购书的服务工作。在日常工作中要把顾客作为营销的核心，以实现顾客满意为最终的目的。

综上所述，寿光分公司在未来发展中除了做好销售工作之外，更要勇于担负起自身的社会责任，兼顾经济效益和社会效益双收，这样才能实现可持续发展，长期处于不败之地。

参考文献

- [1] Brendan Luyt & Karryl Sagun. Let Bookstores be Bygones? Memories and Materiality of Bookstores on the Pages of the Singapore Memory Project [J]. Publishing Research Quarterly, 2016, 32 (2): 139-147.
- [2] Jen Li. Choosing the Right Battles: how independent bookshops in Sydney, Australia compete with chains and online retailers[J]. Australian Geographer, 2010, 41(2): 247-262.
- [3] Kim, D. H & Han, J. A study on the positioning of multi-cultural space in offline bookstores[J]. International Journal of Tourism and Hospitality Research, 2019, 33(5): 31-47.
- [4] Kim, Sun-Young, Oh, Kyung-Soo. Influence of Mobile Bookstore Application Service Quality on User Satisfaction and Reuse Intention[J]. The Journal of the Korea Contents Association, 2015, 15(10): 535-546.
- [5] Maria Silvia Moliterno Pena, Eliane Pereira Zamith Brito. Dematerialization retail: Bookstore experience in Physical and virtual dimensions[J]. Journal of Business Management, 2021, 61(6): 1-16.
- [6] Prathamesh Muzumdar. Online bookstore - A new trend in textbook sales management for services marketing[J]. Journal of Management and Marketing Research, 2012, (9): 122-135.
- [7] 陈宇晴. 基于4C理论的实体书店营销策略[J]. 媒介经营, 2020, (6): 101-103.
- [8] 陈含章. 实体书店转型升级六大路径[J]. 出版参考, 2019, (4): 5-8.
- [9] 高芳. 零售商服务互动风格与顾客体验价值的相关性研究[J]. 商业经济研究, 2021, (3): 2-15.
- [10] 耿艳利. 4C理论视域下实体书店体验营销策略研究[D]. 华中科技大学, 2019.
- [11] 黄琼慧. 新零售业态下实体书店的营销策略[J]. 出版广角, 2021, (4): 51-53.
- [12] 韩星. 新零售背景下实体书店发展对策探究[J]. 中国出版, 2019, (1): 49-52.
- [13] 贺雷, 杜丽娜. 互联网经济体下实体书店转型设计研究[J]. 城市广角, 2021, (2): 108-109.
- [14] 军刚. 实体书店: 围与突破——从售卖图书到售卖服务[J]. 中国出版, 2019, (7): 22-26.
- [15] 金韦唯. 新零售时代Y省新华书店营销策略研究[D]. 云南财经大学, 2018.
- [16] 康艳. “互联网+”时代图书市场营销创新研究[J]. 传媒论坛, 2021, 4(8): 97-98.
- [17] 吕秀路. 实体书店对应移动互联网浪潮的转型策略研究[D]. 辽宁大学, 2017.

- [18] 李玟,苏怡,刘丽,薛乃谦. 基于体验营销模式下的视觉传达设计对实体书店的影响研究[J]. 营销策略,2021, (6): 47-50.
- [19] 李彪. 体验营销视域下独立书店定制化经营模式研究——以北京地区三家独立书店为例[J]. 中国出版,2017, (21): 20-25.
- [20] 李姗蓉. “新零售”背景下实体书店体验营销模式研究[D]. 河南大学,2019.
- [21] 罗雪英,周维. 实体书店微信公众号运营现状调研与改进策略探讨——以40家实体书店为例[J]. 浙江传媒学院学报,2018, 6(25): 137-145.
- [22] 廖珊珊,陈彦馨. 疫情下传统书店的营销模式变革思考[J]. 编辑出版,2020, (4): 50-55.
- [23] 李蹊. F市新华书店有限责任公司市场营销策略研究[D]. 河北大学,2015.
- [24] 苗苗. 新时代公共图书馆文创空间建设探究——基于实体书店文创经验的思考[J]. 四川图书馆学报,2020, (1): 9-13.
- [25] 马宝龙,王高. 认识营销[M]. 北京: 机械工业出版社: 2020.6, 15-16.
- [26] 苏静怡. “保卫书店”:后疫情时代实体书店的经营探索与路径选择[J]. 科技与出版,2020, (12): 51-55.
- [27] 孙秋菊. 文化强国视域下加快实体书店转型的策略研究[J]. 佳木斯大学社会科学学报,2021, 39(6): 63-66.
- [28] 吴芳菲. 书店经营模式创新研究——以合肥市三孝口新华书店为例[D]. 安徽大学,2019.
- [29] 万安伦,季小涵. 场景重构:后疫情时代实体书店的破局之道[J]. 中国编辑,2021, (2): 51-56.
- [30] 王喜荣. 移动互联网时代新华书店O2O模式研究[D]. 北京印刷学院,2016.
- [31] 王璐瑶,陈丽荣. 基于SWOT分析的实体书店发展战略研究[J]. 中国林业经济,2018, (5): 106-110.
- [32] 王海燕. 传统媒体微信公众号编辑与运营策略分析[J]. 2021, (2): 85-88.
- [33] 王逸莹. 从场所走向空间: 作为城市公共空间的实体书店发展建构——以合肥实体书店为[J]. 常州工学院学报,2021, 39(5): 82-87.
- [34] 王磊,庄革发,刘偲偲,王宇. 高校校园书店复兴与创新进路探索[J]. 大学图书馆学报,2020, (3): 6-11.
- [35] 魏伟. 新零售背景下实体书店的转型升级——以茑屋书店为例[J]. 出版广角,2020, (6): 71-73.
- [36] 闻翹楚. 体验营销策略下的实体书店空间设计研究[D]. 四川美术学院,2020.
- [37] 郑婷婷,何慧兰,张晓芳. 新零售背景下实体书店转型路径研究[J]. 市场营销,2020, (7): 44-46.

- [38] 张萍. 互联网+背景下中国实体书店业态转型研究[D]. 首都经济贸易大学,2018.
- [39] 张雪. 私域流量营销:后疫情时代实体书店直播转型再思考[J]. 出版科学,2020, (5): 82-90.
- [40] 朱军,张文忠. 基于空间视觉偏好的超级书店促销陈列位置价值研究[J]. 北京印刷学院学报,2020, 28(10): 12-16.

后 记

时光如白驹过隙，三年的 MBA 研究生求学即将结束。通过三年的课堂学习和户外实践学习我收获颇丰，本次论文就是对这三年成果的一个检验和总结。

完成论文的每一个步骤都是自我提升的过程。通过大量的阅读相关文献，到撰写开题报告和完成论文初稿，直至最后的论文定稿，这些都是自身学术水平的进步和提高。在论文撰写中，对我帮助最大的人就是我的指导老师，导师知识储备丰富、教学态度严谨、学术作风务实，这些对我的论文撰写有着非常深远的影响。在此我要特别向我的指导老师表示真诚的感谢，老师的帮助和耐心指导对论文的撰写至关重要，可以说没有导师的谆谆教诲就没有最终的论文。此外，我还要感谢这三年里教过我的任课老师和班主任老师，不论是在学习还是生活中他们都曾给予我很多的帮助，让我顺利度过了三年的研究生历程。

通过本次论文撰写，使我的学习能力、学术水平、思想认知都得到了升华。同时，也增强了自身的专业自信和专业爱好。在将来，我要秉承认真、严谨、务实的态度去对待未来的学习与工作。踏石留印、抓铁有痕，脚踏实地的做好每一件事情，为社会和国家做出自己的贡献。

作者：冯奇

2022. 3. 18

附录

消费者购书情况调查问卷

您好！

非常感谢您在百忙之中抽出时间填写这份问卷！这是一份关于寿光地区针对人们购书情况研究的调查问卷，希望您能认真、如实的回答以下问题，我们将对大家的反馈结果进行最终统计。本次调查我们遵循匿名保密的原则，仅用作学术研究使用，再次感谢您的配合！

第一部分：调查对象基本信息

1、您的年龄是（ ）？

- A、16 岁以下
- B、16-35 岁
- C、35-50 岁
- D、50-60 岁
- E、60 岁以上

2、您的性别是（ ）？

- A、男
- B、女

3、您的学历是（ ）？

- A、硕士及以上
- B、本科
- C、大专
- D、高中
- E、初中和小学

4、您所从事的行业是（ ）？

- A、在校学生
- B、私人企业
- C、国企
- D、事业单位
- E、部队行业

第二部分：调查内容

5、在顾客细分中存在（ ）不足？

- A、没有识别出高频购书的客户群体
 - B、没有识别出党员购书全体
 - C、学生群体应进一步细分
 - D、未识别出批量购书群体
 - E、书店内散客未进行细分
- 6、您是本店会员吗（ ）？
- A、是
 - B、不是
- 7、您认为本店会员权益中最需改进的是（ ）？
- A、提供更优惠的折扣
 - B、提供免费的活动场地
 - C、提供一对一服务
 - D、提供免费的文化活动
 - E、提供免邮到家服务
- 8、您认为书店空间改造的方向是（ ）？
- A、打造多元产品专区
 - B、图书借阅功能
 - C、开设自习室
 - D、场地日租功能
 - E、开设商务办公专区
- 9、您认为我们距离智慧书店的差距（ ）？
- A、很大
 - B、较大
 - C、较小
 - D、很小
 - E、已实现
- 10、您所能接受的年图书消费额是（ ）？
- A、200 元以下
 - B、200-500 元
 - C、500-800 元
 - D、800-1000 元
 - E、1000 元以上
- 11、您认为书店内图书和其他多元产品价格如何（ ）？
- A、价格偏贵

- B、价格适中
- C、价格划算
- 12、您购书最多的方式及原因是（ ）？
- A、网上购书，物流快且价格便宜
- B、到书店购买，品种丰富，品质保障
- C、到超市、大型卖场购买，价格便宜
- D、其他
- 13、您对本店图书快递服务的评价（ ）？
- A、非常快
- B、快
- C、一般
- D、很慢
- E、非常慢
- 14、您认为本店微信公众号存在的问题（ ）？
- A、没有定期更新相关信息
- B、缺少购书小程序
- C、内容制作质量差
- D、评论回复不及时
- E、没有关注
- 15、您认为寿光新华书店有没有开设 24 小时书店的必要（ ）？
- A、必要
- B、非必要
- 16、您认为新华书店开设校园书店的必要性是（ ）？
- A、必要
- B、非必要
- 17、您是否会定期接到书店的信息咨询电话（ ）？
- A、定期接到
- B、偶尔接到
- C、没有接到
- 18、书店最应及时咨询顾客的什么信息（ ）？
- A、购书体验反馈
- B、购书种类及册数
- C、去书店的频率
- D、多元产品购买情况

E、服务质量评价

19、如果在书店有令您不满意的地方，您会选择怎样的处理方式（ ）？

A、拨打投诉电话

B、拨打书店经理电话

C、找相应的工作人员沟通交流

D、选择沉默

E、其他

20、您认为书店是否需要监测顾客情绪变化选择性的进行沟通（ ）？

A、必要

B、一般

C、不必要