

新华书店的业务与用户体验分析

陈欢

介绍

这份研究报告通过分析消费者购书行为和需求，分析新华书店所存在的问题，并结合行业趋势，找到新华书店的优势和劣势，并给予改进建议，帮助新华书店发挥自身价值。

分析的数据来源于以下数据收集方法：

文献分析	分析线下文章、新闻或报告
访谈	对 5 名用户进行一对一访谈
观察	新华书店实地观察
竞品分析	比较线上和线下大型图书运营商

新华书店的基本状况

新华书店 是中国国有图书发行企业，成立于 1937 年。

新华书店门店多，覆盖全国城镇。大城市可以有多家分店。不同的店规模不同。

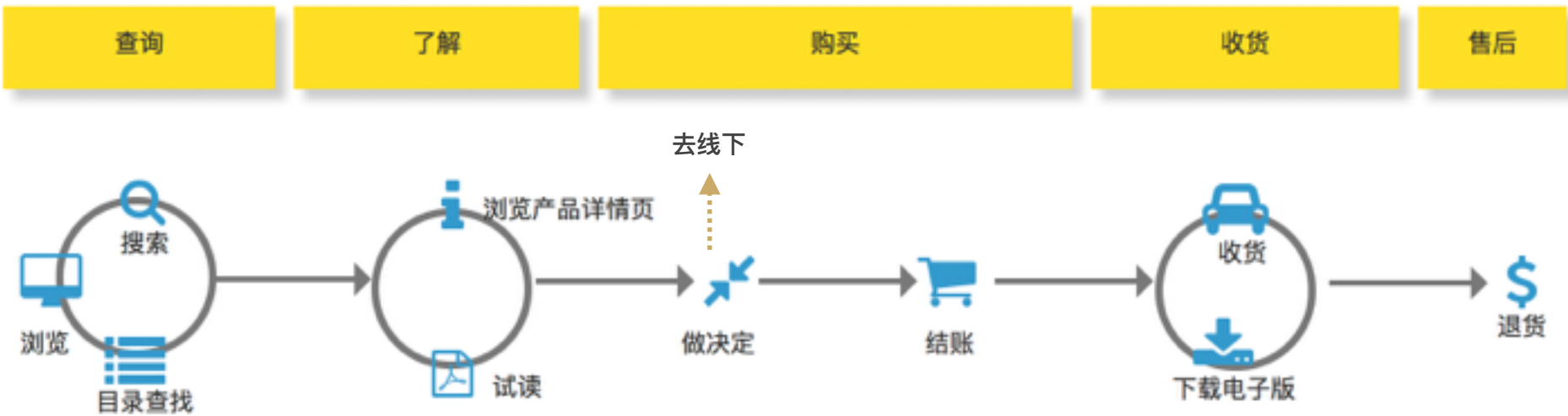
店内除了书籍和音响制品，也有玩具、文具等产品出售。

新华书店由各分公司单独管理，线上网店也由各分公司单独运营。

消费者购书行为与需求分析

线上购物行为路径

消费者购书过程可以大致分为两类：**有明确目的**（知道要买那一本或一类书）和**没有明确目的**。线上为主要途径的购物场景中，有明确目的的消费者会直接从类目中查找要找的书，或直接使用关键词。没有明确目的的消费者会通过广告、书单、标签等途径发现有兴趣购买的书籍。



负面体验

- 缺乏足够信息
- 无法确定是正版
- 拿到手的跟想象的有差距
- 有些书无法试读

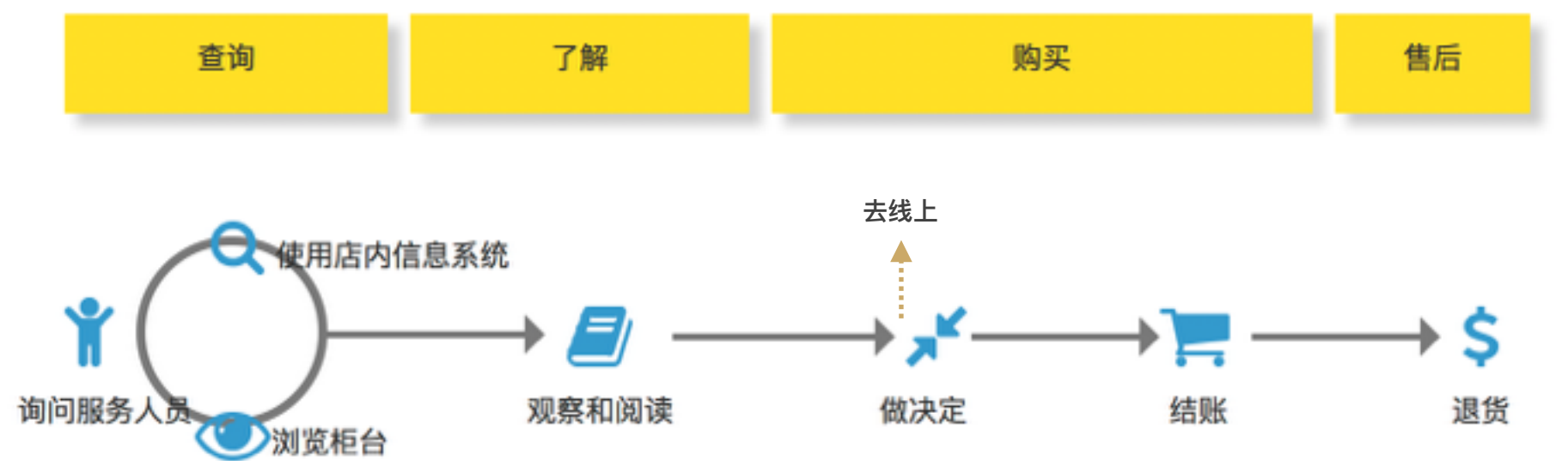
正面体验

- 多维度的信息
- 搜索快捷而准确
- 信息详尽
- 有评论做参考
- 比价方便
- 收货快
- 无理由退货

消费者购书行为与需求分析

线下购物行为路径

线下为主要途径的购物场景中，有明确目的的消费者会直接寻找相关柜台或问服务人员。没有明确目的的消费者会随意浏览不同柜台。



负面体验

- 服务人员态度不好
- 找不到正确的柜台
- 需要的书没有，白跑一趟
- 手里书多的情况下，搬运麻烦
- 难以将书归位
- 结账排队
- 退货期限短

正面体验

- 可以挑选拿到手的那一本
- 可以阅读整本书

消费者购书行为与需求分析

线上 / 线下混合式购物路径

线上与线下购物情景也可以互相转化，例如：

- 线上发现感兴趣的书，去线下实体店阅读
- 线下实体店看到想买的书，去线上比价购买

消费者购书行为与需求分析

服务提供商

消费者在了解和购买图书的路径中，会接触到以下大型服务提供商：

类型	实例	消费者的行为
在线图书运营商	亚马逊 京东 当当	从了解到购买正整个过程
在线内容运营商	豆瓣	了解、交流和评价但是不购买
实体书店	新华书店	从了解到购买正整个过程
电子商务网站	淘宝	购买

消费者购书行为与需求分析

新华书店的购书体验

下图里，我们综合分析一下消费者在购书过程中的需求和新华书店线上与线上的用户体验问题。

行为阶段	需求	新华书店的劣势	新华书店的优势
查询	<ul style="list-style-type: none">能从各种维度提供推荐书籍，帮消费者发掘好书快捷有效的搜索	<ul style="list-style-type: none">分店太多，消费者不知道该去哪一家。（网店）分店的数据没有联网。当一位消费者想找周围的实体店是否有某一本书时，他/她需要在每一家网店单独查询。单一分店类目不全。缺乏社会化的内容，比如标签和书单。（网店）缺乏不同维度内容的推送。	
了解	<ul style="list-style-type: none">详细的信息是正版试读所见即所得	<ul style="list-style-type: none">图书相关信息不全。（网店）	<ul style="list-style-type: none">可以阅读整本书。（实体店）可以亲自挑选。（实体店）
做决定	<ul style="list-style-type: none">优惠的价格优质的售后	<ul style="list-style-type: none">优惠不够。	
购买	<ul style="list-style-type: none">便捷的支付过程	<ul style="list-style-type: none">结账慢。（实体店）计算总价不太方便。（实体店）	
售后	<ul style="list-style-type: none">便捷的退换货流程	<ul style="list-style-type: none">退货时限短。不提供无理由退货。	
整体体验	<ul style="list-style-type: none">优雅舒适的环境便捷的流程	<ul style="list-style-type: none">环境嘈杂。（实体店）服务人员不够友善。（实体店）缺乏座位。（实体店）没有篮子或推车。（实体店）	<ul style="list-style-type: none">无需IT技能。（实体店）

消费者购书行为与需求分析

新华书店的购书体验

除了实体图书，消费者对适用于桌面电脑和移动端的**电子书**的需求越来越大。新华书店不提供电子书。



消费者购书行为与需求分析

新华书店线下的典型消费者行为

虽然新华书店在购物体验与其他在线竞争对手上存在很大问题，但是一些场景上，依然存在优势。

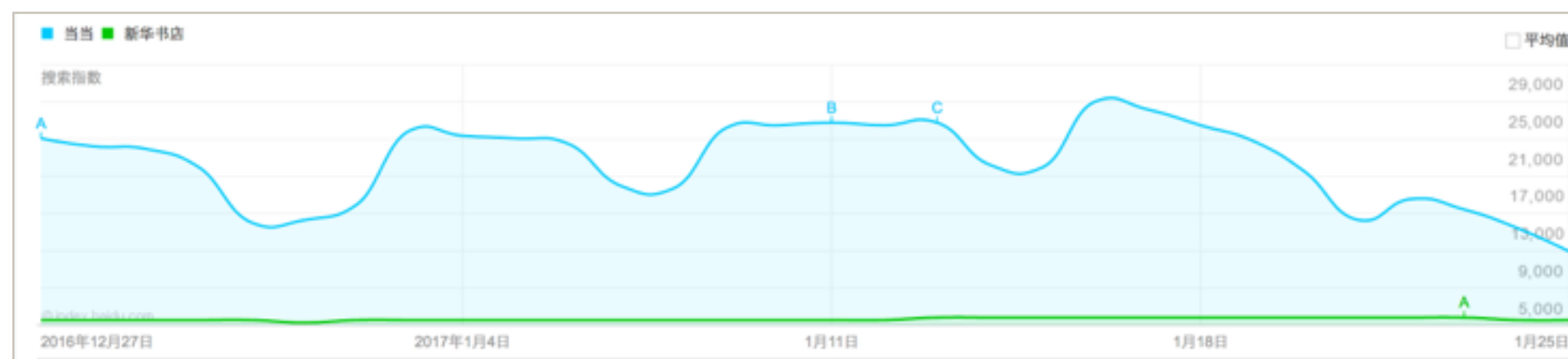
通过实地观察，以下是一些典型的新华书店实体店内的消费者场景：

- 青年人/退休人员在书店读休闲类图书
- 专业人士在书店查找资料
- 家长带孩子逛书店，给孩子买书
- 中学生买教辅或课外书
- 几个朋友一起逛书店，讨论图书

新华书店网店的认知度

大众对新华书店网店的认知度很低。下图是百度指数提供的“当当”与“新华书店”作为关键词的搜索指数的对比。绿色区域代表“新华书店”。

“新华书店”做为关键词的搜索指数很低，表明消费者几乎不会想到新华书店有网店，或想去新华书店网店买书。



竞争对手案例分析

诚品书店和亚马逊是两家代表性的线下与线上书店运营商。它们是如何使自己的业务可持续呢？

诚品书店

诚品书店通过多样化的业务，弥补书籍销售的低利润，让自身发展可持续。

- 给企业客户提供完整供应饭店、旅馆和餐厅用品。
- 给个人消费者开发自有的餐饮品牌、文创交流平台 and 展览艺术。

亚马逊

亚马逊以图书业务为切入点，衍生出一系列产品和服务。

- 大规模布局音乐、媒体、视频、影视等内容推送。
- Prime 服务计划，提升消费者忠诚度。
- 高效的配送机制。
- 加大对 Kindle、平板电脑等硬件产品的投入。

SWOT 分析

结合之前的分析结果，我们来分析一下新华书店相对于竞争对手有哪些优势、劣势，存在哪些机遇，又会面对怎样的威胁。

S trength	W eakness	O pportunities	T hreats
<ul style="list-style-type: none">• 国有书店，信誉有保证。• 网点多，覆盖面广。• 国家扶持，资源多。• 消费者可以自由地在店内看书。• 在教科书和教辅类图书上有很大的优势。	<ul style="list-style-type: none">• 在线网店分散化经营，单一网店只能针对当地用户做产品和活动的推广。这也阻碍了新华书店和其他品牌进行战略性的合作。• 书店用户体验差，界面过时，信息不完善。• 在线书店配送费用高，售后服务比不上竞争对手。• 老牌国企，工作人员思维固话，缺乏动力和创新能力。企业太大，短期难以做出巨大改变。	<ul style="list-style-type: none">• 在线书店无法满足消费者的阅读或购书场景。• 跨界合作是业界常态。• 实体店通过提升店内人文气息、增加副业和服务创新来吸引青少年。	<ul style="list-style-type: none">• 竞争对手线上流量优势大，物流体系完善，服务好。线上市场新华书店落后太多。• 竞争对手积极布局线下体验店，在线下购物场景上与新华书店竞争。• 竞争对手积极布局三、四线城市的物流。

改进建议

实体店用户体验

优化促销广告的展示和文案

促销广告应该放在店内显眼位置，文案应该简单明了，规则要易于学习。

设置图书回收点

在店内各楼层显眼处建立图书回收点，消费者可以将不再需要的书统一放在回收点，这样可以减少消费者的体力损耗，也方便书店员工将书归还回货架。

设置购物篮

消费者可以把有兴趣的书放在购物篮里，方便之后的比较和结账。

优化线下以儿童为中心的家庭购物场景

书店是当今少有的适合儿童的商业场所。同时，儿童是线下购书的重要消费群体。线上书店在服务设计上应该重点考虑家长与儿童一起购物的场景，提供人性化的设施与服务，比如儿童座椅。

设置老年人优先的座位

相对于年轻人，老年人更需要座位。在座位有限的情况下，应该先保证老年人优先入座。

改进建议

在线书店用户体验

帮助用户建立正确的概念模型

不同地区的新华书店在线书店为独立运营，给线上消费者造成大量学习成本与困惑。在线书店在界面与信息设计上，应该帮助用户简历正确的概念模型，比如网店与实体店的映射关系，不同网店的区别，并给予消费者正确的引导，帮助他们更有效地完成任务。

优化网站信息

分析线上消费者特征与够书时的任务特征与认知特点，提供以消费者为中心的信息与文案。

优化线上到线下的消费场景

分析“线上找书，线下看书”的场景，优化任务流程。比如，消费者在在线书店找到感兴趣的书后，可以通过手机扫描二维码，得到附近书店里这本书的货架信息，并存为图片保存。

改进建议

业务与运营

提供本地化和社区化的服务

线下书店应该扬长避短，发挥店面优势，把更多的注意力放在设计面向书店附近人群的服务上，比如书友会、二手书收购或礼品包装。

和其他平台和厂商合作，增加用户入口

把新华书店的服务植入其他产品，比如与手机厂商合作，把新华书店的应用植入其系统，这样可以提高

优化细分市场

深度分析实体店内的典型用户群体，提供更符合他们需求的产品和服务。比如愿意带孩子逛书店的家长可能对价格并不敏感，他们可能更需要高品质的儿童用品。很多青年人会在线下看书但是不买书，针对这些人，线下店可以提供文创用品、餐饮或者聚会活动

优化会员计划

优化会员计划的规则、宣传和使用体验，提供消费者的忠诚度。

积极利用新媒体做宣传

积极利用微信公众号、微博、知乎专栏等媒体，传播新华书店的品牌与价值。

参考资料

实体书店们绝对想不到，这竟然是诚品的盈利模式

<http://www.tuicool.com/articles/uEfQFbf>

2016中国生态型电商研究报告

<http://report.iresearch.cn/report/201610/2666.shtml>

附录一

访谈提纲

访谈类型
半结构访谈

访谈目的
了解消费者购书行为和对线上购书和线下购书的态度
了解消费者对新华书店的满意 / 不满意之处

问题样例
你通过哪些渠道购买过图书（在线商城、线下书店）
你上一次去书店是什么时候？
买的什么书？为什么不选择线上？
你上一次在线购书是什么时候？请你简述一下当时的经历。
在什么情况下，你会选择线下购书而不是线上？
你为什么不去线下书店？
线上书店有哪些对你而言体验很好的地方？
你认为线上书店有什么不足的地方吗？

附录

实地观察数据

地点：中关村海淀图书大厦新华书店
时间：2017年1月23日

以下是部分图片和发现

座位不够的情况下，部分人选择坐在地下。

有的消费者会一次买一堆书，搬运会比较麻烦

书店结账有时会排长龙。



积分回馈信息被放在了不显眼的角落。



有些人选择把需要的信息拍照记录下来，就不需要买整本书。