

在2013年2月中华全国妇女联合会揭晓的全国评选中

# 中国出版传媒商报(原中国图书商报)获誉“全国三八红旗集体”表彰

## 2013 中国书业实力版图 发行集团 竞争力

### 分报告

这是个日新月异的时代,这是个抓机遇的时代,在纷繁复杂的发展形势下,新华发行集团稍不留神可能就“out”了。对他们而言,能否顺应出版行业的大变局,展现转型升级魄力与能力,关系他们能否再造新船出海、做大做强。整体来看,2013年各发行集团继续保持上扬发展态势,围绕渠道、业态、资本、人力资源等方面构筑起强有力的竞争力优势。

### 案例点击

#### 河北新华:构筑人才竞争新高地

河北新华出台了一系列制度来规范和加强企业用工管理和劳动管理,譬如《员工手册》、《关于选派管理人员到基层挂职锻炼的办法》、《关于新聘员工到基层实施锻炼的办法》;同时还不断完善针对不同层级员工的考核办法。这些可操作性极强的制度和办法,为河北新华实施科学、精细、有效的管理打下坚实基础。2013年,河北新华在人力资源方面最值得称道的是创造条件,鼓励员工接受继续教育。今年下半年,河北新华首先委托北京印刷学院继续教育学院开办了编辑出版本科班,选拔了31名业务骨干参加深造,课程内容涵盖了发行学、出版物市场营销、数字出版、网络营销、书店经营与管理、商务谈判等。此外,他们还选派了11名省店中层以上管理人员参加中国人民大学企业管理专业在职研修班的学习,课程设置紧贴时代形势,尤其注重把握最先进的市场运营与营销理念。如今,河北新华已有专门的“培训中心”,可为各级书店提供培训师、教具、场地、食宿等配套服务。而为了进一步打造学习型企业,引导员工不仅卖书,且知书、懂书、读书、用书,河北新华在全省7000名员工中展开问卷调查,并根据调查结果开展了“全员阅读”活动,目前正在进行中。

#### 浙江新华:多方发力造就多重增长

浙江新华今年非教材POS端销售已突破38亿元。高位数增长的背后,是该集团继续深入实施“三走一提升”,统筹产业布局,加强信息技术建设,实施精细化管理的结果。2013年,浙江新华对严峻形势有清醒认识,着力做强图书销售主阵地;文化消费综合体的建设持续推进,9万平方米的嘉兴文化传媒广场正式动工;博库网继续保持高速增长,预计今年销售可破3亿元;小连锁网点超过300家、销售过8000万元,农村、社区图书发行网络进一步完善;积极创新店外销售模式,馆藏、团购等店外销售比重超过店内销售。同时,非图销售今年有望突破12亿元,呈现规模化、系列化、品牌化发展态势。在此过程中,浙江新华不断技术创新应用,将新技术引入业务经营、市场开拓和物流生产,技术保障作用进一步彰显。他们与青岛市新华书店签订信息管理系统战略合作协议,为后者有偿提供总部中盘和连锁店信息管理系统全套解决方案和服务;北京信息分中心的有效运作也提升了书目信息制作的时效性,扩大了行业应用的服务范围。精细化管理也渐显成效,譬如成立企业管理部,加强基层书店制度化建设和全省书店标准化建设,布局实体书店产业规划;全面实施预算管理,试点全省IC卡通用,完善现代企业管理制度和运行机制;强化进销存管理和营销创新,业务管理从货源保障型向以产品销售、流程优化和成本控制相结合的经营管理型转型。

#### 福建新华:频办展会收双效

福建新华近两年积极走出去,举办诸多场次图书及相关产品的展会,双效明显。2013年9月14日,福建新华与菲律宾华教中心联合举办了癸巳年中国图书展销会。9天展会期间,“癸巳年中国图书展销会暨‘美丽福建’大型图片展、妈祖文化摄影图片东南亚巡回展”在菲律宾当地引起热烈反响,5000多种优秀图书也为当地民众带去文化盛宴。几乎同时,由福建新华与台湾图书出版事业协会、福建省出版工作者协会、闽台经济合作促进委员会联合主办,福建省外文书店、福建闽台图书有限公司等单位联合承办的“第八届金门书展巡回展”,分别在台湾高雄、台中、澎湖、台北、马祖五县市举行。此次巡回展的展期跨度达2个半月,为历届金门书展之最,除了展出品种丰富的图书及音像制品外,福建新华还带去了传承中华文化的“文房四宝”及具有福建特色的工艺品等。8年过去,如今的金门书展已成为闽台文化产业对接的重要平台。据悉,今年12月,福建新华又将参与举办第13届新西兰中国(福建)图书展销会暨“美丽福建”大型图片展,从而凭借地域优势和多场展会举办经验,继续构筑海外展会群,扩大辐射影响力。

中国出版传媒报 记者 张攀

## 三力共襄发行集团转型奔强

### 渠道力护主业稳健

教材教辅发行与一般图书销售是新华发行集团不容有失的两项传统业务。2013年整体来看,各新华发行集团基本稳固住了业务总量,部分集团做到稳中有升。针对这两块业务,各发行集团争取最大程度地发挥主观能动性,踏实地走出去、走下去寻求业务增量。以教材教辅为例,河北省新华书店集团、广东新华发行集团、湖北省新华书店(集团)有限公司等2013年均选择大踏步推进校园书店建设,成效显著:新建与原有的校园书店星罗密布于各地,成为他们服务学校师生,寻求教材教辅增量的抓手。

今年,各发行集团仍延续近几年持续拓进大中专教材发行的态势,收益可观。值得一提的是,幼儿园教材的发行也进入发行集团视野,部分集团表现得可圈可点。山东新华书店集团有限公司日照分公司的幼儿园教材单季发行码洋从2008年秋的90万,增长至今年秋的496万。发行集团长期从事教材教辅发行的经验在这发挥了很大作用,帮助他们很好地克服了各级托幼部门缺乏报订积极性、盗版充斥市场、回款难度大等问题,成功将之打造为新的利润点。

相较教材教辅,一般图书为发行集团提供了更广阔的挖潜增销空间。馆配和团购业务日益为他们所看重,普遍收效颇佳。上海新华传媒股份有限公司下属的新华书店与上海书城今年坚持深入销售前沿,积极参与各类公共图书馆项目招标。馆配、团购业务的成功也推动该公司整体销售业绩再上新台阶。

以馆配会为代表的各类图书展会正成为发行集团扩大一般书增量的重要支撑。北京发行集团、福建新华发行集团等不仅参会,而且更多尝试自行或与其他机构合作搭建展会平台。北京发行集团今年继续承办第八届中国北京国际文化创意产业博览会台湖国际图书分会场活动,3天展会期间,来自加拿大、我国台湾以及全国各地的图书经销商、馆配商和

代理商实现交易额近1.14亿元。如今,北京台湖出版物展示交易中心忙时举办各类展会,闲时也在8万平方米的展览展示中心陈列国内外2000多家供应商提供的60多种图书及相关产品,为全国各地客户提供现采、订货、结算等一站式现代化、人性化和信息化服务。

湖南省新华书店有限责任公司也构建起图书现采中心与馆配图书订货会两大平台,实现了一般图书年销售突破10亿元的跨越式发展。黑龙江省新华书店集团图书配送中心建设项目主体工程则在今年10月份顺利封顶。今后,该中心可满足该省新华书店系统连锁经营的需要,还可为省内外出版社提供商品储存、物流配送、退货处理等各类物流代理服务。

对于旗下拥有众多新华书店的发行集团而言,在店内举办内容与形式多样的营销活动也成为一道风景线。重庆新华书店集团公司旗下重庆书城今年迎来开业十周年庆典,举办了贯穿全年的丰富多彩的营销活动。10月下旬,该书城十周年大型书展暨第六届读书月系列活动正式开启,其中9天展会销售码洋400余万。新华传媒旗下的上海书城和新华书店也已举办各类签售、讲座活动近300场,一些新创之举如静安店的“书香音乐空间”等营销活动更收获不少好评。

网络时代下,发行集团自然不能忽视互联网、移动互联网对传统渠道的冲击,转而在线上渠道上有所作为。以变应变,如今多数发行集团都已介入网络售书,或开办自有网店,或入驻天猫、京东商城等第三方平台。新华文轩出版传媒股份有限公司、浙江省新华书店集团、江西新华发行集团、江苏凤凰新华等在此项业务上表现突出。在前不久结束的“双11网购狂欢节”中,文轩网天猫旗舰店一天销售额超3000万元。

### 资本力助多元业态

围绕图书,发行集团2013年仍在加大新华书店的转型力度,且方式方法也更加丰富。江西新华发行集团9月底正式运营了国内第一座一站式文化消费综合体——南昌红谷滩文化综合体,堪称今年发行集团在新华书店转型上的最大手笔。安徽新华发行集团则在文化地产项目上有所突破。截至今年8月,文化地产项目即已基本完成全年目标,其中亳州文化地产项目表现尤为突出。同时,该集团旗下安徽华仑港文化投资有限公司承建的华仑港湾项目,为打造具有滨滨特色的城市文化综合体,也在今年特地引入洲际酒店集团和银泰商业集团作为项目运营战略合作伙伴。

山东新华、福建新华、湖北新华等则以集团牵头与大牌商家合作,在店内引进经济效益更高的多元业态,如泰山体育的体育产品、新华玉瓷、“迪信通”手机连锁卖场等。此外并非简单地业态引进,而是伴随着新华书店自身相当大程度的改造,江西新华的“新华晨光生活馆”、湖北新华的“通讯器材样板店”等品质更高、规模更大、效益更好的“新店堂”不断涌现。

2013年4月,湖北新华为落实多元化发展战略,成立“新业务事业部”,全面推进数码产品、办公用品、科教仪器、电教设备、数字音像制品、团供礼品等与文化相关的非图书类产品的经营,并积极探索新华崇文多功能预付卡的升级和推广。9月,该部通过招商引进“迪信通”进行联营合作,并在安陆店开设首家“通讯器材样板店”。

新华传媒电子商务公司售卡业务也得到快速

发展。目前,新华一城卡已经形成了线上以公共事业缴费、票务预订为主的便民消费模式;线下覆盖了书店、院线及各类演艺场馆为主的文化消费市场。新华一城卡今年上半年销售已突破亿元。

部分有条件的发行集团2013年持续推进自有品牌的打造,譬如湖北新华新事业部就已研发出“新华崇文”移动电源。湖南新华今年也努力拓展“天闻书法套装产品——翰墨飘香”的市场销售空间。目前,该产品已销售40万套,累积码洋1176万,呈现可喜的增长态势。此外,湖南新华投资成立的阅读花园创意文化有限公司也已稳健走上文化餐饮业务连锁发展之路,今年9月开出了第3家连锁店。

值得注意的是,高歌猛进的多元业态与发行集团日益增强的资本运作能力密切相关。新华文轩、江苏凤凰新华、江西新华、皖新传媒、湖北新华等或已上市,或背靠上市公司,在集团转型和新业态开拓上自然有充裕的资金保证。湖北新华是长江出版传媒股份有限公司最大的子公司,在2012年成立湖北新华银兴影视文化发展有限公司和湖北长江华盛国际文化发展有限公司之后,2013年他们又与山东水浒书业有限公司并购合作,成立了新的山东长江水浒文化传媒有限公司,从而迅速提升了在全国教辅市场的影响力。今年9月,甘肃新华书店集团整合相关出版社、印刷厂后更名为飞天出版传媒集团。聚各方之力的飞传媒总资产达25亿元,为其下一步往文化地产、物流、医药、影视、旅游、会展、酒店等业务拓展提供了坚实的资金后盾。

### 人才力固发展根基

2013年,河北新华、浙江新华、山东新华、湖北新华等都把人才培养作为集团工作的重中之重来抓,试图打造出一套长效、有章可循的人才培育制度。这与发行集团目前面临着企业高速发展和人才相对不足的矛盾不无关系。具体说来,新华书店受历史、社会等因素的影响,眼下不得不面临员工结构老化、专业技能偏低、高精营销人才欠缺等问题。

为此,多数发行集团近年来持续实施人才发展战略,积极构建多维度、多形式、多内容、多梯次的人力资源管理框架,从而建立健全和逐步完善用人、用工和分配制度,出台员工手册、年轻员工挂职锻炼、员工培训、举办技能大赛、开展阅读活动、加强继续教育等方式已蔚然成风。

山东新华今年培训工作开创了新局面,呈现多批次、高频率、递进式、常态化的良好态势。湖北新华今年9月份启动了全省分公司经营班子考核和调

整工作,力图进一步深化干部人事改革,提高选人用人公信度,形成充满活力的选人用人新机制,促进优秀人才脱颖而出。眼下,此项工作已在湖北新华75家分公司和2家子公司顺利完成。此外,湖北新华还在今年启动了上挂下派干部培养工作,一批关于团购、借船出海、引入民营等话题的卓识有效的工作建议不断涌现,为其今后工作展开提供了新的思路。

浙江新华今年首次建立全省后备干部和专业人才库,开展校企合作办班,完善人才的引进、选拔、培养和使用制度;开展多种形式的技能竞赛、员工干部培训、文体活动,加强企业文化建设,提升企业凝聚力和员工向心力。山西新华书店集团有限公司则以“新华梦”构筑人才新高地,要求旗下各级书店要把人才引进、培养、使用作为一项长期、重要的工作来抓,结合实际,科学合理设置岗位,有计划地逐年引进人才,形成科学的人才梯队。

### 案例点击

#### 江西新华:文化综合体更新书店内核

遍布各地的新华书店,是江西新华产业发展最重要的资源和平台。为擦亮新华书店这块金字招牌,江西新华顺势而为,近年来坚持大力改造终端。2013年9月25日,江西新华投资新建的全国第一座一站式文化消费综合体——南昌红谷滩文化综合体投入试运行。该文化综合体总占地面积48亩,建筑面积8.16万平方米。作为江西新华适应文化产业发展新形势,着力推进转型升级、加快产业发展的重大举措,该文化综合体在经营模式上全方位借鉴了我国台湾诚品书店复合式经营的理念,以复合式、多元化、多业态的模式,对以往新华书店单一卖书的经营业态进行了大胆突破。文化综合体以书城为纽带,将影院、休闲、娱乐、培训、艺术品展示交易等多种泛文化业态融为一体,通过多种文化业态的互动、拉动、促动,以及文化与科技的融合,为广大读者提供环境更优雅、内容更丰富、形式更多样、体验更真切的文化消费服务。江西新华通过营造良好的消费体验和提供优质的服务,以此来建立区别于网络书店和数字阅读的差异化优势。为此,他们以读者需求为导向,努力把它打造成读书人的温馨港湾、南昌的城市文化名片、江西文化产业的地标。

#### 新华文轩:多维度创新渠道形态

2013年,新华文轩在渠道建设上取得丰硕成果。他们把握住政府支持二级城市文化网络建设的机遇,努力争取地价、地租优惠政策,在城市文化综合体建设中探索产品经营与物业经营相结合,以项目带动文化商城的转型升级。如今“轩客会·格调书店”稳步拓展,销售和利润同比稳步增长。同时,新华文轩大力推进中盘转型,力图实现中盘与商超书店的整合,从而建立起省内外一体化运行的流通网络。具体说来,即探索支撑公司自有业务和行业服务的末端区域物流网络,拓展商超书店网络,优化现有门店,在扩规模、控成本的基础上提升盈利能力。值得一提的是商超书店,该公司目前拥有国内最大的商超书店连锁网络,已在全国范围内开店1000余家,覆盖22个省份。今年暑期,新华文轩商业连锁(北京)有限公司与外语教学与研究出版社合作在华北、华东等地的重点城市和地区,开展了“迪士尼英语家庭学习系列双语读物”大联展,改变了传统意义上商超书店贩卖白菜价、低品相图书的印象,探索出社店合作的新模式,收效颇佳。此外,新华文轩在线上渠道也保持明显优势,尤其是文轩网在电商林立的网络图书销售市场中脱颖而出,为传统书企涉足网络渠道做出示范。

#### 山东新华:打造社店合作新平台

新形势下,书店渠道与出版方对社店合作的需求更为强烈。从沟通信息、重点图书推广到品牌营销活动,乃至合作出版等都逐渐成为双方所重视。山东新华2013年通过一系列措施构建和谐、互助的社店合作体系。首当其冲是今年3月18日~22日举行的山东省图书馆馆配(团购)会,5天间,来自全国各地的493家出版社、600余家图书馆现场订货码洋8850万,创造了历届馆配会最高纪录。4月份,山东新华在济南举办了山东省少儿类图书营销培训会,邀请了北京出版集团、明天出版社、海豚传媒股份有限公司、童趣出版有限公司四家出版单位到会组织培训,与集团连锁门店一线工作人员现场交流。会上,四家出版单位分别就少儿类图书出版热点、出版趋势及各自重点图书作了讲授和说明,同时社店互动游戏穿插其中,收效颇佳。6月份,山东新华参与了由山东出版集团、山东出版传媒股份有限公司举办的首届“齐鲁书香共筑梦想”社店恳谈会。此次恳谈会邀请了上海、江苏、浙江、湖北、深圳等20个有较强区域图书发行影响力的新华书店经理参加。恳谈会围绕“在新的市场环境下如何促进社店双方共同发展”的主题,就如何做好社店之间的营销创新、无缝对接等话题展开充分交流。通过这些措施,山东新华社店之间交流的平台初步搭建,一个更加广阔的合力合作平台、共赢共享平台渐露雏形。