站在新起点 谋求新突破

□采访人 张 攀（中国出版传媒商报记者） ■受访人 孙真福（凤凰出版传媒股份有限公司副总经理、江苏新华发行集团董事长）

□近年来，全国发行系统很少听到江苏新华的声音，也有不少人认为江苏新华发行集团已经解体了。你们现在是否打算重新成立江苏新华发行集团？

■江苏新华在股改上市过程中，为了规避关联交易和同业竞争问题，根据监管部门要求，将出版业务注入，成立凤凰出版传媒股份有限公司。2011年凤凰传媒整体上市后，对江苏新华组织架构进行了适当调整，取消省店法人地位，设立凤凰传媒发行部和新华发行分公司、物流分公司，原省店管理职能由发行部等部门承接，相关业务由发行分公司、物流分公司分担。

在此过程中，江苏新华确实出现了名称模糊、统计口径不一、宣传力度不够、影响力弱化等问题。事实上，虽然取消了省店的法人地位，但江苏新华发行集团的建制一直是保留的，不存在解体的问题。江苏新华多年形成的“统一采购、统一配送、统一结算、统一管理”的经营模式没有变，对市县子公司人、财、物管控的力度没有减，经营业绩和综合实力没有弱，江苏新华在行业中的地位也不会因此而动摇。值得引起我们反思的是，由于江苏新华领导班子不健全、对上沟通汇报不及时、对外宣传交流不到位，导致行业内普遍认为江苏新华旗号没了、品牌丢了、地位降了，实际上这只是因江苏新华名称主体缺位而产生的错觉。上周，凤凰传媒重新调整任命了江苏新华发行集团新的领导班子，我相信江苏新华在辉煌60年的基础上，一定能够迸发出新的发展活力。

□有媒体报道，这两年江苏新华在全国同行中的综合实力排序出现后移，对此您怎么看？

■据我所知，这两年行业排名是以总发企业年检上报数据作为依据的。由于种种原因，现在公布的排名主体是凤凰传媒，而相关数据仅仅是新华发行分公司的，这两者都不能真实反映江苏新华的业绩和实力。凤凰传媒包含出版板块、发行板块，印务、影视等业务板块也已按法定程序注入其中，其实际数据大大超过江苏新华原有的统计口径，而新华发行分公司不含市县新华书店业绩数据。与全国其他发行集团相比，凤凰传媒或新华发行分公司的统计数据都不具可比性。

2012年江苏新华销售码洋125.91亿元，营业收入93.17亿元，利润6.31亿元。其中，海南凤凰实现销售码洋6.06亿元，营业收入5.26亿元，利润0.13亿元。从这些数据看，即使剔除海南凤凰，江苏新华的综合实力在全国同行中也是处于领先地位的。从江苏新华发展的势头判断，至少目前还看不出排序后移的迹象。

□回溯江苏新华60载辉煌岁月，您认为是什么造就了今天的江苏新华？在这样一个变化纷繁、挑战与机遇并存的时代，江苏新华的核心竞争力是什么？

■企业的发展需要良好的外部环境和强大的内生动力，江苏新华60年取得的辉煌成就是内因和外因相结合的成果。从大的社会背景看，一方面多年来文化建设受重视程度越来越高，现已上升为国家战略，文化产业迎来大发展大繁荣，这为江苏新华持续快速健康发展提供了良好的政策环境。另一方面，凤凰传媒整体上市，为江苏新华在资源调控、资金保障、人才配置等方面创造了加快发展的难得机遇。从企业内部来看，历任江苏新华领导班子紧紧抓住了以下关键六条：一是有一个好的发展规划，统领发展方向。二是有一个好的战略定位，引导目标追求。三是有一个好的体制机制，催生发展动力。四是有一个好的管控模式，释放资源潜力。五是有一个好的高效团队，激发创新活力。六是有一个好的企业文化，营造和谐环境。这些宝贵的经验和优良传统，我们将继续坚持和发扬。

在新的历史条件下，江苏新华的核心竞争力在于始终坚持改革不停步、创新无止境。改革的重点是要按照上市公司的要求，建立现代企业制度。江苏新华虽然早已完成法理上的转企，但不少人在思想观念的转变上并不同步，必须进一步深化改革，真正确立市场竞争主体意识。同时，要持续不断地鼓励创新，特别是在以社店通等信息系统为代表的技术创新、以实体书店转型升级为重点的业态创新、以强化内控为基础的管理创新、以网点布局为支撑的渠道创新、以线上线下互动为抓手的营销创新、以用人和分配制度改革为突破口的机制创新等方面，要不断加大力度，保持发展活力，形成竞争优势。

□传统图书发行和多元业态拓展是新华发行集团不断发展的两个重要抓手。结合江苏新华实际，请您谈谈如何持续挺拔主业、促进多元业态发展？它们之间又当如何构建一种和谐的、互相促进的关系？

■图书发行主业是新华发行系统赖以生存的基础。尽管目前图书销售受到阅读习惯改变、电商竞争等多方面的影响，但是坚守阵地、挺拔主业不仅关系到新华发行的经营走向和整体形象，更是我们必须履行的社会责任和神圣使命。

与此同时，我们也要看到，单一的图书经营业态不是扩大图书销售的唯一条件，适度多元不仅不会影响图书销售，反而能积聚人气，间接拉动图书消费。挺拔主业和促进多元不是相互对立的，重点是要强化图书经营的主体地位，充分满足广大读者的购书需求。坚守主业不等于坚守面积，关键要看网点覆盖面、图书市场占有率、服务精细化、读者满意度如何。虽然县以上中心门店一般皆为当地的文化地标，具有象征意义，但并不代表在图书消费方式发生变化的情况下，永远只能单一经营图书。

图书是带有公益性、惠民性的文化产品，也是一种低附加值的特殊商品。各级政府扶持实体书店的主旨是要防止其因负担过重而丧失图书的销售功能。我们要不断创新业态组合、适度多元经营，增强自身“造血”功能。否则，光好看、不动销，一边拿着政府的补贴，一边损耗国有门店资源，也是一种不负责任的行为。

当前，门店资源客观上存在低效运营现象，资源的综合效益没有充分释放出来，特别是人力资源成本消耗过大。不加快调整结构、推动转型升级，难以实现可持续发展。当然，多元经营必须强调与图书主业的关联性、协调性，不能不加选择、盲目多元，甚至一租了事，破坏整体形象。我们要学习诚品以及超市等现代商业经营管理模式，通过配置自助查询系统等新的技术手段，在方便读者查找图书的同时，适当减少上架复本库存，精简营销导购人员，释放店堂面积，引进多元产品，相互促进销售，提高综合效益。近年来，江苏新华虽然调结构力度不断加大，多元业态得到长足发展，但我们的图书经营总面积也在不断扩大，网点在不断延伸，图书主营业务总体上保持了良好的发展势头。2012年江苏新华一般图书销售增长8%，今年预计增长3.5%。目前，我们正在全面推行图书自助查询系统，实现对图书销售动态和库存的实时监控，方便读者需求，提高卖场坪效。

□当前网上售书呈现加速发展态势，对实体书店形成巨大的竞争压力。对此，您认为国有新华书店应当如何应对，寻求生存之道和竞争优势？

■从长远看，网上销售是必然趋势，不可逆转。实体书店和网上书店各有竞争优势，相互之间应该是错位竞争的互补关系，而不是谁吃掉谁的恶性竞争关系。尽管网上销售对实体书店形成很大的竞争压力，但是国有新华书店应理性对待，积极主动地参与和分享，而不是一味消极地抵制和排斥，听任网上书店一方独大，形成垄断。特别是要共同发力，推动相关主管部门尽快规范图书市场经营秩序，避免恶性竞争、两败俱伤。网上书店应当自律，不能无休止地用低价促销手段，损人不利己，破坏图书发行市场的生态环境。出版社在供货折扣上也应适度平衡，不能厚此薄彼，图小利失大义，最终殃及自身。现阶段规范市场竞争行为有两条路径可供选择：一条途径是规定首版新书在一定的时间段内不得打折，另一条途径是对首版新书打时间差，先进实体书店，一定周期后允许上网打折销售。

新华书店是一个金字招牌，但我们不能固步自封、坐而论道，丧失发展机遇和核心竞争力。相对而言，国有发行集团更有条件、有实力既做实体店也开网络店，实现线上线下互动，发挥整体竞争优势。图书销售是国有新华书店的立身之本，我们必须着眼长远，实行两条腿走路：一方面要顺应时代发展要求，明确定位，变坐商为行商，变卖书为卖文化，变传统图书销售商为新型的综合文化消费服务商。通过不断创新营销手段，为广大读者提供阅读体验、对话交流、文化休闲等增值服务，最大限度吸引图书消费者，搞活门店经营。另一方面要通过开设旗舰店、自建网上售书平台等手段，逐步扩大线上销售份额，赢得新的竞争优势。

□江苏新华今后的发展愿景是什么？

■江苏新华60年取得了辉煌成就，我们在为此而自豪的同时，也感受到很大的压力。60年是一个里程碑，更是一个新起点。60年来，江苏新华积累了许多宝贵的经验，为下一步加快发展奠定了良好的基础。江苏新华人将居安思危、奋发进取，努力形成新的竞争优势，确保在全国同行中的领先地位。我们的愿景是：加快体制机制创新，激发企业发展新动力；加大调整结构力度，建立连锁多元新业态；加快物流系统技术升级，打造信息化新平台；加快网点布局和升级改造，开辟图书发行新渠道；扩大一般图书销售，推动主业经营新跨越；持续创新营销模式，培育发展新亮点；加强企业文化建设，焕发人才团队新风貌；提升品牌影响力，树立江苏新华新形象。

锐意进取 再创辉煌

□采访人 苏 新（中国出版传媒商报记者） ■受访人 刘 浩（江苏新华发行集团总经理）

□江苏新华2013年图书发行业务整体保持怎样的态势，有哪些特色和亮点？

■2013年，江苏新华保持锐意进取的精神，创新求变、务实求精、深挖潜力，销售总量稳定增长，预计完成销售码洋129亿元，比去年增长4亿元，预计利润增长超亿元。

一是挺拔主业，一般图书持续增长。全省一般图书销售保持8%的增长，政治理论读物共发行140多万册，码洋3000多万元。各地图书馆项目总销售超亿元。教育图书连续35年“课前到书、人手一册”。《迪斯尼爱学习》《邓小平时代》等重点书销售业绩丰硕。

二是拓展网点，渠道布局成果显著。新建108家小微型书店，南京外文书店等新型特色书店受到读者好评。全国最大的镇级书店开业半年实现销售600多万元。北京发行中心运行良好，经销京版图书5.5亿元，包销图书近200种，销售近100万册。购置储备11个省外物业，预留发展空间。

三是做强展会，满足客户购书需求。今年第三次承办江苏书展，同时也参加了香港书展、海峡两岸图书交易会等零售型书展，创新组织春秋两季南京馆藏会等团购展会，展示了江苏有好书的整体形象，各类展会销售码洋超1.6亿元。

四是店外营销，靠前服务扩大销售。“校园人文行”、“名家江苏行”品牌营销活动卓有成效，全年举办走进校园、服务社区市民等讲座活动384场，销售码洋近千万元。

五是管理创新，全面提升运营效率。完成15项发行行业标准的起草、评审、修改工作。聘请专业技术顾问公司进行管理咨询，调整组织、流程框架和IT规划方案，修订星级门店评审标准，推广门店单列核算和绩效考核，推动全省书店精细化管理，提高效益。

□如何看待信息化技术对江苏新华现有业务的影响？

■当前，技术进步改变了商业环境，改变了消费习惯，改变了购买方式。国有新华书店必须适应时代的发展要求，大力进行技术创新，推动传统发行向数字发行转型。

传统发行主要依靠渠道、网点、品种、卖场规模，随着技术发展，通过数字化手段不仅能取得这些竞争优势，而且能将渠道延伸到终端。近年来，江苏新华构建了以连锁运营核心系统、门店销售管理系统为主，涵盖业务、财务、物流、书目数据、办公自动化等领域的信息技术管理网络，并推行星级门店管理，通过技术升级和标准化管理，建立客户数据积累和分析体系，完善内部各类信息技术系统平台，向数字化发行转型。

首先，江苏新华实现了全省信息采集的标准化、门店管理标准化以及业务财务一体化，构建了全省连锁网络体系。从而确保了卖场和连锁总部数据统一、库存共享，为精准营销、集中采购、卖场升级提供了技术支撑。

其次，江苏新华依托“社店通”平台促进营销升级。上联700多家供应商，下通全省新华书店，提供网上新书发布、营销信息共享、发货对账、库存查询、销售查询等功能，并给各供应商及时反馈门店销售情况，逐步推进卖场应用社店通采购新书，实现了业务信息和营销资源共享。

第三，江苏新华尝试线上线下互动营销与配送，搭建多样化的电商销售平台，融合批发、团购、零售功能的电子商务官方平台（www.jsbooks.com.cn）已经正式上线。同时，引入成熟的先进物流管理软件及配套的物流信息系统，打造大型现代图书物流配送中心。

第四，用现代化信息技术和多样化营销手段吸引读者。在全省普及自助查询设备，设置数字体验销售区，不间断地组织各种营销活动，满足读者的购书、阅读、教育、文化、休闲等综合服务需求，拉动了销售。

□江苏新华在拉动一般图书销售方面有哪些创新举措？

■江苏新华指导各店不断创新营销手段，向项目要销售，向管理要销售，构建立体化营销体系：一是注重调查，做好市场预测。连锁总部营销部门专职分析门店销售数据，或开展全省范围的问卷调查，指导各子分公司注意收集读者消费意见，有效分析市场需求，为采购品种、采购数量、采购时间点等提供重要依据。二是细分市场，指导做好产品市场定位。针对重点项目或重点产品，连锁总部指导各店细分市场，确定产品销售方向。三是明确目标，指导制定营销流程和方案。连锁总部每年年初公布全年营销活动计划和目标，并根据各店的营销计划组织实施具体营销方案。四、打造品牌，广泛开展了“校园人文行”、名家江苏行、双休书市、中国南京馆藏图书展销会等多个营销品牌，有效拉动销售。五是加强管理，注重人才培养，提高门店服务水平。连锁总部通过岗位培训班、请有经验的营销专家讲课、引入专业人才等方法，提高书店营销技巧，增加卖场坪效。六是制定激励措施，引导各店主动营销。对重点项目或重点品种加大奖惩力度，调动子公司的积极性和主动性，有效确保了营销效果。

□江苏新华在农家书店建设上是如何兼顾公益性和经营性的？

■依托农家书屋建设农家书店是江苏新华延伸基层网点，拓展农村图书消费市场的一个有益探索。主要目的是为了方便农民购书，培育农村文化消费市场。每个农家书店至少配送1.2万元铺底图书、两个以上书架和扫描仪等结算系统，同时鼓励代销其他图书。近一年来，首批已建成222家农家书店。总体上看，苏南等经济条件相对较好地区的农家书店能够基本保持正常运营。尽管目前农家书店销售量不大，但随着城镇化水平进程的加快和农民综合素质的提升，农村图书消费市场还是有潜力可挖的。作为国有图书发行单位，我们不仅要看当前，更要看长远，不仅要追求经济效益，还要考虑社会形象，履行社会责任。下一步，我们将在提升巩固现有农家书店的基础上，加大业务指导和管理力度，进一步扩大试点，力争三到五年内将农家书店覆盖全省中心集镇。

□江苏新华现代化物流体系布局如何，第三方物流有哪些进展？

■随着经济发展，社会第三方物流需求迅速扩大，国家大力扶持物流业，物流行业已经进入了高速发展黄金期。江苏新华从战略高度来定位物流发展，在持续做精做优出版物物流的同时，加速发展三方物流，由企业物流向物流企业转变，由行业物流向社会化物流转变，积极将物流打造为新的增长极。

一是升级物流中心：投资建设二期物流，建成后，运营总面积达20万平方米，年配送能力40万吨，年发货总码洋超100亿元，并构建智能化、数字化的供应链物流系统。进一步提升出版物流的专业化水平，继续保持全国出版物流通领域的综合性现代物流集散地的地位。

二是建设物流网络：按照“一总三分”的省内物流网络建设规划，建立以南京新港物流基地为总部和调度平台，以苏北、苏中、苏南分中心为骨干，以市县公司物流仓储为依托的全省物流快速配送网络。位于江苏淮安的苏北分中心运营情况良好。位于江苏海安高新区的苏中分中心正在规划建设中，占地114亩，预期2年建成。同时，参股28%与中国出版传媒股份有限公司、江西新华发行集团有限公司联合在北京建立新华联合物流中心，建设全国性物流网络。

拓展第三方物流：打破主业副业不分家的传统模式，加大运输整合力度，创新合作模式，搭建统一的标准化运输平台。深挖仓储资源和附加值，致力于快速消费品仓储配送、电子商务物流等第三方物流服务。加速剥离社会化三方业务，打造真正的第三方物流市场竞争主体。

□江苏新华拥有一支为业界所称道的高素质人才团队，你们的经验是什么？

■商场如战场。《孙子兵法》讲，打仗取决于五个方面：道、天、地、将、法，人的因素至关重要。江苏新华一直将人才视作企业发展的重要保障和第一资源，特别重视年轻人的选拔培养和任用，主动为职工进行职业规划，提供多种形式的培训。近年来，定期在海外举行发行骨干培训班，并与南京大学商学院合作共建新华管理学院，近百名业务骨干受到系统培训。同时实行异地挂职交流、结对帮扶，近两三年，已安排50多名中层接受异地挂职锻炼，为企业建立了强大的后备人才库。我们在全系统全面推行竞争性选人用人制度，并建立量化考核机制，全面实行岗效工资、绩效考核等用工分配制度改革，用好人留住人吸引人。加强企业文化建设，定期举行全省性业务技能比赛，开展“我为翻番争贡献”、企业核心价值观等大讨论活动，提高员工技能，增强员工主人翁意识，提升团队的创造力和凝聚力。