中国出版传媒商报

于慧丰认为,如果没有信息高速公路网体系,物流、商流就难以顺畅。作为商贸企 业,河北新华网点遍布全省各地,经营管理需要数字化体系作支撑;多元化业务的特点是 统筹和资源聚合,利用大数据才能实现市场资源的融合和利用。运营架构的完善、管理水 平的提升、新业态的对接,信息化、数字化是先决条件。建构信息化、数字化的运营体系是 各项工作的基础。据了解,河北新华已将ERP体系建设纳入2015年重点工作之首,计划用 一年时间,整合财务、教材、教辅、一般图书、文化音像等管理和业务板块,打通省、市、县三 级体系,对接数字教育平台和电子商务平台,实现业务、财务、决策支持一体化。

于慧丰觉得,管理是企业永恒的主题,强化管理,提高企业运营效率和水平至关重

要。在财务管理上,河北新华从2014年开始,实施了市店子公司财务总监委派制和县店 分公司报账制,建立了全省统一的资金平台,统筹使用,使资金产生了更高效益。在绩效 管理上,以制度、薪酬、奖惩为抓手,进一步完善了对各市店子公司和省店本部经营公司 的年度目标考核,对省店本部非经营单位和全体员工的绩效考核,对市、县店负责人的薪 酬管理等;构建了更加科学的绩效管理体系。此外,河北新华在员工管理、业务管理、审 计监督、人才队伍建设、企业文化建设等方面也推出了很多新举措。据了解,未来河北新 华将进一步创新管理方式,加大管理力度,让管理成为企业提升效益、提高运营质量的强 大引擎。

谋划河北新华新变革

访河北省新华书店有限责任公司总经理于慧丰

生于1971年的于慧丰,是目前全国新华发行集团中最年轻的主帅之一。他思想解放、思路清晰、思

考缜密;善于纳新吐故,勇于尝试创新,敢于挑战未知;精力充沛、富有激情、作风稳健。赴任河北省新华书

店有限责任公司(以下简称河北新华)总经理两年来,为了解基层一线实际状况,他先后走访了120多家县市

店,占河北新华13家市店子公司、144家县区店分公司的近8成;为迎接互联网+变革,他力推河北新华实

施"一个中心,两个平台"(即覆盖全省的信息管理中心和数字教育运营服务平台、本地化电子商务平台)

的数字发展战略,全面提升信息化水平;为推动传统书店转型升级,他相继提出了加快大中型门店城市文 化综合体建设、打造本地化的"实体店+微店"020经营模式、依托新媒体接轨"微"书城、构建线上线下立



■中国出版传媒商报记者 倪 成

新思索:正视差距深掘优势潜能

新华书店特殊的经营体系,使得一线经 理如同作战部队的连营长,主要按照上级决 策负责一线作战。这使得承担指挥任务的高 层决策者,更需要走出去、沉下去,下基层了 解情况,把握全局,有的放矢。

上任两年来的多地走访,使于慧丰对河北新 华的组织架构、发展现状等有了直观清晰的了解; 多年一线岗位的磨砺、实际工作的点滴积累,也使 他对企业经营、管理有着比较全面的认知。他认 为,尽管河北新华近年来发展迅猛,年销售额从四 五十亿元快速增长至2014年的83亿元;在2013年 权威机构发布的全国发行集团排名中位列第8。 但"河北新华与浙江、江苏、安徽等资产总量超百 亿的发行集团相比仍有差距,尤其是部分上市发 行集团在资源整合、投融资、主业经营等方面都取 得了成功探索,河北要正视差距不断改进"。于慧

审视差距的同时,于慧丰也在努力对河北新 华目前的存量优势资源进行再整合,不断挖掘增 **量,以提升整体运营能力**。他认为,河北新华在 管理水平、团队建设、资源禀赋等方面拥有不小 的优势,有较深厚的潜能可待挖掘。"河北新华 股份制改造较早,已形成了一套比较完整的管 理制度;多年的稳扎稳打,也锻造了一支高效 务实的执行团队;河北是人口大省,资源禀赋 突出,河北新华在144个县区都拥有网点,线 下门店优势明显。"于慧丰强调:"这些潜能可以 让河北新华在转型升级中,拥有较大的腾挪发展 空间,我们也有信心做得更好。"

体全渠道运营的发展策略。

新定位:坚守主业创新卖场运营

要想得到社会认知、读者认可,新华书店 的文化传播功能万不可缺。在做好图书主业 前提下的创新经营,是河北新华转型升级发 展的鲜明定位。教材教辅发行是新华书店生 存发展的根基,要切实夯牢强化;门店是新华 书店提升社会影响力、读者认可度的最直接 途径、最直观体现。图书发行关乎河北新华 的市场、团队、门店和社会期许。

"新时期下的新华书店经营,最重要的是坚守 图书发行主业,与时俱进确立文化品牌,将实体书 店打造成城市文化名片和文化休闲活动场所。"于 慧丰认为,目前对传统卖场的改造,首先要确立以 图书为主的整体思路,提升新华书店整体形象与 影响力;其次围绕文化业态进行多元拓展;第三要 将信息化技术与卖场改造相融合;第四推动书店 由售卖场所向体验场所转变。"形象、产品、技术、 服务是当前门店升级改造的最主要元素。"

一主多元,做好图书主业延伸多元功能。"河 北新华正在改造中的石家庄汇文儿童书店,初步 确立了咖啡简餐、图书售卖、儿童娱乐、休闲体验、 教育培训的经营格局,以细分与差异化经营聚合 资源,满足儿童阅读体验需求。"于慧丰强调道,由 于全省部分门店单体面积较小,聚合作用有限,以 及受人才、观念等因素制约,书店经营仍需在以图 书为主,综合体为辅的整体设计框架下,开展多元 化运营。"门店要先做好主业,通过高质量的图书、 优质的服务,吸引更多读者进店,更好地满足读者 需要。做好基础工作才能使发展布局更加均衡, 才能吸引多元业态商的入驻,才能实现由经营产 品向经营卖场的成功转型。"

技术与书店改造融合"嫁接",信息系统联通 线上线下。"书店改造的过程,也是不断植入、应用 新技术,适应未来发展的过程。"于慧丰觉得,像全 场Wi-Fi、电子商务平台等,实体书店都亟需涉 入加强。"以新华电子商务平台为例,借助新华书 店线下门店、会员、校园、宣传等优势,实现线上线 下互通,在线用户多了,盈利模式、商业价值就会 出现。传统商业模式是商品到用户,如今是先有 用户,再衍生出商业价值和盈利模式。"

新路径:商业思维引领升级转型

互联网思维的实质,是信息技术与传统产 业的融合。在技术架构下,如何更好地对接传 统产业?如何更高效地发挥商业属性?正确 对待新技术及应用,并利用商业思维去引领转 型升级,或将走出书店全新的发展路径。

对于河北新华而言,以坚守主业为主要定位 的业务拓展模式,是一个从观念、思维、业务等方 面,逐渐摸索升级的过程。以河北新华营收、利润 占比最高的教材教辅为例,在持续多年20%的高速 增长后,也面临着遭遇"天花板"的压力。如何解 决教材教辅发行的增量问题,于慧丰希望通过"抓 落后县店,解决教辅区域发行不均衡;抓利润率, 解决部分地区教辅盈利能力过低的问题;通过开 发新产品、新领域,培育新的增长点"等三大举措 进行解决。利用商业思维来解决发展中的难题, 通过效益提升来实现经济与社会效益的有机结 合。于慧丰认为,"即便是数字化转型,核心依然 是回归商业本质。用商业思维去引领转型升级, 至关重要"。

在这方面,于慧丰认为,近年来,新华书店作 为文化单位、文化品牌的主体地位有所降低,需要 发力加强。对河北新华来说,主要是通过与行 业、大众媒体的合作,借助一系列丰富多彩的文 化惠民活动和公益项目来推动全民阅读,提升新 华书店的社会影响力。"河北新华连续两年推出 的、广受大众喜爱的惠民书市及相关活动,说明 大众阅读需求依然是旺盛的。新华书店未来要 发挥更大作用,必须通过各种活动和宣传进行阅 读推广,最终实现从图书销售商向社会阅读推广

出版冀军 燕赵精品

河北科学技术出版社

以养生、科普图书带动品牌发展

医疗保健养生类图书是河北科技出版社的拳 头产品。2014年该社"医疗养生保健工作室"策划 推出的生活书占该社一般图书品种的20%。其中 《跟我学你也能活100岁》入围国家新闻出版广电 总局和全国老龄工作委员会办公室组织评选的 "2014年向全国老年人推荐优秀出版物"目录。除 了保健牌,河北科技社科普类图书也渐成规模。 在推出《青少年科普知识读本》、"青少年军迷"系 列等120种青少年科普图书后,河北科技社"青少 年前沿科学探索"丛书(10种)人选国家"十二五" 重点出版规划增补项目。

在职业教育教材方面,河北科技社紧抓国家中 等职业教育改革发展示范校建设教材市场,分别组 织了"国家中等职业教育改革发展示范学校建设系 列教材"30多种,《畜牧兽医实习实训指导》等校本 教材6种。此外,该社还积极配合新型职业农民培 养工程,与河北省农业广播电视学校联合开发培训 教材10余种;正与几家科技出版社联合策划适合北 方农民使用的新型职业农民教材100多种等。

河北科技社数字化转型也已取得初步成果, 其申报的河北省科技厅2015年科技计划项目《内 容数字化编辑加工与投送系统工程》获得批准。 这个项目通过搭建内容端投送平台,建设MPR出 版资源素材库和成品库,形成图、文、声、像共同呈 现的多元化增值出版服务。

河北少年儿童出版社

由品牌产品向品牌出版社转变

1982年成立的河北少年儿童出版社,已走过 了30个春秋,出版了2万余种少儿读物,500余种 图书在全国和河北省内获奖,近20种图书获国家 "五个一工程奖"、中国出版政府奖、中国图书奖和 中华优秀出版物奖等奖项,30余种图书列入国家 "三个一百"原创出版工程和"向全国青少年推荐 百种优秀图书"。在三十而立后,河北少儿社进入 新的阶段,开始由打造品牌产品向打造品牌出版 社转变。2014年河北少儿社出版了1705种图书, 销售码洋超过5亿,其中常规图书销售占销售总收 入的6成,并形成了校园小说、侦探小说、魔幻小 说、阳刚男孩系列、科学探索系列、励志系列、成长 绘本系列等品牌系列。同时,河北少儿社在北京 成立乐尚华星全资子公司,正立足京津冀一体化, 面向全国,为该社品牌发展创造更大的空间。

面对当前电商的迅猛发展,河北少儿社进一 步加大网销力度,加强与京东商城、当当网、天猫 等电商的深入合作,积极探索和尝试新合作形 式,其中重点做好与京东独家合作的14个系列50 多种图书的宣传营销工作。如该社开年之作"允 许我流三滴泪"系列,自2015年2月上市以来,通 过限时抢购、线上线下互动促销、免费试读等多 种宣传营销手段,两个月销售突破20万册,位列 京东儿童文学类销售排行前5名,成为该社2015 年开年最畅销图书。

方圆电子音像出版社 服务教育 回馈社会

方圆电子音像出版社成立于1995年,相较老 牌图书出版社比较年轻,但却后发制人,发展迅 速。2014年国家新闻出版广电总局批准方圆电子 音像出版社开展"盘配书"出版业务,成为全国12 家获此资质的出版社之一,至此方圆电子音像社 已经有了图书、音像、电子、网络各种出版形式,成 为名副其实的全媒体出版单位。《中国玉器全集》 《中国共产主义运动的先驱——李大钊》《西柏坡》 等18种产品获得国家电子出版物奖、中国出版政 府奖、中华优秀出版物奖等。

主题出版是方圆电子音像社的一大特色,在 国家新闻出版广电总局2013~2014年连续两年 举行的"向全国青少年推荐50种优秀音像电子出 版物"活动中,方圆电子音像社有6种产品入选, 入选总量并列全国第一名。在抗战70周年到来 之际,方圆电子音像社即将推出《冀东八路军》 《平山记忆》《长城颂》等产品。除了做好电子音 像出版物,方圆电子音像社还积极推进网络出 版。2014年方圆电子音像社成功举办了河北省 第一届微课大赛,登记作品超过了5000件,在河 北全省形成了微课的高潮。

在河北教育行政部门的支持下,方圆电子音 像社正式启动了"培智教育"项目,出版了全日制 培智学校义务教育实验教科书,实现1年级至9年 级的全覆盖。小学阶段72种培智教材已经全部出 版,受到各级培智学校的欢迎。此外,依托培智教 材项目,方圆电子音像社还策划了《智障儿童无障 碍学习全媒体出版工程》,已被国家出版基金办列 入2015年资助项目,资助金额超过500万元。

在3月11日下午的河北出版集团总部大楼 内,河北人民出版社、河北美术出版社、花山文 艺出版社等9家河北出版集团成员单位相关负 责人,与中国出版传媒商报记者团一行围绕 2014年河北出版集团成员单位经营概况、2015 年重点工作等主题同席座谈。9家单位代表还 分别就当下的书业现状,对商报提出了中肯的

建议,既有各个单位当前关注的焦点问题,也表

干苏风(河北人民出版社副总编辑)

达了他们对与商报进一步加强合作的意愿。

多年以来,商报刊登的业内经验、做法等实 务性东西,对我们工作帮助很大。如今的商报 增加了新的板块,让人更是耳目一新。未来,首 先希望商报将行业新闻和读者需求结合报道, 达到更好的宣传效果。其次,希望商报能够组 织相关培训,帮助出版社更好地开展宣传工 作。今年是主题出版年,我社将推出与抗战相 关的重磅图书,希望能和商报开展更多合作。

Ⅲ 忠(河北美术出版社副总编辑)

商报作为业内的知名媒体,是否可以通过 特刊、增刊等方式,让报刊走进大众读者?这样 可以指导大众阅读,也能将行业好书传播给大 众。近年来,出版社在营销上受到新媒体和市 场变化的影响,出现了很多问题,抑制了一般图 书的增长。出版社正在想办法解决问题,希望 商报能够建立营销平台,分享经验;如果平台能 够和大众读者联系起来,效果会更好。

罗胜奇(花山文艺出版社副社长)

参加了2014年商报举办的"首届社店营销 实务对接会",我收获很大。但我也发现到场的 很多出版社都是重点社或规模较大的出版社, 希望今后能多给规模较小出版社机会来交流 分享经验。同时,希望商报在网站上建立出版 社的信息平台,便于全国出版社形成宣传互动。

和英布(河北科学技术出版社社长助理)

中国出版传媒商报是我们出版人必读的专 业报纸,信息量很大。我建议,商报可以在数字 出版上再增加报道,将一些成功的案例进行分 析介绍,让出版社在实际运作时,可以有所参 考借鉴,尤其是在盈利点和运营方式等方面。

■ (河北少年儿童出版社总编辑)

如今,少儿出版的全球同步化步伐加快,许 多少儿出版社都与国外出版机构签订了协议,出 版社希望掌握第一手的出版资源。希望商报能 够在世界少儿出版板块的报道更加深入,同时能 多报道少儿图书数字出版的实例。近年来,商报 不断改革、创新,影响力越来越大,希望彼此能开 展多方位立体合作,共同宣传冀版图书。

王武贤(河北教育出版社总编辑)

当前出版的融合是大势,结合我们自身的 情况分析,如何做好出版与科技、金融的融合,是 一个非常重要的课题。这方面希望商报能够进 行深入调查研究,推出更接近出版社工作实际 的报道,满足出版人的期盼和需求;也希望商报 采取更多方式和出版社进行联系,获取更及时的 信息。

路殿国(方圆电子音像出版社总编辑助理)

虽然商报扩大了报道的领域,中国阅读周 报、中国出版营销周报等专刊的报道也非常深 入,但是在数字音像、电子方面的报道却相对薄 弱。另外,图书行业近年来变化很快,图书的跨 媒体融合趋势加速,这方面的信息希望商报能 够加强报道,这些也是商报有待挖掘的潜力股。

光(冠林数字出版有限公司总经理助理)

希望商报对数字出版公司多多关注,如数 字出版的人才问题。受图书行业本身的限制, 通过什么机制吸引人才、留住人才成为难题。真 正符合需求的复合型人才,不但少而且难挖,而 自己培养也不易。这个问题如何解决,需要更多 实践和探索的经验,希望商报能够予以解决。

王富江(河北新华书店总经理助理)

一是希望商报多到河北各地的新华书店考 察,实地交流;二是将全国各地,尤其是地市一 级新华书店好的做法、案例,多多进行报道,用 于指导一线工作。