



●**刘杰**(山西图书大厦总经理):综观2017年,共享阅读成为业界话题,以皖新传媒推出的共享阅读服务为标志,各种共享阅读平台相继推出,山西图书大厦也推出了“借享时光”共享阅读平台,书业跨入了共享经济时代,这标志着书业也将从产品供应商转型为服务提供商,或者说,由纸制产品时代向互联网产品时代发展,融入内容经济时代。我的2017年应该说是充满信心而又忐忑的一年,我们的团队在一年里在发生着深度的变革,品牌运营、市场布局、资源整合、新产品输出、线上线下融合服务都在推进,但发展的速度和相对滞后的人才队伍之间矛盾突出。



●**卢海**(黑龙江省新华书城营销部经理):2017年对自己来说是收获的一年,回顾这一年,无论是工作还是生活,无论是困难还是顺利,我都能做到不忘初心,从容面对,这让我在一年中拥有了诸多收获,如果用表情来形容那就是微笑,它让我更完美地诠释了将压力转为动力的过程!2017年,当当实体店设计了3条产品线——当当书吧、当当阅界、当当车站,推出3种不同定位,商业模式由单一经营商品转向经营人群,目前已开设了100余家,这是让我印象深刻的事。当当实体店的核心是线上与线下相结合、图书与文创相结合,即打通价格、商品和服务。依托当当的图书供应链优势,保证当当实体店与当当网线上同价;线上为线下提供断货图书品种补充;线上图书销售和阅读大数据,作为实体店选品备货和安排陈列的依据,有效提高了书店运营效率;引导线上顾客到实体店中参与互动,打造文化现场,依托线上为实体店源源不断地导流,这也是当下主流消费的方向。

2017年,实体店在政策扶持力度加大、技术水平持续提高的前提下,经营观点、理念显著提升,资本运作能力、现代物流建设进一步增强,在业务层面的一系列举措,为实体店经营带来了利好。

(链接:2017年12月19日3版,年度盘点实体店之一《2017行情关键词:实体店大势空前利好 第一部分:转型升级+技术应用支撑行情发展主线》)

## 以职业心情应对行情变幻 新理念与新技术激发行业变革(二)

■中国出版传媒商报记者 倪 成

### 人才多元拓展与薪酬改革并重 2017行情关键词

人才是企业发展的最基础也是最核心的需求,这是很多实体书店的共识。尤其在实体店近年来持续转型升级的局面下,新技术、新模式、新业态等一系列新业务的出现,以及企业创新与运营拓展的需求,具备互联网思维、既懂业务又懂管理的复合型人才,如创新营销人才、企业管理人才、现代物流人才、资本运作人才等较为匮乏。如何构建合理的人才结构与架构,对于传统的实体店来说,尤为迫切。一方面是书店愈发具备的信息化、多元化、品牌化和规模化属性,对人才的引进和培养愈发成为书店需面对的重要课题;另一方面书店与其他行业相比,无论是薪资水平还是发展前景,竞争优势并不明显。

如何才能有效地吸引人才?一些书店通过企业文化建设,以企业内在素质、内在活力培养员工归属感、忠诚度,同时进行薪酬体系改革,加快人才队伍建设;不少书店通过开展评选活动、员工培训等机制,增强员工的荣誉感和自豪感,通过着力进行薪酬体系改革,来增加企业活力与创新能力;不少书店还建立了人才储备库、“精英培养计划”与“储备干部晋升计划”等,立足当下,谋划未来。这一局面下,在一定范围内盘活了企业内部的人才活力,也吸引了不少业外人才进入实体店领域,

尤其是一些高级管理人才、职业经理人的引进所带来的全新理念、实践给实体店的发展带来了新的活力与创新元素。

**安徽新华**近年来持续加快企业文化和人才队伍建设,持续完善薪酬考核体系,在不断引进外部人才的同时,采用内部培养、逐级晋升的方式扩充人才队伍。2017年,皖新传媒加快人才队伍建设,面向全球引进外部高级管理人才,持续打造一支年轻化、具有互联网思维、前沿国际视野的人才队伍,全力做好数字化平台企业战略转型和“文化走出去”的人才保障;同时重视内部人才的培养,“将培训转化为业务绩效”,2017年上半年培训14699人次,并继续深入开展后备梯队建设,组织实施青年高管基层锻炼计划、高潜人才发展计划、青年员工成长计划等。**青岛新华**努力激活内部体制机制,从人才结构搭建入手,在一些新转型项目上,运用项目运作的模式来运营,如棧桥书店通过内部项目招投标,企业员工可自由组合团队进行招投标,给年轻人更多空间,避免年青人按步就班、循规蹈矩的漫长的成长过程;同时按现代企业制度建立员工薪酬体系,体现岗位价值的同时打造两条通道,给业务岗位留下更多成长空间,绩效与业绩挂钩,激发团队活力。

**湖北新华**围绕解决经营理念陈旧问题,开展经营管理培训;围绕解决市场营销能力不强、服务不精细问题,开展文化消费服务专员培训;围绕解决市场终端掌握不力、专业化服务不够问题,组建教育服务专员队伍,开展教育服务专员培训;围绕解决营销技能不足问题,开展营销能力培训;围绕解决配合意识不足、团队协作不紧密问题,开展高效团队培训等举措发力人才建设。湖北新华还通过建立了以业绩为导向的考核和分配机制,中层干部全员竞聘上岗,有效激活了企业活力。为适应公司发展和业务需要,**上海新华传媒**建立了人才储备库,依托上海交通大学海外教育学院平台,为储备人才搭建了“卓越卡学习项目”;为激发销售一线员工的工作热情,上海新华传媒对销售中心的绩效考核办法作了修改,提高了销售提奖比例,还在所有门店绩效实行二次分配,由店长依据每个班组的销售额及员工工作表现进行分配。2017年上半年,**云南新华**相继制定出台了《云南新华书店集团干部交流管理暂行规定》等制度,力求加大内部人才培养力度,实现系统内的人才资源共享;同时积极推进全省新华书店收入分配制度改革,形成了涵盖在岗人员、内退人员的收入分配制度改革指导意见。**重庆新华**发力薪酬体系改革,重新搭建了适合企业发展战略的组织架构,在梳理岗位职责,界定职责边界,进行岗位价值评估,实现人岗匹配、才尽其用等方面发力,通过多劳多得、优劳优得的薪酬激励体系,充分激发了干部职工的创业激情和创新活力。

一些民营品牌连锁书店在2017年在加快拓店步伐的同时,也持续加强了人才队伍建设。**湖南弘道书店**出台了“精英培养计划”与“储备干部晋升计划”,以关注人才“第二春”的培养。**陕西嘉汇汉唐书城**将人才划分为三个等级进行人才建设:高层管理者侧重战略思维、战略思想、创新意识的强化;中层管理人员侧重团队建设、部门管理、有效配合等等方面的培训和考核;基层员工强化企业文化、文化认同、企业价值观灌输,基本工作技能的形成。**字里行间书店**打造了店长负责制,以提高店长管理的独立性,并赋予门店管理者更多权限。南京大众书局一方面,搭建了吸收人才的平台,通过强化企业文化的影响力、为员工搭建施展才华的平台、提供各类项目实践机会、有针对性地开展员工培训;另一方面,通过建立内部人才工厂,加速企业自身内部挖潜的速度与效率,不断强化内部员工培训,提升广大员工适应新形势、新技术、新模式的素质和能力。



### 2017行情关键词

### 实体店大势空前利好

### 2大教育、现代物流、资本运作持续发力强势拓局

实体书店的转型发展路径在2017年越走越宽,在坚持图书主业不动摇,强化升级开拓的同时,实体店在保证教材教辅发行的前提下,不断提升自身的教育服务能力,切入实体教育、在线教育、教育装备拓展等新兴领域或产业,发力大教育产业已成为很多实体书店的一致;随着实体店由线下更多地走向线上,智慧书城的普及、O2O经营模式的应用,实体店已实现了线上线下结合的运营生态圈,对图书物流的要求更加严格,读者线上碎片化的购买,对小包物流的需求更多,实体书店的物流服务已不得不由图书企业物流向平台型现代物流持续发展,并初显成效,已成为转型发展的重要一极;更多实体店以开放的心态,以重大项目为引领进行资本化运营,通过合作,借助外力,加速企业经营与机制、体制创新,实现共赢发展,让企业在不利形势,有更多回旋余地和发展空间。

在十九大报告对文化产业提出新方向、新要求、新部署的大背景下,随着各家实体店转型升级的提速与改革创新实践的深入,实体店图书主业之外的大教育发展、现代物流建设以及资本运作能力已成为提升企业未来发展的重要引擎能力,成为实体店转型牵引的新“三驾马车”。

#### 以大教育产业生态为核心,向全方位教育文化服务商转型。

国家整体薄弱的教育基础,政府对教育的重视以及持续投入,互联网的发展、技术的进步,这些都为教育的发展带来新的动力和更多实现的可能,传统教育也迎来了以“互联网+”为基础的“大教育”时代,教育方式、教育渠道、教育模式更加多元,实体教育、在线教育、教育装备等新业务,商机无限。教材教辅作为实体店尤其是新华书店的支柱型产业,近年来实体店也加大了对教育行业的挖掘力度,在线教育投资加大,教育装备业务紧抓不放,教育相关服务持续推广,已初步形成了教育产业化运营的链条,实现了双效合一。

**江苏凤凰传媒**已将由传统教育出版社向教育综合运营商转变作为公司的核心战略之一。近年来,通过围绕数字内容、网络平台、软件技术、数据管理等几个重点板块积极布局智慧教育业务,努力打造体系较为完整、结构较为合理的智慧教育产业链。旗下学科网是国内基础教育资源最丰富的网站;厦门创壹是国内职业教育数字化领域最具实力的领军企业,是教育部职教所选定的开发、制作、发行三维互动数字化教学资源“唯一合作单位”。**江苏新华教育**板块实现突破,教辅业务突破了几年来的增长瓶颈;教育装备业务上半年共计中标82个项目,累计中标金额1.51亿元。**江西新华**发力“互联网+教育”及教育培训,以既有的教材、教辅、渠道资源为基础,通过在线教育资源,以“互联网+教育”战略模式,与IBM等公司合作,搭建“点亮课堂”平台;利用好国家有利政策以及江西新华全省

闲置物业资源,发展幼儿及青少年教育培训;同时积极推进从“教学产品提供商”向“教育服务运营商”的转型升级,开发多样化的信息化产品和教育装备产品,初步构建了全方位的教育服务能力。**浙江新华**的教育装备业务近年来取得了飞速发展,其重点关注的智慧教育领域开拓,已成为业界龙头之一。

**中南传媒旗下天闻数媒**继续大力推进数字教育产品研发与市场推广,与国内高校等共同获得国家发改委批准建设“互联网教育系统技术及应用国家工程实验室”,云课堂产品持续迭代优化,数字教育产品已覆盖全国30个省(区、市)2900余所学校等。**河南新华**持续强化大文化消费服务体系建设,对于传统教材教辅主营业务,向两头延伸,向下延伸到学前教育,向上延伸到职业教育、成人教育和终身教育;在研学旅行、教育科技实验、教育实践基地等新兴教育产业应用方面加快研究和推进步伐,快速布局。

**安徽新华**引入全球领先新技术,发挥渠道、品牌和先发优势,以打造大教育产业生态为核心,实现从传统教材教辅发行商向以教育服务为核心、覆盖人们终身学习教育的数字化平台企业转型,教育装备专业化、集中化优势进一步显现,中标金额较大增长,研学旅行、实体办学、教师培训、中小学营养餐等新兴业务蓬勃发展,取得阶段性成果,多产业联动发展格局逐渐打磨成型。

值得一提的是,以安徽新华为代表的研学业务,实体办学、教师培训等新兴业务蓬勃发展,研学业务获得教育服务、旅游服务双资质,自建研学基地,并相继推出22条产品线,圆满完成全国首个校园足球研学专列青岛研学活动,2017年上半年服务学生近9万人。**云南新华、新华文轩**等集团研学业务也取得了较好发展。

#### 大数据下的现代物流建设持续强化,平台型物流,大物流生态系统打造成方向。

完善的物流体系是支撑实体店全面扩张、发展的关键因素之一。一方面,实体店线上平台发展所带来的“小包物流”量的持续增加,让擅长大包物流配送的实体店面临着越来越多打包、配送的压力;另一方面,随着书店转型的不断深入,主打个性化、品牌化的实体店越来越多,个性化、品牌化的书店未来业态发展的重点,传统物流也愈发难以满足书店对多元产品配送的多样化需求。

信息化时代带来了大数据,大数据带来了客流和商流,2017年越来越多实体店持续发力物流转型,在传统出版物流发展的基础上,积极转型为服务文化与民生的平台型物流企业,打造大物流生态系统,建立数字化平台型物流公司,为不同客户提供多元化社会物流服务和供应链解决方案。

**安徽新华**2017年持续加快推进合肥智慧物流园、休宁民生物流园、亳州综合物流园三大园区建设,按照整体布局在安徽省建立一个高效的物流运作网络,分别承接长三角的产业转移和最后一公里业务,助力“电商安徽”建设;加速安徽省物流优化协调云资源平台建设,逐步构建大数据分析与交互系统、云仓管理系统,以科技进步带动产业升级;对联想出口加工区仓库进行产线的自动化升级与改造,成为国内3C行业首次实现智能一体化作业的仓库;介入物流供应链业务,向产业链上下游延伸,成为新的增长点。**河南新华**紧抓第三方物流建设,站在产业发展的层面,加快推动第三方物流建设和整合运营服务在河南省的全面铺开,2017年强化与佳吉快运、宅急送等公司展开战略合作,统筹推进河南南阳、三门峡等地“新华快”的建设,上半年全省收派件量超过180万件。**江西新华**的第三方物流经过10余年的发展,已成为其优势业务板块,年销售收入最高达到11亿元。2017年江西新华持续推进企业智慧物流配送体系建设,围绕“互联网+物联网”双网融合,打造智慧物流提升物流产业信息化、智能化、标准化

水平。江西新华目前正在全力推进的出版领域物联网建设,在未来也将会应用到物流管理、卖场管理中,探索“物联网+图书+大数据”的新型智能化出版物流通模式。

新华书店之外,民营品牌连锁书店盘整供应链,延展新业态,发力现代大物流的工作也做出了诸多成绩。今年3月,**言几又集团**物流中心正式投入运营;4月,**湖南弘道书店**1万余平方米的自有物流仓储中心正式启用,加上已初具规模的陕西嘉汇汉唐、上海钟书、西西弗等知名连锁书店物流拓展,民营品牌连锁书店的物流建设已进入了新时代,门店建设迈入了发展新的阶段。发力物流中心建设,是民营书店发展的必然选择,也是企业转型升级发展的大势所趋。2017年,言几又书店面对企业物流运营中存在的管理难、成本高等问题,在成都建成了面积3000平方米的全国物流中心,完善了言几又集团的市场经营,对门店销售商品提供了有力的后台支持。从2008年至今,西西弗公司先后自建物流配送中心7个,各物流仓储面积均在1000~1500平方米左右,负责门店所需的图书、文创产品及咖啡原料的配送,有力支撑了近年来西西弗书店的高速扩张。

#### 整合产业资源,发挥资本实力,实现实业经营与资本经营协调发展。

实体店正在充分资本在经营中的巨大作用,借力外力加强合作,加速创新,实现共赢发展。这主要体现在三大方面:一种是以资本为抓手,加快从产业经营到生态经营的转型,加快从传统出版物发行商到大文化运营与服务提供商的转型,通过重点项目建设为抓手,实现传统业务与新兴业态的融合发展,如重庆新华正在建设的解放碑时尚文化城、江北新华协信中心两大重点项目工程,以及凤凰传媒正在推进的凤凰文化广场建设等,通过重点项目建设,促进产业升级与融合。二是基于实体店的投资建设,如**浙江联合出版集团**在俄罗斯开设书店,**内蒙古新华**的国门书店、**云南新华**的乡愁书屋、**河南新华**在哈萨克开设书店、**皖新传媒**的法国凤凰书店等,主要通过以境内外投融资建网点的方式实现,提升国家、企业文化影响力,增加销售。三是直接投融资为主,如**皖新传媒**收购成都七中实验学校,皖新传媒与**新华文轩**参与蓝狮子在新三板的增发等,运用投资布局聚合产业资源。

**新华文轩**构建了“A+H”双资本运作平台,投融资能力不断增强。作为我国唯一一家A+H两地上市的出版传媒企业,新华文轩借助A+H两大资本平台,围绕集团战略目标开展资本经营,对接两地资本市场,整合产业发展资源,开拓国际国内市场,助力出版传媒主业发展,投融资运营能力不断增强,实现实业经营与资本经营的协调发展。**安徽新华**依托实体经济和资本市场的双轮驱动,围绕3大产业集群上下游,实施资本、资产、资源战略调整,构建更为完整成熟的产业链和生态圈,为公司发展增添后劲。其中,安徽新华运用投资布局聚合产业资源,深度布局数字教育内容和自媒体领域,寻找各垂直领域的优秀企业,加快优秀企业的快速成长和突破,形成影响力,完成产业布局。如皖新传媒联合以色列政府及相关机构共同发起设立的文化教育产业投资基金——中以数字教育产业投资基金,推动一批重大项目,形成集人才、技术、产业、金融服务于一体的产业孵化模式,已完成首个以色列项目投资。今年5月,江苏凤凰文化MALL南通项目如期开业,实现开业率75%的目标。**江苏新华发行集团**在总结反思文化MALL战略及其现状的基础上,调整了文化MALL投资与运营的方式,抓住运营这一“龙头”,以投资收益为中心,积极寻求运营与投资合作伙伴,计划通过“联合投资”与“委托运营”两种方式,适当减轻投资压力,努力提高运营收益。