近10年民营书店倒闭潮 新华书店销售下滑反促
政府引导实体书店发展进入新阶段

“一超”到多极竞合持续深入
线上超线下线上线下融合加速

实体书店转型升级从大书城开始打造新发行体系
“大中小特”各级书店转型成新型文化空间

从图书卖场到一站式购物中心
“图书+”多元融合互动日渐深化

从智慧书城、O2O到大数据、新零售
技术革新给图书发行带来无限可能

守成与开疆辟土同步迈进
发力新业务打造新经济增长点

（上接第73版）

政策扶持技术迭代下的发行巨变

3 实体书店转型升级从大书城开始打造新发行体系
“大中小特”各级书店转型成新型文化空间

创新、突破、转型是各地发行集团“十二五”发展规划的关键词。2010年前后，随着全国新华发行集团转企改制的全面完成，在实体书店面临更为艰难的生存现状，销售额下滑的不利情况下，一场轰轰烈烈的门店转型升级运动从大书城开始，并迅速蔓延到全行业。从闭架到开架，从图书超市模式到阅读文化新空间，从“卖文化”到“经营文化”，这是市场竞争加剧的结果，随着实体书店转型升级的进程加速，实体书店经营也进入了从追求空间最美，到回归阅读服务内核的更高发展阶段。

2014年4月23日，三联韬奋24小时书店开业成为北京第一家24小时书店，国务院参事、三联书店原总经理樊希安代表员工给国务院总理李克强写了一封信介绍相关情况。在给三联书店全体员工胡回信里，李克强希望三联韬奋书店把24小时不打烊书店打造成为城市的精神地标，让不眠灯光陪护守夜读者潜心前行。自此之后，24小时书店、零点书房开始在全国全面推进。2014年，博库书城文二路店、深圳书城南山城、南京新街口新华书店等书店重装开业，广州购书中心、青岛书城、常武购书中心开启升级改造，以文化为主题，引入现代商业经营理念，拓展多元业态，变文化的消费为消费的文化，全面跨入“大书城3.5代”。2017年7月16日，全球首家共享书店落户合肥三孝口新华书店；2018年年初，北京发行集团无人售书书店开业；2018年7月，深圳书城龙岗城被打造成为高端智能书城，也标志着大书城进入了全新的5.0代……在2017年中国出版传媒商报主办的“首届门店设计与绩效管理论坛”上，**中国出版传媒商报社长伍旭升提出了对转型后的实体书店升级为阅读新空间的7点新主张：**一是阅读空间设计要回归阅读本体，而不是关注外在空间，追求环境装饰的高大上。二是阅读空间之美要聚焦与强化书香魅力，而不是淡化、游离或者背离书籍本身，成为单纯感官体验与观赏游览的空间。三是阅读空间布局要重构书与人、书与非书的内在逻辑。空间区划与动线设计，要为书及相关文化衍生品的导读、导购、导流服务。四是阅读空间要重建以书为媒的“互联网+”时代阅读生活方式，关键是注重书籍内容的植入与内容业态的有机运营。五是阅读空间营造的应当是读者对文化气息的体验，即书是用来读的、摸的、看的，是“坐拥书城”的感觉。六是阅读空间或书城综合文化体，要有文化的竞争力和文化实业的创造力，空间设计与空间管理与空间绩效应当“三位一体”。七是从实体书店转变为智能书店。

这7点是对近10年来，实体书店转型升级的很好总结。在政策扶持力度加大，技术应用水平提高，资本运作能力增强，书店转型意识显著提升等一系列利好促进下，实体书店转型、升级成效显著，新华系书店形成了“大中小特”门店相结合、辅之线上平台协同发展的新发行体系；民营连锁书店扩张提速并造就一大批知名书店品牌，实体书店呈现蓬勃发展之势。

新华系实体书店“大中小特”相结合的发行体系建立。近年来，传统卖书为主的新华书店已被“美、实、新”的新型新华书店的所代替，书店的设计感更强、环境更美、文化氛围更浓厚，图书+多元的经营业态更丰富，线上线下融合的智慧书城系统，让书店技术含量更高、应用程度更广，这些都让新华书店成为这一轮零售业变革、改革的先锋。新华书店已打造完成了集大书城、中心门店、专业书店、特色书店、小微书店和24小时书店有序分布的、“大中小特”相结合的发行体系。

其中，新华系大书城正由单纯的图书卖场转型为综合性文化新平台、新空间，以书为媒成为城市书房、读者家园和文化圣地，定位已从卖书向卖服务、卖文化转变，成为集多种文化体验、休闲、经营的城市文化综合体转型，成为推进全民阅读的重要力量。广州购书中心、南京新街口新华书店、浙江柯桥中心店、北京图书大厦、南昌红谷滩文化广场、上海书城福州路店、重庆书城、山东书城、青岛书城、文轩BOOKS九方店等一批大书城的转型升级或新店开业，无一例外都将发展方向定位为新型城市文化空间，有别于传统的新华书店，更与时俱进，更有吸引力，更能满足读者需求，更能实现双效统一。

一大批中小门店、个性书店、特色书店、智能书店走出城市，向乡镇下移，向社区、校园、商圈、军营等区域拓展，成为新华系除大书城、中心店外，在终端服务网点建设上的又一套新体系，通过产品结构、服务功能、营销策略等方面的优化提升，成为新华系实体网络布局的“第三极”，也是新华系推进全面阅读、建设书香社会的创新之举。这些新开业的中小门店，以优美的环境、全新的经营理念和线上线下结合的运营模式，正实现着新华书店网点布局的点面结合。新华文轩、江苏新华、湖北新华、浙江新华、安徽新华、河北新华等发行集团，正进一步打造出符合读者消费体验需求的新空间，探索“文化+商业”经营模式。

民营书店连锁品牌借势扩张注入发展新活力。2015年前后，借政府扶持、政策推动等一系列因素的影响，民营书店加大了门店拓展与转型升级的步伐，以言几又、西西弗、方所、钟书阁为代表的全国知名民营连锁书店，通过资源整合、资本运作、联合运营等举措，快速扩张，短期内将门店开到了全国各地。这些具有鲜明设计特色、业态组合、经营理念、图书选品的新型民营连锁书店的落地，短期内便引起了各地读者和业界的广泛关注。我国台湾诚品书店入驻苏州，也成为2016年业界的热门事件与话题，吸引了众多业内外人士参观、学习。这些有实力的民营连锁书店为实体书店的发展注入了新活力，城市第三空间打造、文化中心延展、以新理念打造概念书店、升级企业管理模式等也为各地区增添了新的文化氛围，书店整体经营正在被重新塑造，行业也正在被从业者重新定义。

书店近年来的转型升级发展，环境不断改善，读者大量回流，书店效益大幅提升。但转型升级带来的书店空间环境的同质化，随着新鲜感消失，这些门店能否满足读者不断增长的个性化、多元化需求，能否带来经营的持续增长，仍需时间检验和实践考核。

4 从图书卖场到一站式购物中心
“图书+”多元融合互动日渐深化

新华书店的多元化经营由来以久。20世纪80年代，不少新华书店就开始推行多元化战略，由单一的出版物经营逐渐扩大到文化用品经营和酒店旅游业，也有销售家具、珠宝首饰等业务；上世纪90年代，随着大书城模式的推出，也需要出版物之外的其他商品充实卖场空间，随着连锁经营的实施，多元化经营以发行集团或省级新华书店牵头，以产业结构战略调整为主线，实现行业拓展或跨行业发展，涉及的多元化范围越来越广泛。2010年代，随着新一轮转型升级改造潮的实施，实体书店的配套项目越来越多元，书店经营者在书与非书经营之间努力寻找经营平衡，打造综合性文化休闲体验中心。从图书卖场到一站式文化综合体，从“书店+”向“文化+”“商业+”“+文化”“+商业”转型，多元化经营范围持续扩大，与图书融合互动日渐深化。

对于多元化，书店经营者的共识是无论如何升级改造和多业态拓展，图书作为主业的地位不能动摇；在此前提之下，无论是教育培训、租赁经营、还是电影院、创意产业等多元业态经营或调整，都是配合主业经营发展的需要，是促进主业发展的有效之举。

在多元业态的选择上，“图书+”“文化+”概念被很多实体书店认可，与文化相关、能够契合图书主业，拥有创意创新、符合商业文化需求的业态是书城拓展、延伸产业链的首选。以往书城经营中与其他业态简单的结合，核心是依靠出租物业弥补销售下滑影响的粗放经营模式，已开始向与主业经营相契合的自有品牌打造与特色经营转化。**《中国出版传媒商报》从2015年开始，连续4年举办“全国书业非书品经营展订研讨会”，为实体书店的多元经营把脉，引领行业风向。**

无论是深圳书城宝安城、山东临沂书城、浙江余杭文化书城、大众书局、言几又、方所等大书城，以及新华书店建立的中小特门店，近年来持续扩张的民营书店，多元化也成为发展的标配。江苏新华打造 的“凤凰新华阳光采购平台”是江苏新华互联网+多元模式的重点创新项目，以互联网思维改造文化用品、数码电教连锁等直销业务，培养销售团队，探索盈利模式，寻找新的经济增长点。广州购书中心在重装过程中，将文化作为主旋律；北京图书大厦开发相关文化产品，引入品牌文具、创意礼品、咖啡店等业态，与图书经营相互融合。合肥三孝口共享书店为满足消费者对艺术文化的追求，在业态组合中打破常规，选择更倾向于具有文化背景、科技体验、创意生活特质的品牌。

经历了多次转型升级的实体书店，已然成为城市的文化地标。书香味十足的雅致店堂、人性化的图书陈列与高科技元素的图书检索系统、多样化的店面业态打造一站式购物体验，咖啡、简餐、亲子乐园、教育培训机构、数码电子产品等与图书、与学习、与文化相关的多元业态的引入，吸引了更多读者走进书店，营造全新的阅读氛围。

多元业态的增加与融入，为书店吸引了更多的人流，增加了店面销售的机会。但在整体经营面积一定的情况下，不可避免地减少了图书主业的品种，对于图书主业经营的品种选择给书城经营者提出了更高的要求，实体书店需要选择更多高质量的品种上架，才能保持以主业的竞争力与持续吸引力。

5 从智慧书城、O2O到大数据平台、新零售
技术革新给图书发行带来无限可能

无论ERP系统、O2O、智慧书城、无人售书，还是电子商务，抑或高大上的大数据平台、云平台、新零售，发行集团“互联网+”战略迈出的每一步，都离不开科技的进步与迭代。科技作为第一生产力，在近10年间给图书发行业带来的变革远超过改革开放的前30年。科技改变了传统新华“小米加步枪”的粗放经营模式，使之向技术支撑、文化引领、线下线下结合的精细、高效运营迈进，实现着“腾笼换鸟、凤凰涅槃”。实体书店通过拥抱互联网、新零售、新科技，探索“书店+互联网+移动支付+AI创新技术”等全新模式，满足读者多层次、多样化阅读需求。

2012年，《中国出版物在线信息交换》系列国家标准（简称“CNONIX标准”）通过审查，进入应用推广调研阶段。2014年11月14日合肥三孝口新华书店全面升级为“智慧书城”，借助微信支付，将实体书店和网络支付有机结合，推出全新经营模式。2017年“商报·奥示”数据推出，中金易云科技有限责任公司成立。2018年4月23日，天猫无人店技术首次赋能于实体书店的第一家线下书店——志达书店于上海开业，该店由天猫与志达书店共同打造，成为国内首家“新零售+”无人书店。而这种技术进步推动的赋能实体书店的场景，在未来可能会无处不在，无论是商场、超市、餐厅、酒店、医院、银行，还是办公室、连锁便利店、自动售货机等等生产生活场景，都可以通过技术革新成为书店的进入端口。

科技的飞速进步，互联网+传统书业的运营模式发生了全新变革，线下的智慧书城项目持续推进等，以信息技术为平台支撑，集实体店、网店、微店于一体，O2O闭环互动、线上线下融合发展的全链架构模式和营销网络，成为实体书店升级发展的必然。在实体书店面临巨大挑战、线上电商平台面临销售增长的瓶颈，线上线下结合为图书发行带来了新的活力。

以书为媒，实体书店将向复合式文化生活空间变革，通过拥抱互联网、新零售、新科技，线上线下融合发展，满足读者多层次、多样化阅读需求。目前，如浙江新华、新华文轩、北京发行集团、安徽新华、江苏新华等发行集团，通过技术升级、店面转型升级、线上线下O2O等一系列举措，在提升店面颜值的同时，提升店面技术水平和业态综合运营能力。江苏新华以江苏书展为试点，全力实践推广O2O模式，这种融合线下扫码和线上移动支付的新模式，是接下来新华书店打造智慧书城的重要举措。基于技术升级带来了一系列的智慧书城的建设与推进，也在改变着书店的运营思维和经营服务模式。

智慧书城的全面普及，实现线上平台与线下书店的有机融合发展，也将会使更多的自助售书书店、无人售书书店、新零售在实体门店的应用、扩张成为可能。图书作为一种标准化产品，品种多、价格低、消费者广泛，具有天然的引流功能，将成为新零售首当其冲的入口之一。实体书店的边界越来越模糊，将涌现出一大批特色文化因子与特色商业因子结合裂变的书店新物种，并通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合，创造书店零售新模式。此外，ERP系统建设也是近10年来，新华发行集团持续推进的重点。浙江新华继续强化具有自主知识产权的ERP信息系统、信息标准化建设和现代化物流建设，同时不断创新信息技术合作模式，带动了多个省份的业务和技术全面合作，推动跨区域发展；云南新华完成了ERP信息系统上线、河北新华的ERP系统建设完成，各大发行集团对ERP系统的搭建、升级，持续推进，以适应科技进步与市场发展。

6 守成与开疆辟土同步迈进
发力新业务打造新经济增长点

随着全国新华发行集团转企改制的全面完成，2011年以来，图书行业市场化步伐加速，在市场竞争加剧、图书销售下滑、利润减少的情况下，为应对电子商务和电子化学习阅读对传统纸质图书产生的巨大冲击，以发行集团为代表的实体书店在坚持主业教材教辅发行不动摇，扩大店面多元经营的同时，通过尝试跨区域、跨行业、跨所有制等各种合作方式，或开展新业务、或投资新方向，不断实现向产业链上下游的延伸。其中，发行集团在大物流、大教育、“走出去”等新领域进行了探索与尝试，同时加大资本运作力度，依托实体经济和资本市场的双轮驱动实现企业的全新发展。

大数据下的现代物流建设持续强化，平台型物流，大物流生态系统成打造方向。信息化时代带来了大数据，大数据带来了客流和商流，越来越多发行集团持续发力物流转型，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，为客户提供多元化社会物流服务及供应链解决方案。河南新华加快推动第三方物流和整合运营服务在河南省的全面铺开，强化与佳吉快运、宅急送等公司展开战略合作。江西新华2007年开始第三方物流业务，近年来围绕“互联网+物联网”双网融合，探索“物联网+图书+大数据”的新型智能化出版物流通模式。湖北新华加快推进了“一中心、四基地”的物流项目建设。新华文轩、北京发行集团、浙江新华、云南新华等物流建设也取得了较好的成效。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。西西弗、云南新知集团、言几又集团、陕西嘉汇汉唐书店、上海钟书等知名连锁书店大力拓展物流业务，民营品牌连锁书店的物流建设已进入了新时代。

以大教育产业生态为核心，向全方位教育文化服务商转型。近年来，实体书店也加大了对教育行业的挖掘力度，已初步形成了教育产业化运营的链条，实现了双效合一。各大发行集团相继加大了大教育产品开发力度，通过开展实体办学、发力教材教辅编写、发展装育装备业务等举措，进行产业融合升级。江苏凤凰传媒将由传统教育出版商向教育综合运营商转变作为公司的核心战略之一。江西新华以“互联网+教育”战略模式，搭建“点亮课堂”平台，发展幼儿及青少年教育培训，开发多样化的信息化产品和教育装备产品。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，已成为业界的龙头之一。安徽新华以打造大教育产业生态为核心，教育装备、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。湖南新华、河南新华、云南新华、新华文轩等集团的教育业务也取得了长足进步。

“走出去”不断加强，资本运作能力持续提升。新华文轩、浙江新华、江苏新华、福建新华、云南新华、广东新华、内蒙古新华等多家新华系实力企业，依托实体书店、电商平台、教育平台、文化交流等载体，抢抓“一带一路”等国家战略机遇，加速海外扩张，创新服务贸易业态，打造文化“走出去”新模式，推动发行集团从传统的文化产品贸易向国际化的文化服务贸易转型。2015年2月，皖新传媒与中国外文局共同收购巴黎凤凰书店。浙江新华在浙江出版联合集团的支持下，2017年7月在俄罗斯开设了首家中文书店——尚斯博库书店，被列为中俄文化交流的重点项目。江苏新华发行集团的对外交流与合作正在进一步加强——跟进东欧“一带一路”的相关书店建设项目，开拓中国香港及北美地区中文图书市场。云南出版集团及云南新华在东南亚地区建设了多家“乡愁书院”，进行文化推广。同时，发行集团正通过整合产业资源，发挥资本实力，实现实业经营与资本经营协调发展。一是以资本为抓手，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，以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。二是基于实体书店的投资建设，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。三是以直接投融资为主，运用投资布局聚合产业资源，依托实体经济和资本市场的双轮驱动，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。