

声音

陆皎

我们必须立足当前又放眼长远，千字当头，谋字在先，紧抓机遇，不断创新，提升经营能力，实现高效发展。一直以来，宁波新华书店始终把社会效益放在首位，集团的发展也要牢牢把握这一点，不断探索商业价值与社会责任深度融合，有所为有所不为，重市场而不唯市场，力争为书香社会建设作出新的更大贡献。

张晓东

甘肃新华书店以清晰的战略定位，确立明确的发展目标，充分符合文化产业改革的方向。不断以创新性的思维和前瞻性的战略选择为企业快速做出战略布局决策、抢占制高点，为有效实现转型升级打好坚实基础。

曾昭群

吉林省新华书店集团强化网上图书销售平台，加强物流服务体系，坚持改革创新，将书店开到城市社区、学校和乡村，让新华书店的公共服务惠及每一个人，让更多人感受书香的魅力，解决图书销售“最后1公里”问题。

福建新华

在两个效益发生矛盾时，经济效益必须服从社会效益。社会效益和经济效益不是对立的，对待这两个效益，既不能只讲社会效益，不算经济账，也不能只讲经济效益，不重视社会影响。社会效益也是潜在的经济效益，有了好的社会形象，企业才更有前途，同时，有了好的经济效益，企业才有条件去创造社会效益。

迈出关键3步 实现2次飞跃

■陆皎(宁波新华书店集团董事长)

宁波新华书店陪伴宁波读者走过了近70年历程，如今正努力寻求符合书香之城需求的转型发展模式。回顾近10年的发展历程，宁波新华书店跨出了关键的3大步，实现了2次重大飞跃。

第一步，宁波书城投入使用。2010年5月，宁波市新华书店旗舰店搬入宁波书城，成为当时华东地区单体面积最大的书店。此前的宁波市新华书店逐渐跟不上时代发展。面对挑战与机遇，宁波市新华书店迎难而上，调整结构，强化管理、提升效益，增强实力，使企业运营实现了质的蜕变。

首先，做好新书城的经营。探索创新经营方式，在立足图书主业的基础上，多元发展，以“图书+轻餐饮+文创+休闲体验”的多功能文化业态模式，打造一个时尚的都市阅读中心。**其次，调整网点布局。**确立“有所为，有所不为”的思路，至2012年底只留下5处“各有所长”的门店，同时对这几家门店调整布局，优化业态，实现经营效能的整体提升。**再次，重点出击团购。**腾出资金和人手，想方设法拓展团购市场。一方面稳固拓展中小学教材发行业务，另一方面积极参与到各类图书馆馆藏和教育装备的竞争中，建立品牌信用度，团购销售实现3年翻一番，成为利润增长的主要来源。**复次，加强管理提升效率。**一方面推进以部门为单位的“目标责任制”考核，有效促进工作效率和服务质量的提高，实现减员增效的目标；另一方面优化员工队伍，循序渐进实施“换血工程”，努力打造一支具备竞争力、富有活力的人才队伍。

通过经营管理两手抓的举措，宁波市新华书店的运营成本大幅减少，经济效益实现了较大幅度提升。此后，我们抓住政府扶持实体书店的利好，重新布局，快速发展零售网点，以进大型购物中心、进学校、进社区的“三进”模式，构建便民连锁书店体系；对存量门店进行转型升级，找准特色，打造了天一书房24小时书店等一批多功能阅读场所。至2016年底，宁波市新华书店零售网点由之前的5家增加到30家，

各项经营数据基本实现5年翻一番的目标，员工收入提高、队伍稳定、士气提升，实现了社会效益和经济效益的双丰收。

第二步，吸收合并两家公司。2016年6月，宁波市新华书店完成公司制改造，之后吸收合并报业集团旗下的宁波新文书城有限公司和宁波书城文化发展有限公司，接手投资8亿元、建筑面积近8万平方米、贷款3.8亿元的宁波书城园区。经营阵地迅速扩大，企业实力实现了第一次飞跃提升。经过研究，全新整合的宁波书城园区明确了战略发展方向：开先河运营文创园区，打造综合文化服务平台，转型成为文化服务供应商，并迅速启动了园区的升级改造工程，全新命名为宁波书香文化园，并于当年获评为宁波市首批文化创意产业园。目前，园区年总产值近10亿元，企业年缴税千万元以上。

第三步，整合组建区域集团。2017年9月，在宁波市委市政府的大力推动和支持下，宁波新华书店集团有限公司组建成立，这是宁波新华书店发展中的又一次重大飞跃。以资产为纽带，以新华品牌为旗帜，规模化地整合了市区和7个县(市)区新华书店的资源，整合重组后的集团资产规模达13亿元，员工近千人，经营面积约20万平方米，成为宁波市综合性文化领军企业。

集团组建1年来，初步建立统一的管理体系，在集团架构、建章立制、子公司公司制改造、推广集团OA办公系统、建设统一信息管理平台等方面取得了成效，实现内部进一步融合。此外，集聚集团优势，稳步推进网点战略布局，加速抢占市场。目前，宁波新华书店集团旗下已有门店90家，门店经营面积约13万平方米，形成大型书城、连锁书店、中小特色书店协调发展的良性格局，初步确立了在宁波市场的优势地位。2017、2018年集团连续获评宁波市服务业百强企业。集团组建1年，发展新征程才刚刚起步，有很多急迫的任务摆在眼前，夯实基础、练好内功将是今后很长一段时间的主题。

服务全民阅读 强化新华书店文化功能

■曾昭群(吉林省新华书店集团有限责任公司党委书记、董事长、总经理)

吉林省新华书店集团在党和国家的正确领导下，围绕各个时期的工作大局，坚持社会效益为先，全心全意地为社会服务、为教育服务、为读者服务、为“三农”服务。同时，吉林省新华书店集团作为一个传播先进文化的国有企业，肩负着繁荣省内文化市场、服务广大吉林读者，为吉林省文化产业的发展作出贡献的重要责任。

搭建阅读服务平台，履行文化企业的社会责任。吉林省新华书店集团切实做好不同层面的阅读服务工作。在重点出版物发行工作中，为吉林省广大干部群众学习党中央文件精神提供了支持；在教材教辅发行工作中，切实履行“课前提到书，人手一册”的社会责任；在深入推进全民阅读工作中，积极开展“书香中国”系列活动、主题阅读活动、全民阅读“七进”等活动；积极开展“健康生活 悦动吉林——走基层、进社区、学校、军营、党政机关及企事业单位团购、直销大型活动”、文化广场惠民图书节、长春书博会、儿童教育产品博览会；在各地开“市民文化节”“农民文化节”等活动。同时，吉林省新华书店集团还强化网上图书销售平台，加强物流服务体系，坚持改革创新，将书店开到城市社区、学校和乡村，让新华书店的公共服务惠及每一个人，让更多人感受书香的魅力，解决图书销售“最后1公里”问题。此外，集团及各子公司还密切配合当地党委、政府、宣传部等工作，做好当地公共文化事业各项工作，搭建服务平台，提供阅读场所。

对接互联网，向智慧书店转型。在互联网蓬勃发展、电商模式迅猛增长、阅读模式日新月异的新时代，吉林省新华书店集团既要从阅读本身来思考问题，也要从阅读之外来思考问题。对于新华书店来说，坚持对门店实施升级改造，为全民阅读活

动开辟合理的阅读空间和文化商圈，是吉林省新华书店在互联网经济环境下继续坚持的战略发展方向。同时，集团将不断增强与科技的融合，依托省店的网络书店，建立各自的网店，实施线上线下联动互通，进而促进实体书店销售。并充分利用移动互联网的发展趋势，向智慧书店转型，建立云书城、微商城、掌上书城、微信公众号等应用，开展智能支付、智能查询、智能导购、在线购买、线下分享、衍生体验等科技手段，通过便捷、多元的智能化服务方式增强读者智能化体验和情感沟通体验，不断挖掘消费者的潜在需求，为实体书店引流，优化门店消费体验。

完善双效考核，让管理者“动”起来。为了更好地执行中宣部下发的《新华书店社会效益评价考核试行办法》，将社会效益考核细化量化到经营导向、公共服务、社会影响及企业内部制度中，2019年吉林省新华书店集团将重点依据考评标准对各子公司进行社会效益考评，细化对各子公司社会效益完成情况的检查。同时，集团将对各子公司涉及经营效益的重要指标进行一次全面审核分析。通过子公司销售收入、净资产、费用、房屋出租收入、职工人数、人均薪酬、学生数等指标的综合分析计算，对企业的经营规模、盈利水平、费用支出、薪酬体系及其他收入等方面进行一次科学、公平的测算，既防止鞭打快牛，又制约满足现状和不思进取。

在遵循现有绩效薪酬制度基础上，集团将在2019年把对各子公司的“双效”考核与子公司班子成员绩效挂钩，根据双效统一管理办，计算和审批子公司经营者绩效薪酬，进一步完善企业的经营业绩考核体系和激励约束机制，最大限度调动企业经营者的积极性和创造性。

(上接第82版)



陆皎



张晓东



曾昭群



◆ 传承“红色基因”建设书香八闽
◆ 服务全民阅读 强化新华书店文化功能
◆ 借力品牌优势 转型现代复合式书店
◆ 迈出关键3步 实现2次飞跃

(下转第86版)

借力品牌优势 转型现代复合式书店

■张晓东(甘肃新华书店飞天传媒股份有限公司党委副书记、总经理)

甘肃新华书店作为甘肃省内最大的国有图书发行企业，在改革开放40年以来，全省的发行工作有了从量到质的长足发展，一批颇具规模的大型图书超市在全省各地拔地而起，最具代表性的是西北书城，成为甘肃省会兰州一道亮丽的文化风景。张掖、天水、白银、武威等市也建立起大型的现代化综合图书大楼，满足了当地文化建设的需求。40年来，甘肃新华书店肩负全省中小学校教材供应，实现“课前提到书，人手一册”的承诺。同时，甘肃新华书店作为党的重要宣传阵地，以强烈的责任感认真做好时政类读物的发行，特别是在推动全民阅读、建设书香社会、建设社会主义核心价值观方面，冲先锋、打头阵坚守文化担当，积极拓展发行网点、改善阅读环境，充分发挥了国有文化企业的引导和示范作用。尤其在2017年与知名文化企业读者出版集团整合以后，甘肃新华书店秉承“新华人”艰苦朴素、勇于拼搏、坚守阵地、服务大众精神，并融合读者传播“真、善、美”人文精神理念，塑造甘肃新华书店全新的工作宗旨。

甘肃新华书店以清晰的战略定位，确立明确的发展目标，充分符合文化产业改革的方向。不断以创新性的思维和前瞻性的战略选择为企业快速做出战略布局决策、抢占制高点，为有效实现转型升级打好坚实基础。2018年，甘肃新华书店主要经营指标继续保持快速增长，各项改革创新举措成效显著：公司以现代企业制度改革方向，按照公司化、规模化经营的要求，强力推进公司组织、业务

重组，公司形成了以教材、教辅为主体，图书、音像、期刊、数码的批发零售等为之支撑的连锁经营业务板块，并联合知名出版企业及其他相关企业构建新型产业链；同时，公司不断完善企业内部管理，进一步推进经营管理考核工作，确保公司战略目标得以层层分解和全面落实，为绩效奖惩提供客观依据；公司为建立健全内控机制，严格控制费用支出，完善了预算管理制度，实现了对企业内部专项资金按“收支两条线”的管控；ERP系统现以全面上线，极大的提升了各经营管控能力，为公司未来实现商流、物流、资金流、信息流一体化打下了坚实基础。

甘肃新华书店在今后的发展过程中，将积极加快转型升级，借力“新华书店”品牌优势，从“做书店”转向“做文化”，向现代复合式书店的方向发展。在主业的基础上，打造一种全新的关联性、复合型营利模式，实现由传统文化企业向现代企业公司的转变，由图书经销商向现代运营商转变，由单一书业营销向多元化营销转变。公司将不断发挥“新华书店”的传统优势和品牌优势，依靠体制改革、制度创新和科技进步，增强竞争实力，优化经营结构，合理配置资源，开辟安全有效的融资渠道，提高资本运作效率。同时，加快和发展连锁经营系统和物流配送系统，实行“一业为主，多元发展”的产业战略，促进企业更快、更好发展。在工作中全方位贯彻习近平总书记关于文化体制深化改革的讲话精神，把社会效益放在首位，坚守阵地，不忘初心，砥砺前行。

传承“红色基因” 建设书香八闽

■福建新华发行集团

改革开放以来，福建新华发行集团始终坚持正确方向、坚定立场，坚持围绕中心、服务大局，坚持读者至上、服务群众，在传播先进文化、推动全民阅读、服务教育事业、提升公共文化服务水平、丰富人民群众精神文化生活等方面发挥了重要作用。

四项举措切实履职社会责任。福建新华发行集团在履行社会责任上，主要从以下4方面发力：一是传播先进文化。充分发挥主渠道、主阵地作用，出色完成各个时期党和国家重要文献、重点政治理论读物的宣传发行任务。十八大以来，累计发行党的十八大学习文件118万册、党的十九大学习文件及辅导读物253万册、《习近平新时代中国特色社会主义思想三十讲》120万册、习近平总书记重要著作《摆脱贫困》182万册。二是推动全民阅读。每年持续开展阅读文化活动1000余场次，逐年加大图书流动供应、送书下基层和文化扶贫力度，深入推动全民阅读进农村、进社区、进校园、进军营、进企业、进机关、进家庭。2017年打造的“创新阅读、书香八闽”系列活动入选“福建思想文化十大亮点”。三是服务教育事业。连续32年不折不扣完成全省中小学“课前提到书，人手一册”的政治任务。坚持承办福建省青少年爱国主义读书教育活动23届，至今累计参加学生超过4000万人次，取得显著成效。四是提升公共文化服务水平。形成了以城市文化中心为核心，特色主题书店为补充，校园书店、乡镇(社区)书店为延伸的新华书店渠道网络体系。近几年实施了新华书店卖场全渠道转型升级项目，完成了41家卖场的新建或升级改造，新增面积1.43万平方米。多家书店先后被评为“中国最美新华书店”和全国“新华书店百佳文化地标”。

三大变革有力推动高质量发展。近几年来，面对市场竞争的日益加剧和数字技术的严峻挑战，福建新华主动顺应书业政策和市场变化，以提高发展质量和效益为中心，突出发行主业，加速转型升级，深化改革创新，促进企业发展质量变革、效率变革、动力变革，努力推动集

团高质量发展。一是着力推动中盘整合。引进全国行业内成熟的ERP系统，打破了集团内部10多年来分头进货、分散经营、连而不锁的经营格局，整合后一般图书销售连年保持高速增长，均超过全国每年平均增长值。二是着力推动转型发展。投资1亿多元建设的现代智能化物流园项目基本完工，即将投入使用；与京东共同开发的“有福图书云平台”于2017年初正式上线；申报的“海峡出版发行公共数据服务平台”“基于大数据应用的公共阅读服务平台”“乡村智慧流动书屋”入选国家新闻出版改革发展项目库，被确定为CNONIX国家标准应用示范工作第2批示范单位；参与建设的“新闻出版业关键技术研发及成果转化综合实验室”入选全国首批新闻出版业科技与标准重点实验室名单。三是着力推动管理升级。推进“简政放权”和依法依规治企，完成了集团总部和分(子)公司内设组织架构梳理重塑工作，连续多年被评为“福建省守合同重信用企业”，现代企业制度初步建立。

三点发力加速实现转型突破。从诞生之日起就具有鲜明“红色基因”的新华书店，必须正确认识和处理社会效益和经济效益之间的关系，任何时候都要把社会效益放在首位，做到社会效益和经济效益相统一。下一步福建新华将基于此着力推动企业更快、更好发展。一是抓导向，传播先进文化。全面落实意识形态工作责任制，牢牢把握正确导向，充分发挥主渠道、主阵地作用。二是抓主业，筑牢市场地位。继续扎实推进新华书店卖场全渠道转型升级，完善网点布局，实施乡村智慧流动书屋项目；积极与有关部门合作开展各类“书香”活动，助推“书香八闽”建设。三是抓改革，激发发展活力。健全完善确保社会效益放在首位、实现两个效益相统一的企业评价考核机制。

加大体制机制创新力度，加快建立现代企业制度，努力从商业模式、盈利模式、经营模式、管理模式等方面实现转型突破，实现企业社会效益和经济效益的双丰收、双促进，推进集团健康快速发展。