

编者按:9月28日,位于湖北宜昌市沿江大道上的伍家岗书城正式营业,书城总面积3880平方米,是鄂西最大的单体新华书店。同日,在红安这片红色土地上,升级改造后的红安县新华书店新装亮相,面积1700平方米的红色书店,打造出以“图书+”和“文化+”为核心的多元业态空间和文化集散地。位于武汉华中农业大学的倍阅·狮子山店和位于襄阳职业技术学院的倍阅·襄阳职院店也于该日开业,这两家高校校园书店集图书创意、讲座沙龙、咖啡茶饮于一体,为师生提供了开放的阅读交流场所。一天内4家书店同时开业,对湖北新华而言,此般实体书店集中亮相已是常态。

过去3年,湖北新华按照抢抓“一主两副”城市、突出地市、覆盖县市的步骤,建设文化消费中心、城市文化旗舰店、社区主题书店、校园书店、农村发行网点等不同类型的实体书店。目前拥有“新华书店”主品牌,“倍阅”校园书店、“书邻小境”社区书店等子品牌。此外,1万平方米的外文书店将于11月底华丽绽放,襄阳、荆州、潜江等地书店正在建设中。到2020年,湖北新华在湖北全省门店数量将达700家,经营面积近20万平方米。

## 湖北新华实体书店转型升级发展纪实

# 以改革创新理念推动实体书店转型发展



荆门书城

实体书店是重要的文化设施和文明载体。湖北新华基础相对较差弱,传统的经营模式和服务质量无法满足消费者的多元文化需求。为此,湖北新华从2016年起,决定通过3~5年的时间,着力打造集新空间、新业态、新体验为一体的公共文化空间,全面提升实体书店的吸引力。

## 让传统实体书店焕发新活力

**创新发展逻辑,推动实体书店转型升级。**围绕基于消费升级、互联网、大数据时代背景下的实体书店转型发展,湖北新华致力于解决高质量文化服务供给能力不强的问题。一是创新发展理念,实现发展理念由以“书”为核心向以“店”为核心转变。围绕消费者个性化文化消费需求,湖北新华打破传统固化思维,把实体书店的运营重心从“图书”转向“空间”,探索“文化+”和“书店+”,大力推行“图书+文创”“阅读+教育”“书店+培训”“文化+生活”等新商业模式,让实体书店“破壳新生”,引领文化消费转型。二是创新消费体验,实现实体书店由空间营造向智慧书店转变。湖北新华积极适应“新零售”市场环境,运用新技术,实现自助查询、自助售书、移动支付、电子发票等九大智慧功能,提升了实体书店消费的便捷性和体验感。从提供阅读产品出发,通过链接个性化、定制化的优质文化产品和服务,书店被打造成为了数据和流量的入口,与消费者间的关系逐渐由传统买卖关系升级为社交关系、社群关系和粉丝关系,引领文化消费新风尚。三是创新发展模式,实现实体书店多元化和跨界融合发展。湖北新华于2016年开始摸索基于连锁门店的多元文创经营;2017年设立多元业务发展部,打造了咖啡茶饮、文具文创、生活美学、电子电教、非遗手工、教育培训六大类产品线,聚集了数百家文创品供应商;2019年,全面实施“倍阅·橙计划”,成立咖啡项目组,推进文具、咖啡业态项目化、专业化运营。通过整合文创、文娱、文智等大文化资源,湖北新华将实体书店打造成读书人的精神家园、知识服务的重要平台、创意创新的展示中心、生活方式的体验空间,实现从单一图书营销向复合文化消费中心转变。

**创新建设方式,扩大新华书店品牌影响力。**湖北新华坚持高质增量,强化顶层设计,以“建”促发展,全力构建新实体书店网络体系,打造“高品质”空间,创建个性化品牌。一是创新建设类型。湖北新华围绕中宣部、湖北省委宣传部有关要求,高标准、高起点规划了《文化中心(实体书店)转型升级行动计划》,突出实体书店的功能创新、业态创新、模式创新和管理创新,确定了建设、业态、运营、信息等系统化的配套机制。按照抢抓“一主两副”城市、突出地市、覆盖县市的步骤,立标杆、抓示范、优布局、带全面,有序有力建设文化消费中心、城市文化旗舰店、社区主题书店、校园书店、农村发行网点等不同类型的实体书店,构建了以市州文化消费中心为骨干,县市文化旗舰店为补充,社区书店、校园书店、农村发行网点为延伸的网点新布局。有外文书店、黄冈遗爱湖书城、宜昌伍家岗书城、荆门书城、红安书城、枝江书城等中心书城;红T红色书店、24小时九丘书馆、荆门九渊书吧、中南医院书吧、书邻小境店等特色书店和社区书店;倍阅书店、华中师范大学店、华中农业大学店、襄阳三十八中店、荆门龙泉中学店等校园书店;七里坪红色书店、荆州锣场店、夷陵龙泉九丘书馆、利川白鹤山景区书店、远安赤壁新时代文明实践中心店等农村发行网点。二是创新建设品牌。湖北新华坚持“五个统一”,将地域文化与书店主题进行融合设计,有机处理好共性与特色的关系:统一规划设计,明确各类书店的商业定位、功能分区、业态布局和地域特色,实现全省一盘棋;统一品牌架构,重塑“新华书店”主品牌,打造“倍阅”校园书店、“书邻小境”社区书店等差异化品牌矩阵;统一品牌标识,规范11大类系统及终端形象识别系统(VI)设计,规范整体风格、终端形象等SI系统设计,提升湖北特色新华书店辨识度;统一核心业态,推动融合发展,延伸产业链;统一运营管理,提升门店服务能力,提升团队运营能力。三是创新建设方式。湖北新华采取改造、置换、联合开发、项目合作等方式,拓宽项目建设渠道,加快项目建设步伐。截至目前,湖北新华旗下实体

书店从2016年的205家增加到387家,经营面积翻了1倍,达到12.5万平方米。其中中心门店101家、特色书店和社区店34家、校园书店205家、乡镇发行网点47家,实体书店的整体形象大幅提升。计划到2020年,湖北新华将建成书店700个,面积20万平方米。

**创新运营模式,夯实实体书店持续发展基础。**实体书店能否产生效益和价值的关键在运营。湖北新华在加快实体书店改造升级的同时,把运营管理工作和书店项目建设同研究、同部署、同推进,确保新型多业态大书城建成后员工接得住、管得好、有成效。一是创新多元业态。湖北新华以满足消费者多元文化需求为导向,围绕“图书+”和“文化+”,构建了



黄冈遗爱湖书城



宜昌伍家岗书城

图书、文具、文创、咖啡茶饮、体验活动等核心自营业态,营造空间氛围,推动品牌建设,拓宽实体书店经营业态的产业链。针对不同类型消费群体,根据人群分布、消费水平、消费习惯等,湖北新华对市县中心门店、社区店、校园店和乡镇网点进行了细分,确定门店定位及经营规模,建成九丘咖啡吧22家、“倍阅·橙空间”文具经营专区65个,集成文创产品超过5000种,推动经营业态从低质化向引领文化消费转型。二是创新运营团队。湖北新华在全省中心门店推行店长负责制,给予店长充分的自主权,推行“一长三员”,打破“大锅饭”,调动积极性。通过“送出去、请进来”,线上线下相结合的方式,采取集中授课、分片培训、省外挂职锻炼、参加系列研讨班、内训师培训、业务创新技能大赛等形式,湖北新华不断提升实体书店的管理能力、营销能力及信息化服务能力。一批高素质、高学历、新思维、有担当的青年员工走上门店管理岗位,截至目前,新建门店90后店长占比超90%,员工主动策划活动的能力和拓展业务的能力明显增强,店内店外全民阅读活动频次和销售大幅增加。2018年,仅随州书城就开展了各类店内活动300余场次,其中读书会活动60多场、朗读者活动近80场、校园作家分享会10场、惠民书展20多场,形成了良好的品牌效应,实现经济效益和社会效益双赢。

■熊旭华 徐柳

近年来,湖北省新华书店(集团)有限公司(以下简称“湖北新华”)在湖北省委宣传部的正确领导下,认真贯彻落实长江出版传媒股份有限公司各项工作要求,围绕《关于支持实体书店发展的指导意见》《关于进一步支持高校校园实体书店发展的指导意见》有关精神,聚焦读者群众不断增长的美好文化生活需要,以提高文化产品和服务的供给能力为方向,主动融入全省公共文化服务体系建设,全力推动实体书店改造升级、创新发展。



下一步,湖北新华将按照“快建设、全覆盖”原则,统筹推进全省各类实体书店建设。

## 让各种类型实体书店覆盖全省



一是率先构建市、县实体书店骨干网络体系,全面提升新华书店的吸引力和影响力。今年,湖北新华外文书店将正式运营,成为湖北全省一流、全国领先的重要文化地标;襄阳书城、荆州书城(天桥店)、宜昌CBD项目、十堰书城等项目将启动建设工作。到2020年,湖北新华还将智慧书店纳入新建及改造的实体书店规划中,强化数据分析能力和处理运用能力。湖北全省市州新华书店实现会员管理系统、小程序自助查询、移动支付全覆盖,累计线下会员10万人,线上会员超过100万。

推动全民阅读是新华书店发展的题中应有之义,建好一家实体书店,就是打造了一个全民阅读服务中心。

## 让缕缕书香润泽荆楚大地



“新华关爱·爱与阅读同行”活动

随着一大批实体书店改造升级,湖北新华为推广全民阅读提供了更多的载体与空间,通过打通店内店外、线上线下,先后策划一系列群众参与度高、互动性强的阅读文化品牌,构建起了全民阅读生态圈。在店内,湖北新华重点打造了三大阅读品牌,即以“起点阅读”“朝读经典”“楚天少儿悦读季”“爱国主义读书教育活动”为主要内容的青少年读书活动品牌;以“朗读者”“诗词大会”“亲子教育”为主题的“慧悦读”读书会品牌;以“名师来了”“名家校园行”为主要内容的“阅界大讲坛”活动品牌。此外,湖北新华在常年开展“十进一创”阅读活动外,还负责承办了各级党委政府组织开展的“书香系列”读书活动,冠名“新华书店杯”,支持地方开展全民阅读;与湖北省图书馆共同打造长江读书节;策划承办“华中图书交易会”“荆楚书香节”等大型文化惠民活动。每年全省有近200万青少年参加了爱国主义读书教育活动,通过举办800多场“慧悦读”活动、200多场“阅界大讲坛”,惠及群众近千万人次。

与此同时,湖北新华各门店坚持把

质文化服务。

二是扎实推动乡镇发行网点建设,打造乡镇政策宣讲平台、学习教育平台、科普服务平台和文化供给平台,丰富基层精神生活,助推基层文化事业和农村经济发展。坚持试点先行,以合作经营、连锁加盟、品牌输出等模式,重点在新型城镇化试点镇、特色小镇、人口大镇、经济强镇布局。抢抓新时代文明实践中心建设机遇,整合乡镇文化站、农家书屋、供销社等基层文化资源和空间资源,成为新时代文明实践站(所)标配。今年湖北新华将建成不少于30家;2020年建成不少于70家乡镇发行网点,乡镇覆盖率不少于10%。

三是加快推动书香校园建设,打造覆盖全省的倍阅校园书店综合文化服务平台,让校园书店成为宣传主流意识形态和培育社会主义核心价值观的重要阵地。为深入贯彻落实《关于进一步支持高校校园实体书店发展的指导意见》和《湖北省高校校园书店建设三年行动计划》,把校园书店打造成传播先进文化、建设书香校园、促进师生交流和学生成长的重要文化堡垒,按照策划规划一体化、文化服务一体化、资源营销一体化、运营管理一体化、线上线下一体化“五个一体化”的原则,湖北新华从策划、建设、运营、营销等方面出台一体化解决方案,打通校际、学科、地域、校企间的壁垒,服务高校全民阅读、思政教育和通识教育建设,构建教育资源共享、学科资源互补、学生交流互动、校企合作互信,打造覆盖全省的高校综合性文化服务平台。