

上市一年,

# 浙版传媒主营业务新拓展



## 链通线上线下两极 构建双循环产业体系

■蒋传洋(浙版传媒董事、副总经理,浙江省新华书店集团董事长)

浙江省新华书店集团(以下简称“浙江新华”)作为一家长期稳居国内图书发行业第一方阵的大中型企业,在互联网环境下,如何与时俱进地通过数智赋能、产业重塑等方式,打造链通线上线下两极的业务中台,构建双循环的产业体系,是实现稳健发展、再上新台阶的关键。

**打造双循环体系业务新中台,构建数智经营决策系统。**在互联网产业环境下,作为渠道商,浙江新华迫切需要从整体战略、业务支撑、链接消费者和业务创新等方面进行统筹规划,建立新型业务中台,通过数据沉淀、分析、决策形成具有可持续发展、可持续创新的产业交易闭环体系。因此,当前的重点工作是:建设高效协同、持续赋能实体书店、满足双循环产业架构重塑的新型业务中台。

该中台由三部分构成。一是搭建新一代数智ERP系统。在互联网时代社会化大生产背景下,新一代ERP系统要以用户数据为中心,围绕用户消费行为进行数据挖掘,借力指导开展业务经营和管理优化,并将需求反馈给上游出版社,实现数据的双向流动,推动产业供给侧优化改革。2021年,浙江新华确定由阿里云负责新一代业财一体化的ERP系统建设,新系统预计于2023年底投入使用。二是建立基于数智ERP系统的智版大脑经营决策系统。浙江新华对组织架构进行了调整,成立大数据中心,开展发行数据资源的归集、挖掘、分析等工作,实现了跨层级、跨部门、跨系统、跨业务的数据共享和交换,建立数据资源共享体系,进而实现了对经营决策、经营过程的前瞻研判和基础指导。三是双循环采购配送系统的精细化提升。对采购中台进行深入改革,拆分采供业务成立垂直业务体系,从采供部分分离成立门店运营管理部,建立了面向上游采购、下游供货的独立垂直业务系统;对采供部的采购业务,物流公司的物流业务分别建立To B、To C业务体系,同时对物流仓储开展仓位精细管理、流水线BC兼容等,加强物流中台的智能化处理能力。

**搭建线上连锁经营体系,重塑链通双极的产业体系。**近年来,围绕互联网业态的深刻变化,以社会化大生产的趋势,浙江新华综合运用数字技术和连锁经营思维,以覆盖线上主流平台和垂直平台为目标,对全省线上店铺进行整合,建设覆盖范围广、发展质量高、经营管控高效协同的线上连锁店铺经营矩阵:一是搭建“1+10+N”线上连锁经营管理架构。成立电商事业部,以浙江新华天猫专营店为龙头,直营10个地市新华书店线上门店,指导全省县市新华书店线上门店建设。矩阵群同步布局各大社交平台,私域运营矩阵粉丝总量突破200万。2021年线上销售收入突破4亿元,同比增长22%。二是直营与孵化相结合的运营队伍培养体系。由电商事业部集中运营10家地市公司线上店铺,整编

外文书店电商团队,对全省线上店铺分批次进行孵化培训,输出运营体系标准,目前已完成三批培训,参加人员超过60人。其中,地市店销售同比增长101%,第一批孵化店销售同比增长88%,第二批孵化店销售同比增长117%。三是大兵团作战的管理与协同。线上连锁矩阵开展高度市场化的协同运营模式,通过集群战术、分头击破、重点突围等方式,实现供货、定价、物流等一体化运行,整体推进矩阵群建设。2021年6·18期间,在天猫发布的全国新华书店天猫店TOP20榜单中,浙江新华13家店铺上榜。仅用一年时间,浙江新华专营店在行业排名稳定达到行业前15名。

**提升线下连锁经营体系,优化公共文化服务供给。**截至2021年底,浙江新华共有825家门店,总经营面积53万平方米。近年来实体门店销售呈下滑态势,转型发展成为社会广泛关注的话题。一方面实体门店是新华书店的立身之基,是党的重要宣传思想阵地,也是繁荣文化产业不可或缺的板块;另一方面,从产业生态圈角度来看,实体门店是产业体系中的活力单位,通过网点阵地的布局,阅读服务的供给,强化发行集团的地方服务能力,为高质量开展教材教辅发行、主题出版发行等做好有力支撑。一是门店分类管理。根据全省门店店型、经营情况等进行体系分类,划分为旗舰店、标杆店、社区店、校园店四大类;旗舰店围绕文化地标建设,标杆店围绕用户引流的业态体系建设,社区店围绕新经济、新人群的文化服务建设,校园店围绕教材教辅发行等教育周边服务建设。二是统筹门店集中运营。成立门店运营管理部,对全省连锁门店开展流量建设、商业运营和标准化管理;成立门店运营专家委员会,邀请省内外在产业发展、业态建设、门店运营等领域的10位专家,通过立项论证、实体考察等方式,对全省重点新增门店项目开展全程指导。三是开展书店上云工程。开发连锁门店线上运营体系,依托省内600余家实体门店,自主研发钱塘鸿书服务平台,建立覆盖各门店周边3~5公里的省域智慧文化生活圈。上线半年以来,平台用户数近60万,交易金额近7000万元。

**实施双循环体系发展战略,再造线上新华发行集团。**建设双循环产业体系是浙江新华融合转型的重大战略,是强化供应链建设、加快供给侧改革的重要举措,为浙江新华在全国新华的率先转型、领先转型赢得了时间、抢占了先机。根据近三年的数据对比,发行集团的线上板块建设初步搭建了双循环产业体系的“四梁八柱”。2021年,浙江新华市场图书销售码洋31.24亿,连续2年同比正增长;线上图书销售码洋7.61亿,全年增长228%。线下门店销售基本恢复到2019年同期水平,纯门店零售同比基本持平。下一步,浙江新华将继续深入实施双循环经济建设,努力把省店集团建设成为主业挺拔、技术领先、产业多元、线上线下深度融合、具有浙江标识度的行业领跑者,为浙江建设共同富裕示范区贡献更多“发行担当”。

## 探索出版与发行相统一的知识服务模式

■邓小林(博库数字出版传媒集团董事长)

博库数字出版传媒集团秉持“思想引领时代、知识服务用户”的价值观,全面贯彻数字化改革精神,强化内容与技术在数字出版产业发展中的牵引作用,大力发展图书电商,全面实施精品数字出版战略,多板块联动打造特色数字出版产品线和品牌集群,构建博库文化生态产业链。

**数字融合重塑线上发行新优势。**作为全国图书电商领域的头部企业,博库集团始终锚定电商基本盘,积极探索疫情常态化下图书电商的创新之道。根据图书市场的行业发展新趋势,从线上线下两端发力,构建博库大货主新型供应链体系,面向供应商提供仓储、代发一站式服务,优化产业协同,打造产业共同体。夯实全国五大仓储物流基地建设布局,在华北、华中、华东、西南、华南打造了基本覆盖全国的五大仓储基地,总仓储面积17.3万平方米,在库品种数70余万种。与菜鸟物流达成合作,建立博道——菜鸟新型分销配送体系,协同销售平台、销售商家、供应商和B端客户共织物流网。同时紧跟直播短视频赛道,加强与抖音、快手等平台合作,自建直播基地,打造直播场景生态链,打通内容生产、内容聚合和内容分发,实现全域全平台流量运营,社会知名度和影响力持续攀升。上市一年来,在图书电商市场激烈竞争进一步加剧的态势下,博库实现了高于行业平均增速的较大增长,稳居国内图书电商前列。

未来,博库将保持战略定力,以提升全民文化素质为己任,以平台为基础、以用户为中心、以技术为先导、以数据为驱动,精准营销,共建和谐产业链,实现合作共赢的可持续发展,保持博库电商的竞争优势和快速增长。

**数字转型赋能知识服务新场景。**基于博库电商超1亿的用户数和多年电商运营优势,博库立足于用户深层次知识需求,为用户解决知识信息爆炸时代的“内容选

择焦虑”问题,推出了火把知识严选服务平台,集技术服务和内容服务于一体,从图书后端服务市场切入,提供知识服务新场景。

火把知识严选服务平台定位为严选知识和智能阅读服务。严选知识致力于提供精准化、专业化、原创性、有深度的高端内容生产和供给服务,涵盖政策解读、社会观察、商业科技、生活文化等专业的知识类资讯内容,基于知识图谱及算法推荐,通过图文、音视频等多形态、多层次、多维度的文化传播场景和知识输出方式,实现内容和用户的精准互通。智能阅读聚焦出版文化,打造火把书院,依托专业出版单位、头部内容创作者的内容资源,提供包括读书、解书、听书、购书、荐书、评书等全媒体立体化的学习阅读服务,一站式满足用户知识学习需求。

未来,火把知识严选服务平台将以博库网商务线为流量入口,面向一线读者,接轨最前端用户需求;以博库网供应链体系支撑多元产品,汇集知识性内容,实现流量和内容的良性循环;以火把知识APP为数字内容传播界面,为用户呈现体系化、优质化、课程化的知识内容,进行内容精细化服务;以平台的基础用户和内容为双翼,构建复合型知识严选平台,实现出版+媒体+教育的高度融合。

博库将持续做强主业、做大产业,在推进“两个先行”中奋力实现文化先行,以博库应有的文化贡献助力“书香浙江”建设,以数字化改革为引领,根据出版集团顶层设计方案,加强未来场景下出版与发行相统一的知识服务模式探索。继续围绕中心大局、回答时代之问、服务读者用户,生产具有思想引领力、内容竞争力、知识服务力和产业竞争力的优秀内容产品,抓住新技术、新业态、新消费重大机遇,找准定位、找好跑道,在守正创新中彰显博库担当,不断将博库建设成“全产业链、全媒体,具有互联网基因和数字基因的现代化出版传媒集团”。

## 构筑原创精品出版主赛道长周期竞争优势

■叶国斌(浙版传媒副总经理、浙江人民出版社社长)

精品出版是浙版传媒出版主业高质量发展的“根”与“魂”。2018年正式启动上市工作之时,浙版传媒就明确提出了把实施精品出版战略作为提升公司核心竞争力的关键,为公司出版工作举旗定向。2020年,浙版传媒专门召开精品出版工作推进会,进一步丰富精品出版的内涵及特征,明确精品出版的构成及目标,为出版工作谋篇布局。2021年,浙版传媒在精品出版领域持续深耕,形成了以构建浙版品牌集群,打造了以“具有核心辨识度的专业产品线”为具体抓手的精品出版新内涵,为出版工作排兵布阵。

上市这一年,浙版传媒坚持专业立社、学术壮社、精品强社、品牌名社的精品发展战略,聚焦构筑原创精品出版主赛道长周期竞争优势,打造了贯穿精品出版方方面面的30条专业产品线。主题出版类产品线以推动习近平新时代中国特色社会主义思想深入人心作为首要任务,紧扣重大时间节点,围绕宣传中央和省委重大决策部署,深挖浙江“重要窗口”政治资源,彰显“红色根脉”优势,出版具有“浙江味”“红船味”“时代味”的精品力作。主要产品线有浙江人民出版社“溯源”主题图书系列,浙江少年儿童出版社主题少儿矩阵,浙江摄影出版社“光影百年”主题产品线等。重点出版类产品线关注文化学术体系建设,深入挖掘浙江文化深厚底蕴,立足思想原创,坚持示范引领。主要有浙江人民出版社“浙江文化研究书系”、浙江科学技术出版社“医学整形理论研究与前沿技术”系列、浙江教育出版社“教育学心理学”学术出版产品线,浙江古籍出版社“浙江文丛”四部头产品线等。品牌出版类产品线覆盖少儿、社科、文学、艺术、文教、生活六大类别,形式多样、内容丰富,满足读者多元化的阅读需求。主要有浙江少年儿童出版社儿童文学产品线、浙江文艺出版社“好望角”“经纬度”产品线、浙江科学技术出版社医学人文产品线等。

上市这一年,浙版传媒以专业产品线作为原创精品出版工作的着力点和发力点,深耕专业特长,集聚头部资源,彰显浙江气质,在社会效益和经济效益上均取得了亮丽成绩。

这一年,对照国家重大奖项荣誉,浙版传媒的原创精品生产能力在全国出版集团中稳居第一



方阵。5个项目入选中宣部年度主题出版重点出版物选题,入选数量创历史新高,名列全国地方出版集团第三;49个项目入选“十四五”时期国家重点出版物出版专项规划,比“十三五”同期增长25.6%,名列全国地方出版集团第四;2种图书获2021年度“中国好书”荣誉,6种图书入选2021年度“中国好书”月榜,年榜和月榜入选数量均名列全国地方出版集团第二;16个项目列选2022年度国家出版基金,入选数量创历史新高,名列地方出版集团第三。

这一年,对照重大主题专项,浙版传媒原创精品生产能力在文化产业中别树一帜;习近平新时代中国特色社会主义思想研究阐释出版工程已推出《习近平新时代中国特色社会主义思想方法在浙江的萌发与实践》《习近平科学的思维方法在浙江的探索与实践》《干在实处 勇立潮头:习近平浙江足迹》等重点出版物;“庆祝建党百年”主题如期推出了报告文学《红船启航》、长篇小说《乌兰牧骑的孩子》、理论专著《百年大党何以风华正茂》等70余种出版物;文化浙江出版工程围绕浙学、良渚文化、运河文化、阳明文化等重点构建出版项目库,规模近200种,出版“浙江文化名人传记丛书”近30种,《浙江文丛》近800册;宋韵文化主题已形成宋学研究出版工程、两宋文化数字融合出版工程等六大赛道工程及“宋学研究丛书”“宋画研究丛刊”等18个重大项目;“共同富裕”等主题也形成学术理论、大众读物等多层次的项目库。

这一年,对照民众口碑销量,浙版传媒的原创精品生产能力在图书市场表现可圈可点:主题领域,《之江新语》(中文版)累计发行400万册,《干在实处 勇立潮头:习近平浙江足迹》发行522万册;社科领域,“好望角”书系已出版13种,累计印量达48.3万册,书系同步推出电子书,首发一个月销售15万元;文学领域,莫言系列产品累计销售超220万册;浙江教育出版社年销售10万册以上的原创市场教辅和助学读物近140种;经管领域,《价值:我对投资的思考》销售110万册;少儿领域,《没头脑和不高兴(注音版)》年销售94万册,《升级版动物小说大王沈石溪·品藏书系:狼王梦》年销售58万册,《郑渊洁四大名传:皮皮鲁传》年销售20万册。

## 以数字化改革为牵引打造出版融合新业态

■赵波(浙版传媒信息中心主任)

2021年以来,根据浙江省数字化改革的决策部署,浙版传媒以实战实用实效为导向,围绕赛道新变化,要求人人上赛道,成为出版转型的竞跑者。我们以推进出版产业数字化、数字出版产业化为引领,设计了数字化改革顶层设计方案,确立构建“1+4+N”体系,并以优化管理、服务、生产为主要路径,重点解决浙版在发展过程中遇到的痛点堵点难点。



据协同的新华书店、图书馆、城市书房、农家书屋等阅读阵地共20408个,完成23658项活动数据统计反馈,为用户提供看书听书解书购书借书、活动精准触达等功能。

除四大平台之外,各个单位的N个垂直场景应用也已百花齐放、百舸争流。运用数字化技术,利用小切口做出大场景,包括各类内容生产、消费、服务等方面的应用场景项目是各个单位的重要使命。云馆配、芸台购、青云端、浙里听等一批应用已脱颖而出。例如云馆配是浙江新华的云上图书馆采购平台,疫情期间横空出世、全国首创,替代了传统的采购,去年又再次迭代升级,如今已硕果累累,产生总销售码洋7.49亿。

**优化生产** 全力构建“传媒公司数字资源大数据中心”,并以“智能审校系统”解放一线编辑的生产力,以“协同编撰系统”提升编辑校对的协同力,以“提印辅助决策系统”扩大营销策划的执行力,以“四维测评系统”夯实库存管理的判断力,智能工具、数字思维已如影随形,深入浙版传媒的每个生产环节和每个员工。

其中,浙版传媒数字资源大数据中心整合集团内容版权与资源,实现图书排版文件、电子书、有声书、课程、名家解读等数字内容的统一管理、统一标准、统一应用。通过平台将浙版传媒旗下出版单位的书目信息、数字文件、数字版权等信息,与发行单位销售数据、用户画像等信息进行交互,建立顶层设计与管控、内容生产、数字产品制作与发行协同机制,打通集团出版、发行单位在内容资源、技术合作、品牌传播、营销渠道等方面全方位多层次协同的“最后一公里”,形成传媒公司、出版、发行、印刷等板块的大规模协同作战能力,形成从线上到线下出版、消费闭环的能力。