

为更好地总结十八大以来中国出版物发行业发展成果,立足后疫情时代行业变革创新,展望新时代新征程下行业未来走向,进一步加强行业理论研究,今年8月,中国书刊发行业协会、中国出版传媒商报联合组织开展了“奋进新征程 建功新时代”——中国出版物发行业喜迎二十大主题征文活动。活动共收到来自全国各省(区、市)发行协会、各有关单位和各位作者的近百篇文章,内容既有结合自身实际的阶段性探索总结,也有针对如科技等当下热门领域与书业相结合的实践探索或前瞻性思考,亦有从业多年的业内人士对当下书业进行细致的剖析解读……内容涵盖广泛、质量颇高,作者

覆盖从基层工作人员到集团一把手,既有扎根一线的实践,也有高屋建瓴的谋划,对出版物发行业的过去、当下和未来,有着全面、细致的了解和感悟。经过众评委初评、终评,评委会审评出中国人民大学出版社李永强、浙江出版联合集团蒋传洋、湖南新华集团周亦翔、广东新华集团蒋鸣涛等31位作者(其中一篇文章两位作者联合撰写)撰写的一二三等奖共30篇获奖作品。在此,商报特对获一等奖的10篇作品摘编刊发,从中,可管窥当下书业人的实践与思考,以臻业界。

# 总结发展成果 展望未来走向

## 中国出版物发行业喜迎二十大主题征文获奖作品摘登

### 新时期出版物发行产业链的融合创新

■李永强(中国人民大学出版社社长)

数字化改变了传统的知识获取渠道,改变了人们的阅读方式和图书购买方式,给传统图书出版行业带来巨大挑战。特别是2020年新冠疫情爆发以来,传统出版发行业面临阅读方式数字化加速,社交媒体信息超载、线下生产分销严重受阻等多重打击,图书市场面临持续冲击,出版发行各环节都受到很大影响,传统实体渠道持续萎缩,线上渠道不断裂变,新型商业模式尚未形成等一系列发展困境。在这样的新形势下,出版发行业要直面危机,进一步强化创新意识,加快融合创新步伐,把传统出版和数字出版的深度融合作为新时代出版业高质量发展的核心要义,不断突破传统路径,寻求新的增长点。

#### 融合创新是出版物发行业浴火重生的必经之路

图书分销渠道从传统产销模式向智慧产业链升级转型。传统的图书发行渠道结构体系中主要由教材、团购、零售撑起稳定大盘,这是实体渠道建设的传统产销模式。在新技术的冲击下,实体渠道被打压,传统分销渠道必须面对新的变化,引入新思维,构建出版发行产业数字竞争力。以生产端为主体的大规模生产、大规模销售、陈列式品种供应的传统产销模式已经不适应数字时代阅读方式和阅读体验,以受众端为主体的专业化、体验式、社群式的文化消费产销模式正在以一种融合创新的新形式成为出版物发行业走出困局的新增长点。

新冠疫情突发加速了出版发行业数字化转型。2020年首先在教育出版方向转型升级快速推进,传统出版单位加速在数字教育出版产品和模式上积极创新,以人工智能为代表的数字技术与教育出版融合进一步深入,销售模式上也进行诸多尝试。以人大社为例,数字教育品牌产品“人大芸窗数字教材平台”在疫情期间获得了社会效益和经济效益的双丰收。大众阅读数字化趋势也在“个性化”方向进行消费分化,对出版物发行业精细化运营和全渠道能力建设提出了更高的要求。出版社普遍将有声阅读、短视频等多媒体资源融入到纸质图书出版过程,图书出版与多媒体内容同步策划、制作分发已经成为常态。发行渠道线上转移,基于社群营销的网络书店及直播带货成为大众图书经营模式创新的新现象。

实体店从大卖场、海量品种陈列式销售向文化

场景消费式销售升级转型。实体书店作为城市空间中重要的文化地标,是城市形象中知识消费不可或缺的组成部分。受到线上购物和新冠疫情的双重打击,实体书店面临前所未有的困境。价格战是实体书店商业模式受到挑战的主要原因。大卖场、海量品种陈列式销售模式在网络时代已经丧失利润空间,疫情也在倒逼实体书店加快转型的步伐。延伸产品线,拉动文化场景消费,为社会公共文化服务,是实体书店突围生存困境的主要方向。

传统发行渠道的精细化运营与不断开拓新媒体商业模式共生共荣。新技术正在解构传统书业的边界,也在重塑发行业的竞争形态。电商正在全方位改变传统出版的定义,深刻改变产业链、供应链的运行方式和管理模式。十几年前世界图书发行巨头亚马逊,在美国等出版大国图书销售量占据了全球100多家知名网上书店售书量的80%。现在中国图书发行业线上发行渠道销售规模占图书零售总额的比值,已经从2012年的28%增长到2021年的接近80%。尽管线上渠道不断吞噬传统渠道的生存空间,但无论是国外还是我国,今天传统渠道依旧保持着一定的规模和体量,传统渠道和新兴渠道不论大小各自拥有独特的生存空间。未来,两者将不断深度融合推动行业创新发展,形成共生共生的多元创新生态系统。

#### 推动图书价格立法是新时期出版物发行业高质量发展的重要保障

图书零售价格乱象严重恶化出版阅读生态。图书价格战是出版物发行业的老问题,从早期盗版

### 拥抱“数智化”浪潮点燃产业发展新引擎

■周亦翔(中南出版传媒集团监事、湖南新华书店集团党委书记、董事长)

站在两个一百年的历史交汇期,面对实现高质量发展的要求和人民对美好生活的需要,“文化强国建设”和“建设数字中国”作为国家战略写入“十四五”国家发展规划,“初步形成专业化运营体系、融合化发展业态、数字化转型模式和智能化消费服务的新发展格局”成为出版物发行业“十四五”的发展目标。

#### 服务大局:以信息化思维传递核心价值观

湖南新华积极探索线上线下相结合的宣传发行机制,以信息化思维传递核心价值观。一是搭建IT化发行体系,在全国率先成立“时政读物发行中心”和省市县三级时政读物宣传推广组织体系,并从客户资源管理、学习培训管理和重点产品管理三个维度搭建区域负责制运营管理系统,实现区域负责制IT化,以最快的速度、最优的服务抵达党政机关、企事业单位、学校、社区、部队、农村。二是打造融媒体宣传矩阵,依托阅达系平台和第三方平台矩阵,通过平台置顶推介、虚拟游览等多种形式,加强多平台、多渠道宣传造势,形成宣传合力,营造浓厚学习氛围。三是提供智慧化阅读服务。线下在精准扶贫首倡地十八洞村村部、“半条被子”故事发生地沙洲村村部等地建成5100余家党建学习书屋,打造“个性化”阅读场景。线上推出“新华阅荐线上服务平台”和“湘潮党课”湖湘红色数字资源库,实现1000多本红色经典著作在线阅读、100余堂红色课程在线学习,累计服务党员干部人数超20万人,实现线上线下同频共振。

#### 创新模式:以数智化理念缔造教育新生态

服务教育是中国出版物发行业的重要使命之一。湖南新华不仅连续几十年出色完成了“课前到书,人手一册”政治任务,近年来,还积极探索教育服务新模式,加速从教育产品提供商向教育服务运营商转型。一是以数智化导向打造阅读整体解决方案,全心建设“校园阅读生态圈”。顺应“双减”政策和素质教育新需求,湖南新华创新开展“四维引领·整体协同:指向启智铸魂的中小学校园阅读湖南行动”,通过打造线上线下融合的阅读产品、提供科学系统优质的阅读服务,构建了全国首个中小

学校园阅读整体解决方案;“校园阅读湖南行动”作为湖南优秀阅读品牌,亮相首届全民阅读大会。二是以数字化技术搭建全公益管理平台,全力构建湖南高质量“课后服务体系”。为破解当前课后服务痛点难点,湖南新华率先打造“智趣新课后”服务平台,构建湖南高质量课后服务体系。

#### 重塑渠道:以矩阵化体系搭建私域流量池

数字文明时代,消费市场新旧动能正在加速转换。当数字技术消解了知识传播的距离,知识生产者与消费者可以直接对话,大比重依赖地面店、馆配、传统电商等简单铺货的发行方式正在被流量无情抛弃。

多年来,湖南新华坚持不懈地推动企业数字化转型。一是搭建线上线下融合平台。借助线上平台与网点建设两大“智慧引擎”,推动平台“云升级”,网点“云互联”,如今线上已构建起注册用户突破800万的阅达书城、阅达教育两大线上平台和“三微一抖”为主体的宣传推广矩阵。二是线下全力提质升级实体门店,搭建起由中心门店、特色书店、社区书店、乡镇书店、校园连锁书店、智慧书店等组成的实体门店网络。三是打造私域流量矩阵。湖南新华构建一个由公众号、视频号、微信号、小程序组成的私域流量矩阵,通过精准刻画用户画像,通过直播、短视频、文案推广、小游戏、粉丝互动福利等形式,培育稳定活跃的读者用户群,精耕细作打造去中心化私域流程。四是构建社群营销体系。湖南新华构建“品牌IP+社群+场景”的社群营销模式,与读者由传统的买卖关系升级为社交关系、社群关系、粉丝关系。智能化新概念实体书BOOLINK书店以会员为核心,实现了智能系统场景管理,满足各场景需求和会员偏好。店内使用瀑布屏、云投屏广告机、平板电脑等智能设备,定期举

图书扰乱市场,到电商的低价倾销,出版物发行业不断受到价格战的冲击。特别是近几年来,图书行业价格战愈演愈烈,直接恶化了出版产业生态。

价格战带来的危害已经在出版业造成严重的负面影响。一是高定价低折扣已经成为图书定价的潜规则。图书高定价给读者带来价格假象,低折扣与高定价之间的巨大差价形成了图书利润的模糊地带,中间商更容易钻销售的空子,读者未必得到实惠。二是价格战已使书业进入微利时代,编辑收入无法跟上经济增长的步伐,人才流失成为出版企业原创动力资源枯竭的根源。三是价格战误导读者更关注图书的价格而不是图书的内容品质,消费习惯被错误的养成,市场形成劣币驱逐良币的现象,优质出版难以维系。

推动图书价格立法,营造健康有序的市场环境。出版业要高质量的发展,需要更加严格和规范的市场监管。国外许多发达国家已经通过立法的形式确定图书定价制度,价格立法对推动本国文化事业繁荣发展起到了积极的作用。以数世纪以来西方文化中心著称的法国为例,法国图书业的蓬勃发展和法国政府对图书市场的保护和扶持分不开。法国图书市场是唯一一个由生产者决定零售商盈利空间的领域。一旦编辑确定价格,销售提成和零售网点的折扣也就随之确定。

借鉴世界发达国家对图书行业保护的成熟做法,针对我国出版物发行业面临的困境,业界有识之士多次建言主管部门“对图书价格体系进行监管,保护上游文化生产方的利益。十几年来的图书价格战乱象加速破坏出版生态,引起了行业主管部门高度重视。国家新闻出版署印发的《出版业“十四五”时期发展规划》明确提出了“加强出版物价格监督管理,推动图书价格立法,有效制止网上网下出版物销售恶性‘价格战’,营造健康有序的市场环境。”“十四五”规划关于图书价格立法的举措,抓住了出版物发行业健康发展的核心要素,为出版和发行业拧紧经济安全阀门,为构建健康良性的市场环境提供了政策支持。当然,推动图书价格立法不是一蹴而就的事情,美好的愿景还需要具体的立法落实和有效执行。如何协调图书价格立法与《反垄断法》的关系等一系列涉及行业与法律的专业问题,需要根据相关情况进行深度调研、反复论证,充分考量,统筹兼顾各方利益。

办各类展演、文艺活动,打造一个文化交流平台。店外构建“短视频+直播+社群”三位一体的内容运营体系,全渠道全方位触达会员,弱化“卖场”形象,强化社群氛围。

#### 构建场景:以多元化视角打造文化新空间

未来实体书店如何继续突围?将卖场转变为交往场所,将书籍解构为知识产品,创造知识交往、精神互动场景或许将成为实体书店发展的解决之道。

6年前,在实体书店发展经历转折之时,湖南新华创建了独立品牌乐之书店,如今已发展成遍布长沙、特色鲜明、风格独特的地标书店,走的就是构建场景的新路径。一是打造生活美学场景。乐之书店结合不同地域的特点,结合书籍、物件及陈设物等搭建场景、拓展公众对生活美感的想象,为读者带来充满书卷气的审美体验,提高了公众的生活质感。二是构建知识交流场景。乐之书店3年策划开展了1000余场文化活动,让读者能与名家面对面,成功打造了集“多元阅读、思想交流、创意艺术、生活品鉴”为一体的精神栖息地。2022年,湖南新华在周立波故居益阳清溪村打造了10余座作家书屋,短短3天迎接了铁凝、张宏森、莫言等百余名当代著名作家参观,为铁朴的小山村赋予了全新文化内涵。三是重回百年历史现场。在橘子洲景区美孚洋行旧址,年轻的乐之书店进入这幢百年老建筑,为读者打造出一方“古老与现代相映,历史与未来交融”的阅读空间。在首届全民阅读大会上,乐之书店·橘子洲店荣获“年度最美书店”。四是营造都市书香生活。乐之书店采用“书+N”多元经营模式,即文化沙龙+咖啡简餐+文化创意+亲子阅读+美的生活+公益阅读+人工智能等,通过丰富的文化活动、温暖的服务理念,将书店打造成“城市的文化客厅”“都市的心灵港湾”,让读者获得高品质的文化体验和精神享受。2018年开业的乐之书店天心店是该模式的试验田,开业至今一直保持着人气旺、会员多、销售好的发展态势。2020年开业的乐之书店翡翠湖店是“书+N”模式的集大成者,也是第一家与SHOPPING MALL合作的乐之书店,成为湖南宁乡第一家高颜值、业态丰富的文化综合体,满足了县城市民读者对高层次精神文化空间的需求。

新时代需要新目标,新目标要进行新的长征。在“十四五”发展规划中,浙江新华将规划目标表述为:以用户和网点建设为基础,以数据和技术为驱动,以“智慧书城”建设为抓手,以高质量中盘建设为目标,推动线上线下连锁门店体系、教育服务、行业大数据平台的深度整合融合,努力形成阵地牢固、渠道融合、空间共享、产业聚合的融合发展产业体系,把浙江新华建设成为主业挺拔、技术领先、产业多元、线上线下高度融合、具有浙江标识度的行业领跑者。

一是确立以“智慧书城”为统领的数智化体系改革整体方案。该方案以新一代ERP系统研发和标准书目数据库建设为基础,辐射专业toB云馆配、行业toB云中盘、公域toC线上连锁、私域toC钱塘鸿书、toG新华政采云,形成覆盖toB、toC、toG的完整线上交易闭环体系,构建融“用户、产品、服务”于一体的综合数智化闭环服务平台,实现浙江产业体系由线下单循环到线上线下双循环的跨越。

二是坚定不移地建设线上连锁经营体系,形成双循环产业体系的重要一极。近年来,浙江新华制定了线上业务板块“1+10+N”的发展规划:电商事业线以浙江新华旗舰店为龙头,直营10家地市新华书店线上门店,指导全省市县新华书店的线上门店建设,采取大兵团作战方式,以整体规模提升为方向,以体系化经营、差异化运营、协同化推进、一体化保障为内容,以追求总体战略目标实现为原则,所属各单位高度协同、严格管控,建立了与浙江新华相适应的完整线上连锁运营体系,使线上板块保持了高速稳健高质量发展态势,为线上线下双循环建设形成重要一极。同时,线上同步布局抖音、快手、小红书、B站等内容社交平台,私域运营矩阵粉丝总量突破130万。2021年6·18期间,天猫发布的全国新华书店天猫店TOP20榜单中,浙江新华12家店铺上榜,被业界形容为“浙江新华的线上突围”。

三是稳健推进实体书店转型,努力建设具有活力的线下实体书店体系。做好新华书店实体门店建设,既是市场对我们的要求,更是新华书店与时俱进做好党的宣传思想工作的时代要求。在新的历史时期,浙江新华坚持从整个产业闭环体系的角度思考实体书店在其中的定位,明确了将实体书店建设成“对浙江新华产业体系具有基础性支撑作用的、充满活力的产业单元”的目标任务。从政治阵地的物理承载、线下业务的服务网点、店外业务的战略支撑、线上板块的线下支点等几个方面对实体书店进行认真剖析之后,我们将实体店分为旗舰店、标杆店、社区店、校园店四大类进行分类指导;成立门店运营管理部,组建门店建设专家委员会,集全集团之力形成对门店运营的统一把控。围绕门店活力建设,我们重点开展了三项工作:一是大力推进门店空间再造和业态重组;二是推进实体门店“上云工程”,深化“钱塘鸿书”线上标准门店平台的建设,打通线上线下的堵点;三是以持续打造阅读品牌等活动体系建设为抓手,不断提升门店引流能力。

四是以“双循环”服务体系建设为主线,努力建设与线上线下双循环业务体系相适应的业务中台。长期以来,浙江新华的传统业务中台建立在线下产业体系基础上,现有ERP系统定在浙江新华发展壮大的过程中发挥了不可替代的作用,鼎定了浙江新华的行业领先地位,这是老一代浙江新华人留给我们的宝贵财富。但是,随着时代的变迁,我们迫切需要运用互联网思维从整体战略、决策指导、业务支撑、用户服务等方面进行统筹规划,建设一个高效协同、持续赋能实体书店、满足双循环产业架构重塑的新一代ERP系统。围绕业务中台建设,我们做了三个方面的工作:一是着手搭建新一代数智ERP系统;二是成立大数据中心,建立基于数智ERP系统的智脑大脑经营决策系统,开展全集团数据资源的归集、挖掘、分析等工作,从而实现对经营决策和经营过程的前瞻研判和基础指导;三是全力推进双循环采购配送系统的精细化提升。

五是以“浙江新华共同体”凝聚力建设为主线,开展浙江新华铁军建设。近年来,浙江新华克服重重困难,在持续进行新架构建设的同时,实现了产业健康稳定发展,营业收入和利润创历史新高,保持了双效统一的良好发展势头。人是生产力中最活跃、最能动的因素,成绩的取得无疑归因于全体浙江新华人的奋力拼搏,归因于“浙江新华共同体”凝聚力建设成为企业全员共识、持续赋能基层的集团化体系建设稳步推进、浙江新华铁军建设卓有成效。讲浙江新华铁军,这不是一句空话,更不是一句口号,这是浙江新华人认真思索之后得出的无愧结论。浙江新华人在产业大转型的复杂局面面前,能赓续浙江新华奋发有为的光荣传统,心静气定,始终不忘使命、胸怀职业理想,承载着“新华书店”的光荣传统与时代梦想,努力建设与时俱进的浙江新华铁军。我们深信,只要继续葆有这种铁军精神、铁军信心、铁军气势,就有了团结共进的勇气、攻坚的克难硬气和会当击流的底气。

(下转第23版)

■蒋传洋(浙江出版联合集团党委书记、浙江出版传媒股份有限公司副总经理、浙江省新华书店集团党委书记、董事长)

数字化改革 走好新时代实体书店发展“长征路”