

过去一年,各地新华发行集团有哪些新变化?取得了怎样的成绩?中国出版传媒商报记者采访全国数家发行集团老总,聚焦过去一年盘点总结与下一年预测展望,推出发行集团老总回顾与展望系列报道(链接:本报第2882期第3-4版《发行集团老

总回顾与展望(一)稳中求进寻发展 提质增效强变革》)。报道刊发后,得到了业内的广泛关注和热议。此次,商报再次聚焦发行集团老总回顾与展望,对浙江、山东、北京、山西等地发行集团相关负责人进行采访,整理刊发,以飨读者。

# 发行集团老总回顾与展望(二) 稳中求进寻发展 提质增效强变革

■中国出版传媒商报专题报道组



2022年,浙江新华坚持“强基固本、建构提升、务求实效”的工作主基调,各项经营工作稳中有进。

围绕党的二十大做好学习宣传贯彻工作,主题出版物发行取得新成效。浙江新华全力做好主题发行、阅读推广等工作,党的二十大文件、《习近平谈治国理政》第四卷、《习近平浙江足迹》等重点主题出版物发行覆盖面、服务水平等实现较大提升。一是复盘、创新、完善主题出版物发行服务体系。建立健全晾晒机制和全员营销机制,按照“一把手站前台、总体有安排、网格有管理、件件事有落实”的总体要求推进相关工作。二是创新探索征订发行和阅读推广同步启动。策划“之江好书节”、“喜迎二十大 最美‘浙’十年”等主题活动,各门店围绕年度主题做好图书联展、地方读书会等融合创新服务。

蒋传洋(浙江出版联合集团党委委员、浙江省新华书店集团董事长)

数字化赋能市场能力提升,助力主营业务稳定增长。浙江新华坚持“新技术引领”,稳步推进数字化改革,深化主营业务市场运营体系构建。一是稳步推进以“智慧书城”为统领的数智化体系改革整体方案。启动搭建新一代数智ERP系统,成立大数据中心,建立智能决策系统,开展全集团数据资源归集、挖掘、分析等,实现经营决策和经营过程的前瞻研判和基础指导。二是建设与线上线下双循环业务体系相适应的业务中台。融“用户、产品、服务”于一体的综合数智化闭环服务平台初步构建,浙江省教材预订管理系统上线应用,新华政采云平台成交量稳步增长,云馆配平台迭代升级,春秋两季云馆配交易额再创新高,云中盘平台架构搭建初步完成。

双循环发行体系相得益彰协同并进,可持续发展取得新成效。探索建立线上连锁运营体系,以体系化经营、差异化运营、协同化推进、一体化保障为内容,各线上店铺实行严格管控、相互协同,通过强化目标管理、实现统一管控、制定激励政策、建设专业团队等举措,保持了高速增长高质量发展态势。努力打造有活力的线下实体店体系,实施旗舰店、标杆店、标准店、特色店标准化管理和制度化运营。同时,加快推进书店“上云工程”,持续迭代“钱塘鸿书”线上标准门店平台建设,会员数突破90万。

企业文化建设扎实推进,新华铁军打造形成氛围。一是持续推进“浙江新华共同体”凝聚力建设。凝聚力建设成为全员共识,持续赋能基层集团化体系建设。二是持续推进“业绩驱动”的绩效文化。更高层次推进三项制度改革破冰破局,加强工资总额管理,优化绩效考核机制,建立分层分级人才引进机制,加快年轻干部培养。电商团队率先实施项目制管理,对门店店长实行双重管理制,强化目标管理。

2023年,浙江新华围绕“十四五”发展规划确立的目标任务,以持续推动高质量发展为主题,以全面深化改革为动力,将着力做好四方面工作。

一是进一步解放思想、担当作为,切实筑牢浙江新华发展根基。以党建为引领,强化廉洁从业建设,强化文化软实力建设,强化“浙江新华共同体”凝聚力建设,深化“思想引领时代 知识服务用户”核心价值观,营造企业氛围,推动发行工作变革重塑。

二是进一步挖掘潜力、转型升级,确保主营业务稳中有升高水平发展。持续推动以“智慧书城”为统领的全领域数字化改革,持续深化新技术引领、体系化建设、新华铁军建设,加快云馆配、云中盘等平台迭代升级,全力推进双循环采购配送系统的精细化提升,以数字化改革成效赋能主业转型升级高质量发展。

三是进一步心静气定、小步快走,持续深化双循环产业体系建设。齐头并进推进线上线下连锁矩阵高质量发展,一方面全面落实线上连锁经营管控,强化管理、携手共进、做优做强,实现全省线上板块健康持续发展;另一方面深化线下连锁经营管理,强化门店运营统筹管理,全面落实门店分类标准建设和制度化运营,显著提升门店规范化运营水平和市场化经营能力;发挥数字化标准门店“钱塘鸿书”链接作用,助力线上线下双循环建设。

四是进一步攻坚克难、稳中求进,加快推动企业经营管理的重点领域深化改革。以提高运行效率、增强市场竞争力为原则,推进管理创新、稳增长、防风险、促改革,建立管理提升长效机制,深入推进企业治理体系和治理能力现代化;推进组织变革,对内部组织架构、业务流程进行系统性设计,推动企业经营管理工作流程化、规范化、高效化;持续深化用人分配制度改革,加大人才工作力度,完善培训体系,系统提升干部员工专业能力和综合素养。



2022年,山西新华书店集团主动融入和服务新发展格局,较好地完成了各项重点任务。

一是强化政治担当,主题图书发行成效显著。精心组织做好党的二十大文件及学习辅导读物发行保障工作,不断满足广大党员干部群众学习需求;《习近平谈治国理政》第四卷、《中国共产党宣传工作简史》等重点主题出版物发行位居全国前列;《百年大党面对面——理论热点面对面2022》发行工作被央视新闻等媒体广泛报道,发挥了党政类读物宣传发行主阵地的作用。

二是践行使命任务,不断提升社会效益。深入推进全民阅读,主动融入“云上文博会”,举办线上线下文化惠民活动上千余场,助力书香社会建设。全力应对疫情挑战,完成“课前提到书”政治任务。举办青少年爱国主义读书教育活动,承办第七届全国学生“学宪法 讲宪法”活动,教育服务工作取得新成效。为服务业小微企业和个体工商户减免房屋租金430万元,帮助他们渡过难关、恢复发展。

三是做实主业经营,稳步推进融合发展。坚持围绕主业促转型、谋发展,深度融入晋版振兴计划,一般图书发行整体向好,助学类读物销售稳中有进,完成了营业总收入、利润总额等主要经济指标。连锁门店



2022年,河南新华践行“红色基因传承者、社会价值创造者、业态创新探索者”定位,持续巩固稳中向好的企业发展态势。

一是坚定做好重点党政读物发行。通过强化网格化营销管理、开展拉网式上门征订服务、举办红色主题阅读活动等举措,全力推动党的二十大文件、《习近平谈治国理政》第四卷等重点主题出版物的发行工作。二是夯实筑牢教育服务使命责任。克服教材定版时间短、印制周期短、发运时间紧等不利因素,提升教育服务专业化、标准化、精细化水平,开辟教材教辅发行绿色通道,启动24小时收发货机制,圆满完成“课前提到书、人手一册”的政治任务。三是全力推动门店阵地建设提升。坚持“打造一个书店,点亮一座城市”的建设理念,高标准启动30余家门店规划设计,高标准推动全省复合书店建设升级和场景重塑,打造城市“文化会客厅”和人民群众“美好生活的新入口”。四是纵深推动书香河南建设进程。聚焦读者大众阅读需求,创新阅读服务推广模式,聚力搭建以门店为场景、以“最美读书声”为品牌、以百姓文化云平台、以阅读社群为渠道的智媒体阅读矩阵,全年策划开展线上线下阅读活动1.5万



2022年,为有效应对疫情带来的不利影响,人们消费习惯和阅读习惯的转变、互联网新技术对实体经济的冲击等外部压力以及自身在经营结构、专业队伍、体制机制等方面的不利因素,山东新华根据新发展形势,将企业总体战略调整为“一三四五”总体思路,推动根本目标由传统的图书经销商转变为综合文化服务商,突出新的互联网思维指导、新的体制机制管理、新的商业模式盈利三个重点,不断强化用户意识、品牌意识、数据意识、融合意识,加快推动山东新华由经营商品向经营用户、经营卖场向经营平台、侧重线下向线上线下结合、传统营销向现代营销、简单购销向融合发展转变,不断加快改革创新步伐。

一是以“一三四五”总体思路为指引,重点党政读物发行位居全国同行业前列。二是圆满完成“课前提到书、人手一册”政治任务,并不断优化产品结构,创新服务模式。三是提出实体店发展“1+3+4+N”新思路,初步探索打造了“老年大学分校”“新华自习室”“名师公益讲堂”“双新融合”等一批新业态新项目,多措并举通过“求变”切实提高实体书店的自主发展能力。四是互联网化平台布局进一步拓宽,三方图书销售业务快速增长,社群运营工作成效明显,新媒体运

## 聚焦“两个转型” 推动融合发展

■雷俊林(山西出版传媒集团党委委员、副总经理,山西新华书店集团党委书记、董事长)

转型升级建设稳步推进,新增社区书店、校园书店、智慧书房等发行网点24个;打造山西首家全会员制书店;“新华云书慧读卡”线上线下同步发售等,融合发展步伐稳健。

四是加强队伍建设,创新职工教育培训。始终坚持党管干部、党管人才,配齐配强各级班子、干部。创新人才培养模式,组织各级组织开展业务技能比武,选拔优秀业务骨干组建讲师团队、“千人培训巡讲团”开展巡回授课,通过实地宣讲、集中培训、线上授课等形式推动“传帮带”工作,参与干部职工1500余人(次),助力提升综合素质和履职能力。

随着疫情防控进入新阶段,因时因势优化完善防控政策,2023年我国图书发行市场将逐步复苏回暖。山西新华将继续坚持稳字当头、稳中求进,坚定不移把主业做强、把辅业做优,同步推进产业转型和数字转型,不断开创高质量发展新局面。

一是落实政治任务,壮大主流思想舆论。将学习宣传贯彻党的二十大精神作为首要政治任务,不断提高一般图书及关联文化产品供给质量,突出做好重点政治类图书特别是习近平总书记重要著作的宣传发行工作。

二是深耕全民阅读,助力书香社会建设。深入贯彻“以人民为中心”的发展思想,主动融入现代公共文化服务体系,创新谋划开展全民阅读系列主题活动,培树做优“百店千场”“七进”“新时代乡村阅读

## 突出“业态+” 创新升级实现高质量发展

■赵新杰(中原大地传媒股份有限公司副总经理、河南省新华书店发行集团有限公司总经理)

余场;围绕党政企事业单位和人民团体阅读学习需求,为630多家单位提供一站式、全流程、专业化的实体阅读空间建设服务。

线上线下渠道融合方面,河南新华一是探索文化资源与新技术应用跨界融合,搭建覆盖省市县三级的新媒体传播矩阵,运用云书网、百姓文化云等线上平台,与线下门店同步,构建全媒体文化阅读传播矩阵。二是拓展云书网内容电商和兴趣电商发展路径,赋能门店,云书网订单量同比增长57.4%,百姓文化云平台新增资源2.2万个、文化活动2570个。三是精准把握读者文化需求,提升文化服务精准响应能力,依托门店资源,策划制作短视频260多条,构建社群400余个。

2023年,河南新华将聚力深化发行渠道体系变革,通过构建价值共生产业生态,创新教育转型探索、丰富门店场景体验、提升阅读服务效能等方式,推动品牌影响力、渠道竞争力、产品服务力全面提升。

一是加快布局产业发展新格局。紧密围绕中原出版传媒集团“四横七纵”多生态产业发展布局,以构建价值共生的产业生态体系为核心关键,以重点工程、重大项目、重要工作为突破抓手,围绕现代教育、研学文创、复合书店、电商零售、阅读服务等业务线条,打通系统内外边界壁垒,形成以项目为链接,优势互补、资源共享的文化产业创新联合体和文化

## 稳增长调结构提效能 向综合文化服务商转变

■安蓬生(山东新华书店集团有限公司党委书记、总经理)

营工作实现破冰。五是多元产品经营更加注重提升总部服务支撑,与品牌供应商开展战略合作,选品水平、整体议价能力和经营规模不断提升。六是积极推进文旅融合发展,集中力量做好资源整合,与近20家研学旅行合作单位签订战略合作协议,注重开发精品课程,培育核心竞争力,推出“云上研学”系列课程,有序推进营地建设与运营,积极推动文旅产业链形成闭环。

总体来讲,面对严峻复杂的发展形势,2022年山东新华书店集团主营业务稳步发展,经营结构不断优化,创新能力更加突出,改革发展和转型升级工作取得明显成效,总体实现了平稳可持续发展。

2023年,随着疫情防控政策的调整,预计国家将针对提振市场信心、激发市场活力、恢复和扩大消费方面出台相关政策,我国经济将迎来恢复性增长,加之国家对文化建设、实体经济、全民阅读的高度重视,出版发行行业将迎来新的发展机遇期,也将呈现回暖复苏势头。同时,互联网新技术促使新的经济形态层出不穷,三年疫情改变了人们的消费习惯、生活习惯和阅读习惯,图书发行行业要想实现新的发展,必须加快寻求创新转型、融合发展之路,满足新形势下广大读者的精神文化新需求。

山东新华将继续围绕“一三四五”总体战略思路,以改革创新为动力,以高质量发展为主线,以推动“五个转变”为核心,以为人民群众提供更加充实、

季、青少年爱国主义读书教育等活动,以点带面打造具有山西新华特色的优势阅读品牌。

三是坚持主辅联动,深化教育服务工作。突出做好一般图书宣传推介工作,在中小学教科书、助学类读物、大中专教材发行等方面持续发力,巩固拓展幼儿园课程教学资源市场,在研学履行、教装业务、物流网络建设、教育培训、资产经营等方面力争取得新进展,着力推动山西新华实现质的有效提升和量的合理增长。

四是主动对标挖潜,持续构建数智支撑。对标行业先进,借力推进“新华云书”电子商务平台建设,搭建K12教育图书垂直线上销售平台,探索线上线下相融合的教材及助学类读物发行新模式。借助喜马拉雅、抖音、哔哩哔哩等新媒体平台,在数字阅读、“知识带货”等方面深耕细作,更好满足读者(客户)沉浸式阅读体验。加快ERP信息系统切换上线,推进物流信息系统更新换代,提升商流、物流、资金流、信息流整体管控能力。

五是优化网点布局,推进门店升级改造。建立健全连锁门店转型升级中长期规划和年度工作计划,统筹推进地级市图书大厦、县级连锁门店升级改造,建设一批双效俱佳的“文化地标”。提升农村网点建设质量,加快社区书店、校园书店、职工书屋、党建书房等特色书店建设步伐,因地制宜建设“24小时智慧书房”、无人售书机等便民网点。

服务生态联盟圈,为“十四五”时期产业高质量发展持续注入强劲动能。二是加快推动教育现代化发展。以教材教辅发行服务为基本点,建设完善现代教育服务资源库,实施跟进式、深融合、全流程的教育服务;发挥公共文化和公共教育运营作用,拓展“文化+教育”产业链,加快“产品思维”向“服务思维”转变,建立多层次多维度的教育服务体系。

三是加快优化门店场景式体验。持续丰富门店文化阅读、创意体验、休闲服务功能作用,重塑服务多样、场景多变、体验多新的沉浸式“悦”读体验空间。四是加快提升专业化阅读服务。紧抓书香河南建设机遇,以阅读阵地提升、品牌引领、分众服务等项目内容为推动方向,深挖机关、企业、学校、社区团体客户需求,精准开发分众阅读产品线,精心策划线上线下阅读活动,持续构建专业化阅读推广和配套服务体系。五是加快构建精细化会员体系。坚持“用户在哪里,服务就在哪里”的会员经济发展理念,深化流量运营逻辑,精细打磨内容产品、精准用户画像、拓宽服务场景,在B端和C端业务领域建立黏性效应。六是加快促进内容型电商发展。依托云书网、百姓文化云平台资源,持续推动提升融媒体传播矩阵的内容运营能力与渠道传播能力,围绕用户核心诉求及热点话题,探索从内容种草到拔草的链路和模式。

六是加快促进内容型电商发展。依托云书网、百姓文化云平台资源,持续推动提升融媒体传播矩阵的内容运营能力与渠道传播能力,围绕用户核心诉求及热点话题,探索从内容种草到拔草的链路和模式。

六是加快促进内容型电商发展。依托云书网、百姓文化云平台资源,持续推动提升融媒体传播矩阵的内容运营能力与渠道传播能力,围绕用户核心诉求及热点话题,探索从内容种草到拔草的链路和模式。

六是加快促进内容型电商发展。依托云书网、百姓文化云平台资源,持续推动提升融媒体传播矩阵的内容运营能力与渠道传播能力,围绕用户核心诉求及热点话题,探索从内容种草到拔草的链路和模式。

更为丰富、更高质量的精神文化产品和服务为目的,持续推动山东新华由单一图书经销商向综合文化服务商转变,加快转型升级和高质量发展再上新台阶,打赢改革创新的攻坚战。

具体来讲,一是千方百计稳增长。把“稳增长”放到突出重要位置,全力守好主责主业,抓好教材教辅发行、一般书党政读物发行、大客户业务,不断强化服务、延伸服务,稳固市场、拓展市场,发挥好党的思想宣传阵地、推动全民阅读主力军的职责和使命。二是多措并举调结构。持续推动实体店自主发展,不断优化门店业态布局,打造新运营场景,探索新商业盈利模式;大力拓展多元产品经营,尽快把多元产品经营做出规模,探索打造自有多元品牌;将文旅板块培育成为新的经济增长点,进一步打造文旅产业链闭环;布局运营好线上渠道,使其成为线下实体店的有力补充,实现线上线下深度融合。通过持续、全方位的调整经营结构,实现山东新华可持续高质量发展。

三是下大力气提效能。不断创新体制机制,优化内部管理,理顺工作流程,完善制度建设,提升山东新华的整体运行效率和发展质量。进一步完善考核奖惩办法和激励机制,坚持奖优罚劣、激励担当,推动形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的用人导向。建立人才培养的常态化机制,通过集中培训、跟踪培养等形式,尽快建立一支综合素质高、业务能力强、能打硬仗打胜仗的人才队伍。

(下转第7版)