

# 坚守文化阵地 持续擦亮“新华书店”金字招牌

## 固本兴新 培育凤凰新华发展新势能

■秦俊俊(江苏凤凰出版传媒股份有限公司副总经理,江苏凤凰新华书店集团有限公司党委书记、董事长)

从延安的清凉山到遍布全国的门店,“新华书店”如同一面精神旗帜,在思想阵地建设的最前沿,肩负着宣传党的方针政策、传播社会主义先进文化、满足人民对美好生活向往的重要使命。新中国成立以来,江苏凤凰新华扎根江苏,始终坚持为党的文化事业服务,把传播先进理论、传承优秀文化、服务江苏教育、彰显社会责任作为企业发展根本。从被列为全国首批发行体制改革试点,到率先实现“事转企”、股份制改革,江苏凤凰新华始终走在改革发展的前列。2023年,江苏凤凰新华实现营收106.21亿元,利润13.82亿元,发展质量稳步向好。

保持战略定力,加快向综合文化服务商发展跃升。“十三五”以来,江苏凤凰新华聚焦主责主业,以一系列破立并重的积极举措,推动企业迈向更高质量、更高效益的发展方向,高质量发展的核心不断巩固充实。

立足于综合文化服务商的发展方向,凤凰新华文化服务基础设施建设不断夯实稳固。落实实体书店宣传阵地和文化服务的核心功能,全省布局1405个发行网点,超100万平方米总建筑面积,为保障图书发行、助力全民阅读等做实基础工作,重装升级的无锡图书中心、苏州观前书城成为重构实体门店文化空间的发展新样板,并成功打造了南京凤凰国际书城、海门书城和无锡图书中心3家全国最美书店。持续推动线上线下融合建设,逐步建设形成凤凰新华电商平台综合覆盖,阳光采购平台、云馆配系统、理论读物发行征订平台、助学读物征订平台、研学线上招募平台等全业务链条,三方平台、自有平台、专业平台协同发展,立体化、数字化业务能力建设逐步完备。

近年来,凤凰新华以打造“综合文化服务商”理念为纲,以产品创新、服务创新、业态创新为要,持续做优文化服务,综合文化服务能力在公共文化服务、全民阅读、知识服务等方面持续体现和深化。以实体门店为阵地,紧扣文化传承、爱国主义、科学普及3条主线,打造“中小学生诵读大赛”“校园人文行”“凤凰文学少年”“教师节服务”“百场阅读推广活动”五大子品牌活动,今年组织开展以“凤凰读书会”为主品牌的各类营销活动超6000场,丰富“阅读+”的体验触点。江苏书展向“新”向“质”,在创下销售新高的同时,更以图书展销、非遗体验、文创潮流、文化展演、数智互动打造沉浸式书展体验氛围,将书展升级成为一场好玩好逛“文化嘉年华”。南京文学书集为爱文学、爱时尚的文艺青年提供了一场限定版文化集市。“新华优选”和“凤凰启阅”阅读服务平台,为读者提供精品化、定制化的文化服务解决方案,将好的内容产



品与个性化阅读需求适配。瞄准需求导向,紧扣新质生产力掌握发展主动权。当前,实体书店担负着新的文化使命,必须牢牢把握高质量发展这个首要任务,深化对新质生产力的实践探索,以“文化+科技”带动实现新一轮的发展提质、服务升级。

加大技术赋能,向“全面互联网化”发展转型。统筹利用新技术、新平台,全面实现经营管理的信息化、互联网化和数字化,用信息化抓管理提效率,用数字化技术促运营、扩市场,用网络化体系推营销、抢用户,逐步实现江苏凤凰新华的“全面互联网化”转型。

经营上,进一步深化布局已有的在线业务平台,提升服务水平与效率,延展服务的时间、空间,形成更加完整的服务链。搭建覆盖全业务链的新媒体融合营销矩阵,拓展抖音直播和本地生活业务,实现线上引流线下、线下支撑线上的双循环发展。管理上,持续推进标准化、信息化管理系统和工具应用,为精准决策、管理提效提供强有力支撑。

重构实体书店价值,构建立体化服务生态。对新华书店来说,如何盘活庞大的门店网络,实现价值的重新挖掘,是当前发展的一大课题。实体书店作为面向市场、提供文化服务的重要平台、渠道和空间,核心价值在于产品和服务能力,实现转型升级。凤凰新华贯彻落实凤凰出版传媒集团关于打造集精品图书展陈空间、数字化阅读服务空间和沉浸式文化体验空间于一体的综合文化空间迈进的要求,通过新技术、新模式、新业态、新机制等发展调整,实现线上和线下、店内和店外、图书和多元产品、数字和纸质书、知识服务和产品销售的多维结合。

作为市场主体,坚持以用户需求为先是实体书店的重要发展方向。在产品、服务、业态、营销上要更加精准把握和顺应市场需求,以更加精准的客群画像,组配不同的业务单元开展差异化业态经营,推进实体书店运营模式的灵活转变,打造标准化和差异化并存的综合书城、校园书店、廉政书屋、社区书店等书店业态。

面向未来,江苏凤凰新华的使命职责不变,发展信心不变,将继续坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,聚焦社会主义文化强国建设,以高质量文化服务和产品供给,满足人民群众精神文化需求,为文化事业的繁荣发展贡献新华力量。

(上接第7版)

四是延展教育服务。坚持有的放矢、精准发力,围绕课后服务、研学旅行、数字教育等方面延展教育服务,在提质增效上下功夫,拓展业务上出实招,进一步增强员工的市场拓展力、产品的市场竞争力、品牌的市场影响力,着力由教育产品提供商向教育综合服务商转型。五是深化渠道建设。探索优化渠道效能新产业、新业态、新模式,以文化、文教、文创为渠道赋能,进一步提升文化产品、文化服务供给能力。

未来,实体书店应多维发力,持续创新。一是提升经营质效。面对税收优惠政策调整、图书零售下降等因素影响,必须把提升经营质效摆在突出位置,进一步加强精细化管理、集约化运行、智慧化运营,推进风险、内控、合规一体化管理,有效防范经营风险。

二是强化数字赋能。充分利用新技术,聚焦教材配套、教辅增值、学校应用、课后服务等方面,搭建线上教育服务平台,以数字化开辟教育服务新赛道。加快智慧物流建设步伐,不断提升仓储自动化水平和物流运行效率,推动物流业

务由单一服务型向服务经营型转变。

三是优化服务供给。聚焦广大读者品质化、个性化、差异化、数字化的文化消费趋势,升级消费内容、优化产品结构,丰富产品层次、构建智慧服务,进一步解决重数量轻质量、重点品种轻内容等问题,持续优化文化产品和服务供给机制。

四是促进融合发展。充分发挥国有文化企业的品牌信誉优势,积极介入城市更新、文旅融合、文化民生等重大文化产业项目,高质量推进“文化+旅游”“文化+科技”等的跨界融合。树立“门店+”意识,不断创新实体书店融合思路、发展模式,打造拥有新型业态的融合文化空间,持续擦亮数字时代的新华书店品牌。

五是加强阵地建设。积极参与城市书房、党建书屋、校园书店、职工书屋等各类书店的建设,做强做精做专主题内容,打好“特色牌”。持续加强与当地党委政府、教育部门、文旅部门、公共图书馆等的联系,积极承办各类文化活动,构建阅读服务新生态,从参与公共文化服务向引领公共文化服务升级。

## 深化服务改革 持续探索实体书店发展新路径

■谭敏(海南省新华书店集团有限公司董事长,海南凤凰新华出版发行有限责任公司党委书记、董事长、总经理)

2024年,新中国迎来了75华诞。在这波澜壮阔的75年间,作为国家文化地标的新华书店,也经历了多次变革与升级,实现从单一的图书销售向文化综合服务阵地的华丽转身。

海南新华书店自1950年4月创店以来,74年始终站在服务大众教育、推进公共文化服务建设的第一线。近年来,海南新华书店紧抓时代脉搏,深度融入社会各领域,以创新的服务模式与前瞻性的思维引领变革,收获了显著的经营业绩并赢得了社会各界的广泛好评。

一是实现了体制变革与制度创新的突破。紧随国家文化体制改革步伐,在企业转型、改制及资产重组等方面迈出坚实步伐。通过深化内部管理体系改革,特别是在人事、薪酬及用工机制上的精细化调整与重构,极大地增强了市场响应速度与运营效能,在激烈的市场竞争中实现自我革新与全面升级。

二是创新了图书主营业务及服务的模式。紧密围绕教育教学服务、机关团体支持及群众阅读学习需求,深化教材租型出版、印制发行流程改革实践,强化党政理论读物的宣传推广与门店精准营销策略。转变角色定位,从单一的出版征订业务商转变为综合发行服务,从传统发行员转型为党的创新理论传播者和党建工作的得力助手。通过强化宣传攻势、创新营销手段、拓宽发行网络并实行精细化网格服务,有效确保了党的创新理论著作及各类精品图书精准触达各级党组织、党员干部及广大读者。

三是拓展了多元文化服务与销售的空间。着重“书店+”文化创新战略,双管齐下,合理优化布局网点。深化市县中心门店的现代化改造,“十三五”以来,13个市县的15家中心门店相继增设阅读休闲区并融合图书相关新业态,激发门店活力与多样性;通过灵活多变的合作模式,创新性地打造出“书店+社区”“书店+景区”等一系列跨界融合模式,并与出版单位合作布局特色“店中店”,成功落地多家新型书店,现有遍布海南全岛的80余家发行网点,为公众提供了丰富多元、沉浸式的“书店+”“文化+”阅读体验空间。



四是变革了书店经营业态新发展的路径。积极推进数字化转型,不仅在天猫平台成功运营三家线上书店,还借助海南省政府采购网上商城的电商资源,为政府机构、企事业单位及教育机构等量身打造办公与教学用品的一站式采购解决方案。聚焦海南省民生工程与教育薄弱环节改善项目,大力推进校园阅读环境优化、智慧图书馆建设、教学设施智能化改造等关键项目。同时,创新推出“新华小店长”职业体验活动及假期托管服务,增强读者互动。融合文具、文创产品、手办礼品及轻食饮品等多元化业态,打造“一站式”文化消费体验中心。

五是优化了全民阅读服务新品牌的质量。深耕“海南人读海南书”文化品牌,16年铸就“海南书香节”,围绕近40个主题,年策划文化活动2000余场,触达百万民众,成为海南文化新地标及全民阅读与文化惠民的强劲动力。同时,携手海南省关工委启动“中科院老科学家科普海南行”,与媒体合作,连续10年打造“儿童朗读者大会暨绘本讲故事比赛”活动品牌,惠及逾6万青少年。此外,累计邀请超130位文化名家参与“名家海南行”系列活动,激活文化生态。全省门店每周定期举办“凤凰周末阅读分享会”沙龙活动,月均累计逾500场;店外拓展流动售书服务,年均累计500余场。

党的二十届三中全会为出版发行行业的发展指明了方向,也为实体书店的转型升级注入了新的活力。实体书店作为文化传播的重要载体,其未来发展趋势将更加多元化、数字化、融合化。海南新华书店将紧跟步伐,持续探索实体书店改革发展新动能。

一是强化品牌建设,探索实体书店文化服务新路径。持续创新“书店+”模式,缩短文化服务半径,推进旗舰店、标

## 培育发展新质生产力 打造经营新增长点

■邱从军(湖北省新华书店(集团)有限公司党委书记、董事长)

新华书店于1937年在延安创立,有着深厚的历史积淀和光荣的革命传统,历经抗日战争和解放战争的硝烟,伴随着新中国成立一路成长壮大,始终传承红色基因、赓续红色血脉,在宣传马列主义、传播科学文化知识、丰富人们的精神文化生活、推动党的革命事业、社会主义建设和改革开放事业等方面发挥着重要的政治宣传与文化传播作用。

新中国成立75年来,新华书店始终秉持正确的政治方向,坚持围绕中心、服务大局,及时把党的路线方针政策传播到千家万户、把教材送到亿万学生手中、把文化知识提供给广大读者,为满足人民群众精神文化需求、提高全民族思想道德和科学文化素质,为服务全民阅读、建设书香社会发挥了不可替代的作用。尤其是改革开放以来,新华书店持续创新经营,迎来了全面发展,历经转企改制、连锁经营、转型升级等一系列变革,品牌化经营和规模化效应逐渐凸显。目前,已发展成为年营收1400多亿元、资产总额2500多亿元,拥有网点1.1万余家、员工近11万人的全世界规模最大的实体书店品牌。

进入新时代,面对数字阅读、线上电商等冲击,新华书店积极进行业务转型和创新,主动适应市场需求和消费方式的新变化,在持续稳固传统发行主业的同时,积极拓展线上渠道和非书业务,通过开设网上书店、推行会员服务、探索直播带货、社群营销等线上线下一体化服务,推动店内店外、线上线下融合发展,不断满足读者多元化、个性化、便捷化的消费需求;通过实体书店转型升级,引入文创、咖啡茶饮、教育培训、文化活动等多元业态,将书店打造成集阅读、休闲、文化交流和体验等于一体的公共文化服务平台,有效满足人民对美好生活



的向往。

“十三五”以来是湖北新华开启二次转型发展的关键阶段,湖北新华聚焦做强做优做大主业、提升企业核心竞争力,实施主业崛起、多元发展、业态融合、改革创新、团队建设等“五大工程”,培育和发展新质生产力、打造新增长点。

一是大力拓展“文化+”“图书+”“书店+”等文化教育周边产业,推动产业拓链、破圈,教育装备及信息化、多元文创等新兴业务较“十三五”初翻了两番。

二是大力推进传统业务数字化转型,以平台化运营、网格化服务、数字化管控“三化”战略加速服务、渠道、运营、组织“四大变革”,积极拓展电商业务、打造新时代网络发行主渠道,加速实体书店转型升级,夯实公共文化服务主阵地,构建“实体书店+云店”的店内店外、线上线下一体化运营服务体系。

三是以管理体制改革、运营机制、薪酬考核为重点推进劳动、人事、分配制度改革,提升市场化、专业化服务能力,极大地激发了创新创业活力。公司规模不断壮大、业务结构持续优化、经营质量行稳向好,主要经营指标增幅领跑全国发行集团,成功进军全国发行集团第一方阵,实现了“两个效益”协调统一发展。

店、标准店、特色店等类型实体书店的建设,创新经营发展,形成“一店一特色”的差异化优势。以日月广场海鸟书香书店为基础,逐步探索场地租赁、艺术展览、海南潮品销售等新的经济增长点,布局和拓展家庭阅读、党群阅读、社团阅读等多种类型的文化活动,着力打造新型“文化超市”。

二是深化政企合作,赋能实体书店持续发展新活力。积极探索阅读服务的“常态化”模式,加大力度拓展业内合作领域,引领承接政府“公共文化服务项目”或“购买服务”。为各级政府机关、企事业单位、群团组织、职工书屋等引入连锁书店运营及服务的新模式,主动策划并承担基层文化阅读活动。

三是优化多元经营,创新实体书店营利服务新模式。进一步丰富多元产品经营业态,研发自有IP文创产品,扩大连锁店多元经营范围,增加托管、研学、轻食、饮品等多元服务项目。深度挖掘连锁店的场地、产品与服务价值,利用现有门店优势资源,提供特色文化内容,延展服务范围与形式。

四是细化数字经营,实现实体书店线上线下新融合。融合科技力量,如3D体验、AI场景体验等,丰富实体书店的数字阅读体验与场景化阅读享受。借助视频平台(如抖音、B站)、社交分享平台(小红书)及直播平台(如快手)等新媒体矩阵,强化品牌宣传,无缝对接线上线下的营销与运营。实施包括新书预热、活动预告等多元化策略,促进顾客流量的有效转化,驱动销售业绩的稳健增长。

五是深化社店合作,共建社店精准服务双赢新局面。持续邀请重点供应商联合举办“社店营销交流培训会”,在图书精选、个性化推荐及阅读活动组织等方面,为读者提供国内最新资源、趋势信息及专业化的精准服务。依托出版社强大的作者资源、编辑团队、深厚文化底蕴及资金优势,紧密对接市场动态、门店个性化定位、卖场特色营造及读者多样化需求,实施精准营销战略,共创出版发行服务全作业链、产业链“双赢”新局面。

书,促进湖北全民阅读局面蔚然成风。

一方面,大力推动实体书店转型升级,开展了一场由内到外、自上而下的“场景革命”,不断提升高质量文化供给和服务能力。实施《文化中心(实体书店)转型升级行动计划》,持续推动门店形象、业态、营销、服务“四个升级”,打造“新华书店”“倍阅”“书邻小境”品牌矩阵,构建了覆盖全省、贯通城乡的实体书店网络新体系,全省实体书店增至440余家,营业面积15万平方米,初步形成实体书店+微店(云店),店内店外、线上线下一体化运营新格局。旗下湖北省外文书店、黄冈遗爱湖书城、宜昌屈原书城先后获评“全民阅读大会·年度最美书店”。

另一方面,高举全民阅读大旗,持续创新全民阅读服务方式,打造富有影响力的、群众喜闻乐见的系列阅读品牌,推动全民阅读走深走实。以大型活动为切入点打造阅读品牌,策划实施一体化服务方案,深化政企、社企、校企合作,探索构建区域性、系统性的一体化服务模式。精心打造“倍阅”大学生红色共读活动品牌、“倍阅”高校校园书店品牌、“书香长江”阅读周·武汉书展暨华中图书交易会展会品牌、“荆楚阅读季”大众阅读品牌等知名文化服务品牌。“倍阅”大学生红色共读活动入选中宣部“2023-2024年度全民阅读优秀项目”,“荆楚阅读季”入选湖北省2023年全民阅读十大重点活动,青少年爱国主义读书教育活动被列入全省宣传战线“十大文化品牌”。

展望未来,湖北新华将不忘初心,砥砺前行,始终坚持把社会效益放在首位、创新发展模式和服务方式,努力在新时代、新征程上为我国社会主义文化事业和文化产业发展谱写更加辉煌的新篇章。