

坚守文化阵地 持续擦亮“新华书店”金字招牌

推动“文化+”转型 全面激发品牌创新活力

■刘炬培(广州新华出版发行集团股份有限公司党委书记、董事长)

1949年,广州市北京路新华书店正式开业,这是广州解放后的首家国营书店,也是华南第一家新华书店。1994年,“神州第一书城”广州购书中心落成开业,这是全国第一家大型综合书城,开创了大型购书中心建设与管理的全新模式。“十三五”以来,广州新华积极响应国家创新驱动发展战略,深入学习贯彻党的二十大精神及二十届历次全会精神,持续推进转型升级,加快培育新质生产力新动能,全面激发文化创新创造活力实现综合实力与品牌影响力的显著提升。



展先进案例,指引员工思想观念向以用户为中心转型。

在行业转型升级的形势下,广州新华锚定改革创新总体目标,优化升级商业模式,以科技创新推动业务创新,大力发展新质生产力,强化品牌建设,充分发挥规模效应、协同效应,推动实现经营业务的高质量发展。

一是完成发行板块业务整合。对人员、管理、技术与服务等实行资源共享与优化配置,推动关键业务核心竞争力提高,高质量落实发行板块提质升级。二是不断加强高水平的文化产品与服务供给。聚合精品出版和发行网络等优势资源,积极推进实体书店的“三个转变”工程,打造“书城—书店—书吧—书亭”四级网络布局。三是深化实体门店转型。优化实体书店战略空间格局,提升精细化管理水平。四是加速推进数字业务转型。通过“内容+平台+终端+服务”相结合的方式,不断提升数字阅读在中小学阅读服务领域的品牌影响力以及市场开拓力。五是强化文化需求侧和供给侧的高质量匹配。以“二次创业”的奋进姿态,大力培育发展新业务新业态新模式。

广州新华以多元业态运营模式创新,推动全民阅读高质量发展,不断满足人们对高品质文化生活的追求。

一是坚持以“阅读+”理念为引领。依托“广州读书月”“羊城书展”“大湾区出版(版权)论坛”等品牌,开展覆盖全民、主题突出、跨界融合的全民阅读活动,立体化构建“书香羊城”全民阅读品牌矩阵和服务体系。二是持续推进高品质阅读空间建设。推进花城书房拓展,落实农家书屋示范点升级改造,打造“数悦读”项目丰富阅读服务功能,以“阅读活动”和“空间建设”为抓手,完善运营机制及服务,探索高品质阅读空间市场化运营的可持续模式。三是推动书店“文化+”复合型业态创新。一方面加强新技术融合,提升自身文化价值和服务颗粒度,延伸文化服务功能,建设特色化、品牌化的文化阅读空间,打造高质量“文化综合体”,成为公共文化建设和服务的专业提供商;另一方面主动适应和精准匹配文化需求端的动态变化,加强高水平的文化产品与服务供给,围绕客群需求持续优化书店的产品结构,加大原创文化IP产品及服务的自主研发和培育力度,打造富有竞争力和影响力的品牌书店生态圈。

推动门店从做书店到做平台转变,促进实体书店与文旅融合发展。一是建设多层次文化服务网络体系,近30个自营门店因地制宜,充分利用当地资源优化经营品类及业态布局,打造集阅读、学习、交流、休闲于一体的新型文化体验平台。二是发挥门店终端优势聚合优质资源。整合全民阅读资源,积极寻求跨界合作,链接各类社会资源,进一步扩充实体书店的服务边界。三是全力拓展线上电商平台布局,强化新媒体矩阵推广。通过直播营销、与官方权威媒体联动宣传扩大品牌曝光度,自主开发线上营销小程序平台,借力数字化工具精准触达用户需求,实现线上线下互动营销。

推动经营从卖产品到卖服务转变,展现品牌文化服务综合实力。策划服务方面,成功策划粤黔非遗版权创新交流活动等300多个案例,年承办超百个大型活动项目。2024年上半年中标省、市辖各区合计14个馆配项目,累计中标金额超过2000万元。空间建设方面,通过空间软硬件设施改造与配套文化体验活动策划,打造“阅读空间+展览空间+文化活动”服务于一体的高品质综合文化空间,推动公共文化服务向高品质和多样化升级,在国内外知名设计奖项评比上屡获殊荣。文创开发方面,强化自主文创品牌建设,对接国内外优质文创设计及生产资源,汲取在地文化灵感,打造具有文化内涵的文创产品,产业。

推动员工从营业员到业务员转变,激发人才队伍干事创业的活力。通过改革薪酬绩效考核方式,以业绩为导向优化岗位薪酬绩效制度,使员工薪酬完全与实际销售业绩挂钩,鼓励多劳多得,激励员工进一步“走出去”开拓业务,并通过组织各类型培训,引导员工了解社会经济趋势与行业发

找准着力点 在垂直细分领域精准突破

■马琪(青岛出版集团有限公司党委委员、副总经理,青岛新华书店有限责任公司党委书记、董事长)

与新中国共同成长的新华书店,深植红色基因,始终坚守“为人民服务”的初心,这种坚守已融进新华书店人的血液,贯穿于每个新华书店人的行动中。青岛市新华书店成立于1949年6月6日,与青岛解放同月,与新中国成立同龄。成立75周年以来,青岛新华书店通过聚焦市场新需求、消费新场景、生活新方式,持续推进门店转型升级,全域网点围绕“城市书房+城市课堂”,打造沉浸式阅读空间。



充分发挥青岛书城、传媒广场等文化地标的引领作用基础上,建设具有鲜明文化特色、能够满足广大群众阅读需求的社区文化空间,通过开展红色阅读主题活动、特色培训、课后托管、夜校活动、社区老年大学等业态,提升社区空间运营效率,打通文化服务的“最后一米”。二是推进线上服务体系,丰富线上产品、服务的内容和形式,整合全系统线上服务,实现统一输出形成体系。三是开展多元化文化活动,通过精准化的服务和多样化的活动,引领城市阅读风尚,营造更为浓厚的阅读氛围。

近年来,我国文化产业生产能力大幅提升,各种文化产品和服务供给数量高速增长,文化供给的主要矛盾已经由“不够”转向“好不好”。加快形成新质生产力,找准新质生产力在新华书店高质量发展的着力点,要从劳动者、劳动资料、劳动对象及其优化组合方面进行创新变革。青岛新华持续完善人才培养、使用、合理流动工作机制,努力激发各类人才的积极性主动性创造性,形成与企业高质量发展需求相适应的人才体系结构。持续完善体制机制建设,持续优化生产要素配置,构建合理高效的运营一体化管理体系,深度赋能业务结构转型升级。持续深化品牌营销一体化策略,建设智慧书城会员积分体系,实现线上线下消费互通,在品牌塑造和营销上实现跨平台整合、多渠道传播,一体化管控、服务和执行。持续加快信息化建设,通过构建标准统一、互联互通、安全可控的信息化管理平台,促进各项工作纵横联动、高效协同、智效提升。

智能化时代到来,线上线下融合趋于紧密,直播、短视频愈发火热,这要求实体书店在继续挖潜量、保增量、守稳主阵地的同时,在垂直领域及细分市场实现精准突破。特别是教育服务市场,要找准新供给与新需求动态平衡的契合点,努力提供高品质、高可靠性、高安全性的产品和服务。

未来,青岛新华要按照“中国式现代化”的核心要义,推动解决影响高质量发展的堵点问题,对标新质生产力的各项要求优化文化服务和文化产品供给机制,找准改革着力点和突破口,构建“一个体系”,打造“两个平台”,推进“三项工程”,尽快实现新华书店业务模式突破,推动企业做强做优做大。

全力构建城市全民阅读服务体系。青岛新华书店始终将推动全民阅读作为履行社会责任的重要抓手,发挥好城市文化建设主力军作用,增强城市文化软实力,提升文化吸引力。一是加强社区文化空间建设,在

打造“新华书海”线上空间和新华助学平台,成为“城市书房”和“城市课堂”的线上延伸。“新华书海”线上空间主要为读者提供精准化的线上服务。在智慧书城一期基础上,增加人工智能、本地社交等元素,通过数据的集中管理与深度分析,实现线上线下资源互动、产品服务互动。新华助学平台主要面向教育市场用户,为学校、学生和家長提供更加便捷高效的教辅、研学及相关资料的发行服务。通过集中管理和信息化手段,减少发行过程中的繁琐流程,提高发行的准确性和及时性,满足个性化教育需求。

加速推进卖场优化工程、惠民助读工程、机制创新工程三大工程。卖场优化工程主要推动书店从传统图书零售卖场向综合文化服务空间转型。将图书卖场的转型升级与城市文化需求相结合,大力推进跨业态整合,融入新业态,打造新卖点,提升空间盈利能力。

惠民助读工程主要完善公共文化服务体系,使书店成为城市公共文化服务的重要阵地。门店内长期推出不同主题惠民展区,并为特定群体提供专属折扣,增加阅读积极性。店外加强社区服务与合作,坚持文化服务触达基层,送书到乡镇、到村街,深入开展镇街文化公共服务。

机制创新工程主要是提升运行效率,激发员工创造力,实现可持续发展。一是企业架构扁平化,优化决策流程,增强跨部门协作与资源整合能力,提升工作效率和运营质量。二是为想干事、能干事的员工搭建平台,引入项目制,建立动态的团队组合,攻坚重点新业态、新项目,以更好适应多变的市场环境和业务发展需求。三是考核机制以实干实绩实效为导向,建立公平透明、即时激励的考核机制,让员工个人发展与企业长远利益深度融合,进一步激发干事创业热情。

构建全新经营格局、商业模式和产业生态圈

■张钵(北京发行集团有限责任公司副总经理)

1949年,北京市新华书店首个门市王府井书店成立,被广大读者亲切地称为共和国第一店。75年来,伴随着新中国的建设发展,北京市新华书店等国有书店始终传承红色基因,大力弘扬主旋律、传播先进文化,发展成为首都图书发行主渠道主阵地,成为几代读者的精神家园。



优化组合企业内部资源和行业资源,用“破圈”和“融合”的理念构建全新的经营格局、全新的商业模式和全新产业生态圈,实现由单一图书发行渠道向综合文化服务平台的全面升级,着力构建门店运营、阅读服务、教育服务、古旧书运营及资产运营五大业务板块。一是依托数字文化服务平台,建立以读者为中心、多场景协同、全渠道运营的全域营销体系。二是依托北京丰富的文化资源,不断扩展全民阅读服务项目,将阅读服务融入社会各界的日常工作和生活中。三是搭建线上教育服务平台,拓展教育装备、研学旅游、课后服务(托管)教育服务业务等。

“十三五”以来,北京发行集团通过深化体制机制改革、构建阅读服务体系、推进实体书店升级、加速数字化赋能等一系列举措,不断巩固和强化首都国有图书发行主渠道主阵地,持续助力书香京城建设和全国文化中心建设。

深化体制机制改革,激发企业内在活力。推进综合改革工作,规范现代企业制度,压缩管理层级,推进三项制度改革,对所属企业的组织结构、经营结构、供应链条进行了优化重组,实现企业“瘦身健体”。同时,全面实施经理层任期制和契约化管理,实行店长负责制,激发一线经营者的积极性和创造性。

构建全民阅读服务体系,营造爱读书、读好书、善读书的浓厚氛围。承办北京市市等大型全民阅读活动,每年举办各类读书活动和文化活动近2000场次,吸引500余万读者参与。以新华书店“老品牌”拓展全民阅读“新服务”,推出社区阅读服务车、分级阅读等全新阅读服务项目,为打通社区阅读“最后一公里”、指导青少年阅读、引领机关企事业单位职工阅读提供综合解决方案;举办全国古旧书交易会,定期组织传统文化市集活动,不断繁荣旧书市场。

推进实体书店建设,促进文化生活新方式。按照场景化、体验化、数字化的原则,对北京图书大厦等大型书城进行升级改造,努力打造以阅读为核心的文化综合体,不断满足人们新的精神文化需求。对新华书店中小门店进行主题化、专业化、特色化升级改造,先后打造了东单医药书店、超级玛特动漫主题店等20余家新型特色主题书店。同时,积极推进阅读空间进机关、进商圈、进校园等,助力构建15分钟文化生活圈。

加快数字化转型,赋能传统业务。建设运营“文化服务平台”“会员营销管理平台”“门店智能零售支撑系统”三大数字化平台项目,全面赋能传统业务体系,促进经营模式、管理模式和盈利模式创新。目前,集团各类文化资源已全部线上化,初步实现了实体书店由商品运营向用户运营的转变。

数字经济时代,北京发行集团以阅读服务为核心,以数字化转型为抓手,用“解构”和“重构”的方式,重新

下一步,北京发行集团将全力提升全民阅读工作效能。一是持续强化推荐好书水平,不断拓展和提升北京图书大厦“全国新书首发平台”功能,努力打造全国优秀图书首发第一站。二是优化图书选品体系建设,完善实体书店总编辑制度,培养一批优秀的领读人、荐书人和主理人。三是探索开发AI荐书模型,为读者提供个性化、定制化推荐图书服务。四是不断提升阅读活动品牌,在继续做好已有阅读活动品牌的基础上,着力构建“2+4”会展经济,即以春秋两季书市为点、四季特色市集为线、各企业流动市集为面的集团会展经济体系。五是大力拓展政企文化服务,加大阅读服务产品的研发力度,根据政府机关、企事业单位、高等学校、部队、街道社区等不同机构客户的需求特点,提供定制化、一站式阅读服务和文化服务解决方案。

同时,北京发行集团将重点强化实体书店四大功能。一是主题图书的展示宣传平台。实行主题图书全品种供应,订证服务在16+1区全覆盖的基础上,以京津冀区域为主,逐步拓展到全国范围。重点主题图书出版社的资源,加大对主题图书的深度解读和宣讲。二是引领阅读的服务平台。全力做好“全国新书首发平台”项目,与合作媒体特别是新媒体开展联合推广,联手实体书店集群,构建阅读推广传播的融媒体宣传矩阵,努力将实体书店打造成全国新书首发第一站和优秀图书面向大众传播的重要平台。三是品质阅读的体验中心。利用数字化、互联网技术手段,通过图书、音频、视频、实物等多媒介融合展示方式,营造场景化、体验式和沉浸式阅读氛围。四是会员运营的服务中心。通过数字化手段,打通线上线下渠道,构建一体化的会员运营服务体系,实现由商品运营向用户运营的转变,实体书店作为线下渠道的主要支撑平台,更多地承担线下推荐、体验、互动等职能。

加快转型升级步伐 打造城市文化会客厅

■王延生(大连市新华书店有限公司党委书记、董事长)

87年来,新华书店始终坚持党的领导,始终肩负着传承优秀文化、传播先进思想、为人民提供优秀精神食粮的光荣使命,是文化传承与创新的重要阵地。



二是积极拓展线上发行业务,探索流量变现模式。与新华书店总店网络平台深度合作,加快系统对接、平台建设、数据采集、业务拓展,并与天猫、拼多多等电商平台,实现线上平台全面发展;开通新华书店网上商城、新官网等销售平台,开启视频号、抖音号直播售书。

三是积极探索多元业务,做好文旅融合大文章。在中心门市图书大厦开设北纬39°创意坊,重点展销复州皮影、大连贝雕、玻璃制品、方言折扇、贝壳记事本等具有大连特色的文创产品;推出“我是小小文化传承者”系列研学活动,开发具有大连特色的研学产品。

此外,大连市新华书店还全方位创新公益行动,打造大连特色公共文化服务载体。

一是坚持社会效益优先,打造城市文化新品牌。“远离网游 走进书店 明德修身”大连市中小学生假期道德实践活动创办于2010年7月,至今已成功举办15年、27期,累计吸引近百万人次中小學生参与。

二是做大做强教培板块,打造市民不间断学习课堂。承办文化有约惠民公益服务项目,迄今已举办3000多场培训和讲座,惠及市民10余万人次。为满足广大中小学生的培训需求,近年来在暑假期间开设“未成年人成长课堂”,包括少儿古琴、儿童书法、儿童声乐、少儿主持等课程。

三是积极推进图书“七进”工作,推动文旅融合发展。在大连赏槐会、大连海创周等重要城市节庆活动期间,以及大连旅游旺季,到重要景区景点举办图书展销活动;走进大连理工大学、大连海事大学等驻连高校,推出“你购书,我买单”活动,把选书权交给学生,实现新华书店与校园图书馆的共建与共享。

未来,大连市新华书店将在坚守图书发行业务的基础上,坚持“坚守与转型并举、主业与辅业并进”的发展思路,打造城市文化会客厅,健全网点布局,推动书店转型升级、融合发展,主动适应文化传播方式和发行模式的变革,积极探索“书店+”“文化+”,充分发掘新华书店作为城市公共阅读设施的文化禀赋与空间禀赋,不断挖掘培育新的利润增长点,不断壮大产业版图,为高质量发展赋能。

新中国成立以来,大连市新华书店充分发挥文化宣传主阵地作用,以“书”为链接,以“店”为核心,紧紧围绕“书店+”“文化+”,探寻新思路,拓展新业态,打造新优势,通过不断深化供给侧结构性改革,实现了经营方式和服务功能的转型升级,为读者提供更加优质的阅读服务和文化体验,擦亮“新华书店”金字招牌,取得了丰硕成果。

一是充分发挥图书发行主阵地作用,做好重点出版物发行工作。积极承担国有发行主渠道的政治责任和文化使命,坚决做好党和国家重要文件文献、重点主题出版物的征订工作。2023年发行《党的二十大报告》等主题出版物近百万册,码洋1500万。

二是融合多种业态,打造城市文化会客厅。启动新阅读共享体验空间项目建设,打造城市文化会客厅,为读者提供更加丰富多元的阅读休闲体验。2022年,对西岗书店、甘井子书店进行升级,满足市民阅读学习需求。

三是构建点多面广的发行体系,打通服务读者的“最后一公里”。大连新华通过与中石油加油站、连锁药房等企业合作,开设了500多家袖珍式实体店,其中有近百家覆盖农村地区。此外,完成大连全域新华书店整合工作,形成发展合力。

面对新一轮的零售变革,行业转型升级以及教辅变局,大连市新华书店不断加快转型升级步伐,在巩固传统主业市场优势的基础上,通过优化整合资产资源,大力推进融合发展模式,积极推动数字化产业转型,拥抱互联网变革,初步形成多元化发展路径。

一是牢固树立网络阵地意识,持续推动多元化、多平台、多业态的网上发行业务。从2013年开始,自主研发具备自助购买、借阅功能的“智慧共享书吧”,整体达到国内领先水平,配套服务日趋完善。持续加大数字化建设力度,完成云馆配平台的开发建设,进一步满足团体客户线上选书、购书需求。