

## 湖北省新华书店(集团)有限公司 HUBEI XINHUA BOOKSTORE (GROUP) CO.,LTD

# 培育新质生产力 夯实高质量发展软实力

■ 家 梁

湖北省新华书店集团始终牢记国有企业属性和核心职能,自“十三五”以来,面对外部环境变化、电商冲击及市场竞争加剧等前所未有的考验,坚定不移围绕做强做优做大主责主业,深化改革创新,全面推进企业强质效、优结构、快转型、增活力,加速破解主责主业基础不牢、产业生态单一、运营模式落后、基层基础薄弱等“四大难题”;大力实施党建铸魂、主业崛起、多元发展、业态融合、改革创新、团队建设“六大工程”,着力打造实力新华、责任新华、数字新华、活力新华、清廉新华“五个新华”,探索了系列转型发展的新举措,有效推动了企业转型的高质量发展。

**一是经营规模大幅跃升。**做大做强主业,大力拓展文化、教育周边产业,2020年~2023年公司营业收入从38.21亿元增加到53.11亿元,净利润从4.23亿元增加到5.49亿元,总资产规模从50亿元增加到69.5亿元,连续荣获“湖北服务业企业100强”和“武汉企业双百强”。

**二是经营质量持续向好。**大力推进数字化转型发展,以平台化运营、网格化服务和数字化管控,持续推进传统主业的迭代升级、内控管理的不断精细、经营质量的持续提升。在教育服务领域,围绕立德树人,“五育并举”,建立“教育服务平台+倍阅学习中心”双轮驱动和“产品+活动+服务”新模式,推动了传统主业的流程再造;在文化消费领域,以实体书店+云店、平台电商+新媒体电商构建了线上线下一体化运营新格局,大力拓展会员服务,线上线下全渠道会员和粉丝人数达400万人。此外,还成功探索了青山图书馆、咸宁(咸安区)图书馆等馆店一体化融合运营新模式。

**三是产业发展多极发力。**围绕打造“一圈一链



一平台”,加快从单一出版物销售商向以文化教育为核心的产品集成商、平台服务商和产业发展商转型,推行“文化+文创”“文化+教育”“书店+研学”“书店+生活”等全新商业模式,推动实体书店“破壳新生”;成立文教公司、倍悦文创公司,整合盘古(博盛)公司、创客项目组,全面开拓教育装备、信息化市场、文创和研学业务,推动了文教、文创业务的快速裂变和拓展。多元文创、教育装备及信息化等新兴产业迅速壮大,较“十三五”初翻了兩番,营收占比达10%以上,成为推动转型发展“新引擎”。

**四是改革创新激发活力。**创新管理运营方式和

激励机制,纵向完成了“省管市、市管县”分级管理改革,横向聚焦市场化业务拓展,推动主营业务公司化运营,市州分公司引领区域一体化发展的辐射带动作用明显。以“项目+团队”和“战略合作”方式创新新兴业务运营模式,电商通过项目制、目标制、赛马制实现了独立运营和高速发展,位居全国发行集团前6名,咖啡烘焙、团供馆配、高校等业务领域划小核算单位提升了创新活力和专业化运营水平,建立了以业绩为导向的考核和分配机制,通过实施项目制、营销激励、店长负责制等有效激发了发展活力。

**五是发展基础明显增强。**全省新华书店实现了

形象、业态、营销、服务“四个升级”。构建了以市州文化消费中心为骨干、县市城市文化旗舰店为补充,社区书店、校园书店、农村发行网点为延伸的新型实体书店网络体系,实体书店从“十三五”初的不足200家、营业面积6.5万平方米增加到440余家,营业面积15万余平方米,在推动各地公共文化体系建设、服务全民阅读中夯实了主阵地,提升了影响力,扩大了竞争力,实现了“两个效益”协调统一发展。人才队伍底座不断夯实。主动破除论资排辈、平衡照顾等观念,通过公开竞聘选拔建强各级班子,持续引进高素质、高学历、新思维、有担当的青年员工,全省员工平均年龄降至40岁,基层分公司发展动力持续增强。

**六是社会影响力显著提升。**主动融入书香校园、书香机关、书香社会建设,坚持文化惠民,“荆楚阅读季”品牌系列活动入选湖北省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湖北省宣传战线“十大文化品牌”,“倍阅”大学生红色共读活动被中宣部办公厅评为2023~2024年度全民阅读优秀项目;外文书店、黄冈遗爱湖书城、宜昌屈原书城连续三年获评全国“年度最美书店”,荆门书城获评首屆“荆楚最美书店”,随州书城获评“湖北省最美文旅新空间”。

未来,湖北新华将锚定“十四五”进军全国发行集团前十、稳居第一方阵,成为全国有竞争力、有服务力、有创新力、有引领力的文化企业目标,以创新破难、改革破题、开放破局,全力推动改革创新和数字化转型发展,做深做透教育服务,做强做优阅读服务,加快驱动传统业务向数字化转型,奋力开启公司高质量发展二次转型升级新篇章,为湖北建设全国构建新发展格局先行区积极贡献新华力量。

## 社会效益放首位 以服务需求为导向

**一是践行宣传思想工作使命任务。**切实做好重点读物发行工作,创新主题出版服务体系,锻造主渠道新型服务能力。《习近平谈治国理政》《复兴文库》等重点读物发行总量位于全国前列,获评复兴文库“全国十佳推广机构”;打造湖北省青少年爱国主义读书教育活动品牌,青少年爱国主义读书教育活动持续开展24年,被列入湖北省宣传战线“十大文化品牌”;“十进一创”活动覆盖全省,将丰富多彩的阅读活动覆盖到城市、高校、军营、乡村(社区)、中小各个领域,广泛开展“书香校园公益行”“1分钱阅读”“你选书,我买单”等文化惠民活动,深化群众性精神文明创建。

**二是坚持党建与生产经营深度融合。**湖北新华坚持专业化、多元化,强化传播先进文化,把科学文化知识提供给广大读者。在日常经营中,以“五个融入”工作法有效推进党的领导融入生产经

营全过程并相互促进,湖北新华“五个融入”工作法在中国新华书店协会作典型发言,“党团队悦读”入选全国新华书店党建和业务融合创新案例。

**三是塑造高质量品牌影响力。**湖北新华坚持“做大做强创品牌”的发展目标,打造品牌矩阵、深化品牌内涵、讲好品牌故事。在实体书店品牌建设上,打造赋能群众美好生活的精神文化新空间,把实体书店作为支撑转型发展的第一引擎,打造了由“新华书店”“倍阅”校园书店、“书邻小境”品牌构成的实体书店品牌矩阵,把大型书店书城打造成城市文化客厅、全民阅读示范基地和新时代生活美学博物馆。在阅读活动品牌的建设上,坚持文化惠民与培根铸魂并重,立足文化惠民擦亮“荆楚阅读季”全民阅读品牌,每年开展“阅界大讲坛”“慧悦读”等子品牌全民阅读活动7000余场,线上线下服务城乡读者超过500万人次,“荆楚阅读

季”成为全省读者参与度最高、惠民力度最大的公共文化品牌之一,连续2年被湖北省全民阅读活动领导小组办公室列为年度重点阅读推广活动。

**四是创新模式构建公共文化服务体系。**全面落实立德树人根本任务,与各级教育主管部门、学校协同发力,签订书香校园示范区合作共建协议,共建书香教育示范区,推进青少年读书行动;创新公共图书馆社会化服务的“馆店融合”新模式,成功探索武汉青山区图书馆、咸宁咸安区图书馆由新华书店一体化托管运营案例;融入地方公共文化服务,强化政企、社企、校企合作,提供系列化、特色化、品牌化全民阅读活动,推出“你选书,我买单”“书香公益行”“百姓书单”等一体化文化服务,为各类服务对象提供高质量阅读体验,每年开展3000余场专题服务活动,推动全民阅读活动持续深入开展。

## 数据赋能服务创新 转型升级谋发展

湖北新华深入贯彻落实党的十八以来系列重要会议精神和宣传思想工作文化战线工作要求,积极扛起国有文化企业“举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象”的使命任务,紧扣湖北省文化产业的创新发展趋势,加快新旧动能转换,擦亮光大新华书店金字招牌,大力推动全面转型升级发展。

**在实体书店转型升级上,**全力推动传统书店向现代化转型。2015年起,湖北新华旗下咸宁书城、随州书城、鄂州书城等一批新型书城焕发新生,打造了一批独具特色的多业态大型书城,以全新的体验、丰富的产品、优质的服务刷新了社会大众对新华书店的品牌认知。同时推进“书香校园”建设,持续打造宣传主流意识形态和培育社会主义核心价值观的重要宣传阵地,夯实发行主渠道,在建设起覆盖服务基础教育的中小校园书店网

络体系的同时,在全国打造了独树一帜的倍阅高校校园综合文化服务平台,聚合湖北高校文化教育资源,切实承担起发行优质图书、传播先进文化的责任。

**在数字化转型升级上,**“十四五”以来,湖北新华坚持“平台+生态”的互联网思维,以“平台化运营、网格化服务、数字化管控”三化驱动,加快实现核心业务向全方位、全角度、全链条的互联网化转型,加速从全渠道产品集成商向平台服务商运营商转型升级。一是营销体系数字化,在教育服务领域,建立了“教育服务平台+倍阅学习中心”一主一辅线上服务平台,通过数字技术赋能,实现了传统主业的流程再造、数字资源的整合聚集和教育服务模式的迭代升级;在文化服务领域,持续加快实体书店转型升级和文化服务方式创新,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;在电商业务领域,持续优化线上渠道布局,以“平台电商+新媒体电商+整合电商”为依托,强化“渠道+内容”双向发力,打造特色新华电商业务湖北模式。在多元业务板块,建成“倍阅生活线上商城”上线运营,推进倍阅文创共享服务平台建设,产业拓展多极发力实现转型升级。二是服务体系数字化,依托全省440余家实体门店和“线上教育服务+文化消费平台”矩阵,以文化服务专员和教育服务专员“两员融合”为基础,以微信“社群”为工具,建成了以活动推广、品牌宣传、产品推荐、客户服务为功能定位的私域流量运营生态体系和基于“地域、身份、消费习惯”等用户标签的定制化服务体系。通过应用互联网营销理念,以全域会员营销打通线上线下消费场景,聚合各业务板块营销资源,拓展业务空间,探索新的商业模式。

## 产学研深度融合 为教育服务求拓展

积极响应国家教育改革大趋势和教育教学新政策、新形势,湖北新华以“五育并举”全面提升学生综合素质的教育需求为导向,以“数智化”理念缔造教育服务新生态。

**以“教育服务平台+倍阅学习中心”平台模式,打造线上服务教育“一张网”。**湖北新华为服务教育提供了集管理平台、线上课程、实践资源、教师培训、教研活动“五位一体”的教育服务整体方案,依托产品、名家等教育资源优势,通过提供覆盖课前课中课后一体化、套件式教学资源与教学工具,举办荆楚名师高峰论坛、幼师技能大赛,开展全省教师培训等。

此外,湖北新华组建了省市县三级运营团队,

依托全省440余家门店和2200余名“两员”团队,组建720个线下服务网络,开展青少年读书行动、教师培训、教研活动、展演活动等,通过常规服务与增值服务、线上渠道与线下渠道、传统教育图书与数字教育产品“三个融合”,实现由传统“B端线下集中征订、统一收费”向“C端线上预售、自愿付费”运营模式转型,优质高效地服务全省中小学校和师生,实现从单一产品销售到全流程教育服务模式升级。

**拓展“大文化”“大教育”产业链,以多元经营开拓教育服务生态圈,推进研学业务开展。**在“五育并举”的政策引领下,湖北新华充分发挥文化资源与教育平台优势,重点聚焦研学课程内容的深

度挖掘,丰富研学课程实质内涵,加大课程开发与创新力度。在研学场景上,湖北新华推出店内研学课程与基地研学,打造科普研学基地“中科贝可”MINI科学院,以自然、科技为主题,为青少年提供研学服务。在研学课程和路线上,发挥湖北新华文化教育产业优势,充分整合资源,与知名院校、科研院所、企业场馆合作,打造了一批特色化、品牌化、体系化的研学课程,将教育内容与实践相结合,在促进产学研深度融合的同时,推动服务创新与文化遗产的协同发展。目前湖北新华已构建“自有路线+合作路线”组成的17条主打路线,打造了33节特色化、品牌化、体系化,满足全省教育教学需要的研学课程。

近些年,湖北新华加快“创新驱动主动求变”

的自我变革,推动与出版发行相关产业链融合互动,全渠道一体化做好产品组织与推广,精准连接供需,全面梳理产品体系,强化文创、文教、文旅等文化产业要素资源的融合,打造主题阅读空间,以活动带动营销,让更多优秀作者、优质出版资源触达读者;转变服务模式,通过打造定制产品、提供定制服务、探索自研模式,推动卖场产品结构持续优化。

**线上发行以数字化转型赋能提质增效。**“十四五”以来,湖北新华积极应对政策、经济、行业、市场的革命性变化和挑战,围绕平台化运营、网格化服务、数字化管控“三化”战略,加速推进服务、渠道、运营和组织“四大变革”,重点推进“实体书店+云店”“教育服务平台+倍阅学习中心”“平台电商+新媒体电商+整合电商”三大数字化营销网络体系建设,稳步推进企业发展新旧动能的转换和核心竞争力的提升。湖北新华教育服务平台自2023年秋季上线以来,已累计服务学生超过400万人。“平台电商+新媒体电商+整合电商”多点发力,打造了新华电商业务特色化运营湖北模式。

**利用新型传播手段加强全媒体运营推广,提高优质出版内容的覆盖率。**在做好内容营销和精准垂直社群营销基础上,湖北新华将线下门店陈列与线上突围相结合,通过内容共享和流量整合,采取产品定制、线上直播等方式进行精准营销,实现线上与线下内容互通、传统和新兴业务融通,内容和渠道联通,持续在技术、内容、空间上提质,实现资源共享、流量整合。2020年以来,湖北新华转变营销方式,发力直播、社群营销,延伸文化产业链提升产品附加值,构建了总部——市县区域——基层门店三级线上直播体系,每年联动开展百余场主题直播活动;同时,以“图书+直播”持续赋能出版产业发展,充分发挥新华书店作为出版发行行业主渠道、主阵地的作用,整合资源链接全国各地优质供应商。

**在多元拓展方面以实体书店为阵地延伸服务渠道,积极培育新动能。**提升供应链服务效能,打造文化消费生态圈和教育服务产业链;全面推进数字化教育产品和服务体系建设,进一步集成数字出版资源,构建覆盖全学段、“纸、电、音”一体的数字化产品生态和服务体系,形成以“平台应用、服务拓展、内容增值”为特色的教育服务新模式;大力拓展“文化+”“图书+”等文化、教育周边产业,推动“大文化”“大教育”产业拓链、破圈,加快拓展教育信息化、教育研学、文化文创、线上电商等经营业态,从“十三五”至今效益翻番,切实培育转型发展的新质生产力。

下一步,湖北新华将全力转方式、调结构、提质量、增效益,推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。一是深化党建引领,促进党建与业务深度融合,持续营造风清气正、放手干事的良好氛围。二是强化改革创新激发发展活力,坚持重点突破、难点攻坚,推动提质增效、提速进阶,强化数字、人才赋能,推动主业转型升级;培育壮大新兴产业,加快电商高质量发展和多元文创产业供应链建设,发展新质生产力;坚持选用管用四维并进的人才团队建设。三是项目驱动夯实高质量发展软实力,持续完善全省实体门店网络体系建设,增强文化服务实力与品牌影响力;强化数字赋能推动线上平台运营升级,实现消费延伸与转化;构建湖北新华全省智慧物流和仓储体系,进一步巩固和扩大市场服务半径。

营销转变升级 多元融合拓市场