

强基固本 创新引领 新华书店持续提升公共文化服务能力

当下,深化全民阅读如火如荼,文化强国建设持续推进,文化产业、文化事业的发展取得了空前成就。作为城市文化的重要“枢纽”,实体书店承担着参与公共文化体系建设、推动深化全民阅读、传播先进文化的重要职责使命。自1937年成立以来,新华书店在传播党的先进思想、传承中华优秀传统文化等方面持续发挥着重要作用,为人民提供了优秀的精神食粮。进入新时代以来,新华书店通过发挥自身优势,锐意进取、

改革创新,不断满足人民群众日益增长的文化需求。在首届新疆全民阅读大会期间,以“新质转型 重塑价值”为主题,来自全国各地百余名新华书店嘉宾齐聚一堂,共同探讨实体书店如何高质量持续性参与公共文化体系建设。本期,商报对部分嘉宾的分享进行整理,将实体书店转型升级不断提高公共文化服务能力的优秀案例予以刊发,以饕业界。

向“新”提“智” 新质生产力下书店人才建设路径

■蒋鸣涛(南方出版传媒股份有限公司党委委员、副总经理,广东新华发行集团股份有限公司党委书记、董事长)

当前,书店业面临三大困境。一是市场环境方面,受宏观环境、人口出生率及政策变化与技术进步影响,消费者的消费与阅读习惯变化对实体书店运营造成了一定的影响。二是行业发展方面,传统教育服务面临变局,传统教育产品长期来看呈下行趋势。实体渠道商业功能退化,图书消费需求提升空间有限,利润空间缩小、公益属性凸显。公共阅读经费保障投入力度有限,公共文化服务难以兼顾双效平衡。新媒体渠道方兴未艾,传统平台电商日趋饱和,红利变红海。“数字化”转型加速推进,但商业模式模糊、数字人才缺乏、盈利手段单一等成为发展瓶颈。三是人才方面,缺乏前瞻性的人才队伍建设体系,数字化、业务类顶端人才储备不足。人才激励机制不完善,员工队伍创新发展能动性不够。企业“软环境”吸引力不足,青年队伍的向心力和凝聚力待提升。

新质生产力赋能书业的核心在于创“新”驱动、关键在于“质”的跃迁、目的在于发展“生产力”,要实现新质生产力赋能书业高质量发展,应以突出“新”“质”“力”为抓手,以找准人才支撑、智能工具、业态创新、机制升级为着力点,因“业”制宜,加快推进书业生产经营方式转变。一是以人为本,实现书业从业者的职业化创新。培育一支思想政治素质高、专业化能力实、创新性能力强的复合型人才队伍。二是因势而变,实现书业生产工具的数智化创新。强化新型数字基础设施建设和新型劳动工具与智能设备的发展应用。三是守正创新,实现书业多元业态创新。除了新要素的业态创新,对于传统业态中的非物态要素譬如书

店空间、店外政企网等进行再创新。四是审时优化,实现升级企业治理机制。面对文化领域税收政策的变化,强化成本费用的精细化管理,提升整体运营效率和经济效益。

基于此,广东新华紧抓人才建设,以人才工作“支点”撬动改革破题、发展破局,着力打造一支兼具战略才能和应用才能的高端复合型人才队伍。

立“分类引纳”之策,破“根基不稳、惯性思维、路径依赖”之困。确立了人才工作四项基本原则,加强人才梯队建设顶层设计。一是坚持党管干部、党管人才。二是以实绩论英雄,凭能力用干部,向考核要效益。三是“内培+外引”并重,围绕“产业链”,布局“人才链”。四是厚植人才沃土,涵养“青山绿水”的人才生态。

立“分类储备”之策,破“急用现找、急拿现用、降格以求甚至无人可用”之难。广东新华一是内部培养激发新动力。通过内部培养,厚积而薄发,打造门店经营人才、教育服务人才、阅读推广人才、信息化数字化人才四支专业人才队伍,目前四类专业人才库达940人。重点培养青年人才。以“小步快跑”为理念,重点抓牢抓实青年人才队伍建设。分层分类建立后备人才库,加快主管层级选拔及蹲苗锻炼;提拔一批年龄35岁以下的优秀年轻干部,使其在干部队伍中的占比达34.1%,推动干部梯队进一步年轻化、专业化。畅通人才交流机制。以“上下互通、左右互融”为目标,为干部提供多层次、多岗位、多领域的锻炼机会;近5年来从总部派往市属公司异地任职干部54名,由市县公司到总部进行交流锻炼24人,市县公司间人才

交流116人,让年轻人在交流锻炼中“蹲一蹲”,业务基础更扎实。二是外部引才注入新活力。通过常态化公开招聘,为企业注入了新的活力和创造力。三是搭建创新业务平台,培育新质生产力人才。聚焦教育数字化落地应用,发力新媒体赛道,致力于整合各方优势资源,借梯登高、借船出海,先后成立了一批新型教育服务公司,打造了多家新媒体公司,成功搭建了涵盖短视频、直播、电商中盘、策划出版全链条的自有新媒体矩阵,通过介入定制出版,探索出了广东新华新媒体营销新路径,打造出新华系统渠道变革“广东模式”,以新业务的“磁吸效应”吸纳更多优秀人才。

立“正向激励”之举,破“为官不想为、不敢为、不愿为”之风。“评价”是形成人才梯队的核心,广东新华坚持把敢不敢扛事、愿不愿做事、能不能干事作为识别人才、评判优劣、奖惩升降的重要标准。对业务资源、经营水平、发展阶段及管理规模在考核上体现差异化;贴合新兴业务发展态势,迅速配套、动态优化奖励细则及模式。将大力选拔年轻干部工作与淘汰退出制度同步展开,通过有效的绩效管理推动员工能进能出、能上能下、能增能减“三能”。

立“数字化培养”之法,破“培训覆盖不广、受训信息管理难、组织频率低”之弊。从0到1,再从1到N,广东新华完成了培训数字化“轻转型”,已搭建内训师库、自研课程库、内训基地库、“企业学园”平台,并纵向延伸课程覆盖领域,课程体系阶梯式迭代更新,让数字化学习与业务场景深度融合。同时,还将内训课程外销,与同行分享。

创新发展 为公共文化服务贡献新华力量

■何强(海峡出版发行集团党委委员、副总经理,主持福建新华发行集团日常工作)

持续推动公共文化服务的创新探索。一是构建新场景。近年来,福建新华对全省门店进行了改造升级,打造城市文化会客厅。我认为,这是做好公共文化服务的首要任务。但门店改造不是越大越好,也不能千篇一律。因此,在改造中福建新华打造了四种模式的书店。首先是元宇宙书店,这也是福建新华发力数字化和新质生产力的体现,这一模式以福州安泰书城为代表,该店为全国领先的“书店中的元宇宙世界”,进一步推进了“5G 新阅读”业务在实体书店中的运用。其次是主题书店。实体书店一定要有主题,要与当地的历史文化进行结合,与本省的中心工作对标。2023年,福建新华打造了福文化主题书店,不到1年时间,该店也已成为福州的一个文旅景点。再次是校园书店。校园书店是实体书店发展中非常重要的一个组成部分,今年,福建新华计划开设16家校园书店。最后是新华悦读驿站。福建新华在有人流的地方,持续推动建设新华悦读驿站,并实现线上线下联动,目前已建成鼓岭·书香闽江新华驿站等10家线下悦读驿站。

二是打造新平台。在公共文化服务上,仅仅有空间还不行,还需要打造活动平台。福建新华首先推出了阅读推广平台,构建了新华·阅读中心、新华·作家空间、新华·党建读物空间、新华·亲子悦读家园、新华·名师荟等,并与福建省妇联合作,将20余家门店升级为省级“家庭亲子阅读活动体验基地”。其次,在品牌活动建设上,福建新华推出了海峡读者节、新华悦读季等覆盖全

年的阅读品牌活动矩阵,年开展阅读推广活动2万多场。再次,在推动文化传播方面,福建新华首次将惠民书展开进博物馆、文庙、书院,并创立了“我们正在读”全民阅读推广品牌。福建新华还打造了内容生产基地——新华·演播厅,目前已形成覆盖3个社交平台、运营10个账号的阅读品牌矩阵。最后,在研学活动方面,福建新华开展了“福建省大学生暑期社会实践活动”等。其中,“闽山闽水物华新——追寻总书记的足迹”全省大学生暑期社会实践活动入选中宣部全国文化科技卫生“三下乡”活动示范项目。

三是建设新队伍。福建新华首先着力新业态专业队伍打造,组建了新媒体平台运营团队、研学业务团队,保障公共文化服务有效开展。其次,推动新员工队伍建设,以多种方式开展相关培训活动,提升新入职员工的公共文化服务意识和能力。最后,推动建设阅读推广队伍,发起建立新华阅读推广志愿者联盟倡议,吸引社会有志之士加入。

深度融入公共文化服务体系的价值提升。在思想认知提升层面,福建新华一是融入公共文化服务,深度融入党委政府的公共文化服务体系建设,并持续加强自身公共文化服务能力建设和服务水平。二是巩固意识形态阵地,积极参与公共文化服务体系建设。三是发挥全民阅读主力军作用,推动业绩提升,打造新华书店在新时代新形势下转型发展的重要抓手。

多种举措的实施,也为福建新华带来了社会效益和经济效益的提升。在社会效益方面,福建

新华旗下多家门店被评为“最美新华书店”和“最美公共文化新空间”、承办的“海峡读者节”和“假期读一本好书”活动获评福建省委宣传部的优秀全民阅读项目、荣获福建省直机关五一劳动奖等。在经济效益方面,福建新华连续5年在一般图书销售上取得增长,2023年营收同比增长了22.99%。值得一提的是,自2019年以来,特别是疫情期间,福建新华旗下门店零售量保持“少下降、不下降”的态势,自2022年起门店销售收入持续增长,2024年上半年同比增长7.90%。

以改革创新全面推动新华书店公共文化服务能力。当前,党和政府在公共文化服务方面的需求不断涌现,需要新华书店先立后破,改革前行,以公共文化服务为发展契机,推动新华书店的高质量发展。为做好这一工作,我认为,应重点从以下五个方面出发,推动改革创新。一是完善顶层设计和组织领导。这两个方面是健全现代企业制度的坚强保障,需明确改革方向和目标,围绕公共文化服务主题,提升服务能力和水平。二是创新工作方式。通过聚焦新型销售渠道的构建,建立私域阅读推广生态圈,从B端业务向C端业务发展要效益。三是推动体制机制和组织架构改革,以适应新的需求。四是通过新质生产力的建设,为公共文化服务赋能。如福建新华通过举办“2024年中国电商主播大赛·图书直播邀请赛”,以赛促建、促培、促融。五是加强外部人才的引进和内部人才的培养,特别是复合型人才,尊重人才专业性,让专业的人干专业的事。

目前,新华文轩打造内容创意出版、文化消费服务、教育服务、供应链服务和资本经营五大产业板块。在文化消费服务板块,通过构筑“三张网”,参与公共文化服务体系建设和第一张“网”是文轩网,已发展成为知名图书垂直电商品牌,服务全国读者。第二张“网”是以线下实体店构成的传统新华书店零售连锁体系,服务四川读者。第三张“网”是依托线下实体店网络构建的线上文轩云店服务体系,为广大读者提供丰富多元的文化产品供给渠道。

在此过程中,我们着重把握两大关键。

第一个关键是守初心。实体书店的初心包括两个方面,一是充分认识书店的文化属性和经济属性,既不是图书馆,也不是快消品零售企业,要在守住文化本质的基础上考虑商业效益。二是用商业运营的技术和思路创造公益的价值,这既是实体书店特殊属性,也是我对实体书店初心的理解。

在想尽办法满足读者需求前,要先弄清几个问题:现在的读者买不到书吗?现在的读者买不到自己想买的书吗?现在真有那么多人想买书吗?回顾实体书店的发展历史,主要经历了三个阶段。20世纪80年代以前,是“读者买不到书”的阶段,实体书店以书为中心,只要把图书组织回来,书店就活了。第二个阶段是“读者买不到自己想要的书”的阶段,这一阶段以店为中心,实体书店开始发力推荐图书,营造门店环境、开展美陈以及推荐非书产品。时至今日,可能没有我们想象中那么多读者想买书。在这种情况下,我们要问自己,读者不想买书了,那他还想不想买其他东西?与我们有没有关系?所以第三阶段,我认为是回到以人民为中心,让“读者想买书”的阶段。当下,实体书店很难再凭借传统单一的图书形态实现实体书店振兴,我们需要抢夺的是读者的关注和时间。为此我们关注的是读者特点、读者群体有多大、群体要不要细分,不同群体、不同年龄读者有哪些不同的需求等。

第二个关键在于谋创新。新华文轩以门店为原点持续优化“店内店外结合、线上线下融合”运营机制,推动实体书店积极参与公共文化服务。

在店内,新华文轩将店面作为文化阵地,打造成基于公共文化服务体系建设的枢纽连接点,针对如何发挥好实体书店仍具备的商业价值,调整运营策略。

一是严控总量。在书店建设上,控制门店营业面积,不进行重资产投入和盲目扩张。二是精选品种。新华文轩对实体门店的经营进行了重新定位,除上架时政类主题出版物、热销书、畅销书和经典书外,其他品种交给互联网来解决。三是做好融合。新华文轩旗下实体店通过改变开店方式、优化开店路径,在主题化、品牌化运营上与在地文化进行深度绑定,让在地文化与实体店这一文化场域交融共生,演变成为实体店参与公共文化服务的重要模式之一。如近期重装开业的新华文轩绵阳书城,从改造之初就与当地的党委宣传部、文旅局、博物馆、高校、民间文化机构等共同谋划,呈现出浓郁的在地文化特色,并引入了适应当地需求的文化内容。具体来说,在绵阳书城呈现了“绵州五绝”,引进生活·读书·新知三联书店、中国地图出版集团以及国家图书馆文创,打造店中店运营模式。此外,新华文轩推出的熊猫书店以“熊猫IP”“一家书店”“不要求店内图书销售占比但要保证图书销售增长”三个方面为发力点,今年1月~9月,面积179平方米的熊猫书店实现营收超千万元。

在店外,一方面是当前图书行业正在发力业外以阅读为核心的文化消费。比如为金融系统、教育系统提供文化服务等。以教育系统为例,新华文轩以校园为链接点不断完善“校内校外结合、线上线下融合”渠道体系,将教材教辅、文教图书、教师培训、教育信息化、劳动实践和研学等业务整合为教育服务板块,努力扩大优质资源覆盖面,不断提升教育服务水平。同时我们也认识到,学校教育无法代替家庭教育,如何推动家庭阅读和教辅材料的使用将成为我们下一步深入研究的课题。另一方面是线上线下的融合发展。新华文轩线下各实体店形成服务网络,线上打造了文轩网、文轩云店和优选平台。同时,新华文轩依托自身产业优势,已经构建起一套包括商品组织、商业策划等环节的供应链服务体系。目前,新华文轩所有门店的商品均以文轩在线的百万种在线商品为支撑,供应链服务能力也向行业开放并已服务于一些无法负担其建设成本和时间成本的中小出版单位。

总体来看,新华文轩从过去以书为中心、以店为中心,发展到今天的以人民为中心,通过持续推动店内店外、校内校外、线上线下等方面融合发展,逐步构建起了具有文轩特色的公共文化服务体系。

守初心 谋创新 推动实体书店积极参与公共文化服务
■李强(新华文轩党委副书记、执行董事、总经理)

以企业全方位新质转型 推动全民阅读蔚然成风

■秦建平(内蒙古新华发行集团党委书记、董事长)

近年来,内蒙古新华以传播先进文化为己任,认真落实以图书为基础、“两教”为根本、文化为灵魂的经营理念,不断深化改革创新、拓展服务领域、提升服务质量,积极构建多元化的阅读空间和服务体系,通过线上线下相结合的形式,促进优质图书和文化资源向基层倾斜,以形式多样、内容丰富、多方参与的全民阅读活动吸引人、凝聚人、感染人,将文化的种子洒满北疆大地。

夯实文化阵地,构筑精神家园。一是探索构建阅读新场景,打造书香社会新风貌。为更好地发挥实体书店在文化传播方面的作用,内蒙古新华对原有的98家传统门店进行了形象、服务、营销、

业态“四个升级”,实施了图书+咖啡+文创的“三位一体”服务模式,打破单一经营模式,不仅增加了文化用品、创意产品、咖啡简餐等业态,还率先将实体书店与中华优秀传统文化相结合,形成了以汉字文化、科技交互、课程体验于一体的研学空间,新建了少儿阅读分级专区。“马文化”“喵书屋”“红色”主题书店成为各地的文化地标。内蒙古新华还深入实施“大书城、小书吧”的发展模式,积极推进新华书店进商圈、进校园、进社区、进企业、进机关、进部队、进医院的“七进”工程,建立了130余家具有特色、小巧精美、专业化的书店,有针对性地满足了不同群体的阅读需求,扩大了新华书

店的网点覆盖面。二是创建全民阅读新品牌,营造浓郁书香新氛围。内蒙古新华积极发挥品牌优势,持续深化全民阅读活动,每年针对不同群体,按需深入基层、深入群众,开展精准个性化的文化下乡、文化惠民、文化讲座等全民阅读活动,其中“书香伴你过大年”大型文化公益活动已连续举办8年,与朗读者、书店奇妙夜等形成了深入人心的品牌形象。此外,还在偏远地区及网点空白区配备了自动售书机、流动售书车,每年开展流动售书活动2000余场,最大限度地满足读者多样化的阅读需求。

(下转第6版)