

# 10位发行老总回顾2024 展望2025 抓住市场新消费需求 持续深化系统性变革

中国出版传媒商报记者 王双双 焦翊 王新雪 张绮月 采写/整理

回顾2024年，实体渠道的经营依然步履维艰。经济大环境不稳定，新电商平台对实体渠道冲击势头不减，线上折扣战的硝烟从未散去，图书低价竞争仍是市场主流趋势。同时，门店客流量下降，运营成本却居高不下，实体书店的市场份额被进一步挤压，未来似乎充满不确定性。

在这一年，面对诸多不确定性与挑战，实体书店持续深化系统性变革，各地发行集团充分挖掘实体门店潜力和文化资源，灵活应对市场变化，探索新的发展路径和服务模式。随着消费者对阅读体验和文化氛围的重视，各大实体书店以体验式消费和多元化经营为抓手，更加注重场景化打造，如江西新华、广东新华、上海新华、北京发行集团等，通过提升、改造、新建门店等方式升级文化空间，打造品牌活动，开展研学服务等，以“旧瓶”装“新酒”，提供独特的消费体验。同时，注重数字化转型也是发行集团2024年的主要发力方向，不少集团锚定线上线下数字化融合转型，不断拓展阅读服务的迭代升级。如浙江新华开展“1+10+N”线

## 高端预测

·发行集团·

上连锁体系，实施“千人主播”“新华领读人”等项目，打造特色垂类直播间；黑龙江新华加速全省连锁店服务器云平台建设，推出“北国书香E购网”小程序平台，打造新华电商平台直播矩阵；山东新华持续推进数字化转型，“新华悦购”“新华助学”平台升级，开展名主播培育计划、社群运营提升行动等。

2025年已经悄然而至，实体书店将要面对的是仍未过去的寒冬，还是终于迎来花开的暖春？在新旧交替的年初，中国出版传媒商报记者对全国部分重点发行集团相关负责人进行采访，邀请这些行业大咖盘点2024年的发展成绩，展开对于2025年的预测与思考。从采访中记者了解到，2025年，各地发行集团将继续以多元业态创新运营模式，延展实体书店经营和服务边界；继续深化线上线下双循环产业体系发展路径，打造新媒体矩阵；推动教育服务的延伸，拓展业务范围，建立多元化的合作伙伴关系等，探索更多“书+N”模式，以实现实体书店的转型变革和高质量发展。



## 深化“新集团化”战略体系 为新时期产业转型蓄势赋能

蒋传洋（浙江出版联合集团党委委员，浙江省新华书店集团党委书记、董事长）

2024年，浙江新华聚焦主责主业，深入推进“新集团化”战略体系，按照“锚定目标，靶向施治，提质增效”年度工作总目标，承压奋进、锐意改革、创新突破，奋力开创浙江新华高质量发展新局面。

**锚定目标，深化立体渠道构建。**“十四五”以来，浙江新华启动以“共同体建设”为主线的“新集团化”战略，实施线上补链、线下强链工程，用不到3年时间，实现了从传统渠道向立体渠道转化的高质量发展新跃迁。2024年，面对新形势，浙江新华实施双循环产业体系构建深化工程，协同推进线上线下1000余个广域阵地建设，取得了良好的社会效益和经济效益。

一是向线上拓展要“质”。浙江新华锚定“做再造线上发行集团奋进者”的发展目标，持续加强“1+10+N”线上连锁体系，着力提升线上板块的运营质量和稳定性。制定实施《线上连锁规范运营管理办法》，初步形成制度完备、管理精细、内控规范有力的线上业务保障机制。截至目前，浙江新华线上连锁体系已有200余家店铺，线上公域体量突破20亿规模。实施“千人主播”“新华领读人”等孵化项目，切入短视频、社交传播、直播业务，打造特色垂类直播间。2024年12月初，浙江新华抖音直播间哈利·波特专场直播以320万销售业绩为业界提供了又一优质单品爆款直播案例。

二是向线下转型要“活”。2024年，浙江新华创新制度建设，制定并试行了国内首个标准化门店分类体系转型升级工作指引。按照“旗舰店、标杆店、标准店、特色店”四类店型体系，重点培育“金牌书店”，加速建设特色品牌书店，提升欠发达地区书店品质，全年新建门店20余家，自营门店规

模超过240家，自营书店面积增至28.5万平方米。

三是向中台建设要“稳”。浙江新华坚持从业的基本逻辑建设出发，致力于业务中台建设，为线上线下业务提供强有力支撑。以采购环节2024年改革为例，在内部业务模式上，建立门店、电商、馆配三类采购模型，组织架构上形成前端营销、后端服务的人力资源调配；在外部协作上，根据重点战略供应商合作导向，重点扶持有潜力的“腰部”供应商向上突破，形成强势渠道合力。

**打点带面，系统推进“五纵三横一主线”新产业体系。**面对新的出版二元化结构，浙江新华深化“新集团化”战略内涵，在原有立体渠道搭建的基础上，重点推动“五纵三横一主线”省域新连锁产业体系建设。2024年，浙江新华采取“渐进式”步骤，通过“打点带面”的方式推动体制机制系统化重塑。

首先，贯通“五纵”，汇聚发展合力。强化“总部赋能基层”的发展导向和行动路径，将旗下渠道“一分为五”，组建教育、阅读、馆藏、创新和电商五大事业部，在主业领域建设纵向垂直贯通的产业体系。从顶层设计的角度打通盲点和堵点，重点做好电商渠道垂直深耕、店外渠道整体重塑、馆配市场全省整合以及店内卖场四类店型标准化建设等工作，夯实业务板块韧性和竞争力。其次，做实“三横”，夯实发展根基。通过线上连锁经营体系、线下连锁经营体系、总部业务中台建设和“五纵”垂直渠道建设，让每一个基层子公司都处在网络中，既有总部的统一协调，又有直属子公司与基层子公司各自作用的发挥，进一步增强企业凝聚力和产业集中度。最后，用好内容“主线”，驱动专业能力提升。开展内容专业化建设，重点建好新华荐品物惠品体系的运作规范、活动体系的内容支撑、定制品种的运作机制等内容服务产品的运行和保障机制。全年开展

浙版全民阅读大篷车、2024之江好时节等超7000场次阅读活动，形成总部主导、全省联动的内容活动推广体系。

**凝聚共识，为新一轮发展蓄势赋能。**2025年，浙江新华将以“建设成为主业挺拔、技术领先、产业多元、线上线下深度融合、具有浙江标识度的行业领跑者”为目标，坚持集团化战略的发展定力、改革创新的市场意识、艰苦奋斗的铁军精神，与时俱进讲好新华故事，努力在新时代新征程中贡献更多新华力量。

一是以体制改革破题，夯实发展基础。持续推进以构建“浙江新华命运共同体”为依托的“新集团化”战略，深化线上线下双循环产业体系发展路径，以“五纵”核心业务规则和流程的完善优化为重点，打造协同高效的产业格局，更好释放集团化“一盘棋”发展优势。二是以机制创新引路，提升改革效能。以推进企业治理体系和治理能力现代化为目标，着力健全市场化运营机制和各业务环节的集约化经营管理制度，完善考核评价指标，落实各类主体责任，形成导向清晰、决策科学、执行有力、激励有效、良性互动的高效连锁管理体系。三是以专业建设赋能，加快产业转型。持续开展渠道专业化、内容专业化、队伍专业化建设，驱动业务市场化转型。聚焦数字赋能，努力构建数字经济大背景下浙江新华产业发展的新格局，加快形成产业新质生产力。做好新时代门店建设，把门店打造成形神兼备的新型知识服务共享空间。四是以党的建设为基，服务中心大局。把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要任务，坚持把思想政治建设与企业文化建设相融合，发扬改革创新精神，发挥企业文化凝聚指引作用，高质量完成“十四五”目标任务，为实现“十五五”良好开局打牢基础。

山东新华2024年的关键词是“融合创新发展”。

山东新华紧紧围绕融合创新发展这条主线，持续推动书店由传统的图书经销商向综合文化服务商转型。一是大力培育新商业模式。探索打造了“新华书店老年大学”“新华自习室”“新华青年夜校”“新华书香研学营”等一批新项目，实现了经营业绩和市场口碑的双赢。二是积极布局互联网化工作。推动员工向“群主、主播、团长”转型，初步形成了数字化门店、企微社群、三方店铺和线上分销四张网络。以社群运营为突破口，构建起与社区读者线上“链接”的新型用户关系，全省建立企微社群3万个，发展社群成员280万余人。三是大力推进跨界合作。加强与山东省工行、建行、农行，省教育电视台、省监狱管理局、省交通运输集团、省人保集团、省委老干部局等单位的战略合作，通过集客业务带动销售过亿元。四是积极创新考核激励机制。大力推动融合创新发展，以《项目制运作实施办法》《融合创新项目扶持和团队奖励专项资金管理办法》为抓手，投入3000万元专项资金用于推动融合创新项目的开展，对勇于创新开拓、敢于攻坚克难的项目团队和个人加大奖励激励力度，以此推动新业务板块快速发展。五是高度重视人才队伍建设。通过对中青年业务骨干、新员工跟踪培养，探索实施人才上下流动机制，开展“新华荐读师”“新华讲读师”、直播等各类业务竞赛和技能比拼，以及常态化的培训、轮训、驻训，推动员工业务能力和综合素质提升，为融合创新发展提供了强大的人力支撑。

**为提升书店品牌力，2024年山东新华以建店80周年为契机，深入研究新华书店的品牌价值与丰富内涵，并不断深化“新华·聚力”“新华领读计划”“新华爱书客”等品牌的影响力和美誉度。**一是以“新华·聚力”党建品牌为抓手，开展党员突击队、结对帮扶、党建共建、志愿服务等活动，努力打造山东新华党建工作“红色名片”。二是聚焦不同群体阅读需求，打造了“新华领读计划”全民阅读品牌，开展“新华·童乐绘”“新华·名家齐鲁行”等一系列品牌活动，年开展活动近1.5万场。三是不断提升“新华爱书客”研学品牌影响力，牵头成立了“全国新华研学协作共同体”，研发了以《沐泱泱齐风，品悠悠“淄”味》《齐鲁文脉长，山水圣人乡》等为代表的优质研学课程，打造了“一大两小”营地，积极探索“营地+”运营模式，承接了“世界文明论坛”分论坛、“何以中国·弦歌不辍”网络主题宣传活动在内的各类重大活动。四是策划推出一系列品牌宣传与营销策划活动，与山东卫视策划开展“阅读的力量”节目，全网话题阅读量超1000万，该节目获得了2024年度ADMEN国际大赏活动营销类实战案，大大增强了山东新华的品牌声望。

**创新是引领发展的第一动力，也是破局的有力武器。**2025年，山东新华将进一步深化融合创新发展战略，持续推动从中间商、渠道商向综合文化服务商转型，锚定“终身学习服务商”“品质阅读服务商”“优质生活服务商”三个细分定位，充分激发内生动力，吸收外部经验，积极探索发行主业的创新方法，探索“青年夜校”“老年大学”等新业态的盈利模式、探索文旅研学板块的高质量路径，从发行主业逐渐延伸到“阅读+”“文化+”“教育+”，打造山东新华在发行领域的核心竞争力和品牌力，努力成为消费者在文化消费领域的新选择。

**2025年，山东新华将按照品牌、模式、服务、标准“四位一体”统筹推进工作，持续推动山东新华融合创新发展再上新台阶。**一是加快优化网点布局，分级分类规划好各类网点建设，积极融入“15分钟品质生活圈”，为消费者提供便捷化、品质化的文化产品和服务。二是推动商业模式提档升级，以项目制、融合创新项目扶持资金为抓手，深入分析研究新华书店老年大学、新华青年夜校等新业态，在产业链条上发力，持续提升盈利能力。三是以“六进”活动为抓手，聚集相关资源，积极对接B端，提供一站式文化服务。以“工行共享阅读空间”项目为突破口，打造集团客户品质阅读服务样板。四是努力做强研学业务，以“全国新华研学协作共同体”平台为依托，和全国新华系统兄弟单位一道，共同探索新华系研学业务标准。五是持续推进数字化转型，推动“新华悦购”“新华助学”平台升级，开展名主播培育计划、社群运营提升行动，不断提升线上运营能力与水平。

（下转第19版）



## 创新经营模式 实现图书立企、文化兴企、融合强企

郭小明（北京发行集团党委书记、董事长）

2024年，北京发行集团坚持全面深化改革，创新经营模式，以**挺拔图书主业为牵引，以重点项目建设为抓手，积极构建全民阅读服务体系**，在书香京城建设中的引领带动作用明显提升，成功实现企业提质增效发展目标。

一是强化主题阅读引领。充分发挥主渠道主阵地作用，围绕《第六批全国干部学习培训教材》等重点图书，成立发行专班靠前指挥，组织全部门店重点宣传陈列，开展16+1区各类客户全覆盖征订，有效满足首都各界学习用书需求。二是成功举办春秋两季书市。春季朝阳区书市汇聚了全国知名出版单位、实体书店及文化机构270余家，展商总数较上届增长35%，展示展销品近50万种，设置九大展区，首次设置“旧书新知”展区，并同步举办首届全国古旧书展销年会。秋季地坛书市市场总面积1.8万平方米，较上届增加20%。来自全国19个省市330余家出版发行单位参展，较上届增加100余家。“地坛书市”相关信息全网浏览量超2亿次。春秋两季书市共接待读者超83万人次。三是实现北京书市品牌首次输出。2024年9月25日至10月2日，“地坛书市进保定”活动在河北保定黄花沟公园成功举办，是北京书市首次走出北京，是落实京津冀协同发展重大国家战略、推进京津冀文化协同发展、促进区域文化交流与共享的一次生动实践，进一步扩大了地坛书市的社会影响和品牌效应，为今后北京书市向全国辐射奠定了基础。四是扎实开展

“旧书新知”活动。集团充分发挥中国书店古旧书龙头作用，扩展常态化旧书展销网点，将旧书业务向北京图书大厦、王府井书店、中关村图书大厦、亚运村图书大厦四大书城拓展，设置古旧书展销专区，开展“以券购书”“换书大集”等活动。五是初步构建集团四季品牌市集。春节期间，组织所属百家书店联动开展新春主题文化活动，并举办新年市集；“五一”、端午、中秋、“十一”期间组织所属企业举办各具特色的专题营销活动，初步形成了集团四季书香市集活动矩阵。六是丰富全民阅读推广形式。高标准运营好北京图书大厦全国新书首发平台，持续提升平台品牌影响力。组织百家门店全年不间断开展各类阅读文化活动近3000场次，营造全民阅读浓厚氛围。

**2025年，北京发行集团将通过创新经营模式，拓展经营范围，不断提升集团主业的竞争力，实现图书立企；通过深耕以图书为基石的文化内容传播与阅读推广活动，实现文化兴企；通过加速图书与相关文化产业、新技术的融合发展，探索做大做强路径，实现融合强企。**

一是加强实体书店精细化管理。一方面大书城进一步做好读者研究，强化品种选择，优化经营布局，打造更适合于读者阅读和选购需求的经营环境。另一方面推进中小门店提质增效。深化门店分类管理，对不同类型门店制定不同的发展规划，打造集团书店子品牌；坚持以读者需求为导向，以文化服务平台及会员管理平台等科技手段为支撑，全面提升书店综合文化服务能力；加大空间资源的利用。

二是推动“旧书新知”工作开创新局面。办好“旧书新知”第二届全国古旧书展销年会，打造

集收购、销售、展示、鉴定、论坛、沙龙功能于一体的业界盛会。扩展“旧书新知”业务辐射范围，积极尝试参加广甸、地坛等知名庙会，在年味儿中凸显“旧书新知”品牌等。

三是进一步提升“2+4”会展经济效能。打造“2+4”会展经济模式，提高企业文化品牌的知名度，提升活动的整体影响力。打造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，采用以点带线、以线成面的方式，实现集团展会联动，促进主业发展。同时，做好文创市集、书警节、年节活动、旧书新知等四类品牌活动，提升活动的整体影响力。

四是实现馆配业务一体化运营。落实集团馆配中心建设，制定集团馆配工作方案和业务流程，统筹调配集团内部资源，建设集团线上馆配服务平台，拓展高校图书馆与外省馆配业务，提高馆配中心效率效能，全面提升集团馆配业务水平与经营能力。

五是大力拓展教育服务。利用集团的渠道优势，加强与教育部门沟通，积极研究教育政策，推动教育服务的延伸，以传统教材发行工作为基点，拓展业务范围，建立多元化的合作伙伴关系，充分挖掘集团实体门店潜力和文化资源。开展“店内+店外”的研学活动，通过门店的引流活动转化到店外研学，提高C端客户信任感和转化率。

六是持续打造“新华托管”和“银发阅读”服务品牌。挖掘“新华托管”服务品牌价值潜力，探索托管与培训、教育、艺术、旅游等商户和业务的联动。打造“银发阅读”服务品牌。按照老年人特点设计适老化阅读产品及服务，满足读者多样化多层次的阅读需求。

打造山东新华的核心竞争力和品牌影响力

安蓬生（山东出版传媒股份有限公司党委委员，山东新华书店集团有限公司党委书记、董事长）