

解读新华书店转型升级的“山东现象”

□本报记者 袁舒婕

为顺应不断变化的发展形势，山东新华书店集团有限公司利用先进技术，在新形势下不断探索新的商业模式和盈利方式，推动形成新的经济增长点。山东新华书店集团有限公司党委副书记、总经理丁兆光在接受《中国新闻出版广电报》记者采访时表示，在转型升级实践过程中，山东新华逐步确立了一系列工作思路和战略举措，最终总结形成了当前的“一三四五”总体战略思路，并逐步形成了文旅研学的“山东现象”、品牌活动的“济南现象”、自习室的“枣庄现象”、老年大学的“潍坊现象”、文化综合体的“潍坊现象”、图书展销的“临沂现象”、校园书店的“历城现象”及新媒体运营的“嘉祥现象”。

丁兆光说，“一三四五”总体战略思路，即以实现由单纯的图书经销商向综合文化服务商转变为根本目标，突出用新的互联网思维指导、用新的体制机制管理、用新的商业模式盈利3个重点，不断强化用户意识、品牌意识、数据意识、融合意识，加快推动山东新华完成由经营商品向经营用户转变、由经营卖场向经营平台转变、由侧重线下向线上线下结合转变、由传统营销向现代营销转变、由

以“一三四五”总体战略为指导

“简单购销”向融合发展转变。随着教育监管趋严、传统发行渠道重构、新技术的快速发展，山东新华围绕“一三四五”总体战略，对外大力推动创新转型、融合发展，围绕企业“教育”和“文化”属性，不断延伸、拓宽服务链条，探索打造新的商业盈利模式；对内加快创新体制机制、强化总部服务支撑、规范运营流程、加大人才建设，不断释放基层发展活力，提升干部职工的干事能力和业务水平。具体来看，山东新华主要通过抓好“八个聚焦”，有效应对企业的发展危机：一是聚焦主营主业创新转型，加快向教育服务商转变；二是聚焦实体店自主发

展，培育打造新商业盈利模式；三是聚焦大客户战略合作，助力书店集团稳增长提效益；四是聚焦文旅融合，全力打造“新华爱书客”研学品牌；五是聚焦互联网思维，加快线上渠道布局；六是聚焦总部服务支撑，加快提升全省书店集约化规范化水平；七是聚焦体制机制创新，不断激发职工干事创业活力；八是聚焦人才队伍建设，大力创新人才培养使用机制。

图书展销的“临沂现象”

山东新华书店集团有限公司副总经理兼临沂分公司总经理赵学莉介绍，“沂蒙夏季书市”自1987年创办，是山东新华书店集团有限公司临沂分公司深耕30多年的自主文化活动品牌，迄今已举办34届，累计吸引读者100余万人次，策划开展各类文化活动百余场，形成销售转化超5000万元。

文化惠民聚人心。近年来，临沂分公司由过去单独书店让利发展为书店让利、政府补贴的双向惠民模式，让读者实实在在地获得了文化惠民的红利，极大提升了沂蒙夏季书市的品牌影响力和社会影响力。

线上线下齐创新。沂蒙夏季书市一是通过举办作家签名售书活动，先后邀请张海迪、王跃文、莫言等文化名人到书市现场举办读者见面会，书市成为家喻户晓的热门话题；二是邀请了康震、朱迅、徐则臣等名人开展名家讲座，提高书市“含金量”；三是不断丰富线上平台服务内容，将书市惠民活动搬到天猫、淘宝、京东等电商平台，让线上万种图书参与惠民服务中；四是借助AR、VR、线上直播等多种媒体形态，创新推出现场直播、云逛书展等数字阅读方式。

团购上量促转化。临沂分公司把举办书市活动作为各方共情点，将展销引向街道、社区、乡村，将文化惠民延伸到基层，积极探索文化活动的异业联动，实现多方共赢。

校园书店的“历城现象”

山东新华书店集团有限公司历城分公司经理蔡向红介绍，在全民阅读的推进中，校园书店作为新型文化体验空间，为青少年创造良好的阅读环境，是全民阅读的重要组成部分。博雅书吧应运而生，书吧坐落在历城二中校园内，营业面积720平方米，主营图书、文具、文创等文化产品，书籍种类涵盖文学、经济、小说、艺术、历史、心理等多个品类，共计4800多品种1.8万余册。

校企携手，书香满园。博雅书吧由山东新华书店集团有限公司历城分公司与历城二中学校合作建设，是集“阅读体验、讲座沙龙、学术交流”于一体的校园文化平台。书吧建店以来多次被媒体报道，并先后获评“年度校园书店”、山东省最美校园书店、优秀校园书店，取得了良好的社会效益。

厚植文化，夯实底蕴。博雅书吧一直致力于做好教育服务保障工作，在建设过程中，为夯实校园底蕴，注重借鉴校园文化并将其融入书店设计和装修，突出展示学校特色课程的优秀成果，清新雅致的装修风格和朝气蓬勃的校园气质相得益彰，得到了教育部门和学校领导的重点推荐，平均每年接待国内外参观考察团队百余次，已成为学校对外文化交流的重要窗口。

完善服务，注重体验。博雅书吧聚焦校园文化与阅读需求，摸索出了独具特色的“校园书店综合运营”模式，销售图书的同时也销售文具、文创产品，满足了学校师生的需求。同时，博雅书吧植根于校园为中心的阅读文化圈，邀请知名作家、专家举办专题讲座、文化沙龙等，成功地推出了特色阅读课堂等特色服务，为校园书店发展带来了新亮点，形成了以书店为核心，集产品销售、文化交流、场地活动为一体的综合运营模式，通过不断创新与探索，已成为校园内有特色、有品质、有温度的阅读场所。

新媒体运营的“嘉祥现象”

山东新华书店集团有限公司嘉祥分公司经理李润美介绍，山东新华书店集团有限公司嘉祥分公司目前实现工作日常常态化直播，单日直播两小时，直播间单日最高成交额0.89万元，粉丝数从开播前2500人增长至1.12万余人，累计观看人数50万余人次。

塑造专职团队，优化用人机制。为培育直播电商新模式，嘉祥分公司组建一支具备专业素养、充满创新活力的直播团队。在选拔团队人员时，一是要有一定的知识储备，对图书电商市场情况和平台属性有所了解；二是主播形象要有辨识度，具备独特风格，能够打造个人IP；三是主播及助播语言表达能力和应变能力要强。此外，还要探索构建切实有效的激励机制，特别是对线上业务小组设置单独联销激励考核机制，根据数据对团队和个人进行奖惩。

善于分析数据，立足长远发展。在熟练掌握直播运营流量规则后，嘉祥分公司定期调整直播策略，通过磨合探索出“四个坚持”策略：坚持专职主播，长期保持风格可以强化主播的辨识度；坚持定点开播，通过大数据分析直播间粉丝活跃时间，定为中午12点开播；坚持社科赛道，基于一年多直播运营的积累，打上了以人文社科类为主的标签，从而推送的流量人群较精准；坚持优选好书，以消费者需求为中心，优先选择满足直播观众偏好的优秀畅销书、热销书上架。

文旅研学的“山东现象”



山东新华书店集团有限公司举办的“聆听窗外声音 弘扬传统文化”研学之旅。山东新华供图

学逐步成为全省中小学生学习旅行品牌。二是建立了特色课程体系。立足山东特色文化资源，集团研发推出了七大课程体系、八大主题课程、100余套课程体系。三是打造了精品研学旅行线路。根据出版发行特色研

发的《一本书的诞生》和根据日照海洋文化研发的《沧海桑田寻文明古迹，日光普照悦古国新生》先后获山东省研学旅行创新线路设计大赛一等奖，根据黄河文化研发的《寻龙黄河水，丈量华夏魂》获二等

奖。四是形成了特色营地集群。投资1.2亿元建设的沂南“沂蒙红色研学营地”、合作运营的日照“1971研学营地”已开运营，均可实现同期容纳1000人开展研学活动。五是进军中高端旅游市场。

品牌活动的“济南现象”

点击量突破1100万次，单场直播最高点击量达115.5万次，成为济南市青少年阅读第一公益品牌。

促进全民阅读，做有温度的点灯人。济南分公司和济南市教院研科学组织、规范运作、扎实推进，成立“公益讲师团”，带领学生和家長阅读

好书百余部。

延长服务里程，做有广度的阅读推广人。为了让更多学生和家長爱上阅读，活动延长服务里程，在保留每周六山东书城阅读课的同时，走进社区，走近家庭，与家庭阅读、与社区文化建设相融合，打造“家门

口的阅读课”。同时，为了扩大阅读群体，济南分公司与济南市图书馆合作，开设“名师公益讲堂·中学版”，围绕中学生必读书，由名师解读经典，引导学生深入阅读。

凝聚心血智慧，做有深度的文化传播者。济南分公司联合山东人民出版社出版《原来可以这样读》，这是“泉·悦·读——名师公益讲堂”品牌活动的深化与延伸。

自习室的“枣庄现象”

然的优势因素，也是书店与自习室业态的高度契合点。目前“新华自习室”除了提供基础的自习服务之外，还可以根据用户需求量身定制专属服务，如课程规划、时间管理、学习督查等。

借助互联网和现代营销模式，实现高效低成本运营。枣庄分公司坚持

流量思维，持续加大“新华自习室”在三方平台、新媒体平台的宣传推广，结合大客户服务部的资源优势扩大对学生群体的推广，同时以多策略、多形式的活动进行引流获客。“新华自习室”在枣庄地区得到迅速推广，实现了旺季满座、淡季不淡。同时，“新华自习室”采用了线

上无人预订系统，实现了线上订购、订单小程序开门入座的方式，极大降低了人工运营成本。

融合多业态，延伸服务链。根据自习室客户的实际需求，把“悦享”咖啡简餐品牌融入自习室服务项目。同时，联合大国文创和科大讯飞等联合商户在多功能教培室、汉服摄影等方面进行营销合作。在今年中、高考期间，“新华自习室”特别提供多间教室免费为莘莘学子保驾护航。

老年大学的“潍坊现象”

分公司共有11家老年大学分校、13个教学点。开设了书法、绘画、舞蹈、声乐、英语、普通话等一般课程，年画、高密剪纸等特色课程，累计服务老年学员6300余人。

运营灵活用心服务，助力新型老年教育。潍坊分公司将“互联网+”

融入老年大学工作，实现线上线下教学两不误。潍坊分公司依托新华书店场地，与线上办学融合互动，搭建了文化养老的主阵地。

创办五大办学特色，打造新华书店分校品牌。潍坊分公司在工作过程中形成了“一校五中心，打造文化养

老平台”的办学品牌和“优美温馨的学习环境、用心用情的服务意识、学以致用的实践平台、延时使用的开放教室、党建统领的红色阵地”五大办学特色。其中，“一校”即老年大学分校，“五中心”指怡乐中心、阅读中心、活动中心、才艺展演中心、交流中心。老年大学新华书店分校促进了区域内老年教育资源的共享和协调发展，为老年教育事业作出应有的贡献。

文化综合体的“潍坊现象”

心，成为潍坊文化新地标之一。

突出两个理念。一是融合的理念。潍坊分公司将潍坊地域悠久而多元的文化基因与现代商业综合体的特性融合，创新商业服务新业态，打造“商业+文化”运营新场景。二是平台的理念。潍坊分公司以新华书店为引，书业与多元业态和谐共生，形成业态共同体。在这个平台上，每个业态之间相互赋能、相互连接、相互引流、相互促进、协调发展，逐渐培育一批和新华书店共同成长、共同发展的多元业态。

做好五种业态。一是“政”。新华新闻广场从建设伊始就得到当地政府的政策支持，获得了当地党委、政府的高度评价和认可，是市、区各部门开展文化活动、展示工作成果的首选平台。

二是“教”。“校长领读”活动是潍坊分公司与泰山教育智库共同打造的“领读者”活动之一，目前已举办5期，共邀请到40位中小学校长参与活动。活动通过视频号、抖音号等多平台线上直播，每期近30万人次在线观看。

山东新华书店集团有限公司董事长兼总经理时平介绍，山东新华书店集团有限公司于2020年5月由山东新华书店集团全资组建，注册资金1.2亿元，在全省16个地市设分公司，并在各县区设派驻机构，市县网点119处，从业人员230人，形成了覆盖全省的营销体系。

坚持社会效益和经济效益并重。山东新华书店集团另设山东省书香研学旅行社有限公司、山东新华书店教育投资有限公司和山东新华书店优品创意科技有限公司、山东红叶旅行社有限公司4家子公司，分别提供中小学生研学旅行、中高端定制化旅游、研学实践教育等多项专业服务。截至2023年6月底，新华书店集团累计发团10956次，出行人数近120万人次，累计研学收入4.49亿元，实现了零事故、零投诉。

稳步推进文旅高质量发展。一是初步创立了研学品牌。在专业团队的支持下，集团旗下“新华爱书客”研

山东新华书店集团有限公司济南分公司总经理刘静介绍，山东新华书店集团有限公司济南分公司与济南市教育局、济南市教育科学研究院共同打造的“泉·悦·读——名师公益讲堂”品牌活动，自2019年6月1日启动至今，已成功开展179期（疫情期间，纯线上直播27期），共计159位名师参与，解读和推荐图书近300部，线下约2万人次参与，线上直播

山东新华书店集团有限公司枣庄分公司总经理杨冬梅介绍，山东新华书店集团有限公司枣庄分公司打造“新华自习室”项目模式，为山东新华书店高质量发展提供了新的案例。

认清自身优势，找准与新业态项目的契合点。鲁南书城作为枣庄文化地标和规模最大的公共文化服务平台，优美的空间环境、齐全的软硬件设施以及良好的阅读学习条件，是天

山东新华书店集团有限公司潍坊分公司副总经理刘大江介绍，山东新华书店集团有限公司潍坊分公司将老年大学搬进书店，首创老年大学新华书店分校，不断满足当地老年群众日益增长的精神文化和学习需求。

融合共享教育资源，打造文化养老平台。为提高服务质量，潍坊分公司打造“书香里的校园”“家门口的老年大学”。截至目前，潍坊地区各

山东新华书店集团有限公司潍坊分公司副总经理刘大江介绍，新华新闻广场由山东出版集团、山东新华书店集团投资购置，山东新华书店集团有限公司潍坊分公司负责建设管理运营，是目前山东新华在省内落地的最大文化产业项目。新华新闻广场在管理运营中，逐步形成了“一二五”工作思路，即“围绕一个目标、突出两个理念、做好五种业态”，初步摸索出了一条实体书店发展的新路径，形成了以书为媒介，多种业态有机组合的“政教文旅商”聚合文化空间。

围绕一个目标。建设新华新闻广场的最终目标是将其打造成社交交往中心、时尚体验中心和文化消费中