

江苏凤凰新华书店集团：

重构经营逻辑 推动立体化转型

□秦俊俊

2024年，江苏凤凰新华书店集团（以下简称凤凰新华）坚持守正创新、稳中求进，在以客户为中心、以互联网技术为支撑的发展思路指引下，积极向综合文化服务商转型，全年营收107.2亿元，利润总额12.5亿元，获得了“2024中国服务业企业500强”“南京企业100强”“南京服务业100强”等荣誉称号。2025年，凤凰新华将重点围绕服务生态、产品供给、渠道建设和资源协同，探索重构集团经营逻辑，推动企业实现立体化转型发展。

2024年，凤凰新华坚守主责主业，以文化传承、爱国主义、科学普及为3条主线，举办各类阅读活动超5500场。优化升级展会服务，第十四届江苏书展线上线下实现销售2.5亿元，春秋两季馆藏图书展销会、南京文学书集、大中专教材巡展等各类展会项目多面开花。以专业的文化服务力量入驻南京市雨花台区图书馆，提供专业选书指导、图书更新上架、活动组织等一揽子服务，让读者享受到更加便捷的公共文化服务。拓展文化服务深度、广度，体系化推进研学知识服务，全年开展研学活动5000余场，服务近10万人次。大力拓展多元销售业务，阳光采购平台政府采购业务销售同比增长85%。作为首个全面入驻“抖音本地生活服务”图书类目的新华书店集团，凤凰新华打通线上线下融合的销售链路，自10月份正式上线平台以来，累计成交并核销近3万次。

在当前环境下，图书发行市场整体增长放缓，线上线下细分市场竞争加剧，读者对优质文化服务的需求不断提升，寻求转型发展已经逐渐成为整个行业的共识。2025年，凤凰新华的立体化转型发展将围绕以下几方面重点推进：

聚焦文化消费市场需求，打造综合文化服务新生态。进一步明确市场定位和客群分类，着力形成公共文化服务生态、文化连锁服务生态、中小学教育服务生态、高校文化教育服务生态、研学知识服务生态、线上营销服务生态、集采供应链服务生态等7个服务生态体系，全面提升文化产品和服务的需求解

决和供给能力。

构建新型综合文化空间，丰富实体店文化服务内涵。目前，凤凰新华在江苏全省布局1405个发行网点，总建筑面积超100万平方米，形成“大中小特”实体店网点体系，成为触达客群的重要纽带，为全链路业务开展提供支撑。在实体店转型升级方面，凤凰新华正逐步推进实体店数智化、平台化、网络化改造，目标是把新华书店打造成精品图书展陈空间、数字化阅读服务空间和沉浸式文化体验空间，实现线上线下结合、店内店外结合、图书和多元产品结合、数字和纸质书结合、知识服务和产品销售结合。

优化升级专业知识服务，延伸文化服务产业链。2025年，在凤凰集团建设青少年阅读工程的总体规划下，凤凰新华将着力推动中小学校园书店建设，整合优质资源，发挥校园书店综合文化服务功能。服务校园文化建设，统筹组织青少年阅读活动，加大教师培训力度。统筹布局智慧校园业务，进一步加大线上教育、数智化教学等服务的范围和力度。挖掘南京文学之都和江苏文脉资源，打造凤凰新华研学基地和具有江苏地方特色的研学课程、路线，并将服务客群从青少年延伸至中老年康养、企事业高端消费群体，让凤凰新华的知识服务贯通全年龄段人群。

加强协调联动，推动文化产业协同发展。一方面，凤凰新华将通过“前店后厂”的协作发展模式，发挥好新华书店前端网点优势，精准触达读者，捕捉消费动态与潜在需求，通过产业链协调联动提升对产品资源的集成和配置效率，保障高品质文化产品供给。另一方面，凤凰新华将进一步整合行业内外文化资源，开展跨界合作项目，创新拓展“文化+”旅游、展演、技术的发展空间，激发文化产业创新活力，实现优势互补、合作共赢。

（作者系江苏凤凰出版传媒股份有限公司副总经理，江苏凤凰新华书店集团有限公司党委书记、董事长）

湖北省新华书店（集团）：

推进服务能力升级 打造电商运营新模式

□本报记者 汤广花

“2025年，湖北新华将进一步聚焦服务效能和品牌价值提升，不断延长产业链、优化服务链、缩短供应链、提升价值链，积极培育新质生产力、夯实高质量发展基础。”近日，湖北省新华书店（集团）有限公司党委书记、董事长邱从军在接受《中国新闻出版广电报》记者采访时表示，2024年，湖北新华深入实施平台化运营、网格化服务、数字化管控“三化”战略，加速推动传统主营业务向数字化转型，深耕公共文化服务，持续提升品牌影响力，不断增强核心竞争力，形成了业态多元化、团队专业化、服务体系化，线上线下、店内店外一体化“双循环”发展格局，这些都为2025年工作的顺利开展奠定了良好基础。

据介绍，过去一年，湖北新华持续推进“数字新华”建设，实施业务管控信息“一张网”工程，加速推进营销体系、服务模式、管理场景的数字化转型。创新驱动主营业务模式重构，打通数字化全域链路推进渠道建设，打造研供销一体、服务直达终端的数字供应链；做大做强阅读品牌，引领书香社会建设，“书香长江”阅读周·武汉书展暨第19届华中图书交易会出新出彩，“倍阅”大学生红色共读活动入选中宣部全民阅读优秀项目；积极拓展多元文创、教育研学等新兴业务领域，倍阅生活馆、倍阅文创在线、浅磨咖啡、中科贝可MINI科学院项目加速推进，围绕“书店+”“文化+”“教育+”有效推动产业链不断延伸和拓展。

邱从军说，2025年，湖北新华将主动顺应行业发展新趋势，奋力书写集团高质量发展新篇章。具体做好以下工作：

一是重塑文化教育服务新体系。全面推进服务能力升级，打造覆盖全场景的教育服务体系 and 线上线下深度融合的文化消费服务体系；

加大力量拓展多元产业领域，深度挖掘延伸产业链价值，加速由传统产品提供商向全方位知识服务商转型。

二是拓展线上发行营销主阵地。纵深推进数字化转型，打造集内容策划与精准营销于一体的电商运营新模式，不断延伸线上平台矩阵应用场景、提升平台服务功能，铺设联结全国、覆盖主营业务和新兴产业领域的线上营销服务生态链，以平台高效率运行优化用户体验、深化“线上网格化社群+线下网格化服务”营销服务模式，积极抢占网络发行阵地。

三是构建物流供应链新模式。加快物流仓储建设和数智化转型，通过扩库容、提产能、优时效，提升物流服务智能化、信息化水平；加快长江传媒文化科技园项目投产，打造集图书与教材教辅仓储物流中心、绿色印刷中心、出版印刷物资交易中心、出版文化产业供应链管理于一体的现代化出版文化产业基地，积极培育发展新增长极。

四是打造文化传播品牌新矩阵。充分发挥“新华书店”金字招牌潜力，一地一特色打造区域文化交流服务中心；立足“倍阅”高校书店品牌，打造深度服务高校“一站式”综合文化服务中心和思政教育高地；优化湖北新华教育服务平台，打造服务教育主阵地、主品牌；拓展“馆店融合”一体化运营品牌，以创新拓宽公共文化服务半径；持续做强“荆楚阅读季”文化惠民和“书香长江”阅读周·武汉书展等活动品牌，引领书香社会建设；打造“BestU”文创产品品牌，整合地域文化资源讲好湖北故事；加快打造“湖北新华库房严选”“倍悦荐读”等“线上新华”品牌IP，不断提升品牌传播力、活动影响力和市场转化率，为“书香荆楚·文化湖北”建设贡献力量。

广东新华发行集团：

传统业务稳盘提质 新兴业务早见成效

□本报记者 徐平

湾区创新步步高，珠江两岸新潮涌。2024年，广东新华发行集团围绕“以‘稳’夯实传统业务、以‘进’攻坚新兴业务、以‘新’谋划未来业务”的总体思路，厚植新质生产力，经营指标实现稳定增长。

“路逢崎处须放胆，责任使命勇承担。”广东新华发行集团股份有限公司党委副书记、总经理何宝贤接受《中国新闻出版广电报》记者采访时表示，面对行业内外的困难与挑战，广东新华2025年将迎难而上，争取传统业务稳盘提质、新兴业务早见成效，全力向“十四五”规划目标靠拢，为实现“十五五”良好开局打牢基础。

“坚守主业经营，注入科技化、数字化基因，不断拓展多元业态。”何宝贤说，2024年，广东新华构建完善的教育服务网格化管理体系，运用信息化工具搭建新的业务模式，主动为政府公共文化服务提供社会力量支持，实现了两个突破：

坚守主责主业，传统业务发展质效持续提升。重点政治读物发行工作展现新成效，教材教辅发行工作圆满完成，持续推进门店转型升级实现功能叠加，以信宜市新图书馆为代表的公共文化服务实现供给水平跃升，2024南国书香节受到读者好评，全民阅读工作再谱新篇。

持续攻坚创新，重点项目改革成效逐渐显现。教育服务网格化管理改革实现了全覆盖，为下一步全领域教育服务奠定良好基础；在全省镇街建设了100家有特色、有品质、有温度的“新华悦读空间”，以文化赋能和美乡村

建设；深度挖掘定制出版潜力，开展“老书新做”工作，以“新华翰墨”品牌打造的《漫画讲透《黄帝内经》》、郭德纲新作《活得明白》均成为榜上热销图书。

2025年，广东新华将重点开展三方面工作：

聚焦主责主业，升级阅读服务，夯实文化阵地。全力以赴做好重点政治读物发行工作，做好意识形态工作。强化门店运营管理，提升门店品牌形象及运营水平，持续进行多元业态叠加。深化“通读在线”平台应用，推进全域会员系统建设落地，积攒私域流量，构建有规模、有活力的会员体系，促进线上线下融合发展。

强化使命担当，持续提升公共文化服务效能。坚持建管并重，推动“新华悦读空间”与全民阅读活动有机结合，使阅读更加深入社区和乡村生活场景。以信宜市新图书馆为模板，深入探索“EPC+O”模式，与更多图书馆开展合作。深化全民阅读活动，持续打造南国书香节这一综合性文化活动，创新办展模式，确保办展品质，丰富人民精神文化生活。

深化改革创新，以新模式、新业态培塑新质生产力。推动教育服务网格化管理改革走深走实，同步开展政企服务网格化，全面提升教育服务、阅读服务效能。深挖定制出版潜力，抓住新媒体发展关键窗口期，以大数据赋能内容生产，持续打造优质畅销图书。积极拓展教育数字化业务，以人工智能为引擎，开发劳动、体育与健康、美术等学科项目，引进推广AI“智”习室项目，加快教育新业态落地运营。

山西新华书店集团：

在“稳优拓树强” 五字上下功夫

□赵瑞

2024年，聚焦改革创新、转型升级，山西新华书店集团坚决扛牢管党治企责任，不断深化改革、提质增效。2025年，结合图书发行市场的发展趋势，山西新华将在“稳优拓树强”五字上做文章。

2024年，山西新华与山西省全民读书季活动有机融合，巧借热度推出“跟着悟空读古建”活动，发布“跟着悟空游山西”主题书单，开展线上线下全民阅读活动8000余场；加强阅读阵地建设，新增发行网点11处，文化供给和文化服务能力不断提升；积极拓展研学旅行业务，组织112个批次、14462名师生开展红色教育、传统文化等主题研学活动；推进“新华云书”电子商务平台建设，“B2C两教信息服务平台”上线运行；做好ERP系统功能、流程升级完善工作，研发上线“ERP信息系统手机端”微信小程序；持续推进新华云书慧读卡发行工作；落实“千人培训”计划，举办第七届“新华杯”业务知识技能大赛等。

2025年是“十四五”规划的收官之年，也是我国加快转型升级、推进高质量发展的关键之年。2025年就书业而言，渠道变革、AI技术迭代、消费降级、教育政策调整等因素将对图书发行市场产生深刻影响。主要体现在以下方面：线上消费习惯进一步固化，渠道变革持续演进，线上渠道建设势在必行；发行单位需求聚焦融合发展，转变传统发行模式，提高优质文化产品供给能力；数字出版物发行或将成为新的经济增长点；线上阅读习惯养成、付费意愿提升、版权保护、数字出版产业链完善等将推动数字出版物发行市场快速发展，数字出版物的发行将展现出巨大的市场潜力。基于这些判断，2025年山西新华将着力做好以下几方面工作：

稳主业，抓好抓实主业经营。坚持以稳求进、以进促稳，落实发行网格化管理，推广应用“两教信息服务平台”，探索线上销售新模式；顺应教育需求，提高“书+N”服务水平，积极配合各级教育部门、学校师生开展公益

活动，全力提升公告教辅发行覆盖面，提高服务教育产品的市场适应性和多样性；拓展幼教市场，做好大中专教材发行服务。

优服务，助力公共文化建设。打造全民阅读品牌，创新开展线上线下阅读活动，坚持践行“哪里群众哪里就有新华书店”的优良传统，常态化开展“送书下乡”、南宵夜市等展销活动，关注青少年阅读，推进“阅读进校园”，总结经验，做好阅读推广人才培养。加强与图书馆、博物馆等公共文化机构的合作，共同举办展览、讲座等活动，进一步丰富公共文化服务内容，提高服务效能。

拓渠道，建立新媒体营销矩阵。通过整合线上与线下资源，利用社交媒体、短视频平台、直播带货等多种形式，有效拓宽销售渠道，提升品牌曝光度。同时，通过大数据分析用户行为，精准定位目标消费群体，实现个性化营销，从而提高转化率和用户黏性。此外，培育图书带货主播，扩大市场影响力，增加营收及利润。

树形象，加快推进门店转型升级。加强阵地建设，统筹各方资源，制定科学标准，稳步推进实体门店升级改造，推进特色书店网点建设，扩大基层网点覆盖面，服务农家书屋建设，突出文化引领作用、丰富门店内容内涵，加快基层门店经营服务模式转型。坚持“内外兼修”，优化实体店设计以打造“最美”颜值，丰富书店文化内涵以展现“最美”品质，拓展“图书+多元+文化服务”等经营模式，提升文化综合服务能力。

强管理，不断提升企业治理水平。强化人才管理，通过定期培训提高员工的专业技能和综合素质，优化内部管理流程，提高工作效率，确保各项决策和执行更加迅速和精准；强化财务管理，发挥财会监督作用，推进财会队伍建设，狠抓应收账款清收工作，确保集团资金流安全畅通；强化审计监督，发挥法务职能，强化对外合同审查，深化审计整改等。

（作者系山西新华书店集团有限公司党委副书记、副董事长、总经理）