

广州购书中心与广州市新华书店两大品牌联合成立新公司一周年——

# 坐商变为行商 做大增量市场

□本报记者 徐平 文/摄

当下实体书店市场空间不断被压缩，书店转型升级进入深水区，如何打造文化服务新生态、塑造空间消费新场景、融合城市文化新需求、重塑实体书店竞争力，是出版发行行业的共同挑战。

2024年5月，广州新华出版发行集团股份有限公司全面整合发行板块业务，广州购书中心与广州市新华书店两大品牌联合成立全资子公司广州新华发行有限公司。今年5月，恰逢广州新华发行有限公司成立一周年，对此，《中国新闻出版广电报》记者进行了采访。

面对电商崛起，读者消费行为的迁移，广州新华发行有限公司实体书店建设选择了“向内求生，向外而行”之路。正如广州新华发行有限公司董事长白宜纳所说：“广州市新华书店已有76岁，广州购书中心也有31岁，其工作人员常年习惯坐店经营。如何将坐商变为行商，主动走出去营销，是当下保证存量市场，做大增量市场的首选。”

## 推动强强联合与优势互补

在刚刚过去的广州读书月中，广州新华发行有限公司充分发挥出版发行行业的渠道优势、门店优势、阵地优势，通过“文旅宣商展”一体化联动，以阅读地标建设服务读者的同时，因地制宜打造阅读市集，拓展书业营销的增量市场，深化全民阅读活动开展。

广州新华出版发行集团股份有限公司党委书记、董事长刘炬培向记者介绍，成立一年的广州新华发行有限公司不断延伸服务触角，健全实体发行网络，目前拥有市内外书城、书店、书吧、文化驿站等各类自营门店23家，辐射广州市、天津市、佛山市，总经营面积约5万平方米，逐步建立起以经营面积1万平方米以上的大型书城为“心脏”，以经营面积3000—5000平方米的实体书店为“躯干”，以社区书吧和文化空间为“血管”，以文化驿站为“末梢”的实体发行网络体系。

北京路步行街由6家实体书店组成的新华书店群落，以“书店+”为核心，将传统阅读地标融入“文旅宣商展”全国统一大市场之中，运营阅读社群，打造阅读场景，与周边业态形成融合经营。北京路新华书店是新中国成立后广州第一家国营书店，如今该店变身集广府文化、岭南特色为一体的复合型书店。

结合北京路步行街的“文旅宣商展”融合布局，细分读者群体的实体书店进一步强化经营特色。如古籍书店不仅承载着古籍的展销功能，还兼具纸质



广州购书中心天河店的空间场景呈现浓厚的广府文化、岭南文化特色。

书籍阅读版本博物馆的功能；岭南书店从单一的书店升级为体验式的茶文化艺术品读空间，强化广府茶文化阅读地标的建设；集雅斋在展陈古籍书籍、碑帖、拓本、字画基础之上，打造成集古玩经营、艺术拍卖等多元业务于一体的“旧书新知”阅读地标与品玩空间，让老字号焕发新活力。

“阅读地标的建设，需要门店经营者广泛吸纳资源，以资源聚合效应带动客群聚集效应。阅读市集的打造，需要在存量资源的前提下，通过服务外溢，增强客群黏性，开拓书业的增量市场。”白宜纳介绍，在北京路步行街的新华书店群落中，儿童书店、科技书店的经营不仅强化特定读者群体的阅读地标建设，更强化细分人群出版物选品、供应链、市场流通规模的微观调控，让阅读地标走出店外，走到北京路步行街的街市当中，以阅读市集的打造，赋能书业新零售业态建设。

在北京路步行街之外，广州新华发行有限公司的职工还将阅读市集融入传统的花市、灯会之中，通过借力、借智、借势，让书业营销走出店外，正好赶上了短视频和直播电商的兴起，因此，抖音就成为了浙江新华发力的新阵地。

这次转型，从结果来看，无疑是成功的。2024年，浙江新华启动“千人主播”计划，鼓励全员运用多场景开展直播荐书，这也印证此次转型选对了方向。

“我们省店摸索出了一套方法论，希望推广到全省700多家县市门店，让这些门店逐步走向线上转移。”李瀚涛介绍，目前已带动35家县市门店在抖音开店并开启直播。“这些门店都搭建了专门的抖音直播团队，直播频率也非常稳定。”

实际上，转型之路并不容易，尤其是浙江新华从一开始就选择了店播模式。最初，所有主播都是半路出家。我们的目标比较清晰，就是需要流量和销售，但具体怎么做，一开始我们毫无头绪。”李瀚涛说。

既然如此，那就从最基础的学起。团队5个人花了一周时间学习直播的所有流程，也为此投入了巨大的热情。就算直播间里没有人，即便如此，大家还是热情满满，也要“用力维持整整3个小时的激情”。

就这样坚持了一个多月，2022年6月初的一场直播中，评论区不断跳出“没抢到没抢到”“再来一单再来一单”。长久地坚持终于换来回报。

## 预计销量还会有更大增长

几年来，浙江新华省店已搭建起10余人的新媒体团队，除5名主播外，还有专人负责直播选品、抖店运

## 促进业务转型与产业升级

1994年11月23日，被誉为“神州第一书城”的广州购书中心（现广州购书中心）落成开业，该店与北京路新华书店组成同城旗舰店的双子星，成为读者、出版物、阅读场景、阅读活动的新地标。此后，广州购书中心自营门店先后在市内多区相继开业，并将阅读地标版图拓展至天津市、佛山市。在每年春节、广州读书月、羊城书展期间，广州购书中心自营门店都会在店外举办阅读市集。“广州购书中心从大型图书超市卖场到文化综合体，再到智慧书城，不仅是经营方式的与时俱进，更是不断丰富和完善阅读地标建设的内涵与外延。从阅读地标到阅读市集，是以出版物供给为中心，转向以服务读者为中心。”白宜纳对记者说。

2024年12月，经营面积2.5万平方米、展销图书30多万种的广州购书中心天河店（广购第一家门店）荣获“国家AAA级旅游景区”称号，成为广州市文化新地标，这也标志着该书城在文化与旅游融合发展上迈出了坚实的一步。白宜纳认为，书业在“文旅宣商展”融合之中，需要重新定位自己的坐标，阅读地标必须秉持“一店一特色”的建设策略，各门店因地制宜，充分利用当地资源，深化差异化经营，优化经营品类及业态布局，推动经营从做书店到做平台的转变，将阅读社交、阅读社

营、商务对接等。之所以如此“高规格”配备，是因为浙江新华已经意识到用户消费习惯的转变。

举个例子，“甲骨文系列丛书”颜值高、内容优质，但是因为外观看起来阅读门槛高，且定价相对较高，在线下门店相对销售较少，但是在直播间为观众线上讲解，配合短视频宣传，在2024年初实实在在地成为了抖音直播间的热门图书。

短视频和直播改变了用户获取信息的途径。对浙江新华这样的书店品牌而言，短视频和直播电商的兴起，意味着有了新的销售渠道和增量。“2023年，店铺总共销售2000万元，2024年涨到了3000万元。”李瀚涛介绍，2025年，随着团队人员扩充，销售情况肯定会更有更大增长。

在李瀚涛看来，店铺销量增长，首先得益于背靠新华书店庞大的货盘。“100多个品种，这不是任何一家出版社可以比拟的。如果是比较小的出版社，直播一段时间后，可能会出现货盘不够，但浙江新华不会出现这样的问题。”

另一方面，浙江新华正好赶上了抖音电商发力扶持图书行业的关键节点。给团队留下印象最深的是，2023年4月23日的《明朝那些事儿》专场直播。“在那之前，流量时好时坏，选品也不太行。”李瀚涛介绍，专场直播前，团队主动与抖音电商官方取得联系，寻求帮助。

“平台给了我们很多建议，帮助我们了解店铺直播的规则，让我们不再觉得是孤军奋战了。”那场直播，也创下销售17万元实洋的新高。

## 挖掘好书并推到用户面前

也是从2023年4月起，浙江新华与

群融入门店主题场景之中。阅读市集拓展书业营销新空间，但优质内容仍是读者购书首选，在市集摊位的方寸空间，实现出版物供给与读者需求的精准匹配很重要。

“广州的生活很有烟火气，有了书香雅韵，市民的生活更有底气。”白宜纳说，“从花市、灯会、消暑阅读市集的经验来看，优质出版内容依旧是读者选书的王道，与阅读市集氛围相匹配的出版物更是备受读者青睐，这一实践也让书业新零售业态销量上升。”

## 提升营销能力与服务水平

广州有近2000万人口，加上粤港澳大湾区的读者数量，庞大的读者群体与阅读资源需求，为书业营销提供了可观的人口支撑。“将实体书店作为阅读地标长久运营，既考验阅读空间的服务质量，也很考验物流供应链。”白宜纳说。

广州新华发行有限公司深耕实体门店，布局线上渠道，摸清市管单位到区管单位文化服务需求通道，拓展教育装备市场，打通团购、馆配、教育服务等垂直类团购客户资源，分区管理，网格化经营，提供一站式文化服务解决方案，丰富大宗团购文化服务供给。对此，白宜纳一语概括：“想要获得市场，必先培育市场。”

基于“人、货、场”的传统零售模式，广州新华发行有限公司探索“阅、借、售”一体的新零售业态，从而提振广州购书中心、广州市新华书店的品牌影响力、产品服务力和阅读推广力。

“公司推出的‘幸会’会员服务体系，将会会员线上打卡的流量，通过积分转化为实体书店的线下服务兑换。”白宜纳表示，书业新零售业态不仅是阅读空间内免费阅读、租借、售卖行为的组合，还是线上与线下图书物流供应链一体化发展，且黄金地理距离在阅读地标半径所覆盖的5公里范围之内。书业新零售业态还可以探索古籍书业回收、编目、渠道分发、目标读者再次购买的循环过程，其核心是阅读需求与阅读服务的精准匹配，满足典藏功能与知识循环利用功能。

“公共阅读服务社会效益与出版发行商业利润的辩证关系，通过全民阅读推广，扩大出版物的市场流通规模，是比较可行的一条路径。”在白宜纳看来，公共阅读服务针对的是读者需求侧，商业运营主要是针对供给侧的自身造血能力，两者相辅相成。

作为《宝可梦》和《哈利·波特》迷的他，通过直播，也发现了一大批“同好”。不仅如此，针对不同风格的作品和用户群体，金毅在直播时，也会注意调整自己的方式。“比如《宝可梦》，85%以上购买人群是男性，还有漫画类图书，受众人群也以男性为主。在后续直播风格上，就会更偏男性化的思考方向。”

当然，高效的团队协作和供应链能力，也是浙江新华成功的关键因素。在浙江新华内部，不仅新媒体团队成员分工明确，还能实现跨部门协作，最终形成合力。

2024年12月，浙江新华开启了一场针对《哈利·波特》25周年纪念日版全网首发的抖音直播，直播间实时在线人数达7000、销售超过8000件，实现销售码洋320万元。这场直播前，直播团队从会议敲定专场细节到所有物料、内容备齐，仅耗费了3天时间；而从最初编目加急，仓库加急拆包上架，直播中途采购协助确认补货，各个环节均领先了友商近半天时间，也正是这段宝贵的时间差，为直播创造了极为有利的条件。

“我们整个团队氛围非常棒，大家融入得很和谐。就全公司而言，各个部门通力协作，我们就像是4×100米接力赛的最后的一棒。”李瀚涛说。

陕教社众筹推出《中国影戏：西游主题皮影体验套装》

## 经典IP为非遗“减龄”

□本报记者 李婧璇 商小舟

以IP为媒介，以体验为入口，让传统文化不再是过去的遗产，而是当下的生活方式。近日，由陕西人民教育出版社出版的《中国影戏：西游主题皮影体验套装》，以“图书+非遗手作”的创新形式，将非遗从“看”变为“玩”，以经典名著IP赋能非遗传承与发展。

今年4月底，陕教社在摩点平台发起《中国影戏：西游主题皮影体验套装》的众筹，最终以3.8万元完成目标。

“3.8万元不仅是资金支持，更是一份沉甸甸的‘用户投票’。”陕西人民教育出版社基础教育编辑一部主任苏瑾在接受《中国新闻出版广电报》记者采访时感慨道，“这让我们更加充满信心，这样的数据验证了我们一直努力的方向：以经典IP为非遗‘减龄’，通过体验设计降低非遗传承与发展门槛，激励我们未来更坚定地探索非遗活化路径。”

## 以众筹“试水”市场接受度

陕教社基础教育编辑一部从2019年开始一直在苏瑾的带领下研发受读者欢迎的非遗类图书。此次众筹是该部门第二次“试水”。此前，他们通过摩点平台完成了《三国英雄汇》皮影体验套装的众筹项目，该书最终销售110套，码洋2.4万元。

对于这一次实现的“小目标”，本书责任编辑那一璞很惊喜：“源于非遗与传统文化产品在众筹市场上仍属小众赛道，加之线上宣传是我们的短板，起初担心众筹失败。但最终近双倍的完成度，数字背后是真实的期待与信任，不仅证明了用户对‘西游+皮影’创意的热情，更让我们看到了传统文化在当代年轻人中产生的共鸣。”

对于所收获的感动，在那一璞看来，这其间凝聚了每一位读者支持的力量，无论是早鸟用户的首单支持，还是参与解锁助力、自发分享的读者，甚至有好几位用户在去年购买了三国主题皮影体验套装后，今年又买了西游主题皮影体验套装，这些数字背后都是真实的期待与信任。尤其在当下快节奏的消费环境中，大家愿意为一款需要耐心动手体验、承载文化价值的产品买单，令人格外温暖。

“众筹一形式并非单纯为了筹集高额资金，除了为产品预热、扩大宣传之外，更我们在策划阶段与读者互动、检验产品市场反响的积极尝试。”苏瑾感慨道。

## 打造“图书+非遗手作”跨界产品

作为第二部登上众筹平台的作品，《中国影戏：西游主题皮影体验套装》的诞生并非偶然。

“《西游记》的国民认知度与奇幻基因，使其能够成为非遗体验的天然入口。”那一璞表示，相比历史厚重的《三国演义》，西游神话的瑰丽想象更易激发儿童兴趣，师徒四人的角色辨识度也为亲子互动提供了天然剧本和叙事载体。

这一判断，是陕教社非遗类图书团队对市场的精准洞察——2024年推出的《三国英雄汇》皮影体验套装入选2024“陕西好礼”年度推荐名录，取得了良好的社会效益和经济效益，积累了稳定的读者基础，但其历史叙事更偏向成人受众，而西游主题通过降低年龄门槛，可触达更广泛的家庭用户，“以IP赋能，非遗可以借此突破小众圈层，触达更广泛人群。”苏瑾说道。

对此，在《三国英雄汇》皮影体验套装的基础上，团队对《中国影戏：西游主题皮影体验套装》进行了全面升级。配套图书《千年光影传奇——皮影》由国家级皮影传承人执笔，博物馆专家审定，涵盖皮影历史、制作工艺、表演技巧、传承人故事等，搭配50余幅珍贵皮影图片，兼具知识性与收藏价值。

那一璞介绍，《中国影戏：西游主题皮影体验套装》作为“图书+非遗手作”的跨界产品，其核心价值在于通过创新形式激活传统文化的现代生命力。在产品设计上，团队以“可读、可看、可听、可玩”为原则，从“静态展示”到“动态参与”，《中国影戏：西游主题皮影体验套装》希望带给读者沉浸式体验，读者可以亲手为牛皮制作的皮影人物上色、装套、演绎皮影戏，将非遗从“看”变为“玩”。同时，这一套装简化了传统皮影雕刻、组装的复杂流程，在保留核心技艺的同时，让大众在动手操作中理解非遗精髓。

## 连接传统文化与年轻群体的纽带

传统的营销模式往往依赖编辑的市场判断力，而众筹将用户选择环节提前至生产前。同时，《三国英雄汇》皮影体验套装积累的复购用户、解锁项参与度等数据，也给了团队反馈，从“用户共创”的形式，推动产品更好迭代升级。在该项目的讨论列表中，记者看到了400余条评论，其中有对新产品的期待，也有对产品优化完善提出的建议，都得到了编辑团队的积极回复。这样的尝试，使众筹从融资的途径，转变为连接传统文化与年轻群体的纽带。

“去年，《三国英雄汇》皮影体验套装在成都博物馆、西安明清皮影博物馆以及皮影工坊等地销售情况较好，《中国影戏：西游主题皮影体验套装》将作为皮影研学活动的延伸产品继续延续这种合作模式。”那一璞介绍，除了通过众筹的形式进行预热与演练，团队还将携手图书馆与学校，举办“非遗课堂”系列活动，邀请非遗传承人亲临现场，向孩子们展示精湛的皮影雕刻技艺，表演传统皮影戏，并指导他们亲自为皮影上色，演绎皮影版的《西游记》，以加深他们对皮影艺术的认知。此外，团队还制作了一系列短视频和皮影动画片，旨在通过网络平台广泛传播皮影艺术。

“让皮影戏回归当下，为孩子们打造一场‘可读、可看、可听、可玩’的文化盛宴。”苏瑾表示，《中国影戏：西游主题皮影体验套装》再次激励着编辑团队未来更坚定地探索非遗活化路径，例如，开发多元故事主题、深化跨界合作等，推动非遗技艺走进家庭与课堂。