

如果经常逛书店你会发现,新华书店再也不只是一排排单调乏味的书架,取而代之的是充满情怀的布局、柔和唯美的灯光、琳琅满目的文创、飘香四溢的茶饮;如果经常逛书店你会发现,你可以无所顾忌地翻阅图书、约三五好友品茶,任心情在其间徜徉徘徊,不必再担心他人异样的目光。这些改变,是山东新华开展门店转型升级后的一个缩影。

2015年4月,山东出版集团董事长张志华在山东寿光召开的全省新华书店系统工作会议上,首次提出实体店转型升级的理念,拉开了山东新华转型升级的“第一战役”。

2017年12月,山东新华开展了第3次全省门店观摩检查,116家门店完成整体或局部改造,标志着门店升级改造工作基本完成。据不完全统计,转型后的山东新华各门店先后获中国书刊发行业协会、中国新华书店

协会评选的“影响力书城”等奖项20余项(次);荣获《中国出版传媒商报》评选的“标杆书城”“文化地标”等奖项40余家(次);荣获山东省委宣传部、文广新局评选的“山东最美书店”“山东优秀书店”等奖项60余家(次)。

2018年,“五个年”方案(即门店结构调整年、文化创新发展年、校园书店提升年、教育服务突破年、数字平台建设年)的提出,标志着山东新华的改革发展和转型升级进入新阶段。2019年,山东新华开启“三三五”总体布局:在原有“三新”发展战略、“三中心”建设目标以及“五个年”活动的基础上,围绕精准营销、文化活动、研学、多元、数字化建设、教材教辅发行相关重点工作,下功夫打造好“六支队伍”,成为高质量发展的指导思想。

山东新华正以“大调整、大改革、大创新”为总基调,各板块正齐头并进,乘风破浪、扬帆远航。

(上接第1版)

破浪迎风起 扬帆竞激流

——写在山东新华转型升级“第一战役”打响五周年之际

全面提升新华书店品牌影响力 打造文化高地

为强化门店整体建设规划布局,2018年山东新华制定了《营业网点规划方案(2018-2020)》,明确了全省营业网点的总体目标和发展路径,并对各类网点建设、定位和运营提出具体要求。截至目前,山东新华打造了578家直营营业网点,经营面积约30万平方米。其中,综合性门店148家、校园书店345家、社区商圈书店39家、乡镇发行网点46家,成为推进全民阅读的重要平台。此外,为切实提升实体店自主发展能力,山东新华从2019年底开始部署相关工作,以“四年攻坚规划”明确职责任务、工作要求及考核措施,实现全省实体店门的自主发展。

在提升硬件水平的基础上,山东新华进一步强化服务软实力,创新营销模式,打造品牌活动,真正满足读者多样化阅读需求。尤其是2018年“五个年”提出以后,山东新华积极推进“文化创新发展年”的深入开展,设立“全省文化创新发展项目库”,各市县分公司结合当地特色,积极探索多种“阅读+”

品牌活动,已打造了一批具有当地鲜明文化特色的活动品牌。

近年来,山东新华通过举办“新华书店日”、承办山东书展等大型活动,有效提升了书店在人们心目中的形象和地位。尤其是2017和2018年“新华书店日”活动期间,山东出版集团及山东新华累计出资近900万元用于捐赠图书、捐建“山东新华希望小学”及“留守儿童关爱室”,充分展现了国有文化企业的社会责任和担当。

为探索数字化时代新传播模式,充分利用短视频传播快速、便捷、覆盖面广的特点,适应数字化时代的年轻化传播,2019年6月,山东新华成立“光影新华”微信公众号。一年多来,公众号收录优秀视频共计50余个,多角度、多层次展现了书、读者与新华书店的故事,进一步提升了新华书店的品牌影响力和美誉度。

品牌知名度的提升,直接带动了一般书销售的增长。山东新华2019年一般书实现销售码洋14.78亿,较2015年增长40.5%;2019年股份公司版一般书销售码洋1.6亿,较2015年增长42.85%。其中,党政读物发行不断取得新突破,党的十八届、十九大相关文件及读物,《习近平谈治国理政》(第1-2卷)、《习近平总书记系列重要讲话读本》《习近平新时代中国特色社会主义思想三十讲》《新时代面对面》等党政读物的征订发行居全国前列。

为克服疫情带来的不利影响,进一步提升一般书销售,山东新华连锁公司出台了《提升一般书销售、降低进货成本的十条措施》,聚焦重点供货、大客户、图书选品、品牌营销、合作出版、店外销售、线上销售、直播活动等。

山东新华在重点供应商方面,进一步加强了与战略合作供应商合作,目前已与人民文学出版社、新经典、机械工业出版社、磨铁、化学工业出版社、人民邮电出版社、译林出版社、博集天卷、海豚出版社等重点供应商达成战略合作;在图书选品方面,建立健全了省市县三级选品机制,通过多种形式提升选品能力,充分发挥“新华荐品”活动优势,打造品牌。

同时,山东新华还大力创新营销模式,利用互联网,组织开展线上营销培训会,指导各分公司积极探索“社群带货”“直播带货”等线上营销新模式。如济南分公司“泉悦读——名师公益讲堂”“同讲读书会”、“成长悦读课”等原有线下品牌转为线上直播,同时策划了“同之有礼”“山东书城云荐书”“阅读新主播”“悦美食享生活”“悦客手作坊”“瓷言瓷语”“书店汉服秀”等一批立意好、接地气、内容优的全新直播栏目,直播的高频和多样化成为济南分公司吸引了粉丝、流量和关注,并带来了一定的转化。

临沂分公司为满足读者疫情时期的选书、购书需求,配合店内“凯瑟琳书”“绘声绘颖”直播活动,在原有10余个微信社群运营的基础上,新创建了“临沂新华书店直播代购群”,安排专人负责线上社群运营工作,并借助大数据分析,精选部分新书、畅销书,制作推出“平安书单”,满足特殊时期读者的阅读需求。



寿光书城阅读活动



山东书城



济南新华爱书客领秀城商圈书店



台儿庄研学活动



肥城汶阳中学孝善书院



梁山现代高级中学校园书店



临沂书城周末24小时书坊

加速互联网布局 实现线上线下“两条腿走路”

作为实现融合发展的重要支撑,从2015年打响转型升级“第一战役”起,加快提升互联网建设就在山东新华各重要会议、活动上被反复提及。在2016年9月推进“一四五”转型升级工作会议上,张志华提出加速实施“四个系统”(即新华网购电商平台、智慧书城系统、爱书客会员系统、ERP系统)建设的具体要求。

2018年,根据“五个年”中“数字平台建设年”的相关要求,在优化、改造原有系统和平台的基础上,山东新华完成了客流分析系统一期建设,智慧书城APP的上线,既有效提升了企业内部科学管理和精准营销能力,又从消费者角度出发,从“以产品为中心”转型为“以用户为中心”,为进一步提供精准服务和相关增值服务提供数据和平台支撑。

经过对信息化建设的持续推进,山东新华“四个系统”建设基本实现了互联互通,形成了以ERP为核心,以会员系统为抓手,以门店POS、智慧书城、新华网购为消费场景的总体布局,核心业务基本实现全面覆盖,线上线下实现初步融合。

大力拓展多元 推动“文化+教育+旅游”融合发展

虽然以往门店内也会陈列少量非书品,但款式老旧、品种单一,营业收入和利润占比微乎其微,很难作为一项独立的营收板块。为调整、优化经营结构,增强山东新华的核心竞争力和抗风险能力,山东出版集团相关领导在2017年8月聊城召开的“山东新华改革发展座谈会”上提出,要强力实施“四个一”工程,其中3个涉及多元,即塑造全省第一教育装备营销品牌、塑造全省第一教育培训服务品牌、塑造全省第一文化旅游提供品牌。自此,山东新华在多元业务方面全面发力,营收占比稳步提升。

2017年下半年,山东新华成立“教育科技发展公司”,大力拓展教育装备业务成为拓展店外多元迈出的第一步。当年底,教育装备项目中标金额4.2亿元,是2016年的7倍,实现了跨越式增长;2019年教装项目中标140个,超额完成全年任务指标,并荣获国际智慧教育展组委会颁发的“2019全国教育装备卓越集成服务商”称号。

随着国家政策和市场环境的变化,研学旅行日趋火爆,各地国企、旅行社、教育机构纷纷涉足该领域。山东新华以敏锐的嗅觉再次紧抓机遇,自2018年起,在山东出版集团部署和支持下,研学旅行作为服务教育领域的重中之重,成为多元发展的第一方向和重要发力点。在此背景下,山东新华迅速注册书香研学旅行社,制定出台业务规章制度、成立专家委员会,在各分公司设立书香研学旅行社服务网点。自2018年6月成立到2019年底,书香研学旅行社已发团2000余次,服务学生36万人,研学业务呈现良好开端。数据的背后,体现了山东新华勇于开拓创新的实干精神。

疫情发生后,研学项目处于停滞状态。借业务空档期,山东新华抓紧修炼内功,补齐自身短板:一方面通过加强内部人员培训、修订完善制度办法、加快精品课程研发、整合优质研学资源等措施,为后续业务的全面复苏做好准备;另一方面,及时调整工作思路,创新工作模式,积极寻求企事业单位的党建和团建活动的突破,及时推出了一系列红色教育活动及应季旅游方案。随着疫情防控形势趋缓,各服务网点充分利用互联网、门店等渠道,面向不同客户群体宣传推广红色教育、旅游活动方案。如枣庄服务网点印制了《红色学习

活动手册》,方便工作人员到当地企事业单位宣传推广红色学习线路;天津服务网点承办天津教体局组织的骨干教师红色教育拓展活动等。

店外多元全面发力的同时,山东新华对店内多元的探索创新也未停歇。早在2017年,山东新华就结合门店的升级改造,对各分公司多元项目进行整合,加强引导、统一管理,建立了多元项目库。在实施的“门店结构调整年”工作中,把调整店内多元占比、强化图书与非图书的融合作为一项重要工作内容。2019年,多元项目实现收入1.73亿元,同比2018年增长了73%,较2017年增长了166.32%。

2019年底,山东新华成立新锐文化创意公司,专门负责全省多元产品销售与管理工作。在线下,重点加大总部直营产品销售占比,组建选品团队,逐步丰富“直营产品库”,同时鼓励各分公司结合当地特色,积极开展自营与联营项目,选择与书店匹配度较高的产品和项目进行推广;在线上,新锐文化创意公司与各市级分公司分别在“新华悦购”自有平台及第三方平台开设店铺,目前自有平台多元店铺已经铺设完成,第三方平台多元店铺计划在9月完成。

此外,山东新华自有平台的多元商城已启动员工内购板块,书店员工可通过认证成为内购会员,实现了内部业务练兵、优化产品、扩大销售、宣传推广的作用,为平台的对外推广和顺利运营奠定了基础。

为进一步探索实体店新的盈利方式和商业模式,今年上半年,山东新华启动了38家多元经营门店试点工作。此外,山东新华还侧重对各分公司的优质项目进行孵化、培育和推广,从而发挥整体规模效应。如今年曲阜分公司与viki24小时便利超市的合作项目,由于合作模式较好,可有效提升门店坪效,目前已在济宁地区试点推广,待项目成熟将考虑在全省推广复制。

今年7月底,山东新华完成了山东新锐教育发展有限公司的组建工作。教育发展集团为山东新华全资子公司,注册资本1.2亿元,山东省书香研学旅行社有限公司、山东新锐文化创意有限公司及山东新锐教育投资有限公司3家子公司分别负责运营研学实践教育、多元文创和营地运营3大业务板块。

线上馆藏图书采购系统,并利用第三方平台开设图书和多元店铺,扩大线上销售规模。

山东新华最新打造的“新华悦购”文化教育综合服务平台,整合新华网购、智慧书城、会员系统等业务系统,形成了统一的人口;整合书店现有的教材教辅、一般书、多元等主要业务,并启用多元商城,预研研学业务入口,基本覆盖主要业务板块;重新设计上线图书线上快速业务流程,由原先的门店独立接单调整为平台统一接单,接单后由集团内部统一派单。这些举措,既有效解决了平台人口分散的问题,又有效解决了平台业务单一的问题和物流发货的效率问题。

从山东新华各业务自有平台板块的发展情况来看,教辅发行方面,目前全省线上平台使用单位已达100家;教材零售方面,平台上线“教材商城”模块,建立了教材零售电商静态仓,上线仅2个月便取得了良好的销售业绩;一般书方面,山东新华建立了电商图书静态仓,搭建电商中台系统,上半年自有平台订单数27.93万单,同比增长330%,开发的线上馆藏图书采购系统,实现了馆藏图书采购常态化运营,目前订货码洋已超4700万;多元方面,在自有平台已开设44家店铺,其中山东新华总部1家,市级分公司15家,县级分公司28家。

面对在第三方平台开设店铺数量较少、主流平台覆盖不足、店铺销售商品仅限于图书等现状,山东新华在

加大自有平台建设力度的同时,积极在第三方平台开设店铺,以市级分公司为主体,建立第三方平台运营团队,充分利用第三方平台流量聚集优势,扩大线上销售。今年上半年,山东新华15家市级分公司全部按期完成一般书三方平台店铺开设,并有7家县级分公司完成店铺设立,主要集中在天猫、淘宝企业店铺、京东、孔夫子旧书网等电商平台。

为保障全省图书第三方平台业务开展,山东新华依托东部物流建立了电商图书静态仓,面向基层店提供代发业务,同时争取供应商优惠,不加价为分公司线上图书店铺供货。目前,已经搭建了衔接基层店第三方图书店铺与山东新华电商图书静态仓的中台业务系统,各市级分公司已成功接入。

当前,山东新华互联网化建设工作已经取得阶段性成果,“有没有”的问题已经得到有效解决。下一步,在继续完善平台功能的基础上,将重点解决“好不好”的问题,持续强化对线上业务的运营督导、服务支撑和宣传推广,加快补齐线上经营这一短板,推动山东新华线上线下融合发展再上新台阶。

回望来时路,往前看更远。回望五年,困难比预想的多,结果比预想的好。在未来发展的道路上,山东新华将一如既往地按照出版集团和股份公司党委的统一部署,以“三三五”总体布局为指导,不断调整优化经营结构,重塑新华书店品牌,提升核心竞争力,将转型升级持续向深层次、高质量推进。趁着集团高质量发展的东风,山东新华正践行着不忘初心的担当,以只争朝夕、不负韶华的斗志,乘风破浪,一往无前。