

(上接第6版)

持续向现代文化综合服务商转型

向平台型生态化转型 实体书店要“懂得并预见读者”

■邱从军(湖北省新华书店(集团)有限公司党委书记、董事长)

实体书店应当成为“城市文化会客厅、全民阅读主阵地、文化服务生态圈”，在文化强国建设中担当起传播主流价值、赋能美好生活、滋养城市精神的核心载体。



2025年是国家文化政策持续发力、行业深度调整的关键一年，在文化政策供给侧与书店行业需求侧深度共鸣、同频共振的背景下，我的感受可以概括为三点：一是政策导向更“实”，发展底气更足。二是市场分化更“显”，转型路径更明。三是行业赛道更“宽”，融合态势更深。“转型深化、融合加速、价值重塑”，以书店为枢纽融合发展，对文化资源、教育资源和消费资源的系统性重塑与价值再生，是我们持续探讨的课题。2025年也是湖北新华承压前行、蓄势跃升的关键一年，我们紧扣“守正创新、转型发展”主线，在复杂市场环境中实现了一系列具有标志性意义的突破，可以凝练为四个关键词。

关键词一：双效跨越 不仅提前一年完成“十四五”核心经营目标，更实现了营业收入与利润总额的持续攀升，完成了从行业“跟跑者”到“并行者”，并在部分领域成为“领跑者”的战略性跨越，奠定了“十五五”高质量发展的坚实基础。

关键词二：数智赋能 构建电商矩阵、激活直播生态、贯通微服务链，电商业务实现历史性突破，销售码洋跨越20亿大关，真正从辅助渠道成长为驱动增长的重要支撑；构建了涵盖107个直播账号的新媒体矩阵，“书摊直播”“景点直播”等创新模式让阅读推荐深入生活现场。“湖北新华教育服务平台”用户突破580万，数字化成为重塑商业模式的核心动力。

关键词三：业态融合 系统性推进“书店+”融合战略，推动实体书店从传统图书卖场，向集阅读、教育、社交、体验于一体的城市复合文化空间转型，对书店的社会功能与商业价值进行根本性重构。

关键词四：品牌焕新 通过高标准推进门店转型升级，打造“倍阅”高校书店网络，深化“馆店融合”等公共文化服务模式，重塑品牌空间载体。以“书香长江”阅读周·武汉书展、“倍阅”大

学生红色共读、“荆楚阅读季”等品牌活动为支点，构建了贯穿全年、覆盖全龄的立体化阅读推广体系，让品牌从静态标识转变为活跃的文化灯塔和精神家园。

2026年，随着“十五五”开局和《全民阅读促进条例》全面实施，图书发行业将呈现“提质升级、融合创新、分化加剧”三大态势，将在由“政策法规、产业生态、技术革命”三条轴线组成的全新坐标系中，展开竞争与发展。首先，在纵轴上，《全民阅读促进条例》的实施标志着行业“法治红利”时代的开启。其次，在横轴上，市场将进入“生态竞争”的高阶状态。最后，在深度的坐标上，AI等数字技术将从工具层面下沉至服务肌理，技术将帮助我们“满足读者”升级为“懂得并预见读者”。在此背景下，实体书店要在“全民阅读”中扛起主阵地担当，就必须完成三个角色的进化。一是从“文化场所”进化为“全民阅读活动策源地”。二是从“活动平台”进化为“公共文化服务创新平台”。三是从“文化供给方”进化为“美好生活提案者”。

新的一年，对湖北新华而言是确立新发展模式、迈向战略转型的关键一年：通过空间、电商、教育三大前台引擎创造用户价值与市场增长，通过供应链、营销、品牌三大中台支柱提供一体化赋能与支撑，通过组织人才与新业态孵化两大后台基础保障创新活力与未来动能，系统性地推动从传统图书发行商向平台型、生态化的现代文化服务企业转型。

一是空间价值重构，打造“城市文化会客厅”。系统性推动实体书店转型为集阅读、体验、社交、休闲与公共文化服务于一体的复合型城市文化空间。其核心在于深度融入并生动呈现本地文化肌理，使之成为增强市民归属感、提升城市文化魅力的重要载体。

二是线上增长引擎，锻造文化电商“第二极”。把电商业务视为独立且极具潜力的战略性新市场进行开拓和运营，重点在于发挥渠道与内容优势，打好“文化牌”与“特色牌”，通过内容电商、直播等创新形式，推向全国市场，构建

强劲的线上增长极。

三是教育服务升级，从资源配送到智慧赋能。顺应教育数字化与“双减”政策深化的趋势，积极从教材教辅提供商，转型为“智慧教育服务伙伴”，通过提供纸数融合的创新产品、素质教育课程及综合活动方案，深度嵌入教育教学场景，实现从单一资源供应向全方位教育服务的价值跃升。

四是产业生态拓展，培育“文化+”新业务新成果。着力推动文创、研学、文旅等“文化+”业务实现市场化、规模化发展，让“倍阅文创在线”等平台成为持续产出优质文化产品的孵化器，并让基于书店与城市资源的研学课程等活动，发展成为具有市场竞争力和品牌影响力的独立业务单元。

五是用户运营深化，用全域营销“读懂”读者。打通线下门店、线上平台与私域社群的数据壁垒，构建统一的会员体系与用户画像，实现跨渠道的精准洞察与无缝服务，将单次交易客户转化为可长期运营、持续服务的用户资产，全面提升用户体验与忠诚度。

六是加固运营底盘，建设智慧敏捷的现代供应链。以新建物流基地等基础设施为依托，着力构建一个能够灵活、高效响应电商直发、门店配送、B端团购等多元化、复杂化需求的智能供应链网络，作为保障前端业务创新与市场拓展得以顺利实现的战略性基础工程。

七是深化品牌内涵，让金字招牌绽放时代光彩。将“书香长江”等系列品牌活动，打造成为具有广泛影响力的文化名片，使品牌本身产生强大的吸引力和认同感，持续引领荆楚阅读风尚。

八是激发组织活力，锻造面向未来的核心团队。继续深化内部机制改革，全面推广项目制、优化市场化激励与考核体系，引进和培养数字化运营等关键领域创新型人才，全面激发组织内部的创新活力与创业激情，打造一支能主动适应变革、有力支撑战略转型的高效能、专业化团队。

实体书店应成为服务群众的“城市会客厅、滋养心灵的阅读栖息地、传承文脉的精神驿站”，在文化强国建设中承担起优质文化内容供给、全民阅读风尚引领、地域文化传承创新、城乡公共文化服务等重要使命，全力满足人民群众对美好生活的向往。



2025年，山西新华坚持践行文化使命，突出创新引领、深度融合发展，在全民阅读阵地建设、数字化转型、多元业态经营等方面取得新成效，在筑牢文化主阵地的同时，为推进企业现代化转型、高质量发展奠定基础。

关键词一：提质增效 落实政治责任，推动《习近平谈治国理政》第五卷等重点政治类读物累计发行170余万册，有力保障了党员干部群众的学习需求；推进公告教辅实现销售码洋10.07亿，同比增长6.84%，大中专教材、中职教材销售实现码洋1.3亿，整体发展态势稳中向好。

关键词二：阅读服务 全力做好第四届全民阅读大会的服务工作，并成功承办第四届全民阅读大会龙城书展，共发放价值百万元的专项购书补贴；与山西省总工会合作建成职工新华读书角119个，总面积达6500平方米，配备图书18万册；突出门店“城市会客厅”功能建设，开展“工惠书香·阅暖三晋”文化惠民活动，全年开展“阅”系列新华书市等各类文化活动8000余场，社会效益成效突出。

关键词三：新型业态 服务教育供给侧结构性改革，巩固拓展教装业务，加大AI教育产品和服务供给，开发线上研学管理平台，设计完成全省研学课程资源库，拓展研学新模式，与中国云创等头部科技企业合作推进VR/AR/XR等新技术试点建设，提升门店科技体验。

关键词四：数智转型 对标国内先进企业开展调研座谈，打通数智转型底层逻辑，完善顶层设计；加快线上平台建设，B2C“新华云书”电子商务平台进入测试阶段，即将上线试运行，全面推广应用“山西教材教辅订购平台”及“育人学习服务中心平台”，推进OA办公系统建设迈出实质步伐，常态化开展短视频直播营销，推进线上线下“双循环”建设取得积极成效。

2026年，图书发行市场将进入“政策护航、实体回暖、融合深化、数智赋能”的关键期。聚焦新业态、新技术，山西新华在三方面持续发力。

拉长产业链。一是增强服务教育能力。完成“课前到书，人手一册”政治任务，扩大教材数字化产品供给，加大配套数字音像材料，信息科技、人工智能等教材及系列配套硬件设施销售，开拓数字教材新市场，稳步提升“山西教材教辅订购平台”覆盖率；全力提高公告教辅发行配套率，打造公告数字AI教辅、寒暑假作业等新产品；优化市场教辅供给，引入高质量市场教辅产品，探索教学教具、学生学具等新业务，用市场化方式重构和推广“育人学习服务中心”平台。二是完善产品供应链。推进图书供应链体系建设，引入战略合作者，提高产品供给质效；深入落实“晋版振兴计划”，做大做强优晋版图书发行；全面参与农家书屋补充更新、图书馆配业务，推进幼教资源、大中专教材发行实现新突破；优化物流供应链，完成智慧物流重点项目建设。三是构建阅读服务体系。加强阅读阵地建设，深化门店“城市会客厅”功能建设，多形态拓展阅读服务网络；完善新华阅读服务体系，积极参与和组织各类社会阅读文化活动，创新开展龙城书展、“阅读进校园”等阅读推广活动，践行“人人都是阅读推广人”理念，培养一批阅读推广能手，融合地域文化特色，打造山西新华阅读品牌。

拓展新业态。一是围绕教育刚需，开辟数字新供给。极大丰富信息化数字化技术产品供给，在教育信息化、科技素养、美育教育等领域打造特色产品与服务，拓展AI自习室、AI教育平板、线上AI服务等新业务，加快形成新业务支柱；整合服务资源，统筹设立专门部门，集中力量发展数字出版、智慧教育产品、知识付费等业务，打造覆盖“教、学、练、评、测”的全场景教育服务矩阵，构建完善的教育服务产品体系。二是加快发展文创产业。健全文创产业发展机制，构建“研、产、销”全链条工作体系，聚焦出版类文创、社会文创、区域性文旅文创三大品类，打造特色文创产品矩阵；创新实践“文创+书店”“文创+旅游”融合发展路径，与文旅景区、文旅企业合作开发联名文创产品。三是做强研学板块。打造特色研学课程，严格对标国家及地方教育政策要求，重点围绕爱国主义、优秀传统文化传承、科技素养提升等核心领域，研发体系化、差异化的研学课程及路线；延伸研学价值链，开发“图书+研学”特色产品，积极拓展出版类研学、寒暑假海外研学等新业态；持续推进研学基地建设。

深耕数智化。一是加快数字化平台建设。完成并做好“新华云书”B2C电商平台推广与应用，推进会员一体化管理和门店销售“一卡通”，构建异业联盟服务模式；动态推进教材教辅订购平台等核心系统迭代升级，推进门店全面建设线上销售平台；加强与国内头部科技企业合作，推进VR/AR/XR等新技术试点建设，打造沉浸式体验空间。二是推进业务平台化管理。推进业财一体化建设；推动业务线上化，促进教材教辅、一般图书、研学、门店营销等主要业务流程的在线办理、数据贯通和智能分析；推进实现OA系统上线及协同办公应用推广。三是增强数智化运营能力。引入信息化、数字化的专业技术人才，加强线上化数字运营能力；建立集团数据中台，为精准营销、科学决策、风险预警提供支撑；继续深耕电商领域，整合公域、私域流量和社群营销渠道，培养头部主播和新华直播团队。（下转第10版）

打造全场景教育服务矩阵 深化门店“城市会客厅”建设

■裴建平(山西新华书店集团党委书记、董事长)

拓展大文化、大教育产业链 构建一体化服务新生态

■刘金凤(黑龙江出版传媒股份有限公司党委委员，黑龙江新华书店集团有限公司党委书记、董事长)

实体书店要坚持守正创新，以数字化转型与业态融合为核心驱动力，构建“线上线下深度融合、文化教育多元拓展、两个效益协同并进”的新发展格局。



2025年，面对复杂多变的经济形势和日益激烈的市场变化，黑龙江新华书店集团克服图书发行业内外挑战，审时度势调整政策机制和业务链条，统筹推进数字化转型和教育服务提档升级，在巩固传统优势中激发新活力，在拓展新兴领域中培育新动能，实现社会效益与经济效益的同步提升。

关键词一：拓链破圈 开创教育服务新模式，顺应教育“双减”和“专项整顿”政策，统筹推进教育服务网格化管理改革走深走实，通过完善营销业务流程、优化绩效激励举措、推进新兴产品推广等措施，锻造一支能打硬仗的教育服务队伍。坚决完成两季“课前到书、人手一册”政治任务，围绕构建现代物流体系，提升教材、教辅发行供应链整体服务能力。持续推进大中专教材市场开拓，聚焦已建立合作的院校，重点做好新生教材征订配发，同步做好后续服务衔接；加快拓展文化服务新领域，高标准培育文化定制、多元文创、假期托管、教育研学等新兴业态，形成以图书为主业、线上+线下全渠道的多业态融合发展模式。推出了具有龙江特色的文创产品系列，设立了“城市记忆展示空间”“冰雪文化主题区”等文化体验区，引进了“满族靺鞨绣”“鄂伦春族桦树皮画”“赫哲族鱼皮画”“龙江麦秸画”等龙江本土非遗项目。加强拓展文旅研学，打造新华研学品牌，借助情景化教学空间和专业研学导师团队开发标准化研学课程，通过沉浸式体验、互动式学习，将传统文化、红色教育、科学探索与劳动实践相结合，打造“店内深度体验+店外实地探访”的双场景研学体系；持续丰富书店多元经营业态。

关键词二：提升引领力 立足图书发行业阵地，以构建城市文化中心为引领，以打造文化服务供应商为聚焦，以“一起读书吧·阅见山海”“放下手机读书会”为主题，策划开展“阅见龙江”青少年阅读风采大赛、“知新国学公益讲堂”“书页载峥嵘·墨香润初心”等丰富多彩的

文化阅读及惠民活动。持续做好文化惠民，加大力度拓展农家书屋、图书三下乡等多渠道布局，将渠道触角延伸到读者身边，将文化惠民落到实处。以高度政治站位做好重点政治读物发行服务，依托全省实体门店和北国书香网，有序开展货源组织、渠道拓展、物流保障、服务征订等工作，打造精细化、网格化的服务模式，主动深入党政机关、企事业单位、学校等，了解最新服务需求，做到分工协作、高效配送，确保发行工作协调有力、不留盲点、服务到位，充分做好《习近平谈治国理政》第五卷、《习近平关于加强党的作风建设论述摘编》等重点党政读物发行服务。加快推进实体书店转型升级，打造更多集新空间、新业态、新体验于一体的“最美书店”，构建引领文化生活新高地和公共文化服务新平台。

关键词三：协同发展 坚持以“提升用户黏性、拓展销售渠道”为目标，以提升线上线下一体化服务能力为举措，不断丰富北国书香网线上平台功能，提供综合性、一体化服务方案，努力将北国书香网打造成服务龙江“文化强省”和“教育强省”的品牌阵地。搭建数字化采购平台，推出集采业务板块，电商后台系统实现业务、财务、信息一体化流程。不断丰富营销方式，携手京东商城打造“京东年货节”等促销活动，3000种海量商品供顾客选择。策划开展“4·23”“双11”“6·18”直播特惠图书专场和全民阅读线上活动专区，连续100天推出“百本好书推荐”，通过“实体书店+云店”“平台电商+新媒体电商”等数字化服务体系建设，带动平台销售业绩。坚持“精准服务”理念，大力开展北国书香网储值卡业务联动宣传。持续拓宽北国书香网业务覆盖范围，并与新疆新华达成合作意向。截至目前，北国书香网关注人数达183.3万人，累计销售额近亿元。

2026年是“十五五”的开局之年，黑龙江新华书店集团将以“转型成为引领区域文化消费与阅读服务的现代文化综合服务商”为总体战略目标，坚持守正创新，以数字化转型与业态融

合为核心驱动力，构建“线上线下深度融合、文化教育多元拓展、两个效益协同并进”的新发展格局。

一是锚定主营业务稳增长，夯实发展根基。精准对接教育新政策，聚焦教育部门、学校、师生、家长的深层次需求，以小切口破局，提供精准化、定制化的专业服务解决方案。

二是锚定数字化转型升级，构建一体化服务生态。深化“实体书店+北国书香网”“直播营销+社群运营”，以“产品+活动+服务”一体化营销服务模式，不断提升服务效能。积极应对行业环境变化，依托“北国书香网”线上渠道与专属征订平台，构建双轨并行的教育征订服务体系，提升市场覆盖与征订效率。

三是锚定品牌焕新升级，提升价值树形象。聚焦“书香龙江读者节”等重点阅读活动品牌，进一步提升全民阅读服务质量。创新品牌矩阵，构建全龄阅读生态。以特色品牌体系创新阅读分众服务模式，针对高校学生、青少年读者、儿童亲子阅读以及军营、企事业单位文化活动、特殊群体阅读需求等提供差异化服务，汇聚优质图书资源，打造形式多样的全民阅读活动，丰富市民文化生活。

四是锚定业态创新发展，培育壮大文化新生态。聚焦文创文教、文旅研学、活动定制等文化服务，打造覆盖公共文化、中小学及高校文化教育服务、研学知识服务等领域的多元化服务生态，全力向知识文化综合服务商转型。加快探索文化多元服务，持续推进“新华优选”文化定制服务。聚焦“文化+教育+旅游”深度融合拓展更多特色研学项目，深度挖掘本土文学、冰雪文化、红色资源等特色元素。

