

# 13位市级店老总的年度回顾与展望 融入城市文化脉络 多维创新激活潜力

■中国出版传媒商报记者 王双双 焦翊 王新雪

## 高端 预测

·市级店·

在全民阅读政策持续深化与行业转型加速的背景下,新华书店正迈入以“文化服务商”为核心的转型新阶段。回望2025年,一方面线上平台带来的压力依然存在,实体门店在成本、价格等竞争中仍处于被动状态,同时消费市场结构性调整导致需求压缩,教材教辅业务受政策与人口结构变化影响让门店持续承压。如何坚守主业主责,实现平稳发展成为核心。另一方面,跳出“守店卖书”的传统框架,紧扣城市文化脉络与群众需求,通过“书店+”跨界融合模式,将书店从单一售书场所升级为集阅读体验、文化传播、社交互动、研学教育于一体的复合型文化空间仍是实体书店转型升级中的长期任务。市级新华书店作为各地新华系统的中坚力量,既要贯彻落实集团的战略布局,持续拓展新发展方向,又要在基层门店的管理、运营中发挥引导作用,从而筑牢实体门店根基。

在破局突围之路上,各地市级店探索出丰富的创新路径:一是文化服务分层提质,针对青少年、老年群体以及企事业单位等不同群体定制阅读方案,构建“校内+校外”“店内+店外”全链条服务体系。二是业态布局强化跨界融合,嵌入文旅、教育、科技元素,打造研学旅行、非遗体验、AI智学空间等特色项目,开发本土文化IP文创产品。三是渠道融合发力全矩阵运营,通过直播带货、社群私域运营、数字阅读平台搭建,实现线上引流与线下转化的良性循环。四是重塑空间,注重场景重构,打造城市文化会客厅,建设主题书店、社区阅读驿站等多元载体,强化实体店体验感与情感连接。这些创新实践筑牢了全民阅读主阵地,也为新华书店在行业变革中实现高质量发展奠定了坚实基础。从深耕校园与企事业单位阅读服务,到挖掘本土文化IP开发文创产品,从线上线下全渠道贯通到沉浸式场景打造,市级新华书店以多维度创新激活文化消费潜力,融入城市文化建设的发展脉络。

## 书店未来要清晰聚焦“跨界融合”与“知识服务”

■刘静(山东新华书店集团济南分公司党委书记、总经理)



2025年9月23日,济南老年大学与山东新华书店集团有限公司济南分公司(以下简称“济南市店”)举办“新华书店·银龄学堂”签约揭牌仪式。此举是2025年济南市店业态创新的一个缩影。2025年,阅读服务、多元发展等多个方向成为济南市店新增长点。

以“精准提质”为核心目标,聚焦企事业单位阅读空间建设与学生阅读服务两大主线,构建阅读服务体系。针对企事业单位,一方面与山东省纪检监察培训学校共建政企书店,另一方面联合山东省女子监狱、舜华街道办事处分别设立阅办新华文化书院,织密文化服务网络;同时重点优化龙奥书店定位,打造政务文化新空间。针对学生群体,抓住2025驻济高校“青春阅读季”主题推广活动的政策机遇,发动全员对接驻济49所高校,目前已与18所高校开展阅读季活动。

面对济南研学政策持续收紧的经营压力,确定从“社群研学”和“一般旅游”两个业务板块“突围”。截至2025年11月底,济南市店研学文旅营收较去年同期增长46.73%。其中社群研学开始尝试研发市外多日研学课程,截至11月底,社群招募出行2000余人,营收增长

335.07%。重点强化一般旅游业务板块,截至2025年11月底,营收较2024年同期增长450.47%。借助“青春阅读季”活动契机,创新打造了“一老一青”结对模式的红色研学实践教育活动(团旗引领党旗飘),效果显著。

面向ToB与ToC双客群推进店外拓展。一是深化改革,网格化开展营销服务,实现济南市区学校及重点企业事业单位全覆盖。二是拓展集客业务,精准对接多元需求。截至2025年11月底,集客业务签约战略合作协议单位6家,开展各类文化服务活动91场,服务2万人次。三是惠民赋能,丰富全民文化生活。依托“六进”活动载体,深入街道社区开展书驿驿站、文化市集等活动,截至2025年11月底开展102场,服务2.2万人次。

“内部改革强基、外部服务增效”,破解教辅发行困境。内部实施系列改革,将网格员由3人扩充至24人,教辅销售实现持续增长。外部强化校社联动,重点推广经山东省教育厅审定的合规评议教辅,同时以“新华爱书客打印纸”等多元产品弥补市场教辅缺口。

线上销售以“营销网格化”为核心,以新媒体直播为突破口,通过打造专业化直播团队并持续加大人力资源的投入,创新机制破冰。截至2025年11月底,济南市店两个直播团队的GMV达到2891万元。同时,平台扩展至7个,新增了拼多多、微信小店、小红书、孔夫子旧书网。

店内营销通过品牌化运营与商业模式创新双轮驱动,强化其辐射带动作用,实现核心引领价值。全年开展各类文化活动约310场,其中教育领域的活动约70场,综合文化领域的活动约240场。打造“新华·时光学院”文化品牌,初步构建出“阅读+教育+社交”的综合文化空间与“全民终身学习”文化生态。

当前,线上渠道已占据零售主导地位,传统门店客流与销售持续承压;同时,作为传统利润支柱的教材教辅业务也面临人口结构变化等带来的压力,未来发展路径将清晰聚焦于“跨界融合”与“知识服务”。2026年,济南市店将重点在两大方向推进创新实践。

一是加速“三商”战略落地。聚焦“终身学习服务商、品质阅读服务商、优质生活服务商”定位,做优做精“新华·时光学院”文化品牌,培育多元化新业态。同时持续拓展阅办新华文化书院布局,通过“标准化建设+个性化创新”推进线下服务网格化,将文化服务精准嵌入社区生活,让文化服务更贴近群众需求。

二是深化“数智五化”工程赋能。聚焦内容电商这一核心赛道,定向培育专业化直播运营团队,以场景化直播内容实现高效引流;同步依托社群完成流量承接、互动维护与复购引导,构建“内容引流—社群沉淀—交易转化”的线上运营闭环,最终推动线上业务从传统“渠道补充”向“生态主导”跨越。

2025年,长春市新华书店(以下简称“长春市店”)聚焦主业主责,围绕阅读服务升级、多元业务拓展、线上融合等方面,进一步推进实体门店空间转型,扩大书店品牌影响力。

坚守主业主责,提升服务效能。教材教辅是新华书店的核心业务之一。今年教辅发行面临着“断崖式下滑”的压力,给新华书店带来了不小的冲击。对此,长春市店从四个方面采取应对举措。一是确保教材教辅的“课到书到,人手一册”。为此,我们优化了物流调度体系,全程跟踪配送进度,保障教材能够及时准确地送到各个学校。二是不再只做教材教辅的“搬运工”,不断深化“校店合作”的黏性。三是及时有效地做好售后服务。四是充分做好零售门店的教材教辅发行工作,尽可能做到品种齐全,货源充足。

丰富业态布局,加快门店转型。为吸引更多读者,2025年4月,长春市店在连锁门店重庆路图书音像大厦一楼打造东北首家熊猫书店,专属打卡区同步开放。在全楼打造“东书房”品牌理念,营造静谧舒适的阅读氛围。

传统图书销售已经不能满足书店的发展需求,必须拓展更多元的业务板块。2025年,长春市店把非主营业务变成营收指标新的增长点。在寒暑假开展假期托管班和假期期间系列手工活动;“一本书的诞生”研学活动得到读者积极参与。围绕“学生阅读场景升级”方向,推出少儿分级阅读馆、绘本故事讲座、“小小书虫”职业体验等一系列品牌活动,鼓励学生利用碎片化时间培养阅读习惯。

建设线上传播矩阵,强化店内店外融合。2025年我们在店外拓展上重点发力网格化营销和文旅联动,成绩显著。文旅联动方面,东书房、西书房分别成为核心文旅地标,很多游客都会把这两个书房纳入游览路线。同时,长春市店深耕社区网格化,2025年新开设了4家社区书店;聚焦校园周边,打造适配学生需求的特色书店。

线上销售布局以抖音直播带货和“快团团”、微信公众号直播、微信读者群等新媒体为核心,利用店堂品种丰富的优势扩大实体门店的影响力。如利用抖音对升级后的门店进行宣传后,实体门店进店读者明显增加,留在店内阅读的读者也明显增加。

对于2026年的图书发行市场,我认为会呈现三个核心发展态势。一是场景化竞争加剧,读者的需求已经从单纯的“购书”转向“文化体验”,未来能够提供更多的优质场景体验、兼具内容价值和互动性的书店,会更有竞争力;二是数字化深度融合,线上线下融合已经不是选择,而是必然趋势,私域流量运营能力会成为书店的核心竞争力;三是本土文化凸显,读者对本土文化、红色文化相关的图书和体验项目的需求会越来越大,这会成为市场的重要增长红利。

实体书店要在“全民阅读”中发挥更重要的文化阵地作用,需从三方面发力。首先是强化空间赋能,不能把书店只当成卖书的地方,要持续升级“书店+”复合业态,让书店成为社区社交、文化交流、研学实践的核心载体。其次是深化阅读下沉,把阅读服务延伸到更基层的区域,通过流动书店、微型阅读角等形式,填补阅读服务空白。再次是传承本土文化,要深挖吉林本地的文化资源,打造更多具有“吉风文韵”的特色空间和文化产品,让书店成为地方文化传播的重要窗口。

2026年,长春市店将继续完善研学体系,同时推动书店与社区深度融合。2025年我们的研学业务已经有了一定基础,2026年我们会联合本地高校、博物馆、文旅景区,开发精品研学线路,如“红色研学”(依托长春的红色文化资源)、“非遗研学”(挖掘本地非遗项目)、“出版探秘”(带学生走进出版社、印刷厂,了解图书出版流程)。同时建立标准化的研学课程体系和安全保障体系,让研学业务更规范、更有竞争力。

我们将推出“社区书房合伙人”计划,主动和物业、社区居委会合作,在新建小区配套嵌入式阅读空间,为社区居民提供图书借阅、亲子活动等常态化服务;同时开展“书香社区”创建活动,通过评选社区阅读之星、举办社区读书节等形式,让书店真正融入居民生活。



## 升级「书店+」复合业态 深化阅读服务下沉

■段海峰(吉林省新华书店集团长春市有限责任公司党委书记、董事长)

## 持续提供高质量文化服务 深度挖掘城市文化新IP

■曲慧(黑龙江哈尔滨市新华书店有限公司党委书记、总经理)

2025年,面对图书发行行业内外的困难与挑战,哈尔滨市新华书店(以下简称“哈尔滨市店”)围绕以“稳”夯实主责主业、以“进”攻坚新兴业务、以“质”提升多元生态、以“效”驱动管理升级的总体思路,全力巩固教材发行业务基本盘,持续拓展新业态融合,构建全民阅读服务体系,在“书香龙江”建设中发挥积极作用。

深耕阅读服务战略成效显著。在全民阅读深化发展与文旅融合加速推进的时代背景下,哈尔滨市店打造“阅读+”“文化+”“教育+”文化新场景,稳步向综合性文化服务平台转型。全年累计开展青少年阅读活动289场,惠及学生16万人次。

一是品牌引领,构建青少年阅读生态圈。打造“知新国学讲堂”“新华姐姐讲故事”等青少年品牌阅读活动,构建覆盖广泛、层次丰富、特色鲜明的全年龄段阅读服务实践体系。二是成长赋能,助力青少年分级阅读指导。如与黑龙江电视台、哈尔滨市朗诵协会联合举办第九届“中华好童声”全国朗诵展演。三是名家引领,汇聚文学与教育的双向赋能。推出“新华大讲堂——作家面对面”系列活动。四是书香进校园,搭建校园阅读服务阵地。与哈尔滨市南岗区多所中小学建立合作,为不同年龄段青少年制定《青少年分级阅读指导目录》,建立“学校书单、学生点菜单、

书店送订单”的三单式精准供给机制。五是行走课堂,打造沉浸式研学新场景。依托本地文化资源禀赋,创新推出“研学+非遗传承”“研学+职业体验”多元发展模式。

以“阅读+”理念为引领,持续释放“书店+”生态效能。2025年,全店共举办各类全民阅读活动460余场,参与人数逾20万人次。

一是在场景重构与空间创新方面,突破传统书店的功能边界。2025年,重点打造“哈尔滨记忆”历史文化展馆,借助2025年哈尔滨亚冬会契机,实施以“书香”服务“冰雪盛会”的整合营销。二是在活动营造与服务创新方面,强化书店作为城市文化核心的功能定位,探索以深度文化服务创造独特客户价值、巩固市场地位的创新营销路径。三是在社会合作与模式创新方面,构建“城市文化共建联盟”,举办多期“哈尔滨讲坛”。四是在功能拓展与活动创新方面,构建“店内深度体验+店外实地探访”双场景研学体系,打造了“阅游冰城”新华研学品牌,开发了20余个特色研学项目,年服务学员超2万人次。

2026年,哈尔滨市店将重点开展三方面工作。聚焦主责主业,打造有温度的城市文化会客厅。2026年,哈尔滨市店将全力以赴做好重点党政读物发行工作,生动呈现哈尔滨历史变迁、冰雪文化与红色

故事。打造“阅读休闲综合体”,划分“安静阅读区”“亲子互动区”“咖啡社交区”,着力构建多角度交叉并互相支撑、体验感亲民的城市文化会客厅。

强化使命担当,升级阅读服务,提升公共文化服务效能。依托“全民阅读活动周”“书香龙江读书季”“4·23世界读书日”等重要节点,构建全民参与、全域覆盖的全民阅读服务体系,持续打造“哈尔滨新华”特色品牌文化阅读活动,常态化开展天鹤书市、冰雪节图书博览会、“送书下乡”和流动书车等营销活动。统筹推进校园阅读建设,加强与出版社、图书馆等公共文化机构的合作,进一步丰富公共文化服务内容。

深化改革创新,培育发展新动能,延伸多元文化服务产业链。聚焦“书店+”多元业态融合,将研学旅行、本土特色等元素有机嵌入书店融合发展新模式,构建集赫哲族鱼皮技艺、满族刺绣、鄂伦春族桦皮制作等展示于一体的“龙江非遗文化体验空间”。深度挖掘城市文旅资源,围绕“冰雪文化”核心资源,开发具有特色的研学项目,打造沉浸式冰雪文化数字体验馆,实现“阅读+冰雪旅游”的深度融合,塑造城市研学新IP。



## 不断挖掘新业务增长点 探索可持续营利模式

■于令东(内蒙古鄂尔多斯市新华书店党支部书记、董事长、总经理)



在时代需求与市场驱动双重影响下,鄂尔多斯市新华书店(以下简称“鄂尔多斯市店”)立足“店内+店外”“线上+线下”,不断探索新业务增长点,探索可持续营利模式。

阅读服务提质升级,筑牢全民阅读主阵地。2025年,鄂尔多斯市店开展900余场文化活动,构建了立体化阅读服务网络;创新打造市直机关党员干部阅读基地与“书香机关阅读角”,提供多功能文化空间支撑;邀请阿来等作家学者开展店馆联动、店校合作活动;联合准格尔旗委宣传部推出《准点开讲》全民思政课,搭建文化交流平台。

多元业态融合赋能,拓宽产业发展边界。聚焦“书+”融合赛道,鄂尔多斯市店构建了文化用品、家居生活、教育辅助及“中粮优选”系列产品矩阵,创新“书香特色+悦读之旅”文创集章打卡活动,推动图书与文旅深度融合;持续发力智慧图书馆建设,中标鄂尔多斯市二中智慧图书馆设备采购项目;深耕“行走的思政课”研学品牌,构建“理论+实践+体验”立体教育模式。

店外市场精准破局,释放文化消费潜力。鄂尔多

斯市店依托网格化营销体系,精准对接教育资源均衡发展需求,中标10余所学校馆配图书采购项目;联动市、区(旗)两级政府与文旅部门发放购书优惠券,读者购书享5折优惠;国庆期间政企联动开展“书香北疆 阅动暖城”文化惠民促消费活动,投放百万惠民券。

线上渠道全域布局,构建即时服务体系。鄂尔多斯市店打造“1主+N子”账号矩阵,主账号聚焦亲子家庭,子账号覆盖教辅等细分赛道,实现用户群体全覆盖,并依托抖音、美团等平台,融合线下门店网格优势,提供“线上下单+外卖到家”等即时服务。创新馆店合作模式,拓展文化消费市场。

店内场景创新升级,打造特色文化空间。鄂尔多斯市店跨界联动鄂尔多斯市老年大学、东胜区教育教学研究中心,成立新华老年大学与“蒲公英读书会”。新华老年大学以“共建共享、共创共赢”为目标,构建老年教育与文化服务融合平台。“蒲公英读书会”与“新华·阅读成长周讲”深度联动,通过绘本共读、写作提升等多元形式,推动全民阅读向纵深发展。

2026年,鄂尔多斯市新华书店将跳出传统思维框架,聚焦四大方向进行新探索、新尝试。差异化定位,构建地域特色书店矩阵。围绕“精准服务核心客群+深度植入地域文化”双主线,打造多

元化城市文化会客厅。针对年轻群体打造“潮流文化书店”,升级亲子家庭专属“儿童阅读体验馆”,并联动校园开展课后阅读服务。面向社区居民配套图书借阅等便民服务,在重点门店设立“鄂尔多斯文化专区”。

精细化运营,以专业服务提升核心竞争力。按照“校园、社区、机关、企业”四大场景划分服务网格,提供“一对一”定制化解决方案,涵盖教材教辅定制、学习用书采购、企业文化建设等多元需求。强化员工专业赋能,通过技能培训提升产品推介、活动策划与需求对接能力,打造专业化“文化服务顾问”团队。

市场化拓展,激活团购与馆配业务增量。深耕党政机关、企事业单位等团购市场,提供个性化配书等一站式服务;聚焦中小学图书馆等馆配需求,优化选品与配送效率,拓展图书馆运营咨询等增值服务;联动本地文旅资源,在景区、酒店设立“文旅图书角”,推出地域文化主题图书套装,实现文化传播与业务拓展双赢。

业态创新,探索新零售融合发展路径。升级文创产品体系,开发城市IP等特色产品,完善“图书+文创”消费场景;打造复合型消费空间,通过线上引流提升门店聚客能力;深化跨界合作,与文旅等单位共建文化服务平台,打造标杆性品牌活动,扩大文化影响力与市场覆盖面。