

书城最近还要新增文化用品等与主业接近的项目。在增添辅业经营的情况下，又要保证主业的经营利润，太原书城对上架图书实行精细管理。“我们的图书品种遵循多品种，少复本，无库存原则，让更多的图书都能上架。复本量一般在3~5本，畅销书、常销书中复本量大的图书要重点陈列。”据温亚军介绍，太原书城对于畅销书、常销书、滞销书新旧图书品种上架遵循一定的规律，比如新书优先上架，畅销书放置到明显位置，常销书专架陈列，滞销书下架或放置到不明显位置。温亚军认为，能否及时对畅销书进行有效营销，是评价卖场业务工作质量的首要标志。比较于其他品种，畅销书的信息来源更广泛、更直接明了，但是畅销书也有优劣之分，也存在品位问题。强调畅销书的意义绝对不意味着什么畅销书都是自己卖场的重点品种。在卖场面积或者图书经营面积有限的情况下，选择适合自身的畅销书，同时拒绝不适合书店定位的畅销书是最重要的。

太原书城要求常销书不断档，或者不能出现较长时间的断档，常销书一般不超过一个添货周期所需要的时间，大约15天。温亚军表示，常销书就是卖场业务员严防死守的阵地，除非是这家出版社断货了。常销书是否做得好取决于卖场业务员的勤快程度，动销书是否做得好则取决于卖场业务员对于图书内容和读者需求的理解程度和执行程度。畅销书与进货速度有关，常销书与进货量有关，动销书则更多涉及该品种该进不该进的问题。

总之，太原书城按照畅销书、常销书、动销书的不同需求向出版社征订，不仅为了保证图书上架的最大化，还为了避免库存问题的出现，在尽量减少退货的前提下，太原书城实施预警退货、年限退货和不动销退货，另外对于实际留下的库存书实行打折促销，或留出一部分进行捐赠或用于图书漂流，以保证节约成本，提高销售总利润。

摘自：《社科新书目》

单品售价上不去，大型商圈进不去，进去了交不起房租……实体书店真的只能成为这场图书价格战中的炮灰吗？而作为国内实体书店的排头兵，新华书店打算如何应对这样复杂严峻的形势？面对数字出版和网商竞争的压力，而教材发行这碗“政策饭”又越来越充满变数，新华书店在谋划着什么？

新华书业巨头升级在即？

宋平

新华系的谋划：业态转型

山东新华书店集团董事长刘强表示，为了应对图书业的新形势，山东新华集团会强力拓新“五化”，即资本化、多元化、数字化、商业化和全域化，具体落实到业态升级与转型方面，则着重于打造多元复合业态的文化商城、文化MALL、文化综合体；牵头办好山东古玩商会；建设规范远程网络教育，发展电子文化产品，引入电子书包、电子期刊等。

湖南省新华书店有限责任公司副总经理沈剑锋则说：“苏宁等网上商城的恶性竞争行为当然会让我们产生对行

业的担忧，但同时也应该认识到，技术的迅猛发展给予行业不断革新的可能，正视挑战才能战胜挑战，积极的引入新技术，运用新方法才能不断的推动图书发行业进步。我认为，未来书店实体门店将主要朝着体验中心、互动中心的方向发展。”同时，湖南省新华书店还着眼于数字出版和教育服务，希望不但能把固有强项做强，在新兴出版领域中也也能拔得头筹。

上海新华传媒连锁有限公司会在未来坚持建网建店，但赵建平表示，新的店面“不会传统意义上的卖书为主的书店”。同时，上海新华的网上电子书店新华e店

也已经上线，读者可以在 iPad 或者 Android 设备上浏览并购买电子书。

汇总新华书店业态升级与转型的经验与未来的规划，可以看出，新华书业升级在即。

书店变成“体验店”

沈剑锋说：“随着无纸化的图书越来越多，我们更看好纸质书购物进入一种体验式的时代。”什么是“在体验式的氛围中购书”呢？他解释道：“我们湖南省新华书店的阅读花园就是最好的诠释，它是设置在书店中的咖啡馆。每周我们都会组织沙龙活动。”阅读花园的沙龙活动不仅仅是关于文学的主题沙龙，还有关于生活的，比如健身和教大家做甜点，沈剑锋举例：“如果是品茶的沙龙，我们自然会放一些茶叶鉴赏的图书在活动中；如果是健身沙龙，则有瑜伽教程恭候。每周的沙龙活动内容不同，我们就主推不同的图书。”这样的沙龙活动，让顾客在体验式的活动中了解图书的内容，不由自主地产生购买兴趣，“对纸质图书的概念性推销，增加了图书的附加值；传统图书卖场的业态升级，能为读者更好地服务”。

在谈到书店如何转型升级的问题时，赵建平强调指出，数字出版不会简单代替纸质书：“就像当年电视出现后，很多人哀叹广播的末日已到，实际上广播现在仍然有很多听众，仍然有自己的发展。纸质图书也是一样。”他指出，数字出版对传统出版所做的其实是一种“筛选”：“一些泛娱乐的出版物会转到数字出版平台，而那些并不‘浅’的阅读在相当一段时间内会留在纸质出版物中，因为毕竟要享受经典、享受文化意义上的阅读，纸质书更能满足读者的要求。因此，代表着出版传统价值的出版物是我们上海新华今后的主打，我们必须努力，和出版社密切合作，把这一块做好。”

基于对传统图书与数字出版关系的认知，上海新华的店面策略也相应调整，赵建平说：“我们现在新建店面都会尽可能选择具有规模的店面，希望在5000平方米以上，最近我们的新项目都是营业面积10000平方米以上的店面。这样的店面不会传统意义上的以卖书为主的书店，还要结合相关文化产品的运营，包括数字化体验，集合在大的文化 Mall 里。”既然看好经典和文化阅读的未来，赵建平自然特别注重顾客未来的文化体验——“体验”，他也不约而同地提到了这两个字，“我们希望读者在店面中，既可以阅读，也能参与文化体验活动，当然还会有咖啡吧等配套设施，让读者觉得这个环境是非常亲和、非常有品位的，在这样的书店哪怕泡几个小时都很舒服。”

上马新华 e 店

今年1月，中南传媒宣布与华为技术有限公司共同为中南传媒下属子公司天闻数媒科技有限公司增资3亿元。天闻数媒将以数字阅读与出版、数字教育业务运营为主营业务，在全球范围内开发、运营数字内容资源。

“湖南省新华书店作为中南传媒旗下最大的子公司，天闻数媒这一数字阅读项目，从一开始我们就深度介入。”沈剑锋表示，新华书店在中南传媒的数字阅读战略中扮演着不可或缺的角色，同时也在中南传媒的主导下全程参与了天闻数媒的运作，“我们扮演的角色主要是数字内容的推销商和平台的维护商。比如，现在全行业都很看好数字阅读和电子书包这个方向，而我们新华书店就有自己独特的渠道优势。”他介绍，由于新华书店的发行员经常进出中小学校送教辅、了解教辅使用情况，因此，“新华书店与学校有天然的良好互动，有利于电子书包的试点和推广”。

上海新华已经拿出了自己的线上电子书店：新华 e 店。如今，走进上海福州路书城，你会发现在最显眼的位置设立了新华 e 店数字阅读体验区，这当然也是赵建平所说的书店内“数字化体验”的一部分，表明了上海新华开图书发行行业风气之先的精神。赵建平说：“数字出版让读者在文化消费上有了更多选择，这是大势所趋，上海新华也就必须调整我们的经营策略和发展策略，在数字出版方面，我们对新华 e 店的建设进行了大量投入，同时也发挥了新华书店自身的优势。”这个“自身优势”，赵建平所指的是凭借与出版业的良好关系，新华 e 店能够签下一大批新书的数字版权，让读者在这个平台上有书可看，也能够找到自己想看的书。如今，新华 e 店已经能提供几千种数字图书可供读者购买，售价大多不超过10元，读者可以在 PC、iPad、Android 等多种终端上购买和浏览图书。

瞄准教育产业

长期以来，新华书店给人以“背靠教材发行好乘凉”的印象，不过，若要摆脱只靠教材“单脚蹦”的尴尬状况，在网店的竞争下谋求“大步走”，新华书店把目光投向了他们熟悉的教育领域。

去年，山东新华书店集团打造的新华名师网正式发布运营，这款面向中小学教育的专业学习网站在全国新华书店系统还属首创。据刘强介绍，在2009年，山东新华书店集团参与开发的“山东省网上教育教学平台”就已经受到全国用户好评，实现了视频说课、学生作业、地市级教师培训等功能。而2010年，山东新华集团加大投入，聘请国

内知名教育专家学者，利用独具特色的“三分屏课件录制技术”打造了一批高品质、大容量的网络视频学习资源，其中既有经验丰富的优秀教师录制的精品课件，也有资深教育专家的学习方法精粹，在这些资源的基础上，推出了新华名师网。刘强特别指出，新华名师网最大的特点就是，内容资源“全视频”的表现形式和“知识点”的检索方式。

来自教育大省的山东新华集团推进中小学远程网络教育项目看似顺理成章，实际上反映了其面对书业形势变换，实施数字化和信息化转型的决心，更有启示意义的，则是刘强口中，山东新华的企业宗旨：“根植教育，服务教育，反哺教育。”——既然新华书店与教育密不可分，则更要深挖教育市场。

沈剑锋也向读书报透露，湖南新华未来的战略发展目标将不仅仅为学校和学生提供教材：“我们提出的理念是全程教育服务。凡是与教育有关的产品和服务，我们一站式提供。”在沈剑锋的构想里，这个“全程教育服务”应该能为学校提供教育产品的一揽子解决方案，包括图书、文化用品、体育用品、电教产品，甚至塑胶跑道，“而且还有教师培训。教育和培训市场前景广阔，我们正在搭建这样的平台”。

影院 + 书城，文化综合消费

2010年5月，山东东营新华鲁信影城开业，与同处东营新华大厦的东营新华胜利书城同时迎宾。刘强介绍，东营新华鲁信影城开业后，日均票房收入达到2万余元，而山东新华之所以将电影院纳入发展战略中，正是考虑到近年来传统书业渐呈萎缩趋势，而由于数字技术的引入，曾经陷入颓势的电影业却呈复兴之势。山东新华避开全国院线巨头的锋芒，选在东营而不是大城市开设第一家电影院，更为书业涉足影院开辟了蹊径。据了解，山东新华书店集团还将在东营再开3家影城，除第一时间占领东营电影市场外，还计划在每个地级市根据条件建3~5家新华影城。刘强说：“新华书店涉足影业，既拓展了新华书店的经营领域，又提升了新华书店的品牌效应，延展了新华渠道的价值链。”

同样是影院，上海新华传媒连锁有限公司的构想则完全不同，他们希望将影院融入书店的品位，走的是“小资”路线，赵建平说：“我们确实设想在书店里设置一个小型电影院，规模也许不大，但放映厅的配套设置要很现代，让观众在这里自由选择电影播放，可以选择好莱坞大片，也可以选择小众文艺电影，会吸引情侣和家庭来消费。”

放眼“大文化”

在大众图书销售领域感受到前所未有经营压力的新华书店，正在将眼光放到“大文化”产业链中，这充分说明，无论书业中人愿意与否，书店纯粹“卖书”的时代正在离我们远去，未来的书店不但是沙龙，是咖啡馆，是文化用品店，更会是创意商店并包含电影院，说不定还会是社区活动的中心。而在此次采访过程中，记者深切感受到新华书店为应对书业激变所做出的各种努力：如果说书店的业态升级和试水数字阅读，是将根系更深地扎入图书这一新华人世代生长的土壤，那么进军教育产业和电影院线，则是从文化产业更粗壮的主干上汲取营养。同时，新华书店还向更广阔的天空望去，他将在文化领域更深更广地拓展。如上海新华传媒旗下子公司风火龙物流，由原先的《新闻晚报》发行物流中心，转变成具有电子商务配送业务的专业物流机构。又如山东新华书店集团开办的齐鲁古玩城，看准山东的艺术品、收藏品市场，不但要做一家商城，还要成立山东省古玩商会，意图带动起一个包括古玩鉴定、修复、展销、拍卖、收藏知识培训、艺术品投资咨询、艺术品委托交易、网络销售、电视收藏节目等一系列项目的古玩艺术品新型产业群。

所有这些努力，隐约描绘出新华书店涉足“大文化”、“泛文化”产业的印记，当图书市场风云变幻之际，新华书店正向枝蔓相连、绿叶荫丛的多元文化产业靠拢。新华书店在网络时代大背景下纷纷业态转型、升级，最终谁能爬上文化产业链的顶端，摘取最丰厚的果实，还需时间作答。

摘自：《中华读书报》