

教育部印发“做中学”领航行动指南：人工智能纳入义务教育科学探究

近日，教育部印发《义务教育阶段科学教育“做中学”领航行动指南》（以下简称《指南》），部署开展科学教育“做中学”领航行动（以下简称领航行动）。

《指南》指出，领航行动以学生为主体，以兴趣为导向，以实践为路径，聚焦加强科学探究实践，推动科学教育育人方式变革，激发青少年好奇心、想象力、探求欲，回答好科学教育加法“加什么、怎么加”的问题。

《指南》明确了领航行动目标与内容要求。领航行动重在科学类课程进行深化、整合与拓展，聚焦“真实问题”，引导广大学生关注生产生活实际，了解科技发展变化，开展跨学科探究实践，让学生掌握科学方法，发展科学思维能力，全面提升科学素养。各地各校应立足区域资源优势 and 办学特色，结合学生实际情况，进行科学探究实践任务设计与实施，注重科技教育与人文教育协同。为便于实施操作，《指南》提供了“生命健康”“生态环境”“地球奥秘”“航空航天”“新兴产业”“人工智能”等主题示例和任务示例，供地方和学校参考。

《指南》明确了领航行动实施安排要求。一是加强课程实施规划。在严格执行义务教育课程方案总体要求并保持课时总量不变的基础上，统筹使用科学类课程中的跨学科主题学习课时，以及综合实践活动、地方课程及校本课程等课时，采取集中或分散的方式灵活安排，确保每个学生每学期完成

不少于1个任务且不少于4课时。二是变革教学方式。突出学生的主体地位，尊重学生学习自主性，运用项目式、探究式、场景式学习等方式，鼓励学生大胆尝试，包容失败。积极创设开放多元的学习环境，为学生深度思考、动手实践提供支持。三是完善评价方式。围绕问题意识、探究实践能力、反思改进能力、合作交流能力等方面，重点关注学生在完成科学探究实践任务中的真实表现与发展变化。坚持评价主体多元，强化过程性评价。用好评价结果，将科学探究实践表现性评价以纪实性方式记录，纳入学生综合素质评价档案，不另作考试要求。四是开发配套资源。通过国家中小学智慧教育平台提供配套教学资源，并鼓励各地组织教研机构、高等学校等专业力量开发多种类型资源。五是强化社会协同。要求各地建立健全协同机制，实现科学教育资源供给和学校需求相匹配，支持学生开展长周期、持续性的科学探究实践活动。

同时，《指南》还明确要求，各地要加强系统部署和有效实施，建强师资队伍，强化教研指导，完善条件保障，推动领航行动切实落地。

（来源：教育信息化咨询）

河南省校外培训政策“十问十答”

问题 1：为什么要“双减”？“双减”到底减的是什么？

答：“双减”不是不让学习，而是让学习回归学校，让假期真正属于孩子。试想一下：一个每天睡眠不足、被作业和补习班压得喘不过气的孩子，和一个精神饱满、上课能集中注意力的孩子，谁更可能学好、哪个更有潜力？“双减”减掉的是机械重复的无效作业，把靠刷题堆出来的“虚高分数”打回原形，是要把校内课堂质量提上来，让孩子在学校就能“吃饱”“吃好”。“双减”减掉的还有家长和孩子过重的校外培训负担。“双减”前，培训行业野蛮生长，超前、超标学习扰乱了学校正常教育教学秩序，还有一些机构“退费难”“卷钱跑路”，让家长花了钱还受气，严重降低人民群众教育获得感、幸福感、安全感。

问题 2：社会上各种名目的培训班非常多，“双减”管的是哪一类？

答：目前面向中小学生的培训大致分为两类，学科类培训和非学科类培训。

学科类培训，内容主要涉及道德与法治、语文、历史、地理、数学、外语（英语、日语、俄语）、物理、化学、生物等学科学习内容。

非学科类培训，内容主要包括科技类、文化艺术类、体育类。

“双减”严控学科类培训，全面规范非学科类培训，尤其是存在管理混乱、借机敛财、虚假宣传、与学校勾连牟利等问题的机构，切实维护广大中小学生和家长的合法权益。

问题 3：培训机构这么多，到底归谁管？如果家长有诉

求找谁？

答：不同类型的培训机构，主管部门不一样。

教育行政部门主要负责学科类校外培训机构及相关培训行为的日常监管和行政执法。

科技、文化和旅游、体育等行政部门分别负责科技类、文化艺术类、体育类校外培训机构的准入审批和日常监管，分别牵头负责对科技类、文化艺术类、体育类校外培训机构及相关培训行为的行政执法。

如果有疑问，可咨询相应主管部门，或者拨打 12345 政务服务便民热线咨询。

问题 4：各类培训机构的培训时间有什么不同？学科类培训机构，假期不能上课吗？

答：根据中办、国办《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》等规定，学科类校外培训不得占用国家法定节假日、休息日及寒暑假假期组织培训；非学科类校外培训上述时间段可依规正常开展，但不得超时培训、更不能借兴趣班等名义违规开展学科类培训。

另外，学科类和非学科类培训时间均不得与中小学教学时间相冲突，线下培训结束时间不得晚于 20 点 30 分，线上培训时间不得晚于 21 点。

问题 5：想给孩子报班，家长如何选择合规的校外培训机构？

答：记住三步法：

第一步：查白名单。手机应用商店搜索下载“校外培训家长端”APP，上面列的都是经过审批的正规机构。也可以现场要求学科类培训机构出示《办学许可证》和《民办非企业单位登记证书》，非学科类培训机构出示《办学审核同意

书》和营业执照。

第二步：签合同、走平台。一定要签《中小学生校外培训服务合同》，通过“全国校外教育培训监管与服务综合平台”缴费，千万别转私人微信或支付宝。

第三步：看公示。正规机构会在显眼位置公示教师资质和收费标准，看不到资质的，建议别报。

问题 6：托管机构、自习室提供写作业或自习服务是违规培训吗？

答：不一定。如果借托管机构、自习室等名义进行学科类培训，是违规的；如果是单纯的托管或自习，则是允许的。判断是不是学科类培训，看下面这 4 个条件：

1. 培训目的：以学科知识与技能培训为导向，主要为提升学科学习成绩服务。

2. 培训内容：主要涉及道德与法治、语文、历史、地理、数学、外语（英语、日语、俄语）、物理、化学、生物等学科学习内容。

3. 培训方式：重在进行学科知识讲解、听说读写算等学科能力训练，以预习、授课和巩固练习等为主要过程，以教师（包括虚拟者、人工智能等）讲授示范、互动等为主要形式。

4. 结果评价：对学生的评价侧重甄别与选拔，以学习成绩、考试结果等作为主要评价依据。

如果只是提供场地让孩子自己写作业、自己看书、有工作人员看管，没有讲解授课行为，就不属于违规培训。

问题 7：培训收费有哪些规定和要求？

答：学科类校外培训机构收费执行政府指导价，所有预收费全部纳入全国监管平台监管账户，严禁私人账户收费。

学科类及非学科类培训机构不得一次性收取跨度超过3个月或60课时的培训费用，单次缴费最高额度不超过5000元。

问题8：培训机构的老师，有什么资质要求？

答：校外培训机构所有从业人员必须实名登记、纳入监管平台备案。机构需公示所有从业人员资质信息，接受社会监督。

学科类：从业人员须具备相应教师资格证书。

非学科类：从业人员须具备相应的职业（专业）能力证明。

问题9：校外培训材料有哪些规范要求？

答：所有教材都必须在主管部门备过案。校外培训机构所用课程、培训材料需提前向主管部门备案审核，严禁使用未经备案的自编教材；与国家课程相关的内容应符合相应课程标准要求，严禁开展超前教学、超纲教学、应试刷题类违规课程。所有课程和培训材料不得违背教育规律和国家教育政策要求。

问题10：选择校外培训机构还有哪些安全上的硬性标准？

答：保障学生安全是家长需要首先关注的。合规校外培训机构办学场地需满足以下条件：符合消防安全、场地面积等统一规范标准，经消防、住建等部门核查验收合格，具有相应安全检测评估报告。不得在居民住宅、地下室、阁楼等密闭危险场地办学。场地内安防设施、应急通道、防护器材需齐全有效，培训机构需常态化开展安全排查，建立安全隐患台账，实行“报告、登记、整改、销号”闭环管理，切实保障参训学生人身安全。

（来源：河南日报）

4000 平中信首家城市旗舰店, 给我们带来的启示!

7月1日, 中信书店首家城市旗舰店于北京朝阳大悦城正式试营业。这家近4000平方米的文化空间落地, 为北京增添全新人文地标, 也在实体书店行业承压、线上阅读普及的当下, 以全新业态与运营理念, 为行业突围和书香城市建设提供了新思路。门店以“探、聚、融、闲”为核心, 汇聚10万余册中外图书, 融合阅读、亲子、文创、餐饮等多元业态, 打造沉浸式城市文化生活社区, 重新定义了新时代实体书店的价值内核。

行业启示: 逆势布局, 重塑实体书店核心价值

当下实体书店行业普遍承压, 中信出版集团逆势打造超大旗舰店, 并非单纯商业布局, 而是对实体书店生存价值与发展路径的全新探索。中信出版集团党委书记、董事长陈炜表示, 深耕实体书店、服务大众阅读, 是出版机构的主责主业。实体书店并非单纯零售业态, 而是出版产业链的重要延伸和城市专属文化生态载体, 跳出了以商业营收评判书店价值的单一标准。

依托十余年出版积淀, 2026年全新旗舰店的落地, 既是响应全民阅读、建设书香社会的政策号召, 也适配大众从购书消费向沉浸式文化体验升级的需求, 完成品牌迭代焕新, 印证了实体书店的核心竞争力在于文化属性, 而非标准化商业属性。

新店践行“千店千面”理念, 聚焦场景化、专属化文化服务, 以精准读者洞察、优质选书和专业服务, 凸显实体书

店不可替代的价值。其核心行业启示在于：线上承载图书售卖功能，线下书店的核心使命是打造“活的文化现场”，通过书展、沙龙、分享会等多元形式活化书籍内容，完成从“卖书”到“做文化”的转型。

该门店是中信书店人文初心的落地实践，通过打造可复制的旗舰范式，探索出社会价值与商业价值共生的发展模式，为实体书店高质量发展提供了优质范本。

空间启示：创新场景，重构阅读生活新形态

区别于传统书店刻板的分区模式，该门店由知名建筑师王辉操刀，以“微型城市”为设计理念，围绕四大核心定位，打造集街巷、广场、剧场、花园于一体的复合空间，划分八大功能区域，实现文化体验与日常休闲的深度融合。

门店近 1100 平方米图书区藏 10 万余册图书，进口书占比 20%。团队以专业编辑思维规划区域，细分艺术设计、文学、人文社科、生活方式四大板块，兼顾专业深度、全球视野与生活实用性，彰显出版品牌的内容专业壁垒。同时，门店打造“艺术盒子”“品读北京”等特色空间，融入在地文化、艺术创作与新型出版形态。开业期间多主题联动书展，串联城市记忆与艺术叙事，让书店从静态藏书空间，转变为动态的城市文化传播阵地。

250 平方米的森林主题儿童馆落地“小灯塔乐读馆”品牌，专业团队从多维度精选 6000 余种童书，依据儿童成长规律精细化分类，覆盖审美、科普、文学、独立阅读等多元需求，为城市亲子阅读场景提供了标准化高品质范式。

门店秉持“商品即阅读”理念，汇聚千余种潮流文创、生活美学产品，引入六大特色餐饮品牌，多为华北首店或定制门店，实现书香与烟火气深度融合，证明非书业态可赋能

文化体验，让阅读深度融入日常生活。

内容启示：思想赋能，激活城市人文活力

常态化优质线下活动，是新店区别于普通商业空间的核心优势，也是行业发展的重要启示。依托品牌年均 500 余场文化活动的运营积淀，新店持续打造常态化“活的文化现场”。

未来，门店将承接新书首发、作家对谈、行业沙龙等重磅活动，致力打造华北新锐思想传播高地。这标志着新时代实体书店的核心竞争力，已从藏书规模升级为持续的优质内容生产力，这是长效吸引客流、赋能城市文化的关键。

门店开业首场重磅活动「思想剧场·哲学与 AI」，聚焦 AI 时代人类主体性前沿议题，围绕自我边界、身份认知、人类价值等核心问题展开深度思辨，直面当下时代精神命题。这场前沿思辨活动，彰显了中信书店的内容格局：实体书店既是传统文化传承载体，也是前沿思想交流平台，能够持续输出高阶精神文化内容，填补城市前沿人文交流空白。

运营启示：多元赋能，构建长效书香生态

新店轻量化、亲民化的运营模式，为实体书店引流、留存读者、实现长效发展提供了有效借鉴。试营业期间，门店推出图书盲盒免费抽取活动，市民打卡分享即可参与，以年轻化互动形式拉近大众与阅读的距离，有效激活线下客流。

同时，门店搭建完善的会员体系，新用户注册即可领取定制购物袋、图书及饮品代金券等专属权益。通过精细化会员服务、常态化福利活动沉淀核心读者，构建可持续的运营生态，实现商业价值与文化传播的双向落地。

（来源：寅领）

实体书店如何找到“新坐标”

徽州书局以徽派典籍与非遗文创传递“文承徽韵”匠心，上海申东外语书店提供从启蒙纸板书到章节书的英文阅读解决方案，浙江新华旗下“文字里”社区书店还原邻里共读温暖日常……

近日，在杭州举行的第34届全国图书交易博览会上，“书驿栖光”特色书店展区人头攒动，各家书店亮出“镇店之宝”，讲述各自突围之道。

今年的政府工作报告提出，支持实体书店发展。一边是大众消费习惯迭代带来的挑战，另一边是政策春风和消费升级催生的新需求，实体书店如何找到再出发的“新坐标”？

正在被“重新看见”的实体书店

周末北京的一家商场里，老牌“网红”西西弗书店座无虚席，家长带孩子沉浸式读书，青年伏案自习；山东新华书店旗舰店山东书城里，有人为安静看书而来，有人为创作分享会而来，还有人为参加多样的教育活动而来。

实体书店转型正在发生。

扎根南昌34年的青苑书店，曾在经营低谷时发文求助——“我是青苑书店，请不要让我冻毙于风雪”，呼吁书友充值帮书店渡过难关。

“情怀可以救急，不能救穷。”书店创始人万国英看得清醒：“活下来，靠读者，靠活动，靠30多年积累的信任。”书店多年累计举办超千场书友会，并通过限量签名本、定制书单等增值服务激励会员自愿付费。

还有书店向外探索。

合肥中场休息书店在今年世界读书日前后，联合知名商业体举办合肥春日阅读节，邀请 50 余家出版社和书店参展。

“我们把书店作为内容创意业务的展示窗口，把空间策划、活动执行能力转化为营收来源。”书店主理人小方说。

而对于苏州慢书房来说，与读者建立分层式的深度阅读链接同样重要。“和慢书房共读一本书”活动已坚持了 10 年，参与读者从最初的 70 人发展至每年约 300 人；还有面向孩子的绘本读书会、面向女性群体的主题读书会，持续强化读者与书店之间的情感绑定，增强消费黏性。

“实体书店的核心价值在于，它是线上无法替代的文化体验空间、审美空间与社交空间。”中国社会科学院大学哲学院教授赵剑英认为，今天人们走进书店，除了买书，还为了寻找精神共鸣、感受城市温度、获得心灵慰藉。

读者为何仍愿走进书店

济南不贵书店里书架林立，书架侧面贴着许多顾客与心仪书籍的合影。

“还是有许多人愿意和一家书店产生情感交集。”店主王树增说，老顾客持续引荐新读者，他的微信号早已加满往来书友。

第二十三次全国国民阅读调查结果显示，2025 年我国成年国民倾向于纸质图书阅读的比例达 45.9%，位居各阅读方式之首。

这恰恰回答了一个被问了十几年的问题：线上购书便捷高效、电子书随手可得，读者为何依旧愿意走进实体书店？

——提供偶遇好书、静心专注的空间。读者小高说，逛书店时常能邂逅计划外的好书，打破信息茧房，收获意外惊

喜。同时，各大书店优化空间设计，打造沉浸式阅读场景，如北京三联韬奋书店采用柔和防眩光灯光，按主题关联陈列书籍等，营造出适宜思考、沉静阅读的环境。

——承载社交功能，输出情绪价值。青苑书店千余场线下活动的核心作用，是搭建人与人、人与书的桥梁。万国英认为，一场讲座、一次面对面交流，能够串联读者、书籍与同好，形成持续扩散的传播效应，带来的长远价值远高于单次图书销售利润。资深出版人三石也提出，实体书店的核心竞争力不在于卖书，而在于建立起作者、读者、书香文化互通的文化平台。

——加深人与在地文化的联结。中国书刊发行业协会数据显示，2025年全国文旅属性明显的实体书店营收增长率达23%，远超传统书店平均水平。本届书博会特色书店展区内，舟山岛上书店的海洋文化、宁波三味书店的溪口文脉、风雅颂书局的“世遗泉州”主题，就精准契合了大众对在地文化的体验需求。

山东师范大学教授李辉分析，消费者对书店的需求已从单一购书转向阅读、社交、体验融合的复合型文化消费，差异化地域文化体验成为实体书店吸引客流的抓手。

政策护航与自我造血并举

今年2月1日起施行的《全民阅读促进条例》，从制度层面明确支持实体书店发展，鼓励其改善阅读条件、开展阅读活动，确立实体书店在全民阅读生态中的重要地位。

记者梳理发现，多地已出台相关扶持政策，如北京连续八年设立专项扶持资金，浙江投入资金采购实体书店阅读服务，厦门修订出台专项政策支持民营实体书店发展等。

在 2026 实体书店发展大会上，中国书刊发行业协会理事长艾立民提出，实体书店的“新坐标”核心是功能与价值的再定义——成为全民阅读的深耕者与推广中枢、文化消费的体验中心与美学空间、产业生态的创新节点与服务枢纽。

“新坐标”落地为发展路径，首先是精准满足大众多层次、多元化的文化需求。

深耕深度阅读赛道，推动经营模式转型。赵剑英建议，实体书店应依托专业选书团队、定制化书单和精品书籍，打造线上不具备的专业优势。温州无料书铺作出示范，聚焦家庭阅读场景，推出双语阅读、文学阅读等标准化付费课程，从单纯图书零售转向阅读服务输出，破解盈利难题。

贴合大众社交诉求，构筑情感消费护城河。山东书城创新空间运营，开设老年大学、青年夜校及周末托管服务，带动 2025 年客流量同比上涨约一成。“当线下书店带来的情感体验远超线上购物，就能建立不易复制的经营壁垒。”山东社会科学院经济研究所副所长范玉波说。

扎根城市本土文脉，打造在地特色空间。黄山占川书局融合徽派建筑风貌与徽州传统文化，常态化开展主题文化活动，从“网红打卡地”转型为可持续运营的城市文化空间。主理人徐广宇表示，唯有找到契合城市气质、对接市场需求的差异化路径，才能行稳致远。

三石认为，未来书店的竞争，不再是品类之争、价格之争，而是场景力的竞争——“谁能为读者创造更独特的记忆、更丰富的意义与更深刻的归属感”。

（来源：经济参考报）

即时零售， 能否成为实体书店的下一个增长点？

当书店也开始“30 分钟送达”，即时零售能否成为实体书店的下一个增长点？这并非空想——就在本月，广西柳州市新华书店入驻美团闪购，最快 30 分钟送达。今年 2 月，西安新华书店西电书店即时零售累计订单突破 8000 单，教辅资料最快上午下单、中午前送达。2025 年秋季开学季，深圳书城南山城店单日订单飙升至 130 单，客单价最高达 1500 元；浙江新华单月即时零售营业额冲上 84.6 万元。

这些数字，折射出各地新华书店在即时零售赛道上的探索轨迹。调研显示，有的省份在即时零售平台上的门店数已超过百家，跑出了可复制的运营经验，有的省份还在观察和准备。

基于对浙江、上海、深圳、云南等地新华书店及即时零售平台的调研，本文对这条赛道正在发生的变化作了梳理——哪些路径已经跑通，哪些瓶颈仍在制约，行业合力又可能从何处着手。

需求如何呈现：增速、客群与场景

即时零售已从“应急消费”向“日常消费”延伸。美团闪购平台数据显示，图书教辅品类交易额年同比超三位数增长，仅相关商品年搜索量即超千万次——海量用户已养成在即时零售平台搜书的习惯。淘宝闪购数据同样印证这一趋势：截至 2026 年 6 月，新华书店在淘宝闪购已上线 151 家门店。

用户画像方面，即时零售用户与实体书店高度互补。美团闪购平台的数据显示，“90后”用户占比超过三分之二，这一群体消费能力强，对品质与即时性有较高的付费意愿。淘宝闪购平台的调研也显示，一线及新一线城市的年轻家庭用户是图书即时零售的核心消费人群，对教辅、童书、文创等品类的复购率显著高于传统电商渠道。这批“即时零售原住民”正在成为家庭消费的主力，或成为未来十年图书消费的核心人群。

浙江新华的运营数据进一步验证了这一判断：其即时零售业务平均客单价达到64.8元，高于传统电商图书的客单价水平，说明用户愿意为“快”和“便利”支付合理的溢价。

从各地实践来看，即时零售购书的核心场景集中在三类。

第一类是应急学习场景，比如开学季忘记购买教辅材料、考试前急需工具书，这类需求主要来自家长和学生群体。深圳书城南山城店店长赵建霞表示，该店将校服上架外卖平台，正是为了解决家长应急刚需，而且复购率高，开学季还可避免线下排队。上海新华书店相关负责人赵锋透露，该店销量前三名为教辅、文学、教材，三类合计超过总销量的一半；云南昆明新华书店北辰名品店销量最高的品类同样是图书和文具。新华文轩成都购书中心的数据显示，即时零售订单的高峰期集中在12时到14时及18时到20时，这两个时段正是学生放学、家长下班的时间，与应急学习场景高度吻合。

第二类是夜间或不方便出行时的购书需求，例如住院病

人、加班族、下雨天不便出门的人群，他们对配送时效有较高要求。这类需求无法通过传统电商满足，是即时零售的独特价值所在。

第三类是冲动消费或便利性消费，比如刷到推荐随手购买、为了凑单而购书，这类用户以年轻人为主。这类消费往往由搜索行为触发，深圳书城南山城店开店初期发现“拍立得相纸”在商圈搜索排名靠前，及时引进上架后意外热销。

实践如何展开：不同门店的探索

目前，多个省市新华书店已上线即时零售平台，但发展路径和运营深度不尽相同。

美团闪购平台上，浙江新华是当前最为体系化的样本。截至 2025 年底，浙江新华在美团闪购的活跃门店达 105 家，全年总营业额近 500 万元，店均在售商品数超 4600 个。2026 年曝光转化率从 2.4% 提升至 3.2%，进店率从 18.6% 提升至 24.8%，增长主要由运营质量驱动。其中，义乌新华书店新马路店在售商品数近 9500 个，营业额同比增长超一倍；杭州新华书店庆春路购书中心店商品数超一万个，营业额同比增长近一倍三。浙江新华已将线上开店、选品上架、订单履约等各环节的经验固化为标准化操作流程，面向全省门店推广。

上海新华书店自 2020 年 4 月率先试水，目前 27 家门店在美团闪购和淘宝闪购开展即时零售，平均配送时间仅 15 分钟，其“统一上线、门店履约”的模式契合了消费者对速度的要求。淘宝闪购数据显示，福建厦门新华书店（厦禾店）近 30 天订单 128 单，销售额 11707 元，在架商品超 1.2 万

个。昆明新华书店北辰名品店店长杨雪燕介绍，截至 2025 年底全省在美团平台上线 128 家门店，累计销售 5.6 万单，每个门店有专人负责即时零售运营。

自 2024 年 5 月上线，深圳书城南山城店平常日均 45 单、开学季最高 130 单，平均客单价 96 元。店长赵建霞说，虽有商家承担费用高、免费自然流量少等痛点，但该店仍坚持运营，原因在于“解决了以书城为中心方圆约 10 公里读者的即时购书需求”，停掉业务“会让早期建立的用户失望”。这是即时零售从“试一试”变成“不能停”的真实写照。

梳理成功门店的共性逻辑，几个关键因素浮现出来。

选品上，深圳书城南山城店的校服、文具，上海新华书店的教辅、教材，昆明新华书店北辰名品店的图书、文具，均为“用户急要什么”而非“店里有什么”。**商品丰富度上**，浙江新华的数据表明商品数量与营业额之间的强正相关——“商品越丰富、搜索越可达、转化更高效”的正向循环已得到验证。**节点运营上**，深圳书城南山城店和昆明新华书店北辰名品店在开学季最高单日订单分别达 130 单和 100 单，浙江新华 9 月单月 84.6 万元，充分说明围绕开学季、寒暑假、考试季集中发力，是实现突破性增长的核心策略。

瓶颈如何突破：多数门店面临的几道坎

尽管标杆案例亮眼，多数新华书店尚未规模化推进，主要受制于以下几个因素。

费率居高不下。图书是低毛利商品，平台佣金加配送费的综合费率各地差异悬殊，不同平台的抽成模式也各不相同。调研中，部分门店反馈综合费率超过 20%，也有门店表

示平台抽点叠加配送成本后，利润空间已所剩无几。上海新华表示，“单均履约成本固定，线上客单价偏低，订单越多利润越薄”。

门店动力不足。即时零售需要门店承担拣货、打包、客服、售后等额外工作。多位受访店长反映“忙时顾不过来、闲时没有几单”。淘宝闪购数据显示，福建厦门新华书店（厦禾店）没有单独配置拣货员，拣货打包时长约每单3分钟—5分钟，日均5单—6单时现有员工兼职完全可行，但单量升至70单—80单时人力压力骤增。浙江新华之所以推进相对顺利，或在于集团层面将线上业务纳入门店绩效评估体系。

“孤岛式”运营普遍存在。新华书店各门店的线上化进程呈现“各自为战、账号分散”的局面数据无法汇总、经验难以复制、与平台谈判缺乏整体筹码。淘宝闪购数据显示，截至2026年6月，新华书店在该平台已上线151家门店，26家SKU（最小存货单位）不足10个，多数门店仍处于粗放状态。某些省份的新华几十家门店同步上线后，也未实现跨门店联动，因调货会大幅拉长配送时效，无法满足消费者即时性消费需求。

合力如何形成：行业协同的四个发力点

当前局面可以概括为：有成功样本可复制，有共性问题待解决，有规模优势未发挥。部分先行门店已在即时零售平台上跑出深度运营和规模化上线的实践，但更多门店仍处在自主摸索阶段，缺少统一协调，这正是行业协同可以发力的方向。

以规模换资源。从平台方的反馈来看，新华书店体系若以全国门店总量作为谈判基础，有望在佣金、流量和技术对接等方面争取到更有利的条件，可建立“总部战略合作、分层分级运营、试点先行验证”的模式。上海新华呼吁“对图书品类技术服务费实行阶梯式下调，单量越高费率越低”“在开学季、世界读书日等节点推出免配送费活动”。

以系统降门槛。参照浙江新华 SOP 经验，建设全国新华书店即时零售中台，实现商品池共享、数据看板可视化、营销中控统一配置、库存联动共享。在账号架构上，可借鉴淘宝闪购提出的“1+N”三层治理结构：总账号负责总对总合作，N 个连锁账号（每省 1 个）负责本省门店运营，门店账号主接种拣货。

以培训育人才。系统化培训是当务之急。调研中发现，昆明新华书店北辰名品店每个门店专人每天需花 2 小时维护更新库存及新品上架，效率亟待提升；厦门新华书店（厦禾店）在日均客单不多时员工可兼职应对，但缺乏系统培训，意味着这种模式难以在高峰期和更多门店复制。

以节点造声势。在全国范围内策划统一主题营销活动。7 月—8 月“暑期阅读季”、9 月“开学季大促”、10 月—11 月“双 11 阅读狂欢”、12 月—1 月“年货/礼品季”、4 月“世界读书日”，这些节点与新华书店现有业务节奏高度吻合。教材类可申请黑标品活动，不参与任何优惠。试点可按意愿度、数字化基础、消费潜力三个维度筛选，优先上线城市中心店、高校周边店、社区书店，分签约筹备、试点上线、规模化复制、成熟运营四步推进。

结语

回顾即时零售在实体书店的发展历程：2020 年上海新华率先试水，2022 年降温，2025 年以标杆样本重新证明价值。这并非简单的“回暖”，而是从被动避险到主动布局、从粗放试水到精细化运营的跃迁。

即时零售对实体书店的价值在调研中得到清晰印证。赵建霞认为这是“实体店的延伸，可有效缓解线下客流下滑压力，实现双向客流互通、双线融合运营”；杨雪燕视其为“门店增收的第二条经营主线，既是淡季兜底的营收保障，也是拓宽客源的重要伙伴”；赵锋则将其定义为“与线下到店业务相辅相成、双向赋能”。

这条赛道要真正走宽，还需迈过成本、能力、协同等多道坎。即时零售在实体书店的探索仍在持续。先行门店已跑出了一些路径，接下来的关键在于更多门店在实践中进一步验证和调整。

（来源：中国新华书店协会）

技术“引流”，让好书店被更多人看见

走进书店正在成为越来越多城市居民的日常。高德地图数据显示，今年暑期首周全国书店导航环比增长 28.6%；周末书店导航热度较工作日高出 73.2%，日均近 15 万人通过导航前往书店。

推进全民阅读、建设书香社会需要多方力量支持，让更多人走进书店，不应该只是书店的事。在第 34 届全国图书交易博览会期间，“高德扫街榜·城市书香地图”发布，高德用技术的力量，让认真卖书、做文化空间的书店，被更多人找到，让更多人愿意走进来。

读者“用脚投票”选出好书店

全国首批“城市书香地图”覆盖北京、上海、广州、长沙、长春、成都、西安、杭州、南宁 9 座城市。“城市书香地图”由三部分构成：一是“书香地图扫街榜”，为 9 城 400 余家实体书店建立榜单；二是“书店飞行街景”，以 AI 技术真实呈现每一家上榜书店特色氛围；三是联合 9 城知名作家发起“遛遛书店阅读行动”，邀请作家担任城市领读人，向公众推荐各地值得一逛的好书店。

“高德扫街榜”是高德去年 9 月上线的一个榜单，它的逻辑很简单：不看刷出来的数据，只看真实的到店行为。上线 100 天，覆盖了 300 多个城市，带动了 86 万家新商户入驻。同样，与依赖专家评审或网络投票的传统榜单不同，“书香地图扫街榜”以近 10 亿用户的真实导航和到店行为为主要依据，让读者“用脚投票”选出好书店。首批 400 余家上

榜书店由各地宣传部门与“高德扫街榜”共同推出，每一家书店的背后，都是无数次导航、到店、回访累积而来的真实口碑。

为了更好地满足读者的文化消费体验，高德还将飞行街景功能从餐厅、景点延伸至书店场景。该技术基于高德自研的世界模型，用户可通过 360 度俯瞰视角提前预览书店门头和店内环境，感受书店的阅读氛围。

以北京西城区守着一座元代砖塔的正阳书局为例，飞行街景的镜头掠过青砖灰瓦的四合院落，把古塔与满架北京地方文献一同收入画面。正阳书局相关负责人表示：“我们藏在胡同的古塔院里，不好找，这段零成本的飞行街景，把书店特色如实展现在读者眼前，听说不少读者都是先在手机上‘飞’了一遍，才循着塔尖找过来的。”

作家分享带动更多读者走进书店

阅读需要示范引领。高德还联合 9 城知名作家共同发起“遛遛书店阅读行动”，通过作家们的书店分享，带动更多读者走进实体书店。参与作家包括中国作协副主席、四川省作协主席阿来，2026 年国际安徒生奖插画家奖得主蔡皋，文化学者肖云儒，茅盾文学奖得主徐则臣、东西，复旦大学教授骆玉明等。

在北京，徐则臣一口气推荐了 PageOne（北京坊）、彼岸书店、故宫书店等多家各具特色的书店。在他看来，正是得益于近年来对实体书店的一系列扶持政策，越来越多有特色、有温度的书店得以在城市中扎根生长。

蔡皋分享了她在长沙常去的乐之书店雨花店和橘子洲

店。“这两家店的环境氛围都很好。我曾在这些书店参加过作品分享活动，活动现场读者朋友们热情，让我非常感动。”

阿来首先分享了自己亲手创办、常与读者见面交流的阿来书房，同时还推荐了坐落于成都大熊猫繁育研究基地内的熊猫书店。阿来提到，成都有实体书店超 3000 家，这些书店也在用自己的方式讲述着城市的故事。

“城市书香地图”将继续扩大

对书店来说，“城市书香地图”的价值显而易见。

第一，能被更多人看到。高德有近 10 亿月活用户，榜单上线后，会有千万级的流量曝光，书店会出现在开屏页、搜索词、弹窗推送、导航页、打车页这些核心场景里。

第二，能降低获客成本。用户通过飞行街景和榜单了解书店，到店的意愿会更强，转化率会更高。

第三，能提升品牌价值。成为“高德扫街榜”认证的书店，是一种官方认可，也是一种文化背书，对书店的长期经营有帮助。

对城市来说，这张地图也是一种文化展示。每个城市的书店，都有自己的气质，有的厚重，有的先锋，有的温暖。把这些书店串起来，就是一张城市文化名片，能让人看到城市的另一面。

未来，“城市书香地图”将从首批 9 城逐步扩展至全国更多城市。高德后续还将进一步打通从榜单“种草”发现到上榜推荐、飞行街景实景体验再到读者到店的完整链路，让线上的关注真正转化为线下的脚步，为实体书店的日常经营

注入实实在在的增量。

正如高德地图董事长刘振飞所说，“高德扫街榜”始终相信真实的力量——好不好，让在意的人“用脚投票”。实体书店不只是买书与卖书的场所，更是情感与精神价值生长的真实空间，希望“城市书香地图”用近 10 亿用户的真实脚步，让每一家好书店都被更多人看见和光顾，以此全力支持实体书店高质量发展。

（来源：中国新闻出版广电报）