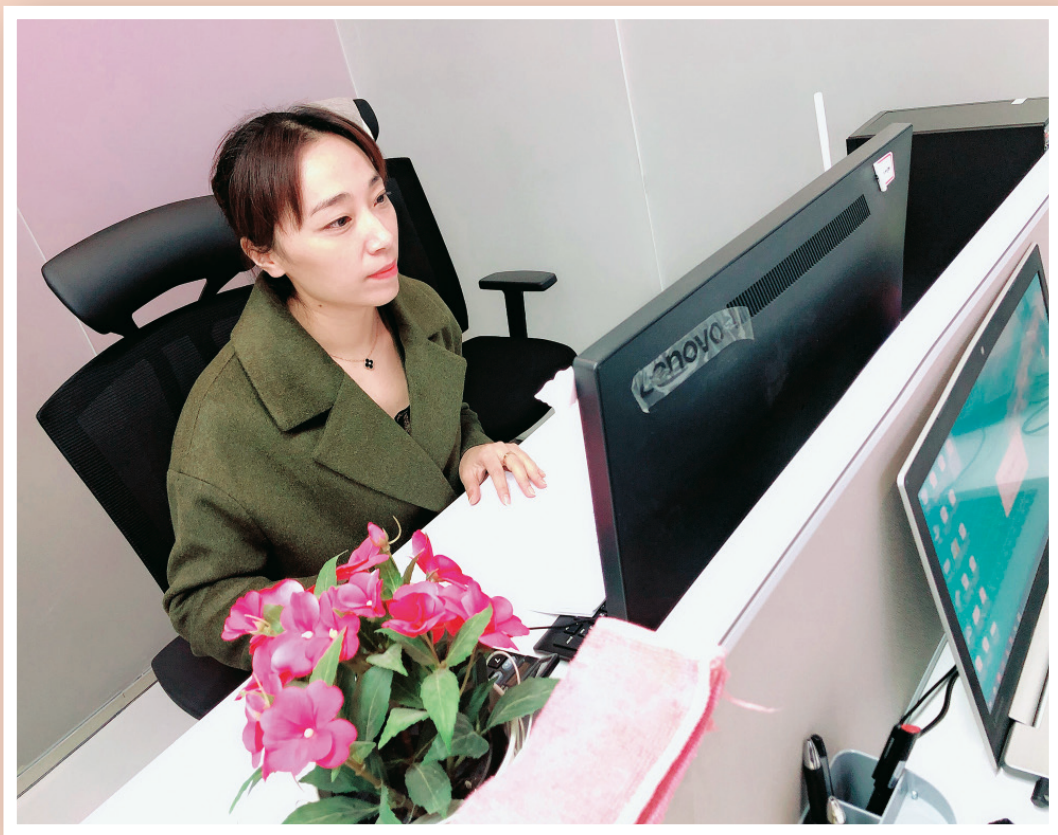




倪 蓉

派出单位：凤凰新华镇江分公司

挂职单位：凤凰新华镇江文化 MALL

新型文化综合体建设之路的探索与思考

根据股份公司的工作安排，2019 年我被选派到镇江凤凰广场挂职锻炼。2019 年 1 月 8 日到镇江凤凰广场商业管理有限公司正式报到，开始了我为期一年的挂职学习生活。一年来，在镇江凤凰广场各位领导和同事的帮助指导下，我学习了文化 MALL 先进的管理理念和管理模式，感受了股份公司下派同志在商业综合体建设经营方面投入的高度工作热情。转眼间，一年挂职接近尾声，镇江凤凰广场也即将开业。回首这一年来的往事，我边学边问，开拓了视野，充实了自己，在各方面都有了大幅度的成长与提升。现将一年挂职学习、工作情况汇报如下。

一、挂职工作情况

1. 虚心学习，改变思路，严格要求，快速适应

去镇江文化 MALL 报到前，通过领导同事我初步了解了文化 MALL。镇江凤凰广场始建于 2014 年 6 月，总占地面积为 4.42 万平米，由凤凰传媒与凤凰置业联合拿地并委托置业公司建设，共包括一栋商业楼（10 号楼，文化 MALL）、一栋附属用楼（9 号楼）和多栋住宅。文化 MALL 部分于 2018 年 8 月基本完成毛坯交付。公共交通：项目 1 公里范围内有 8 个公交站，共有 25 条公交线路经过，交通便利；主干道路：项目位于城市主干道东吴路、梦溪路的交汇处，可快速到达市区及周边各区域；景区密布：项目距北固山景区、铁瓮城景区较近；教育场所：项目周边有 6 所中学，12 所小学，26 所幼儿园。了解文化 MALL 的核心定位：社区商业、儿童亲子、文化三位一体。

到达镇江文化 MALL 报到时，我克服环境和岗位转变的诸多困难，面对较为陌生的领域，迅速调整状态，准确定位自己的角色，虚心请教，使自己尽快融入新集体中。我被安排在镇江文化 MALL 招商部工作，学习文化 MALL 的工程项目建设、前期招商

和后期运营等工作。在此之前，我在镇江分公司一直从事门店和大客户工作，与招商工程项目建设工作内容有很大的不同。工程建设、招商运营，这类项目在之前的工作中基本没有接触。隔行如隔山，想要最快进入角色，我必须严格要求、鞭策自己，用“认真学习，尽力帮忙”的心态，和“新同事”齐心做好“新工作”，把此次挂职工作当作再一次入学、深造以及提高、拓展自我，提升自己的业务能力，增强自己的综合工作能力的机会。

2. 用心感受，深入体会，不断提升

挂职期间，我以一名新人的身份，诚恳地向文化 MALL 公司的各位领导、同事们请教学习有关商业综合体运营的多维思路和先进理念，学习书店和综合体业务的融合，进一步丰富了自己对书店的经营管理经验，最大限度地提高了自己的综合素质。每次会议认真听取项目负责人的跟进报告，集思广益，与同事们紧密配合，满足会议后期跟进项目的要求。项目开业时间计划为今年 12 月 21 日，目前开业率超过目标 90%。截至 11 月 5 日，项目总招商面积 18 326 平米，目前已签约及合同流程中合计面积 16 238 平米，占比 89%。已签约 39 家品牌，合同保证金收缴完成 36 家，首期缴纳费用 27 家。工程正式进场时间为 4 月 8 日，截至目前先后有加固、钢结构、空调、消防及水电工程、智能化、内装、排油烟、9 号楼改造、泛光照明等 20 项工程进场施工，公区装修整体完成率为 75 %。内装施工原计划 6 月 1 日进场，现由于招标延迟 2 个月进场。总体工程按照 11 月 30 日完成为目标。商户装修：已复尺 44 家，图纸出具 40 家，图纸审核 25 家，进场施工 19 家，开业 1 家（江苏银行已于 9 月 9 日开业）。

3. 群策群力，广交朋友，团结合作，开拓创新

一年来能与文化 MALL 公司的领导同行们一起工作、交流、学习，对我来说既是机遇又是缘份。在领导们的关心、帮助、支持下，我学会了根据施工验收方案，协助各验收组对施工单位的施工资料进行核对验收，对项目的土建、给排水、强电、消防、幕墙、物业等完成项目进行验收交接工作，并将验收结果进行统计会商，将整理发现的问题通过召集招商公司、设备供应商及物业管理公司等相关单位进行会谈，将验收结果交接落实，限期整改。同时协同镇江分公司及与相关业态招商单位对接，会谈项目内部业态布局衔接等工作。其间与他们融合在一个温馨、团结、奋进的工作环境中，

多看、多想、多学、多总结，为了把“新理念、新方法、新举措”全部带回去，取到真经，自己注意以人为本，关心团结同志，使自己和同志们永远在一个和谐的氛围里工作。

二、挂职学习的心得：

1. “了解书店”，拓展创新

在文化 MALL 挂职，使我开阔了视野，拓宽了工作思路。特别是在具体工作中充分体会到部门内与相关协作部门之间讲团结、讲协作，努力办事的全局理念，也领略了兄弟单位领导干部锐意进取、务实高效、想尽办法完成任务的行为理念，讲原则、重感情、严要求带队伍的团队理念。其中书店对于文化 MALL 而言极其重要，既是最重要的文化业态，也是精神内核，更是主力店，书店由文化 MALL 负责投资、设计和装修，是“交钥匙工程”，大家都非常重视，书店面积约 3 000 平米。是集团内首创将人文书店和儿童书店分设，分别位于 4 楼和 B1 楼，人文书店更纯粹，儿童书店更能突出儿童特质。人文书店取名“望山书局”，以山为主题，精神之山；英文名“Book Mountains”；店名灵感来自于总书记 2013 年《中央城镇工作会议上的讲话》：“要让居民望得见山，看得见水，记得住乡愁。”与镇江“三山一水”呼应，一望北固山，二望书山；7 米通高，曲转回廊；望山书局面积 2 212 平米。儿童书店取名“童梦星空”，面积 810 平米；全国首家以宇宙、星球、太空、幻想为主题的儿童书店；通过书店点燃城市一盏精神之灯。

2. 刻苦学习，勤于实践，遵纪守法，廉洁自律

挂职期间，我不做旁观者，不当局外人，而是以主人翁的心态，积极主动地参与到工作中，潜下心来刻苦学习，不断锻炼提高自己的能力。作为管理者，要求具有全面的素质，包括调研决策以及发动、组织、沟通、协调、政策掌握等能力，更内在的，还有学习能力、自我控制能力、思维实践能力，以及自我反省能力。取得这些能力的途经有两个：一是组织培养，如这次挂职锻炼学习；二是自我养成，努力利用这样有利的挂职机会，全面提升自己。与此同时安全生产与廉政建设也是重中之重。通过学习、参与其中，了解镇江项目安全责任巨大，项目在几个月的施工期内，有 20 多家大的施工单位，约 80 多个班组，共计 400—500 人同时在场施工（还不含商铺装修工人），

管理难度极大。迄今施工约 4 个多月，未发生一起安全责任事故。制订安全教育培训、安全检查、安全整改管理制度；建立按项目安全管理工作领导小组；与施工单位单独签订现场安全文明管理协议；建立包括甲方、监理、物业、施工单位等多方在内的现场巡查机制，明确每天的现场值班人员；灭火器、安全帽、安全绳等安全生产设备配备齐全；对动火、动电操作人员要求持证上岗，对动火、动电区域重点检查；危险物品保管设置专门的区域。建立“不能贪、不想贪、不敢贪”的制度和机制；严格执行国家法律法规的要求以及股份公司制定的《文化 MALL 项目工程招标采购管理办法（含招标流程）》，由总部招标采购部统一操作，委托外部招标代理办理。招标采购工作采取年度计划管理，年初上报招标计划，经批准后实施。按照事前、事中、事后分别向招标领导小组请示审批，并由纪委人员全程参与。建立经理室领导制度，健全班子决策机制，每周召开工作例会，必要时召开临时会议，涉及重大事项绝不单独决策，只要涉及决策的会议，必须要有会议纪要；人事任免、通知公告、重要决议等，均正式对外张贴公示，严格执行三重一大制度；严格按照三公经费有关制度的要求执行；在和运营合作方的合作中，坚持严守底线不动摇；各项工作，严格执行 OA 审批流程；由于合作方没有 OA 账号，我们在执行中严格要求必须要有纸质审批流程。通过认真对待、积极参与各项工作，通过主动思考、虚心学习和勤于实践，我在提高综合能力、安全生产、廉政建设等基本素质方面取得了很大的收获。

3. 积极参与，增进友谊，达到共赢

我以认真负责的态度参加这次挂职锻炼。通过挂职锻炼，使我能够向全省同仁们学习、沟通、交流。年初我们第七批挂职班，就制订了年度挂职学习计划。共分成四个小组，在各组长的精心策划和带领下，分别在泰州、苏州和南京组织了三次集中交流活动。特别是全程参与在苏州举办的江苏书展，书展期间我们所有人群策群力，团结协作，遇到困难，集体商量，大家知无不言、言无不尽，出色完成了书展组委会安排的各项工作任务。书展的锻炼，使原本互不熟悉的全省各地的挂职班学员们进一步凝聚在一起。不仅培养了感情，增强了友谊，更让我们了解行业的方方面面，拓宽思路，日常互相交流、互相学习，这种交流不仅促进了集团各部门、各公司、各岗位之间的沟通，更为大家能齐心协力、取长补短、做好本职工作提供了丰富的经验。我为拥有这样的锻炼机会感到幸运，让我在今后的工作中更加努力地面对。

三、2019 年连锁拓展主要工作

除挂职文化 MALL 工作外，日常本人还担任镇江分公司连锁拓展部部门经理，在做好挂职工作的同时，本职工作不能懈怠。近一年，连锁拓展部工作如下。

1. 做好新书、热点图书的推荐以及营销活动的宣传

各类新书、热点图书以及重点政治读物，采用形式多样的书花以及主题展台陈列。展台陈列的图书突出个性风格，陈列方式上采用立体式、网格式，并配以多种形式的装饰物，吸引读者的眼球。店堂图书推荐采用手绘 pop、喷绘、小黑板以及滚动屏等进行推荐。各类新书、重点图书以及营销活动，定期在微信公众号上宣传。对重点政治读物《习近平在正定》、“五千”系列图书、《习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要》、《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》等，第一时间陈列主题展台以及微信宣传，结合客户档案适时推荐，第一时间到货送货，抓住时效性，通过各方面配合努力取得较好的销售业绩。

2. 紧抓图书的二次添订工作

卖场销售的好坏，跟图书的二次添订有直接的关系。图书的二次添订工作一直以来我们都非常重视，并且跟员工的奖金挂钩。我们要求分管图书的每一位营业员必须对自己分管的图书及时进行合理的二次添订，通过系统销售排行榜对前一天售缺的图书进行合理添订，经常关注当当网、京东以及开卷等业务信息，对我店没有的新书和热点图书进行添订。

3. 寒暑假阅读征文活动的推荐

书城联合三区教委推荐寒暑假阅读征文活动，多年来都取得了较好的效果。活动从选品到备货到陈列宣传，大家都认真准备。活动前备足推荐图书在醒目位置集中陈列，以门型展架、微信等宣传推荐，销售图书 14 万元。

4. 书城店外销售的拓展

春节后，我们和供电公司联合举办了国网镇江供电公司 2019 年“全员学习周”暨新春职工书市的活动。初七、初八 2 天实现销售码洋 23.46 万元，同比增加 9.64 万元。年初走进句容暨南农场，给高墙内未成年人送上了精神食粮，实现销售码洋 12.56 万元，同时与他们达成长期的共建合作。“五一”期间对“二监”进行了看样订书的流动，效果显著。邀请儿童文学作家郁雨君和韩青辰走进南门小学、江滨实小以及南徐小学进行校园人文行，实现销售码洋 5.06 万元。

5. 进一步做好书城各项营销工作，通过营销提高书城的销售

组织建立书城的营销小组，共同学习营销类的书籍，通过学习发挥大家的智慧，为书城的营销工作出谋划策。今年是镇江新华书店成立 70 周年，年后我们就对 70 周年的活动进行了细致的营销策划，及时向经理室汇报活动流程和落实情况。活动当天联合倾琴琴行及“元祖”为我们共同庆生，下午邀请了儿童文学作家祁智走进店堂给读者和孩子们带来了生动的讲座，读者留言墙以及其他营销活动等都取得了不错的效果。加强沟通联合推出新生书目，积极与市内六所高中沟通，把新生报到作为一种契机，列出了高一必备工具书以及必读和选读书目，并附告家长书后，在新生报到之日，走进校园进行流动售书，实现销售码洋 152.74 万元，同比增加 61.4 万元（包括店堂零售共实现销售码洋 202.74 万元）。

6. 书城 ERP 上线前的准备以及上线后的培训

自年初收到集团 ERP 上线通知，我们书城就积极为 ERP 上线做好一切准备工作。专门成立 ERP 小组，在规定的时间节点做好相应的工作。ERP 上线后，组织全体员工学习新系统的收银操作流程、图书添订、图书查询、销售查询等一系列的培训。对 ERP 上线后存在的问题，形成书面内容，每周四协调处理解决。

7. 注重书城团建工作，增强员工凝聚力

书城是一个大家庭，平时的工作需要相互合作，齐心协力。三月中下旬我们组织了员工爬圖山以及在“我家农庄”烧烤的活动，大家聚在一起聊天，增进感情，玩得很开心。

8. 积极配合集团做好 70 周年阅读活动

2019 年正值新中国成立 70 周年，书城推出了阅读活动，前期我们按照要求陈列图书，布置展台。针对举办的阅读活动，通过微信宣传，店堂布展、LED 屏滚动播放等方式让读者加入其中。国庆期间，每天阅读一本书，每天 6 名读者，共计 6 天，活动受到了读者的支持与好评，视频录制也得到了配合，圆满地完成了阅读活动。

9. 认真做好招投标工作，总结不足加以改进

上半年江苏航空职业技术学院招标，我们接到通知后，认真做好投标工作，比对招标要求，对校方提出的要求一一给予响应。由于综合折扣占分 45 分，我们没有能竞争过民营书店。总结不足，在下次的招投标工作中加以改进。

做好春季馆藏会以及院校的服务工作。积极组织京口七所幼儿园和“航院”参加南京春季馆藏会，安排员工一对一地进行服务。馆藏图书到货后，按要求送到各学校同时组织员工对各学校图书进行数据加工，得到学校老师的好评。

下半年润州区教装中心装备图书，在时间紧任务重的情况下，以最快时间高质量完成了投标工作，对教装中心提出的要求一一给予响应，圆满完成招投标工作。

10. “星级”门店评审标准的学习以及各项台账的检查

书城今年“星级”门店年审，自去年搬迁到漫书阁后，有些硬件以及软件部分有所欠缺，认真对照评审标准逐一进行了检查和完善。

11. 积极准备新业务技能比赛

去年提上日程新三项业务技能比赛，主题选品策展、图书营销策划、书单订制。在办公室的配合下，今年根据不同员工的所长，组织员工尤其是年轻员工参与其中，组织镇江、丹阳、句容、扬中人员到镇江漫书阁店参与培训，了解比赛，研究比赛细则精髓。提供最大化的条件给员工进行培训、练习。

12. 新员工培训

下半年重点也是新书城员工的招聘事宜。办公室负责资源整合、人员培训，实际操作在漫书阁进行。人员合理安排，参与到日常工作中，每个岗位轮流进行熟悉、实习，包括今年的盘点，也让新员工参与其中，让新员工以最快的时间熟悉书店运营，了解书店。

13. 新书城图书选品

下半年除新员工招聘，新书城图书选品也是重中之重。在分管领导的带领下，成立选品小组。前期通过线上各种 TOP 榜单，筛选征订畅销书、常销书。后期通过秋季馆藏会，现场选品，找到分管图书员工，专业有效地进行选品，保质保量完成选品。



特别的 2019 年，感受颇多。

至此，一年的挂职锻炼学习即将结束，受益匪浅，获益良多，也十分珍惜这次机会。我将勤勉好学，以实际行动开展工作，全身心投入到工作中去，在实践中提高自身素质。挂职锻炼是一次开阔视野、收集信息、更新观念、增强本领的重要途径。在获得了许多有益启示的同时，综合工作能力也得到了提高，我要把“新理念、新方法、新举措”科学合理地运用到以后的工作中去，与公司日常工作有机结合，与同志们共同努力，把公司的综合管理水平和两个效益推上一个新高度。学习没有终点，没有结论，就好像挖井，越挖出现的问题就越多。在我们的面前总有一个问号，这个问号就是我们不断学习研究的动力，作为书店人，我们应该“天天读书，终身以学习为友，事事讨论，一生与思索为伴”。广读书、交高人、善反思、重实践，只有这样才能不断进步。

感谢文化 MALL 公司领导和同事们在这一年里给我工作上的悉心指导，生活上的殷切关心，也感谢连锁拓展部同事们对我的支持与配合，让我无论在哪里工作仍能感受到家的温暖。非常庆幸自己在职业生涯中有着这样一段学习的经历，值得我永远珍惜、珍藏，最后衷心祝愿我们的凤凰——展翅高飞，大展宏图！