

目 录

卷首语

- 新闻出版业法制意识要跨越式发展 / 王建辉

专论·特约稿

- 必须内容形式都弄妥当方能出版 / 袁亮

编辑学·编辑工作

- 谈新词语辞典 / 巢峰
- 关于编纂历时性汉语新词典的设想(上) / 林穗芳
- 试论编辑创造性劳动的特征 / 贾岩
- 从传播信息到生产智慧 / 蔡玉麟
- 多出精品 多出人才 / 宗边
- 小众化报刊发展的契合点、切入点、立足点 / 徐慧萍 罗丁湘

出版学·出版工作

- 关于出版人才与编辑出版教育问题的讨论 / 主持: 肖东发 整理: 杨虎
- 书业连锁经营业态选择与业态组合 / 杨红卫
- 信息化与出版管理创新 / 黄主梅
- 会计信息失真四论 / 孟双玉
- 武汉出版社编校语文知识竞赛试卷(选登) /
- 《编辑独语》出版 / 边集
- 武汉出版社编校语文知识竞赛试卷(参考答案) /

数字技术·多媒体·网络出版

- 开发电子音像教材的联合出版之路 / 陈冬新

书苑掇英

- 谈谈英文标点dash与hyphen / 黎秋萍 金丽莉
- 校出率和差错率的正确运用 / 黄克鲁
- 企业文化和出版社的管理 / 吴晓佳
- 《环境艺术新视野丛书》编后 / 石锦华
- 战略, 不能忽视的管理问题 / 陆红亚
- 总编室工作人员的素质 / 赵颖弘
- 抓好队伍建设 拓展发行渠道 / 李太平

编辑史·出版史

- 大姐黄宝珣与耕耘出版社 / 王仿子
- 两宋时期的书业广告 / 范军

编辑随笔

- 九十年启示录 / 郁进

书业连锁经营业态选择与业态组合

杨红卫

摘要: 简要描述书业连锁发展现状, 提出应根据实际情况选择连锁经营业态。为了对目标读者提供更好的立体化服务, 连锁书店应该提供多样化组合, 这也是国外连锁书业发展的实际情况。

关键词: 连锁经营 业态选择 业态组合

我国连锁经营起步只有10年时间, 但发展速度惊人。据中国连锁经营协会的统计数据表明, 近几年来, 国内连锁经营年环比增长率超过50%, 仅2002年评出的国内连锁百强就实现销售额2465亿元。国家经贸委2002年10月制订的《全国连锁经营“十五”发展规划》提出: 到“十五”期末, 全国连锁企业门店数达到10万个, 销售额达到7 000亿元, 占全社会批发零售贸易比重达20%, 而这个比重在美国已经达到60%。这说明我国连锁经营发展的市场空间还相当大。连锁经营作为21世纪主导商业模式, 已经被发达国家普遍采用。我国连锁经营从民间走向政府推动, 国家经贸委《全国连锁经营“九五”发展规划》的出台可为标志, 在2002年发布的“十五”规划中又明确把图书报刊纳入重点拓展连锁经营的行业范围。新闻出

版总署2002年也下发《关于推进和规范出版物发行连锁经营的若干意见》, 表明书业连锁经营的政策环境和政府推动力已经形成。

一、书业连锁发展现状描述

1. 国际书业。国际上书业连锁经营的出现只有近20年的时间, 从业态演化与发展来看, 连锁书店正处于快速发展期。资料显示, 美国连锁书店的市场份额2001年达到51%, 已占据半壁江山, 其中巴诺、鲍德斯、图书百万三大连锁书店集团即占据全美国图书零售市场的30%, 市场集中度高, 呈现图书市场连锁寡头垄断的局面; 英国W·H史密斯、瓦特·斯东等25家连锁书店占据英国图书市场近70%的销售额; 加拿大图书市场70%的份额来自查普斯特连锁书店。国际书业连锁经营增长强势映衬下的是独立书店举步维艰, 日见萎缩。

2. 国内书业。国内书业连锁经营的真正发展是从20世纪90年代中期开始的。由于政策性障碍、产权体制、融资手段、技术能力和管理水平等因素的制约, 无论是国有新华书店, 还是民营书店, 连锁经营发展的市场规模不大、行业集中度低, 规范性也成问题。国内书业连锁经营的发轫者当属民营的席殊书屋, 它在全国300多个城市设有560多家连锁店, 并计划2~3年后发展到1000家。但由于缺乏精细化管理, 没有完善的物流配送体系, 加之资金短缺, 其整体规模效益并不显著。有着良好的融资背景的21世纪锦绣图书连锁有限公司, 2000年在湖南、河南匆忙收编了280家中小书店加盟, 如今仅保留了12个省、市的18家直营连锁店。2003年, 不少民营书店开始审慎扩张开店, 将战略重点转移到业态调整定位、规范管

理、流程再造、强化后台之上。而国有的新华书店由于产权体制和经营机制的制约以及教材发行的稳定利润预期, 连锁经营发展的自主动力不足, 战略模糊, 改造方式简单且缺乏规范, 一些“三权”统一的省级书店连锁体系的建立来自于直接的行政性转换, 有的则基

编者·作者·读者

- 我所知道的黄华 / 尹均生
 - 朱祖延和他的“辞书之家” / 邹 鄂
- ### 品书录
- 一部英语听力教学的好教材 / 王春阁
 - 身在樊笼里 复得返自然 / 芷 青
 - 征稿启事与投稿须知 / 本刊编辑部

编辑语文知识

- 汉语成语与民族文化 / 杨 薇
- 修辞贵在相宜 / 柳 燕

◆ 各期杂志

2000: 第3期 第4期

2001: 第2期 第3期 第4期

2002: 第1期 第2期 第3期 第4期 增刊

2003: 第1期 第2期 第3期 第4期

2004: 第1期 第2期 第3期 第4期 第5期 第6期

2005: 第1期 第2期 第3期 第4期 第5期 第6期

2006: 第1期 第2期 第3期 第4期 第5期 第6期

2007: 第1期 第2期 第3期 第4期 第5期

本上只是松散的联合或联购分销，有连锁之名，而无其实。

中国连锁经营协会会长郭戈平提出，成功的连锁体系需要具备五个条件：准确的市场定位以形成明确的商业模式；成功的市场策略；规模经济必要的资本投入，确保规模投入产出；适应集中管理的组织机构；目标一致的管理团队、经营理念、价值观和企业家素质。而业态选择又是连锁企业获取强有力竞争地位的关键步骤。

二、书业连锁业态选择

目前省级新华书店推行连锁经营奉行“行政整合，市场运作”的原则，各县、市新华书店可改造为直营连锁店。由于县、市新华书店所处的地缘资源优势 and 综合书店的基础，其中心门市部一般应形成图书超市业态，亦可跨地域发展中大城市超级书店业态；现有部分门市部根据商圈辐射范围及地域读者需求特征可发展为专业书店业态；社区书店业态可由特许连锁店来充任，网上书店、特价书店、读者俱乐部作为业态补充。这样形成的业态格局可以针对不同的读者群体采取不同体制和差异化的营销方式，细分不同客层错位经营，从而构筑连锁经营业态多样化的立体舞台。

值得注意的是，书业连锁同一业态尽管针对的是相同特征的目标读者，但不同地域相同类型的读者群往往表现出极不相同的需求特征，所以同一业态连锁店的移植必须本地化，不能照搬类似麦当劳的无差异化复制，正所谓连锁而不复制。连锁经营的“六统一”精髓是指连锁的组织行为特征，绝对不能否定连锁企业的差异化竞争战略，不仅不同连锁企业间要寻找差异化的竞争优势，一个连锁企业内部不同业态也是在寻找差异竞争优势，甚至同一种业态在不同地域也要确立不同的差异化竞争策略和实施形式。书业连锁盲目地追求业态的同构就失去特色，也就失去竞争力。

同样，三种类型的连锁（正规连锁或称直营连锁、自由连锁、特许连锁）也不存在好坏之分，各有优势，同时并存。但在不同行业三种连锁方式各有侧重，零售业中大多数为正规连锁，自由连锁在便利店业态中比重较大，特许连锁在餐饮等服务业被较多采用。美国连锁经营的发展是以正规连锁为主要形式，美国书业也不例外。不同连锁类型具有不同的组织特征和管理优势，相应的市场定位、业态选择也不尽相同，巴诺书店86%的营业额来自直营的超级书店业态。即便是同一类型的连锁形式，市场定位、业态选择也多有不同。同是正规连锁书店，台湾的诚品书店是以大型商厦为主，以提高生活品质，提倡“人文、艺术、创新、生活”为经营理念；金石堂的店面都不很大，走的是社区、便利店的道路；新学友提出“知识家庭”的行销模式，则从快速拓点进行多元化通路整合行销；北京的席殊书屋为特许连锁形式，业态基本上可归为社区店、便利店之类；21世纪锦绣图书连锁公司主要发展直营连锁店，按该公司董事长兼首席执行官罗锐韧的话说，今后要开至少在3000平方米以上的有规模效应的大卖场，定位的是超级书店业态。一般来说，超级书店、图书超市业态多以直营连锁为主，特许连锁的业态选择为社区便利性质书店为宜。

三、书业连锁业态组合

书业连锁业态的选择依据从根本上说，来自于图书市场、读者需求和读者群的细分。不同的业态针对不同的读者群，也采用不同的营销策略。应该说，连锁经营的发展是从单一业态开始的，业态多样化是市场进一步扩张的行为。从事单一业态，还是多业态同步发展，仅从业态市场空间和市场竞争状况来抉择显然不够。比如，书业大卖场业态具有较大的市场发展空间，但无论从量还是质上，大卖场业态的市场竞争将面临潜在进入者的巨大压力，世界级书业集团也大多集中在大卖场业态上；而且大卖场投资大，对单店的管理要求很高，信息系统和采购系统复杂，存在较大的投资风险。事实上，自身的人才资源、物流和采购技术，以及信息系统、管理能力等方面都是多业态经营应考虑的因素。

1. 书业业态互补与错位经营。连锁企业规模化经营的目的实际上是利用资本的扩张、品牌的扩张、市场的扩张获取规模效益。麦当劳是把有限的强势品牌产品去满足整个无差异化的市场，市场定位宽泛，采取的是市场全覆盖策略。可口可乐也类似。百事可乐为了取得竞争优势，则细分市场，定位目标顾客为年轻一代。贝塔斯曼书友会的目标读者

就锁定在22~30岁这个年龄段，业态的划分实际上也是为了锁定目标读者以提供差异化的服务。为了对目标读者提供更好的立体化的服务，连锁书店则应该采取业态多样化的组合来实现。在这方面，国内书业当数席殊书屋做得最好，目前席殊书屋是加盟连锁、好书读者俱乐部、旌旗网上书店三业态配套发展，并驾齐驱。读者俱乐部可以稳定读者群，提高连锁店销售；连

锁店又可对各地会员读者提供全面和便利服务，增强亲和力；网上书店则可以向读者提供可靠的产品信息导航，甚至便利连锁书店涉及按需印刷现时供应和业务多样化，此外还具有非常时期的非常营销功能。可以说多业态的组合对业态交叉的读者群服务最为全面和周到，还可以相互扩充业态的目标读者，从而整体上拓展市场份额。

另一方面，单一业态聚焦于特定的读者群，实际上也就缩小了市场范围。对于具有市场扩张能力和组织管理技能的连锁书店来说，这意味着不必要的损失。巴诺书店的1468家连锁店中有542家为超级书店业态，其销售占到总销售的86%。尽管如此，仍有近千家连锁店服务特定的读者群，并开有巴诺网上书店，巴诺书店另外开办的GameStop（视频游戏和娱乐软件商店）连锁店2001年软件销售即达12.1亿美元。以经营读者俱乐部著称的贝塔斯曼集团，也正在实施将读者俱乐部与网络书店及连锁书店相结合的战略，2001年即开始着手在德国建立连锁书店，其龙头店已在总部所在地威斯特伐利亚的比勒菲尔德建成。连锁书店业态的多元不仅使业态间优势互补相互促进，同时由于业态的错位经营，进而有效服务全客层，既注意了专业化服务又扩大了目标顾客群。对连锁书店自身发展来说，更为重要的是可以共享物流配送和信息资源，有效降低成本，提升整体竞争力。大凡国际上成功的连锁企业多是业态组合发展，沃尔玛、家乐福等既有超级购物广场、会员店，又有折扣店及专卖店等业态。

2. 书业业态拓展与业态调整。业态的发展是动态的，在不断融合进化中获取生命力，深圳万佳百货在土洋结合的基础上对GMS（大型仓储式超市）重新进行认识，将现代超市与传统商店有机结合，“超市吸人流，百货创利润”，年销售额逾16亿元。万佳还让超市既进入住宅区又进入商业中心区，使业态成为百货加超市的结合体，同时有选择性地放大商品结构的宽度和深度，既使目标顾客面较广，又能应对专业店的威胁。

图书零售业态的拓展变量主要包括：图书品类的宽度、图书品类的深度、价格水平、服务、便利性、毛利水平、销售设施、技术手段等，这些变量的灵活运用及其组合，就能拓展业态功能甚至创造新的业态。

业态的划分只是相对的，一切以顾客需求的满足，以市场扩张为基础和出发点，业态内涵的丰富、业态间的融合本就是业态的创新，业态运作策略的本土化也应视为创新。欧美大型仓储商场多设在城乡结合部，在我国由于交通条件所限、消费习惯有异，就不能完全照搬，需要借鉴和创新。

业态调整是连锁企业定位战略的调整，也是针对市场环境、读者细分定位和企业自身优劣势的重新评估做出的。占据加拿大图书市场70%的查普斯特连锁书店，正在减少自己的小型连锁书店的数量，增加超级书店。21世纪锦绣图书连锁公司也调整了业态策略，今后将改变在大中城市开设1000~1200平方米营业面积的A级店，而要开至少3000平方米以上营业面积的大卖场。业态调整是进行市场再定位的策略，是业态的重新选择、重新组合。既然业态的发展是动态的，业态的选择、业态的组合也应该是动态的。

3. 书业业态功能综合化。据资料显示，国外大型连锁书店图书销售收入只占整个书店的47%，大部分收入靠提供与图书相关的服务获得，巴诺书店很大一笔收入来自于咖啡供应。日本的一些连锁书店正在向多功能的服务平台的方向发展，他们不仅提供与出版物有关的服务，还在店中代销电影票、戏票、音乐会演出票、彩票等，代理收受公共费用，在书店内放置银行的提款机，小商品贩卖机等，使书店的功能进一步综合化，增加业态的功能事实上丰富了业态的内涵。业态功能的综合化不仅能够更好地服务读者，扩大图书及其他服务项目的销售，培养顾客忠诚，同时赚取人气，提高客流量。巴诺书店就有一个经营理念是：“更多的人愿意再来最终会导致更多的买卖。”

4. 书业业态品牌策略。因为不同业态有着不同消费者群，所以在业态品牌上一般应有所区分，以期消费者建立清晰品牌印象，稳固品牌的市场地位。上海联华公司就把大、

中和小型超市分别设立了不同的品牌，大型超市称为世纪联华，中型超市称为联华超市，小型便利店称为快客。沃尔玛和家乐福对不同的业态采用不同的品牌，书业界的巴诺连锁书店也建立了自己的业态品牌体系。

纵观国际零售企业的发展历程，它们都是从经营单一业态开始，在建立起核心竞争能力后，才逐步进行地域扩张和多元化发展的。通过单一业态经营从而优化企业核心业务是企业发展的基础，不仅地域扩张来源于企业核心业务的复制，而且业态多元化同样需要核心竞争能力及其成功经验的支撑和应用。连锁书业业态的多元发展是市场扩张所需要的，但也受企业自身的核心竞争能力的限制。

一般来说，单一业态做强，多业态做大。是先做强再做大，还是先做大再做强，这是不同连锁发展道路。眼下国内书业连锁发展的心态可用浮躁、急功近利来形容。行政硬性转换、匆忙收编、区域割据、物流圈地运动等即为表现。事实上，做强，就是做内涵，做企业的核心竞争能力，没有核心竞争能力的扩张、复制是不可能成功的。罗兰·贝格的零售业专家王敬先生精辟地指出：“零售行业是没有办法投机的行业。”

(作者单位：湖北省新华书店)

(ID:522)

© 2001-2003 出版科学杂志 版权所有

报刊转载必须征得同意并支付稿酬，网络转载必须注明作者及本刊网址

武汉大学信息管理学院4楼403室 邮政编码430072 电话：027 68753799 传真：68753799 E-mail：cbkx@163.com

技术支持：cgz@163.com

【您是第位访客】