

基层书店突围(一)

近几年来,国家相继出台了各种政策,教材发行的利润被逐步压缩。基层书店主要靠教材发行创造利润的幸福日子正渐行渐远。如何开拓新的销售渠道,提升书店的经营业绩,正成为基层书店的新课题。从本期开始,本报将推出系列报道,以案例的形式,解读基层书店的突围之路。同时也欢迎经营业绩良好的基层书店主动投稿,向大家介绍经验。

肥东县店 主业要精 混业要赢

■本报记者 张倩侠

2007年,安徽省肥东县新华书店的销售总额为3100万元,2008年的销售总额为4628万元。这家县级店是如何实现一年1500多万元增长的呢?一手抓教材发行,一手抓混业经营,是肥东店的经营之道。

教材发行精益求精

9月25日,肥东店在书店6楼会议室内举行了2010年春季中小学教材征订工作会,县教育局局长和相关负责人,以及全县各中小学校校长出席了会议。肥东新华书店经理胡健松总结了2009年秋季教材征订和发行工作,对明年春季教材征订的工作安排做了解释。随后,教育局中、小教科科长分别就春季教材订单进行讲解。胡健松告诉记者,像这样沟通性质的征订会,近年来肥东店在春秋两季教材发行之后都要各开一次。

肥东县约有中小學生17万人,其中享受国家免费教材政策的有12.5万人,肥东店每年教材销售码洋约为1600万元。免费教材的使用,使发行利润由过去的22%下降到18%。肥东小学和中学使用的循环教材各有4个品种,销售码洋为325万元,其中每年被允许征订的只有20%,销售码洋减少了260万元。



新华书店便民店是安徽基层店的特色 / 图片来源 肥东商务局网站

由于肥东县的民办学校搞得有声有色,颇具规模,吸引了合肥市乃至其他地区相当数量的生源,学生减员速度比其他地方相对要缓慢一些。但是教材利润摊薄是大势所趋,该怎么应对这种趋势呢?胡健松回答:“要努力提高教辅和二类教材的配套率。”

每次教辅发行前,肥东店都会邀请当地物价局、教育局联合审订教辅目录,确保所发教辅都是由安徽省教育厅推荐的,而且符合“只允许发行一套”的要求。目录确定后,肥东店会附上“致家长和的一封信”,发放给每名学生。家长和学生同意订阅教辅后,在信上签字反馈,书店才会进行下一步工作。肥东店将所需教辅统一配送到学校,并给每个孩子开具发票,确保整个发行工作在自愿、透明的原则下进行。如今肥东小学教材的配套率已经由过去的90%上升到95%,初中的由40%上升到85%,高中的则由20%上升到了80%。

教辅发行结束后,肥东店会对学校进行回访,尤其是对发行工作中存在的问题或重要区域的学校回访,征求意见,查找自身服务不到位的情况,并积极采纳他们提出的合理化建议。这种回访制度,一方面有助于扫清市场盲点,另一方面有效督促了教育部门加大打击盗版教辅的力度,确保市场秩序。经过不断努

力,肥东店教辅发行码洋不断攀升,以高中教辅为例,2007年为30万元,2008年增长到83万元,而今年秋季订单码洋已达215万元。

把名牌超市引进书店

肥东店的中心门市在建设时受相临建筑的影响,跨度受到限制,2008年年初经过勘察和论证,他们将卖场与后面的仓库打通,使门市面积增加了230平方米。一楼是自营文化用品,二楼是图书,新增面积要怎么利用才能产生最大效益呢?

“不能把鸡蛋放在同一个篮子里”。肥东店决定开展混业经营——把超市引进书店。当年5月初,经县商务局牵线,他们与当地一家名为合家福的超市展开接触,短短一个月内进行了10次谈判,在合作方式、经营定位、利益分配等问题上达成共识。6月10日双方签订了合作开办新华合家福超市的协议,肥东店提供店面,其他费用由合家福承担,肥东店按照超市销售额3.5%的比例提取收益。

肥东店曾先后接触过多家有意向的商家,但为什么最终选择了门槛最高的合家福呢?他们看重的是合作方的品牌、实力、口碑。合家福是由位列中国零售百强第四位的“安徽第一店”——合肥百货大楼集团股份有限公司投资控股的大型综

合超市连锁企业,是安徽本土最著名的超市品牌,在当地信誉好、认知度高。胡健松说:“新华书店是金字招牌,合家福也是金字招牌,这样的合作是强强联手。”就这样,肥东店最终把“绣球”抛给了合家福。

肥东店把中心门市一楼自营文化用品卖场的面积压缩了一半,总共给合家福超市提供了350平方米的经营场所。2008年6月28日,新华合家福超市正式开业,经营品种12000余种,开业首日即实现销售额8.1万元,半年时间销售额就达到360万元,今年预计销售额将超过700万元。仅此一项,就可以给书店带来20多万元的纯收益。

“我们在与合家福合作之初就想到了,我们要的不仅仅是它销售额的提成,还要它带来的人气,借此提升我们二楼图书和一楼文化用品的客流量。”胡健松说。数字可以证明,他们的这步棋走得非常成功:合家福超市入驻以后,中心门市的文化用品销售额增加了80%,图书销售额增加了20%,书店从超市带来的客流中得到了实实在在的效益。

今年上半年,肥东店的新华合家福超市就实现销售406万元,中心门市二楼图书实现销售215.7万元,一楼文化用品和小数码产品实现销售95.4万元。“今年我们的销售总额预计将超过5300万元。”胡健松充满信心地表示。

书业记忆

骨子里的书店情结

■杨荣 四川新华文轩连锁股份有限公司物流中心

我做书店工作近30年,感觉总是忙忙碌碌。从做营销、搞行政、跑基层、管门店到开发物流,岗位一个地变换,伴随着时光的流失,也没有形成自己的东西。直至有一天读到孙重人的《书缘——一个书店经理人的札记》,才恍然有知,书店里还真有这样的有心人。

初相识

其实,我和孙重人也并非不熟悉,他是我曾经的大学同班同学。那是1985年一个丹桂飘香的季节,我们相聚在武汉大学的珞珈山下。所学专业也比较另类——图书发行企业管理。这是武汉大学这所知名大学在全国率先开办的专门培养出版发行方面人才的专业,设在武大图书馆学系。

在我的记忆中,孙重人是班上的小字辈,来自红土地江西,虽然年龄不大,却非常活跃。那时,学校进行了比较大的教学改革,推行学分制。自然,对孙重人这样一个求知欲强烈的学生来说,则如鱼得水。除本专业的课程外,他还选修了许多别

的专业课程,如哲学、经济、企管、新闻等,课表总是排得满满的。据他自己说,除周五下午,其他时间都是满满的,每天,围绕着珞珈山“翻山越岭”地赶课。就这样,一年下来,他居然上了二十余门课。于是,在同学们的眼中,他是一个勤奋、好学、爱思考的人。

大学毕业后,我回到了成都,孙重人自然也回到了江西,工作在他家乡的书店。

再重逢

1996年11月,深圳书城开业暨第七届全国书市在深圳举办。我们如期赴会,意外的是,孙重人已于一年前调入了深圳市新华书店工作。此时,他担任着深圳市新华书店销售中心副经理之职。深圳书城的开业,他忙上忙下,忙得不可开交。他告诉我们,从来没有感受过读者如此高的购书热情。据销售记录,在此次书市举办的10天时间里,仅深圳书城的销售就达到2000余万元,平均一天销售200余万元,平均一台POS机每天收银达20余万元。在当时,这是个天文数字,令整个行业倍受鼓舞。

孙重人是一个闲不住的人,也

是一个执著之人。在琐碎的书店工作中,他很善于观察,也有心用笔去记录、用脑去思考。从武大毕业后,同学们分散于全国各地,平时往来也不多,但对于孙重人,经常还能从业内报刊中看到他的文章,捕捉到一些他的行踪。他的文章,有时很闲适、肆意,通过随笔、杂谈类抒发心中感悟;有时很专业、很敏锐,切入行业的发展等关键问题。在书店,他长期从事基层管理工作,对管理总有许多心得。见之于报刊的,也多是这类文章,将自己的理解、感悟,结合所学的经济、管理知识,用之于具体的工作实践。

大思考

《书缘》里面的故事,探讨的问题都是行业曾经或正在面对的,展示了我们所熟知的图书发行这个行业自上世纪80年代、90年代直至当前前一步一个脚印走过来的步履历程。80年代推行“承包制”的风生水起,90年代实行“现代企业制度”的践行之道以及新千年后出版发行企业的股份制、集团化,跨行业、跨地区、跨所有制发展,通过一个个点与面,描绘了行业甚至国有文化企业体制改革、机制转换过程中所焕发

出的蓬勃生机。

纵观《书缘》一书,最大的特色,或者说最具借鉴意义之处,是作者对经济、管理学的理解,并使之运用于管理实践中所做出的思考。孙重人从武汉大学毕业后,又在职在复旦大学、中南财经政法大学取得相关学历,厚实了经济、管理学的学科基础。《书缘》中有关经济思考以及管理视野的几篇文章的选用,可以看出是作者刻意安排的。这些理论上的阅读与思考,在“书园随话”、“笔力书心”、“流年碎影”中都有具体的反映。作者借用了加里·哈默在新著《管理大未来》中的创新观点。他认为:要构建适合人类自身发展规律的企业,建立一个能真正尊重、激发与赞赏人类创造性、激情和勇气的21世纪新型管理模式……只有这样,才能构建一个足够人性化且能抓住未来每一个独特机会的组织。

好寂寞

2009年9月,我们文轩物流一行人专程前往深圳,参观了深圳出版发行集团物流中心与深圳书城中心城。在物流中心,与孙重人等同人进行了沟通与交流,见识了《小处可

做大文章》中描写的场景,体会了书店物流员工的工作、生存状态。从事物流工作以来,我深切地体会到了在书店做物流工作的辛苦,物流是企业供应链上的重要一环,甚至可以喻为企业提高核心竞争力的重要手段。其核心问题不外乎:安全、准确、快速和低成本。但要做好,十分不易。

据孙重人介绍,深圳出版发行集团2004年就通过了ISO9001质量体系论证。但那是从集团层面展开的,是宏观上的。要具体落实还得从微观入手,从基层抓起。近年来,为提高全面质量管理水平,孙重人投入了大量的时间和精力。他说:现代企业最需要做的,是将制度建设与人性化管理有效地结合,并体现在具体的日常管理工作中,发挥全体员工的主动性和创造性,凝聚团队的合力。

我认同孙重人对书店工作需要“一种坚定执著和不移的定力,一种甘于寂寞的境界和一种文化守望的恒心”的追求。这是一种缘于对书籍、书店、书业由衷热爱的人执著努力而凝结成的自然流露,也表达了我们的书店人一种共同的心声。