

凤凰国际书城 MALL 模式磨砺需三年

■本报记者 王燕青

自去年9月28日开业以来,南京凤凰国际书城这家顶着“文化MALL”光环的书城一直备受业界关注。今年国庆长假期间,凤凰国际书城图书销售同比增长70%,算是给自己的一周岁生日献上了一份厚礼。

经过一年多时间的市场打磨,凤凰国际书城的多业态融合程度怎么样,其经营模式是否能促进主业发展,不同业态之间的销售比例如何界定,传统书业管理者是否能够下好这盘棋?面对这些问题,南京凤凰国际书城总经理葛骏认为,书城至少还需要三年的磨合。

外来和尚 会念经还需融合

在葛骏看来,凤凰国际书城的图书主业经营是到位的,但他们时不时还得向“外来和尚”取经。这些“外来和尚”便是凤凰国际书城的入驻商户们。

谈及书城一年来文化MALL多业态经营效果时,葛骏首先肯定了“外来和尚”对书城自身经营管理的促进作用。虽然书城采用集团“星级书店”的评审标准,并将条例逐步细化、标准化、流程化,经常性地举办学习员工手册、礼仪培训等活动,葛骏对此还是“不满足”。他说,书城招商的门槛比较高,有些商家,比如星巴克,自身的日常管理比较严格,其对服务员的要求,甚至比江苏省新华书店的星级门店还要高。它们的优质化管理对书城自身的内部建设来说,是一个好模子。“我们要向他们学习”。

作为传统书业的成熟管理者,兼顾不同业态的经营管理,凤凰国际书城倒也显得游刃有余。记者了解到,书城多业态管理采用“经营独



凤凰国际书城一层的星巴克咖啡店 / 供图 凤凰国际书城

凤凰国际书城各楼层经营业务

楼层	主业项目	入驻商户
一层	社会科学类	星巴克咖啡、芭琪甜品、桦硕眼镜
二层	文学音像	百易数码、鲍德温钢琴
三层	科技生活	启路文具、双龙棋具
四层	儿童教育(少儿)	17toon 动漫城、洋葱休闲简餐
五层	文化教育(中小学、工具书、原版)	乐高教育中心
六层	招商中	

立,管理统一”的模式,入驻商户内部进行自主管理,卖场不破坏其原貌。书城只根据大卖场的整体规划,对商户进行营业时间、卖场规章制度等方面的管理。这样一方面保留了商户自身的管理优势,另一方面又保持了卖场整体的风格。可以说,管理仅仅是表层的管理,骨子里更多的是合作。目前,书城与入驻商户的合作模式有三种:纯租赁型、租赁包底型(租金+销售扣点)、无租赁扣点型,后两种即传统意义上的“联营”模式。租赁型商户销售完全独立,只支付租金。联营商户则需要进行销售返点,并且联营商户不进行自主收银,均通过卖场统一的

POS机收银,一旦发现不通过POS机收款,双方即按协议进行惩罚。对于年租金、销售返点,书城方表示,这些都在不断地调整中,以期找到一个适度的点,使得商户与书城能产生“1+1>2”的经营效果。这些相关商户并不只有简单的辅助功能,其经营的好坏直接影响文化MALL的整体经营利益。

葛骏介绍,他们对入驻商户的定位是:占地30%,创造30%的收益。不过,记者通过商户名目发现,这占地30%的商户经营品种目前局限于文具、数码、餐饮等,与传统意义上大书城的多元化经营并无多大差异。葛骏坦言:“大家都在打造

书城文化MALL形式,运作的过程其实是痛苦的,各地的模式也是不一样的。”目前,凤凰国际书城多业态经营仍处于融合期。今年国庆期间,主业销售同比增长70%,但入驻商户销售同比增长幅度不大,只有20%。书城并未受“幅度不大”的影响,也并未表现出担忧等负面情绪。“毕竟,一切都处于调整、融合中。”葛骏认为。

三年培育 好模式还需摸索

事实上,需要调整的远远不止入驻商户的销售比例,甚至包括入驻商户的品牌结构、业态结构等,这些都应该是经营模式调整的范围。

目前,入驻凤凰国际书城的商户有一层的星巴克咖啡、芭琪甜品、桦硕眼镜,二层的百易数码、鲍德温钢琴,三层的启路文具、双龙棋具,四层的动漫城、洋葱休闲简餐,五层的乐高教育中心。对这些商户的选择都是书城经过前期严格的考察,从百家招商名录中挑选出来的。葛骏说,选择这些商户是基于书城开业时“精品、时尚、现代”的品牌概念,并且充分考虑到它们具有国际化影响力,在当地有足够的知名度。现入驻的商户中,星巴克的知名度是共知的,乐高教育也是江苏省首家分店,17toon 动漫城也是从北京引进的……可以说,书城对一期招商工作还是比较满意的,尽管一年后的效果却并非100%如意。

经过考核与摸索,葛骏认为,大卖场内不同业态之间的吻合度只有70%,其中咖啡、餐饮、文具、教育类商户经营效果比较好,动漫城状况一般,数码城则不太理想。凤凰国际书城会在接下来的招商中考虑新东方等收益比较大、吻合度高的教育培训机构。对于剩下30%的上升空

间,“一切都没有定论”。

记者通过商场各楼层经营平面图发现,商户百易数码位于二层,即经营文学类书籍、电子音像楼层,这层的另一家商户是鲍德温钢琴。两家商户的单层占地面积比较大,并且数码产品与钢琴都是价位比较高的商品,与文学书籍、电子音像的关联度尚可,照理说为书城每平方米收益做贡献应该更多。但南京城内大规模的数码城、经营有道的钢琴店不止一两家,购买者有更多选择,选择在书城内购买的则不多。可以说这类单品价格较高的商户还不能为多业态经营创造更多的利润。相比较而言,一层的咖啡、甜品因地理位置好积聚了人气,五层的教育机构也因市场需求大、与图书产业关联度较高而产生了实实在在的效益。按照葛骏的说法,“成熟的文化MALL书城,联营商户的销售收入应该多于图书主业的销售”,按这一标准,凤凰国际书城还需更多磨砺。

凤凰国际书城主业与其他业态目前的销售比例定位为7:3,葛骏称其具有合理性。他认为,文化MALL各业态之间的销售比例,与所在城市的文化消费能力是息息相关的。像南京这类的省会城市,新华书店的经济状况比较好、消费者总量比较多、消费者的消费形式也比较多样化、消费者的文化消费层次也比较高,主营文化业务60%~70%的销售目标还是可实现的。对于文化消费能力不高的城市来说,书城的销售则更多依靠非主业。

“一年时间,对于一家大型文化MALL书城来说,我们还不能要求得太多。”葛骏说,不管现在的经营管理模式是什么样的,也只是第一年的探索期,至少要经过3年的培育期才能达到较高的业态吻合度。

信息速递

安徽省店 召开2010年春季教材工作会议

本报讯(弩马)近日,安徽新华发行集团2010年春季教材工作会议在集团旗下的物流园召开。

教材公司总经理黄守银指出,2009年教材发行工作整体发展健康,尤其是在循环教材减少、学生数大幅下降等客观不利因素的影响下,仍然完成了集团下达的任务,把不利因素控制在最低限度,积极拓

展新的增长点,如果扣除循环教材的影响,实际上是增长的。黄守银要求继续做好中小学教材、二类教材、地方教材和职教教材的征订发行工作,深度挖掘市场潜力,提高市场占有率,为明年任务的完成打好基础。他强调要把“三到校”服务落到实处,严格按照集团相关规定,做好业务归口和信息化管理工作。

股份公司副总经理孟祥光指出,书店目前面临着循环教材的使用、学生人数大幅减少等严峻形势,市场也发生了很大变化,这就要求我们的工作要常态化,要创新征订模式,继续挖掘二类教材、职教教材、地方教材的市场潜力,保证非免教材100%的配套率,认真做好高中选修课的宣传征订工作。

沈阳市店 积极防控甲型H1N1流感

本报讯(欣华)据悉,目前沈阳市病毒性流感传播严重,沈阳市各大中小学校部分班级已经停课,并告知学生在家期间尽量避免到商场活动。这也给当地书店销售带来了影响。

“从10月中旬开始,来书店的

学生数量就明显减少,可以说是来逛的少了,大部分学生都是针对要买的书来的,买了就走。还有就是教师推荐的图书。另外一种现象就是家长代替孩子来书店选书,本周日我们少儿区的家长竟然比孩子还多。”新华购书中心营业组长张贺说。

目前,沈阳市下属的各家书店针对甲流带来的影响,积极做好书店预防消毒工作。记者在新华购书中心了解到,本次流感给书店在客流量上带来的影响,主要集中在学生教辅区和少儿区。但从零售销售数据上看,与去年同期销售基本持平。

河北新华 多元经营进入赢利阶段

本报讯(马贵仙)10月19~20日,河北省新华书店集团公司召开了第三季度经营管理工作分析通报会。数据显示:河北新华多元化经营销售收入同比增长38.34%,实现了全面扭亏。

据悉,河北新华数码通讯设备股份有限公司自今年5月份重组以来,积极调整经营策略,共实现销售收入6400多万元,完成全年销售任务的92%;河北华飞汽贸股份有限公司前三季度销售汽车860多台,实现不含税销售收入3300多万元。此外,河北新华投资股份有限公司自5月份成立以来,业务工作进展顺利;河北新华丰盛粮贸公司今年3月份也已进入实质性运作。河北省新华书店集团公司董事长、党委书记、总经理张军良表示,在多元化经营项目的选择上,不强求统一,各

店要因制宜,发挥各自特长。

今年1~9月,河北新华不含税销售收入同比增长15.06%,完成全年销售目标的74.48%。利润总额同比增加74万元,完成全年利润目标的43.09%;销售成本同比增长15.10%。

在今年秋季高一教材实行新课标改革、民办学校与公办学校享受同等免费政策的新形势下,河北新华克服困难,实现教材总码洋同比增加7000多万元,完成全年任务的110.12%,11个书店全部超额完成了任务。

会议还对各市店第四季度工作提出要求,希望他们加强对落后店和弱势项目的指导督促力度,严格控制各项费用开支,适度控制折扣折让,加大营销促销力度,努力扩大经营成果。