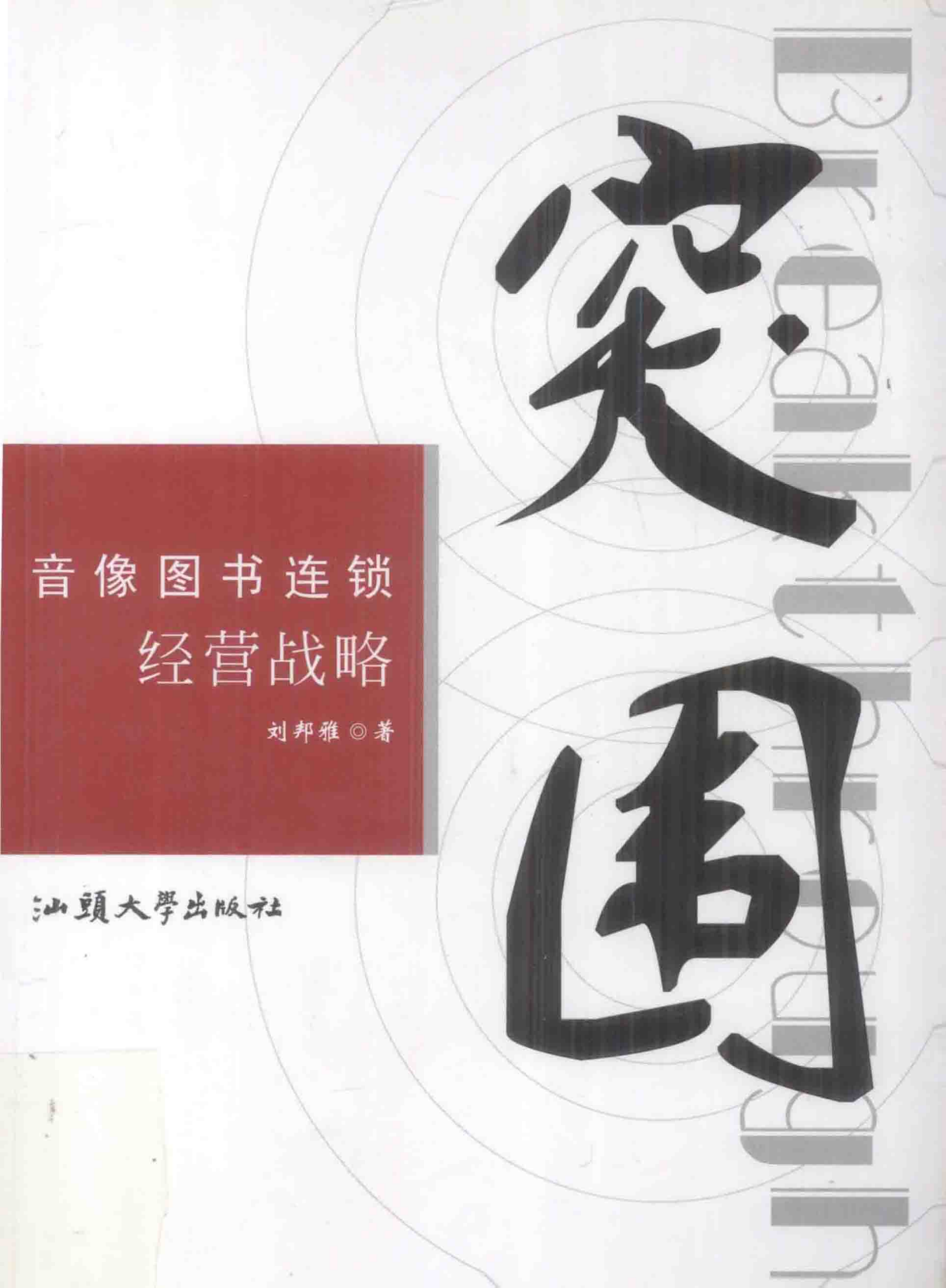




突

音像图书连锁 经营战略

刘邦雅◎著

汕頭大學出版社

围

突围

音像图书连锁
经营战略

刘邦雅◎著

汕头大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

突围：音像图书连锁经营战略/刘邦雅著. —
汕头：汕头大学出版社，2011.2

ISBN 978-7-5658-0084-9

I. ①突... II. ①刘... III. ①书店：连锁商店—商业经营
②电子出版物—书店：连锁商店—商业经营 IV. ①G235

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第017685号

突围：音像图书连锁经营战略

作 者：刘邦雅

责任编辑：胡开祥

责任技编：姚健燕 钱 丹

封面设计：陈栋材 荀远科

出版发行：汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编：515063

电 话：0754-82903126

印 刷：深圳市东波包装制品有限公司

经 销：新华书店/书城

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：22.25

字 数：230千字

版 次：2011年2月第1版

印 次：2011年2月第1次印刷

定 价：39.00元

书 号：ISBN 978-7-5658-0084-9

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路56号3栋9A 邮编/510075
电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有·侵权必究



前言

Perface

近年来,连锁经营无疑是经济领域的一个热门词汇,连锁业在市场上的活跃度日趋上升,连锁经营成为了现代企业的一种发展趋势。在全球范围内,连锁经营已成为零售业的主导模式,沃尔玛、家乐福等已用连锁的方式创造了商业奇迹。在音像图书方面,美国的巴诺连锁书店、英国的W. H. 史密斯连锁书店、加拿大的查普特斯连锁书店、日本的纪伊国屋连锁书店等也显示了蓬勃的生命力。在中国,进入21世纪,文化产业的最大动作莫过于连锁经营了。

21世纪的中国音像图书业,开始了大发展的时期,尤其是对连锁经营管理模式的引进,让图书音像业的发展进入了一个新的台阶。然而,随着市场经济及全球化的发展,音像图书业忽然感觉前进的道路阻力越来越大,很多领军人物显得有些不知所措,很多音像图书连锁店走向了倒闭之路。

音像图书行业如何走出困境,突破发展的瓶颈?

企业的成功与资本对接,其核心在于自身的赢利能力或潜在的赢利能力。赢利能力要取决于企业经营管理的成效。音像图书连锁经营管理与一般的图书音像管理有很大的差别,凭着经验积累慢慢开店的传统方式,早已不符合高度竞争的商业环境。据专家测算,企业经营的成效,80%以上决定于是否有一整套行之有效的、科学严密的经营管理系统。

那么，音像图书连锁企业如何建立一整套行之有效的、科学严密的经营管理系统呢？笔者多年来一直从事文化产业的经营管理工作，并且致力于音像图书连锁经营管理的实战研究。笔者此书，其目的就是为了对当前的音像图书连锁经营提供专业的解决方案，能够对音像图书业经营者起到良好的启示和帮助作用。

本书分为五个部分。第一部分，形势篇。介绍音像图书行业发展概况，发展所遇到的困境，对音像图书行业发展情况作了科学、准确的全面的介绍，让经营者对这个市场背景有一个整体的把握。第二部分，管理篇。介绍连锁经营管理者应具备的条件，提供了人才资源优化的方法，详细描述音像图书连锁经营的标注化管理规范，在管理上给经营者提供启示与帮助。第三部分，运营篇。针对音像图书连锁经营的具体流程、操作步骤等进行具体展示，操作规范和操作工具表相结合，以规范化为基础，给经营者提供借鉴。第四部分，文化篇。阐述以人为本的企业文化理念，介绍音像图书连锁经营的文化建设方案。第五部分，营销篇。针对音像图书连锁营销的实际情况，提出思路，从客户服务体系、市场营销、网络营销等方面进行阐述，在市场定位、满足客户、规范化营销等方面提出更加符合市场运作的方法。

本书可读性强，案例丰富，实用性强，通俗易懂，适合音像图书连锁企业经营管理人员与工作人员、连锁经营企业的相关人员、企业培训人员以及对连锁经营管理有兴趣的人。

由于客观条件所限，不当或错漏之处，望广大读者不吝赐教！



目录

Contents

第一部分 形势篇

第一章：音像图书发展之困境 /002

第一节：经营理念与企业战略的缺失 /002

第二节：市场环境的影响与制约 /006

第三节：盗版屡禁不绝危害尤甚 /010

第四节：网络与数字化的冲击 /014

第二章：连锁经营风生水起 /018

第一节：趋势——连锁改革风起云涌 /019

第二节：案例分析 /027

第三节：探索——摸着石头过河 /038

第二部分 管理篇

第三章：管理者应具备的条件 /046

第一节：管理者的风范 /046

第二节：良好的知识结构 /056

第三节：较好的心理素质 /060

第四节：用人能力 /064

第五节：协调能力 /065

第六节：其他 /067

第七节：管理者职务及工作 /070

第四章：人才资源优化 /072

第一节：注重人才选拔，建设优秀队伍 /072

第二节：加强连锁经营人才培养，提高人员素质 /076

第三节：发挥激励机制作用，调动员工工作激情 /078

第五章：用标准化，解放领袖人物 /085

第一节：强化员工标准意识 /086

第二节：制定标准化规章制度 /088

第三节：职位说明及岗位职责 /098

第三部分 运营篇

第六章：建立综合品种管理体系 /116

第一节：音像图书连锁商品管理流程 /116

第二节：音像图书连锁商品管理规范 /119

第三节：音像图书连锁库存管理 /123

第四节：音像图书连锁盘点管理 /125

第七章：优化物流配送体系 /130

第一节：音像图书连锁物流的特点 /131

第二节：音像图书连锁物流配送模式 /134

第三节：物流中心流程设计 /137

第八章：无形化资产战略 /141

第一节：加强统一外部形象设计与卖场格局建设 /141

第二节：音像图书陈列环境营造 /148

第三节：特色服务 /152

第九章：完善信息系统建设 /156

第一节：连锁经营与信息系统建设 /157

第二节：用信息化，打造一体化管理水平 /165

第三节：用信息化，提高物流管理与商品管理 /168

第四部分 文化篇

第十章：坚持“以人为本”的企业文化 /172

第一节：加强企业民生工程建设，提高员工归属感 /173

第二节：构建人才成长的平台，增强员工荣誉感 /178

第三节：灌输企业文化价值观，发挥楷模功能 /181

第十一章：完善团队文化建设 /186

第一节：团队培训——培养团队意识 /188

第二节：团队精神——打造高效率团队 /193

第三节：团队创新精神——提升核心竞争力 /200

第五部分 营销篇

第十二章：建立客户服务体系 /212

第一节：服务礼仪 /214

第二节：服务意识 /219

第三节：客户管理 /223

第十三章：市场营销分析 /225

第一节：消费人群分析 /225

第二节：内部商品分析 /230

第三节：市场战略分析 /235

第十四章：网络营销 /243

第一节：发展会员制度 /244

第二节：音像图书网络营销渠道 /247

第十五章：促销活动 /252

第一节：促销活动的策划 /253

第二节：促销活动的管理规范 /261

第一章：音像图书发展之困境

现代商业竞争不断加剧，市场化经济下的文化产业也同样面临着生存的考验。上世纪90年代，是中国音像图书风起云涌的10年。一方面，一些私营企业异军突起，风入松书店，上海季风书园，贵阳西弗书店，爱书人音像图书、广州学而优书店，福建晓风书屋……另一方面，国有书店以建设超级或大型书店为主要措施，有效地获取大城市的零售市场份额。一时间，广州购书中心、深圳书城、上海书城、北京图书大厦等营业面积1万平方米以上的书店纷纷亮相。然而，随着市场经济及全球化的发展，音像图书业忽然感觉前进的道路阻力越来越大，很多领军人物显得有些不知所措。以广东音像城为例，作为全国正版音像的主要批发市场，进场单位最多的2003年有180个，2009年只有不到80个。原有经营面积2.2万平方米都不够用，现在缩小为8千平方米还有空余。2003年销售量2.5亿盒/张，销售额约15亿元；2008年销售量只有0.29亿盒/张，销售额约1.3亿元，仅为2003年的1/10左右。市场化经济的不断发展，给音像图书行业带来的不仅仅是机遇，还有挑战。

第一节：经营理念与企业战略的缺失

企业经营理念是企业发展一贯坚持的一种核心思想，是公司员工坚守的基本信条，也是企业制定战略目标及实施战术的前提条件和基本依据。企业战略是充分发挥自身资源优势形成自己的核心竞争力，在竞争中取胜的根本。随着市场经济的深入，企业改革速度加快，发展强度不断提升，很多企业都在不断的调整自身的经营方略和市场战略，以适应市场的需求。

首先，经营哲学的改变。企业从“以产品为中心”开始转变为“以顾客为中心”。从短期来看，企业可通过高压式的推销手法来赚到更多的钱。但这种战术往往会导致顾客失望、顾客流失率增加及高昂的新顾客开发成本。随着竞争的激烈，很多企业逐渐明白要获取最大

利润必须从顾客的终生价值来考虑。企业经营者开始把重心放在顾客价值和顾客满意度上,重新界定自己的产品组合、服务组合、通路组合及传播组合,顾客占有率成了企业经营销售的最终目标。“顾客至上”、“顾客是上帝”的说词,成为每位营销服务人员首先要有的理念。

其次,对核心能力的重视。企业观念从“规模变大”和“变得更好”转变为“速度变快”和“变得与众不同”。市场经济是竞争经济。在竞争条件下经营的企业,如欲求得生存和发展的机会必须具有某种相对于其它企业而言的竞争优势。著名战略大师、哈佛商学院终身教授迈克尔·波特教授极力主张:应创造持续的竞争优势。很多企业开始在产品价值链的某个或某些增值环节上寻找突破口,加强主营业务的核心竞争力,不断保持和发展自己的竞争优势。

第三,对企业战略的重视。在经济全球化背景下,科技的飞速发展和信息网络快捷传播技术的深入,企业家开始摒弃投机思想,从更长远的角度考虑企业的发展,重视企业战略。“三年发展靠机遇,十年发展靠战略”,“人无远虑,必有近忧”。处于现代市场环境条件下的企业,更多的把经营战略作为企业管理的核心内容,要求公司内外的各个层次和各个职能入手,建设公司文化,完善公司规则和制度,制定策略方针,拟定各种预算,组织必要的资源,实施控制与激励,提高公司的战略能力与组织能力,等等。

与其他行业相对比,中国的音像图书行业,经营理念和企业战略却显得有些缺失。当我们感叹于“贝塔斯曼”在中国文化市场历经十多年的征战,在中国各大中城市开辟近40家的图书连锁,却以“水土不服”的说法终止业务时;当我们痛惜于“席殊书屋”在全国拥有10家直营机构,600多家特许机构,形成大规模全国连锁态势后,又悄然停业时,我们不得不正视企业经营理念与企业战略上的问题。

1、传统观念的束缚

著名经济学家茅于軾强调:“在计划经济时代片面强调了生产,认为只有产品,可以用计划的方法分配产品,交换是多此一举,这种

思想至今还相当流行。”这种思想在文化产业表现尤为突出。从文化产业现状来看,多数大型音像图书企业普遍存在管理单一,循规蹈矩、传统经营、管理滞后等弊病。

首先,传统的“机会主义”心态使得领军者更多迷恋和依赖于传统的成功经验,相信只要自己继续保持对市场空白点的嗅觉,企业就可以保持进一步的发展。事实上,在我国实行市场经济初期,客观上存在市场不成熟,许多配套政策不到位,国企还没有放开并进行现代企业制度的改制,市场存在着诸多空白点,企业领军人靠着这个机遇,使得企业得以快速的发展。其成功更多依赖于机会主义,而非科学的企业管理理念、机制和方法。然而到了今天,市场经济的逐步发展和完善,国家各项配套政策措施的改进和实施,音像图书发行体制改革的深入使得“机会主义”变得非常渺茫。尤其是在全球连锁经营全面发展的过程中,传统的成功经验可能成为企业失败的根源之一。正因如此,很多大型音像图书企业没有顺应趋势,没有按照市场品牌化、连锁化方式经营,从而导致招牌被停用和遗弃的现象。

其次,音像图书行业属文化事业行业管理,长期以来受公益文化活动影响,国家政策方面出于政治地位考虑介入其中,对其进行多方面限制的同时也给了很大的扶持。音像图书的经营,则始终把自己强调为“文化企业”,淡化了商品概念,强化了政治化概念。音像图书是市场经济的产物,既有其文化属性也有其特殊的商业属性,但是作为商品,它的特征和性质包含着商品属性的全部。长期以来,音像图书行业过分强调自身的特殊性,而忽视“企业”的本质。很多企业,远离了市场,对市场经济缺乏驾驭能力。管理不善、忽视人才、资源浪费、盲目发展的现象时有发生,很多音像图书店出现亏损甚至倒闭。不论是上市集团旗下的大书城,还是未上市集团旗下的大卖场,在现代经营战略、管理模式、细化服务、营销方法上都显得有些“老化”,在企业面临危机时显得束手无策。

我们很多人知道那个“火鸡和牛”的故事。一只火鸡和一只牛闲聊,火鸡说:我希望能飞到树顶,可我没有勇气。牛说:为什么不吃点我的牛粪,它很有营养。火鸡吃了一点牛粪,发现确实给他足够的力量

飞到第一根树枝，第二天，火鸡又吃了更多的牛粪，飞到第二枝树枝，两个星期以后，火鸡骄傲的飞到了树顶，但不久，一个农夫看到了它，迅速把它从树上射下来。

“吃牛粪”可以使火鸡飞到树顶，但是不能永远的留在那里。企业要生存和发展，必须不断改变自身的经营理念，运用科学管理来发展自己，而不是依靠“牛屎运”或是外来的资助来发展。音像图书业的发展要和商业零售业的发展模式相结合，同样要有强烈的商业品牌、策略、人才、服务和管理意识。

2、缺乏战略盲目扩张

中国的音像图书业发展还处在探索和实验的阶段，很多领军者缺乏战略思考，对企业资金状况、品牌状况、经营能力状况不了解，只是抱着“敢为人先”的胆识，在商场上厮杀。“市场是企业规模扩张的基本支撑，如果扩张举措缺乏市场这个基本的支撑，难免就会出现问题。”浙江大学经济学院副院长金雪军分析。

很多音像图书企业在没有认清自身人力、物力、财力的承受能下，盲目乐观，一味的扩张，更有些企业，不按市场要素经营，无端地将经济指标任务拔苗助长，只考虑人均面积、品种、劳效，不考虑实际情况，最终导致严重亏损现象。席殊书屋的倒闭似乎就是一个很好的例证。席殊书屋曾经是我国最大的民营图书连锁企业，其全盛时期，加盟店曾遍布国内 30 个省市自治区的 400 多个城市，最多拥有超过八百家加盟店，年销售超过 2.8 亿元。其“连锁书屋、好书俱乐部，旌旗网上书店”的三驾马车式的经营曾经被赞为我国的图书经营业发展的典范，并一度被认为有能力挑战新华书店的领导地位。然而，在 2006 年 9 月，席殊书屋帝国却宣告倒闭，黯然退场。席殊书屋的惨败，分析其原因，离不开经营者的盲目乐观。采取特许经营模式后，席殊书屋一直保持了非常快的扩张速度，甚至席殊本人也号称要把加盟店扩张到数千家，然而其早期的经营只是在 10 家直营店取得成功，从 10 家到数千家的规模上的质变仅仅短短的二三年内完成，这样的快速

扩张不但使其自身的经营管理根本无法跟上规模扩张的速度，忽视对加盟商自身素质的关注与管理，损害席殊书屋的品牌形象，而且使得中盘物流、资金链，不能很好的支撑企业发展，资金流、管理链的严重不足和缺失，最终导致了殊书屋的全线崩溃。

有位专家做了这样一个比喻，企业就像一条船，企业规模就像船的载重量；企业规模越大，意味着这艘“船”的吨位越重。在水位一直居高的情况下，确实不会有风险。问题是当这艘“船”的吨位已经上了一定的规模、而水位又下降的时候，船的吨位越重，越容易搁浅。“很多企业喜欢‘满打满算’过日子，都是假定宏观形势好为前提；其实当企业上了一定的规模，就必须顾虑很多因素，包括警惕水位随时可能会下降的问题”。

一个企业的发展壮大离不开国际眼光，离不开战略思考，离不开品牌意识，离不开对市场的认识。同样一个音像图书企业要想立于不败之地，必须对运营中的采购、物流、配送、品牌、品种、成本、服务、人才、经营、管理、模式有足够的研究和掌控，不断的调整自身的经营方略和市场战略，以适应市场的需求。否则，必定会陷入盲目发展、概念化经营的境地，最终结果只能是黯淡收场。

第二节：市场环境的影响与制约

中国音像图书市场是个特殊的市场，虽说中国有五千年的文化，而且所有中国人都自认为中国是个文化大国，然而，中国的文化产业却相对落后，音像图书业的发展受到多方面的影响和制约。

1、成本与利润影响

很多人在不了解的情况下，还不清楚音像图书的经营的成本和利润是怎样的。其实，音像图书行业属于微利行业。2005年数据显示，在全国近百家的音像图书连锁企业中，年销售额超过5000万元人民币的屈指可数，而突破亿元大关的更是凤毛麟角。至于赢利方面，在记者调查过程中，很大一部分企业称，如果是按照有关法律法规进行规

范操作，而没有一丝“猫腻”的话，能够维持平衡已属不易，更不用说赢利了。现在他们所能做的，只是在积累管理经验、摸索赢利模式，以便有资本前来合作时，能够有立足于市场的希望。为何音像图书行业的赢利点会这么低呢？

第一，国内政策及税收的影响。据了解，目前国内图书出版发行行业增值税为13%，而发达国家对图书产业实施相关优惠税收政策，一般情况下图书业享受5%增值税的优惠政策，相比较而言，中国的税率是较高的。不但如此，而且，国内图书出版实行定价制、寄销制，在一般熟销售商，多数出版社对市级以下书店，按65%书本销售款折扣结算，一些书店按剩余35%折扣结算。可见，对于盈利方面除去税收和折扣，企业的收入是相对比较少的。

第二，运输费用的增加。音像图书行业需要很大的库存来维持，而且图书音像产品需要不断更新，这也必然要求它们需要较强的物流服务做支撑，运输费在成本与利润当中的位置越显重要。近年来，石油价格不断上涨，使得运输费也跟着涨价，音像图书的运营费用也因此增加了。

第三，房价上涨，实体店运营成本加大。音像图书企业需要大面积店面来进行买卖，因此房租的高低对企业的盈利有很大影响。营业面积超过5000平方米的书店都很难盈利，仅高企的房租就让众多实体书店难以承受。在高租金和低利润的双重打压下，实体书店的运营成本大大增加。据悉，著名的思考乐书局上海浦东店，其一年的租金就高达450万元；而开业10年的上海季风书园陕西南路地铁站总店，也曾因租金上涨而险遭关门；还有今年7月31日关门的广州购书中心三联书店其主因就是店租昂贵。

第四，成立资格的限定。音像图书行业属文化产业，国家在政策上有很多不用于其他零售业的规定。音像图书企业的成立资格成本相对是比较高的。在2006年之前，成立音像连锁，注册资本最低为500万元，连锁店在10家以上，每个营业点面积至少要有50平方米，而且获颁“连锁经营牌照”也需要历时一年的检验。2006年12月的新办法中，虽然门槛有所降低，但与一些行业相比并没有什么优势。

第五, 国际化竞争的激烈性。中国进入 WTO 以后, 按照入世的有关规定, 国内市场要逐步开放, 内地的分销业务将彻底对外开放, 文化市场与国际市场已经接轨, 国际品牌巨头、跨国图书公司相继进入中国市场, 中国文化产品消费市场份额及运营模式受到了不可避免的影响和冲击。竞争的激烈, 无疑会给成本和利润提出更高的要求。中国音像图书行业在激烈的竞争下, 利润缩水, 很对企业面临生存的困境。

2、消费结构的制约

(1) . 人均收入直接影响文化产品的总体需求

文化娱乐消费与人们的生存状况和经济状况紧密相关。一般来讲, 在温饱线以下, 文化娱乐消费比例较低; 生活达到温饱后, 文化娱乐消费的比例会增加, 绝对值亦会增加。在中国, 虽说已经是全球第二富裕的政府 (今年前五个月中国财政收入 35470 亿元, 比去年同期增加 8362 亿元, 增长 30.8%。结合下半年预期, 全年可能将实现 8 万亿, 这意味着中国政府将成为全球第二富裕的政府。), 但是, 人均 GDP 仅为 3000 多美元, 仍处于中下等收入国家的水平。而且, 中国的钱是掌握在少部分人的手里, 大部分人还是属于低收入人群。这些人在扣除衣食住行、医疗、养老和教育准备后, 可用于文化消费的收入非常少, 消费能力严重不足。2007 年中国文化产业报告指出, 尽管中国文化消费总量平稳增长, 但是与同等发展水平国家相比, 中国文化消费总量过低, 居民文化需求的满足程度不足 1 / 4。由此可见, 中国在中国文化产品的消费上, 并没有很多人想象的那么乐观。

(2) . 社会保障体系和消费观念将影响文化消费需求

中国居民的储蓄增长高而消费品增长低的现象。其原因有二: 一是短缺经济时期的观念延续, 有钱不愿花; 二是与发达国家相比, 中国的社会保障体系很不完善, 客观制约了居民消费, 表现得相对谨慎, 有钱不敢花, 消费倾向不断下降。

从中国文化产品消费观念来讲, 中国传统生活方式直接影响文化