

实体书店在自救中挣扎

面对目前的市场环境,再固守以前的图书贩子的思想已经完全行不通了,书店要生存就必须跳出书贩子的过时理念,改变旧有的商业模式和品牌思维,形成自己的核心竞争力。



王利博制图

■ 本报记者 汪静赫

对于实体书店来说,这个秋天已经提早有了寒意。

在刚刚过去的8月,开业不到1年的福州文华书城和营业17年之久的汕头三联书店相继宣布将在9月结业,当地顾客通过微博抒发感伤,引来许多唏嘘的回应。而在此之前,著名的“光合作用书房倒闭”事件就曾引发一连串的集体叹息和社会叩问。然而时过境迁,民营实体书店所面临的凋零况并未在大众的扼腕中苏醒回暖。

今年4月,上海市成为内地首个出台扶持实体书店发展的城市,迄今已有35家实体书店获益。北京市新闻出版局有关负责人不久前也曾表示,北京市正着手出台一系列政策扶持实体书店。

不过,在相关的政府扶持出现之前,更多的民营实体书店唯一可以做的是在自救中挣扎。

缺钱仍是书店的致命伤

2012年7月14日,北京单向街书店店长武延平度过了“最漫长”的一天。从当日10点开始,单向街书店持续36小时不关门。在那之后,这家北京有名的人文书店暂停营业。

物流缘何成为电商企业的心结

一份来自中国电子商务研究中心的报告显示,2011年度广东连锁50强中28家企业已经开通电商平台,传统零售连锁企业纷纷进军电子商务。而目前电商配送成本高达6%,电商、传统零售商利润逐步靠近。

■ 本报记者 张艳蕊

近日凡客悄然将旗下的全资物流企业——北京如风达快递有限公司(以下简称“如风达”)进行大规模“缩编”,不仅裁减了一半的员工,更将几乎覆盖全国的自有配送网络裁撤为只保留几个主要城市。此前,以平板电视的网络销售起家的库巴购物网“被迫”转型综合电商,却被爆遭遇IT系统与物流双重挑战。

物流,已经成为电商企业无法承受的痛。

电商无法绕开物流

其实,电子商务发展到今天,物流一直是一道绕不开的坎。因一句“电子商务就是一骗局”而得罪全行业,后来由电商转型为鞋类品牌商的乐淘网CEO毕胜表示:“电子商务要比传统企业物流成本高。电商物流成本占到10%左右,仓储成本占10%。传统企业的仓储叫流转仓,用来把货物分配到店面,电子商务的仓储叫做销售仓,也就是等着卖货的,其反向物流成本占3%,也就是退货成本,费用大部分由企业承担,如果交给第三方物流来做,中间还有损耗——货损。另外电商还有‘跌价损耗’,因为与传统零售不同,电商对于卖不出去的货,照样要花钱去买流量促销。”

6年来,这已经是书店的第3次搬迁,由此书店也被称为“流浪的单向街”。对于不少民营实体书店来说,“流浪”几乎是一种常态,其原因大都指向同一个:房租太高,无力承担。汕头三联是一家营业17年之久的老书店,但终因“不堪经营压力”将于9月30日结业。这不是只属于汕头三联的告别时刻。几乎每隔一阵子都会有书店倒闭的消息传来。公众每遇此伤感叹息,越发地衬托出实体书店生存困境的厚重和悲凉。

8月20日,今典投资集团董事长张宝全通过微博宣布称将免费提供店面给文化书店使用。“没有任何东西能替代阅读替代书店,我希望通过我们的努力,使这样一种充满温馨的生活方式留存下来。”张宝全在接受记者采访时说。

在张宝全看来,不少书店办不下去的主要原因是无力承担高昂房租,因此他提供免费店面的初衷便基于此。

显然缺钱正是民营实体书店生存的致命伤。经营一家书店的出版商张业宏告诉记者:“若是房租没有压力,我早就进城开一家书店了。”他创办的书店位于远离闹市的宋庄,开业已两年,“不亏也不赚”,相对于民营书店现状,这样的景况差不多已是一种“盈利”。

物流缘何成为电商企业的心结

为了解决最后一公里问题,不少大型B2C平台都开设了城市自提点,包括京东商城、当当网、库巴、新蛋、苏宁易购。自提点是否是电商物流乃至第三方物流解决最后一公里的方法?

业内人士表示,自提网点成不了气候。原因有三,第一,停车难问题。自提网点的设计一般都要在人流比较旺的地带,才会真正地实现降低配送成本,而要顾客自提,失去客户体验意义。第二,包裹停放地方受限,容易出乱子。第三,自提只是1.3%客户的意愿,无法代表主流。

自建物流还是外包

一位在淘宝开美容产品网店的女士介绍,她的网店利润不只是在货物上,还在与物流公司的分成上。据她介绍,物流公司与大卖家都有协议,根据发货量,每件会给2元到4元不等的分成。

另一位不愿透露姓名的知名商务网站负责人告诉《中国企业报》记者说,亚马逊收购卓越后,真正赢利点不是靠网上的商品,而是与邮政系统合作,利用自身的物流系统在做自己的业务的同时承揽快递包裹送业务,从而实现了赢利。据他介绍,这种模式是从美国带过来的。

京东从去年开始各处拿地建仓仓储中心,自建快递物流体系,而国内快递业龙头企业顺丰快递开始进军电商。

不过,业内人士表示,对于电子商务来说,物流其实是一块肥美的大蛋糕。但对于电商来说,自建物流还是外包物流,仍是两难的选择。凡客不堪物流重负的事实再一次警醒电商企业:自建物流,利润和风险同样大。

日前有传言凡客旗下物流配送

繁华市井间,相对恬静的书店对于房租的承受力往往不及周边的房产中介甚至熟食店。作为微利行业,图书销售收入无力承担管理和经营费用。对于实体书店来说,深厚的文化与脆弱的经济似成反差,而这样的结局要么是搬迁,要么就是关闭。

资金成为书店经营的最大压力,而除了缺钱,书店还面临着其他难题。网络购书的便捷和和电子阅读的普及,是划向书店的一道重伤。几乎每天都有网友在微博上感叹“网上买书既便宜又送货快,难怪那么多书店关门了”。

品牌战略专家崔洪波告诉《中国企业报》记者:“面对目前的市场环境,再固守以前的图书贩子的思想已经完全行不通了,书店要生存就必须跳出书贩子的过时理念,改变旧有的商业模式和品牌思维,形成自己的核心竞争力。”

颠覆旧有商业模式

到广州出差的北京青年小王,很快在这个陌生城市找到了熟悉的感觉——因为他发现了一家平时最喜爱的全国连锁书店,虽然地处不同城市,但统一的装饰环境和相似的文化氛围,让小王觉得异乡不再陌生。“这就是书店的魅力,看上去是一本

物流缘何成为电商企业的心结

公司如风达裁员2000人,裁员比例高达50%,原先覆盖的26个城市将裁撤至6个。凡客市场部人士回应称,如风达的确在进行优化,自有配送城市从26个裁撤至6个,但裁员数字不到2000人。据这位人士表示,“我们主要是权衡了一下成本和效益,觉得自建物流的投入产出比不是很好。”

对于电商来说,物流如果交给第三方做,成本完全可以砍掉一半,但顾虑就在于服务质量有可能受到影响,客户流失。

作为垂直电商在转型和升级过程中不可避免的问题就是物流,日前,库巴购物网公司刚刚经历了史上最大规模的集中投诉事故,投诉主要集中在供货延迟。

库巴购物网副总裁彭亮介绍,库巴全国最重要的库房面积只有2万平方米,随着公司加速在百货的布局,旧有库房的面积和流水线作业能力已无法满足需要,“过去我们需要从国美下单,把货品先采购到我们的仓库里,但对接以后,我们的物流可以直接到国美的仓库拿货派送;在我们没有子公司覆盖的地方,可以付费使用国美的物流配送体系。”

事实上,电商考虑自建大都是迫不得已,在第三方社会化物流没有起来之前,中小电商不建物流是等死,自建是找死。好在大B2C的自建物流会走向开放,加上外部专业物流能力的提升,更多电商开始外包并走向良性循环,社会化物流体系逐渐形成。

一位从业人士建议,电商开始还是应该从做专开始,前期外包,后期自建。“自建物流只能是与电商分开经营,一部分满足自己电商的物流需求,剩下全部接外部订单,才能养活自己。而且也要考虑经济环境以及自身的现金流情况。”

一杯咖啡,但这种氛围是别的店无法取代的。”小王说。

实际上,书店正在变成另一种消费场所——不仅卖书,还有其他消费。

“实体书店只靠卖书绝不会产生盈利。不少成功的书店正从单一卖书到提供多元化商品和更丰富的消费体验,通过多元化经营提高盈利能力,线上线下创造整体品牌,给顾客提供更好的消费满足,直至成为他们生活的一部分。”崔洪波告诉记者。

面对愈加险恶的市场环境,书店生存各有其道。颠覆旧有的品牌思维和商业模式,复兴图书的文化平台和生活内涵,正成为不少实体书店活下去的希望。

许多人文特色的实体书店更像是以书为背景的生活社区。在这些书店里,常常会举办各种互动交流,并提供出版物、休闲场所等多元化商品来满足顾客多种消费需求,从而体现文化氛围和人文特色——这些都是网络书店所无法提供的。

需要指出的是,有一些主题书店大多偏爱小资情调,过分追求文艺细节而非文化本身。这些书店能否打造以文化创意为中心的复合式经营模式,真正形成一种文化平台,都留待现实去考验。

视点



“不愿亏损”也能成为挡箭牌?

对于任何一家企业来讲,盈利才是其最本原的使命。中国企业不但要和世界500强比规模,更要学习人家的管理水平和盈利能力。

■ 丁是钉

在继去年大亏105亿元成为“A股亏损王”之后,中国远洋刚刚公布的半年报显示,中国远洋上半年巨额亏损48.7亿元。面对如此巨大的亏损,中国远洋集团董事长魏家福以央企负责人鲜有的姿态向股民表示了道歉。但与此同时,他那一番“有哪家上市公司的主席愿意看到自己的公司年年亏损”的言论,却颇有一些比窦娥还冤的意味,似乎中国远洋的巨亏损完全是因为“天灾”,中国远洋只是在替不景气的世界经济“顶罪”。

对强者有更苛责的要求,一直是人之常情。最典型的例子便是人们对于奥运选手的态度:如果一个原本有实力拿到金牌的选手,哪怕是以仅比对手低0.1分的成绩获得了银牌,甚至都会让其“粉丝”大失所望。同样,人们对企业家特别是世界500强企业的掌门人也会有更高的期望——他们不仅仅要有“不愿意亏损”的愿望,更要有实现盈利的方法和路径;他们不仅仅要在经济形势一派大好的情况下盈利,还要在经济环境糟糕的时候赚钱。尽管以结果的成败论英雄对于企业家们是件残酷的事情,但目前还有哪家企业会以比“愿望”的方式选择掌门人。

根据已经公开披露的信息进行分析,除了世界经济进入下行周期这种“天灾”之外,中国远洋无论是在战略层面,还是在具体的运作层面都还是有一些基础性的错误发生。

首先,战略层面的误判是导致巨亏的根本性原因。客观地说,远洋集团是中国企业中较早拥有战略意识的企业,早在1999年,魏家福就主导制定了远洋集团的第一个10年发展战略,到2008年,这个战略的主要目标基本实现,远洋集团在10年中累计实现利润1000多亿元。由于第一个10年战略的顺利实现,再加上当时国际航运市场表面一片繁荣,远洋集团对经济进入下行周期的风险缺少基本的预判和充分的估计,因而制定了更加激进的下一个10年战略。

2008年初,上市不满一年的中国远洋高调宣布投资22.96亿美元订造25艘新船,由此增加10.68万标准箱运力和211.3万载重吨运力。与此同时,在中国远洋的主要运力中,干散货船有差不多一半是从其他国家的船东那里租来的。由于担心租金上涨,公司当时签了很多五六年的合同,即期运费市场的大幅度下降是远远出乎中国远洋当初预期的。

由于当今世界经济形势的不确定性加大,导致对经济发展趋势判断的难度加大,企业更应当以短期战略为主,同时要加大战略的灵活性。在这种背景下,远洋集团执行周期为10年的发展战略,由于时间跨度过长,导致其很难跟现实经济情况同步,对于即时的企业运营的指导性变弱。如果过于执着于战略的实施,可能会导致更大的风险。

其次,国际化运营经验的缺失以及“不差钱”式的粗放管理是导致巨亏的技术性原因。在2007—2008年的国际航运市场繁荣顶峰时期,中远与多个国际航运公司签下了高费率租金的长期合约。至2008年上半年末,中国远洋的租入干散货船舶数量为228艘。虽然这部分船舶的具体租价未披露,不过此前有报道称5年期的日租价为5.7万美元。

在2008年航运市场最高峰时,干散货运输的大型船好望角型船日租最高达到26万美元,长期均价也在8万美元之上。但随后航运市场一泻千里,致使中远这些高额租金的合约压力接连翻番。情急之下,中远决定暂停付款给一些国际船东,希望与各位船东就费率重新谈判,但未能得偿所愿,而且反遭船东扣留了自己的货船。

尽管后来中远成功地解决了与船东的租金纠纷,但是其重新谈判费率的行为却在行业中开了一个违规的先例,已经惹恼了多数航运企业。穆迪评级机构甚至在其报告中称中远的做法威胁到了整个干散货运输行业的信用。

而根据行业惯例,中远在与国际船东签署这些船舶租赁合同时,完全可以用“对冲风险的条款”来避免租金跳水的风险以及后来违约所带来的信用风险。知名的希腊船东、Dry-Ships公司CEO乔治·伊科诺穆接受公开采访时表示,“中国远洋没有处理长期租赁合同的经验。”

2008年租船的影响持续到2012年。如今,好望角船的日租已经下降到不到2万美元,据第三方机构预测,2012年好望角船的日租均价应不高于1.2万美元。2011年,中国远洋亏损租入船合同拨备余额高达14亿元。在经历2011年协商船价之后,2012年中报中,中国远洋对干散货租船合同计提的金额仍达到12.5亿元。

和其他央企一样,中远集团同样“不差钱”。而这正是导致其管理粗放的重要原因之一。据《投资者报》透露,魏家福对财务总监的要求是“任何时候账面上都不能少于600亿元的现金”,以常理推断,中远集团账面上的现金大部分时间都会超过600亿元。如果按着10%的年投资收益率计算,这样庞大的现金一年可以创造数十亿的收益。以中远集团目前的运营规模和行业特征,真不知道为何一定要保证有这样大规模的现金。

最后,500强情结背后的扩张冲动是导致巨亏的心理原因。2007年,作为中国第一、世界第二的远洋运输企业,中远集团以154.135亿美元的销售收入,排名488位,首次挤进全球《财富》500强。这比魏家福给自己定下的目标提前了4年。而到2008年,中远集团在《财富》500强中的名次大幅跃升了83位,位列第405名。

进入世界500强,这是许多中国企业的梦想和情结。而相关政府管理部门也在不遗余力地为此推波助澜。身为央企的中远集团进入世界500强不仅是一种自身的愿望,似乎更是其职责和使命所在。在强烈的扩张冲动中,中远集团除买船和租船扩大运力外,还在2008年以43亿欧元的高价击败和记黄埔、迪拜国际等竞争对手获得了希腊比雷埃夫斯港口35年的专属经营权。然而,直到2009年10月中远正式接管港口后的1年,工人的抗议罢工仍然持续不断。而随着希腊在债务危机中越陷越深,其近期贸易和运输前景十分暗淡。

对于任何一家企业来讲,盈利才是其最本原的使命。中国企业不但要和世界500强比规模,更要学习人家的管理水平和盈利能力。我们看到魏家福也在反思这种扩张冲动,提出了宁可不要世界第一,也要保证效益。对于中国远洋来说,最大的风险不是已经发生的巨额亏损,而是那些造成亏损的病根。

根不去,则病不除。