

# 省级图书发行集团连锁经营的问题与对策分析

曹杰<sup>1</sup>, 王妮妮<sup>2</sup>, 何建敏<sup>1</sup>

(1. 东南大学经济管理学院, 南京 210096;

2. 金陵科技学院商学院, 南京 210001)

**[摘要]** 传统的图书发行集团管理模式已经不适应形势发展和竞争的需要, 连锁经营是提高发行集团经营绩效的关键方法。分析了省级图书发行集团开展连锁经营所面临的6大矛盾, 分析了解决矛盾的对策以及解决矛盾时可能产生的风险和规避风险的策略。

**[关键词]** 图书发行集团; 连锁经营; 管理

**[中图分类号]** F276 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2005)06-0079-05

## 1 引言

加入WTO以后, 国内外大型传媒集团和出版发行商以各种形式进入发行业, 同时, 电子、音像读物和网上下载读物已被相当一部分顾客接受, 受计划经济影响的图书经营传统模式正面临着来自各方面的压力<sup>[1]</sup>。连锁经营以统一采购、统一库存、统一配送、统一结算为基本原则, 实现了零售业的“工业化”, 即标准化、规模化、降低成本、提高效率, 强有力地促进了社会经济的繁荣与发展<sup>[2]</sup>。2001年, 世界连锁销售业巨头美国沃尔玛公司的销售额超过汽车、石油、信息等著名企业而跃居世界500强的首位, 充分说明连锁经营的重要性和巨大潜力<sup>[3]</sup>。因此, 连锁经营是省级图书发行集团(以下简称“集团”)的发展趋势和改革方向, 通过推行连锁经营, 逐步改善整个集团的供销模式, 加快图书流通, 降低库存, 提高竞争力。

## 2 集团连锁经营存在的问题

要建立集团连锁经营, 就必须按照全省一盘棋、组织结构扁平化管理的经营新理念, 整合供应链的各个环节, 才可提升集团的竞争力<sup>[4]</sup>。但是, 现行经营管理模式与连锁经营模式存在着很多矛盾, 主要体现在以下几个方面:

盾, 主要体现在以下几个方面:

1) 连锁经营与独立法人之间的矛盾。多数省级集团下属单位为独立法人单位, 并且在若干年内很难消除其法人资格, 而且下属单位所有制形式也不尽相同。因此, 双方必然在决策权、经营权、资金使用权、利润分配权、商品采购权、营销策划权以及教育培训、企业形象、价格政策等多个方面存在矛盾。虽然目前集团对所属公司有足够的财务和人事监控权, 但上述矛盾依然会增加连锁经营管理的复杂度和执行难度。

2) 统一采购配送与可满足率的矛盾。由于下属单位均为独立法人单位, 一般均有商品采购权, 有自己的进货渠道和客户关系。这为集团公司连锁经营的统一采购、统一配送、统一仓储的管理带来很大困难。同时, 以集团目前的采购能力和配送能力以及信息系统的能力, 短时间内难以满足对所有下属单位直接配送的要求。

3) 图书主业与多元化经营的矛盾。多数下属单位开展多种经营, 这与连锁经营原则相违背, 导致资源得不到统筹和优化, 甚至会出现轻主业重副业的不良现象。如何有效地开展和管理下属单位的多种经营, 是集团公司连锁化经营无法回避的重要问题。

4) 传统经营习惯与连锁经营的矛盾。在一般图书销售链中,主要采用集团总部以各市县新华书店为主要客户进行批发,各市县新华书店通过门店向消费者零售的销售模式,因此,缺乏统一的销售策划和销售管理,包括客户服务、促销手段、门店布局、销售分析等,而这些又是连锁经营的前提。

5) 员工当前素质与未来素质要求的矛盾。集团公司的部分市县新华书店,人浮于事的情况比较严重。实现集团公司连锁经营对各级新华书店的各级管理人员要求更高,在客户服务、销售分析、采购分析、财务管理、信息交互、规范化流程等方面要有驾驭能力,因此人员目前的素质和未来素质要求必将产生矛盾。

6) 快速反应与技术相对落后的矛盾。现在的经济是速度经济,要求集团必须以最快的速度,将图书送到消费者手中。先进的信息管理系统,是连锁零售业保持巨大的规模,同时仍拥有效率的唯一技术手段。目前,多数图书发行集团在信息系统方面进行了投入而且有所成就,但信息网络远未达到完全贯通的程度,物流自动化尚在规划之中。

### 3 问题分析与对策

连锁经营改革过程中必须改变现行经营管理状况。下面将围绕“6大矛盾”进行对策分析,从经营体制改革的角度提出解决矛盾的途径。

#### 3.1 连锁经营模式的选择

建立以集团公司为中心、以各市县新华书店和批销中心为主要连锁对象的直营性质的连锁经营模式,使集团下属的各市县店形成直营性质的、有一定权利弹性空间的、并赋有目标责任的中心店,各中心店分别与自己的门店(包括中心门店)及网点形成二级连锁,满足图书采购配送一体化、销售渠道多样化、财务控制流程化、结算方式多样化、信息管理一体化,同时强化各层面辅助决策等原则。根据集团公司的现状,可建立两类连锁体系,即以集团各家市县店形成教材教辅连锁批销体系,建立教材教辅供需链,并整合出版商和大客户,巩固并发展教材教辅市场;以集团各家市县店,分别与自己的门店及网点形成二级连锁,形成覆盖全省的一般图书连锁零售体系,各中心店的下属中心门店不仅是零售中心,而且还必须是服务中心、客户信息采集中心<sup>[5]</sup>。

#### 3.2 建立扁平化组织架构

在建设组织架构时,集权和分权是两种截然不同的方法。集权可藉上下职位关系的促进与专业知识的极大化,增加管理效率,易于控制与协调。分权可创造有效的分工,允许更多的弹性,使各单位能选择最好的方式,发挥应有的功能。扁平化管理体现了分权的组织结构方法,可缩减行政层级,充分下放决策力,使组织中的信息沟通迅速顺畅,避免中途被扭曲或过滤,提升组织效能与反应速度。

考虑集团图书发行多样化的实际情况和组织结构扁平化的原则,可按已形成的业务主线,建立对口专业公司,即教材发行公司、图书发行公司、音像销售公司、图书贸易公司、书缘读者俱乐部、图书电子商务公司等,各专业公司覆盖了采购、销售、财务(结算)、配送(商流部分)等全面管理职能。同时为适应连锁经营的需要,重点强化仓储配送功能,建立专门的物流公司。其他职能部门根据集团职能需要建立,包括财务中心、人力资源部、客服中心、信息中心。特别建议设立专门的监控机构,如“营销企划部”或“营运管理中心”。并在此基础上,各连锁单位与总部各专业公司或部门形成紧密型的关系,各连锁单位之间呈现较为松散的关系,同样符合扁平化的组织架构原则。

#### 3.3 开展客户关系管理

客户关系管(CRM)充分体现以客户为中心的现代经营理念,围绕客户服务和客户关怀,提供有关销售、市场、服务的管理。因此,在集团中必须突破传统经营理念,树立以“客户”为中心的经营理念,建立和完善客户关系管理。首先根据集团公司的业务范围,按一般图书、教材、音像和俱乐部等业务线,建立各自的客户定义和分类。对于一般图书的零售门店,开展微笑服务、设置电脑导购台、代客邮寄、新书预约通知、送货上门,重新规划店堂格局,将图书销售与节假日休闲结合起来,开辟会员专柜等服务措施;对一般图书的团体客户或小书商客户,提供畅销书排行榜、新书推荐、出书动态、国内行情等销售信息,可以用印刷邮寄的方式,也可以用网上会员制浏览的方式;对于教材的客户服务则着重体现在教材的调拨、快速补货等方面。在广泛收集客户信息、客户购买信息、客户服务信息、客户投诉信息的基础上,通过信息处理系统进行客户分析,对团体客户进行客户评估,以求获得市场动态和预测,争得市场先机;进而引导

图书市场消费。由此建立客户关系系统，进行客户的分析、跟踪和评价。

### 3.4 统一采购

目前下属单位均为独立法人单位，大部分有自己的商品采购权，适应未来而且兼顾现在的统一采购的路线是：由实施统一采购管理，向统一购买统一配送发展。

实施统一采购管理有物理方法和逻辑方法。物理方法是将子公司的采购人员直接并入总公司，开始是专门为该子公司负责，以确保业务的连续性，然后逐步自然同化，这实际上是强行推进统一采购。逻辑方法可能更具有普遍意义：建立统一的管理规范和信息标准，并通过信息系统将下属自主采购权利和行为纳入完全监控的范围，由总部扎住结算的口子。逻辑方法是靠技术手段——信息系统：①集团范围的所有经销商品（图书）、所有供应商包括类别定义、规范的采购合同和条款必须统一，即信息的统一和交易行为的统一；②子公司通过网络上报图书征订和填单信息，在总部备案，并在此环节上加入控制点，未经总部审核的征订或填单不能在子公司的信息系统中生效；③子公司与供应商的完整交易信息通过网络上报总部，包括收货、退货，在总部备案；④总部相应的采购管理和财务管理职能，通过信息系统进行稽核与控制。逻辑方法实施中难度最大的是图书信息的统一，其次是对子公司自主采购和结算的控制方法的管理。

考虑多个独立法人连锁的实际情况，子公司自主采购必须分为内部采购和外部采购。内部采购是指从集团内部的批销中心采购或从其他兄弟书店调剂（不同法人，在财务上体现为购买行为），内部采购应视同为统一配送的范畴，不必加以限制。自主采购是外部采购，即从集团的范围之外采购。

### 3.5 统一销售

通常，连锁经营的统一销售意味着统一销售策划和统一销售管理。统一销售策划的控制中心设在集团总部，其核心主线是经营一般图书的图书发行公司，音像、俱乐部为辅线，为此，在总部组织架构上，应专门设立营销策划管理中心，各业务公司向营销策划中心下达或商议制定营销策划活动，并通过经销策划中心负责实施、协调和监控。统一销售管理涉及许多管理细节和管理功能，贯穿于整个销售过程。在销售管理中必须强调“服务顾客”。

### 3.6 统一配送

图书产品有易保管、易运输、无保质期等优势，适于统一配送。因此首先必须建立覆盖全省的物流配送中心，原有的大区仓储中心改建成一级区域型配送中心，实现仓储自动化，由此形成统一配送体系。集团目前的现货批销中心，从连锁经营的角度，实际上不是真正意义上的销售（或者说不是真正意义上的销售主体），而是对各下属公司采购和配送的辅助手段。但是作用巨大，是名副其实的一般图书批销主渠道。虽然随着信息系统的健全和配送率提升，现货批销中心方式会逐渐弱化，以至消失或转型，但在整个采购配送管理和相关信息系统上，仍然要给予足够的重视。

在建立统一配送的过程中，必须优化配送的商流过程，各专业公司对下属公司的主动配发（包括依据目录征订的发货），是走业务公司发配送指令→物流公司配送→运输→下属公司验收的路线。此外，建议各下属公司直接向配送中心要货，减少环节，提高及时性。

### 3.7 统一库存

建立连锁经营信息系统实现统一库存管理，一方面实现统一的库存数据与信息共享：集团总部可掌握集团范围内总的库存数据和各子公司的库存数据，并通过与供应商的信息交互，掌握供应商的存货；子公司能够实时共享集团配送中心的库存数据，信息系统也支持子公司之间的库存数据授权共享。另一方面实现商品调拨处理的规范化，实现总部和市县店的正常销售、市县店之间的调拨等，以便于相互之间的财务结算。

### 3.8 统一财务

健全集团范围的财务管理，对于集团公司多独立法人的现状有着特别重要的意义。集团的统一财务管理应该定位为集团财务管理中心，包括计划财务中心、核算中心、结算中心、投资中心、资金资产监管中心。通过财务管理中心收回下属单位的对外结算付款、资金运作、费用报销等。可通过统一各下属公司的开户行和账号，并透过银行的网络随时掌握所有下属公司的资金存量和资金异动；通过建立财务制度的行政手段，明确下属公司的财务权利和执行过程，并将其限制在一定范围和一定额度之下，如资金运作权全部回收、外结算付款在多少额度之上需要总部审批；健全财务监控的手段，增加监控点，缩短监控周期（甚至到天）。为此必须统一财务帐务规范，并规定详细的标准、实施严格

的每日凭证上传、建立财务自动监控软件系统和审计系统等方面的支撑。

### 3.9 供应链扩张

集团与同行业和国外出版发行企业的竞争,是网络的竞争而非单一公司的竞争,因此必须高度重视供应链的建设,包括向上整合与向下整合。

#### 3.9.1 向上整合 建立全新的供应商-销售商关系

集团公司一般图书发行占有全国较大的市场份额,实施统一采购策略将形成强大的采购优势,迫使供应商以更优惠的条件提供图书商品和服务,使集团在同行业中更具有竞争力。以沃尔玛为例,经过与供应商剧烈的斗争之后,做到与供应商坐下来一起计划利润和成本,分享消费需求、销售信息和库存信息,结果是双方建立全新的供应商-零售商关系。实现向上整合,建立全新的供应商-销售商关系,是靠商务能力和谈判技巧,同时要充分认识信息技术在这个关系建立和运作过程中的重要性。

#### 3.9.2 向下整合 建立利益分享的供应商-客户关系

由于利益驱动,一些传统的大客户打破原有格局进行市场割据(如教辅)。与其任客户流失或矛盾激化,不如主动退让,本着降低交易成本、利益分享的原则,让客户参股到本行业。对与集团有业务关系的零售商性质的客户,或团体客户(如图书馆、企业、机关),或会员客户,提高服务内容和服务质量,锁定这些客户并不断发展,一则扩大销售,二则防止竞争对手的渗透。

### 3.10 建立绩效考核体系

绩效考核体系是企业各机构运作最基本、最直接的动力,是企业经营管理的核心政策。集团公司的绩效考核体系应该着眼以下方面:

**全面性:**围绕集团经营发展目标,确立绩效考核指标,并分解到子公司和直属部门(包括职能部门),逐层分解到岗位或个人。

**可操作性:**尽量设计定量指标,便于计算,真正使考核落到实处,避免流于形式。

**合理性:**对子公司的绩效考核,要针对地域、规模、基础的不同而有所变化。

**长远性:**如果绩效考核仅仅围绕销售额或利润指标,则有鼓励短期行为之嫌,需要短期目标和长远发展相结合。

### 3.11 建立监控体系

监控系统掌握和监督企业经营策略的贯彻,监督经营方法的正确实施,监督企业的客户形象和服

务质量,并通过对各经营机构的财务、人力资源、营销状况的分析和审计,预测可能出现的问题,确保企业效益,降低经营风险。监控系统的组织架构有两种方式:一是成立专门的部门,如著名的台塑集团的“总管理处”和“幕僚体系”,或一般企业常见的“企管部”;二是没有成立专门的部门,而将监控功能分布在各个岗位职能中。第一种方法特别适用于下属公司实力强大而生产或经营差异很大的企业集团<sup>[6]</sup>,第二种方法适用于总部有强大控制力的企业集团。省发行集团的业务主线和职能控制线具有强大控制力,各业务主线几乎无重叠,因此,采用第二种方法架构监控体系可行。若采用第一种方法,则需要有相应的高水平人才。通过监控系统可以对成本控制、财务审计、市场监督、店风店貌、客户投诉、商业情报等进行监控管理。

## 4 改革中的风险规避

通过改革集团的经营体制来解决连锁经营中的矛盾,本节针对“6大矛盾”的改革过程可能产生的风险进行分析和总结并提出规避风险的措施,以便于具体实施。

### 4.1 直营连锁与独立法人之间的矛盾

规模不经济是这个矛盾的最大风险。直营连锁带来对下属公司核心权利的回收,可能导致下属公司主观能动性和创造力的下降。因此在组织架构上,可保持各市县店的物理组织架构基本不变,在具体岗位和职能上做深刻变化,使之受控于公司各业务执行线和职能执行线。集团直接控制范围是目前各家下属公司,而各下属公司和自己的包括门店和网点在内的销售体系形成二级连锁。这样的组织架构不影响直营连锁的本质和实施,同时避免了棘手的子公司重构和大幅度员工重构的风险。在连锁经营运作成功实践的基础上,再根据需要进行力度大的组织架构再造,如建立区域中心或对效益不好的下属公司进行关停并转等。其次,大力加强总部的统一采购、统一配送、统一营销策划,计算机信息系统、仓储自动化系统等支持功能,提升集团的经济规模。最后,必须大力加强总部的控制功能,建立健全资金控制为中心财务管理系统、以成本控制为中心的监控系统、以效益为中心的绩效考核体系、以职务为中心的人力资源管理系统。通过这些措施克服连锁经营和子公司独立法人的制度矛盾。

### 4.2 统一采购配送与可满足率的矛盾

可满足率是这个矛盾的最大风险。可满足率包括品种和时间两方面。图书行业品种庞大,可满足率有着特别的难度。降低风险的主要方法是处理好由各自采购向统一采购的演变过程。在连锁经营开始阶段,在采购权利回收的原则下,保留部分自主采购空间,但要严格管理流程和信息;要着重加强批销中心工作效率提升和工作质量提升;通过信息系统,加强数据共享,尤其是库存数据共享,提升要货满足率,加强数据分析,加大主动配送比例,形成快速反应系统。

#### 4.3 图书主业与多元化经营的矛盾

多元化失控是这个矛盾的最大风险。虽然通过多元化经营成功可给企业带来新利润中心,但多元化经营失控可能给企业带来巨大损失。社会进步也使多元化经营的“门槛”更高,风险更大。因此必须坚持谨慎原则,重点发展与公司主业能够相辅相成的或有效利用公司现有资源的经营内容,如音像制品、文化用品、文化休闲、教育服务、第三方物流等。

#### 4.4 快速反应与技术相对落后的矛盾

效率低下是这个矛盾的最大风险。可靠、高效的信息系统和仓储自动化系统是解决问题的出路。信息系统的建设要紧紧围绕公司的经营管理目标,自上而下展开。首先根据连锁经营理论和现代ERP理论,结合国内外连锁经营的成功经验,以集团的行业特色和管理实践为基础,重新规划和设计经营管理体系,建立从总部决策部门、各业务部门和职能部门,集团范围的各配送中心、批销中心,各市新华书店以及县、区和门点,形成商流、物流、信息流、资金流四流合一的完整的信息系统,同时,与供应商、客户、合作方形成系统,由此提高快速反应速度。

#### 4.5 传统经营习惯与连锁经营方式的矛盾

经营策略难以贯彻是这个矛盾的最大风险。建立包括客户服务、促销手段、门店布局、销售分析等于一体的营销策划体系,并通过集团经营监控系统监控执行。从管理角度,定义细致的流程,使得每一个岗位的工作内容非常明确和相对简单,可以实施规范化乃至标准化作业,反映到信息系统中为操作简单、性能合理、数据正确。加强员工的培训,使得员工能够掌握和理解连锁经营的规范和思想精髓,改变原有的经营思路,打破惯性。

#### 4.6 当前员工素质与未来人才需要的矛盾

战略的制定、实施、总结都需要优秀人才来完成。集团公司要建立如下人才战略:用好现有人才,留住高级人才,引进急需人才,培养未来人才,同时要增加人才供给,丰富人才结构,平衡人才布局,优化人才环境。对每一个领导干部的考核指标中增加“对自己接班人培养”的指标,形成人才储备,真正做到有计划的人才梯队培养,塑造适应未来的经营人才<sup>[7]</sup>。

## 5 结论

在激烈竞争的市场环境中,图书发行集团面临着机遇和挑战。传统的经营方式已经不能适应竞争的需要,必须建立以连锁经营为主体的经营体系。本文分析了省级图书发行集团开展连锁经营所面临的6大矛盾,提出了解决矛盾的改革思路,并且重点分析了解决矛盾可能产生的风险以及规避风险的对策,对省级图书发行集团开展连锁经营具有一定的借鉴作用。从发展的角度看,随着社会的进步和行业的发展,外部环境的变化会给集团的连锁经营管理带来新的改革方向。如继续发展以直营为主线,吸纳加盟店,健壮销售体系,扩大覆盖范围的连锁体系;发展图书出版业的电子商务、电子交易、电子图书等新的交易方式和产品;随着图书出版发行的逐步开放,对图书进出口业务和海外业务也可能是一个新的增长点;图书出版发行与文化教育行业有着密切的关系,面对文化教育行业对图书出版行业的渗透,集团公司可以设想渗透进文化教育产业;进一步开展资本运作和多种经营,建立新的利润中心等。不管外部如何变化,健壮的基础管理是适应未来的最有力的保障,坚持强化经营基本功,深入体制改革,实施股份制改造。为了更好地开展连锁经营,必须进一步完善连锁经营信息系统建设,要坚持一定比例的技术设备的投入,健全集团的信息网络;注重新技术的应用,如自动仓储技术、新型条码技术、GPS技术等。

本文重点从发行集团的框架体系下研究其在连锁经营中可能遇到的问题以及如何解决问题。站在更为宏观的角度来看,如何协调省级图书发行集团和中国出版集团之间关系和矛盾,也是一个很重要的课题;同时如何解决集团的股份制改造问题,对图书发行集团的连锁经营也有重要的影响作用。这些都是本课题进一步研究的方向。

(下转第94页)

- [54] 钱学森,于景元,戴汝为. 一个科学新领域——开放的复杂居系统及其方法论[M]. 见:科学决策与系统工程. 北京:中国科学技术出版社.

## A Review on the Risk Assessment Methods of System Engineering

Cao Yun, Xu Weiya

(College of Civil Engineering, Hohai University, Nanjing 210098, China)

[Abstract] A comprehensive introduction about present situation and future development of the risk assessment methods for systems engineering is presented. The advantages, shortcomings and the application scope of these methods are narrated. Several technical issues on the research of the risk assessment methods are discussed. At last, questions to be settled and the future research direction about them are proposed.

[Key words] risk assessment; risk analysis; systems engineering

(cont. from p. 83)

### 参考文献

- [1] 杨柳静,王德忠.新华书店集团在实行连锁经营过程中可能遇到的矛盾[J].经济师,2002,(6):279~280
- [2] 中国出版物市场信息化物流网络课题组.用信息化物流网络突破连锁经营“瓶颈”[J].出版发行研究,2002,(3):42~46
- [3] 刘培松.我国连锁业的发展战略研究[J].财贸经济,2003,(4):87~91
- [4] 中共四川省委宣传部,四川新华书店集团公司联合课题组.加强创新与文化产业发展壮大[J].经济体制改革,2002,(6):28~32
- [5] 黄国雄.论现代批发商业改革与创新的目标模式[J].财贸经济,2003,(9):41~43
- [6] 王立行,袁晴棠.石化企业信息技术的应用与对策[J].中国工程科学,2002,4(5):84~89
- [7] 夏国洪.把国有企业做强做久——论人制管理与国企的可持续发展[J].中国工程科学,2003,5(3):75~82

## Analysis on Issues and Countermeasures in Chained Operation for Provincial Book Issue Corporation

Cao Jie<sup>1</sup>, Wang Weiwei<sup>2</sup>, He Jianmin<sup>1</sup>

(1. School of Economics & Management, Southeast University, Nanjing 210096, China;  
2. Department of Commercial College, Jinling Institute of Technology, Nanjing 210001, China)

[Abstract] The traditional book issue corporation management mode is not adapted for developing situation and competitive demand. Chained operation is the key method to improve its management performance. This paper presents six contradictions, which book issue corporation would be faced if it implements chained operation, then presents countermeasures to solve those contradictions. Some possible risk which would rise during solving those contradictions and riskavoiding strategy are analyzed.

[Key words] book issue corporation; chained operation; management