



【编者按】

贝塔斯曼书友会即将成为十三年前那些青春少年的记忆。7月31日,贝塔斯曼在中国的所有书友会直营店都将关闭。与此同时,贝塔斯曼与中国图书出版界的合作也一一告终。一时间,关于贝塔斯曼撤离中国的原因猜想极多,集中的两个点是,图书产业的变革:互联网上的图书销售最大程度冲击了贝塔斯曼;没有本土化,贝塔斯曼书友会完全照搬了德国的书友会做法,不合中国人胃口。事实真的如此么?如果是这样,十三年时间不算短,这个国际化的团队为什么不解决问题,反而纷纷离去,听任贝塔斯曼书友会渐渐萎缩?

◎特约记者 王颖

三位前高层暗指:

团队问题是贝塔斯曼书友会真实死因

13年的时间,都没有使这个进入者意识到本土化的重要性么?顾备春意识到了,把这个意识用在麦考林,救活了麦考林;黄育海意识到了,然后离开了……大树未倒,猢猻已散,是什么原因造成这样的收梢?又不得不再次想起那位贝塔斯曼前市场经理的话,失败的团队,或许是贝塔斯曼书友会在中国的最重要死因。

贝塔斯曼书友会正在一寸一寸离开中国。这个在2001年号称有150万会员的书友会,掌握着在当时无人企及的数据库,随着这些十六七岁的孩子长大,渐渐成为空壳,终究被放弃。

不仅是在中国,这个全球第四大传媒集团7月11号发表声明宣布,将其北美地区书友会业务出售给美国的一家私人投资公司。声明中没有说明此次交易的具体细节内容,只是称“全部交易将于本季度内完成”。

对于中国,年初才换的CEO很清楚,这个业务不一定卖得好价钱,还要搭上旷日持久的时间,算了,走吧,彻底干净,包括了为打入中国出版业的投资,全都放弃。据一位不愿透露姓名的业内资深人士预测,在其不长的时间里,贝塔斯曼会将其在华图书业务全部关闭。

不过,据法国路透社最近的报道,贝塔斯曼集团表示将把精力集中在发展在华的其他业务上。而在此前,贝塔斯曼官方对媒体发布的声明中说:中国是未来带动贝塔斯曼全球业务战略增长的三大重要市场之一。我们将把原有对21世纪图书业务发展的投资注入到贝塔斯曼在中国的其他业务和投资计划中去。”

互联网压抑了贝塔斯曼的青春?

而对于中国大众来说,书友会的离去,几乎就是贝塔斯曼的离去,这多少令它的会员伤感,尽管他们已经很久没有眷顾过这个曾经令自己有些骄傲的书友会了。贝塔斯曼书友会一位老会员说,自己对贝塔斯曼书友会很失望,近年它书的选择余地很小,提供的图书很多都是青春小说,一些热门的好书,无处可寻,也没有深度的人文图书。“今年连一本都没有买过。”

而现在,青春也抛弃了贝塔斯曼。贝塔斯曼曾经与文学网站榕树下合作,拥有韩寒、安妮宝贝、石康、冯唐等众多畅销作家,成立的子公司贝格出版公司现已成空壳,原贝格12位知名作家追随原负责人路金波,7月14日正式投靠新公司万格书业的门下。

虽然路金波对自己离开贝格的解释是“合同到期”,但巧合的是,路金波的路金波此次寻求的合作伙伴是辽宁出版集团,而这家出版上市公司也曾经是贝塔斯曼在华图书发行的重要合作伙伴。也就是贝塔斯曼为了进入中国出版业而进行的投资合作,但是,这没有给贝塔斯曼带来想要的东西,出版业城池牢不可破,这个资源被路金波利用,得以与这个上市出版集团合作。

而贝塔斯曼曾经的亚洲出版公司总编辑黄育海则自己经营了一个99读书人网络,看上去也很红火,他说,在网络出版热潮的冲击下,固守传统出版方式已无出路。贝塔斯曼最大的败笔就是没有全力进军网上书店。所以他取了贝塔斯曼书友会的会员服务方式,运用到网络里,组成更完美的经营模式。

落井下石,“曾任贝塔斯曼上海有限公司总编辑及出版公司总经理的阮小芳对路金波和黄育海

在媒体前的言论有些生气,她对记者说:这是德国总部的决定,也是今年年初换的CEO的商业战略和考量,”告诉本报记者,内里其实有很多复杂的原因,不足为外人道。并不仅仅是外界所说的被互联网打垮了。

而阮小芳本人,则在去年7月离开贝塔斯曼自立门户。对此,她的解释一样是,原因很复杂。

而三年前离开贝塔斯曼的经理王微则对本报记者说:“贝塔斯曼)书友会全球都被互联网购物冲击的,没别的原因。”

北美的媒体也认为,由于现在的消费者越来越倾向于用网络下载电子版的图书和音乐,贝塔斯曼在北美地区的营业额逐年降低,因此不得不退出市场。

个性化不适合目录销售?

但是阮小芳对此提出质疑:现在的目录购其实还是非常火,很多风投都有关注,这些目录购也没有受到互联网的影响。”

对于这一点,分众直效广告公司总经理胡钰对本报记者解释,贝塔斯曼的会员虽然数量可观,目录购的方式也无非,但是其中有两个关键点却是失败的:一是数据没有有效利用。即未能把海量客户转变为稳定现金流,从个体而言也没有能充分发掘客户的终身价值。众多的客户反而长期成为公司的成本。时下所谓WEB2.0网站如FACEBOOK的迷人之处在于会员参与。而贝塔斯曼的会员发展与管理却未能与时俱进。这些当初的会员大多处在一个最不稳定的年龄段,这个不稳定,有主观上的,也有客观上的,比如上了大学,离开了住址等等,如果会员服务没有追踪到位,数据库本身就老化失效了;二是目录种类有限,基本上是编辑的推荐,并且带有强制性,容易招致反感。

所以,总的来说还是内部管理的失误,对于数据库没有维护好,读者需求也没有照顾到。胡钰还认为,现代目录销售的三个环节是目录、call center和网络,这三者都应该应用得法,贝塔斯曼则相对忽略了成本低、延伸性好的网络这一块。

但这还不是最重要的原因 读者需要书,但是需要的是特定的书,一位产经编辑对本报记者说,其实传统书店与网络书店刚好可以满足两种读书人,一种是需要翻看后才决定购买的,这种人要去书店,一种是需要不同种类的,书店店面有限,而网店则是库存式管理,可以有大量多种类的书籍。而贝塔斯曼则两种都很难满足。

有业内人士认为,书籍并不适合目录销售,因为书籍是非常个性化的东西,很难通过三言两语描述清楚,不像婴儿用品这样的物品,不需要太多描述。而选择书籍的人,除了工具书教科书,往往正是为了书中个性化的东西而选择购买,所以两厢不匹配。

豆瓣网就做得很好,“那位产经编辑说,他仔细研究过豆瓣网,发现它基本上是一种个性化推荐,而且社区更受欢迎,这样自然推动销售。

事实上,贝塔斯曼的书友会当

初也是希望能像如今的网络社区一样互动,从而带动销售,但是,之所以后来没有达到预想的目标,贝塔斯曼曾经的一位市场经理套用马云的一句话回答了记者的问题:好的团队,不好的点子,可能会成功;不好的团队,再好的点子,也不会成功。”这句话,似乎解释了阮小芳的欲望又止。

书友会真实死因

或者的确如阮小芳所说,互联网并不是扼杀贝塔斯曼的最主要原因,目录直邮的方式仍然被VC看好。

同样是13年前,美国华平投资集团(以下简称华平集团)以Buy-out基金管理模式出资3000多万美元,在中国成立了一个专门做邮购业务的公司麦考林。不同的是,2001年,就在贝塔斯曼最鼎盛的时候,麦考林的现金流已经到了入不敷出的境地。

极具戏剧意味的是,当时贝塔斯曼的顾备春空降到麦考林做CEO,成为扭转麦考林败局之手。

这种零售公司其实是非常需要本土化的,可以把国外模式搬进来,但必须了解中国客户的需求。因为目标客户群不同,所以全套照搬就会有问题,比如99%相同,只有1%不同,也不能完全照搬。”顾备春这样说。

于是7年过去了,麦考林复活了,不仅活了,就在贝塔斯曼书友会摇摇欲坠的年初,同样是美国顶级投资机构红杉资本(中国)基金(以下简称红杉中国)用8000万美元收购了华平集团以及其他少数股东持有的股份,至此,麦考林成为红杉中国Buy-out模式下的处女作。麦考林又散发出新鲜的气味。

有业内人士认为,贝塔斯曼书友会之死,也是因为“水土不服”,与顾备春说的是一个意思,黄育海就说,贝塔斯曼中国书友会13年来连年亏损,主要的原因是管理不善,水土不服,没有适应中国的市场需要。德国的贝塔斯曼书友会是全世界最大图书企业,但它进入不同的国家之后,会在经营形式上作相应的调整,但这样的调整一直没有在中国出现。在法国,是以500家连锁店的方式;在美国,是以专业俱乐部的形式。但在中国,一直是照搬德国的书友会形式,没有切合中国市场的需要。”比如要交20元的人会费,以及每季度都得买一本书等“游戏规则”,都很不讨中国读者的欢心。

但是,13年的时间,都没有使这个进入者意识到本土化的重要性么?顾备春意识到了,把这个意识用在麦考林,救活了麦考林;黄育海意识到了,然后离开了……大树未倒,猢猻已散,是什么原因造成这样的收梢?又不得不再次想起那位贝塔斯曼前市场经理的话,失败的团队,或许是贝塔斯曼书友会在中国的最重要死因。

上证商学院学术支持单位:

中欧国际工商学院	CEIBS
复旦大学管理学院	Fudan
长江商学院	CJIB
埃森哲咨询公司	Accenture
华信惠悦咨询公司	Waters
上海交通大学安泰管理学院	SJTU
北京大学光华管理学院	Peking
清华大学经济管理学院	Tsinghua
奥纬咨询	Oliver Wyman
沃顿知识在线	Wharton
科尔尼管理咨询有限公司	Capgemini
美国马里兰大学史密斯商学院	SMU
麦肯锡公司	McKinsey & Company



资料链接

书友会的13年

2008年7月31日,贝塔斯曼旗下分布于中国18个城市的36家零售门店的最后一间关闭

2008年7月14日,路金波正式宣布,与辽宁出版集团合作成立的新公司“万格书业图书发展有限责任公司”揭幕成立

2008年7月7日,持有上海贝塔斯曼文化实业公司的20%股份的新华传媒(600825)宣布,已经与上海贝塔斯曼文化实业有限公司全体股东签署了《上海贝塔斯曼文化实业有限公司合资企业中止协议》,贝塔斯曼中国意向新华传媒以美元支付等值于836万元的款项作为补偿

2008年7月3日,贝塔斯曼中国宣布终止其中国书友会的运营

2008年7月1日,注销辽宁贝塔斯曼,去年辽宁贝塔斯曼净利润仅12万人民币

2008年6月13日,宣布终止的北京贝塔斯曼二十一世纪图书连锁有限公司业务

2007年底,贝塔斯曼呼叫中心拥有近150名员工为客户提供服务

2006年年中,贝塔斯曼直接集团以门店调整为由,接连关闭北京、杭州十多家连锁店,转而以“店中店”的方式,与当时在31个城市有83家大型卖场的家乐福合作

2005年5月,通过与辽宁出版集团的合资,成立了辽宁贝塔斯曼图书发行有限公司,再次跨入图书批发市场

2003年12月,贝塔斯曼以买下21世纪锦绣图书有限公司增资扩股后40%的股份为代价,在外企中首家夺得书报零售全国连锁牌照,获得了做实体门店业务的资格

2003年营业额达到巅峰状态——1.5亿人民币

2002年7月,贝塔斯曼主张新经济的CEO托马斯·米德尔霍夫与贝塔斯曼创始家族——摩恩家族矛盾激化后辞职。贝塔斯曼中国区随之发生了高层人事变动,艾科于当年年底辞职,原COO克里斯蒂安·温格尔(Christian Unger)接任

1997年,贝塔斯曼成立呼叫中心,雇佣20余名员工负责简单的热线接听、来信回复工作

1995年,30岁的艾科·里森博格和太太一起来到上海,成为一手打造贝塔斯曼中国格局的创始人

1994年,国际传媒巨头贝塔斯曼集团开始进军中国图书市场,与中国科技图书公司合资组建上海贝塔斯曼文化实业有限公司,首次将风行全球的贝塔斯曼书友会的经营理念带到了中国

贝塔斯曼:失效数据库的青春梦

◎特约记者 王颖

余晓晨,曾经是贝塔斯曼的一位市场经理,接着去了麦考林做市场总监,现在做一个B-C的电子商务网站,谈起贝塔斯曼,不无感慨,又更加深入深刻。

《上海证券报》:贝塔斯曼书友会要走了,你曾经是它在中国的核心层次的一员,关于它的离去,你觉得原因是什么?

余晓晨:这里面的原因,归纳起来大概有几点:

市场原因。要知道,贝塔斯曼的产品是媒体类的,而且按照贝塔斯曼销售的图书种类,均价基本上是20元人民币,而在欧美,同样一本书的价格大概是20美元。我们可以比较一下同为全球连锁店的其他产品,比如麦当劳,在中国消费一餐大概是20多元人民币,在美国是6.7美元,所以麦当劳在中国做得下去,而星巴克,中国与美国的一杯咖啡是一个价格。

这是因为市场定价权不一样,贝塔斯曼经营的产品在中国比在欧美的价格差太多,而其他成本仍然很高,这是经年亏损的一个原因。

体制原因。对于图书经营,国内长期都是全民所有制和集体所有制企业把持,尤其是集体所有制企业。而书商,也叫做“书虫”、“二道贩子”则是最大的获利者。这些书商从出版社买3000本书,自己印两万本,利润就从中而来。这对于像贝塔斯曼这样的企业来说是不公平的。

贝塔斯曼自身的问题,这里面主要是内部管理、决策问题。

《上海证券报》:看来没有提到互联网冲击的问题。现在普遍的观点是,图书适合互联网的买卖方式,贝塔斯曼没有抓住机会,因此造成被互联网打败而走。

余晓晨:互联网上卖书也不见得就盈利。比如当当去年亏损额是12%-13%,而卓越则是17%-18%,都有亏损,这也是他们一直没有能上市的原因。所以不能说互联网上卖书就赚钱,贝塔斯曼这种形式就不可以。

《上海证券报》:但互联网似乎对传统书店冲击很大。

余晓晨:新华书店内部也分化得很厉害。上市的、合并的、易主的。这个市场比较零乱,不大适合贝塔斯曼这样的企业。贝塔斯曼在图书这部分在中国亏损了八、九年了。

《上海证券报》:如果说贝塔斯曼亏损了这么多年,为什么还要在2002年开设那么多直营店?

余晓晨:这里面有几个原因。一是这种直营店模式在法国、德国、西班牙都很成功。人们都很习惯于去直营店看书,然后选择;

二是当时中国的连锁牌照发放相当紧张,贝塔斯曼觉得这个很有价值,于是赶紧对北京二十一世纪锦绣图书连锁有限公司(21世纪图书)注资,占了21世纪图书40%股

份。因为当时21世纪图书是新闻出版总署2001年批准成立的第一家民营全国图书连锁企业,贝塔斯曼进去后就很快开始实现它的直营店梦想,以为是个好机会;

三是因为这个零售点开得匆忙,定位不够准确,图书是一种特殊的产品,文化的差别性较大。因为中西文化的差异,贝塔斯曼并不清楚中国人对图书的阅读兴趣、心理以及习惯,这种文化的差异导致贝塔斯曼对中国市场需求的理解出现误差。如果说是书友会,又缺乏互动,说是普通的书店,又没什么特色。造成了会员反馈率下降,也没有带来更多非会员的收益。

《上海证券报》:其实贝塔斯曼这种目录销售不是很好么?现在有很多风投都看好这行。

余晓晨:我个人不认为贝塔斯曼是目录销售。

目录销售需要具备两个条件:销售渠道和推广渠道。也就是说,它要同时具备激发购买与产生购买两种功能,如果这两个判断标准缺失一个,就不能说是目录销售。

比如现在的红孩子、爱婴室等等,我都不认为他们是目录销售。因为你衡量买红孩子还是爱婴室还是妈妈宝贝的东西,凭借的只是价格,也就是说,目录本身并没有激发你的购买欲望,它只是一个销售渠道,缺失了推广渠道这一要件。

贝塔斯曼也同样并不具备这两个标准。《上海证券报》:那么麦考林呢?你也在麦考林任过要职,麦考林算是目录销售么?

余晓晨:是的。麦考林是典型的目录销售,它同时具备两种功能。在看目录册之前或许你并不想买什么,但是看的过程中有了购买冲动,然后实施购买行为。

《上海证券报》:麦考林是个成功的目录销售,那么?看它今年又有大笔风投进来。

余晓晨:成功?不好评价。那笔风投其实是转让,钱没有直接进公司。

《上海证券报》:这样说,是不是你根本不认可目录销售,不认为它是个好的销售模式?现在都在热捧数据库营销,贝塔斯曼曾经有那么庞大的数据库,怎么不好利用呢?

余晓晨:数据库里多少是有效数据?要说一个数据是不是有效,关键是看这个数据是不是有消费能力,会不会实施购买行为。想想看,当初贝塔斯曼的会员集中在什么年龄?16-18!这个年龄有什么消费能力?而且贝塔斯曼做的书一直都是这个路线,这个年龄层次是不可能持续购买的。等他们长大了,数据更失效了。

对于目录销售,不是不认可,但要分产品类别。图书属于频繁反复购买的东西,需要提供非常好的产品和服务,而贝塔斯曼在中国只能被动采购,与辽宁出版集团的合资也只能进入到图书分销,出版根本不可能,所以好书寥寥;内部管理也有问题,服务跟不上,消费者为什么要买你的?没有不好的消费者,只有不好的服务。