

论转型环境下中国高校出版社的发展战略

路庆良

(中国石油大学出版社, 山东 青岛 266580)

[摘要] 随着市场经济的深入发展和国际化进程的不断加快以及新媒体技术的广泛应用, 高校出版社面临的环境日益复杂, 其中既有有利因素, 也存在着诸多挑战。在此背景下, 中国的高校出版社必须结合自己的特点, 采取差异化战略、多元化战略、聚焦战略和协同战略, 以谋求更大的发展空间。为实施上述战略, 中国高校出版社必须大力培育自己的核心竞争力, 认真规划战略目标, 进行组织结构变革, 加强企业文化建设等。

[关键词] 高校出版社; 机遇与挑战; 发展战略; 措施

[中图分类号] G239.22 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-5595(2013)04-0023-04

目前, 高校出版社面临的市场环境日益复杂, 如何在新形势下, 立足高校出版社的自身实际, 借鉴先进的企业战略管理经验, 形成符合高校出版社自身特点的发展战略并有效地加以实施, 以增强自身的市场竞争力和可持续发展能力, 是高校出版社必须研究的一个重大问题。

一、高校出版社发展面临的机遇与挑战

(一) 高校出版社发展面临的机遇

第一, 从政策法律角度看, 新闻出版业“十二五”规划和新闻出版业一系列法律法规的实施, 为高校出版社的发展提供了政策和法律保障。《新闻出版业“十二五”时期发展规划》指出, 到“十二五”末, 新闻出版业发展方式转变基本到位; 基本形成以公有制为主体、多种所有制共同发展的产业格局, 形成以民族文化为主导、吸收外来有益文化共同繁荣的开放格局; 基本建立起统一开放、竞争有序、健康繁荣的现代出版物市场体系和现代传播体系。随着《出版管理条例》、《音像制品管理条例》、《出版物市场管理规定》以及《订户订购进口出版物管理办法》、《音像制品进口管理办法》等部门规章的制(修)订, 基本建立了以宪法为指导, 以3部行政法规为核心、以5部部门规章为支撑、以251件规范性文件为配套的新闻出版法律体系。^[1] 这为高校出版业发展提供了政策和法律保障。

第二, 从经济角度看, 国家经济的发展和转型为

高校出版社提供了绝佳的机遇。按照消费经济学理论和国际经验, 当一个国家人均 GDP 达到 800 美元以后, 恩格尔系数降低到 40% 左右, 居民家庭和个人收入中用于食品方面的支出比例将逐步缩小, 此时市场表现为消费结构将从生存型向享受、发展型转变。2011 年中国人均 GDP 达到 1 400 美元, 恩格尔系数城镇居民下降到 36.3%, 农村居民下降到 40.4%。^[2] 这种消费的升级将不断转化为现实的购买力, 购买力的上升势必创造一个潜力巨大的图书消费市场, 从而拓展高校出版社的市场空间。另一方面, 国家“十二五”规划中将文化产业单独列出, 党的十八大报告强调要“扎实推进社会主义文化强国建设”, 可以说, 国家把振兴文化产业、推动文化产业大发展提升到了前所未有的高度, 这就为高校出版社的发展带来了前所未有的机遇。

第三, 从社会角度看, 随着经济社会不断发展和人民生活水平的不断提高, 人民群众的精神文化需求呈现出多样化、多层次、多方面的新特点, 人民群众对知识的渴求比任何时候都更加迫切, 从而促进了中国教育事业的快速发展, 这为高校出版社的快速发展提供了动力。^[3] 据统计, 中国 2011 年在校研究生 164.6 万人, 普通高等教育本专科在校生 2 308.5 万人, 各类中等职业教育在校生 2 196.6 万人, 全国普通高中在校生 2 454.8 万人, 全国初中在校生 5 066.8 万人, 普通小学在校生 9 926.4 万人, 特殊教育在校生 39.9 万

[收稿日期] 2013-05-06

[作者简介] 路庆良(1964-), 男, 山东茌平人, 中国石油大学出版社副编审, 社长。

人,幼儿园在园幼儿3 424.4万人。^[2]除此以外,继续教育、终身学习的理念也正在深入普通人的心里,中国庞大的人口资源和在校资源,为高校出版社的发展提供了广阔的市场。

第四,从技术角度看,阅读模式的改变为高校出版社提供了转型的良机。20世纪90年代中期以来,数字化进程的加速和互联网的迅猛扩张,各种类型的数字化业务平台不断涌现,以门户网站、网络杂志、网络视频、博客播客、手机杂志等为代表的新型媒体给传统出版业带来了冲击和转型机遇。高校出版社应积极寻求新媒体在出版领域的应用,在巩固原有市场优势的基础上,积极拓展新的读者群、寻找潜在市场、开拓新的经营模式,不断提升自主创新能力和高科技应用能力,借助现代化信息技术手段,将自身丰厚的出版资源提供给读者。

(二) 高校出版社发展面临的挑战

第一,市场空间日益狭小。“十一五”时期,中国出版社转企工作基本完成,改制后通过重组以及产业链上下游整合,出现了集约化程度较高的大型出版传媒集团,它们加大了图书市场的占有率,从而挤压了高校出版社的生存空间。另外,国际化进程的加快,国外大型出版集团的进入,也对高校出版社的生存构成了较大挑战。

第二,缺乏改制后的配套制度安排。改制后高校出版社建立了现代企业法人制度,实施自主经营,自负盈亏。然而就目前看,改制后大多数高校出版社是“企业单位,事业管理”。高校出版社成为校办企业,管理关系成为资产管理,对社长的考核主要是利润,企业经营决策的机制越来越烦琐,因报批程序增加,客观上造成了管理效率的下降。另外,校方作为高校出版社的投资方限制了高校出版社的合作形式和资本运作方式,不利于其进行融资。

第三,缺乏明确的发展战略导向。很多高校出版社由于体制僵化、管理落后使其不能清楚地认识产业环境变化所带来的挑战和机遇,从而缺乏相应的对策和战略,不能明确其出版定位和发展策略。

第四,人才匮乏。改制后的高校出版社工作重心需要进行选题策划、市场分析、读者定位等,但由于高校出版社的人员组成多来自高校,编辑虽具有相关的专业背景,但选题创意、策划能力方面不够;发行人员在改制前所担当的角色多为图书推销员,而改制后则要求他们具有较高的市场开拓、营运能力。因此,高校出版社的人员素质尚不能满足现代出版市场的需求。

二、高校出版社发展战略的选择

战略一词最早是军事方面的概念,指军事将领指挥军队作战的谋略。如今,战略一词被引申至政治和经济领域,泛指统领性的、全局性的、长期性的谋略、方案 and 对策等。战略应用于企业经营中也有多维度的解释。从企业未来发展的角度来看,战略表现为一种计划;而从企业过去发展历程的角度来看,战略则表现为一种模式。如果从产业层次来看,战略表现为一种定位;而从企业层次来看,战略则表现为一种观念。此外,战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋。结合上述理解,笔者认为,高校出版社发展战略就是指出版社根据环境的变化以及本身的资源和实力,选择适合自己的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,以使自己在国内外市场竞争中立于不败之地。因此,高校出版社要充分认清外部环境变化所带来的机遇与挑战,合理地整合和配置高校出版社内部的资源,制定出适合高校出版社自身的发展战略。

(一) 差异化战略

差异化战略是指高校出版社为获取行业竞争优势,通过缜密的市场调查、市场细分和市场定位,在选题、服务、价格等方面形成有别于竞争对手的特色经营模式,为读者带来独特的满足而采取的经营战略。随着国家出版社改制的完成,国内出现了一些大的出版集团,如江苏凤凰出版传媒集团有限公司、湖南出版投资控股集团、中国出版集团等,这些具有规模优势的出版集团将高校出版社逼进了更为狭小的市场空间。因此,采取差异化战略占领大型出版社不易把控的专业化、细分化、小众化的市场是高校出版社的未来发展趋势。在选择差异化战略时,具有学术资源优势的高校出版社可以走学术化、专业化的发展道路,如北京师范大学出版社依托百年名校的学科优势,形成了结构合理、特色鲜明的终身教育出版框架,其涵盖学前教育、基础教育、职业教育、高等教育、教师教育等领域。又如清华大学出版社依托学校的优势,出版了各类计算机教材1 000多种,使清华大学出版社的计算机教材品牌深入人心。高校内的市场则是所有高校出版社应当坚守的阵地,这是因为大学是大学出版社赖以生存和谋求发展的根基,是高校出版社得以形成出版特色的独特资源,而大学也正是通过出版手段来实现本校科研成果的发布、体现学校的教学科研功能,从而服务于教育、服务于社会的。依托所在学校谋求发展,可以说是高校出版社与其他类型出版机构的最大差异,也是高校出版社实施差异化战略的最大优势。

(二) 多元化战略

出版行业管制的宽松和市场化进程的加快,给高校出版社发展带来诸多困难的同时,也给高校出版社实施多元化发展战略创造了条件。多元化战略又称多角化战略,是指同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略,包括产品的多元化、市场的多元化、投资区域的多元化和资本的多元化。^[4]出版企业成功实施多元化战略的关键在于通过价值链的匹配获取范围经济性,匹配性越好,范围经济性越显著。国内外的企业经营案例都表明,相关多元化较之不相关多元化其风险度要小很多。^[5]高校出版社中多元化战略实施最成功的是广西师范大学出版社集团,其业务范围涉及图书、期刊、电子音像及数字出版,文化产品的设计制作、印制、销售,并在此基础上扩展至教育培训、会展、咨询、地产、旅游、艺术品交易等多个方面。目前其拥有下属企业和控股公司共22个法人实体,除广西外,其经营触角还延伸到北京、上海、南京、广州等地。

(三) 聚焦战略

聚焦战略也被称为集中型战略,是为了赢得比竞争对手更大的竞争优势,把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上,集团为特定的地区或特定的购买者提供特殊的产品或服务。高校出版社实施聚焦战略,就是为特定的读者提供产品与服务,从而增加其产品的销售额和市场占有率。如中国石油大学出版社利用自己所在学校的专业优势,一直聚焦石油行业的工人培训市场,根据石油科技发展的最新形势和石油工人的培训需求,不断出版和修订石油职工各工种技术等级培训教材及与培训教材配套的各类图书和电子产品。通过对这一市场的深挖细钻和紧密跟踪,不仅使所开发的产品充分满足了石油工人培训的需要,切实提高了石油工人的技术与综合素质,同时也为高校出版社的发展探索出了一条路径。

(四) 协同战略

协同战略是企业通过识别自身能力与机遇的匹配关系来拓展新的事业,达到企业整体价值大于各部分价值总和的企业战略。在数字化出版迅速发展的今天,高校出版社应加强与数字出版技术提供商和网站的合作,整合产业链,把作者、出版社、销售者、供应商、读者融为一体,使高校出版社可以根据客户需要,灵活提供多种服务模式,组成一个数字内容产品生产、出版和销售的供应链条。^[6]高校出版社还可以与国际知名出版企业合作,利用其科技出

版和信息化服务方面的优势和良好的国际声誉,开拓国际图书市场。这方面的成功范例当推浙江大学出版社。2006年,该社与斯普林格合作出版了《中国科技进展》丛书,2012年又与爱思唯尔集团合作出版了《中国智能科学与技术研究前沿》系列丛书并在伦敦书展上亮相。时任国家新闻出版总署副署长的邬书林在首发式上高度肯定了这套丛书,认为该丛书是中国科技出版业与国际科技出版业合作的又一成功范例,为科技原创出版物的全球传播探索出了很好的模式,打开了更多的渠道。通过国际合作出版,浙江大学出版社不仅凝聚了海内外优质资源,培养了国际化编辑和版贸队伍,更重要的是增强了中国学术出版的国际影响力,促进了国际学术交流与合作。

三、高校出版社发展战略的实施

高校出版社要想在激烈的市场竞争中得以生存,一是应该将不断变化的产业环境纳入决策思考范围,增强高校出版社对外部环境竞争的适应性;二是高校出版社在实施发展战略的过程中要随着环境的变化而变化,不断完善其战略与管理;三是高校出版社还要将其近期和长远目标相结合,并使全体员工充分了解并转化成员工的使命。具体做法如下:

(一) 核心竞争力培育

出版社的转制及数字化技术的快速发展,给高校出版社带来了制度和技術上的双重挑战。因此,如何正确衡量和打造核心竞争力从而在竞争激烈的图书市场上求得生存与发展,是高校出版社首要解决的问题。出版核心竞争力是指出版组织在从事知识积累和传播的过程中,为取得市场竞争优势,通过整合、协调其内部各种知识性和技能性资源而形成的独特的、不易模仿的发展能力、应变能力和创新能力。^[7]高校出版社应对其人力资源、组织管理能力、选题策划能力、市场营销能力、创新能力、品牌影响力、企业文化几个方面进行评价,以明确自身的核心竞争力并对其进行培育。

(二) 战略目标规划

高校出版社的战略目标是对其经营活动预期取得的主要成果的期望值,是高校出版社使命和功能的具体化。如上海交通大学出版社“十二五”期间的战略目标是:依托交大,突出优势发展,坚持专业出版与学术出版品牌,早日建成“文理兼备、市场融通、面向国际的一流学术大社”。高校出版社的战略目标可以按四方面展开:一是明确市场目标,即高校出版社通过对读者、目标市场、选题、销售渠道等进行深入分析,来确定期望达到的市场占有率或在

竞争中达到的地位;二是树立创新目标,即通过设立适应不断变化的环境和市场的制度创新目标,引入新的生产方式的技术创新目标,转变经营思路、改善组织结构、选择管理风格和管理模式的管理创新目标,以达到预计的市场目标;三是设立盈利目标,这是高校出版社要生存和发展必须获得的经济效益,其达成取决于高校出版社的资源配置效率及效用;四是树立社会目标,高校出版社作为生产精神产品的文化企业必须把社会效益摆在首位,高校出版社一方面有责任和使命将丰富的思想财富转化成精神产品,另一方面,其每一个产品的选题都必须符合国家的政策要求。

(三) 组织结构变革

在当前传统出版向数字出版转型、变革的形势下,这一转型和变革必将促使高校出版社内部的组织结构发生变革。对此,高校出版社应未雨绸缪,尽快运用行为科学和相关管理方法,对高校出版社内部的组织权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定以及与其他组织之间的关系等进行有目的的、系统的调整和革新。要把握数字出版的本质和特点,建立起相应的组织架构。

(四) 企业文化建设

企业文化能够为企业核心竞争力的孕育和发展提供软环境。高校出版社的企业文化就是基于高校出版社核心价值体系所形成的员工所共有的价值观念与行为模式。一方面,优秀的企业文化能够使企业的发展战略得到全体员工的认同,并发挥导向作用,完成既定的战略目标;另一方面,企业文化还能使员工间达成共识,形成心灵契约,从而进一步增强企业的凝聚力、激发企业的创新力。如外语教学与研究出版社营造的“为了永远的读者和伙伴”的企

业文化,就成为了其全体员工的价值观。高校出版社本身就是文化型企业,当前又面临着重要的战略转型期,因此,培育自己企业文化的重要性不言而喻。没有深厚、独特的企业文化的出版社,不但难以实现其战略目标,而且也难以实现其长久发展。

综上所述,无论从政策法律分析,还是从经济、社会来看,抑或从面临的技术来看,当前高校出版社都面临着一个与以往不同的环境。在这种新的环境下,高校出版社既面临着众多的挑战,也充满着众多的发展机遇。对此,高校出版社必须具有战略眼光和战略思维,必须综合分析社内外形势,制定出适合自身特点的发展战略。高校出版社发展战略的实施,必须打造和培育自己的核心竞争力,制定明确的战略目标规划,并根据战略目标变革调整自己的组织结构,建设和培育自己的企业文化。

[参考文献]

- [1] 2011年度新闻出版业基本建立相关法律体系[EB/OL]. (2011-12-20) [2012-12-16]. <http://www.chinanews.com/cul/2011/12-20/3546181.shtml>.
- [2] 中国统计年鉴2011[EB/OL]. [2012-12-26]. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2011/indexch.htm>.
- [3] 郭全中. 多元化战略是馅饼,也可能是陷阱——传统媒体跨界风险及对策探讨[J]. 新闻实践, 2011(1): 22-24.
- [5] 所广一. 关于出版企业多元化战略的思考[J]. 中国出版, 2011(1): 43-46.
- [6] 数字化背景下大学出版社的振兴之道初探[EB/OL]. (2011-08-02) [2012-12-16]. <http://roll.sohu.com/20110802/n315226140.shtml>.
- [7] 王秋林, 李义发. 出版核心竞争力理论思辨[J]. 出版发行研究, 2002(11): 23-28.

[责任编辑:张岩林]

Strategic Management of the University Press in Transformation Period

LU Qingliang

(China University of Petroleum Press, Qingdao, Shandong 266580, China)

Abstract: With the further development of market economy and accelerated internationalization as well as wide application of new media technologies, the university presses in China are facing increasingly complex environment, which carries both opportunities and challenges. Under such circumstances, the Chinese university press must adopt differential strategies, diversification strategies, focus strategies and cooperative strategies based on its own characteristics to seek further development. To implement these strategies, the Chinese university press must take great efforts to foster its core competitiveness, outline strategic objectives, reform its organizational structure and strengthen the construction of enterprise culture.

Key words: university press; opportunities and challenges; developmental strategy; measures