

改进和扩大出版社自办发行的 几点思路

宋文艳

80年代初出版社开始自办图书发行,给我国出版界注入了一股新的活力。它强化了出版社的经营意识,促进了图书市场的竞争和繁荣,满足了读者的多层次需要。同时,我们也不能不看到它给出版界带来的种种冲击和摩擦。首先,它造成出版、发行两大部门经营权利的不平等。出版部门既可搞出版,又可办发行,而发行部门只能搞发行,不能办出版。这就不免有伤发行部门的积极性。其次,出版社在竞争中处于有

利地位,利润率远高于新华书店,造成出版、发行两大部门的“苦乐不均”。第三,一些出版社发行力量薄弱,为了求生存,竟变相甚至公开出书号,为不法书商介入出版领域打开了方便之门。

出版社自办发行,既有其存在的合理性,又有一定的局限性。如何扬利除弊,处理好与其他发行渠道的关系,是出版社自办发行能否健康发展的关键。

的状况来看,思想观念、组织体制、管理办法、生活待遇和技术手段等方面问题比较突出,是影响发行队伍素质提高的主客观条件,必须进行改革。

(一)改变传统观念,增强市场意识

在高校出版社走向市场经济的过程中,发行工作具有举足轻重的地位和作用。以往在计划经济体制下不重视发行队伍建设的倾向必须克服。出版社要把工作重心转移到生产经营方面来,就必须强化市场意识,充分认识到发行是出版社的市场信息、经营管理、读者服务的重要业务部门,应像重视编辑队伍那样重视发行队伍。

(二)改革组织体制,合理安排人才

改革组织体制是针对目前发行部门存在的职责不够明确,权和利相脱节,人才使用不当,工作忙闲不均等现象而言的。为了加强组织管理,一些高校出版社因社制宜,设立经理部或发行部,实行岗位责任制、承运经营制、目标管理制,合理安排各个层次、各个岗位的人员,强化发行部门经营活动和横向联系,推进了组织体制的改革。

(三)改进管理方法,提高工作效率

改进管理方法,就是要在实践中应用现代管理方法。目标管理是现代管理的一种新型的理论与实践,值得推广。

在出版社图书发行部门实行目标管理,一般是对图书品种、码洋、利润、库存等提出自己的承包目标,并以经济手段来激励发行人员为此目标的完成而努

力。在目标管理的实施过程中,“责权利”要一致。发行人员有了自己明确的职责和目标,就会注重经营方式,精打细算,搞活“生意”,争取时间,提高效率,获得更大的效益,达到预期的成果。

(四)改善生活待遇,鼓励勤劳致富

发行人员通过自己的劳动去创造财富,实现社会价值与自身价值;社会也会给发行人员以应得的荣誉与报酬,出版社的领导同样会给予他们鼓励与奖励。

改善生活待遇,要在发展生产,扩大销售,挣得效益的基础上才能办到。这主要还是靠发行人员积极有效的工作。领导者则要为他们创造良好的工作环境,关心他们的健康,努力解除他们的后顾之忧。

(五)改换技术手段,不断创新发展

在高校出版社初创阶段,其设备条件与技术手段十分简陋。现在有不少高校出版社利用学校教学、科研和生产的优势,更新技术手段,既提高了劳动生产率,又提高了工作人员的劳动素质。有的出版社发行部门专门配置了电子计算机及其操作人员;还有的出版社储运部门专门设立包运班子,使用机械化自动打包机,不仅减轻劳动强度,而且使包装更加牢固化、规范化、安全化。随着高校出版社图书品种的日益增多和自办发行量的增大,书库管理、开单发运等环节又产生了新的难题。一方面要不断提高管理人员的科学管理水平,合理安排好书库库位;另一方面也要增加铲车、传送带等设备,从物质条件上加以改善。

[作者工作单位:立信会计出版社]

1. 从出版社的角度看,既要充分认识自办发行的重要性,又要看到它的局限性,采取有效措施,改进自办发行工作。

首先,出版社应当适时从社内外抽调一些素质高、懂业务、有敬业精神的人员来充实发行队伍,适当提高发行人员的待遇,认真解决他们的实际问题(如职称等),加强对发行人员在营销策略、公关技巧以及文化修养等方面的训练。同时,应当建立相应的激励机制,以充分调动发行人员的积极性。

其次,在经营策略上,出版社应当采取“两条腿走路”的方针,制定正确的分销策略。对于读者面宽、发行量大的图书,采取批销方式。为此,出版社应当在一些辐射范围大的重点省市,选择若干信誉较好、发行能力较强的批发商,作为本版图书在该地区的一级批发,再由其向其他中、小批发商扩散。同时,应当统一发行折扣,并避免在一个地区重复设批发点。对于那些专业性强、读者面窄的学术著作,则采取直销方式。在直销中,应当充分发挥编辑和作者的能动性,因为编辑和作者不仅熟悉自己所编图书的内容和特色,而且最了解这些图书的读者面,能够因书制宜,进行对口征订,甚至上门直销(如在一些学术会议上进行某类图书的销售)。

再次,出版社应当在自办发行的基础上,进一步承担起本版图书总发行的责任,即全面组织本版图书营销的责任。事实上,在一些出版社(如高校出版社系统),伴随着主渠道征订数的不断萎缩,本版图书总发行的责任已经无形中转移到了出版社身上。相当一部分图书已经不通过新华书店发行,而通过本系统的大学图书代办站来发行。发行的风险已由出版社自身承担。

第四,要加强自办发行图书的宣传。出版社应当在财务上列支专项广告宣传费,充分利用报刊、广播、电视等各种新闻、广告媒介来广泛传播出版信息,使自己的图书走红、走俏。

2. 从出版社与新华书店关系的角度看,应当正确处理好两者共存共荣的关系,既充分发挥新华书店作为主渠道批发的作用,又使自办发行的优越性得以保留。

首先,出版社与新华书店应当建立相互信任的关系,加强彼此的合作。在出版发行体制改革的新形势下,两大部门首先应当建立相互的信任感,明白彼此既是竞争对手,更是合作伙伴。同时,应当采取灵活多

样的购销方式,积极试行图书发行代理制(包括总代理和分级代理),以及试销、寄销制(尤其是对初版新书和工具书)。这就既可减少新华书店经营的风险,强化新华书店作为主渠道的批发功能,又能有效弥补自办发行的不足,扩大本版图书供应的覆盖面,加快本版书上市的时间。此外,出版社还可采取其他行之有效的措施,加强双方的合作,如在新华书店设立新书专柜,通过书店广泛宣传本版新书,定期对发行业绩突出的新华书店给予奖励等等。

其次,应当改变目前新华书店利润过于微薄的局面。按照市场规律,经营风险越大,经营利润也应当越大。但目前新华书店所承担的风险比出版社大,而利润却很低,以致许多城区新华书店入不敷出,不得不改行、出租、出让。要改变这一状况,除了新华书店应当加强自身经营管理,挖掘内部潜力外,出版社也应当在一定程度上给予让利(根据不同品种图书,采取灵活折扣);做到“放水养鱼”。否则,新华书店冒着滞销风险,做着亏本生意,长此以往,便只能是“竭泽而渔”。出版社与其被动地接受这一局面,不如适时让利,以掌握主动权。

再次,出版社可与新华书店在互惠互利的基础上,适时合作开发图书。即由新华书店根据市场需求,提出图书选题,共同组织编写,经营风险共担、利益共享,或由新华书店包销,出版社在折扣上给予更多的让步。这样,新华书店就不仅可以分享图书批发的利润,还可以分享图书出版的利润;不仅可进一步扩大图书发行数量,而且较能保证图书出版的方向和质量。当然,对新华书店介入出版业,有关部门应当制定相应的管理办法,以规范其行业。

3. 从出版社与二渠道合作发行的角度看,应当汲取前些年的教训,注意度的把握,扬二渠道发行之所长,避其所短。一方面,要发挥二渠道经营手段灵活、服务周全、网点遍及城乡的优点,采取灵活多样的购销方式,扩大本版图书尤其是通俗读物和普及型科技、文化图书的发行;另一方面,在与二渠道书商的合作中,应当保持清醒的头脑,牢牢把握出版与发行的主动权,避免为了些许蝇头小利而拱手出让出版权,从而控制一些个体书商不但获取垄断发行的利润,而且获得比例可观的出版利润的现象,保证图书市场的净化和有序。

[作者工作单位:厦门大学出版社]