

关于加强出版社自办发行的思考

熊 玉 莲

作 者 熊玉莲, 武汉大学出版社社长, 武汉, 430072

关键词 出版发行 激励机制 优化选题

提 要 本文简明地阐述了在社会主义市场经济条件下, 如何在保持良好的社会效益的基础上, 充分挖掘潜力, 尽可能地实现社会效益和经济效益的最佳结合的问题。全文从选题是开拓市场的基础、科学管理是市场竞争的保证、人才培养是市场竞争的关键三个方面对这个问题进行了较深入的分析。

党的十四届六中全会关于加强社会主义精神文明建设若干重要问题的决议明确指出:“改革要符合精神文明建设的要求, 遵循文化发展的内在规律, 发挥市场机制的积极作用。”在社会主义市场经济条件下, 如何在保持良好的社会效益的基础上, 充分挖掘潜力, 尽可能实现社会效益和经济效益的最佳结合, 扩大销售码洋, 使出版社在激烈竞争中有品牌、有实力, 这是一件很费思量的事, 在此谈几点个人的思考。

一、优化选题是开拓市场的基础

市场经济在本质上是一种竞争型经济, 只要有市场, 就会有竞争, 对新闻出版工作来说, 这种竞争, 首先是选题的竞争。因为出版社的经营, 应该说, 是从选题策划开始的。出版社要办得有生机、有活力、有影响、有特色, 选题必须是人无我有, 人有我新。只有这样, 才会有流传久远的精品图书和贴近大众的优秀读物。总之, 必须有一批具有双效益的高品牌的好书。选题平庸, 效益难以提高, 即使具有畅通的发行渠道, 书也很难发出去, 码洋就难以上升。因此, 优化选题是开拓市场的基础。很多出版社的经验, 充分证明了这一点。众所周知, 北京外研社有一大批畅销书, 如《许国璋英语》《胡文仲大学英语教程》《汉英词典》《走遍美国》《走向未来》等, 这些热门书拥有大量读者, 外研社优化选题和合理的出书结构, 赢得极好的市场和经济效益。又如复旦大学出版社, 发行码洋 1993年仅 1600多万元, 1996年快速上升到 5200万元, 其诀窍也在于他们策划了一批文化热点书, 如出版的《狮城舌战》

销售了 40 万册，戴厚英遗著《心中的坟》仅一星期就销售 5 万册。选题的优化，不仅增长了码洋，也提高了出版社的名望；同时，无形资产的增长，又会进一步促进码洋的增长。从我社的情况来看，也是如此。我社在重点图书选题策划上是下了力气的，制定“九五”规划时，我们召开 9 次座谈会，进行认真地调查研究，结果有 18 项被列入国家和国家教委“九五”重点规划项目，工作是有成效的。但在畅销书选题策划上，我们还显得乏力。实践证明好的选题，绝不会从天上掉下来，坐在家里拍脑门冥思苦想，守株待兔苦等都是不成的，如果要想在选题的竞争中获胜，关键在于发动群众，发挥每个职工特别是编辑和发行人员的聪明才智，组织他们去积极地共同开发选题。编辑和发行人员不能各吹各的号，各唱各的调，要唱协奏曲。编辑要像发行人员那样，注意捕捉市场信息，经常逛逛书店，看看行情，阅读报刊杂志，看电视、听广播、参加会议、走亲访友时都注意一下图书市场动态；发行人员也不能只是被动地有什么书推销什么书，要主动搜集信息，提供最新的一手材料，也要有策划选题的意识。只要编辑和发行人员团结协作，有效配合，适销的选题就会应运而生。

二、科学管理是市场竞争的保证

科学的管理是在市场竞争中获胜的重要保证。在对手林立的图书市场，一个出版社如果管理不善，不能对市场变化迅速作出反应，那是没有竞争力的。如果你的书千呼万唤不出来，便会有人捷足先登了！“抢”、“占”市场，这有点霸气的语言，说的就是这个理。出版社要应变自如，就必须有科学的管理，否则，保质量、争速度、创名牌，谈何容易！

出版社对发行部的管理要有经营目标要求：销售码洋额、年增长率、回款率、发行利润、库存量都有具体指标。发行部实行岗位责任制，每个岗位职责明确，销售、发货、回款、备货各个环节均有经营措施，完成任务好坏也有相应的奖惩办法。只有紧紧地抓住经营目标和岗位责任制这两个重要环节，管理工作也就上了轨道。当然还有不少工作可做。比如：

1. 注意信息的收集分析

对图书订户、订单，按期进行统计，多少订户、多少种书、多少订数，都要了然在胸，把订单当成向读者的“问卷调查”，了解图书市场需求信息，分析市场销售趋势。

对图书经营状况及时进行分析，销售多少、回款多少、在途多少、库存多少、开印多少，数据要准确清楚，以利于决策，利于采取得力措施调整，开拓市场，提高效益。为提高科学管理水平，发行部必须实行计算机联网，彻底摆脱手工操作方式，现在出版社职工配置有计算机，要舍得花时间安排每个人轮流参加培训，提高工作效率。

2. 加强图书的宣传策划

图书宣传是图书发行的重要组成部分。出版社要有专人负责图书的宣传，要及时编制各种图书目录，做一些图书广告宣传，同时写一些评介文章。但从总体上来看，我社图书宣传的计划性不强，人手少，宣传声势不够，投入宣传的费用也有限。因此必须更加重视图书的宣传策划，进一步组织宣传队伍，加大图书宣传的力度。今后应在图书年度选题计划编制完成的同时，也制订出图书年度宣传计划，对于重点书、畅销书，增大宣传费用的投入，组织编辑、专家、学者撰稿，扩大宣传攻势。要求重点书、畅销书的责任编辑责编的每本书必须有 2 篇以上书评。可与新闻单位密切合作，采取多种形式宣传，发书讯、书评，登广告，新

书预告,组织座谈会、首发式、签名售书等,把宣传对象定位到读者,不能只简单地把订单发给各书店。要有全新的宣传观念,越是好书,越是要宣传得家喻户晓。浅尝辄止地宣传,只能像雨过地皮湿,效果不会明显,因此宣传一定要有深度。不能简单地看宣传费用的高低,如果宣传得好,回报高,即使花费比较多的费用,占总成本比率还是低的。因此,值得宣传的书,要舍得投入。我们应积极开展有个性的宣传,使新书信息真正能进入到寻常百姓家。

3. 深化改革,增强激励机制

实行科学管理,要敢于打破不合理的旧格局、旧定式,深化改革,增强激励机制。我社发行部整个集体有经营目标,但个人指标不具体,基本上是集体干活,略有差别地取酬。没有使分配直接与个人劳动数量质量挂钩,因此激励性不强,不能真正做到奖勤罚懒。我们应当改变发行部过去奖酬金基本平均的办法,按销售额、回款率、服务质量三方面对每个人分别进行考核,根据每个人的不同工作情况,拉开分配差距,真正做到按劳取酬。

三、人才培养是市场竞争的关键

市场的竞争,归根结底是人才的竞争。加强出版队伍,特别是发行队伍的建设,是出版社体制改革的重要内容。当今的图书市场要求出版社具有一支政治强、业务精、作风正的发行队伍。发行人员不能只是会打包、会搬书、能跑路、能吃苦,还要精明强干会动脑。他们必须了解市场,对市场有准确的把握和判断;他们必须了解图书,能想出新奇的点子,策划出优秀选题;他们必须懂财务,善经营之道;他们必须善交际,能广交朋友;他们必须懂电脑,办事效率高。哪个社的发行人员能力胜一筹,哪个社发行码洋的上升就有希望,这是市场的呼唤。加强发行队伍的建设也是我社面临的任务。近年来,我们注意了加强发行队伍的建设,调进和选留了1名硕士、1名双学位毕业生、2名本科学历的人员,充实到发行部,让他们在图书发行业中施展才干。今后还打算适当选留一些毕业生充实到发行部来。对原有的一些工作经验丰富、文化素养需要提高的职工,我们也对他们提出实事求是的要求。目前主要要求他们学会使用计算机,了解社里的图书,能作宣传介绍。今后发行部可组织一些岗位竞赛,举行介绍社内图书的知识竞赛,让发行部每个人对社内图书了如指掌,好在哪里,新在哪里,一种书卖完了有无相近书替代等,提高推销图书的本领,使他们具有导购的能力和水平。

对发行部的职工,还应增强他们的改革意识、竞争意识、质量意识,牢固树立为人民服务的思想,增强职业道德。爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会。发行部的同志必须密切关注发行体制改革中出现的新的购销形式,不能封闭着搞经营。队伍的提高不能一蹴而就,我们必须从一点一滴做起,同时必须提高每个人的素质,增强不断完善自己的自觉性,不能老在原地踏步,光阴荏苒,依然故我,要有提高的紧迫感。

出版社的发展形势异常迅猛,耳边仿佛能听到各出版社你追我赶的脚步声,这正是我国出版事业繁荣兴旺的标志,由此更感到加强我社自办发行已经刻不容缓。武汉大学出版社就在这群体里,前进的步子应该快一步,再快一些!