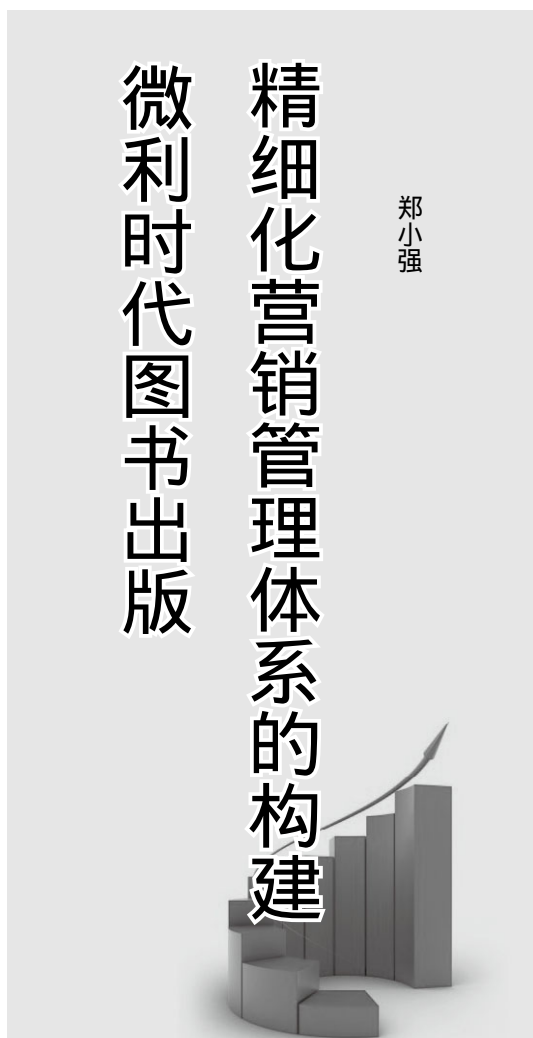




摘要：本文尝试运用精细化管理思想建立图书出版精细化营销管理体系，该体系可分解为营销目标、市场分析、营销策划、营销执行、营销控制及评估五个子系统，通过对五个子系统的细化、量化、流程化和协同化操作，可实现图书出版营销的精细化管理。

关键词：图书出版；精细化管理；营销管理

近年来，在文化体制改革的大背景下，我国出版单位转企改制工作稳步推进，成效显著。转企改制激发了出版社的经营活力和危机意识，内部结构和运营效率发生了根本性的转变。同时，我国出版市场的竞争也正逐步由靠数量和种类取胜的“粗

放型竞争”进入靠质量和服务取胜的“精细化竞争”时代。精细化竞争是现代竞争的基本特点，竞争的精细化态势下，竞争优势的获取在很大程度上来自于精细化管理。当前，在我国出版企业图书生产、发行两大环节中，图书生产管理已较为精细有序，在图书发行环节，目前则仍然是经验主导的粗放型管理。建立图书产品精细化营销管理体系已成为我国出版企业较紧迫的任务。

一、图书出版微利时代呼吁精细化管理

据统计，在图书价格的构成中，版税约占10%，印刷成本约占25%，出版社管理成本约占5%，图书总成本占图书定价的40%左右。如果图书按全价出售，剩下的60%的利润由出版社、批发商和零售商分享，可分别获得约20%、10%和30%的利润（如果单独考察一本或者一类图书，其毛利率可能更高）。但是，从笔者对十几家出版社及新华书店的走访调查发现，目前我国图书出版业的利润率远远低于理论水平，实际上出版业已经步入微利时代。图书出版业利润率的降低主要基于以下几个方面的原因：

（1）在图书出版发行过程中，出版社的赢利往往具有较强的不确定性，如需求量的不确定性、滞销带来的库存风险、盗版风险等都会降低出版社的利润率。按目前全国平均17%的退书率计算，出版社能有8%的净利润就很不错了。

（2）不同类型的图书具有完全不同的利润空间，如教辅教材由于需求量比较大，通常利润比较高；学术类和科普类著作由于需求量小且难以预测，往往产生较大的滞销库存，从而增加额外成本，利润率普遍偏低；畅销书对图书策划、发行、推广等各个环节的要求都比较高，且投入比较大，决定了其较高的涉入门槛。如果出版社不能在图书类别上进行有效的补充和优化，其赢利能力必然降低。

（3）近年来，民营书业发展受到政策支持，大量民营资本进入图书出版市场，进一步加剧了市

场竞争,也使出版业的利润降低。特别是民营资本进入图书流通渠道以后,图书折扣明显比新华书店更加优惠。久而久之,出版社的发货折扣被民营书商越压越低,影响到出版业的合理利润。

(4) 出版企业为了提高利润率,往往采用提高图书定价的方式,但是,图书价格的增加会导致需求量的减少。同时,由于电子图书对纸质图书某种程度的替代,以及电子商务普及后网络零售商的低折扣和强大的议价能力,使出版社的利润进一步降低。所以,一方面,消费者在抱怨图书价格越来越高,但另一方面,出版社的实际利润却越来越薄。

一般说来,一个行业的成熟度通常是与该行业的平均利润率呈负相关关系,即随着行业逐渐发展成熟,其平均利润率会逐渐降低。所以,进入微利时代是图书出版业发展的必然趋势,是我国图书出版市场不断开放和出版业发展日益成熟的必然结果。图书出版企业只有通过微观管理降低间接成本(如管理费、折旧费、损失准备、推广费、流通费、销售折扣等),才能获取较高的利润。间接成本的产生主要在营销管理这个环节,所以,建立图书精细化营销管理体系对于增强出版企业的赢利能力具有一定的现实意义。

二、图书精细化营销管理体系的指导思想

精细化管理源于20世纪50年代日本的“精益管理思想”,是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式,是一个将管理责任具体化、明确化的系统工程。精细化管理典型的特征就是从结果管理转变为过程管理,通过对管理过程的精细划分与控制,以期实现成本的降低和效率的提高。

图书是一种比较特殊的商品,是一种文化产品,其市场营销过程相对于其他商品而言有一定的特殊性,营销环境受到多方面因素的影响而更具复杂性。在图书营销管理活动中,其价值和关注点并不在个别、单一职能和操作层面上,而是在总体、

系统和方法的层面上,核心是以受众导向和受众价值为中心。图书精细化营销管理就是力求建立一个管理系统,将图书营销管理工作内容及考核细化、量化、流程化和协同化。这“四化”同时也是图书精细化营销管理体系的指导思想。

(1) 细化。细化就是要深入到每一个细微环节的管理,制定详细的规章制度,提出细化的操作要求,并确保从上到下得到精细的执行。细化并不是鼓励管得越细越好,而是要抓住核心细节,管好重点、关键的细节。长期以来,出版企业都是重生产轻发行,市场营销工作没有得到足够的重视,很多出版企业营销部门人员和经费都难以保障,所以,出版企业营销管理细化不宜全面出击,而要在工作分析的基础上进行有选择的细节管理。

(2) 量化。量化的目的是实现管理目标的精确性,从而进行更合理科学的评估。图书市场营销管理的量化主要包括两部分:一是图书发行前的市场预测;二是图书发行后的稽核。重点是对图书市场的预测。对整个图书出版行业的长远趋势进行预测,往往能够获得比较准确的量化信息,但是对某一册图书进行短期预测则比较困难。所以,营销管理的量化意义在于,培养销售人员敏锐的市场敏感性,增加销售人员对市场需求的准确认知。通过量化评估减少因大量图书库存积压带来的成本增加。

(3) 流程化。建立工作流程,并不断对流程进行优化,是实现精细化管理的重要手段。梳理图书市场营销管理流程可以通过时间流程与责任流程相结合的方式实现,即按照时间及逻辑关系标明各环节的先后次序、内容及负责人,同时,也要根据各环节的重要性及价值创造对流程进行整体优化。

(4) 协同化。协同化强调各部门及组织成员之间的衔接配合,通过协同来提高组织的整体效能。出版企业的营销部门是企业与读者之间的纽带,是企业实现以读者为中心的主导平台,其主要工作和职责不能仅视为单纯的图书发行,而应整合企业面向读者的几乎所有事务。与图书市场营销工作相关的财务、人事、编辑、生产印刷等部门,其价值创造必须通过市场营销部门与读者交互作用后

才能得以实现,所以,营销部门与这些部门的协同性尤为重要。很多出版社管理成本的增加往往就是部门之间的协同化不够造成的。

三、图书精细化营销管理体系的构成

精细化营销就是以科学管理为基础,以精细操作为特征,追求营销资源的合理配置,达成商品市场价值最大化的营销模式,代表着一个企业专业化、职业化营销管理的基本素质。精细化营销是在明确目标下的网络、人员、信息、财务之间的整合与平衡,使企业的人、财、物资源的浪费降到最低程度,大大提高企业营销的成功率和经济效益。在图书精细化营销概念中,精是指精准,就是利用多种技术准确获取市场信息,进行准确的市场细分和受众定位,精准地选择目标市场,从而结构性地解决市场问题;细是细节,就是对图书市场营销渠道进行精细的管理和控制。图书精细化营销管理体系包含营销目标、市场分析、营销策划、营销执行、营销控制及评估五个子系统,见图1所示。

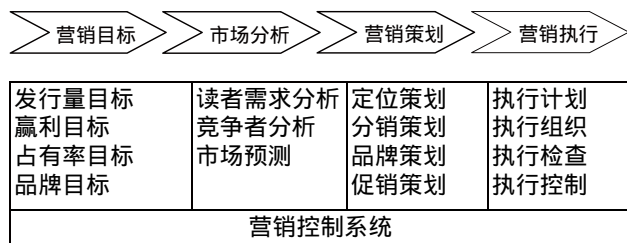


图1 图书精细化营销管理体系构成

1. 精细的营销目标系统

随着信息技术及电子商务的发展,消费者拥有了前所未有的选择权和话语权。传统的以“产品为中心”的图书市场营销观念必须向“读者价值为中心”的观念转变,出版企业的营销活动必须专注于某一特定的目标市场,并将营销聚焦于读者个体价值,将单一营销目标转变为多目标系统。所以,出版企业营销目标必须更加精细化地分解,以实现

读者价值和企业利润的双重最大化。

根据营销价值导向的不同,可以将出版企业营销目标分为:发行量目标、赢利目标、占有率目标、品牌目标四个维度。四个子目标分别以提高发行量、获取利润、提高市场占有率、提高企业品牌知名度为主要目的,子目标之间存在很强的关联性,如在提高发行量的同时也提高了市场占有率、利润及企业的品牌知名度。但是,子目标之间的关联会由于营销策略的不同而呈现正向或负向关系,如果通过降价促销来提高发行量,则盈利及品牌知名度反而会降低,呈现营销目标之间的负向关系;如果通过广告来提高发行量,则企业品牌知名度也会提高,出现正向关系。所以,在拟定出版企业营销目标时,必须对营销目标进行精细的划分,确定营销价值导向以及实现该目标可能采取的营销策略,并厘清营销策略可能给其他子目标可能带来的正向或负向影响。

2. 精确的市场分析系统

市场分析在出版营销管理系统中具有非常重要的地位,可以说市场分析是图书出版的基础,没有进行精确的市场分析,容易导致图书同质化、库存积压等问题。精确的图书市场分析系统主要由读者需求分析、竞争者分析、市场预测三个子系统组成,可通过市场调研对这三个子系统进行精细化操作,获得比较准确的市场信息,为营销策划做好准备。在读者需求多样化的时代,图书的分众传播将更加细化,适合大众需求的畅销书仍然是各大出版社争夺的主战场。但是,大量具有个性化需求特征的小众化图书总体也具有不小的市场规模。在粗放式的市场分析下,小众市场需求往往很难被发现并引起编辑的足够重视,只有通过精确的读者需求分析、竞争者分析以及图书市场预测,才能发现这些个性化的需求,并将其整合成为一个大市场。

3. 精益的营销策划系统

从国内出版社的运营现状来看,大部分出版社还没有专门的营销策划部门,一般是由发行部门部分承担营销策划工作,最常见的方式是制定图书的推广或促销方案。由于人、财、物等资源的限

制,发行部门进行的营销策划很难适应读者需求多样化、个性化的需要,在营销策划过程中缺乏针对性。精细化管理思想下,图书营销策划就是要通过精确的市场分析,建立具有前瞻性、全局性、系统性、创新性的运营系统,精益求精,有针对性地制定每一册图书的营销策划方案。

图书营销策划系统主要由定位策划、分销策划、品牌策划和促销策划四个子系统构成。四个子系统对精细化营销管理思想具有不同的诠释,定位策划就是要通过市场细分,结合读者的需求特点做到图书市场定位的精准;品牌策划就是要不断创新做出精品;分销和促销策划就是要做到策划方案的全面、具体,体现活动流程,做到精细化控制。

4.精准的营销执行系统

再好的营销策划没有得到有效执行,其营销效果将大打折扣,营销执行是决定市场营销成败的关键因素。图书营销执行系统主要工作包括执行计划、执行组织、执行检查以及执行控制四个子系统,也是影响营销执行力的主要因素。在精细化管理思想下,首先,通过时间精准、产品精准、渠道精准、区域精准等构建精准的执行计划体系;其次,通过关键业务提炼准确定位各部门或岗位核心职能,构建起完善的营销执行组织体系,并以程序化的实施方案确定执行的具体步骤;最后,通过科学、量化的绩效考核定期对计划的执行状况进行总结、分析和调整。也可以用PDCA循环保障营销执行系统的有效运转,即计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)和实施(Action),精准的出版营销执行系统就是要对这四个环节进行细化、量化、流程化和协同化的管理。

5.精细的营销控制系统

出版企业在营销管理过程中,为了保证营销目标的实现通常会进行控制,控制过程主要包括计划、审核、执行和回顾四个环节,控制方式主要是营销目标控制和营销计划控制。在精细化管理思想下,首先,要对营销目标和营销计划进行分解,使之细化和量化,如确定每册图书每个星期或者每个月要达到的销售量、利润等指标;其次,测定市

场营销的执行情况,并评估结果与计划、目标的偏差,再次,结合营销环境的变化,对营销策略或营销执行操作进行修正;最后,找出问题,设法弥补差距,提出改进措施。这一系统过程是紧密衔接,有机地结合在一起的。

四、结语

随着我国文化体制改革的不断深入以及文化产业市场的不断开放,通过政策保护和进入壁垒获取出版市场垄断利润的时代已经一去不复返了。我国出版企业的行业属性、竞争状况、管理水平和行业成熟度等因素共同决定了我国图书出版业“微利化”的必然趋势,通过精细化管理获取市场利润是我国出版业的必然选择。建立图书精细化营销管理体系,就是要放弃传统的结果管理导向,变结果管理为过程管理,对营销过程进行精细的计划、分析、策划、执行和控制,才能使出版营销发挥最大的效能,从而提升我国图书出版企业的管理水平和竞争力。

(作者系兰州商学院讲师,兰州大学管理学院博士生)

*本文系2011年度兰州商学院校级重点资助项目(项目名称:新媒体在甘肃新农村建设中的作用机制及存在问题研究,项目编号:LZ201118)成果。

注释:

- 宝贡敏.精细化管理 精细化竞争:现代企业竞争优势来源剖析[J].科研管理,2005(6):140~148.
- 卢盈军.图书价格构成与定价策略[N].中华读书报,2002(009).
- 张喜爱,曾庆平,罗春燕.高校科技管理引入精细化管理思想的几点思考[J].科技管理研究,2009(10):231~233.
- 卢泰宏.营销管理演进综述[J].外国经济与管理,2008(3):34~42.
- 范爱民.精细化管理[M].北京:中国纺织出版社,2005.
- Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together & Making It Work*, NTC Business Books, 1992.