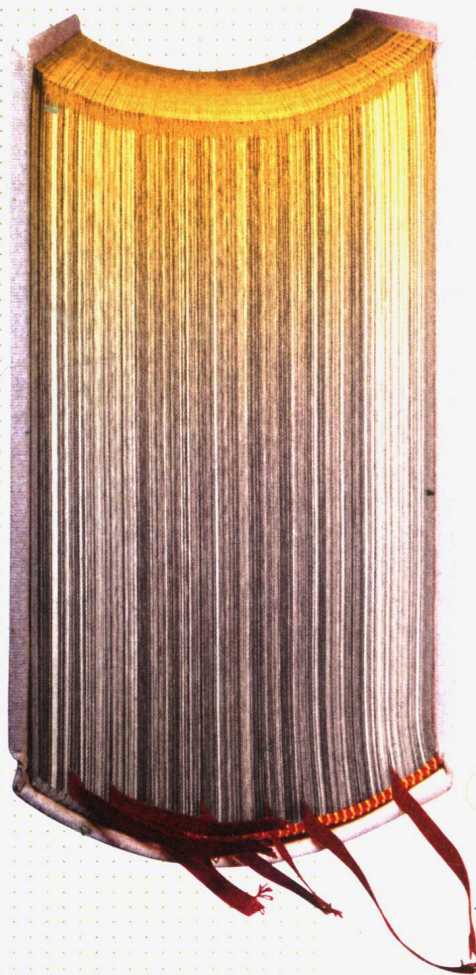




[美] 托马斯·沃尔 著

Thomas Woll

杨贵山 译

21 世纪出版人才必备

为赢利而出版

图书出版商底线管理成功指南

PUBLISHING FOR PROFIT
SUCCESSFUL BOTTOM-LINE
MANAGEMENT FOR BOOK PUBLISHERS

修订增补第二版

REVISED AND EXPANDED SECOND EDITION

[美] 托马斯·沃尔 著
Thomas Woll
杨贵山 译

21 世纪出版人才必备

为赢利而出版

图书出版商底线管理成功指南

PUBLISHING FOR PROFIT
SUCCESSFUL BOTTOM-LINE
MANAGEMENT FOR BOOK PUBLISHERS

修订增补第二版

REVISED AND EXPANDED SECOND EDITION

图书在版编目 (CIP) 数据

为赢利而出版: 图书出版商底线管理成功指南. 修订增补第二版/

[美] 沃尔著; 杨贵山译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(21 世纪出版人才必备)

ISBN 7-300-06534-1

I. 为…

II. ①沃…②杨…

III. 图书-出版工作-商业经营-研究

IV. G23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 054309 号

21 世纪出版人才必备

为赢利而出版

图书出版商底线管理成功指南

修订增补第二版

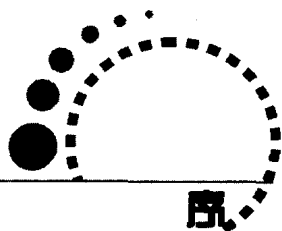
[美] 托马斯·沃尔 著

杨贵山 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
开 本	965×1300 毫米 1/16	版 次	2005 年 6 月第 1 版
印 张	19.25 插页 2	印 次	2005 年 6 月第 1 次印刷
字 数	302 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



自 20 世纪 80 年代初进入出版界工作以来，作为美国出版商营销协会 (Publishers Marketing Association) 执行会长，我有幸得到观察出版业变革与发展的机会。与过去 10 年至 15 年相比，这种变革与发展更加快速。 xiii

对出版活动而言，技术既带来实惠又带来挑战。技术使得许多图书得以在一夜之间面世。事实也的确如此！然而，从事出版活动和成为一名出版商并不必然等同。这些年来，我目睹了一些非常优秀的图书付梓，而不是“出版”。有些书由于自身的优点得以幸存下来，而有些书却消失了。这种情况的出现多数是由于出版公司、个人或某些人未能实现从出版活动到出版商的转变。

对于那些选择进入这个充满竞争而又有序的出版社区的人来说，惟一的信息来源常常是口传、网络信息、能够在某一（而不是全部）出版领域带来增长的书籍以及良师益友。

在阅读《为赢利而出版》的过程中，我时常不由自主地笑出声来，因为看到一些我每天用来描述出版业及其经营活动的短语，比如“有这种可能”。我猜想，正是由于这种不确定的特质才引得许多人士通过出书（或录制磁带）的方式来与他人分享自身的体验和思想。由此也就注定了每个出版商都是独一无二的。

起初，我一直在想：《为赢利而出版》是否是一本真正适合所有出

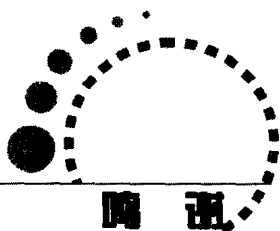
版商的书？因为对于由一两个人新开办的企业来说，他们也许会认为书中的许多内容与自己无关。但是，随着进一步地阅读，我越来越感觉到这的确是现有关于如何成为图书出版商最好的参考书之一。它提供了坚实的出版理论基础并解答了那些我每天都会问的问题。对于那些准备采取第一、第二或第三步措施以发展壮大的人来说，本书对准则、定义、表格与模式、建议和可行性进行了深入而细致的分析和挖掘。而对于那些较有经验的出版商而言，因为他们常常忙于日常事务而忘记一些基本的东西，《为赢利出版》是一个优秀的进修课程，此书可确保在公司成长过程中一些关键的概念不被忽略。

所有人都应该阅读本书有关公司各成员职能的那部分内容。无论你只有1名员工还是有1 000名员工，要完成出版程序就必须行使这些职能。书中有关每种书的定价、生产考量和获利率的阐述将会让很多人明白为什么在有些时候——尽管你想出版——但你的电子分析表格却说“不”，或者至少是“以目前的方式你还无法实施这一计划”。

多年来，我注意到托马斯·沃尔一直在从多种渠道搜集各种实践资料，其中包括罗达尔出版社（Rodal Press）——这是美国最好的直销机构之一；斯图利通信与花园通道出版公司（Storey Communications/Garden Way Publishing）——这是一家市场定位相当准确的中等规模的出版社，因其优质的工艺和园艺图书享誉全世界；当然还包括沃尔自己任副总裁并兼任专业与大众读物部总经理的约翰·威利父子公司（John Wiley & Sons）。他积累了大量各种各样的经验，一直以来其吸收和与人分享自己所得的能力更是了得。

其实，这本书应该叫做《出版商：成功职业指南》（Publisher: The Successful Career Guide）。阅读并参考这本书一定会帮助许多人认识到：做一名出版商不仅仅是要出版一两本或者一小部分图书，而是一门真正的艺术。

简·纳森 (Jan Nathan)
美国出版商营销协会执行会长



闻 丑

本书是我在这个充满了创造、刺激和愉快的图书出版界中的多年职业生涯的结晶。我这些年来所积累的知识与无数人的直接参与是分不开的。我衷心地感谢他们将自己的智慧与我分享。

有一些人我要特别提及并表示谢意。

我妻子伊丽莎白，我的孩子丽贝卡和汉娜，他们因我的创作而长期无法得到我的陪伴。

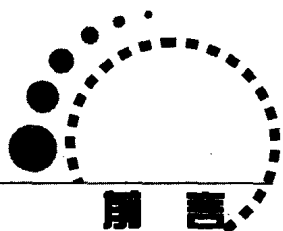
特里·罗尼尔、唐·特比兴和凯伊·蒂安斯特拉，他们阅读了本书的手稿并提出了宝贵意见。

企鹅·普特南儿童出版社的拉里·休斯以及在纽约大学曾经听过我的课的学生，他们为本书第十四章提供了有关图书扫描（Book Scan）和声音扫描（Sound Scan）的非常有价值的资料。还有厄格尼·施瓦茨，他就电子出版提供了许多建议。

简·纳森，多年来与我一直保持友谊，她在保护各地小出版商的利益方面做了出色的工作。

霍华德、比尔和海伦·费舍尔，感谢他们的鼓励与帮助。

最后，我还要感谢曾经与我合作过的每一位同事和客户。他们的工作和咨询使我具备了观察和洞悉出版业的宝贵能力。



如今，在电子数据交换能够在百万分之一秒内完成的互联网时代，^{xvii}为什么还有人开办一家传统出版公司跃跃欲试呢？

这个问题不仅值得提出，而且还关系到这样一家出版公司在当今数字时代能否取得成功。

开办一家出版公司相对来说很容易，门槛相当低，只要你具备下列条件：

- 新的观点或想法；
- 对既有观念的不同理解；
- 适当数量的资金用于产品的生产；
- 一些销售和发行产品的渠道，不管是自己干还是通过一家销售与发行机构；
- 一个储存产品的地方，不管是你的地下室还是租来的仓库或一个数据档案库。

这样你就可以成为一名出版商了。

所需资金和场所的规模取决于你的出版计划。多数情况下，如果你只是出版一两种书的话，对这两种资源的需求相对来说要少一些。

对于许多不了解出版工作的复杂性及其所涉及的诸多方面的人而言，这种小投入颇具诱惑力。就像莫比·迪克（Moby Dick）把亚哈

(Ahab) 带到死神面前一样，船长的手臂召唤着他的伙计跟着前进，水面出奇地安静，就像陷入了沉思。在远处，人们很容易忽视这样一个事实：一根绳子把亚哈变成了大白鲸的人质。人们还容易忽略这头巨兽在水下与在水上完全一样灵活。

xviii 出版业是一个相当艰难的行业。利润能达到平均数就相当不错了，不过这种机会很少——除非谁碰巧在某一年出版了一本很走俏的畅销书。与大多数其他行业不同的是，出版业允许零售和批发客户无限制地退货。从根本上说，每本书的出售都是寄销的——还得取决于那本书和那个年份的情况，出版商的最终效益受此影响非常大。今天看似能够赢利，到了明天很可能就变成一场灾难。

另外，出版业的客户群本来就很很小，而且这些客户的数量正在日益减少。两家大型连锁书店控制了几乎一半的零售市场；一家大批发商向零售商提供大约 35% 的图书。这意味着留给其他销售渠道的空间是非常有限的。与此同时，对小出版商来说，自己的书进入那两家大型连锁书店几乎是不可能的，除非他们在每个销售季节里每类图书都能出版 5 本以上新书。如果不能保持这种出版水平，那么小出版商就只能通过直销或者发行商来销售图书了。总之，出版这一行业很容易进入，但是要赢利却不容易。

一般而言，出版商往往是因为自己有一个强烈的理念或者思路才开办出版公司的。他们感到这种理念还没有被充分阐释，因而需要在市场上得到广泛的认可与接受。许多人还没有完全了解出版业的基本结构、规范和政策就仓促进入。许多人还没有任何商业经验。这些公司中的一部分生存下来了——一些公司的业务甚至还很兴旺发达。但是更多的公司还在挣扎，就像亚哈那样被野心和寻求成功的努力迷住了双眼，并且许多公司就像亚哈那样生意惨败而流产。

不幸的是，就像我们都喜欢逆向思维一样，理念本身并不能使出版企业或其他商业幸存下来。但是在一个组织结构完善、资金充裕的企业当中，理念的确可以通过适当的计划转变成有形产品（或者今日的数字化产品），并得以生存和繁荣。本书的目的就是为那些不了解图书出版规范或希望拓展从业经历的人提供一个出版业的框架和结构。

20 世纪 70 年代初期，出版业出现的一大进步就是这一“绅士职业”（Gentlemanly Profession）开始意识到：为了生存，他们需要更多地关注出版业的数字和商业运营方面的问题。这一行业的生存需要的不

仅仅是编辑组稿和生产市场需要的图书。如果出版公司要想赢利并继续肩负甚至扩展传播思想、促进文化的使命，那么实现这一目标的惟一途径就是把书销售出去，并取得利润，这样才能在这一行业继续发展。你可以支付巨额预付版税，但这种举措只有经过充分分析，确保能够卖掉足够的书以赢利或者至少收支平衡之后才能实施。一家破产公司不会给任何人带来任何好处，至少对所有的员工、股东或企业主来说是如此。出版来不得半点虚假。 xix

从 20 世纪 70 年代以来，出版业开始引入和普及现代管理技巧。至于这些管理技巧是否都合适还有待进一步讨论，但是有一个结论是一致的，那就是一个商业组织成功运营所必需的几乎所有的经济参数如今都有了自己的行业标准或规范。出版商现在可以把自己公司的业务表现与同行进行比较，以判定自己的公司是否沿着正确的轨道运行。美国出版商协会（the Association of American Publishers）、美国书业研究集团（the Book Industry Study Group）、美国大学出版商协会（the Association of University Presses）和美国出版商营销协会（the Publishers Marketing Association）可以提供相关数据。

另外，在过去几年中，图书市场发生了巨大变化。许多很有名的支持小出版商的独立书店已经不复存在了。主要原因是公司管理不善，当然也有不幸与超级书店为邻而遭致破产的因素在里面。这些超级书店进货量大、折扣高、库存种类齐全，它们不仅接受特殊订单，还接受独立书店订单，并且举办各种活动，还开办咖啡吧，其营业时间是每周 7 天，每天 14 小时。因此，独立书店是很难与之竞争的。其结果是图书销售窗口数量每天都在萎缩。随着图书销售窗口数量的减少，小出版商面临前所未有的挑战。如果一家出版公司不能让自己的书到达购买者手中——不管是批发商、零售商还是消费者，他们又怎么能赢利呢？出版商又如何了解市场行情，在市场上进行图书销售，并通过这一渠道开展促销活动，直到最后把书成功地销售给消费者呢？这些都不是很容易解决的问题。然而，如果一位出版商要想生存下去，那么他就不能回避这些问题。不仅如此，他还必须确保这些问题能够得到圆满解决。

本书是我多年实际出版工作经验的结晶。这些年里，身为出版工作的参与者和观察者，我的足迹遍及各种规模的出版企业，从收入 50 万美元左右的小型家庭出版公司，到白手起家、收入逐步达到 400 万美元的公司，再到收入高达 8 000 万美元的大型出版集团的图书出版部。本 xx

书也是我多年来为不同规模的公司客户提供咨询服务的结晶，这些客户遇到不同的挑战，其应对挑战的方式也各不相同。我从这些经历中学到了许多经验教训，其中需要了解的问题包括：

- 整合一家出版公司的各个方面；
- 建立一种允许公司内部及员工之间开放交流，并保证公司按照一定计划有效增长的内部机制；
- 搜集大量的财政和预算方面的参数。

以上这些问题同时涉及出版业的发展动力、日常工作中遇到的各种难以回避的挑战和问题以及对能够迅速、彻底解决这些问题的优秀员工的需求等方面。随着时间的推移，我清楚地认识到，小出版商的需要和所面临的问题与大出版商相比，只有程度上的不同，而在类型上没有太大的区别。资金筹措、内部组织结构、编辑组稿、工作进度安排、成本计算、市场营销、生产效率、订单处理和发行、生产制作、财务处理和版税以及其他类似的问题是大出版商和小出版商都要面对的。不同的只是复杂程度，而不是问题或争论的类别。小出版商可以从大出版商那里学到很多体制和组织结构方面的东西。另一方面，大公司也可以从小公司那里学到很多诸如工作重点、企业精神、创造性、鉴别力等方面的内容。

本书将帮助将要成立的或既有的小出版公司认识和面对瞬息万变的出版环境的真实状况。本书着重讨论出版工作的基本职能，然后对相应的理念进行阐释，以期达到一个更高的水平。本书同时还提供一些对小出版商有用的以及帮助他们更易于接触大型出版企业和一般商业集团的姓名和地址。

本书并不着力对日常出版职能和市场营销理念或方法进行解释。有关这方面的论述可以参见其他书籍。本书将提供能够帮你管理和控制各种日常出版活动的实用信息。它将告诉你当前的出版规范是什么以及为什么当前的出版实践必须这样进行。它将帮你理解贵公司要想赢利就必须制定计划和组织编制的绝对必要性。最后，我希望你能够把本书中的内容运用到公司业务的拓展方面。

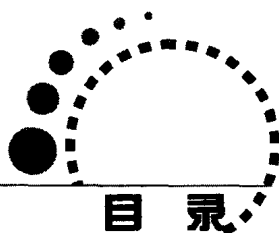
有关图表和插图方面需要说明的是：这些图表与插图并非一成不变。每个出版商都有自己行事的方式。这些图表和插图只是让你明白如



何思考不同的工作职能以及在不同的情况下公司如何赢利。把这些图表和插图当作样本模板，并根据自己的需要加以采用，不管是复印文本还是电脑上的数字形式都可以。应用的关键在于要根据自己的需要采用那些你可以轻松简便利用的模板，以促进你的工作，要根据不同情况灵活加以运用。

在出版业工作这么多年，我认为最值得珍惜的就是业界那些乐于和其他同行分享信息的人们。因为出版界的职业培训机会不多，从业者最终所获得的大部分知识都是来自各位良师益友的指导。我想说的是，除了专门接受专家指导的那段时间，从业者仍要继续经历一段学徒期。在出版界，学徒期的长短是相对的！

本书正是在这种良师益友般的鼓励下写成的。

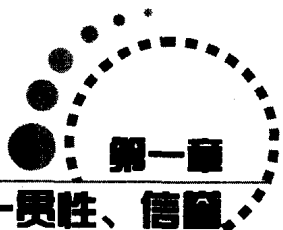


目 录

序.....	1
鸣谢.....	3
前言.....	5
第一部 出版的世界.....	1
第一章 C的立方：承诺、一贯性、信誉.....	3
第二章 出版环境.....	6
第二部 组织管理：战略与技巧.....	15
第三章 找准定位.....	17
第四章 制定计划为第一要务.....	38
第五章 保持一支精干的员工队伍 （但也不要过分吝啬）.....	70
第六章 保护你的资产.....	76
第三部 组织职能：战略与技巧.....	87
第七章 编辑流程.....	89
第八章 生产与制作.....	137
第九章 销售 销售 再销售.....	150

第十章 附属版权	188
第十一章 直销	216
第十二章 操作、订单处理与会计工作	228
第十三章 电子出版	235
第十四章 退货	247
结束语	262
附录	264
索引	274
译后记	287

**第一部
出版的世界**



C的立方：承诺、一贯性、信誉

出版公司开业必须具备三个基本条件。如果你同时具备这三个条件³，那你就踏上了成功之路。缺了任何一条，你的出版努力将极有可能付诸东流。这三个基本条件就是我所说的C的立方——承诺（Commitment）、一贯性（Consistency）和信誉（Credibility）。之所以称其为C的立方，是因为承诺和一贯性某些特征相结合的产物——信誉，对于出版社来说，较之前两者简单的相加更具意义和重要性。换言之，当一家出版社赢得信誉之后，它所发挥的能量要大大超过承诺和一贯性。当然，要是缺了一贯性或承诺，信誉也就无从谈起。

下面就让我们分别来看看这些条件。

◎ 承 诺

在开办任何出版企业之前，你必须承诺要确保企业经得起在开业之初和日常经营中不断出现的危机。你必须首先承诺做到：

- 自筹或通过贷款保证企业资金；
- 开发你的编辑观念和特长；
- 必须正规经营；
- 生产目标客户所需要的而且是经济上可以承受的优质产品；
- 推销你的产品，并使之出名；
- 出色的计划和客户服务。

4

承诺适用于你将面对的许多因素。许多人也许会认为你还应该承诺更多!

◎ 一贯性

不管你是打算成为大众读物出版社、专业读物出版社、直销出版社、教育出版社或是宗教出版社，一贯性是非常关键的。每种类型的出版都有其季节性——作为一名出版商，如果你想成为出版界成功的一员的话，你必须充分认识并铭记这一点。在没有需求或者成功率极低的情况下推出图书是没有任何好处的。不管你是一家赶在圣诞节前出书的大众读物出版社，还是赶在新学年开始之前出书的教育出版社，都应该铭记这一点。

不管你的市场在哪里，你必须保证出版项目的一贯性。这样，参与其中的所有人员都清楚下一步该干什么和何时开始干。你的公司必须连续不断地组织选题和购买版权，并定期推出这些图书以满足客户和顾客的需求。承诺也必须保持一贯性，尤其对于那些负责项目资金运作的管理层来说更是如此。没有一贯性，混乱局面就极易发生。

许多出版商都问究竟出版多少图书才能保证在市场上取得成功。他们想知道：“为了确保市场的占有量和销售是否就必须出版一定数量的图书呢？”答案非常简单，你出版的新书的数量并不重要，重要的是你的出版质量和一贯性。这才是关键所在！如果你的预算限制了你每年只能出版两种图书，那没关系，只要你连续不断地每年按照这一数量出版就行了。这样一来，你的推销员、发行商、批发商以及零售商才会开始了解你——了解你的出版计划。如果你能每年出版两种书，同时确保每种书按时出版且能取得不菲的销售业绩，那么，你就能够因一贯性而赢得信誉。

◎ 信 誉

- 5 信誉是前两者成功结合的产物，也是所有出版商孜孜以求的东西，但信誉却又是非常难以捉摸的。信誉可以精确地定义为：按照你的承诺，做你要做的事。言下之意就是在与人交往的过程中要诚实、坦率和正直。

在出版过程中，信誉如此难以捉摸的一个原因就是似乎各个环节总