

未来的出版家

出版社的管理与营销

〔德〕 霍尔格·贝姆 加布里尔·哈特 合著
赫尔曼·舒尔茨 约亨·韦尔纳

BÜCHERMACHER DER ZUKUNFT

MARKETING UND MANAGEMENT IM VERLAG



商务印书馆

未来的出版家

——出版社的管理与营销

[德] 霍尔格·贝姆 加布里尔·哈特
赫尔曼·舒尔茨 约亨·韦尔纳 合著

邓西录译

邢爱华校

商务印书馆

1998年·北京

图书在版编目(CIP)数据

未来的出版家:出版社的管理与营销/(德)贝姆等著;
邓西录译. —北京:商务印书馆, 1998
ISBN 7-100-02572-9

I. 未… II. ①贝… ②邓… III. 出版社—工作—概论
IV. G231

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24573 号

WÈLÁI DE CHUBÁNJIA

未来的出版家

出版社的管理与营销

[德] 霍尔格·贝姆 加布里尔·哈特 合著
赫尔曼·舒尔茨 约亨·韦尔纳
邓西录译
邢爱华校

商务印书馆出版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

新华书店总店北京发行所发行

民族印刷厂印刷

ISBN 7-100-02572-9/G · 354

1998 年 9 月第 1 版

1998 年 9 月北京第 1 次印刷

印数 2 000 册

开本 850×1168 1/32

字数 143 千

印张 6 1/2

定价: 10.50 元

目 录

导言	(1)
前言	(3)
第一章 市场中的企业	(6)
什么是市场?	(6)
出版社和它的市场销售伙伴	(9)
市场营销的结果分析	(14)
第二章 出版社的组织结构	(16)
出版社的种类	(18)
出版社的结构	(21)
出版社的组织形式	(24)
第三章 出版计划的制定——计划政策	(25)
制定计划	(25)
产品计划	(30)
与其他组织和机构的合作	(31)
第四章 出版社的内部工作	(33)

集体协作的组织形式	(33)
出版社的管理	(35)
各种合同	(37)
出版社的财务管理	(65)
编辑部	(70)
权利和许可	(79)
生产	(96)
促销和销售	(103)
广告	(123)
新闻和公关工作	(131)
 第五章 成本核算——价格和印数的确定	(142)
成本核算	(142)
关于收回成本的计算	(144)
价格和印数的确定	(145)
 第六章 危机中的出版社管理	(149)
经营管理和组织工作中常犯的错误	(154)
 第七章 出版社和图书贸易的前景展望	(161)
 附录	(165)
业务主管聘任合同和职责	(165)
雇员合同	(170)
翻译合同	(174)

译者参与销售成果型翻译合同.....	(177)
国外版权合同.....	(180)
发行和代理合同.....	(184)
出版社代理商合同.....	(190)
各国提供出版资助的机构一览表.....	(192)
最重要的国际书展.....	(197)
出版社的年度计划.....	(199)
参考书目.....	(204)

导 言

法兰克福书展走到今天已有 500 多年的历史,书展走过的历程也始终与欧洲和世界图书贸易的发展紧密相连。

从书展创办时起,各种有关出版行业的专业知识的交流同简单的物理上的书稿买卖一样同属于书展成果的重要组成部分。时至今日,情形依旧。书展期间同时举行的“法兰克福国际版权会议”(Frankfurt International Rights Directors Meeting)所取得的成果和意义正是很好的明证。

现今的国际图书贸易体制是经过长期的历史发展而形成的,并且依然处在不断变化之中。

作为世界上出版业高度发达的国家之一,德国的图书贸易体制和该产业的组织水平都堪称世界典范。

我本人为德国图书在世界各地从事宣传工作已有近四分之一个世纪的时间(供职于德国图书贸易协会的展览有限公司 Ausstellungs-und Messe GmbH des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, AuM),从我的工作中得知,德国出版业对后继人才的培训也被公认为具有国际最高水平。

尽管如此,德国的图书出版从业人员也必须不断地加强进修,因为人们的工作方法和国际图书市场的体制都处在不断的变化之

中。

有知识的人应该与别人分享自己的知识,这是共同发展的起码要求,也是作为一个图书贸易大国的明智的经济战略,因为它明天需要更多的国际伙伴。

多年前,我和朋友及同事一起为来自那些图书市场正处于飞速发展的所谓门槛国家和第三世界国家的年轻出版工作者组织了一些专业性强化讲座。这些讲座取得了令人非常满意的效果。经过对讲座内容进行改编和加工后在前社会主义国家也取得了非凡的成绩。

由霍尔格·贝姆、加布里尔·哈特、赫尔曼·舒尔茨和约亨·韦尔纳共同编写的这本书产生的原由即如上述,它是资深出版家为那些刚开始面对严重困难和挑战的后来者提供的综合性知识财富,是装满他们所积累的经验的聚宝盆。

德国图书贸易协会展览有限公司(AuM公司)的公关和国际业务部将来还要继续进行这种讲座。希望能有幸再次获得有如此丰富经验和专业水平的顾问的帮助。

彼德·魏德哈斯
法兰克福书展总经理

前 言

这本关于图书出版社的各个工作领域的指导性读物是四位作者实践经验的结晶。把他们的经验写下来献给读者的念头源于他们同法兰克福书展下属的展览有限公司(Ausstellungs-und Messe GmbH der Frankfurter Buchmesse)一起在德国、其他欧洲国家及第三世界所做的那些报告。报告的宗旨是向来自不同出版机构的中青年工作者介绍德国高度发达的图书市场经验,以帮助他们掌握有关建立并稳妥地经营管理自己的出版社的基本知识。

在这本书里作者将他们多年积累起来的出版知识提炼出来献给读者,并尽力告诉他们如何才能使工作更有成效,不管是在大型的或是较小的出版社里。当然对具体问题的具体答案则必须由读者自己去总结。

我们的目标是出版社健康的经济管理、勇于变革的经营和不断开拓的市场。要实现这个目标,出版商就必须学会直面这样一对矛盾:或者咬咬牙也要出版那些有价值但经济上却只能带来亏空的书稿,或者忍痛割爱将它们束之高阁。我们应该经受住这种考验,它是我们在工作中所面临的危险,同时也正是这种危险的存在才使得我们的工作更具诱惑力。只要能创造性地解决好这对矛盾,再加上各工作领域的专业化,就一定能在内部外部同时树立起

出版社的企业形象,好的企业形象则可以帮助在书商和读者之间都建立起和谐和充满信任的氛围。

这里我们不想再就关于做出版工作者所必需的道德和其他条件问题来引经据典,因为它们对解决出版社的日常工作无足轻重。我们想更多地谈谈新近的发展中表现出来的令人振奋的因素:

——即使在大型出版社里其结构和工作分配方式都已发生了很大变化,人们更加重视工作中的创造精神以及其专业化的实施,它们已成为在市场上站稳脚跟的先决条件。

——尽管图书贸易越来越走向集团化,那些小型出版社也面临着许多经济困难,但图书市场对小型出版社的产品仍表现出完全的开放状态。

——中小型出版社继续生存发展的机会有所增加,因为它们的经营管理越来越专业化,计算机技术为排版、新闻和广告工作提供了新的方便,也恰恰是这些出版社常常能赶在他人之前发现新的作者,更快地将各种变革思想付诸实施。它们已不再是图书行业里的那种“令人眼花缭乱的捣蛋鬼”,而是书商和读者可靠的伙伴。

当然我们不是仅仅针对中小出版社工作人员来写这本书的,现今对工作专业化的要求在任何出版社都无一例外。但根据经验,我们想在这里特别就小型出版社的工作强调一句:它们常把其产品卖不出去的原因归咎于所谓“专断的图书市场”、“无知的读者”和“时代精神”。我们认为这纯属无稽之谈,这只不过是人们为了掩盖自己在制定计划和市场营销方面所犯重大错误而使用的借口。事实上,为了富有成效地开展工作,书的内容越精,计划投入越大,所要求的专业水平也就越高。

对过去十年内破产的出版社的分析表明，它们的失败并不是因为市场没有购买力，也不是因为读者太蠢，唯一的原因在于管理不善。

如果您长期被别人称作是“勇敢的出版家”，可您的钱包却变得空空如也，账户上全是赤字，您就必须对您的工作提出怀疑，已经到了非做些改变不可的时候了！我们希望能找到一些潜心热爱出版工作的读者，希望他们能将本书提供的内容实际应用到他们的出版工作中去。

另外这里要特别向读者说明的一点是：所有出版社里的从业人员中，也许女职员要占大部分。为了便于阅读，作者在用词时未对两个性别^①加以明确的区分。我们完全意识到了这个文字上的问题，希望读者理解和接受我们的做法。

① 一般来说，德语里描述职业等与人有关的名词根据性别不同分属于阴性名词（女）和阳性名词（男）两类，书写方式亦不同，如“作者”，德语里可写为“Autor（男）”或“Autorin（女）”等形式，后来在女权运动中形成一种泛指时的折中写法“AutorIn”，为中性，但这种折中使得书写和阅读都很不方便，实际上很少人使用。——译者

第一章 市场中的企业

什么是市场？

“市场”是有组织地进行交换的经济场所，它是供需之间的桥梁，供方的产品为那些潜在的购买者满足自己的需求提供选择。

到20世纪中期为止，市场一直处于供不应求的卖方市场状态，产品的销售一般不需要特别的促销手段就能完成。从50年代开始则成为买方市场，也就是说供开始大于求。相应地，在市场流通过程中，买方的市场行为相对于卖方来说取得了更为重要的地位。买方市场要求供方提供更多的市场投入。我们考虑问题的核心必须是市场和每一个客户。买方市场的扩大和最终确立可以说是企业里产生市场营销思想的原动力。

图书市场同样也完成了上述市场的发展过程。出版社作为市场中的企业同任何其他企业一样具有同一目的：赢利。一个出版社的产品即图书却面对无数同类书籍的竞争，读者可以自由地在它们中间进行选择。

对客户来说，他根本就不在乎究竟是哪个出版社在满足他的知识或消遣方面的特殊需求。比如，一位意大利美食爱好者可以从无数菜谱中挑出质量和价钱都令他满意，并相信其内容能满足

他的愿望的那一本。为了抓住这些潜在的读者,出版社必须对自己图书的购买者有充分的了解,也就是说,它必须知道读者对装潢、内容及价格—价值关系等方面有什么要求。

说得简单明了一点,出版社必须按照那些潜在读者的口味来为其确定自己的市场定位。它为此所采取的所有措施如制定出版计划、提供服务以及确定支付条件等都应被看作是市场营销手段的组成部分。

当然,图书市场的另外一个目的将它与一般的消费品市场区别开来。出版社总是想要根据图书贸易的道德原则,并通过自己的选题计划来传播一定的内容、思想和哲学,它们与那些纯粹的经济目的具有同样的重要性(如果我们将少数例外情况排除在外的话);但这种传播的实现却又完全依赖于对市场活动精确的分析,并以此为根据采取相应的行动并作出反应。即使是一个文学作家也只能通过得力的市场营销措施才能取得成功。

市场的异质性导致其分化为若干内部具有同质性的次级市场,即因不同的兴趣、需求和观念,因不同的社会人口特征和(或)购买及消费习惯而形成的各种消费群体。

那些针对所有购买者的销售努力事实上只能有限地照顾到读者千差万别的需求、目标、要求、期望及行为模式的一部分。与此相反,如果将一本书的价格、广告措施和产品本身的安排完全针对一部分特殊的读者的话,它带来成功的机会会更大一些。

潜在的图书购买者的需求是重心所在,每个出版社都要围绕这个重心来安排工作。这里所说的以解决购买者的“问题”为出版工作的导向指的就是读者,例如某人要了解关于果树剪枝的入门知识,另一位读者却热衷于刺激的消遣性读物,大学生为了学业则

需要某些专业书籍。根据这种对不同市场情况的不同处理,我们可以把每一个潜在的图书购买者都大致划归于某一个目标群体。在实践中我们大致可以看到三大类购买群体:

a)大众化读者群体,他们主要由那些大众化出版社提供产品。这类书籍主要是那些普及知识读物:如政治性普及读物、地理书籍,当然还有那些文学作品。一个出版社要想同时满足大众化市场的所有需求也是不可能的,因此那些大众化出版社又将它们的活动专业化到仅仅针对大众化读者群中更小的、可以明确定义出来的次群体。尽管如此,这类出版社也必须在书商和读者那里给自己一个明确的定位,以便在与同类出版社的竞争中取得优势。

b)相对来说更容易界定出来的“异质性目标群体”,我们常常可以按照读者的不同需求、兴趣或者与不同的宗教和社会团体的隶属关系将它们明确地区分开来,一般由那些“目标群体出版社”来满足这些读者特定的使用需求。目标群体出版社的典型市场分类包括业余爱好和休闲、艺术、旅游、宗教等。对这类目标群体的市场供给也是非常丰富的,他们可以从无数同类书籍中自由地进行挑选。因此这类出版社必须扩大在所有普通书店的存在,根据出版社选题的深度不同,有时在某些专业书店的存在也很重要。

c)“特殊兴趣读者群”是一个完全同质性的目标群体,根据他们在职业上对某类专业书籍的需求可对该群体给予明确的定义。我们可以清楚地了解和分析这些潜在读者的需求和问题。出版社主要是通过直销的方式来为他们供货,作为市场销售伙伴也只有那些专业书店才对该出版社具有意义——例如大学书店。

出版社和它的市场销售伙伴

不管一个出版社为哪一个或哪一些市场出版书籍,作为企业它在不同的时间须与不同的(销售)伙伴合作。下面谨对出版社的各种销售伙伴做一简短介绍:

零 售 商

分类书店通常库存有品种齐全的中等难度的图书供读者选择。如果读者需要的某些书没有存货了,它可以让随时都提供服务的“快速供货商”马上供货,快速供货商每天可用自己的供货车为零售书店送货一到两次。

大学书店——类似于**科学书店**——主要经营各科学领域里的图书。它们是以这些领域为主要出版范围的出版社的最重要的销售伙伴。

由于图书种类的剧增和读者被划分为不同的目标群体,近几年**专业分类书店**有了长足发展,例如**艺术书店**、**电影书店**、**侦探文学书店**等。

车站书店常常设于火车站、飞机场等处,它们的销售额一般不大,最多是一个小售货亭(书摊),主要卖一些数量有限的畅销书和杂志,它们通常是书店的分店。

百货商场里的书店通常是商场的有机组成部分,那里主要经营流行而价格便宜的图书,有时也提供一些还很时新的适于珍藏

的图书。

古旧和珍稀图书书店主要经营一些可以自由定价的图书,新的或旧的、在出版社早已卖光了的书、从读者手里买来的已使用过的旧书等,书的价钱由书商根据市场情况、图书的稀有珍贵程度和书本身完好与否来确定。

旅行和邮寄书店根据客户(有时也可能是代理人)的来信或电话订货向他们邮寄图书。它不受地域的限制。书店经营的图书种类较少,一般是那些专业性强且价格昂贵的书籍。邮寄书店主要通过散发宣传品和书目、刊登广告及为顾客提供邮局订货渠道来开展工作。一套精心收集整理出来的客户档案和对自己专业领域的彻底了解是邮寄书店最重要的工作手段。因其极高的广告费用,这类书店从出版社那里得到的折扣比例比其他书店要高。

图书出口商主要在国内书商无法涉足的国外市场上经营。**图书进口商**则从其他语言地区^①引进图书。这两类书商大都也将自己的业务范围集中到一个或几个专业领域。

图书销售点除了卖别的商品外(如文具、杂志、香烟等)也卖书。只要他们承诺遵守零售定价就可以得到出版社的供货。这里的书籍大都与同它们摆放在一起的其他商品具有相同的风格,或者是那些能解决人们一时之需的“顺手拣来”之书。

另一个很重要的促销方式是那些**图书协会**(**Buchgemeinschaften**, 亦称**图书俱乐部**, **Buchklubs**)。它们将大量的成员和期刊订阅者组织起来,每个成员在每个规定的时间间隔

^① 德国、奥地利、瑞士等国同属于德语国家,作者将所有德语国家的图书市场统称为“国内市场”,而将非德语国家图书市场视为国外市场。——译者

内必须至少购买该协会出版的一本书。图书协会还向读者提供特许出版物,即它们从出版社那里获得一本书的复制权或者大批量买进已印好的书。图书协会的书通常比书店要便宜,而出版社的好处在于它可以拿到固定的许可费用,并可以扩大发行量。

有一种“现代古旧书店”(即销售剩书或滞销书的书店),这些专业化的批发商为出版社的那些不能或难以售出的书籍提供了一条出路。此时为了改善这类批发商的价格条件,出版社必须放弃原来的价格约束条件。这种情况越来越多地被使用于新版书,因为有很多计划一开始就是为“古旧书市场”设计的。此类书的分销商通常是百货商场里的书店或邮寄书店。

值得一提的出版社的另一个合作伙伴是那些作为二级权利使用者的“袖珍图书出版社”。它们通过支付许可费用从原出版社那里取得作品袖珍版的出版权。出版社究竟是将袖珍版的版权授于他人,还是自己出版一本同名的袖珍本来满足市场需求的问题,应该由出版社根据自己服务的目标群体、使用的促销方式和销售渠道来决定。袖珍版图书市场的特点是高周转速度和高退换率,因而它不仅要求有很大的仓库容量和充足的发行能力,而且要为书店提供更为广泛和烦琐的服务。另外它的分销网络要比传统的图书市场的分销网络大得多。

中间书商

由于日常业务周转速度的日趋加快,作为出版社和书店之间的居间人的中间书商就应运而生。它们的主要功能有:

——他们减轻了出版社将图书直接分发给各书店和零售点的