

新华人思路

陕西省“新华书店改革与发展” 论文选

戴 群 主编

陕西人民出版社

谨以此书纪念新华书店建店60周年

“新华人”思路

——陕西省“新华书店改革与发展”论文选

戴 群 主编



陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

“新华人”思路

——陕西省“新华书店改革与发展”论文选

戴 群 主编

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

新华书店经销 陕西省印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 13.125 印张 4 插页 280 千字

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—2000

ISBN 7-224-04400-8/C·110

定价:15.00 元

主 编 戴 群

副主编 范新坤 高万银 何存谊

编 委 刘德祥 尤金山 刘金刚

韩恒信 魏征阳 刘忠良

序

紫东山

在新华书店建立六十周年的喜庆日子里,《“新华人”思路——陕西省“新华书店改革与发展”论文选》编辑出版了。这是我省广大新华书店职工献给店庆的一份礼物。

改革开放以来,随着新闻出版事业的发展,图书发行事业出现了勃勃生机。发行科学理论研究也应运而生,有了很好的开端。全省新华书店系统的干部职工从理论与实践的结合上总结几十年的实践经验,使之上升为理论,用以开阔思路,指导工作,探讨新路;围绕“新华书店改革与发展”这一主题,从机制、制度、经营管理、队伍建设等不同侧面深入研究,大胆探索,形成了一些有见地的观点,给人以启发。编辑出版的这本集子,是从百多篇作者的论文中经过筛选、加工提高而成的。虽然这些论文难免在立论上还显浅陋,在观点上也不一定尽善,文字也可能平直,但它真诚地显示了“新华人”关心

改革、谋求发展的强烈愿望，作为发行业科学理论研究的一个开端是十分难能可贵的，这种勇于探索的精神更是可钦可敬的。

新华书店是新闻出版事业重要的组成部分，是图书发行的主渠道，特别是在建立社会主义市场经济体制中，图书发行工作是出版业进入市场的一个重要切入点。党的十四届五中、六中全会对于实现两个根本转变，对于加强社会主义思想道德和精神文明建设作出了决议，也对新闻出版事业提出了许多更高的要求。作为新闻出版事业重要组成部分的新华书店系统，如何实现两个根本转变；如何既适应市场经济体制的要求，增强参与市场竞争的能力，又很好地发挥主渠道的作用；如何在社会主义精神文明建设中做出积极的努力和贡献；如何提高“新华人”的思想素质，业务能力和工作精神，这些都是摆在新华书店系统广大干部职工及新闻出版人员面前的新课题，需要进一步研究、探索。我希望从各级书店领导到一般职工都能积极参加到这个探索研究的行列中，在邓小平建设有中国特色社会主义理论指导下，运用马列主义的立场、观点和方法，紧密联系实际进行实践经验总结，进行理论研究。我相信，我们这样做了，就一定会取得新的发行科学理论研究的新成果；只要我们做好了，必将进一步促进我省图书发行事业的繁荣和发展。

目 录

组建集团是我省新华书店体制改革的方向·····	戴 群(1)
组建出版(发行)集团浅议·····	高万银(12)
组建陕西图书音像发行集团之浅见·····	何存谊(19)
浅谈图书发行工作怎样实现两个根本转变·····	史开运(26)
新形势下新华书店经理应增强的四个意识·····	尤金山(34)
采取有效措施 强化农村发行·····	韩恒信(43)
把思想政治工作渗透到发行体制改革中去·····	王政安(49)
关于国营书店实行柜组利润承包经营制的实践 与思考·····	郭彦魁(56)
对图书发行工作指导思想的探讨·····	阮新华(62)
财务管理是企业管理的中心·····	李相国(70)
略论国有书店市场营销的取胜条件·····	薛志仁(79)
浅谈发行业规模经营战略·····	陈玉惠(87)
县级新华书店发展方向浅探·····	李万清(95)
农村图书发行的现状与对策初探·····	王遵魁(102)
关于新时期加强企业思想政治工作的探讨·····	高坤萍(109)
谈谈农村图书市场的开发·····	高 云(116)

浅谈在市场竞争中扩大一般图书的发行…………… 赵保国(125)

浅析市场经济条件下图书发行企业的

经营管理…………… 李德全(132)

提高职工素质是门市工作的关键…………… 刘小丽(136)

新华书店企业文化建设刍议…………… 姜生才(141)

浅谈新华书店业务人员的必备素质…………… 王邦福(149)

转变观念 面向市场 巩固新华书店的主

渠道地位…………… 任大贞(155)

论新华书店在图书市场中的地位和作用…………… 彭玉柱(161)

提高基层书店经理素质之我见…………… 张智勇(171)

企业的生命在于管理

——关于加强经营管理提高管理水平

的思考…………… 王维孝(177)

发扬新华书店光荣传统 努力再创新的辉煌

——浅议新华书店在目前改革中应注意的

几个问题…………… 张先智(185)

县级新华书店现代化管理浅析…………… 郑秀军(192)

浅谈实现图书发行管理手段电子化的途径与

步骤…………… 张自贞(201)

关于加强农村图书发行工作的探讨…………… 雷玉山(209)

提高职工素质 搞好图书发行…………… 惠善永(216)

基层店要尽快改革一般图书的进货方法…………… 史明智(222)

浅议农村图书市场萎缩的原因及对策…………… 王外姓(228)

试论贫困地区图书发行工作…………… 唐国成(234)

新华书店企业精神的内容及其培养…………… 何德文(242)

浅谈图书发行中人力资源的开发与管理…………… 陆启祥(251)

新形势下新华书店经理应增强四个意识..... 贾忠祥(257)

对国有企业贯彻按劳分配原则的探讨..... 梁 葆(262)

船大好冲浪

——试论新华书店组建图书发行集团的必要性

..... 赵卫东(273)

困境中的选择

——浅议集团制与连锁经营..... 晏定华(276)

新华书店图书发行的主渠道地位不容否定..... 杨笃学(283)

浅议图书市场存在的问题及对策..... 刘忠良(289)

“送书下乡”是扩大农村一般图书发行的有效

途径..... 王选林(296)

试论图书发行经营管理中的几个关系..... 张 伟(301)

组建发行集团是新华书店转换经营机制的重要

途径..... 杨 勇(307)

全心全意依靠广大职工 促进我店改革深入

发展..... 王秀荣(312)

建立企业科学管理制度 不断提高经济效益..... 王汉崇(316)

浅议提高图书发行质量和效益的问题..... 武兴斌(322)

刍议新华书店业务科在机制转换中的出路..... 肖 文(327)

实行图书区域代理制 扩大一般图书的

发行量..... 黄 璞(332)

关于新华书店系统经营机制的探讨..... 樊鸿昌(338)

关于建立图书发行集团的思考..... 王仲臣(345)

浅议新华书店经营机制转换的难点及对策..... 乐福生(353)

转换图书发行的观念与机制 发挥主渠道的

作用..... 徐占才(363)

发展多种经营浅识·····	康天祥(368)
对当前进货原则的认识·····	胡志东(373)
对农村图书发行工作的认识和思考·····	亢发昌(377)
建立发行集团 促进行业管理·····	张 钧(383)
关于新华书店生存问题的思考·····	马志全(389)
农村图书发行的现状及思考·····	高忠武(395)
书店支部书记形象浅议·····	张百仓(402)

组建集团是我省新华书店 体制改革的方向

戴 群



党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确指出：“按照现代企业制度的要求，……发展一批以公有制为主体，以产权联结为主要纽带的跨地区、跨行业的大型企业集团”。据此，新闻出版署在《关于培育和规范图书市场的若干意见》中要求：“省级新华书店要按照市场规律的要求进行改造，努力实现经济增长方式由粗放型向集约型转变。”而“成立以资产经营为主要内容的集约化程度较高的发行集团”是新华书店深化改革，实现加速经济增长方式转变的有效途径。

一、我省新华书店组建集团的紧迫性和必要性

（一）紧迫性。自 1988 年我省新华书店“三权”再次下放

以来，随着图书发行体制改革的不断深化，各级新华书店得到了一定的发展；但在“统一、开放、竞争、有序”的图书市场逐步建立，要求形成规模效益的情况下，我省新华书店目前这种管理体制存在的弊端已充分暴露出来，以至发展到自身难以解决的地步。主要表现在以下几个方面：首先，从市场情况看，分散的各自为政的经营，使各级新华书店难以适应图书大市场的变化，无法按照图书市场的走向和趋势来安排经营工作，存在着短期行为，经营被动，效益下滑。全省新华书店利润率1994年为0.84%，1995年为0.94%，较1993年的1.30%分别下降了0.46个百分点和0.36个百分点；1995年全省有4个亏损店；亏损额达21.56万元，发行网点较1986年减少120处。由于缺乏宏观管理，全省图书库存1994年高达8310万元，1995年上升到11159万元，1995年比1994年增长34.28%。库存图书中，滞销书所占比例逐年增长，库存结构不尽合理。从全省图书市场所占份额看，销售情况亦不尽人意，1994年全省图书销售4.4亿元，新华书店系统销售为2.81亿元，占全省图书销售的63.63%；1995年全省图书销售5.95亿元，新华书店系统销售3.88亿元，占全省销售的65.21%。从新华书店系统销售构成看，1995年教材的发行占总发行的62%，一般图书仅占30%；1995年，全省销售音像制品5000万元，而新华书店只销售611万元，市场占有率12.22%。其次，从货款结算看，由于财权下放，缺少有效的管理手段，使货款结算中违纪情况越来越严重，货款的拖欠金额逐年增加，涉及的店数越来越多。“拖欠有理有利”已成普遍现象，并有蔓延之势，致使编、印、发、供各环节资金不能正常运转，整个出版系统经营受到严重影响。再次，从人员情况看，1988年下放时，全省新华书店共有职工

2812人，1995年猛增到3313人。作为社会主体的人，既是生产者，又是消费者，由于我省属经济欠发达地区，群众收入主要用于基本生活需要，用于购买图书部分不可能超常增长。在这种情况下，新华书店新增人员所创价值与企业支付的费用不能持平，假设按每人每年支付费用8000元计，增加500人，全省每年“人头费”一项要增加开支400万元。这几年全省新华书店通过深化改革，转换机制，努力工作，使销售码洋、册数均有不同程度增长，但纵观整体效益的提高并不理想，人员失控，盲目增长给企业带来的负面效应显而易见。此外，企业经营过程中的短期行为，管理水平低，职工素质不高、效益观念淡薄，一般图书销售下降，教材发行中擅自更换品种，套购课本等问题的出现，已不容忽视。有识之士曾疾呼：要警惕新华书店重蹈全面退出挂历市场悲剧的重演。但目前的现状和存在的问题，单凭自身力量和一般性要求，不仅难以改变，还会出现新的问题和反复。我认为，解决的办法就是要按照现代企业制度的要求，通过组建集团，走一体化、规模经营道路，从体制上进行改革，实现经济增长方式的转变。这一课题已迫在眉睫。

（二）必要性。组建集团是更好地完成党和政府赋予新华书店在两个文明建设中的任务的需要。新华书店作为党和政府的文化宣传部门，肩负着宣传马列主义，传播人类精神文明的光荣使命，承担着保证“课前到书”的政治任务，在图书市场中处于主导地位，起引导和示范作用。但作为“三权”下放的我省各店，在经营工作中各自为政，使得新华书店特别是省店难以发挥对整个图书市场的引导，削弱了新华书店的主渠道作用。

组建人、财、物、产、供、销一体化集团，是完成发行计

划，用优秀、健康的图书占领市场的需要。在开放的图书市场中，由于利益驱动，一些不健康的甚至有严重问题的图书也会乘虚而入，扰乱图书市场。作为图书发行主渠道的新华书店肩负的任务就更重了，为此，必须走集团化道路，建立健康有序的图书大市场。

组建集团是做好农村图书发行、服务“三农”、实施科技兴农战略的内在要求。新闻出版署在《关于培育和规范图书市场的若干意见》中指出：“省级发货店要把适合农村读者的征订目录发到农村书店，并及时发货，保证供应，每年都要集中组织适销对路的图书到农村销售”。为完成党和政府对新华书店的要求，就必须运用行政或经济手段来对图书品种加以控制，对发行任务提出明确要求，必要时，还必须拿出一部分效益用于弥补农村发行费用的不足。新闻出版署要求“一般图书专项基金的使用，主要用于农村发行”。有鉴于此，必须组建集团，以集团的优势来促使这一任务的完成。

组建集团是提高一般图书发行量、扩大陕版图书的市场占有份额的必要手段，是繁荣和发展我省出版事业的需要，是实现新闻出版署提出的“县级新华书店要把扩大一般图书销售作为改革的阶段性目标，县级新华书店一般图书销售年增长册数应达到5%—8%”目标的基本条件。由于我省图书发行体制改革力度不大，没有形成集团优势和规模效益，一般图书在新华书店系统的发行量增长缓慢，这不利于出版事业的发展。所以，我们必须走联合的道路，以整体实力参与市场竞争，重新占领并努力挖掘潜在的一般图书市场，为繁荣出版事业做出更大贡献。

组建集团有利于“集中力量办大事”，特别是集中资金力量

对现有新华书店网点进行合理布局和统筹规划。有利于优化我省新华书店资源配置和资产的合理流动，做到物尽其用、人尽其才，提高资产收益率，减少国有资产的闲置和流失。现行的分散经营、各自为政的体制，使网点建设中存在盲目、浪费、重复等现象，加之每个店的资金有限，在建设中的短期行为比较严重，从长远看，极易造成资源的浪费。

二、组建集团的基本框架和设想

(一) **指导思想和原则。**组建集团不是简单的“三权”上收，而是按照建立现代企业制度的要求，以有利于繁荣图书市场为目标，在政府主管部门的支持和领导下，本着“平等自愿、互利互惠、共同繁荣”的原则，以资产经营为主要内容，建立集约化程度较高的一种新的经营体制。组建集团要求各级书店必须转换经营机制，加强内部管理，把改革、改组、改造和加强管理结合起来，以促进生产要素的优化组合和资源的合理配置，使各店形成有利于市场竞争和提高效益的经营机制。

(二) **集团的性质和构成。**组建后的图书音像发行集团是独立核算、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，有法人资格的全民所有制大型企业。集团由核心企业、紧密层企业、松散层企业三个层次构成。核心企业为省新华书店；紧密层企业为全省地（市）、县（区）新华书店；松散层为省内外有关单位组成。

(三) **集团的管理体制。**集团设总公司，总公司下设支公司、公司。省新华书店改造为总公司，地（市）新华书店改造为支公司，县级新华书店改造成为公司。为保持全国新华书店行业

的一致性，各成员公司同时保留“新华书店”的名称。各成员公司均为具有法人资格的经济实体。组建后的集团总公司，实行董事会领导下的总经理负责制。董事会在核心层企业及紧密层企业中产生。董事会是集团最高权力机构，设董事长、副董事长、常务董事，支公司及部分公司法人代表担任常务董事，参加常务董事会，研究集团重大事项。同时，（集团）总公司将按现代企业制度的要求，逐步规范化，向国有独资公司或股份制公司过渡。各成员单位法定代表人的产生，按《企业法》规定的程序进行。总公司对地（市）县公司的行政隶属关系根据政企分开原则，统一归口，实行分级管理。与之相关的组织、人事、党群管理工作均按党和国家有关管理规定执行。松散层企业以生产经营为联络纽带与核心层企业是契约关系。

三、组建集团的有利因素

（一）明确的政策依据和管理部门的大力支持。国家新闻出版署颁布的《关于培育和规范图书市场的若干意见》中明确规定：“省级发货店可以组建全省图书发行集团，实行集团化经营；可以将本省所属基层书店分散经营的门市部合并、重组，实行一体化连锁经营。有条件的图书发行集团要努力实现跨地区、跨行业经营。”省新闻出版局也把组建图书音像发行集团作为发行体制改革及全省出版体制改革的突破口。

（二）各级新华书店具有联合起来加入集团的强烈愿望。多年来由于管理体制的弊端及小规模分散经营，使各级书店经营权没有真正落实，束缚了经营活动深入、广泛地开展，经济效益无法大幅度提高，因此，根据社会主义市场经济的要求，应

该进一步理顺管理体制，减少行政干预，加强行业协作和指导，以增强市场竞争能力，挖掘潜在市场，扩大图书发行，提高经济效益。目前，各级书店要求通过以资产为纽带、业务为基础实行更高层次上的联合。

(三)新华书店的联合有良好的基础和传统。从历史上看，全省新华书店曾有很长时间是统一的整体。1988年“三权”下放后，实质上仍是一个半紧密的联合体。业务上，省店在省局支持下，对全省新华书店进行业务指导和管理；全省新华书店图书储运工作亦由省店统一部署；财务、结算、会计资料等由省店进行协调，结算制度、结算办法由省店制订，全省各店执行；行政管理上，省店受省局委托每年召开地市店经理会，贯彻上级精神，安排布置工作，总结交流经验；其他方面，凡涉及行业利益，如课本发行权归属和全省新华书店系统重大活动，均由省店牵头落实；另外有店还制定网点建设专项资金的收缴、分配方案；全省新华书店职工培训、评选先进等也由省店负责。这种密切的合作是形成集团的良好基础。

(四)具有较强的物质基础。1. 有一定的规模和实力。新华书店系统经过几十年的艰苦奋斗，固定资产原值1995年已达10499万元，总销售量77716万元(含省店发货)；利润额732万元。整体实力已符合国家大型企业标准。这样的经营规模和优势，有利于在图书购销形式改革中实行全方位、大面积、多形式代理制，设立超级批销市场。2. 销售网点遍及全省城乡。各地书店中心门市大部分处于城镇最繁华地段并具有一定的规模，可以说有较明显的网络和辐射优势，极易实行规模化要求的连锁经营方式。3. 省新华书店有担当核心企业的能力。作为核心企业，陕西省新华书店是我省规模最大的图书发行实体，1993年