

中国图书出版机制研究

赵学军 著



中国书籍出版社
China Book Press

中国图书出版机制研究

赵学军 著



中国书籍出版社
China Book Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国图书出版机制研究/赵学军著. —北京: 中国书籍出版社, 2018. 7
ISBN 978-7-5068-6906-5

I. ①中… II. ①赵… III. ①图书出版-研究-中国 IV. ①G239.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 122610 号

中国图书出版机制研究

赵学军 著

责任编辑 许艳辉

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 楠竹文化

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话 (010) 52257143 (总编室) (010) 52257140 (发行部)

电子邮箱 eo@chinabp.com.cn

经 销 全国新华书店

印 刷 北京九州迅驰传媒文化有限公司

开 本 789 毫米×1092 毫米 1/32

印 张 8.625

字 数 180 千字

版 次 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-6906-5

定 价 26.00 元

版权所有 翻印必究

《中国图书出版机制研究》

课题组

组 长：赵学军

副 组 长：孙碧轩 祝 琳 胡经纬

课题组成员：王 丹 闻思婧 李向红

黄 鹏 张 莹 郑 伊

李紫恬 尹摇芳 刘雪婷

田家赫 王嘉宝 李 峥

王 瑜 张 祺

自序

本书是河南省宣传思想文化战线“四个一批”资助项目《产业化下中国图书出版机制研究》的成果，也是本人以往研究内容的延续。

图书出版行业首先要坚持社会效益第一，这是任何时候都必须坚守的，在这个前提下，如何做好机制管理需要深入思考和探索。我在图书出版行业工作17年，期间，在出版社工作9年，在集团总部工作8年，虽然时间不是很长，但完整经历了出版业集团化建设、转制改革、重组上市等重大发展时期。在这个特定时期的发展变化，促使我对出版行业的现状进行总结。我发现：传统图书出版行业的管理机制相对滞后，而出版管理机制滞后的问题并没有引起出版行业的重视。不论是出版实践还是出版研究，关注的都是出版业务和发行情况，很少注重出版管理机制，于是，我把出版管理作为研究出版的重点。2009年，我以博士论文为基础，撰写了专著《项目管理在图书出版行业的应用研究》，希望能对图书出版管理工作有所助益。我找到时任中国出版科学研究所所长郝振省先生，郝所长给予了充分的肯定。他在序中写道：“此书不但对国外图书出版

项目管理的实践经验和理论研究进行了梳理，还结合实际提出了我国应用项目管理的设想和建议。”郝所长还具体指出：“我以为此书的出版还有两点值得肯定：一是出版的时机好。一方面我国的出版单位正面临着转企改制，作为市场主导的企业应该学会运用符合市场规律的管理和运营方式；另一方面，目前我国图书市场也处于供大于求、内容同质化严重、竞争加剧、利润微薄的状况，迫切需要更为科学、理性、精细化的方式和手段，来有效地进行选题策划、过程管理、成本控制。二是选取的角度好。近几年出版科研关注的重点往往放在数字出版上，大量的文章和著述都围绕数字出版的新技术、新模式，但是出版管理方面的研究却没有引起人们足够的重视。我想这也是为什么网络出版、手机出版等数字出版新媒体虽然发展迅猛，但是由于管理缺位造成问题多多的重要原因之一。新技术好比烈马，管理如同骑手，只有好的骑手才能把烈马变成良驹。项目管理就是一个不错的骑手，不仅在传统出版领域有助于出版企业的发展，更能在数字出版领域助出版企业一展身手。”

郝所长的肯定是鼓励，更是鞭策，因为2009年对数字出版的认识还很肤浅，研究这方面的内容不多，我一直希望把这项研究深入下去，把数字出版中引用项目管理的方法和内容完善起来。我一边在实践中探索，一边思考，积累不少资料，并在出版社开展新型业务时启用项目管理的机制，得到直接的经验。2013年，河南省委宣传部支持“四个一批”人才开展科研，我申报的《产业化下中国图书出版机制研究》经专家评

审，予以立项。在此后的几年，我重点研究了项目管理在图书出版中的应用，并分析了对于融合发展的作用。论证了项目管理仍然是目前值得推广的管理方法，不仅适用于传统图书出版，也同样适用数字出版并能够促进出版产业融合。此书就是过去和现在探索和研究的成果。请同行和相关研究者、实践者批评指正。

希望更多的人关注出版管理研究，为中国出版业建立先进管理机制，促进出版业有效、持续、发展而努力。

赵学军

2017年12月

目 录

第一章 研究背景	1
第一节 中国出版业的体制改革	1
第二节 中国数字出版的发展	6
第三节 研究的缘起	7
第四节 研究情况综述和研究思路	9
第二章 传统图书出版机制与项目管理	29
第一节 项目管理引用对国内外出版管理的作用	29
第二节 中国传统图书出版机制创新实践	32
第三节 中国图书出版业实施项目管理的迫切性	42
第三章 建立图书项目管理出版机制的依据	46
第一节 项目管理的相关理论	46
第二节 图书出版项目管理的可行性分析	55
第三节 建立图书出版项目管理体系的理论基础	59
第四节 建立图书出版项目管理体系的基本原则	67

第五节 图书出版项目管理内容结构分析	69
第四章 传统图书出版单项目管理机制	79
第一节 图书出版项目管理过程研究	79
第二节 图书出版项目职能管理的内容界定	88
第三节 图书出版项目管理的方法和工具	99
第五章 传统出版社项目化管理的机制	111
第一节 项目化管理的项目选择机制	111
第二节 项目化管理的组织机制	122
第三节 项目化管理的工作机制	133
第六章 数字出版的开放式项目管理机制	143
第一节 数字出版现状	143
第二节 数字出版引入开放式项目管理的必要性	151
第三节 数字出版实施开放式项目管理的可行性	154
第四节 数字出版实施开放式项目管理的关键点	158
第七章 出版项目的标准研究	166
第一节 出版项目管理的资质认证体系	167
第二节 建立出版基础数据库的构想	173
第三节 出版项目管理软件的开发和使用	183
第四节 出版实施项目管理的建议	188

第八章 项目管理助推出版融合发展	196
第一节 数字出版产业现状	198
第二节 数字出版产业融合方式	204
第三节 出版企业机制创新路径	208
第九章 实 例	212
参考文献	255

第一章

研究背景

中国出版业正处于全面转型升级、由传统纸质出版走向多媒体融合出版时期，转型是指出版体制机制的变化，升级是数字技术引发传统出版向现代出版转型，在这个时期，不仅出版方式、营销方式需要转型，出版社的管理方式同样需要升级，出版行业转型升级是否到位的关键问题之一是在新的体制下、在数字技术提供的条件下，如何建立在保证社会效益的前提下适合企业化、市场化的管理机制。转型升级时代的中国出版业，是一种提高文化影响力的产业，出版业的平稳发展需要探索新的出版管理机制。

第一节 中国出版业的体制改革

自 1978 年起，中国开始了一种不同于西方经验的改革开放发展时期。这次改革开放是战略的、全面的转型，自然也涉

及出版业的诸多层次和内容。就图书出版行业而言，自 1999 年开始，中国图书出版结束“书荒”时代，进入“书海”时代。图书营销由“卖方”市场转入“买方”市场，出版行业从计划经济转向市场经济。

为适应中国出版产业化要求，中央决定对出版体制进行重大改革，即除部分党报、党刊保留原来的公益性事业单位体制外，其他所有出版单位都转型为经营型企业单位。由此看出，这一重大改革旨在大力推动出版业尽快面向市场，建立一套适应市场经济管理体制的出版运行机制，充分发挥市场在出版资源配置中的基础性作用。

中国出版业的体制改革是自上而下、由点到面展开的，是在国家整体对文化事业转为文化企业的总体思想指导下进行的。就图书出版社来说，有两大动作，一是以省为基础组建省级出版集团，二是所有出版单位由事业性质转为企业，真正成为市场主体。

一、体制改革进程

2000 年 10 月，中国共产党第十五届五中全会上，首次在《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》中提出了“文化产业”这一概念，要求完善文化产业政策，加强文化市场建设和管理，推动有关文化产业的发展。

中国出版业整体性的改革源于 2002 年。2002 年 11 月，

党的十六大召开，颁布了加快文化体制改革和文化产业发展的决定，从思想观念和实现路径上肯定了出版的产业化发展，提出公益性文化单位和经营性文化单位分类改革的做法和大力发展文化事业和文化产业的要求。自此，出版领域的改革在充分酝酿的基础上谨慎进行。初期的改革主要集中在政企分开、管办分离和事业单位转变为企业单位等方面。

2003年党的十六届三中全会，在《完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中，进一步明确了文化体制改革的目标，同年6月，文化体制改革工作会议在北京召开，12月31日，国务院发布《文化体制改革试点中支持文化产业发展的规定（试行）》和《文化体制改革试点中经营性文化事业单位转为企业的规定（试行）》，标志着文化体制改革试点工作的正式启动。

2004年，中国出版集团公司成立，所属出版社和发行单位的性质从事业转到企业，成为市场经济的主体，中国出版集团在转制改革中的实践经验，为国家制定全面转制改革政策和实施办法打下了基础。2007年5月，中宣部在第三届（深圳）国际文化产业博览会上，发布了《我国文化体制改革状况报告》，报告指出：在国有文化企事业单位转制和改制中，出版发行行业始终走在了前列，全国28个省（区、市）组建了新华发行集团，实现了省内或跨省连锁经营。在出版社整体改制中，地方出版社行动较快，国家部委所属出版社及高校出版社改制也于2007年启动。国家新闻出版总署署长柳斌杰也于2008年5

月5日,在新闻出版总署党组中心组理论学习会议上提出:进一步明确出版界整体改制的路线图和时间表,要求“三年内基本完成体制改革,打破地域、行业限制,形成统一开放有序的大市场格局”^[1]。至2010年,全国除保留4家公益性出版社和26家军队出版社外,全国580家出版社有453家完成了转制改革,成为独立的市场主体。到2017年,所有出版社都实现了转制改革。

二、集团化建设进程

出版业进入门槛低、市场需求多样、产品高度差异化,总体上看不是一个大规模高经济效益的行业。即使国外大的传媒集团,与其他行业的集团相比规模仍然偏小。世界上最大的传媒集团在企业500强中排位在200名之后,传媒集团中的出版社规模更小。而中国的出版业是以行政区域划分的,出版社通常是区域化、同质化的中小企业,产业集中度不高。图书出版的贸易逆差十分严重。出版企业转制改革以来,出版社开始进行自由竞争,但这种竞争无序、盲目,削弱了出版企业的社会影响力,从产业经济学的角度看,迫使出版业开始向集约化、规模化的产业组织转型。

1999年,成立了广东出版集团、辽宁出版集团、上海世纪出版集团,拉开了中国出版集团化建设的序幕,目标是向垄断竞争格局转型。至2008年,全国建立了17家出版集团,至2017年,已经有33家出版集团,但规模效益与国外还有很大

的差距。

出版集团挂牌成立并不难，但集团的建设和发展需要一个过程。现有 33 家出版集团由于具备的环境与条件不同，各出版集团组建的时机不同，各出版集团的实力和基础不同，集团内覆盖的出版环节不同，各家出版集团的运作模式各有特点。

1. 纵向运作模式。以省份为界，把省内所有出版社和省级新华印制、发行、物资供应统一起来，建立全产业链为基础的编印发一体化模式。比如：辽宁、江苏、浙江、河南等出版集团。

2. 横向运作模式。横向模式是把与出版有关的单位组合在一起，通过资产和业务重组形成一个规模较大的集团，并以此形成新的产业结构。中国出版集团是这种模式的典型代表。

3. 专业发展模式。在出版领域按照业务、产品等来组织和整合出版单位与产品品牌，在发行、物流、财务、技术平台以及资本运作等方面于集团层面进行业务重组与整合。中国科学出版集团为这种模式的代表。

中国出版业的集团化建设，是按照产业发展的规律来做大做强中国的出版业，从长期看，理顺了政府管理部门与出版单位的关系，实现了政企政事分开、管办分离，推动政府实现了从办文化向管文化的转变，从管理文化单位向管理市场的转变，从微观管理向宏观管理的转变，强化了政府的市场监管和公共服务等职能。集团组建后在寻求新的发展的过程中，往往

会适应市场竞争的要求和行业发展趋势，催生出新的业务形态，如连锁经营、现代物流、超级书店等，有利于培育出一批具有竞争力的市场主体。

第二节 中国数字出版的发展

随着新技术在出版产业中的运用、传统出版与数字出版的融合，中国图书出版业进入转型时期。转型，就国家而言，是由一种体制转向另一种体制；就行业而言，是行业的技术、结构、管理、机制等变革，最重要的是技术的变革。这种转型并非革命式的剧烈变化而是一种渐进式的过渡。

从历史上看，技术对出版业的重大贡献有四个：造纸术、印刷术、桌面排版技术、多媒体复合出版技术。后两项是数字技术和网络技术等新技术的应用，特别是第四项打破了出版、印刷和发行的界限，消除了作者和读者的隔膜，给出版业带来颠覆性的变化，在世界范围内，引发传统纸质出版向多媒体综合出版转型。新技术改变了读者传统的阅读方式。从数字阅读产品上市开始，中国传统图书阅读率持续走低，而数字化阅读人数持续增加，具体数字在原中国出版科学研究所的国民阅读调查、中国数字产业发展报告、中国互联网发展报告中都可以查到。中国的上网率逐年增长，尤其是“2005年以来，中国数字出版产业规模不断扩大，数字出版产业链日趋完善，数字出版观念正在形成，数字出版形态更加丰富”^[2]。中国的出版改革与技术转型交织进行。

第三节 研究的缘起

中国实施改革开放政策以来，各行业都有很大的改革和变化，当然，改革变化的程度和速度不同。相对于纯粹物质产品生产行业，由于涉及物质和精神两个形态，中国图书出版行业的改革相对缓慢，出版行业改革的深度、广度、速度落后于国家经济改革的总体进程。选择与出版行业在改革开放前经济发展速度相近的制造业进行对比：自 1987 至 2002 年，中国的制造业基本完成了体制、机制改革，进入与市场经济磨合的阶段，制造行业的企业产权明晰、法人治理结构逐步完善；而图书出版行业仅实现了出版单位数量和出版品种总量的扩张，出版企业的管理方法、盈利手段没有大的改变，图书出版的效率和效益均十分低下，一些出版集团盈利能力不足 3%。

即便到目前，出版业完成转企改革的手续，仍然还存在没有转型到位的问题。主要表现在以下几个方面。

1. 机制转型不到位。近年来一些出版社虽实行了体制改革，但还保留着明显的事业运行机制，深化改革进展迟缓。面对出版体制改革即将带来的巨大震动，原有运行机制不再是改与不改的问题，而是怎样改、如何改的问题。这场以增强活力、壮大实力、提高竞争力、繁荣社会主义文化为目的的出版体制改革，必须以机制创新为基础。其中出版运行机制包括出版企业内部经营机制、价格机制、市场退出机制等诸多层面。

2. 盈利模式转型不到位。盈利模式是企业的利润能力、生