

书业问道

ShuYe Wen Dao

杨红卫书业文选

杨红卫◎著

2

本书是继《书业问津——杨红卫书业文选》之后作者奉献的又一部论文集，共收录了自2004年以来所发表的论文32篇；作者是全国为数不多的连续三届中华出版物优秀科研论文奖、五届中国书刊发行业协会征文优秀论文奖获得者。

近十年来，中国出版业正在展开着一场轰轰烈烈的“革命性”大改革。在中国出版业的改革进程中，作者既是践行者又是思想者，他行动着并思考着中国出版业改革的微观与宏观，思考着中国出版乃至世界出版正在发生的变化和可能发生的变化，并发表出了与众不同的真知灼见，有的不啻是警世钟。

这是一部“文理俱佳而又生动可读”的论文集，值得每一个置身于或者是关心中国出版业的人一读。

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

书业问道



SHUYE WENDAO

杨红卫书业文选 2

杨红卫◎著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

书业问道:杨红卫书业文选 2/杨红卫著.
武汉:湖北人民出版社,2012.4

ISBN 978 - 7 - 216 - 07142 - 0

- I. 书…
- II. 杨…
- III. 出版工作—中国—文集
- IV. G239.3 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 048806 号

书业问道

杨红卫书业文选 2

杨红卫 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大道 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市新华印刷有限责任公司
开本:710 毫米×1010 毫米 1/16
字数:265 千字

经销:湖北省新华书店
印张:18.5
插页:3

版次:2012 年 4 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 07142 - 0

印次:2012 年 4 月第 1 次印刷
定价:40.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

周百义

中国出版工作者协会组织评选中华优秀出版物(论文)奖已经三届了,连续三届获奖的作者不多,但杨君红卫是其中的一个。

第三届评奖结束后,负责此项工作的沈女士告诉我,湖北省有5篇论文获奖,有些省则一篇也没有,评委们再三平衡,但比较起来湖北的论文又不能不选。红卫的论文《产品创新:文化创造商业价值》是不能不选者之一。

红卫的文章选载率很高,在人大复印资料和《新华文摘》上经常看到他的文章,但他并不是专业的研究者,也不是出版发行专业的科班出身。他先是在新华书店做基层工作,先后从事过业务员、办公室文员、教材发行中心经理、店刊编辑部主任、企划部主任,2005年被公开竞聘到湖北省新华书店集团担任副总经理,书店的主业上市后,他留在资产管理公司负责。从全国的角度看,书店也只是一个基层,但红卫人在基层,却登高望远“思接千载”,思考的是关于我们这个行业的现在与未来。这个集子里,就收录了红卫2004年以来发表的32篇论文。

近十年来,中国出版的改革与发展经历了深刻的变化,转企改制、分流下岗、员工转换身份、多元化经营、教材招投标及循环使用、网络书店、数字出版、企业上市等等。红卫是改革的践行者,他所在的单位,无一例外参与了中国出版改革的每一段历程,而且这些改革的方案和实施大都是由他操持的。这一点,他既像朱尔·布雷东画笔下的《拾穗者》,也如同奥古斯特·罗丹笔下的《思想者》,他行动着并观察着中国出版改革的微观与宏观,感同身受其中的酸甜苦辣。在教材循环使用的过程中,尽管初衷是对的,国外也在推广使用,但在中国,他认为作为公共产品,循环教材实际上推行起来很

困难,充其量也是二线教材才可能“循环”,因为在中国应试教育的背景下,家长并不会去节约这笔并不多的开支。在新华书店股份制的过程中,他对“工者有其股”提出了否定的意见,认为人人有股既不符合经济规律也不能带来预想的效果。在集团化的过程中,他认为目前的集团化是行政这只手的结果,而不是经济发展的必然,在同质化的竞争环境下,在严格的行政区划的格局中,所有的集团都不可能做出规模,结果是所有的集团公司既做不大也不会做强。在千军万马争上市的热潮中,作者同样发出了自己不同的声音。在《出版绑上资本市场的战车》这篇文章中,他认为出版是个小产业,从目前的出版资源和市场规模看,不可能容纳这么多家上市企业。出版集团上市后如果不从事主业,而是靠“财务投资”或者做“文化地产”,将与我们当初上市的初衷是不相符的。这种上市恰恰是“去出版化”。

也许放在今天看,有些问题,如转企改制中员工身份的处理,员工持股的问题,集团化的利弊,业内已经有了共识,但作者不是今天才“研究”得失,他当初发出这些与众不同的“真知灼见”时,业内大多数人还沉醉其中,幻想毕其功于一役,很快就会带来出版改革的重大成果。如他 2005 年发表的《难解的身份情结》一文中,红卫认为目前的改制其实“形式重于实质”。过去是“事业单位、企业管理”,现在是“企业单位、事业管理”。红卫这些话说得也许有些“难听”,但很多事从今天看被他不幸而言中。再如作者 2010 年发表的《出版绑上资本市场的战车》一文,较早的认识到上市对于所有的出版集团而言,对于社会而言,并不是最佳的选择。也许这种观点,至今很多人都还难以理解。这也许就是红卫难能可贵之处。当然,红卫并不仅仅总是扮演“在野”角色的研究者,他对中国出版,乃至世界出版的未来,都有着自己的思考。如他在《网络书店的前世今生》这篇万字长文中,不仅对书店,而且对整个出版行业发展的未来,都指出了正在发生的变化和可能发生的变化。他希望我们的出版发行工作者,要正视这种变化并采取恰当的应对措施。这篇文章,2011 年 11 期的《新华文摘》全文转载,由此可见其观点的新颖与重要。

红卫因其本人是践行者,所以能跟随时代的步伐,对中国出版的改革进程发出自己的声音,他的文章因此具有很强的现实指导意义。但他思考这些问题,并不是就事论事,而是运用微观经济学、管理学、营销学、出版学的很多理论来探讨正在发生的一切。2004年,各地新华书店一窝蜂大上“超级大卖场”时他就指出,这是“昙花一现或是个塑料花”。他为什么反对各地大建超级卖场呢?他不仅从经济学角度分析“超级大卖场”的投入产出之比,而且从顾客消费心理、消费习惯等8个方面分析业态形成的因素,他从马克思的论述中找到书店信用的危机,从哈佛大学的教案中分析零售业态的核心竞争力的缺失从而判断超级大卖场形象工程的不可持续性。他从美国的巴诺、鲍德斯的经营策略来比较我们的竞争战略、企业文化和营销手段的不足。这篇文章发表于各地大上超级卖场的2004年,对我们书店的决策者不啻是警世钟。到2008年,网络技术与数字技术的结合,他关注的目光已经从超级大卖场到连锁书店,到网上书店。2009年,他的认识不断深化,他认为书店已经落后于技术的发展,成了“旧社会”,网上书店也还停留在“不要书店”的层面,数字出版则是“书也不要”了。亚马逊书店已经颠覆了整个出版业,拯救出版发行业的钥匙是观念的创新与技术的不断进步。

与其他研究者不同,红卫的文章逻辑严密,说理性强,但又不是学院派那种考据式的引经据典。他的文章语言灵动活泼,形象有趣。如他谈到新华书店的现状时说:“‘只此一家’的幸福时光。对新华书店来说,‘闲坐说玄宗’,那已经是遥远的记忆。”谈到新华书店多元化经营,他称之为“想说爱你不容易”。说到书店的努力,他形容“不是一只沉默的羔羊”。说到权力寻租,他形容是“看不见的脚”踩住了“看不见的手”。如我前面提到的《网络书店的前世今生》、《出版绑上资本市场的战车》等文章题目,似乎不像论文而是学术随笔,但其实文章的结构与分析并不是信马由缰,而是逻辑推进,环环相扣。学院派有学院派存在的必要,但理论文章能写得让人一口气读下去,这就是特色和长处。黄仁宇的历史文章从细部着手展示大历史的走势与脉络,引人入胜才让人印象深刻,我想这正是我们应当倡导的文风。出版

研究的刊物和报纸有不少,但不少是与实践相距甚远的理论探讨和学理分析,作为基础研究无可厚非,但从接受心理而言,我们更需要红卫这种文理俱佳而又生动可读的文章。

面对现实,当然需要勇气。跟在政策的后面做诠释抑或唱赞歌都很容易,但作为一个有良知的公共知识分子和有预见性的研究者,我们必需看到在经济大发展的时代,人心浮躁,GDP崇拜,这对我们出版事业的发展是有害无利的。出版大繁荣的标志,不是产值的多少,而是体现在有否代表性的作者和代表性的产品上。欧洲的文艺复兴历时二百年,在文学、美术、音乐、天文学、数学、物理学上都取得了巨大的成就,人们提起这个时期,不会统计贡献了多少产值,而是记得但丁、歌德、莎士比亚、拉伯雷,记得桑德罗·波提切利、列奥纳多·达芬奇、拉斐尔·桑齐奥、提香·维切利和米开朗基罗及他们的作品。我们说起唐宋的文化繁荣,人们会拿出唐宋诗词作为证据,会列举出一长串灿若明星的作家诗人的名字为例。那我们将来留给后代什么呢?是多少万亿产值?何况这种统计的数字不知从何而来,权威性又该如何认定!所以,我们需要红卫这种“啼血的杜鹃”,需要这种警示的宏文。他将这本集子的书名定之为《书业问道》,我想,他上下求索的道路和真理,在书中其实已经有所回答了。他的上一本集子书名是《书业问津》,无论是“津”还是“道”,都体现了作者的追求。

如果说红卫的文集有什么缺憾的话,我已经与他本人交流过,就是有些文章单独发表时都很精彩,但放在一起,有些文章的论据、包括结论,相对几个地方有些重复。他说改起来不容易,就按这个样子辑起来,他在后记中会向读者加以说明。我想,这样也好,读者从中正可以看出他与时俱进的步履和思想认识演变的轨迹。

2012.2.20

目



书

业

问

题

录

序 / 1

教材招标博弈观 / 1

超级大卖场,新华书店最后的筹码? / 6

教材营销的寻租与创租 / 16

书店不是家 / 23

出版业转制,叶公好龙? / 26

新华书店股份制改造的几个问题 / 36

职工身份置换是转换经营机制的前提 / 45

转制后出版企业的社会责任 / 50

“服务之花”怎么开? / 56

新华书店多元化经营 / 63

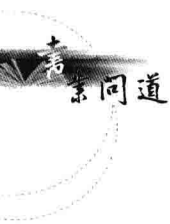
难解的“身份情结” / 66

出版物市场结构与有效竞争 / 72

出版业股份制转身? / 86

把专业做成规模 / 100

王者之痒 / 111



目

书 业 问 道



录

- 120 / 农村书屋是“长尾”而非“蓝海”
- 126 / 产品创新:文化创造商业价值
- 136 / 防止新华书店品牌的自我淡化
- 141 / 读者俱乐部是否有未来?
- 151 / 教材发行三人谈
- 161 / 教材循环使用带来的市场营销契机
- 170 / 我国发行集团 2008 年建设与发展探讨
- 186 / 新华书店,谁会成为整合者?
- 192 / 网上书店如何能赢(之一) 当当是不是书店?
- 207 / 网上书店如何能赢(之二) 只有第一,没有第二
- 218 / 网上书店如何能赢(之三) 一出生就衰老
- 232 / 发行集团 2009 年热点回顾与反思
- 245 / 出版绑上资本市场的战车
- 255 / 面临大变局:实体书店如何应对之
- 264 / 传统出版之路:镶入抑或远离
- 272 / 远离数字出版:实体书店的生存之解
- 278 / 网络书店的前世今生
- 289 / 后记

教材招标博弈观

尽管参与人的类型是“自然”首先选择的,对自己来说,是可知的信息,但是它不是固定的。由于竞争机制的引入,参与人通过运营机制的转换和管理的提升,参与人的类型(特别是成本类型)是可以调整和改善的。即使撇开其他竞标者的压力(应该说也在这种压力之下),参与人的出价依据自己的类型决策肯定会降低。这意味着,即便新华书店教材发行中标,如果不能有效降低成本,可图的利润空间则非常有限,甚至亏本。企业的改制和管理的提升已经成为不得不为的事。



一直以来,中小学教材需求与供给的平衡并不是由市场机制自动调节来实现,而是通过政府管制下的计划手段强制实现的。由于社会利益(表现为社会期望)的强制性和复杂的委托代理关系,中小学教材供求平衡变成先验的、绝对的平衡。这一方面更加远离市场供求规律、阻滞了出版资源的优化配置,另一方面又更加依赖于政府计划管制的有效性。

教材出版发行招标办法的实施,实际上是构建引入竞争手段的新的供给机制。通过作为代理人的政府与作为参与人的教材出版发行机构,特别是参与人之间的博弈,寻求各方利益的均衡点。教材出版发行招标体制并没有排斥社会利益的强制性和计划性,而是把它作为参与人的“共同知识”和行动规则。政府通过参与人非合作性的博弈,为政府所代表的社会利益和作为委托人的学生谋取福利的最大化。而作为参与人从战略的选择、实施行动到供给实现不得不遵守市场化安排。

教材招标是改革教材供给体制,引入竞争机制,打破行业垄断的重要手段。通过促使教材供给主体的市场竞争,在增强其市场发展能力和服务功能的同时,降低教材价格提升服务质量,使广大教材消费者从中得益。

政府把降低教材价格作为教材招标的主要目的之一。竞争机制的确是调节价格的重要杠杆。本来价格是竞争强度的重要杠杆,然而由于教材的定价机制的非市场性和行业垄断的市场格局的限制,价格杠杆难以自发调节竞争,只有通过强行引入竞争机制才能实现价格的市场灵敏性,以实现公众利益和教材消费者私人利益。

政府在教材招标中既要承担社会利益的代表者又要承担教材消费主体代理人的双重身份。由于竞争机制的存在,社会利益和私人利益固化为博弈的“共同知识”和行动规则时,政府的双重身份就容易统一,政府的教材消费决策代理的道德风险就会受到合同化遏制。

教材出版发行招标性质。政府(或委托的招标机构)作为“出售”教材发行权的卖者与教材投标者之间存在一个买卖的博弈。由于实行的是公开招标和专家评标体制,买卖合谋损害委托人(学生一家长,也包括政府)的寻租行为出现的概率很低。相反,由于标的项目的特殊属性和社会地位,以及博

弈的无限次重复进行(相对于新的教材发行体制出现来说),政府(或招标机构)与教材发行投标者更倾向于有利于委托人的合作和公正。而且,教材发行的社会目标和合同的履行是刚性的,不可能讨价还价,只能固化为教材出版发行投标者之间博弈的硬性规则,是必须响应的实质性要求和条件。因此,招、投主体之间的博弈性质可以转化为投标者之间的博弈的“共同信息”和环境,尽管它不再是我们对教材投标博弈考虑的重点,但由于各投标参与人对这一“共同信息”认识和掌握的概率不同,它也成为了参与人投标策略的函数因子。

招标分为公开招标和邀请招标两种,应该说,投标人愈多,招标人愈能够保证期望利益。但考虑到招标成本、标的项目的专业属性和履行风险,邀标(三个投标人以上)应该是占优的形式。

教材出版发行投标参与人的博弈是非合作性不完全信息静态博弈类型。由于教材出版发行标的项目的不可分割和利润率限制,参与人间的分包、转包不可能出现,因此在单一标的项目的竞标中,只有唯一的胜出者,竞标者的合谋基本不会存在。非合作性的竞标是教材价格下降的内在机理。

不完全信息是指投标参与人之间的信息相对隔离和不对称状态,新华书店对其他竞标对手“类型”和运营状况并不了解(也无法完全了解),其他参与人也一样。新华书店的投标策略就只能主要依赖自己的类型而定,同时也利用对其他参与人可能性战略(战略空间)的推测,来修正自身的战略,其他参与人同样如此。新华书店作为教材发行市场的几十年的唯一既在者,其成本收益类型不仅是招标人确定标的价格的主要依据,同时新华书店的类型信息被其他参与人推知概率高得多。我们假定参与人都是理性的(不会亏本去做),而且每个参与人也知道其他参与人是理性的,但由于经营活动的复杂性和多样性,参与者的类型很难推测,有的参与人可以为了扩大社会影响或行业战略介入,甚至仅仅是为了报复既在者而隐埋成本压价出标;有的利用现有的经营资源转移成本或临时转移成本出标。这就必须建立约束机制,保障合同的履行和投标者履行合同的内在积极性。安徽等省在进行教材招标试点时,对过低的出价按“废标”评定应该说是科学的。“合

理的价格”也成为教材招投标博弈的规则之一。

尽管参与人的类型是“自然”首先选择的,对自己来说,是可知信息,但是它不是固定的。由于竞争机制的引入,参与人通过运营机制的转换和管理的提升,参与人的类型(特别是成本类型)是可以调整和改善的。即使撇开其他竞标者的压力(应该说也在这种压力之下),参与人的出价依据自己的类型决策肯定会降低。这意味着,即便新华书店教材发行中标,如果不能有效降低成本,可图的利润空间则非常有限,甚至亏本。企业的改制和管理的提升已经成为不得不为的事。

教材投标是密封的,参与人不可能准确知道其他参与人的真实战略(所知道的,也很可能是其他参与人有意误导的),再制定自己的战略,因此,可以说参与人之间的战略是在隔离的状态下同时作出的(并非日历上的时点),这表明教材投标的博弈是一个静态的博弈性质。同时出价,意味着博弈策略无法再根据新掌握的信息进行修正,机会成本等于失标的损失,这对教材市场既在者来说是致命的。

教材投标的风险不仅面临投标战略失当遭遇失标的风险,还包括中标之后履行合同的风险和连续中标的风险。投标战略风险主要是外因型风险,其形成是复杂的、动态的,投标者难以控制和管理,投标者只有努力改造自己的类型增强竞标实力,利用公共关系获取更多的信息(来自招标人和其他参与人)以及科学制订投标战略,才可能降低风险。履行合同的风险和连续中标的风险是投标者的后续风险,主要是内因型风险,这需要企业建立风险机制预警掌控和处理。一般来说,通过科学计划、流程监控、技术创新以及实施风险分散、风险转移(如社会保险机制的利用)等风险管理系统的构建,这类风险就能够得到控制和降低,甚至消除。

教材出版发行招投标体制是改革教材供给体制的重要手段,是政府代理消费决策的类似政府采购行为(从采购资金来源上看,并非真正意义上的政府采购。只有当教材免费供给实现而成为公共物品,教材出版发行的招投标才可转变为政府采购行为)。教材的招投标是政府强制引入竞争机制,利用竞争机制的功能提高教材供给质量、降低价格,而最终使消费主体——

学生受益。因为对于消费者来说,不管商家存在哪一种类型的竞争或者竞争的目的为何,消费者总是直接或间接的受益者。

(原载《中国新闻出版报》2004/3/22)

超级大卖场,新华书店最后的筹码?

新华书店的制度性资源一有公益性地租,二有教材利润的贴补,还有垄断利润下的信用。在我以为,图书零售业没有暴利可言,其利润形成相当艰难,而且还在很大程度上得益于供应链信用。亚细亚商场的前世今生,在经济学家樊纲看来,郑州亚细亚只注重了对顾客的信用,然而其对供应商、生产厂家及其关联客户毫无信用可言,由此引发的债务危机使其迅速败落。图书超级大卖场把品种规模作为主要的竞争要素,取信于出版社和供货商相当重要。知道图书广场失信上游最终断了“粮草”,以至于出版社对即将新张的百荣书城心存戒备。信用是一种“本质的、发达的生产关系”(马克思),是企业的重要资源。它不仅可以降低企业交易成本,规避经营风险,而且节约资金占用,扩大交易规模。信用应该是市场博弈的结果。国有新华书店可预见的教材利润在撑起其信用大厦,这种“制度性利润”基础上的信用是脆弱的。尽管眼下新华书店超级卖场货源无忧、账期优越,然而一旦教材投标失手,新华书店信用等级也随之稀释,就会立即翻到“马太效应”的另一面。

“这是一个最好的年代，也是一个最坏的年代！”

狄更斯在《双城记》中的开场白，似乎颇能道出目下中国书业的境况。对于从夹缝中成长起来的民营书业和逡巡于国门之外的出版大鳄来说，这无疑是一个最好的年代。曾几何时，个体书贩、书商好似过街的老鼠，在这个时代却成了香饽饽和座上宾，甚至被认为更能够代表先进生产力的发展方向，真是世事难料。而对于国有新华书店来说，襁褓生活的舒适不再，包裹太紧还没能长大陡然间又似乎成了弃儿，一般图书半壁江山易帜，教材发行又陷入危城之困，如今还被要求引入民营资本和外资进入治理结构，这真是一个令人郁闷的年代！

一、是战略突围，还是病急乱投？

“只此一家”的幸福时光，对新华书店来说，“闲坐说玄宗”，那已经是遥远的记忆，由唯一渠道到主渠道，再退居新华书店渠道，哪里只是一个量变？市场的话语霸权风光不再。而与此相对照的是，80年代开始的集、个体书店，二十年间完成从“店”到“商”，再到“业”的三级跳。一边是夕阳西下，一边是旭日东升，这就是社会生态！

问题是国有新华书店的危机，已经不再是一个市场危机，而是一种制度危机。市场的冲动总是力图突破原有的制度束缚，并最终得到制度的追认。从经营客体来看，首先是年画挂历，接着是大中专教材，而后教辅读物，如今是中小学教材，一次次对旧有制度的突破尽管伴随着相应的惩罚，但利润驱使之下的前仆后继，最终还是得到制度的追认。新华书店“制度性利润”只剩下中小学教材最后的堡垒，然而招投标的实施又使之成为不确定的未来，即便守垒成功，高昂的成本也会大大摊薄利润预期。从准入领域来看，先是零售，再是二级批发，眼下是总发行权和全国连锁资质，保不准既成事实的民营出版也在不久的将来“封”转“开”。出版物分销市场的门槛只剩下资本的较量了，不讲出身，只别贫富。从市场主体来看，起先是小范围集个体摊主，再是家族制企业、合伙制公司，现在是民营企业集团，更可怕的是觊觎既



久的国外资本,鱼贯而入,好生热闹!

新华书店也不是沉默的羔羊,90年代初起,国有新华书店就或先后或同时或以不同方式踏上战略突围的征程。姑妄作次序言之,首先是风起云涌的多元化经营,餐饮酒店、旅游百货等服务业,甚至还有后来的大办钢铁的制造业,然而大致的结果是多元化的窟窿还是由教材利润填补;第二次突围是1995年前后高呼的中盘雄起,但见楼梯响,未见中国的“东贩”、“日贩”下来;第三次突围是物流圈地运动,你买地,我盖房,覆盖全国的现代化出版物流体系却至今难觅踪影,倒是资金固化不少;第四次突围是无厘头的集团化,你有、我有、全都有!但星星还是那颗星星,月亮也还是那个月亮,但有不少级别上去了,何乐而不为?第五次突围是热火朝天的连锁经营,但“连”什么“锁”什么?哪个能说明白。都在说连锁后销售大幅攀升,可是去年全国图书销售总册数还下降了3.29%。第六次突围是股份制改造,产权体制改革似乎抓到了命门,可惜的是雷声大、雨点小;第七次突围是超级大卖场,你新张,我也在翻“黄历”择吉日,你一万平米,我一万五千,你是文化工程,我就搞个标志建筑,放在那里还是一个品牌!

市场经济企业竞争讲求的是一个差异化,企业体制也好、组织形式、经营方式、经营领域,特别是发展战略,没有一个普适的模式,也不应该有。我感到奇怪的是,出版总署就那么喜欢步调一致?市场主体地位没有确立,走路尚且不稳,再光明的目标,再好的跑道,豆腐未吃着还烫伤了嘴巴。

多元化也好,大中盘、物流配送、集团化、连锁经营、超级书店哪一个不是好东东?看准了,认定了,集中资源韧性强攻,浙江省新华书店不是突围成功吗?猴子掰包谷,一个都不少的作秀,最后还不是坐困愁城?好在新华书店能够进可攻,退可守,石头没摸着,权当交了学费,再回我的山头去,尚不至于弹尽粮绝,不是还有几年的调整期吗?

二、为什么是超级大卖场?

图书市场曾经是那么的诱人和匪夷所思,让人无法不浮躁,不来点急功