

書人稀道

書人論道

編委會／武漢大學信息管理學院

主編／羅紫初

編委／黃先蓉 方卿

吳永貴 余世英

劉秋霞

西部書業發展探索

王世鈞等著 雲南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

书人论道:西部书业发展探索 / 王世钧等著. —昆明:云南人民出版社, 2005.3

ISBN 7-222-04371-3

I. 书... II. 王... III. ①图书 - 出版发行 - 研究 - 西北地区
②图书 - 出版发行 - 研究 - 西南地区
IV. G239.27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 014949 号

封面题字:赵浩如

责任编辑:李绍辉 吴虹

封面设计:袁亚雄

版式设计:窦雪松

责任印制:施建国

书名:书人论道——西部书业发展探索

作者:王世钧 等著

出版:云南人民出版社

开本:787 × 960 1/16

印张:26.5

字数:428 千

版次:2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1-3000 册

印刷:云南福保东陆印刷股份有限公司

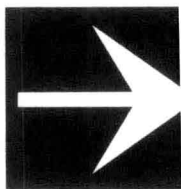
书号:ISBN7-222-04371-3

定价:55.00 元

武汉大学编辑出版学研究生班毕业合影



序 言



姜友璋

从事图书发行的人写书并不多见，新华书店的同志做了多年的图书发行销售工作，今天，他们写出了一本自己的书——《书人论道》，可喜可贺。

《书人论道》，就是图书经营者谈论图书的经营之道。图书是一种精神文化产品，它在给人们以阅读愉悦的同时，也在潜移默化着人们的精神世界。因此，从事图书发行的人被称为“精神文明的传播者”。云南新华书店的同志 55 年来在红土高原辛勤工作，为各民族读者传递着科学文化知识，为云南的精神文明建设做出了不可磨灭的贡献。在社会主义市场经济的今天，图书发行工作也面临着极大的挑战。作为国有新华书店怎样应对市场经济的竞争环境，坚守社会主义精神文明的阵地，多卖书，卖好书，就成为“书人”急需解答的新问题。

《书人论道》所论及到的有新华书店的体制改革、企业管理、市

场营销、连锁经营、电子书业和队伍建设等，其“道”涵盖了新华书店在市场经济中生存发展所需改革完善的方面。本书作者从明晰产权、将按劳分配与按要素分配紧密结合等方面，积极探索寻找与先进生产力相适应的企业产权体制改革的基本途径，既有实践的探索，又有理性的思考，颇有见地，值得一读。

企业管理的内容十分宽泛，国有书店的管理亦不例外。经营者的激励、约束，人力资源的开发、利用，商品供应链各环节的管理，企业所处的社会法律和市场竞争环境以及传统文化的影响都是企业管理所需考虑的因素。本书作者立足于长期的管理实践，对新华书店的管理从不同的角度进行了论述，为企业管理尤其是新华书店的管理理论增添了新的内容。

商品营销及营销组织形式，信息网络的高速发展对图书发行的影响，以及企业队伍的建设等，也是本书作者关注的焦点。新华书店经营的主业有图书、音像、教材等，各自有其特定的目标市场及宣传促销重点。在市场经济中，连锁经营则是保证书店“多卖书，卖好书”，最大限度地满足广大读者精神文化需求的一种商品经营组织形式。由此，借鉴国外商业经营的成功经验，充分利用现代科学技术手段，建设信息网络，提高企业员工队伍的素质也是不可缺的。本书从各种角度讨论了图书市场营销需要关注的各个环节，提出了具备可行性的解决办法和对策。

书人论道，书人出道，走出了一条理论与实践相结合的改革、管理、经营之道。新华书店经营管理前线的同志提起笔来，用经验和知识梳理经营思想和经营理念，将理性的思考付诸笔端，充分体现了理论与实践的统一，学习与工作的统一，发扬与创新的统一，这是值得赞许的有益探索。虽然书中的一些文章就其理论的深度和观点还有待深入和完善，文章的说理性、语言的表述也不是那么尽善尽美，但是瑕不掩瑜，卖书者写书出书就已经是值得颂道的。我

相信，随着云南新华书店的改革不断深化，改革实践不断展开，他们会写出更多深刻、精辟的好文章来。知识改变命运，文化塑造灵魂。学习型的社会需要学习型的组织，学习型的组织需要学习型的成员。愿新华书店更多的同志都这样做，在努力探索实践的基础上，不断地运用科学的知识和先进的文化来改变企业和自己的命运，塑造企业和自己的完美的灵魂。

目 录

序言

晏友琼

体制改革篇

- | | |
|--------------------------|-----|
| 3/ 国有新华书店推行“工者有其股”的实践与思考 | 王世钧 |
| 12/ 云南新华书店渐进改革研究 | 周学俊 |
| 19/ 新华书店实行公司制改革的实践与思考 | 凌 空 |
| 30/ 试论当前基层新华书店存在的主要问题和对策 | 彭 云 |
| 38/ 国有书店体制障碍研究 | 罗映宏 |
| 50/ 论新华书店的竞争现状和改革策略 | 许 悦 |

企业管理篇

- | | |
|-------------------------|---------|
| 67/ 经营者的激励约束与制度创新 | 刘伟奇 |
| 75/ 论新华书店人力资源的开发 | 唐 庆 |
| 85/ 新华书店系统人力资源开发与管理 | 王怀高 |
| 93/ 关于门店品种管理的辩证思考 | 赵学伟 |
| 103/ 谈书业连锁与供应链管理 | 虞卫忠 |
| 111/ 谈谈中国传统文化对企业经营管理的影响 | 高 亢 |
| 123/ 出版法规及管理实践 | 王建伟 |
| 135/ 在世界贸易组织框架下做好版权贸易 | 刘水云 张 晶 |

市场营销篇

- | | |
|---|-----|
| 145/ 新形势下新华书店的教材发行 | 陈国强 |
| 158/ 浅析新华书店音像态势发展与瓶颈
——新华书店音像经营业务发展历程与现状 | 胡 平 |
| 175/ 图书目标市场的分析及应用 | 贾 云 |

- | | |
|---|-----|
| 182/ 图书宣传促销研究 | 陈晓虹 |
| 191/ 图书的宣传与促销 | 陈秀茹 |
| 203/ 浅谈图书出版发行的宣传策划 | 普春昆 |
| 215/ 图书细分市场的探索与变革 | 许悦 |
| 228/ 加强新华书店赊销管理 | 解东莉 |
| 238/ 浅谈书业企业的赊销管理 | 谢天勇 |
| 244/ 论系列丛书的营销策划 | 杨源 |
| ——以大理州新华书店有限责任公司策划
《国旗飘飘》、《在党旗下成长》为例 | |

连锁经营篇

- | | |
|----------------------------|-----|
| 253/ 沃尔玛连锁经营对中国出版业的启示 | 李薇薇 |
| 270/ 论新华书店发展连锁经营的意义和方式 | 陈国强 |
| 280/ 论新华书店发展连锁经营的模式 | 杨敏 |
| 292/ 对新华书店发展连锁经营的思考 | 王怀高 |
| 300/ 新华书店连锁经营发展战略研究 | 周保昆 |
| 314/ 从连锁经营谈企业的核心竞争力 | 刘孟明 |
| 325/ 在集团化连锁经营中打造新华集团的核心竞争力 | 陈新利 |
| 333/ 新华书店连锁经营的采购工作 | 朱尤升 |

电子书业篇

- | | |
|----------------------------|-----|
| 349/ 浅析我国网络售书发展缓慢原因 | 和志祥 |
| 355/ 网络出版的发展趋势 | 赵春瑛 |
| 370/ 基于企业信息基础设施的商务智能系统分析 | 马晓玲 |
| 384/ 电子商务模式下建设企业信息系统的的需求分析 | 夏莉 |

队伍建设篇

- | | |
|--|-----|
| 399/ 合作办学 科教兴企
——云南新华书店开展职工教育的实践与探索 | 王世钧 |
| 404/ 与高校密切配合 积极培养企业所需人才 | 陈文智 |
| 411/ 校企合作发展继续教育 保证企业竞争力 | 侯蕴萍 |

体制改革篇



国有新华书店推行“工者有其股” 的实践与思考

王世钧

国有书店改革的关键是什么？这是一个长期困扰我国出版发行界的难题。在长期管理新华书店的实践中，我深刻体会到，作为企业家，就必须是人格化的企业；将企业的生存与发展视为自己的生命，最大限度地提高企业的效率，满足职工的利益和资产所有者的利益，就是企业家存在的目的和根据。企业家的终极追求应该是寻找企业健康发展的内在动力机制，发现并遵循持续发展和兴旺的企业进化规律，这就是人格化的企业。

作为国有书店的经营管理者，要实现人格化企业或者企业人格化。基于这样的理念和认识，在中国改革开放的大背景下，我与云南省新华书店一起，经历了16年的改革，寻找到一条搞活国有文化企业的路子，这就是具有特色、又符合新华书店实际的改革方案——“工者有其股”的股份制改革。通过学习邓小平理论和“三个代表”的重要思想，我认识到，这一改革旨在寻找与先进生产力相适应的基本途径，使先进文化的发展方向得到充分的保证，既能够充分调动经营管理者的积极性，从制度上保证经营者和管理者成为企业的人格化代表，又能最大限度调动职工群众的积极性，保证职工能够获得一定的资产收益，使按要素分配与按劳分配实现最紧密的结合。对这一改革措施从理论上进行概括，具有很强的示范

作用与实践指导意义。

一、以承包制为核心的企业改革的根本缺陷

云南省新华书店的改革,是从20世纪80年代实行承包经营责任制开始的。在当时的计划经济体制条件下,困扰企业效率的主要问题是职工积极性低下、企业经营者热情与动力不足。为解决这一问题,云南省新华书店采取了当时普遍的改革措施,即实行了企业内部的承包经营责任制。承包经营责任制的核心是“责权利相结合;国家、集体、个人利益相统一;职工劳动所得与劳动贡献相联系”。实行承包经营责任制后,极大地激发了书店职工的积极性。20世纪90年代初,云南省新华书店从事业单位恢复为企业后,承包经营责任制使国有书店的经济效益大幅度增长,职工收入迅速提高。由于将职工收入与企业的经营效益挂钩,在提高企业经济效益的同时,职工收入明显增多,两者之间表现出正相关关系。仅在实行承包经营责任制的第一年,职工收入一般都比过去增长了1倍以上。

然而,随着我国经济体制从计划经济体制向市场经济体制转变,多种所有制不断发展壮大,不同所有制所形成的经营主体成长壮大,市场竞争发展起来,承包制的激励作用开始相对减弱。其原因主要有以下几点:

(一)承包制受到计划经济体制效率极限的约束

在计划经济体制条件下,职工收入同劳动贡献的联系不直接。劳动者多劳并不都能多得,因而部分职工会主动地减少劳动的付出,以求得在同等工资条件下使自己的相对收益实现最大化。在这种分配体制下,实现按劳分配往往主要是一种理论,很难真正付诸实践并取得实效。为了调动职工的劳动积极性,就只有靠单纯的思想政治工作。在企业,离开了物质保证的思想政治工作效果不大,而且呈递减趋势。在经济体制改革的初期,实行承包经营责任制,将职工的劳动成果与个人收益直接联系,从而使劳动者能够从自身直接收入最大化的目的出发,为企业投入更多的劳动,使企业的效率提高,这是一个进步。

承包制改革的实质就是使劳动的效率提高,其致命的弱点,是没有触及企业的经营模式、产权结构、组织管理机构等一系列关键环节,即没有触及现代企业制度的关键要素,只是在原有体制内使企业可以控制的要素效率得到最大伸张。

也就是说,在承包制阶段,劳动过程的要素及其组织管理尚未达到最佳科学化程度。因此,其总体效率不会超越计划经济体制所能容纳的效率极限。

(二)承包制效率提升的宏观市场环境逐渐消失

考察改革实践过程,把国有书店经营与其他企业经营的效率进行比较,我发现,人们对待承包制的效率,开始都是高唱赞歌,后来却竭力贬损。之所以如此,其客观的深层原因是人们很少注意企业改革与宏观环境之间的联系。在我国改革之初,由于长期实行计划经济,中国的市场是供不应求的卖方市场,影响企业经营业绩的主要原因在于企业内部,而不是外部。在这样的市场环境中,任何企业,只要注意调动企业内部的积极性,增加有效供给,企业的效率就会迅速提高。承包制能使职工积极性立竿见影地发挥出来,道理就在这里。然而,随着我国市场经济体制的建立与发展,投资主体多元化局面的形成,多种所有制经济通过自身的发展进入市场,与国有企业展开竞争,无论这种竞争是否平等,都有效地增加了市场供应,中国的市场完成了从卖方市场向买方市场的转变,这是中国经济几十年发展中的具有时代意义的变化。在这种条件下,企业内部单纯劳动者要素的提高已经不是决定企业效率的惟一因素,企业制度等重要因素便突显出来。与此相一致,承包制效率的降低是必然的。

(三)产权不明确的承包制所产生的无约束经营权最终制约企业的长期发展

人们对于承包制批评最多的是其短期行为。国有书店在实行承包经营的实践中也遇到了这一问题。经过深入研究与思考,我认为,承包制使国家与企业之间的两权分离关系得到了确立,使企业与国家的经营委托与代理关系实现了一定程度的明确化,这是它的功劳;但是,由于它没有涉及到产权制度的创新,在产权关系上没有实现所有者与经营者的一致性,这是它的历史局限。由于这一客观上的局限,经营者为了达到在经营权期限内的利益最大化,不会去考虑企业的长远发展,只会利用国家产权实现企业和职工利益的最大化。承包期限的长短影响到国家与企业双方的利益调整,无论承包期限的长短如何,都会出现一个两难选择:要么国家利益受损,要么企业利益动力不足,最终都影响企业的整体效率。因此,可以得出一个结论:承包制是最适应计划经济体制的企业经营制度;当计划

经济体制的作用消退之后,承包制的效率也就逐步降低。承包制同其他任何事物一样,其积极作用和生命力都不是无限的。

二、“工者有其股”是产权多元化中必要的一元

我国经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济体制,由市场经济体制所决定,也必须建立相应的现代企业制度。因此,围绕着建立现代企业制度的改革就成为企业改革的基本方向。

云南省新华书店在改革过程中走了一条渐进的道路。1994年,云南省新华书店与新加坡泛太平洋集团股份有限公司进行合作,合资共建云南最大的书城——新华大厦。新华大厦总投资1800万美元,其中中方占70%,新方占30%。1998年,中新合资、云南省新华书店控股的云南新华大厦有限公司开始运营,成为全国书业界中外合资兴建、共同经营大型书城的首例。

按照建立现代企业制度这一根本方向,中外合资与合作经营的积极意义在于:

(一)通过合资联营,引进国际先进的技术与管理经验,为企业参与国际竞争作好准备

通过用新的经营理念对大厦进行经营,突破了过去长期形成的官商经营格局,为文化企业的现代经营创造了必要条件,注入了新的活力,有利于促进企业经济效益迅速提高。

(二)使投资主体多元化

投资主体多元化,是我国市场经济中的必然要求。由于外资进入,国有独资的产权关系开始发生变化,产权主体之间的制约作用开始产生影响,随之建立起决策科学化与民主化的机制。法治代替人治逐步成为现实。

(三)为产权进一步多元化创造了条件

中外合资所实现的产权多元化,其最大的意义是突破了单一产权产生的观念障碍,即认为只有单一的国有产权才能保证公有产权的地位与利益的传统思想。实践证明,产权的进一步多元化,有利于加快企业的发展速度,有利于建立科学有效的监督保障经营机制,以实现股东财富最大化的企业目标。

(四)有利于进一步理顺国有产权与企业经营权形成的委托代理关系

长期以来,国有产权通过直接经营或者承包租赁方式实现的经营权委托,都没有从根本上解决经营者积极性问题,没有使经营权所实现的目标与所有权要实现的目标达到一致。而实行中外合资方式进行合作经营,就必须建立科学的管理制度,用制度来确立所有权的委托权利与经营权的代理权利,从而为建立现代企业制度扫清了前进的道路。

通过此阶段的实施,我们清楚地认识到,产权关系的改革,是企业改革的关键问题,是建立现代企业制度必须解决的核心问题。这一问题如果不能妥善地处理,那么,即使对国有企业进行了股份制改造,其经营效率也不会太高。在社会主义制度条件下进行的股份制改造,由于国有产权的公有性质,仅是与外资进行合资,引入了外资的产权约束,还不能正确设置企业与职工之间的正确关系。因此,在产权单一化问题初步解决后,必然要解决职工与企业之间的关系问题,因为多元化的产权结构中,如果缺少了职工这一元,结构就是残缺的,至少是不合理的。确立职工产权在产权结构中的地位,实质就是如何认识和处理职工在企业的地位问题。职工只有作为企业的主人翁,才能为企业发展提供源源不断的动力,这是世界上所有成功企业已经认识到了的真理,问题的关键是在中国这一环境中,如何在产权结构中解决这一问题,使职工的地位通过产权制度得以确立。

因此,云南省新华书店采取了大胆的改革措施,以设立职工持股会为主线,以全员持股、企业间相互参股为主要特征,进行新一轮的产权制度改革。这一改革在别的行业已经进行了有益的试点,但在全国新华书店系统尚属首家。

三、“工者有其股”改革的意义与实践检验

1998年3月18日,云南省新华书店向省经贸委呈报《关于成立云南省新华书店职工持股会的申请》,得到了批准,并且得到了省委、省政府的支持。职工持股会的基本思路与做法是:成立职工持股会;职工持股会具有社团法人性质;全省新华书店系统的在册职工及离退休职工出资认股者,即为持股会会员。持股会理事会成员7人,由持股会会员代表大会选举产生。1999年底,全省新华书店系统所有在职职工和离退休职工都认购了股份。持股会的资金来源主要由两部分

组成:职工个人股和集体股。个人股除职工交纳的现金外,还有经中介机构审计验证的历年节余的应付工资和应付福利费;集体股则是经有关部门批准让渡的盈余公积金。持股会共拥有资金 8000 多万元,其中,职工个人交纳现金为持股会总股本的 50%。持股会以法人身份对企业投资,持有企业股份,依法享有出资者权益,并以其出资额为限承担有限责任。

对企业产权制度进行职工持股会的改革,推行的是“工者有其股”的现代管理理念。实践证明此项改革具有以下几点意义或积极效果:

(一)产权清晰,权责明确

(二)国家、企业、个人的产权关系界限明确,边界清楚,各自承担的资产风险可以从资本数量上界定。同样,经营责任也可以明确界定。产权之间的制约作用使资产所有者从利益上关心企业的经营决策与经营效果,可以有效地保证企业经营目标的实现。

(二)“工者有其股”最大的优点就是将劳动者与资产所有者一体化

职工的身份双重化:一方面是劳动者,具有劳动要素所有者的属性;另一方面,又是企业资产所有者,具有资产要素所有者的属性。这必然在利益方面使劳动者将自己的劳动效果与资产经营效率联系起来,从而真正激发职工参与管理的主动性与积极性。这对过去那种“所有者缺位”的局面是一个突破性的改变和进步,它使劳动者与资产所有者在改革发展的实践中达到了具体的统一,又以这种统一推进事业的发展。

(三)按劳分配与按生产要素分配有机地结合起来,使各要素的积极性充分发挥出来

目前在理论上,人们都承认按要素进行分配的合理性,但在实践上,在企业内部怎样实现按生产要素分配却没有寻找到一条切实可行的方式。“工者有其股”在实践上解决了这一问题。职工作为劳动要素可以取得按劳分配的收入,作为资产要素,也可以获得企业经营利润中与自己入股份额相应的一部分。同样,技术、管理、信息等要素都可以获得相应的收入,为按生产要素分配奠定了坚实的基础。