

编者按

近些年来,越来越多的出版企业开始注重出版格局的地理性布局。面对日趋复杂的市场环境,一些有识之士从整体和大局着眼,考虑自身企业的市场与资源分布,以便提高竞争能力,增强竞争地位,最大限度地去实现总体利益,进而纷纷跳出固有的出版根据地,通过设立分支机构的形式,将其一部分生产经营能力分散在外省、外市。异地分社的运营为出版企业的多样化提供了更多的可能性,其在部门、产品和市场之间,共享着品牌,同样共创了品牌。这种模式极大地考验了出版机构的战略行动能否统一协调。如果经营有效,则可以将位于不同省市的出版资源连接起来,及时转移在选题开发、管理创新上,更充分地反哺企业,提升总体的核心竞争力。同样的,众多大学出版社在近些年来纷纷组建异地分社,正形成一股趋势。

分社制度的推行,对于希望完成出版转型、扩展出版规模的出版企业来说是一种行之有效的做法,实际上很

多出版企业正是通过建立新的分社实现了转型和更高速度的发展。这种分社既包括内涵式的出版分社,也有在异地成立的出版分社。异地分社大多脱胎于编辑部、项目组、事业部,其发展成熟是一个经营自主性逐渐强化的过程。大学出版社在布局分社选址时呈现出依托院校优势、借力地域特色两种趋势。此类异地分社的类型有多种:或是出版企业内生裂变的编辑部或出版中心,不具备独立出版资格,为分社的雏形;或是出版企业的全资注册的子公司或与业外资本结合创建的国有控股公司,以分社建制出现,编印发等业务环节都在本社进行,其合作伙伴包含报社、大学以及各类业外企业;或是独立核算的公司,拿本社的一部分书号来进行商业操作,与总社保持经济上的往来。为此中国出版传媒商报记者联系到多位出版企业的负责人,共同探索了大学出版社分社的异地运营的布局特色、管理模式以及瓶颈问题,希望给更多的有识之士以启发和借鉴。

大学社异地分社运营管理面面观

■中国出版传媒商报记者 刘志伟

关键词

依托院校优势

大学出版社的总社本身即依托学校丰富的学科资源,发挥着学校的优势和特色,基于这样的思想,不少同道在设置异地分社时,也往往选取那些具有相近学科背景的院校作为分社的基地。

以上海外语教育出版社在中山大学外国语学院挂牌成立的华南编辑部为例。早在2010年,外教社开始筹划与全国主要外语专业院校合作,先后与广东外语外贸大学、四川外国语学院、中山大学翻译学院、西安外国语大学、解放军洛阳外国语学院和大连外国语学院联系,就成立异地编辑部交换了意见。在上海外语教育出版社社长庄智象眼中,与高校合作建立外教社异地编辑部是外教社依靠当地力量、扎根当地市场重要措施和实现裂变发展的重要步骤。据悉,该社已经在西安、武汉、福州、长沙、济南、南京等城市建立外教社图书销售公司,取得良好的业绩和显著的效果。“异地编辑部+图书销售公司”的模式为成立外教社地区分社奠定了基本的格局。

自2011年以来,西安电子科技大学出版社已经与杭州电子科技大学、桂林电子科技大学、西安培华学院等院校达成战略合作协议,成立了西电出版社杭电分社、桂电分社、培华分社等高校分社,在整合电子信息类出版优质内容资源上迈出了坚实步伐。2014年4月,南京大学出版社湖南理工学院出版中心成立。原南京大学出版社社长左健表示,希冀全面整合湖南理工学院的出版资源,为学校学术研究成果、教育教学成果的出版提供优质服务,实现校、企工作的互利双赢。

相似的案例还有许多,中国人民大学出版社华东分社也选择中国人民大学国际学院(苏州研究院)挂牌。中国人民大学出版社对其定位是,立足于华东地区的优秀院校,着力开发“高起点、高水平、有特色、有规模”的区域版高校教材;西南财经大学出版社和重庆工商大学自2011年建立战略合作关系以来,双方围绕著作及教材出版、教材及馆藏图书选配等方面开展了一系列合作。2012年,双方再添合作成果组建西南财经大学出版社重庆工商大学分社,并推出“财经文库”丛书。

关键词

出品地域特色

随着出版企业规模的扩大与所涉及领域的增加,出于对整个生产组织进行有效管理的需要,就必然要将出版社从取能型的组织结构转变为分部型的发展模式。以前出版企业限于一隅之地难以迅速成长,而一些分支机构的异地生产规模可以占到出版社整体的60%,分支机构的不间断涌现也验证了这一战略模式得到了业内的认可。不同于上述依赖院校优势的异地分社,不少异地分社的设置脱离了院校,而选择在具有其他特色的地域作为基地,为总社的产品线和经营面上形成互补。

南京大学出版社和江苏省内一些城市展开合作,先后成立淮安中心、常州中心、连云港中心等。譬如,常州近年来积极发展以动漫产业为核心的文化创意产业,常州中心与常州银河动漫发展有限公司合作,推出“晶码战士”的品牌动漫图书;同时,常州在乾嘉时期,涌现出庄存与、庄述祖、庄经甲、刘逢禄等为代表的研究《春秋公羊传》的今文经学派。常州中心便重版了清末实业家盛宣怀的“常州先哲遗书”,延续常州文脉。中国石油大学出版社已经在北京和青岛建立了两个异地分社,北京分社建立多年以来,侧重策划出版石油科技类图书;青岛分社则主攻电子音像产品。

广西师范大学出版社柳州分社正式运营一年多来,柳州分社主要围绕柳州经济社会发展急需的方面策划产品,譬如城市名片类的“美丽柳州”丛书,包括《工业柳州》、《商埠柳州》、《风情柳

州》、《宜居柳州》、《历史文化柳州》等。据分社相关负责人透露,近两年,柳州分社将主要围绕柳州经济社会发展急需的方面,出版一些产品。下一步,将慢慢拓展业务,包括面向企业甚至个人。等时机成熟后,还将成立具有独立法人资格公司来进行操作,争取策划、设计、编辑、广告以及印刷都在柳州完成。届时,还将成立一家专门的文化传媒公司,将出版社、杂志、广告公司纳入统一管理。

苏州大学出版社南京分社是在成立于2008年的苏州大学出版社“健康教育出版中心”的基础上成立的,是苏州大学出版社与南京军区疾病预防控制中心长期合作的结晶。苏州大学出版社“健康教育出版中心”成立5年多来已策划出版图书近30种,其中《手足口病防治手册》等3种图书荣获中国大学出版社畅销书奖等奖项,《农药安全实用手册》等图书被列为原新闻出版总署及各省农家书屋工程入选图书。“新农村卫生实用丛书”“世界名著阅读经典文库”等取得了良好的社会效益和经济效益,这些成就的取得不仅丰富了苏大社选题结构和图书品种,扩大了南京军区疾控中心和苏大社的社会影响,也为苏大社进一步探索对外出版合作积累了经验。

具有这一构思的还有西安电子科技大学出版社,其在2014年5月邀请了四川、贵州、广西、海南、陕西等地图书发行企业负责人到学校进行实地调研,并研讨西电出版社战略发展新模式,提出了社企联姻,开办区域性出版分社的发展思路,并介绍了社企合作的模式及框架。与会人员就成立西电出版社贵州分社、四川分社、广西分社、海南分社签订了合作协议。

关键词

管理模式

总社对异地分社的管理模式需要根据出版企业自身机构组织的发展和形成而定,其名义也

各不相同,既有纯粹的分社名义如华东师范大学出版社北京分社,也有直属的文化公司如北京贝贝特出版顾问有限公司,还有国有和民营共建的形式如苏州大学出版社和盐城书城图书有限公司合作的“苏州大学出版社盐城出版中心”等。因此,按照分社的性质,以及总社对分社管理的紧密程度,当前的管理模式是三种典型,即投资管理型、战略管理型和操作管理型。这也是许多出版企业在设置异地分社时着重衡量的一个维度。

投资管理型 投资管理型模式主要以财务指标对异地分社进行管理和考核,总社一般无业务管理部门,关注投资回报。这种管理模式下总社主要通过投资业务组合的结构优化来追求企业的价值最大化,管理的主要手段体现为财务控制、法人治理和企业并购行为,是一种分权管理模式。

战略管理型 战略管理型模式主要以战略规划为主,总社可以视情况设置具体业务部门。这种管理模式下总社主要出版业务组合的协调发展,投资业务的战略优化和协调,以及战略协同效应的培育,通过对异地分社的战略施加影响而达到管理目的,主要管理手段为财务控制、战略规划与控制,人力资源控制,以及部分重点业务的管理,是介于集权与分权之间的一种管理模式。

操作管理型 操作管理型模式主要通过总社业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理,其关注重点包括异地分社经营行为的统一与优化、出版社的整体协调成长、对行业成功因素的集中控制与管理。在这种管理模式

●声音

异地分社的“三责分立”猜想

异地分社是出版企业在外地经营业务的分支机构。目前,包括许多大学出版社在内的出版企业都在全国各地设立了异地分社,异地分社通常是总公司支柱业务或核心业务的经营者的,在一定程度上起到了巩固产品市场、扩大销售渠道、减轻库存积压、获取最新市场情报信息的作用。然而,有些异地分社由于成立时间较晚,出现规章制度不健全、费用控制不严格、分社社长一言堂等现象,造成管理上的混乱,未达到通过扩大销售渠道提高经济效益的目的,甚至给总社造成了经济损失。

为了完善异地分社的正常运转,解决此类现象,“三责分立”的理念或许可以在大学出版社的异地分社中得到应用。出版企业对各自的异地分社定位不一,有些把分社当作利润中心,这些分社的社长则拥有较大的权力;有些异地分社只是成本中心,利润中心在总社,分社按照一定的预算计划使用款项,额外用款要由总社审批。虽然也是分社社长负责,但是总社管理到销售经理、财务经理一级。一般来说这样的分社,财务是由总社直接任命,销售管理是由总社统一领导。换言之,财务经理、销售经理、分社社长是三责分立的。

财务经理的监督和服务职能 财务管理制度、额度管理制度、费用管理制度等,这些条例规定往往是由总社制定,异地分社执行,或者是由异地分社制定,总社批准的。一般来说异地分社的社长没有权力改变财务的政策,只能服从。也就是说财务经理在业务上归总社财务部领导,负责监督异地分社财务状况,政策执行状况,控制经营风险。在行政上归异地分社管理,配合异

地分社的回款、报销、备用金等各项工。为保证财务经理的活力,避免时间长了,和客户或异地分社管理者串通,可以定期轮换,并形成制度。

分社社长是协调者,对管理负责 异地分社的社长在业务发展的初期,要主抓出版业务,但随着市场的逐渐成熟,分社的管理和人才的培养越来越重要,这时要把注意力转到管理上,对业务只看大盘子。只有在异地分社各个部门需要帮助时,其才出面,或出现问题时才进行裁决。如果异地分社的人才缺乏,内部管理混乱,分社社长难辞其咎。在内部管理上,例如人员管理,分社社长要有意识地培养销售经理的替换人选,作为后备干部;又如客户管理,分社社长要督促异地分社市场部建立客户档案,并不定期地对客户进行拜访,和客户交流感情,维护客情关系。

销售经理是执行者,对业绩负责 销售经理是为异地分社的业绩负责的,是出版发行策略的直接执行者。因此销售经理要在异地分社的规划、财务的额度、费用预算等方面有所设计。甚至,如果销售经理业绩很好,可以提拔替换其他异地分社业绩差的分社社长。

销售管理的三责分立会导致决策权的分离,对于异地分社迅速反应不利,所以比较适合大公司,它可以保证民主决策和杜绝腐败。在设计异地分社内部管理体系时,要有三责分立的管理思想,明确职责。同时要异地分社的激励与考核重新设计,让共同的业绩和他们的收入相关,培养团队精神,这样互相制约,互相配合的平衡关系就可以建立。

关键词

瓶颈问题

在采访交流中,一些受访者坦言,异地分社发展到一定规模时也会带来许多新的问题。譬如,如何让分社与原有的管理机构相融合也成为一个新的课题。很多资深业者都认为,以短期效益为管理核心的出版分社势必会同总社的中长期发展目标产生矛盾,而且哪些权力该下放、哪些权力该保留,也是决定异地分社能否发挥作用的关键。

通过几年的探索,有出版企业发现了异地分社在管理上的一些弊端,其中最大的问题是分社各自发展到一定阶段之后所造成的共享壁垒,以及这种壁垒所带来的资源浪费。在异地分社成立初期,各自所专攻的市场还不饱和、开发空间很大,但在发展到一定阶段之后,异地分社的产品必然会与总社有所交叉,加上分社以利润为中心的管理方式更强调短期效应,从而使各个利益方之间产生一定的矛盾。对此,有出版企业希望通过扁平化、矩阵式的管理模式的革新来消除单纯分社制的弊端。

还有一点非常重要的问题不容忽视,许多大学出版社在设置异地分社时,抱有不同的期望和定位。因而导致目标值的不同,直接影响人员激励、收入分配的不同。一家异地分社是以经济利益为驱动,还是以品牌效益为驱动,甚至会成为其近期发展方向的重要决定因子。不过,许多异地分社在成立之初,并非以利润考核为主,而是可能在几年之后,开始转向利益驱动,先前的主要工作包括扩大规模、控制规模,主要还在于对市场的抢占上。

此外,有受访者提出,总社应该转变传统的管理观念为服务转念,为异地分社的发展打造一个总的服务平台;同时在对异地分社的目标制定上也应立足长远,这样也有助于总社与异地分社发展战略的一致性。诚如华中科技大学出版社副总编辑兼北京分社社长杨志锋所言,脱离总社的根据地经营分支机构,从管理者员工身心生活,到总社战略和市场支持、资金支持等,难度都要比本部的分社大得多。因此总要素如何将案头性和辅助性的工作转移到本部,以降低运行费用。成本、费用和利润的考核是否会限制分支机构的发展速度,分社员工和管理人员的责权利能否相适应,这些问题都是大家关注的要点。

当然,对于大学出版社来说,异地分社的模式也应少走弯路,企业要搞清楚自己的资源状况如何,核心能力是什么,跨地域发展的人才准备程度如何,目标市场在哪里。之后,再确定战略重点是市场的跨地域还是资源的跨地域,避免出现运营能力不足,异地分社的实施路径与组织能力不相匹配的现象。

●案例

“理想国”致力于人文、思想、艺术类图书的出版,并从事文化活动的策划组织,影视作品与文创产品的开发,是广西师范大学出版社旗下一个活跃而富影响力的文化机构。2014年,“理想国”再度重拳出击,推出“理想国译丛”、“理想国讲堂”、“理想国文化基金会”,从纸质出版到实体讲坛和基金为自身和总社的品牌再添影响和规模。

提到“理想国译丛”的初衷,北京贝贝特的一位负责人陈巧人表示,自从严复与林琴南缔造中国近代翻译传统以来,译介就被两种趋势支配。它是开放的,中国必须向外部学习,它又有某种封闭性,被一种强烈的功利主义所影响。严复期望赫伯特·斯宾塞、孟德斯鸠的思想能帮助中国获得富强之道,林琴南则希望茶花女的故事能改变国人的情感世界。他人的思想与故事,必须是我们期待的视角来呈现。“在很大程度上,这套译丛仍延续着这个传统。此刻的中国与一个世纪前不同,但她仍面临诸多新的挑战,我们迫切需要他人的经验来帮助我们应对难题,保持思想的开放性是面对复杂与高速变化的时代的唯一方案”。针对“理想国讲堂”的启动,陈巧文解释说,在现代学术专业体制形成之前,知识的开发与学问的探索也曾是一种面向社会的公共活动;至少它是一种“绅士”的活动,属于整个教养阶层。那时候,不论是明代的江左之门,还是英国的皇家学会,都不把学问看成是象牙塔门墙之内的专属禁室,反而理所当然地将学理之探究与知识之新见视作全体社群的财富。时至今日,少数机构如BBC“里斯讲座”,也还秉承着这种精神,相信真正重要的观念与思想一定有益于公民甚至人类的完善,不能只让它们流传在有限的圈子之内。

据地解释,北京贝特的“理想国讲堂”并非一般常见的“公开课”,意不在把专业学问淡化,使老嫗能解。其相信,学术上重要的创发,往往也能为公众带来世界观的根本转变。这样的创发不一定浅白易解。其意义不在于容易消化,因为它不该是知识的快餐,更不该是江湖卖艺;它是一个讲者和听者都必须付出代价,都必须奋力方可获致的成就。本此理念,“理想国”每年都会邀约一至两位在当行内举足轻重知识人,请他制定计划,然后将其研思所得化成一系列公开课讲座,以针刈观念和新兴见解饶益吾国公民。

此外,深圳理想国文化发展基金会成立于2014年8月,是由北京理想国时代文化有限责任公司和深圳市万物文化传播有限公司共同发起的非公募基金会。该基金会致力于构筑一个华语文化共同体,并通过各种公益活动和公益项目,促进文化的跨地域交流。目前该基金会的业务范围包括:第一,资助公益文化事业研究和相关成果发表;第二,资助公益文化发展项目活动的开展;第三,资助优秀学者、作家的声音及影像记录。

选题凝练是打造出版新力量关键

北京启真馆文化传播有限责任公司是近年来涌现出的一支学术品牌新力量。据其营销经理李嘉惠介绍,浙江大学出版社投资建立启真馆的主要目的便是进行高端的学术出版,之所以放在北京,则是借鉴其他社在北京已有的经验,利用北京丰富的学术资源,同时也在机制方面作些新的探索。可以说启真馆是浙大社的一个试验地。

创业初期,着力打造学术出版版图 作为一家大学出版社的分支机构,启真馆尤其重视学术类图书的选题策划,以引进经典、高端的学术读物为主,以丛书的形式陆续出版。2009-2011年策划的“启蒙运动系列丛书”,是启真馆花费精力最多的一套书,关于启蒙运动的作品翻译难度非常大,很多是十七、十八世纪的作品,而且当时的作者有哲学、神学、历史学的背景,译者难找,编辑也非常困难。启真馆用了几年的时间将整个启蒙运动时期的作品进行了分类整理,呈现给读者的丛书较为全面地翻译了苏格兰启蒙运动主要人物的代表作或文集,如哈奇森、斯密、休谟、里德、弗格森等人,同时对苏格兰启蒙运动的成就和价值进行分析,包括翻译当代西方学者的研究性作品以及出版一些国内学者对此的研究与心得,主要作品有《文明社会史论》、《论人的行动能力》、《道德哲学体系》、《财富与德性》、《启蒙及其限制》等。之后又陆续策划并出版了“社会经济史译丛”、“当代外国人文学术译丛”、“启真·科学”等学术思想著作。

多面向开拓文化生活、艺术类图书 除了学术思想类图书,文化生活、艺术、通识教育等面向的出版也是启真馆努力打造的部分。“等待香港”系列读物《永远的香港人》、《香港制造》、《我与无线的恩恩怨怨》、“文化行者”系列《流动风景》、《全身文化人》、“书之爱”系列《古典时期的图书与世界》、《伟大的书》、《藏书之乐》等)和“守书人”系列《那一张旧书单》、《编辑这种病》、《我在DK的出版岁月》),法国经典戏剧,以及2012年陆续策划出版的“六合丛书”系列等等。

未来,启真馆会在此基础上,将原有选题凝练成三个方向。一个是在“启蒙运动经典译丛”基础上继续拓展西学经典,出版包括西方文艺复兴、19世纪等时期的经典译丛,密尔、边沁等人的作品。;二是在当代学术上侧重人文社科的前沿作品,从现有框架下的“社会经济史译丛”、“当代外国人文学术译丛”继续扩展,我们还将推出文化史译丛、海外中国思想史译丛等,期待能对中国问题有进一步的深入解读;第三个方向是面向市场的文化和学术普及方面的读物。

升级运作:
从品种更新到文化实体