一 绪言

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

这是一个出版业寻求出路、寻求变革的时代，传统出版业面临着前所未有复杂且变化的局面。互联网时代下的阅读媒介改变了，传播方式改变了，全世界所有的出版商都在尝试着适应新的变化。这不得不让人想起2001年出版的《谁动了我的奶酪》一书，这本书的主题就是“应对变化”，一经出版便获得极大成功，十多年过去依旧为人所津津乐道，可谓是经典长销书。此书的出版商中信出版社借此成功地在业界打响知名度，登上新世纪出版的舞台。

福布斯评出最有影响力的20本商业书籍中，由中信出版社一家引进的就多达8本，其中一部《杰克·韦尔奇自传》更是在当时社会掀起了一股“韦尔奇”热。新世纪以来，中信社在经管类图书领域大展拳脚，除了引进大批量的国外优质版权资源外，中信社同时也在积极挖掘、培养本土的潜力作者，2003年《水煮三国》即是一例，中信社相关负责人在采访报道中透露在《水煮三国》的营销中他们也着重把作者推广出去，意图打造优秀的本土作家品牌。经过多年的努力，中信社近几年在国内经管类图书市场占有率稳坐第一，在国内读者、业界同仁眼中也成为了精品图书的代表，具有优良的品牌效应。

中信社今年3月份发布的2015年财报显示： 2015年度，中信社实现营业收入77,820.46万元，同比增长26.35%；营业利润9,051.75万元，同比增长62.59%；归属于挂牌公司的净利润为10,275.02万元，同比增长60.33%。与近年来全国出版业基本保持在10%左右的营收和利润增长率相比，中信出版的成绩无疑是令人瞩目的。而且，这样耀眼的成绩背后没有一分钱事业拨款，没有一个基金资助，全靠市场打拼，足见中信社发展实力。

然而与中信社这样的个体相比，2015年我国新闻出版整体发展水平却不容乐观。现在的普遍论调是，中国的纸质出版业已陷入滞胀状态。以纸介出版物中的主要品种图书为例，虽然图书出版品种近些年逐年上升，但总销售数量持续下滑，图书库存金额直线上升，资金周转期越来越长；报纸和期刊近些年的现状也不容乐观。报表上比较亮眼的是数字出版产业，2015 年，数字出版实现营业收入 4403.9 亿元，较 2014 年增长 30.0%；利润总额334.6亿元，增长25.9%。然而数字出版的定义仍需进一步讨论，这里的数字出版利润也或多或少存在一定水分。中国出版业经历了从上世纪80年代开始的高歌猛进之后，陷入了一场深刻的经营危机。大众图书市场销售数量下滑，出版社退货和库存暴增，就是这一趋势的显著标志，同时伴随着纸质读者的流失。

本文着重解决的两个问题：第一个问题是中信出版社的成长路线，在本世纪的头十年，中信如何做成一个品牌；第二个问题是中信社在本世纪第二个十年的新环境下如何求变、转型升级。本文尝试解答这两个问题，以期对图书出版企业有所帮助。

1.1.2 研究意义

研究背景中提出了本文核心的两个问题，对这两个问题的分析解答具有理论与实践双重意义。

1. 理论意义：本文通过SWOT、PEST模型、波特五力模型对不同阶段中信出版社内、外部环境进行分析， 归纳总结出不同阶段中信社发展不同战略的行为意义，探讨中信社以这种模式发展下去可能引发的问题，并以此延伸出相应的解决对策。从理论上分析中信社现今发展模式的利弊，为其它出版社发展经营提供一定的理论支撑，也为其探索新的发展模式提供研究证明。
2. 实践意义：纵观我国出版界，国有大型出版社如中国出版集团旗下的商务、中华书局，新锐出版公司如磨铁、弘文馆等，具有像中信社这般发展模式的出版社很少，能够做到中信发展如此之快、如此之好的出版社也很少。因此，对中信的发展路径进行分析是十分必要的。本文提出的问题及对策对出版社在新环境下的转型升级具有一定的指导意义，中信社的发展战略也值得国内不少传统出版企业学习。

1.2 相关概念界定

本文在论述中会涉及到公司战略、数字出版关键词，因而在论述之前有必要对这些概念进行区分。

1.2.1 公司战略

“战略”最早起源于希腊字“strategy”，最早也是作为军事学上的一个专业术语，其本来的意已是基于对战争天时、地理、人和等全局的分析和判断从而做出的作战筹划和战术指导，后来伴随着战争的演变，逐渐泛指影响重大的、关注全局性的、左右胜败的计谋和策划。十九世纪初，西方发达国家的管理学家，伴随着企业的全球化，他们将“战略”运用到企业日常经营管理中，经过多年的发展，管理学家根据自己的战略管理理论，对管理的认识给予了企业战略不同的定义：美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯（K.Andrews）在著作中指出，企业战略是一种决策的过程和模式，它意义重大，决定了企业的运营目标，制定和提出实现目标的重大方针与计划，确定企业应该从实的经营业务和范围，规定企业的经济类型与组织架构的类型，以及决定企业应对组织内的员工、广大的顾客和社会做出的经济与非经济的贡献和付出。

著名的企业战略学家安索芙（H.I.Ansoff）指出：企业战略的制定，一定要确定企业将以什么事业作为自己的主业以及为什么要从事这一事业。企业战略必须一方面能够在企业的日常生产活动中作为指导，另一方面再为企业的长远发展提供一个大的发展空间。为了占据有利的竞争地位，并建立竞争优势，企业的决策者在制定战略时，需要根据企业所处的综合性是并从内外环境研究分析并考虑企业的生存发展。

根据以上观点，可以将战略的概念概括为：企业面对日益激烈的市场外部环境的变化，在分析内部资源和因素的条件下，企业为求得生存和长远的发展，从而做出的针对性、长远性、全局性的计划和实施方案，能有针对性的反映企业的经营思想，也是一系列经过分析研究的决策结果，能作为企业制定中长期计划的依据。

1.2.2 数字出版

业界对“数字出版”一词的定义存在着不小的差异，有些学者强调数字出版技术重要性，如谢新洲在《数字出版技术》一书中提到：“所谓数字出版，是指在整个出版过程中，从编辑、制作到发行，所有信息都以统一的二进制代码的数字化形式存储于光、磁等介质中，信息的处理与传递必须借助计算机或类似设备来进行的一种出版形式。”1也有学者强调数字出版内容重要性，如祁庭林在《传统出版该如何应对数字出版的挑战》一文中认为数字出版是“内容提供商将著作权人的作品数字化，经过对内容的选择和编辑加工，再通过数字化的手段复制或传送到某种或多种载体上，满足大众需要的行为。”3

国外对数字出版也有不同定义，在维基百科中，数字出版是这样定义的：数字出版（Digital Publishing），又被称为网络出版（Online Publishing），在线出版（E-Publishing／Electronic Publishing），它包括一切形式的数字出版物如电子书、数字期刊杂志、数字图书馆等等。4可见维基百科在为数字出版一词下定义时，也较着重内容。

综上所述，本文认为数字出版应在强调技术的基础上强化内容，此处数字出版指使用计算机技术对信息内容资源进行选择、编辑加工，并将内容通过互联网传播给用户，再由用户于不同终端上阅读的行为。数字出版产品形态主要包括电子图书、数字报纸、数字期刊、网络原创文学、网络教育出版物、网络地图、数字音乐、网络动漫、网络游戏、数据库出版物、手机出版物（彩信、彩铃、手机报纸、手机期刊、手机小说、手机游戏、手机APP）等。5

1.3 国内外研究现状综述

1.3.1 国内研究现状

国内学术界对中信出版社投入了不少关注，其中不乏优秀的博硕士论文、学术著作等，但业界对中信社的关注点主要还是停留在对中信社的某一方面，比如探讨出版营销时以中信社的做法为案例、探讨数字出版赢利方式时也拿中信社作为研究对象，但从整体把握中信发展脉络，以中信社个体作为研究对象的研究论述较少。

（1）从商业运作方式思考中信社给中国出版业造成的影响

上海世纪出版集团译文出版社总编叶路在《中信现象 带给中国书业的思考……》一文中分析了中信社采取的快速扩张战略，认为这种投入大量资本购买出版资源的做法属于战术上成功，战略上很可能会失败。并且认为中信通过这种“投资型竞争”将改变了中国出版业的竞争格局，未来出版社不得不投入大量财力、人力去争夺出版资源。叶路同样看好中信的跨媒体运作模式，他认为跨媒体的整合不但可以实现媒体之间的资源共享，降低开发成本，而且资源通过不同的渠道共同推出所具有的放大效应，还能产生“化学反应”，获得远大于单个行业相加的收益。

李杰在《中信社拓展“投资型”运作模式》中从出版内容及品种、宣传策划、图书制作3个角度讨论了中信社新型的运作模式，在版权内容方面大量购买扩大市场占有率，宣传策划方面大力通过书市、图书博览会、广告多渠道宣传品牌，在图书制作方面也是采用当时先进的印刷技术。

（2）从版权资源的开发角度讨论中信的做法

陶莉在其论文《版权资源的开发与利用研究》中，在论述出版社版权资源的利用与增值时引用中信社为案例，讲中信社的版权资源利用分为3个阶段：大规模引进阶段、品牌扩张阶段、开发本土作者资源阶段，分析了中信社在3个不同阶段采取的做法以及由此遭遇的问题，并对中信社举措的条件（支撑点）作了分析。此外，接下来该文章还讨论了版权利用的层次，对本文的写作有一定参考意义。

北京印刷学院邹静静在其论文《版权贸易对出版社贡献研究》中通过比较中信社、机械工业出版社等多家国内出版社的图书引进情况，运用成长理论分析版权贸易对出版社的贡献情况，她认为我国版权贸易仍有较大发展空间，但在定位、加工、竞争方面存在问题。

（3）从中信书店的角度探讨机场书店的运作模式

马睿在其论文《中信机场书店发展研究》中从出版业的角度出发，运用SWOT分析法对中信机场书店经营环境作了分析，本文在第3章会部分引用该文数据，讨论“中信书店”的运营状况。

（4）从体制角度研究中信社发展

浙江工商大学徐碧磊在《中国出版业体制现状研究——以中信出版社为例》一文中通过分析中信出版社的改革发展，对中国出版社的体制改革现状进行了研究，从该文中可以获知中信改制前后的一些细节问题，文章还列举了中信改制所需要的条件和遇到的难点，最后从中总结出改革经验。

1.3.2 国外研究现状

（没查到，暂无）

1.4 研究思路与研究方法

本文研究思路是：剖析新世纪以来中信社的发展历程，借助PEST、SWOT工具，DBO理论分析中信社在不同发展时期采取的战略举措，总结出中信社发展特点及造成的问题，并针对现存问题推出相应解决对策和优化策略，于文末对中信的发展模式做一番总结，并对其下一步发展做出推测与展望。

在行文过程中采取的研究方法有：

一、文献研究法。本文正式写作前，在整理思路、搜集素材阶段进行了大量的资料搜寻、阅读、分析工作。此中文献包括历年对中信社的研究著作、论文、报告、新闻报道，以及中信集团的部分文献记录等。

二、理论分析法。本文在进行中信社战略举措分析时主要借鉴经济学中的PEST分析模型、SWOT分析模型和分析社会学中的DBO理论等。

PEST模型指（Politics／Policy政治／政策、Economy经济、Society社会、Technology技术）模型，它是经济学常用的宏观环境分析模型，因其能帮助显示出产业发展宏观状况而广受欢迎。本文将之用于分析中信社发展过程中战略选择的外部环境。

SWOT 由哈佛商学院的 K. J. 安德鲁斯于 1971年在《公司战略概念》一书中提出，SWOT 分别代表了优势（Strength）、劣势（Weakness）、机遇（Opportunity）和威胁（Threat），SWOT 分析法就是分析企业自身资源的优势、劣势，以及环境中的机遇和威胁。本文通过使用SWOT分析矩阵，判断中信社发展总体状况，从而给出相应建议和对策。

三、数据分析法。本文搜集整理了大量文献资料的数据，主要来源为国家统计局、中国出版研究院、中国互联网络信息中心（CNNIC）、以及中信出版集团财报、中信资产报表等数据，并通过研究分析数据以佐证相关观点，使文章更具说服力。

1.5 创新点

本文创新点一：从体制改革、版权贸易、文化经营等多个角度整体宏观上把握中信社发展状况，从而对其战略理解得更加深入、透彻；创新点二：运用PEST分析模型、SWOT分析矩阵对中信社内外部环境进行分析，能够获得较为科学、准确的分析结果。

二 新世纪以来中信社发展历程概述

2.1 籍籍无名，一炮而红（2001年）

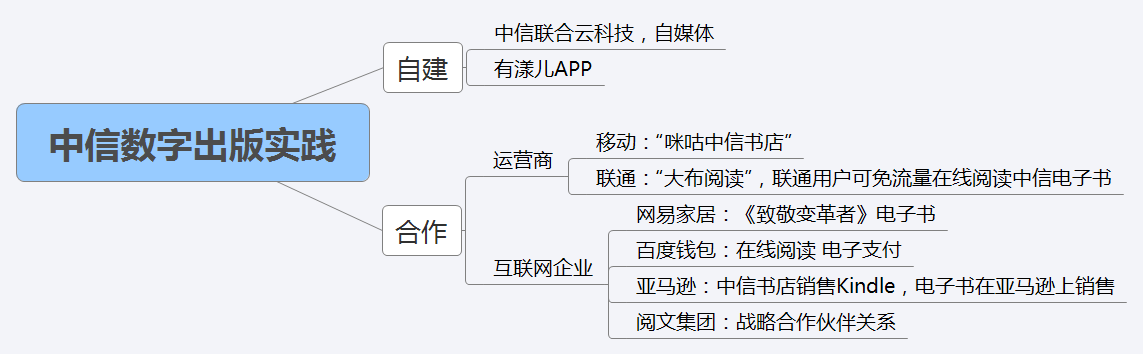
1988年创社的中信出版社是部委“一社一报一刊”的产物，隶属于中国中信集团公司，是当时全国唯一一家由企业主办的出版机构，成立之初由集团总部的职能部门进行管理，主要任务是根据集团要求出版同集团主业相关的图书，基本不参与市场竞争，因此一直是个默默无闻的小社。后来，中信集团改变了对中信出版社的管理模式,要求出版社独立经营、自负盈亏，在这种情况下，由于长期缺乏市场磨砺，在诸多环节缺乏竞争力，出版社一度陷入经营困境，连年处于亏损之中，账面还留有较大数额的潜亏。

2001年7月，中信出版社新领导班子上任，结合出版业市场需求分析自身的优势，借鉴集团公司成功经验，提出了成为中国经济、人文、创意、生活的最佳知识品牌的战略定位和发展愿景。在新领导班子的带领下，出版社发展驶入快车道，以商业精品书、畅销书的模式，出版了像《谁动了我的奶酪》、《杰克·韦尔奇自传》、《水煮三国》等一大批具有权威性、前瞻性、高品质、引领潮流特点的图书，获得了广泛的影响力，迅速奠定了中信出版社财经图书的领先地位的基础，财经市场份额稳居前两名。

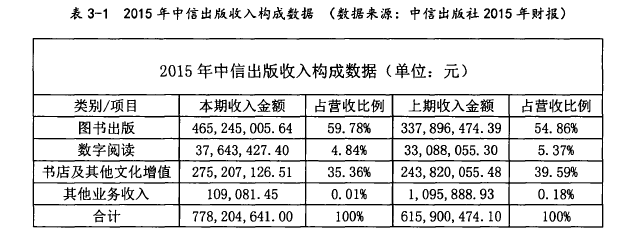
2006年11月，中信出版社被新闻出版总署列为第二批改制试点单位，经过一年多的时间， 2008年6月，中信出版股份有限公司正式改制成立。改制后公司的效益明显提高， 2008年12月，中信出版股份有限公司在财经细分市场位列第1名，在零售市场总份额跃居第9位，全年在零售市场总体份额保持在前20名之内。

2.2 数字出版道路上的探索（2010年）

2010 年中信社专门组建部门——数字传媒中心，代表着中信社正式经营数字出版业务的开始，随后将内部分为运营商运营团队和互联网运营团队，2013年成立中信联合云科技公司，并大刀阔斧实施数字出版改革，包括B2C式自建网站、开发APP终端应用软件、成立自媒体等；B2B式如与运营商中国移动共建“咪咕中信书店”、与中国联通共建“大布阅读”APP，同时与第三方电子商务平台如天猫、京东、当当、亚马逊等公司开展交流合作。中信出版社近两年实践内容如下图。由图可看出中信出版社数字出版业务发展的全面，既自建平台企业又同产业链中下游建立合作关系。同时也能看出中信出版社以发展纵向数字出版产业链为主，走的是一体化、专业化数字出版发展道路。



自中信出版社开始实施数字出版业务后，其营业收入逐年递増。据前中信出版社电子书部门总编黄一琨说，“数字出版业务能给出版社带来真实的收益，能挣到钱已毋庸置疑。”2013年中信出版社数字出版业务收入近2000万。另据中信2015财报数据显示，其主营业务收入图书出版、数字出版及书店经营等三大部分达77820万元，净利润10275万元，数字出版营收超过3764万占比4.84％，虽比2014年有所降低，但3700多万元营收仍是不俗成绩。但中信出版社的主要赢利来源仍是图书出版，数字出版营收只占4.84%，占比较低，如下表。



2.3 新定位：文化服务提供商（2008年）

2008 年中信出版社完成股份制改造成为中信出版股份有限公司，王斌从社长变成了“王总”，他和管理层提出了渠道和内容上的革新战略计划。内容上主要是拓展新媒体，渠道上主要是零售书店。从那时起，中信社的定位已然开始转变，从原先的出版文化领域上升到文化服务提供商。纵观中信社近年来的媒体报道以及行业调查，主要包含这三大举措：

（1）丰富产品链

2015年底挂牌新三板后，中信出版集团总裁王斌曾在采访中说，中信将在全国范围内着力推广一个“比较夸张”的“精品图书+精品咖啡+文化活动的文化客厅模式”。中信社的出版内容也在刻意从财经管理向社科文化类转向，回归丰富多元的文化本身，如下图：

从2016年中信社出版图书品种分布可以看出，中信社的产品种类已经涉及到文学、艺术、少儿等更多领域，已经不再是人们固有印象中专攻财经管理类的出版社。早在2005年，中信社领导班子就已有将中信社发展成为综合出版社的打算。

（2）打造文化地标 – 中信书店

2009 年年底，中信社拿下了首都机场书店的投标，之后王斌从外部邀请了很多零售管理和机场市场开拓方面的人才，包括后来成为中信书店副总的张伟。借助中信集团的财力以及人才引进，中信社近些年在全国范围内推广中信书店，目前已初见成效。据中信社官网数据统计，截止2015年11月，中信书店已经遍布在全国10个省市，共计有74家机场书店、8家城市店，2016年初，中信社发布了5年内新建1000家中信书店的计划，在业界引起了广泛讨论。

（3）强势进军教育领域

中信社2015年年报显示，在2015年中信出版还没有产生培训业务的收入。其在2015年年报中对教育培训平台的短期经营计划为：提供职业教育、国际教育与留学服务，同金融机构合作设立留学服务中心；通过“中信书院”品牌，经营作者、运营内容、提供增值服务。

然而自2016年第二季度起，中信出版突然打入教育市场，同时在5个版块发力，这5个版块包括金融培训、艺术教育、少儿教育、国际教育、在线考试培训，覆盖多个年龄段，线上与线下教育齐头并进，而这么多门类的教育培训业务推进仅在一个季度时间内实现，在教育行业实为罕见。

（4）IP运营（没有案例，该段来自王斌2015年口述）

IP，即知识产权，IP既是内容产业的核心，也是出版企业的长期积累所在。中信社有两方面考虑，一方面是建立孵化器，投资能够持续产出IP的项目。另一方面，鉴于IP运营对跨界营销整合的能力要求非常高，国内较为成熟的IP运营案例或者团队还比较稀缺，中信社今年正在加强IP运营服务层面的投入，围绕IP来试图打通多个产业链。对于国外优质的IP资源，中信社也在考虑买入或者并购。

2.3小结

也许是投身于中信集团旗下的缘故，中信出版社的发展历程颇有顺应时代而为的意味。新世纪，中国加入WTO，经济方面要实现大转型，国人思想上要快速跟国际接轨，中信社大量引入国外经管类经典，满足了当时国人对经济、金融、管理和职场等类型知识的需求；紧接着，不出十年，互联网时代来临，传统出版受到互联网的严重冲击，中信社建立新媒体部，采取多种策略进行数字出版尝试；而中信社的转型早在2005年就在内部提出，打算把中信社从一个主打财经管理类书籍的出版社，变成一个综合出版服务商。这些年，中信社开实体书店、做教育、运营IP，一步步地实现着转型。集团总裁王斌曾经说过：我们用市场化的方式来运作文化产业，用国际化的视角来处理财经题材。或许这就是中信社得以快速崛起的关键。

三 中信社版权战略分析（2001-2008）

2015年底，中信出版集团成功登陆新三板，随后公司官网发表了一篇总裁王斌的公开采访报道，采访中，王斌披露了中信社2001年以来的经营战略，对其进一步归纳，可以将中信社的经营发展战略分为两类：版权引进战略与文化服务战略，接下来本文的第三章和第四章将着重讨论中信社不同时期采取不同战略对策的必要性与可行性。不过，首先要明确的一点是，将两个战略分开讨论并不意味着两者绝对对立，两者在时间上有重合的部分，也就是两种战略可以同时存在，只不过在不同时间段，出版社对于各自的侧重不同。

2001年2月，中信集团涉足文化产业，集团成立了中信文化体育产业有限公司。公司计划三年内投资10个亿，覆盖20多个文化领域。集团内部曾产生裁掉出版社的念头，后来集团认为，规模不大的中信出版社是个很好的资源平台，于是明确了发展目标：在2-3年内成为国内一流的出版机构，寻求超常规发展。同年7月，公司请来王斌、潘岳分别担任社长、总编，随同王斌等人一同来到中信社的，还有王斌手上掌握的大量引进版权资源。加上中信社背后的中信集团可以提供巨大的财力支持，基本上奠定了版权引进战略的雏形。

同年，中信出版社以两本引进版图书《谁动了我的奶酪》和《杰克•韦尔奇自传》在出版业内声名鹊起，继而又推出了《基业常青》、《你的降落伞是什么颜色的？》、《似是而非》、《你今天的心情不好吗？》等一系列畅销书，进一步强化了中信这个企业品牌在书业和读者中的地位。版权引进战略使中信出版社在全国图书零售市场排名保持在前25名，其中财经类图书保持在前三名，是全国畅销书排行榜上榜最多的出版社，多次获得中国国家图书奖、全国畅销书奖、最有价值图书奖、最佳引进图书奖、读者最喜爱图书奖等。对1995-2002年所有引进量在350种以上的出版社做统计（如图），中信社的引进图书比例是这类出版社中最高的，而在2003年，中信社的引进版图书更是占到了出版品种的90%以上，引进版图书已然成为出版社图书的主要力量。因此本文将中信社崛起的关键概括为“版权战略”。

3.1 中信社内外部环境分析

本节通过PEST、SWOT分析模型，对2001年前后中信社所处的内外部环境进行分析研究，进而理解版权引进战略的必要性与可行性。

3.1.2 外部环境分析 - （PEST分析模型 + 竞争环境分析）

政治环境

国际方面，中国2001年加入WTO，对本国的政治经济产生了重大影响，也给出版业带来了一定的冲击。在我国签署的WTO协议中，涉及新闻出版业的承诺有三项：关于书报刊的分销服务；关于音像制品和娱乐软件的分销服务；关于《与贸易有关的知识产权协定》的问题。按照WTO协议内容，发展中国家的市场准入可以有一个时间表，特别是在出版业这样一个文化意识形态领域的产业，其对外开放的程度是受国家和民族保护的，像法国、加拿大等国都极为重视保护本国民族传统文化不受外来文化特别是美国文化的冲击和影响。中国在和WTO各成员签订协议中，也始终运用WTO协议中的例外条例保护自己。而外国出版商在短时间里也不可能对中国出版业造成巨大的冲击，中国出版业的一些特征尚不会从根本上得到改变，WTO对中国出版业的影响是渐进的。一般观点认为，我国从加入WTO起，大概有8年左右的适应时间。但是因为涉及到具体条款，冲击也是存在的。从中美协议上看，直接的冲击也有，特别是对图书零售业、音像业和网上出版受到的冲击和影响最大。

国内方面，政府仍保有对国内出版社的保护和限制。其一，对设立出版单位实行审批制度。政府对设立出版社是有严格控制的。其二，对出版总量实行总量控制。具体做法是以选题审批的方式，每年发放给各出版社定额的书号。一般地方出版社一年审批分配的书号约为100个左右。其三，对各专业出版社出书范围控制。由于国内综合类出版社少，大多数是专业类出版，国家对于各专业类出版社选题范围，还是有相应的审核。

经济环境

2001年，中国的出版业经过近五十年，特别是改革开放二十多年的发展，尽管与自身相比已取得很大进步，在国民经济中占有一定的地位，但将中国出版业放到世界范围内一比较，就会发现我们与发达国家的差距是很大的。现实情况的确不容乐观，1999年全国经济增长率为7.1%，而图书市场的利润增长率仅为2.1%，这与知识经济的发展对图书信息的巨大需求是极不相称的。又据新闻出版总署发布的统计数字表明：2000年全国出版业(包括全国565家图书出版单位，200多家音像、电子出版单位，逾千家印刷企业，数百家印刷物资供销企业，以及遍布全国城乡的新华书店庞大的发行网络和物流体系在内的编、印、发、物供的统一体)实现利润52.7亿元，比上年下降0.99%。其中全国图书出版单位实现利润38.09亿元，占总利润的72.26%，比上年下降2.26%。全国出版业的利润并不乐观。而与发达国家出版业相比，情况更不令人乐观。我国全国图书出版业的经营总额仅相当于德国贝塔斯曼出版集团一家的营业额。2000年贝塔斯曼营业额为324亿马克，其中图书83.6亿马克(约合人民币301.6亿元)，而我国全国图书出版业同年实现销售为377亿元。在发达国家文化产业的产值都相当大，在英国其产值仅次于汽车工业，而在美国仅次于航空工业。文化产业在发达国家一般被确定为支柱产业。从其引导科学技术和社会观念的作用来看，文化产业在国外许多国家还被确定为先导产业。而在我国，文化产业产业化在理论界还是一个新名词，研究尚不够深入。在政策上，政府对文化产业还缺乏总体性的战略规划。在理论研究和政策管理滞后的情况下，作为文化产业重要部分的我国出版业面对越来越激烈的竞争，压力会很大。尤其是加入世贸组织后，我们面对的竞争对手即是这些国际传媒巨头。根据我国的入世协议，我国将逐步放开图书零售业和图书批发业，这必将对我国的图书出版产生全面的冲击。

社会与文化环境

根据1999-2005年中国出版科学研究所对国民阅读的调查研究，反映我国国民阅读状况前景不容乐观，从1999年至2005年持续走低，如图。引发了政府、媒体对国民阅读情况的关注。此后，经过中宣部、中央文明办、新闻出版总署等上级主管部门的不断努力，全国各地全民阅读活动火热开展。

技术环境

技术环境从两方面考虑：首先，科技的进步使出版业的生产力空前提高。出版系统普遍使用激光照排系统实现了“光与电”取代了“铅与火”的技术改造。这为出版业的发展提供了技术支持，使图书质量得到了提高，出版周期大大缩短。其次，科技进步和信息技术的发展给出版企业也带来了出版结构和工作方式的重大变革，使出版的编辑、复制和发行各个环节紧密联结。计算机的使用使出版过程从出版环节到组织管理摆脱了手工业方式，大大提高了工作效率。同时信息技术还缩短了地区和国家之间的距离，使得出版界的天地空前开阔，为出版物的生产和销售面向世界市场提供了技术支持。与此同时，信息技术使得出版物在内涵上发生了深刻的变化。过去出版物只是以纸为介质，现在电子出版物、网络出版发展迅速，这些已有部分替代了传统图书的作用，形成了对传统出版的挑战。科技发展使编辑、复制、发行方式也发生了革命性变革，只要会用计算机、会上网，信息来源就无比丰富。通过网络完成编、印、发全过程，大大缩短了出版周期。

竞争环境分析

企业制定战略的前提，是必须对企业所在行业现状及竞争对手的情况做详细地了解和分析。不同行业的竞争情况各不相同，但迈克尔•波特教授提出的五力分析方法，通过对行业里五种基本竞争力量的分析，包括分析潜在进入者的威胁、潜在替代品的威胁、供应商的议价能力、购买者的议价能力，以及行业内企业间的竞争能力，可以判断出行业的竞争激烈程度、盈利空间大小信息。企业可以依据对行业基本态势和五种基本竞争力量的分析，了解外部竞争环境，制定出企业战略。

1. 现有竞争

中信社2001年的出版定位属于大众出版领域，而大众出版相较于专业出版和教育出版，门槛较低，虽说在出版业内存在政策垄断，但对于大众出版来讲其实已经名存实亡（叶路语）。如果再对中信社的出版范畴进行划分，则可以将中信社归类于经管类出版社。而纵观国内其它家出版社，机械工业出版社、清华大学出版社、电子工业出版社、人民邮电出版社、人民大学出版社、北京大学出版社等等已经占据较大市场份额。

1. 进入威胁

中国图书出版业市场一直以来进入的壁垒较高，一方面，因出版的意识形态较强，现行的行业管理体制对出版社的批准审批控制非常严格，对外资和民营资本允许进入该领域也有限制；另一方面，运作图书所需要的专业性的知识和组织技能较高，图书读者存在较强的品牌偏好和客户忠诚，也构成新竞争者加入的障碍。中国加入世界贸易组织后，依据对外资开放的领域首先要对内资开放的原则，2003年，新闻出版总署修订《出版物市场管理规定》，赋予民营发行企业总发行权。虽然由于新华书店有物业、教材、税收优势，民营远不能实现与其公平竞争，但在发行环节取消所有制的限制，仍不失为一个巨大的进步。与此同时，中央也连续出台一系列促进非公有制经济的政策，国内的民营出版商在政策上获得更大的鼓励和支持。不仅如此，在将来，会有更多的社会资本通过融资和资本运营的方式直接加入市场竞争的可能。国内的出版业已经越来越感到国际传媒的竞争。

1. 替代品的威胁

出版社以图书作为主要产品。图书产品具有三大功能，即娱乐（文化）功能、知识功能和信息功能。广大读者购买和阅读图书，正是出于这样的需求。在现代社会中，可以替代这三种功能的产品不断涌现，并在一定程度上蚕食着图书的市场。广播、电视、互联网的兴起和发展会逼迫出版业调整自身的定位。

1. 原材料提供商和内容提供商

出版社作为生产和销售纸质媒体的市场主体，图书用纸供应商是上游厂商。纸张供应的价格直接影响纸质传媒的利润。随着国家对环保的重视，限制树木的砍伐，进口和国内的纸张价格也越来越高，纸张成本在总成本中所占的比重越来越大，纸张的价格上涨日益压迫出版业的利润空间。造纸的纸浆来自木材，作为日渐稀缺的自然资源，纸张的价格也将呈现攀升趋势，在很大程度上制约着图书的出版。随着物价和人工的上涨，印刷企业的工价也呈上涨趋势，对出版社的利润也造成影响。

1. 最终消费者和中间渠道商

（待定）

3.2 SWOT汇总分析

3.2.1 中信社的优势

对于2001年准备在出版界大展拳脚的中信社来讲，最大的优势无疑是来自中信集团的资金支持。2003年，中信文化体育产业有限公司向中信社投资2000万，远期投入1个亿。有了资金，便可以换取资源。首先是人才资源，中信社先是不遗余力地从机械工业出版社挖来了出版业界资深人物王斌，王斌此前成功创立了华章品牌，不仅有打造品牌的丰富经验，而且手握众多版权资源。再者是版权资源，虽然王斌入社会给出版社带去一部分版权资源，但也只能提供暂时性的帮助。如果要在版权这块持续发力，那么出版社就需要持续不断地从国外购买版权，对于有中信集团支持的中信社来讲，其实并不算困难。

3.2.2 中信社的劣势

中信社的劣势也是显而易见的，首先是**制度**，中信社1988年成立，十多年的事业单位体制在一定程度上会影响市场运作的实施，包括人员调配、市场运作等等。其次是**出版品牌**，对于要发展版权战略的出版社来讲，品牌形象与号召力是决定对外合作是否顺利的关键。这其实很好解释，有品牌才有信誉，别人才愿意放心合作，这也是国外出版商大多选择老牌出版社开展合作的原因。最后是**成本**，大量的版权引进固然可以加速发展，不过这样一种短期提速办法并不适用于长久经营，版权是有期限的，也就是说是流动的，而且这种流动是中信所难以控制的──即使不断地大量投入资金也抵挡不住的流动。这种流动使得出版社的运作成本居高不下，难以在投入一段时间后指望出版社能够走上正常的赢利轨道。也就是说，要取得市场占有率，就得不断输血，一旦停止输血，出版社却不能自己造血。在市场业绩和投入之间形成了一种共生关系。这对投资者来说是一种危险的局面。

3.2.3 中信社面临的机遇

（1）中国加入WTO，与世界的联系进一步加强。拥有13亿人口的中国对于国外投资者来讲无疑是一块巨大的市场，而中国的商人也开始走向世界，迫切需要了解国际化的商业运作模式。这就提供了相当大的需求，出版社可以借助商业转型的大环境着重出版此类图书。

（2）由于我国的经济管理等学科知识起步较晚，学习和引进国外先进的相关知识和经典模式成为必须。随着我国经济的发展，国民收入的增加和国民素质的不断提升，为图书提供了新的市场。

3.2.4 中信社面临的威胁与挑战

（1）逐年降低的全民阅读率。如图，从1999年至2005年国民阅读率持续走低，反映出国民对阅读还不够重视。图书市场需要挖掘，也需要培养。

（2）同类出版社的竞争。中信社将产品定位在财经管理一类，这一类图书市场虽然总量不大但确实随着市场的发展有走俏的潜力，不过，跟中信有着同样想法的出版社也不少，不乏像机械工业出版社、电子工业出版社、人民邮电出版社这样实力较强的竞争对手。这些出版社在人才、资源、市场方面都是存在一定优势的。

3.3 版权战略的必要性与可行性分析

在获得高额投资后，中信出版社采取了高价购买版权，从引进财经类畅销书切入，围绕非小说类图书迅速扩大品种规模，做大市场份额的办法。这一方法也确实有效，仔细想想的话，每年全球性的畅销书不过几十种，只要盯住这几十种做，哪怕成功的概率只有十之二、三(考虑到水土不服的因素)，也就有5、6种可以进入中国的畅销书行列。这样在市场总量不大而正好又轮到财经管理类图书走俏的情况下，确实能使中信在短期内迅速窜升，达到提高知名度，扩大市场份额的目的。至于可行性，对于背后有中信集团提供资金支持的中信社来讲，这一战略实施起来也并不困难。

可以说，中信社版权战略的主要内容就是花大价钱买版权。然而这种短期的版权流动容易使得出版社运作成本居高不下，难以在短时间内走上正常的赢利轨道。再者，图书出版是一个出版周期较长，资源积累较慢的行业。严格意义的图书，从写作或翻译到最后出版，总需要一至二年，如是大型丛书或工具书，则几年甚至几十年也是常见的。像中信社这样短期内把出书品种从几十种一下扩大到五百多种，显然违背了图书出版的规律，会在各个环节上产生问题，露出马脚，从而有可能把重金树立起来的牌子毁于一旦。

四 中信社文化服务战略分析（2008-至今）

将中信开始进行文化发展战略的元年定在2008年，有以下理由：1.中信书店作为文化服务的第一步开始正式实施；2.2008年中信社成功实现转企改制，对公司的制度、运作方式提出了新的要求，进而迫使以王斌为首的领导班子找寻新的盈利点；3.2008年，这一年奥运会让世界更加了解中国，中国也更进一步地融入了世界，国外的很多新观念已经逐步开始影响国人，包括旅游、教育、文化追求等等。

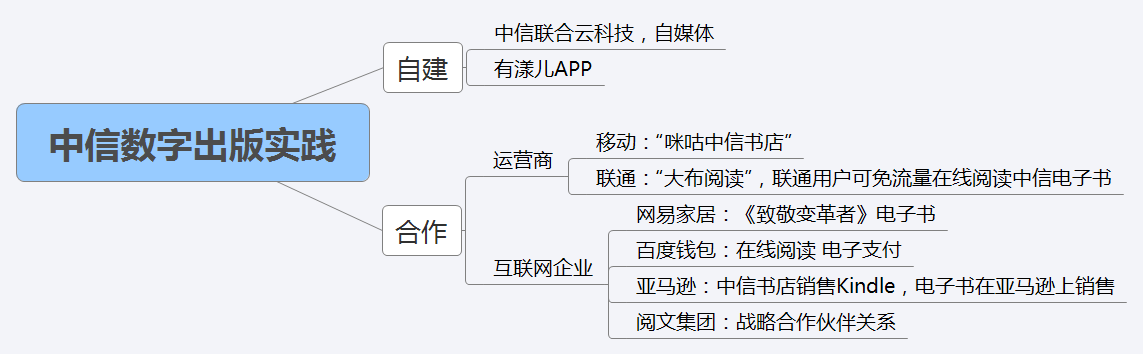
3.2.1 中信社文化战略布局

（1）中信书店

中信书店作为服务中高端客户群的机场书店连锁品牌，是中信出版集团全资子公司。中信书店的前身是信嘉书店，最早由中信出版社和深圳蔚蓝时代商业管理有限公司共同出资设立于2008年7月1日，设立时名为“信嘉书店有限责任公司”。之后，随着公司股东变更、股权转让等因素，2011年1月18日，北京信嘉书店有限责任公司正式更名为北京中信书店有限责任公司，中信书店正式以“中信”企业名号的形象亮相。中信书店以打造全国精品连锁书店优质品牌为目标，并以此为依托、建立国内一流的阅读俱乐部。随着中信出版集团经营业务的扩大以及经营模式的创新，自2012年起，中信书店针对目标消费者群体工作、生活、出行等不同需求打造出城市商务版、城市休闲版、交通枢纽版3种店型，从而适应体验经济大潮发展趋势，为现代都市读者打造出一个具备多维文化体验与休闲的阅读空间。机场书店是中信书店项目里的角色成员，是除了拥有中信城市店的北京和厦门之外其他城市了解中信品牌的窗口。根据中信书店官方提供的数据，自2010年1月1日书店开业至今，中信书店累计销售图书逾千万册，累计服务客户千万人次，现已辐射2.3亿优质消费群。目前，中信机场书店在国内11个机场共开设有79家机场书店。其中，首都国际机场、杭州萧山机场以及深圳宝安机场开设店面数量较多。中信书店从设计、选品到服务、体验，都延续着中信出版集团乃至中信集团高端大气的形象气质，经过几年来的悉心经营，中信书店目前己经发展为全国最大的机场书店连锁系统，是全国机场连锁书店领域的领跑者。

（2）中信数字出版

2010年中信出版社开始组建数字传媒中心，随后将内部分为运营商运营团队和互联网运营团队。2013年成立中信联合云科技公司，并大刀阔斧实施数字出版改革，包括B2C式自建网站、开发APP终端应用软件、成立自媒体等；B2B式如与运营商中国移动共建＂咪咕中信书店＂、与中国联通共建＂大布阅读＂APP，同时与第三方电子商务平台如天猫、京东、当当、亚马逊等公司开展交流合作。中信出版社近两年实践内容如图。由图可看出中信出版社数字出版业务发展的全面，既自建平台企业又同产业链中下游建立合作关系。同时也能看出中信出版社以发展纵向数字出版产业链为主，走的是一体化、专业化数字出版发展道路。



（3）中信教育

自2016年第二季度起，中信出版突然打入教育市场，同时在5个版块发力，这5个版块包括金融培训、艺术教育、少儿教育、国际教育、在线考试培训，覆盖多个年龄段，线上与线下教育齐头并进。而早在去年，中信出版集团内部就组建了“中信楷岚”事业部，由中信出版集团与美国Kaplan教育集团共同出资组建，致力于提供职业教育和国际教育服务、并涉及相关领域资源整合的国际化一流教育机构。中信社向教育领域拓宽业务，其实早有计划。

3.2.2 中信社内外部环境分析

3.2.2.1 PEST分析模型

政治环境

为了适应市场经济发展，2003年国家出台文化体制改革，出版业逐步开始转企改制，由以前的事业单位转为企业经营自负盈亏，由之前的国家拨款、财政支持变为自给自足。从那之后，政府一方面积极推进出版社的转企改制、集团化进程，旨在打造实力雄厚的出版集团，能集中力量，做大规模，具备能与国外大型出版集团抗衡的条件。另一方面，逐步依照WTO的有关协议，渐渐放宽对国外资本和企业的进入。尽管出版单位仍未向民营或其他社会资本进行开放，但已对在出版社与民营机构合作有所尝试。值得注意的是出版企业的“集团化”现象，面对外来资本的冲击，市场规模、利润的缩小，国内出版社纷纷合纵连横，组建大型出版集团应对新形势。

2010年1月4日，新闻出版总署印发《关于进一步推动新闻出版产业发展的指导意见》，明确对电子纸、阅读器的发展表示支持，提出“发展数字出版等非纸介质战略性新兴出版产业”的任务和“运用高新技术促进产业升级，推进新闻出版产业发展方式转变和结构调整”的措施，“支持电子纸、阅读器等新闻出版新载体的技术开发、应用和产业化，提高数字阅读设备的质量、方便性以及版权保护水平”。 随着数字出版产业的迅猛发展，根据出版业界的需求，各部委和地方政府批复成立了多种类型的与数字出版相关的产业基地，数字出版产业集群式发展已初现端倪。

经济环境

中国加入WTO以后，国内生产总值保持高速发展的态势，国内经济形势稳定、良好，为中信社的发展奠定了基础。

此外，2006-2010年，图书产业规模也在缓慢扩大，处于平稳发展阶段（如图）

社会与文化环境

文化环境是出版业发展的重要背景。出版业作为文化产业的重要组成部分，其发展是以一定的社会文化环境为基础的。特定社会中社会成员的受教育状况及社会文化需求的变化都会对出版业的发展走向产生至关重要的影响。

如下图所示，2007年以后，中国国民阅读水平经历了1999-2005年的连续下跌之后，得到了社会的关注。在政府、媒体的支持、推动下，从2007年开始，全民阅读水平开始逐年上升。此外，随着移动互联网时代的来临，纸质阅读受到数字阅读的冲击日益明显，如图。总体来讲，中国成年国民各种媒介的阅读率上升，可见消费者对于文化产业的需求是增长的。

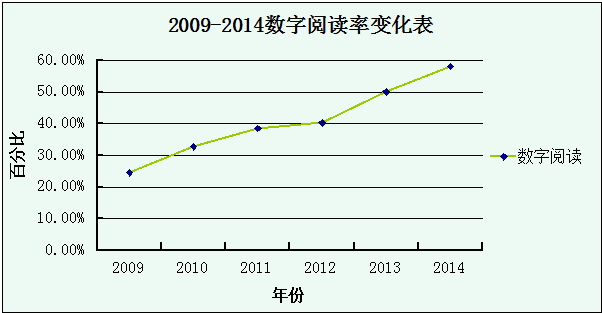


图3-1 2009-2014数字阅读率变化情况（数据来源：国家统计局，中国互联网络信息中心）

技术环境

进入21世纪后，互联网时代来临，经过十多年的发展，互联网对社会的各个方面造成了影响，甚至是颠覆。在出版行业的表现包括两点：电子商务与数字出版。前者颠覆的是出版发行渠道，而后者则是颠覆了内容的媒介和制作方式。数字出版发展迅猛，迫使传统出版业进行产业升级转型，而具体各类方向发展情况有所不同：

其一，数字出版发展迅猛。前三名是互联网广告、手机出版、网络游戏。

其二，在线音乐和网络动漫发展快速。

其三，电子书、互联网期刊、数字报纸发展速度较慢。

这说明，对于传统出版机构，在数字化转型的过程中，尽管各出版机构都有也大力发展，但还存在有许多难点，如投入资本、核也人才、市场化进程、机构机制等。

另外，在技术设备上，手机日益成为重要的生活工具，2011年iPhone4在苹果发布会上惊艳亮相，智能手机逐渐占据主流市场。传统出版社在数字化阅读产业的研究上，还是远远不足的。应用于手机、移动阅读平台、网络的电子书，作为传统图书出版产业最早出现的数字化形式，在实际发展过程中，受到包括版权问题、平台合作、行业规范、纸质保护、数字化形式，尤其是媒介趋势的影响，发展缓慢。

应用于手机、移动阅读平台的软件应用APP，目前发展迅猛，但市场上法律规范不严格，大量免费、违反版权保护的图书APP，先期以低价甚至免费挤占了市场，也导致了读者对价格的承受能力下降。然而传统出版行业出于对纸质书和效益的保护，在APP开发、应用技术和成本问题的障碍下，对此反应仍不够积极。

此外，应用于手机、移动阅读平台、网络的在线教育，如各种数字教育产品、起源于国外的大型开放式网络课程（MOOC），都是目前的新兴数字化产品。传统出版行业目前仍有原来积累的资源，需要从战略的角度规划，把资源变为数据库，最终变为终端服务产品，实现数字化产业的成功。

竞争环境分析

1. 现有竞争
2. 进入威胁
3. 替代品的威胁
4. 原材料提供商和内容提供商
5. 最终消费者和中间渠道商

3.2.2.2 SWOT分析模型

优势

(1)中信出版社图书多从国外引进，为读者提供新的思维方式和更宽阔的视角；

(2)引进的图书排名常在国外畅销书排行榜前列，具有相当的知名度和美誉度；

(3)图书内容在具有较好质量的情况下价格相对走低，即使是国外引进的图书其价格仍在国内图书的价格线上；

(4)规范的企业运营机制，拥有专业化的销售机构和畅通的销售渠道。

在全国图书零售市场排名保持前列，其中财经类图书保持在前三名，是全国畅销书排行榜上榜最多的出版社，曾被评为“2004年十大社科出版社”，多次获得中国国家图书奖、全国畅销书奖、最有价值图书奖、最佳引进图书奖、读者最喜爱图书奖等，使出版社成为有活力和影响力的出版品牌之一。

劣势

中信出版社采取高价购买版权的战术，从引进财经类畅销书切入，围绕非小说类图书迅速扩大品种规模，做大市场份额。

(1)投资过热，运作成本过高，呈现不正常赢利。诚然在这种战术下，中信出版社迅速扩大了知名度和市场份额。但图书出版是一个出版周期长，资源积累较慢的行业。中信的模式就是花大价钱买版权，这种短期的版权流动使得出版社运作成本居高不下，难以在短时间内走上正常的赢利轨道；

(2)成长过快而不稳。中信出版社在较短的时期内把出书品种从几十种扩大到五百多种，容易在各个环节上产生问题，露出马脚，从而把重金树立起来的牌子毁于一旦。

机遇

随着中国的入世和全球经济一体化的拉动，经济生活成为现代生活的主调。

(1)我国的经济欲图与国际市场接轨，民营企业不断兴起，跨国公司的涌入，促使广大受众对经济、金融、管理和职场等类型知识的需求；

(2)由于我国的经济管理等学科知识起步较晚，学习和引进国外先进的相关知识和经典模式成为必须。随着我国经济的发展，国民收入的增加和国民素质的不断提升，为图书提供了新的市场。

威胁与挑战

中信出版社的运营模式为中国书业带来的“投资型竞争”的商业动作方式，彻底改变了中国出版社的竞争格局。当然也面临许多挑战。

(1)经济的发展和市场的开放，使中国的出版业也面临极大的市场竞争，且竞争态势呈逐年增长状。

(2)中信出版社“投资型竞争”模式的出现改变了中国出版业竞争的舞台背景，出版社对出版资源的竞争不再是依靠自有资金或在保证利润(和增长)的前提下展开，但投资决策者考虑向出版社投资仍相对较少。

(3)中信出版社给我们展示了一种全新的投资模式和市场运营机制。但在社会融资的禁令尚未解除之时或即使得以解除，对于一些重大的、长线的、本土的出版项目，投资天平的倾斜最终还需要政府扮主角。

3.3 小结

这一章

五 结论与展望

前面说到过，中信社一方面是国有文化企业，另一方面是国有文化企业中市场化程度最高的，大到中信社整体的战略计划，小到编辑的工作模式，都是如此。或许是由于脱胎于中信集团这样资本化的母体，才会诞生出中信社这样以资本方式运作的出版社。探究中信社的发展战略，有如下特点：

灵活。

顺应时势。

从自身条件出发。

参考文献

[[l1]](#_msoanchor_1)书单来自维基百科

[[l2]](#_msoanchor_2)秦香莲-《水煮三国》是怎样“烹调”出来的

[[l3]](#_msoanchor_3)中信社2015财报

[[l4]](#_msoanchor_4)2015年我国新闻出版产业分析报告

[[l5]](#_msoanchor_5)上海KL房地产有限公司发展战略研究\_张婵毅

[[l6]](#_msoanchor_6)考虑删掉，换成版权和文化服务。

[[l7]](#_msoanchor_7)中信出版集团总裁王斌：我们如何把时间变成历史

[[l8]](#_msoanchor_8)中信官网

[[l9]](#_msoanchor_9)中信出版集团总裁王斌：我们如何把时间变成历史

[[l10]](#_msoanchor_10)版权贸易对出版社成长贡献研究\_邹静静

[[l11]](#_msoanchor_11)加入WTO对中国出版业的影响和对策\_倪娟

[[l12]](#_msoanchor_12)论中国出版业提升整体竞争力的必要性\_沈玲

[[l13]](#_msoanchor_13)新媒体环境下全民阅读策略研究\_李玉萍

[[l14]](#_msoanchor_14)中信现象带给中国书业的思考

[[l15]](#_msoanchor_15)叶路.中信现象带给中国书业的思考.中国图书商报.2003-5-23.6

[[l16]](#_msoanchor_16)叶路：中信现象带给中国书业的思考

[[l17]](#_msoanchor_17)数据来源：中国统计年鉴

[[l18]](#_msoanchor_18)数据来源：中国统计年鉴

致谢