

## 摘 要

在图书市场竞争日趋激烈的今天,越来越多的出版企业开始把选题开发作为提高其核心竞争力、维持竞争优势、使自己在激烈的竞争中立于不败之地的重要手段。但是,图书选题开发与一般产品开发一样,探索性和创造性都非常强,由于图书生产的周期性和即期图书市场的多变,使风险存在成为一种客观,同时图书产品具有多品种、批量小、投入的刚性和货款回收的不确定性,产品生产流程中的多环节、多部门、多渠道与产品销售实现的时空差距等,使选题开发比一般产品开发更具风险性。

目前,尽管人们对各种各样的风险进行了大量的研究工作,但对企业新产品开发中的风险管理还未给予充分的重视,国内外有关出版企业选题开发风险方面的研究文献也少之又少。在出版行业,对选题开发风险的认识不足,在选题风险的识别上缺乏有效的方法;对选题风险的评价上多进行定性分析而缺乏定量分析;在选题风险的规避研究上,学者多从自身工作实际出发,针对具体风险提出对策,缺乏理论深度。在现实中,由于选题失误而造成的盲目生产、产品结构不合理、低层次重复、资源浪费、缺乏创新,退货率高、大量库存和图书质量下降等问题日趋严重。随着出版改革的不断深入,图书市场对外资与民营资本的逐步放开,我国出版企业面临着更加严峻的考验。我国的出版企业只有从出版的源头——选题策划上提高管理水平,增强创新能力和风险规避意识,才能在激烈的市场竞争中不断做大做强。因此,加强对出版企业选题产品开发风险防范的对策研究是当今出版企业管理中一个迫切的课题,具有重要的现实意义。

本文以风险管理的基本理论为指导,结合产品开发理论、项目管理理论,从我国当前出版企业的实际经营状况出发,运用专家调查法、要素分析法和因果分析法分析当前出版企业在选题开发过程中可能遇到的各种风险,对选题风险的评价运用层次分析法(AHP)和综合评价法进行定性分析与定量分析相结合,对选题风险的防范与规避提出建设性意见,提出建立选题风险管理组织体系,推行风险管理文化,推进管理信息化建设,通过提高编辑人员政治素养、加强企业信息交流、运用项目管理手段、注重产品创新、实行跟随策略、集中策略和风险分摊策略对选题风险进行规避。

本文由以下四部分组成:

第一部分为前言,主要涵盖风险管理的发展沿革及当前最新发展成果,总结当前对出版企业风险管理和选题开发风险管理的研究现状,提出问题,确立本文

研究重点和拟解决的问题。

第二部分，结合产品开发风险管理和项目风险管理相关理论知识，分析选题开发风险管理的内涵及意义，总结当前选题开发过程中可能遇到的各种风险并给予分类。

第三部分，利用风险管理的基本理论知识，运用专家法调查法、要素分析法和因果分析法来对选题开发过程中的风险进行识别。并运用层次分析法和综合评价法评价模型对风险进行评价。

第四部分，结合出版企业经营现状，提出建立选题风险防范与规避对策，如建立选题风险管理组织体系，推行风险管理文化，推进管理信息化建设，通过加强企业信息交流、提高编辑人员政治素养、运用项目管理手段、注重产品创新、实行跟随策略、集中策略和风险分摊策略。

**关键词：**出版企业，选题开发，风险管理

## Abstract

As the book market competition intense today, more and more publishing industry regard the development of topic selection achievement to enhance its core strength, maintain the competitive advantage, such important method is an impregnable position during the keen competition. The publishing industry may obtain the profit through the development of selected topic. But as the common product development , the development of selected topic is also exploring and Innovative .From the market investigates to the selected topic proof, the books production cycle and the market of immediate books product are changeable, so cause the risks being objective. Simultaneously, the books product is unique, quality which cannot be duplicated, multi-varieties, batch small, investment rigidity and loans recycling are uncontrollable. Realization product realization of multi-links, multi-departments, multi-channel and Product sale realization space and time disparity for the central flow, which causes the development of selected topic have more risk compared to the common product.

Although people have carried on the massive research work to various risk at present, but has not given the full value in the enterprise new product development risk management. The domestic and foreign publishing industry about the development of selected topic risk aspect research literature are also few, therefore, strengthening the counter measure research of risk guard ,the publishing industry's development of selected topic product is an urgent topic in the publish business management, it has the extremely vital practical significance.

This article take the risk management elementary theory as the instruction, the union product development theory and the project management theory, embarks from our country current publishing industry 's actual management condition, the analysis current publishing industry each kind of risk which possibly meets in the development of selected topic performance history, summarizes the selected topic risk recognition and the risk analysis and the appraisal theory and the method, gives the constructive comment to selected topic risk dodging with the guard.

This article is composed by following four parts:

The first part is the foreword, mainly covers the development evolution and the

current achievement of the risk management, summarizes the current research of the risk management to publishing industry and the selected development of topic, establishment the key and the innovation to this article studies.

The second part, with the risk management of product development and the project risk management correlation theories knowledge, analyze connotation and the significance about the risk management to the development of selected topic, summarize each kind of risk which in the selected topic performance and give the classification.

The third part, with the risk management elementary theory knowledge, using the expert analysis, the fault tree analysis, and the causality analysis comes to the selected topic performance history in the risk to carry on the recognition. Using the appraisal model of the Comprehensive Evaluation and the analytic hierarchy process (AHP) to appraisal risks.

The fourth part, with the present situation of publishing industry, propose the establishment risk of selected topic guard with dodges the countermeasure, such as establishing the system of risk management organization and the risk management culture, strengthening industry strategies communication, realizing product innovation and so on.

**Key words:** Publishing industry; Topic-selection; Risk management

# 第1章 绪论

## 1.1 课题研究背景

风险管理是 20 世纪 70 年代在国外发展起来的, 目前已成为经济学界和企业界备受关注的热门领域, 越来越多的企业开始重视风险管理。实践中, 西方几乎所有的大企业都有专门从事风险管理的部门及风险管理, 中小企业也通过不同形式与风险管理咨询公司或专家合作对本企业的风险加以管理。企业的风险管理已经成为公司三大管理活动(策略管理、经营管理和风险管理)之一。

当前, 中国大多数企业的风险管理现状不容乐观, 对企业风险管理的研究成果几乎全是近 3-5 年的, 主要集中在银行业和保险业, 而且都是针对具体风险的研究。在出版领域, 以往对出版企业风险研究同样不够深入, 对选题开发风险管理的研究少之又少, 人们习惯于从自身专业领域和实际工作出发, 对出版工作中的某个或者几个问题进行研究, 缺乏系统的研究和论述。在实际的选题开发工作中, 由于从业者缺乏风险管理的理论指导, 导致选题开发失败的例子很多。

选题开发是探索性和创造性都非常强的活动, 具有显著的不确定性, 由于图书生产的周期性和即期图书销售市场的多变, 使风险存在成为一种客观。同时图书产品多品种、小批量, 投入的刚性及货款回收的不确定性, 产品实现的多环节、多部门、多渠道, 产品销售实现的时空差距等, 使选题开发比一般产品开发更具风险性。

当前对选题风险管理的研究, 应当从如何有效识别选题风险入手, 并运用合理的手段与方法对风险进行恰当的评估, 从而确定选题开发的最佳方案, 最终达到最大限度的规避风险, 取得经济效益与社会效益, 对解决当前我国出版业规模集中度低、产品结构不合理、重复出版、资源浪费、缺乏创新等问题有重要意义。我国出版企业要提高自身的核心竞争力必须从出版的源头——选题策划上不断提高风险管理水平, 不断开发出具有经济效益和社会效益的图书产品, 才能保障出版业健康有序的发展。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 风险管理的研究现状及发展趋势

1956 年风险管理一词出现, 风险管理的概念得到美国管理协会(AMA)和美国保险管理学会(ASIM)的承认和支持。1962 年(AMA)出版了第一本关于风险管理的专著《风险管理之崛起》, 推动了风险管理的发展。1973 年, 日内瓦协会的成立将风险管理思想带入了欧洲。20 世纪 80 年代风险管理进入了亚洲和非洲并迅速在全球流行。自此, 越来越多的企业开始重视风险管理, 企业的风险管理成为公司三大管理活动(策略管理、经营管理和风险管理)之一。20 世纪 90 年代, 计算机技术和网络的发展, 全球贸易的自由化、复杂金融工具特别是金融衍生工具的出现, 企业需要全新的风险管理模式来适应。1992 年, Tread way 委员会的赞助机构组成了一个专门研究内部控制问题的委员会——发起机构委员会(the Committee of Sponsoring Organization, COSO) COSO 发布了内部风险管理的一体化框架(ICIF)。它将风险的管理职责从传统的财务和会计部门扩展到企业董事会、管理层以及组织内所有其他人员的共同职责, 集成风险管理模式应运而生。同时, 企业风险管理过程中的工具也有了新的发展, 一些更加适用的技术和方法得到了广泛的应用。

在国外, 西方几乎所有的大企业都有专门从事风险管理的部门及风险管理者, 中小企业也通过不同形式与风险管理咨询公司或专家合作对本企业的风险加以管理。因此, 企业在相关风险管理理论研究与应用上有了很好的实际环境, 国外风险管理已经基本形成了一套比较成熟的经验。

在风险研究方面有两种管理观: 一是主观构件观, 认为风险由人们特定的社会文化因素构成, 随着不同的社会文化背景的变迁而不断变化。这种管理观点追求构建一套相生相克的体系, 谋求机制的平衡与强化从而达到管理主体抵抗风险的能力。另外一种管理观认为风险是客观存在的实体, 风险可以借用数理统计来进行测度, 即利用实证论的理论基础来降低风险水平, 这种管理思维在经济学、财务理论、项目管理等方面体现最为突出。

在风险管理技术的研究成果上主要有以下三个方面: (1)技术导向型风险管理 (technique-oriented risk management); (2)财务导向型风险管理 (finance-oriented risk management); (3)人文导向型风险管理 (humanity-oriented risk management)。技术导向型风险管理侧重于对实质性安全技术的管理, 内容涵盖项目管理等; 财务导向型风险管理注重风险对财务的冲击与原因分析; 人文导向型风险管理则关注人们对风险的认知 (perception)、态度与行为的分析, 从而进行有效的风险沟

通 (risk communication)。<sup>①</sup>

在采用风险分析的模型与方法上,虽然至今没有找到处理各类风险的通用的系统的方法,但在金融风险分析和项目风险管理方面有比较成熟的研究成果。国际上利用金融技术进行风险管理的方式,现在以资产组合理论、期权理论和优化理论等为依据的新型管理方法。其中,资产组合理论和期权理论体现了现代风险管理理论的主流,资产组合理论包括市场风险披露机制、风险价值理论(VAR),信用风险披露机制和风险预警机制,在风险识别和控制方面起到了一定的作用。在项目风险管理技术上,随着现代计算机技术的发展为其提供了更多的模型技术,例如故障树分析法、风险评审技术(VERT)、层次分析法(AHP)等等。另一种技术项目风险管理方法(风险矩阵法)在美国国防物资采办风险管理方面得到了广泛的应用。风险矩阵法是在项目管理过程中识别风险(风险集)重要性的一种结构性方法,也可用来评估项目风险(风险集)的潜在影响。

20世纪60年代以来,国外对风险管理的研究逐步趋向系统化、专门化,使风险管理成为企业管理中一门独立的学科。而在高度不确定环境下的企业集成风险管理方面,国外的研究也刚刚开始,取得的成果以信息集成技术和保险理论作为基础分析工具的居多。这些企业的实践使他们认识到企业风险管理要从企业整体角度进行而不应像以前那样孤立地进行若干个独立的风险管理,从而企业集成风险管理的理论研究成为当前新的发展趋势。

风险管理技术原本是20世纪60年代以来现代项目管理中不可缺少的工具,但我国在上世纪70年代末、80年代初引进项目管理理论与方法时,只评价引进了项目管理的基本理论、方法与程序,未能同时引进风险管理。20世纪80年代中期以来,随着中国经济的不断发展,国外各种风险管理的理论与书籍被介绍到中国,风险管理教学、研究和应用开始起步,企业经营领域的风险管理专著开始面世。目前,中国大多数企业的风险管理现状不容乐观,对企业风险管理的研究成果几乎全是近3-5年的,主要集中在银行业和保险业,而且都是针对具体风险的研究。许多企业在实施的战略控制中,仍缺少风险管理的控制系统,在先进风险管理技术上的应用还没有开始。

### 1.2.2 出版企业选题风险管理研究现状

以往对出版企业风险研究同样不够深入,人们习惯于从自身专业领域和实际工作出发,对出版工作中的某个或者几个问题进行研究,缺乏进行系统的研究和

<sup>①</sup> 汪忠.国外风险管理研究的理论、方法及其进展.外国经济与管理,2005.02:26

论述。一方面，由于风险管理理论的发展才刚刚起步，在国外引入的时间也不是很长；另外一方面，由于出版本身是一个实践性、操作性非常强的行业，从业人员对相关风险管理理论的重视程度也不够。其中，关于出版风险的定义及性质的研究学者基本依照传统风险管理学中对于风险的内涵进行定义。例如，楼山认为“出版风险是一定条件下和一定时期内，出版活动可能发生的各种结果的变动程度”<sup>①</sup>。说明出版风险具有客观性。关于出版风险分类的研究，要力石根据美国资深出版人小赫伯特·S·贝利最早提出的宏观出版和微观出版的概念入手，将出版风险分为宏观风险和微观风险。<sup>②</sup>楼山把出版风险分为选题风险，市场风险和出版单位个别风险。其中，出版单位个别风险又分为投资风险、合同风险、存货风险、债务风险、担保风险 and 汇率风险。另外，通过其他学者对出版行业个别风险的研究，可以归纳出另外几种风险，即信用风险、存货的财务风险、图书印数决策风险、编辑的侵权风险等。关于出版企业风险规避的研究当前对出版企业风险规避的研究方面，学者多从自身的实际工作领域出发，针对具体风险提出规避对策，没有上升到风险管理的理论高度。如楼山认为应该着重避免政治风险。要立石认为选题应该从书稿内容、阅读价值、同类销量、作者知名度、读者定位、时尚指数、版税及其成本、投放市场时机、印制成本等等考虑考察图书的可行性。伍传平认为对于选题的风险规避还应该站在市场角度出发，实行风险分散原则，通过实行多种选题的投资和保持自己出版特色之外进行各种领域的投资。此外，伍传平提出了利用签订各式经济合同对风险进行控制。<sup>③</sup>

对选题风险管理研究现状主要体现在以下几个方面：

#### （1）对于选题风险定义的研究

从微观角度来讲，选题风险是所有风险中比较重要的风险，对此诸多学者曾对此进行论述。但是，对选题风险内涵的界定上不甚准确。他们将“选题”的概念只局限在静态，就是指所出图书的题目和内容，对选题的风险的内涵普遍解释为选题内容上的政治风险及营销上的市场风险。从现代图书出版的背景来看，选题不仅包括选题的内容，更包括出版企业围绕选题开发而主动进行的有目的有意识的策划活动、总体安排和整体部署，从而选题风险的内涵也应该涵盖选题策划的整个活动当中。

#### （2）选题风险的规避研究

当前，学者对选题风险的规避，着重点在政治风险与市场风险的规避方面。

<sup>①</sup>楼山.出版风险及其规避对策浅议.出版经济, 2001.02: 26-27

<sup>②</sup>要力石.论出版风险.新华出版社网, 2005.9.5

<sup>③</sup>伍传平.选题风险及其控制.大学出版, 2000.04: 15-16

当然，这两项风险是选题开发中最主要的风险，对选题的成败影响最大，其具体的规避措施蕴含了风险管理的基本思想，包括加强企业信息交流，运用项目管理手段，实行风险分散原则和风险分担原则。也有学者从分析图书市场的供求平衡点，对选题的风险控制运用定性和定量的方法对可能存在的市场需求进行调查研究，根据图书的生产规模、成本和收益的相互关系，找出保本生产量进行决策的方法。但是，从总体来看针对选题风险的规避研究还是比较具体化，没有上升到风险管理的理论层面，没有从全面风险管理的角度提出规避选题风险的措施与策略。

综上所述，对于出版企业选题风险管理的研究，人们习惯于从自身专业领域和实际工作出发，对出版工作中的某个或者几个问题进行研究，还不够深入。他们没有提出选题风险识别有效方法，只是从自身实际工作经验对选题开发中可能面临的风险进行总结与分析，对风险的评价也进行的定性分析而没有定量分析，对风险的规避也只是针对具体风险提出具体的规避方法。

### 1.3 本课题拟解决的问题

风险管理本身作为一种比较前沿的理论，从提出到应用也只有几十年的时间，在我国对于风险管理的研究和应用还刚刚起步，在出版行业内的研究更是少之又少。本文首次系统论述出版企业选题的风险管理，运用风险管理的基本思想，全面地分析并归纳出版企业选题开发过程面临的各种风险，并运用风险管理技术对选题风险进行识别与评估；将管理学中的要素分析法，工程项目管理中的因果分析法应用到选题风险的识别，利用产品开发理论中的风险综合评价法与层次分析法对选题风险进行评价。针对选题风险的规避，本文从建立选题风险管理的组织体系、推行风险管理文化，推进管理信息化建设，通过提高编辑人员政治素养、加强企业信息交流、运用项目管理手段、注重产品创新、实行跟随策略、集中策略和风险分摊策略对选题风险进行规避。

## 第2章 选题风险管理的基础理论

### 2.1 风险与风险管理理论

#### 2.1.1 风险的定义

风险是人类历史上长期存在的客观现象。关于风险的定义，由于人们研究的角度不同，对风险的看法和给出的定义也不尽相同。目前国内外学术界对风险尚无一个统一的定义。我们从对风险定义的研究历史来看主要有以下几个观点：

1901年，美国学者威雷特最早提出了风险的定义，认为风险是关于不愿发生的事件发生的不确定的客观体现，表明了风险的客观性与其本质的不确定性。

1921年，美国经济学家奈特在其出版的《风险：不确定性和利润》中对风险作了经典的定义：“可测定的不确定性”，是指经济主体的信息虽然不充分，但却可以对未来可能出现的各种情况给定一个概率值，即风险是可用概率测定的不确定。

1964年，美国教授小威廉和汉斯在《风险与保险》一书中把主观因素引入风险分析，认为虽然风险是客观的，对任何人都是一样程度地存在；但不确定性则是风险的分析者主观的判断，不同的人对同一风险可能存在不同看法。

20世纪80年代初，日本学者武井勋综合前人研究成果对风险作了新的表述，认为风险是特定环境中特定期间内自然存在的导致经济损失的变化，即风险与不确定性有差异，风险是客观存在的同时也是可测量的。<sup>①</sup>

在综合分析各种学派的论点及吸收前人的研究成果的基础上，我们可对风险的定义作这样的表述：风险是指人们对未来行为的决策及客观条件的不确定性而导致的与人们利益相关的可能结果与预期目标发生多种偏离的综合。

#### 2.1.2 风险的本质

风险的本质就是未来可能产生的非预期结果，它包括风险因素、风险事件与损失三方面，它们构成了风险存在与否的基本条件。理解风险本质必须了解三方

---

<sup>①</sup>谢科范：《企业风险管理》，武汉，武汉理工大学出版社，2004.11-12

<sup>②</sup>刘国新：《创业风险管理》，武汉，武汉理工大学出版社，2004.73-75

面概念与相互关系。

**风险因素：**风险因素是指能够引起或者增加风险事件发生的机会或者影响损失的严重程度的因素，是造成损失的内在或者间接原因。

**风险事件：**风险事件是直接导致损失发生的偶然事件，是使风险造成损失的可能性转化为现实性的媒介，也就是风险是通过风险事件的发生来导致损失的。

**损失：**损失是指非故意、非计划、非预期的经济价值减少的事实。损失可分为直接损失和间接损失两种。直接损失是指风险事件对于标的本身所造成的破坏事实，而间接损失则是由于直接损失所引起的破坏事实。

由此可见，三者的关系为：风险因素引起风险事故，风险事件导致损失。

### 2.1.3 风险管理的内涵

风险管理，即对可能出现的各种风险进行识别、测定和分析评价，适时采取及时有效的方法进行防范和控制，以经济、合理、可行的方法进行处理，以保障活动安全正常开展，保证其经济利益免受损失的管理过程。风险管理是一个符合一般管理逻辑的连续过程，主要包括几个环节：即风险意识建立、风险的辨别、风险的评估、风险防范方案的制定、风险处理、控制与反馈。

## 2.2 产品开发理论与出版企业的选题风险

### 2.2.1 产品开发理论

#### (1) 传统的产品开发理论<sup>①</sup>

第一代研发管理是 20 世纪 50 年代末期和 60 年代初期管理模式的延续，著名的 MBA 必修核心教程《新产品开发》中提出了一套新产品开发程序。它的主要流程是首先由企业成立新产品开发组织，继而制定新产品开发战略，接下来进入到新产品构思阶段、新产品评价阶段，最后进入新产品市场推广阶段。这是一个经典的新产品开发流程，至今仍对我们的新产品开发有很大的借鉴作用。其流程如下图 2-1。

它过多强调的是企业自身对于新产品开发的导向作用，由企业领导层制定开发战略后，交由研发设计部门进行产品构思，最后还是通过企业的一系列宣传推广手段将新产品硬性推向市场，这种开发模式忽略了掌握市场需求的重要性。由于研发部门对市场情况以及市场需求变化的不了解，而新产品开发又需要一个较长的开发周期，所以企业很可能在大量的研发投入之后，在新产品的市场推广阶

<sup>①</sup> MBA 必修核心课程编译组编译.新产品开发.北京:中国国际广播出版社, 1999.42

段发现自己开发出来的产品脱离了市场的需要,或者是竞争对手早已推出了类似产品,这将会给企业带来巨大的损失。

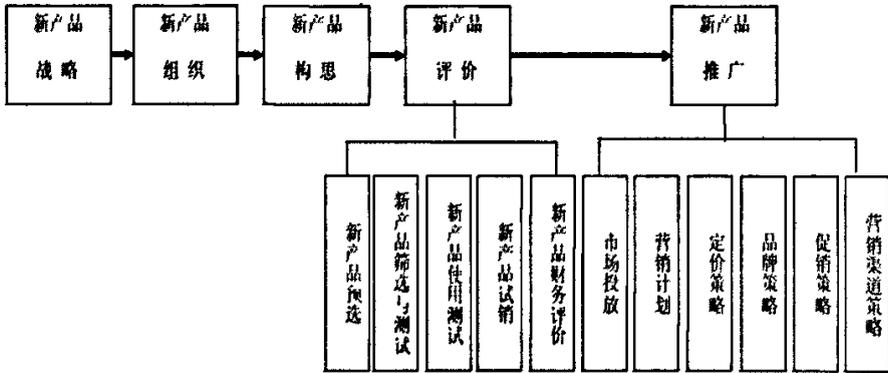


图 2-1 传统产品开发流程图

### (2) 风险管理漏斗理论

第二代研发管理认识到了研究与开发的项目特征,并寻求对单个项目的成本效益进行定量分析,按照项目目标对项目进度进行监控,但是公司仍倾向于按项目的方式管理研发,而不是综合管理所有项目。<sup>①</sup>英国的 Mike Baxter 提出用“风险管理漏斗理论”来控制新产品开发程序,以最大限度的降低新产品开发的风险。风险管理漏斗的各个阶段为划分新产品开发过程提供了一条非常有效的途径,从整体上可以逐步、系统地降低产品失败的风险。他提出通过不断的市场测评来了解新产品开发每一步与市场需求的满足程度,如果市场测评显示新产品的某一概念或某一设计不满足市场的需求,则立即返回上一个开发步骤重新开始。

产品开发风险管理漏斗理论为新产品开发提供了一条有效降低产品失败风险的途径,并提出了运用市场测评手段,就是在新产品开发过程不断地以消费者满意度来测评构思、设计是否符合市场需求,是否使消费者满意并能增加消费者满意度。这种方法对选题开发具有重要的指导意义,说明了选题调研在选题开发中的重要作用,通过选题调研了解图书市场的竞争状况,时刻关注消费者消费需求的变动,从而利于出版企业准确的把握选题开发方向。

### (3) 第三代管理

它是一种既有目标又有战略的管理方式。国际管理与技术咨询公司——阿

<sup>①</sup> Mike Baxter. Product Design. UK: Chapman&Hall, 1995

瑟.D.立特尔公司负责人 Philip A.Roussel, KanalN. Saad, Tamara J. Erickson 等人在 20 世纪末提出了第三代研发的理论观点。他们认为任何一家公司在定义其全面的技术战略、设定项目目标和优先权、给研发工作分配资源、平衡研发组合以及评估进度时都必须遵循的一个关键的原则是：公司、业务部门以及研发部门的管理人员必须把公司、经营和研发计划结合到一个单独的行动计划中，使这一计划最佳地服务于公司的近期、中期和长期战略。第三代管理寻求创建一种跨单位、跨部门、跨公司的战略平衡的研发组合，这种研发组合由业务经理和研发经理以合作伙伴的方式联合确定。研发人员融合到大的企业化当中，使研发成为业务部门和整个公司团队的真正伙伴。这是一个很有价值的理念，它纠正了传统的研发部门与业务部门不相干的观念，研发部门应该通过业务部门，包括市场部、销售部等的协助，及时了解市场情况，研发部门也应该多了解公司的总体战略计划，才能保证其开发出的新产品能为公司带来良好的销售业绩。

对出版企业来说，这种管理方式改变了出版企业以往的组织体系与产品开发模式，通过组建事业部制，出现了编辑参与图书市场营销、营销发行人员参与到选题策划工作中来，使企业内部各部门之间、企业与外界环境之间的信息交流更加流畅。通过运用项目管理的方式，集中企业优势资源对选题进行开发，实现了对资源在成本、时间、质量三个方面进行全方面和全过程的控制，建立以编辑为龙头，资源有效配置、流动灵活的项目小组，这种信息共享、高效率的运作方式显然更能够提高出版社的选题风险管理水平。例如长江文艺出版社的北京图书中心，其选题策划、图书编辑、印制、发行，乃至发行回款，全都独立。“金黎模式”成功策划了一系列的畅销书，成为我国出版界的传奇。

## 2.2.2 图书出版相关理论

### (1) 出版选题的界定

出版选题的概念可以从“动态”与“静态”两个概念来进行阐述。以往计划经济时期，出版选题是一个静态概念，就是指所出图书的题目。随着现代市场经济体制的逐步建立，出版活动特别是出版经济活动的变化也越来越大，使得出版选题概念的内涵深化，由原有的静态转为动态，我们可以从三个方面来理解。一是指出书的题目和构想，是一套书或一本书的主题思想、主要内容和书名的总体设计，即出版项目。二是指选题计划，按照一定的出版观念和编辑方针对出版社的全部选题进行总体安排和整体部署。三是指职业出版编辑为了完成某项特定的出版任务而主动进行的有目的有意识的编辑策划活动，称为选题策划和选题设计<sup>①</sup>。因

<sup>①</sup> 赵航. 选题论. 辽宁教育出版社, 1998.07: 12-18

此,选题的内涵是一个完整的动态过程,包括了从选题设想、到市场调研、组织稿件、编辑加工、印刷出版直至上市的整个出版流程的策划。

结合以上对选题概念的界定,本文研究选题风险管理,则着重从第三个层面来进行论述。从这个意义上来说,选题的开发与一般产品开发有着很多共性。

从图书产品的生产来看,作为市场经济条件下的选题更是一种主动性与创新性的产品创造。选题项目也可分为以下几种:全新型选题,指过去从来没有过的整体新的图书产品。革新型选题,指对市场上已经出售或普及的图书产品进行较大的革新而出现的部分更新产品。改进型新选题,指对现有图书产品的内容、外观等进行改进,以提高质量或实现多样化来满足不同消费层次需求的新产品。引进版权选题,指第一次进入本地市场的国外图书产品,可给消费者带来新的利益。模仿型选题,当前出版界的跟风借势现象。以上这五种类型的新产品,虽然“新”的程度不同,但“新”的特点要得到读者承认才行,否则不能称为其新产品。

### (2) 选题的特征

不论属于以上五类选题中的哪一种,除具有一般产品的特征之外,选题还具有以下特征:一是创新性,新选题往往具新的构思和设计、由新的知识内容构成,具有新的性能、用途等创新或改进内容。二是先进性,新选题必须在思想上符合时代的需要,体现党和国家新的政策与方针。三是继承性,任何新选题都是在以往知识积累的基础上孕育产生的,是对原有基础的批判与继承。四是前瞻性,新选题要能够反映所在知识领域的发展趋势与市场的潜在需求,为出版企业的可持续发展提供动力。

### (3) 选题开发的含义

出版企业的选题开发是指出版企业为了满足现实市场的当前需求,挖掘潜在的市场需求和开拓未来的市场,在长期的市场竞争中保持与强化自己在市场中的竞争力与竞争地位,根据宏观经济环境和企业自身的条件和特点将企业内外的资源有效的整合和利用,以最小化的资金与人力投入,开发得到最具竞争力和最受消费者所接受的新产品,从而获取最大化的社会效益与经济效益的活动。

出版企业为了要生存和发展,并在日益激烈的市场竞争中处于有利位置,就必须抓好图书选题的开发,不断寻求新的经济增长点,必须开发新的、更能给消费者带来新价值的图书产品。由此,企业追求利润的天性与市场经济中残酷的竞争规则,从源头上给予图书新产品开发提供了动力支持。

## 2.2.3 选题风险的内涵、种类及特点

### (1) 选题风险的内涵

选题风险是指出版企业在选题开发过程中,由于各种外界因素的不确定性、

以及出版企业综合能力的制约所导致的选题开发活动的中止、撤销、失败，或达到小于预期经济效益和社会效益而造成损失的可能性。选题策划是探索性和创造性都非常强的活动，具有显著的不确定性，从市场调研到选题论证，以及图书的生产周期和即期图书产品销售市场的多变，使得图书的选题开发具有很大的风险性。

## (2) 选题风险的种类

风险理论把风险分成两种类型：一种是只能给人们带来损失，而不能给人们带来收益的风险，称为纯粹风险；一种是既存在损失可能，又存在获利机会的风险，称为投机风险。显然，选题风险属于投机性风险，其中既包含获取经济利益、市场份额、竞争优势、发展后劲的机会；又包含经济损失、时间损失、机会损失等危险。选题风险的具体分类可以分为如下几种：

**宏观环境风险。**现实社会中，出版行业作为宏观经济中的一部分，无时无刻的受到国家整个经济运行的影响。诸如经济衰退、通货膨胀、通货紧缩、汇率变动等这类影响所有行业的风险是不能通过出版企业本身来进行单独的风险管理所能规避的；社会恐怖事件、公司管理丑闻、自然灾害、市场动荡、金融危机等等这些曾经似乎与出版业毫不相关的事件，正密切地影响着出版业的运营。例如，在 2003 年“非典”期间，出版社重点书的营销推广活动被迫中断，零售卖场遭遇冷霜，销售一落千丈；学校封校，教材推广遭到阻梗；出书节奏打乱，出书计划搁浅；正常回款工作遇到困难，借“非典”之名拖欠书款变成理所当然，等等。

**市场风险。**首先，读者需求偏好具有不确定性。由于图书需求的超前性、突变性、广泛性是普遍存在的，对于具有潜在市场的创新性选题来说，得到消费者的有效信息是非常困难的，所以开发的图书产品在能否适应市场，满足广大消费者的需求上比一般产品的开发更具有风险。其次，读者需求量的不确定性。现在大多数图书通常是有出版社单独决定图书印数，可供参考的定量信息十分缺乏，因而具有一定的印数决策风险。

**政策与法律风险。**政策风险是指对国家相关政策的规定与变动估计不足而造成风险。不同的政策影响人们不同的生产和生活的心态，从而也影响着市场。对于出版行业来说，本身的行业特殊性更决定了选题开发对于国家政策的敏感性。对舆论导向把握不准不仅危及选题及书的本身，造成投资损失，而且往往超越选题及书的本身，给整个出版社以及有关责任人带来风险。此外，国家政策的变化会带来相关产业相应变动，图书选题尤其是专业领域的图书如教材、教辅等图书的选题策划如果不能准确把握行业发展趋势与动态，就无法适应市场的需求从而带来风险。法律风险是指出版企业在选题开发过程中因违反国家相关法律而遭遇风险。市场经济是法治经济，出版企业和其他任何的经营实体一样，必须遵守国

家的法律法规。我国对出版企业的管理体现在《出版管理条例》中，出版企业如果出版那些被法律、行政法规和国家规定禁止的选题，或者买卖书号、非法融资，都可能使企业因触犯法律蒙受损失。另外随着出版周期持续缩短和人们著作权意识不断增强，图书出版中对于侵犯著作权的行为和侵犯人身权的行为不断增加，使近年来出版单位及其编辑成为被告的纠纷层出不穷。

管理运作风险。图书的选题策划是一个系统性工程，中间经历选题、组稿、编辑、印刷、营销等诸多环节，由于出版风险具有内部传递性，中间任何一个环节出了问题都可能导致前功尽弃。如果出版企业本身的经营管理不健全、组织协调不力、缺乏科学的论证机制和科学的决策机制、调研不充分、市场信息失真、市场定位不准、营销组合失误、风险决策机制不健全、开发过程不协调等。将会导致选题的决策失误风险；或者对图书生产周期控制不严，延误上市时间错失销售良机。例如图书选题的出版时机把握不当，超前或者滞后都不能适应现实需求造成图书选题失败；或者选题在创意和设想上可能很有市场前景但是却没有合适的作者导致选题不能付诸实施，从而致使选题失败。

财务风险。选题的财务风险是指由于资金不能及时供应而导致选题中断的可能性。选题特别是重大选题需要的资金巨大，且每个环节不能中断，必须保证供应，才能使选题活动持续下去。出版企业由于在经营过程中出现财务困难，或选题开发需要的资金无法筹集，就可能造成选题的失败。图书进入市场后，如果对客户的信用度审查不严，盲目扩大图书销售量，不及时追缴汇款，将造成大量呆帐坏帐，导致企业资金链断裂，使企业陷入困境。

竞争风险。由于竞争对手的产品竞争或者竞争对手竞争策略的改变而导致的风险。那些已经在市场上形成自身品牌的图书，如计算机书籍“四强”(电子工业出版社、机构工业出版社、人民邮电出版社与清华大学出版社)、文艺书籍“四强”(译林出版社、上海译文出版社、作家出版社与漓江出版社)与外语学习书籍诸强(外语教学与研究出版社、上海外语教育出版社、外文出版社与商务印书馆等)等，其产品优势提高了一般出版企业的进入门槛，保持了自身的竞争地位。另外，当前我国图书市场上的盲目跟风现象严重，一种图书刚刚畅销就会有诸多类似选题跟风上市，某种程度上抢占了市场份额，更有甚者利用当前法律的不健全和图书市场竞争的不规范，恶意盗版现象严重，使企业蒙受重大损失。

### (3) 选题风险的特点

综合起来，选题风险有以下特点：

客观性：风险的存在与发生就总体而言是一种必然现象，是一种不以人们的主观意志为转移的客观存在。这种客观性使得风险管理作为一门科学有其存在和发展的必然。由于出版产品具有双重属性，作为一种政治文化属性，出版企业享

有国家赋予的“出版专营权”的同时必须承担相应的责任和义务，并在国家对其制定的各项政策、法规约束与管理下进行经营；作为商品属性，出版产品与其他一般产品一样受市场的竞争机制、供需规律、价值规律等客观经济规律的制约，这使得选题开发面临着来自政治、经济、法律、政策等等各方面风险。只有充分认识到选题风险的客观存在才能正确的去对待风险，规避风险。

**动态性：**风险在选题开发的各个环节中发生的频率、影响强度、范围等都不尽相同，并随着时间的推移而不断发生变化。例如，国家相关政策的变动，可能会导致某类选题的禁止与开放，市场需求的变化或者相关替代性选题上市都会带来市场风险，由于这种风险的动态性为风险管理增加了难度，这就要求风险管理的手段与方法灵活机动，避免僵化。

**可控制性：**不确定性是风险的本质，但这种不确定性并不是指对客观事物变化的全然不知，人们可以根据以往发生的一系列类似事件的统计资料，经过分析，对风险发生的频率及其造成的经济损失程度做出统计分析和主观判断，从而对可能发生的风险进行预测与衡量。选题的风险管理正是基于对风险的识别与评价来最大限度的规避风险。

**与行为相关性：**是指决策者面临的风险与其决策行为是紧密关联的。不同的决策者对同一风险事件会有不同的决策行为，具体反映在其采取的不同策略和不同的管理方法，因此会面临不同的风险结果。任何一种风险包括选题风险都是由决策行为与风险状态和执行能力结合而成的，风险状态是客观的，但其结果会因不同风险态度的决策行为而不同。

#### 2.2.4 选题风险管理的内容

出版企业选题风险管理的目标就是要通过一系列的管理手段处理潜在的风险，使得企业免于遭受损失或降低受损失的程度。进而可以定义：出版企业选题风险管理是一种特殊的管理功能，管理的对象是选题开发的全过程和作为出版企业核心资源的选题，通过对风险的认识、衡量、预测和分析，考虑到种种不确定性和限制性，提出供决策者决策的方案，力求以较少的成本获得较多的安全保障。

首先，出版企业的选题风险管理是一个过程，其本身并不是一个结果，而是实现结果的一种方式。其次，选题风险管理是一种系统分析，通过对现实和潜在风险的认识以及分析，供管理者做出风险决策。最后，选题风险管理的目标在于控制和减少损失，提高出版企业的经济效益和社会效益。

**选题风险管理的流程：**选题风险管理的对象是出版企业选题开发与策划的整个过程，作为一种管理活动，风险管理是由一系列行为构成，一般包括风险识别、风险评价、风险防范、风险管理效果评价等。如图 2-1：

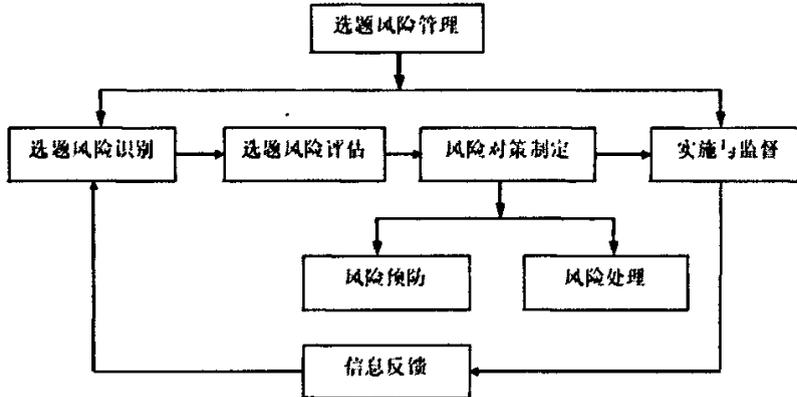


图 2-1 风险管理流程图

**风险识别：**这是选题风险管理中第一步，只有从出版企业经营的内外环境出发，全面、正确的识别选题开发过程中面临的所有可能发生的风险及成因，采用恰当的方法予以分类，逐一分析各个风险因素的产生根源。通过风险识别应尽可能全面地找出影响风险管理目标实现的所有风险因素，才能使针对风险所进行估计、评价、决策有的放矢。

**风险评估：**是对选题开发中的风险进行量化，据以确定风险大小和高低，并为下一步确定风险的影响程度奠定基础。风险评估要解决两个问题：一是确定风险事件发生的可能性（损失概率）；二是确定风险事件导致损失后果的严重程度（损失程度），如风险事件导致经济损失的具体数额等。通过风险评估最终确定风险的大小及对选题的影响程度，为风险决策提供依据。

**风险对策：**依据企业做出的选题风险评估，拿出具体的策略与措施应对风险，根据自身的实际情况采取不同的策略组合，拟订多种风险管理方案，结合企业的现实状况决策出最佳风险管理措施或方案组合，将风险造成的损失降到最小。

**实施与监督：**执行风险对策并对风险进行监督。跟踪已识别的风险，监视残留风险和识别新的风险，严格执行风险应对措施并适时调整，密切注视这些措施对降低风险的有效性，将项目的进展控制在管理者手中。评估风险管理效果可以采用效益与成本的比值来判断。实施风险管理所带来的效益与所发生的实际支出的比值越大，说明风险管理的效果越好。

产品开发（Product Development, NPD）这个主题一直被看作是公司和国家经济成功至关重要的因素。产品开发是公司赖以长期生存的关键。同时，新产品开发失败的影响也是灾难性的，不仅浪费了大量的人力物力，而且浪费了宝贵的机遇和时间。罗伯特·G·库柏在《新产品开发流程管理》中提到“新产品管理就是风

险管理”。<sup>①</sup>新产品开发的高风险性要求如今的企业在新产品开发的行动计划上必须体现风险管理。在产品开发这一具有创造性的过程中，必然会受到许多可变因素以及事先难以估测的不确定性因素的作用和影响。这些因素的影响使新产品开发的结果具有很大的风险性。但新产品开发过程是创新主体理性行为主导的过程，并不是人们所想象或认为的那样是一个不确定性很强的随机过程。开发风险虽不能避免，但是可以尽量降低。只要在新产品开发过程中有目的、有组织地进行的，其中每个阶段都包含有分析、评价、决策和实施等符合逻辑的理性行为。因此，风险管理对企业有着深远的意义，理论研究表明，目前企业对风险的重视已经提到战略的高度。

对出版企业而言，通过选题创新，企业可以提供源源不断的新品种，在当前选题重复、内容同质化的图书市场中可以占领原有市场和不断开拓新的市场，还可以更好地满足社会和市场的需要。图书产品的不断创新会带动出版企业自身管理水平的提高，有利于提高出版企业素质，并将为企业实行多品种生产和经营打下基础，从而利于企业分散经营风险，增强企业对外的竞争能力和对市场变化的适应能力。对选题开发项目进行风险分析，建立风险评价体系，从而支持选题开发投资决策，对出版企业成功地进行新选题开发具有重要意义。

---

<sup>①</sup>罗伯特·G·库柏. 新产品开发流程管理. 机械工业出版社, 2003. 112-118

## 第3章 选题风险的识别与评价

### 3.1 选题风险的识别

#### 3.1.1 选题风险识别的内涵

风险识别是风险管理的基础。风险识别(risk identification)是指对尚未发生的、潜在的以及客观存在的各种风险进行系统地、连续地预测、识别、推断和归纳,并分析产生风险原因的过程。风险识别主要包涵三个方面:第一是有哪些因素应当考虑;第二是有哪些因素能引起风险;第三是这些因素所引起的风险程度有多大。风险识别是风险管理的基础性工作,它通过提供必要的信息使风险估计和评价更具效果和效率。风险识别做得好坏,通常关系着风险评价的效果。毫无疑问,对风险的错误定义将导致更大的风险。

#### 3.1.2 选题风险识别的程序与步骤

风险识别分为以下几步进行:信息收集、估计风险形势、确定风险事件并归类、专家评议、出具风险报告。

第一步:信息收集。风险的一个重要原因就是来自信息的不对称,风险识别需要大量地采集信息、了解情况。要对项目系统以及系统的环境有十分深入的了解,并要进行预测,不熟悉情况是不可能进行有效风险识别的。风险识别不仅需要收集足够的信息,还要判断信息的准确性和可信度,这就给收集信息的工作增加了一定的难度。信息收集可以从通过以下途径:第一,收集历史资料。企业的历史资料或多或少地反映出未来企业将面临的 risk 情况。在广泛推行风险管理的国家(如美国),保险公司、出版商以及行业学会(如美国风险和保险管理学会)都会向企业提供潜在损失一览表。而国内从目前来看,国内尚没有任何机构可以供这一服务,因此我国出版企业就只能靠自己来完成这一项工作。第二,实地调查。除了搜集历史资料外,更要深入到选题开发的各个业务部门进行调查。实地调查的方法很多,如观察法、询问法、事故树分析法及因果分析法等等,将在以下部分进行论述。

第二步:风险形势估计。风险形势估计是要明确项目的目标、目标实现的战略、项目所处的内外环境、项目资源状况、项目的前提和假设,以确定项目及其环境的不确定性。进行风险形势估计,可以使项目管理者认清项目形势,揭露原来隐藏的假设、前提和以前未曾发觉的风险。根据企业的资料、文件报告和数

库,通过收集、分类、整理和筛选过滤文件资料数据,分析某项选题所面对的各种风险的大小。企业的财务报表、税务报表、保单汇编、业绩报告和风险管理信息系统通常是最好的工具。我们可以对企业的资金运作、营销状况、业务发展等方面做纵向比较,如不同季度、不同年份找出波动性较大的选题项目认真分析,横向比较竞争对手,了解整个行业的风险及自己的相对优势劣势。

第三步:确定风险事件并归类。在风险形势估计的基础上,尽量客观地确定选题项目存在的风险因素,分析这些风险因素引发选题项目风险的大小。然后对这些风险进行归纳分类,为下一步风险分析做准备工作。

第四步:专家评议。组织专家对选题风险发生的事件、发生的概率以及产生的影响进行判断,确认收集到的资料的全面和清晰。在风险识别报告中应指出无法收集完全的资料,以便在风险估计和评价中估算这些缺失的资料。

第五步:出具分析报告。报告包括风险的三要素:事件、概率与影响,此外还应该调查所采用的方法、缺失信息的描述等内容。出具的报告应尽量客观,避免主观的猜测和评判。

### 3.1.3 选题风险识别的主要方法及其应用

风险识别方法分为以下几种:

#### (1) 专家调查法

这是一种利用专家知识和经验进行风险鉴别的方法。<sup>①</sup>各领域的专家运用深厚的专业理论知识和丰富的实践经验,找出选题开发过程中的各种潜在风险并分析其成因。其优点是在缺乏足够统计数据和原始资料的情况下,可以做出较为精确的估计,主要包括德尔菲法和头脑风暴法。

德尔菲法的具体步骤为:首先,由项目的风险管理人员提出风险问题调查方案,制定专家调查表;其次,请若干专家阅读有关背景资料和项目方案资料,并回答有关问题,填写调查表;再次,风险管理人员收集整理专家意见,并把汇总结果反馈给各位专家;最后,请专家进行下一轮咨询填表,直至专家意见趋于集中。德尔菲法在风险识别过程中发表意见的专家互相匿名,这样可以避免公开发表意见时各种心理对专家们的影响,有反馈的反复的进行意见交换,使各种意见互相启迪,集思广益,从而容易做出比较全面的预测。

头脑风暴法:这是一种以群体专家组成专家小组,利用专家的创造性思维,集思广益,获取未来信息的直观预测和识别方法。在专家对项目已经十分熟悉的

<sup>①</sup>许国志.现代管理科学手册.北京.北京大学出版社,1994.183-186

情况下,依据个人主观判断对项目所面临的风险依次提出。不进行讨论和判断性评论是头脑风暴法的主要规则。头脑风暴法更注重想出风险的数量,而不是质量。通过专家之间的信息交流和相互启发,从而诱发专家们产生“思维共振”,以达到互相补充并产生“组合效应”,获取更多的未来信息,使预测和识别的结果更准确。

### (2) 要素分析法

根据引起选题策划过程中的风险因素来源分析选题开发风险。而引起选题失败的因素来源就是主要有四点,即:出版社内部管理问题、市场的变动、竞争者的竞争还有外部宏观环境的变化。以上四点任何一项发生事故都可能会导致选题失败。然后再以这四个原因为次项事件,采用类似方法继续深入分析,直到找到代表各种风险的基本事件为止。如图 3-1 为选题要素分析示意图,如果按照以上方法,在进行具体选题风险分析时可以根据选题类型的实际情况增加或删除事件,还可以由第三要素继续追加,直至找到潜在风险的具体事件为止。

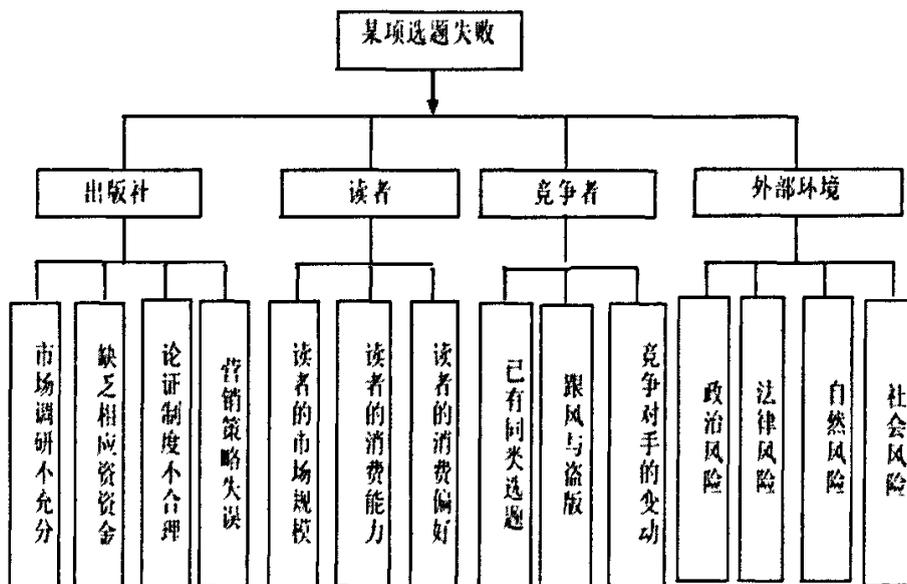


图 3-1 要素分析法

例如，某大学出版社准备开发某种土木类教材图书，除了对以上要素分析外，对“已有同类选题”的还可继续分析，如图 3-2。

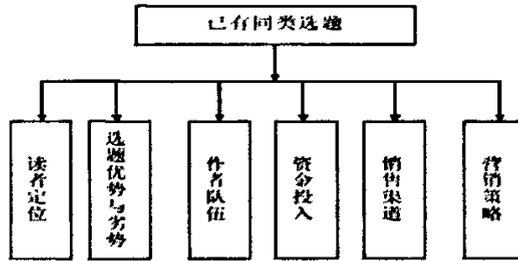


图 3-2 要素分析法 2

根据图 3-2，对市场上已有的土木类图书进行分析，分析已有同类土木类图书的读者定位，例如清华大学出版社将该类选题定位在本科及研究生，该社可以将其定位于大专、高职类学生。再如通过对同类选题的优势与劣势分析，竞争对手强调该选题的理论研究，则该社可以偏向与实际操作与应用。此外，还可以通过作者队伍组成、资金投入、销售渠道和营销策略等方面的分析，从中找出选题策划的市场切入点，避实就虚，防止盲目决策带来的风险。

利用要素分析法分析选题风险，就是从选题开发的构成要素出发，从内到外、由浅及深、层层深入，对选题开发要素进行系统全面的分析，从中找出可能发生的风险，并制定相应的对策，做到知己知彼，百战不殆。

### (3) 因果分析法

因果分析法被广泛的应用于项目管理中，它按事物之间的因果关系，知因测果或倒果查因。<sup>①</sup>因果预测分析是整个预测分析的基础。其具体步骤为：首先，绘制图表。从项目中首先要找出或明确所要分析的问题或对象，并画一条从左至右的带箭头的粗线条，作为主干，表示要分析的问题。在箭头的右侧写出所要分析的问题或指标。在此将“选题失败”作为要分析的对象。其次，对原因进行分类。将项目实施情况或考察中收集到的信息进行整理和分类。通常按照问题的性质或属性分类，在选题开发中将可能导致失败原因分为六大平行的类别，即选题的稿件内容、企业的内部管理、编辑的自身素质、外部宏观环境、产品的竞争和图书的营销发行。最后，对重要原因的标定。将通过对项目实地考察、调研，或通过

<sup>①</sup>姜伟新,张三力.投资项目后评价.中国石化出版社, 2001.73-76

其他途径收集到问题和情况，以及项目评价专家组成员提出的问题和对原因的分析，进行集中整理和分类。

在分析某项选题项目存在各种风险时，通过集思广益，将可能导致该选题项目失败的各种原因反映在一张图上，如图 3-3，即因果分析图。尽管最终导致可能选题失败的风险很多，相互之间的关系错综复杂，但归纳起来不外乎两种相互依存的关系：即平行关系和因果关系。利用因果分析图可以逐级分层，从大到小，从粗到细，寻根究底，直至确定采取的有效措施。分析某项选题的风险，以此项选题可能失败为“果”，将可能导致失败原因分为六大平行的原因，即选题的稿件内容、企业的内部管理、编辑的自身素质、外部宏观环境、产品的竞争和图书的营销发行。再以每个主要原因为对象，分别分析导致此结果各个原因，依此类推，直至找到最后的具体事件。

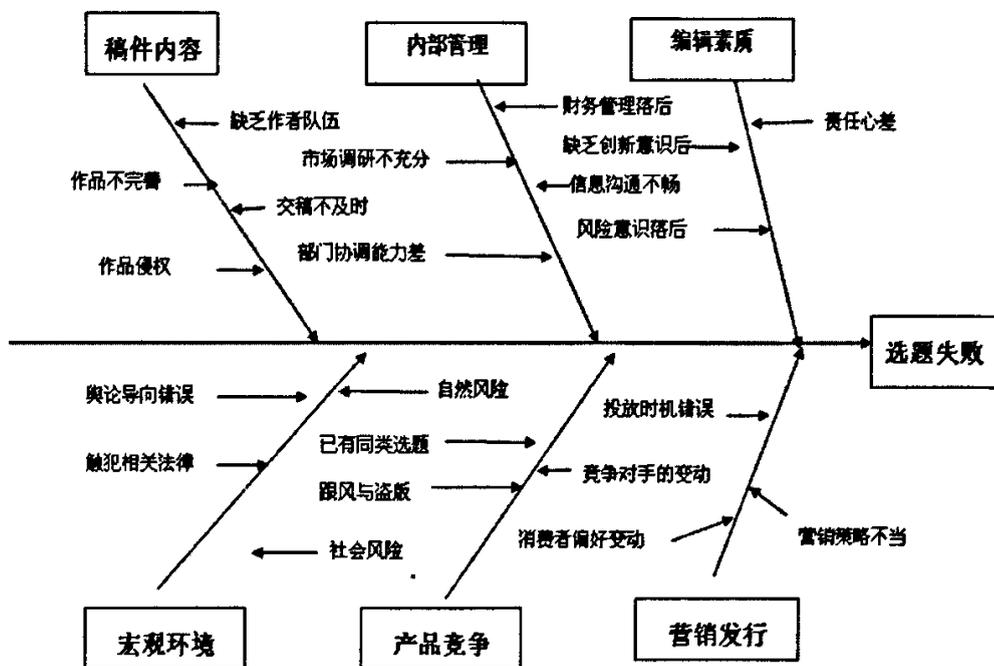


图 3-3 因果分析图

综上所述，由于以上几种风险识别方法虽然可以有效的识别选题开发过程中的部分风险，但是各种方法的局限性以及选题风险的广泛性和错综复杂性，选题风险的识别与分析是一个综合运用各种方法、连续不间断的、工作量繁重的过程。实际的出版工作中；客观情况是不断发展变化的，选题开发的风险也是不断变化着的。出版工作者在选题开发过程中除了要灵活运用风险识别的工具和方法外，

更应该依靠自身积累的实践经验和职业敏感性,结合具体的客观条件与不断变动的实际情况,认真细致的思考和推测,才能最大限度的将选题的风险逐步识别与把握。

## 3.2 选题风险的评价

### 3.2.1 选题风险评价的内涵

在风险识别的基础上,把风险因素发生的概率、损失程度结合其他因素综合考虑,得出系统发生风险的程度以及可能性就是风险评价,它是应用各种风险分析的技术,用定性、定量的方法或是两者相结合,来处理不确定性风险因素的过程,其主要工作内容及步骤包括项目风险估计、项目风险分析、绘制项目风险分析总结报告。风险分析与评价是项目实施阶段风险管理对策选择的重要依据,具有重要的作用。

### 3.2.2 选题风险评价的流程

风险评价包括以下三个必不可少的主要步骤:(如图 3-4)

第一步,采集数据。必须采集与所要分析的风险相关的各种数据。这些数据可以从出版企业本身或者同行中过去类似选题开发经验的历史记录中获得。所采集的数据必须是客观的,可统计的。如果有时直接的历史数据资料不够充分,尚需要主观去评价,特别是那些对出版企业自身来讲,在选题内容较新、市场不确定较大、政治性敏感性较强的选题需要通过专家的调查来获得有经验性和专业知识的主观评价。

第二步,建立风险分析评价模型。根据已经搜集到的风险信息资料,对风险发生的可能性和可能的结果给以明确的定量化。通常用概率来表示风险发生的可能性,可能的结果体现在项目的现金流上,用货币表示。

第三步,对风险影响进行评价。在不同的风险事件的不确定性已经模型化后,需要评价这些风险的全面影响。通过评价把不确定性与可能结果结合起来。

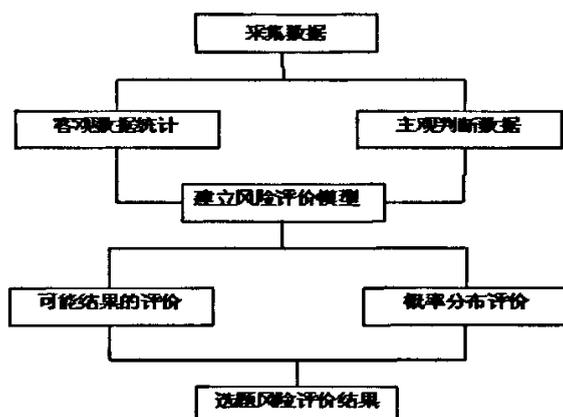


图 3-4 风险分析流程图

### 3.2.3 选题风险评价方法及其应用

风险评价的方法很多，通常采用的主要有调查和专家打分法、层次分析法、模糊数学法、盈亏平衡法、敏感性分析法、蒙特卡罗模拟法、影响图法等。下面简要介绍用层次分析法和综合评价法分析和评价选题风险。应当指出的是，任何选题风险的评估都应当是在完全规避政治风险的前提下对其他风险的分析与评价。

#### (1) 层次分析法 (AHP)

将决策问题有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础上进行定性和定量分析的决策方法。<sup>①</sup>从上述对选题开发风险因素及来源的分析，可以看出以下三点：一是选题开发风险是由多方面因素综合影响所致的；二是不同选题开发方案的风险因素对选题开发产生的影响是不同的，为了减少选题开发风险应在评价选题开发风险的基础上优选方案；三是各类风险因素对选题开发产生的影响，直接量化较为困难。因此，需要一种可将决策者的经验判断给予量化，并将定量决策对象（即新产品开发方案）进行优劣排序、筛选的多目标决策方法，层次分析法是进行选题开发风险评估的有效方法。具体步骤如下：

第一步，建立指标评价体系，形成层次结构模型。根据选题开发风险因素对选题开发有效性影响的分析，评价选题开发风险的指标体系主要包括以下几个方面，具体内容见表 3-1。

<sup>①</sup>卢有杰,卢家仪.项目风险管理.北京:清华大学出版社,1998.31-45

表 3-1 选题开发风险的评价指标体系

市场风险 (R1)	市场定位不准、新产品寿命短、消费者消费偏好变化、产品的性价比
财务风险(R2)	选题开发资金不足、筹资渠道不畅、资金投入过大
环境风险(R3)	经济发展水平、经济景气指数、社会稳定有序度
竞争风险 (R4)	盗版与跟风、已有同类选题、竞争对手竞争策略的改变
管理运作风险(R5)	组织协调不力、出版时机把握不当、市场调研不充分 风险决策机制不健全

确定影响选题开发风险的评价指标体系后，可以做出如下所示的层次结构模型图。图中选题开发风险层为评价的目标层，五项评价指标内容为准则层，假定某出版企业有 A（政治类选题）、B（计算机选题）、C（儿童类选题）三个选题备选，从中选出最佳开发方案。开发方案构成方案层，如图 3-5。

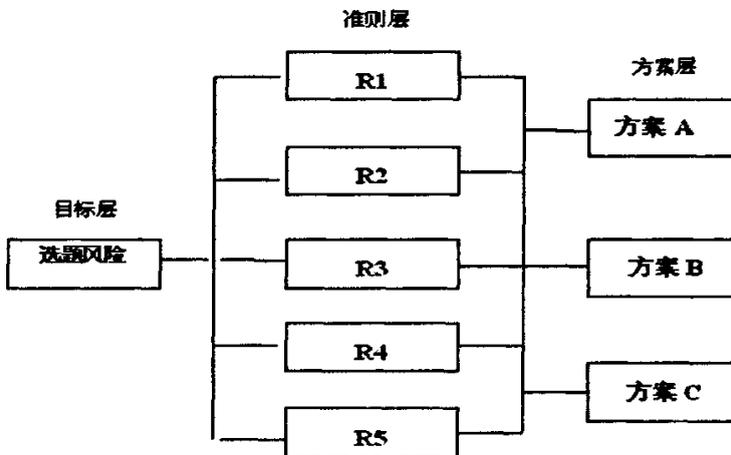


图 3-5 层次结构模型

第二步，确定准则层评价指标对目标层的权重系数。由选题开发有关专家依据准

则层中的五项指标对实现选题开发目标可能带来的风险大小进行两两比较后,确定评分值,形成判断矩阵。根据判断矩阵,计算各项指标对于目标层的重要性权重以及一致性检验参数。其中,判断矩阵每行所有元素的几何平均值 $\bar{W}_i$ ,计算公式为:

$$\bar{W}_i = \sqrt{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad \text{公式 (3-1)}$$

将 $\bar{W}_i$ 归一化,计算 $W_i$ ,计算公式为:

$$W_i = \frac{\bar{W}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{W}_i} \quad \text{公式 (3-2)}$$

计算判断矩阵的最大特征值 $\lambda_{\max}$ : 计算公式为:

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{nw_i} \quad \text{公式 (3-3)}$$

其中 $(Aw)_i$ 是向量 $(Aw)$ 的第*i*个元素。

计算CI,进行一致性检验,计算公式为:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \text{公式 (3-4)}$$

其中 *n* 为判断矩阵阶数,查表得随机一致性指标 RI,并计算比值 CI/RI,当 CI/RI<0.1 时,判断矩阵一致性达到了要求,否则重新进行判断,写出新的判断矩阵。

由下表可得: $\lambda_{\max}=5.028$ ,  $CI=0.007$ ,  $CR=0.006$ , 这表明在新选题开发风险综合评价中按重要性不同排序为 R5(0.311), R1(0.296), R4(0.296), R2(0.055), R3(0.043)。

表 3-2 评价指标相互比较的评分值及对目标层的权重系数

综合评价	R1	R2	R3	R4	R5	排序值
R1	1	5	7	1	1	0.296
R2	1/5	1	3	1/5	3	0.055
R3	1/7	1/3	1	9	5	0.043
R4	1	5	1/9	1	3	0.296
R5	1	1/3	1/5	1/3	1	0.311

第三步，确定各备选方案在五项评价指标中的影响程度排序。这一步骤主要是评价 3 个备选方案在不同指标下的影响程度排序，方法同第二步。首先，分别对不同方案的各项内部资料进行两两相互比较，判断它们之间的相对评分值并构成判断矩阵；然后计算出各方案在各指标中的评分值，详细过程略。

第四步，确定三个备选方案的综合评价结果。根据上述评价结果，通过一致性检验，计算各方案的选题开发风险的综合评价价值如表 3-3；最后，采用加权平均法。将第一层次指标评价排序值看作总评价指标权重系数，将三个方案各指标的大小排序值看作变量，求得综合评价排序值，见表 3。从综合评价结果可知，方案 C（儿童类选题）的综合评价价值最小，评价值为 0.117，风险最小，低于方案 A（政治类选题）和方案 B（计算机选题），因此方案 C（儿童类选题）确定为最佳方案。

表 3-3 选题开发风险综合评价价值

评价指标	R1	R2	R3	R4	R5	综合排序
权重系数	0.296	0.055	0.043	0.296	0.311	
方案 A	0.740	0.648	0.682	0.761	0.793	0.725
方案 B	0.167	0.122	0.216	0.158	0.131	0.159
方案 C	0.094	0.230	0.103	0.082	0.076	0.117

层次分析法是根据出版行业模糊因素多，量化难度大的特点建立起来的，可以细化选题风险评价因素体系和权重体系，使其更为合理；对方案评价，采用两

两比较法,可以提高评价的准确程度;对结果的分析处理,可以对评判结果的逻辑性、合理性进行辨别和筛选。因此,它与传统的选题论证方法相比,较好地克服了选题论证中的主观随意性和盲目性,提高了选题论证的客观性、自觉性和准确度;本模型对多方案多目标的决策问题具有简单实用的价值,这种方法还可以应用于出版工作的其它方面,诸如图书质量的测定、优秀图书的评选等等。但层次分析法的不足之处在于它受计算规则的限制,在多层次的指标体系综合评价中指标含义不很明确,有时会与实际情况相悖,而且对所得结果难以给予明确的解释。因此在实际运用中,对评价指标体系权重的确定应当首先通过典型抽样调查,用专家评价法制定一套指标权重,再采用客观赋权法对用主观权重做出的评价结果进行检验。两种权重确定方法的结合,一方面发挥了主观赋权法的解释性强的优点,另一方面又有了客观赋权法的客观性的优点,使两类赋权法的优势互补,从而能够实现对更全面、客观地评价。

## (2) 综合评价法:

综合考虑影响新产品开发的各种因素,可以形成如下一个能综合评价新产品开发风险的公式:

$$R=i/I \cdot d/\mu \cdot (1-a_1 a_2 a_3) \cdot s/s_1 \cdot L/L_1 = \text{ids } L_1 \cdot (1-a_1 a_2 a_3) / (I_\mu s_1 L) = K \cdot B \cdot a \cdot z \cdot M^{\text{①}}$$

公式中: R 表示选题风险;  $K=i/I$  表示风险承受力;  $B=d/\mu$  表示相对不确定度;  $a=(1-a_1 a_2 a_3)$  表示总体失败率;  $Z= s/s_1$  表示开发难度;  $M= L/L_1$  表示竞争风险。

公式中的各项指标含义如下:

$i$ ——选题开发的投资,  $i$  越大表示选题开发项目的风险也越大。

$I$ ——企业资产价值,  $I$  越大, 则抗风险能力便越大, 因而相对风险便越小;

$i/I$ ——风险承受能力, 即为某项选题开发项目投资占企业总资产的比重,  $i/I$  越大, 说明风险越大, 反之亦然。例如一个需要投资 100 万元的选题项目, 对于资产实力为 1000 万元的 A 出版企业和资产实力为 1 亿元的 B 出版企业来说, 风险是迥异的。前者的  $i/I=0.1$ , 后者的  $i/I=0.01$ , 显然前者的风险大于后者。

$d$ ——选题开发的投资收益率均方差, 该指标表示选题开发的投资收益率的一种不确定性程度,  $d$  越大, 则选题开发投资收益率的波动也就越大, 因而风险也就越大。

$\mu$ ——选题开发投资收益率的均值, 该指标需首先估计出选题开发投资收益率的各种可能状态及其概率分布, 然后再根据投资收益率概率分布求得平均值。

$a_1$ ——选题开发的技术成功率, 即为选题开发从构思到达到预期技术指标的概

<sup>①</sup>曹树钦、唐才进、谢科范著:《企业逆境与风险管理》,人民交通出版社,1996.215-218

率，显然  $a_1$  越大，则选题开发风险越小。

$a_2$ ——选题开发的生产成功率，指上市之前达到预期要求的各项质量指标的概率

$a_3$ ——选题开发的市场成功率，在这里指从选题投入市场开始到规定时间（一般指从投入期到成长期）成达到预期市场效果的概率；

$S$ ——选题的生产开发周期，指图书从选题论证到大量生产直至上市的时间。

$S_1$ ——同类选题的平均开发周期；

$L$ ——选题产品预期寿命周期

$L_1$ ——同类选题的平均寿命周期

这种方法将产品开发的各种影响因素综合起来，利用数学公式进行表述，对选题开发风险评价具有重要的借鉴意义。

综合所述，以上两种风险评估方法只是将选题开发风险从定性分析上升为定量分析的众多方法中的一种。在实际运用过程中，其风险因素的种类和数目也会因企业的具体情况、经济环境等而变化，因此在采用这些方法时就需灵活应用。同时，由于出版企业经营的特殊性，在重视选题的经济效益的同时更担负着传承文化，把握舆论导向的社会作用。很多情况下，选题社会效益的重大作用是不能用具体的经济指标来衡量的。另外，在实际经营中，一方面要有规避风险，趋利避害的能力，但也不能在风险面前止步不前，只有用理性的头脑去认识和把握风险，运用先进的风险管理技术去控制和规避风险，才能真正在市场经济的磨练下不断壮大自我，提高自身的竞争水平和抗风险能力。

## 第4章 选题风险的防范与规避

### 4.1 选题风险防范体系的构建

#### 4.1.1 建立风险管理组织体系

选题开发是一个系统工程。一种图书的出版，特别是一套较大型的图书的出版，从进行市场调研，确定读者对象、编写内容和编写体例，寻找作者并组稿、书稿的编辑加工，到封面、版式、装帧的设计，确定开本和用纸，寻找能够保证达到设计要求和生产周期要求的承印厂，再到宣传方案的设计与实施，确定上市时机、发行折扣政策、发行渠道、发货策略，以及成本、利润政策和核算等等。牵涉到编辑、出版、发行、财务等许多具体、细致的工作，因此，选题的风险管理不能不涉及企业的其他方方面面。随着出版改革的深入，生产经营活动中涉及的项目和范围的扩大，管理工作日趋复杂，经营过程中的风险不断加剧，选题风险只是出版企业经营过程中的风险之一。另外，企业还面临着诸如人力资源风险、资本运营风险、信用风险、技术风险等等。这些风险相互依存又相互影响，出版企业进行风险管理不能仅面向选题风险，而应当把选题风险与其他风险一起纳入企业的风险管理中去实行全面风险管理。

全面风险管理（ERM）是一个由企业的董事会，管理层和其他员工共同参与的，应用于企业战略制定和企业内部各个层次和部门的，用于识别可能对企业造成潜在影响的事项并在其风险偏好范围内管理风险的，为企业目标的实现提供合理保证的过程。由此看出，企业的风险管理是一个过程，其本身并不是一个结果，而是实现结果的一种方式。为了提高企业效率，使企业风险管理成为持续不断的企业管理活动，出版企业有必要建立相应的风险管理组织体系，使得风险管理得以正常进行。

依照风险管理关于风险管理体系的论述，建立符合出版企业战略定位的科学、完整、高效、可控的风险管理体系，就是要通过风险管理委员会实现对风险管理进行整体战略决策管理；通过独立而权威的风险管理部门实现对企业内部各部门风险的统一管理；通过科学完整的风险管理模式实现对出版企业内各种类型风险的全面有效管理；通过合理明确的职能划分实现风险管理职责在各业务部门之间、上下级之间的有效协调、联动管理，最终实现以促进选题开发为根本的风险管理体系的建立。（如图4-1），

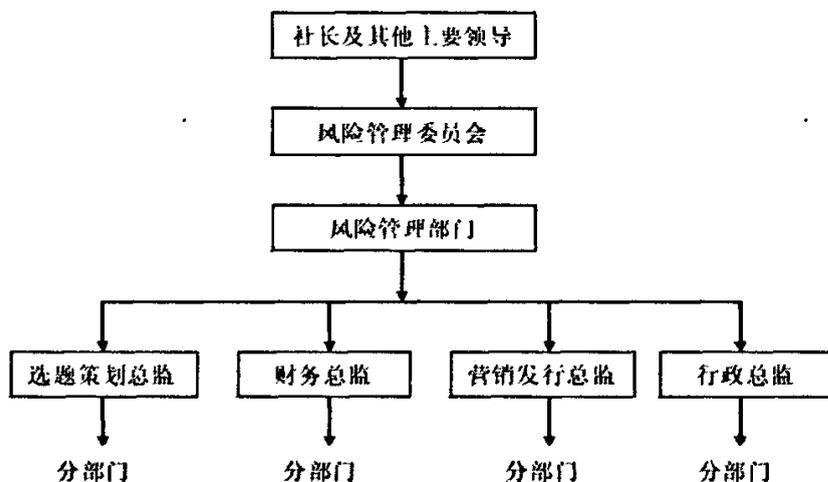


图 4-1 出版企业全面风险管理组织架构

出版企业风险管理架构中各主要部分的职能:

**社长及其他主要领导。**对出版企业风险管理负有最终责任，负责根据企业发展战略和国家政策指导范围内确立出版企业风险取向、风险总量和管理战略，确保出版企业拥有合适的体系、政策、程序和文化以支持风险管理战略的实施，并从总体上监控本企业的风险管理运作。

**风险管理委员会。**风险管理委员会是在社长领导下的专业委员会，负责提供独立支持：出版企业的风险管理策略、政策和程序制定，以及监控实际操作。风险管理委员会是风险管理的最高决策机构，由相关高层管理人员组成。

**风险管理部。**风险管理部独立于业务部门，对风险管理委员会负责。风险管理部是在风险管理委员会领导下，具体实施风险管理的牵头组织部门。根据出版企业风险管理战略的要求，传导、落实和执行各项具体风险管理目标，监督、指导和后评价各级风险管理部和风险窗口的工作，保障风险管理战略的实现，在风险管理体系的建设和运行中发挥核心推动作用。风险管理部的职责包括：为风险管理委员会提供执行手段，以保证出版企业风险管理策略、政策和程序的执行。

**各部门负责人。**各部门负责人是在出版业务第一线的风险管理者。各部门负责人对他们所在业务中的风险事件负责。他们在本部门直接实行风险管理，监控本部门风险状况的变动，并将信息及时反馈到上级部门，实现风险管理具体化。

通过对出版企业风险管理组织体系的构建,将风险管理渗透于企业各项活动中。企业风险管理变成一个由人人参与的过程,涉及企业各个层次员工。在选题开发过程中,由风险管理的最高层次(社长及其他主要领导)负责根据企业发展战略和国家政策指导范围内确立出版企业的选题开发方向,从总体上监控选题风险管理的整个运作。风险管理委员会则提供对选题开发的风险管理策略的制定并监控实际操作。风险管理部门依据风险管理战略的要求具体落实和执行各项风险管理目标,监督、指导和后评价各级风险管理部门和业务窗口的工作,如对选题三级论证制度和三审三校制度执行情况的监督,对图书生产周期和图书质量的控制与监督。各部门负责人从各自岗位出发,对本部门直接实行风险管理,监控本部门风险情况的变动并及时反馈到上级部门,如策划人员对合适作者的选定情况、编辑人员对稿件内容质量的审定情况、发行人员对图书营销及市场变动的情况、财务人员对选题资金投入与货款回收情况等问题进行时时监督并及时向上汇报。从而使整个选题策划过程都纳入到风险管理体系中来,从确立选题方向并制定选题风险管理战略,到对选题开发过程中风险信息的及时搜集、分析、到做出对策并实施跟踪与监督。

#### 4.1.2 推行风险管理文化建设

企业文化是运用文化特点和规律,以人的管理为中心,以提高人的文化素质为基本途径,以培养企业经营理念和价值观为基本内容,以塑造企业形象为手段,以提高企业综合实力为目的的经营管理哲学。

出版企业的企业文化是企业文化的分支。出版企业的企业文化建设的主要内容包括出版企业的价值观,出版企业的经营理念和发展目标,企业精神,服务规范,出版企业的形象以及出版企业的法制、制度文化和传播文化等很多方面。风险管理曾被人们认为只是一门艺术,但随着各种计量技术、分析工具的涌现,风险管理则逐渐向科学靠拢,但从本质上来说风险管理是科学与艺术的结合,而这种结合的好坏则取决于风险管理文化。风险管理技术虽然可以为出版企业提供较好的管理工具,出版企业也可以通过设立非常复杂的政策及程序通过检查、报告等手段来控制风险,但它们的运用应和一个健全的风险管理文化融合起来。如果缺乏一个良好的风险文化内核,所有这些将会是徒有形式,不会发挥好的效果。

出版企业风险管理文化建设的内容主要包含三个方面,即精神层面、知识层面和制度层面。风险管理文化的精神层面是指出版企业在长期发展过程中形成的,全体成员统一于风险管理方向上的某种思想观念、价值标准、道德规范和行为方式等精神因素,它是风险管理文化的最高层次。风险管理文化的知识层面是指出版企业在风险管理过程中形成的技术。具体来说,它包括出版企业对各种风

险的评估能力、辨识能力、在风险收益上的权衡艺术以及对风险管理的开发运用技巧。它是出版企业风险管理的智力基础。风险管理文化的制度层面是指出版企业对经营活动中对能出现的各种风险进行预防和控制的一整套制度安排,主要包括内控机制和激励机制制度层面,是风险管理文化的体制保障。

出版企业风险管理文化的塑造过程主要为:

管理层的倡导与策划。出版企业的管理者更应该首先从观念上转变对风险管理的认识,将风险管理与企业发展结合起来,应当保持足够的热情做好风险管理文化的策划,在日常经营中不但直接领导,组织参与风险管理的过程,还应当做不违反风险管理原则的事情,从而维护风险价值观的权威性。

倡导全员参与。提高出版企业整体的风险管理意识和风险防范水平。出版风险存在于出版工作的整个环节中,这决定了出版企业的风险管理是每个员工的行为。要在所有员工中营造一种“风险处处存在,防范人人有责”的风险管理文化。自上而推行和自下而上不断丰富全员风险管理文化是促成风险管理有效性的基础。

明确风险职责。这是有效管理风险的必要前提。出版企业对风险的辨识、评判、权衡与防范,必须因岗定责,落实到人,以利于树立风险意识,从而在整个银行业务流程中创造出一种风险管理的氛围。

建立完善的风险管理奖惩制度。风险管理文化需要制度的支持,在对经营管理中的风险作深入研究的基础上,形成系统的风险控制制度和奖惩制度,让每位员工都能自觉按照规章制度操作,对规范经营的进行物质奖励和精神奖励,对违规行为和造成风险的责任人进行处罚。

在选题开发过程中,编辑与策划人员要拥有良好的政治素养与风险意识,充分考虑选题的政治风险与市场风险,把握舆论导向,做好前期市场调研工作,科学决策图书印数。对出版环节进行严格把关,严格执行选题的三级论证制度,对稿件的内容实行三审三校,合理控制图书生产周期。图书发行人员做好对客户的信用评估,以防呆帐坏帐的产生。出版企业要形成健康良好的风险管理文化并非一朝一夕,而是任重道远。风险管理文化,不是局限于企业员工精神的口号标语,为了“文化”而“文化”,而是出版企业实现科学的风险管理、将企业做大做强的必经之路。因此,出版企业必须持之以恒,以理念同化人,以制度约束人,才能培育与业务发展相协调、相促进的出版企业的风险管理文化。

### 4.1.3 推进管理信息化建设

风险产生于信息的不对称,因此风险管理活动应伴随着风险信息的生产、收集、处理及发送过程。随着信息技术的迅速发展,风险管理与信息技术日益结合,出版企业的风险管理可以借助先进的信息技术,建立出版企业风险管理信息系统,来优化出版企业风险管理信息流程,在恰当的时间把正确的信息传送到需要此信息的员工那里。ERP(企业资源规划)系统为出版企业的管理信息化提供了可供借鉴的途径。企业资源规划的实质是利用信息科学的最新成果,根据市场的需求对企业内部和其供应链上各环节的资源进行全面规划、统筹安排和严格控制,以保证人、财、物、信息等各类资源得到充分、合理的应用,从而达到提高生产效率、降低成本、满足客户需求、增强企业竞争力的目的。

出版业和制造业虽有差别,但企业资源规划的思想是可以借鉴的。出版业的一般流程如图 4-2 所示。<sup>①</sup>

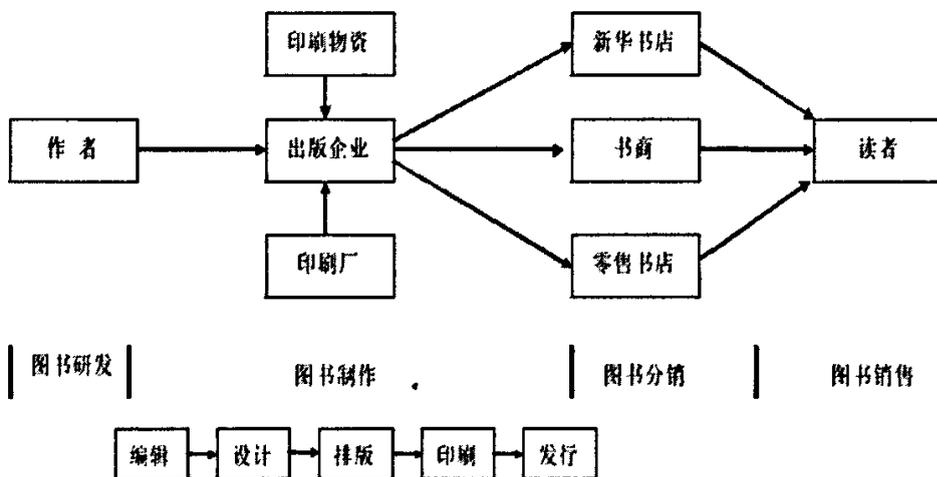


图 4-2 出版企业业务流程

出版企业其实不仅承担了图书的编辑、设计、排版、印刷和发行,而且还要掌握其他的出版资源。对于一家具体的出版社而言,关键的出版资源包括:作者队伍、策划能力、加工制作(包括文字编辑、校对、装帧和版式设计、印制调度等)能力、营销推广能力、技术装备(包括必要的办公条件、设备等)和资金等。这些出版资源制约和影响出版社社会效益和经济效益。面对这些资源,要高效

<sup>①</sup> 王俊峰.ERP 系统在出版行业的应用分析与对策研究,合肥工业大学学报(社科版),2006.2

率地运作，就需要建立出版供需链，实施 ERP 系统。

出版企业与选题开发相关的信息系统应包括以下部分

政策、方针信息系统。该系统的任务是搜集国家有关出版工作的方针、政策等信息，并结合自身的实际情况对这些信息进行综合分析，得到对本企业工作具有指导意义的二次信息。

选题信息系统。该系统主要应体现以下三方面的内容：一是对本企业选题的管理，便于策划编辑及时掌握本社的选题情况；二是对其他出版社选题信息的搜集，便于掌握全面的情况；三是动态选题的搜集，如作者正在进行的课题或科研项目等情况。

市场信息系统。搜集市场信息的关键是要建立既有针对性又有普遍性的信息反馈网络，使这些信息与当时的图书市场同步，例如北京开卷图书市场研究所建立的“全国图书零售市场观测系统”。策划编辑可以根据此系统了解图书的即期销售状况和市场变动，从而决定其市场定位。

书目信息系统。这些信息以书目数据库的形式存在于出版信息系统中。通过对同类选题的比较使出版者能够逐渐做到“知己知彼”，并在图书市场的激烈竞争中游刃有余。

作者信息系统。作者信息以作者库的形式来体现，包括作者的一般情况（如姓名、性别、年龄等）、以往作品情况、擅长的写作手法等与出版有关的信息。有了这些信息的支持，出版就能随时掌握作者的情况，而且为出版社所策划的图书选题选择最合适的作者打下了基础。

读者信息系统。读者信息包括读者的与出版有关的信息，如读者的读书兴趣（爱好）、对出版企业的建议等。这些信息可以用多种方法来搜集，如在所出版的图书中附读者调查表。这些信息同时也是出版企业建立图书直销网络的基础。

辅助信息系统。以上几类信息系统主要侧重其及时性和动态性。对于出版企业来讲，一些资料性的数据亦有其实用价值，如全国各级、各类图书的获奖情况，出版社、发行商的情况等。这些内容主要强调的是其连续性和积累性，这也是出版信息系统不可或缺的内容。

在选题开发过程中借助信息管理系统，通过对同类选题的分析掌握同类图书的市场规模和增长情况，以及同类图书的领先者及主打产品，判断市场走势，避免了盲目进入某一市场后可能造成的损失和失败。通过对作者信息的分析，可以快速选定合适的作者。通过对畅销书的分析，判断市场流行趋势，从而确定采取“借势”或创造性的模仿，发掘市场份额。通过对竞争对手的分析，可以从中发现参与同类选题出版的出版企业的数量及出版规模，领先出版企业及其市场份额，竞争格局的划分等许多竞争对手的信息，从而发现竞争对手的弱势，有针对

性地提出自己的选题。通过对图书投放地的市场分析,找出区域差异与产品的流向,从而确定图书的重点投放区域,为图书出版后的市场营销做好前期准备。通过对图书内容的市场分析从而确定自己选题的内容侧重点。

因此通过企业的信息系统不仅可以大大提高工作效率,实现编辑、出版、发行、财务的信息流、物流和资金流的全面管理,还能进行选题获利能力分析、经营状况跟踪、图书销售与市场预测、采购计划控制与交货期控制等。依托决策支持系统的数据分析,出版企业决策者在选题开发过程中能够更加迅速地响应市场和预测市场,更精确地把握市场容量,及时针对反馈信息调整策略,由过去的追随市场变化向掌握市场变化迈进,实现由被动反应向主动出击的飞跃。ERP的实施使出版企业更加理性地面向未来,提高企业风险信息搜集和处理能力,从而可以及时采取有效措施来应对各项风险,为规避选题风险提供了可靠保障。例如美国麦格劳——希尔教育出版集团,在ERP系统的强力支持下,在集团的任何一个全球分支机构都可以准确地得到集团的业务数据,了解到任何一种图书在全球的销售情况以及库存情况。通过这些数据的支撑,总部可以随时调整销售策略以满足读者的需求,并根据读者的反映调整其生产和销售。

虽然ERP在我国出版界还处于理论探讨阶段,但一些有远见和实力雄厚的出版企业正在积极尝试这种新的管理模式。例如高等教育出版社、辽宁出版集团、新华发行集团总公司等已经建立或正在建立ERP系统。实施ERP管理系统是一项系统工程。应该坚持逐步推进的原则,整体规划,分步实施,根据需要由简到繁,逐步扩展,稳步推进。

## 4.2 选题风险的规避策略

### 4.2.1 提高编辑策划人员的政治素养

出版业作为社会主义文化事业的一个重要组成部分,担负着传播先进文化,生产精神食粮,培育民族素质,推进社会文明的重要使命。图书编辑人员从事的是社会主义制度下传播先进文化的事业,任何时候,即使在市场经济条件下也不能只强调出版的产业功能和经济功能而忽视意识形态功能。随着我国对外开放进一步扩大,使更多的思想意识、价值观念、行为方式相互碰撞。这为我们更好地学习、借鉴世界优秀文化成果,推动我国文化走向世界提供了有利的条件。同时也使我们面临着西方文化和价值观念的严峻挑战。在这种情况下,编辑要树立起坚定的责任意识,防范意识形态领域的不良影响和渗透,抵御西方腐朽文化的侵蚀,把马克思主义观自觉地落实到出版的具体工作中。要具有较强的政策观念和政治觉悟,要使选题与中央的政治路线和思想路线保持一致,与整个社会主义事

业相协调,坚持“为人民服务、为社会主义服务”的出版方针,坚持正确的出版方向,遵循党和国家的方针、政策,遵守国家的法律、法规。

之所以要特别强调编辑的这种政治敏感性,因为它常常会给国家、出版社、个人带来巨大的甚至是无可挽回的影响。例如,1980年,某家出版社出版了新中国第一本《中国百科年鉴》,其中一张世界地图把有争议的北方四岛划到前苏联国界线里去了。发现问题以后,出版社把全部图书(约5000册)追回,更换了地图,经济损失惨重。另外,上个世纪九十年代四川XX出版社出版了一套少儿读物《脑筋急转弯》,由于里面有个别内容涉及回族风俗习惯,结果引起了西北回族地区的骚乱,几十万人上街示威。国家花了很大力气才将事态平息,出版社和当事人受到严厉惩处。

对政治文化问题的敏感性是需要培养的。从事出版工作的人员,必须关心国际与国家的政治和文化形势,具备更为开阔的政治文化观;必须认真学习国家的政策法规;清醒把握当前的出版动态;提高自身的职业修养。编辑策划人员良好的政治素养主要体现在以下几个方面:

首先,拥有坚定的政治方向。作为一名合格的编辑,不仅需要有广博的专业知识,更需具有很强的政治敏锐性和政治鉴别力,具有高度的政治责任感,要从思想上政治上自觉与党中央保持一致,讲政治,讲大局,坚持马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和三个代表重要思想,杜绝在党性原则、政治立场和舆论导向上出问题。能正确认识和妥善处理“百花齐放、百家争鸣”方针与坚持四项基本原则、政治与学术等关系,在各种政治思潮面前保持清醒的头脑,能够熟练地运用马克思主义的基本原理研究和解决重大的政治思想理论问题,特别是坚持运用马克思主义的基本观点和方法,研究和解决社会实践过程中遇到的新情况和新问题。通过学习,树立正确的政治立场和观点,努力提高自己的政治思想修养。

其次,强化法律、法规和政策意识。。市场经济是法治经济,出版企业和其他任何的经营实体一样,必须遵守国家的法律法规。我国对出版企业的管理体现在一系列法规、条例中,如《中华人民共和国著作权法》、《出版管理条例》、《图书质量管理规定》、《印刷业管理条例》、《音像制品管理条例》、《计算机软件保护条例》、《出版管理行政处罚实施办法》等等。出版企业如果出版那些被法律、行政法规和国家规定禁止的内容,或者买卖书号,非法融资,或者经营行为中的偷税漏税都可能使企业因触犯法律蒙受损失。另外随着出版周期持续缩短和人们著作权意识不断增强,图书出版中对于侵犯著作权的行为和侵犯人身权的行为不断增加,使近年来出版单位及其编辑成为被告的纠纷层出不穷。因此,编辑应当熟悉和掌握这些法规、条例,按法律、法规来规范和约束编辑工作。

最后,树立自身良好的职业道德。作为编辑,要有严谨的学风和良好的道德

修养，要有兢兢业业、一丝不苟的工作态度，这是编辑工作者职业道德的具体体现。编辑人员应当加强自身约束及个人修养，防止违背职业道德，丧失敬业精神的事情发生。随着社会主义市场经济体制改革的不断深入，编辑应该坚定立场，遵守出版工作者准则，分清是非，以大众利益的追求为最高追求，以自身健全完善的编辑人格，渗透自身的文化参与意识，努力使自己以出版工作者准则作为标准，默默无闻，讲求奉献，不求索取，淡泊名利，抵制各种诱惑，担负起为社会呼唤道德的历史重任。

#### 4.2.2 加强信息交流，做好选题调研工作

选题开发的关键是信息。选题要取得经济效益，就必须以市场需求为导向进行开发。在出版过程中，图书的生产是有计划性和科学性的。申报选题是图书编辑工作的起点和基础。申报什么样的选题，所申报的选题是否具有市场价值，这完全取决于编辑对图书市场的调研。为了避免风险，最大限度的提高选题的成功率，出版企业在选题开发之前必须进行详尽的信息调研，广泛收取和获得选题开发所需的相关信息，并开展信息的分析与研究，为选题开发决策提供可靠的科学依据。市场调研和需求预测对于图书的成功与否起着决定性的作用。在品种浩如烟海、竞争激烈的图书市场上，一本书要想表现出一枝独秀的魅力，吸引更多购买者的目光，除了在包装制作、营销宣传方面要比其他一般图书投入更多的人力、财力外，编辑还要在选题策划的市场调研和需求预测等前期工作上花费大量的时间和精力进行谋划。相对而言，国外的大型出版商则非常重视图书的市场调研和需求预测，并且已经形成了一套成熟的调研方法和预测体系。这也是国外为何频频出现各种各样的超级畅销书的原因之一。

市场调研在选题开发过程中的作用主要体现在以下几个方面：

市场调研可以使出版企业把握选题开发的正确方向，了解市场发展态势，了解竞争对手的竞争战略，做到知己知彼，合理控制从而规避风险。

信息调研为出版企业领导者做出正确决策提供了可靠的科学依据。在进行选题开发决策之前，必须先了解企业内外部环境，明确有利和不利因素，然后在综合分析产品各种信息的基础上制定决策，避免或减少在重大问题上失误。

图书作为出版企业的产品，也具有商品的属性，如同其他企业市场规律一样，出版企业同样需要根据市场规律的要求和市场的特点创造性地对图书在市场上的竞争地位、市场占有率、图书的价格、销售量、生命周期、销售渠道等等进行调查研究，掌握市场变化规律，寻找图书市场的空白点和隐藏商机；同样需要适应市场环境和时间变化并不断调整经营方向和发展战略。也就是说，出版企业同样需要通过市场调研来掌握图书市场的发展动态，需要借助市场预测的理论和方

法来开发新的图书产品。

出版企业进行选题调研工作的内容主要包括两个方面，一是相关信息的搜集与取证，二是对所采集信息进行分析。

### (1) 确定信息搜集的内容与方法

市场信息。市场信息包括读者需求、市场容量、读者购买力水平、图书价格水平、产品竞争、市场变化情况、图书销售渠道及消费者对图书的要求等。这些信息可以通过以下几种途径获得：在大专院校、科研机构对教学和生产一线人员的调研，了解他们实际工作中的需要。在书店、图书交易会等图书销售市场调研，通过与一线销售人员的沟通，可以更加直接地了解每种图书的实际销售情况，直接了解读者的需求，获得第一手真实资料。再就是利用大众传媒，关注媒体、报刊杂志、网络上的最新专业信息，迅速抓住市场热点和社会聚焦点寻求商机。

政策信息。政策信息主要指国家有关出版方面的经济法律、法规、政策、条例和规定等信息。出版不仅仅是经济现象，更重要的在于它是科学、文化、教育等多因素的融合交汇，具有较强的导向作用。因此，需要有良好的政治素质、坚定的立场和敏锐的观察力，随时随地关注政治政策信息，能够从多种多样的社会信息中分析、综合出准确、正确的政治政策信息。国家大力鼓励发展什么、整理限制什么等有关政策，无疑对出版企业的选题开发和企业发展将产生重大影响，企业应充分重视这类信息。政策信息通常通过有关政策部门、政策法规汇编、广播、电视、报纸等获得。

作者和学术信息。作者既是出版社稿件之源、信息之源，又是出版社的发展支柱。没有一支高水平、有规模、上档次的作者队伍，编辑的选题策划和设计就会落空。因此，建立一个广泛而有效的作者信息网是选题策划的前提。出版社若要得到持续性的发展，就要借助于一大批作者、专家，自然地形成“智囊团”，为选题策划和出版出谋献策、咨询解疑。这样，编辑们的触角就可以放射得更远、更广，有利于准确、及时地捕捉到某一领域、某一学科的最新信息。

出版企业内部相关信息。企业内部相关信息主要指企业本身与选题开发密切相关的一些信息，如企业发展水平、编辑人员素质、资金实力、营销网络、营销队伍等。这些信息可从企业内部相关部门获得。

### (2) 对相关信息进行分析

市场信息分析。根据市场信息，分析市场需求。出版企业开发选题，要取得双效益就必须坚持社会效益的前提下以市场为导向，以满足市场需求为目标。为此，在做出选题开发决策前，必须对所收集到的图书的相关市场信息进行分析研究，从而预测图书上市后是否受到读者欢迎；再根据相关信息，分析选题的发展趋势，掌握图书产品未来的发展态势。通过分析竞争者的信息，分析现有竞争者

的营销策略以及对进入者的反应,以便在一些突发事件发生时能够从容应对,保证图书产品能够顺利打入市场。

**效益信息分析。**出版企业在进行选题开发前必须对图书的未来收益进行分析。首先对图书销售的预测,包括图书销售额的预测、图书销售周期和图书销售效果的预测等。要能够结合市场现状做出合乎市场规律的合理判断。其次图书成本预测,包括管理费用、编辑加工费用、印制费用、销售费用等进行综合分析和核算。最后图书利润的预测,要能根据该书预测的销售数额和成本数额,预测可能的利润。

**内部信息分析。**企业要通过对自己现有发展水平、编辑人员素质、营销网络、营销队伍、资金状况、管理水平等各方面的分析,明确企业的综合实力,以便确定和自身实力相符的选题进行开发,把握选题开发规模和投资领域。

对调研信息科学的分析与评价是正确决策的前提条件,也是对选题进行风险分析的重要步骤。在充分进行市场调查,占有市场信息的基础上,发挥各领域工作人员的优势对提出的选题进行全方位、多角度的分析与评价。例如,策划人员可以利用自己的优势分析市场的走势,找到读者潜在的热点,对题目、写作角度、文字风格方面提供建议,降低选题方面的不确定性;发行人员可以立足图书销售市场的实际情况对图书的营销方式,销售渠道提供更好的建议,降低图书发行的不确定性;财务部门可以把企业资本的相关信息及时传递,以便能够保证选题开发过程中资金投入的连续性。企业在特定领域上可以请教相关专家进行风险咨询活动以获得更多的风险信息 and 良好建议。所以选题开发最终应该通过多个部门联合决策。

**案例:** XX 大学出版社为策划《美国口语大观》一书进行调研。该社对所策划的一套英语品牌图书定位为“应试英语”与“大众化口语”还是“休闲式英语”和“专业化英语”进行调研。

**对读者信息的调研与分析:**将英语图书分为下面五类:应试英语、英语口语、英语听力、休闲英语和专业英语,并设计了总分值为 100 分的需求分值调查表,在合肥、南京、广州三地部分高校和书店对读者的英语图书需求情况作了初步调查。调查发现,上述五类英语图书的需求分值依次为:42: 20: 22: 5: 11。据此分析,当前读者需求最大的是应试英语,其次就是英语口语和听力。考虑到应试英语和英语听力方面的图书出版竞争十分激烈,初步确定选择英语口语方向。

**对市场信息的调研:**主要是通过书店、书市和各种订货会,了解英语图书的订货和销售情况。在某省会城市图书中心近两年的英语图书销售情况进行调查,发现应试英语仍然是销售主流,而英语口语类图书在该店英语类图书的销售中保持在 20%的份额,并呈现稳中有升的态势。对其他相关信息的调研:随着我国对

外开放的深入和加入 WTO, 人们更加需要对英语的口语和听力学习和掌握。

对同类产品信息的调研与分析: 同类英语口语图书内容陈旧, 缺乏时代感; 与其他专业口语比较, 应选择贴近生活的“美国口语”

选题预测: 根据类推的原则确定本选题的当期销售市场, 预测英语口语大全式图书的市场容量。根据对象分析的原则确定本图书的主要读者群为在校生、出国人员。根据连贯性的原则确定本选题的潜在销售市场, 通过本图书的进一步修订和音像磁带配售, 实现连续销售, 从而占领英语口语和听力的潜在市场。

此外, 该社在作者选定上采用灵活方式, 该书上市以来取得了重大收益。<sup>①</sup>

从以上图书的成功案例来看, 该选题之所以取得成功, 最主要的是对市场信息的进行了有效调研与准确的分析, 从而减少了开发的盲目性, 从市场上读者的潜在需求出发, 结合国内宏观环境的变化, 比较同类产品的竞争优势与不足, 找出潜在的市场空间, 并在作者的选择上采用灵活方式。从风险管理的角度来讲, 整个选题策划通过信息的收集与整理, 减少了产品开发的不确定性, 明确了选题开发的方向, 避开同类选题的竞争, 独辟蹊径从而取得成功。

### 4.2.3 注重选题开发的创新性

通过前文对选题风险识别的因果分析图, 我们可以得知选题风险产生来源主要在作品内容、编辑素质、内部管理、市场营销等六大要素。选题开发的创新就是要在选题开发过程中不断运用创新因素, 提高选题管理水平、挖掘潜在市场、捕捉新的动向、抓住新的契机。不仅要满足读者的现实需求, 更要善于预测市场的发展趋势, 挖掘读者的潜在需求。唯有不断创新才能提高选题的质量、运作管理水平和市场营销水平, 才能有效的规避风险。

选题的创新不仅包括观念的创新和形式的创新, 还应该包括选题内容的创新和图书营销方式的创新。

其一, 编辑观念的创新。新的选题需要出奇制胜, 这对编辑的创新能力有很高的要求。编辑的创新能力表现在以下几个方面: 首先, 编辑应当具有大胆的超前意识, 能够做到对未来读者需求的预测和对阅读热点转换的把握, 也就是所谓职业上的敏锐目光和识别能力, 甚至是站在同行业前沿的远见卓识。例如, 上海 XX 出版中心的一位编辑从余秋雨散文集《文化苦旅》的走俏中, 预感到哲理思辨类散文在读者消费中重要的地位, 有较大市场。他认定这是个“富矿”, 具有极大的开采价值。一次他在阅读江苏《雨花》杂志的一篇散文时, 发现这篇散文内容丰富, 具有历史穿透力, 以后他再次看到该作者的第二篇散文, 认定该作者具

<sup>①</sup>张春瑾. 题材调研与选题方案的实施. 大学出版社, 2002.01: 42-43

有潜在的创作能力，便策划了《湮没的辉煌》这个选题，并列出了十几个篇名，与作者商榷。在编辑的鼓励下这位名不经传的作者居然成就了大业，这部书后来荣获矛盾文学奖，并多次重印。其次，编辑应当拥有敏锐的再发现能力，表现在对前人经验总结的基础上，能运用自己的敏感性、观察力、感知力、想象力等综合思维能力，对已经存在的思想、方法、成果进行完善、补充、改进和提高。最后，编辑应当拥有丰富的想象力，一切创新都是以想象为先导，没有想象就没有创新心理和创新的意向。想象力可以超越思维时空的限制，从天到地，从古到今，将各种思维材料进行奇异组合，在新的思维空间形成新颖独特的思维结果，并可能获得意外的创新发现。

其二，形式的创新。出版的形式是内容的载体，恰当的形式可以充分展示出版的内容。语言表达、书体形态、版式设计、封面设计等，同一个选题内容，采取不同的语言表达形式，取得的效果也会不同。例如，《哈利·波特》的外观设计中充分体现了表现形式和形象包装的创新，采用了当时极为罕见的异型小 16 开，给人以新奇感。封面采用 200 克铜版纸并做压纹处理，显得经典高贵；书名是烫电化铝并压凸工艺处理；三册丛书选用金、银、绿色电化铝，增强视觉的多样性；书的内环衬用纸含有银片，在强光下可以清晰地看见；正文用纸为市场上专门定制的蓝绿色书写纸；每册书内夹有一款异型裁切的《哈利·波特》形象书签。这一系列外观上的独特设计不仅使不法分子的盗版增加了难度，更重要的是，它们将《哈利·波特》书中内容所表现的魔幻文学的气氛继续渲染，进一步塑造《哈利·波特》这一世界性畅销书的读物形象，强调《哈利·波特》系列图书作为一个图书品牌在外观上的识别性。

其三，内容的创新。选题资源的生产数量、质量和生产速度总是会受到诸多因素的制约，总是不可能完全满足市场的需要，尤其是高质量的原创作品，经常出现一种稀缺状态。行业之间的竞争也决定了任何一个出版单位都不可能独占所有的选题资源。可以说，出版单位有限的出版资源和市场对创新产品的无限需求之间永远存在着无法消失的矛盾。为了找到选题资源和出版企业的契合点，出版企业对读者的需求不应是一种追随的态度，跟从已经被各种媒介作为焦点的内容，而应当重视对读者需要的深度发掘、引导和创造读者的需求，选题内容要敢于突破传统思想的束缚，提出新的构思。从近期出现的新事物中采集与提炼出具有新意的主题，提出题材并根据主题表达的需要组织新颖的内容。纵观近年来的畅销书，例如《穷爸爸富爸爸》、《谁动了我的奶酪》等，带给人们的不仅是知识的传递，更多的是一种生活方式的选择，该选题充分挖掘读者的潜在心理，引领出版的时代潮流。

其四，图书营销方式的创新。现代出版业中的选题策划和营销已经融为一体，

成为一个完整的策划过程。图书营销起于选题策划阶段，渗透于编辑制作过程，在宣传和推销阶段达到高潮，而且这种宣传和推销是持续的，贯穿于图书出版的全过程。编辑的选题构想只有通过营销与作者、发行人员还有读者的信息交流才能不断的得到修整与完善，从而更接近市场的需求。现代图书营销策划并非是简单的宣传造势，而是在对内外环境信息予以准确分析并有效利用的基础上，对一定时间内的图书营销活动的行为、方针、目标、战略以及实施方案与具体措施进行设计和安排，和选题策划一样是一项深谋远虑的系统工程。

#### 4.2.4 运用项目管理方式

在传统的出版体制下，我国出版社的组织结构属于典型的职能型结构，经营管理活动的基本内容分为经营目标、组织管理、出版计划、图书发行、质量管理、财务管理等几个方面，具体到对一本书的出版管理，则需要同时跨越编辑、出版、发行、财务、版权等多个部门。而大量出版实践证明，传统出版流程中存在部门协调的难题和管理控制的漏洞，从而导致图书产品生产链条不顺畅，出版周期长，无法适应越来越快的出版节奏；另外一方面出版环节过多，部门间信息沟通不及时，责任划分不明确，随着出版节奏日益加快、图书品种增多，容易导致图书产品质量下滑。

目前，项目管理作为管理科学的重要分支，已渗透到多种行业，它不仅是对项目进行组织管理的活动，而且发展为以项目为对象的系统管理方法。图书出版作为一个典型的项目活动，完全符合项目的特征，存在实施项目管理的可行性。“把一本书、一套书的运作看作一个相对独立的项目，把策划或责任编辑看作负责人，已被出版社接受，并被绝大多数出版社运用。”<sup>④</sup>项目管理制度可以做到对资源在成本、时间、质量三个方面进行全方面和全过程的控制，同时以目标导向的价值观指导企业的经营管理活动。自 20 世纪 90 年代后期以来，中国人民大学出版社、中国少年儿童出版总社、广西教育出版社、高等教育出版社、山西教育出版社等纷纷创建了图书出版“项目负责制”，进行了“项目运作”的有益尝试，这些“项目责任制”虽然不是严格意义上的项目管理，但仍为图书出版项目管理的实施提供了新的管理观念，为图书出版项目管理的组织结构和人才培养等方面做了前期准备。

著名的约翰——威利父子出版公司，在其图书出版活动中成功引入了项目管理的方式。公司分设了策划编辑、文字编辑、项目编辑三种编辑岗位。对策划编辑来说，完成申报选题、确定作者、签订出版合同后即把选题移交到项目编辑手

<sup>④</sup>赵学军.试论项目管理在图书出版活动中的应用.出版发行研究, 2004.10: 26-28

中。这样策划编辑就能真正履行其根本职责——市场调查、竞争对手策略分析、市场同类产品分析、选题开发，从而保证图书从选题开始就有较高的质量。文字编辑只对图书内容负责，重点审查书稿的逻辑、文字、图标、标点等。项目的整个出版运作过程由专设的项目编辑统一进行协调管理，包括与作者联系确认书稿进度、检查作者对编写大纲的执行情况、协助文字编辑解决书稿加上过程中可能出现的各种问题、组织并审查后期的校对、排版、设计等工作。项目编辑的设置对于提升书稿质量、保证出版进度、控制成本有至关重要的作用。这样一来，职责分上明确，每个人均能在各自分上领域内更好地完成岗位职责，保证了图书出版项目的全面实现。

图书出版项目的组织和实施过程在我国出版业作为一个新的研究领域还刚刚开始，此处不做过多涉及，但国内外企业发展的实践已经证明，项目管理是一种行之有效的管理变革方法，它为出版企业的项目活动提供了一个规范的思维过程，其主导思想就是把图书活动当作项目以实行项目管理。具体来讲，在选题策划的运作过程中，为了对风险控制和投资回报能够进行有效的控制，将项目管理运用其中，建立以编辑为龙头，资源有效配置、流动灵活的项目小组，这种信息共享、高效率的运作方式更能够提高选题质量，有效控制图书生产周期、提高出版社的选题风险管理水平，增强出版社的核心竞争力。

#### 4.2.5 跟随策略——创造性模仿

跟随战略是指当市场上出现某种产品且形成一定的市场规模后，企业通过学习和运用领先者的经验开发相同或类似的产品，以减少新产品开发中存在的确定性，从而降低新产品开发的风险。在新产品投入市场后的增长期内，由于市场中还有大量的未被满足或被忽视的需求，即存在有待开发的潜在份额。所以，选择跟随战略进行新产品开发可以降低新产品开发的市场风险以及研发风险，并获得一定的市场份额。

在图书出版领域，选题产品的跟随战略与当前流行的“跟风”有着本质的区别。由于图书产品是内容产品，其内容的独创性与异质性是图书产品区别与一般工业产品的重要特征之一。但是，某类图书之所以畅销说明了它满足了阅读者的某种阅读需要，这种需求的深层次原因源于社会与文化生活在读者心中所产生的某种诉求，他们急需这一方面的精神产品来满足自己。畅销书毕竟是极少数，而读者的这种心理要求并不是一两本畅销书所能满足的。这说明此类市场中还有部分的潜在需求空间，这就为图书产品的跟随战略提供了可能。

图书选题的跟随战略可以分为模仿型跟随和创新型跟随。

模仿型跟随的关键在于对已有图书的创意和已开辟市场的利用，但并不意味

着从内容到形式对被模仿者的亦步亦趋。例如，民国时期商务印书馆出版的《四部丛刊》大受读者欢迎，中华书局也仿照这一选题，出版了《四部备要》。同样的选题，在古籍文献的整理编排上，前者注重版本，后者突出实用性，各具特色，共同取得了成功。可见，即使模仿选题，在实施出版中，也要努力使内容和形式有一定的独创性，否则就容易构成非法侵权和不道德的剽窃行为。但是，实行选题模仿型跟随战略的时候要注意以下几点：首先，选择好模仿对象。不同图书的生命周期是不同的，有的图书可以由畅销书变为经典的长销书，有的则昙花一现。因此，在确定模仿对象时应选择那些影响力大、生命周期长的书为重点，例如《狼图腾》一书上市并畅销以后，一系列“狼”性图书出版，如《狼的诱惑》、《狼道——绝对竞争的血酬定律》、《狼道：生活中的狼性法则》、《狼性：个人发展和团队生存的动物图腾》和《企业中的狼性》等，分别从不同角度对“狼道”解读，其内容与面向对象都与原著不同，都占据在当年的图书销售排行榜。其次，要把握好上市时机。就目前国内的出版情况看，从确定模仿选题到组织编写出书，被模仿的书至少已畅销两周，如果期间犹豫不决或行动拖延，没等模仿的书出版，畅销的风潮已过去，自然会造成选题的失败。

创新型模仿则注重对已有选题进行创新性的开发，借鉴前人成功的经验与失败的教训，做到青出于蓝而胜于蓝。实施创新型模仿必须以受众为中心，找出效仿对象的优势元素，挖掘相似部分之外的独特之处，从受众需求出发透过受众的期待视野去剖析、分解效仿对象，从受众审美心理、文化需求和社会时尚等角度地分析优势产品取得优势的真正原因，根据自身实际对这些元素做改造性处理，在模仿中渗入自己的创意，从而获得创新的效果。例如，自从长江文艺出版社出版帝王系列丛书获得巨大成功以后，各类帝王类小说层出不穷，但鱼目混珠、层次不齐，甚至出现歪曲历史真相，一味媚俗的趋势。但是中华书局根据阎崇年的大型系列电视讲座《清十二帝疑案》为基础，以“解密历史真相，走出戏说误区”为理念，出版《正说清朝十二帝》一书，该书通过生动的历史史实反驳了当前媒体的戏说误区，吸引了大批的读者，获得的丰厚的经济效益和社会效益。

发明是世界进步的源泉，模仿是社会变迁和文化变化的基础。模仿行为蕴含创新元素是模仿行为中最具价值的合理性元素。这种合理元素的存在给我们选题开发寻求创造性模仿提供了可能和契机。当模仿孕育了创新，当模仿成为创新的阶梯，图书选题的策划将不再是内容的同质化与恶性竞争的循环，图书内容质量的提高与种类的增多必将带动我国图书市场的繁荣与出版社双效的实现。

#### 4.2.6 集中策略——选题专业化、品牌化

集中战略是指企业将全部或绝大部分的资源集中使用于最能代表自己优势

的某一项业务上,力求取得该项业务上的最优业绩。这一策略尤其适合中小出版社或专业出版社。随着消费需求的多样性,业务种类的增多,中小出版社不可能解决所有客户的所有需求,只有坚持为某一特定范围的市场提供更好产品,形成自身的品牌,企业才能成为市场上的领先者。出版业是一个高度细分的产业,在图书产品日益同质化的发展态势下,面对眼花缭乱、目不暇接的众多同类图书品种,读者有限的注意力自然而然地集中于自己所熟悉或是社会公认的品牌,在购买中认准品牌,能降低交易成本和时间成本,化解购书的风险,特别是高价位的图书,读者尤其认品牌。中小出版社应当充分利用有限的资源,做好图书的专业化与品牌化,在激烈的市场竞争中获得自身的市场地位与竞争优势。

打造出版品牌,首先要打造品牌图书,优秀的图书是出版社的立社之本。没有好的品牌图书,出版品牌只能是空中楼阁。以XX物资出版社为例,前些年由于没有自己的主打产品,其选题内容包括了经济、生活、工具、教材等各类图书,没有形成强势的品牌,业绩一度滑坡,销量锐减。近年来,随着经济的发展,我国的物流业作为新兴的产业也蓬勃发展起来,出现了许多物流企业,从业人员也剧增,成为热门行业,与其相关的中、高等教育也随之而起,很多院校设立了物流专业,对物流图书的需求迅速增加。而该社属中国物流和政府采购联合会主管,在对物流行业动态的了解上有着得天独厚的优势。鉴于此,该社权衡利弊,决定将物流类图书作为主打产品,集中力量,开发了一系列物流书籍,投放市场后,受到了读者的欢迎,并且不断再版,达到了预期的目标,确定了自己企业品牌。

图书的品牌和出版企业的品牌是相辅相成、相得益彰的。优秀的图书品牌,能够建立起出版企业良好的声望和信誉。同样,出版企业良好的声望和信誉又能促进品牌图书的创立,推动本版图书的销售。经过多年的努力,许多的大学出版社已经树立了一大批自己的品牌图书:中国人民大学出版社的“中国人民大学丛书”、“经济科学文库”、“法律科学文库”、“管理科学文库”;陕西师大出版社以“黄冈兵法”、“新作文”、“金牌之路”等为代表的基础教育类品牌图书和以“读行天下”、“大师图典”、“发现世界”等为代表的社科文化类品牌图书;南开大学出版社的“南开人文库”、“南开名人丛书”;复旦大学出版社的“复旦博学”、“复旦卓越”、“复旦现代”;武汉大学出版社的法律类图书、“武汉大学学术丛书”等,都取得了良好的社会效益和经济效益。

专业化与品牌化无形中提高了企业的知名度,增加了企业的无形资产,其广告效应是显而易见的。例如,计算机书籍“四强”(电子工业出版社、机械工业出版社、人民邮电出版社与清华大学出版社)、文艺书籍“四强”(译林出版社、上海译文出版社、作家出版社与漓江出版社)与外语学习书籍诸强(外语教学与研究出版社、上海外语教育出版社、外文出版社与商务印书馆等)。这些在人们的脑海里根深蒂固的形象,正是

得益于这些出版社长期以来坚持不懈进行品牌建设的结果。

中小出版社应该仔细研究自己的优劣势和客观情况，选择合适的细分市场，把这个细分市场做足做精，在这个细分市场中获得低成本优势或差异化优势或者两者兼而有之。企业的专业化发展，无形中提高了同行业者的进入门槛和机会成本，从而确立自身的市场地位与竞争优势。

#### 4.2.7 风险分摊策略——选题的合作开发

出版企业的合作与联合，小到对某一种图书的联合开发，大到组建出版集团，统一企业发展战略，实现强强联合。由于原有的出版单位受计划行政体制划分的影响，普遍存在着同构现象严重，重复出版，产品结构不合理，恶性竞争，自身实力不强等特点，通过联合出版或者组建出版集团，可以实现优势互补，集约经营和低成本扩张战略，最大限度地占有出版物市场份额

一般来说，在国家政策和法律允许范围内的出版企业之间的合作方式可以是：从策划选题、组稿、到营销发行都是两企业通力合作，或者一方负责策划选题、组稿和编辑加工，另外一方负责发行营销。如 XX 教育出版社与中 X 出版社联合策划推出了《你的心情不好吗》一书为例，XX 教育出版社拥有大批优秀的编辑人员，但缺乏市场运作方面的经验，中 X 出版社编辑队伍力量薄弱却拥有自身的销售渠道与市场推广经验，于是先由 XX 教育出版社购买版权并派出 10 多位编辑进驻中 X 出版社带领该社编辑共同对文稿前期翻译和加工，中 X 出版社负责图书的营销与市场推广工作，经历两年的共同奋斗，发挥各自所长，不仅使该选题成为畅销书，两社也在合作中共同受益。再如北方的 XX 大学出版社与南方 XX 大学出版社曾于 200X 年联合推出一套“200X 年注册会计师全国统一考试应试指导”一书，由北方的 XX 大学出版社负责策划，委托南方的 XX 大学出版社进行组稿，而发行上根据地理位置进行南北分片，各自获得发行利润。

在出版改革的浪潮中，各地纷纷组建了出版集团，形成了出版产业集群。产业集群的出现正在打破长期以来我国出版资源均衡配置的格局，真正实现集约化经营。通过树立出版产业“区位品牌”，增加对人才、资金、技术等出版资源的吸引力度。通过产业集群内的成员企业通过分工协作，有助于实现企业资源互补，使出版资源得到更充分利用；在地域上的集中，有利于资源共享和相互间的信息沟通，当市场环境发生变化时，出版资源配置能得到及时调整，迅速流向更有竞争力的细分市场，从而避免浪费出版资源。各地出版集团在整合内部资源，树立自身品牌过程中推出了大批优秀选题。

随着我国加入 WTO，与国际图书市场的联系已不再是简单的图书版权买进和卖出的关系，越来越多国内出版企业与国外出版商共同策划选题或合作出版发

行,以求推出契合国际市场需求的图书产品,并产生国际性的文化热点。例如,上海世纪出版股份有限公司与全球最大的出版企业之一美国汤姆森学习出版集团联合推出“上海系列”丛书,对当今上海发展状况进行了全景的介绍,包括《上海城市规划》《上海金融》《上海世博会》等,为世界各地人士到上海投资、工作、求学、旅行、生活提供参考。丛书的编写出版是一次创造性的尝试:汤姆森学习出版集团根据海外读者的阅读需求,与世纪出版公司一起商定系列选题的名称和基本内容,保证内容准确、全面、实用,世纪公司负责挑选合适作者进行编写,将中文翻译成英语,交由汤姆森学习出版集团的编辑重新加工,使文本成为标准的英文,并在出版体例和写作风格上更加符合欧美读者的阅读习惯。丛书出版后,汤姆森学习出版集团通过其庞大的营销、发行网络在世界 50 个国家进行推广销售,取得了良好的经济效益,同时使中国的文化在更广阔的世界范围内得以传播。

## 第5章 结论与展望

### 1. 总结

本文对选题风险管理进行了系统的分析与研究,取得了如下成果:

(1) 对选题开发的风险管理的研究现状进行了整理,总结了前人的研究成果,重新界定了选题风险的内涵并对风险类型进行了系统的分类。

(2) 结合风险管理的相关理论,将专家调查法、要素分析法、因果分析法运用到选题风险的识别中,为选题风险的识别提供了切实可行的应用工具。运用综合评价法和层次分析法对选题风险进行评价,改变了传统风险评价以定性分析为主的模式,将定量分析与定性分析相结合,为风险的规避提供了科学可靠的理论依据。

(3) 提出通过建立出版企业的全面风险管理体系来规避选题风险,将风险管理科学与出版企业经营有机结合,使出版企业的管理更加完善有效。

(4) 将产品开发理论、项目管理理论引入选题开发,为选题开发科学化提供了更为广泛的理论支撑。

### 2. 展望

(1) 风险管理研究领域是理论界和学术界的前沿领域,相关学术资料和学术成果不是很多,加之本人由于自身专业背景的限制和出版实际工作经验的不足,导致课题只是从风险管理理论体系和选题开发理论体系的浅表层进行探索性研究,具体操作还有待更深入的后续研究。

(2) 风险管理作为一种比较新的理论体系正在逐步发展,在企业管理中越来越受到重视,但将其作为管理理念应用于我国出版企业的选题开发中还处于探索阶段,期待出版从业者结合实际工作经验将其不断丰富发展,指导自身实践。

(3) 我国出版企业规避选题风险,必须在引入风险管理理论的同时注重自身管理制度的改革,引入现代企业管理理念,从根本上重视创新性选题开发,实施图书精品战略;完善企业人员的激励机制;提高企业资本运营能力,在竞争中不断发展从而创建竞争优势,将自身做大做强,从根本上增强抗风险能力。

## 参考文献

- [1] 楼山.出版风险及其规避对策浅议.出版经济, 2001.02: 26-27
- [2] 要力石.论出版风险.新华出版社网, 2005.9.5
- [3] 王笑歌.诚信始于防范——论出版业信用风险的根源及防范.中国出版, 2005.03: 42-43
- [4] 刘慧.浅谈出版社存货的财务风险控制.时代财会, 2003. 12: 89-90
- [5] 潘正安.图书印数决策风险与对策浅析.中国出版, 2002.04: 32
- [6] 孙静.编辑工作中的侵权风险如何防范.检察日报, 2004.10
- [7] 伍传平.选题风险及其控制.大学出版, 2000.04 : 15-16
- [8] 胡元.重点选题的全程策划应实施项目管理.编辑之友, 2005.04: 30-31
- [9] 赵刚.选题的经济风险与决策.中国出版, 1996. 12: 36
- [10] 谢科范: 企业风险管理, 武汉, 武汉理工大学出版社, 2004.11-12
- [11] 刘国新: 创业风险管理, 武汉, 武汉理工大学出版社, 2004.73-75
- [12] MBA 必修核心课程编译组编译.《新产品开发》, 北京:中国国际广播出版社, 1999. 11
- [13] Mike Baxter. Product Design.UK:Chapman&Hall, 1995
- [14] 贾平, 企业动态联盟.经济管理出版社, 2003. 152
- [15] 罗伯特·G·库柏.新产品开发流程管理.机械工业出版社.2003.112-118
- [16] 袁方.工程项目风险评价方法的选择.石油化工安全技术, 2006.01: 21-23
- [17] 张海鹰, 量化因果分析法在工程质量管理中的应用, 工程建设: 2006.38: 57-59
- [18] 曹树钦、唐才进、谢科范著: 企业逆境与风险管理, 人民交通出版社, 1996.215-218
- [19] 卢有杰, 卢家仪.项目风险管理.北京:清华大学出版社, 1998. 31- 45
- [20] 汪克夷, 董连胜.项目投资决策风险的分析与评价.中国软科学.2003. 1, 141-144
- [21] 张岩峰. 企业技术创新中的市场风险分析及管理: [硕士学位论文], 华北电力大学技术经济及管理, 2004
- [22] 张燕玲.风险管理的原则和体系.银行家, 2004.02 : 27
- [23] 刘堤地, 试析出版社的组织结构及其改造, 科技与出版, 2005.04: 18-20
- [24] 香港金融管理局.风险管理的一般措施.银行家, 2004.01: 112-113
- [25] 肖新兵, 出版企业文化的构建.出版科学.2003.01: 46-47
- [26] 李辉. 商业银行风险内部管理与外部监管的协调, 2004. 2: 42-43
- [27] 咸大庆.浅谈调研在选题策划中的作用.出版发行研究, 2004.09: 32
- [28] 张建明.图书选题策划的市场调研和需求预测.出版发行研究, 2004.12: 45-46
- [29] 张春瑾. 题材调研与选题方案的实施.大学出版, 2002.01: 42-43
- [30] 冯会平.论编辑的创新素质.出版科学.2004.06: 41-43
- [31] 何传启, 张凤.知识创新——竞争新焦点.经济管理出版社 2001
- [32] 林荣.超前意识与重大题材的选题策划.中国出版, 2003 .6: 52
- [33] 华光耀.知识化社会对编辑创新的要求. 江西社会科学.2003.12: 217-218
- [34] 聂震宁, 一部超级超级畅销书的“生命工程”——《哈利·波特》的整体开发与营销, 中国图书商报, 2002 (9.12), 2版

- [35] 风险投资 项目管理 多元运作——引进版“富爸爸”系列产品的成功之道, 出版参考 2001.05: 16
- [36] 杨平.基于图书出版的项目管理方法应用研究:[硕士学位论文].武汉: 武汉大学印刷工程专业, 2005
- [37] 姜华.整合营销传播与出版社营销创新.编辑之友, 2006.02: 25-27
- [38] 林涛.换个视角看跟风出书.出版参考, 2006.04: 22
- [39] 薛广盈.选题竞争中的“老二战术”.出版发行研究, 2005.09: 36-38
- [40] 张新华.创新与模仿——从跟风出版谈选题策划.中国图书评论, 2005.03: 4-5
- [41] 赵靖.学会跟风——兼析图书出版竞争中模仿行为的合理元素, 出版发行研究.2005.07: 36-37
- [42] 丁永才.中小出版社如何面对市场竞争.前沿, 2006.05: 246-248
- [43] 于永湛.关于中国出版走出去的思考.出版科学, 2006.02: 4-7
- [44] 赵学军.试论项目管理在图书出版活动中的应用.出版发行研究, 2004.10: 26-28
- [45] 赵航.选题论, 辽宁教育出版社,1998.07:3-7
- [46] 汪 忠.国外风险管理研究的理论、方法及其进展.外国经济与管理, 2005.02: 26
- [47] 姜伟新,张三力.投资项目后评价.中国石化出版社.2001:73-76
- [48] 王俊峰.ERP 系统在出版行业的应用分析与对策研究, 合肥工业大学学报(社科版), 2006.2: 38-39

## 致 谢

三年前，我大学毕业的时候接到了母校武汉理工大学的硕士研究生录取通知书，我辞掉了当年满意的工作，怀着迷茫的心情开始了新专业的学习。时间如白驹过隙，现在回想起这三年的学习生涯感慨万千。

衷心感谢我的导师梅传声教授，本文是在梅老师的悉心指导和严格要求下完成的，从论文的选题、撰写、修改直至定稿无不得益于导师的启发和点评。在我这几年的学习生涯中，梅老师以长者风范和平易近人的教学态度传道、授业、解惑，使我收获颇丰。感谢武汉理工大学出版社杨学忠老师，杨老师不仅对我的专业实践予以精心安排和悉心指导；更对我的毕业论文提出了许多宝贵意见，从理论知识的讲解到理论与实践的结合，其严密的逻辑思维和严谨求新的治学态度更是深深感染了我。

此外，感谢王国华教授，学习期间王老师带领我们从事多项课题研究，让我们开拓了视野，掌握了许多终身受益的研究方法。感谢鲁金华教授，其治学之严谨，做事之坚韧令人望尘莫及，我们所编丛书便是在鲁老师的不懈坚持下终成正果。感谢贺子岳教授在我学习期间对我的关心，在我论文立题和成文过程中给我提出的宝贵意见。感谢尹章池老师在我论文最后阶段提出的许多宝贵意见。

在我学习期间，还得益于夏晓鸣教授、邱子庆老师、彭强老师的悉心教诲和鞭策，在此表示深深的谢意。

最后，感谢我的父母和家人，在我学习期间给我物质和精神上的支持，感谢和我相濡以沫七年的女友，对我生活上的悉心照料，感谢和我一起共度三年美好时光的兄弟姐妹。生活予以我太多恩赐，而立之年将至却一事无成，每每念及此时，心中总感无限愧疚。誓将以此为励，在今后的工作和学习中不断进取，取得成就。

## 在读期间的成果

### 一、读研期间发表的学术论文

1.杨学忠，郭华良：风险管理在出版企业中的应用，武汉理工大学学报（社会科学版本），2006.4

2.郭华良：邮政报刊发行行业的改革之路，江汉论坛（理论版），2006.7

即将发表的论文：

1. 图书选题的风险管理

2. AHP（层次分析法）在选题风险识别与评价中的应用

### 二、读研期间参加的科研项目

1.2004年10月——2005年3月，参与了“武汉市洪山区北洋桥村经济发展战略暨农村土地利用规划”

2.2005年5月——2005年9月，参与了“湖北鸿文文化出版物发行有限公司公司设立方案暨公司发展战略规划”

3.作为主编参与编写《大学生的求学生涯——考研 考证 留学》一书，武汉大学出版社出版，2006.07