

基于品牌战略的出版经营机制创新

●秦艳华 路英勇

摘要：品牌是企业的核心竞争力，而基于品牌战略的出版经营机制创新是塑造出版企业核心竞争力的重要手段。本文从人才、分配、文化等方面入手，对基于品牌战略的出版人才机制、激励机制、发展机制及经营机制创新进行了深入论述。

关键词：出版品牌 机制创新 品牌文化

实践证明，在出版经营中，品牌的力量是巨大的。品牌是出版品质的表征，是出版核心竞争力的源泉。真正意义上的品牌，能够使出版企业占据优势的竞争地位，获得良好的社会信誉和巨大的经济效益，并使之保持健康、稳定的发展态势。品牌的创立体现了出版者的经营理念和追求，因此，实施品牌战略，并以此推进出版经营机制的不断创新，无疑成为出版企业增强活力，提升核心竞争力的必由之路。

一、以品牌产品为目标，创新人才机制

品牌产品是企业品牌最基本的表现形式，或者说企业品牌是由一种或一系列品牌产品造就的。就出版企业来说，品牌产品就是品牌出版物。出版物具有物质和文化的双重属性，而品牌出版物一经产生，则首先标志着出版企业核心价值观的形成。因为品牌出版物是出版企业文化精神的反映，一种或一系列出版物被社会公众普遍接受为标志性的特征，说明以它的内容和形式表现出来的文化价值，获得了社会公众的一致性认同，因而也就必然转化为物质上的丰厚回馈。

品牌出版物至少应该具有三个基本特征：

一是个性化。个性化是品牌产品的核心，品牌出版物的个性化主要是指出版物的内容和形式的独特性，它是“这一个”出版者不同于其他出版者的文化精神的外化，是读者给与的一种排他性的文化价值认同。因此，富有个性化的品牌出版物在读者心目中的地位是无可替代的，即使面对高度同质化的出版物时，读者也会很容易

辨识出品牌出版物鲜明的个性，从而与其产生精神上的交流与共鸣。

二是创新性。品牌出版物必然是时代的产物，但同时要有历久弥新的思想价值和文化魅力。品牌出版物代表了一个时代思想、文化的最新成果；为适应新时代的要求，它还必须不断吸纳新的思想观念，运用新的创作手法，使出版物不断焕发出新的生命力，以满足广大读者不断增长的文化需求。具有创新意义的品牌出版物，也必然会使出版企业的核心竞争力得到不断增强。

三是经典性。严格说来，品牌出版物应该是既富有时代精神，又具有经典意义的作品。每一个时代都会有品牌出版物，它们是这一时代的出版者对作者所表达的自己对生活和经验、对世界的认识的认同和共鸣，面对这一时代的读者，这些品牌出版物具有独特的文化价值，而在面向未来时，它们的文化意义和精神价值还可以不断地被延伸、不断地被创造、不断地被发现，这是“经典”的意义，同时也是品牌出版物的本质所在。

品牌出版物的塑造是与出版企业的品牌战略紧紧结合在一起的。出版企业只有大力实施品牌战略，才能源源不断地推出品牌出版物。而要达到这样的目的，关键在于基于品牌出版物生产的人才机制的创新。上世纪二三十年代是我国现代出版史上的黄金时代，那个时代诞生的出版物，历经岁月的淘洗，有些已是文化品牌、文化经典，成为中华文化的精粹。当时的出版经营者，不拘一格招揽人才、培养人才、使用人才，他们以品牌产品为目标创新人才机制的一些做法，对于今天的出版经

营者,仍然具有重大的借鉴意义。

一是创新人才招聘机制。现代书局的张静庐“为了复兴书局的地位和营业”,决定创办一种新的杂志,并雇请施蛰存担任主编。在当时,出版社用人一般是招聘为正式员工,或者是集合同人共事,张静庐选择雇佣的方式聘请施蛰存担任主编,一方面是对施蛰存文学地位和出版经验的期许,一方面也是为合作双方预留了选择空间,即合用则留,不合用则辞。在这种雇佣关系下,施蛰存服从现代书局的战略定位,采取中间立场,疏离文学的政治功利化,不仅实现了他“个人的理想”,而且把《现代》办成了“中国现代作家的大集合”,在培育壮大了中国现代派文学的同时,也使《现代》杂志成为现代书局的品牌。《现代》的成功具有多方面的原因,但现代书局人才招聘机制的创新——与施蛰存达成的雇佣关系,以及在这种关系下双方的角色认定和积极互动,则不能不说是一个至关重要的因素。

二是创新人才培养机制。良友图书印刷公司自成立以来,主营的一直是《良友》画报,赵家璧大学毕业入职良友公司以后,受到经理伍联德的信任和支持,在《良友》画报之外另辟文学出版领域。短短几年时间,由他编定的《一角丛书》《良友文学丛书》《良友文库》等陆续出版,为良友公司赢得了新文学出版重镇的美誉。这时,他还是一个二十来岁的青年。1934年,赵家璧向伍联德建议出版《中国新文学大系》,以此总结五四以来十年间的新文学成就,伍联德采纳了这一建议,并放手让赵家璧担当主编重任。年轻的赵家璧不负重托,分别约请胡适、鲁迅、茅盾、郑振铎、郁达夫、周作人、洪深、朱自清、郑伯奇、阿英等担任分卷主编,约请蔡元培作全书总序。历时三年,煌煌十巨册《中国新文学大系》出版问世,被誉为新文学出版的里程碑。赵家璧在不到而立之年就已跃上事业高峰,与伍联德的精心培养关系甚大。为青年才俊搭建事业平台,创新人才培养途径,用信任和支持激励其充分发挥自己的聪明才智,良友图书印刷公司之于赵家璧及其文学出版就是一个很好的例子。

三是创新人才选拔机制。商务印书馆的《小说月报》1910年7月创刊于上海,主要刊登鸳鸯蝴蝶派文人的作品。随着五四新文化运动的兴起,《小说月报》的办刊宗旨和文学趣味受到社会上进步人士的强烈批

评。商务印书馆为了适应新文化运动发展的要求,编译所所长张元济责成高梦旦改组《小说月报》,先是撤掉主编恽铁樵,重新启用王蕴章,从1920年1月第11卷起,由沈雁冰主持新增设的“小说新潮”栏目的编辑工作,开始登载白话小说、新诗等,杂志面貌发生了一些变化,但仍然不能满足社会公众的期待。同年11月,商务印书馆决定由沈雁冰接任主编,对杂志进行彻底的、全面的改革。沈雁冰约请文学研究会同人作为主要撰稿人,使《小说月报》成为倡导“为人生”的现实主义文学的重要阵地,为中国新文学的发展做出了巨大贡献。商务印书馆能够根据时代发展的要求,不断调整经营方针,而且注重选拔具有实施这一方针才能的人才来担当重任,《小说月报》的改组及其一系列撤换主编的行为就很好地说明了这一点。

二、以品牌效益为核心,创新激励机制

品牌效益有狭义和广义之分。狭义的品牌效益是指一个企业的品牌产品所获得的效益;广义的品牌效益是指品牌在产品上的应用而为品牌的使用者所带来的效益。就出版产业来说,品牌效益也可以分为狭义的和广义的,狭义的品牌效益是指品牌出版物所获得的效益;广义的品牌效益是指出版企业因其品牌影响力而使自己的产品受到社会公众喜爱而获得的效益。出版产业的品牌效益虽然都是由出版物生成的,但是狭义的品牌效益和广义的品牌效益却有着本质上的不同,前者指向具体的品牌实物,后者则意味着一种品牌文化。在出版经营实践中,人们更看重文化意义上的品牌效益。

品牌效益的形成有一个自然的历史过程,它要经历品牌塑造、品牌定型、品牌扩张等三个不同的阶段。大力策划生产品牌出版物,并使之最大程度地满足广大读者的文化需求,这是品牌效益产生的第一个阶段。基于品牌战略的激励机制的建立,其初始目的就是要催生品牌出版物,但是品牌出版物在通常情况下会表现为偶然的、分散的状态,要塑造品牌就要有一个明确的品牌战略定位,同时还需要不断推出符合这种战略定位的、文化同质化较高的品牌出版物。要达到这样的目标,就需要行之有效的激励机制予以保障。在经过了品牌塑造阶段,大量、集中推出的品牌出版物就会凝结为一种具有个性文化特征的专有标示,这就预示着品牌得以定型,

其内涵较之于单一的品牌实物，也将发生质的变化，这时，品牌的文化意义开始生成，品牌的市场知名度、产品的市场占有率迅速扩大，出版企业的品牌效益初步显现。到第三阶段，通过品牌的扩张和延伸，出版企业因其恒定的品牌价值为社会公众高度认可，其美誉度就会上升为读者对企业文化理念的普遍认同，读者的忠诚度持续构建，品牌的超额价值得到充分体现，于是品牌效益就不仅仅体现在品牌出版物上，而且扩散到影响企业发展的诸多方面。在这个阶段，出版企业就要采取更为有效的激励措施，以激发企业群体的创造活力，以品牌文化巩固读者的忠诚度和社会美誉度，稳固品牌的核心竞争力，以保证实现品牌效益的最大化。

我国出版企业的国有性质，致使企业在激励机制上相对保守和滞后。对于较好的品牌效益，在物质利益的激励上，除了传统的提成和奖金之外，很难突破现有的分配制度框架；在精神层面的激励上，一般也要考虑企业内部的组织构架、成长生态等，难以造就人才脱颖而出的良好环境。以品牌效益为目标创新激励机制，就必须打破平均主义的藩篱，而且必须根据品牌效益实现的三个阶段的不同情况，更新观念，创新思维，突破惯常模式，不断加大激励力度，以求最大程度地满足不同阶段品牌效益主体的利益诉求。具体说来，对应三个不同阶段，其激励对象、激励方式、激励目的等都应有所不同。在品牌塑造阶段，品牌效益的呈现是品牌出版物，激励的依据是此一品牌出版物所获得的效益。在品牌定型阶段，品牌出版物不再是单一的、孤立的存在，而是以集束的形式大量涌现，此时，品牌出版物的策划者、编辑者也往往已经成为品牌，品牌效益的主体渐由品牌出版物转化为品牌人物。从一定意义上说，品牌人物便是品牌效益的象征。出版企业对于品牌人物的激励，除了物质上的奖励以外，还要重点考虑精神上的奖励，譬如有的给予品牌人物这样那样的荣誉称号，有的给予适合其德才能力的更高平台，其目的也不再单纯是出于对其既有成绩的褒扬，更多的则是出于对他们在今后能够创造更多品牌效益的期许。而到品牌扩张阶段，出版企业因为拥有了较高的社会美誉度，与社会公众之间保持了良好的信任关系，品牌的核心竞争力业已形成，品牌资源成为企业的无形资产，品牌效益成为企业效益的主要来源。此时，在出版企业内部，组织管理、生产运营

都紧紧围绕品牌的整合、渗透、延伸等发挥作用，品牌效益的实现靠的是品牌扩张力，因此激励的对象就不再是单个的品牌人物，而是品牌运营的团队或组织。譬如一些品牌出版企业实行分公司制、分社制，假定这种组织创新形式能够极大地促进品牌扩张，能够最大程度地获取品牌效益，那么对这种组织或团队的激励，就要在机制创新上迈出更大的步伐。党的十八届三中全会报告指出：“要积极推行混合所有制经济，探索员工持股；要加大民间资本进入文化产业，在国有文化传媒企业探索特殊管理股制度。”用员工持股、特殊管理股的方式对员工、管理者予以股权奖励，无疑是对进行品牌扩张而获取的良好品牌效益进行激励的最佳方式。

三、以品牌文化为引领，创新发展机制

所谓品牌文化，是指企业经营者通过实施品牌战略，以独特的品牌形象呈现出来的、能与消费者产生精神共鸣的一种价值观、世界观。它是企业在生产经营过程中由鲜明的品牌定位、个性化的产品相互渗透、融合而逐渐形成的一种文化积淀，是赢得消费市场的核心竞争力，能为企业创造出良好的社会效益和经济效益。

出版企业品牌文化的孕育、形成，同样也是首先基于鲜明的战略定位。但是与一般企业相比，出版产业的意识形态特征，决定了出版企业的战略定位除了要排除经营理念上的投机主义、机会主义，确保一切经营活动以及由经营活动产生的效益符合企业伦理、能够促进企业健康发展之外，还必须符合文化产业发展的要求，与国家和民族文化发展的方向相一致，在我国就是与推动社会主义文化大发展、大繁荣，建设社会主义文化强国的根本任务相一致。而出版企业的产品形态，从一般意义上说就是它的出版物。一个出版企业的出版物，尤其是其中富有个性化、创新性、经典性的品牌出版物既是一个个独立的物质存在，又是一个个独立的精神存在，但是，它们各自呈现出来的看似相对独立的个性品质，其实相互之间又存在着一定的联系和融合，它们必然是符合出版企业战略定位的、代表着出版者文化价值选择的精神产品。由此说来，在一个出版企业中，出版物既是作者人生观、价值观、世界观的物质外化，也是出版者人生观、价值观、世界观的物质外化，不同的出版物各有其文化的、经济的价值和意义，同时这些产品的集

合又表现出大致同一的文化的、经济的价值和意义,这就是所谓的“各美其美”,又“美美与共”。出版品牌文化的孕育、形成,就是基于品牌出版物文化品格的丰富多彩,在相互渗透、相互融合中,逐渐凝聚提升为一种别具一格的文化品质这一状态中实现的。

在出版产业中,品牌文化不仅作用于出版企业内部,用来指导企业的发展规划和路径选择,激发员工的荣誉感、使命感和进取心,成为企业发展的内生动力,而且因其价值观、审美观得到社会公众的高度认同,还能够极大地提高读者对品牌的忠诚度,能够广泛集聚出版资源,进一步增强出版企业的社会影响力和市场竞争力。由此说来,品牌文化对于出版企业的发展作用重大、意义非凡。当今,出版企业发展模式的多样化并存与相互间的激烈竞争,促使出版经营者高度关注广大读者的文化需求和时代发展的需要,精心推出深受读者喜爱的文化产品,提高自身文化品质,强化文化个性,大力塑造和培育自己的品牌文化,不断创新企业的发展机制,从而为企业健康、快速发展奠定坚实的基础。

以品牌文化为引领创新发展机制,就必须基于品牌文化表现出的鲜明特征来研究如何确立出版企业的发展目标、发展方式等。出版品牌文化不同于一般的品牌文化,也不同于出版的企业文化,总体说来,它突出表现为具有鲜明的导向性、先进性、传承性和互动性。这些特征作用于出版企业发展机制的创新,大致有以下四个方面的功用:

一是以品牌文化的导向性,创新发展目标。品牌文化一经形成,它就成为出版企业文化精神的表征,而且为人们普遍接受和认同,它的导向性功能自然规约着出版企业的发展方向,出版企业只要朝着这个方向坚定地前行就可以了,何谈发展目标创新?其实不然。品牌文化不仅是出版者自我的一种文化理想,更是社会公众对于这种文化理想的美誉,它的形成是两者精神共鸣的结果。而且品牌文化是一个动态的精神活动过程,一个时期的品牌文化代表了时代的文化风尚,却不等于说它永远不会落后、保守,当出版者文化理想的自我期许不能满足读者文化需求的时候,品牌文化的导向性意义就会更多地为社会、为时代所创造,那么出版者就必须调整发展思路,创新发展目标,以求跟上时代发展的步伐,求得企业健康、持续向前发展。

二是以品牌文化的先进性,创新发展动力。品牌文化的形成是一个出版企业文化创造活力的体现,它的丰富内涵昭示着它代表了一个时代的先进文化,人们之所以认同、忠诚于一个特定的出版品牌,就是因为出于对其文化先进性的高度认可。品牌文化的先进性是出版企业文化自觉与文化自信的重要标志,它有助于增强出版者的荣誉感、责任感、使命感,出版者可以在品牌文化的传扬中,获得文化创造的现实成就,也可以激励自己在更高的舞台上,充分展示文化创造的能力和才干。品牌文化的先进性是出版企业创新发展的巨大动力。

三是以品牌文化的传承性,创新发展方式。品牌文化会随着出版企业经营理念和文化理想的变化,随着社会公众的文化需求和时代发展的变化而发展变化,但总会有一些文化精华积淀下来而形成相对稳定的特色。有的出版企业历经几十年、上百年发展,为我们留下了无数的品牌出版物,那些与品牌文化塑造有关的品牌人物、品牌故事,之所以至今仍为人们所津津乐道,关键在于因其拥有先进的文化理想追求,为社会创造出了品质优良、效益显著的文化成果。品牌文化的传承性昭示人们,在出版经营实践中,积极弘扬既有品牌文化的优秀成分,充分注重出版的效益和质量,走内涵式发展的道路,不断实现出版产业发展方式的创新,对于出版企业的发展至关重要。

四是以品牌文化的互动性,创新发展手段。品牌文化的塑造主体既是出版者自身,也是广大的读者群体,还包括大量的品牌作者。读者群体、作者群体都是出版企业发展的重要资源。企业发展手段的创新,一个很重要的方面就是如何才能有效地集聚、利用读者资源和作者资源。通过各种品牌营销策略、推广活动、广告宣传等,使读者群体认同品牌文化所体现的精神,然后使之形成忠诚于品牌文化的消费理念,这是创新发展手段的一个方面。同时,另一方面,还要通过品牌文化的号召力,与品牌作者达成文化理想的互动,同时借助情感交流、无私礼遇以及文化创造的殷切期待,使他们在出版的大舞台上尽显才华。

(作者单位:北京师范大学文学院 中国出版集团公司)