



## 突围

浏览：226

教辅图书出版是中国出版市场份额最大者之一，中国出版业因教辅图书的繁荣而更加繁荣，目前也因教辅图书出版与发行中的无序而问题诸多，笔者试图通过描绘教辅图书出版20年市场竞争的攻略图像，通过对纵向与横向、宏观与微观问题的研究分析，探索教辅出版未来市场竞争的方向与策略。由于本文以个案分析为基础，教辅图书出版市场竞争的阶段划分等问题偏重于代表性特征描述。

### 一、教辅图书市场竞争的五个阶段

#### 1. 生产能力竞争阶段：1985年~1995年

陕西师范大学出版社成立于1985年，成立之初，作为一家大学出版社，没有任何地方教育行政部门和新闻出版管理机构的特殊照顾，不能涉及利润丰厚的教材领域，于是便较早地以教辅产品进入了市场。而当时刚刚开放的教辅市场中产品相对匮乏，只要能生产出产品，只要产品能投放市场，加上以新华书店为绝对主体的销售渠道信誉良好，折扣较高，所以销量较大，回款也及时。此一阶段的竞争便是产品的竞争，其核心是生产能力的竞争，以同步辅导和考试辅导图书为主，谁生产的产品多、推到市场上的产品多，谁就能获得更好的效益，而且基本没有退货，回款不存在任何问题，出版社几无压力，是在一种轻松的状态中竞争。教材是大一统的人教版教材，很少有所变动，一本教辅销售得好，可以连年加印，最多改改错、简单修订而已。与陕西师范大学出版社境遇类似的一些出版社在长达10年之久的自然轻松状态中占得了立足市场的先机，快速积累了初步的教辅出版利润，形成了教辅图书策划、编校、销售队伍。

#### 2. 代理销售竞争阶段：1995年~1998年

标题  关键字

#### 热点聚焦

[全国出版社网站建设工作交流会](#)  
[第三届中国传媒创新年会](#)  
[中国出版走出去](#)  
[第14届北京国际图书博览会](#)  
[2007北京国际出版论坛](#)  
[第9届中韩出版学术年会](#)  
[第2届中国数字出版博览会](#)  
[2007报业经营模式创新论坛](#)  
[第17届全国书市](#)  
[第2届中国传媒创新年会](#)

[更多](#)

#### 专题集锦

[出版业改革30年专题](#)  
[回眸2007](#)  
[中共十七大专题](#)  
[出版发行业诚信体系建设专题](#)  
[出版蓝皮书专题](#)  
[农家书屋专题](#)  
[全国国民阅读调查专题](#)  
[出版集团建设专题](#)  
[民营书业专题](#)  
[优秀出版科研论文评奖专题](#)

[更多](#)

从1995年开始，随着经济与教育的发展，教辅图书的需求快速增长，大批民营书商开始进入图书零售和批销领域，而且快速扩张。陕西师大出版社和其他少数出版社在这一时期再一次占得了市场先机，一方面努力稳定和扩大新华书店的发行，另一方面积极寻求与民营书商“二渠道”中的“一联体”或“二联体”的合作，形成了教辅图书的代理销售模式，“二渠道”成为了出版社在各个省级区域市场上的分销商。由于这批分销商处于创业初期，从竞争态势上来说是与新华书店抢生意、抢地盘，在与出版社的合作中表现出了吃苦耐劳、灵活沟通、勤恳节俭的创业作风，及时、服务、合作的市场观念，对出版社能够诚信为本、及时结算，和出版社形成了良好的商业合作关系。教辅图书的竞争在此阶段实际上就是代理销售的竞争，竞争的基本方式就是参加图书订货会，在图书订货会上出版社和民营书商都以积极的态度寻求合作。由于市场需求旺盛，单品种图书销量较大，退货很少，代理商结款及时，出版社和代理商都获取了较大的利益与较快的发展。

### 3. 出版品牌竞争阶段：1998年～2002年

由于教辅图书旺盛的市场需求和高额的利润回报，大批的出版社蜂拥而至这一领域，一批以发行为主业而发展起来的图书销售商也通过合作出版、“买卖书号”等形式开始介入出版领域，更多的教辅图书通过订货会等方式推到了新华书店和“二渠道”代理商手中，教师、学生买什么？书店卖什么？教辅图书的品牌竞争成为这一时期的关键。由于十多年的积累，陕西师范大学出版社再次在此竞争中拔得头筹，2000年以《黄冈兵法》、《金牌之路》、《新作文》为代表的品牌教辅赢得了读者、赢得了市场。同一时期，龙门书局的《三点一测》、东北师范大学出版社的《海淀考王》等，以及山西教育出版社、广西师范大学出版社、辽宁教育出版社的系列教辅图书成为市场追逐的热点，由此，以上6家出版社在2001年初被《中国图书商报》称为“文教新六家”。与此同时，民营书商所策划出版的《教材全解》、《优化设计》等品牌教辅图书同样成为这一时期的典型代表，教辅图书在这一阶段伴随着中国出版的发展经过了极高速度的市场化过程。出版者在这一过程中不断扩大生产，抢时间、抢市场，发行以向市场代理主发为主；销售商在这一过程中以抢占品牌图书、获取下游客户认可为主要方式，但更多的新产品通过主发形式拼命挤进了销售商的库房与书店。2001年开始的课程改革，改变了单一的教材模式，教材多样化使得教辅图书的品种更多，而单品种销量大幅减少，市场库存急剧增大，退货迅猛增加，结账周期拉长，大量出现呆账死账。

#### 4. 市场营销竞争阶段：2002年开始

经过高速度的市场化发展，由于教辅出版的门槛较低、市场规范缺失、新课程改革教材多样化、中高考改革命题区域化等导致市场被不断细化，市场供应趋于严重饱和，大量同质化的产品充斥市场，盗版产品大行其道，包括陕西师范大学出版社《黄冈兵法》在内的品牌图书的销售码洋不断增加，退货也在不断增加，效益却在不断下滑。究其原因，最根本的就是教辅图书的代理销售模式还是一种粗放的销售模式，市场信息得不到及时反馈。不管是出版者还是销售者，都已无法应对不断高涨的教辅出版热潮，无法应对越来越多也越来越混乱的品种，过去开店销售的方式突然之间失去了生命力。在探究控制市场退货的过程中，不少出版商提出了“市场扁平化”的概念，此时，陕西师范大学出版社率先在全国范围内建立了10个分销部。从表面上看，分销部增加了销售成本，但却细化了对销售的控制、管理与服务，实践证明，分销部在一定程度上遏止了退货，促进了回款，是对改变粗放式经营的营销探索，但根本上并没能开拓新的营销网络，使本社的销售依然沿袭着单一的市场代理模式，使教辅图书之外的其他产品没有有效的销售网络；即便教辅图书，在营销不断细化的过程中，这种单一的市场代理模式也已不能适应要求。相反，一些民营书商在这一过程中，或建立真正属于自己的销售网络，或实现了与直销网络的有机结合，表现出了勃勃生机。

#### 5. 产品创新竞争阶段：未来教辅图书市场竞争的必然趋势

新的营销网络与直销之所以更具有竞争性，关键在于其对教师的服务和影响力。调查表明，学生选购教辅图书，主要在于老师的指定、要求和影响；影响老师的关键，在于老师所获得的利益、服务或便利。毋庸置疑，有一部分教师会在这一过程中通过不当手段获利，我们也相信有相当多的老师因为获得更贴心的服务和购书的便利而采取相应的行为。随着市场的逐步规范，服务在竞争中的作用会更加突出，谁能提供更贴心、全面、快捷的服务，谁就能影响教师，进而影响消费者，未来不管通过什么渠道和网络进行销售，服务的竞争将成为教辅图书市场竞争的关键所在。陕西师范大学出版社与陕西师范大学杂志社于2005年年初合并成立了陕西师范大学教育出版集团，并经新闻出版总署审核同意即将拥有电子音像出版权，成为了拥有出版社、电子音像出版社、9种中学教学参考期刊和中国21世纪基础教育网的全方位教育出版集团，“书刊盘网互动，教学、研发与服务一体”的经营模式已具雏形。由于期刊与网络本身所已有的对全国众多教师的影响力，陕西师范大学教育出版集团已在下一轮的教辅出版市场竞争中拥有明显的优势资源。

## 二、方向与策略的选择

### 1. 市场代理模式：出版者望而生畏的不规范市场销售方式

市场代理销售模式在教辅图书乃至中国出版业快速发展的过程中发挥了至关重要的作用，直至今后相当长的时期，市场代理销售模式仍然将是教辅图书销售的主要模式，但横向比较不同产业的代理销售模式，没有任何产业存在出版业如此大的退货率，据北京天卷公司统计，2004年市场动态库存总码洋约400亿，其中教辅图书近300亿。2001年1月至2004年10月，陕西师范大学出版社所出版各类教辅图书发货总量2197万册，但总库存（退货+库存）达到615万册，未实现销售率总体接近28%，很大一部分教育图书无利可言或为负利润。据业内人士估计，2004年、2005年有65%左右的教辅出版相关企业的相关项目不赢利或亏损。作为中国出版业市场化的主要方式，市场代理模式产生时间极短，很多代理者没有经过从发展到成熟的过程，就被出版者主发的图书充斥了其书店、库房，乃至经营头脑。对于怎样细化市场、开展特色化经营等有关销售企业持续发展的问题，很多代理商几乎没有考虑过，但它发展到今天已经使出版者有望而生畏之感。中国出版业是否会出现日本出版业的“大崩溃”，关键在于政府和出版行业自身如何规范出版行为和市场代理销售模式。

反思出版者出版行为和主发行为，笔者认为，出版者在过去几年之中，缺乏对产品特性的认定，几乎所有产品都在通过同一种方式走向市场，而代理商也同样缺乏对产品特性的认定，所有产品采取了同样的向下游市场的配发模式。我们必须承认，即便都是教辅图书，不同特性的教辅图书也要采取不同方式的销售，代理销售模式仅适合那些宜在店面销售的教辅图书。

粗放式的教辅图书出版与销售行为已经造成了社会财富的极大浪费，除了政府需要使用必要的行政、法律及经济手段予以调控以外，出版业者必须痛定思痛，检讨自身行为的过失，认清行业发展大势，确立新的竞争策略。

### 2. 网络出版：教辅图书发展的必然趋势

网络出版离我们究竟有多远？离教辅图书究竟有多远？相关调查和研究表明，目前德国等发达国家的电子网络图书销售利润已经占到图书销售利润的15%，全日本4500多家出版社中约有1000家已经开始或准备开展网络出版，美国更是有79%的出版社拥有自己的网络，大多数积极着手网络出版。究其原因，以互联网为依托进行图书编辑、出版、销售的网络出版由于其相对于以纸

质媒介为代表的传统出版具有价位低廉、检索方便、互动性强、信息量大、多媒体展现、出版与发行同步进行、修订方便、货源无限充足、极大节省资源等优势，所以其增长的速度将会更加迅速。也正因为此，包括书、报、刊在内的所有传统出版近年内都受到了前所未有的冲击，人们的阅读与学习不断网络化，网络出版的时代已经逐步到来。教辅图书会因学校教学方式的改变而不断改变，目前已经出现的网校、网络电子学习期刊等已预示着适合学生学习的E-Book在不久的将来就会出现。

当然，网络出版也只是一个过程，而不是出版的终结方式，不可能完全替代传统的出版方式。但我们有理由相信，网络出版和传统出版将相互补充，使得传统的图书更具有市场竞争力。新一代的教辅图书在不远的将来会以传统图书为基础，以网络延展、互动为补充的形式来展现。所有的教辅出版者必须在今后3~5年内紧跟网络出版的步伐，绝不可以掉队，一旦掉队就可能被淘汰出局。

### 3. 个性化服务：教辅图书营销竞争的基本策略

即便是进入网络出版时代，营销竞争同选题策划一样仍然是出版流程里最重要的环节。根据全球经济发展的局势与出版业的特性及其网络化趋势，出版业在未来更多的是服务性企业而非生产型企业。个性化服务必然是教辅图书经营的有效竞争手段。

教辅出版从内容上来说经历了全国一体化到区域化的一系列变化，随着网络的发展，为读者量身定做的个性化网络补充逐渐成为一种可能。个性化服务亦即个性化营销，出版者将尤其看重提供服务的附加值。陕西师范大学出版社的“书刊盘网互动”便是秉承这一理念。从研发的角度来讲，个性化服务由于深度介入市场，及时深入了解读者需求，按需生产，本身就是最直接的研发。“教学、研发与服务一体”的方式必然不断增强出版社的核心竞争力。

（本文作者单位：陕西师范大学出版社）

[\[查看/评论\]](#) [打印](#) [\[关闭窗口\]](#)

[相关文章](#)

[图片新闻](#)

[|>更多](#)

京ICP备05064761号

主管单位：新闻出版总署 主办单位：中国出版科学研究所

地 址：北京市丰台区三路居路 97号 邮编：100073

