

SN出版社相关多元化战略设计

符绮珩

广东音像教材出版社

DOI:10.12238/ej.v3i6.597

[摘要] 在经济全球化的背景下,及互联网高速发展的时代,传统出版企业面临的来自国内外及行业内的各种竞争越来越激烈,而中小型出版企业如何利用自身的优势资源,使企业能在各种危机与挑战中实现可持续性发展,这是行业和本企业的亟待解决的问题。SN出版社是本文的研究对象,本人以相关多元化理论和相关文献为基础,运用大矩阵、SWOT、pest分析、波特五力模型等战略研究工具,设计了SN出版社所实施的相关多元化战略发展方向、重点发展文化产业链上的项目,相关整体的发展目标,并提出可行性的保障措施。希望以此来解决SN出版社如何整合相关优势资源,优化产业结构,成为相关多元化文化产业并存,资产优良,盈利能力稳定,具有可持续性发展的权威专业文化机构。

[关键词] 相关多元化; 出版社; 文化产业

中图分类号: F123.6 **文献标识码:** A

广东的文化产业市场发展在稳步增长,艺术为核心的文化产业迎来新的契机。SN出版社自身的资源优势较其他出版社具有更大的发展空间,实施相关多元化发展战略,也正匹配这一发展趋向,将推动出版社的整体发展。

1 大矩阵分析

根据大战略矩阵分析SN出版社可列在第四象限,处在该象限需要分析本企业的核心竞争优势及整合核心有效的资源,根据核心竞争力进行多元化战略的探索和实施。目前出版行业处在缓慢增长的阶段,SN出版社自身的资源和优势在行业中处于强竞争地位,根据大战略矩阵分析处于第四象限。主要战略可选择采用多元化战略、合资战略、收割战略。

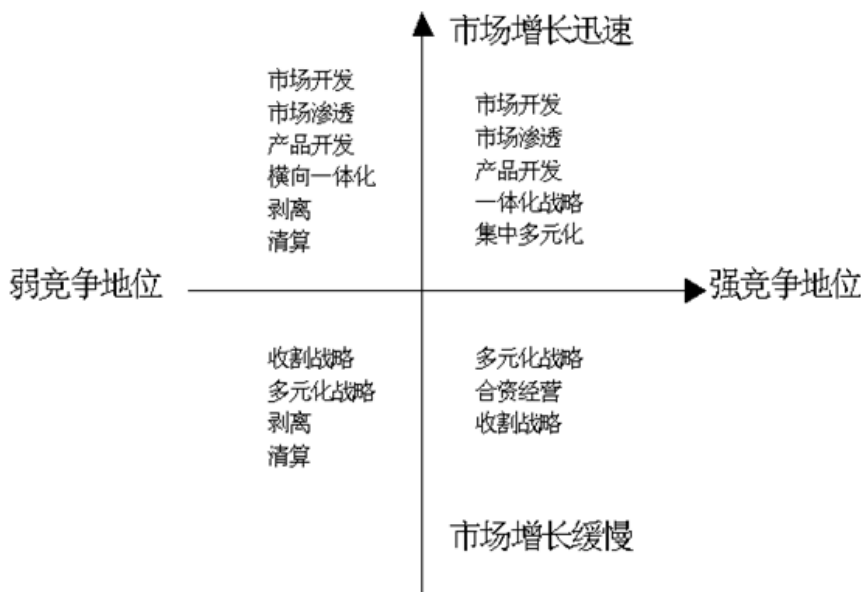
2 SN出版社内外部环境综合分析(SWOT矩阵)

运用SWOT分析模型,根据现有产业状况,通过对企业外部环境和内部条件进行综合概括和归纳,从而使内部资源和外部环境进行有机的结合。

3 相关多元化发展方向

3.1 强化中小学课本的主业优势

中小学美术课本作为SN出版社长期赖以生存的主营收入,为更好实现其他产品线的开发提供夯实的后盾。



大战略矩阵与战略选择

大矩阵分析

3.2 稳定美术专业图书出版的传统业务模块

鉴于SN出版社受众群体的特殊性和渠道的专业性,可实现产品差异化的战略,且地处岭南文化中心,加强开发与省内及省外资源稀缺的选题,保证专业图书业务稳中有涨的态势。

3.3 优先全面发展综合文化产业

在政策大背景下,积极稳固出版社

的主营业务,全面发展综合性文化产业,依靠现有的岭南文化资源基础,加强资金、人力、资源等方面的联合,形成由各要素横向纵向交叉搭配的综合岭南文化产业体系。通过线上服务与线下结合,打造文化、商业、创意产业、综合文化产业体系”定位的完整产业链,形成范围价值,实现了成本经济,整合出版和综合岭南文化资源,实施产业优势的互补。

SWOT矩阵分析

	S 优势	W 劣势
	1. 良好的品牌声誉 2. 广东独有的文化艺术专业出版社 3. 具有出色的专业人才储备 4. 有丰富的文化资源 5. 现今流充足, 资本结构稳定, 偿债能力好	1. 内部管理不到位, 营运管理不畅, 营销力量较薄弱, 执行力弱 2. 员工市场意识薄弱, 管理薄弱, 发展缓慢 3. 业务结构单一, 市场竞争力弱 4. 老龄化问题严重, 离退休人员比例高, 复合型人才不足
O 机会	SO 战略	WO 战略
1. 中国建设文化强国的机遇 2. 国内文化艺术收藏市场的兴起, 人们需求和关注度的提升, 国内私人收藏介入海内外艺术品市场的力度增强, 国际影响力进一步加强 3. 国内外文化产业的蓬勃发展 4. 中央和广东对文化产业的保障政策	1. 利用特有的行业资源吸引大量人才, 开展文化产业 2. 充分利用政府资源与政策, 拓展文化产业 3. 加强品牌的海外艺术市场推广, 通过建立文化产业平台, 为海外文化市场的交易和交流提供机会和平台 4. 立足本土资源, 开发艺术市场领域, 利用品牌优势, 开展多元的文化商业项目	1. 开展多元化业务, 改变单一产品结构的现状, 分散投资, 加强风险抵御能力 2. 调整成本高、盈利弱的运营环节, 提高单个产品的效能, 提高精品的出产量, 开源节流。 3. 实行相关多元化的产业发展战略, 传统行业融入新思路, 加强产业与新媒体的高度结合 4. 加强编辑队伍综合能力, 提高对作者及市场资源的竞争和谈判能力; 加强对发展战略设计, 提高市场战略的提前预测及把握能力, 提升本地资源的优先占有能力。 5. 打造与市场高度融合的营销队伍。
T 威胁	ST 战略	WT 战略
1. 中小学教材循环使用 2. 传统出版业受到新媒体的转型变革冲击 3. 各种原材料及人力成本日益高涨 4. 由于资源有限, 国内同类出版社竞争激烈 5. 国家广电总局书号调控	1. 持续加强品牌营销能力, 稳固中老年客户的品牌认可度, 重建青少年对 SN 出版社品牌的认知和信任度 2. 充分发挥独有的资源优势, 实施差异化的产品设计, 创造个性化服务价值, 多元化的产业开发 3. 设计科学的考核和人才培养机制, 减少人才流失 4. 合理科学地运筹资金, 提升财务专业水平与资金运作能力	1. 建立科学的流程制度, 提高各环节的营运管理能力, 逐渐加大年轻人才队伍的梯队建设, 改善老龄化的现状 2. 通过建立企业文化, 通过队伍的重建, 结合考核机制, 改变员工的传统意识和观念; 加强管理干部的培训和学习, 提高管理能力, 引入先进管理模式, 促进企业的发展 3. 通过产业相关多元化战略的设计, 以及多种资源的综合运用, 提高 SN 出版社的综合发展能力, 减少对单一主营业务的依赖 4. 根据人力资源的结构和需求, 增强复合型人才和管理人员构建

SN艺术网是集商流、信息流、资金流一体的专业门户网站, 将融合综合文化产业链的各个主体进行商业模式的整合, 实现线上的信息融汇和线下的实体运作等项目, 一方面培养艺术潜力人才, 另一方面是将岭南艺术文化资源进行统一管理和整合; 其为艺术家和艺术创作者提供宣传展示平台, 还为广大艺术爱好者提供提高艺术素养的平台; 为艺术品收藏和投资者提供理想的“淘宝”平台。

4.2 创意文化产业

“岭南文化艺术创意中心——非物质文化遗产、民间艺术产业化开发基地”主旨在于更好地推动以非物质文化遗产、民间艺术为核心的文化产业的科学、快速发展, 成为产业化综合基地。力求将“岭南文化艺术中心”打造成为以珠江三角为基点, 引申至全国, 以及东南亚地区的文化窗口; 建立保护、研究开发非物质文化遗产、民间艺术的基地; 宣传弘扬传统文化的平台。

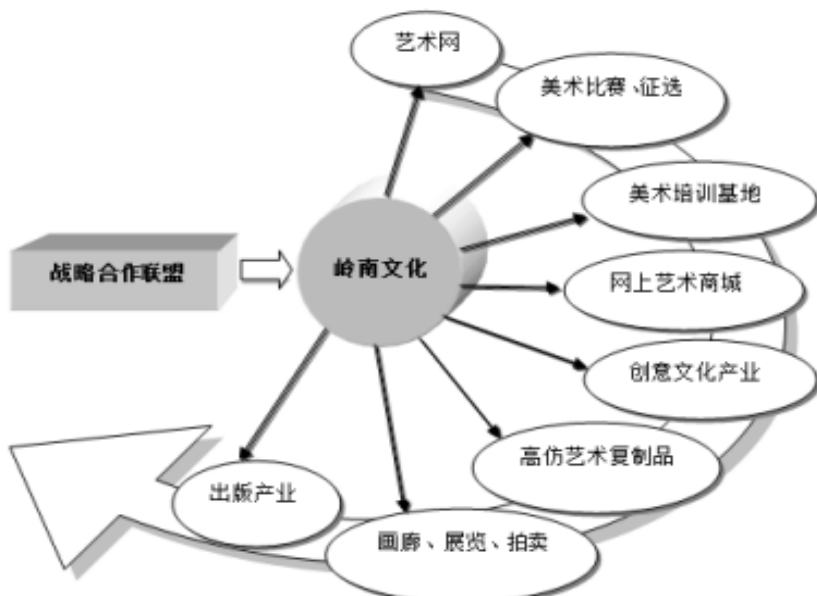
4.3 战略合作联盟

SN出版社的现金流较充足, 但流动性不强, 对新领域的产品线有很好推进, 为顺利实施相关多元化的战略, SN出版社除了充分调配现有资金做发展后盾外, 同时应大力开发战略合作伙伴, 发挥资源互补、融资、人才培养储备等作用。实施相关多元化战略, 资金是关键条件之一, 通过对外合作, 可在增强资本合理规划运作的同时, 加强资源的融合, 在艺术网站建设、作品征集、作品展览、文化“走出去”以及美术比赛、文化活动策划等方面通力合作。

4.4 美术培训基地

通过整合美术院校、画家、师资等资源, SN出版社现已建成美术培训基地, 并与多个城市的政府、文联及文化机构建立了战略合作关系, 出版社将培训基地由延伸至珠江三角洲经济较发达的几个主要城市, 借助国家对文化发展的支持、家长和学校对学生美育重视的机遇, 建成本省庞大的品牌美术培训基地网络。

4.5 专业的美术比赛和征选平台



以岭南文化资源为核心的相关多元化产业布局

3.4 物流模块实行外包管理

物流中心属于服务环节, 不直接产生利润, 由于仓储租金费用高, 纸质图书库存量积压严重, 人力物力投入的成本相当高。可对物流模块实行外包管理; 同时减轻仓储, 降低成本。

4 相关多元化的产业布局

以战略合作联盟为推力, 以岭南文化资源为核心, 不同产业之间同时起到互相促进和推动的作用的相关多元化产业模式。

4.1 艺术网

通过与各大美术院校、文化协会机构的战略合作,以及SN出版社本身所建立的培训基地。进一步打造专业的美术比赛、评选和作品征集评选的平台。SN文化艺术专业出版社可结合运用所建立的专家名家库的资源提升评选的权威性。该产业的建立除了建立评选品牌外,利于对优秀作品潜力的挖掘,对潜力青年艺术家的发现及培养。形成一个集赛事、名家、青年画家培养机制、教育、出版产业链的商业模式。

4.6 高仿艺术复制品

自2012年起国内艺术复制品、艺术授权品、艺术衍生品的交易额2013年已达180亿元,创建高仿艺术复制品与生活、教育、旅游、主题展览、酒店等进行结合项目,如艺术品与品味家居结合;艺术品、画品与酒店软装结合;艺术品、画品与院校临摹教学的结合;民间手工艺品与旅游景点的结合等多种商业模式的构建。

4.7 网上艺术商城

SN出版社2013年上线的网上艺术商城已在运作中,目前主要以艺术品的交易为主,SN出版社在现有基础上,未来的发展方向是艺术商城的电子商务平台,形成批发和零售虚拟交易平台的商城建设。

4.8 画廊、展览及拍卖

画廊市场在我国艺术品市场体系中担当着一级市场的角色。中国画廊市场规模呈现每年约10%的增长(文化部文化市场司,2012)。SN出版社建立的画廊,与展览、拍卖是一个完整的产品组合,2012年我国艺术拍卖市场总成交额49%,成交总额达到442.03万(文化部文化市场司,2012),该市场具有较大的上涨空间。

4.9 出版产业

SN出版社原来的出版主业是相关多元化产业链上不可或缺的一环,但我们必须用新的理念和思路进行发展,包

括,(1)继续巩固已有的业务,同时着力拓展已有的商业模式;(2)加强电子版权的建立,加快数字阅读模式的进程;(3)内在产业链的延长;(4)对外合作,实施联动。

5 结论

在企业到了一定的生命周期,并且发展到一定程度后,选择多元化战略可以为企业带来成长和持续性发展的前景。相关多元化发展除了给企业带来新的机会,同时也存在各种经营和管理上的风险。若想成功实现相关多元化,企业除了需认真分析核心能力和市场状况以外,还需要评估如何内外部的能力的有效结合,促进相关多元化实施的成功。

文通过对SN出版社进行调研,同时搜集内外部的相关资料,并慎密地进行分析,为了使得SN出版社作为中小型专业出版企业得以转型和革新,认真研究各种发展战略后,同时通过分析并找到该企业的核心资源和优势后,明确了SN出版社实施相关多元化的发展目标。

【参考文献】

- [1]陈少峰.文化产业商业模式[M].北京大学出版社,2011.
- [2]Barney·Jay B:firm resources and sustained competitive advantage,jo3urnal of management,VOL.17.Issue,pp99-120.
- [3]佚名.广东省人民政府办公厅关于印发广东省文化产业振兴规划(2011—2015年)的通知——广东省文化产业振兴规划(2011—2015年)[J].广东省人民政府公报,2012,(024):17-31.
- [4]佚名.广东文化产业振兴规划出台[J].中外玩具制造,2012,(09):84.
- [5]顾宝凤.A公司同心圆多样化发展战略研究[D].2011.
- [6]林忠礼.基于价值链重构的报业集团竞争战略研究[D].山东大学出版社,2007.

[7]梁敬东,高林.相关多元化战略的逻辑演进.中国人民大学商学院,2005,(1):88-89.

[8]裴晓东,祁俊云.企业集团多元化经营战略:基于核心竞争能力与经营资源剩余的模式[M].经济科学出版社,2012.

[9]任浩.战略管理:现代的观点[M].清华大学出版社,2008.

[10]所广一.关于出版企业多元化战略的思考[J].中国出版,2011,(1):43-46.

[11]宋旭琴,蓝海林.我国多元化企业组织结构与绩效的关系研究[M].经济科学出版社,2008.

[12]汤凝.湖南出版投资控股集团多元化经营研究[D].河北:河北大学,2010.

[13]中央美术学院艺术市场分析研究中心.2012中国艺术品市场年度报告[M].人民美术出版社,2013.

[14]王立群.中小专业出版社发展的战略研究[D].北京:对外经济贸易大学,2002.

[15]中国人民大学“中国传媒发展指数报告(CMDI)”课题组.中国传媒发展指数CMDI(2012)总报告——对于中国媒介经济的关键、结构与走势的实证分析[J].编辑之友,2012,(5):10-18.

[16]杨林.转型经济中的多元化发展战略与企业价值关系研究理论分析,实证检验及其战略调整[M]转型经济中的多元化发展战略与企业价值关系研究,理论分析、实证检验及其战略调整.经济管理出版社,2009.

[17]杨永龙.我国出版集团多元化经营的思路与对策[D].北京印刷学院,2006.

[18]张金华.以资源为基础的企业多元化战略.现代管理科学,2004,(2):56-57.

[19]朱瑞举.九州旅游集团多元化战略研究[D].山东大学,2012.