

创新理念推进音像出版社 供给侧结构性改革

郑伟国 张 英

以习近平总书记新发展理念为指导,推进浙江音像出版社供给侧结构性改革,厘清制约出版社发展的诸多因素,探寻可持续发展模式,是浙江音像出版社结合“不忘初心、牢记使命”主题教育中开展的一项专项调查研究。为此,我们组织精兵强将对出版社历年来

的音像出版物存量进行了全面盘查,对相关数据进行了一一分析,对其中存在的问题进行深层次剖析,并就如何改进这些问题,提出了行之有效的对策。

一、存在问题

与经济领域亟须供给侧改革一样,出版社作为供给侧,同

样面临结构性调整及如何激发经济增长动力问题。

(一)供需不匹配

我们有的出版物市场需求少甚至已经不需要了,而市场需要的出版物,要么我们没有生产,要么我们不能生产。

目前,一大批越剧、专题类节目积压在仓库,而少儿读

物、科普读物、教辅材料等市场需要的内容,由于资质、能力等问题,我们又提供不了。可见,事实上音像行业不是没有需求了,而是需求变了,变得更加小众化、个性化了。而作为供给一方的我们,提供的产品却没有做出相应改变,还是一味地死守着。内容不合受众口味、表达方式不为受众接受,供需已经严重不在一个水平线上。

(二)内容同质化

全省7家音像电子出版单位,出版权限上没有明确区分,同质化竞争明显。以越剧节目为例,浙江音像出版社和浙江文艺音像、浙江电子音像社都有涉及,而为市场认可的经典保留剧目也就那么几种,故重复机率极高。与此同时,即使出版社内部同一剧目不同剧团、不同演员,甚至同一剧目、同一演员都不止一个版本。就拿浙江音像出版社在发行的《红楼梦》来说,竟然有14个越剧版本和2个淮剧版本之多。这些同质化内容占据着宝贵的仓储资源和资金成本。而快节奏的时代,受众的分化、细化更放大了这一同质化竞争的后果,直接导致价格低廉、利润单薄、库存积压。

(三)库存严重过剩

到2018年底,浙江音像出版社库存达188万元,库存品种达851种,单品库存金额超过10万元的出版物4种,超过5万元的出版物8种。

尽管自2014年以来千方百计、想方设法盘活节目、压减库存,五年间陆续缩减库存金额46.22万元,仓库用房面积也从200多平方米,锐减至50余平方

米,但一方面积压音像制品多为塑料制品经年老化,一方面内容容易过时,要想盘活存量,让存量变现难度依旧很大。

二、原因分析

(一)创新意识不强

浙江音像出版社成立之初即以配合广电集团产业发展需要为目的,母体节目资源的充足一定程度上保障了出版源的富足,因而多局限于出版成品节目,而非策划、拍摄、制作、出版、发行一体的操作模式。长此以往,员工缺少了创造性思维,创新意识不强、原创能力弱化,在内容选择、节目形态、包装样式等方面墨守成规,缺乏独创性和原创性。

(二)策划能力不足

身为广电系统音像出版单位,“背靠大树好乘凉”,内容资源方面的独特优势,在削弱创新意识的同时,也降低了我社的选题策划能力及实践转化能力。策划能力的不足,直接导致跟风作品的出现,内容类似、包装抄袭、同质化严重、可替代性强,这是库存积压的最主要原因。这在需求量大的行业上升期时,其弊端表现并不明显,而一旦行业下滑、需求缩减则影响力以几何级增长,后果就比较严重了。

(三)发行渠道单一

多年来浙江音像出版社出版物发行主要依靠新华书店、个别民营发行站点,早些年开始对接京东、当当等少许几家网络平台,但一直没能形成网络发行的主体优势。近年来,迫于形势,民营发行站点纷纷转行,我社发行渠道就更趋单一。

(四)服务手段落后

由于出版社体制机制上的

弊病,市场意识不强,发行完成即结束,缺乏必要的终端追踪。即使偶有跟踪,也是人与人之间的直接信息对接,面窄、量少、代表性差,市场反馈信息也没能及时作用于生产,进而产生效益。尽管近些年市场倒逼,这一现象有所缓解,但相比线上线下的互动信息及大数据的精准服务、个性服务差距依然很大。

三、应对策略

对于音像出版社来说,“三去一降一补”的重点是去产能、去库存、补短板,做到高效出版、精准出版。另外,充分用好“政府重视并扶持重点主题出版”等有利杠杆,真正从思想重视起来,创意策划重点主题出版选题,打造品牌、提升影响力。

(一)做好选题管理

无论渠道如何变迁、科技如何影响,出版始终是内容产业,只有这一核心要素回归,才能从根本上实现“供给侧”的结构性改革。内容管理很大程度上就是选题管理,这是解决供给侧结构性改革的第一关。

一方面,调整思路从“大而全”到“细而精”。选题立项之前需经过市场调研,责任编辑、编辑部、社务会三级科学论证及可行性分析等程序,严格针对每个选题进行论证,重点选题更要多次论证、反复论证,真正筛选出社会效益、经济效益俱佳的优质选题,把那些抄袭的、跟风的、平庸的选题淘汰下来,精心雕琢那些有亮点、有市场的优秀选题。另一方面,创建选题库,做好梯队候补。我们要按照“策划一批,出版一批;出版一批,酝酿一批”的原

则,按照主题出版的重要节点、出版社中心工作等要素建立起选题库,并根据紧要程度和时间科学排序,保证任何时候都“手中有粮,心中不慌”。

(二)做好产量管理

为了维持正常的销售、流通,音像出版社与其他生产企业一样,都有“备货”的必要。如何在生产环节提高备货的合理性是供给侧结构性改革的关键所在。出版物加工数量的确定不能行政拍板,而要依据市场调查结果,由责任编辑提出初步意见、部主任审核,并交由社务会讨论通过,且在实施过程中及时跟进、随时调整。

针对那些出版社牵头策划、客户部分包销的出版物,严格按照分销数量加预估的少许市场份额生产,预估数量时参照以往同类项目,做到有理有据;针对那些市场前景不甚明朗的出版物,要科学核算印数,实施“首印试水,后续追加”的基本方针,遵循“以销定产、有销才产、少量库存”的生产方式,从源头上预防库存积压,成本增加。

(三)强化用户管理

一方面,开拓路径建立和完善出版社与终端客户之间的密切关系,如通过微信公众号客户端互动、客户电话回访等方式及时收集客户反馈信息,分析、研究以作后续类似节目的参考;另一方面,在选题策划之初即接触目标客户,广泛开展市场调研,切实听取客户的意见、建议,利用大数据分析方法,为客户提供“量身定制”“私人订制”服务,确保出版物的有效供给,并尝试使其自觉成为品牌的助推者,进一步提升品

牌影响力、美誉度。

(四)巧用政策杠杆

近年来,国家在鼓励和支持出版方面出台了很多政策,如各级各类出版基金、重点主题出版扶植计划、各类奖项等。要巧用活用这一政策性“杠杆”为出版社增收,一方面充分发挥浙江音像出版社因隶属广电集团主题出版资源得天独厚的优势,从“三个地”的政治高度,不断彰显“红船味”“浙江味”,切实做好主题出版项目申报工作,并精准预算、合理规划、科学管理,用足财政性补助资金。另一方面,要积极参与全民阅读、国有企业参股私营内容生产商等国家政策性项目,加快资本盘活,充分发挥市场化资本配置效率。

(五)全力补足短板

文化产业是以创意为核心的资金、知识密集型产业,具有产业链长及产业关联性、产品导向性强等特点,产业链整合是推动文化产业供给侧结构性改革的重中之重。而浙江音像出版社目前处于产业链末端,对载体极度依赖,内容生产力弱、没有核心竞争力,为“生存”疲于奔命,找不到可持续的“发展模式”。利用技术创新和规模效应形成新的竞争优势,培育和发展新的产业端口是我们必须要补上的短板。

绕开载体,将核心业务往产业链上下游延伸,并加快关联产业融合发展才是未来音像电子出版业的发展之路。产业链前端的集团生产大量宝贵的内容资源,但是这些资源不会自己产生“核聚变”式的价值,简单的资源售卖则价格极其低廉。要想产生更大的经济收

益,就得借助新媒体、新技术对内容进一步“孵化”,把“仓库”变为“宝库”,从简单的仓库“保管员”变成懂市场、会营销的“供销者”。

浙江音像出版社目前进行的“媒资项目”利用媒资云对既有内容资源进行编辑整理,进行专业化、规范化、精细化再编辑、再加工,三年来,已经完成了集团30000多小时的编目任务,实际上完成了把内容资源从资料到资源的第一步,为后续信息提取、存储调用做好了准备。第二步需要解决的是如何把资源变成资产,把资产变成资金的问题(也就是线上线下的版权交易问题)。

资源转换成资产主要有两种途径,一是基于大数据分析的平台化运作,广泛开展调查研究,从市场需求出发精选优质媒资内容,创制少儿、中医、史料等专题内容板块,用于线上资源付费下载,此举主要针对非确定性客户;二是点对点的版权交易,媒资项目做了大量的基础准备,“市场主体身份”和多年终端销售经历使我们能够准确定位目标客户,了解客户需求,因而能以目标客户需求为中心,量身定制为其提供所需内容及编目服务。这与出版社这几年打造“一体两翼”(以出版为主体,以编目和版权交易为两翼)是契合的。

版权资源已经成为集团转型升级的重要战略资源。随着媒体融合态势的不断加强,出版社在供给侧改革方面大有可为,供给侧结构性改革做得好,将在“树品牌、创模式、产效益”等方面收获颇丰。

(作者单位:浙江音像出版社)