

# 民营书业海外投资机遇与发展策略初探

——以英国新经典出版社、纽约中国时代出版公司、云南昆明新知集团为例

文 / 莫林虎

[摘要] 民营图书策划发行企业明晰的产权关系、市场化的运营体制和机制、较强的市场竞争力,使其在国家倡导的走出去工作中具备特殊的优势。本文通过对新经典出版社、云南昆明新知集团、时代华语图书有限公司三个案例的讨论,认为抓住机遇,根据自身的资源和竞争优势,制订和实施切实可行的走出去策略,是民营图书策划发行企业一条可行之路。

[关键词] 民营书业 海外投资 机遇 策略

近年来,随着中国经济持续稳定的发展,中国企业走出去渐成气候。一些走出去的佼佼者攻城略地,甚至成为世界范围内该产业的领先者,如华为、中兴等。借助中国经济的这一良好态势,中国文化创意产业也开始加入到走出去的浪潮中。“据不完全统计,目前我国新闻出版企业已在境外投资或设立分支机构459项,其中,从事图书出版的分支机构28个,从事期刊出版业务的分支机构14个,报刊及新闻采编分支机构275个,数字出版子公司15个,出版物发行网点65个(包括网络书店4个),印刷或光盘复制工厂45个,出版教育、培训、版权、信息服务机构7个。另外,通过收购或参股建立的海外网点有10个。”<sup>[1]</sup>2012年1月9日,新闻出版总署出台2012年“一号文件”——《关于加快我国新闻出版业走出去的若干意见》(以下简称《意见》)。《意见》对“十二五”末的主要目标提出了量化标准,并力争基本完成走出去国际布局。

在出版业走出去的工程中,历史悠久、资产和销售规模大的国有企业固然要占据主导地位,但民营企业以其明晰的产权关系、市场化的运营机制、较强的市场竞争力等特点,也会在这一浪潮中占据一席之地。更重要的是,对于那些在国内市场已经形成了一定竞争力的民营图书策划发行企业,走出去可能是一个难得的发展机遇。

目前,民营书业进行海外投资的案例还不多,但

从目前已经出现的英国新经典出版社(北京求是园文化传播公司)、纽约中国时代出版公司(时代华语图书有限公司)、云南昆明新知集团三个案例来看,它们的发展都比较稳健,具有持续发展的前景,由此可见民营书业在海外投资方面具有特殊的优势。本文通过研究三个典型案例,分析民营书业海外投资的机遇与发展策略,为我国出版业走出去提供一些初步的思考。

## 一、民营书业海外投资的机遇

在我国各行业的改革开放中,出版业的进程相对滞后一些。但近年来国家层面对出版产业的转企改制大趋势,使得出版业的发展潜力被充分释放出来。我们认为,通过对国内外先进行业和企业在学习经营上的学习,我国出版业具有强劲的后发优势。而民营书业在这种利好形势下,具备了进行海外投资的条件。

### 1. 经济发展的推动

文化与经济发展是如影随形的,世界各国都有一个由经济发展,继而引发文化输出的历程,这个规律古今中外概莫能外。

中国经济自改革开放以来,获得了持续发展,现已成为世界制造业中心,外汇储备世界名列第一,成为世界第二大经济体。这样一个客观现实使得国外对中国主题的出版物,中国历史文化,中国当下的政治、经济以及社会现实产生了越来越浓厚的兴趣。同时,

中国经济对世界各国的影响,在给各国政府和民众带来正面收益的同时,也带来很多疑虑、误解、冲突,需要我国的文化走出去、舆论思想的传播交流予以化解。而中国企业的对外发展,也越来越多地造就了新一代的华侨和外籍华人。这些新华侨和外籍华人,既是中国文化的活载体,同时也需要不断接受中国文化的持续滋养。这部分人群的精神需求同样需要文化走出去得以满足。各方面情况已经说明,中国的文化走出去已经出现了一个转折的节点。

## 2. 政府提倡和鼓励

对于上面论述的情况,中央很早就有了清醒的认识,并高瞻远瞩地提出了文化走出去的战略决策。2003年,中共中央政治局常委李长春同志在全国宣传思想工作会议上的讲话中指出:“要支持和鼓励我国文化产品的出口,形成一批对外文化交流的文化品牌,不断扩大我国文化产业的国际文化市场份额,逐步改变文化产品出口严重逆差的局面。”此后,党中央和国家各文化主管部门制定了一系列方针政策,开始对文化走出去进行切实有效的扶持。

从本文研究的英国新经典出版社(北京求是园文化传播公司)、纽约中国时代出版公司(时代华语图书有限公司)、云南昆明新知集团三个案例来看,从他们开始进行海外投资到进一步的发展,都得到了各级政府的大力支持和帮助,这些支持既有精神鼓励,也有有形的财政、税收、金融上的扶持。

仅以昆明新知集团为例,他们开办金边书店,缘于2010年云南省新闻出版局举办的越南、老挝、尼泊尔、泰国、柬埔寨等国驻昆总领事与云南出版发行企业之间进行的文化交流座谈会,以及后续的东南亚文化市场考察活动,由此集团负责人产生了到柬埔寨开办书店的设想。而在2011年书店开业时,由于中方的高度重视,柬埔寨王国文化部长乔干那烈和云南省新闻出版局副局长李菊芳亲自出席金边书局开业仪式,乔干那烈还主持了剪彩仪式。在其海外投资获得初步业绩后,2012年获得了国家商务部颁发的2011~2012年度国家文化出口重点企业和重点项目证书,而这些政府荣誉都可以转化为财政、税收、金融方面的实质性的支持。

## 3. 文化产业领域长期力量积蓄的释放

在文化走出去方面,绝大多数的业界人士和学界专家都看到了不利的方面,如我国文化目前尚处于弱势地

位、文化影响力有限、文化企业竞争能力不强等。这些不利方面全部都是事实,但正因为如此,换个角度看,这些不利方面可能也是机遇。正因为我国文化暂时还处于弱势、文化影响力有限、文化企业竞争能力还不够强,该领域的竞争也就没有那么激烈,如果有中国出版企业走出去,只要做得稍微好一些,就有可能得到认同,那么这些出版物、企业就有可能成为中国出版业海外投资的品牌,就可能成为中外交流的新桥梁。

同时,我们也要看到,我国毕竟改革开放有了30多年的积累,我国的文化事业和文化产业在国家整体经济的推动下也有了迅猛的发展。尤其是出版业转企改制以来,释放出了空前的文化创造力和经济竞争能力。这种文化创造力和竞争力有一种自然外溢的倾向,一旦机缘和合,就有可能向外拓展。

可以说,这种文化创造力和竞争力的自然外溢,就体现在文化领域的企业家的胆识与其商业创造性上。三家企业的负责人在决定海外投资时几乎无一例外都经受了公司高管的强烈反对,理由都是海外市场情况复杂,海外拓展的决策过于冒险,但三位领军人物都是在风险中看到了市场机遇。他们认为,此前中国出版物海外市场表现不佳不是没有市场,而是现有的市场机遇没有被中国出版企业有效利用,潜在的市场需求没有被中国的出版企业有效激活。如果将这两大市场有效利用和激活,海外投资的发展空间很大。他们通过翔实的市场调研,周密的投资策划,决定进行海外投资,并且在短期内就获得了良好反响。

目前三个案例中,英国新经典出版社、昆明新知集团已有一年以上的运营经历,业务每年都有稳步提升,成效明显,而纽约中国时代出版公司近半年来的运行情况也很正常,这在一定程度上可以印证我们的判断。

## 4. 民营书业的身份和体制有利于海外传播

在中国企业海外投资的过程中,民企具有身份上的优势。在此前的中国企业海外投资案例中,国企以其强大的规模优势、较强的市场竞争力显示了中国企业的实力。但与此同时,西方很多国家也因此担心中国企业的海外投资实质上是一种国家行为,因而通过各种手段、途径阻挠国企的海外拓展。而民营企业则可以在较大程度上规避这种风险。英国新经典出版社、纽约中国时代出版公司、昆明新知书店的业绩以及国内国有出版机构与这些海外投资企业的合作已经充分

说明这一点。

同时，民营企业产权关系明晰，其海外投资完全是基于市场判断做出的决策，企业领导必须为其海外投资的结果承担所有风险。这样的体制，自然带来在机制上向长期发展、良性循环的方向推进。

以英国新经典出版社为例，该出版社一个重要定位就是向世界正面介绍真实的中国。如果这个工作由国有出版机构来做，在西方文化背景下，有可能会造成误解，效果可能会大打折扣。但是由完全市场化运营的一个民营出版社来操作，其信度、效度会大大提高。2012年的伦敦书展，作为主宾国的中国共有180家书商，组织了300场活动，而新经典出版社一家就做了15场，中央电视台《新闻联播》在报道中提到了本届书展最有影响力的5本书，其中4本都是新经典出版社出版的《历史的轨迹：中国共产党为什么能》《中国共产党建设九十年》《关注中国》《中国道路》。

## 二、民营书业海外投资的发展策略

从上面的论述我们可以看到，在文化走出去中，民营书业有其机遇和优势，但这些机遇和优势只有在适当的条件下才可能转化为现实的竞争实力。笔者认为，下面的发展策略是民营书业在海外投资中可以考虑的。

### 1. 用好国家政策

目前，我国新闻出版业海外投资工作尚处于起步阶段，成功者还不多，信息、商业联系、经验、资金等都处于起步状态，此时，政府的有形无形的支持显得十分重要。

想要进行海外投资的民营书业一定要认真学习领会国家文化走出去战略和相关的扶持政策，争取当地政府和中央政府相关部门的支持。

昆明新知集团李勇认为，“所谓投资其实是对未来的一种预见，投资就是投未来、投预期。党的十七届六中全会发出了高度重视文化产业的号召，可以预见未来将会出台一系列扶持政策。新知的发展思路符合国家、社会、企业的发展需要，并具有很强的可操作性，所以，我对此充满信心。”<sup>[2]</sup>这段话可以为本文的三个案例企业海外投资计划的成功实施作注脚。

### 2. 确定适宜的主营业务和发展计划

国家政策是一个大的背景，如何在大的利好条件

下根据自身资源情况确定适宜的主营业务和发展计划，这是关系到企业海外投资能否成功的关键。

海外投资因其影响大、风险高，对企业家最重要的要求是胆魄、对市场机会的独到发现、缜密的思维和强大的实施能力。换言之就是能够在众人一片看空的舆论环境中看到市场机会，同时能够整合企业自身的资源，最大化地利用这种市场机遇，创造出切实可行的业务流程和盈利模式，使企业得到发展。我们认为，英国新经典出版社、纽约中国时代出版公司、云南昆明新知集团都具有这种特点。

在三个企业中，纽约中国时代出版公司的母公司时代华语公司的优势是图书策划与中盘发行两轮驱动，其出版发行的产业链较为完整，这使它在美国向西方英语阅读市场拓展有了可依托的优势。但时代华语公司在发行上单位团体购买是其重要手段，面对市场化程度很高的美国市场，时代华语公司在发挥其原有优势的同时，也还要根据市场反应，确定其市场营销的手段组合。

英国新经典出版社和纽约中国时代出版公司所提出的正面介绍中国情况、以我为主的理念很好，符合国家近年来打造中国文化软实力的政策，有利于在世界主流社会中传播中国声音。但另一方面，我们也要充分认识到，西方主流社会一直以来强调的是多元声音与平衡传播，如果过多地采用单一正面宣传的手段，即使在一开始有成效，时间长了也会造成负面作用。同时，由于我国在西方主流社会长期以来未能发出有效声音，西方主流社会对我国存在很多成见和误解，这种局面要打开需要长期之功。因此，在贯彻以我为主的理念的同时，加强对西方主流读者阅读心理、阅读需求的研究与适应，潜移默化、循序渐进地影响西方主流人群，可能是更为现实也更为有效的途径。英国新经典出版社的黄永军说得很好，要走出去，必须要融进去。

因此，像纽约中国时代出版公司、英国新经典出版社这样的海外出版机构，应当逐渐由开始的以翻译中国图书为主，进入到部分翻译中国图书、部分由精通中国及英美语言文化的专家直接撰写面向英语读者图书的方向发展，而且直接撰写英文图书的比重应当逐渐加大，这样才能更贴近西方读者需求，打造中国文化影响力。

毋庸讳言，三个海外投资的案例都还属于中小企

业的规模,从他们的投资过程看,抓住机遇及时发展的因素比较明显,事先做好了完整周密的国际化发展战略计划的成分不高(2012年投资创建的纽约中国时代出版公司计划性较高)。对于从草莽中打拼出来的民营企业来说,他们的国际拓展带有急就章特点,也带有风险投资特点。一旦在国际市场表现不佳,他们会及时退出止损。因此商业计划只限于两三年至五年内是有其合理性的。

从目前情况看,三个企业中,两个超过一年存续期的企业表现都不错,纽约中国时代出版公司就是在这种利好形势下加入这一领域的。在这个时候,这些企业有必要对其母公司的发展战略做一个重新梳理和必要的调整,应当把国外业务的发展与国内母公司的战略规划有机结合起来,使国际业务成为国内母公司未来发展的一个重要方向,甚至成为母公司整体战略转折的契机。我们回想一下澳大利亚传媒大亨默多克的海外投资历程,默多克正是在向英国、美国拓展了他的传媒版图后,终于将一个偏居一隅的地方性传媒企业打造出跨国、跨媒体、跨行业的超大型传媒集团,整个过程大约50年时间。也许有专家会认为笔者异想天开,但如果我们回想一下,中国改革开放30余年以来,民营企业创造出多少商业奇迹,可能就不会吃惊了。华为作为目前世界排名第二的大型电信设备制造商,1987年成立时仅有2.1万元注册资金,仅用了25年时间,打败了该领域里的世界头牌企业爱立信、西门子、北电、思科、摩托罗拉等。吉利集团始建于1986年,仅用20余年时间,跻身于国内汽车行业十强,并在2009年12月,将原属瑞典国宝的沃尔沃汽车100%的股权从世界汽车巨头福特公司手中夺得。

我们认为,对于中国经济社会的观察与分析,一定要从“时空压缩”的概念上去进行。所谓“时空压缩”就是,中国实际上将西方发达国家数百年的发展历程压缩到了几十年中重新演绎,这种“时空压缩”既有中国经济社会后发优势的因素,更有中国社会对于自1840年之后国家社会长期处于混乱、反复、停滞的一种强烈反驳,中国社会在改革开放30多年中自上而下都有一种“只争朝夕”的紧迫感,这是中国经济从1978年人均GDP155美元提升到2011年的5432美元的重要原因。

事实上,三个企业都已经开始重新调整思路和计

划,昆明新知集团计划稳步推进国际连锁战略,2013年拟在缅甸、泰国、新加坡、马来西亚开设3个华文书局,2014年在印度尼西亚、印度开设两个华文书局,2015年在尼泊尔、孟加拉国、斯里兰卡开设3个华文书局。对于昆明新知集团的发展计划,我们认为除了它原来的图书发行业外,它还可以考虑对于整个出版产业链的延伸,可以充分利用其图书发行业务开展时掌握的读者资源、国内外市场信息的优势,可以在图书发行的基础上,拓展版权贸易、海外出版业务,使其资源潜力得到进一步挖掘。

三个案例中,最具战略眼光的是2012年才进入到海外投资领域的时代华语公司,公司的短期目标是用三年左右的时间建立稳定的经营队伍和完善的销售渠道,进而逐步实现盈利;更远的目标则是要将中国时代有限公司打造成为中国文化走进欧美的主阵地之一。“我们将打造成为全球最大的中文、英文书的出版基地。”<sup>[3]</sup>

### 3. 人才培养和团队建设

在民营书业海外投资中,领军人才占据最为重要的地位。我国的民营企业,发展历史都很短,基本上还处于创业阶段。三个民营书业更是如此,历史最长的昆明新知集团也不到20年。在这种企业中,领军人才的视野、胸怀、魄力、市场开拓能力塑造着企业的文化与风格,决定着一个企业的基本发展态势。

其次企业应当有高效的管理团队,这个团队不仅能够进行国内业务的运营,还能适应海外业务的开展。对于此前缺乏海外管理经验的管理者来说,这有一个自我学习、自我提升的过程。

在出版业务的走出去工作中,其人才的需求更为多样化,除了高管团队外,编辑策划人才、版权贸易人才、翻译人才,也是重要的组成部分,需要长期培养,形成团队。新经典出版社和中国时代出版公司都遇到了这些问题,新经典出版社在4年的经营中逐渐解决了这些问题,中国时代出版公司则发挥了后发优势,在吸收经验的基础上提出了可行的解决方法。他们的方法一是加快国内人才的国际化水平提升,二是使用被投资国当地人才,实现人才队伍的本土化。

翻译是出版走出去的一个瓶颈环节,使用国内翻译专家的译文固然成本低,但未必符合英美国家读者的阅读口味;使用英美翻译专家的译文固然理想,但翻译费太高,对于还是创业阶段的海外民营企业来说

难以承受。新经典出版社和中国时代出版公司都通过将国内翻译人才（包括中国翻译专家和在中国生活工作的外国翻译专家）和英美翻译专家有效组合起来，以国内专家译文为基础，英美专家进行润色、审核，以此解决这一难题。

#### 4. 与所在国出版发行企业的合作

英美等发达国家出版行业已经发展十分成熟，出版产业链往往由不同环节的专业公司相互配合构成，如作家书稿写好后，往往由作家经纪公司进行筛选、指导修改，成熟的书稿才能由经纪公司推荐到出版社进入二次筛选、审稿、出版阶段。出版后的图书要经过发行代理商销售，同时，为了提升销售业绩，还需要聘请专业营销公司开展市场推广活动。因此，要想顺利进入发达国家主流图书市场，必须与所在国出版发行企业的密切合作，形成利益共同体，共同开拓市场。

在这方面，英国新经典出版社创造出骄人的业绩。2008年11月，新经典出版社在伦敦注册成立，当时，这家公司只有两名全职员工，一个英国出版顾问。2009年，新经典出版社参加伦敦书展，推出了首批“中国系列”——《思考中国》《投资中国》《赢在中国》三大图书品牌。三天后，新经典收到了一万多册欧美、中东等国家的订单，初战告捷。2010年，新经典出版社参加法兰克福国际书展，带去了56种图书参展。2011年，法兰克福国际书展上，新经典出版社举行《历史的轨迹：中国共产党为什么能》英文版首发式，吸引了来自世界各地出版商和读者的高度关注。2012年，参加伦敦书展的新经典出版社业绩更上层楼，中央电视台《新闻联播》节目中提到了本届书展最有影响力的五本书，其中有四本由新经典出版社出版。

新经典出版社在出版走出去工作中起到了十分重要的作用，2011年12月23日的全国新闻出版走出去先进单位表彰大会上，黄永军作为全国图书发行界唯一的一位民营企业代表参加了大会。新经典出版社

的海外市场能力更是获得了国内很多国有出版企业的青睐，中共中央党校出版社、红旗出版社、北京出版集团等以时政思想读物为主的重要出版社都纷纷与新经典出版社合作出版英文版图书，取得了良好业绩。

新经典出版社能在英国取得如此业绩，与其精心挑选合作伙伴是分不开的。它的发行代理商是被称为“英国最好的发行商”的兰登书屋，其发行网络可以覆盖包括美、英等欧美国家以及新加坡、印度、印尼等亚洲国家在内的图书市场。其所聘请的英国专业营销公司业务能力强，在全程策划“中国系列”的宣传工作时，安排了BBC等英语主流媒体进行采访，大大提高了图书销售业绩。

### 三、结语

民营书业作为我国出版发行业的重要组成部分，其地位已经得到了政府的充分肯定。在2010年4月的《新闻出版总署关于进一步推动新闻出版产业发展的指导意见》中，就肯定非公有出版工作室是一种新兴文化生产力，将它们作为新闻出版产业的重要组成部分，纳入行业规划和管理，引导和规范其经营行为。正是在这样的政策鼓励下，民营书业获得了迅猛的发展。2012年6月，新闻出版总署又发布《关于支持民间资本参与出版经营活动的实施细则》，对民营资本走出去创办出版企业予以支持。

在中国文化走出去、建设出版强国的国家工程中，国有出版企业固然应当处于主导地位，但民营企业因其特有优势，也会占据一席之地。国企资源丰富、人才多样、资金雄厚，民企则市场竞争意识更强、经营风格更凌厉，两种经济成分的企业在国际出版市场上发挥各自优势，相互配合，可以将出版走出去工作开展得更加生龙活虎、精彩纷呈。

（作者单位：中央财经大学出版经济发展研究中心）

\* 本文系中央财经大学科研创新团队资助计划“出版强国建设背景下我国出版产业面临的挑战、机遇与发展战略选择研究”成果。

#### 参考文献：

- [1] 张雁彬.“中国图书对外推广计划”工作小组2011年度工作报告.[EB/OL].(2012-03-30)[2013-01-21].[http://www.chuban.cc/yw/201203/t20120330\\_104263.html](http://www.chuban.cc/yw/201203/t20120330_104263.html).
- [2] 杨璐.“寒冬”里绽放的文产神话[N].昆明日报,2011-11-20.
- [3] 车兰兰.中国民营资本试水美国出版市场[N].北京商报,2012-10-19.