

经营学硕士学位论文

출판시장의 변화에 따른 도서관 배송정
책에 관한 연구
- 베이징 인천서점을 중심으로 -

出版业态转型下图书馆配送经营策略研究——以北京人天公司为例

世翰大学校 大学院

情报学科 经营信息分析与决策专攻

2017010011 王海玲

指导教师 贺颖

2019年7月

출판시장의 변화에 따른 도서관 배송정책에 관한 연구

- 베이징 인천서점을 중심으로 -

出版业态转型下图书馆配送经营策略研究——以北京人天公司为例

**Research on Library Book Supply Operation Strategy under the
Transformation of Publishing Industry -A Case of Beijing Ren Tian Bookstore
Co., Ltd-**

指导教授 贺颖

世翰大学校 大学院

情报学专业（经营信息分析与决策方向）

王海玲

目 录

I. 绪论.....	1
1. 问题的提出.....	1
2. 研究目的.....	2
3. 主要研究内容.....	3
4. 理论性背景.....	4
5. 研究方法.....	6
II. 本论.....	8
1. 馆配经营策略研究理论综述.....	8
1.1 馆配相关概念.....	8
1.2 馆配市场研究现状.....	9
1.3 战略决策分析工具研究现状.....	10
2. 馆配行业发展概述.....	12
2.1 国内馆配商构成和发展.....	12
2.2 馆配市场现状.....	16
2.3 馆配市场前景分析.....	18
2.4 部分知名馆配商简介.....	19

2.5 中国馆配行业 PEST 模型分析.....	22
3. 北京人天公司馆配经营策略分析.....	24
3.1 北京人天公司概况.....	24
3.2 北京人天公司馆配策略战略 SWOT 分析.....	27
3.3 北京人天公司馆配经营策略 QSPM 决策.....	44
3.4 北京人天公司馆配经营策略.....	54
III. 结论.....	55
1. 研究结论.....	55
2. 研究展望.....	56
参考文献.....	72
致谢.....	76

表目录

〈表 1〉 北京人天公司馆配业务道斯矩阵.....	39
〈表 2〉 SWOT 分析内外因素专家打分表.....	42
〈表 3〉 专家打分结果表.....	43
〈表 4〉 指标重要性判断标度.....	46
〈表 5〉 平均随机一致性指标值.....	48
〈表 6〉 内部环境因素权重 (IFE) 判断矩阵.....	49
〈表 7〉 内部环境因素权重 (EFE) 判断矩阵.....	49
〈表 8〉 内部环境因素权重.....	50
〈表 9〉 外部环境因素权重.....	51
〈表 10〉 不同策略下不同内部因素的 AS 值.....	51
〈表 11〉 不同策略下不同外部因素的 AS 值.....	52

图目录

[图 1] SWOT 分析战略四边形.....	44
--------------------------	----

出版业态转型下图书馆配送经营策略研究

——以北京人天公司为例

王海玲

世翰大学校 大学院

情报学科 经营信息分析与决策专攻

(指导教师 贺颖)

1. 选题背景

图书馆配送是指图书出版发行部门向各种图书馆集中销售图书商品的交易过程，因此形成的市场称为“馆配市场”。

在初期中国以新华书店为主要渠道的经营时代，馆配业务就已经存在，在各省市区中心书店为当地的图书馆和社会团体进行图书的“团购业务”。自 20 世纪末，国内开始涌现了大量的私营图书公司，经过近二三十年的积淀和发展，这类图书公司的规模队伍日益壮大。到了本世纪初期，各个院校的图书馆的购书经费大幅增长，但是很多的学术图书采购不到，得到的目录信息也不准确，同时存在到货率低等问题。与此

同时，国内高校的教学水平评估、公共图书馆办馆级别的评估等因素，造成了图书馆采购量大、时效性强的局面。在这种形势下，一批书业公司从中受到启发，深入研究形式和国家政策，使得图书馆配送业务快速崛起。经过多年的发展，目前图书馆配送市场的格局已趋于稳定，形成了以北京人天、湖北三新、安徽儒林等为代表的全国性馆配商，以及各省的区域性馆配商。他们是当今图书馆配送市场的主力军，他们不断适应时代，通过提供更加专业化的服务而获得全国尤其是高校图书馆的认可。

随着互联网的飞速发展，各行各业都出现了新的机遇和挑战。在目前多元化经济的浪潮下，以及新媒体时代的到来，出版业也迎来了新的机遇和挑战，出版业务开始逐渐向数字化转型，并且出版开始与各种创新发展的元素相结合，通过由新兴的媒介传播形式以及互联网新技术，开始逐步从传统的单一业态向多元的新兴业态转型升级。尤其是出版业开始向数字化转型，出版的媒体不仅仅是纸媒，还有其他各种媒体。在这样的经济形势下，馆配业务的经营和发展也面临着新的机遇和挑战。馆配企业选择自己合适的馆配策略已经成为企业持续发展的重中之重。

目前北京人天公司的经营业务为馆配、中盘、网店三足鼎立，其中中盘、网店都是近几年才迅速发展起来的，馆配是人天书店从建立之初一直做到现在的业务，由于时代的发展，各种机遇和挑战的来临，为了更好的迎接新时代的到来，确定北京人天公司的馆配业务经营策略，可以帮助北京人天公司更好的发展，同时也可以对馆配行业的其他企业提供借鉴。

2. 研究内容

本文主要对当前出版业态下的图书馆配送企业经营策略进行研究，属于分析和实证研究。首先结合图书馆情报专业针对馆藏领域研究和基本理论和方法，研究当下图书馆配送市场现状，结合北京人天公司自身的业务特点，分析其经营策略特点，针对图书馆的服务效果，并验证其合理性，以其具有代表性的特征提升图书馆的客户满意度，最后给出相关建议。

(1) 本文首先从选题的背景出发，分析提升图书馆配送公司的经营策略的必要性，继而探讨经营策略的具体业务范围方式方法。

(2) 在文献综述部分，通过对文献的查阅和检索，对出版业态目前向数字化转型的现状进行了分析，并对企业战略分析工具研究现状进行了简单分析。

(3) 分析馆配行业的形成发展、市场现状和市场前景，并通过 PEST (Political Economic Social Technological, 简称 PEST) 模型分析了解馆配行业目前所处的宏观环境，进一步对馆配行业的基本情况进行分析。

(4) 以人天公司为例，分析人天公司的主要经营业务，通过 SWOT (Strengths Weakness Opportunity Threats, 简称 SWOT) 分析人天公司在馆配配送服务方面的优势劣势以及馆配行业的机会和威胁，通过 SWOT 分析法，确定人天公司的馆配业务经营策略的整体方向。

(5) 确定了人天公司馆配业务的整体方向后，使用定量战略计划矩阵 (QSPM)

方法确定馆配业务具体的经营策略。

(6) 分析总结北京人天公司图书馆配送经营策略成效与不足，探讨造成不足的制约因素和解决措施。最后，对本文的研究内容和研究方法进行总结，提出结论。

3. 理论基础

PEST 分析主要指的是针对企业外部宏观环境的分析，指的是影响一切行业和企业各种宏观力量。不同的行业与企业在对宏观环境因素进行分析时是根据自身特点和经营需要进行分析，但是实际分析的具体内容可能会有差异，但主要是对政治 (Political)、经济 (Economic)、社会 (Social) 和技术 (Technological) 这四种对企业的外部环境影响比较大的因素进行分析。

SWOT 分析法是在 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学管理学教授韦里克提出，通过确定企业自身的优势 (Strength)、劣势 (Weakness)、机会 (Opportunity) 和威胁 (Threat)，将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来，目的是帮助企业把资源和行动主要聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

定量战略计划矩阵 (QSPM 矩阵) 是一种进行战略决策阶段的重要分析工具，可以通过这种工具客观地指出最佳战略。QSPM 分析的基本原理是把第二阶段制定的各种战略分别进行评分，评分是由专家小组讨论得出的，评分标准是看比较的几种战略是否可以使企业更充分利用外部机会与内部优势，尽可能的避免外部威胁与减少内部弱点，得分高低反映战略的最优程度。

本文主要采用了以上几种战略分析方法，通过 PEST 模型对企业的宏观环境进行分析，这样可以更直观的更明确的进行 SWOT 分析中的外部机会和威胁分析。选择 SWOT 分析法进行分析北京人天公司的内部优势和劣势，外部机会和威胁进行分析，综合考虑企业的实际情况，确定北京人天公司的馆配经营策略。通过 SWOT 分析确定了人天公司的馆配业务经营策略方向后，通过 QSPM 进行第二阶段的决策，确定北京人天公司馆配业务的具体经营策略。

4. 具体研究内容与结果

本文的本论部分首先对“馆配”、“馆配商”、“馆配图书供应链”、“中国可供书目”等馆配相关的概念进行了介绍。其次，对馆配行业的发展、现状、市场前景进行了分析，并通过 PEST 模型从政治、经济、社会和技术四个方面对馆配行业的宏观环境进行了简单分析，分析结果表明目前馆配行业的市场前景广阔。最后，以北京人天书店公司为例，使用 SWOT 分析法和 QSPM 分析了北京人天书店公司的馆配业务的优缺点，确定了北京人天公司的具体经营策略。

通过 SWOT 分析法对人天书店的内部优势、劣势和外部机会、威胁进行了分析。人天书店的内部优势为：客户群体数量大（S1）；采购渠道广（S2）；发展迅速，具有全国性销售网络（S3）；馆配业务覆盖范围（S4）；顾客对专业化服务认可程度高（S5）；为馆配行业做出巨大贡献，行业影响力高（S6）；研发了面向馆配市场的数字资源平台（S7）。人天书店的内部威胁为：经营成本持续增加（W1）；人员素质偏低（W2）；图

书配到率低，不能满足图书馆要求（W3）；电子书馆配业务不够成熟（W4）。人天书店的外部机会主要包括：馆配市场庞大，市场前景广阔（O1）；馆配电子书市场前景广阔（O2）；政策支持（O3）；智慧图书馆时代到来（O4）。馆配行业面临的外部威胁主要包括：馆配企业较多，竞争激烈（T1）；出版社、馆配商、图书馆之间矛盾突出（T2）；馆配市场缺乏行业规范（T3）；电子图书市场新书，好书少（T4）；图书定价涨幅明显，复本量持续下降（T5）。SWOT 分析量化的具体步骤为：

（1）邀请 4 名专家分别对前面确定的各个因素进行评价，评价每个指标的强度和重要性。强度满分为 5 分，负值表示该因素会对人天公司的馆配业务产生不利的影响，而估计重要性表示的是该因素的重要性程度，取值范围为 0~1。

（2）将评价的结果汇总（其中专家评价的最终分值由强度乘以重要性程度表示），分别计算出 4 名专家给出的优势、劣势、机会、威胁平均值分别为 16.125、-5.2、7.575、-5.1，根据这几个值画出 SWOT 分析战略四边形，计算出四边形的重心坐标为（3.8568 0.825），位于第一象限，选择 SO 策略，北京人天公司应该抓住机遇，发挥企业优势，大力发展企业的优势和特有产品，同时抓住机会壮大企业规模。

通过对 SWOT 分析得出人天书店馆配业务的最优选择策略是 SO 策略，但是 SO 策略又存在不同的侧重点，本文给出三个备选策略，策略 1 是重点发展纸质书籍的馆配业务，策略 2 是重点发展电子书馆配业务，策略 3 是保证纸质书馆配业务持续增长的前提下加大投入发展电子书馆配业务。通过定量战略计划矩阵（QSPM）选择出最适

合人天公司的馆配业务经营策略。具体步骤为：

(1) 首先通过邀请专家使用层次分析法分别确定外部因素和内部因素的权重。邀请专家分别对内部环境因素和外部环境因素建立判断矩阵，根据判断矩阵计算出外部因素和内部因素的权重。

(2) 然后每个专家对内部因素和外部因素每个因素对应的三个策略进行吸引力评分，取平均值得到每个因素对应的三个策略的吸引力得分值。

(3) 结合层次分析法计算的权重计算出加权吸引力得分值，将每个策略的加权吸引力得分值相加得到最终的评价结果。结果为重点发展纸质图书得分是 0.98223，重点发展电子图书得分是 0.94682，在保证纸质书馆配业务持续增长的前提下加大投入发展电子书馆配业务的得分是 1.47294。因此，最终确定了人天书店保证纸质书馆配业务持续增长的前提下加大投入发展电子书馆配业务的馆配业务经营策略。

5. 主要研究结论

本文通过分析馆配行业的构成和发展、发展现状和市场前景，并对馆配行业进行了 PEST 模型分析，帮助人天书店更好的确定所处的市场环境。接下来使用 SWOT 分析法对企业的优势、劣势、机会和威胁进行了分析，确定了人天书店馆配业务的发展经营策略，并通过定量战略计划矩阵 (QSPM) 决策分析，对该策略下的三个备选策略进行了分析，确定了人天书店的馆配业务发展策略。得出了以下结论：

(1) 通过 SWOT 分析确定了人天书店抓住机会，最大程度发挥馆配业务优势，发

展馆配业务的优势和特有产品，扩大馆配业务规模的 SO 经营策略。

(2) 通过定量战略计划矩阵 (QSPM) 决策分析，在 SO 经营策略的三个备选策略下确定了人天书店应该在保证纸质图书馆配业务增长的前提下扩展电子馆配市场的策略。

根据分析目前纸质出版物还是图书馆安身立命的根本，传统的纸质出版物业务以外，人天书店必须重视电子书市场的新变化。为了更好的发展人天书店的馆配业务，更好的促进纸质图书馆配业务和电子图书馆配业务的发展，人天书店需要做到：

(1) 注重与图书馆采购业务人员交流，将图书馆的个性化需求建议作为改进服务的依据，提高图书馆的馆藏质量，做好学术图书渠道建设，提高企业服务水平。

(2) 建立全品种库，提升现货品种数量，细化分仓管理，提高馆配图书质量、到货率、品种，缩短到货周期。

(3) 做好和出版社之间的沟通与合作，实现合作共赢。

(4) 加大馆配电子平台的投资建设，从技术开发，平台维护，资源购进，市场推广，到产品升级都需要进行重视。

(5) 拒绝无休止的竞争、无底线的价格战，保护馆配系统。

(6) 继续做好《中国可供书目》的建设，为出版业的图书买卖提供依据。

(7) 加强人才培养和引进，为人天书店公司提供更多的馆配人才、物流人才、管理人才、技术人才。

6. 未来展望

本文在对人天书店馆配业务的经营策略研究中通过 SWOT 模型和 PESQ 模型分析，将定性和定量研究相结合，得出了人天书店的馆配业务的经营策略，但是本文在研究过程中也存在一些不足：

(1) 本文在对人天书店的馆配业务进行优势、劣势、机会和威胁分析的过程中，考虑的是比较有代表性的指标，不够全面，希望在进一步的研究中细化指标，提高模型的准确性。

(2) 本文中的定量分析的数据是通过专家评分法确定的，却在一定的主观性。在进一步的研究中确定指标时对于可以通过一定的规则量化的指标直接进行量化，对于只能依靠专家进行判断的指标的等级使用专家评分法，提高结果的准确性。

(3) 在本文中进行的定性分析较大部分集中在宏观层面，因此所提出的相关建议也关注于宏观层面。在接下来进一步的研究中，考虑从微观层面入手，逐步过渡到宏观层面，进行从点及面的分析，对人天书店的经营策略进行更加全面的进行研究，提出更加具体的，具有可借鉴性与可操作性的建议。

关键词：图书馆配送，经营策略，PEST 分析，SWOT 分析

I. 绪论

1. 问题的提出

图书馆配送的是指图书出版发行部门向各种图书馆集中销售图书商品的交易过程，因此形成的市场称为“馆配市场”。

在初期中国以新华书店为主要渠道的经营的时代，馆配业务就已经存在，在各省市区中心书店为当地的图书馆和社会团体进行图书的“团购业务”。自 20 世纪末，国内开始涌现了大量的私营图书公司，经过近二三十年的积淀和发展，这类图书公司的规模何队伍日益壮大。到了本世纪初期，各个院校的图书馆的购书经费大幅增长，但是很多的学术图书采购不到，得到的目录信息也不准确，同时存在到货率低等问题。与此同时，国内高校的教学水平评估、公共图书馆办馆级别的评估等因素，造成了图书馆采购量大、时效性强的局面。在这种形势下，一批书业公司从中受到启发，深入研究形式和国家政策，使得图书馆配送业务快速崛起。经过多年的发展，目前图书馆配送市场的格局已趋于稳定，形成了以北京人天、湖北三新、安徽儒林等为代表的全国性馆配商，以及各省的区域性馆配商。他们是当今图书馆配送市场的主力军，他们不断适应时代，通过提供更加专业化的服务而获得全国尤其是高校图书馆的认可。

目前随着互联网的飞速发展，各行各业都出现了新的机遇和挑战。在目前多元

化经济的浪潮下，以及新媒体时代的到来，出版业也迎来了新的机遇和挑战，出版业务开始逐渐向数字化转型，并且出版开始与各种创新发展的元素相结合，通过由新兴的媒介传播形式以及互联网新技术，开始逐步从传统的单一业态向多元的新兴业态转型升级。尤其是出版业开始向数字化转型，出版的媒体不仅仅是纸媒，还有其他各种媒体。在这样的经济形势下，馆配业务的经营和发展也面临着新的机遇和挑战。馆配企业选择自己合适的馆配策略已经成为企业持续发展的重中之重。

目前北京人天公司的经营业务为馆配、中盘、网店三足鼎立，其中中盘、网店都是近几年才迅速发展起来的，馆配是人天书店从建立之初一直做到现在的业务，由于时代的发展，各种机遇和挑战的来临，为了更好的迎接新时代的到来，确定北京人天公司的馆配业务经营策略，可以帮助北京人天公司更好的发展。

2. 研究目的

本论文的主要研究目的是确定以人天书店公司为例分析目前在出版业向数字化转型的机会下图书馆配送的经营策略，帮助人天书店公司明确在出版社转型的新形势下馆配业务的发展方向。以人天书店为例说明馆配行业的发展方向，希望为图书馆提供优质的馆配服务，满足图书馆特色化、精细化的要求，提高图书馆的馆藏质量，同时为图书馆提供多元化的服务。通过明确人天公司的馆配业务的经营策略，扩大人天公司的馆配业务的市场占有率。维护好馆配生态，推动馆配行业的健康发展。

3. 主要研究内容

本文主要是当前出版业态下的图书馆配送企业经营策略进行研究，属于分析和实证研究。首先结合图书馆情报专业针对馆藏领域研究和基本理论和方法，研究当下图书馆配送市场现状，结合北京人天公司自身的业务特点，分析其经营策略特点，针对图书馆的服务效果，并验证其合理性，以其具有代表性的特征提升图书馆的客户满意度，最后给出相关建议。

(1) 本文首先从选题的背景出发，分析提升图书馆配送公司的经营策略的必要性，继而探讨经营策略的具体业务范围方式方法。

(2) 在文献综述部分，通过对文献的查阅和检索，对出版业态目前向数字化转型的现状进行了分析，并对企业战略分析工具研究现状进行了简单分析。

(3) 分析馆配行业的形成发展、市场现状和市场前景，并通过 PEST 模型分析了解馆配行业目前所处的宏观环境，进一步对馆配行业的基本情况进行分析。

(4) 以人天公司为例，分析人天公司的主要经营业务，通过 SWOT 分析法分析人天公司在馆配配送服务方面的优势劣势以及馆配行业的机会和威胁，通过 SWOT 分析法，确定人天公司的馆配业务经营策略的整体方向。

(5) 确定了人天公司馆配业务的整体方向后，使用定量战略计划矩阵(QSPM)方法确定馆配业务经营的具体策略。

(6) 分析总结北京人天公司图书馆配送经营策略成效与不足，探讨造成不足的

制约因素和解决措施。对本文的研究内容和研究方法进行总结，提出结论。

4. 理论性背景

对企业的经营策略的分析工具主要包括波特五力模型、价值链分析模型、PEST模型、SWOT分析方法、QSPM决策等方法。这些方法在企业进行经营策略分析的时候各有特色。

波特五力模型（Michael Porter's Five Forces Model）是在80年代初迈克尔·波特（Michael Porter）提出的，这种方法在进行企业战略制定方面产生了全球性的深远影响。该模型主要是进行竞争战略的分析，可以有效的对客户的竞争环境进行分析。其中五力分别指的是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。这五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力的变化。

价值链（Value Chain）分析模型是著名战略学家美国哈佛商学院迈克尔·波特提出的一种战略分析方法。该方法的核心思想是把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动两类基本活动主要包括企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务，支持性活动主要包括人事、财务、计划、研究与开发、采购等，企业的价值链是由这些基本活动和支持性活动构成的。不同的企业在实际的价值活动中，只有某些特定的价值活动可以真正创造价值，并不是每个环节都创造价值，这些真正创造价值的经营活动，被认为是价值链上的“战略环节”。

PEST 分析主要指的是针对企业外部宏观环境的分析,指的是影响一切行业和企业各种宏观力量。不同的行业与企业在对宏观环境因素进行分析时是根据自身特点和经营需要进行分析,但是实际分析的具体内容可能会有差异,但主要是对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)这四种对企业的外部环境影响比较大的因素进行分析。

SWOT 分析法是在 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学管理学教授韦里克提出,通过确定企业自身的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat),将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来,目的是帮助企业把资源和行动主要聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

定量战略计划矩阵(QSPM 矩阵)是一种进行战略决策阶段的重要分析工具,可以通过这种工具客观地指出最佳战略。QSPM 分析的基本原理是把第二阶段制定的各种战略分别进行评分,评分是由专家小组讨论得出的,评分标准是看比较的几种战略是否可以使企业更充分利用外部机会与内部优势,尽可能的避免外部威胁与减少内部弱点,得分高低反映战略的最优程度。

对比分析这几种战略管理模型,波特五力模型主要是进行竞争环境进行分析,而价值链模型需要对整个供应链上的环节进行分析,考虑到北京人天公司的实际情况,需要对企业的内部优势和劣势,外部机会和威胁进行分析,因此综合考虑,选择 SWOT 分析法进行分析,确定北京人天公司的馆配经营策略。通过 PEST 模型对

企业的宏观环境进行分析，这样可以更直观的更明确的进行 SWOT 分析中的外部机会和威胁分析。通过 SWOT 分析确定了人天公司的馆配业务经营策略方向后，通过 QSPM 进行第二阶段的决策，确定北京人天公司馆配业务的具体经营策略。

5. 研究方法

(1) 文献研究法

通过大量查阅馆配相关图书、论文资料，充分利用万方知网、万方期刊网检索数据库、超星发现等网络知识信息工具，广泛搜集有关图书馆配送、馆配市场现状、馆配市场未来发展方向、企业经营策略、信息化资源管理等相关研究的文献资料，对这些理论研究成果进行一定的归纳总结，并进行吸收和借鉴，以及一定程度上的创新性结合，成为本研究选题的理论支撑。

(2) 案例分析法

通过案例分析法，梳理国内馆配行业中具有代表性的主流图书馆配送公司实际工作中出现的问题作为案例，是给出具体的事例，然后综合多种分析方法对问题进行分析，最终得出结论。本论文利用国内馆配行业较有特点的企业，探讨问题进行科学研究，结合案例的普遍性和代表性，对馆配行业进行深入研究。

(3) 定性和定量的模型分析法

本文主要使用 PEST 模型、SWOT 分析、层次分析法、QSPM 决策模型这几种方法分析北京人天书店在出版市场转型的情况下的馆配业务的发展策略。这几种模

型的应用将定量分析和定性分析结合在一起，充分发挥这几种模型的优势，尽可能地降低模型的主观性，为馆配行业馆配业务的发展提供了系统的评估框架以及严谨的科学依据。

II. 本论

1. 馆配经营策略研究理论综述

1.1 馆配相关概念

1.1.1 馆配

“馆配”指的是图书馆的资源配送，具体指图书馆资源建设中的图书、期刊、报纸、电子书、数据库等各项资源的配送工作。在现阶段，图书馆、出版社所表述的“馆配”大多数指的是纸质图书的配送以及销售工作。

1.1.2 馆配商

“馆配商”指的是重点从事图书馆的图书配送销售工作的书商。馆配商需要为图书馆提供图书销售业务，另外还需要承担书目提供、图书物流、甚至数据编目、物理加工等专业服务，可以认为馆配商就是一种特殊的文献资源供应商。馆配工作是以图书馆的文献资源采购为中心然后提供相关服务服务，已经形成了一个较为成熟的馆配市场，成就了一批和出版社紧密合作并且专注于向图书馆提供配送服务的馆配商。馆配商为图书馆与出版社两个供需方的紧密结合发挥了很好的中介作用。

1.1.3 馆配图书供应链

“馆配图书供应链”指的是图书从出版社出版后，再通过馆配商将图书配送到图书馆用户的过程。随着时代的进步和发展，馆配市场日趋完善，之前的以书商供应

图书、再由图书馆购买图书并自身进行编目加工的简单供需链已经逐步扩大为由馆配商提供包括配送前的信息采集以及配送后的专业服务在内的一条完整的供应链。

1.1.4 中国可供书目

“中国可供书目”是主要提供国内可向书店、图书馆、其他团体和个人提供在中国范围内的出版社等图书供货商可以供应的图书的书目以及图书的详细信息，并会逐渐扩大到“中文可供书目”，目的是供世界范围内的各地采购中文的机构和读者使用。

1.2 馆配市场研究现状

在近几年随着电子信息技术的发展，出版业开始向数字出版业转型。目前国内对电子出版市场都进行了大量的研究。

国外的电子书市场发展较快，纸、电配合开展已经较为普遍，对相关理论的各种研究也比较深入。在马萨诸塞州立大学阿默斯特分校 Lewellen 针对 ProQuest 这个电子图书馆进行了案例研究，分别从学科、性别、种族、在校身份等多个角度分析了多媒介环境下电子书和纸质图书的使用特征和属性[1]。Kohn 针对坦普尔大学的图书馆在 2014-2015 年间的 13043 种图书进行了分析，对于读者可以接受的电子书的之后时间进行了分析，认为电子本迟于纸本发售一周是可以被普遍接受的[2]。Fry 从学科以及图书的购置方式两个方面对学术馆同一时段采进的非参考书纸质本和电子书使用率进行了评估[3]。

国内对于电子书领域的相关研究最开始主要集中在超星、方正 Apabi、书生之家等包库电子书。许继新使用书目对比法把纸质书和超星、方正 Apabi 这三个电子平台进行了对比测评^[4]。2016 年后，研究者开始关注对于单个馆配电子书平台的研究，顾洁和郑琪对分别畅想之星^[5]、芸台购^[6]这两个平台进行了介绍，仲明对“畅想之星”与超星这两个电子书平台进行了比较研究^[7]。肖婷、张军通过全国 90 家的核心出版社进行了调研，对出版方在电子书零售的意向进行了分析^[8]。刘艳武通过对电子和纸质书借阅量的分析，探讨了地方高校图书馆电子书与纸质书的协调问题^[9]。

国内外的专家学者对电子馆配市场的现状和前景进行了一定的分析，普遍认为电子出版业务的市场前景广阔，因此馆配公司在考虑公司的馆配业务的经营策略时，不能忽视电子市场，需要对电子市场进行分析。

1.3 战略决策分析工具研究现状

SWOT 和 QSPM 这两种战略决策分析工具是战略学界和咨询界都比较认可的战略决策分析工具。1971 年 Andrews 在《公司战略概念》这本书中提出了 SWOT 分析方法的分析框架^[10]，包括企业优势、企业劣势、环境机会、环境威胁。传统的 SWOT 分析的主观性较强，需要通过定量的方法进行改良升级^{[11][12]}。徐飞，陈洁和何伟使用差异性矩阵的方法对 SWOT 分析进行了量化处理^[13]。Hai 和 Tsoush 使用层次分析法赋予了指标权重后，将数据量化再进行了 SWOT 分析^[14]。Agarwal 提出的“元 SWOT”分析，将 SWOT 分析发展成为了一种量化的决策支持工具^[12]。

QSPM 矩阵是 David 在《长期计划》一书提出来的，这个方法是从企业优势、企业劣势、环境机会、环境威胁角度进行分析，需要将涉及的因素量化，然后再来评估两种及两种以上的战略的战略吸引力，对评估结果进行分析，可以判断出最优战略，这有利于决策者在海量信息中对战略评估进行更好的识别和发展^[15]。QSPM 矩阵这种方法在对战略决策进行定量分析方面迈出了一大步，但是缺乏战略选择的系统评估框架^{[10][15]}。传统的 SWOT 是进行公司层战略决策的定性分析工具，它主要决定的是选择 SO、WO、ST、WT 中的哪个模块。但这几个模块并不是最终的战略决策方案，每种模块包含了 2 种及以上的战略决策方案，具体哪一种是公司的战略决策方案，可以用 QSPM 来确定。将这两种战略分析方法结合使用可以为公司层战略决策提供参考。

2. 馆配行业发展概述

2.1 国内馆配商构成和发展

目前国内馆配商主要包括三大类型，由新华书店系统后成的新华馆配商、以个体书店为主的民营馆配商以及由图书馆或者出版社创办的馆配商也就是馆社直供商。这三者之间各有不同，但也有各自的优势，已经成为不同馆配市场发展市场的主要角色和不容忽视的力量。

2.1.1 新华馆配商

新华书店馆配系统最早之前是以新华书店总店为龙头，以各省、市地方新华书店为下属分支机构，以北京为中心辐射到全国，是原先国内最大的图书发行中盘商。

新华馆配商的发展经历了从高峰到低谷再到崛起的过程。20世纪90年代初，新华书店几乎垄断了所有图书馆的业务。21世纪最初几年时间随着高校图书馆评估政策的实施，民营馆配商抓住了馆配市场的商机，根据图书馆采编力量薄弱的实际情况，凭借着灵活的机制、及时周到的服务迅速发展，导致新华书店的图书馆配送业务陷入谷底。后来随着国家文化体制改革的不断深入，一些省、市的新华书店进行了改制或股份制重组，凭借自身的优势重新崛起，民营馆配商的不规范行为事件的发生也给予了新华书店迎头赶超的机会。目前新华书店系统依然是图书馆馆配市场的主力之一。

2.1.2 民营馆配商

民营馆配商是伴随着馆配市场需求的快速增长以及市场机制逐步转型的过程逐渐形成和发展起来的。民营馆配商率先为图书馆提供了包括书目的数据查重、图书采配、数据的加工、图书上架等一系列的馆配服务，这很大程度上减轻了图书馆的负担，因此受到图书馆的广泛欢迎。这种举措打破了新华书店在馆配市场垄断的格局，民营馆配商开始逐渐成为馆配市场的中坚力量。民营馆配商从无到有，从弱到强，在馆配服务中进行了多年探索，为馆配市场的繁荣做出了巨大贡献，对图书馆藏书的建设产生了深远的影响。

整体来看，民营馆配商经历了“形成时期”（20世纪90年代中后期）、“快速发展时期”（2000-2005年）、“平稳发展时期”（2006年以来）三个阶段。20世纪90年代中后期，由于我国高等教育事业的迅猛发展以及高校图书馆评估政策的实施，高校图书馆购书量大幅度的增加，逐渐的形成了一个庞大的馆配市场，吸引了一大批民营企业、个体书店进入。自2000以后，民营馆配商不断创新服务模式，深化服务内容和领域，拓宽增值服务的范围，抓住图书馆评估需要增加采购量的基于，不断扩大规模，抢占市场份额，扩大影响力。经过2000-2004年的快速发展，民营馆配商在市场上拥有至少60%以上的市场份额，成为馆配市场的主要力量。2005年下半年，北京某知名的民营馆配商因为涉嫌商业贿赂案件而被有关部门调查，这一事件使得馆配商尤其是民营馆配商都受到了很大牵连，同时查处了不少图书馆相关人员，使

得很多图书馆不愿和民营馆配商合作，制约了民营馆配商的进一步发展。

2.1.3 馆社直供商

馆社直供商分为出版社成立的馆配公司和图书馆成立的馆配公司。随着图书购书经费的不断增加，出版社开始认识到图书馆市场的价值，为了更多地向图书馆销售本社出版的图书，开始建立了专门从事图书馆业务的直销或直供部门。图书馆作为采购图书的一方，为了保证图书质量，发挥自身编目的优势，一些图书馆成立了相应的馆配公司。这些公司依托图书馆自身的业务优势，发挥了距离短、服务即使以及信誉良好的特点，为各种类型的图书馆提供了优质的馆配服务。

2.1.4 馆配商现状

目前的馆配市场，新华馆配商中的江苏、浙江、上海、四川等新华书店的馆配工作稳步发展，民营馆配商中的湖北三新公司、北京人天公司遥遥领先，馆社直供商中的华茂、百万庄、日成、知识等在各自区域都占有一席之地，形成了全国馆配商和区域馆配商同进、民营馆配商和新华馆配商共存的局面。

(1) 从竞争格局看，馆配商面临着出版社和同行之间的双重压力

现阶段，出版社的纸质馆配业务还主要依赖于馆配商，但是由于出版社没有制定好合理的销售政策，出版社给予不同的馆配商不同的折扣，这造成不同馆配商的经营成本的不同，区域管配商业务量小，经营成本高，既面临出版社进货折扣高、竞标折扣低、运营成本高等困难，还需要完成出版社的年度进货任务，同时又受到

了大型馆配商的低折扣和数据垄断的竞争冲击，市场利润微薄。可实际上因为区域馆配商可以快速满足图书馆零采图书的需求、现场加工的需求，图书馆对于区域馆配商非常依赖。在这种竞争压力下，区域馆配商举步维艰，这样的市场环境不利于官配市场的良性发展。

（2）从经营角度来看，利润微薄使馆配商发展艰难

现阶段纸质馆配总需求量相对减少、馆配商整体的发展处于相对艰难的时期。市场上存在一些图书馆不懂出版行情，只知道节省经费，这就致使了最低价中标成为主流招标趋势，中标价徘徊在七折以下，时常有六五折甚至更低价格中标的现象。目前区域馆配商的服务成本为：标书制定和中标服务费 2%，编目加工费为 3%-4%，耗材费为 2%，现采会为 2%，仅仅服务成本就合计 10%，再加上人力成本和企业运营等管理成本的不断增加，相比出版社给的优惠折扣和销售价格的中间差价，馆配商几乎没有利润。

（3）从人才的角度分析，馆配商面临着人才匮乏的困境

馆配行业需要的人才需要具备向图书馆提供图以及物流的能力，同时也必须注重服务质量的提升；需要从对书目进行数据查重、图书采配、数据加工到图书商家进行全流程的技能服务；还需要具备图书分类、高校专业政策、古籍修复和辨识等学术能力，这类型的人才不仅仅需要体力同时也需要智力。馆配市场不够热门，从业人员较少，培养时间长，待遇偏低，导致馆配市场人才匮乏，使得馆配商难以有

效扩大业务规模。

(4) 馆配商不能充分了解图书馆的基本情况

馆配商不了解图书馆的基本情况，以至于提供的书目信息不详细、补订工作滞后、图书信息反馈时间较长。同时出版社之间各自为政，较为分散，区域馆配商收集的信息不全、杂乱无章，不利于进行数据分析工作。

总的来说，馆配商的发展困境，一方面是由于市场造成的，另一方面是由于管配上自身不能很好的适应图书馆的发展需求。目前馆配商面临着挑战与机遇并存的巨变，传统的馆配业务的竞争越来越激烈，但是随着图书馆的转型和全民阅读时代的到来，也给馆配商带来了新的发展机遇。大型馆配商和区域馆配商之间应该加强合作，再出版社的大力支持下，为图书馆的馆藏建设工作提供有力的支持，共同做好馆配事业。

2.2 馆配市场现状

2.2.1 馆配市场存在的问题

(1) 图书馆存在的问题

① 图书馆制定招标条件时各项权重分配不合理。图书馆招标虽然可以从折扣高低、编目水平、售后服务、图书质量四个方面对馆配商进行评估，但是除了折扣一项具有可比性外，其余各项指标都是软性指标。

② 评标委员构成不合理。招标委员会成员一般由校领导、基建、财务和馆长组

成，除馆长外，其他人对图书馆文献资源建设的特殊性不够了解，以最低折扣为主判断投标书，这些低价中标的馆配商实力不强，为了增加利润，不组织学术类、专业类图书，严重影响图书馆整个文献资源建设的质量。

③ 对馆配商的委员行为惩处力度不够。图书馆在与馆配商签订招标采购合同时，对于图书供货能力、到货率、到货速度、到书差错率、订单反绩、MARC 数据的提供及图书加工水平、物流服务能力、付款时间等都有明确的规定，但在实际操作过程中馆配商没有严格按照合同要求执行，一些图书馆也没有认真按照合同规定的违约条款对馆配商进行相应的处罚。这就导致这些馆配商的违约成本低，同时对馆配商缺乏足够的约束力，这种现象不利于控制和改善图书采购的品种和质量，这对于按质供货、认真工作的优秀馆配商产生了不良的影响，打击了他们依法守约的积极性。

（2）馆配商存在的问题

① 塞书。在采购过程中加塞一些高利润的畅销书、滞销书、高定价低折扣书、特价书甚至盗版书。

② 为节约成本少提供或不提供发行量少、受众市场窄、成本高、发行折扣偏高的学术类、专业类采访书目。

③ 出版社会根据出版时间长短采取高低不同的折扣，馆配商为节约成本推迟供货。

④ 图书耗材掺杂掺假，以次充好。

⑤ 打价格战。一些馆配商利用低价格手段展开竞争，以求占领更大的市场份额。

同为获取利润不能按要求为图书馆提供书籍。

(3) 出版社存在的问题

① 供书品种较为单一。

② 除少数规模大、实力强的出版社外，大多数出版社没有自己的图书编目队伍，

无法及时向图书馆和馆配商提供标准的数据信息。

③ 出版社无法满足图书馆的招投标制度。

④ 出版社将纸质资源数字化，但没有良好的渠道进行销售。

⑤ 出版社没有制定合理的销售政策，不能保护区域馆配商利益。

2.2.2 馆配图书类型

(1) 大型出版社发行的图书；

(2) 众多小型出版社发行的图书；

(3) 二渠道（民营图书发行公司）发行的图书；

(4) 特价书（低于三折出售的正版书籍，主要来源于出版社库存）；

(5) 印厂书。

2.3 馆配市场前景分析

2018 年全国共有 2018 年全国共有普通高等学校 2663 所，全国各类高等教育在

学总规模达到 3833 万人。共有本科院校 1245 所，比 2017 年增加 2 所；高职（专科）院校 1418 所，比 2017 年增加 30 所；另有研究生培养单位 815 个。另外根据《中国统计年鉴：2016》的数据显示，到 2016 年我国有 3172 家公共图书馆，其中包括 1 家国家图书馆，39 家省级、自治区、直辖市公共图书馆，360 家地市级公共图书馆，2772 家县市级、市辖区、县级公共图书馆等。随着国家对公共文化事业的日益重视，以及全民阅读时代的到来，各个图书馆的采购经费在不断增加，馆配市场的发展潜力十分巨大。

2.4 部分知名馆配商简介

2.4.1 全国性民营馆配商

（1）北京人天书店有限公司

北京人天书店有限公司成立于 1998 年，公司主要从事的是图书、期刊、报纸电子出版物的批发、零售业务，公司的主要定位是为高校图书馆和公共图书馆担供专业化服务。人天公司的服务范围包括中文图书、中文期刊的数据加工，并为全国书市提供全面、及时的出版信息服务。2016 年图书期刊销售码洋近 20 亿元，稳居馆配市场第一，并且牵头成立全国馆配商联盟，开展中盘批发业务。

（2）湖北三新文化传媒有限公司

湖北三新文化传媒有限公司成立于 1998 年，公司总部位于武汉东湖高新技术开发区。公司的服务范围包括中文图书、中文期刊、数据加工、馆藏数据分析、大中

专院校教材、专业图书策划、数码印刷等，并为全国图书市场提供全面、及时的出版信息服务。目前在民营馆配商中销售码洋位于全国第二。近年来，逐渐向电子书方向发展。

2.4.2 新华馆配商

(1) 浙江省新华书店集团有限公司

浙江省新华书店集团有限公司是一家国有独资的出版物发行集团，主要从事的是省内外出版物连锁经营、出版物批发及其他相关综合服务。公司建有博库网、浙江新华书店这两个电子商务网站。2014年该公司在浙江省全省系统实现销售18亿元人民币，位居全国新华书店前列。

(2) 江苏省新华书店集团有限公司

江苏省新华书店集团有限公司1985年成立，是由江苏省新华书店改制而成。主营的是图书发行、音像制品、图书用品的销售等业务，该公司的馆配业务在江苏省馆配市场占有重要地位。

2.4.3 馆社直供商

(1) 北京百万庄图书大厦有限公司

北京百万庄图书大厦有限公司是北京市新闻出版局批准、机械工业出版社投资设立的大型国有图书销售企业，是京城西部地区地标性综合图书中心之一、也是国资委系统第一家大型综合性书店。公司坚持“特色音同、服务百图、数字百图”的发

展战略，致力于打造国内知名的图书销售及特色信息馆配商。

(2) 江苏华茂博文书业有限公司

江苏华茂博文书业有限公司，是由南京师范大学图书馆于 1994 年 4 月受江苏省高校图书馆工作委员会委托而筹建成立的，成立的主要目的是为高校图书馆提供中文图书的联合采购，还有联合编目，书目数据的共建、共享等服务。是江苏省高校文献信息保障系统文理科中文图书采编中心。该公司定位是为各高校图书馆和公共馆提供专业化服务，主要以江浙地区为业务辐射区域。

2.4.4 区域馆配商

(1) 杭州大涵图书有限公司

杭州大涵图书有限公司的业务包括提供采访数据、编目数据、图书粗加工、到馆全加工、图书回溯建库等。目前该公司在馆配市场开展业务主要是以订单采购为主，每周会给图书馆发送采访数据。有时也会组织图书馆老师赴各地参加馆配会。目前该公司已在新三板挂牌，并更名为浙江大涵文化创意股份有限公司，股票代码为 838095。

(2) 陕西嘉汇汉唐图书发行有限责任公司

陕西嘉汇汉唐图书发行有限责任公司成立于 2002 年，主要经营各类图书、音像制品和电子出版物，于每年 3 月和 9 月份举办两次大型出版社当年度最新科技类图书的馆配看样订货会，为各高校集中采购最新图书提供了便利的渠道。

2.5 中国馆配行业 PEST 模型分析

在本章的前面几节中对馆配行业的基本情况进行了简单介绍，下面通过 PEST 模型对馆配行业的外部环境从政治、经济、技术和社会四方面进行分析，对馆配行业进行更深层次的了解。

2.5.1 政治（Political）环境

2011 年 10 月 18 日在中国共产党第十七届中央委员会第六次全体会议上审议通过了《中共中央关于深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》，决定中最大的亮点是提出建设“文化强国”长远战略。教育部高等学校图书情报工作指导委员会组织拟订的《普通高等学校图书馆评估指标》中要求高校图书馆生均册数要在每生 100 册/及以上，近五年的生均年购新书量最低为研究生 5 册、本科生 4 册、专科生 3 册。2017 年 11 月 4 日第十二届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议通过了《中华人民共和国公共图书馆法》。

2.5.2 经济（Economic）环境

自改革开放以来，我国经济持续保持快速稳定发展，国民生产总值跃居世界前列，人均 GDP 保持平稳增长。2018 年前三季度，我国的国内生产总值同比增长了 6.7%。物价走势温和适中，居民消费价格上涨 2.1%。我国第三产业所占的比重在不断提高，对经济增长的拉动作用也在不断增强。人民生活水平的巨大提高，使人民不仅仅满足在吃饱穿暖的物质需求，开始追求精神需求。

2.5.3 技术（Technological）环境

随着电子阅读器和平板电脑的广泛使用，读者对数字图书的需求剧增，这种现象对于图书馆的图书配置的纸电资金比例产生了非常重要的影响。云计算、物联网、大数据等互联网技术发展迅速，区块链、互联网+、大服务等新技术也越来越多的使用在图书馆上，为智慧图书馆的实现提供了可能。随着信息技术的普及，图书馆的信息化管理进程一直在不断加快。这对图书发行企业提出了新的要求，需要为图书馆的采访、典藏、查询、流通等管理活动提供全面的数据支持。

2.5.4 社会（Social）环境

自 2006 年的全民阅读的活动开展以来，全国各地的全民阅读活动蓬勃发展，活动的规模也不断扩大，内容越来越充实，形式不断创新，影响越来越大。从 2010 年到 2014 年，我国成年人图书阅读率由 52.3% 增长到了 58.0%，提高了 5.7 个百分点；成年人的数字化阅读率由 32.8% 增长到了 58.1%，提高了 25.3 个百分点；成年人人均纸质图书阅读量由 4.25 本增长到了 4.56 本，增加了 0.31 本。

3. 北京人天公司馆配经营策略分析

3.1 北京人天公司概况

3.1.1 北京人天公司简介

北京人天书店有限公司，1998年9月在中国地质博物馆一楼成功开业，人天书店经理邹进提出了配送资料室、图书馆和个人书架的服务理念，这一理念为公司的迅速发展奠定了良好的基础。北京人天书公司的目标客户主要是公共和高校图书馆，服务的范围包括中文图书、中文期刊工、专业图书策划、数据加工，以及为全国图书市场提供及时、全面的出版信息服务。

3.1.2 北京人天公司的专业化服务

北京人天书公司为了和图书馆建立良好的合作关系，更好的为图书提供图书配送业务，围绕图书配送业务为公共和高校图书馆提供了一系列的专业化服务，更好的满足图书馆的要求，规范馆配市场，同时可以为全国图书市场提供及时、全面的出版信息服务。这些专业化的服务包括：

(1) 《人天书目报》的刊发

北京人天书店有限公司在公司创立早期就展开了《人天书目报》的刊发业务，在不断的探索和发张中已经积累了非常丰富的创刊经验，并拥有了丰富的书目著录信息。现在《人天书目报》已由纸质版改为电子版，每月会定期的更新国内的出版信息，图书馆用户可以直接通过网络查询书目信息。

（2）中国可供书目的运作

人天公司十分注重书目信息数据的共享，公司在 2007 年就已经在网上发布中国可供书目信息 30 多万条，几百家出版社入网，这使人天书店获得了巨大的经济效益。中国可供书目的运作很大程度上节约了合作出版商的发行成本，节约了出版社的发行采购时需要付出的书目信息成本，降低了图书馆采访书目的成本。人天公司的这一举措，为整个图书行业都作出了巨大的贡献。

（3）创办《人天通讯》

《人天通讯》在 2004 年开始发行，主要反映人天公司内部的日常动态，报导全国图书出版行业以及图书馆的最新情况，为同出版业内提供互相学习、借鉴的渠道，《人天通讯》的发行，在一定程度上提升了人天公司的知名度，增强了人天书店的业界影响力。

（4）提供网络在线服务

通过网站在线服务客户可以直接在人天书店的网站查询图书信息，直接进行订单查询和图书订购业务，图书馆的用户可以通过网站获得图书编目数据，而公司员工也可以在网站上参与公司事务的办理。网络终端的统一管理和服务，节省了人天书店的管理成本和资源，网络一体化服务极大的方便了各方面的用户，使复杂的线下管理模式转变为线上管理，大大的节约了时间和人力资源成本。

（5）订单配送

人天书店建立并拥有自己的图书存储基地，已经于与全国三百多家出版社以及多家图书馆建立了直接配送关系。目前，人天公司运营的读买网做到了努力把图书订单延伸到个体读者，直接配送，这方便了个体书店与图书馆等采购家。

（6）图书编目和深加工服务

人天公司的主要业务除了图书销售，也包括各类图书馆的其他基础业务。人天书店借助多年向出版社采购图书的经验和资源，以及不断积累的各种图书编目信息和图书编目数据库，进行图书馆编目业务一起其他的图书馆服务。其中包括图书进入图书馆加工需要进行的贴书标、磁条等相对简单的服务，以及建立回溯数据库等这样的深加工服务。这些服务拓展了人天书店的服务方式，丰富了人天书店的业务形式，为人天书店获得了巨大的经济效益和客户口碑，在低成本运作的同时，为馆配业务积累了经验丰富的员工队伍和稳定的书目资源。

（7）出版专业图书，参与出版发行行业标准化建设

人天公司积极参与图书策划，曾出版了《中国图书馆百年纪事》、《21世纪外文编目丛书》（7种）、《21世纪图书馆学丛书》（9种）、《图书馆采访工作手册丛书》（4种）、《当代中国图书馆学文库》第一辑（10种）、第二辑（7种）、《数字时代的图书馆丛书》（7种）等。同时，北京人天公司已是全国出版物发行标准化技术委员会成员，参与了国家新闻出版总局的二维条码的标准化建设和复合出版系统工作，为出版发行行业的标准化建设工作添砖加瓦。

(8) 畅想之星馆配电子书。2014 年开发了畅想之星馆配电子书平台，2015 年开始进行全国范围推广，2016 年正式开始销售。随着数字化阅读浪潮的兴起，畅想之星馆配电子书平台的问世填补了馆配电子书领域的空白，这对于图书馆文献资源建设与数字化转型具有重要意义。

3.2 北京人天公司馆配策略战略 SWOT 分析

SWOT 矩阵分析主要是针对企业的外部环境以及内部资源进行分析，在企业的经营发展战略制定过程中，通过对 SWOT 分析模式的运用，充分判断外部环境蕴含的机会与威胁，并结合企业自身的优势和劣势，去抓住市场环境变化的机遇，规避威胁，帮助企业更好的发展。

3.2.1 优势（Strength）分析

(1) 客户群体数量大（S1）

目前人天书店的主要客户包括：以国家图书馆、省市级图书馆为代表的公共图书馆，以北京大学、吉林大学、湖南大学、南京大学、复旦大学、中山大学为代表的高校图书馆，以全国人大常委、两报一刊为代表的政府机关图书馆，以中国科学院、中国农业科学院、中国社会科学院为代表的科研院所图书馆，以日本国会图书馆、新加坡国立图书馆为代表的海外图书馆为主体的长期稳定的客户群体，现阶段客户数达到 2000 多家。

(2) 采购渠道广（S2）

经过人天书店的不懈努力，现在已经和全国的 500 多家出版社以及 200 多家文化公司建立了购销合作关系，同时和新华书店北京发行所、辽宁北方出版物配送有限公司、上海发行所、首都发行所、江苏省新华发行集团等图书批销中心建立了合作关系，目前人天书店的采购渠道已经覆盖全国各省区。

(3) 发展迅速，具有全国性销售网络 (S3)

人天书店在 1998 年到 2003 年的人天书店第一个五年计划期间，以连续五年超过百分之百的年均增长率迅速发展，到 2003 年，就实现了亿元店的目标。在 2004 年 3 月人天书店购置了总部办公大楼，在同年 6 月人天书店建立了中国可供书目和新书展示厅，同时人天网站也于同年全面改版升级，并且在全国 20 多个省、市、自治区建立了办事处和工作站，然后开始了人天的第二个五年计划。2004 年后，人天书店依旧保持高速增长，到 2005 年，人天书店的销售规模已经可以稳定在 3 亿元以上，人天书店目前已具有一般省级新华书店集团的规模。到了 2013 年，人天书店的销售码洋已经突破了 10 亿元。2016 年的销售码洋已经到达 20 亿元。目前为止，人天书店在全国设立了 44 个办事处，为全国近 2000 家图书馆提供服务。

(4) 馆配业务覆盖范围广 (S4)

人天书店以经营出版物为主，目前的业务是以供应图书和期刊为主，并在逐步扩展到 VCD、CD-ROM、音像制品和软件。定位是专业的、专门为图书馆提供专业服务的专业图书公司。人天书店的馆配业务涉及纸质图书、期刊以及电子图书、期

刊的配送和服务，可以为图书馆提供全面，专业化的服务。

同时在 2015 年成立了主营出版业务的人天兀鲁思文化公司，2016 年人天书店设备部正式更名为北京泮水图书科技发展有限公司，公司的主要经营业务是图书馆自动化设备，目标是成为图书馆最专业的设备供应商。

总而言之，人天公司以馆配业务为主，以纸质图书为主要业务，同时密切关注电子图书市场的技术和市场发展，适时介入电子图书内容生产和销售。公司的其他业务均围绕这两项业务进行，有的业务作为增值服务，还有一部分业务作为延伸服务。

(5) 顾客对专业化服务认可程度高 (S5)

图书馆领导和学校领导对人天书店提供的专业化服务认可程度高，选择人天作为馆配商。人天书店在发展过程中，为图书馆的发展做出了巨大的贡献，主要包括：制作了《人天书目报》，同时提供了电子版格式的采访数据，减少了图书馆采访人员的采访压力以及数据的重复录入，节省了图书馆大量人力和物力；人天从事中文期刊的征订以及其他相关工作，极大的方便了图书馆的期刊征订和管理工作；人天的服务概念是有图书馆的地方就是我们服务的地方。人天书店把图书采选、数据加工和图书馆采购融为一体，推广“联合采购、统一编目”的服务方式，大大节省了图书馆因为编目工作的成本，减少了工作量。人天的这些专业化的服务理念，为图书馆工作的开展带来了极大的便利，得到了高校图书馆和公共图书馆负责人员的一致认

可。在人天书店的服务有保障的前提下，客户比较稳定，在一般情况下，市场工作一直在做加法。

(6) 为馆配行业做出巨大贡献，行业影响力高 (S6)

目前人天书店是中国大陆最大的民营图书发行公司和出版信息提供商，而“人天”已经成为中国图书经销行业内的知名品牌。为规范行业竞争，引导馆配行业健康发展做出了巨大贡献。

2011年，人天书店成立了馆配中盘事业部，在馆配行业发起并成立了馆配商联盟。馆配中盘是人天内部的一个销售部门，是为各地的馆配商提供符合馆配需求的流程化服务。成立馆配联盟是为了构建一个馆配生态链，对规范馆配行业竞争环境，引领区域馆配商发展起到了非常重要的作用。人天书店希望以馆配中盘为后台，以馆配商联盟为纽带，实现协作分工，合作共赢，通过构建的多条图书馆供应链，构建起一个馆配生态圈。到2019年馆配商联盟理事单位已经拓展到了78家，成为联盟成员单位达到200余家。

建立中国可供书目，解决了中国图书销售渠道不通畅的问题，解决了图书发行单位卖书难的问题以及读者购书难的问题，对整个出版、发行行业具有重要的意义。

人天书店在追求自身发展的同时，也不忘回馈社会。2011年3月8日，北京人天书店有限公司捐资200万元，成立了北京蔚蓝公益基金会，专门从事图书期刊和各类出版物捐赠业务，以及中小学图书馆室的捐建，还成立了助学扶贫的非公募公

益基金会。在国内出版社、出版公司的支持下，基金会已经募集到图书 16.25 万种，近 1.6 亿码洋，捐建蔚蓝图书馆 1600 余家，遍及全国 26 个省、自治区、直辖市。

(7) 研发了面向馆配市场的数字资源平台 (S7)

人天公司与时俱进，为了更好的满足图书馆对数字资源和网络化阅读发展的需求，在 2015 年推出了具有出版社和作者双重授权的电子书平台“畅想之星”和基于中文图书的知识发现系统“哥伦布克”，在 2017 年，人天公司研发了具有自主知识产权的“丹霞”自动化管理系统以及“阿法购”图书采选系统。

“畅想之星”的主要业务包括中文电子新书、民国电子书和古籍电子书三部分，采取的是出版社与作者双授权方式，支持纸电同步，采用 PDA 等多种采购方式。目前已经与包括北京大学出版社、中国人民大学出版社、中国出版集团、中国作家出版集团在内的 130 多家出版社签订了电子图书授权协议，并且已经有 236 家高校图书馆安装了畅想之星试用版，这扭转了市场上 99% 的文献典藏类书籍不能以电子书形式面市的局面，这可能会逐步打破 1% 畅销书占领 90% 以上销售市场的僵局。

3.2.2 劣势 (Weakness) 分析

(1) 经营成本持续增加 (W1)

2017 年至今，国内的纸价大幅上涨，同时由于图书库房环保等问题的存在，图书行业的经营成本提高，整体利润空间被大大压缩。馆配业务大批量采购，但不同

于批发，复本量小，采购批次频繁，馆配商几乎要面对所有的出版社，成本高。馆配服务需要建立全国办事处为客户提供正对性、一对一服务。馆配商为满足图书馆的要求需要建立自己的采编队伍。图书馆的加工工作转移到馆配商这里，同时把加工成本也转移了过来。此外馆配商每年需要支付所有费用组织客户参加展会。这些服务成本中标书制定和中标服务费 2%，编目加工费 3%-4%，耗材费 2%，现采会 2%，仅仅服务成本就合计 10%。而随着时代的进步发展，为了满足图书馆的各种需求，需要提供更多的服务项目，这样馆配商的成本只会越来越高。

（2）人员素质偏低（W2）

馆配行业需要的人才要求较高，不仅需要拥有向图书馆提供图书和物流的能力，同时还需要提升服务质量的，需要掌握书目数据查重、图书采购、数据加工到图书上架进行全流程技能服务，需要要具备高校专业知识、古籍修复、图书分类和辨识等学术能力。目前馆配市场不属于热门发展领域，相关从业人员较少，培养时间长，人才匮乏。人天公司各部门和各位员工之间存在内部损耗，部门之间的协调存在问题。公司部门经理一级的员工技术水平比较薄弱。随着公司的发展，公司的人员素质越来越不能适应新的情况。同时公司在人力资源的建设上投入不足，公司经常出现无人可派的情况，业务人员需要依靠区域经理来招聘以及培训。

（3）图书配到率低，不能满足图书馆要求（W3）

目前馆配商为图书馆提供的产品和服务虽然缓解了图书馆采编人员的不足，缩

短了新书商家的周期，同时使采编人员可以腾出更多的时间和精力注重图书馆的核心业务。但是人天书店为各个图书馆提供的图书还存在馆藏文献利用率低、专业型学术性书籍占有率低、图书配到率低等问题，这些问题需要人天书店进行进一步的解决。

（4）电子书馆配业务不够成熟（W4）

虽然人天开发了“畅想之星馆配中文电子书平台”，在电子馆配领域已经有所突破，但是整体来说，因为员工技术水平限制，平台在个性化智能推送与交互设计以及进行及时有效的荐购书目信息反馈还有与图书馆的 OPAC 及其他平台实现无缝链接等方面还存在一定的缺陷。根据 2016 年出版图书在人天馆配平台的电子书种数是 8275 种，纸本书总数是 151020 种，纸电同步率为 5.48%。说明人天的馆配平台的电子书种类过少，纸电同步率低。

3.2.3 机会（Opportunity）分析

（1）馆配市场庞大，市场前景广阔（O1）

同时目前国外的公共图书馆现状是，在 2010 年美国共有 17078 所公共图书馆，平均 17000 人拥有一所图书馆；英国 1997 年已经达到了平均 12269 人拥有一所图书馆；日本在 2013 年达到了平均每 40485 人拥有一所图书馆。而中国目前每 20 万人拥有一所图书馆的目标还没有实现，与图书馆协会联合会颁布的《公共图书馆标准》要求每 5 万人一所公共图书馆的目标相差甚远，公共图书馆的建设还在不断进行，

不断增加。

人天书店总经理施春生认为，未来国内每年馆配市场容量可达 170 亿元，其中包括高校图书馆约 60 亿元、中小学图书馆约 60 亿元、公共图书馆约 30 亿元、职工书屋约 10 亿元、少儿图书馆约 5 亿元、其他图书馆约 5 亿元。馆配市场的潜力巨大。

（2）馆配电子书市场前景广阔（O2）

根据亚马逊和中国图书出版信息网发布的研究报告，目前国内外电子图书的发展走向出现了三个重要特征：第一，电子书的销售额度已经超过了纸质书的销售额度；第二，图书馆在数字资源上的采购经费已经超过了在纸质资源上的采购经费；第三，读者使用电子产品阅读的时间已经远远超过阅读纸质图书的时间。面对 2000 多所大专院校图书馆以及有经费保证的大中型公共图书馆和科研院所，已每个图书馆电子资源的采购经费 100 万元计算，这也是一个 30 亿元的庞大市场。

很多图书馆都在大力推进数字资源发展，如 CNKI、超星电子书、百度文库等。这些数字资源产品，也渐渐被读者接受，进入日常的生活学习和科研教学中。随着读者对电子资源的依赖性越来越强，数字资源的访问量、下载量也呈爆发式增长，至今保持在一个稳定的水平。一些高校图书馆应按照学校的学科建设情况和读者需求，制定合理的电子资源数据库采购计划，满足师生对电子文献的需求。

（3）政策支持（O3）

1991 年，国家教委发布的“关于开展普通高校图书馆评估工作的意见”文件中把

高校图书馆水平作为衡量学校办学条件的重要标志之一，各高校开始加大对图书馆的支出，并逐年增加。

2004年，教育部要求高校根据学生人数来配备馆藏图书，人均不足50册的高校禁止招生，不足80册的高校被限制招生，人均100册成为了高校接受评估的硬性指标。

2000年文化部在《2000年的中国文化》发展战略中提出了每20万人拥有一座图书馆的目标。

2018年1月1日正式实施的《中华人民共和国公共图书馆法》，很大程度上推动了公共图书馆事业的发展，图书免税政策将持续至2020年12月31日，这也为馆配市场的繁荣创造了新的契机。

（4）智慧图书馆时代到来（O4）

随着互联网时代的到来，物联网、大数据、RFID、云计算、虚拟现实等现代信息技术发展迅速，将这些信息技术广泛的应用到图书馆，进而建立互联互通的智慧图书馆已经是大势所趋。智慧图书馆指的是以数字化、智能化、网络化的现代信息技术为基础，以互联、便利、高效为主要特征，将绿色发展还有数字惠民作为本质追求的现代化图书馆。智慧图书馆可以为读者提供更专业型、针对性、更加便利的服务。

3.2.4 威胁（Threat）分析

（1）馆配企业较多，竞争激烈（T1）

目前馆配行业存在以北京人天书店有限公司、湖北三新文化传媒有限公司为代表的民营馆配商，以浙江省新华书店集团有限公司、江苏省新华书店集团有限公司、上海新华传媒连锁有限公司为唘表的新华馆配商，以北京百万庄图书大厦有限公司、江苏华贸博文书业有限公司为代表的馆社直供商，以及以杭州大瀚图书有限公司、陕西嘉汇汉唐图书发行有限责任公司为代表的区域馆配商等多家大中小型馆配商，市场竞争激烈。

（2）出版社、馆配商、图书馆之间矛盾突出（T2）

图书馆、馆配商和出版社三方是馆配市场供应链的三个主体，这三方主体之间存在竞争和合作并存，既相互依赖又相互牵制的博弈关系。同时，馆配市场在迅速发展的繁荣表象下还潜藏着一些矛盾，馆配市场存在的矛盾主要是：出版社图书的品种不断增长和图书馆图书经费受限之间的矛盾；学术图书进货价格和馆配商中标价格之间的矛盾；图书生产成本增加和馆配商中标折扣低之间的矛盾；图书定价增长和图书馆品种册数考核之间的矛盾；大型馆配商中盘化趋势与区域馆配商特色化服务之间的矛盾；出版社最低首印册数增多与图书馆副本量下降之间的矛盾；高昂的馆配关系维护成本与图书行业微利之间的矛盾。这些矛盾在不同程度上制约着三方共赢局面的形成和稳定。

同时，近几年来，高校图书馆对馆藏资源的质量要求提高，更加侧重收藏性和学术性，而不是数量，为了保证图书馆馆藏质量，很多图书馆开始对馆配商进行了评估。通过评估可以找出利用率低的馆藏，及时调整馆藏数量和方向。图书馆对馆藏资源质量要求的提高，给馆配商带来了新一轮的挑战。

（3）馆配市场缺乏行业规范（T3）

在竞争过程中，个别馆配商会不顾信誉，不按照合同要求，选择性的屏蔽部分销售折扣较高优质出版社的图书，使用价格高、质量差、进货折扣低的图书甚至盗版图书配送给图书馆。因为缺乏行业规范，部分馆配商在图书采购招标中胡乱报价，以超低价竞标成功后，图书供应却以次充好。而一些图书馆不懂行情，一味节省经费，使最低价中标成为趋势，馆配商为了利润，压缩服务质量。这些现象的出现都严重的降低了图书馆的馆藏质量，不利于馆配行业的健康持续的发展。

（4）电子图书市场新书，好书少（T4）

目前数字出版市场存在出版社不生产电子书，平台商越俎代庖，用户方各种平台之间互不兼容，各种数字资源鱼龙混杂的情况。正版图书电子资源没有正常的渠道向图书馆输送，市场充斥着大量盗版图书，专业性、学术性图书的电子资源无从获取，这导致图书馆获得的数字资源质量低，利用率低。

（5）图书定价涨幅明显，复本量持续下降（T5）

近三年来，国内的纸价大幅上涨，图书的定价越来越高。2017年新书平均定价

为 75.62 元，比 2016 年新书平均定价增加 3 元。2018 年上半年的新书平均定价已经达到 88 元，相比去年同期增长超过了 15 元。图书定价上涨，部分图书馆会在经费不变的情况下，为保证馆藏品种减少复本数量。同时目前出版社的很多书的印制周期从 1 个月变为 3 个月，每年出版数量从 200 多种变为 100 多种，图书出版的总量变小。因为出版社出书的频率降低，相应的图书馆获取新品的时间也被拉长。

3.2.5 SWOT 矩阵结构表

将前面分析的人天书店馆配业务的优势和劣势，机会和威胁填入道斯矩阵内的相应区域（表 1），可以看出，北京天公司的馆配策略有 4 个备选发展方向，内部优势和外部机会相结合形成 SO 策略（企业扩张策略），内部劣势和外部机会相结合形成 WO 策略（扭转型策略），内部优势和外部威胁相结合形成 ST 策略（回避威胁策略），内部劣势和外部威胁相结合形成 WT 策略（防御型策略）。

表 1 中的 SO 策略指的是将企业的优势和市场上的机会结合起来，让企业变得更加强大；WO 策略是将机会与劣势综合进行考虑，目的是让机会将劣势转变为优势；ST 策略是综合优势和威胁两种因素，然后利用企业的优势项目和资源将企业发展方向向威胁小的方面倾斜，尽可能的规避威胁。WT 策略将劣势和威胁结合起来，然后针对劣势和威胁制定相应的应对策略，提前做好预案，尽可能的把劣势和威胁带来的影响降到最低，使企业具有很强的抗风险能力。

〈表 1〉 北京人天公司馆配业务道斯矩阵

		优势 S		劣势 W	
		内部环境		外部环境	
		<p>S1: 客户群体数量大; S2: 采购渠道广; S3: 发展迅速, 具有全国性销售网络; S4: 馆配业务覆盖范围; S5: 顾客对专业化服务认可程度高; S6: 为馆配行业做出巨大贡献, 行业影响力高; S7: 研发了面向馆配市场的数字资源平台。</p>		<p>W1: 经营成本持续增加; W2: 人员素质偏低; W3: 图书配到率低, 不能满足图书馆要求; W4: 电子书馆配业务不够成熟。</p>	
		SO 战略		WO 战略	
机 会 O	<p>O1: 馆配市场庞大, 市场前景广阔; O2: 馆配电子书市场前景广阔; O3: 政策支持; O4: 智慧图书馆时代到来。</p>	<p>最大程度发挥企业优势, 发展企业的优势和特有产品, 同时抓住机会壮大企业规模。</p>		<p>抓住一切机会扩展企业产品, 弥补公司劣势。</p>	
		ST 战略		WT 战略	
威 胁 T	<p>T1: 馆配企业较多, 竞争激烈; T2: 出版社、馆配商、图书馆之间矛盾突出; T3: 馆配市场缺乏行业规范; T4: 电子图书市场新书, 好书少; T5: 图书定价涨幅明显, 复本量持续下降。</p>	<p>充分运用企业优势, 尽可能的降低威胁。</p>		<p>通过提前采取措施, 克服劣势, 规避威胁。</p>	

进一步分析 SO 策略、WO 策略、ST 策略、WT 策略对北京人天书店的发展方向和侧重点具有重要的指导意义, 可以帮助其提高自身综合竞争力, 以适应馆配行业的发展需求。

SO 策略是企业扩张策略，发挥企业优势，大力发展企业的优势和特有产品，同时抓住机会壮大企业规模。对北京人天书店而言，需要借助企业在馆配行业的行业顾客认可度高，业务范围广，品牌知名度高的优势，抓住广阔的市场前景优势，尽可能的推广和扩展图书馆的纸质馆配业务，尤其是高校图书馆的学术性专业性的图书的配送，从图书馆的角度思考和解决问题，为图书馆提供高效的、全面的服务。同时抓住智慧图书馆到来的时代机遇，及时掌握高新技术，充实馆配纸质书和电子书服务，充分发展电子书馆配平台的优势。

WO 战略是扭转型策略，需要企业抓住一切机会扩展企业产品，尽可能的弥补公司劣势。就北京人天公司而言需要在广阔的市场前景的推动下，尽可能的降低成本，扩大现货库存，提高员工素质，为图书馆提供个性化服务，尽可能的满足图书馆的需求，同时弥补电子书领域的劣势，和出版商建立良好的合作关系。抓住智慧图书馆到来的机遇，紧跟时代潮流。

ST 策略是回避威胁策略，需要企业充分发挥自身优势减少威胁。就北京人天公司而言，需要充分发挥自己客户群体大，采购渠道广，业务覆盖范围广的优势，在竞争中立于不败之地。同时发挥自己行业领军品牌，顾客市场认可程度高的优势，积极的促进馆配市场生态圈的建成，合理的参与市场竞争，拒绝无休止的竞争和无底线的价格战，重视学术图书，做好学术图书渠道建设，为行业树立典范，为馆配行业的健康发展添砖加瓦。

WT 策略是防御型策略，需要企业将内部劣势和外部威胁结合起来，提前做好预案，尽可能的弥补缺点，降低威胁。就北京人天书店而言，需要在市场竞争中尽可能的降低运营成本，提高人员素质，提高图书馆配到率，积极发展电子书业务。做好图书馆、馆配商、出版社之间的合作共赢，拒绝无休止的竞争和无底线的价格战，为图书馆提供价美质优的图书，提高图书馆的纸质书和电子书的馆藏质量。

3.2.6 北京人天书店的馆配策略选择

对北京人天书店的馆配业务进行 SWOT 分析后，根据表 1 的北京人天书店的馆配业务的道斯矩阵可以看到这些信息都是属于定性的描述，不能根据道斯矩阵直观的选择出人天书店馆配业务的具体策略选择，因此，我们才用了专家打分的办法将这些定性的信息进行了量化。具体量化方法为：

(1) 邀请 4 名相关领域的专家分别对 SWOT 分析中的优势、劣势、机会和威胁的各个因素进行打分，分别给出估计的强度和估计的重要性值（表 2）。估计强度满分为 5 分，负值表示该因素会对人天公司的馆配业务产生不利的影 响，而估计重要性表示的是该因素重要性程度，取值范围为 0~1。

(2) 将某位专家对某因素打分的估计强度和估计重要性相乘得到该专家对该因素的打分结果，将 4 位专家的打分结果进行汇总（表 3）。再计算出每个专家对优势、劣势、机会和威胁的各个因素的评分的总和，然后可以计算出专家评分的平均值就是最终的打分结果。

<表 2> SWOT 分析内外因素专家打分表

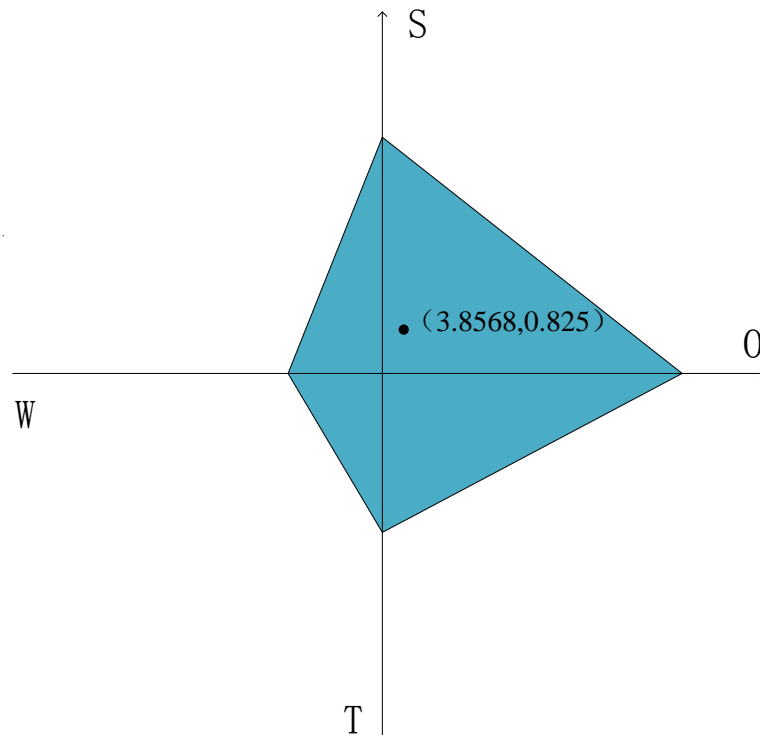
因素	专家 A		专家 B		专家 C		专家 D	
	估计 强度	估计 重要性	估计 强度	估计 重要性	估计 强度	估计 重要性	估计 强度	估计 重要性
S1	4	0.6	3	0.7	4	0.7	3	0.8
S2	3	0.8	2	0.8	3	0.7	4	0.6
S3	4	0.7	3	0.8	3	0.9	3	0.7
S4	3	0.8	4	0.6	3	0.7	3	0.7
S5	4	0.6	3	0.5	3	0.7	4	0.5
S6	4	0.9	4	0.6	3	0.8	3	0.9
S7	2	0.8	3	0.7	3	0.7	3	0.8
W1	-4	0.7	-3	0.9	-4	0.6	-4	0.7
W2	-3	0.6	-2	0.6	-3	0.5	-2	0.5
W3	-2	0.4	-1	0.5	-1	0.6	-2	0.4
W4	-1	0.4	-2	0.3	-1	0.3	-2	0.3
O1	3	0.6	2	0.8	2	0.7	3	0.7
O2	4	0.8	3	0.8	4	0.6	3	0.7
O3	3	0.7	2	0.8	3	0.6	3	0.5
O4	3	0.5	2	0.8	3	0.6	2	0.7
T1	-2	0.6	-3	0.4	-2	0.5	-2	0.5
T2	-2	0.4	-2	0.5	-3	0.4	-3	0.3
T3	-3	0.6	-2	0.7	-2	0.5	-2	0.6
T4	-1	0.5	-2	0.4	-1	0.6	-2	0.3
T5	-2	0.6	-2	0.4	-2	0.5	-3	0.4

〈表 3〉 专家打分结果表

SWOT	因素	专家 A	专家 B	专家 C	专家 D	均值	专家打分结果
S	S1	2.4	2.1	2.8	2.4	2.425	16.125
	S2	2.4	1.6	2.1	2.4	2.125	
	S3	2.8	2.4	2.7	2.1	2.5	
	S4	2.4	2.4	2.1	2.1	2.25	
	S5	2.4	1.5	2.1	2	2	
	S6	3.6	2.4	2.4	2.7	2.775	
	S7	1.6	2.1	2.1	2.4	2.05	
W	W1	-2.8	-2.7	-2.4	-2.8	-2.675	-5.2
	W2	-1.8	-1.2	-1.5	-1	-1.375	
	W3	-0.8	-0.5	-0.6	-0.8	-0.675	
	W4	-0.4	-0.6	-0.3	-0.6	-0.475	
O	O1	1.8	1.6	1.4	2.1	1.725	7.575
	O2	3.2	2.4	2.4	2.1	2.525	
	O3	2.1	1.6	1.8	1.5	1.75	
	O4	1.5	1.6	1.8	1.4	1.575	
T	T1	-1.2	-1.2	-1	-1	-1.1	-5.1
	T2	-0.8	-1	-1.2	-0.9	-0.975	
	T3	-1.8	-1.4	-1	-1.2	-1.35	
	T4	-0.5	-0.8	-0.6	-0.6	-0.625	
	T5	-1.2	-0.8	-1	-1.2	-1.05	

由表 3 可以看出，最终专家打分结果为 S 得分是 16.125，W 得分是-5.2，O 得分是 7.575，T 得分是-5.1。

(3) 根据表 3 中的计算结果绘制 SWOT 分析战略四边形（图 1）。



[图 1] SWOT 分析战略四边形

(4) 计算出战略四边形的重心，根据重心的位置，确定人天书店的馆配策略的最终策略。最终计算结果为战略四边形的重心是 (3.8568 0.825)，落在第一象限，说明北京人天书店公司应该在出版业转型的新形势下应该抓住电子出版市场的新机遇，好政策的指引下，充分发挥企业优势，扩大企业规模。

3.3 北京人天公司馆配经营策略 QSPM 决策

定量战略计划矩阵 (QSPM) 是进行战略决策的分析工具，通过这种方法可以体现出不同战略对公司发展的重要程度。通过对 SWOT 分析得出人天书店馆配业务的最优选择策略是 SO 策略，但是 SO 策略又存在不同的侧重点，存在三个备选策略，

策略 1 是专注于纸质书籍的馆配业务，策略 2 是加大投入大力发展电子书馆配业务，策略 3 是保证纸质书馆配业务持续增长的前提下加大投入发展电子书馆配业务。通过定量战略计划矩阵（QSPM）选择出最适合人天公司的馆配业务经营策略。使用 QSPM 对战略方案作出决策的步骤为：

（1）邀请专家分别对外部要素和内部要素的因素分别对两两因素之间进行比较，构建外部要素（EFE）矩阵和内部要素（IFE）矩阵，使用层次分析法确定每一个因素的权重。

（2）列出由 SWOT 分析法得出的所有因素。为每个因素设定吸引力得分值(AS)，根据每个要素在不同方案中的重要程度不同，得到了不同得分。在评分过程中分值取值为 0~3，其中 0 表示不重要，1 表示有点重要，2 表示很重要，3 表示非常重要，如果因素产生的影响是消极的负面的，则值为负值。邀请 20 位专家结合北京人天书店现状、市场环境进行打分，然后根据打分结果可以计算出 20 位专家打分的平均值，平均值即表示的是因素对战略的重要性。

（3）分别计算每个要素对不同战略方案的加权吸引力得分值（TAS），TAS 是由要素的吸引力得分值和相应权重的乘积所得，该值反映了因素对战略方案的重要程度，TAS 值越大，说明该因素对战略方案越重要，反之表示该因素对战略方案不重要。

（4）计算综合加权值，也就是计算战略方案对应的每个要素的 TAS 总和，每

个战略方案的综合加权值表示的是战略方案的重要程度，战略方案综合得分值越高，就说明该战略方案越重要。

3.3.1 层次分析法（AHP）

将表 1 中的外部因素和内部因素作为战略方案评价的因素指标，依据 AHP 法建立外部要素（EFE）矩阵和内部要素（IFE）矩阵，然后根据建立的矩阵计算出 QSPM 分析工具中需要使用的权重的结果。

AHP 法的计算过程为：

（1）构造对比矩阵

首先利用成对比较法对矩阵中的所有元素之间进行两两比较，比较的尺度根据为 1-9，其中 1-9 重要性判断标度如表 4 所示。

<表 4> 指标重要性判断标度

标度	重要性等级
1	两个因素重要程度相同
3	前者因素比后者因素稍重要
5	前者因素比后者因素明显重要
7	前者因素比后者因素强烈重要
9	前者因素比后者因素极端主要
2、4、6、8	上述相邻判断的中间值

（2）计算权重向量

对构建的判断矩阵计算最大特征根及对应特征向量，然后运用一致性指标、随

机一致性指标以及一致性比率进行矩阵的一致性检验。如果一致性检验通过，归一化后的特征向量就是权向量；如果一致性检验没有通过，就需重新构造判断矩阵。

最大特征根和对应的特征向量的计算方法是：

① 将需要进行一致性检验的矩阵 $B = (b_{ij})_{n \times n}$ 的元素按列进行归一化处理，得 $\bar{B} = (\bar{b}_{ij})_{n \times n}$ ，其中

$$\bar{b}_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{k=1}^n b_{kj}}, \quad i = (1, 2, \dots, n) \quad \text{公式 1}$$

② 将矩阵 \bar{B} 的元素按行相加，可以得到向量 $\bar{\omega}$ ，其中

$$\bar{\omega}_i = \sum_{j=1}^n \bar{b}_{ij}, \quad i = (1, 2, \dots, n) \quad \text{公式 2}$$

③ 向量 $\bar{\omega}$ 作归一化处理，得到所求特征向量 ω ，其中

$$\omega_i = \frac{\bar{\omega}_i}{\sum_{k=1}^n \bar{\omega}_k}, \quad i = (1, 2, \dots, n) \quad \text{公式 3}$$

④ 最后可以求出判断矩阵的最大特征值

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(BW)_i}{\omega_i} \quad \text{公式 4}$$

(3) 一致性检验

① 计算一致性指标公式

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \text{公式 5}$$

式中 n 表示的是判断矩阵的阶数。

② 接下来计算矩阵的平均随机一致性指标 **R.I.**。**R.I.**是通过多次重复进行随机判断矩阵特征值的计算后取算数平均值得到的结果,表 5 给出了 1~12 阶矩阵重复计算 1000 次的平均随机一致性指标值。

<表 5> 平均随机一致性指标值

维数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

③ 计算一致性比例

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \tag{公式 6}$$

如果 $C.R.<0.1$, 可以认为判断矩阵的一致性通过检验, 否则需要修改矩阵直到符合一致性要求。

3.3.2 确定指标权重

(1) 邀请专家对 SWOT 中确定的因素的重要性进行判断。选取了 4 名专家组成专家团队, 其中包括: 人天公司内部熟悉企业具体情况的专家 1 人; 邀请外部专家 1 人; 以及 2 名策略管理研究专家。

将专家的判断结果进行统计汇总, 得到内部环境因素权重的判断矩阵 (表 6) 和外部环境因素权重的判断矩阵 (表 7) 判断矩阵。

<表 6> 内部环境因素权重 (IFE) 判断矩阵

内部因素	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4
S1	1	4	3	4	4	3	3	2	4	5	6
S2	1/4	1	1/2	1/3	1	1/2	1/2	1/4	1/2	1/2	2
S3	1/3	2	1	1/3	2	3	1	1/2	1	3	4
S4	1/3	3	3	1	1/2	1	1	1/4	2	2	3
S5	1/4	1	1/2	2	1	2	1/2	1/5	1	1	2
S6	1/3	2	1/3	1	1/2	1	2	1/4	2	3	3
S7	1/3	2	1	1	2	1/2	1	1/6	1/3	1	1
W1	1/2	4	2	4	5	4	6	1	3	4	5
W2	1/4	2	1	1/2	1	1/2	3	1/3	1	1	2
W3	1/5	2	1/3	1/2	1	1/3	1	1/4	1	1	1
W4	1/6	1/2	1/4	1/3	1/2	1/3	1	1/5	1/2	1	1

<表 7> 内部环境因素权重 (EFE) 判断矩阵

外部因素	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5
O1	1	4	3	4	4	3	3	2	4
O2	1/4	1	1/2	1/3	1	1/2	1/2	1/4	1/2
O3	1/3	2	1	1/3	2	3	1	1/2	1
O4	1/3	3	3	1	1/2	1	1	1/4	2
T1	1/4	1	1/2	2	1	2	1/2	1/5	1
T2	1/3	2	1/3	1	1/2	1	2	1/4	2
T3	1/3	2	1	1	2	1/2	1	1/6	1/3
T4	1/2	4	2	4	5	4	6	1	3
T5	1/4	2	1	1/2	1	1/2	3	1/3	1

(2) 计算特征值和特征向量

通过计算 IFE 判断矩阵的特征向量和特征值分别为:

$$W_{IFE} = [0.2295 \ 0.0392 \ 0.0926 \ 0.0905 \ 0.0647 \ 0.0753 \ 0.0575 \ 0.2092 \ 0.0654 \ 0.0448 \ 0.0312]^T$$

$$\lambda_{IFE} = 12.0878$$

$$W_{EFE} = [0.1649 \ 0.2356 \ 0.1368 \ 0.0658 \ 0.0439 \ 0.0862 \ 0.1441 \ 0.0658 \ 0.0570]^T$$

$$\lambda_{EFE} = 9.5130$$

(3) 进行一致性检验:

오류! 참조 원본을 찾을 수 없습니다.= 0.1088

오류! 참조 원본을 찾을 수 없습니다.= 0.0720 < 0.1

오류! 참조 원본을 찾을 수 없습니다.= 0.0641

오류! 참조 원본을 찾을 수 없습니다.= 0.0442 < 0.1

因为, 说明判断矩阵 IFE 的一致性检验通过, 又因为 说明 EFE 矩阵的一致性检验通过。

使用 AHP 法计算得到了 SWOT 分析中各个影响因素的权重。

<表> 1 内部环境因素权重

内部环境因素	权重
S1: 客户群体数量大;	0.2295
S2: 采购渠道广;	0.0392
S3: 发展迅速, 具有全国性销售网络;	0.0926
S4: 馆配业务覆盖范围;	0.0905
S5: 顾客对专业化服务认可程度高;	0.0647
S6: 为馆配行业做出巨大贡献, 行业影响力高;	0.0753
S7: 研发了面向馆配市场的数字资源平台。	0.0575
W1: 经营成本持续增加;	0.2092
W2: 人员素质偏低;	0.0654
W3: 图书配到率低, 不能满足图书馆要求;	0.0448
W4: 电子书馆配业务不够成熟。	0.0312

〈表 9〉 外部环境因素权重

外部环境因素	权重
O1: 馆配市场庞大, 市场前景广阔;	0.1649
O2: 馆配电子书市场前景广阔;	0.2356
O3: 政策支持;	0.1368
O4: 智慧图书馆时代到来。	0.0658
T1: 馆配企业较多, 竞争激烈;	0.0439
T2: 出版社、馆配商、图书馆之间矛盾突出;	0.0862
T3: 馆配市场缺乏行业规范;	0.1441
T4: 电子图书市场新书, 好书少;	0.0658
T5: 图书定价涨幅明显, 复本量持续下降。	0.0570

3.3.3 计算 AS 的值

邀请专家小组对 SO 策略、WO 策略、ST 策略、WT 策略四种策略下的内部环境因素和外部环境因素分别进行评价。

〈表 10〉 不同策略下不同内部因素的 AS 值

内部环境因素	策略 1	策略 2	策略 3
S1: 客户群体数量大;	2.1	1.6	2.3
S2: 采购渠道广;	2.2	1.4	2.4
S3: 发展迅速, 具有全国性销售网络;	1.8	1.1	2.1
S4: 馆配业务覆盖范围;	2.3	1.5	2.2
S5: 顾客对专业化服务认可程度高;	1.9	0.9	2.1
S6: 为馆配行业做出巨大贡献, 行业影响力高;	1.6	1.3	1.6
S7: 研发了面向馆配市场的数字资源平台。	0.8	2.1	2.5
W1: 经营成本持续增加;	-1.9	-0.8	-1.1
W2: 人员素质偏低;	-0.8	-1.2	-2.1
W3: 图书配到率低, 不能满足图书馆要求;	-1.1	-0.8	-0.9
W4: 电子书馆配业务不够成熟。	-0.3	-1.8	-1.7

在评价过程中分值取值为0~3，其中0表示不重要，1表示有点重要，2表示很重要，3表示非常重要，如果因素产生的影响是消极的负面的，则值为负值。将专家的评分结果计算算术平均值即可得到不同策略下不同内部因素的AS值（表10）和不同策略下不同外部因素的AS值（表11）。

〈表 11〉 不同策略下不同外部因素的 AS 值

外部环境因素	策略 1	策略 2	策略 3
O1: 馆配市场庞大，市场前景广阔；	1.5	0.3	1.4
O2: 馆配电子书市场前景广阔；	0.6	1.7	1.9
O3: 政策支持；	1.4	1.5	1.5
O4: 智慧图书馆时代到来。	1.1	1.5	1.8
T1: 馆配企业较多，竞争激烈；	-1.3	-1.4	-1.4
T2: 出版社、馆配商、图书馆之间矛盾突出；	-1.1	-0.9	-1.1
T3: 馆配市场缺乏行业规范；	-1.4	-1.3	-1.3
T4: 电子图书市场新书，好书少；	1.2	-1.9	-1.7
T5: 图书定价涨幅明显，复本量持续下降。	-2.1	0.8	-0.5

3.3.4 进行 QSPM 分析

计算出不同策略下不同内部因素的AS值（表10）和不同策略下不同外部因素的AS值（表11）后，将前面层次分析法得到的二者权重与对应的因素的AS值相乘可以得到不同策略下不同因素的TAS值（加权吸引力得分值）。将所有策略下的不同因素的TAS值相加，就可以得到最终的策略评分，分值最高的说明该策略方案比较重要。

<表 10> QSPM 分析表

关键因素	权重	战略 1		战略 2		战略 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
内部环境因素							
S1	0.2295	2.1	0.48195	1.6	0.3672	2.3	0.52785
S2	0.0392	2.2	0.08624	1.4	0.05488	2.4	0.09408
S3	0.0926	1.8	0.16668	1.1	0.10186	2.1	0.19446
S4	0.0905	2.3	0.20815	1.5	0.13575	2.2	0.1991
S5	0.0647	1.9	0.12293	0.9	0.05823	2.1	0.13587
S6	0.0753	1.6	0.12048	1.3	0.09789	1.6	0.12048
S7	0.0575	0.8	0.046	2.1	0.12075	2.5	0.14375
W1	0.2092	-1.9	-0.39748	-0.8	-0.16736	-1.1	-0.23012
W2	0.0654	-0.8	-0.05232	-1.2	-0.07848	-2.1	-0.13734
W3	0.0448	-1.1	-0.04928	-0.8	-0.03584	-0.9	-0.04032
W4	0.0312	-0.3	-0.00936	-1.8	-0.05616	-1.7	-0.05304
外部环境因素							
O1	0.1649	1.5	0.24735	0.3	0.04947	1.4	0.23086
O2	0.2356	0.6	0.14136	1.7	0.40052	1.9	0.44764
O3	0.1368	1.4	0.19152	1.5	0.2052	1.5	0.2052
O4	0.0658	1.1	0.07238	1.5	0.0987	1.8	0.11844
T1	0.0439	-1.3	-0.05707	-1.4	-0.06146	-1.4	-0.06146
T2	0.0862	-1.1	-0.09482	-0.9	-0.07758	-1.1	-0.09482
T3	0.1441	-1.4	-0.20174	-1.3	-0.18733	-1.3	-0.18733
T4	0.0658	1.2	0.07896	-1.9	-0.12502	-1.7	-0.11186
T5	0.0570	-2.1	-0.1197	0.8	0.0456	-0.5	-0.0285
合计			0.98223		0.94682		1.47294

从表 10 中可以看到不同战略方案对应的每个要素的 TAS 总和，其中策略 1 的 TAS 总和是 0.98223，策略 2 的 TAS 总和是 0.94682，策略 3 的 TAS 总和是 1.47294。

每个策略的综合加权值指的是该策略的重要程度，如果策略的综合得分值越高，就可以说明该战略方案越重要。从计算结果可以看到策略3的得分值最高，策略1次之。说明北京人天书店在采用SO经营策略时，应该保证纸质书馆配业务持续增长的前提下加大投入发展电子书馆配业务。就单纯发展纸质业务而言比单纯发展电子业务要更好，但两者其实相差不是很大，最好的策略是保证纸质图书的馆配业务，同时加大投入，争取抓住机会，在电子馆配市场有自己的一方天地。

3.4 北京人天公司馆配经营策略

通过对馆配行业进行分析，以及北京人天书店的SWOT分析后，认为北京人天书店应该采取SO经营策略，充分发挥企业自身的客户群体大、采购渠道广、具有全国性的销售网络、馆配业务覆盖范围广，可以给图书馆提供优质的服务等优势，借助图书馆对馆配行业的认可程度高、以及人天书店在行业处于领军地位、具有相当大的品牌效应的品牌优势的有点，把握政策支持下的馆配市场，抓住电子市场和智慧图书馆即将到来的机遇，带领北京人天走向新的辉煌。

通过对SO经营策略的三个备选策略（发展纸质馆配业务、发展电子馆配业务、在保证纸质馆配业务持续增长的前提下发展电子馆配业务）进行了定量战略计划矩阵（QSPM）决策，认为北京人天公司的馆配业务经营策略应该在保证纸质业务持续增长的前提下发展馆配业务。纸质图书的发展是重中之重，但是也应该抓住电子馆配市场前景广阔以及智慧图书馆到来的机遇，发展电子馆配市场。

III. 结论

1. 研究结论

本文通过分析馆配行业的构成和发展、发展现状和市场前景，并对馆配行业进行了 PEST 模型分析，帮助人天书店更好的确定所处的市场环境。接下来使用 SWOT 分析法对企业的优势、劣势、机会和威胁进行了分析，确定了人天书店馆配业务的发展经营策略，并通过定量战略计划矩阵（QSPM）决策分析，对该策略下的三个备选策略进行了分析，确定了人天书店的馆配业务发展策略。得出了以下结论：

（1）通过 SWOT 分析确定了人天书店抓住机会，最大程度发挥馆配业务优势，发展馆配业务的优势和特有产品，扩大馆配业务规模的 SO 经营策略。

（2）通过定量战略计划矩阵（QSPM）决策分析，在 SO 经营策略的三个备选策略下确定了人天书店应该在保证纸质图书馆配业务增长的前提下扩展电子馆配市场的策略。

根据分析目前纸质出版物还是图书馆安身立命的根本，传统的纸质出版物业务以外，人天书店必须重视电子书市场的新变化。为了更好的发展人天书店的馆配业务，更好的促进纸质图书馆配业务和电子图书馆配业务的发展，人天书店需要做到：

（1）注重与图书馆采购业务人员交流，将图书馆的个性化需求建议作为改进服务的依据，提高图书馆的馆藏质量，做好学术图书渠道建设，提高企业服务水平。

(2) 建立全品种库，提升现货品种数量，细化分仓管理，提高馆配图书质量、到货率、品种，缩短到货周期。

(3) 做好和出版社之间的沟通与合作，实现合作共赢。

(4) 加大馆配电子平台的投资建设，从技术开发，平台维护，资源购进，市场推广，到产品升级都需要进行重视。

(5) 拒绝无休止的竞争、无底线的价格战，保护馆配系统。

(6) 继续做好《中国可供书目》的建设，为出版业的图书买卖提供依据。

(7) 加强人才培养和引进，为人天书店公司提供更多的馆配人才、物流人才、管理人才、技术人才。

2. 研究展望

本文在对人天书店馆配业务的经营策略研究中通过 SWOT 模型和 PESQ 模型分析，将定性和定量研究相结合，得出了人天书店的馆配业务的经营策略，但是本文在研究过程中也存在一些不足：

(1) 本文在对人天书店的馆配业务进行优势、劣势、机会和威胁分析的过程中，考虑的是比较有代表性的指标，不够全面，希望在进一步的研究中细化指标，提高模型的准确性。

(2) 本文中的定量分析的数据是通过专家评分法确定的，却在一定的主观性。在进一步的研究中确定指标时对于可以通过一定的规则量化的指标直接进行量化，

对于只能依靠专家进行判断的指标的等级使用专家评分法，提高结果的准确性。

(3) 在本文中进行的定性分析较大部分集中在宏观层面，因此所提出的相关建议也关注于宏观层面。在接下来进一步的研究中，考虑从微观层面入手，逐步过渡到宏观层面，进行从点及面的分析，对人天书店的经营策略进行更加全面的进行研究，提出更加具体的，具有可借鉴性与可操作性的建议。

Research on Library Book Supply Operation Strategy under the Transformation of Publishing Industry –A Case of Beijing Ren Tian Bookstore Co., Ltd-

Wang Hailing

Graduate School of Sheen University

(Directed by Professor He Ying)

1. Background

Library distribution refers to the process of book publishing and distribution departments selling books and commodities to various libraries, and the related market is called "library distribution market".

In the early days when Xinhua bookstore was the main channel of operation in China, the "group purchase business" of books was carried out for local libraries and social groups in central bookstores of various provinces and cities and regions. Since the end of the 20th century, a large number of private book companies began to emerge in China. After 20 or 30 years of accumulation and development, the scale of such book companies and their teams are growing stronger and stronger. At the beginning of this

century, the funds for purchasing books in the libraries of various colleges and universities increased greatly, but many academic books could not be purchased, the information of the catalog was inaccurate, and the delivery rate was low. At the same time, the teaching level evaluation of domestic colleges and universities, the evaluation of public libraries' library level and other factors lead to the situation of large amount of library procurement and strong timeliness. In this situation, a number of book companies were inspired by the in-depth study of the form and national policies, making the rapid rise of library distribution business. After years of development, the current pattern of library distribution market has tended to be stable, forming a national library distributor represented by Beijing Ren Tian Bookstore Co., Ltd (Referred as BRT in context), Hubei Sanxin Culture media Co., Ltd and Anhui Rulin books Co., Ltd, as well as regional library distributors in all provinces. They are the main force in the distribution market of libraries. They adapt to The Times and win the recognition of the whole country, especially the university libraries, by providing more professional services.

At present, with the rapid development of the Internet, new opportunities and challenges have emerged in all walks of life. Under the wave of the diversified economy, as well as the advent of the era of new media, the publishing industry has ushered in the new opportunities and challenges, publishing business began gradually to digital

transformation, and published to start with the combination of various elements of innovative development, by the new technology of emerging forms of media and the Internet, began to gradually from the traditional single to multiple formats the emerging forms of transformation and upgrading. In particular, the publishing industry has begun to transform to digital media. The media published are not only paper media, but also various other media. In such an economic situation, the operation and development of the library distribution business are also facing new opportunities and challenges. It has become the priority among priorities for the sustainable development of the enterprises to choose their own suitable strategies.

The business of BRT mainly includes library distribution, intermediate dealer and online book store, in which intermediate dealer and online book store are rapidly developing in recent years. However, library distribution was the main business of BRT from the establishment of BRT. At present, in order to better meet the opportunities and challenges of the new era, the business strategy of the library distribution for BRT need to be made, at the same time it can also provide other enterprises reference for library distribution in this industry.

2. Research contents

This paper mainly studies the operation strategy of library distribution enterprises in

the current publishing industry, which belongs to the analysis and empirical research. First combined with intelligence professional library field research and the basic theory and method, study the status quo of library reading distribution market, combining with the characteristics of Beijing people's own business and analyzes the characteristics of business strategy, aiming at the effect of the library service, and verify its rationality, with its typical characteristics of library customer satisfaction, and related Suggestions are given finally.

(1)Starting from the background of the topic selection, this paper analyzes the necessity of improving the business strategy of the library distribution company, and then discusses the specific business scope and methods of the business strategy.

(2)In the literature review part, through literature review and retrieval, the paper analyzes the current situation of the transformation of publishing formats to digitalization, and makes a simple analysis of the research status of enterprise strategic analysis tools.

(3)The formation, development, market status and market prospect of the book distribution industry were analyzed to understand the macro circumstance of the house distribution industry through PEST model analysis, and further analyze the basic situation of the book distribution industry.

(4)BRT was taken as an example, this paper analyzes the main business of it,

analyzes the advantages and disadvantages of BRT in library distribution service, as well as the opportunities and threats of the library distribution industry through SWOT analysis, and determines the overall direction of the operation strategy of library distribution business of BRT through SWOT analysis.

(5)After determining the overall direction of the distribution business of BRT, the quantitative strategic planning matrix (QSPM) is used to determine the specific direction of the distribution business operation strategy.

(6)The effectiveness and shortcomings of the distribution operation strategy of BRT, were analyzed and summarized, and the constraints and solutions to the problems were explored. The research contents and methods of this paper are summarized and the conclusion is put forward.

3. Theoretical basis

PEST (Political Economic Social Technological, referred to as PEST) analysis refers to the analysis of the macro circumstance, the macro circumstance is also known as the general circumstance, refers to the impact of all industries and enterprises of various macro forces. Different industries and enterprises in the process of analyze the macro circumstance factors, according to their own characteristics and management needs, the actual analysis of the specific content of difference, but is generally for the Political

(here), Economic (Economic), society (Social) and technology (Technological) affect the four categories of the main external circumstance factors for analysis.

SWOT (Strengths Weakness Opportunity Threats, hereinafter referred to as a SWOT analysis method, is in the early 1980 s by San Francisco university management professor Wei Rick proposes that through the determination of their own competitive advantage (Strength), competitive disadvantage (Weakness), opportunities (Opportunity) and Threats, will be the company's strategy and internal resources and external circumstance organically, Help companies focus resources and actions more on their strengths and opportunities.

Quantitative strategic planning matrix (QSPM) is an important analytical tool for strategic decision-making. This tool allows you to objectively figure out which strategy is best. QSPM analysis principle is the second phase, respectively, of the various strategy to score, score is through expert groups to discuss whether the strategy can make enterprise more make full use of external opportunities and internal advantages, as far as possible avoid external threats and reduce internal weaknesses four aspects, and then give score, score reflects the degree of the optimal strategy.

This paper mainly adopts the above strategic analysis methods, selects SWOT analysis method to analyze the internal advantages and disadvantages, external

opportunities and threats of BRT, and determines the operation strategy of BRT by taking the actual situation of the enterprise into consideration. PEST model is adopted to analyze the macro circumstance of an enterprise, so that external opportunities and threats in SWOT analysis can be analyzed more intuitively and explicitly. After determining the business strategy direction of BRT through SWOT analysis, the second stage decision is made through QSPM to determine the specific business strategy of BRT in Beijing.

4. Specific research contents and results

In the first part of this paper, the concepts related to "library distribution", "library distribution provider", "library distribution book supply chain", "available books in China" and other library distribution are introduced. Secondly, it analyzes the development, current situation and market prospect of the house distribution industry, and makes a simple analysis of the macro circumstance of the house distribution industry from four aspects including politics, economy, society and technology through the PEST model. The analysis results show that the market prospect of the house distribution industry is broad at present. Finally, taking BRT as an example, the advantages and disadvantages of the library matching business of BRT were analyzed with SWOT analysis method and QSPM, and the specific business strategy of BRT was determined.

Through SWOT analysis, the internal advantages, disadvantages, external

opportunities and threats of BRT are analyzed. The internal advantages of BRT are: Large number of customer groups (S1); Wide procurement channels (S2); Rapid development, with a national sales network (S3); Library distribution business coverage (S4); High degree of customer recognition for professional services (S5); Make great contributions to the museum matching industry with high industry influence (S6); Developed a digital resource platform (S7) for the library distribution market. The internal threats of BRT are: continuous increase in operating costs (W1); Low personnel quality (W2); Low book allocation rate, unable to meet library requirements (W3); Electronic book matching business is not mature enough (W4). The external opportunities of BRT mainly include: huge market of hall distribution and broad market prospect (O1); The distribution sub-book of the museum has a broad market prospect (O2); Policy support (O3); The age of the smart library is coming (O4). External threats to the library distributor industry mainly include: many library distributor enterprises and fierce competition (T1); Conflicts among publishers, distributors and libraries are prominent (T2); The market of hall matching lacks industry standard (T3); Electronic book market new books, few good books (T4); Book pricing increased significantly, copy volume continued to decline (T5). The specific steps of SWOT analysis are as follows:

(1) Invite the senior management of four celebrity days bookstore company to

evaluate the previously determined factors and evaluate the strength and importance of each indicator. A full score of strength is 5, and a negative value indicates that this factor will have a negative impact on the library distribution business of BRT, while the estimated importance indicates the degree of importance of this factor, and the value range is 0~1.

(2) Evaluate the results of the summary (the final score of the expert by strength multiplied by the degree of importance) respectively to calculate the four experts give the strengths, weaknesses, opportunities and threats of average were 16.125, 5.2, 7.575, 7.575, according to this a few values draw a SWOT analysis of strategic quadrilateral, calculate the quadrilateral barycenter coordinates (3.8568, 3.8568), located in the first quadrant, SO strategy choice, BRT should seize the opportunity, giving full play to the advantages of enterprises, vigorously develop the advantage of the enterprise and unique products, at the same time take the opportunity to expand the enterprise scale.

Through SWOT analysis is bookstore library distributor with optimal choice of the business strategy is SO, but SO the emphasis of the strategy and there are different, there are three alternative strategies, strategy 1 match business is focus on development of paper books library distribution, match business strategy 2 is the development of electronic libraries, strategy 3 is to ensure that paper libraries with business growth under

the premise of increasing investment development electronic libraries with business. The quantitative strategic planning matrix (QSPM) is used to select the most suitable business strategy for BRT. The specific steps are as follows:

(1) Firstly, the weight of external factors and internal factors is determined by inviting experts to use the analytic hierarchy process. Experts were invited to establish judgment matrix for internal and external circumstance factors, and the weights of external and internal factors were calculated according to the judgment matrix.

(2) Then, each expert scores the attractiveness of the three strategies corresponding to the internal factors and external factors, and takes the average value to obtain the attractiveness scores of the three strategies corresponding to each factor.

(3) The weighted attractiveness score value is calculated by combining the weights calculated by the analytic hierarchy process, and the weighted attractiveness score value of each strategy is added to obtain the final evaluation result. The result is that the score of the key development paper books is 0.98223, the score of the key development electronic books is 0.94682, and the score of the key development electronic books is 1.47294. Therefore, on the premise of ensuring the continuous growth of paper book store distribution business, BRT has decided to increase its investment in developing electronic book store distribution business.

5. Main research conclusions

This paper analyzes the composition, development, current situation and market prospect of the library and distribution industry, and conducts PEST model analysis for the library and distribution industry, so as to help BRT better determine its market circumstance. Then use the SWOT analysis to enterprise's strengths, weaknesses, opportunities and threats are analyzed, identified the bookstore library distribution with business development strategy, and through the quantitative strategic planning matrix (QSPM) decision analysis, the strategy of the three alternative strategies are analyzed, and the hall of people bookstore is determined with the business development strategy. The following conclusions are drawn:

(1)Through SWOT analysis, BRT is determined to seize the opportunity, give full play to the advantages of library and distribution business, develop the advantages and unique products of library and distribution business, and expand the business scale of library and distribution.

(2)Through the quantitative strategic planning matrix (QSPM) decision analysis, under the three alternative strategies of SO business strategy, the strategy that BRT should expand the electronic library distribution market under the premise of ensuring the growth of paper library distribution business is determined.

According to the analysis, at present, the paper publication is the foundation of the library. Besides the traditional paper publication business, BRT must pay attention to the new changes in the e-book market. In order to better develop the library matching business of BRT, and better promote the development of paper library matching business and electronic library matching business, BRT needs to:

(1) pay attention to the communication with the procurement personnel of the library, take the personalized needs of the library as the basis for improving the service to improve the quality of the library collection and do a good job in the construction of academic book channels, and improve the service level of enterprises;

(2) establish a full variety library to improve the quantity of spot varieties, refine warehouse management, improve the quality of library books, delivery rate, variety, shorten the delivery cycle;

(3) communicate and cooperate well with the publishing company to achieve win-win cooperation;

(4) increase the investment and construction of the electronic platform of the library distribution, which should be paid attention to from technology development, platform maintenance, resource purchase, market promotion to product upgrading;

(5) refuse the endless competition and bottomless price war, and protect the library

distribution system;

(6)continue to do a good job in the construction of "available bibliography in China", to provide a basis for the book sales in the publishing industry; and

(7)strengthen the cultivation and introduction of talents, and provide more library and distribution talents, logistics talents, management talents and technical talents for the company.

6. Future prospects

In this paper, through the PEST model and SWOT model analysis, the combination of qualitative and quantitative research, to get the business strategy of BRT's library distribution, but this paper also has some shortcomings in the process of research:

(1) In the process of analyzing the advantages, disadvantages, opportunities and threats of the library distribution business of BRT, this paper considers relatively representative indicators, which are not comprehensive enough. It is hoped that the indicators can be refined in further research to improve the accuracy of the model.

(2) The data of the quantitative analysis in this paper are determined by the expert scoring method, but are somewhat subjective. In the further study, when determining the indicators, the indicators that can be quantified by certain rules should be quantified directly. For the indicators that can only be judged by experts, the expert scoring method

should be used to improve the accuracy of the results.

(3) Most of the qualitative analysis in this paper focuses on the macro level, so the relevant Suggestions are also focused on the macro level. In the following further study, starting from the micro level and gradually transiting to the macro level, this paper conducts a point and surface analysis to conduct a more comprehensive study on the business strategy of BRT, and puts forward more specific suggestions that can be accepted and operated.

Keywords: Library distribution; Operation strategy; PEST; SWOT

参考文献

- [1] LewellenR, etal. “EBL ebook use compared to the use of equivalent print books and other eresources: A University of Massachusetts Amherst MINES for Libraries case study” [J]. *Performance & Metrics*(2016, 2), pp.150-164.
- [2] KKohn. “Worth the wait? Using past patterns to determine wait periods for Ebooks released after print” [J].*College & Research Libraries*, (2018,1), pp.35-51.
- [3] A Fry. “Factors affecting the use of print and electronic books: A use study and discussion” [J]. *College & Re-search Libraries*(2018.1), pp.68-85.
- [4] 许继新, 吴志荣. “社会科学类中文电子图书数据库馆藏学术性书目对比分析” [J]. *图书情报工作*(2013.11) pp.69—72.
- [5] 顾洁. “馆配电子书创新服务体系研究—以畅想之星馆配电子书为例” [J]. *山东图书馆学刊*(2016.3), pp.46—48, 103.
- [6] 郑琪. “基于读者荐购策略(PDA)云服务平台架构研究—以“芸台购”云服务平台为例” [J]. *图书馆学研究*(2016.11), pp.27-37, 91.
- [7] 仲明. “面向图书馆的电子书服务模式与服务平台研究” [J]. *新世纪图书馆* (2017.7), pp.43-46,85.
- [8] 肖婷, 张军. “中文电子书馆配研究—基于全国 90 家出版社的问卷调查分析”

- [J]. *图书馆学研究*(2017.8), pp.22-27.
- [9] 刘艳武. “地方高校纸质图书与电子图书的协调采访—以湖北工程学院图书馆为例” [J]. *内蒙古科技与经济* (2017.7) , pp.143-144,146.
- [10] (美)戴维德. [M]*战略管理概念与案例*. (北京: 清华大学出版社, 2009).
- [11] Panagiotou, G. , Wijnen. R . V. “ The telescopic observations framework: an attainable strategic tool ” [J]. *Marketing Intel, ligence and Planning*, (2005. 2), pp.155-171.
- [12] Agarwal, R ., Grassl, W., Pahl J. “ Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool ” [J]. *Journal of Business, Strategy*,(2012.2), pp.12-21 .
- [13] 徐飞, 陈洁, 何伟. “基于创新 SWOT 矩阵的企业技术竞争战略” [J]. *科学学研究*, (2006.5).
- [14] Hai, H. L., Tsou. “ Strategic development for the department of information management of Shih Chien University kaohsiung campus in Taiwan by a quantifiable SWOT analysis ” [J] *Journal of Information and Optimization Sciences*, (2009.1), pp.87-93.
- [15] David, F. R. “Computer-assisted strategic planning in small businesses”[J]. *Journal of Systems Management*, (1985.7).
- [16] 吴慰慈.“公共图书馆馆藏发展的特点与策略” [J].*图书馆工作与研究*,(2008.07),

pp.3-6.

- [17] 刘春鸿.“我眼中的人天书店” [J]. 新阅读, (2018,08), pp.1-1..
- [18] 从慧.“新营销模式下的出版社、馆配商、图书馆业务合作策略分析” [J].内蒙古科技与经济, (2017.21), pp.12-14.
- [19] 李正辉“馆配市场的历史与现状” [J].出版发行研究, (2017.08), pp.93-96.
- [20] 黄金凤.“民营馆配商的发展与馆配服务创新” [J]. 中外企业家, (2011.09), pp.38-43.
- [21] 徐烁 虞洋.“谁在领跑馆配市场-2017年馆配市场数据分析” [J].出版人, (2018.02), pp.68-69.
- [22] 孙秀菊.“基于图书馆视角的馆配服务研究现状及趋势” [J].河北科技图苑, (2018.03), pp.3-7.
- [23] 袁芳 “从融合到同步——馆配电子书市场的发展构想” [J]. 出版发行研究, (2016.07), pp.87-89.
- [24] 史建农.“图书馆配市场的演变、特点及出版社的对策” [J].编辑之友, (2010.08), pp.52-54.
- [25] 牛振恒.“中国可供书目：路在何方？” [J].出版发行研究, (2015.05), pp.86-90.
- [26] FELDMANN L. “Subject librarians in the changing academic library” [J]. Electronic journal of academic and special librarianship, (2006, 7), pp.1-8.

- [27] NEVES K M. “Using LibGuides to offer library service to undergraduate medical students based on the case-oriented problem solving curriculum model”[J]. *Journal of the Medical Library Association*, (2011.1), pp.94-97.
- [28] Terry Plum, Brinley Franklin. “ What is different about E-book? A MINES for libraries Ranalysis of academic and health science research libraies, E-book usage”[J].*Libraries and the Academy*,(2015,.01), pp.93-121.

致谢

本文从选题到论文完成的过程中，得到了贺老师的热情帮助和精心指导。在这个过程中，贺老师严谨的治学态度、渊博的专业知识、敏锐的学术眼光、高尚的品德风范给我留下了深刻的印象。在此，对她表示衷心的感谢！

还要感谢天津师范大学管理学院和韩国世翰大学各位任课教授在学习中的给予我的帮助和支持。同时还要感谢阮老师的辛勤工作！