

书香流韵

SHUXIANG LIUYUN

广东省出版科研论文集

• 广东省出版业协会 编 •

华南理工大学出版社

书香流韵

SHUXIANG LIUYUN

广东省出版科研论文集

● 广东省出版业协会 编 ●

华南理工大学出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

书香流韵: 广东省出版科研论文集/广东省出版业协会编. —广州: 华南理工大学出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-5623-2955-8

I. 书… II. 广… III. 出版工作 - 文集 IV. G23 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 118483 号

总发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020 - 87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: z2cb@scut.edu.cn

<http://www.scutpress.com.cn>

责任编辑: 兰新文

印刷者: 广东省农垦总局印刷厂

开本: 850mm × 1168mm 1/32 印张: 8.125 字数: 219 千

版次: 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

定价: 16.00 元

版权所有 盗版必究

目 录

1	国内出版社为什么难以长大？ ——经济学视角下的我国出版社 制度性成长障碍	马 强
9	从整体化经营到企业文化建设	朱仲庆
16	试论出版社企业文化建设 ——以中山大学出版社企业文化建设为例	姚明基
21	SWOT 方法在出版物选题策划中的应用	李 琳
28	大学出版的危机与对策	王亚芳
36	高校出版社办公室在转制工作中的应对策略	高惠贞
43	遏止图书无节制退货，繁荣图书大市场	姜 蓓
49	科技图书市场调研的启发	谢志远
54	浅析新时期高校出版社的市场策略	李丽芬
61	试论消费社会编辑的市场意识 ——以保健类的畅销书为例	周 杰
69	市场经济中图书的生产与传播	周 杰
77	目标：实现图书效益的最大化	高文彪
82	浅谈编辑与作者的沟通策略	周红年

87	热点“三农”图书出版的一个成功案例 ——且谈《砂糖橘早结丰产栽培》的编辑 出版及其深层次开发	罗孝政
93	丛书出版对地域文化的意义 ——兼谈《岭南文库》及《岭南文化知识书系》	赵殿红
107	传、帮、带：新编辑的成长之路	刘学谦
113	从“国学出版热”看选题策划新亮点	王 睿
118	论编辑压力管理	邹岚萍
123	选题发起人、编辑在文稿中的作用与 编辑加工策略	熊锡源
129	数字化出版发行的尝试与构想	顾今明 伍金球
134	课程改革背景下优化教育出版社 图书结构的思考	靳淑敏
138	浅谈当前数学教辅类图书	刘 茵
143	教材编辑计算机信息技术开发研究	陈国健
148	为正确使用祖国语言文字 做出榜样	钟永源 邓启铜
151	书籍校对常见差错与防范	曾育林
158	试论新形势下编辑保证和提高科技 图书质量的措施	杨敏珊
166	提高图书编校质量的思考	梁笑玲
171	由书籍装帧设计所想到的	阎义春

177	广东书籍装帧设计的现状	
	与对策探索	方楚娟 高惠贞
185	经与维——后现代书籍设计中的符号学	黄跃升
191	多媒体美术教学之美	
	——中小学美术多媒体课件构建	
	与设计之我见	李健军
197	直译封面文字的情感交融	张竹媛
203	浅议中国的数字出版形态	何雅涛
209	论盗版书的发生原因及对策	李 谓
215	浅谈出版社储运工作的管理	廖卫文 谢植兰
228	“广东出版走出去” 调研报告	杨 荣
247	浅谈图书编校质量滑坡的原因及对策	王兰萍

国内出版社为什么难以长大？

——经济学视角下的我国出版社制度性成长障碍

马 强

引 言

在开始本文的论述之前，先看全球第一大图书出版商——贝塔斯曼（Bertelsmann Group）公司的成长历程：20 世纪五六十年代，贝塔斯曼公司尚是一家中等规模的出版企业。1971 年，贝塔斯曼公司转变为一个股份公司，完成了从中等规模的家族企业向董事会领导的大型公司的过渡。从 20 世纪 70 年代到 90 年代，贝塔斯曼公司先后收购哥德曼出版公司、矮脚鸡图书公司、蓝登书屋，成长为世界最大的出版企业。2004 年，贝塔斯曼以营业收入 190.14 亿美元，在该年度《财富》全球 500 强企业中居第 266 位。从一家中等规模的家族出版企业发展为一个世界性的传媒巨鳄，贝塔斯曼仅仅用了 50 年左右的时间。在西方出版业发达的国家，像贝塔斯曼公司这样利用各种市场手段实现快速扩张的出版企业不胜枚举：法国维旺迪公司（VivendiUniversal Group）原是一家水务公司，通过不断的收购与兼并，发展为法国最大的出版企业；英国培生集团（Pearson Group）原是从事瓷器、石油等业务的公司，通过收购兼并朗文、阿迪森、威斯利、普兰蒂尔和霍尔等教育出版社，成为全球最大的教育出版集团；加拿大的汤姆逊公司（Thomson Corp）卖掉报纸业务，兼并了西方出版公司等一系列专业出版社，成为世界上最大的专业出版

集团。

反观我国，20世纪80年代初我国有169家出版社，发展到2005年底，数量增加到573家（其中包括34家副牌社），但绝大多数都是中、小型出版社。即使是发展最好也是目前最大的出版社——高等教育出版社，2006年出版图书的定价总额也只有约24亿元。纵向相比，我国的出版社也不能说没有一定的发展，但与国外出版业发达国家同行相比，发展速度与发展规模实在是有所逊色。

同样身处出版业，为什么国外的出版社可以依靠收购兼并等市场化的手段迅速做大做强，而国内出版社却要么只能依靠自身积累，缓慢增长，要么多年一贯，难以成长？如果从微观着眼，只是关注个体的出版社的话，我们当然可以将出版社成长缓慢的原因归结为诸如产品的问题、人才的问题、内部运行机制的问题以及成长机遇的把握等等微观层面的问题。这些微观层面的问题也的确会影响个体的出版社实现迅速的成长，但从一个全局的眼光来看，这些影响个体出版社发展的微观因素仍无法解释前面提出的问题。原因在于：从总体而言，如果不存在影响出版企业发展的制度性外部因素的话，则总会有优秀的出版企业能克服微观的困难与障碍，把握机遇，脱颖而出。反之，哪怕微观问题解决得再好，也不可能有出版社能挣脱体制的桎梏，实现快速的成长。本文试图从经济学的视角与分析框架寻找影响我国出版社成长的主要制度性障碍，以期为进一步深化出版体制改革提供新的视角。

一、主要制度性障碍之一：定性偏颇

出版社是生产文化产品的单位，它向社会提供文化产品和服务，具有产业的特性。但和一般的企业相比，出版社又具有一定

的特殊性。它的特殊性表现在：在社会生活中扮演着双重的角色。既是盈利的工具，同时又是舆论的引导者。也就是说，对社会公众而言，出版社提供的是一种特殊的产品和服务，一定程度上表现为准公共产品，它的舆论直接影响到社会的经济、政治和文化等各方面，因而具有公益性。那么，到底应该强调出版社的产业性质还是公益性质？这一看似简单的问题，却是涉及到是将出版社归属于企业还是归属于公益单位加以管理的重大的问题。很显然，建国以来，出版管理部门是着重强调了出版社的公益性，而相对忽略了出版社的企业性质。1957年后，从中央到地方的出版社全部划归国家所有，成为各级党政部门领导之下的事业单位（国家对事业单位的定性是：事业单位的目的是社会公益，提供的是社会服务。其经费来源，最初是由政府财政供给，后演变为“全额拨款、差额拨款、自收自支”等几类事业单位）。这种相对忽视出版产业属性而着重强调公益属性的定性及其相应的事业单位管理模式延续了数十年。直到2005年，出版业改革全面推开，除了少量的出版社被作为为社会公共利益服务的非经营性单位，继续作为事业单位管理外，绝大多数出版社均定性为经营性文化单位，走向市场，按照企业制度模式进行管理。

长期的事业管理体制影响了出版社的发展壮大。在事业管理体制下，出版社其实可以说是党政部门的附属物，政事不分，管办不分。在上级党政机关“父爱精神”的关照下，出版社生存环境较好，发展壮大的动力与自主权均有所欠缺。听从上级安排、工作服从大局是事业管理体制下出版社较为典型的心态。出版社要么是心甘情愿地安于现状，要么是不得不安于现状，体制的大手足以扼住个别出版社意图自主发展的嫩苗。或许会有一定的成长，但在体制限定的高度内，绝对长不成参天大树。因此，可以说定性偏颇以及相应的管理体制偏差扼杀了出版社发展壮大

的内部动力。

二、主要制度性障碍之二：产权虚置

著名制度经济学家 A. A. 阿尔钦认为：“产权是一个社会所强制实施的选择一种经济品使用的权利”^①。制度经济学的另一代表人物——H·登姆塞茨说：“产权包括一个人或其他人受益或受损的权利”^②。从出版社成立直到今天，从抽象的意义而言，出版社的产权归属都应该说还是清晰的，那就是属于国家，属于全体人民。然而，作为最终的委托人——抽象的国家和抽象的人民，都不能直接来行使这个“受益或受损”的权力。它们必须授权人格化的代表或具体的机构来代替他们行使权力。长久以来，代替国家和人民来行使出版社所有权的实际是各级党政部门，各级党政部门也是对出版社最具有支配权力的机构。问题是，虽然各级党政部门实际代替国家（或者说人民）行使了出版社所有者权力，但如果仅从促使出版社实现盈利最大化和不断做大做强这一角度而言（事实上，在市场经济条件下，经济效益最大化和发展壮大最快化正是产权所有者最根本的利益之所在），党政部门是否是最合适的代理人呢，这是一个值得商榷的话题。原因在于：党政部门是公共服务部门，在市场化改革开始后，更成为市场的“守夜人”和监管者。促使出版社实现盈利最大化和不断做大做强并不是他们的主要职责，只是他们肩负的众多职责中的一项甚至是比较边缘化的一项而已，党政部门也相

① [美] A. A. 阿尔钦著，产权：一个经典注释，财产权利与制度变迁。陈剑波译。上海三联书店，上海人民出版社，2000：166。

② [美] H·登姆塞茨著，关于产权的理论，财产权利与制度变迁。刘守英译。上海：上海三联书店，上海人民出版社，2000：97。

对缺乏用经济效益与发展状态等硬指标来约束出版社经营人员的动力，发挥好出版社的舆论导向作用可能更符合党政部门的利益取向，从而更可能成为各级党政部门的理性选择。如此看来，产权代理人的角色错位导致要求出版社最大化利润和最快化发展的外部动力也不足。从原始委托人获取最大产权收益这一角度而言，出版社产权实际上在一定程度上是虚置的。

另外，前文所说出版社产权清晰是从抽象的角度而言的。如果从产权界定、产权分割、产权转让等具体的法律意义上而言，可以说，改革开放前的数十年里，出版社的产权并不清晰。这种不清晰状态加上出版社必须全资国有的政策规定在很大程度上影响了出版社的产权流转。而产权流转正是出版社得以依靠收购兼并等市场化手段实现迅速发展壮大的必备因素之一。

三、主要制度性障碍之三：内控失衡

发达国家如美、英、法、日等国的出版企业通常实行公司制度。股东会、董事会、监事会、经理人员等共同组成公司法人治理结构。在这个治理结构下面，股东作为原始委托人，通过选举将公司所有权委托给董事会行使，形成所有权代理。同时，股东也挑选监事人员组成监事会，对董事会进行监督，以确保董事会的决策符合股东的利益。董事会则运用较为市场化的机制挑选合格的代理人——经营人员，以确保经营人员能胜任并良好地贯彻执行董事会的决策。通过这一相互制约的治理结构安排，股东基本上能够保证各级代理人员的行为能够符合原始委托人的利益。即使间或发生代理人“逆向选择”和“道德风险”的问题，股

东也能通过“用手投票”^①或“用脚投票”^②的机制的方式来予以矫正。另外，除了约束之外，股东还会采取让董事以及经理人员等各级代理人分享部分经营收益（如经营者持有公司股票或期权）的制度安排来对代理人进行激励，从而从约束和激励两方面确保代理人的目标不偏离委托人的目标：实现盈利最大化和不断做大做强。从而建立起比较完善的权力与责任相对称的激励与约束机制。

反观我国，出版社在事业单位性质的前提下，内部治理结构十分简单，基本上都是社长负责制。社长集决策职能、执行职能和监督职能于一身，内控体系上没有股东会、董事会、监事会、经理班子等一系列权力制衡机构的设置，约束机制明显缺失。在治理结构失衡、监管机制短缺的情况下，出版业便容易出现“内部人控制”现象（即使近年来，一些已从事业单位转制为企业的出版企业，也设立了董事会、监事会、经理班子等内部治理结构，但是由于董事会、监事会、经理层三者之间分工不明，相互交叉行使职权，以致公司治理结构形同虚设，仍然出现大量的“内部人控制”现象）。出版社的主要内部管理者成为实质掌控出版社的“内部人”，在出版社产权所有者或代理者等“外部人”没有足够的意愿或没有足够有效的手段对“内部人”进行激励与约束的前提下，“内部人”往往会面临权力与责任不对称的诱惑。在出版社主要管理者的党性原则和思想品德水平不够的情况下，往往会将自身利益的最大化凌驾于产权所有者利益最大化这一目标之上，决策、营运和管理往往都会偏离出版社利润最

① “用手投票”，是指在股东大会用举手投票的方式淘汰代理人。

② “用脚投票”，是指如果股东对公司的经营不满意，则可以卖出股票，如果是上市公司的话，其股票价格就会迅速下降，公司的管理人员将面临较大的压力甚至会被迫辞职。

大化和快速发展这一目标，更多的可能是以下种种与所有者利益违背的“逆向选择”：不求有功、但求无过或有十分力但使五分的偷懒行为；更有甚者，徇私舞弊，贪污受贿。这些现象在出版界可谓是屡见不鲜。

四、主要制度性障碍之四：非充分竞争

按照马克思经典经济学的描述，只有在一个充分竞争的市场中，竞争能力强的企业才能不断战胜竞争能力弱的企业，最终实现优胜劣汰，行业从自由竞争走向相对的生产集中。出版业比较发达国家的强势出版社也无一不是遵循这一规律，慢慢积聚竞争优势，然后通过内部积累以及收购兼并等资本运作手段，一步步走向相对生产集中的。

以这一规律来观察我国的出版业，可以说，我国的出版社之所以难以长大，难以从竞争中积累优势，最后做大做强，一个很重要的原因是我国的出版业可以说并不是一个充分竞争的市场。规律的前提不存在，规律自然也就失效。为什么说我国出版业并不是一个充分竞争的市场呢？可以从以下几方面得到较为清晰的印证：①出版社没有生与死或者说进入与退出的自由。在我国，出版业是受到政策严格限制的行业，出版社的数量受到严格的管控，出版社既没有生的自由（必须经过严格的层层审批），也没有死的权利，出版社是隶属于各级党政机关的事业单位，具有相当的公益性，即使经营管理不善，亏损累累，上级部门也不会让它破产消失。为避免产生不良的政治或社会影响，上级部门最终总要出手相援，帮助出版社走出困境（自20世纪50年代以来，基本上没有出版社因为经营管理不善而破产倒闭就深切地证明了这一点）。在出版社连基本的生死自由都缺乏的情况下，一个合乎逻辑的结果必然是：竞争的烈度在一定程度上得到抑制；坏的

死不了，好的长不壮（毕竟市场的总容量是一个较为稳定的变量）。②“有形的手”干预“无形的手”。在我国，出版市场一直处于高度计划的范畴。不仅出版社的生与死，而且出版社的地域分布、业务范围等都受到高度的管制。另外，出版业过去一直不是，现在也仍然不是一个统一的大市场，而是一个受非市场因素影响的条块分割的市场。各种“有形大手”在各区域、各领域之间设置重重障碍，分割了出版业整体市场，优势的、竞争力强的出版社很难通过市场这只“看不见的手”来实现在全国范围的出版利益，市场仍没有完全发挥资源配置的基础性作用。

总而言之，正是由于上述4方面的制度性因素，阻碍了我国出版企业迅速发展壮大，导致我国的出版企业长期只能在中小规模水平徘徊，难以跃升到一个更大的规模层次。在下一步的出版体制深入改革中，针对上述制度性障碍推出有针对性的改革措施，相信我国的出版企业也会迅速跟上国际出版业的脉动，在竞争中迅速做大做强，冲出国门，走向世界。

参考文献

- [1] 王桂科著. 媒介产业经济分析 [M]. 广州: 广东人民出版社, 2006.
- [2] 青木昌彦著. 转轨经济中的公司治理结构: 内部人控制和银行的作用 [M]. 北京: 中国经济出版社, 1995.
- [3] [美] 科斯, 等著. 财产权利与制度变迁 [M]. 上海: 上海三联书店, 2000.
- [4] 黄先蓉. 出版业建立现代企业制度的途径 [J]. 出版广场, 1998 (2).

(作者单位: 广东省出版集团企业发展部)

从整体化经营到企业文化建设

朱仲庆

近几年来，我国出版业的发展呈现新气象，图书市场却纷繁复杂。精品图书层出不穷，但低质量的产品也较为普遍；创新图书不少，但产品生命周期普遍较短；效益显著的精品图书时有出现，但绝大多数产品效益不高；年轻的出版人干劲充足，但综合素质普遍较低；图书市场空间其实还是很大，但怎样占领这一空间却很难把握。出版业的发展既改变了出版人的工作方式和观念，也使出版人的思想出现了迷茫甚至彷徨……其中，尤其令人忧虑的是：经过 20 年的改革发展，许多出版社仍然踟躅在出版发展初期的读者价值要素——图书质量的圈子里，图书质量问题一直未能彻底解决，拖了发展的后腿。由此，我们不禁要问：我国出版业在 20 年的改革发展中，在经营方式上到底存在什么缺陷呢？

一、整体化经营的缺失

我国出版业从 20 世纪 80 年代始，一直在改革中谋发展，出版社的编辑工作模式不断变化更新，如：编辑个人负责的编、校、印、发“一条龙”模式，以策划编辑为“龙头”的策划编辑制，项目负责人制，策划编辑与文字编辑分工制，编校业务外包制，等等。应该说，在改革的形势下，出版人勇于探索，不断创新，为出版社的加速发展付出了很多精力。然而，在追求创新

的同时，我们不知不觉地舍弃了一些值得传承的传统，甚至舍弃了出版人安身立命的原则。例如，在机制创新中，“三审三校一通读”的要求弱化了，或者流于形式了；舍弃了传统的老编辑对新编辑的“传帮带”工作方式；让策划编辑指挥编、校、印、发全过程，而没有相应的质量保障监控机制，结果图书质量有所下降；策划编辑只管策划选题，图书内在质量全部交给文字编辑负责，造成策划编辑对书稿质量的把握能力下降，“书生气”被“书商气”取代，“文化追求”蜕变为纯粹的“经济追求”；团队精神的培养成为空话……所有这些负面现象，都可归结到一点，那就是：整体化经营的缺失。

在我国出版业20年的一轮又一轮的改革中，似乎都在增加个人或者部门的权力和利益方面使劲，虽然在责任方面也有相应的规定，但刺激点始终在于权力和利益，以致总有一种潜在的力量在消解整体性。比如，从“一条龙”到策划编辑制，都是给予编辑更大的权力和利益，从而调整出版社内部的权利和利益分配。局部来看，效益提高了，也出了一些效益较高的书，但是由于编辑关心的并不是出版社整体性利益，所以出版社的整体实力往往不能得到明显的提高，更不能稳步发展。一种现象很能说明问题：编辑能人一旦跳槽，那么原来出版社的选题计划就大受影响，效益难以为继。这是缺乏整体化经营的结果。有的出版社把利润指标分摊到编辑室，坐收各编辑室的利润，更是缺乏整体化经营的表现。

出版社无论从提高两个效益来看，还是从实现品牌特色、提高图书质量来说，都必须坚持整体性原则。比如，实现品牌特色需要出版社各部门的通力合作，完成策划、制作、宣传、发行等一系列工作，这必须遵循整体性原则。若编辑（小组、室）各自为政、自行决策，只为个人（部门、小组）的经济指标拼搏，那么平庸选题、重复选题的出现就不足为奇了，品牌特色的实现

就会成为空中楼阁。出版管理机制的核心在于整体性。无论是“一条龙”还是策划编辑制，从现代企业经营模式的角度来看，都是传统农业生产式的分散经营方法，不但不能解决计划、决策、协调、控制等系统性问题，而且还会造成混乱和浪费。我们可以看到，那些管理不善而导致经营失败的出版社，往往都是没有实行整体化经营的。

现代管理哲学认为：整体是基本的，而部分只是派生的。在出版社的经营管理中，编、校、印、发等环节的管理和运作都与出版社的整体生存和发展息息相关，离开了出版社整体目的、利益、决策和管理，它们各自都难以真正发挥正面的效应作用。系统科学理论告诉我们：任何一个系统的整体发展都依赖于各子系统之间多方面的交互影响和协调（非线性作用）。因此，出版社在发展过程中，必须以整体性原则来调整、运作，局部的改革必然影响到整体，各自为政、单兵作战等局部性的运作都会影响出版社整体的长远发展。我们片面强化图书生产的个别环节的功能，短时间内可能产生某些“可喜”的效果，但若各生产环节的协调没有做好，生产过程没有体现整体性，那么必然会影响其他环节的功能；在个别环节功能过强的时候，甚至会影响整体利益，如：编辑的权力过大乃至失控，出版了一本坏书，那就会毁了整个出版社。正如当年已经退烧、好转的“非典”病人突然病情恶化甚至死亡，并不是因为其身体免疫力不强，相反是其免疫力在患病两周后突然激发起来，形成了过强的“自身抗体”，把自身的肺部组织破坏了，“帮倒忙”。人体是一个复杂系统，某项功能增强了，其他器官跟不上，会导致系统紊乱；同样，图书出版也是一个复杂系统，各生产环节需要相互协调、相互配合。所以，出版社必须重视整体化经营。

整体化经营的缺失阻碍了出版业的正常发展，直接导致了图书质量问题的出现，如：校对工作受制于编辑，甚至由编辑负责