

云南大学出版社

跬步集

出版管理与出版实践的探索

姚明基 ◆ 著



.2

5668

跬步集

出版管理与管理的实践探索

姚明基◆著



图书在版编目 (C I P) 数据

跬步集/姚明基著. — 昆明: 云南大学出版社,
2011

ISBN 978 - 7 - 5482 - 0733 - 7

I. ①跬… II. ①姚… III. ①出版工作—中国—文集
IV. ①G239.2 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 243798 号

出版
管理
与
管
理
出
版
的
实
践
探
索

姚
明
基
◆
著

跬步集

策划编辑: 于 学

责任编辑: 于 学 柴 伟

装帧设计: 猎鹰创想 | 书籍设计

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 广州中大印刷有限公司

开 本: 635mm × 960mm 1/16

印 张: 11

字 数: 180 千

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5482 - 0733 - 7

定 价: 28.00 元

地 址: 云南省昆明市一二一大街 182 号云南大学英华园 (邮编: 650091)

发行电话: (0871) 5033244 5031071

E-mail: market@ynup.com

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

非序之序（代序一）

杨 叔

在中国这个讲“德望”的社会，人们出书往往爱问序于长者。因此当明基提出要我为他的《跬步集》作序时，我就揣摩，这是不是意味着在他的心目中，我已经“老”得够可以了。

但我不知道在他看来，我之“老”是指年龄，还是指资历。若是指年龄，我的确比他年长几岁，但马齿徒增，学无寸进，说明不了什么问题；若是论资历，他从事出版工作的时间比我还要早三四年——1983年，当我来中山大学出版社服务的时候，他已是社里出版科的老员工！后来我学剑不成，便离开火热的革命出版队伍到门可罗雀的古文献研究机构坐冷板凳锻炼屁股去了，而他时至今日，依旧雄赳赳、气昂昂地战斗在出版工作的第一线。

这么看来，说到出版，其实并不该由我为他作序，倒是该由他为我作序。当年蒋百里撰成《欧洲文艺复兴史》，请梁任公作序，任公满腹经纶，才气纵横，下笔便收刹不住，结果写出来的“序”篇幅几与原著埒，连他自己也觉得好笑——“天下古今，固无此等序文！”最后只好把这篇超级序文单独出版，而反问序于蒋百里。可惜我才疏学浅，在出版领域又不用心，从前固未能写出一部像《跬步集》这般有模有样的论著，现在也没有能力把这篇小文演绎成巨制，只好先记着明基的一笔文债。

曾子说：“士不可以不弘毅，任重而道远。”在明基身上，适有一股弘毅之气，这种“气”，应当是他当年在部队里涵养出来的。兵士出身的他，在生活上、工作中，时时都那么精神抖擞，干起活来雷厉风行，连走路也是大步流星的，与我这类

缚鸡无力的散软文人大不相同。与明基共事这么些年，我就觉得他这个人有两个明显的特点：一是头脑清楚，信心坚定。他非常懂得自己应该朝什么方向前进，一旦明确了奋斗的目标，他就会义无反顾地朝前迈进，无论遇到什么困难也不气馁停步，就像电视剧《士兵突击》里所说的：“不抛弃，不放弃！”二是爱岗敬业，工作勤奋。多年来，不管组织上安排他从事何种工作，他都会用心琢磨工作，快速熟悉业务，使自己很快成为本领域的专家。正是依凭着上述的良好素质，他从部队复员来中山大学出版社工作后，从一个工人编制的普通人员干起，然后任出版科副科长、科长、办公室主任、党支部书记，一步一个脚印，最后位至副社长，并兼印刷公司总经理，其人生轨迹，颇为亮丽可称。用“文革”的语言来说：“真是进步很大！”需知他破茧化蝶，是在一个很特殊的环境里实现的。有一句给人打气的话说：“是锥子总会冒出头来。”其实锥子冒头要讲条件：在布袋里要冒头固然不难，在铁皮袋里要冒头就难上加难——除非它足够坚硬尖锐。明基就是一把在铁皮袋子里冒出了头的锥子，他作为一名复员士兵，在中山大学这所“博士满校走”的老牌学府里闯荡，既无学历，也无人脉，只靠一根等腰哨棒，便打出了一片江山，真是不简单！要论“成功系数”，那是很高的。现在军队里都说要培养“军地两用人才”，明基便是“军地两用人才”的典型。我很纳闷，怎么到了现在，他当年所在那个驻扎在罗浮山的部队，为何还不敲锣打鼓把他请回去，给正在服役的兵士们“传经送宝”？

《跬步集》是明基出版的第一部文集，汇聚了作者近年来在此领域的研究心得。其中的文章有的在《出版与印刷》、《大学出版》等杂志发表过，有的则是首次面世。它们以出版为中心，旁及相关的问题，有研究图书定价的，有研究成本控制的，有研究印刷质量的，有研究人力资源管理的，不管研究什么，都融入了明基个人对问题的独特思考。他是个有心人，唯其有心，才能写出有价值的文章来。我想这些论文，对出版界同仁一定富有启迪意义。毕竟是当过兵的，他的文风，也显

露着军人的色彩，何以见之？一是语言尖锐凌厉，句子干净利索，有如利剑出鞘，没有丝毫的拖泥带水；二是结构严整细密，条理清楚分明，就像兵营里的床铺，每件物品都合理整齐地摆放在应在的位置。人们常爱把“文”、“武”对举，似乎两者互不兼容，而在明基的这部文集里，我们却看到了二者的相辅相成。

明基把他的这本著作定名为《跬步集》，当出自《大戴礼记·劝学》的“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”。“跬步”，是指行进中迈出了第一脚。以明基的性格，迈出了第一脚，就会有第二脚、第三脚，他是不会轻易停下步来的；而且其行进速度通常会很快，就像《水浒传》里的“天速星神行太保”戴宗，脚上安了“甲马”。我可以预见，在《跬步集》之后，明基在此领域很快又会有新的作品问世。为了省却他起名的麻烦，我姑且妨越俎代庖，为他起几个备用的书名吧：《更步集》、《健步集》、《动步集》、《天步集》、《正步集》、《信步集》……

有人说作书序比写书评难，因为作书评是附骥尾，可以旁逸斜出，肆无忌惮，而写书序是著佛头，必须敛息屏气，正襟危坐。我颇有同感。但明基是我的老同事、老朋友，他问序于我，我不能有叩无应，只好信笔写了这篇文章来交差。因为文章无“敛息屏气，正襟危坐”的面目，加上自觉没有替人作序的资格，故定名为“非序之序”，明基海涵了！

二〇一一年十月一日

（作者原为中山大学出版社总编辑，现为中山大学中国语言文学系教授、博士生导师）

智者不惑（代序二）

紫 陌

当下是媒体纷繁的社会。电视，可休闲地欣赏；广播，可轻松地收听；网络，可海阔天空地漫游；报刊，可无所顾忌地浏览。相比之下，写文章，显得有些“沉重”：要一句句去思考，一个个去诠释，一段段去思索，在毫无画面形象、音乐伴奏、旁白点拨的情形下，真有点“难”！

一个偶然的机，作者让我为此文集写点东西，有点忐忑不安的感觉，生怕这精美绝伦被庸俗不堪的词语玷污。在看完每篇文章以后，终于还是写了，觉得假如不能在这出色文章后面留下一点痕迹，此生会留下遗憾！

没想到的是文集的作者把写文章当作不可缺少的营养品。对于工作带来的困惑，不是退缩，而是像饥饿的人扑在面包上一样，如饥似渴地思考与探索。让我们领略到他在在学习上一点点地进步，在业务技能上一步步地成熟，并且形成自己的真知与灼见。

《跬步集》里有一个精彩的世界。《精益求精》，让人懂得无论做人做事都须讲究“精”字，不仅要追求“完美”，还要追求“更好”；《作者队伍资源：大学出版社的核心竞争力资源》，作为出版人对出版业前景的深层思考，大学出版社要与作者建立良好的关系，要有意识地建立、整合作者队伍的资源，形成自己图书的品格与特色，才能提升出版社在图书市场中的核心竞争力。此文无声胜似有声，内容充实独特，定能赢得业内的共鸣；《印刷与印制的区别》，在信息传递高效的时代对印刷行业的理解，传统与现代印刷模式的比较，论点精辟，令人耳目一新；《东瀛归来感悟创新与可持续发展》，从微观视线里寻找当前我国汽车、电子、动漫等高科技产业的创

新方向与可持续发展。在这个绚丽多彩的世界里，此文道出了国人对类似产业的期许和忧患，是作者知性的、真性情的流露。在业务论文中，每篇文章概括扼要，重大题目的根本，道出了多数人在业内苦想多年而不可多得的答案，犹如一盏明灯。

纵横网络、书海，自以为再好的文章也不过是如此，“感动”就更难了，没想到的是这看似平淡如素的文章，字句之间如此精妙，论点独到，耐人寻味。让人深深地理解了“理无专在，而学无止境也，然则问可少耶”这句话。在文集里，每每读到悲伤之处，便为主人翁的遭遇而气愤不已，留下同情；读到幽默风趣之处，忍不住开怀而笑，妙不可言；读到深奥之处，不由皱起眉头，冥思苦想；读到独到之处，心动地敞开记忆，细细品味。既像是一位智慧的文人，不断启迪，又像是一位真诚的朋友，促膝交谈。

无论用多么华丽的修辞来形容文集的出色程度，都是不够的。就文集的整体而言，题材独特，主题分明，引人入胜，平淡中彰显不凡的文字底蕴，当为同行学习之典范。就艺术角度而言，这文集可能不算太成功，但其现实意义却远远大于成功本身。

在这个传统出版没有前途的时代，心里已经布满了悲哀。没想到看了这篇文集，不仅让人对新出版时代产生了希望，“大音希声扫阴翳”，看到了出版业与印刷业的未来！也没想到在出版社多年，阅人不少，但就文章的气势，那自信的语调，那精辟的论点，字里行间的辞藻，与同龄人、与同行业人相比存在着质的差别。更没想到是的在这样一个物欲横流的金钱社会里，看似阳刚、直率，看似毫无性情的这样一位性情中人，经过多年的点滴积累与探索，并将成果结集出版，让人感到意外的同时，也让我感受到了人性的伟大，也明白了一个永恒的真理——这个世界上只有真实存在着的具备广阔胸怀、有着完整的知识体系和业务技能的人，才能成为真理的代言人。

成功，靠的是“千方百计”对问题的考问，靠的是几十年对行业执着追求的“心路历程”；每篇文章都有思想、有灵魂，每个思考都是不能替代的唯一，不仅表达了作者思维的锻炼，也表达了由无意识到有意识，由浅入深的文化内涵。

当年的“楞小子”，如今已成为同龄人思想的领跑者了。

二〇一一年九月

（作者为中山大学出版社编务室主任）

晚成者未必不成（自序）

子曰：“三十而立，四十而不惑，五十而知天命。”在年近半百之时，回眸一下前半辈子走过的路，旨在让自己活得更明白、更充实。

记得在读小学的时候，同桌的那位女生，在每学期不多的活动后记或专题作文中，都展现出其卓越的文学知识与文化功底。其严谨的文章结构、流畅的语言文句，甚至对事情详略的描写、人物内心世界的刻画、词句的选用，相比于今天周围有取之不完的参考书来看，都是毫不逊色的。如此，这位女生的文章几乎每次都被兼语文老师的班主任拿来当范文宣读和示范解读。当然，这样的示范效应，是引得我们其他学生争相效仿，暗暗发誓与发力，希望下次是自己写的作文能有被解读的机会。但是，当偶像成为遥不可及的神话时，脆弱与幼小的心灵也许就被导向了另一个层面。当我发现自己老是跟不上“潮流”、得不到老师的赏识之余，只能认为自己已经不再有写作方面的才能与才华了，更勿论在简单作文之外的各种题材、各种形式的写作了。因为觉得自己实在是太笨了。

也许是命运在开玩笑，也许是命运的安排，“笨小孩”日后却被安排在从事文字性的工作环境里，被安排在很有文化也很需要文化的岗位上了。

在中华大地即将展开波澜壮阔的改革开放鸿篇巨著之际，笔者踏着南方自卫反击战的硝烟，开始了军旅生活。在公众认为的大熔炉里面，更多的是被发现与发掘，再就是个性的展示与发展提升。小孩到大人、“百姓”到军人，这是从身心到思想成熟的时段。体魄、思想、胆识的改造，逐渐使笔者感到自己该干点什么的了。四年的戎马生活，基本上与文字和数字打交道。铁打的营盘，流水的兵，在超期服役一年后，即将离开部队之际，由于本人的出色表现，时任连队指导员的周泉清予以

恳切的要求，希望我能把两年当班长、代理排长的经验写成文章并留传下来，以飨后人。记得在苦苦思索两周后，仅近千字的经验总结《“军士”略谈》便交稿了，这也许是本人的处女作了。更没想到的是，该文被团广播站采用了，还派人来采访心得。好像开始觉得自己还行了。

不知道“命途多舛”是什么意思，命运却让我经历了。

从部队复员回来后，被安排到大学的出版社里工作。没有丰厚的文化知识 with 文凭，但却天天与知识、文字打交道。俗话说：“秀才遇着兵，有理说不清。”这是句旧话。的确，把简单的体力与肢体能力展示，转变为学识知识与经验的对碰，无疑是很难说得清楚的。但当代军人的知识、学识与经验，就另当别论了，军事理论家也能与其他秀才座以论剑。而从小就在大学里饱经文化风霜吹打的“兵”，却偏爱以理服人，并愿聆听教导。

初入出版行业，的确感到巨大的压力。因为从小就被“框定”为非读书人才，很难摆脱心理暗面。也许是4年军队生活的积累，在这时左右本人的思维与行为了。“适者生存”的法则显现了作用。适遇出版社管理经验丰富、技术全面而细腻的谢沛礼副社长对笔者进行了长达近十年的督导，循循善诱，犹如醍醐灌顶；此公廉洁、雷厉风行的行为风格影响了本人的一生。从此，我在学习文化、获取各种知识、业务技能以及为人处世等方面汲取各种养分。与别人比，我失去了很多东西与消遣时间，走了一条与众不同的成长、发展的路径，其情形视同为卧薪尝胆。

经过几年的努力与积累，工作上稍露头角了。大概在20世纪80年代末，广东省出版协会的两老前辈罗兰如、王中权先生，为出版界发挥余热，每若干年就汇编出版一本《广东省出版科学论文选》。在采撷稿子时，对本人寄予了很大的期望与鼓励。经过半年的努力，一篇关于图书定价的“文章”完成了。可能由于基础太差，也可能过于缺乏经验，这篇东西连请了几位编辑帮忙修改，都以工作忙为由推之，无地自

容啊。

在经过学习和问询之后，知道了小题大做等撰文要诀，重拟题目撰写了《缩短出版周期初探》一文，并经时任副总编辑的方绪源先生把关点拨，该文终于入选当年省版协的论文集。

小试牛刀的喜悦，却打开了另类的盒子。从此，在本人的职业生涯中，把经验、经历和对问题的思考，甚至对问题的解决之道，都纳入本人撰稿的范畴中。抱着把出版印制工作作为自己的专业去学习、去钻研的志向，对与出版印制有关的问题进行了逐一论述。

20 世纪的最后 10 年，我基本上是在出版社出版科工作，所撰写的文章基本与出版印制有关。而到了 21 世纪，进入了出版社领导班子工作，视线宽阔了，接触面广了，思域也变了，撰写的题材也转向多样化了。

在对知识不断吸取的同时，本人也没有放弃对文凭的追求。经过努力，读完了大专、本科，又参加了 EMBA 的学习，其他非学历教育更是积极参加。

潜移默化之间，在出版社这个大家庭中，好多的大家给予了我无形的帮助。出版社建社元老刘翰飞先生严谨的学风，对文句、引文出处的执著查找纠错，核对引用词语的细致和对文章选题水平的判断；社长徐镜昌先生对行政的理解、上下行公文的应用；当年的总编辑现任中大中文系博士生导师的杨权教授渊博的知识和倾囊相授；张亚拉副教授对《转型中不容忽视的环节》一文的修改，使本人对专业文章的写作有茅塞顿开的感觉；杨晓光社长非凡的领导才华，启发了本人对领导学的兴趣；方楚娟大师的杰作，更使我审美水平得到大幅度的提升；资深编辑王国颖博士更是多次力劝本人要去学习，拿文凭；出版社里与我搭档多年的高惠贞女士，是近年来我的文章的第一读者，常常对文中的各种不足给予指正。凡此等等，这都使我受益匪浅，而感激之情非纸墨能形容。

渐渐地，经过这么多年的积累，写了十多篇与出版印制有

关的文章，也学会了写一些叙事性的散文和诗，还大量地撰写了上下行的公文，甚至还对党务方面给予了关注。“笨小孩”也能撑开一片属于自己的天空。

有两句老话，挺耐人寻味的：

欲速则不达、大器晚成。

晚成者未必不成。

二〇一一年春节

于中山大学

非序之序（代序一） 杨权 / 001

智者不惑（代序二） 紫陌 / 004

晚成者未必不成（自序） / 007

遵循价值规律，灵活制定图书价格 / 001

缩短出版周期初探 / 007

充分发挥技术编辑在出版中的重要作用 / 013

转型中不容忽视的环节 / 016

降低图书印制成本的几种方法 / 021

浅论出版社印制人员应具备的素质 / 025

提高图书印刷质量的几种办法 / 035

行政管理人员应树立经营意识 / 037

大学出版社办公室功能的重新认识 / 041

被领导者的信用问题刍议 / 046

当前大学出版社人力资源管理的应对策略 / 057

数据管理：出版社强化微观管理的有效途径 / 064

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 / 069

转变观念，充分发挥基层党组织在高校企业中的作用 / 074

出版印制工作本质属性探究 / 088

095 / 在金融危机宏观经济条件下，出版企业未来的发展思路

098 / 影响和制约实施公司治理的因素

101 / 出版运营现状简析与启示

后转制时期：

104 / 大学出版企业人力资源管理的现状与应对的策略

109 / 作者队伍资源：大学出版界的核心竞争力资源

115 / 书刊印刷企业提高经营效益的有效途径

企业投资决策及颓势解局

122 / ——以某印刷有限公司投资决策为例

126 / 印刷与印制的差异

130 / 水·花·女人

133 / 血和汗凝练的“洗衣舞”

136 / “碉楼”与“刁人”

139 / 东瀛归来感悟创新与可持续发展

144 / “上善若水”与企业和谐人际关系

148 / 精益求精

152 / 企业经营应树立“厚积薄发”的理念

156 / 为而不争

159 / 洋相

162 / 跋

遵循价值规律，灵活制定图书价格

我国图书的定价，一直实行“保本微利”的原则，一般利润率保持在5%~10%，并且分门别类，以印张为书价的计算单位，按国家规定的每印张单价进行定价。这对传播科学知识，建设精神文明，满足人民文化生活的需要，起到了必不可少的作用。那么，在图书价格全面开放之后，出版社应如何制定合理的图书定价，既取得一定的社会效益，满足人民群众精神文化生活的需要，又能获得一定的经济效益，使出版社自身得到发展呢？我认为：应遵循价值规律，根据不同类型的图书，以及不同层次的读者对象，灵活制定图书价格。具体办法是，把出版社出版的图书，基本上分成三大类：一类是普及性、消遣性图书；二类是学术性，专业性著作；三类是大、中、小学教材。对这三种类型的图书，根据中央控制图书定价利润率的精神，按高、中、低进行定价。对第一类图书定高价，其利润率一般在30%~35%；第二类图书，其利润率可在5%~10%；对第三类图书，则实行低定价，但同样要保证其利润率在5%左右。这样，总体上保持出版社利润率在5%~10%的幅度以内。但是，在制定图书价格时，要考虑的因素往往是很多的，在众多的因素中，出版社应如何掌握分寸呢？分类的依据又是什么呢？价格放开之后，各出版社应采取什么措施呢？下面仅作一初步探讨。

一、以价值规律理论指导图书定价

我们的社会主义经济，是公有制基础上的有计划的商品经济。而价值规律是商品经济固有的规律，因此，凡是有商品经济存在的地方，价值规律就必然存在并发生作用；商品经济越发达，价值规律的作用就越得到充分的发挥。

价值规律告诉我们：商品的价值，由生产该商品的社会必

要劳动量决定；商品要按价值进行等价交换。决定商品价值的社会必要劳动量其含义有两层意思：其一是单个商品的价值量，不是由生产它的个别劳动时间决定的，而是由生产该商品的社会必要劳动时间决定的。其二是生产某种商品的总量和该种商品有支付能力的社会需要量相符时，所耗费的劳动量是社会必要劳动量；超过有支付能力的社会需要量的商品，生产它所耗费的劳动不为社会所承认，不是社会必要劳动量，因而不形成价值。商品的交换，要以价值为基础进行等价交换。但是，并不是说，每次商品交换都是同等价值的交换。在实际交换过程中，商品价值和价格相一致只是一种偶然的情况，它们之间的不相一致，则是经常的现象。这是因为商品的价格虽然以价值为基础，但影响价格变动的因素很多，其中主要是市场上商品的供应和需求之间经常是不平衡的。不是这种商品供不应求，就是那种商品供过于求。供不应求的商品，就会涨价；供过于求的商品，其价格就会降到价值之下。供求关系的变动，影响商品的价格围绕价值上下波动。这种现象，正是价值规律作用的结果。

图书是一种特殊的商品。这种商品的特殊性在于图书本身是传播和积累科学知识和科技理论的社会精神产品，它既反映着时代的科学技术发展水平，又历史地积累着过去各个时期科学技术的发展成就；同时，也对科学技术的向前发展起着促进和推动作用。它是知识形态潜在的社会生产力，它所传播的正确内容一旦为人们所掌握，并运用到社会生产的实践中去，便会物化成现实的、巨大的社会生产力，起着推动社会物质文明迅猛向前发展的重大作用。所以，这种特殊商品，其价值量是不能单纯以生产这种商品的成本来作为制定价格的唯一依据，而充分考虑到图书的价值、社会效益、读者面、市场供求情况等因素。也就是说图书的价值量不能套用一般商品“在现有的社会正常的生产条件下，在社会平均的劳动熟练程度和劳动强度下，制造某种使用价值所需要的劳动时间”来衡量，而只能根据实际耗费、读者承受力、图书实用价值、社会效益等