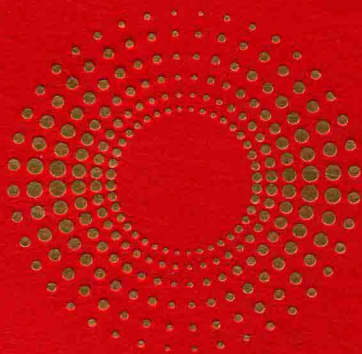


广西师范大学出版社 编

30

1986 ~ 2016



# 思考出版

## 文化的力量

广西师范大学出版社 30 年经营实务



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

# 思考出版

文化的力量

广 西 师 范 大 学 出 版 社 30 年 经 营 实 务

 GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS  
广西师范大学出版社

· 桂林 ·

### 图书在版编目 (CIP) 数据

思考出版. 文化的力量: 广西师范大学出版社 30 年经营实务 / 广西师范大学出版社编. —桂林: 广西师范大学出版社, 2016.11

ISBN 978-7-5495-9066-7

I. ①思… II. ①广… III. ①广西师范大学—出版社—经营管理—案例 IV. ①G239.276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 261822 号

广西师范大学出版社出版发行

( 广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001 )  
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 张艺兵

全国新华书店经销

桂林广大印务有限责任公司印刷

( 桂林市临桂县秧塘工业园西城大道北侧广西师范大学出版社集团有限公司创意产业园 邮政编码: 541100 )

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 19.875 字数: 260 千字

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

印数: 0 001~3 000 册 定价: 42.00 元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序言

## 为了人与书的相遇

——写在广西师范大学出版社而立之年

◎ 张艺兵

不敢说广西师范大学出版社有多少好书让大家爱不释手，也不敢说广西师范大学出版社有多少成绩值得娓娓道来，但我想，广西师范大学出版社这几十年摸爬滚打走过的路，以及这一路上的酸甜苦辣，是可以作为中国出版界的一个颇有意义的样本的。

到今年的11月18日，广西师范大学出版社就整整三十岁了。

2006年的这个时候，广西师范大学出版社成立20周年时，我们曾出版了一本《思考出版：人心即市场的彼岸——广西师范大学出版社20周年经营案例》，在该书的代前言中，时任社长肖启明先生作为一位1987年入社、几乎全程经历了出版社20年发展的亲历者和见证者，怀着深厚的感情回忆了创业、发展的种种不易。

一转眼，时间又过去了10年。今天，在广西师范大学出版社而立之年，

我们又编选了一本经营案例集，仍然取名为《思考出版》。这或许是我们的一种坚持，但我更愿意把这理解为：我们一直在思考，一直在前行的路上，埋头拉车并不时仰望星空。

这十年，广西师范大学出版社在时代大潮中风雨兼程，用一份坚毅、一份执着、一种情怀和不懈的努力收获了一个个饱满的果实。

这十年，是我们实施跨地域发展与集团化发展战略极为重要的时期。

早在世纪之交，我们规划出版社“十五”发展规划和未来十年的发展的时候，专门请证券公司按照上市公司的框架做了规划设计。后来上市的事情因为我们的发展战略和理念等原因搁浅，到外面寻求发展的构想由此却开始落地。从2000年开始，我们用了几年的时间，在北京、上海、广州、南京、南宁五地创办了“贝贝特”公司，开启了跨地域发展的新篇章。现在看来，这一举措有效地解决了我们发展资源匮乏和发展空间有限的瓶颈。可以说，跨地域发展是广西师范大学出版社的重要战略，是“内涵发展，自我裂变”的广西师范大学出版社模式的核心内容。我们在五地设立贝贝特公司，构建了以桂林为总部、辐射主要一线城市的格局，我们称之为第一轮跨地域发展。过去的十年间，我们总结经验，梳理思路，启动了第二轮跨地域发展，布局则转向二、三线城市，以“制播分离”的发展模式为指导思想，以战略合作为主要形式。2015年，我们先后在济南、玉林、呼和浩特、成都等地成立分社。当年12月29日，出版社集团旗下的广西师范大学报刊传媒集团与同属于“广西四大期刊集群”之一的广西出版杂志社整合重组，更名为广西期刊传媒集团，成为广西首家期刊传媒集团、全国首家高校期刊集团，迈出了期刊跨地域战略发展的重要步伐。2016年，出版社集团又跨出跨地域发展的重要一步，正式进军深圳。6月26日，集团全资子公司深圳贝贝特公司和与当地企业战略合作共建的深圳分社同日揭牌，开始探索“出版+，深圳+”发

展新模式。这标志着我们集团第一轮和第二轮跨地域发展的格局基本完成。

跨地域发展，也成为我们出版社集团化发展的一条重要路径。作为全国高校出版社第一批 18 家转企改制试点单位之一，出版社自 2006 年以来积极投身转企改制的大潮。“贝贝特”序列的异地公司成为我们集团最早一批企业成员。2008 年开始，出版社股份制改造向内转，把社里的各编辑室全部改为分社，将营销业务拆分到各分社，各分社独立经营，后来有的分社还进行公司化运作，逐步分类推进股份制改造。2009 年 6 月 28 日，我们社转企改制工作取得了实质性成果，组建广西师范大学出版社集团，成为广西首家出版集团、我国首家地方大学出版集团，集团化发展取得了里程碑式的成果。

从某种意义上说，跨地域发展是我们战略突围的必然选择。我们社地处边远小城桂林，离首府南宁也有近千里之遥，倚靠的大学也只是广西区内的一所高校，在品牌、渠道、地域、资源各方面，我们并不具有天然优势。为了获得更丰富的出版资源，拓展更广阔的发展空间，我们必须走出去。作为跨地域发展的一个战略延伸，出版社近年来以更积极主动的姿态投身中国“文化走出去”的战略机遇期和时代大潮。可以说，国际化发展，既响应了国家的大政方针和战略规划，又符合自身发展的需要。我们有一个发展愿景，就是要成为有世界影响力和美誉度的文化机构。而毫无疑问，国际化发展战略是我们实现这一愿景的重要战略支撑。

2014 年 7 月 1 日，在经过近一年的接洽谈判和评估等大量基础工作后，我们集团与澳大利亚视觉出版集团（Images 公司）正式交割，完成了对该集团的收购。该收购案成为中国出版企业资本“走出去”的典型范例，由此开启了出版社集团的国际化发展进程，跨地域发展战略进入一个新的层次。2016 年 8 月 15 日，我们又成功收购英国 ACC 出版集团，成为中国首家以并购方式构建的具有成熟的完整产业链的跨国出版集团，也成为中国首家艺术

与设计类国际出版集团。至此，我们完成国际化出版发行完整产业链布局。媒体评论该收购案为中国出版走出去“提供了一个鲜活的范本”。在2016年10月举办的第68届法兰克福国际图书博览会上，由我们集团牵头打造的中国“文化走出去”第三方平台“艺术之桥”——中国艺术设计类图书出版销售联盟首次亮相。该平台以我们集团旗下的 Images 和 ACC 品牌资源与国际渠道资源为依托，联合国内艺术与设计类出版社及部分顶级民营书商，构建起中外艺术与设计类图书之间交流与合作的桥梁，切实推动中国出版创意与服务“走出去”，提升中国文化的传播力与影响力。

“艺术之桥”的构建，既标志着我们国际化发展布局和模式的基本形成，又意味着我们已初步建设成为具有平台化服务功能的跨国出版集团，基本实现全球品牌、内容、人力与资金资源的集约调配的“一体化”，同时又将这种“一体化”发展形成了协同发展效应，将其“平台化”，为中国出版创意与服务“走出去”做好铺垫。可以说，“艺术之桥”是我们跨地域发展和集团化发展的一个阶段性的标志性成果。

在这十年间，我们“一轴（教育出版）两翼（学术人文和珍稀文献出版）”的出版格局得到了进一步的强化。

从出版社创立到20世纪末的十多年，最突出的成绩就是出版社从无到有、从小到大，逐渐发展成为一个受到媒体和社会关注与重视的出版社，尤其是在教育出版领域声名鹊起，为出版社的发展完成了重要的原始积累。从2006年开始，我们着手整合出版社和杂志社基础教育板块，成立基础教育出版事业部（基础教育图书出版分社前身），继续推进出版社在教育出版领域的创新发展。最近这十年，教育出版的形势一波三折，形成了巨大的挑战，甚至不乏危及出版社生存的危急时刻，但我们仍然顶住压力，调整思路，不断顽强地向着有限的生存空间拓展前行。2014年5月13日，集团参股公司北京昊

福公司在全国中小企业股份转让系统挂牌，成为“书业新三板第一家”，标志着中国新闻出版业混合所有制经营向资本市场迈出重要一步。我们近年与亲近母语研究院推出“亲近母语”品牌系列产品，树立起阅读推广和教育界的一个领军品牌和旗帜，成为我们教育出版的一个标志性品牌。

人文学术出版领域，则以品牌化建设为驱动，以“出好书”为核心理念，日益赢得大家的认可和肯定。2010年，北京贝贝特公司在成立10周年之际推出了“理想国年度文化沙龙”，“理想国”品牌正式亮相，开始了集团文化品牌运营的基本模式和路径，也成为行业的一个典型样本。此后，“新民说”“魔法象”等文化品牌相继推出，逐渐形成了出版社集团的品牌发展格局。整个“十二五”期间，集团完成了从产品品牌向文化品牌的转型，品牌的影响力得到质的提升。2016年8月24日，我们与克罗地亚儿童图书出版社签署战略合作协议，随后，集团旗下童书品牌“魔法象”成立公司，开始公司化运作，并在克罗地亚成立全资子公司 Magic Elephant Books，集团品牌开启国际化发展进程。

珍稀文献出版板块着眼文化传承，特别是对意义重大、影响深远的国家级文化抢救和文化建设项目不遗余力，推出了一批受到学界和社会珍视与赞誉的珍稀文献图书。2014年1月4日，第三届中国出版政府奖在北京揭晓，我社的《汉画总录》和《美国哈佛大学哈佛燕京图书馆藏中文善本书志》荣获中国新闻出版领域最高奖——“中国出版政府奖图书奖”，系广西出版界首次荣获中国出版政府奖图书奖。

这十年间，被称为“广西师范大学出版社模式”的发展路径和实践一次又一次地吸引了业界和社会的关注。

说了这么多，或许只是一种貌似“宏大叙事”的勾勒。而事实上，我相信，十年的发展，肯定是有无数这样那样的细节，印证着我们的喜怒哀乐、




荣辱进退。而正是在这个意义上，这本集子里所收录的“案例”，更是出版社发展历程的一个个鲜活的注脚。

这十年间，我们如何改革创新，努力向前，这里只是鳞爪一现，但也多少可以窥见些许。这些不是“故事”（既是一种个人的讲述，亦可以理解为一种经过爬梳的过往）的全部，但可以得见全部“故事”的精要：其实无论是埋头做好书，还是尽心做好营销，抑或是用心做好服务，这几个章节所汇集的叙述或者梳理，一言以蔽之，就是“为了人与书的相遇”。

这里虽有我们这十年间的所作所为、所思所想，但我想，这本集子不是我们的总结，这只是我们的一个回顾，多是希望能把行将远去的发展历程和轨迹留存下来，是想把我们起伏回环的过往中充满着“敝帚自珍”的情愫记录下来。这些都是可以分享的——不管是一种彼此呼应般的共鸣，还是一种“他山之石”式的启示。我想，这也是这个集子之所以成集的意义所在。

是为序。



# 目录

## 1 品牌，是理想也是坚持

- 3 (杨蕾) 2006 ~ 2016: 广西师范大学出版社基础教育图书经营纪实
- 12 (李苏澜) 科学策划、精细管理、贴心服务  
——《新课程学习与测评》出版十年记
- 23 (汤文辉) 品牌运营的探索  
——以“新民说”为例
- 32 (王建周) “一带一路”背景下客家文化区域研究的实践与思路
- 47 (王津) 从0到1, 从1到∞
- 51 (刘隆进) 不到园林, 怎知春色如许  
——广西师范大学出版社稀见戏曲文献的整理与出版
- 57 (贾宁宁) 为文物做嫁衣  
——博物馆藏品画册出版杂记
- 78 (黄玉东、韦兰琴) 踩在时代节拍上的主题出版  
——北部湾系列图书出版发行侧记
- 84 (陈艾利) 近十年来我社基督教历史类图书的出版
- 90 (张贻松) “计算机系列教材”项目经营浅析

- 97 (龚信诚) 起伏转折中，你仍然坚挺  
——公共体育教材发展记
- 101 (刘艳) 以“互联网+”思维做教材出版  
——“中小学教师信息技术应用能力提升工程丛书”个案思考
- 107 (汤文辉) 弘道：论编辑工作的价值追求  
——以《思考中医》为例
- 116 (陈诗艺) 以书为径，探寻进入童心世界的秘密隧道  
——以《渴望被发现的秘密》为例
- 122 (韩海彬) 一本写作类图书的策划与千万元学员稿酬  
——兼谈策划编辑的选题跟踪和选题效益

## 2 营销，用我们的故事打动人

- 129 (阴牧云) 最真的情感，最美的书  
——我们与“RAO的故事”
- 138 (陈子锋) 互联网时代图书精准营销的可能性  
——关于广西师范大学出版社读者营销的探索
- 149 (李迪斐) 加油！书店  
——一场席卷全国30家书店的集体行动
- 162 (薛志丹) 童年·爱·蓝色的天空  
——克罗地亚插画家安德烈娅2015年中国巡讲营销心得
- 169 (龚依文) 《我想你了，爸爸》：以情动人的营销故事
- 172 (李云飞) 《“高考”在美国》出版营销纪实
- 179 (卢建东) 没有建成的“贝贝特购书广场”

### 3 期刊，在变革时代迎风生长

- 191 (沈伟东) 兼容与共享  
——互联网时代广西期刊传媒集团的探索与发展
- 223 (李苑青) 百万创刊量的背后  
——《作文大王》创刊前后

### 4 服务，所有的事都是一件事

- 235 (郭开敏) 知更社区：用时代的“基础设施”做最贴心的知识服务
- 247 (杨春阳) 如何做好图书馆的服务工作
- 252 (王增元) 责任技术编辑制度：印制管理体系的优化与应对、  
解决困难的良方
- 259 (吴嫦娥) 电子书时代，我们在做些什么  
——广西师范大学出版社（上海）公司的数字出版业务漫谈
- 265 (李琳) 历史文化遗存项目数字出版实践  
——以《汉画总录》为例
- 273 (陶佳) 从单体输出到品牌矩阵再到渠道和平台构建
- 278 (张明) 浅谈概念设计在书籍设计中的运用
- 286 (廖佳平) 书籍设计师应处理好的几个关系
- 292 (沈伟东) 把出版作为服务业来做  
——浅论学术出版针对作者的出版服务
- 297 (欧阳瑜忆) 一路同行  
——广西师范大学出版社公益助学记

# 品牌，是理想也是坚持

杨 蕾 /// 2006 ~ 2016：广西师范大学出版社基础教育图书经营纪实

李苏澜 /// 科学策划、精细管理、贴心服务——《新课程学习与测评》出版十年记

汤文辉 /// 品牌运营的探索——以“新民说”为例

王建周 /// “一带一路”背景下客家文化区域研究的实践与思路

王 津 /// 从0到1，从1到∞

刘隆进 /// 不到园林，怎知春色如许——广西师范大学出版社稀见戏曲文献的整理与出版

贾宁宁 /// 为文物做嫁衣——博物馆藏品画册出版杂记

黄玉东 韦兰琴 /// 踩在时代节拍上的主题出版——北部湾系列图书出版发行侧记

陈艾利 /// 近十年来我社基督教历史类图书的出版

张贻松 /// “计算机系列教材”项目经营浅析

龚信诚 /// 起伏转折中，你仍然坚挺——公共体育教材发展记

刘 艳 /// 以“互联网+”思维做教材出版

——“中小学教师信息技术应用能力提升工程丛书”个案思考

汤文辉 /// 弘道：论编辑工作的价值追求——以《思考中医》为例

陈诗艺 /// 以书为径，探寻进入童心世界的秘密隧道——以《渴望被发现的秘密》为例

韩海彬 /// 一本写作类图书的策划与千万元学员稿酬

——兼谈策划编辑的选题跟踪和选题效益

品牌体现价值，没有品牌建设就没有出版社的知名度、美誉度和影响力。这是我们的理想。但“不积跬步，无以至千里”，品牌的打造不是一朝一夕之事，需要长期的不懈努力与坚持。

广西师范大学出版社从1998年在教辅出版中声名鹊起，到2000年毅然调整出版方向，将眼光投向思想文化、人文学术出版，经过十几年的努力，在全国五百多家出版社中脱颖而出，出版社的名字也逐渐深入人心。而当产品达到一定的量和知名度，且渐具美誉度的时候，广西师范大学出版社开始考虑树立自己的立体形象，并在经营实践中逐渐从产品品牌建设向文化品牌建设过渡。

读者的需求是立体多元的，树立文化品牌，也是为了更好地服务读者。与产品品牌建设不同的是，文化品牌的建设更具综合立体的品牌内涵。而在这个文化创意空间里，充满了无限的想象。通过这些文化品牌平台，让更多的人对社会怀有责任感，对文化和理想有所追求。

所以我们理解的“品牌”应该是这样：它是品牌图书，单本的图书铸就一种潮流。它是图书品牌，书系和丛书品牌收获良好口碑。它还是文化品牌，凝聚的文化资源和能量实现文化理想。出版社集团旗下的“理想国”“新民说”文化品牌，已在业界、文化界和普通读者中引起了巨大反响；仍在培育中的“魔法象”“神秘岛”“国富论”等，也含苞待放……

# 2006 ~ 2016：广西师范大学出版社 基础教育图书经营纪实

◎ 杨 蕾

1986年我毕业于南京大学物理系，在桂林电器科学研究所做了十年的科研工作；1996年调到广西师范大学杂志社后做了十年的杂志出版工作；2006年调到出版社，开始了又一个十年的图书出版工作。

记得2006年9月26日星期二，在广西师范大学王城校区的礼堂，召开了出版社和杂志社全体人员会议，会上宣布要整合出版社和杂志社基础教育图书板块，在出版社成立基础教育出版事业部（即现在的基础教育图书出版分社的前身）。不知是时任社长肖启明有心还是巧合，那天正好是我的生日。

2006年9月30日下午四点半，在杂志社六楼会议室，事业部全体人员43人和所有未出差的出版社领导参加了事业部成立以来第一次全体会议。会议由当时分管事业部的副总编辑孙杰远主持，会上肖启明社长对事业部成立的背景和战略意义进行了阐述，王建周书记向事业部成员提出了如何面对机遇、发挥才干和勇于挑战的课题，孙杰远副总编辑代表出版社社委会明确

了事业部实行社委会领导下的主任负责制，事业部主任由杂志社原副总编辑杨蕾担任，副主任由梁再农、姚永清（兼营销部主管）担任。事业部下设四个编辑部和一个营销中心：高中编辑室主任莫少清，副主任蓝双秀；初中编辑室主任李苏澜，副主任吴娟；小学编辑室主任杨小雪，副主任黄辛；学前编辑室主任伍兵，副主任黄斌；营销部副主管赵春花。会上我就事业部的运营规划进行了说明，孙杰远代表出版社表达了社委会在事业的发展过程中将给予领导持续支持的态度，并确定了事业部定位的24字方针：地位突出，责任重大；科学决策，精细操作；积极拓展，做强做大。

这次会议后，事业部完成了组建，开启了十年经营的第一步。此后的十年，事业的发展大致可以分为两个重要的阶段：2006年9月至2010年4月的自我发展阶段，是为第一阶段；2010年5月至今的三社合作阶段，是为第二阶段。

## 一、第一阶段：自我发展

在第一阶段，值得一提的主要有三方面的工作：

### 1. 产品结构的调整

事业部共接收了基础教育类教材、教辅产品1245种，但很多产品不同程度地存在这样或那样的缺陷，质量有待迅速提高。质量缺陷会使我们的营销进入一个负循环，而我们需要从负循环走向正循环。许多同类型的产品需要整合，对占用资源较多又不能产生相应回报的产品要进一步作结构性调整。

事业部在全面分析了2002～2006年出版社基础教育类主要教材、教辅产品的财务数据的基础上，通过大量的测算，用数学建模的方式，提出了事



业部产品结构的战略性调整规划，并希望通过三年的努力，实现产品结构的优化和升级。具体步骤是：

第一步（2007年秋季～2008年春季）：结构调整，产业规模缩小，生产力解放。这个阶段我们需要能从战略高度来认识结构调整的意义，要有能忍受短期码洋下降的心态，迅速打造出一支具有研发能力的编辑队伍，并快速提升现有产品的质量。

第二步（2008年秋季～2009年春季）：结构优化，产品质量提升，新产品推出，产业规模扩大，形成新的生产能力。

第三步（2009年秋季～2010年春季）：结构升级，打造一批精品，产业规模和能力提升。

虽然放弃是一件不容易的事情，但如果没有当初的“舍”，我们就很难保证后来的“得”。我们必须用管理中的ABC法则去抓住具有很好盈利性的关键的少数，在兼顾重要的多数时，敢于放弃不重要的产品，调整和优化我们的资源配置。

## 2. 主流产品的项目试运作

实际上，对原有产品的结构性调整只能在原有的产业规模上提高效益，我们急需构建新的产品集群来支撑出版社的产业规模和利润水平，这对事业部来说是一个十分严峻的挑战，也是成功的关键所在。

我们花了几个月的时间去了解学校师生的需求，反复与各方面发行商沟通，最终确定学生的第一需求就是同步学习和测试。而我们一套课标版（不配版本）的单元测试类的产品《新课程学习与测评》已经在广西教育厅的目录上，当年年发行码洋只有1300多万。如何把这套上目录的不配版本的单元卷改造成为配版本的同步学习和测试类产品，并再一次重新立项、送审上目