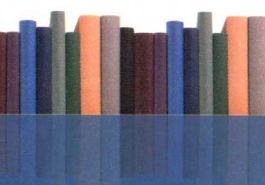
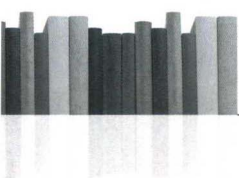


◎ 庄智象 著



外语出版研究

A Study of Foreign Language Publication



外语出版研究

A Study of Foreign Language Publication

图书在版编目(CIP)数据

外语出版研究/庄智象著. —上海:上海外语
教育出版社,2014

ISBN 978-7-5446-3865-4

I. ①外… II. ①庄… III. ①外语-出版工作-研究

IV. ①G237.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 254261 号

出版发行: 上海外语教育出版社

(上海外国语大学内) 邮编: 200083

电 话: 021-65425300 (总机)

电子邮箱: bookinfo@sflep.com.cn

网 址: <http://www.sflep.com.cn> <http://www.sflep.com>

责任编辑: 蒋浚浚

印 刷: 上海景条印刷有限公司

开 本: 720×1000 1/16 印张 22.25 字数 364 千字 插图 6 页

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5446-3865-4 / G · 1226

定 价: 58.00 元

本版图书如有印装质量问题,可向本社调换

序：战略和战术的选择

十多年前，我还在上海市新闻出版局局长的任上，炎热的夏天，庄智象先生请我去参加他们的一项活动。他说，那是一个教师的培训研讨班，请来了全国各地的大学外语老师，给我的任务，是代表政府部门，说一点欢迎和感谢的话。

这样的安排，当然是没法推辞的。我只是有点好奇。去的路上，我问他，暑假里，你们办教学研讨班，很辛苦了，还要请那么多大学外语老师过来，社里就这点人力，忙得了吗？庄社长很认真地回答，省不得！这样的培训班我们已经坚持了多年，非常重要，教师培训与教学，教材的编写出版，是我们的两翅膀。大学外语老师，在一线，他们最有发言权，教材好不好，学生们喜欢不喜欢，教师满意度如何，他们七嘴八舌一说，我们心里有底了，教材的修订自然没问题。

听话听声。我也不是笨人，知道庄先生另有半截话没说出来。一线的教师，还对教材的使用有发言权，他们认为什么是好的教材和课外读物，热心推荐了，学校领导和学生自然相信。从这点上说，他们代表了最终的消费者。他们的看法举足轻重，出版社得花工夫花力气在这里。

庄社长的精明能干，我早就耳闻目睹。这次参加他们的教师培训班的活动，则让我更加直接地发现，他的思维非常清晰。作为出版社发展战略的制定者，他明白，想成为中国最优秀的外语教育专业出版社，他应该特别关注什么，着力点在哪里。教材的编写与使用，事关出版物的生命，他得抓住不放；大学外语教师的培训研讨，事关市场的最终胜负，他同样亲力亲为，毫不懈怠。看他在炎热的夏季，跑东跑西，与各地的老师们谈笑风生，忙得不亦乐乎。我当时不

无调侃地想,做出版社社长,不但需要智慧和专业能力,体力也重要啊。

不过,那一刻,我更多地联想到出版社正确的战略和战术选择的重要性。做好出版的难度,一点不亚于高新企业。他需要掌握前沿的科学人文知识,需要了解社会发展的趋势,需要对市场的深刻理解和把握,需要尽力把选题做得无可挑剔。总之,战略的高度和战术的精细,缺一不可,而绝对不是像一般人想象的只需“剪刀加糍糊”,更不是靠嘴巴吹吹就能站住脚跟的。

庄社长他们的作为,让我想到另一个成功的出版实践。20世纪80年代中后期,我曾经在上海文艺出版社担任社长。社内有一本定价不高的薄薄的刊物,却成为中国杂志方面影响广泛的标杆,最高的月发行量达到七百多万,后来市场普遍下降,它却长久占据着刊物销售前几位的位置,那就是《故事会》。作为社长,我清楚他们的辛苦。《故事会》编辑部的战略和战术,与上海外语教育出版社有相近处,也是抓两头,一头是作者队伍,一头是销售终端。他们每年也在这两方面花钱花力气。很多人想学《故事会》的做法,我说过,也许抓作者的办法能学到若干,但是,全国各地的销售终端的培育,是他们几十年积累的财富,三年五载做不成啊。

庄社长的任内,上海外语教育出版社更加壮大了。在上海,它一家的销售和利润,抵得上十几家,在全国出版业,它也是市场的领跑者;同时,它所出版的外语学术著作、工具书和双语读物以及数字产品等,日益具备广泛的影响。你不服气不行。有人说,它赚得多,因为出外语教材啊。但是,仅仅在上海,能够出外语教材的不止三五家,为什么它遥遥领先呢?这里面可以研究的问题甚多。我所指出的战略和战术的正确选择与实施,是其中重要的一条。

庄智象先生在书中,有更为精确的表达,他写道,是“出版、科研和教育的互动”。他们不但做了富有远见的选择,而且长期持之以恒地实践,才有今天的丰收。依我的观察,我想在庄先生的论点里嵌一个词进去,即“出版、科研、教育和市场的互动”。算我的一点学习心得。

孙 颢*

2015年2月

* 孙颢:上海市作协副主席,曾任上海市新闻出版局局长、上海市作协党组书记。

出版呼吁专业性研究——代序

《外语出版研究》——我非常喜欢庄智象君这部论集的书名。它的第一个关键词“研究”，是一项事业是否具有科学性、理论性，是否能成为一门学科的标识；而出版业之是否具有学科品格，其争议由来已久，以至这一行业是否应设立职称系列，也一度成为严重的问题。虽然这问题约二十年前已经解决，然而迄今为止，不仅业外，甚至业内，对出版业之“研究”属性的认识仍远远不足。典型的表现是“企业化”以后的一个命题与一种现象。

“出版社的领导应该是学者型的，还是经营型的”，这其实是个伪命题，其潜台词是随着“事转企”，出版社领导也应当是“学转经”。虽然讨论从未有过定论，但十多年来无序出版之愈演愈烈，已说明了将经营型与学者型对立起来的后果。有一位知名教授指责，当前出版社百分之九十以上的产品都是垃圾。作为出版人，我自然不能苟同，甚至反唇相讥，谓出版社的低质产品远非如此严重，好书大量存在，而所谓垃圾产品之产生，第一责任者正是大学里的学者们。虽然反驳似乎义正词严，然而深心里，我仍不能不自责：出版社的职守就是汰劣扬优，我们在不同程度上为了眼前的区区数万元补贴，而放弃了应当坚守的“闸门”职责，其最终结果是因无序而引发的发展迟缓。这路数实在难称“正道”；而出版社的领导，又是失守的重要责任者，因为我一直以为，“主要领导风格，就是一个出版社的风格”。

这样说，绝非否认出版人经营素质的重要性，更不否认出版业“事转企”的总体必要性，而只是想强调这样一个显而易见的事实：图书作为“文化商品”的本质属性，决定了出版社的经营者，必须同时具备学者，至少是学人或

尚学者的素养。这不唯指学历,更是指文化担当与研究能力、研究习惯。

然而不尽同于其他学科之研究,出版业研究的特殊性在于更强调在出版实务中的研究,因此我又很欣赏这书名的又一关键词——“外语”。“外语出版研究”,就是一种专业实务化的出版研究。脱离专业实务的出版研究,是纸上谈兵;而脱离了研究的出版实务,只能是短视的小本经营。从张元济、陆费逵、邹韬奋诸先辈起,现代中国出版业的一种优良传统就是文化人办出版产业;他们在创建商务、中华、三联这样现代出版实业的同时,也传承、积累、发扬、创新了中国文化,并形成了中国出版业的基本理念与系统经验。有两种出版人,一种是单纯的出版商,另一种虽然也是出版商,却因为有文化品格,文化担当,而格局宏大、视域宽广,从而升格为出版家。以逐利为最终目的的出版商,不仅赚不到大钱,也造成了出版的无序,弄不好更可能成为泯没了出版良知良能的无良商贾(幸好偷工减料的“精神食粮”还吃不死人);以文化为终极追求的出版家却总能在文化与经营的辩证思辨中,在不断变化的出版业态中,“咬定青山不放松”,以崇高的文化担当,敏锐地抓住契机,获取企业利润的最大化。我们不是经常地以欧美出版业为师嘛,然而在这一根本问题上,古今中外,概无例外。美国作家 Tim Wu 在阐述美国传媒业发展史的《总开关》一书中,有大意如次的一段话:毋庸讳言,传媒业总是要追求利润的,但成功的传媒企业,必同时具有一种终极的人文追求。

这话真是发人深省,而今天当读毕智象君这本《外语出版研究》后,我更深信,在“事转企”的当下,这话对于中国出版业而言,仍是一条颠扑不破的玉律。同时身为博士生导师,有多部重要著作,在外语教育界也享有令誉的外教社社长智象君,以其三十余年专业出版实务中与时俱进的研究性思考,也以外教社每年在销售码洋与利润实现上等于增生一个中型出版社的规模,又一次证明了这条玉律,也传承发扬了张元济们开创的现代中国出版的优良传统。智象君无疑是经营型的,而同时又是学者型的,更是思辨研究型的。思辨研究能力,是学者型、经营型两种素质相融合,并产生一加一大于二的化合效应之必不可少的催化剂。如果回到上面提到的那个命题,那末,智象君这本论集使我坚信,当下出版社领导者的素质应当是具有充分思辨研究能力的经营者与学人的集合体。

有深刻思辨素质的研究者都有一个共同的特点,那就是个性。个性并非对专业基本规律的漠视,而恰恰是在遵循基本规律基础上眼光独到

的适时应变,而不人云亦云,跟风逐流。当着使命、职责这些字眼已成为不少人的笑柄时,本书却仍然一而再、再而三地谈论着使命、职责,并以为出版人素质之首要;当着不少人习惯性地将政策、方针视作逐利的束缚而钻头觅缝地企望越界踩线时,这本书则显示,每当国家的一次重要会议召开,一项重大政策出台时,智象君都要组织全社认真学习,努力寻找国家大政与出版发展的契合点;当着许多人都因出版业近十年来发展迟滞,开拓不易,而寄希望于放弃专业来拓展外沿,以至闷杀个性时,这本书却告诉我们,应对挑战的根本之策是专业特色、专业质量,专业品牌;当着不少经营者重拾“广种薄收”的故技,甚至不惜牺牲质量以追求数量时,这本书又告诉我们,“图书以内容为王,内容以质量为上”,品质、品质,第三个词还是品质;当着卖书号成为风气,空壳化司空见惯之时,这本书却从头至尾在诉说着必须以自主创新为主而恰当地处理自主创新与借力创新的关系;当着“跑步钱进”发展到“圈钱运动”,国家出版资助的根本精神被严重扭曲之时,这本书却高屋建瓴,反复提醒人们要“夯实基础,练好内功”,在政府资助与出版社品牌特色建设的关系到上,必须坚持以专业、特色、品牌为根本,以自主创新为主体,寻找品牌建设与国家资助的契合点,从而保证出版社的可持续发展;当着许多经营者开发技穷而千方百计地为节约每一个铜板细算死扣时,这本书又告诉我们“应投入一百万的,绝不止步于九十九万”,而在设备、信息、资料、人才培养、作者队伍各方面的建设上敢于下大本钱,而尤为突出的是,外教社在出版科研方面的巨额投入,虽然这在不少经营者眼中只是“不急之务”、“花架子”。类似的“逆向思维”(应读作大思维)还能举出许多,而归根结蒂,都源于智象君这位经营者兼学者的出版人,以对出版社创新能力充分自信为立足点的深刻研究与多思善辨。

开拓创新,是当下人人在谈,而未必人人都懂得的热门话题。而外教社以他们三十多年,尤其是近十多年来货真价实的可持续的跨越性发展,证明了开拓与坚守是一对互为前提的矛盾。传统是惰性,传统更是优势;无开拓则守成维艰,无坚守则开拓无本。“固本创新”(中华书局前总经理李岩语)是一切在改革大潮中取得扎扎实实业绩的出版社之共同经验,也必将是中国出版业扭转发展迟滞局面,健康、均衡、可持续发展的关键所在。这是我读完这本书后的又一深切感受。

在坚守中求创新,说时容易行时难,外教社则有成型的系统经验,本

书叙之甚详,没有必要一一重复,下面拟由本书的结构起笔,先略析智象君的有关思理。

本书的主体是“理念与策略”、“探索与思考”、“编辑与策划”三章,三章的关系是:作为出版社经营灵魂的理念与支撑理念的骨架即策略,来源于出版实务中长期的不间断的探索与思考,而这种探索与思考又绝非天马行空,而根基于出版社常日里的重要活动——编辑与策划(广义的策划,含运作)。

王阳明说“知行合一”,意思是,知与行浑然一体,知的本身就是行的开始,而行的过程便是知的深化。本书以“探索与思考”居中,联系形而上的理念与策略,形而下的编辑与策划,前者来源于后者,又指导着后者,这就在出版实务研究中,体现了以探索与思考为枢纽的知行合一观。因此,本书虽由众多单篇组成,却富于历史性、系统性与整体感,而给我印象最深的有三点:一是理念与案例的相得益彰;二是基本理念的一以贯之与具体策略的适时应变;三是各个层面的经营策略“三十辐共一毂”,辐凑而成为系统的整体性的专业出版研究。无论作者是否意识到,其中实浸润有以知行合一为基本理路,并综合有崇本举末,审时取势,执一驭繁,执中用权等中国智慧之闪光。以下仅就于当下出版社建设尤关紧要之大端,略析智象君最具个性特点的三项观念。

一、定位、取势与专、精、特——外教社定位意识特点

定位作为出版社经营者之首务,其重要性毋庸赘言,我想说的是外教社定位与相应布局之特点。

出版社的定位与相应的布局(乃至具体选题的策划)其实是对一个历史时期的文化生态(含出版业态),及其各时段具体演变洞彻理解之结晶。所谓文化生态,最终体现为三种人——文化决策者、文化生产者(就出版业而言是作者与出版人)、文化接受者的关系。过去所说的“出版社是作者与读者之间的桥梁”,应从这一大构架中去理解,也因此出版人不能满足于被动的桥梁作用,而更应当主动地去做文化生产中的导演兼服

务者。依据出版社的传统与个性,在文化生态(含出版业态)、商务规律、技术载体所形成的张力中,寻找本社个性化的定位、布局以指导具体策划,这应当是出版“导演”的根本职能。

本书有多篇不同时期的长文,论述外教社的定位,其共同点是依据大学出版社中的外语专业社之特点,以及外教社自1979年建社以来的传统与优势,一以贯之地以出版、科研、教育三者互动为基本理念,同时依据全国同类出版社与作者,乃至外语类读物的分布情况与发展态势,进一步明确本社个性化的定位特点,即取法乎上,以专业、精品、特色为根本,以国内外外语教学科研的趋势为着眼点,以服务于外语教学科研为归要,以阶段性的发展目标与科学布局为取得整体性双效益的总策略。在以上总体理念确定之后,各长文谈得最多的就是“趋势”,亦即动态发展着的文化生态及出版业态,从而进一步确定某一阶段的发展重点。所谓趋势,作者论列了国家现代化建设的发展现状、目标与此一阶段相关的大政方针,以及有关外语教育的具体政策动向;境内外外语教学科研及有关出版物的现状与动向,尤其是一流单位、一流学者的科研现状与潜在趋向;以高校师生为主的各阶层读者对外语类图书的阅读趋向与潜在走向;市场中已有的成功的本专业出版物的占有率与有关的潜在阅读需求的量化分析;拟议中的甚至潜在的出版选题之学术水准与市场潜力的科学预估;可以成为合作伙伴的境内外出版单位的特点、现状及发展态势,等等。我以为,所谓形势,就是众形相待而成势,也就是某一特定时期,与要解决的问题相关的矛盾着的诸多方面(形,不仅是正反面)相互碰撞所形成的合力(势)。智象君熟谙此理,因此在确定每一时期的发展目标与策略时,总是广泛集聚信息,组织境内外专家与本社员工对以上相关因素作反复研讨,从而在贯彻基本理念与总体策略的基础上,对某一阶段的具体思路、重点开发方向与项目,乃至相关策略作审时度势、审形取势的必要调整。如1997年,他初任外教社社长不久,就确定了在坚持外教社教材出版传统优势的同时,要改变单一化的选题结构,提出教材一百种、学术著作一百种、工具书一百种、读物一百种的“四个一百”工程,从而揭开了外教社整体化发展(详下)的序幕;至2003年,更在近三年快速发展的基础上,进行图书结构的第二步调整,提出“精品战略,整体推进”的明确战略发展目标;与此同时相先后,他得风气之先,更在上世纪八九十年代,就带领外教社在坚持纸质出版专业优势

的同时,开始了数字化出版的研究探索,并在以后短短的十多年间,建立了多个数据库与服务平台,更形成了自己初步的赢利模式;也几乎与此同时,他又引领外教社在其重要板块海外合作方面作出了一系列重大决策,由向港台输出为主,到规模化引进先进国家教科学术论著与工具书,再到协作出版、共同出版,再到物色组织海外作者自创外语图书,再到建立北美分社,等等。以上每一次审时取势的调整都是外教社近三十年来跨越式持续发展的关键举措。然而外教社绝不因已有成绩固步自封,2015年他们进一步总结经验、审时度势,对今后的发展思路作了清晰的梳理——继续推进出版、科研、教育互动发展;加快传统出版向数字、网络化转型;由外语出版基地向外语教育综合服务基地转型;由传统出版企业向现代化出版企业提升。不难看出,这一明晰、简练的发展目标所内含的气魄宏大、思维敏锐而又脚踏实地的思辨特征,其中,“向外教综合服务基地转型”,最有新意与个性,而二十多年来外教社多种数字化平台与多层次教育、培训、研发中心的成功建设,已为这一创意提供了强大依托。

如果说在定位问题上,以出版、科研、教育互动是其他各外语专业的出版人也会想到的理念,那么以科研开路、以服务为要,便体现了外教社慧眼独具的气魄;如果说社会效益与经济效益并重,是合格的出版人必备的共识,那么,真正地以高度的社会责任感、优质的社会效益来带动切实而巨大的经济效益,便是外教社知行合一的睿智;如果说尽可能多地占有市场份额是所有出版人的共同愿望,那么以“学术性”、“适应性”、“前瞻性”、“唯一性”、“填空性”建立“专业优势”,始终不移地以专、精、特为品牌特色,“一种产品就是出版社的一个形象代言人”,“人家已经出版的,我们不必再做,我们要做的是人家没有做,不能做,不敢做的”,“不仅要善于洞察当下的市场,更要善于发现潜在的市场”,便是外教社专业定位的个性;如果说定位布局是一个出版经营者的首务,那么定位一经确定,可以也应当作适时应变的调整,但绝不能轻易地随波逐流、改弦更张,成熟的出版社绝不能因数万小利而去做与品牌无关,甚至损害品牌的产品,绝不能搞游击战,而必须建立根据地,搞运动战、阵地战,形成一以贯之的专业优势、品牌气势与个性特色,便是外教社为出版界提供的一条极可宝贵的定位经验。

二、 规模、品质与整体推进——外教社规模意识之特点

规模性的效益是出版人又一共同祈愿;然而规模有优质与非优质之分,有可持续与不可持续之别,而当下出版界一种可忧的现象是重复数年前经济建设中“唯 GDP 论”的偏向,导致规模的非优质化与不可持续性;等而下之者,更不乏玩数字游戏,以纸上规模自娱自乐,自欺欺人。经济界的调整,在中央的统一部署下,已经多年,并在总体上初见成效;可叹的是出版界虽也不乏调整得力的出版单位,但总体观之,似乎尚未引起足够的重视。

从本书可见,规模意识从上世纪末,智象君一开始任社领导,甚至更早,在上世纪 80 年代任《外语界》主编时已经明确具备,并在以后同样地一以贯之;然而不同寻常的是,大抵从新世纪初起,他的一系列文章,论到规模,便总是与另外三个关键词相联系,这就是“控制”、“品质”与“整体”。大抵在“十五”规划执行期间,他更明确提出要处理好“数量与质量”、“规模与效益”、“速度与效率”三对关系,“整合出版资源、稳定出版规模、控制出版节奏、双效益优先”,从而“保证外教社的发展科学、稳健、可持续”。要之,经营规模,发展速度,在外教社这位带头人看来,必须有理性的“控制”,以避免“盲目性”,它的实践结果应当体现为效率与效益,而效益与效率的前提就是外教社专业化、个性化的“质量优势”,是“坚持质量优势、打造品牌”,因为“二十一世纪卖的就是品牌”。质量与品牌合起来也就是出版社的品质。由于充分意识到出版社的品牌是由一以贯之的优质产品累积而成,并维养而扩展影响的,因此外教社的质量监控,贯穿于从选题策划到双效益实现的全过程,包括政治质量、(作品)内容质量、(作品)文字质量,编校质量、装帧质量、印刷质量、服务质量七大方面。

以品质为先,适度控制规模与速度,绝不意味着放弃规模与速度,外教社在明确提出“控制”观念的“十五”期间,有 130 多位员工,新书品种控制在每年 400 种以下,各类质检所及品种全部合格,优秀率为 13.7%,其品牌声誉在境内外不胫而走,而由于单书质优量大,重版率年年 70%

左右,故其效益规模及发展速度并未因此放慢;相反,他们提前二年完成了“十五”规划各项指标,以年增销售码洋 5 000 万,实际利润 1 000 万的可持续发展奇迹,证明了对“规模”必须持有理性意识的必要性,而此期建成的 12 层高、17 000 平方米,具备现代化功能的外教社出版大楼,正是其理性规模意识的代言人。在以后的“十一五”、“十二五”规划期间,这种理性的规模意识仍在发挥重大的作用,譬如至 2014 年,因事业发展,员工总数增至 191 人,然而新书品种仍控制在 462 种,而是年实际利润为一亿元以上,这种绩效,足以让持“广种薄收”论者深思。

推究本书所论,外教社可持续的优质规模效应之取得,除了定位科学、品质为上之外,又一重要的理念是,将规模、品质与“整体”推进观念相结合,形成“整体策划、整体运作、整体服务、整体监管”的又一可贵出版经验。读本书,会感到智象君在贯彻专业化、精品化、特色化的出版、科研、教育互动的基本理念时,犹如在指挥一个集团军(管理服务方面的整体性留待下节再析,这里先说说外教社在选题策划布局方面的整体性),教材(含教辅)、学术书、工具书、读物是这支集团军的四大分支,每个分支中又形成若干选题群;每一选题群中又都确定若干这一时期要重点修订、维护或重点开发的重大新项目,并通过从策划到营销的整体服务,通过多层次的数字化平台与手段,综合性地维养、拓展品牌效应,从而拉动整个选题群乃至整个分支的整体效应。如由“公共英语”到“大学英语”的思路调整与重大修订及扩容;由《西索简明汉外(系列)辞典》至《外教社简明外汉—汉外词典》系列的改版策划;由《新牛津英语词典》直至《新牛津英汉双解大词典》之从选题争取、合同谈判,到编例调整、版次升级,到境内与境外、纸质与数位销售服务同时并举,终于反客为主、大获成功的几近传奇故事的运作推进过程;都是这方面的好例。智象君有一个生动的比喻,选题开发不能零打碎敲,要像开辟田地、森林一般,一块一块、一片一片地开发,更要在一片田地、森林上尽可能地做足做好,这样才能凸现品牌,形成气势,从而不仅以前瞻性、唯一性、质量优势,更以整体形态保证规模效应。这种一片片、一块块做足做好的思路,现在已适时应变地细化为各板块之中各系列产品的主次轻重配置,自主创新产品与境外引入产品的合理布局,纸质产品与数字网络产品的权重,图书产品与服务“产品”的互动等等方面。整体推进观念与专、精、特的品质优势相结合,应当是外教社规模效益持续增长之秘诀所在。

科学发展观,人人都在讲,在我看来,其根本精神就是由统筹与优选所形成的整体性的协调、均衡发展。不均衡是普遍存在的,然而,以此为理由,而不讲均衡,从而导致整体失衡却是可怕的;在常存的不均衡中,保有清醒的均衡协调意识,扣两端而求其中,以求得整体性的规模效应,应当是科学的可持续发展的核心。这一点已成为最近五六年来中央指导我国现代化建设的重中之重,而外教社在出版业中,已为我们提供了一个耐人寻味的优质个案。

三、 管控、组建与人才——外教社管理意识之特点

人人都说人才重要,但并非人人能真正认识人才之所以重要,更无论如何使人才确实能人尽其才。通常的做法是:一,引进专业技术人才;二,组织相应的短期培训,如听讲座,参加行政系统的短训班;三,给予一定的物质奖励,做得较好的,能破格提升,较早给予人才以职务平台,而等而下之者,则将人才异化为工具式的简单劳动力,一个博士生,在出版社工作数年后,变成一个事务主义者,连有质量的本版书书评也写不出了,这种情况,绝非个别。

以上做法无论高下,一个共同的特点是将人才视作个体来使用,因此很难起到一加一大于二的效果;外教社的人才方针则相应达到一个较高的层次,显著的特点是与“整体推进”的思路相应,强调人才建设的整体性结构,使个体的人才,产生 N 加 N 大于 $2N$ 的集合效应,因此,其“人才”观念,总与另外两个关键词——“组建”与“管控”相联系;同时,他们将人才的概念由社内推扩至社外,包括作者与其他相关人等,从而构建起社内外甚至境内外互动的人才网络。

一提起“管控”与“组建”,就会有人非议:这不是限制了人才的自由吗?其实不然。庄智象可说是一位货真价实的“人本主义”者,只是并非民粹派的人本,而是体现了中国管理智慧与现代企业管理经验的人本。

郭象注《庄子·马蹄篇》有一条很有意思的疏解。庄子本文称剪鬣钉足,是戕害马的天性。郭象注说,不然,马牛的天性就是能负重牵引,奔走驰骋,因此,服牛乘马正是顺其天性,唯须注意能日行八百里的马儿,不要让它跑八百零一里。意思就是适度的管控,正是使万物尽其天

性之必须。其实,只要不是极端的自由主义者、无政府主义者,即使西方自由主义理论,也不否认人的社会职责,与通过法律、制度进行适度的管理。现代化企业之组织严密,制度井然,便是此一思想在管理学上的反映,而管理学正是产生于西方的一门近现代社会科学。

智象君管理经验的前提是这样一种认识,他把人才的工作视作一种创造性的智力投入,因此,不仅在社外对作者充分礼敬,从不靳惜于名分、报酬之属,更对社内人才舍得下大本钱培养,除前面提到的常规做法外,更每年选送员工攻读高一级学位,甚至鼓励支持他们出国进修与参加各类国际性学术会议,而对于从事对外交流业务的干部,从不拘泥于每年出国一次的陈规,出国,只要业务与培养需要,在他们是常事,这对于将出国“考察”视作一种福利或奖励,轮转着来的通常做法又是一种启发。史家论刘项成败,称楚霸王败亡的一条重要原因是“印玩敝而不忍与”;又想起一条大意如下的古训,谓奋一人之私智,而弃群智于不问,断难成就大事。已成就大事业的外教社领军者显然不是这样的主帅。将人才整合于运作有序的组织体系中,让他们既身处一定的管控大系统中,又充分发挥才智来管控所领部门的工作,是智象君管理经验的要髓。为此,管控体系的组建,便成为其管理工作的重心。

他以学者兼经营者的眼光,认定外语教学科研的发展是出版社选题结构光景常新的源头活水,“没有有价值的科研创新成果,便没有体现科研成果的出版物”;然而,“有了有价值的科研创新成果,却未必能有富于科研价值的出版物”。也因此外教社的管控组织系统便以服务于教育科研为核心,致力于社外作者群与社内组织形态紧密结合以产生互动效应。这中间有一个重要的,在现代出版中更至关重要的结合部,就是“信息系统”。信息是良性互动,率先取得前瞻性、有潜力的选题之前提。本书有多篇专文论信息与信息平台的构建,比如具有独立法人资格的“外教社信息技术发展有限公司”,就是外教社的平台之一。限于篇幅,这里不再展开,仅附及于此。

对于作者队伍乃至网络的建设,他们首先通过有效的信息系统,了解境内外外语科教的学术动向及其与国家有关政策的适配点,除斥巨资支持本校的教学科研外,尤其对校外一流外语科教单位、一流学者的成果、在握项目、研究趋向了然于胸,从中优选最有潜力的重点项目与项目担纲人;同时又奔走于决策部门与学界之间,促进各种政、学现有机

协同,或倡议组织新的交流机构,从而不仅网罗了,更组织了堪称国内出版社最强大的外语教学科研作者群,并通过机构组建强化与作者们的经常联系以及对他们的服务。

大抵在十五期间或稍后,他们在社内已组建起多个以研发服务为主要职能的机构,如“外教社出版发展研究中心”、“外教社出版物研究中心”、“中国外语教材与教法研究中心”、“外教社教育培训中心”,主要服务于外地院校、作者与外地读者的若干“外教社异地编辑部”、若干下属“图书发行有限公司”,以及致力于新媒体开发的专职研发部门,致力于境外作者、译者队伍组建的外教社北美分社等等。

智象君认为“市场竞争从某种程度上来说,也就是服务质量的竞争”,而服务质量的高下又取决于出版流程各个环节专业化的分工,因此他努力于编辑、校对、出版、营销、外贸、管理等各个部门以人才素养为核心的专业培训、岗位设置与制度建设,而专业化一条龙服务更是部门组建的核心目标,这无疑是外教社吸引凝聚人才,提高服务质量,赢得社会公信的有效措施。

应当同时提及的还有性质类似的同行合作,业界不少知名出版人谈起同行协作,便会嗤之以鼻;然而,智象君却认为同行不仅是竞争对手,还可以是合作伙伴。“双赢”这个当下颇为时髦的词语,二十多年前就出现在他的文章中。我曾多次听到外地同行说到这位“华东地区高校出版协会”会长庄智象,是可敬可法的竞争对手,却又是可以信赖的真诚朋友;我还曾有幸旁听他与台湾同行共商某一重大协作项目,侃侃而谈,台湾出版界的名宿林载爵先生当场对我耳语,赞叹道:“庄先生是大陆出版界的奇才。”更可注意的是,虽然他将对外交流视作自主创新的补充,但在物色稳定的长期合作伙伴上建树尤丰,累积至新世纪头一个十年,外教社已与六十多家海外出版单位建立了健康、双赢的长期协作关系,其中既有培生出版集团、圣智学习出版集团、剑桥大学出版社、牛津大学出版社、麦克米伦出版有限公司、麦格劳—希尔教育出版集团等十数家大型出版集团或单位,更有为数更多的有特色、有潜力而名声不彰的中小出版企业。“无论对方知名度、财力高下如何,我们都一视同仁,一样接待,一样礼敬,一样平等地谈判”,庄智象如是说。

如此广泛、如此众多的境内境外的交流协作,如此组织有序的校内外作者群与本社专业服务部门的互动,为外教社培养大型系列项目提供

了肥沃的土壤,比如 2007 年出版的全球最大最权威最准确的英语工具书《新牛津英汉双解大词典》就在经过传奇性的项目争取、合同谈判后,集中了全国百余名专家历时六年始得完成;而 2008 年出版的十四卷本《语言与语言学百科全书》第一版,更凝聚了 70 多个国家近千名专家十余年的心血。严密的组建化管理催生了重点、大型项目,而大型、重点项目又反过来孕育了新的更高层次的组建。比如享誉海内外外语学界的《外语界》杂志,既以其情报性、知识性、资料性、学术性的高品质个性定位与严谨的编校作风,吸引了海内外学者的密切关注,更取得总署有关领导部门的大力支持,同时争取到“外语专业教学指导委员会”、“大学外语专业指导委员会”、“大学外语教学研究会”、“大学英语四、六级考试委员会”四个权威机构来共同主办,从而有效地扩大了会员单位与刊物销量,至上世纪 80 年代末,更在此基础上成立了一个新的组织机构“全国高校外语学刊研究会”(请注意,又是“研究”),而 1998 年,作为主要发起人与主要干部之一,智象君接任了这一高层次研究会的会长。该会从成立那时起,不仅深刻研讨了外语学刊的诸多理论与实务问题,以指导全国有关刊物的进一步发展,更组织出版了一批又一批的中外学术性外语系列丛书,成为出版社书刊互动的成功范例。自然,这一机构,也为智象君提供了一个促进外教社建设的更宽广、更高端的平台。

通过有效的有机组建,将人才培养与出版管控融为一体,不仅是外教社“整体推进”战略的一个重要环节,更因为科学的组织是现代化企业的一个重要标志,因此可以说外教社这方面过往的实践,已为他们最近的发展目标之最后一项——“从传统出版企业向现代化出版企业提升”,做好了最困难也是最重要的铺垫。

庄智象的《外语出版研究》,可为当下业界借鉴的经验还有很多,比如他对当前出版业现状与发展方向的考量;他对出版社近、中长期规划的科学认识与坚定执行;他对各职能部门工作的标准化思考;他于对外交流的成套经验;他所倡导的企业文化与由此派生的分配、奖惩、培训制度等等。而我相信,以上所述三点,“定位、取势与专、精、特”、“规模、品质与整体推进”、“管控、组建与人才”是他基于实务的出版研究之精髓。庄智象所有的探索与思考中还隐隐包含着一种对当今中国最迫切需要解决的大问题,即现代化的中国之核心价值观的思索。记得二十年前,