

策划 与管理



上海市出版工作者协会 编
上海市编辑学会

学林出版社

CEHUA YU GUANLI CEHUA YU GUANLI

策 划

CEHUA

与

GUANLI

管 理



上海市出版工作者协会 编
上海市编辑学会

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

策划与管理/上海市出版工作者协会,上海市编辑学会编. —上海:学林出版社,2002.12

ISBN 7-80668-390-9

I. 策... II. ①上... ②上... III. ①出版工作-策划-中国-文集②出版工作-管理-中国-文集

IV. G239.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 079646 号

策划与管理



编 者——上海市出版工作者协会
上海市编辑学会

特约编辑——王龙娣

责任编辑——李晓梅

封面设计——周剑峰

出 版——学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)
电话:64515012 传真:64844088

印 刷——上海展望电脑广告公司印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——10.25

字 数——24 万

版 次——2002 年 12 月第 1 版
2002 年 12 月第 1 次印刷

书 号——ISBN 7-80668-390-9/G·140

定 价——19.00 元

序

江曾培

上海出版界每年都以一个主题,召开一次出版研讨会。2000年,研讨了上海出版战略,近40篇论文已于当年结集出版。2001年和2002年的研讨主题,分别为出版策划和出版管理。这本“策划与管理”,就是这两次研讨会论文的合集。

出版策划,之所以日益为出版界所重视,是因为图书出版已告别短缺时代,出现了阶段性过剩。图书市场的竞争,已越过数量的竞争,进入质量、品牌的竞争,它特别要求产品的创新。出版策划,就是要充分发挥出版人的创造性,在扑朔迷离的市场变化中,不随波逐流,而是主动应对,不是守株待兔,而是主动出击,以自己的聪明才智,走出自己的路子,献出符合社会需要包括社会潜在需要的创新产品。

出版策划,就一个出版社来说,其内涵是多方面的,其中选题策划居于中心地位。因为出版社的根本任务,是多出好书,为社会主义的两个文明建设服务,为广大读者服务。要出好书,关键是能策划出好选题。为此,编辑人员就要眼观八路,心想四

方,充分了解各方面的信息,在此基础上作出正确的决策,以最有效的方式占有出版资源。过去,编辑人员做得比较多的是编辑加工。这样的案头工作是不可少的,鉴于目前书稿错误不断,这方面的工作还要更认真地去做,但是,如何策划好选题,当下更需要加强。这是出好书之“本”。没有它,后道工序的工作,在某种意义上可以说,都是在为“无本之木”作徒劳。因此,就整个编辑工作来说,重心要前移,即由后期的编辑加工,移到前期的编辑策划。当然,具体如何前移,可根据不同情况不同处理。现在有的社在原有的编辑建制以外,专门设立了策划编辑。有的社则把编辑分为二拨,一拨着重选题策划,一拨侧重编辑加工。有的社则要求所有的编辑都加强选题策划。这些办法,可因社因人而异,“百花齐放”,重要的是整个编辑工作一定要适应形势的变化,把选题策划提升到第一位。这样,今天的编辑工作才能显出个性和创意、活力和魅力。

出版策划,除了选题策划外,还包括营销策划、宣传策划、人才策划等等。每个方面,都有许多文章可做。出版社的每个方面的工作,都有策划施展的空间。每个出版社人员,只要加强策划意识,多多发挥主动性创造性,都能献出有利于出版事业发展的“金点子”。这里值得提出的,是社长、总编辑的工作,在很大程度上,就是策划性的工作。毛泽东同志说过,领导者的任务有二条:一是出主意;二是用干部。出主意,可以说就是策划;用干部,也离不开策划。社长总编的策划,涵盖着这样四方面的内容:一,策划安排全社工作;二,组织全社人员进行策划;三,协调各部门的策划;四,抓重点书稿、重点工程的策划。可不可以说,社长总编是一个社的总策划师。这就要求社长总编特别具有策划意识策划能力,要掌握有关信息,洞察市场变化,果断而正确的作出各种决策。

近年来,上海各出版社在选题策划、市场策划以及建立策划机制等方面,做出了不少成绩,取得了不少经验,在此基础上,不少同志并由实到虚地进行了理论性的探讨。书中的文章,反映了这方面的成果。

管理,则是一个永恒的主题。管理,也是生产力。深入改革,在相当程度上,就是深化管理体制和机制的改革。社会的迅速发展,竞争的愈益激烈,要求出版管理加速创新。管理改善了,加强了,就会有效地提高出版社的核心竞争能力,使出版社在新形势下不断健康发展。管理,有宏观管理,有微观管理。就一个出版社来说,也涉及到选题、经营、人力、财务、信息、质量等多方面的管理。本书所收的论文,对此均有所涉及,并以“与时俱进”的精神,从当前的现实出发,对改善出版社各方面的管理,提出了不少新的见解,闪烁着启迪人的思想火花。“出版定位的文化思考”,“面向新时期的选题策划”,“人力资源管理的提升刻不容缓”,“谈新技术条件下的机构调整”,“加快企业信息建设,提高出版社管理水平”,等等论文题目,就透露出浓浓的新意,显示着“与时俱进的出版产业需要、与时俱进的出版管理”。

值得一提的,不少论文在结合实际的论述中,洋溢着辩证的理性色彩。如按照习惯思维,要加强什么工作,想到的往往是做“加法”,增加各种各样的投入,而叶路同志在他的论文中却指出,出版社管理水平的提升,既要重视做“加法”,也要重视做“减法”。他以现代的管理理念,结合出版社现有的组织机构和出版流程的现状,有针对性地得出了需要做“加法”的部分:加强以建立学习型组织为目标的人力资源管理体系;加强以现金流为核心的财务管理体系;加强以知识管理为目标的信息管理体制体系;加强以现代物流为平台的发行体系;加强以市场调研、宣传推广和客户关系管理为主体的营销系统。同时,也提出了需要

做“减法”的部分：充分利用社会智力资源，精简编校队伍；装帧设计社会化，减少社内美编人员；出版生产专业化，压缩出版技术部门；IT服务和行政服务基本外包，合并或撤销原有部门。这种有加有减的思维，是一种辩证的思维。减了该减的部分，正是对该加的部分的有力保证。如果只有“加”没有“减”，出版机构会越来越臃肿，出版结构会越来越芜杂，出版流程会越来越混乱，它恰好违背了精简高效的管理要求。

在推进我们事业的发展中，需要发扬这种既“加好”又“减好”的辩证思维。因为，加与减，如同大与小、高与低、热与冷等一样，是一种矛盾的统一体。有加就有减，有减就有加，它们各以对方为自己的存在条件。一项工作要加强，应审时度势，从实际出发，增加需要增加的东西，同时也要减少需要减少的东西，才能在工作中取得新的平衡，得到新的提升。我们既要善于在“加”中求“加”，也要善于在“减”中求“加”。类似这样的辩证思维，既提升了研讨的理论水平，也增添了大家的理论情趣。出版研讨，不同于工作经验总结，也不同于学术理论争鸣，它既要感性，也要理性，是应当有实有虚，虚实相生的。

2002年9月11日

（作者为上海市出版工作者协会主席）

目 录

序

江曾培

(一)

关于“出版策划”的思考	吴智仁 1
出版社的整体策划	
——一条宏观整合之路	朱杰人 12
“策划”漫谈	叶 路 16
浅谈出版策划	路利华 20
激发策划者活力的策划	雷群明 23
关于编辑策划的断想	王华良 29
文化的狩猎者	
——谈谈树立编辑的整体策划意识	胡传海 38
选题策划“六要”	郭志坤 44
试论选题策划的层面与特点	贺圣遂 张永彬 50
策划精品图书的方法	马根娣 55

做好选题策划的几个重要环节	钱丽明 62
面向新时期的选题策划	戴俊 66
试论图书的选题策划	李春德 宛玲 69
优化选题与优化作者	余震琪 77
强化市场意识,加强选题策划	张丽珍 83

22 年长远选题计划是怎样形成的?	巢峰 90
市场的对位、操作及其他	
——关于青年读物出版的几点思考	邵敏 94
独创性、学术性、可读性	
——摄影画册应对新形势之策	周振德 102
与时俱进 调整图书结构 全心致力于	
我国外语教育事业的发展	庄智象 108
推开三重门	
——《咬文嚼字》的办刊思路	郝铭鉴 125
谈“东方民俗学林”的策划与编辑	涂石 136
儿童文学呼唤杰作	周晴 142
原创长篇小说编辑工作之我见	张贺琴 147
“读者参考丛书”的编选及同类读物的比较分析	林震浩 151
从《世纪之辩》到“孙子兵法系列”	
——关于选题和选题策划的几点认识	乐惟清 158
策划发行有学问	侯俊华 165
大学出版社图书营销三题	张天蔚 174

(二)

从《我为歌狂》谈图书营销策划	邵敏 182
做好“加法”与“减法”,提升出版社管理水平	叶路 197

出版定位的文化思考	
——对当代出版管理意识的一点理解	吴士余 206
核心竞争力与出版战略管理	李远涛 211
上海出版社选题管理的宏观思考	许乃青 218
坚持品牌特色 抓好选题管理	贺圣遂 222
小出版社的选题管理	匡志宏 229
实施品牌战略,扩张国际市场	王为松 236
出版实务中的经营管理	陈鸣华 241
探索管理新思路 探寻发展新途径	费维耀 251
关于构筑上海出版人才高地的调查与思考	
上海市新闻出版局出版人才高地课题组	260
人力资源管理的提升刻不容缓	丁晓玲 268
谈新技术条件下的机构调整	高敬泉 273
试谈小社管理的几个问题	雷群明 277
出版社的财务管理琐谈	顾林凡 283
加快企业信息化建设 提高出版社管理水平	周舜培 287
试论出版社的现代营销管理	沈美新 293
全检还是抽检:别无选择的图书质量检查模式	阮光页 302
科普翻译图书出版中的质量监控	潘 涛 313

(一)

关于“出版策划”的思考

吴智仁

策划,又称“策画”。其释文为“计划、打算”,“谋划、计谋”,“筹谋、计画”。它是有关行动的目标、步骤和策略的周密思考,也是有效实践活动的起点。万事预则立,世上少有“瞎猫抓住死老鼠”、守株待兔的成功事例。靠平庸的策划难以收获令人拍案叫绝的精品杰作,所以,出版策划是出版工作取得成绩的基础。

出版策划是出版工作中最有创意的活动。当然,并不是任何策划均有创造性,选题策划中的跟踪战略、模仿战略,以至发展到剽窃战略对健康的出版活动还具有破坏性。

出版策划并不只存在于出版活动的最早期,在出版工作的各个环节都有创造性思维的活动空间,所以出版策划还应贯穿于出版工作的全过程。

出版策划的内容极其丰富,有选题策划、制作策划、宣传策划、营销策划等等。对出版社社长来讲,具有对一种精品图书、一套品牌丛书、一个门类学科图书的策划能力固然重要,更重要的是要主持和参与对整个出版社出版物规模、结构、业务重点、

发展方向的策划、对出版产业经营发展的规划和对出版社发展目标制定。

实践是检验真理的唯一标准,出版策划的优劣主要是用出版业绩来检验,或用两个效益来综合评定。

一 出版策划的基础是定位

对出版人来讲,出版策划成功的基础是正确定位,而定位正确的前提是清醒。出版定位主要指实力定位、业务定位和目标定位。

首先是实力定位,对本社的实力评估要正确,对本社的历史和现状、成绩和问题、人力和资源、品牌和影响的分析要清醒。古人云:“知人者智,自知者明”,兵书上说:“知己知彼,百战不殆”,都强调自知的重要。从编辑岗位转到社长岗位除了策划的项目和决策的权力有了变化外,知识和才能绝不会与权力同步增长。所以,上台伊始最忌讳的是发表“施政纲领”,“施政纲领”中最忌讳的是不切实际的豪言壮语。权力的膨胀容易导致对实力定位的不清醒,好像世界上没有办不到的事,出了几套好书就感到离一流出版社不远了,引进、输出几本书的版权就感到快要走向世界了,从而制定过高的目标,想把几代人的事业在本人一、二个任期内完成,这是不切实际的。与实力不相称的高目标容易产生耕耘出版园地时的拔苗助长行为,而这是出现许多不健康现象的原因,如急于求成而又力不从心只得东拼西凑的准剽窃现象,如追求经济效益为一些蝇头小利而买卖书号的现象,如追求社会效益使原本导向正确的健康活动异化了的现象等等(当然,其根源是复杂的)。

其次是业务定位,包括专业方向、出版规模、图书结构、业务

重点、标志性工程等。业务定位的根据是出版规定和社会需求，业务定位的原则是有所为有所不为。

一个出版社的出书范围是行政规定的，规定改变前是照办的问题。然而，我们目前这方面的问题很多，明明规定全国只有两家出版社可以出版性知识的图书，实际上这两家倒出得不多，其他出版社出得并不少。当然，这条规定对不对，是不是要修改，行政管理部门要研究，类似的许多规定也有必要重新审核一下，特别是在我国加入 WTO 以后。问题是规定不执行怎么办？管理部门似乎应该制定规定更慎重些，执行规定更严格些。

社会需求当然最主要的是市场需求，但它不是唯一的、排他的。出版人还应关注舆论导向的需要、文化积累的需要，社会道德规范的需要、精神文明建设的需要等，图书这种精神文化产品的特殊性是出版人业务定位时要特别考虑的。至于图书市场则既要满足多数人需要，也应顾及少数人的需要；既要重视共同的、普遍的需要，也要考虑特殊的需要。

“有所为有所不为”是一句四平八稳的箴言，一个单位、一个人的力量是有限的，无所不能、无所不为是办不到的，这就要“有所不为”。但任何行为主体的存在价值在于追求和奉献，某些方面的无所作为是为了在其他方面有所作为、大有作为。问题是怎样作为？例如，自己努力争当世界冠军是有作为，培养小运动员、甘当人梯也是作为。

在业务定位时出版人应考虑的是本社的哪些优势要保持，哪些颓势要扭转，哪些方面要创新，哪些领域要领先，哪些项目要放弃，哪些部门要精简。总之，要建立本社在某些领域、某些学科的优势地位，形成本社的品牌特色，从而体现自身的存在价值，而决不能赚钱压倒一切。著名的诺贝尔物理学奖得主李政道先生曾经问我：“你知道我国唐朝是谁最有钱？”我回答不清

楚；他又问：“你知道唐朝哪些人最有学问？”我回答：“那可多了。”李先生接着语重心长地说：“所以，你们不要把赚钱看得太重了，还是要留下一些好书给后代。”

有关标志性工程的策划是一个出版社发展到一定阶段必须考虑的，它是一个出版社实力和水准的体现，也是出版社的品牌和形象。我社已故总编俞克忠有句名言：“我社策划的大型精品图书或标志性工程的总体质量要达到这个水平，使得别的出版社在若干年内觉得没有必要和羞于出同一层次、同一选题的书。”老一辈编辑家对策划质量的追求是多么令人钦佩啊。遗憾的是，我们有些出版人喜欢把别人“十年磨一剑”的大型工程来个快速“新编”而沾沾自喜，甚至毫无愧色。我们实在要提倡“知耻近乎勇”这个我国古训。

第三是目标定位，这也是策划的主要内容。从时间跨度看，有长期目标和短期目标；从项目内容上看，有经济发展目标和出版物规模质量目标；从对照比较上看，有纵向发展目标和横向竞争目标。

刚上岗的社长短期目标都是很明确的，要在较短的时间内做出较大的成绩来。但出版的特点是，图书从策划、撰写到出版有一个周期，越是大型、优秀的图书，一般讲周期越长。尤其是传世巨著，往往要集中上百位专家，花几年、十几年、甚至几十年时间才能完成。因此，出版人不能只有短期行为而没有长期追求。当然，要出版人精心规划长期目标也有难办之处，因为社长和编辑都是在“打工”，从某种角度看，社长、总编的岗位比编辑岗位还要不稳定，不少人终身当编辑，却很少有人当终身社长的。所以，要社长去考虑他可能已不在位时的业绩，似乎有点勉为其难。其实不然，我们每人都是在前几任社长的成绩的基础上工作，而我们工作的成效常常在后几任社长任职期间反映出

来。当然,在位时人们对社长的评价高低也有那么一点比较参考作用,但由于敬重你或畏惧你或爱护你,公开评价似乎总比实际表现要好一点,溢美之词只能姑妄听之,出版人的功过最终要由历史来评定。1979年上海辞书出版社的巢峰同志在“知天命”的年龄,为该社主持规划了22年的辞书选题,在新世纪到来之际,他高兴地说,当时制定的规划在上一世纪居然全完成了,尽管多年前他已将社长的接力棒交给了年轻同志。我们事业就是要求代代相传、生生不息。

事业发展当然主要是看速度,与原先的基础比,看有什么进步。但由于国家政策或行政主管部门的保护和支持,前几年出版社几乎没有不发展的,只是向后看,容易滋长自满情绪。因此,横向找几个学习榜样、竞争对手,不断评估本社在同类出版社中的地位,寻找差距,放弃那些徒劳的努力,寻找可能的切入点,对确定本社的目标、形成自己的业务特色、扩大市场影响是十分有用的。

二 出版策划的灵魂是创意

有无灵魂是生命与非生命体最重要的区别,抛弃唯心主义的内容,灵魂意味着活力、生命力。毛泽东同志说过:“没有正确的政治观点,就等于没有灵魂。”而没有灵魂的人就形同行尸走肉。出版策划的灵魂就在于策划人的创新意识,以及创新能力和创新实践。

创造性实践和重复性劳动都能创造财富,但对社会的贡献相距甚远,如发明一种新机器或创造一种新工艺能代替或减少成百上千人的重复劳动。即使脑力劳动,没有创意的策划只能克隆出似曾相识的作品,它能增加产品的数量,却不能升华产品

的质量。我们常说目前平庸图书太多,就是表明策划创意太少。

出版创意表现为策划内容的个性化。出版人总体目标是追求两个效益的最佳结合。然而,不同性质、不同规模、不同地区、不同历史的出版社,在策划中要注意“扬长避短”,要区分“阶段目标”和“长远目标”,要找到自己的位置,追求特色、创造品牌。

许多出版社规模并不大,编辑人数不超过40人,出书范围就不能拉得过宽,什么书都出一点,市场影响不大;如果能选择某个学科、某个专题,以某种形式作突破口,向市场投放有分量的精品图书或系列书,其选题有标新立异之效而无哗众取宠之嫌,给人以鹤立鸡群之感而无东施效颦之恶,出版社往往因这套书而出了名,尽管出版社不会只有这么一套好书,但人们一提到这个出版社马上就想到的是这套书。像湖南科技社的“第一推动丛书”,浙江教育社的《中国少年儿童百科全书》,上海科教社的“哲人石丛书”等。同样是地方科技出版社,有的因注重学术著作闻名,有的以科普图书见长,有的电脑图书市场占有率高,有的建筑装潢书读者影响大,有的农业技术书系列成套,有的工业技术手册品种齐全,甚至“治百病”系列也能成为出版社的特色和品牌,为出版社带来很好的双效益。

笔者曾先后在两个规模大小、历史长短、资源多寡不很相同的出版社工作,对一个成立才几年、规模并不大、编辑人数不多、选题积累不丰、经济实力也不强的社,我们当时的主要精力放在发展经济上,培育和建立本社的经济支柱,维持出版工作的正常运行。当然,即使经济效益也是和一定的品牌图书联系在一起的,不是说只顾经济效益不顾社会影响,品牌打响了,也就形成了特色;经济上去了,才敢于加大对优秀图书的投入。而对一个历史长、规模大、人才多的社,它的社会影响主要是优质品牌图书,它为社会提供多少与实力相称的文化积累,有多少小社无法

开发的大型工具书,有多少让人耳目一新的选题,从可供书目中读者能得到多少让他高兴、甚至激动的好书,至于利润是多少,在全国排在第几位,人们是不关心的;当然,作为出版人不是不再重视经济基础了,只是侧重点不一样。同样追求双效益,个性特点要求不同的创意。

三 出版策划的动力是激情

毛泽东同志说过,领导的作用一是出主意,二是用干部。策划就是出主意、就是动脑筋。要策划出亮丽的图书、特别是引人注目的图书规划;要规划出版社的整体形象、特别是形成响亮的品牌,对出版人来讲是要动足脑筋、伤透脑筋的。脑筋伤透却乐此不疲,动力在哪里?在于对理想的追求以及为实现目标而作不懈努力的激情。

人的理想和追求是很不一样的,有的追求金钱,有的追求权力,有的追求健康,有的追求感情,有的追求事业,有的追求名誉,不同的世界观追求的目标不一样。出版人追求的当然首先是出版事业的繁荣,这个理想的实现需要源源不断的付出,不仅有脑力的消耗,还有生命的透支,甚至要放弃个人的某些专长和爱好,作出专业上、经济上或生活上的某种牺牲。支撑持续不断努力的是对事业的激情,对理想的信心,对目标的执著追求。

人是要有一点精神的。一个人如果整天没精打采、无所事事,他的未来大概没有什么希望。但人要有信仰、有追求、有目标并不难,难就难在信仰坚定、始终如一;难在精力透支却毫不后悔。即使刚过不惑之年就两鬓霜染,即使辛劳多年仍囊中羞涩,把工作当作自己的生命,在出版策划中有永远使不完的劲,这才是最可宝贵的。上海有一位全国百佳出版工作者,花了两