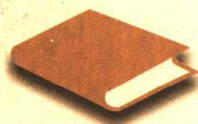


论



书

LUN SHU

1996—2006

广西教育出版社论文选

(二)

◎广西教育出版社◎

论 书

LUN SHU

1996—2006

广西教育出版社论文选
(二)

主 编 蓝小星

©广西教育出版社©

图书在版编目(CIP)数据

论书/蓝小星主编. —南宁:广西教育出版社,
2007. 1

(广西教育出版社论文选. 二)

ISBN 978-7-5435-4722-3

I. 论... II. 蓝... III. 图书—出版工作—文集

IV. G23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 155906 号

论 书

——广西教育出版社论文选(二)

蓝小星 主编

☆

广西教育出版社出版

南宁市鲤湾路 8 号 邮政编码:530022

电话:0771—5865797 5852408(邮购)

本社网址 <http://www.gxeph.com>

读者电子信箱 book@gxeph.com

全国新华书店经销 广西地质印刷厂印刷

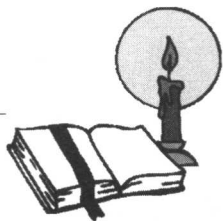
*

开本 787×1092 1/16 20.5 印张 272 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5435-4722-3/G·3783 定价:40.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换



做书与做人

■ (代序)

□ 黄力平

做书就是做人！

书是一种载体。做书就是人们用书来承载思想，记录历史，传承文明。人又何尝不是一种载体呢？做人就是人们用一生去承载精神，记录生活，传宗接代。在某种意义上，可以说人类是通过书才得以繁衍生息、代代相传。

做人就是要努力延长生命，不仅是肉体上的，更是思想上的、精神上的、品质上的；做书也是要努力延长书的生命，不仅是材料上的，更是学术上的、艺术上的、文化上的。

做人要把好方向关，方向错了，一生就白活了；做书也要把好导向关，导向偏了，书就成废品了。

做人要志存高远，人生才会有目标、有动力；做书也要志存高远，出的书才会成为市场的引领者、时代的标志物。

做人要有品位，人生才会潇洒自如、行为高尚；做书也要有品位，出的书才会雅俗共赏、历久弥新。

做人要有激情，人生才会显得生气勃勃、丰富多彩；做书也要有激情，出的书才会引人入胜、撼动人心。

做人要诚实，人生之路才会走得踏实；做书也要诚

实，市场之路才会走得稳当。

做人要有物质追求，更要有精神追求；做书也要有经济追求，更要有文化追求。

做人要有责任心，做书也要有责任心。

做人要有欢乐心，做书也要有欢乐心。

做人要有恒心，做书也要有恒心。

做人要有爱心，做书也要有爱心。

.....

做人如何，做书也如何。有怎样的人品，就有怎样的书品；反之亦然。真可谓：人如其书，书似其人。

做人大多以不圆满为结果，留下许多永远的遗憾；做书也常以不完美为结束，留下不少永久的后悔。人的一生中，做成一两件影响社会、影响历史的事的机会是不多的。有的人肉体虽然不存在了，但他却永远活在人们的心坎里，活在人类的历史中。做人做到这种地步，是高境界、是伟人了！做书也是这样，做出一两种能影响社会、影响历史的书的机会也是很少的。有的书市面上虽然找不到了，但它却印在了人们的脑海里，印在了民族的心灵中。做书做到这种地步，也是高境界、是圣书了！

铭刻在人类的灵魂中——做这样的人，做这样的书，应该是做人与做书的完美统一和最高追求！！

收集在本书中的论文，是广西教育出版社的同仁在近 10 年间，对出版工作各个方面的经验总结和理论探讨，有悟性，有灵气，言之有理，自成一体，是作者用心血写成的，是作者对做人与做书的求索，是作者向广西教育出版社成立 20 周年的献礼！

2006 年 12 月

目 录

现代系统论的结构性原则与出版企业管理	卢少爰 (1)
CRM 与经营性出版社的企业战略	廖民铨 (12)
出版业入世后的挑战与对策	李凤艳 (19)
当前出版企业内部控制制度的思考及对策	谢桂清 (29)
出版随想	黄力平 (38)
非惟一性战术与出版经营	卢少爰 (41)
出版社 EQ 管理之探索与应用	孙 梅 (45)
试论以客户为中心的图书策划	廖民铨 (51)
谈新时期编辑应具备的创新意识	石立民 (59)
八桂书业享誉四海	郑妙昌 (67)
编辑活动中的编辑含量	唐秋德 (75)
与时俱进, 发展编辑职业道德	黄敏娴 (79)
强化编辑的审稿意识	夏日炎 (84)
编辑随想	陈文华 (88)
编辑的跨文化素质	孙 梅 (91)
策划编辑的科学哲学背景与科学教材运作	卢少爰 (96)
《新语文读本》的启示——在总社出版与市场研讨会上的发言	蓝小星 (107)
以爱谱华章——《新语文读本》编辑思想初探	周 影 (113)
剑走偏锋 以奇取胜	谭春兰 (118)

翻译作品出版工作中存在的危机与对策	孙 梅 (124)
教辅读物选题策划的新路子——《课课通丛书》策划纪实	赵汝明 (134)
语文辞书编辑出版初探	马宏兰 (139)
关于辞书编纂质量的一点心得体会	李 洁 (146)
让教师走进研究性学习	石立民 (151)
“入世”后对外语类图书选题与出版的思考	孙 梅 (155)
浅谈英语类书稿的编校方法与技巧	叶 冰 (160)
论新时期编校特征及关系	罗 健 (171)
编辑选拔 VS 王选识将	卢少爰 (176)
谈审读的功能与作用	谢桂清 (179)
“作、做”“定、订”“决、绝”等几组近义词的使用分析	夏日炎 (184)
应时图书对校对机制的冲击及应对	罗 健 (189)
浅谈提高图书校对价值的价值	徐 红 (195)
人学理论与校对主体关系初探	温泉源 (202)
我对校对工作的一些思考	满莎莎 (209)
完美的视觉传达——(VI)导入书籍装帧策划	刘相文 (216)
浅谈图书装帧设计的价值	王 霞 (221)
从出版印制角度谈版式设计	蒋 媛 (229)
从原稿到印版——计算机直接制版技术对出版业的影响	胡庆团 (233)
产品质量管理的几个问题	蒋 媛 (237)
数字印刷技术与图书的“按需印刷”	胡庆团 (241)
快速套准系统的使用与调整	胡庆团 (246)
差异化——教育出版社教辅图书的市场突围之路	刘朝东 黄红杰 (250)

你的总码洋是否先进	卢少爰 (257)
图书营销策划的内涵与实施	赵汝明 (260)
整体营销与出版社经营目的的实现——谈《中考大王丛书》的 成功运作	袁家剑 (268)
筛选·评估·对决——文教出版社与民营分销合作的“非典 型”思考	黄红杰 (275)
我们离图书市场还有多远	石立民 (281)
博弈五则——文教出版社近距离观察新华书店连锁经营之现状	黄红杰 (285)
现代出版与广告宣传	周 影 (292)
书市观感	温泉源 (298)
出版无小事——浅议做好出版社书稿档案管理工作的 “三种意识”	潘 勤 (301)
谈出版社经营管理的中心是现金管理	朱淑英 (306)
财会人员应参与经营管理	李凤艳 (311)

现代系统论的结构性原则 与出版企业管理

◎ 卢少爰

一、出版人面临复杂系统问题

根 据比较主流的一种梳理,“文革”萧条期过后,我国出版工作从1996年至今转入理性发展阶段。对应这一时期的宏观经济背景和出版形势是:首先,随着开放深度和广度的同时并进,“过剩经济”特征明显突出,各出版社库存积压极其严重。时至今日,全国出版单位图书品种陡升,单一品种印数下降,利润空间急剧缩小,甚至趋近“出版企业增长的极限”。其次,随着我国加入WTO,国外势力的强势推进,彻底的经济转型迫在眉睫。中小学教材采购制度改革以及将试行教材循环使用。在这种形势下,一些不甘平庸或先知先觉(指对市场经济大势敏感)的出版企业,在“走系统”的教材教辅之外,开始尝试严格意义上的市场运作。这样一来,我国出版人就面临两套运作体系——

一是原有的旧体系，即仍然依靠各种关系的“走系统”运作。我们不妨称之为“关系体系”。这套体系中的出版企业自主性差，很多方面被人为和偶然因素制约，内部组织程度相对简单。

二是“市场体系”，即企业由生产型逐渐转向市场经营型。在这个框架下，出版社是一个有目的的经济实体，其目的就是在坚持正确导向的前提下争取利润和社会效益的最大化。由于出版社面对的是陌生的客户，必须依靠不断推出适销对路的、高品质的产品，以及提供相关服务来最大限度地满足客户的精神文化需求。也就是说，对外，是复杂、多变的市场，出版企业必须通过资金、信息、物流、人力资源、社会关系等与外界进行有效交换；对内，要实行战略设计和机制创新，优化人力资源配置与队伍维护，构建并执行有效的管理模式，修改或再造生产流程，等等。这时的出版企业是一个比较复杂的开放系统。换言之，我国出版企业已由原来的生产车间演化成一个比较复杂的经济系统，出版人面临复杂系统问题。

思维格局决定企业命运。在这样的形势下，出版企业高层必须在正确理论的指导下，修补过时的思维格局，甚至重构新的思维格局，才能更理性、更有效地解读当下形势，展开合理的战略布局并有效实施，从而寻求一条可持续发展之路。

二、向现代系统论借一双慧眼

回望方法论发展之路我们发现，现代系统论是处理复杂系统问题极其有效的工具。它是20世纪40年代由奥地利生物学家L. V. 贝塔朗非首创的一门新兴科学。它是为适应现代化组织管理需要，处理各种日益错综复杂的系统而出现的，它为了解决现代社会中政治、经济、科学、文化和军事等各种复杂问题提供了方法论基础，已经成为一门跨学科的横断科学。

结构性原则是现代系统论最重要的基本原则之一,在它看来,复杂系统的功能是否最优化,直接取决于系统的内部结构。也就是说,第一,系统是由相互联系的要素构成的,稳定的系统必须是多样要素的有机统一体;第二,组成复杂系统的各要素之间是有结构的,而不是随意排列、一盘散沙式的;第三,从任何一个维度审视功能优化的复杂系统,其结构都是有主次、有层级甚至适度套叠的。这从生命科学的角度看更容易理解。任何一个生命有机体要维持自己的生命力——维持自身的稳定性,只有通过其内部的有序化过程才能实现。有序化就是其内部具有不均匀的结构。比如,活的植物,它肯定是由根、茎、叶、花、果组成的;动物则都要有各种系统和器官的分化。因此不可想象“任何一棵由花均匀地构成的小草和任何一只由胃均匀地构成的狗”(《控制论与科学方法》,金观涛、华国凡著,新星出版社2005年,第95页)。

以上原则具有普遍性,对一切复杂系统都成立。因此“一个国家,一支军队,一个企业,它们能否在社会上稳定地存在、发展,它们是否能繁荣昌盛,是否具有战斗力和竞争能力,主要取决于它们内部的组织程度”(《控制论与科学方法》,金观涛、华国凡著,新星出版社2005年,第96页)。那些被人们喻为“一盘散沙”的组织、企业,就是因为其内部处处一样,均匀一致,在现代系统论看来就是无序。因为其内部不具备结构性特征,这样的系统是极不稳定的,是要濒于灭亡的。

上述观点移植到出版企业运作就是,进入复杂系统阶段的出版企业,要想对市场做出有效反应,实现“双效”最大化,其内部从任何一个基本维度看,都必须具有主次、层级分明的结构,必须远离均匀一致的无序状态。

因此,在新的形势下,出版企业领导者只有自觉掌握现代系统论的思维观念,运用结构性原则审视企业的方方面面,并建立一整套有结构的战略和战术,实施结构化管理,才能有效调整企业各要素之间的格局,协调它们之间的关系,使企业功能达到最优化(比如最佳的经济效果,最佳的

工作效率，等等)。

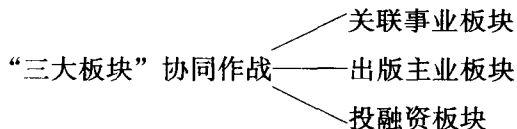
三、结构性原则与管理实践

在出版实践中运用结构性原则实施结构化管理主要有以下几个重要维度。

1. 结构性原则与企业发展战略。

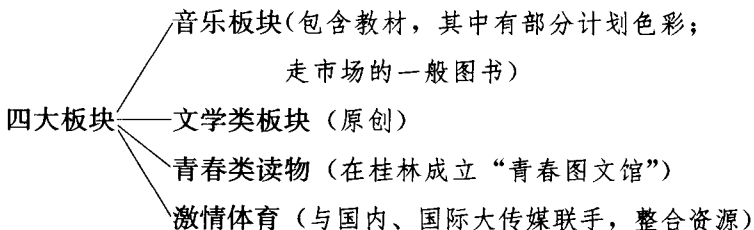
从系统论的结构性原则看，发展到一定程度的经济系统（出版企业），其发展战略要充分体现结构性。

首先从静态来看，企业的发展战略要形成结构性布局。也就是说，空间上要有层级分布，有主次之分和轻重之分，并随着企业的发展，出现必要的套叠。比如，走多元化发展道路的长江集团，其发展战略是：



后两者为做强做大主业板块服务。这一战略包含三个层级：出版主业、两个“副业”。此外，长江集团的每一板块下又有自己的内部结构。出版主业肯定是多样性的统一；关联事业板块也不言而喻；投融资板块启动之初可能会比较简单，但发展下去也会通过适度的多样性来对冲风险。我们说这样的企业发展战略在空间上是有结构的，符合结构性原则，因而原则上是合理的。

那么坚持出版主业方向的出版企业，其发展战略又怎样体现结构性原则呢？我们来看看湖南文艺出版社。这个社是湖南出版投资控股集团有限公司所属的一家以出版文学艺术图书为主的大型出版社，目前以出版业为主，其战略构架是：



而“十一五”规划重新调整的未来新四大板块是:

青春文学板块

原创长篇小说板块

体育板块

旅游与时尚生活板块

由此可见,该社涉足了教育出版、专业出版和大众出版,并根据自己的资源和市场情况,已经打造出相应的产品线。同样,这样的战略布局也是有结构的,符合结构性原则。

其次从动态来看,企业的发展战略在时间上也要呈现结构性。也就是说,不同战略层级之间的部署和执行要有先有后,或部分同时并进,或轻重交替进行,互为配伍,协同发展。套用通行的语言就是,企业的发展战略还要有近期、中期、长期的布局。

比如接力出版社的北京出版中心就是1998年才成立的。湖南文艺出版社音乐板块产品规模化始于20世纪90年代,1999年以来全面提速,2005年,其音乐教材占全国市场的35%强;其激情体育板块则启动于2004年;青春图文馆则建于2005年初。

在此,我们要关注的是以上企业的共性——它们的发展战略从静态到动态,从空间到时间,都做到有层级、有结构;而且各层级之间还有适度的套叠。至于结构如何细化,如何先缓后急,则取决于企业自身的资源、环境、宏观理念等个体因素。

实践证明,发育到一定程度的出版企业,若战略有合理的结构,其成长性就好,发展就具备可持续性。

2. 结构性原则与企业组织模式。

有结构的战略布局必须与有结构的组织模式相匹配才能得以有效实施。换句话说,结构性的组织管理模式,才能给结构性战略的实施提供运作平台和制度保障。因此在实践中,出版企业要根据自己的战略布局以及产品线、产业链在空间和时间上的差异性,建立与之匹配的内部组织模式,并随着企业的发展和市场的变动及时调整,形成结构性组织生态。笔者以外语教学与研究出版社(外研社)为例进行说明。该社根据自身实际和发展需求,逐步形成了如下的内部组织模式。

外语教学与研究出版社内部机构设置

类型	部门结构	部门内部结构	说 明
出版业务层面: 八大事业部	基础英语教育事业部	编辑	事业部基本经历这样的成长过程: 编辑室制(只有编辑或市场调研人员) →工作室制(增设策划和营销)→事业部制(含策划、案头、营销,并独立核算,但无账号) 事业部编辑案头工作:负责发稿和终校,其他校次工作转交社编务中心
		市场	
		信息	
		培训	
	高等英语教育事业部	编辑	
		市场	
	学术与辞书事业部	辞书	
		市场	
		语料	
	综合英语事业部	期刊	
		市场	
	综合语种事业部	德语工作室	
		法语工作室	
		日语工作室	
		多语种工作室	
	儿童出版事业部	市场	
	汉语事业部		
	电子音像事业部		

续表

类型	部门结构	部门内部结构	说明
管理层面: 七大中心	营销中心	市场部	主要面向社班子, 针对全局, 与各事业部内的营销员有信息联通
		销售部	
		储运部	
		版权保护	
	编务中心	设计部	负责全社案头加工
		质检部	
		总编室	
	出版中心	材料部	
		印制部	
		音像制作部	
	行政中心	社办	
		人力资源部	
		网站管理部	
	财务中心		
	物管部中心		
	国际合作中心		
其他	培训中心、国际会议中心、文化公司、翻译公司、印刷厂、宾馆		

由上表不难看出, 外研社根据自己的品牌产品和产品线来设置相应的组织机构, 并与时俱进, 不断成长, 如今已形成了结构丰富、布局合理的组织网络, 使该社的发展战略得以理性地、有效地实施。外研社的内部组织模式分工明确, 轻重清晰, 舒缓有致, 与企业自身的战略板块和产品线有紧密的呼应, 从现代系统论的结构性原则看, 其内部组织具有鲜明的结构性。

实践证明, 有活力的出版企业, 在其结构性发展战略下, 一定有与之相匹配的、符合企业自身特质的内部组织模式作为支撑。

而当下不少发育到一定程度的出版社, 其内部组织机构还停留在设立第一编辑部、第二编辑部、第三编辑部……每个编辑部人数大致相等, 编辑的学科背景配置也基本相似的水平上, 每个编辑部 A 板块产品做一点,

B 板块产品做一点, C 板块产品也做一点, 形不成产品线。而领导班子成员张三分管一部分科室, 李四分管一部分科室……流程松散, 反应迟钝。这样的组织管理模式本质在于“相似”“平行”, 在于“均匀一致”, 是结构性的反例, 是一种近乎于“混沌”的状态。长此以往, 容易导致企业无法集中力量去实施有选择的、主次分明的、先后有序的突破, 企业最终免不了走向一盘散沙。因为复杂系统内部各要素之间如果不能实现有序化、结构化, 系统功能就不可能实现最优化, 时间长了, 无序性不断增加, 积累到一定程度必然导致系统的全面崩溃。

3. 结构性原则与量化管理。

用结构性思维审视出版企业, 还应有数量结构的观念和举措。也就是说, 运用结构性原则管理企业要达到量化结构的程度, 并付诸实施, 才能真正利于企业的长远发展。概括来说主要有以下几个视角。

首先是战略量化, 也就是出版企业内, 各个战略板块以及产品线之间要有数量上的合理结构。近期什么板块比重大一些? 什么板块比重小一些? 具体比重大约是多少? 中、长期各个板块以及产品线之间数量的结构又如何根据市场的变动进行调整? 换言之, 出版企业高层要明确如下问题: 什么板块、产品线是重中之重? 比重各是多少? 各战略板块和各产品线之间如何排位? 它们各自占整体的百分比又是多少? 一定要数量化, 各比重之和为 100%, 并实施“预算管理”。

其次是时间量化。根据战略板块打造产品线, 必须明确各自要用多少时间才能达到预期的目标, 然后严格监督执行。当然, 不排除根据市场变动进行的调整。因此在出版企业高层的管理蓝图中, 必定要有一张清晰的时间表, 这张时间表比较“复杂”, 泾渭分明, 甚至形成“网络”。

第三是人力量化。战略板块、产品线的量化结构决定了出版企业的人力资源配置也必须具有量化结构。即不同的产品板块和产品线, 应该按相应的比重配备人力资源, 支柱型板块和产品线配备人力要多些、全面些; 新开发的板块和产品线, 人力资源的配置开始时少而精, 随着发展循序渐

进地增加。这既是一种逻辑的必然,也是一种常识。不少有理性的出版企业,如外研社,意识就很清楚,凡是支柱型的板块或产品线或品牌产品,成熟度比较高,就成立功能比较齐备的项目部。项目部内人员配置开始出现结构性安排,即有人侧重营销和市场,有人侧重策划,有人侧重编稿,最终发展到内部结构更为丰富的事业部形态,并实行独立核算。而对于新上的板块或产品线,开始只配备有限的人力,或只设市场人员,或只设策划编辑,逐步上轨道后再增设案头编辑以及其他人员。总之循着编辑室→项目部→事业部的线路往前走,一切都在动态中发展。这样的出版企业就像一个生命体,由功能各异的器官(有差异性的部门)构成,所有器官各司其职,不断新陈代谢,企业则有滋有味地活着。

第四是选题量化。这个问题其实也是战略量化的必然结果,只是我国出版企业有着自己的特殊现实——书号控制,所以选题结构的量化管理显得更为迫切。对大多数出版企业而言,书号数量都不宽松,这也有一个好处,即迫使企业慎重上选题,上好选题。因此在量化的战略结构、产品线结构的框架下,各路选题的发展也要有数量上的结构布局。以上述湖南文艺出版社为例,其“十一五”规划中的四大板块对应的各产品线(产品线数量 $\geq$ 战略板块数量)中,不可能每年都以同样的选题数量齐步往前走,而是有的产品线新上选题数量多些,有的少些;有的前期多些,有的后期多些。但在数量上有一个大体的规划,有一个结构性的总体安排。然而这并不意味着要排除偶然性,相反,企业还要根据市场的变动随时做一些计划外的调整。但是量化的结构性布局是根本,根据市场所作的临时调整是偶然的涨落,切忌本末倒置。这也是企业管理是否成熟的标志之一。

第五是资金量化。这就很好理解了,在上述几个量化结构确定以后,把企业有限的资金按比例投放到相应的战略板块和产品线中,并对各部门实行严格的预算管理,动态地核算并控制成本,保证企业应有的利润空间。切忌“抽屉模式”——把钱放抽屉里,想用多少拿多少;或者把紧钥匙,无论如何,能不往外掏就不往外掏。