

我省图书出版业 实施精品工程的思路与对策

课题组

党的十六大要求新闻出版业要为全面建设小康社会提供精神动力、智力支持和思想保证。要完成这项艰巨而光荣的任务，新闻出版业必须认真贯彻“三个代表”重要思想，真正做到“三个贴近”，倡导和实施精品工程。这既是过去十年来我省图书出版的经验，也是今后我省出版业发展的思路。

精品工程的提出与实施

精品及精品工程概念的提出体现了一个历史发展过程。

上世纪 80 年代起，随着经济建设成为全党全国工作的重心，图书出版业获得了大发展，专业化分社纷纷建立。至 90 年代中期，全国出版社数量和年出书品种分别增至 80 年代初的 5.2 倍和 6.9 倍。这种快速增长带来了一些负面影响，最明显的是图书质量的下降。提高图书质量，成为各级出版管理部门的当务之急。

1994 年，国家新闻出版署在确定出版业由规模数量增长向质量效益增长转移的“阶段性转移”战略目标时，第一次提出了“提高质量、多出精品”的口号。1995 年中宣部出版局提出精品应是“思想性、知识性（学术性、艺术性）、可读性高度统一的图书”。在实践中出版界又把它概括为内容精深、编校精当、印制精美，进而提出“精品工程”概念。1996 年，中共中央《关于加强社会主义精神文明建设若干重要问题的决议》指出，出版业要“树立精品意识，实施精品战略”，“着力提高出版物质量，多出好作品，不出坏作品”。随后，出版界出现了关于“精品意识”“精品战略”“精品工程”的大讨论。1997 年 5 月，我局出台了《山西省图书精品工程实施办法》，这是我省第一次以条例的形式对精品工程进行了规范。该办法从组织机构、工作流程、重点环节、目标要求、检测评估等方面对精品图书的生产组织、监控管理、考核奖励等提出明确要求。以此为标志，山西图书出版精品工程的实施可分为两个阶段：第一阶段，从 90 年代初到 1997 年。这一时期是大发展后的治理整顿期，在实践中认识到必须要抓精品图书，进而提出实施精品工程。在这一阶段，精品意识萌生，但是认识还不深，行动还不够自觉。第二阶段，1998 年之后。对精品书的认识逐步深化，精品图书

生产管理与保障机制开始形成，精品图书成批涌现，以精品书为核心带动了全省图书出版的结构优化、质量提高。

综观我省精品工程实施以来的情况，表现出了“高、多、宽、长”的特点。“高”是对精品工程的认识提高了；“多”是精品书大大增多了；“宽”是精品书的面拓宽了，既有学术类的也有通俗类的，既有一般读物也有教辅读物；“长”是运作程序延长了，过去主要集中于编校装帧，现在前至策划、后至营销，都以精品的要求来操作了。可以说，这时精品工程已开始步入自觉阶段。

通过实施精品工程，山西推出了一批有一定影响的优秀图书，如获国家图书奖的《教育哲学通论》《钱学森手稿》，获中国图书奖的《希望童话宝库》《晋商城宅》《清通鉴》，获中宣部“五个一工程”奖的《孤儿泪》《知识经济论》《中国戏曲发展史》等。《中国改革第一人——邓小平》《人生世事来回想》等获全国优秀畅销书奖。晋版图书的总体水平也有了很大提高，以2002年为例，全年共出新书1088种，各类正规评奖中的获奖率达22%，比2001年的19.4%超过2.6%，比2000年的18.2%提高了3.8%，虽然不能以获奖作为优秀图书的唯一标准，但也可以反映出优秀图书的比例在增长。作为衡量图书质量主要标准的编校合格率也有了提高，2002年共抽查图书265种，总字数约3915万字，平均合格率为86.4%，比前两年的78%有了大幅度提高，优秀好书也从19种增加到42种。抓精品工程直接推动了经济效益的增长，2002年一般图书销售净收入达1.3221亿元，比2001年提高10.8%，比2000年提高24.6%，图书的重版率也从1999年的21.4%、2000年的40%提高到2002年的42.3%。

精品工程的成果和经验

我省精品工程的提出与实施，经历了一个实践——认识——再实践——再认识的过程，实践中的经验为今后的工作思路提供了完善和提升的现实参考。这些经验主要有：

一、抓住主线，始终坚持正确的出版方向。这些年出版业的发展是迅速的，社会主义市场经济的形成，对图书出版不断提出新的课题，出版改革也在不断摸索中前进。但是有一点是决不能改变的，那就是“两为”方针不能变；有一条主线必须时刻牢记，那就是多出书、出好书，不出坏书，在任何复杂多变的情况下，都必须把握这一方向。还有一点，就是多年来我省出版业始终围绕党和政府的中心工作，坚持贴近时代，贴近群众，贴近读者。正是坚持了这一方向，才使这些年来山西没有出现一本有政治错误的图书，才使山西的图书精品工程得以健康发展。

二、实施“剥离”考核，引导上市图书的生产。为了扭转我省出版业长期依赖计划性教材和教辅，一般图书市场参与度和竞争能力低下的被动局面，我局党组于1999

年提出了“抓住计划打基础，面向市场求发展”的“三年自养”的目标和措施，开始对出版社实施计划性教材和教辅的“剥离”考核。将主要考核指标限定在一般图书的销售收入上。实践证明，“三年自养”目标的落实，在一定程度上扭转和改变了各出版社对计划性教材和教辅的过分依赖，一般图书的销售收入从“自养”前1999年的不足1亿元上升到2002年的1.3221亿元，我省出版业的市场竞争能力也有所提高。

三、加强编校质量检查，提高图书质量。我们一直把编校质量检查当做提高图书质量的一个重要措施来抓，经过七轮编校质量检查，效果很明显。这项工作开始初期的1995年，全省各出版社图书编校质量的合格率为50%左右，至1998年第三轮时已上升到73%，到2002年第七轮时已达到86.4%，良好以上品种也从第三轮时的不足10%上升到第七轮的35%。编校质量的检查提高了编辑人员精编精校的意识，图书的整体质量有了一个明显的提高。

四、控制每个生产环节，注重协调，加强配合。精品工程的落实，最终要靠出版社。出版社必须加强对图书生产每个环节的组织和监督。教育社大胆采用项目制组建工作室，人民社将重点选题分别确定为社长工程、总编工程、编辑部工程等等。结合局提出的出版社“三年自养”的目标，各社普遍制定内部的具体目标和考核办法。省新闻出版局则把主要精力放在编、印、发、供各部门和各环节的协调配合上，并根据形势发展的需要，不断修改和补充有关的操作规范和管理制度，不断调整并完善考核指标。这一切都表明，只有严格控制好各生产环节，做到编、印、发各部门通力合作，注重协调，加强配合，才有望使精品迭出，逐步实现精品工程的既定目标。

精品工程实施中存在的问题和不足

在充分肯定成绩的同时，我们也应当看到，我省出版界在精品工程的实施中还存在相当多的问题和不足，比如观念和意识问题、机制和体制问题、人才问题和保障措施不到位等问题，表现来看，主要有：

一、精品工程虽促成了山西图书质量的总体提高，但是还没有达到成系列、成品牌，还未出现山西图书出版业的标志性出版物，优秀图书的出现时多时少，难以形成阵势。优秀图书占取的市场份额，与出版发达地区相比差距还很大。

二、本省内部发展不平衡。各出版单位乃至各编辑室在精品图书策划出版上发展不一，有些较后进的出版社长期处于后进，一直没有什么新的起色。

三、尽管实施了计划性教材的剥离考核，但我省图书出版业目前的主要经济支柱仍是教辅和一批补贴协作图书。1999年，全部出书品种中，计划性半计划性教辅图书占26.4%，补贴性协作图书占35%，两项合计为61.4%；到2001年教辅占15%，协作图书占30%，两项合计仍占45%。到2002年，这些比例也没有发生太大的变化。

四、对精品书的认识尚有偏差，有的把精品书误作为评奖书，或争取资金补贴的学术书，所以有的社在精品上只注意所谓的社会效益，即是否获奖，是否有领导、名人表扬，形成了做精品为评奖，评奖后压库房的现象。

进一步加强精品图书生产的思路和举措

十多年的实践证明，实施精品工程是全面提升山西图书出版业形象、改变我省在全国相对滞后局面的有效措施。在今后的 5 年内，山西图书出版精品工程的发展目标初步确定为：图书出版的销售码洋达 25 亿元~30 亿元，进入全国中等发达省份行列；上市图书的利润比例要占到 50%，获奖图书达 30%，其中国家三大奖要达到 15 种以上；图书重版率保持在 45% 以上；编校合格率达 95% 以上，其中精品和重点图书全部达到良好以上。为完成此任务，工作思路如下：

一、坚持正确导向，强化精品意识，创新出版理念，为实施精品工程提供思想保证。

导向问题始终是出版战线必须遵循和坚持的首要问题。当前最主要的是，结合新闻出版实际，认真学习贯彻落实十六大精神和“三个代表”的重要思想，认真学习《“三个代表”重要思想学习纲要》，真正把思想和行动统一到“三个代表”重要思想和十六大精神上来，真正做到“三个贴近”，集中精力抓精品，多出好书，多出精品，不出或少出平庸书，不出坏书。在各种考核和干部任用等重大问题上，要坚持政治素质第一位，并实行一票否决。要坚持社长、总编例会制度，严格选题论证和审批程序，对于有政治、宗教等问题隐患的选题，一律不予审批；要坚持图书审核和审查鉴定制度，把一切可能的事故隐患消灭在萌芽状态。今后，无论哪一层次的评奖活动，我们都要始终树立精品意识，将最优秀的精品图书评选出来，以产生持久的导向效应。在当前和今后相当一段时间内，出版管理机关要加强对市场的规范和监督，采取切实有效的措施，通过选题审批、书号核发和审读监管，将精品意识渗透在管理行为之中，进而渗透给每一位编辑。我们还必须下决心锤炼、打造一批精品，让精品图书产生应有的社会效益和经济效益，并产生很好的示范作用。

我国出版业发展不快，深层次的原因是观念陈旧落后。要进一步实施精品工程，首要的一条是提升我们的出版理念，其中最根本的是要对现阶段中国出版业有一个新的全面的认识。中国现阶段的出版业，具有三种基本属性，这就是意识形态性、文化性和经济性。意识形态属性是魂，文化属性是本，经济属性是纲。2003 年全国新闻出版局长会议指出出版业“既是党的宣传思想阵地，又是先进文化的基本载体，也是国民经济的重要产业”。我省出版业要赶上全国先进水平，转变观念、确立正确的出版观尤为重要。

二、实施全方位人才战略，为实施精品工程提供智力保障。

1. 努力培养一支复合型、前瞻型、智慧型的领导层队伍。在未来的事业发展中，我们要逐步采用这样的标准来选人和用人，并建立起相应的用人机制，让优秀人才能够脱颖而出。同时，还必须舍得投入，不断地把具有培养前途的优秀中青年干部送出去，包括送往国外，让他们开阔视野，接受最先进的出版理念和管理方法，也可以让我们的社级领导到商务印书馆、中国出版集团或上海的先进出版社进行挂职锻炼。总之，要采用多种形式提高我省出版社领导层的队伍素质。

2. 对现有骨干编辑不间断地进行专业化培训。尽管我们的编辑队伍在实践中已经积累了大量开发选题、案头制作甚至营销策划的经验，但还远不能适应出版事业市场激烈竞争的需要。今后，我们要在出版社和编辑定位的基础上，引导每一个编辑开发自己的专业化潜能，有针对性地进行专业化培训。要鼓励并引导编辑进行个性化培训，并依靠个性化的编辑优势，开发有个性化的选题，出版有个性化的精品图书，长期而有效地占领图书市场。将出版社建设成真正的学习型组织，要将学习能力、创新能力和开拓精神作为衡量骨干编辑的最重要的标准。

3. 长期地有计划地引进最稀缺的专业人才。目前，我省的出版队伍几乎是清一色的传统的案头编辑型人才，占领出版制高点的高级策划和高级营销人才还显得十分匮乏。实施精品工程就必须有与之相适应的人才和智力支撑，而高级策划和高级营销人才以至可以跨媒体开发出版资源的最稀缺的人才又往往不可能在传统的出版环境中成长起来。对于这样的人才，我们就必须有计划地挖掘和引进。

4. 加快营销队伍的建设步伐。长期以来，我们一直存在着重编辑、轻营销的倾向，将没有文凭、当不了文案编辑的人员安排去搞发行和营销。这种错误思想的长期存在，严重制约和影响了发行和营销队伍的建设。我们要顺应出版事业发展的客观规律，采取一切可能的措施，加快营销队伍的建设步伐，把充满生机和活力、具有创新和开拓精神的人才充实到发行和营销队伍中来，运用现代企业制度来改造我们的营销队伍，使之适应出版事业发展和实施精品工程的需要。

三、营销和策划并举，让精品工程永远占领出版业的制高点。

一是精品工程的选题和制作是最优的，选题和质量是出版社的生命线也正体现在这里。二是精品工程所拥有的资源是最优的，包括单向度选题和选题资源的深度开发，也包括作者资源和作者队伍的构建，同样包括单一品种的精品图书和精品链的打造和形成；三是精品工程的效益含量是最优的，既包括社会效益，也包括经济效益；四是精品工程的宣传方式和造势效果是最优的，它可以真正让精品图书深入人心；五是精品工程所带来的无形资产是最优的，它可以全面提升出版社的形象。而这一切都离不开对精品工程全方位的营销和策划。全程策划就要求我们必须做到，在选题策划中重

在发现特色，在组稿策划中重在当好桥梁，在装帧策划中重在美术编辑与文字编辑的有机结合，在营销策划中重在形式和效果的统一。只有这样，精品工程才有可能占领出版业的制高点。

1. 深入论证，深度开发，努力优化选题结构。现代出版的竞争更多地体现为选题资源的竞争。书稿内容的优劣高下，基本上决定了这部图书的意义、价值、作用和品格。因此，出版社必须将更多的精力投入到选题资源的开发和利用上，将更多的时间投入到对名牌作者的挖掘和培育上。为优化选题结构，提高选题质量，策划和论证就必须做到五到位：一是市场调研要到位；二是作者的选择要到位；三是图书的规模和装帧形式要到位；四是宣传的方式和营销的预案要到位；五是两个效益的预测要到位。选题的深度开发就是选题资源的再利用，也是精品优势的延伸和发展。要善于策划好的选题，更要善于对同一选题资源作深度开发和利用，在开发精品的同时再去打造精品链。

2. 精编细校，精心制作，努力提高图书质量。一部图书是否是精品，要看它的内在质量和外在的表现形式能否达到和谐完美的统一。内在质量包括图书的内容质量和编校质量，外在表现主要是指装帧形式和印装质量。要想达到最优，就必须精编细校，精心制作，对书稿中存在的思想政治、学术质量、结构体例、表达方式、语言文字及标点符号等方面的问题，要本着一丝不苟、严肃求实的态度一一校订。三审三校制度是为几十年的出版实践所证明的确保图书质量的有效措施，必须认真贯彻落实。先进的技术手段在编校方面只能作为补充，而不能成为人工编校的替代。还必须一以贯之地坚持发稿权人制度、编校质量检查制度、精品图书的印前审读制度以及相关的奖惩制度，并在此基础上制定并实施“三审”检查办法，建立错审漏审追查制度，克服和纠正“三审”中个别人和个别审次的敷衍和形式主义倾向，减少图书质量事故隐患。装帧设计要根据图书不同的内容与市场趋向和读者喜好，接受并运用不同的设计理念，选用不同的装帧材质，体现不同的设计风格。同时要采取更加开放、更具竞争力的方式和手段，推进资源优势整合，在竞争和整合中全面提升我省图书的印装水平。对于整个运作过程，各出版社都要从编辑审稿、校对加工、装帧设计、印制工艺等层面对精品图书进行全程监控，发现问题及时处理，真正提高图书质量。

3. 开阔视野，诚信合作，努力开发出版资源。出版资源在这里主要指稿件资源和作者资源。没有好的稿件和优秀的作者，精品工程就只能是空谈。对此我们也要有更清醒的认识，我们既要看到优秀书稿在全国出版界普遍匮乏的一面，又要看到我省的相对优势。我省有五千年的历史文明，有曾经辉煌的晋商文化，有非常广阔的旅游市场，在这些方面可做的文章很多。我们要善于从新的角度去审视和甄别我们拥有的资源。同时还要把选题的触角伸向省外甚至国外让更多的如《学生探索百科全书》《史努

比全集》这样的书稿资源能为我所用，为我们的精品工程所用。在作者资源方面，我省的高等院校和研究机构，包括经济领域的著名品牌企业等，都明显地处于劣势，省内的作者显得极其有限。但这并不影响我们和发达地区的作者合作，也并不影响我们在发达地区建立属于我们自己的作者基地，前提是必须以诚信为本。只要我们能为合作对象提供最优质的服务，能严格地遵循市场规律办事，就可以争取并拥有最优秀的作者资源。

4. 加强营销，注重策划，努力实现两个效益。让经济效益和社会效益双赢，是我们多年来矢志不移的目标。过去，由于指导思想和认识的偏差，由于片面追求经济效益或社会效益，我们要么出版了一些被上级部门查禁的坏书，要么出版了一些“获大奖、赔大钱、入库房”的所谓的精品图书。要想改变这一状况，就必须加强营销，注重策划。必须清醒地认识到，社会效益是以社会和公众接受为前提的，没有大量读者的认可和阅读，真正的社会效益就无法体现。必须学会并利用全程策划、立体营销、主题营销、关系营销、品牌营销、概念营销、体验营销等等这些先进的营销理念；必须学会运用市场经济的方式和手段，像经济领域的产品生产一样，把图书当做产品一样对待，加强营销，注重策划，精心运作，就有可能在图书出版中实现“双赢”。

四、注重目标规划，加强结构调整，追求特色品牌，努力探索山西出版业做大做强之路。

在我省出版界，规划的制订和实施多年来虽然一直在做，但存在的问题还是相当多的，比如规划与现实的衔接问题，规划与结构调整的问题，规划与特色品牌的形成问题，规划的实现与目标的调整问题等。今后的目标和规划制订工作，我们尤其应重视精品工程在规划中的体现，并将出版业的规划纳入到全省经济结构调整的大范围中去考虑，既考虑我省出版业和全国乃至国际市场的对接问题，也要考虑建设小康社会对出版业的特殊要求，既考虑全省的经济结构调整问题，也考虑出版界内部社与社之间、不同的图书品种之间的结构调整问题。在选题安排上注意发挥优势，同时要充分利用目前尚掌握的计划与半计划性教辅所提供的经济基础，有意识地加大出版资源的开发，抓一批精品图书，形成精品特色系列，创出品牌、创出名牌，扩大山西图书的市场占有份额和社会知名度，这样才有望把山西出版业做大做强，为实现山西打造文化大省的目标做出贡献。

精品工程的实施，虽然使山西图书出版有了很大起色，但其特色还不十分鲜明，从全省来看，难说哪些类别的图书是优势；从全国图书市场来看，也难说哪类图书中山西或山西某个出版社占优势，即使是精品工程实施成绩较突出的出版社，其精品书也是“四处出击”，没有在某一方面形成特色和形成优势。所以如何追求特色，是下一步精品工程中需关注的问题。经过改革开放这二十多年的发展，我们与发达地区在出

版上的差距拉大了，面对发达地区出版资源整合、资本积累完成、人才相当充裕的出版业，我们只能走另一条道路，那就是充分立足本地（本社），加快特色的形成，努力培育品牌，用特色内涵的扩张和延伸去开拓市场，努力探索我省出版业的做大做强之路。

五、坚持不懈，勇于创新，建立适合精品工程的机制、制度和保障体系。

我们必须坚持不懈，勇于创新，同时也要循序渐进、寻求突破，积极稳妥地进行机制和制度建设，以推动精品工程的实施。

1. 从项目负责制到现代出版人制度，实现出版机制的不断创新。由于经济社会的快速发展和我国加入世贸，一些传统的出版机制已不适应时代和社会发展要求。出版界在喊叫“狼来了”中出现了一些急功近利地模仿、照搬外国出版机制的做法，几年过后，成功者甚微，我们应当从中吸取教训。对于外国出版资本的进入，我们应有清醒的认识，加入世贸也不意味着一夜之间外国的出版业会大批涌入，尤其对于我们这种处于大陆中部地区的省份，国外出版资本即便进入，我们还有个时间差和空间差可以利用。至于外国的做法，由于其体制和背景不同，也不一定完全适合中国国情。所以，我们的机制创新必须在原有的基础上，在保持我国出版业基本属性的前提下，在自身力量许可的条件中积极稳妥地进行。事实证明，这是一条可行之路，我省一些出版社对项目负责制的尝试就是例证。相对于传统意义的出版运行机制来讲，它是一种创新，也是一场革命，它所革除的是平均主义的命，也是革除只管投入、不管产出的传统出版行为的命。项目负责制的核心是调动起了项目负责人的精品意识、市场意识和责任意识。或者说，它在一定程度上调动了出版要素的合理配置和流动。但由于体制所限，这种创新还只能是初步的、不彻底的，还有它无法克服的弊端和局限性。出版要实现和国际市场接轨，就必须使这种机制的创新不断地向更高的层次发展，最终实现向现代出版人制度的过渡。我们必须从现实出发，运用发展的眼光分析和研究问题，从积极推广项目负责制做起，不断探索，不断创新，在出版体制改革中，积极稳妥、循序渐进地摸索和建立适合我省出版事业发展的新型出版运行机制。

2. 建立并完善适合我省精品工程实施的制度体系。精品工程是一个系统工程，与之相配套、相适合的制度也必然是一个完整的体系。这一体系包括精品工程的组织、管理、运行、监督、评价、奖惩和保障等环节。在过去的出版工作中，我们曾制定了《山西省精品图书工程实施办法》，这是一个基础。面对新的形势和新的要求，要对这些制度进行必要的修改，使之更趋完善和合理。要在进一步深化改革中进行制度创新。我们所要建立的制度体系，就是要让精品工程生产运行的每一个环节都是科学合理的，都是有章可循的。当前我们制度建设的重点应是过去较少涉及的监督、评价和奖惩体系。

建立精品工程的监督制度体系，就是要把精品工程的整个过程和每个环节都纳入到监督制度体系的管辖范围之内，依靠制度和人的有效监督，使精品工程的组织、管理和运作等环节能够运行得更好，使这些环节的制度能够执行得更完美。建立精品工程的评价制度体系，就是要完善考评，建立和健全有效的激励机制。从1994年开始的“年度工作目标责任制”，把每年出版社的工作目标分为两大项内容，即社会效益指标和经济效益指标。为使社会效益指标尽可能科学量化，又分为六项硬性量化指标（①图书重版率；②重点图书率；③编校合格率；④装帧设计优秀率；⑤优秀图书率；⑥外向型图书率）和两项弹性指标（⑦精神文明建设；⑧人才培养任务），2000年又按“三年自养”的要求提出了更具体的考核指标。实行了出版社浮动工资总额（年终效益奖）、社长年终奖与出版社效益挂钩的办法，在促使出版社及编印发各环节保证出版优秀书、实现两个效益上发挥了一定作用。但是，实践中我们也看到了这套考评制度的不足。各社虽然已经完成了各自的指标，但真正计算一下，现在各社每年总费用在4500万元以上，如果能达到15%的利润率（这是很不容易的），那就需要有3亿元以上的图书销售净收入。2002年实际实现1.3221亿元（目标为1.15亿元），从这一水平到3亿元，按平均增长20%计（2001年增长最低的社为0.96%），尚需五年时间。因此不难看出，“三年自养”实际上还是一种低水平的要求。要通过一般图书实现真正自养仍有很艰巨的路要走。如何以精品工程为龙头，全面带动一般图书的繁荣，完善考核制度，充分发挥激励机制的作用显得十分重要。

3. 建立并完善精品工程的支持和保障体系。对于精品工程的实施来讲，人才、物资、制度都是保障。这里主要讲资金的保障问题。精品的形成需要培养，精品链的延伸同样需要投入。在过去的几年中，由利税返还所构成的重点图书出版专项基金曾对我省精品工程的实施发挥过一定的作用。但在实践中我们也看到了它的不足，主要是使用不够灵活，投向不够明确，到位不够及时，使得该补的补不上，该多投的投不够，严重制约了专项基金作用的发挥。因此，我们建议；第一，希望省里能将每年的重点图书出版专项基金切块下拨，由省新闻出版局具体分配使用，这样才能收到更好的效果。第二，希望省里能将古籍整理规划工作真正重视起来，古籍整理规划办公室虽然在这次机构调整中划为了省新闻出版局的内设职能，但它所承担的工作仍然是带有全局性的，仍应引起省领导的高度重视。我们认为，此项工作仍应成立由省长担任组长的山西省古籍整理规划领导小组，并每年至少划拨50万~100万元的专项资金用于古籍整理规划工作。否则，此项工作停滞得时间越长，我省在文化建设上遭受的损失就越大。而且，随着一大批学贯古今的文化老人的逐渐离世和一些古籍资料的逐渐散失，所造成的损失有些将是永远也无法弥补的。第三，希望省里能够考虑出版行业的特殊性，批准我们设立山西省重点图书出版基金，采取省里补一点，出版单位出一点，社

会上筹一点的办法，力争在三至五年内筹集不低于 1000 万的出版基金，用于重点项目的扶持出版。这样，才有可能持之以恒、卓有成效地抓好精品工程，全力推进社会主义精神文明建设。

六、关注两大市场，加强战略研究，努力提升我省出版业的竞争能力。

人类社会已进入信息化时代，出版业因其特殊的产品性质而不可能仅为某一地区某一省份服务，更不要说经济文化相对欠发达的地区省份了。山西的出版业要壮大，必须面向全国图书大市场，面对出版业同行的竞争。过去，山西信息相对闭塞，在出版业发展上既未能及时吸取别人的优点为我所用，又没能充分发掘本省资源以吸引全国读者，所以要使山西一般图书在参与出版竞争中占据有利地位，加强战略研究工作十分必要。

战略研究包括不同层次、不同范围的许多课题。如对自身出版力量、出版资源的调研，对图书市场走向的调研，对某一种类图书以及我省同类书情况的调研，对兄弟省市、兄弟局社出版工作的调研和对国际市场的调研等等。尤其要注意一些过去关注不够的领域，例如电子、网络等出版手段及其与传统出版物的关系，民营书业及文化公司运作情况及与国有出版社的关系等，都需要通过调研做到心中有数，只有知己知彼，才能更好地把握和矫正我们实施精品工程的策略和方法。

战略研究工作要抓好，需要从组织上、制度上和与实践相结合上予以规划，使之不停留于一般性号召。今后，我们每年都要组织相关部门和人员走出去，开展专题调研活动，同时要改进并提升我们的调研手段，投入必要的资金建设“山西新闻出版网站”，并和“中国图书出版网”等相关网站进行链接，大规模开展网上调研。不但省局要抓，要求各出版社也要重视调研工作，使之形成风气，让精品工程在实施中增加科学性，减少盲目性。❶

『作者单位：山西新闻出版局』

发展特色与中部地区出版

张明旺

社会的现代化进程，使出版业发展与经济环境的关系越来越密切。改革之初，当1979年长沙会议时，全国地方出版业发展水平尚不相上下，20年过去，东部发达地区无论是出版实力还是出版规模，都已经遥遥领先。开发西部战略的实施，又必将为西部经济包括出版业创造更多的优惠条件，带来机遇和活力。在这种形势下，处于非东非西的中部地区，出版业究竟如何发展，研究和选择一种有利于迅速崛起并向发达地区看齐的策略和道路，已成为中部地区出版工作者必须面对的重要课题。

策略的研究必须依据于现实。审视中部地区的出版，显示的是这样一种现状：一是整个出版业中计划经济的成分还很大，教材教辅的出版在整个出版板块中占到90%以上，真正靠市场取得的不足全部出版经济的10%；二是在多年发展中，规模扩张没有与质量效益同步，人员机构与东部同类出版单位差不多的出版社效益却相距甚远；三是管理水平低下，创新能力弱，这些年在全国图书市场上叫得响的双效书没有几本是中部地区的，至于高科技手段应用上则更显滞后；四是与西部比，也没有关于民族出版的经济补贴和相应政策（尽管这部分经济支持在减少）。面对图书市场日益加剧的竞争，面对教育改革使教材教辅的出版不再垄断的局面，面对加入世贸的新环境，全国出版界都在积极寻找对策。然而，近年来一直喊叫的“造大船”之类的举措未必就适合中部，更不要说在国家不均衡发展思路下，对发达地区出版集团的政策倾斜还可能带来不利于中部发展的“马太效应”。身处中部，走发达地区的发展之路已不可能，组建集团也未必是上策，可行的只有从自身条件出发，强化自身的特色，靠发展特色出版来生存、壮大，占据一定的市场。

树立特色意识，完成出版业从无特色、少特色到有特色、强特色的转变，应该说也是中国出版业要发展壮大的共同之路。在目前形势下，对中部地区出版业来说，这一选择也许更为迫切。

发展特色才有出路

发展特色必须提高认识，明确这既是形势所逼，也是我们自身发展的必然要求，

唯其如此，才能走出计划经济的温室，适应市场经济的风雨，才能实现跨越式前进和可持续发展。

靠特色发展是一切事物发展的普遍规律。自然界如此，社会也是如此。回顾半个世纪中国社会主义事业的发展，每当忽略了自己的特色搬别国的做法和经验时，就必然走弯路受挫折。邓小平理论的伟大之处就在于强调了中国特色，从而开辟了前所未有的崭新时代。强调中国特色，其核心就是坚持从实际出发，实事求是，按照我们的国情走自己的路。社会主义事业是这样，社会主义的出版业也应该是这样。我们搞的是有中国特色的社会主义出版业，落实到不同地区、不同出版单位就应该是适合其地区和出版社的各有特色的出版。计划经济时期的地方出版业大家都一样，与当时的地方经济布局及发展相一致，呈现的是一种同构现象，以致有人认为中国出版业最大的特点就是没有特点。这种模式本身已经不适应变化了的客观现实，坚持它只会违背事物发展的规律。所以，提倡特色出版需要从事物发展的哲学高度认识它的正确性与必要性。

发展特色也是深化出版改革的必然趋势。出版改革 20 年来取得了有目共睹的成绩，但是与其他战线比，还显得滞后，行业垄断下的丰厚利润掩盖了它的体制与机制上不适应社会主义市场经济要求的矛盾，规模数量的繁荣下存在着重复出版、资源浪费和竞争的无序。近年来实施的向质量效益转变的阶段性转移战略取得很大成效，现在进一步改革将主要集中于两点：一是推进整合、重组，在全国范围实施不平衡发展战略；二是进行产业结构和产品结构调整，解决计划经济留下的同构问题。抓特色出版完全符合这一思路。改革开放以来的图书市场发生了根本性的变化，由卖方市场转换为买方市场，出版社与读者的关系已经从“我出你读”变化为“你需我出”，除了尚可短期维持（也就是一两年）的仍有计划经济色彩的教材外，出版社拿不出自己的特色出版物，那就只会使自己的市场份额越来越小，最后被淘汰出局。

发展特色更是中部中小出版社自身生存的唯一选择。应该承认，我国的地方出版业在改革开放前基本上都是中小规模，普遍是一种“小而全”的状况，但是现在东部地区已经实现了跨越式发展，一些集团或集团雏形已经出现，而中部地区大都保持了原地方出版业的传统规模，造成竞争实力不强，抵抗风险能力不大，加之在出书范围、资源划分、市场营销、机构设置、运行机制等诸方面的僵化老化，发展潜力有限。要从旧有的模式中突转，不进行一个全局性的调整，不确立一个新的发展思路，是绝对不行的。即使是品牌社或是品牌书，也只有选择特色发展战略，才能有出路。这种特色发展战略不能去跟风，而只能是按照市场竞争的法则，调整出版物结构，有所为有所不为，按照“小而特、小而专、小而精”的方针积累实力，谋求发展。20 年前长沙会议上确定的地方出版社“立足本地，面向全国”的方向当前并不过时，更应强调的

是立足于本地（本社），促进特色内涵的扩展和延伸。

发展特色也是对“入世”带来的诸多挑战的回应。“入世”后，外国资本将陆续以各种方式渗入中国图书市场，德国贝塔斯曼上海滩登陆和几年来的扩张已是一次试验或者说是预习。如何应对“入世”后的形势，大家常说的一句话是既是挑战又是机遇，但冷静分析一下我国现实的出版业与发达国家在资本规模、运作方式、经营手段上的差距，则不得不承认，挑战的成分大大高于所带来的机遇。即使有机遇，也不会钟情于目前状况下的每个出版社。在国外出版业渗入并实行“本土化”时，估计会有相当一批我国出版社在较量中败下阵来，任何盲目乐观与盲目自信都改变不了这种迟早会发生的事实。所以，发展特色，抢占市场才是上策。考察国外的出版业，也并非全是大出版社、大出版集团，而是大中小并存，凭着各自的特色与优势生存。依据自身的条件抓住特色发展并不断开拓创新，就可以在某一点上领先，这是全球经济发展中多次被证明的规律。印度作为一个连高速公路都没有的国家，反而在软件业上奇军突起，占据了全球 16.7% 的市场份额就是明证。中部地区不可能去同国内发达地区、更不可能同发达国家拼出版实力。一说到迎接国际竞争就只想创建大集团。这无疑是一种误区，立足实际，走特色发展之路也是完全可以同国际接轨的。

发展特色必须创新

特色不是现成的，是需要不断努力创造的，发展特色的过程也是一个不断创新的过程。江泽民同志指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”“要树立全民族的创新意识，建立国家的创新体系，增强企业的创新能力。”纵观国内外成功企业的发展历史，无一不是不断创新而形成自我特色的历史，只有创新才能够为出版企业持续增长提供动力。

从中部的具体情况出发，特色的创新当前可以考虑从两个方面着手，即一是制度创新，二是抓特色工程。

所谓制度创新，就是对原有的行政格局、产业格局和利益格局进行调整，它自然会涉及到出版业的产权机制、管理机制、市场机制等相关问题。体制创新就是改革，党的十五大报告明确指出了出版业要“调整结构，加强管理，提高质量”，这里所讲的调整结构，并不是一般意义上的调整机构，笔者认为，这也应该包括既鼓励发展社会主义市场经济又适应出版规律的体制上的创新。我们必须看到出版业意识形态的特殊性质，但出版物的商品属性决定了出版业要繁荣，就必须按市场规律办事。然而我们的一些出版社做起来却总是显得畏畏缩缩，其根本原因大致有三：一是怕改乱了出问题，尤其是政治上出问题。事实上，“讲政策”与“走市场”在出版业不应该看做是对立的，坚持社会效益第一又不放弃经济效益完全是可以统一的；二是没有危机意识。

出版依靠计划经济下教材教辅的丰厚利润过悠闲日子过惯了；三是出版社本身缺乏市场意识和市场运作能力。甚至可以说目前的许多中部地区出版社既缺乏这方面的知识与经验，也缺乏这方面的人才。这三点有认识问题也有实际问题，只有通过体制上的创新去逐步解决。体制没有创新，在原有的运作模式中发展特色几乎是不可能的。

东部发达地区已经开始搞集团，尽管它还不是完全意义上的按现代企业制度和现代资本运作的集团，但毕竟是一种体制上的创新。现在一些出版研究者提倡出版产业化，提倡建立现代企业制度，这无疑是正确的。但是对目前中国出版业，尤其是中部不发达地区出版业而言还未必适用。出版的产业化不是一个纯粹的经济学问题，中国出版业还可能是完全意义上的企业，出版业的改革只能是向现代企业制度的方向逐步推进。再者，即使完全按照现代企业制度来运行，我们出版社现有人员的个体素质与整体素质也未必能适应与完成产业化运作。目前情况下，可行的只能是“有限产业化”，即承认出版业的产业，但还不能完全按照与一般企业相同的现代化整合模式来操作，可以先在某些环节逐步实施企业运作，例如在图书发行和印制方面。中部地区应该在一个时期内，学习积累产业化运作的经验，在逐步走向市场的过程中做到“有限产业化”。

出版业是通过自己的产品被社会所认可的，所以在发展特色上必须抓图书选题的创新，要有计划有步骤地搞一些特色工程。这不是仅仅推出几种有特色的书，而是要在选题策划、出版战略、经营方式，运作机制诸方面都有新的转变，这是一个系统工程。对于出版社而言，特色工程就是要打好“社牌”与“品牌”，知名的“社牌”更是一笔无形资产。要确定一个社的主攻方向，商业界有句名言叫“不熟不做”，出版社要从自身比较熟悉的方面入手，有所为有所不为，抓一批特色出版物并形成精品特色系列，这样才能在市场中站稳脚跟，扩大份额。

抓特色工程不能离开我们出版业总的方针和宗旨。我们出版业是直接为建设先进文化服务的，先进文化就是体现历史发展的根本趋势，就是体现当代社会的进步主题，就是体现我们中华民族优秀传统文化与社会主义现代化实践的统一。我们必须立足于这一基本点来抓特色工程，来制作文化精品。实践证明，只有体现先进文化的出版物才会真正受到读者的欢迎，出版社也才会有持续发展的后劲。中部地区是中华民族的发祥地，是中国革命的摇篮，深厚的历史文化积淀，革命岁月的熏陶使这里有大大可开发的区域文化。所以，在建设特色工程时，必须充分注意发挥本地优势，开发本地区出版资源，以新的视角、新的形式去酝酿有自身特色的选题，从这里找到特色，找到起点。

发展特色要靠自己

如果说上面是在讲为什么要发展特色和如何发展特色，这里就需要明确谁来发展

特色，那就是三个字，靠自己。强调要靠自己，是因为在中部地区改革相对滞后的大环境下，不少出版社还自觉不自觉地保留着传统的保守的思维习惯，这就是“等”、“靠”、“要”。凡事总是等红头文件，等别人的经验；靠上级安排，靠外力推动；要资金支持，要政策优惠。靠自己就是要不等不靠不要，解放思想，大胆实践。这个“自己”既指出版社，也是指出版管理部门。

提到出版管理部门，是因为在目前的管理体制上，尤其在中部地区，出版的行政管理仍有很大作用。计划经济所形成的格局使出版管理部门基本上还处于既当裁判员又当运动员的境地，虽说这种状况长远看是要改变的，可当前还必须利用这种行政干预去促进出版社的改革，用一定的政策去激励、鞭策那些在发展特色、开辟市场上有积极性有行动的出版社，限制、督促那些老不愿放弃计划经济，缺乏危机感、苟且偷安的出版社。出版管理部门应该从一个地区的全局出发，利用目前尚有的计划经济成分来打基础，也就是打本地区发展特色出版、扩大市场份额的基础。这个基础包括设备基础、资本基础、技术基础、人才基础、管理基础和品牌基础。

发展特色的主体是出版社。所以出版社必须解放思想，更新观念。解放思想的精髓就是实事求是，根据自己的发展策略，不盲从，不跟风。不一定别人成功的东西就也适合自己，要自己认准了的才干，认不准的就不干或暂时不干。现在的情况往往是一阵风、一窝蜂，自己很少动脑子。例如讲人才重要，对不对呢？当然对。但是，抓人才的根本是要找“适合你用”和“你适合用”的人，而不是一味地追求高学历。这就是要以人为本而不是以知为本。只有确实从实际出发，从自身的条件出发，提高新的思路、新的管理模式，才能保证走特色发展之路。

一个出版社的特色并不仅仅体现于所出的图书上，书好还需要有特色的营销策划。所谓营销绝不是让产品自然进入市场，必须要有相应的有效的促销手段，而这又恰恰是长期以来靠计划经济吃饭的出版单位的短项，既缺乏商业经营意识，又缺乏有特色的商业经营手段。在现代市场竞争之下，桃子的命运并不完全决定于它自身的好坏。所以，抓特色出版同样也需要发行环节的自觉参与、自觉行动。

中部地区出版业的相对落后，是多种原因形成的。要想实现跨越式发展，还有很多困难与阻碍。我们提倡发展特色出版，就是想从这些困难与阻碍中突围而出，用较短的时间赶上发达地区，从而在建设有中国特色社会主义出版业的过程中确立自己的地位。㉔

『作者单位：山西新闻出版局』

发挥自身优势 壮大出版实力

王宇鸿

目前，我国出版业正面临着前所未有的大变局，集团组建、企业转制、市场开放、民营准入，凡此种种，使得出版形势变得异常复杂而且难以逆料。作为出版业的一个焦点，教育出版更是处在各种变化的风口浪尖。不少人以为教育出版是一个聚宝盆，蕴藏着无穷无尽的财富，不惜一切代价要在教育出版领域放手一搏。据统计，全国 568 家出版社竟有 540 多家涉足教育出版，更遑论上千家从事教辅图书的民营书商，竞争的激烈程度可以想见。经过几年的大浪淘沙，教育图书的出版市场经历了沧海桑田般的变化。有人描述说，时下教育出版出现了整体性的溃退，语虽峻急，但的确在某种程度上反映了教育出版的走势。在严峻的市场情势面前，一些传统的教育出版强社调整了出版方向，逐渐淡出教育出版领域，而转向了社科、少儿、文艺等；另外一些虽在勉力支撑，却再也不复往日的荣光。

在日益严峻的市场形势面前，山西教育出版社作为一个处在中西部省份的地方小社，又是以教育图书为主业的专业出版社，该如何应对新形势的挑战，在风险莫测的出版市场中做大做强？这将是对我社竞争能力、出版水平的真正考验。自 2000 年初实施改革以来，我们便进行了多年的市场化运作的探索和实践。其间，我们经历过失败，经历过怀疑，也经历过争论，但现在我们最终取得了一定的成绩，在业界产生了一定的影响。回顾近年我社市场化运作的历程，总结我们成功的经验，我认为，一个出版社要想做大做强，就必须坚持开拓创新、与时俱进，坚持开发特色资源、培育特色优势，坚持专业化发展道路，坚持精品化经营战略。这四个坚持，概括地说就是四个字：新、特、专、精。

新：企业发展的动力源泉

新，就是创新。创新是社会发展的源泉，是企业发展的动力，是赢取市场竞争力的根本保证。创新的涵义是多层面的，既有内容创新，又有形式创新；既有整体创新，又有局部创新；既有理论创新，也有实践创新。但就出版业来说，最终可归结为三点，

即理念创新、机制创新、实践创新。

创新，首先是理念创新。对于出版单位来说，所谓理念就是出版战略、出版思路，是指导一个出版社中长期工作的发展纲领，是其出版个性和出版特色赖以形成的精神性间架设计。持之以恒地坚守自己的出版理念能够塑造一个出版社鲜明的出版特色，但面对新形势、新局面，对既有的出版理念进行调整和创新，则是出版社与时俱进、勇于进取的表现。以我社为例，上世纪90年代初建社伊始，我社逐渐形成了“以教材教辅为主体，以文史读物为重点，以艺术教育为特色”的结构体系，出版思路是非常明确的。随着市场形势的变化，我们本着创新与守业并重、改革与坚持并举的原则，对传统的出版思路进行了适度调整，提出了“五个坚持不动摇”的思路，并强调要以此作为今后一段时期出版工作的指导思想。这“五个坚持不动摇”是：一、坚持“双效”并重不动摇；二、坚持出版方向不动摇；三、坚持品牌战略不动摇；四、坚持教材开发不动摇；五、坚持出版合作不动摇。这一出版思路的确立，统一了全社职工的认识，奠定了我社未来出版特色的基础，坚定了我社在教育图书领域探索与实践的方向，为我社职工积极开发市场化图书提供了最有力的思想支持。

创新，其次是机制创新。机制是理念的落实，是实践的依据。有了新的理念，就需要良好的管理机制来保障它的实现，而缺乏机制支持的理念创新最终只会流于空想。就我社而言，我们前后经历过两次机制创新。一次是从2000年起实行的图书项目责任制，这是对传统出版体制的革新，适应了当时市场的要求，经过三年的运行，基本实现了预期目标，编辑人员的市场意识和市场能力都有了明显的提高。但随着图书市场竞争形势的日益严峻，原有的项目责任制已不适应时代要求，我们开始了第二次创新。2004年初，我们经过广泛深入的调查、研究、论证，着力从三个维度上进一步深化改革：在管理上，实行社长负责、分工协作的管理方式，建立健全运行机制；在用人上，实行全员竞聘、优化组合的上岗方式，建立健全竞争机制；在考评上，实行以质量效益为中心的考核方法，建立健全激励机制。依照这三条原则，我们将全社的生产、经营、管理部门划分为两办六中心，即社长办公室、总编办公室、教材教辅中心、图书策划中心、图书制作中心、图书发行中心、财务结算中心、后勤服务中心，各中心又分设相应的业务科室。在职能上，这六个中心分别由六位副社级领导兼任主任，改变了以前考核社领导没有量化标准的局面，在一定程度上把他们的工作具体化、细化了。特别是有经营任务的中心更是如此，比如教材教辅中心、图书策划中心、图书发行中心，我们要求他们的经营业绩参照其前一年度，每年按10%的比率增长，这就有了一个硬指标。这样，我们不仅完成了运营机体的改造，而且实现了运作机能的优化，而创新了我社的运行机制，使每位干部职工明确了自己的生产责任，有效地激发了大家的生产热情。