



心灵独白

在出版行业,我是一名普通的员工,也永远是一个学生。以图书产品的专业化辅大规模工业化的运作方式,转变传统出版的经营理念;通过合作促进体制机制创新,引进优势资源,打造具备全部竞争力的出版产业链,我们已经走在路上,我们还会走得更好、更远!

杜森,编审,广西出版工作者协会会长。他曾在高校任教15年并留学于英国爱丁堡大学。2003年5月任广西出版集团社长、党组书记。2009年12月,杜森牵头组建广西出版传媒集团有限公司成立,就任董事长、党委书记、总裁。

杜森:跳出出版 做精出版

■ 本报记者 马莹

有空时,杜森常喜欢听各种机器运转的声音。在他看来,无论是低低的发动机轰鸣声,还是有规律的齿轮转动声,都是美妙而有吸引力的。一边聚精会神地听着,一边琢磨、辨别机器各部件如何衔接、如何运转是一件有意思的事。管理企业也如此,如何通过改革、创新,将企业链条衔接得更流畅、运转更高效,是杜森时常思考的事情。

身为广西出版传媒集团的掌舵人,机械专业背景形成的结构、动态、刚性的理性思维模式,以及工业化、规模化经营管理理念的运用,帮助杜森在出版行业不断突破——在没有政府资金支持下,整合多家印刷企业,成立印包集团公司;通过和社会资本的创新合作,实现集团旗下工贸企业全部股份化。10年来,虽然地处偏远、经济后发展地区,广西出版传媒集团的综合出版能力及品牌影响力突破地域局限走出一条上扬的增长曲线,演绎了“广西出版现象”。

理念决定高度:跳出出版看出版

时光退回到2003年,广西新闻出版体制改革步入关键一年,广西出版集团与广西新闻出版局实行局社分离、政事分开,杜森受命掌舵广西出版集团,担任党组书记、社长,开始了他从政府官员到出版单位管理者的全新历程。

杜森常说,以前没做过出版,是个外行,但做出版就要站在产业的高度来认识问题,要跳出出版看出版。传统出版是事业体制的产物,在转企改制之前,严格说来,出版产业属性发挥不充分、体现不完整。因此,作为企业的高管一定要立足产业高度,放大视野,将自身企业置于宏观背景和产业政策的背景下,才能认清自身处境和发展趋势,才能找出制约发展的问题和实现跨越发展的途径。

杜森刚刚到广西出版集团履新之初,曾有人对长期从事教学及政府工作的他能否带领出版走出困境、壮大出版产业表示过疑虑。由于文化、地理环境、社会经济条件,以及出版人才、出版资源等存在先天不足,2003年局社分离时,广西出版业实力弱、规模小,更为严重的是长期以来出版单位各自为政、无序竞争,观念陈旧、思想僵化,致使内耗严重、资金不畅,严重制约着产业发展。

如何改变现状?杜森刚到任之时,已开始筹划“资源整合”这步棋。经过周密的准备和不懈的努力,广西出版传媒集团

在几年内形成了以产业关联为重点的系统资源整合。

首先,在主业方面,该集团对直属6家图书出版社进行了以板块发展为基础的资源调整,并出台措施,鼓励其在各自拿手的板块“精耕细作”形成品牌。如已经具有较大影响力的低幼及青少年板块、女性时尚读物板块、东盟读物板块、职教板块等,厘清发展思路,各社的工作目标也更加明确。

其次,在产业链上,该集团回收了纸张供应和印制资源,支援集团的物资公司和印企改革发展,以极小的成本整合集团3家印企组建广西民族印刷包装集团有限公司,并迅速向包装、特种印刷等社会印刷延伸。这种从点到线到面的产业发展以及梯次推进时辅的体制机制创新方式,形成了广西出版传媒集团的核心竞争力。

再次,在发行上,该集团支持各出版社巩固和扩大做好本版图书发行,鼓励创新发行模式,通过精细化分割市场,以资本为纽带,整合广西教育出版社、接力出版社和广西师范大学出版社教辅发行资源,并引进民营资本,组建了发行公司,发货码洋从2009年的2亿元,迅速提升到2011年的4.5亿元,大大提高了图书产品的市场占有率。

“资源整合的过程就是一个重塑市场主体的过程。我们这种自觉的整合,与单纯依靠行政推动的整合相比,可能避免了‘集而不合’的情况,达到了优化资源配置、壮大产

业规模的效果”,杜森如是说。

一组数字是对整合结果最好的说明:2004年底,广西出版集团出版图书3000余种,资产总额14.69亿元,实现销售收入约7亿元;2011年底,广西出版传媒集团出版图书5000多种,资产总额超过27亿元,与2004年相比,翻了近一番;销售收入21.12亿元,比2004年增长了近2倍,职工平均收入增长了近2倍。看到集团产业发展的成绩,自己收入也提高了,职工当初的疑虑烟消云散。

高度决定视野:向市场要效益

让广西出版传媒集团办公室主任卢佑祥印象颇深的是,杜森董事长虽然是集团最忙碌的人,到现在仍保持着这样一个习惯,凡出差在外,无论多晚,也无论周末,只要回到南宁,总是先到各子公司,深入一线经营层,了解生产经营、产品销售、市场变化情况,并把自己掌握的市场信息进行反馈,及时调整经营策略。

为什么如此看重市场?杜森表示,从发展的眼光看,集团的经营理念必须市场化,我们的思维方式要从原有的“从内向外”改变为“从外向内”,做到真正意义上的以市场为中心,以客户为中心,向市场要效益。他介绍,经过多年的摸索,集团提出了组织架构的扁平化和产业的多元化方向。

第一,组织架构的扁平化是以项目或资产为纽带成立公司,直接面对市场,一线经理责、权、利统一,具有较大的自主权。杜森饶有兴致地举例:过去集团旗下的广西科学技术出版社和广西教育出版社都出版职教教材,但规模不大,资源分散,我们成立了专门从事职教教材开发、出版、发行的公司,一个学校一个学校、一个专业一个专业地做,目前该板块的发货码洋已经从公司成立当初的200万元增长到近4000万元。

广西出版传媒集团向市场要效益,可谓

收获颇丰。据了解,2011年,接力出版社实现出版码洋4.05亿元,发货码洋3.91亿元,全年销售收入1.63亿元;广西教育出版社实现销售收入9409万元,同比增长2.8%,完成回款1.18亿元,连续3年实现回款过亿元。与此同时,集团的图书竞争力明显提升,仅2011年度,年销售量在5万~10万册的图书有36种,销量在10万~30万册的图书有6种,单品种图书年销售再度创下新高。

第二,产业多元是广西出版传媒集团调整产业结构、谋划产业布局、实施经营市场化的又一长远战略。杜森为多元化设定了一个宽松的发展空间:不拘泥于一种形式,与其他体制合作或者进行项目合作,只要有利于企业和市场,都是可选之路。

由此,该集团围绕出版产业链条,在保证国有资本控股的前提下,先后组建多家股份公司,并在物资贸易环节全面实行股份制。这些股份公司在市场中如鱼得水、大放光彩。杜森如数家珍:广西出版印刷物资公司与民营资本股份制合作后,从过去连年亏损的企业一跃为年销售收入8亿的优势企业,2011年集团物资贸易板块为集团营业收入和利润增长最快、贡献最大的板块。

回顾集团近年来市场化的历程,广西出版印刷物资有限公司总经理韦建强很有感触:市场化的过程最初做得很艰难。杜森董事长经常与一线经理人员跑市场,捕捉市场商机,了解原材料价格,及时调整思路。

视野决定境界:厚积薄发尽显生命力

从2003年的局社分离,到2009年广西出版集团整体转企改制,组建广西出版传媒集团有限公司,屈指算来,近10年过去了,杜森的身份也与广西出版传媒集团的大多数员工一样,经历了从公务员到事业单位再到企业从业人员的三次嬗变。

在很多集团员工的眼里,杜董在出版管

理岗位上实现了完美的角色转换的同时,其平民化的心态依旧,“温文尔雅、朴素练达”是大部分员工对这位集团老总的印象,而其在推进改革过程中显示出的决策力、执行力、领导力,则让大家看到了他的另一面。

改制过程中,杜森发现,集团旗下出版社观念陈旧,分配上严重平均主义。思考过后,他决定在全体员工掀起一场“头脑风暴”,并身先士卒,先后兼任广西科学技术出版社、广西教育出版社、漓江出版社社长,与职工坦诚交流,分析行业态势,查摆出版社生产经营存在的问题,探讨出版社自身的定位、板块规划,尽可能消除职工思想上的顾虑。“有了这些铺垫,相继出台的一系列的改革和调整措施推行起来阻力则小得多了。”

谈到这里,杜森董事长深有感触地说,“这项工作有难度,做人的工作难度更大,但我们下决心调整,付出也得到了回报,很大程度上抑制了重复建设,避免了出版资源的浪费,提升了出版能力,推进了产业转型”。

显示出杜森对出版业的洞察力和勇气的,还有他力排众议作出的一个大胆的决策。他凭着基于对出版产业属于重知识、轻资产行业,没有太大固定资产的判断,果断地以极低价格购置了近200亩土地,并将广西迪美科技发展有限公司从桂林整体搬迁到南宁,投资设立书刊、包装及特种印刷公司。这些举措对集团日后整合资源、结构调整发挥了关键性作用;这些土地资源,成为集团调整结构、整合重组的巨大资源优势。10年精心布局,今日呈现出更加强大的生命力。

在记者看来,出版人的理想情怀,学者性的务实品格,工业化的管理理念,平民化的生活追求,或许是支撑杜森从高等院校教师、海归、公务员到企业管理者角色转换的信念基石,更是其在工作中克难阻险、勇往直前的精神源泉。

在讲到集团未来的发展和愿景时,杜森董事长坚毅的目光中透着兴奋,目前,我们正在紧锣密鼓推进集团整体股改上市的工作,力争到“十二五”期末,把集团建设成为集出版传媒、印刷发行、工商贸易、文化地产、资本运营于一体的区域性大型出版传媒集团,成为广西文化产业的龙头企业,成为中国出版业的南方重镇。



非常漫画双语名著系列

看名著漫画 学地道英语



买英文版,附送中文版全本,本系列共9册 单册定价:29.90元

- 《麦克白》 《亨利五世》 《罗密欧与朱丽叶》 《暴风雨》 《简·爱》
- 《坎特维尔幽灵》 《远大前程》 《圣诞颂歌》 《弗兰肯斯坦》