

李朋义

1980年9月分配到外研社编辑部工作,历任外研社编辑部主任、常务副社长、社长兼总编辑,成为中国出版集团副社长。2007年3月任中国出版集团党组书记、副总裁。2009年12月任高等教育出版社社长。现任中国教育出版传媒集团党组书记、总经理,中国教育出版传媒股份有限公司董事长、总经理。

享受国务院政府特殊津贴。先后被授予“全国百佳出版工作者”、“首都五一劳动奖章”、教育部“优秀归国留学人员”、“韬奋出版奖”、首届“中国出版政府奖优秀出版人奖”、“新中国60年百名优秀出版人物”、“优秀出版企业家”等荣誉称号。

奇闻

外研社今年迎来成立35周年。这是改革发展的35年,艰苦奋斗的35年,成就辉煌的35年,共同创造的35年。外研社能取得今天的成就,得益于天时地利人和。所谓“天时”,即改革开放的大环境;所谓“地利”,即健康的成长土壤,包括教育部、新闻出版广电总局、北外等的各级管理部门的支持;所谓“人和”,即外研社有三支队伍——优秀的干部队伍、高层次的作者队伍、精诚合作的用户队伍。几代外研人的勤劳和智慧,各级领导、海内外合作伙伴以及广大作者、读者对外研社成长所倾注的关爱和真情,共同成就了外研社的华彩乐章。现任领导班子继承优良传统,坚持改革创新,带领全体外研人奋力拼搏,在新的起点上取得了更大的成绩,开创了外研社改革发展的新局面。

忆往昔三十五载风雨同舟,看未来基业长青再创辉煌。

# 想象奇迹 脚踏实地

■中国出版传媒商报社记者 金霞

“想象奇迹,脚踏实地”,这是李朋义倡导的做事文化——想象奇迹说的是理想,脚踏实地说的是行动。

1993年~2007年,李朋义担任外研社社长的15年间,他以中国出版业从计划经济走向市场经济的试水者和破冰者的姿态,以理想加行动,创造了一个又一个奇迹,引领外研社一次次成功转型——从单一结构的大众英语学习图书出版到全面出击大中小学教材出版,再到向科学、少儿、对外汉语出版和教育培训、信息服务全面拓展,外研社图书销售码洋从1000万增长到16亿,固定资产从1000万元增长到10亿元,利润从100万元增长到2亿元,被业界公认为“外研现象”。

他确立了“不动摇,坚持抓方向;不争论,埋头搞发展;不犹豫,坚决搞调整;不保守,大力搞创新”的改革原则,他制定了“精品化战略”、“以教育出版为中心战略”、“规模效益战略”等一系列重大战略决策;他策划出版了《新概念英语》、《新视野大学英语》和《新标准英语》等一批重大项目;他领导建立了一套适合市场经济的经营管理体制;他培养塑造了一支团结善战的外研人队伍;他建设了一片恢宏典雅的“外研红”建筑……凭着一份理想,一份对事业的执着,李朋义用自己的心血铸就了外研社的光荣与梦想。

## 战略远见成就出版奇迹

1979年8月,外研社成立,七八个人,两三间办公室,借款30万元。凭着改革开放条件下国内对外语图书需求升温这一市场条件,外研社以有限的资金起步。

1979年到1990年,是外研社的创业期,“在夹缝中求生存”。1990年到1995年,是外研社的调整期,发展方式由数量增长型转向了优质高效型。1996年到2000年,是外研社的扩张期,码洋从1.8亿跃至6个多亿,并在大学公共英语和中小学英语教材领域占领市场。2001年到2005年,外研社实现了集团化发展,市场占有率、利润、规模等方面大幅度提高,集团雏形初步显现。2005年到2010年,外研社根据“十一五”发展规划,扩大规模,提高效益,在保证主业挺拔的前提下,努力从出版商向知识服务商转变……

纵观外研社发展的各个阶段,以战略定发展的轨迹清晰可见。李朋义正是战略的谋划者和执行者,“企业的领导者要具备谋划战略、运营战略的基本素质:一是认清大势,即企业在哪里,生存发展的环境如何;二是把握大局,即企业要到哪里去,企业领导者要有宽阔的胸怀,开放的视野,心中有大局,对未来有科学的谋划;三是抓住大事,即解决怎么去的问题,用什么路径实现发展目标,这些途径包括战略目标、战略重点、战略阶段、战略措施等”。

外研社多年来持续、稳定、健康、快速发展,得益于四大发展战略。

**精品战略。**上世纪80年代,图书市场相对稳定,外研社的外语图书备受读者欢迎。到1980年代中后期,国内出版社由100家增加到500家,图书品种由每年1万种增加到10万种,竞争加剧,外研社图书订数急剧下降,库存大量积压,形势十分严峻。

1990年3月,李朋义首先提出“优化选题,在夹缝中求生存,以质量求发展,向特色要效益”的方针,要求全体编辑人员树立市场观念,“心中有读者,眼中有市场”。外研社逐步由追求数量扩张的原始粗放型经营阶段,进入到满足市场需求、提高图书质量的集约型发展阶段。

1995年,李朋义提出“选题是出版社的生命线”,要求在选题策划上,强化精品意识;在选题开发上,超前而不滞后,创新而不守旧,开拓而不仿效;在选题特色上,严格在自己出版范围内运作,充分发挥资源优势;在品牌规模上,力求系列成套。通过实施精品群战略,逐步形成了品牌规模与专业特色,彻底改变了“广种薄收”的出版方式,市场份额扩大了,经济效益提高了。1990年外研社销售码洋1000万,到1995年就实现销售码洋1.8亿,5年时间增长了十几倍。特别值得一提的是,精品战略直接催生了外研社的拳头产品“三新”——《新概念》年销售1个多亿,《新标准》年销售近6亿,《新视野》年销售近5亿,成为外研社的支柱产品。

**以教育出版为中心的战略。**1990年代后期,外研社逐步走向“以教育出版为中心”的战略发展道路。因为外研社清醒地看到,面对中国即将加入WTO和申办奥运,全民将掀起新的学习英语的热潮,同时要改变中国小学不学英语、大中学旧有的哑巴英语教学局面,

就必须采用世界上最先进的教学理念,编写出适合中国国情的新的英语教材。1999年,李朋义将其概括为:“以教育出版为中心”,“面向全民外语教育,提供全面解决方案”,“以人为本,关注人的终生教育”。实践证明,实施这一战略转移,对进入21世纪、走向腾飞发展阶段的外研社起到了至关重要的推动作用。

为落实这一新的发展战略,外研社首先对编辑室结构进行改组,1999年分别成立大学英语工作室、中小学英语工作室等,把外语教育真正落实到各种课堂和非课堂外语教育上。2001年初,在工作室的基础上,成立大学英语部、中小学英语部等八大事业部。2002年初,大学英语部和中小学英语部分别改为高等英语教育事业部和基础英语教育事业部。从工作室到事业部是一次根本制度的变革,独立核算,根据市场需求规划未来发展,对市场供求做出迅速反应。2007年事业部改为分社,具有独立选题策划权、编辑管理权、市场营销权以及财权。

“以教育出版为中心”的发展战略,使出版社摆脱了过去“就书论书”的发展模式,有效地整合了出版资源,使单一的纸质出版向多品种、多元化、多载体、多形式的现代化出版模式转化,打造了中国外语教育服务“第一品牌”的优势地位。

**规模效益战略。**多年来,外研社始终坚持规模效益,通过大力地抓选题、抓编校、抓出版、抓发行、抓速度,大胆地进行多种经营,人员规模、组织规模、出版规模、发行规模和利润规模都得到迅速的扩张。2003年底,李朋义把规模效益作为外研社发展的一条基本战略加以总结。他认为,对于出版企业来说,规模和效益的关系本质上就是码洋和利润的关系,追求码洋和发展规模是出版企业做大做强的必经阶段。“要正确处理规模和效益的关系,调节好码洋和利润的平衡。既要把握码洋做大,又要把握利润提高。如果在规模和效益不能同时兼得的情况下,应该先扩大规模、先占领市场,然后再争取效益”。

随着新技术对出版业的影响日益显现,外研社又提出面对新技术的挑战,研究信息技术、网络技术和数字技术,顺应科技发展的潮流,推动传统出版和网络

**信息服务战略。**进入21世纪,外研社提出“以出版为中心,以教育培训和服务为两翼,产、学、研结合,形成综合发展的服务平台”,进入了一个纸介、音像、电子、网络出版多媒体、立体化出版的空前繁荣时期。

这一战略的核心是挺拔主业,扩大出版领域。一翼是背靠北京外国语大学的优质教育资源,依托外研社强大的外语出版资源,让外语出版和外语教育联动,实现外语出版产业链的延伸,外语教育培训成为一项主要的战略规划;另一翼则是信息服务,让外研社的优质外语资源延伸产业链,通过信息化手段,数字化出版,进一步整合外语资源。

## 发展,发展,还是发展

“既要当战略家,也要当操盘手。既要有长远的战略眼光和目标,又要有务实的精神和干事的本领”。回顾外研社的发展历程,李朋义概括了四条最基本的经验:不动摇,坚持抓方向;不争论,埋头搞发展;不犹豫,坚持搞调整;不保守,大力搞创新。

**一是不动摇,坚持抓方向。**始终强化政治意识、大局意识、责任意识,是外研社持续快速发展的根本。李朋义强调,坚持政治方向是立社之本,把党的各项方针政策同本社方向紧密结合起来,始终坚持为教学和科研服务的办社宗旨,把社会效益放在首位。没有方向的正确,所有的发展都是空谈。

**二是不争论,埋头搞发展。**树立强烈的发展意识,是外研社持续快速发展的先导。外研社在1992年制定的改革方案中就这样描述:“改革的目的就是要解放和发展生产力,增强外研社的经济实力和综合发展能力”。李朋义常说,发展是解决所有问题的关键。大发展,小问题;小发展,大问题;不发展,全是问题。千道理万道理,发展是硬道理;千任务万任务,发展是第一要务;千难题万难题,发展才能解决一切问题。

从1997年建设西三环边上的外研大厦,到2004年建设位于北京大兴的外研社国际会议中心,“盖楼有没有用”的质疑声一直存在。对此,以李朋义为核心的领导班子不争论,用务实的行动和发展的事实来回应——大楼建成后,给外研社带来极大的社会影响和品牌效益,极大地推动了外研社的发展。

(下转 W05版)

于春迟

1990年起在外研社工作,历任国际合作部主任、社长办公室主任和出版部主任、社长助理、党总支部书记、副社长、常务副社长、社长,北京外国语学校校长助理。2011年3月任中国教育出版传媒股份有限公司副总经理。2008年入选全国宣传文化系统“四个一批”经营管理人才。

奇闻

如果要总结一下外研社35年发展的脉络与精髓是什么,我想,应该是永存心中的那一份理想,是一脉相承的精神力量。这种力量渗透到几代外研人的血脉,贯穿于外研社发展的每个阶段。35年来,外研社的码洋与规模在递增,外研人的理想也在跳跃,理想的变迁勾勒出了成长的轨迹。

理想永远在前方。成为全面综合的教育服务提供商,成为出版界的百年老店,这一理想已经根植于外研人的心中。一切的努力都只是开始,心存伟大的理想才是永恒。

2007年5月,于春迟接掌帅印时,年仅39岁。

在李朋义社长主持工作的15年里,外研社迅猛发展,成为中国出版业的标杆企业和理想高地。当接力棒交付到于春迟的手中,又恰逢外研社被列入原新闻出版总署和教育部首批高校出版社体制改革试点名单。承前启后,如何让外研社这面旗帜继续高高飘扬,是这位年轻的掌门人在特殊的历史时期接受的特殊使命。

“我与所有外研人一样,绝不能躺在已有的成绩上睡大觉,而是要战战兢兢,如履薄冰,用永不止步的学习精神、求真务实的实干精神和殚精竭虑的奉献精神,实现外研社的可持续发展,建设‘百年老店’。这是我的压力所在,也是我的动力所在”。上任伊始,于春迟如是说。

凭借战略的眼光和勇气,实干的作风和精神,于春迟率部实施“登峰行动”,以ERP系统为支点,撬动了外研社管理史上里程碑式的变革,进而推动“四轮驱动”的战略转型,终在险峰之上,一览风光无限。

## “登峰行动”撬动信息化变革

“过去十几年来我们赖以生存并且高速发展的图书和多媒体音像出版业务,正受到前所未有的冲击;而与国际传媒巨头面对面过招的时间越来越短,如何尽快汲取世界先进经验增强自身实力,已经不是一个居安思危的问题。一句话——不找新出路,就面临着被边缘化的危险!”于春迟清醒地判断了外研社面临的“时”与“势”,而新出路的“人口”,就在于ERP——“我们要通过ERP的实施来提升管理,提高效率,以保持我们在国内出版领域的领先地位,增强与国际出版同行正面交手时的竞争力”。

ERP项目见证了外研社两任社长的交接——在确定项目上马后不久,李朋义升任中国出版集团党组书记,于春迟接任外研社社长。2007年10月16日在ERP项目的启动大会上,于春迟斩钉截铁地说,“就算一条道走到黑都走不通的时候,也绝不走回头路”。

外研社专门组成了ERP项目决策委员会,于春迟任亲自挂帅,从社里各个部门抽调出20多位精英,临时组成项目编务组、技术组、财务组、物流组、销售组、生产计划组、数据组、项目变革组8大小组,开始了艰难的“登峰行动”。

彼时,国内比较成功实施ERP的企业只有海尔、联想等几家,为数不多的企业在高成本、安装和复杂调整系统过程的重压下都宣告失败。中国的出版业在信息化建设上相对其他行业来讲是比较落后的,而ERP则主要是为制造业设计的。因此,对出版企业来说,ERP不仅意味着高效、精确,也意味着巨大的风险。因为ERP项目不是上线一个简单的软件系统,而是对企业流程进行再造,是一次管理变革,一次涉及到所有部门的变革,所以“登峰”之路注定充满挑战。

整个项目分项目准备、蓝图设计、系统实现、上线准备、上线支持五个阶段推进。在项目准备阶段,IBM的顾问进驻进行前期调研,确定ERP系统实施范围,对所有涉及到的部门如财务、编务、采购、生产、库存、销售等业务部门,从领导到业务人员都要做访谈,了解各部门的现状,之后进入蓝图设计阶段,结合项目准备阶段掌握的情况把ERP系统实现后企业的变化状态描述清楚;蓝图确定后进行系统实现,在基于标准模块的基础上,按照外研社的个性化需求做定制化开发;之后是上线准备,首先做测试,对已经配置、开发完的模块进行测试,对最终用户进行使用系统的培训,一切测试按业务链条全部进行模拟上线测试;测试完成后进入上线支持阶段,采取云因系统和ERP两套系统并行的方法,所有涉及到实施ERP的部门,当天的业务在云因系统上处理后,必须在ERP上试运行……

“暮色苍茫看劲松,乱云飞渡仍从容。天生一个仙人洞,无限风光在险峰。”毛泽东的这首七绝字里行间透露着超然的气魄和智慧,外研人以同样的气魄和智慧完成了这次历史意义的变革。执行“登峰行动”的7个月中,ERP项目组成员除春节休息了三天外,放弃了所有的节假日,在“崩溃的边缘无限接近幸福”。2008年5月2日,外研社ERP系统正式上线。

以实施ERP为契机,重塑业务流程,降低库存,加快资金周转,提高运营效率,全面提高管理水平,增强抗风险能力,继续保持在国内出版领域的领先地位,并且帮助外研社更快更好地向新业务转型,以此来保证外研社能够在今后十年、二十年都能有更好、更快的发展——最初ERP项目决策委员会向员工们描绘的美好愿景,一天天变成现实。

## “四轮驱动”向教育服务提供商战略转型

“十一五”期间,传统出版产业面临的巨大变化和

挑战全面凸显:一是中国出版业进入深度调整期,出版业的利润空间被摊薄,教材出版竞争更为激烈;二是多方资本力量进一步搅动出版市场,一些出版发行企业相继上市,上下游企业相互延伸;三是国际出版巨头逐步进军中国出版市场,业务的相似性对外研社构成严峻挑战;四是教育与出版相互渗透与融合的趋势更加明显,而教育培训和教育服务的市场化程度要远高于出版业。面对新一轮的产业升级和业务转型,外研社将何去何从?

对此,于春迟提出,“变革与发展将是中国书业的永恒主题,我们需要求新、求变、求发展,谁把握了先机,谁就将赢得未来。而实现这一转型,需要‘内外兼修’”,即以实施ERP项目和优化人力资源体系为两大系统工程,修炼管理内功,强化出版社的核心竞争力;以强化出版主业和拓展新业务为两大战略重点,继续打造以教育出版为主线、以数字出版和教育培训为支撑的业务体系,“四轮驱动”向教育服务提供商战略转型。

**ERP系统:从“靠领导推动”转为“靠流程推动”。**进一步完善和持续推进ERP,从而优化流程,无疑是外研社为修炼管理内功迈出的第一步也是极为重要的一步。在于春迟看来,向ERP要效益,要质量、要市场,须做好三个方面:一是管理扁平化。减少组织层级,加大组织管理跨度,整合各分社、各部门资源和能力,改变各自为战的现象,形成更统一的核心竞争力,以变化的组织结构更好地应对变化的市场。二是业务精细化。深化对市场需求和读者购买习惯的理解,用数据分析支持图书从生产到销售的整个流程,减少主观臆断。三是增强执行力。在战略目标明确的情况下,不仅“说到”,更要“做到”。

**人力资源系统:基于绩效的人本管理。**随着业务快速扩张,外研社人员规模也迅速向近2000人的大型企业迈进,为避免“大企业病”隐患,让管理更加规范化、系统化,外研社在全社干部和员工中推行绩效考核。2010年与全球知名人力资源咨询公司——美世公司合作,完善外研社的职位体系和薪资体系,进一步建设员工职业发展通道,充分发掘员工潜力,实现人力资源的最优配置;加大绩效文化,继续打破大锅饭,体现“以业绩论英雄、按贡献取报酬”的全面量化考核精神。这种基于绩效的企业文化,引导了一种“信任、坦诚、公正”的外研社氛围,也有利于吸纳和留住优秀的人才,打造一支职业化、专业化、有战斗力的队伍,使之成为外研社未来竞争力的核心。

**强化出版主业战略:为新业务提供“源头活水”。**于春迟清醒地认识到,没有高品质的内容,没有品牌和资源,新业务的开展就是无源之水、无本之木。为此,外研社持续强化出版主业。一是高度重视教材体系和教育服务体系建设,提升高等教育、基础教育和职业教育等教材的出版效率和质量。大学英语教材方面,面对市场新的变化组织更有效、更具针对性的市场活动和教学培训,并整合已有教学资源;基础教育教材出版方面,加大教辅品种的开发力度,精心培育有偿培训这一新的增长点,继续进行基础教育资源数字平台的开发和盈利模式的探索;职业教育教材方面,全力做好中职教材的出版和推广。二是积极推进选题精品化战略,对产品进行合理布局、深度开发。如2009年外研社联合麦克米伦出版集团和自然出版集团,共同策划编辑十卷本科学主题丛书——英汉双语对照版《《自然》百年科学经典》,一时间引起学界高度关注。

**开拓新业务战略:在品牌、资源上与出版主业良性互动。**外研社开拓新业务的核心之一是数字出版。2009年,外研社悠游网正式上线,包括读书频道、测试频道、在线词典等7个主要板块,同时配以站内搜索功能,积分兑换和在线支付功能,呈现出良好的发展势头。核心之二是教育培训。外研社以市场为导向,针对6-12岁的儿童进行立体化的英语培训;充分开发、利用已有品牌资源、内容资源和教师资源,涉足网络教育,拓宽教育服务发展道路;完善产品布局,打造综合性教育培训产品线。核心之三是信息技术服务,包括点读书、手机词典等,其中“点读书”已经从一个项目扩展到一个出版领域,涵盖200余种产品。

“要有战略家的眼光和谋略,从大处着眼,有把事业做大、把市场做大的远大理想;又要有实干家的作风和精神,从小处着手,兢兢业业地执行任务,把每一项工作做实、做精、做细、做出特色”。正是找到了“大”与“小”的最佳平衡点,于春迟以一系列正确发展战略的实施,为外研社找到了新的经济增长点,保证了外研社的跨越式发展和持续增长。