

跨界融合,寻找成为时代企业的路径

□采访人:金霞(中国出版传媒报社记者) ■受访人:蔡剑峰(外语教学与研究出版社社长)

蔡剑峰
1989年进入外研社,历任外研社编辑室主任、国际合作部主任、社长办公室主任、社长助理、副总编辑。2002年起任外研社总编辑。2011年获全国优秀中青年编辑奖。2012年获全国百佳出版工作者奖。2013年获全国优秀青年编辑奖。2014年获全国百佳出版工作者奖。



“我们要忘记,外研社曾经是什么;我们要铭记,外研社将会是什么。”

这是外研社社长蔡剑峰在2013财年全社大会上的结束语。这位获得中国出版人最高荣誉——韬奋出版奖的少壮派掌门,用一种诗意的表述,宣告他和他的大部队新的战略考量。

新视野新标准新概念、全国大学生英语辩论赛、口语工程、国培计划、“外研红”、“外研奇迹”……从读者到教师到出版人,没有人会忘记,外研社曾经是什么;阅读季、爱洋葱、高校外语教育数字出版平台、北外国际教育集团、外研文化教育基金、三大集群……从出版界到教育界到社会各界,越来越多的人好奇,外研社将会是什么?

2014年,外研社实现发货码洋30亿,再次冲上新的历史高点,提前一年完成“十二五”规划目标。而在蔡剑峰看来,比飘红的数字更重要的,是外研人主动走出“舒适区域”、寻求突破跨越的勇气和决心,是外研社战略转型步入正轨、驶上快车道的探索与实践。

“宁可自我革命,而不是被革命;宁可牺牲在跨界的路上,而不是被越界颠覆。”站在35年的历史节点上,承前启后,蔡剑峰正带领外研人徐徐勾画一幅跨界融合、成为“时代的企业”的战略蓝图。

战略转型三路径:数字化、国际化、资本化

□2014年,在全国外语图书市场整体萎缩10.8%的严峻形势下,外研社的出版业务依然挺立,总发货码洋突破30亿,同比增长12.69%。在出版业务保持平稳的同时,培训和数字等新业务开始呈现两位数的加速增长。可以说,外研社为自己的35岁生日交上了一份沉甸甸的成绩单。您如何评价这份成绩单?下一个五年,外研社如何进行战略布局?

■这样的业绩来之不易,特别是在我国经济全面进入“减速增质”的“新常态”下。当下有三种趋向必须引起关注:第一、业界以体制创新、资本撬动,着力“增质”。“国字头”出版传媒集团、地方上市出版集团业务版图大踏步扩张,凸显规模优势,释放资本红利;第二、从“中国制造”“走出去”到“中国创造”“走出去”,打造文化软实力,是产业升级和业务转型的又一次“增质”,更是深入和扩大全球化市场的一次“增量”;第三,数字时代,互联网在全面渗透、颠覆和改写商业模式,正推动着跨界融合,为产业“增质”、“增值”。以上种种情况表明,特色发展、资本撬动、多元布局已经时不我待,跨界、融合,已经是大型企业发展的必由之路。

海尔董事局主席张瑞敏说:没有成功的企业,只有时代的企业。外研社创造过自己的时代,也赶上了别人的时代。面对跨界狂潮,外研社何去何从?我们当然需要坚守出版主业,因为它是安身立命的根本;但我们必须明白,行业的边界正在打破,企业的门缝正在裂开,如果我们不跨出脚步,那么作为被跨界者,只能坐等失城池。

过去几年,我们在不断试错和论证中为下一个五年发展完成了战略探索和战略布局——从出版转向为教育服务,再拓展为以外语为特色的国际文创,争取在五年内成为国际化的教育文化集团,逐步形成教育服务、阅读出版与国际文创三位一体的产业布局。

□您曾强调,“外研社的转型,是一次既练内功也练外功的战略重组和企业再塑,但要的不是越来越像别人,而是越来越像自己”。那么,外研社战略转型的路径是什么?如何做到“越来越像自己”?

■数字化、国际化、资本化,这“三化”战略是外研社迈向教育文化集团目标的方法论。

数字化:因变而变,应变而变,谋求产业转型升级。“不变等死,变是找死”的两难,是传统出版社的数字化困境,但外研人则向死而生——作为“全国数字出版转型示范单位”,我们数字出版的实践不断深入,认识也不断升华。

首先,外研社数字化业务体系日益健全。在由支撑体系、应用体系和产品体系构成的数字化体系中,协同编辑平台、辞典编纂系统、内容管理系统等有力推动着内容数字化生产的稳步发展,Unipu共同校园等也正朝着成为产品、服务支撑平台的方向快速推进。其次,数字化业务与传统业务有机融合,O2O成为主旋律。基础集群网络教材成功试点有效推动了纸质教材的选用,高等集群网络课程与教材互为支撑,阅读集群爱阅项目将线下读物与在线分享、指导和推荐有机结合。再次,数字化商业模式的探索不断深入。63门

数字课程上线、网络教材全部更新、双语阅读平台大量引进数字版权图书等全面推进。

国际化:开发资源,布局国际出版、国际教育和语言产业的未来。国际化,包括业务特色、市场开拓、资源获取、组织布局等多个层面。外研社国际化探索在版权输出、伙伴确认、境外收购、机构设立等方面逐步展开。

“丝路工程”已达成多项战略合作,首次实现向塞尔维亚等国的版权输出;第一个海外公司在伦敦注册设立;与牛津布鲁克斯大学联合申办孔子学院;北京国际文化创意与传播基地通过中华术语工程、对外文化传播网、“对流”文化创意展、中英文学翻译与创意写作培训等项目吸聚人才、孵化模式,推动更多项目输出海外市场……一系列涉及新技术、新产品、新领域的合作,都是外研社谋求的出版、教育和语言文化产业的大布局。

资本化:引入新机制,新生态,借资本杠杆,推进业务外延式发展。如果说数字化转型是出版业必经之路,国际化是外研社基因的独特展现,那么资本化就是助力外研社腾飞的加速器。

大到整体上市,小到单体融资,我们大胆假设,小心求证,为外研社长远整体发展布好局谋好篇。与科大讯飞成立合资公司外研讯飞,整合双方技术、体制、资金、资源的比较优势,是我们数字化战略的重要部署;成立外研社、学校、管理层三方持股的北外国际教育集团,是首个混合制的突破;全国青少年普法网项目经过两年孵化,用户流量与地位优势逐渐显现,将以外研壹佳公司为主体进行重组,进而谋求资本引入……可以说每一步都在改变传统的全资投入的经营方式,引入资源、引入机制,共担风险,共享收益,让国有资产发挥最大的控制力,让企业收获最大的效益,让员工分享最大的回报,这正是资本化运作的意义。

改革创新三步走:业务转型、组织再造、体制突破

□以“外语教育出版”为起点的外研社,正在探索和开创一条基于自身禀赋的、逆向发展的转型变革道路,即从“外语”—“教育”—“出版”转向“出版”—“教育”—“外语”。这种业务转型的逆向思维,其逻辑是什么?

■“逆向而思,顺势而为”,正是我们对跨界融合所作出的思考和行动。

“逆向而思”是一次对根的追溯,向企业文化的传统汲取营养;是一次返璞归真,对企业本质规律的终极考问;是一次价值链的再构,从生产到销售,变为由需求到服务;是一次对日臻精细的“外语—教育—出版”定式的回拨,反躬出版,向教育延伸,向文化拓展,实现产业空间大腾挪。归根到底,是对企业的生命周期的挑战,自我蜕变,涅槃重生。

这一切的核心是将“读者”转变为“用户”,从产品转向服务,结合个性化产品和定制服务,将原先的一本书丰富为包括前测、阅读、培训、在线学习、赛事活动、后测为一体的完整的支持体系,打造面向个人用户的“外研契约”和面向机构客户的“全面解决方案”。

“顺势而为”是指要适应“互联网时代”的发展,以满足个性需求作为出发点和归宿点,把握智能化生产、无缝化供销、网络化社交等趋势;通过战略重构、组织变革、流程再造、模式创新、业务转型、产业升级,构建平台型商业生态系统,重塑外研社的核心竞争力。

从产品公司转向教育服务公司,要求我们主动去为用户定义价值,而我们改造提供产品和服务的组织体系,打破“研发—生产—销售—服务”这一传统生产的垂直分工流程,探索新的商业价值创造与分享模式。

我把这比作从“阵地战”向“运动战”的转变——依托防御工事、以静制胜、攻取明确目标的“阵地战”,就像我们传统出版的产品生产和销售,一个分社守着一个阵地,死盯着竞争对手,争抢有限的蛋糕;而运动战,则是在移动中寻找战机,以积极消灭有生力量为目标,需要发挥的是我们对地形了解的优势。如何避敌主力,诱敌深入,集中力量,各个击破,没有资源的整合和行动的协同,显然不行。所以,我们要进一步打破边界,这也就是业务单元集群化的切实诉求。2015年,我们将以三大集群的组建为发轫,全面推动外研社由出版向服务转型的综合改革。

□随着业务版图的不断扩张,外研社已经衍生出由十余个分社、若干事业部以及子公司等组成的庞大组织架构,成为内涵式发展的典范。从已经稳健运行的架构转向全新的三大集群,这种组织再造,是基于什么样的战略指向?2014年启动的集群化热身取得了什么样的效果?

■机会、资源、价值是战略制定的三大要素,由此衍生出的机会导向型、资源导向型和价值导向型三种业务模式,分别对应的就是我们的基础教育事业群、高等教育事业群和阅读事业群的发展策略。

基础教育事业群和高等教育事业群主要以机构用户为目标,提供包含教材、阅读、数字、培训等产品和服务在内的“教育服务解决方案”;阅读事业群以个人用户为目标,提供以阅读为特色的自主学习和教育服务的“外研契约”,为文化消费用户提供优质的阅读体验和延伸丰富的创意服务。

具体来说,基础教育事业群,由基础分社、教辅分社、英教分社、外研通、外研联创、教育服务支持中心、本地化办公室等单位组成,以教育主管部门、教研机

构、中小学校、幼儿园和社会培训机构为目标客户,提供教学科研的各类产品和服务。这个集群的产品和服务刚需比重高,市场空间大,跨全学科,是“以英语为核心,全学科发展”为方向,由外而内形成战略。

高等教育事业群,包括高英分社、综语分社、职教分社及其他分社的相关业务,为高等院校、中职高职等职业学校提供教材教辅、数字产品、测试、培训、赛事活动、咨询服务等,全面支持教学科研发展。该集群以我们多年累积形成的独特资源和能力为基础,去定义和创新价值,形成新的需求。这是“以英语为核心,多语言多技能发展”为方向,由内而外形成的战略。

阅读事业群,包括少儿分社、综英分社、汉语分社、社科分社、科学工作室、外研汉译工作室、乐奇乐思、北外在线、北外青少、外研书店等单位,涉及教育阅读和文化阅读两大领域,并延伸创意服务。阅读无论作为教育的基础、社会发育的根本,还是支撑外研社出版主业、教育服务、文创产业的发展,其价值均毋容置疑。

三大事业群和而不同,共同完成服务转型中新的价值创造、价值传递和价值实现。经过一年的热身,三大集群的出版业务复合扩张、持续领跑,新业务成绩斐然,服务解决方案初见成效,教育解决方案呼之欲出,数字化和文创引爆新的业务方向。

企业精神三维度:合作、利他、创新

□在刚刚结束的2014财年大会上,您表示“将以2015财年启动的这次综合改革,向外研社过去35周年改革历程致敬”。组织重组、企业再造是有形的改革,虽不简单但容易落实,而决定改革与转型能否成功最关键的要素是企业精神。那么,支撑这次改革并确保取得既定成效的外研企业精神是什么?

■可以预见,未来五年我们将面临来自外部环境和跨界竞争更为严峻的挑战。然而,最大的挑战并不来自外部,而是来自我们自己。能否真正做到上下一心,为着统一的目标而一致行动起来?能否理性地对待业务、组织、文化变革带来的震动和冲击?这都需要企业精神来支撑。

外研社的企业精神,体现在三个维度上——合作是“势”,利他是“道”,创新是“术”。

其一,合作是“势”。中国古代的兵家、道家都讲“势”,“取势”、“用势”更是典型的中国智慧。真正的合作就是要考虑到对方的利益,实现双赢,拒绝零和,让别人愿意与我们合作,并以之为荣。当全国的作者愿意与我们合作,我们的出版之势就可用;当全国的教师愿意与我们合作,我们的教育服务之势就可用。合作,应该成为我们新的企业精神中的第一要素。

其二,利他是“道”。企业是什么?是能更好地综合实现社会、股东、客户、员工利益的组织和平台。我们需要反思并推崇一种企业的“利他”精神,这种“利他”弘扬的其实是一种“让别人成功”的企业文化——只有让自己的客户成功,企业才能成功;只有让自己的员工成功,企业才会成功。

其三,创新是“术”。创新是所有卓越企业的共性特质,也是企业发展的动力源泉。外研社怎么实现创新?就是“找新路,做新事,用新人”。找新路是指决不能听凭我们的工作日复一日地一成不变,而要勇敢挑战,不断管理机制创新、业务模式创新、发展模式创新;做新事是指我们敢不敢走出舒适区,去做一些新的事情,如出版业务的创新,出版以外业务的开拓;用新人是指涵养一种“善用众人之智”的创新文化,把合适的人用在合适的岗位,要通过制度保护创新者的热情,回报他们的付出,包容他们的失败。

(上接W04版)三是毫不犹豫,坚持搞调整。根据内外环境的变化,不断地调整变革,是外研社持续快速发展的关键。调整主要包括四个方面:战略方向的调整——四大战略支撑外研社从名不见经传的小社成长为大社名社,并向综合教育服务提供商的战略方向前行;人才结构的调整——在向集团化、产业化方向发展的现代出版企业中,外研社意识到,只有外语专业人才,只有专家、学者型的编辑队伍是远远不够的,经营管理还需要一大批高级经济师、会计师、律师、工程师,所以花大力气引进经管人才;组织结构的调整——组织结构年年有调整,原则就是“发展的需要”;产品结构的调整——从单一的纸质图书出版,逐步形成由纸质、音像、电子和网络等多种手段组成的多媒体立体化的综合出版。

四是不保守,大力搞创新。与时俱进地解放思想,更新观念,创新求变,是外研社持续快速发展的动力。在发展模式创新上,外研社走出了一条专业化—多元化—专业化的发展之路,即从专注于英语出版,到扩大规模,兼顾外语、汉语、科学、少儿出版,并对资产进行多元经营,再进一步转向更高层次的专业化——集外语出版、教育、培训为一体的产业链拓展。在营销方式创新上,销售观念“从简单的市场发行转为市场营销”,营销主体“从纯粹的销售人员做营销转为编辑、销售人员相结合营销”,营销客体“从向销售店推广转为直接向用户推广”,营销手段“从推广产品转为推广观念”,衡量标准“从讲码洋转为讲实洋”。在管理思想创新上,改革内部管理体制,在社长负责制基础上实行社务委员会、编辑委员会和经营管理委员会的管理制度;改革人事制度,不拘一格用人;改革分配制度,坚持“按劳分配,多劳多得,兼顾效率与公平”。

激情+实干,把不可能变成可能

有人这样形容李朋义的工作状态——“他像一只陀螺,时刻不停地疯狂旋转着”。从前辈林学洪身上继承而来的“老黄牛”精神、拼搏奉献精神,李朋义在实干中将其推向了极致,连季羡林老先生都感叹:“他可是外研社的拼命三郎啊!”

“每一份工作的压力都是‘驼峰上的最后一根稻草’,我不断地加码,看最后哪根把我压垮,不过这根草至今还没出现”。不断地自我加压之下,李朋义把一件又一件别人看来“不可能”的事情变成了“可能”。

出版,好比是他的激情他的信仰他的宗教;盖楼,仿佛是他的热爱他的浪漫他的寄托。因为热爱,所以投入,甚至“拼命”。2004年5月22日,第四届国际英语教学研讨会在新落成的外研社国际会议中心举办。参会的1500多位各国专家学者肯定无法相信,90多天前,这片草绿花红的现代化会议中心有的建筑才刚刚竖起几根柱子。为了确保这届国际会议成功举办,李朋义一头扎进了工地,一住就是三个月,从早上6:30开始巡查工地,一天6遍,眼里容不得半点儿瑕疵,直到次日凌晨两三点钟才休息。当工人们得知这位“给公家盖房子比给自己盖房子还要上心”的“监工”是一个出了好多好书的大社长,当得知他患有严重糖尿病,餐前血糖高达16也不肯去住院,当亲眼看到他竟然含着饭就睡着了,所有人都加倍卖力了。

北京外国语大学教授陈琳动情地回忆说:“研讨会在开幕式前,朋义仍在巡视。他虽强打精神,指挥若定,但面色疲惫,头发蓬乱,活像一个为了要上台领奖而临时换上西装的农民工。我抱住他的肩,热泪盈眶。”

2007年,当李朋义即将赴任中国出版集团,外研社员工满怀不舍地欢送他,在场的人回忆起那个场面至今动容——全体起立,眼含热泪,掌声经久不息……外研人深深地知道,李朋义为“外研社”这三个字所付出的常人难以想象的艰辛。

外研社35年码洋增长趋势图

