

精彩外研人

每一个外研人，都是一个故事。

故事里，拼搏奉献是母题，时代机遇是素材，爱和创新是意蕴。每一个外研人既是故事的主角也是作者，他们用青春和智慧演绎故事，用心和激情谱写篇章，35年来耕耘不辍，造就了一部厚重的外研奋斗史。

历史太磅礴，愿从细处觅。且来讲讲外研人的故事，一起品尝个中滋味。

饮水思源，开篇的故事当从创业说起。外研社有一批老创业家，他们是外研事业的辟路者，把外研社从微振待哺的婴孩拉扯大，培养成为今日出版界的佼佼者。创业往事细水长流，老创业家的故事成为了质朴的经典。大家喜欢讲第一任总编辑林学洪在电话亭里改稿子的故事，喜欢讲他给稿费当作党费上交组织的故事，还喜欢讲他把书稿改得满天花，却在出版时拒绝署名的故事。故事中的林学洪又“傻”又热情，可敬又可爱，但对后辈影响最深的，是他埋头苦干、无私奉献的敬业精神。原副社长郑鸿毅的故事则是一部南征北战的开拓史，故事从他带着一张中国地图走遍全国图书销售点开始，直到“四海之内皆兄弟”——几十年如一日的战斗在全国市场的最前线，郑鸿毅为外研社开拓了广阔的销售市场，凭的是满腔真诚意和一抔责任心。外研社里还流传着“拼舍三郎”的故事，老社长李朋义在国际会议中心工地当“监工”的事儿始终为大家津津乐道——从顶层设计到业务实干，总揽全局而万事无巨细，李朋义用不渝的理想和不灭的激情，带领外研社实现了崛起。脚踏实地，苦干实干、无私奉献，老一辈创业家的故事是以人格书写而成，为外研人树立了永恒的标杆。

在老一辈创业家中，至今仍奋斗在工作岗位上的老书记徐秀芝更有许多讲不完的故事。1979年，外研社成立的第一年，徐秀芝作为第9位员工进入了出版社，这一路踏来，就是35年。35年的故事难以历数，却都写满了“爱”的主题：爱出版、爱外研、爱同事、爱人才、爱品牌、爱读者……从一名普通编辑到总支书记，徐秀芝一直耕耘在出版田间，承担过多种岗位和职责，近年来她一直推动改革，支持新鲜事物，推动外研社的培训教育和数字化进程，帮助外研社实现了跨越式发展。她还一直把员工的成长视为发展的重中之重，着力推动员工自学成才。每年，她都会推荐优秀的编辑在职进修学位或者出国学习，启用年轻岗位能手担纲团队“领头羊”，在考察、推荐、培养管理者上下了大功夫，为业务发展找好能手。而对于读者，徐秀芝也一直用“爱”来服务和回报，对读者负责，是徐秀芝出版生涯里一以贯之的原则；没有经济效益但有社会效益的书，尽可能出；有经济效益但无社会效益的书，坚决不出。在北京外国语大学30多个语种中，僧希罗语、斯瓦希里语等非通用语种在全国范围内使用者寥寥无几，但也是她从没放弃过这类书的出版；在她的倡议和主导下，外研社每年设立学术著作出版基金上百万元，就是为了保证学术出版可以很好地坚持下去。35年一路行来，徐秀芝身体力行地向后来新人传递着宝贵的叮咛：方正有爱，与外研、与出版一路同行。

老一辈的故事仍在传颂，而新一代的故事同样精彩纷呈。如今战斗在外研事业第一线中坚力量继承了前辈敬业拼搏、无私奉献的传统，同时又充分发挥着年青一代协作创新的精神力量。

说到敬业拼搏，我们可以讲讲印制部2014年敬业勋章获得者段冰的故事。段冰冰负责教辅、职教分社的图书发行工作，她苦干实干，一人扛起了教辅发行的大旗。在教辅想图发印高峰期，段冰冰主动随同教辅分社在大兴办公，通宵达旦数日，现场提供印制技术解惑，做到编辑印务无缝对接，使图书第一时间发送印厂，保证图书尽早上市并抢占市场。

说到无私奉献，2014年忠诚勋章获得者，英语教育出版社周懿行的故事最为鲜活感人。周懿行15年间从辞书编辑成长为负责终审审的资深编辑，不仅为本部门的稿件质量保驾护航，还高效高质量地完成总社安排的编校工作。除了编校工作，周懿行还视编辑培养为己任，连续多年协助全社新编辑招聘和培养工作，讲座、出题、阅卷，将自己的专业知识和工作心得无私地传授给一代又一代外研人。

说到协作创新，可以讲的故事就更多。在2014年协作勋章获得者，综合分社彭冬林的故事里，“融合”始终是主题。在彭冬林看来，全社内外的协作融合是综合分社乃至外研社的发展之路。近年来他带领综合分社先后与北外在线共建北外网络课堂，与汉语分社合作创办培训业务，与商英分社协同大学外语市场整体规划。全社协作项目里，也常有他忙碌的身影。另外，2014年创新勋章获得者，PASS留学基地主任与创始人叶明也在外研社近年来的创新事业中留下了浓墨重彩的一笔。在主持留学基地项目的过程中，叶明深刻洞察客户需求，创新组合北外与外研社优势资源，实现了中小学国际化办学深度合作的突破，开拓“北外附校”品牌合作，用深度创新为外研社企业品牌注入了新的活力。

35岁的外研社已迈入壮年，但她躯体里青春的细胞生生不息。如今又有一批批外研社还要年轻的外研人正在成为新故事的缔造者，他们的衣袂还沾着大学校园的青葱气息，血液里已注入外研文化的自信与热情，肌肉中更蕴藏着无限活力，时刻准备着一场爆发。借着外研社的广阔平台，他们将展翼飞翔，带着外研社孜孜孜孜找故事的未来——那个未来，天荒地阔，大有可为。

35年的风雨兼程，35年的用心书写，外研人的故事还在延续，并将精彩不断。

在这里，2380张笑脸虽不能一一呈现，但是他们为外研社所做的每一份努力都定格在了“外研记忆”里……



在外研社近些年的年度总结大会上，总会有那么一些人、一些团队，在意味深长的颁奖词中获得一枚“外研勋章”。这样一种方式，是企业告诉他的员工：我尊重并看重你的存在。我以这种方式，向你致敬。这就是企业文化的细微之处。经历了35年产业拓进的外研社，不断在更

最年轻的分社：一面是业务发展，一面是梦想幸福

■中国出版传媒商报记者 刘海颖

外研社有着10个出版分社，有贡献全社1/3码洋的高英分社、基础分社，也有占市场优势明显的综语分社、英教分社，有经典品牌云集的综英分社、少儿分社，也有年轻活力的汉语分社、社科分社，亦有后来居上的职教分社、教辅分社。每一个分社都是一个温暖小家，各具特色各有千秋，汇聚在一起才是一个充满力量的大家庭。在此35周年之际，仅以其中最年轻的外研弟兄——教辅分社为例，探究小社成长之因，可见大社发展之果。

团队产生：不只是为了“教辅出版”

2014年9月，外研社启动了成立35年来最大规模的分社驻店巡店活动，由教辅分社主导实施。在20天的时间里，120余位不同岗位序列的员工挺进320个县市地区，一举拉动10万册图书销售，团队效能强劲迸发。交上这个漂亮答卷的，并不是一个多老道的团队，恰恰相反，它年轻得可以用“新生”来形容。时间倒转至2012年11月30日，教辅分社正式成立。那个时候，教辅分社的主要班底基本就是外研社主做征订教辅的北京青苹果文化发展公司原有的20多人，以及从高英分社、综英分社等社内其他部门“引进”的人员，加起来一共40余人。而这一人员量级似乎还不足以让教辅分社肩负起有着布局意义的“战略性”担当。

在产业变革和自我发展中经历了“在夹缝中生存”、“精品战略”、“以教育出版为中心战略”、“规模效益战略”、“信息服务战略”等一系列战略方向调整的外研社，敏锐跟进出版产业转型升级的变革风潮以及教育行业刚性需求催生的向好态势，在2012年明确了“综合性教育服务提供商”这一转型主线——通过这种教育，外研社希望为学习者提供全面而完善的教育解决方案，因此也需要多元化、全方位的内容资源做支撑。

近两三年间，“教育服务提供商”这样的转型定位在业内并不鲜见，少见的却是切实的切入、有效的推进。而在隐约可见新一轮竞争中，外研社所拥有的“英语出版领军机构”这个闪亮的名号也同时暗示了“短板”的存在。由单学科向多学科转变，势在必行。

对于突破口的选择，外研社将眼光投向了教辅板块。实际上，在发展的前33个年头里，外研社对于“为乱局所扰”的教辅市场一直采取着“紧缩”态度。但是，市场的外在变化和企业的内在需求提供了一个“打破惯常发展思路”的可能，而且外研社也及时发现并果断抓住了机遇。

从教辅市场的客观成长性来看，截至教辅分社成立的前一年，教辅市场产值超过250亿元，在整个图书市场不够景气的的环境下，与少儿出版一起，呈现出上升状态。主力推动外研教辅业务板块发展的外研社副社长谢文辉判断，在未来的5~10年内，学生群体对这一图书类别刚性需求的需求，仍会保证这一细分市场呈现平稳发展。而从分社个体来看，教辅图书是该社2012年少儿图书之外增长最为迅速的图书类别，码洋增幅达九千万。要知道，在那一年，外研教辅还并未高调发力，外语之外的其他学科还存在于几近空白的发展空间。

另一方面，2011年下半年开始，一系列“教辅新政”陆续出台，加之教辅市场自身向成熟期转变所带来的洗牌可能，也恰为外研社介入人提供了契机。这种敏感的触探很快又得到了新的助力：就在教辅分社成立一年后，新一轮高考改革开始浮出水面，隐藏在其中的未知市场对于创新型新人而言而言，无疑是一个大利好。时机正好，外研教辅需要更丰满的羽翼来实现起飞。

为了让队伍迅速充实起来，教辅分社很快将人才招揽视野放大到整个教辅出版界。在随后两年间启动的大规模招聘中，大量教辅资深从业者选择在外研社开始新的教辅出版之旅，他们中有一大批来自民营教育集团。

其实，教辅分社早在成立后的第5天——2012年12月5日，就火速与王金战工作室进行了战略合作签约，那场仪式被认为是外研社结束与书业民营



力量零交集时代的发起点。从彼时起，教辅分社也同时成为外研社尝试“名企”与“民企”合作的先行者，并在2013年吸纳了“长善英语”、“沸腾英语”、“理想树”三大品牌策划团队。这种团队加盟的模式成为教辅分社队伍壮大的又一路径。截至2014年10月，教辅分社的人员总数增长至131人。

对于需要迅速打开市场局面，为外研社争取转型时间和资金的教辅分社而言，以引进或者合作的方式大量吸纳具有“民营因子”的人和团队是一个现实的选择。教辅零售市场对外研社而言是全新领域，其中有太多不可控因素，太多复杂的市场现实，原有团队很难立刻上手。而民营力量长期以来在产品研发、营销渠道方面的优势能力被外研社认为“值得虚心学习”。在开放、包容的心态之下，教辅分社为自身赢得了第一批业务能手和越来越多的民营渠道合作伙伴。以编辑部综合组的30余人为例，他们在教辅领域的平均从业年限在3~5年，在所有新成员中，拥有10年左右资历的不乏少数，其中不乏已经做到高层管理者的资深业者。在渠道合作选择上，外研社的合作对象甚至延伸到了校园边上10平方米、20平方米的小书店。

高起点的人力资源对一个组建两年的团队而言无疑是难得的财富，它为团队业务的高速成长提供了适应性保证，在很大程度上减少了这次市场突破的风险因素。另一方面，团队成员来自企业自身不同部门，民营领域不同公司，这种组合模式也体现了外研社未来在“集群式”组织架构和业务发展中大力推进的“打破边界”的融合发展思维。

团队的成长：为市场和用户而变

与人员重组同时高速推进的第一大动作，是业务重构。以教辅分社成立为号角，原来以征订类为主的外研教辅，转而以“市场零售品类”为主为对象。在“市场法则”主导下，新生团队以及身处其中的每个人都将开始全新的体验。换句话说，这其实是一场全员参与的“自我革新”战役。

“人员扩增、业务规模扩大、紧迫感一下子就出来了。”对于原来在青苹果公司工作过的老员工来说，原来熟悉的工作状态被打破。宋金兰，从2009年开始就在青苹果负责印印业务。教辅分社成立后，她的工作量翻了不止两倍：商品品种规模的不断增加，与相关部门的对接密度大增；印制、储运、销售等环节压力的增大也加大了相应工作的复杂性。但是，对很多经历了青苹果公司教辅时代的同事而言，工作强度、工作内容这样的物理性变化，远比不上工作思维、工作习惯以及工作心态这些内在的化学反应来得那般有冲击力。

回想起和民营伙伴的合作初期，不少人在当时甚至有些不“灵活到不够有规矩”的感觉。已经编好的题目随时面临被“更新的题”替换的命运，那么相关工作就需要一遍遍重做。对于一直习惯于教辅固化工作组成的成员而言，这样多变的工作状态带来了很多不适。但是，在越来越多的良性用户体验回馈中，类似“变化才是市场真相”的反馈感触也越来越多。

与此同时，背景不一的新进人员也并不能顺畅、迅速地适应外研社一整套的运作流程和规范，特别是这些人中很大一部分都有着若即若离不同的从业经验。复杂的构成带来了统一的烦恼，但是也带来了更加多元的优化元素。于是，新成员一方面需要在沟通和实践上耐心体验外研“模式”在质保、营销等各环节的品牌塑造力，另一方面也提供了多

深更细的维度上打磨和丰富着以“企业文化”为灵魂的精神世界，它随着自身发展、产业脉动、文化大势积累并进化着。走到今天，当我们回望，当我们远瞻，我们该如何感知和解读那些记录在十几页的《企业文化手册》中的精神描述？

2013年，教辅分社以1.8亿净发货码洋初步完成“市场垦荒”，较2012年在收入和利润方面均实现60%~70%的增幅；2014年，这个分社更是以4.77亿的销售码洋成为“有力助推全社码洋30亿成功跨栏”的力量。那个以前规模小、鲜有发展事件、连社网首页都上不了的教辅板块在两年中发展到如此状况，团队中不少成员们都说自己有了“屈丝逆袭”的感觉。而这个潮词背后，传达的其实是一种荣誉感、归属感、发展自信。所有这些，不仅来自于业务成效，也来自于每一次业务拓进的过程。

2014年6月7日，与高考开始时间同步，教辅分社100余人的团队集体入驻远离本部的外研国际会议中心，全力突击“600分考点700分考法”系列的B版、B版与A版的区别之一，就是要加入当年高考的新题。为了能够第一时间抢滩市场，整个团队进行了长达10多天的“封闭式作战”，经过每天工作到夜里两三点甚至通宵作战的高负荷运转，将1000余个印张的产品顺利发货，完成了大家在出发前认为“不可能实现的任务”。这样的团队作战在外研社发展史上难得一见。而类似努力的片段对于教辅分社而言不止一处，它还存在于周末办公楼进出登记本上来自教辅分社员工的密密麻麻的签名，存在于大型驻店巡店过程中“路过玉米地，走过泥汗路”的独特体验……在如此这样创业者般的实干和热情中，整个团队正在越来越紧密地“拧成一股劲”，发展向心力正在滋生。

“上下同欲者胜”，这是教辅分社2014年人力行政规划中引用的《孙子·谋攻》中的一句话，并在过去两年间的发展中得到了证明。然后呢？当“冲刺得太快来不及”也不容许太多“的”的初创点启动时，刚刚生成的发展向心力该如何进一步深化？

教辅分社之所以能够以超出常规的速度招揽大量资深业者，一大原因在于，外研社的光辉过去及其未来的广阔设计乃至外研教辅的“发展空间”激发了很多人对长远发展的想象，不少应聘者甚至不曾以眼下的薪酬作为入职的首要关注点。所以，教辅分社作为“组织”一方，正在努力使自己变成那片“对的土壤”。

发展预设中的“外研教辅适用于应试，但并不以应试为目的，它将尝试带来一种综合性的学习平台或者说综合性的素质化学习内容。”为此，教辅分社正在积极寻求教辅和数字化的嫁接点，“沸腾英语”已经将数字产品的开发列入工作计划，并计划通过签约作者、名师名家来提供在线教育内容，同时以外研社点读笔、期刊乃至培训、比赛等综合教育服务产品和资源为终端用户提供有效的教育解决方案。同时，教辅分社还有一份人力行政工作规划，它的规划点一直延续到了2017年，其中2015年的工作规划最为详尽，包括明确组织分工和岗位说明、绩效考核体系的落实和优化、推行职位体系和适配的薪酬体系、搭建基于各序列核心能力的培训体系、规范规章制度和管理流程、知识管理、FTP管理等方面。特别是，如果依照马云所说的“钱给得不够和人心委屈了是员工离职两大最真实原因”来估量，教辅分社无论在业务的设计上还是在人力管理的规划上，都是在为员工打造一个可期待的、留得住的“优质发展平台”。而这样一个平台也同时在寻找和塑造“对的人”。

两年的发展让越来越多的人主动或者被动地实现着自我革新、自我优化。为了应对规模快速膨胀中复杂的人员管理，教辅分社增设了行政信息部，覃百灵在工作中的感触就是，“市场概念有了，大视野有了，大局观有了”的人不只一个两个。当初外研高速增长教辅分社，现在全面收拢了人员招聘团队了。正如张志纯所说，“是时候打造更精干的团队了”。在人性化的前提下，要以逐渐科学、逐渐完善的制度让整个团队活起来，不排除“淘汰制”的启动。留下的人，是“严谨、高效的编辑”，“让人放心的优秀项目负责人”，“懂教学、懂市场的行业专家”，是适合O2O等各种教辅市场新转型趋势的兴兴人才。每一个成员，都需要不时问问自己，是否具备了和团队共赴远方的能力。

“对的土壤”和“对的人”，是教辅分社对于团队竞争力和个人竞争力的一种匹配，只有当两者互相内融，团队未来的发展之路才会更长，成员们也才有职业梦想的实现、内心幸福的抵达。这样的团队、这样的个人也才有能力通过自己的产品和服务“让更多人幸福”。

而让更多你、我和他成为幸福的人，正是执着于文化出版和教育服务、致力于为企业使命进程生活现实的外研社最为内在的发展渴望。

团队的未来：“对的土壤”和“对的人”

在时不我待的转型进程中，以“战略性棋子”为定位的教辅分社从一开始就面临着“高速增长”的压力，这种压力让团队以及其成员不仅要突破陈规，甚至还要突破常规。当人员与业务同时以“爆发式”涌来，参与者心中除了兴奋和冲动，还藏着陌生和不安。而事实证明，后面的情绪正在发展实效中慢慢减弱。



出彩外研团队

创新·太仓项目团队 打造共享经营平台

2014年9月，以太仓市雄健学院为根据地的“北京外国语大学外研培训中心太仓分中心”的经营平台搭建完成。该分中心立足太仓，服务长三角，提供外语、汉语、中国传统文化、职业教育等领域的综合性教育服务解决方案。该中心第一个落地项目——外研社少儿阅读服务(太仓)示范基地已正式成立，近期极具可探索可复制交织的“太仓科教新城教育战略规划咨询项目”又在平台上落地。

这一项目的创新之处在于“平台模式”，项目组全体成员在创建太仓分中心期间贯彻“平台思维”，将“太仓分中心”打造成一个开放的经营平台，而不是某一个封闭项目，未来其他分社的项目也可通过此平台辐射太仓，那么该平台也就成为全社的共享经营平台。这个案例也将为外研社教育服务转型提供借鉴和思考。

在项目中由少儿分社执行的少儿阅读服务子项目因其创新特色和优势得到了当地相关管理部门的认可和各种媒体的广泛关注。签约所也由计划的5家激增至13家，项目潜力可见一斑。

不仅如此，太仓市科教新城也因此契机与外研社建立了“科教新城外语教育战略合作”项目。该项目旨在利用外研社自身对教育的理解和长期提供教育服务的雄厚实力，运用国内领先的教育信息技术为太仓市科教新城建设从幼儿园到大学阶段优质教育资源共享全面解决方案，构建以课程开发、教师培训、学生赛事、教育咨询等为主干的外语教育服务体系并实施产业化，从而实现共享优质教育资源的外语教育战略规划全面解决方案。

协作·“外研社杯”全国英语写作大赛项目组 多层次跨越协作打造规模赛事

2012年12月，由外研社联合教育部高等学校大学外语教学指导委员会和教育部高等学校英语专业教学指导分委员会共同举办、面向全国高校在校大学生的公益赛事——“外研社杯”全国英语写作大赛”正式启动。这场旨在推动英语写作教学、提高大学生英语写作水平、同时为学生提供展示外语能力、沟通能力与思维能力的大型赛事，充分体现了外研协同精神。

跨部门高效协作 2013年是写作大赛的第一年，从赛制、赛题、评分标准的制定，到考务系统的开发设计和检测，从宣传推广、官网建设到赛务梳理和流程设计，一切从零开始，时间紧、任务重。北外在线、高英分社、数字教育部、网站管理部、数字化管理部、冰果英语等多个部门数十位同事实现分工协作，诸如高英分社负责大赛总体规划、统筹、运营，北外在线承接大赛赛事系统研发项目，数教部负责系统开发需求评估、外包联络、项目进程监控，网站管理部担当大赛官网搭建、官网“模拟赛场”模块技术研发，数字管理部负责大赛赛务、决赛系统软件和硬件支持。

跨区域全国协作 全国30个省、自治区、直辖市的几百所高校参与写作大赛，通过初赛、复赛、决赛层层选拔，协作完成大赛全部流程。2013年写作大赛参赛选手15万；2014年写作大赛参赛选手20多万，参赛院校600多所。写作大赛官网截止目前实现页面点击量300多万，用户访问量125万人次，“模拟赛场”活动已吸引数2000多篇投稿。

跨形式创新协作 写作大赛对比赛形式进行了创新，实现了写作比赛从纸考到机考的形式过渡，初赛院校可使用纸考，复赛和决赛使用大赛专用考务系统，实现在线实时写作、人工评阅和机器评阅相结合，创新了写作比赛和作文评阅的形式，引领了写作教学与测试的发展方向。赛事系统在不到两个月的时间内完成开发，并平稳地支持了2013、2014年大赛。2014年，赛事系统优化升级，满足复赛、决赛两种不同评分模式。

敬业·“十二五”职业教育国家规划公共课教材送审出版项目组 苦干实干加巧干攻取职教市场

11个科目，12种教材，16本图书，涵盖职业发展类、计算机类、体育、语文类、数学、英语等高职公共课所有课程，12月份陆续交稿，2月底送审。两个多月的出版时间，成为“十二五”职业教育国家规划公共课教材送审出版项目组常规的出版周期发起的又一次挑战。在高压力的工作节奏中，成员们咬牙坚持，互相鼓励。

项目组不只是苦干、实干，也会巧干，也善于巧干。项目组及核心成员走遍全国各地，拜访了多所高校教材、邀请院校的关键人物参加编校，在编写阶段保证了教材的基础质量。在项目组的努力下，外研社的高职公共课教材送审一次性全部通过，13种国规教材整体高调亮相，平均每门教材销量2万册，共实现码洋500万，也书写了职业教育出版的新篇章。

节约·出版中心材料部 以新方案挖掘原材料管理潜力

2013财年初，为进一步挖掘原材料管理的潜力，材料部启动了“采购到货方式改善”方案。该方案以分社的图书出版计划为依归，以出版中心的印制计划、原材料采购计划为抓手，通过加强与分社、印制部的沟通，及时获取图书印制计划，据此提前原材料采购计划性，控制原材料到货时间和数量，在保障正常生产的情况下，尽可能压缩原材料库存数量，减少资金占用，为社内其他业务发展腾出资金。

截至2013年10月25日，在全年用纸量增加7%的情况下，与2012财年初相比，月均库存下降934吨，月均资金占用减少843万元；全年12个月库存数量累计下降11209吨，资金占用累计减少10120万元。