

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，造就了一部部厚重的外研奋斗史。

历史太磅礴，愿从细处品。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者，他们是外研事业的辟路者，把外研社从嗷嗷待哺的婴儿拉扯大，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质朴的经典。大家喜欢讲第一任总编辑林洪在电话亭里改稿子的故事，喜欢讲他把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星，却在出版时拒绝署名的故事。故事中的林洪又“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“四海之内的兄弟”——几十年如一日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，凭着的是满腔真诚信和一腔责任心。外研社里还流传着“拼命三郎”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，总揽全局而事无巨细，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，这一脚步进去，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，爱外语，爱同事，爱人才，爱品牌，爱读者……从一名普通编辑到总文书，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材。每年，她都会推荐优秀的编辑从积累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、培养管理上下了大功夫，为业务发展找好舵手。而对于读者，徐秀芝也一直用“爱”来回报，对读者负责，是徐秀芝出版生涯里一直贯彻的原则：没有经济效益但有社会效益的，尽所能出；有经济效益但无社会效益的，努力出；在北京外国语大学30多个语种中，僧伽罗语、斯瓦希里语等非通用语种在全国范围内使用者寥寥无几，但是她也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辈新人传递着宝贵的叮咛：方正有爱，与外研、与出版一路前行。

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的中坚力量继承了前辈敬业拼搏、无私奉献的传统，同时又充分发挥着青年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冰的故事。段冰冰负责编辑、校对分社的图书发印工作，她苦干实干，一人扛起了教辅印发的大旗。在教辅理想树发印高峰期，段冰冰主动同教辅分社在大兴办公，通宵达旦数日，现场提供定制技术解答，做到编辑印制无缝对接，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，英语教育出版分社周懿行的故事最为鲜活感人。周懿行15年从辞书编辑成长为负责终审的资深编辑，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，综语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语分社乃至外研社的发展之路。近年来他带领综语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，与英美分社协同大学外语市场整体规划。全社协作项目里，也有他忙碌的身影。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上留下了浓墨重彩的一笔。

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，综语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语分社乃至外研社的发展之路。近年来他带领综语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，与英美分社协同大学外语市场整体规划。全社协作项目里，也有他忙碌的身影。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上留下了浓墨重彩的一笔。

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几岁的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色彩，血液里已注入外研文化的自信与热情，肌肉中还蕴藏着无限活力，时刻准备着一场爆发。借着外研社的广阔平台，他们将展翅高飞，带着外研社孜孜寻找故事的未来——那个未来，天宽地阔，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，在意味深厚的颁奖词中获得一枚“外研勋章”。这样一个方式，是企业在告诉他的员工：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

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？

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

在这里，2380张笑脸里不能一一呈现，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……



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。

团队的产生：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余名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。爱上这个漂亮答卷的，并不是一个或多老道的团队，恰恰相反，它年轻得可以用“新生”来形容。

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，教辅分社为自己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年以上左右经历的不在少数，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增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系数。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着外研社未来在“集群式”组织构架和业务发展中大力推进的“打破边界”的融合发展思维。

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，少见的是切实的切入、有效的推进。而在隐约可见的新一轮竞争中，外研社所拥有的“英语出版领军机构”这个闪耀的名号却也同时暗示了“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“乱象所扰”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点。

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，教辅市场份额超250亿元，在整个图书市场都不景气的环境下，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总社长谢文辉判断，在未来的5~10年内，学生群体对这一图书类别相对刚性的需求，仍会保证这一细分市场呈现平稳发展。而从外研社个体来看，原来熟悉的工作状态被打破。宋金兰，从2009年开始就在青苹果公司负责提印业务。教辅分社成立后，她的工作量翻了不止两番：随着品种规模的不断增加，与相关部门的对接密度增大；印刷、储运、销售等环节的压力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。

另一方面，2014年下半年开始，一系列“教辅新政”陆续出台，加之教辅分社自身向成熟期转变所带来的洗牌可能，也恰为外研社成功介入提供了契机。

这种敏锐的触觉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，无疑是一大利好。时机正好，外研教辅需要更多空间的羽翼来实现新的活力。

为了让队伍迅速充实起来，教辅分社很快就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辅公司。

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



力量零散集时代的发起点。从那时起，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“长喜英语”、“沸腾英语”、“理想树”三大品牌策划团队。这个团队加盟的模式

为教辅分社队伍壮大又一路径。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，教辅分社为自己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年以上左右经历的不在少数，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增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系数。

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着外研社未来在“集群式”组织构架和业务发展中大力推进的“打破边界”的融合发展思维。

为了让员工切实找到发力点，做市场的感觉，分社组织全员开展大规模的驻店巡校活动，开展各种针对终端用户的培训和研讨，目的是为了“更好地理解市场”，“更接近终端用户的需求”。“自新”的教辅分社正在努力倾听来自客户的声音，仅仅因为教师反映现有产品不利于批改作业，教辅分社就在几天内把产品分成习题和答案两个部分。教辅分社正不断提升针对市场终端的服务能力、反应速度。

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，不少应聘者甚至不惜扎根终端市场的“全新的尝试”。

“上下同欲者胜”，这是教辅分社2014年人力行

政工作规划中引用的孙子·谋攻篇中的一句话，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计较太多”的创业初始点过后，刚刚生成的发展向心力该如何进一步深化？

为了让员工切实找到发力点，做市场的感觉，分社组织全员开展大规模的驻店巡校活动，开展各种针对终端用户的培训和研讨，目的是为了“更好地理解市场”，“更接近终端用户的需求”。“自新”的教辅分社正在努力倾听来自客户的声音，仅仅因为教师反映现有产品不利于批改作业，教辅分社就在几天内把产品分成习题和答案两个部分。教辅分社正不断提升针对市场终端的服务能力、反应速度。

发展预设中的“外研教辅适用于应试，但并不以

单纯应试为目的，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服务解决方案

。同时，教辅分社还有一部分人力行政工作规划，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、推行职位体系和配给的薪

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管理等方方

面。如果依照马云所说的“钱给得不够和心委屈

了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、留得下的“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主动或者被动地实

现着自我革新、自我优化。为了应对横向快速膨胀

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。当初人员高

速增长的教辅分社，现在全面收紧了人员招聘动作。

正如张志纯所言：“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

优秀供应商”、“懂教学、懂市场的行业专家”，是适

合O2O等各种教辅市场新趋势的新兴人才。每一个成员，都需要时不时问自己，是否具备了和团队共赴远方的能力。

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老道但规则不一的从

业经验。复杂的构成带来了统一的烦恼，但是也带

来了更多的优化元素。于是，新成员一方面需

要在沟通和实践中耐心地体验“外研模式”在质

量营销等各环节的品牌塑造力，另一方面也提供了多

元建议，推动分社不断完善业务流程、管理制度等。

与人员的“自新”同步，机构设置以及业务运行

模式也在不断变化。为了更加巩固英语板块的优势

地位及全线拉动全学科出版，分社逐步将编辑部细

分为英语项目组和针对多学科的综合项目组。40

余人组成的市场部也细化为渠道拓展部和市场推广

部，整个市场队伍运转模式更偏民营化。根据项目

布局，教辅分社遴选出重点省份，分别由专人负责，有

的省一个人的，有的省三两个人。这些人大约两三个

月才回北京做一次总结性的市场沟通。李朋义看

来，整个项目组的人员配置是合理的，能够