

# 深化体制机制改革 迸发文化活力

## 用好区位优势 推动广西出版高质量发展

■利来友(广西出版传媒集团党委书记、董事长)



利来友

广西出版传媒集团2009年转企改制,挂牌成立,2017年与广西新华书店集团重组。通过整合出版资源、优化产业结构、调整组织架构等各项改革措施,实现了从事业单位到现代企业的华丽转身,初步形成了图书出版发行、印刷复制、纸业贸易、文化

地产、文化投资等产业格局。

集团公司着力推进文化体制机制改革,建立健全现代企业制度,加强构建科学的双效考核机制,发挥考核指挥棒作用,不断激发企业发展活力。在管理方面,不断强化基础管理,逐步调整企业组织结构,逐步建立党委会、董事会、监事会、经营班子各司其职,结构完备的法人治理结构;完善“三重一大”决策制度,建立健全企业投资管理、内部审计、全面风险管理等多项制度。在业务方面,不断提升精品意识、市场意识,整合传统出版业务资源,成立数字出版公司、文化投资公司、期刊集团,建设中国—东盟文化产业研究院。在人才激励机制方面,成立集团公司培训中心,深化劳动、人事、分配制度改革,实施对标管理、首席编辑工作室、人才小高地、年轻干部轮岗挂职锻炼、中层人员试岗等制度,收入分配向一线倾斜,激发人才资源活力,不断推动集团公司高质量发展。

集团公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实党的二十大和二十届二中全会、三中全会精神,深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想及习近平总书记关于广西工作论述的重要要求,完整、准确、全面贯彻新发展理念,主动服务和融入新发展格局,切实把思想和行动统一到党中央关于实施国有企业改革深化提升行动的重大决策部署上来。坚持稳中求进总基调,着力加强党对出版工作的全面领导,以高度的政治责任感和使命感,落实好党中央、自治区党委重大决策部署,着力生产更丰富的精品力作,构建新型发行渠道,巩固

区域印刷的主导地位;着力建设现代企业制度,推动形成新竞争力所需的组织架构和管理体制改革;着力推动项目建设,提高投资效率,加快推进集团“十四五”规划目标实现。

在出版板块上,集团公司以加强顶层设计、内容建设、出版“走出去”和人才培养四个方面作为发力点和落脚点。坚持正确的政治导向和以人民为中心的工作导向,加强主题出版、内容建设和质量管理,着力构建社会效益放在首位、社会效益和经济效益相统一的出版体制机制,深化供给侧结构性改革,全力推进内容资源建设,提高内容生产能力。完善选题论证机制,加强品牌建设,深入实施原创出版,推出一批标志性出版工程。加快内容生产和发行渠道的数字化建设,推进传统出版和新兴出版的融通共享,形成一体化的组织机构、传播体系和管理机制。充分利用广西作为东盟前沿的区位优势,加强与东盟国家的文化交流与合作,重点推进集团出版项目、出版产品、版权贸易等在“一带一路”沿线国家特别是东盟国家落地,推动在东盟国家的海外设点布局、中国—东盟版权服务平台提质升级等项目,筹办中国—东盟图书文化周活动,推出更多具有地域特色和国际视野的出版物,讲好中国故事、广西故事。实施人才兴企战略,发挥人才强企作用。通过扎实开展编辑培训工作,深化实施首席编辑工作室制度,推动出版单位出台名编辑培养专项制度,开展编辑“谈做书”沙龙等活动,以适应出版高质量发展的人才需求。

新时代新征程,面对信息技术迅猛发展新形势和百年未有之大变局,集团公司将从四个方面主动布局:一是主动适应科技发展新要求,建立数智出版公司,加快提升内容生产传播数字化水平,充分挖掘出版资源的巨大潜能,延伸出版产业链,拓展新的经济增长点;二是引导产业从传统印刷向按需印刷、个性印刷、多媒体融合印刷转型,向数字化、智能化、绿色化、融合化升级;三是进一步优化网络发行能力,投资搭建数字化连锁发行平台,开发广西新华书店集团课外读物线上购系统,打造助学读物市场化征订平台,推动发行供应链优化升级;四是坚持以技术融合为核心,推进产业融合、机构融合、业务融合、资源融合等,形成融合发展新模式。

## 交好进一步全面深化改革新答卷

■陈闯(辽宁出版集团有限公司总经理)



陈闯

党的二十届三中全会吹响了新时代新征程进一步全面深化改革的冲锋号,提出了深化文化体制机制改革重大任务,为新时代新征程推动文化繁荣发展、建设社会主义文化强国,提供了体制机制改革的正确指引。辽宁出版集团作为全国文化体制改革的先行军,曾率先实现转企改制、成功打造编辑业务和经营业务整体上市的“中国出版传媒第一股”,“改”出了动力,“改”出了活力,下一步将继续传承改革基因、高举改革旗帜,更好担负起新时代新的文化使命。

实现更高质量的发展。集团深化改革的根本落脚点在于推进出版主业做强做优,这是集团实现全局高质量发展的牵引所在,必须不断强化改革思维、改革办法,使集团的出版核心功能不断增强,核心竞争力不断壮大,发展引擎作用不断彰显。要始终坚持社会效益第一准则,在确保正确政治方向、舆论导向、价值取向前提下,大力推动出版内容生产机制创新,在引作者、拓源头、抓编校、提质量、强设计、树品牌上继续下大气力,突出主题出版、重大出版项目引领,进一步完善精品出版引导组织扶持工作机制,强化内容策划、生产制作、审核把关、渠道分发等全环节创新,围绕通俗政治理论、时政、社科、文史及地域历史文化等特色出版产品线,增厚优质内容优势,培育打造双效俱佳的IP集群。要积极面对新趋势新挑战,进一步打破单一纸媒介运营为主的传统出版老套路,基于全媒体全渠道构建适应新型生产传播需求的新机制,推进出版产品结构的系统性优化,探索形成多介质内容生发、孵化、集聚、运营的一整套工

作体系,实现文化服务和文化产品供给新丰富。

实现更有效率的发展。未来一段时间,集团产业布局要在基本完成整体架构的基础上,向各生产要素优化配置和各环节增强系统联动上下大力气,统筹推进上下游关联企业有效协同及全产业链高效联动,着力健全完善印刷、纸张、设计等业务环节的集约化经营机制,更好释放集团化“一盘棋”发展优势。既要加快推进传统编、印、发、供资源优势转化升级,全面提高有效的生产规模和面向全国市场的运营能力,又要推动版权、知识产权、网络文学、音视频、智慧教育、文创展览、文化旅游等新领域,不断拓新产品、固化模式,还要进一步建立健全产业融合与创新驱动发展机制,打破各环节间的壁垒,建立资源共享机制和对接平台,实现产业链创新链资金链人才链深度融合、优势互补。要加快完善有利于创新的制度环境,充分尊重各环节在创新上的主体地位,加强创新型人才的有效激励,建立创新型的联合体和组织形态,加快形成整合联动、分工协作、业务协同、风险共担的创新共同体。

实现更大活力的发展。集团要完善市场化运营机制,按照现代企业制度,加强公司治理,深化“三项制度”改革。要完善符合市场规律和出版行业特点的薪酬分配制度,加强预算管理,优化分类考核评价体系和绩效考核制度。要充分调动人的积极性,增强企业活力。鲜明树立重担当、重实干、重实绩选人用人导向,深入落实经理人任期制和契约化管理,树立和践行正确政绩观,推进领导干部能上能下常态化,加大调整不适宜担任现职干部力度,健全适应新时代需要的年轻干部选聘、考核、奖惩和退出等相关制度,完善担当作为激励和保护机制,激励干部敢闯敢干加实干。要进一步实施人才强企战略,深化人才发展体制机制改革,建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价体系,强化高素质人才队伍建设。建立健全中长期激励机制,以价值创造为导向,加大对核心人才的激励。

## 以深化文化体制改革实现出版业高质量发展

■李斌(重庆出版集团党委书记、董事长、总经理)



李斌

近年来,重庆出版集团深入贯彻中央和重庆市委部署,全力聚焦主业,全面深化改革,以新质生产力赋能出版高质量发展,加快创新链、产业链、价值链、人才链全链完善,以优质内容为核心,以技术创新为手段,以版权运营为支撑,大力实施融合发展战略,积极建设融“内容出版、出版数字、数字经济、经济服务、服务内容”为一体的新型智慧出版生态圈。

当前,重庆出版集团正处于深化改革、转型升级的关键期。一是集团通过深入调研,按照强链、补链、延链打造产业集群的思路,制定了“一企一策”改革攻坚方案,全力推进“瘦身健体”“止损治污”“资产盘活”“风险防范”,扎实推动改革突破成效。二是聚焦体制创新,实施组织机制改革和人才储备工程,为深化改革注入“新活力”。三是对内部组织架构、考核机制进行了优化调整,推动工作体系重构、业务流程再造、体制机制重塑,形成了干部“能上能下、能进能出”的常态化选人用人机制和更符合数字化发展的管理考核机制。这些措施有效激发了集团员工“敢想、敢闯、敢干、敢试”的劲头,营造出全集团上下你追我赶、争先创优的浓厚氛围,以改革攻坚激发发展活力和内生动力,推动重庆出版集团高质量发展。

党的二十届三中全会提出,健全因地制宜发展新质生产力体制机制。近年来,重庆出版集团主动适应传播渠道的时代变革,以“数字重庆”建设为引领,加强文化创新,坚持“以内容为主导的技术服务”理念,立足优质内容资源,大力实施“1221”出版融合发展战略,紧紧围绕“文化+创新服务”“5G+智慧教育”两条主线,打造传统产业链、数字产业链和IP产业链深度融合的新型出版发展模式和新型阅读传播生态,加快推动一体化图书中

台建设,奋力打造全国一流新型出版传媒集团,为数字时代新型出版业探索经验和路径。

党的二十届三中全会指出,优化文化服务和文化产品供给机制。在推进产业融合发展战略的同时,重庆出版集团坚持聚焦主业做强出版主业,精心策划出版具有长远意义和国家水准的重大出版文化工程、重点出版精品、多元化文化精品,更好满足人民群众精神文化需求,以文化人、以文惠民、以文润城、以文兴业。做优做强通俗理论读物、大众社科读物、文化文艺作品、青少年读物等各类出版物,策划推出一批具有重庆辨识度的“渝字号”精品图书,增强渝版图书的品牌影响力和市场竞争力。同时,大力实施“走出去”战略,不断增强主题出版物的国际传播能力,努力讲好中国故事,传播中国声音。

当前,图书行业受市场经济环境、行业竞争、读者需求变化等诸多因素影响,重庆出版集团在发展过程中还存在传统产业比重大、原创精品图书增量不足等问题。但风起正是扬帆时,面对这些问题,重庆出版集团一方面将开展供给侧结构性改革,通过加强内容策划和优质版权开发,以质的提升带动量的增长。另一方面将继续加强内容投入力度,大力发展新质生产力,构建同新兴领域相适应的创新链、产业链、价值链、人才链,并推动优质资源向产业链、创新链和人才链集中。

目前,重庆出版集团融合发展平台建设基本完成,接下来,将围绕数字中国、数字重庆建设大局,统筹推进安全阅读云、一体化图书中台、ERP等在城市管理、政务服务、公共服务、社会治理等领域广泛应用,积极构建“文化+创新服务”数字化应用服务场景;围绕核心内容资源深挖和培育优质IP等数字资产,打造企业核心竞争力,把资源优势转化为经济优势、把产业优势转化为竞争优势。

风雨兼程,大道无垠。下一阶段,重庆出版集团将全面贯彻党的二十大、二十届三中全会精神和习近平总书记视察重庆重要讲话重要指示精神,按照《关于完善中国特色现代企业制度的意见》要求,大力深化体制机制改革,积极融入现代化新重庆建设,推动出版业高质量发展。

## 以新质生产力建设为中心 加快推进出版企业体制机制改革

■黄轩庄(广西师范大学出版社集团有限公司党委书记、董事长)



黄轩庄

广西师大出版社在改革春风中诞生,在社会主义市场经济发展的浪潮中成长,始终坚持在市场中求生存、在变革中求发展。面对进一步全面深化改革的新形势新任务,我们同样要在改革中积累经验,在探索中不断前行。

回顾过去,以建章立制为核心,夯实企业治理体系和治理能力现代化的坚实基础。近5年来,我们围绕高质量发展这个目标,以建章立制为核心推进企业治理体系和治理能力现代化,初步形成了较为科学、相对完备的制度体系和工作机制,为企业发展奠定了良好的制度基础。一是形成了明确的“聚焦主业,深耕教育,提升学术,融延发展”新时期战略方针,在此基础上全面系统地梳理和完善各项管理制度,强化合规经营,提升管理效能;二是深入实施“人才强企”战略,持续优化选人用人和岗位聘用与考核机制,实施以出版项目建设带动人才培养、鼓励创新的“双培”和“双创”工程,形成了具有企业特色的人才“引培留用”机制,造就了政治坚定、素质过硬、精干高效、梯次合理的人才队伍;三是以重大项目建设推动出版能力和出版品质提升,充分发挥重大出版项目在汇聚资源、培养人才、拓展市场方面的重要作用,初步形成了以项目建设带动资源集聚、以资源集聚催生优质项目的良性循环。通过这一系列改革举措,我们较好地适应了市场的变化,经营管理效能得到提升,朝着建立完善的现代企业制度迈出了坚实的步伐。

聚焦当下,旧有体制机制束缚新质生产力发展,先进科技优势未能完全发挥。在这场由数智化发展引发的生产力变革当中,出版企业面临的主要问题,集中表现在以下几个方面:

一是传统出版模式下的部分管理机制、生产关系等已经不适应新质生产力发展的要求,亟须变革。形象地说就是“旧有机制的绳索绊住了我们前进的脚步”,我们需要既解开绳索又不被绊倒。

二是传统出版模式下积累的丰富出版资源,在向数字化、智能化、网络化迁移的过程当中尚未同读者需求

形成良好结合。出版企业缺乏成熟的商业模式和稳定的盈利预期,直白地说就是“数字出版不得不做,但是做了又不挣钱”。

三是先进科技在出版领域中的运用尚未获得突破性进展,新业态尚在摸索和成型之中。先进科技的强大优势还没有在出版新质生产力建设中充分发挥出来,简单地说,就是我们还不能熟练运用人工智能、大数据这些先进工具来提升高品质文化供给能力和满足读者日益增长的多样化阅读和知识服务需要。

展望未来,破除制约生产力发展的体制机制障碍,因地制宜发展新质生产力。深化文化体制机制改革,是党的二十届三中全会提出的明确要求。我们将深入贯彻落实党的二十届三中全会精神,以破除制约生产力发展的体制机制障碍为切入点,探索文化和科技融合的有效机制,结合企业自身特点和发展需求,因地制宜发展出版新质生产力,着力在以下几个方面实现新的突破。

一是围绕建立完善的现代企业制度这个目标,解放思想、创新求变,先立后破、不立不破,通过构建科学、高效、规范的制度体系和工作机制,不断调整和完善新型生产关系,充分激发员工创新创造活力,加快形成出版新质生产力。

二是围绕出版新质生产力建设所需,进一步深化“人才强企”战略。实施“双培”“双创”“双名”等人才建设工程,持续优化人才“引培留用”机制,提升员工数智素养,培养造就掌握先进生产工具和具备新型劳动技能的高素质人才队伍,为培育和发展出版新质生产力打好人才基础。

三是坚持“出版+科技+文化”的思路,加快推动人工智能等先进科技应用于出版全流程全链条,力争取得突破性进展和实质性成效。聚焦内容生产体系重构,加强产业链协同,深入挖掘中华优秀传统文化的时代内涵,加大在数字出版、智能化营销等领域的研发投入,通过科技创新提升高质量文化供给能力,以出版的新业态、高品质不断满足人民群众日益增长的精神需求。

四是坚持品牌国际化发展战略,进一步提升国际传播效能。强化品牌建设和维护,加速构建出版社及图书品牌矩阵,不断提升品牌影响力;深化“走出去”工作,以东盟为重点,坚持产业化、市场化路径,全面优化已有渠道,加快建设更加立体的传播格局,让中华优秀传统文化不仅能“走出去”,还要更好地“走进来”。

(下转第6版)