

# 打造强壮的“小舢板” ——再谈“独体社”发展之道

主持 / 本刊记者 朱瑜



中国妇女出版社社长、总编辑 杨光辉



厦门大学出版社社长 蒋东明



我们一直认为，最好的出版社不一定要产品大而全，而是要有自己的特色。尽管中国妇女出版社是小社，但经过这些年的积累，我们已经在出版孕产养育、家庭教育、生活健康等品类图书方面有了一定的品牌和知名度，所以就要紧紧抓住这个优势，将这几类产品进一步做到“专、精、特、新”，扩大品牌的影响力。

对专业出版的追求，需要的唯有坚守、选择专注、长时间努力，才有可能独创特色，形成优势。我常说，所谓做大做强，就是在某一领域，你的产品最全、最精、最深。这点虽然说得容易，实践起来很难，但对于目前的大学出版社，都正走在这条路上，并已尝到甜头，个中的甘苦冷暖，已然相知。

**编者按：**本刊2012年第5期推出的“独体社”专题受到了业内的广泛好评，很多读者给我们来信，表示专题中提出的问题和经验值得借鉴和思考，并希望就此话题进行延续性的探讨。为此，本期我们请来中国妇女出版社杨光辉社长和厦门大学出版社蒋东明社长，继续聊一聊“独体社”的话题。

**出版广角：**首先非常感谢两位社长在百忙之中接受我们的访问。我们知道，部委社和大学社在我国出版体系中占据着相当重要的地位，然而，近年来政府相关部门似乎对出版集团之外200多家“独体社”的发展缺乏“实质性”的指导。当然，如今这些“独体社”情况也千差万别，强的完全有实力和某些出版传媒集团单挑，差的时时在生死线上受煎熬。所以，尽管政府相关部门一时还未就“独体社”的未来发展给出明确的定位，但“独体社”必须有自己的应对招式。在此，我们请两位社长谈谈对“独体社”未来发展的一些想法。

**杨光辉：**转制过程当中，我们一直在思考这个问题。作为集团化，应该是一种市场化的行为，而不是行政行为。但目前的集团化基本上还是一种行政行为，即上面做了一个框，把他们认为应该集团化的出版社拢到一起来。这样的集团化，如中国出版集团、教育出版集团，都是行政化的产物，而不是市场催生、强强联合形成的。从这种意义上来说，这样集团化的背后，他们的竞争优势是不可比拟的。国家给了他们很大的优惠，如政策支持、大量拨款。而部委社，虽然政策上享有同样的优惠，但扶持资金基本为零。这和集团中的出版社相比，不管是日后甩开包袱也好，提供未来发展的基础也好，基本上不可同日而语。

在此，“独体社”很容易产生的一个疑问就是：国家是否愿意让我们这样的中小出版社有生存发展的空间？还是以后有更好的设想？这是目前还不清楚的。

**蒋东明：**《出版广角》开展的关于“独体社”的讨论很有现实意义。关于在集团化、数字化的背景下，我国中小型出版社在出版产业的作用、发展的道路和面临的困境，不少业内专家都给出了他们的想法，很有启发性。归为“独体社”第一类的就是大学出版社，这是因为100多家大学社基本上都游离于出版集团之外，因此大学出版社更关心“独体社”未来的命运。

厦门大学出版社在福建省不仅是“独体”，而且是“孤单”。因为福建海峡出版发行集团几乎囊括了福建所有出版社，只有厦门大学出版社置身其外，又只身地处厦门（其他出版社均在省会福州）。但对于“独体社”的未来，我们还是充满信心。

**出版广角：**当前200多家“独体社”的情况也很不一样，两极分化很厉害，少数几家大社实力不亚于“出版集团”。发挥各自优势，走“专精特”之路，也是目前世界出版的常见格局。就你们自身而言，在出版集团化背景下竞争的最大难题和优势在哪里？

**杨光辉：**在集团化背景下，缺乏行政靠山的“独体社”，压力和动力都很强。集团化对我们造成的压力很大，我们怎么生存？可以说，生存压力成为我们最重要的动力。

中小出版社在竞争中的优势在于：知耻而后勇。被边缘化的感觉，逼迫我们自谋出路，自寻市场。小社不去奋斗、打拼就会死掉——有的已经被兼并或倒闭。但大多数还是在努力地寻求出路、开拓市场。我们的优势在于专业化——专业化，这是综合性的出版集团无法比拟的。据我观察，我并不认为集团社已经做得很好，目前，进入集团的各社基本还是各自为营，有的成果和后劲儿，都远不及一些“独体社”。

我们一直认为，最好的出版社不一定要产品大而全，而是要有自己的特色。尽管中国妇女出版社是小社，但经过这

些年的积累，我们已经在孕产养育、家庭教育、生活健康等方面有了一定的品牌和知名度，所以就要紧紧抓住这个优势，将这几类产品进一步做到“专、精、特、新”，扩大品牌的影响力。所以，巩固优势领域、做好单品种书、打造品牌系列，就是我们要坚持的战略思路。

“广阔的思维”不一定要体现在出书面广，出版品种多——这些方面我们无论在人力、物力、财力以及政策扶持上，都拼不过集团社。与其求大求全，盲目跟风上新品种，不如做好小市场中的大份额，深入细致地深耕每一个产品，维护好、推广好每个品牌，这也是我们的一个思路。

**蒋东明：**大学出版社作为“小舢板”，是由她的许多属性所决定的。规模小并不一定做不了大事，关键是我们不要只以码洋利润来衡量她的优劣。

首先，走专业化和特色化道路已成为大学出版社的基本共识。这是中小出版社在充分市场竞争环境下立足的根本，更是大学出版社自身的优势所在。大学出版社最有可能依托高校的学科优势，形成自己的出版特色，这是别人所无法取代的。

其次，大学出版社的出版人才与大学的教学科研队伍水乳交融，紧密相连。厦门大学出版社编辑队伍的专业特长，基本上涵盖了本校的优势学科。我们社还聘请一些本校的知名教授到出版社兼职，这使得我们出版的目标能密切追踪学科的最新动态。在新的形势下，我们还要改变观念，扩大出版社的原有专业功能，与学校期刊、图书馆进行更有效的实质性合作，甚至于利用孔子学院南方基地、网络学院等进行数字出版合作。在大学这块沃土上，大学出版社是大有可为的。

第三，中小型出版社组织精干，协调性更好。出版社应对市场或服务读者方面，时机是非常重要的。没有长时间的扯皮，没有冗长的出版程序，决策的效率往往决定了效益。这就是“小舢板”

的灵活优势。

**出版广角：**在“独体社”的生存路径和盈利模式探索上，请两位社长跟我们一起分享成功的经验和做法。

**杨光辉：**我们是根据自己的品牌特色和优势设置产品线。我们是全国唯一的一家妇女社，与其他部委社不同的地方在于，他们有系统，有基层组织机构，可以形成某种专业垄断。我们的上级单位妇联只是一个群团组织，不是政府职能部门，底下无企业、机构可以依托，我们不可能出系统书。此外，社科类、财经类、学术专著类的图书，也不是我们长项。表面上，我们面对的是6.5亿广大的妇女儿童，但事实上，任何一个社都可以出版女性题材图书，我们只能贴近女性关心的热点领域，在孕产养育、家庭教育、女性心理励志、女性文学等板块发挥自己的优势。我们年复一年、专心致志地做这几类产品，力争把我们的产品线做精做好，做出品牌和优势。

比如孕产养育和家庭教育是市场热点，这些产品不是几家出版社就能垄断的，全国500多家出版社，没几家不做孕产书和家教书的，但是出得好不好又另当别论。我们坚持的一点是：对市场要了解、摸透，沉下心来做自己的优势领域：1. 巩固专家团队，在专业性上做强；2. 在引进版权上要加强；3. 在选题的自主创新上要加强——总之，通过不同的渠道，把最好的内容集中到我们的手中。虽然做的是大众选题，但是不能做成“大路货”，我们的目标是做精，做好，做成我们的优势产品。

**蒋东明：**古今中外，从事出版业的人都要有点理想主义色彩。这是因为世人所应具备的崇高的人生价值观和科学精神，都是从出版物中一点一点吸取的。因此，这个行业的人永远都要担负着对读者正面教育的责任。数字技术和互联网技术的飞速发展，使得人们接受知识

的信息泥沙俱下。但互联网的各种博文，充其量只能作为“发表”的一家之言，而不是所谓的出版。出版的这种特性，使得从事这项工作的人，任何时候都不能只把经济利益挂在前面。对专业出版的追求，需要的唯有坚守、选择专注、长时间努力，才有可能独创特色，形成优势。我常说，所谓做大做强，就是在某一领域，你的产品最全、最精、最深。这点虽然说得容易，实践起来很难，但对于目前的大学出版社，都正走在这条路上，并已尝到甜头，个中的甘苦冷暖，已然相知。

我接触过许多港台出版商，特别是最近到英国伦敦参加书展，与一些国外出版机构做交流。他们对于出版业的理想主义追求，对于如何尽力满足读者的需求，对于出版走专业化和特色化的道路，大家几乎都有近似的看法。当我们在不遗余力地扩充规模，强扭入伙，打造集团时，我们是否认真思考过出版的自身发展规律？

**出版广角：**联盟或集团化，有没有成为“独体社”未来发展的一种可能？

**杨光辉：**在大的体制背景下，这种改变不起大的作用，靠通过行政手段，组成集团，上个规模，意义不大，未必能做到长久的强势，关键还是要把自己的事做好了。如内部的管理、运行要完全适应市场的改变，不走过场，不玩花架子；在员工的激励上，工资的分配上，做到效益导向——效益第一，有效益，就要奖励，这是非常重要的。

我们通过机构设置、内部管理、机制改善来培养人才；通过品牌力、影响力的提升来吸引人才。从我们队伍建设本身来看，中青年女编辑占主体，男女比例为1：2，这是妇女社的特点。在其他出版社，女同志的优势不是很大，到我们这里，最好的策划编辑却都是女同志，比如我们要求进孕产养育分社的编辑都要求做妈妈的，没有做妈妈的经验，编不了这类书，连策划选题点都不

一样。虽然我是个父亲，但看这类书就没感觉，哈哈！但做了妈妈的编辑就不一样，她亲身体会孕产和养育的整个过程，知道什么是读者需要的，是规律性的东西，她了解哪些选题点是大众关注的，哪些是小众的。

我们社没有优势，我们要发展，就是集中精力做好我们应该做的事。把内部的管理科学化，调动起每个员工的积极性，把大家最大的潜力发挥出来，我想这就够了。至于什么资本运作，比如做股份公司挂牌上市，我们暂时是不考虑的。

**蒋东明：**优秀图书可以没有高深和大众之分，但却有编辑和作者水平之别。《读者》是一本定价只有4元的杂志，但它却吸引千万读者，影响几代人的心灵，《读者》杂志的编辑是很了不起的。对于众多的出版社，无论是庞大的集团，还是寥寥几人的小社，最重要的人才都是富有激情，拥有品位，甘为作嫁，踏实前行的出版人。即使出版集团再庞大，一本书的产生也是由少数几位编辑策划出来的。

说到底，出版业是智力密集型的产业。业内人士都知道，投资巨大，装帧考究，煌煌巨册的图书，大都是用来撑门面、赶评奖或不差钱的形象工程。真正在市场为读者喜爱的书，是埋藏在书里的思想光芒和艺术魅力。读者对于出版物，他们只选择自己喜欢的作品，而不太注重出版社的大小。从这个意义上来说，资本雄厚和规模庞大并不是产生优秀出版物的第一要素，而是出版者的眼光和品位。

**出版广角：**感谢两位社长与我们分享以上观点和宝贵经验。正如两位社长所言，不少“独体社”发展后劲儿很足，尽管当前有些政策还不明朗，但依然不乏中流击水各领风骚者，这使得我们对未来充满信心。再次感谢两位社长。📌