

# 肩负使命的先行者

## 改制使《英语周报》步入转型跨越发展快车道



席玉虎接受央视《新闻联播》栏目采访。

英语周报社完成改制工作后,市场主体更加突出,经营方式更加灵活。他们将坚持以教育市场为主体,全面推动报纸主业和多元产业的发展,构建教育传媒文化产业发展的新模式,力争实现“两大转变”,即从依赖报纸发行的单一经营向“有报有业”的多元产业转变,从传统报纸出版向数字化出版新业态的转变,使其产业结构更合理、发展动力更足,把英语周报社建设成为全国领先的集教学、教研、培训和教辅报刊、图书、音像及电子产品出版为一体的,按照现代企业制度建立的教育传媒产业集团。

### 一、创新精神是《英语周报》充满活力的源泉

2009年,英语周报社在山西文化体制改革的攻坚战中率先改制。他们成功实现双转轨:运行体制转轨为企业,内容从教辅类创新为“学案类”,成为山西文化产业发展的典型案例。

2009年10月28日,英语周报社有限公司挂牌成立,并成立了董事会和监事会,在体制和机制方面建立起现代企业管理制度,实行以绩效为核心的薪酬激励机制,推行全员竞聘上岗机制。2011年年初,他们还在全国设立了5个分社,实行分社社长负责制,将工作目标分解到各分社,工作任务分解到个人,并实行新的激励机制和分配机制,将转企改制的优越性和灵活性充分体现出来。转企改制后,该公司员工的绩效工资占工资总额比例大幅度提升,一线员工工资得到大幅提升,员工平均工资上涨了10%。现在,他们正在对非内容生产的部分经营层面进行股份制改造,组建由报社控股的物流分发公司和广告图书公司,以推动产业结构的优化升级,并力争在“十二五”期间成为上市公司。

#### 整合内部资源,提升市场服务水平

为积极应对激烈的行业竞争,继续引领教辅市场,尽快建立起新的营销策略和发行模式,报社进行了一次大力度的改革创新,即在原发行中心和4个驻外采编部的基础上进行资源整合,实行分社制管理,成立了北京、西安、武汉、广州、太原5个分社,实现编辑发行一体化。报社对5个分社以利润指标和发行量为考核导向,实施预算化管理,各项费用独立核算,并通过营销权力的下放和人员管理的自主,有效提升了市场服务意识和水平,调动起管理者和分社员工的主动性和创造性,加快了市场反应速度,提高了市场敏感度,进一步增强了渠道的控制力和引领力。5个分社犹如5支舰队,既能够发挥优势快速决策,又能够团结协作、联合作战,有效避免了以往“船大调头难”的管理弱势。这是报社实现的一项重大突破,也体现出报社在管理模式上的思想转变。5个分社的成立不仅激发了广大员工的斗志,也成为报社出人才、出活力、出效益的重要平台,为报社的持续快速发展提供了人才保证。目前,各分社在创新市场管理思路、推进编发一体化、以教研助力发行工作等方面取得了一定成效,稳定了发行渠道,巩固了重点市场。

#### 整合辅业资源,突出主业,优化结构

在“以资源整合为手段,实施多元化战略”的报社中长期发展目标指导下,为了集中优势,突出主业,报社将原有的报纸分发部门,即太原发行部、武汉发行部和郑州发行部进行了剥离重组,成立了报社相对控股的山西文风文化传媒有限公司。这一举措不仅有效控制了分发成本,更有利于报社改善内部管理体系,朝着建立现代企业制度方向前进。近来,文风公司对共用版别达不到起印量的版进行整合,将出版和调报费用进行对比、分析,确定合印版别,大大节省了报社发行成本。与此同时,为实现内容资源的最大利用,报社还整合编辑内容等资源,成立了太原亿典图书有限公司,积极探索培育新的赢利增长点,丰富产品结构,在做强主业、做大辅业上做文章,在保稳定、保增长上下功夫。至此,报社中长期发展目标的四大项目中组建广告图书公司以及物流分发公司的项目已经成型。文风公司和亿典公司各项工作都基本步入正轨,运行平稳。

#### 创新发行模式,驱动报社持续发展

创新是企业持续发展的不竭动力。去年以来,报社集中力量在发行突破上打破



2011年1月6日,英语周报社网络教育传媒产业基地奠基。

坚战,在销售模式上出创新牌,探索新的利润增长方式。报社以江西市场为试点,与江西省报刊发行局签订合作协议,将江西省的空白区域交由其发行,截至去年底,该报在江西省发行量增长了5万份。去年9月,报社在“借力谋势”的思路下,与广州一家公司开展了大学版市场的销售合作,对销售模式进行了大胆探索,双方共同创建了“百斯乐优质生活购物平台”,集网络与报纸特点于一体,将传统的报纸销售和现代购物方式相结合,针对市场群体发挥产品优势,在发行模式创新方面做出了勇敢尝试。为激励发行队伍士气,社委会全体成员亲自带队,深入到市场一线与各分社人员共同宣传新的销售模式,听取市场反馈意见,用5天的时间召开了14场大学版促销会议。社领导重当年艰苦创业精神,马不停蹄地辗转几地,每位社领导还重点跟进一个区域,负责全面推进区域促销活动。从社领导到各分社区域经理以及大学版编辑部的采编人员,信心坚定、全力以赴,努力克服非报纸征订期带来的不利影响。目前平台已小有收益,为报社创新发行销售模式、探索新的赢利增长点积累了经验。

#### 创新编辑模式,构建专业化体系

2011年,报社初中编辑部在课时学案型模式的基础上,进一步深耕细作,推出初中“4课时全新学案”模式。该模式通过细化内容、紧扣进度,经过上半学期的使用,得到师生广泛认可和欢迎。高中编辑部则积极探索编辑模式改进,在2011年高考模拟试题编辑中尝试专业化分工合作与专家分级审读模式,一方面提高了试题质量,另一方面通过专家们精细化的审读意见直接促成了编辑的业务再培训,让编辑在实践中学习、培训。高中月考卷编辑模式也由逐月编辑改为集中统一编辑,不仅解决了参考答案及时到位问题,还节省了发行成本。编辑部在鼓励编辑原创稿件方面也取得了明显成绩。2011年,初中编辑部的原创稿件数量比去年同期增长了32%;高中编辑部以开展稿件创作竞赛活动为手段,鼓励编辑原创稿件,今年高中版编辑原创稿件共有538篇,采纳率高达90%以上。另外,音像部在高中听力编辑模式上进行了创新,最大限度地实现了高中听力的资源共享,降低了稿费与录音成本,加快了编辑和制作进度。

#### 加快数字化建设,实现报社转型升级

发展至今,新媒体对于《英语周报》已不再是一个模糊的目标或似是而非的概念,而是报社发展实现突破的关键所在。由报社企划部牵头,编辑部各年级版配



英语周报社朝气蓬勃的领导班子

合实施的易唯口语网,于2011年8月底完成筹建工作并正式投入使用,打造出国内首家“有声化”教辅类报纸,满足了读者新的文化和阅读需求,初步实现了产品升级。截至2011年12月,已有注册用户1.3万人。报社打造的“天星”网络数字化基础教育平台是涵盖多学科的在线教育平台,作为2011年新闻出版改革发展入库项目,获得山西省新闻出版局和山西省文化厅的重点扶持。由网络中心研发的智能化、专业化、科学化的网络考试测评系统——“英海源”数字报系统已通过验收,该系统以其便捷性、智能性、科学性和权威性赢得了师生们的广泛认可和信赖。另外,由研发中心组织研发的编辑体系再造系统——易思智博采编系统实现了资源共享与最优化利用,已在个别版投入试运行。“全媒体数字化项目”建设作为报社中长期发展目标中的四大项目之一,既是当务之急,也是长远之策。英语周报社将在数字化建设上下狠功夫、设硬指标,为实现转型升级铺平道路。

#### 创新内部管理,加强体制机制建设

体制改革的成果只有落实到机制创新上才能形成发展优势。随着转企改制的顺利完成,报社以绩效改革为重点,组织实施了英语周报社有限公司全员岗位竞聘工作。竞聘工作按照“公开平等、竞争择优”的原则,经过个人申报、资格审查、公开演讲、评委打分、董事会研究讨论表决等程序,保证了竞聘工作的公平公正公开。各部门负责人全部竞聘上岗,实行两年目标任务考核任期制,各分社社长和区域经理实行两个自然年度目标任务考核制,并采取末位淘汰措施,提高竞争意识。通过竞聘上岗的干部任期两年,届满后将重新参加新一轮的竞聘上岗。本次竞聘工作,突出了全员竞聘、双向选择的特点,增强了全体员工的竞争意识,使大家更加珍惜自己的岗位,更加注重自己工作能力、工作业绩和个人素质的提高,并且有利于建立“干部能上能下、员工能进能出、待遇能高能低”的用人机制,有利于促进干部和员工的合理流动,有利于人才选拔机制实现新突破。

### 二、优质是《英语周报》深受读者喜爱的根本

“求高,求准,求实,求新”既是英语周报人对企业理念的诠释,也是他们对报纸质量孜孜以求的最好注解。

作为一份教辅类报纸,《英语周报》从1983年创刊至今,始终同素质教育战略、基础教育改革、社会发展进步紧密相连。报社扎根于服务我国基础英语教育事业,实现了波澜壮阔的跨越式发展。

#### “学案型”报纸使质量持之以恒

《英语课程标准》明确提出:“英语课程改革的重点就是要改变英语课程过分重视语法和词汇知识的讲解与传授,强调课程从学生的学习兴趣、生活经验和认知水平出发,倡导体验、实践、参与、合作与交流的学习方式和任务型的教学途径,发展学



席玉虎接受采访。

生的综合语言运用能力。”

如何在编报目标、理念和思路上力求凸显课改精神,使学生在英语学习过程中的主体地位得以体现,变“要我学”为“我要学”,同时化解英语教辅类报纸的产品同质化难题,使英语课程改革的进一步深化能够顺利进行,最终实现为国家未来的英语人才培养起到“奠基”作用,一直是报社思考的问题。英语周报社在对报纸进行全方位的认真思考和编辑思路的潜心探索后,依据课改实际大胆提出了“学案型”报纸的编辑思路和理念。

“学案型”报纸的落脚点是在《英语周报》同步辅导部分根据教材的教学顺序和教学目标,按照内容板块,分课时编写出一套较高水平的导学方案。它的特点是依据教学目标,把本课时所需掌握的知识点进行分析、总结、归纳,但不把现成的结论告诉学生,而是在结论部分设疑,让学生通过思考、探究、讨论等方式激活思维,最后通过老师的点拨发现和总结语言的规律达到掌握知识的目的。学案编写的目的就是要通过引导学生发现问题、探究问题、解决问题,把课堂教学从单纯的知识传授拓展为学生自主学习能力的培养和学生个性的塑造,让学生充分发挥主观能动性,逐渐学会学习,体验到学习的奥妙与成功的喜悦。

#### 以人为本,持续提高编校人员素质,打造精英团队

“以人为本”是英语周报社的宗旨。人才问题始终是英语周报社的头等大事。提高报纸质量的关键还在人,报社多年持续引进优秀人才,而且通过不断的培训和学习,提高编校人员的综合素质、专业水平和社会使命感。英语周报社还加强同全国科研、文化、教育机构的联系,邀请多名教育界以及国家语委等机构的知名专家和业内人士到报社座谈,定期组织编辑学习、参加各种外语教研会议和培训。报社还要求编辑每学期到中学听6节英语课,增强编辑与学生以及一线教师的互动交流,明确教学需求,并了解他们对报纸的意见。从2006年开始,英语周报社尝试将骨干人员派往国外学习培训,并且形成了长效机制。

#### 强强联手,《英语周报》成为业界著名品牌

文化企业不但要做大做强,更要做长做久;不但要有强烈的社会责任感,还要有能力把这种责任传承下去。这就需要确立自己的品牌,因为品牌的内涵是诚信与责任,有了品牌就有了责任,有了使命。英语周报社在近30年的经营中,做到了用诚心待人、以诚信合作。为此,英语周报社大胆地实施了具有前瞻性的品牌经营新战略。2000年,他们和中央电视台科教频道合作创办了《希望英语》杂志节目,产生了广泛的影响;2005年,他们又联手中央电视台经济频道《绝对挑战》栏目,策划《英语周报》社招聘年级版执行主编的专题节目;在中央电视台2006年黄金资源招标活动中,英语周报社竞标成功,有力地扩大了品牌影响力;2007年9月,《英语周报》被国家工商总局认定为“中国驰名商标”,标志着其在品牌战略上取得了阶段性的成功。

英语周报社在“求高、求准、求实、求新”办报理念指引下,与全国各级教育行政部门密切合作,开展丰富多彩的活动,如先后举办了国际中学生英语技能测试、“记星”杯高考英语优胜奖评选、全国首届“英语周报”杯英语手抄报大赛、“希望之星”英语风采大赛、全国中学生素质教育英语知识竞赛、中国乡村英语教师评选活动、内蒙古自治区第二届“英语周报杯”英语作文大赛,以及连续7年与光明日报社共建“迎奥运、用英语”活动,承办由共青团中央等单位主办的“中国乡村英语教师系列活动”等一系列活动,针对师生的各种公益性活动则不胜枚举。

“倡导素质教育,以弘扬科教兴国为己任。”英语周报人以敏锐的眼光、站在高处的思想、突出的市场判断力以及对报社至深至诚的热爱来策划这些与《英语周报》的生命息息相关的活动。在此之前,是他们一遍又一遍分析调研,一次又一次的全国范围内首创,把文化精髓融入办报的全过程。通过一个又一个成功的策划,《英语周报》最终确立了自己的发展模式 and 办刊方式,成为业界的著名品牌。

山西十大文化品牌、全国十大创新传媒、中国品牌媒体专业报十强、中国十大报业案例、中国十大领军报业、中国十大周报品牌、中国最具投资价值媒体、中国教辅报纸第一品牌、中国英语学习第一报、中国品牌媒体百强专业报品牌十强、中国品牌监测榜质量诚信金牌……2007年9月,《英语周报》被国家工商总局认定为“中国驰名商标”;2009年,英语周报社社长兼总编辑席玉虎荣获新闻出版总署授予的新中国成立60年“中国百名优秀出版企业家”光荣称号……一系列的荣誉将《英语周报》映衬得熠熠生辉。

展望未来,席玉虎充满信心地说:“文化体制改革是企业提升核心竞争力的必由之路,英语周报社有义务有能力为山西省文化体制改革做出表率。”2012年将是英语周报社实现“整合、创新、转变”的突破之年,也是实现“聚合、提升、突破”发展主题的关键之年。随着5个分社编辑发行一体化的整合,3个发行分部的公司化整合,报社资源整合的框架已经初步建立,下一步要努力发挥资源整合的最大优势,进一步提升市场竞争力。这就需要通过资源的优化配置,聚集优势资源,在产品结构、数字出版、多元化方面,形成新的发展优势,打造新的发展空间,包括在编辑体系、发行模式方面都要有提升和突破。因此,报社提出加快发展步伐、加大创新力度、深化改革创新、提升发展水平、突破经营模式的奋斗目标。

理由相信,未来的英语周报社将是一个集教学、教研、培训和教辅报刊、图书、音像及电子产品出版为一体的按照现代企业制度建立的教育传媒产业集团。正如席玉虎所说,他要带领英语周报人用永不停止的创新来实现自己的报业理想。在新的起点和高度上,探索真正有中国特色的教辅报业发展之路,参与国内国际报业竞争,全力打造具有全国影响力和美誉度的传媒产业集团,为山西教育转型跨越发展做出新的成绩,为中国基础外语教育贡献力量。

## 英语周报社第十八届全国发行工作研讨会

