

# 简明图书选题决策模式

[摘要] 如何更有效率地将好选题筛选出来，是当下出版企业迫切关注的问题。当下出版企业的选题决策模式主要有定性和定量决策两种，但实际运用中这两种模式各有利弊。要发挥两种选题决策模式的最大优势，就应结合业界当前选题决策的认知成果，引入认知心理学中的“序列决策”法，构建一种简明图书选题决策模式，将选题决策中的评估概率和价值的复杂性降为更简洁的判断性操作，在保证选题论证效率的同时，又有效提升决策质量，为出版企业的选题管理提供参考和借鉴。

[关键词] 出版；图书选题；图书选题决策；定性决策；定量决策；序列决策

[中图分类号] F820.4 [文献标识码] A [文章编号] 1002-8129(2019)10-0108-07

图书选题决策是出版企业重要的管理决策之一。随着市场竞争加剧，出版企业的选题论证越发谨慎，对选题决策模式的研发需求也越发迫切。本文利用行业观察、调查研究、文献研读等方法，在分析清楚现有选题决策模式利弊的基础上，结合业界当前对选题决策体系的认知，引入认知心理学的研究成果，构建一种简明的图书选题决策模式，确保论证效率的同时，有效提升决策质量，为出版企业的选题管理提供参考和借鉴。

## 一、出版企业选题决策模式现状

当下出版企业的选题决策模式主要有定性决策和定量决策两种。

1. 定性决策模式。传统出版企业选题决策主要依赖编辑出版人员的经验及其对企业的忠诚度，其本质属于直觉预测，主要利用直觉启发法中的代表性启发法【如这个选题（书稿）相当于当代《爱情故事》】和可得性启发法【如这类书中某本（或某些）书卖得好/不好，所以这个选题也应该能卖好/不好】，进行选题判断[1]。这种决策模式的优点是能快速把握选题特点，省时省力，在这一模式指导下也推出了大量既有社会效益又有经济效益的好书。但其缺点也一目了然，不考虑市场基础概率，忽视市场分布性信息，仅凭印象利用单一性信息做决策，选题的判断几近于随机决策，造成很多选题在出版后销量惨淡，白白浪费了大量财物和社会资源。

随着市场竞争加剧，出版企业加大了选题论证力度，谋求改变这一现状，主要趋势就是采用下文所述的定量决策模式。

2. 定量决策模式。针对传统选题定性决策模式的弊端，当前选题决策研究的主要趋势是研究可量化评估的选题决策模式：先将传统编辑出版人员经验中的隐性知识显性化，然后通过统计学的计量方法，

进行加权量化，以计算出来的结果为依据来决定选题是否通过。而其中编辑出版人员经验知识显性化探索这一阶段，主要是将编辑出版人员选题判断经验从内容、市场、可行性等维度划分成不同的指标变量，作为选题判断的决策点。典型如“全国出版专业技术人员职业资格考辅导教材”《出版专业实务》（中级）中，首先将选题判断标准从精神文化价值、市场适应性、效益、可行性四个维度划分出一级指标，再进一步将相关指标如“精神文化价值”划分出“引导性”和“独创性”两个二级指标。数字时代的到来，一些出版企业开始尝试细化市场判断指标，如北京开卷信息技术有限公司2015年推出“Smart在线查询分析系统”，其中的选题服务模块选取“选题市场规模有多大、选题图书销量有多少、选题市场进入门槛有多高”三大变量，来辅助选题决策；同时一些编辑个体也开始结合数据不断细化市场认知，如郑文全（2017）围绕图书销售数据和读者网评留言，分析了选题市场判断的决策点[2]；朱丹（2017）在分析如何衡量开卷、天猫等不同市场渠道数据核心指标的基础上，从市场容量及成长性、市场竞争分析两个方面探讨了选题市场判断的维度[3]。说明出版企业对选题价值、市场前景的认知也在不断深入。

3. 计量方法的研制。基本思路是利用统计学的方法，对评价指标评分加权相加后决定取舍。目力所及，研制最完善、也最典型的当属科学出版社[4]，其选题论证制度由“精确定量的选题论证制度”和“模糊定性的选题论证补充制度”构成。科学出版社“精确定量的选题论证制度”主要由一系列的选题论证内容量表和加权公式构成，由此形成了A、B、C+、C-、D、E 6个级别的论证结果，从直接列选到被淘汰。科学出版社的选题论证内容量表分为五级：其首先将选题划分为经济效益和社会效益两个二级指标；再将每个二级指标划分出三级指标，如“社会效益”的三级指标为：学术内容（一级）、学术内容（二级）、学术内容（三级）、学术内容（四级）、系列化；依次再将三级指标划分为四级、五级指标，如将“学术内容（一级）”指标划分为下列作者的学术著作、下列奖项获奖项目成果、下列研究项目成果、出版项目四个四级指标，再将四级指标“下列作者的学术著作”划分为“国家最高科技奖获得者”“中国科学院院士、中国工程院院士、中国社会科学院学部委员、千人计划入选者、国医大师”等5个五级指标。科学出版社的加权公式分为总体积分公式和详细计分方法，如“选题评价分=经济效益分+社会效益分”，然后对社会效益和经济效益分别进行权重分配，接下来再详细地设置计分公式和标准，整个过程繁复，犹如一套高精密的仪器。

科学出版社“精确定量的选题论证制度”，其优缺点鲜明，优点是“能够对号入座、没有歧义”，缺点是“名目繁多，不可能面面俱到”，即论证标准设定越详细，不能纳入论证内容的选题越多。作为补充，科学出版社又设计了“模糊定性的选题论证补充制度”，设置了10个“软指标”，作为“人性化的流程灵活地折算成相对应‘硬性指标’，最终以分值形式体现”，同时加以“责编申诉”和“专家评审”两个补充论证环节。软指标的范围之广加上补充论证流程，某种程度上又回归到了传统定性选题论证模式，主要依靠编辑（或专家）经验进行判断。

事实上，科学出版社“精确定量的选题论证制度”，本质上是搭建了一个选题决策完全树形图，优缺点不止上文所言，且最大的优点其实在于能较为充分地帮助编辑出版人员认知影响选题判断因素的复杂性和层次性；难以克服的缺点则在于：一是图书出版是一个充满无限变量的过程，其所搭建的完全决策树形图理论上至少有 $2n$ 个节点，不但传统出版企业实际操作中难以把握，即使是数字出版企业也会不堪重负；二是随着树形图的增大，即量化指标的不断细化，可获得的有用信息反而会越来越少。

## 二、简明图书选题决策模式构建

出版过程是一个充满无限变量的过程，意味着图书选题决策本质上属于不确定状况下的市场前景概率评估，所需知识的数量和复杂程度已远远超过编辑出版人员个体准确、稳定发挥作用的能力范围；加之每年大小出版企业要做的选题决策从几十到几千，甚至上万，因此，选题决策的研究方向不应是越来越复杂的统计计算，而是该考虑如何发挥定性决策与定量决策模式各自优势，省时省力又能较为精准地进行决策。本着简约方法解决复杂问题的原则，我们借助认知心理学中的“序列决策”法，结合业界当前对选题决策体系的认知，构建一种简明图书选题决策模式，以便出版企业保证决策效率的同时又能提升决策质量。

1. “序列决策”法。序列决策“是一种直觉性判断，在做这种判断时，我们要从记忆里找出一种或几种线索，但这些线索中只有一种决定着最后的决策”[5] 133。“序列决策”法使用的仍是直觉预测中的启发法，属于定性决策模式，但它更符合科学的认知流程。有效认知启发法要取决于两个流程，认知和评估。首先，问自己‘我认知这些供选择的東西吗’，然后决定是否使用启发法。其次，问自己‘我可以凭借认知做出选择吗’，然后评估它是否适用于当前的情况[5] 122。图书选题决策中，首先就要求责任编辑必须熟知真实的出版环境和选题相关领域信息，其次才能决定是否可以根据特定选题的相关信息作出选择判断。更重要的是，“序列决策”法并不只是简单依据单一线索做预测，而是多个线索比较后的判断选择：它首先根据重要性排序找出相关因素，然后如果根据某个因素可以作出决定，就停止向下继续寻找；如果不能据此作出决定，再考虑下一种因素，以此类推[5] 161。通过科学的认知流程，“序列决策”法较为有效地克服了代表性启发法和可得性启发法的预测偏差。

事实上，“序列决策”法依赖启发性原理搭建了一个简明决策树形图（见图1），将市场评估概率和内容价值的复杂性降为更简单的判断性操作，不但决策点少了很多（只有 $n+1$ 个），而且通过引入次序判断——每次只评估是否可以据此因素做出判断选择，不需要复杂计算，即能快速做出决策。以科学出版社“精确定量的选题论证制度”中“学术内容”判断为例，编辑出版人员不需复杂的公式计算即可快速做出选题判断。

最重要的是，经过这样的判断流程，相当于变相督促编辑出版人员思考对于“内容（社会效益）”来说

，变量也好、指标也罢，其实指向的都是一个核心和关键点：能否满足目标读者的需求，能否真正解决他们的问题。对科学出版社这样的学术出版企业来说，无论作者名头有多大，项目、奖项级别有多高，核心和关键点其实都在于内容是否有创新，能否解决或推进相关学术领域的问题研究。对大众出版企业来说，在信息超载、知识爆炸的数字时代，内容的核心和关键点则在于是否与读者发生价值关联，真正能解决目标读者的痛点。如近一两年来不少著名作家都写出了新作，国内顶级文学出版商之一“新经典”之所以选择出版麦家的《人生海海》，其判断标准不止于莫言说过的“麦家创造了一个类型”这样的专业评价，因为对普通读者来说，他们不会像文学评论家和作家同行那样关注小说的艺术价值，真正能吸引和打动他们的其实是人物故事及其背后的人生价值与思考：在吸引普通读者读完主人公“上校”跌宕传奇而充满人生况味的故事背后，是麦家传递出的深藏人心和人性的道德荣辱感觉和情绪，这种人人心中所有笔下所无的感觉和情绪，不光支撑小说中的人物能在艰苦卓绝的社会环境和绝望的生活中活下来，也促使读者思考自身自存于世的勇气及其根源，与读者产生了强烈的价值关联和共鸣，才使得新书的出版信息在出版商利用媒体资源推广后，人传人地快速扩散至更多读者。同理，选题“市场（经济效益）”判断的核心和关键点则在于：数字时代，在分发渠道多变且高度分散的情况下，我们是否有渠道能将满足目标读者需求的图书低成本地送达其手中。仍以《人生海海》为例，“新经典”利用其多年在发行渠道的深耕以及麦家的影响力，通过资源置换，图书出版后迅速低成本地进行了全网营销和铺货，让普通读者知道这本书并方便地购买。一定时期内，能够持续、稳定生产的高水平作者资源就那么多，“可行性”的核心和关键点则在于：我们能否落实上述选题或得到上述书稿。麦家潜心八年写下的《人生海海》自然是各方争夺的对象，之所以能花落“新经典”，除了麦家是其签约作家，最重要的还是其上述专业的判断决策和运营能力。

当然，引入“序列决策”法进行选题判断，不等于以科学出版社“精确定量的选题论证制度”为代表的定量决策模式没有价值，而抛开业界现有成果另起炉灶构建一套全新的选题决策体系，恰恰相反——它们仍然非常有价值：定量的选题决策模式对编辑出版人员经验技能性隐性知识的发掘，不但帮助我们层次清晰地认知了选题决策的复杂性，而且督促我们思考哪些才是选题决策中的重要因素或关键要素，促使我们在其研究基础上，找到一种既有效率又能保证质量的简明选题决策模式。

2. 简明选题决策模式。事实上，一个选题的成功，既需要编辑的技能性经验判断，也需要市场运气，将其拆解后，无非就是在大家熟知的内容、市场和可行性三者之间寻求一个最佳的平衡关系。而值得注意的是，这三者之间并不是并列关系，而是逐层筛选的漏斗关系（见图2），即做决策时要遵循内容、市场、可行性的次序来判断的，比如将真正有价值且能实现的选题有效地筛选出来：首先，选题内容要满足目标读者需求，真正解决他们的问题；其次，要有渠道能将满足目标读者需求的图书低成本地送达其手中；最后，真的能落实选题或得到书稿。

综上，笔者设计的简明图书选题决策模式，本质上是综合了定性和定量两种决策模式的优点，由一个

三级选题指标判断体系和序列决策方法构成。三级选题指标体系各出版企业可以根据自身出版领域和定位，参照业界先进如科学出版社，依据相关因素的重要程度繁简适度地列选（见图3）；其本质是列了一个评估判断清单，在提升决策效率的同时，帮助出版企业克服不同编辑出版人员个体认知局限和状态不稳定带来的偏差。序列决策分为内外两层：内层是依照内容、市场、可行性等各自内部因素的重要程度分别决策，外层是按内容、市场、可行性的先后顺序进行决策；即先通过三个简明选题决策树，初步衡量判断选题价值和可操作性，再用一个选题决策漏斗，进一步筛选出效用最大的可行选题。

### 三、讨论与评价

图书选题判断本质上属于不确定状况下的概率评估问题，市场先验概率二八法则决定了任何一种理论和方法都不能保证选题出版后的最终成功，但简明图书选题决策模式仍有研制的必要：

1. 现实工作中，人们不但没有无限的时间和精力进行决策，而且考虑到决策成本，需要依赖一些启发性原理，将评估概率和价值的复杂性降为更简单的判断性操作，即只要找到能满足当下需求的条件就好，而不追求数学家经济学家所假设的精确化和最优化。“序列决策”法即属于这样的简明判断方法，而且已在多个行业领域付诸实践并取得了较好的成效，如瞬息万变的金融领域[6]

123、医学领域中生死攸关的重症监护病房[5]

155。图书出版领域引入该方法，只要使用得当，同样可以省时省力，又能降低决策成本和风险。

2. 如何将好选题筛选出来，是出版企业管理决策中面临的永恒问题。本文构建的简明图书选题决策模式只是众多尝试接近并解决这一问题的方法之一，实践中一些编辑其实一直在有意无意地使用，只是不清楚其背后运作的机制和原理，结果靠运气而已。通过构建过程，我们较为深入地认知了问题的本质，虽然不能保证选题出版后一定成功，但可以使编辑出版人员不犯或少犯低级错误，从而提升成功概率。

选题决策是一个系统工程，通过引入认知心理学中的“序列决策”法，利用两个模型（简明决策树形图和选题决策漏斗）和一个示意图（选题指标体系示意图），构建了一种简明图书选题决策模型，将选题决策中的评估概率和价值的复杂性降为更简单的判断性操作。虽然这还只是一种思路模式，实践中还需要出版企业根据自身出版领域和出版定位进行丰富和细化，但只要有了这种思维意识、掌握了基本思路方法，不仅可以保障企业的决策效率，更重要的是使选题决策变得有章可循。

### [参考文献]

[1]杨金花.图书选题论证中存在的偏见、弊端及对策研究[J].科技与出版,2015,(10).

[2]郑文全.基于数据分析的选题策划[J].现代出版,2017,(2).

[3]朱丹.如何利用平台数据提升编辑选题策划和营销能力[J].科技与出版,2017,(11).

[4]余丁.图书的选题论证制度建设[J].科技与出版,2017,(8).

[5]格尔德·吉仁泽.直觉：我们为什么无从推理，却能决策[M].余莉,译.北京:北京联合出版公司,2016.

[6]贾斯汀·福克斯.理性市场谬论[M].侯谨慎,等,译.北京:中国人民大学出版社，2013.

[责任编辑：汪智力]

[作者简介] 杨金花（1970-），女，河北唐山人，河北大学新闻传播学院教授，文学博士，主要从事编辑出版实务研究。