心灵独白

军人的性格，诗人的梦想，三联人的文化追求，集结成催我前行的力量。

樊希安，1955年3月生，河南温县人。中共党员。编审。当过兵，在部队是小有名气的军旅诗人。毕业于吉林大学中文系，文学硕士。曾担任吉林人民出版社总编辑、吉林省新闻出版局副局长。2005年调入生活·读书·新知三联书店担任副总经理、副总编辑，2009年1月任三联书店总经理兼党委书记。中国出版协会和中国图书评论学会常务理事，中国作家协会会员，中央直属机关五一劳动奖章获得者。工作之余勤奋笔耕，有《总编辑手记》、《公木评传》、《五松居论稿》、《灯下草虫鸣》、《愧对芦荟》、《笔端流痕》、《樊希安新古诗》等十余部著作和诗集问世，写作成果获全国新古诗创作一等奖、全国城市出版社优秀图书奖、中华优秀出版物“优秀出版科研论文奖”等多种奖项。

樊希安：咬定品牌不放松

■商报记者　邹昱琴

樊希安是一个坦诚、奔放、有激情的人，采访他的记者，和他接触的人，都有这种感受。他的梦想是当一名诗人、作家。因为一首诗的发表，他从新兵连被选调到机关搞创作，写过小说、相声，是小有名气的军旅诗人，还因创作成果突出被选送到吉林大学中文系读书，结果事与愿违，他最终没能从事专业创作，而是成了一名出版工作者。从1986年进入出版行业，办过报、编过刊，也策划编辑过不少图书，出版业的多个行当都干过，丰富的经历和阅历，锻炼了他出版工作的才干，创造了可喜的业绩。他自己担任责任编辑的《风度美·气质美·韵致美》和《邓小平生平、著作、思想研究集成》分别获全国图书“金钥匙奖”和吉林省政府优秀图书一等奖。

2005年8月，樊希安被中国出版集团选调到三联书店任副总经理、副总编辑。“能到三联书店工作，是我的荣幸，三联为我提供了一个更好的发展平台。”樊希安如是说。他非常珍惜能到三联工作的机会，珍惜组织给予的总经理、党委书记“一把手”的位置。2009年1月以来，他将三联书店带入了一个新的发展时期。图书精品迭出，期刊效益持续提高，韬奋书店扭亏为盈，品牌影响力明显提升。三联书店被新闻出版总署授予“全国百佳图书出版单位”之后，又荣获第二届出版政府奖先进出版单位奖、优秀图书奖、优秀期刊奖、优秀装帧设计奖等六大奖项。经济效益也由2008年的800多万元利润跃升至2010年的2133万元。今年上半年实现利润1658万元，同比增长16%。说起这些成绩，樊希安将其主要归因于“咬定品牌不放松”，是紧紧依托三联品牌发展的结果。

认知品牌　热爱品牌

樊希安执掌三联之初，正是转企改制的关键时期，面对激烈的市场竞争，三联书店的路该怎么走？步该怎么迈？樊希安带领班子成员做出了正确的战略选择。他说：“三联品牌是我们的最大优势，是我们的核心竞争力。”在制定的品牌发展战略、人才兴店战略、企业文化建设战略中，品牌发展战略居于首位。他提出努力发展品牌、依托品牌发展的明确思路。而要实施品牌发展战略，首要的是让员工认知品牌热爱品牌维护品牌，动员大家一起为发展品牌出力。

他大量阅读介绍三联历史和传统的资料，和领导班子成员一字一句反复推敲和概括三联的传统和企业文化，敲定后载入《员工手册》，让全店员工学习领会遵照执行。他恢复韬奋先生创办的《店务通讯》，加强内部信息交流，加深员工对品牌的感知度。他在继承传统企业文化的基础上，提出发扬“爱店如家，爱事业如生命，爱同志如手足”精神，建设“和谐三联、文化三联、活力三联”的企业文化，还投资建设新的“职工之家”，组织各种健康有益的活动，增加企业的向心力凝聚力。通过这些大量细致的工作使员工深刻认识到：三联书店近80年的发展史，是一部坚持方向、服务大众、与时俱进的历史，是一部创建品牌、创新品牌的历史，是一部开拓经营、做强做大的历史，是一部以人为本、不断壮大人才队伍的历史。三联书店在发展过程中，形成了独具特色的企业文化。“竭诚为读者服务”的办店宗旨不能变，以文化为本位、注重文化传承、文化贡献的定位不能变，正确处理事业性与商业性关系的原则不能变，以员工为本、实行民主化管理的方式不能变，“一流、新锐”的质量标准不能变，“不官不商有书香”的格调不能变。为了三联的发展，也为了员工的切身利益，必须像爱护自己的眼睛一样爱护三联品牌。

发展品牌　依托品牌发展

军人出身的樊希安，身上有一股顽强的精神，既然认定品牌是核心竞争力，那就“咬定品牌不放松”，紧紧围绕品牌做文章谋发展。

他深知品牌只有不断发展才能永葆青春。为此他大刀阔斧地搞改革增活力。2009年7月他上任半年后就对新的发展机制和新的组织结构形式进行积极探索。撤销原生活、读书、新知三个编辑室，成立学术、文化、大众、旅行四个出版中心和一个审读室，保留原综合编辑室，形成四个中心加两室的新的编辑部门基本格局。这是三联书店推动改革发展新突破的重要举措，对调整全店选题结构、明晰图书产品线、培养人才队伍、形成新的管理机制、促进长远发展都具有重要意义。催生了一大批双效俱佳的好书，《目送》、《老子十八讲》、《1944：松山战役笔记》、《继承与叛逆：现代科学为何出现于西方》、《巨流河》、《鲁迅箴言》、《百年衣裳》、《唯一的规则》等图书在各种图书评奖活动中榜上有名。《金克木集》、蔡志忠经典漫画系列、基督教经典系列等重点图书受到读者好评。不断涌现的畅销书拉动了整个图书销售。

三联书店下属的三联韬奋图书中心是著名的京城文化地标，但因为网络书店的冲击以及自身经营上的问题，到2009年累计亏损达2200多万元。面对这一困境，樊希安千方百计要保持、维护这一品牌，最后决定由三联书店注资2000万元，将三联韬奋图书中心改制成为三联韬奋书店有限公司，在实行了精简人员、调整领导层、整合优化业务范围、缩小经营面积等一系列措施后，韬奋书店已步入良性循环，今年上半年已实现扭亏为盈。

提升品牌影响力的一个重大举措是面向市场打造“大三联品牌”。2010年10月樊希安倡导并主持召开北京三联、上海三联、香港三联高层年会。三家三联书店62年来首次聚会北京共谋发展，发表了《弘扬三联品牌坚守文化使命的共同宣言》，为深度广泛合作奠定了基础。从此，三联进入了“大三联”发展时代。

产品是品牌的核心，是品牌的根本支撑，樊希安对此有清醒的认识。他组织员工生产精品，自己还策划了一批重点图书选题。如《三联经典文库》、《王世襄集》、《鲁迅箴言》等，前两种被列入国家出版基金资助项目，后者出版中日双语版等多个版本，产生了国际影响。

樊希安亲自分管发行工作，他重视产品营销，更重视“品牌营销”，提出了“品牌营销”的新概念。每年都要开展多场拓展品牌影响力的图书营销活动。为了提高品牌影响力，三联书店于今年4月份在青岛召开战略合作会议，同江苏、山东、河南、黑龙江、青岛“四省一市”新华书店建立战略合作联盟，让品牌影响力向发行下游延伸。他还重视走品牌社会化之路，在宁夏、黑龙江、辽宁新建一批冠名为“生活·读书·新知三联书店图书零售店”的书店，既扩大了三联版图书的销售，又增加了社会影响。三联读者俱乐部、韬奋书店网店、三联图书淘宝网等的开设，同样产生了良好的品牌效益。

近年来，三联书店依托品牌发展已经收到了显著成效，品牌影响力与整体经济实力都处于历史最好时期。图书生产质量、规模、效益都有大幅提高。年净发货由过去8000万元跃升到1.4亿元，回款实洋由4000万元增加到6400万元。《读书》、《三联生活周刊》在社会上知名度和在读书界、思想界的影响力进一步增强，均被评为“新中国六十年有影响力的期刊”。书刊合并实现主营业务收入达到1.61亿元。店里继投资500万元在上海购房建立分店，又投资8300万元在北京购买一处7500平方米的办公楼，开始实施在实体上再造一个“三联”的发展规划。国有资产实现保值增值，经营水平在中国出版集团公司内达到A级。在两个效益大幅度提高之后，樊希安提出改革发展的成果由员工共享，“让三联员工生活得更幸福更有尊严”，实行薪酬体系改革，提高员工收入，进一步激发了员工的积极性。

愿为发展三联品牌殚精竭虑

知行合一，身体力行，为三联品牌发展切实努力，樊希安率先垂范，给员工树立了样板。

作为农民的儿子，他坚信一分汗水一分收获，辛勤耕耘才能丰收。在三联书店，樊希安以店为家和勤勉敬业是出了名的。他每天几乎都是第一个上班，最后一个离店。三联的员工都知道，他几乎没有休息日的概念，也很少见他出去参加什么应酬娱乐活动，经常是在办公室加班加点，有时就在办公室的沙发上过夜。员工称赞他“五十二”、“白加黑”。今年“五一”，他获得了中国出版集团公司唯一的由中央直属机关颁发的“五一劳动奖章”。

他身上还有一股拼劲，一股不达目的誓不罢休的劲头。在大庆市，为了一单团购生意，他和发行部的同志在对方单位外等候4个小时。今年4月他意外砸伤了脚，医生开假条让他休息两周，他一天也没休息，硬是拄着拐杖参加了在青岛召开的战略合作联席会，被戏称为“铁拐李”。业内一位朋友这样评价樊希安：“老樊还是当年那样一股虎气！”

由于爱好写作，樊希安参加工作以来一直坚持业余笔耕，勤奋加上深入思考和著书立说的能力，他收获了丰硕的写作成果，先后出版有《公木评传》、《灯下草虫鸣》、《五松居论稿》等十余部著作和《樊希安新古诗》等两本诗集。诗集还在全国新古诗创作评选中获过一等奖。在吉林人民出版社当两年多总编辑，他写出了一本《总编辑手记》。但是到三联书店后，他几乎放弃了最钟爱的写作，全副精力都投入到了工作上。他说把三联品牌建设好发展好就是一篇最大的文章，他要竭尽全力写好这篇大文章。不过，他并没有放弃对出版科学研究，而是结合在三联的出版工作实践，撰写了多篇研究出版科学的论文，用于交流和指导工作。其中《今天如何发扬“竭诚为读者服务”的精神》获第三届中华优秀出版物“优秀出版科研论文奖”，《打造中华民族优秀出版品牌》获新闻出版总署颁发的“深化改革，加快发展，建设新闻出版强国”优秀奖。《创新是落实文化“走出去”的必然要求》等两篇论文发表后被《新华文摘》全文转载。

樊希安深知目标没有止境，奋斗没有止境，发展三联品牌的路还很长很长，他以军人的意志，诗人的梦想，正带领三联员工踏上新的征程。“明年的八十年店庆将是三联又一个新的起点，”樊希安说。他将迈向一个新的目标。

出版面向市场，如何提高编校质量？

■李国瑾（浙江教育出版社）

根据新闻出版总署的要求，至2010年底，除个别情况外，出版社绝大多数完成了体制改革。改制后的出版社整个经营活动要与市场接轨，出版社长期以来生产的精神产品，也要与市场上其他商品一样，经历利润最大化的转变。出书不再令人敬畏，作者撰写稿子的目的也不仅仅是为读者提供知识，甚至可以是一种自娱自乐，出版的社会意义被大大拓展。但是与利润最大化相矛盾的是，大量编校质量不过关的图书也涌向市场。

以前想在一本书上找到几个错别字是很难的事，现在却发现想找出几本错别字少的书反而难了，人们正经历着“无错不成书”的年代。究竟应该怎样才能解决图书编校质量问题，让读者不再受害？归根到底，还得从一本书的生产过程一道道来把关。

从源头把好书稿质量

曾经著书是一件很高尚的事，做学问令多少人崇敬，可现如今出书越来越容易，市场化和商业化给我们的物质和精神文化生活带来繁荣的同时，也带来了一些负面效应，出版社改企后图书出版作为一种市场化的商业行为也受到各种利益驱动。出版社对书稿的把关首先考虑的是该书稿出版后能产生多少利润，至于作者的专业背景、原稿质量等问题那是签订合同后的事。大多数质量不高的图书首先是原稿质量就存在诸多问题。因此，出版社首先要对原稿质量进行严格遴选，不符合要求的书稿决不发通行证。出版社要特别对备受关注的教辅图书书稿提出更严格的要求，要有长远的眼光，建立并维护好一支作者队伍，要用多种杠杆来提高产品质量。

提升编校人员职业素质是关键

现在有许多刚毕业的大学生到出版社后，在老编辑的简单指点下，就开始着手编稿。他们没有经过严格的职业训练就进入编校流程。要知道编辑是一个杂家，不仅需要专业知识，更需要一种处理书稿的能力。要了解什么样的稿子会出现什么样的问题，哪些地方需要编辑特别关注，哪些地方需要精确，哪些地方可以粗略一些，这些需要培养与积累的过程。新人虽然有专业知识，但业务经验积累不足、图书编校质量意识缺乏与责任心培养上的欠缺，极易导致编校质量不过关的图书流入市场。

当前，一些出版社的编辑生存在一种包产到户式的小农经济的出书模式下，业务上的传帮带被内部竞争取而代之。优秀编辑为了坚守自己的阵地，哪能将自己的“撒手锏”随意授予未来的竞争对手？这更使得新编辑的成长速度变得缓慢。另一方面，目前大多数出版社出书多编校人手少，而多数经营理念是以数量获取市场。编校人员指标的压力、奖金的诱惑，最终导致该仔细加工的不够仔细，该走的流程被任意简化，因此，提高编校人员的业务水平与职业素质刻不容缓。编辑只有把图书的编校质量放在第一位，把自己的业务积累放在第一位，才不至于在图书编校质量方面出现失误。

严格程序管理是保障

加强对从业人员管理。出版社改企后，出版业进入了一条快速发展的轨道，特别是与教学的配套产品，广阔的市场需求带来了很大商机，但同时也带来了令人担忧的行业管理问题。买卖书号、一号多用屡禁不止，编校环节的体外循环导致图书编校质量问题严重。因此，管理首先应该从队伍建设抓起，加强职业道德、行业规范等方面的培训，对买卖书号等问题要严格查处，出版社要严格执行持证上岗制度，切不可因人力成本问题而直接将新编辑投入一线使用。继承和发扬本行业传帮带的优良传统，如建立项目负责制，让新老员工共同承担项目，从而形成良好的新老员工之间的合作关系；同时还应制订健全合理的分配制度。

强化选题管理。提升图书策划能力，优化选题结构，严格执行选题可行性论证制度。一般选题、重点选题和重大选题要保持良好的结构，一个时期内相关选题要适当集中，以形成市场规模，同时考虑符合市场需求的短、平、快选题的策划，以及中长远选题之间合理的比例关系，还要规划常销品种与畅销品种，自费出版、包销图书要适度控制、严格把关，坚决淘汰背离出版方向、低水平重复等不良选题。

严格操作流程管理。要严格三审责任制和“三校一读”制度。编辑是杂家，但不可能是全才，要强调编辑的专业分工。责任编辑要根据专业知识对书稿进行认真细致加工，复审、终审各环节都应该起到不同的作用。要健全办公自动化系统，以提高编校等流程中各环节的流转速度，积极利用好网络这一现代化的检索工具，提高工作效率。三审人员不仅要从编、审角度在政治质量方面对书稿进行把关，还应从书稿的学术创新程度、学术含量等角度对书稿进行审查把关。三审不能只走过场，不能将三审制变成“三签制”。随着电子化程度的不断提高，大多数作者来的都是电子稿，这对编校各环节提出了更高的要求。特别是校对，折校这一环节已大大地被弱化了。各个校次中读与校必须紧密结合，各有侧重，还要结合使用校对软件，减少不必要的硬伤。否则校对程序就很有可能流于形式，直接影响到成品图书质量。编校审各环节只有用严格的管理制度来约束，才能保障图书产品质量，提升图书的科学性、艺术性和知识性价值。

无论是市场经济还是计划经济，图书质量永远是出版企业生存和发展的基础，必须充分认识图书质量与企业形象、效益之间的关系，充分认识优质的企业形象是靠一本本优质的图书垒起来的。出版人都要有社会责任感，这也是现代出版企业的本质属性。

按需出版：观望还是加速？

（上接第1版）目前公司已经有了一部分国外合作伙伴，会更关注社会市场甚至国际市场的需求。公司总经理秦亚斌的愿望是能帮助集团内出版社实现零库存图书发行模式，据悉极有可能在2012年黑白版图书印刷上实现。

出版集团按需出版在本质上是卖内容，而中国出版集团数字设备有限公司则另辟蹊径——卖设备，公司的按需出版设备“中版闪印王”，已收到业内包括诚品书店在内的订单。除在业内推广，还致力于把市场放大到高校、图书馆、企业等机构。

成本是制约发展的瓶颈之一

国外和我国港台地区一本传统印制的图书和按需印制的图书在价格上相差无几。台湾秀威资讯科技股份有限公司副总经理吴松杰认为，按需印刷和按需出版的区别主要在于：按需印刷是指仅按客户提供的内容进行印制，按需出版包含了内容的创作、出版发行和销售。从成本来看，就单本书印刷而言，按需印刷的成本肯定会比传统印刷要高，但是如果把所有营销费用、库存管理费用以及运费等计算在内，成本就差不多了。台湾图书定价标准一般是一页1元~1.2元新台币，一本200页的书定价大概在200元~240元新台币之间，使用按需印刷技术可以符合此定价模式。或许一开始销售利润不是很好，但因为少了库存管理费用，总体利润还可以。相对而言，“中国大陆纸质图书定价太低，印刷太便宜了”，多年来制约按需出版的最大因素就是成本居高不下。“成本影响非常重要，人们必然会对比数码印制和传统胶印之间成本的差异。”秦亚斌算了一笔账，彩色图书200册以上，黑白版图书三四百册以上，数码印刷的成本肯定高于传统印刷。

目前中国大陆按需印刷市场用鱼龙混杂形容并不为过。其中有以品质取胜的大公司，也有名不见经传的众多中小型数码快印店，只不过他们的竞争多年来都集中在商业印刷上。随着数码印刷市场的不断扩大，这种竞争更趋白热化。出版集团身处这样的市场环境，压力可想而知。

针对于此，有的出版集团对按需出版成本仔细分析后，进行稀释。朱卫国认为，应当根据用户需求对产品形态进行分流：如果用户对成本比较敏感，可以采用电子书的形态进行内容销售；如果用户对质量要求较高，或者有纸质图书的形式要求，则可采用短版印刷进行内容销售。“短版印刷技术进步会使按需出版的总体成本逐步减低，规模效应也会压低单本图书的印刷成本。”史晓峻把成本拆解成两方面，一是人员的配置，为了较好的完成集团内业务，要与出版社进行业务对接。他们按照出版社的工序进行人员和部门配置，比业外从事出版印刷的单位在人员费用等各项运行成本上要高。“高出的成本可以通过增加营业收入来解决，即多接单多做业务，把固定的成本不断稀释”。二是直接生产成本。“这是所有的印刷企业都必须负担的成本，主要和选用的设备以及工艺合理性有关”。上海世纪嘉晋公司正计划和设备供应商合作，找寻直接减低成本的可能性。

凤凰数码印务公司今年花巨资购进了美国柯达公司的高端喷墨印刷设备。按照供应商提供的数据粗算，应该能把印量从三四百册提高到1500册左右，“这已经相当于传统印刷的工价，印量的提升必然带来市场份额的扩大”。记者了解到，目前各集团对按需印刷设备主要有两块投入，一是买设备的固定投入，二是生产中耗材的使用。很多设备供应商为了吸引客户采取以租代买等方式，让客户可以在初始阶段不用花太多钱就能使用更高性能的设备，但使用起来成本较高。除了成本，渠道不通畅，成为制约的另一因素。记者在采访中发现，一些出版集团对“中版闪印王”并不了解。虽然在价格上占据优势，但“中版闪印王”在推广上还要下些功夫。

朱卫国认为，美国新书品种的增长是按需出版的主要推动力，这个成熟模式的传导会在5年之内完成，然后根据中国的国情迅速成熟。更多的人则认为这是个未知数，要由市场说了算，当市场和数码印刷技术更新到一定程度时，按需出版才能在未来的数字出版世界站住脚。虽然前景看好，但集团层面更多把按需出版当成数字出版的一个分系，并未上升到战略高度。当前，中国按需出版仍是凤毛麟角，不论从市场规模还是秩序上，距离成熟尚远。

（上接第1版）

通过在文化产权交易平台信息发布平台和电子交易系统，广泛征集卖家和买家，业内最常见的做法就是进行文化产权交易。记者对产权交易所最直接的感受，是去年12月华夏出版社剩余库存及残损图书在北京产权交易所进行公开拍卖。该社由此成为首个在北京产权交易所挂牌拍卖相关资产的中央级出版社。

其次，文化产业投融资和孵化也可在此平台进行。今年7月，北京方正网络技术有限公司（即番薯网）在北京产权交易所挂牌交易——以4760万元价格转让公司40%的股权，据悉百度公司日前进行了购买。今年5月，蓝色畅想图书发行有限公司也在北京产权交易所公开挂牌，出售地方公司股权。

第三，可以进行文化产权登记托管。7月15日，日本少儿出版社白杨社与南方分级阅读研究中心一次性签订了20本《一年级一班》系列图书的版权。同时签订的还有《果果与小青》、《打招呼》等有关版权的合作协议，总交易额达2000万日元（约164万元人民币）。此项交易是在南方文化产权交易所的平台下促成的。之前，南方分级阅读在此平台上达成多次交易，共促成纸质和电子版权交易40宗，总交易额230多万元。去年8月安徽省文化产权交易所、安徽省版权交易中心成立以来，首批7个文化版权项目包括5部动漫作品、1部文字作品和1部民族管弦乐套曲，已于去年底推介转让。

虽然出版业已经在文交所初试身手，但不少业内人士仍对文交所一头雾水，许多功能还未开拓。文交所如何发动书业人士积极参与、如何丰富自身货架产品，书业如何在此平台发挥与资本市场的有效对接？双方均有一段路要走。