



心灵独白

我做过应急和疾病控制工作，深知信息就是生命，对于出版企业，信息就是自身生存发展、占领市场的决定点。

陈贤义，1982年毕业于同济医科大学，后在复旦大学获硕士、博士学位。长期在卫生部工作，历任卫生部保健局副局长、疾控司副司长、应急办主任、疾病预防控制中心局长。2011年5月任人民卫生出版社有限公司董事长兼党委书记，同年12月当选为北京市朝阳区人大代表。多次荣获卫生部优秀共产党员、优秀党务工作者、优秀公务员、先进工作者称号，荣立三等功，获“民族团结进步模范”等多种荣誉。受聘担任哈尔滨医科大学名誉教授、四川大学华西公共卫生学院客座教授。

陈贤义：信息是占领市场的决定点

亲赴一线掌握一手信息

对于到出版社一年来，自己乃至整个领导班子都花大量的时间到各地学校、发行网络和下属单位进行调研，陈贤义谦虚地表示，作为一名出版业新兵，“没有调查就没有发言权”，而“情况不明”势必“决策就不准，执行就不力”，而做过应急和疾病控制工作的他，或许比别人更清楚信息就是生命的道理。“出版企业同样不能闭门造车，信息是其生存和发展、占领市场的决定点，同时必须有非常灵敏的触角才能迅速抓住市场的需求”。为此，以他为首的社领导班子决定，作为企业发展年，今年最重要的工作之一就是在全国范围内进行广泛的调研，“了解市场才能服务于市场，然后拓展市场，最终才能占领市场，来取得我们的社会效益与经济效益”，陈贤义说。更重要的是，调查的目的是去掌握第一手的市场资料和真实的市场需求，并跟进调研取得的成果，切实解决各地调研反映的问题，该社因此又根据“领导要分片、部门要分校、个人要分责”三分原则，真正把调研变成常态机制，并当作一个制度去实施。

据透露，通过调研，不仅加深了与市场之间的感情，陈贤义很快发现了人卫社的传统优势和市场号召力，了解到人卫社过去的工作是否适应和满足了市场的需求，外部环境都发生了哪些变化，市场还有哪些新的需求，为适应外部环境的变化和满足新的市场需求出版社需要从哪些方面入手？“业内人士常说‘内容为王，质量为上’，调研后我觉得还应该加上服务、速度和读者等元素，比如服务是否跟得上，速度是否及时，有的品种晚出版一个月，我们的双效都会受到影响，因此‘内容为王、质量为基、服务为先、速度为上、读者为本’可能更为全面。”陈贤义对记者说，由此推及管理决策也要讲究速度，执行要讲究力度，监督要解决效率。他介绍，为适应外部环境的变化，该社适时提

■商报记者 蓝有林

在卫生部机关工作近30年，历任卫生部保健局副局长、疾控司副司长、应急办主任、疾病预防控制中心局长多个角色后，2011年，陈贤义再度转变角色，调任人民卫生出版社有限公司董事长兼党委书记。值得一提的是，在学校就是体育运动积极分子、至今仍然冲劲十足的陈贤义，不到一年的时间里迅速完成身份转换并适应角色，与社领导班子一道深入一线广泛调研，通过第一手的资料掌握人卫社过去的工作和内外市场环境变化，随后发力完善内部体制机制，适时提出“以效益为中心”的工作理念与“走稳三步、实施六化”的发展战略。2011年带领人卫社取得出版码洋12亿多元的佳绩，其中医学市场占有率达到了36.80%，为近三年以来最好水平，市场垄断地位得以保持并强化；同时该社大健康板块市场占有率一举跃升数十位，成长显著。

出了“以效益为中心”的工作理念，并将效益列为五个一票否决的首位。围绕这个中心，人卫社首先对内部体制机制和政策进行了相应的调整和完善，比如修订和出台《关于加强改革、创新、实验教材选题策划和管理工作的通知》、《绩效考核实施办法》等规章制度；设计了20个部门、10家子公司等机构改革等一揽子方案，目前在“工作不间断，衔接无缝隙，效益保增长”的要求下正进行中层干部内部公开招聘，让员工都有发挥自身优势和能力的机会，充分调动员工的积极性，最终为企业带来更大的效益。

推进“六三一工程”

为适应教育体制改革和医疗改革、大专院校压缩招生规模、5+3和3+2医学教学模式及早期临床等外部环境和市场的变化，提升出版社效益，实现“十二五”规划，人卫社在产品结构上又提出了“六三一工程”。“一个作品，本身是以自我为中心，但作为一个产品，就得以市场为中心”，陈贤义表示：“作为专业出版社，教材一直是人卫社创收的最大来源，占比高达80%，但学术专著是反映一个出版社学术水平和实力的重要象征，而根据‘小市场、中市场、大市场’的切分，满足社会多层次、多角度的需求也是可持续发展的

保障，作为‘大市场’的科普教育无疑将是人卫社新的增长点。为此，我们在保证总量的基础上，通过资源整合进行产品结构的不间断优化，一是将原来分散到各个部门的教材集中在一起，二是新设学术专著出版部门，三是加大科普图书出版力度，在‘十二五’期间实现教材、专著、科普6:3:1的比例结构。”有意思的是，通过调研，陈贤义还对医学科普出版得出了地域差异、人群差异、年龄差异、性别差异和职业差异等心得，为此在专家资源、产品设计、宣传方式方面都作了相应的调整和部署，该社大健康板块的市场占有率也因此提升迅速，排名从原来的第46位上升到了19位。

“走稳三步实施六化”

众所周知，随着文化体制改革的进一步深化，目前书业出版发行集团林立、书业上市公司不断涌现，作为人卫社的掌舵人，陈贤义经过社内外调研并结合人卫社的历史、专业特色和可能面临的挑战，与社领导班子一道重新定位人卫社，提出了“走稳三步，实施六化”的发展战略，在强化自身优势特色的基础上，通过创新增强自己实力，向大社、强社迈进。

陈贤义介绍，“走稳三步”的第一步，就

是通过转企改制，增强企业发展活力、企业凝聚力以及在传统优势的基础上适应市场变化，目前转企改制已进入新的阶段，关键是“改”和“转”之后如何建立现代企业制度，建立完善的法人治理结构和现代化的企业管理运营模式；第二步是组建集团，这是按照卫生部、新闻出版总署以及文化国有资产监督管理委员会针对当前国内出版小散弱现状提出的要求，作为人卫社就是要坚持内涵式发展和外延式拓展，做大做强、做精做实集团化，壮大自身实力，进而股份制改造和出版资本运作，当然前提是要为出版主业服务；第三步是建立知名强企，目标是到“十二五”末，努力将人卫社打造成为国内领先、国际上具有影响力和竞争力的卫生出版传媒集团，形成图书、报纸、期刊、数字出版和影视跨媒体互动的出版传媒格局。

但要如何走稳并实现这三步呢？陈贤义认为，作为一个出版企业，发展过程自然需要一定的发展策略和产业发展战略，比如如何规划自身的精品力作、支撑内容在哪里？“具体到至今已有59年历史的人卫社，专业化一直是立社之本，换句话说，从它的诞生到成长发展至今，专业化都是人卫社与其他出版社竞争的差异化优势，人卫社的专家资源、专业特色、品牌优势都很扎实，也是未来发展的重要资源，不能脱离自身的历史去盲目地拓展，因此首先提出了要继续走‘专业化’的道路。”陈贤义表示，但这并不是认为没有必要多元拓展，而是要在专业化的基础上进行必要的“多元化”，“比如我们的图书、报纸、期刊、电子音像、网络等在我看来就是小多元，而出版业与酒店、物流等服务业就是大多元。但这些都是支撑我们主业发展的多元化元素，其中主业的发展带动多元化，多元化又为主业更好的发展提供支撑，二者相辅相成。”

陈贤义进一步阐述，随着转企改制的推

进，出版社变成出版企业后与原来的事业单位或事业单位企业化管理就有了本质的区别，面对残酷的市场竞争，作为市场主体的出版企业，就必须一切以市场为中心，强化自身的优势，按照包括效率、竞争、法制、服务等市场的规律来办事，出版理念、内在的内容和外在的形式以及定价都要充分‘市场化’，最终提高经营质量和效益。与此同时，“我们看到，数字出版已成为今后非常重要的发展方向，人卫社作为一家专业出版社，当前如何将传统出版与现代出版更好地协作起来，即传统出版与创新数字出版奠定基础，现代出版技术滋润传统出版，通过‘数字化’谋求更大发展并增强发展后劲和实力，无疑是个重要课题。为此人卫社专门成立了电子音像出版公司，并将其更名为数字出版公司。”

“人卫社的目标是做一个国际上有影响力和竞争力的出版机构，目前在‘国际化’走出去方面已成立美国公司，现在我们需要更加走稳、走实、走出成效，做到重要的骨干作用。人员走出去、作品走出去、影响走出去，但走出去本身不是目的，对于国家而言是扩大中华文化的影响，对于企业而言是带来效益，因此最终需要效益走回来。”陈贤义畅想，除“专业化、多元化、市场化、数字化和国际化”，人卫社还要在文化大发展大繁荣的大背景下，按照中央部署，抓住机遇、做强做大，适时实施“集团化”发展战略，无论是内生式集团还是外延式拓展，都要在中国卫生出版传媒集团的筹建和发展上起到重要的骨干作用。“当然，我们的目标不是贪高贪大，通过‘走稳三步、实施六化’，一方面推动企业内部管理、体制、机制的改革，树立强企文化，实现制度管企；另一方面根据自身实力和人才培养，把各个根须触角深入到市场各个角度，真正做精做实，实现质的提升，进一步巩固、创新、发展人卫社在医药学专业出版领域的品牌优势和领先地位，维护和再造人卫品牌。”

■王卉(浙江出版集团数字传媒有限公司)

内容资源是出版社的核心资产，面对数字出版和新媒体的迅猛发展，已基本完成企业管理层面信息化建设(如OA、MIS、ERP等管理系统)的出版单位，如何在内容层面对企业资源进行管理、整合、利用，以进一步提升市场竞争力，是出版单位，尤其是各大出版集团所面临的紧迫课题。

浙版图书数字化项目简介

浙江出版联合集团自浙江人民出版社1951年建社以来共出版图书6万余种，由于图书数量巨大，传统样书管理方式已无法满足需求，加之时间流逝、管理人员变更、样书多次搬迁等因素，不少珍贵的历史图书甚至已经找不到样书。2009年集团成立专门的数字出版机构——浙江出版集团数字传媒公司后，要求数字公司规划与推进浙版图书数字化项目，对集团历史出版资源进行全面数字化，建立支持多种形式输出的集团数字图书馆，为集团内容资产管理、开展数字出版工作和调整战略发展方向奠定基础。

数字公司在2010年成立了浙版图书数字化项目组，目标是把堆满11个房间的图书变为运行在服务器上的永久保存、24小时无休地提供检索借阅服务的数字样书库系统。为完成目标，项目组分为技术研发和资源整理两个小组，由技术研发小组制定图书的存档格式、图书元数据、加工规范，并开发数字图书录编平台，由资源整理小组整理图书、图书，对早期纸质书进行扫描，对近期排版文件进行转档，并完成数据录入和标引工作。

经过两年时间，技术研发小组成功开发了数字资源管理平台 and 数字图书借阅系统，涵盖了完整的数字图书录编及检索、借阅、加密流程，解决了电子文档管理、海量数据库全文检索、数字版权保护等技术难题，达到了国内较为领先的水平，并于2011年4月份获得国家计算机软件著作权证书；资源整理小组完成集团下属各出版社自成立以来25000余个品种的扫描加工、标引入库工作，其中精品书目库6000余种，获奖图书库2000余种。共编录书目信息50000余条，包含实体PDF文件540G，排版文件6.2T。2011年10月，集团数字样书库系统(http://www.yangshuku.com)上线，集团内各单位可基于互联网在线检索集团全品种电子书，并进行在线阅读和借阅下载。数字公司研发了浙江出版联合集团自有阅读软件和电子书加密技术，在充分保障数字资产安全的前提下，实现了良好的用户借阅和浏览体验。

从浙版集团看内容数字化管理

内容资产数字化管理的应用价值

浙江出版联合集团是国内较为领先的大型地方出版集团之一，如何充分挖掘和利用自身六十多年积累的优质出版内容资源，是决定集团能否在数字出版时代奠定优势地位的重要课题。通过集团数字样书库系统的研发和应用，实现了以下目标：

实现对集团内容资产的统一管理和控制 在浙版图书数字化项目实施之前，浙江出版联合集团各社图书数字化比例不足10%，且数字化格式混乱、存储分散，无法实现有序管理和计算机检索，更难以进行重利用和借阅流通。项目实施后，在管理流程上建立了集团内各社新书排版文件与样书报备制度，在技术上开发了以数字图书为管理对象的数字资源管理系统，确保集团内容资产达到100%的采集率，并完成结构化标引工作。集团在组织机构上给予了相应的保障，将数字公司作为集团数字出版业务的唯一出口，统一管理、统一开发、统一运营集团内各社内容资源，以实现数字出版业务的合理战略规划、高效推进和减少重复开发。

实现了内容资源的永久保存，降低管理成本 集团每年出书6000余种，加上60多年的历史图书积累，传统样书保存、编目和查阅模式已难以以为继，珍贵历史图书的散佚和损毁严重，集团样书占地和管理人员成本日益增加。现在，样书库系统囊括了1951年至今集团全部出版品种图书的数字化和书目标引，使历史出版资源得到永久保存，实现安全管理和使用，纸质样书在完成扫描后封装运往郊区仓库存放。

实施内容资产数字化管理的建议

实施出版集团内容资产数字化管理是一项复杂的系统工程，通过两年多的探索与应用，笔者认为，出版集团推进内容资产数字化管理需要注意以下几个方面的问题：

厘清集团内容管理流程与规范是实施内容资产数字化管理的前提 内容的统一采集与管理涉及到集团、出版社、编辑、排版公司等各环节，因此，内容管理流程与规范的制定和实施，需要各方共同参与，协调各方面的利益，各社对内容数字文档的采集，文档内容完整度、准确度等最好能纳入考核要求。

明确存档格式，制定合理的图书元数据 数字内容资产的存档格式应尽量统一，以利于后期应用。浙版数字样书库系统采用PDF和Epub两种格式作为存档格式，基本涵盖了主流PC和常见手持终端的阅读要求，并可便捷地转换为Kindle的Mobi、中移动的MEB等私有格式。

图书元数据应涵盖大部分纸质元数据，并参考都柏林核心元数据规范，增加相应电子书元数据，以及用于后期运营的版权状态等字段。样书库的书目数据应可用

快速高效的检索和借阅功能，极大提高工作效率 数字样书库系统提供了快速高效的组合与全文检索功能、充分版权保护下的数字样书在线阅读与下载功能，集团内的编辑可以方便地检索、借阅数字图书，可以迅速地调出原始排版文件和素材，或者推送书目信息和试读章节给图书经销商等，从而极大地提高了工作效率。

为内容资产扩展新的应用领域，提高内容资产价值 数字样书库系统为集团开展数字出版业务提供了平台支撑，通过版权状态查询、书目数据导出、电子书批量发布等功能，使集团的电子书销售业务得以高效有序进行。

在建立和维护集团数字样书库系统的同时，对集团资源总体情况进行了充分调研，后续将分类整合优质出版资源，有选择地将出版内容结构化、碎片化，按主题进行标引，建立各类以内容管理为基础，以知识节点为关联，支持全文检索、数据挖掘和内容重组，支持多途径出版的专题数据库，以突破固有图书形态的束缚，提升内容资源的服务能力，充分挖掘出版业的内容价值，满足数字时代碎片化阅读、主题性阅读和定制推送的要求。

建立可扩展的出版全业务平台 数字样书库系统作为集团内容资产的数字仓库，是出版全业务平台中的重要一环。在数据采编端，我们完成了与集团内各出版社编务系统的对接，在产品发布端，提供了与销售平台、出版社门户网站、按需印刷公司的接口，在出版社协同编务系统的规划中，数字样书库则是编务系统的成型产品。

XML导出，以便于与各销售平台对接。

合理规划数字内容业务链条，促进资源应用 建立数字样书库系统，对历史内容资产进行数字化、上载和标引，这些只是全面应用集团内容资产数字化管理的初期准备工作，只有将数字样书库放到集团数字出版计划中作全盘考虑，与上下游IT系统形成对接与数据流动，样书库系统才能成为沟通生产与多渠道数字发行的枢纽与工作集成平台。

充分重视DRM，数据备份与容灾等数据安全防护措施 数字内容资源是出版企业的核心资产，出于数据安全考虑，原始文档适合存储于单位内部机房，除定期自动备份、磁盘阵列等常规措施外，还必须建立和完善异地离线备份制度。

此外，由于数字内容分发不可控的特性，数字版权保护系统亦需得到充分重视。提供给集团内部查阅的客户端软件，应考虑包含如用户下载的图书只能在注册过的计算机上打开、借阅到期后内容自动失效、同一用户单次借阅图书的数量限制、客户端IP地址自动记录等功能。

(上接第1版)

值得一提的是，往年畅销的跨媒介少儿图书产品虽然在今年的少儿榜单中表现不是很突出，仅有《喜羊羊与灰太狼4开心闯龙年电影连环画》(人民邮电出版社)凭借同名电影的超高人气上榜，且系列产品形成合力，在玩偶、舞台剧、手机游戏等多种媒体中均有上佳表现，而往年上榜的“赛尔号”系列、“洛克王国”系列等作品今年并未进入少儿类畅销榜前列。此结果不能排除一些非传统渠道对传统渠道销售份额的分流，例如校园周边文具店等对这类产品的销售都有涉及。特别是新兴渠道的开发对跨媒介少儿产品的拉动表现明显，如上海童石网络科技有限公司多媒体多渠道的运营策略，包括与国内知名的文具厂商晨光文具进行合作，效果颇佳。

此外，今年上半年榜单中，“公主”题材的作品表现不俗，如《阳光公主/芭比公主故事》(湖北美术出版社)、《小公主梦想故事/芭比公主故事》(湖北少儿出版社)、《美人鱼公主/芭比公主童话故事》(上海人民美术出版社)等，其中前两种为少儿畅销榜TOP20“新贵”。此类少儿读物大多从欧美国家引进，与主流少儿文学作品多为国内作者原创形成了对比。业内人士分析认为，80后一代不少是抱着“公主”玩偶长大的，因此主动为孩子选购此类印制精美、价格不菲读物的意愿也更强烈些，值得出版社关注。

“黄金时代”能否延续？

从阅读趋势变化来看，随着社会和家庭对素质教育的推广，少年儿童正从简单的功能型阅读，从众型阅读逐渐向知识型阅读、愉悦型阅读、个性化阅读转变，幼儿启蒙、科普读物、动漫、儿童文学、儿童财经、语言教育、手工制作等品类的丰富，促进了阅读选择的多元化，数字阅读也正在成为少年儿童阅读的新形态。

从竞争格局上看，尽管全国90%以上的出版社都进入了少儿图书出版领域，但无论是规模，还是品种的竞争力，专业少儿社依旧保持着领先地位。在专业少儿社阵营中，除中国少年儿童新闻出版总社、华东六省少儿社、接力出版社、童趣出版公司等老牌实力社市场表现突出外，近两年来，部分曾一度有些沉寂的少儿社也有不少作品销量颇佳，显示出新的活力，表明少儿图书市场正在形成一种比较健全的少儿出版格局，而机构品牌趋于稳定，品牌的价值会进一步彰显，优秀的少儿出版机构会日益显现良性循环效应。

中国0-18岁的未成年人有3.67亿人，年新生儿数量达1600万，庞大的人口数量、个人收入增加带来的文化消费需求增长以及全社会对全民阅读的持续推动，使得童书市场强劲需求可期。有业者认为，中国少儿图书出版不仅仍将保持“黄金时代”的增长态势，很有可能进入更快增长的高铁时代。

消费需求并不代表行业的前景。在中国出版协会少工委主任王海飞看来，我国少儿出版尚存四方面问题——缺乏集约型的少儿出版格局，盈利模式单一陈旧，品牌短缺、无影响力，数字化进程缓慢。能否破解这四大课题，成为决定少儿出版未来命运的关键。