曲一线：不做流星 要做永不消逝的恒星

■中国出版传媒商报记者 李丽萍

从北京亦庄开发区的旧宫地铁站出站，随手拦下一辆出租车，只要说出“曲一线”三个字，不用导航，大部分司机就能立刻知道往哪走。遇到热情的司机，还会主动跟你聊起曲一线的传奇故事：“曲一线策划的‘5·3’系列教辅几乎全国高中师生人手一册”“曲一线不养闲人，员工踏实敬业”“曲一线老板为人低调，是个干实事的”……问师傅这些评价从何而来，他笑笑说，在这跑车多年，不知道曲一线的人已经不多了。

与名声大噪的企业成鲜明对比，曲一线创始人卫鑫却显得极为低调、内敛、含蓄，言谈举止中很少显露出企业家惯有的“追名逐利”的“本性”，而更多的是“任尔东西南北风，我自岿然不动”的定力。出租车司机的高度评价，他和记者一样也是第一次听说。14年，带领曲一线从无到有，从小到大，在众多品牌中异军突起、脱颖而出，卫鑫认为这都是得益于曲一线坚持的核心理念：守正出奇，思行合一。在卫鑫看来，守正出奇，就是顺势而为，恪守正道；因势而变，出其不意；顶住压力做正确的事，抵住诱惑做有价值的事。这个标语在曲一线成立10周年之际，被正式刻在曲一线正门的石碑上，很是醒目。

20世纪90年代，是民营教辅的蓬勃发展时期，改革开放后积蓄的能量在那个年代集中迸发，很多如今为人所熟知的教辅出版商就是从那时开始发家。卫鑫回忆，“尽管当时前途并不明朗，但伴随着教辅图书的风起云涌，各地都出现了大批以销售图书为生的从业人员，这些人的人生轨迹，因为教辅出版的诞生、发展而改变。”在那股热潮中，卫鑫成为最早采用邮购方式面向全国宣传和销售图书的人之一。在信息交流不畅的年代，他通过收集各路图书信息，凭借对图书的独特鉴别力，有选择性地向学校邮寄样书，开始书业之路。“为了寻求更大的平台和空间，我毅然选择离开河北老家，北上创办了曲一线。”

卫鑫

2004年创立北京曲一线图书策划有限公司，其策划出版的《5年高考3年模拟》系列图书，开创并引领了中国第四代助学读物的策划理念和编写模式。多次获得“教辅发展英杰领军人物”“民营书业年度影响力人物”“民营书业创新人物”“教辅发展领军人物”等荣誉。

教辅黑马腾空出世

很多人并不知道，曲一线最早只是北京西直门图书批发市场一个不起眼的书店，售卖教辅图书。当时教辅市场混乱，品质没有保障，被批为“无品牌、无营销、无管理”的行业，教辅图书销售难以为继。接连的受挫让卫鑫意识到，要在教辅市场中立足，就必须开发一套独具市场价值、能够解决学生学习痛点的教辅。

多年的积累在这时发挥了作用，卫鑫凭着敏锐的市场嗅觉发现了先机。2003年，卫鑫观察到，市面上已经有了不少备受欢迎的教辅，然而这些教辅大部分是以习题为主，突出重难点讲练，没能直截了当地让学生破解高考应试这个难题。“当时市面上的教辅产品要么只是高考题集合，要么只是模拟题，还没有一本教辅能将这二者结合。”

“只有围绕高考的训练，才能让学生在最短时间内提升学习能力，进而提高效率。”于是，2003年，曲一线创造性地提出了“高考题+模拟题”的教辅编写模式。通过精选高考题，按照考点进行归纳，实现高考真题与教材内容的精彩对接，让学生更有针对性地学习；通过难度适宜的模拟题，培养学生的应试敏锐。

5年、3年习题量的设置也是卫鑫经过反复权衡后才最终确定的。在他看来，5年高考题已经足够了解高考的规律，借鉴意义比较大，而且与实际教学进度相适应。而10年的跨度太大，题量太多，无形中会增加师生的压力。模拟题的题量比高考题少，因为高考题更加权威，模拟题的重要性相比之下更弱一些。

“5年高考3年模拟”这个如今为大众所熟知的书名在当时却引来了不少争议。彼时市场上的教辅名多以名校名家为主打，书名中常常带有激励性的形容词，而《5年高考3年模拟》则显得过于直接、鲜明。有出版人开玩笑说，这个书名当时在出版社是很难被通过的。而直接、鲜明，正是卫鑫所看重的。“简单、直接才能让消费者一眼就明白，而且容易形成记忆。”回过头来看，《5年高考3年模拟》的成功与名字不无关系。有趣的是，一些消费者经常会如此评价“5·3”系列：“古有三黄五帝，今有5·3”。如此高的评价，正是对“5·3”系列“前无古人后无来者”创意的肯定和认可。

2004年，图书出版业值得一提的事是，我国出版物市场进一步开放，10多家民营企业首次获得出版物总发行权和全国连锁经营权。2004年《5年高考3年模拟》出版后，在没有代理渠道、没有充裕资金、没有销售队伍，也没有任何资源优势的情况下，如何让产品脱颖而出，让消费者快速知道这个产品，成为困扰卫鑫的最大问题。在那个教辅竞争的草莽年代，就连宣传时书名是否应该透露卫鑫都作了充分的考量。作为一个全新的产品，卫鑫知道书名是教辅图书的灵魂。但是如果公布，费尽心血的策划创意和编写模式有可能会被窃取，而如果不公布，怎么能获取消费者的信任？经过反复思考，卫鑫大胆决定用《????????》(8个问号)替代《5年高考3年模拟》，并且在宣传中开诚布公地告诉代理商和消费者，书名暂时保密，真正的书名将在新书正式上市时公布。神秘又冒险的宣传推广方式，最终吸引了一批有眼光的代理商慕名而来，曲一线第一批就签下了16家代理商。这些在草创时期就与曲一线建立合作的代理商，后来大部分都与曲一线建立了长久而紧密的联系。靠着“8个问号”的典型营销，曲一线打开了出奇制胜的首秀，教辅界的黑马开始进入人们的视野。

2006年，随着“5·3系列”产品市场的逐步稳定，曲一线进入了发展的快车道，从最初的9种书发展壮大到如今的2000多个单品，实现了小学、初中、高中的全覆盖，逐步构建起曲一线5大产品线——5·3考试书系、3·2课堂书系、专项工具书系、同步教材书系、名卷检测书系。以纸质图书为窗口，以在线增值服务为手段，探索书网合一、线上线下互动的学习备考新模式，曲一线努力为全国中小学教、学、考提供系统化、全方位的内容解决方案，最终成为影响上亿学子的名副其实的知名教辅。曲一线经营管理中的“道与术”也因而成为业界的重点关注。

沉潜静修经营有术

如今，曲一线已经是个尽人皆知的教辅品牌。让卫鑫感到自豪的是，无论是14年前，还是如今，曲一线始终都没有背离当初的本心。卫鑫在接受采访时详细阐述了“曲一线”三个字的由来。曲线就是数学意义上的曲线，在卫鑫看来，曲线是世界上最坚韧的存在，不容易被折断。但是光有曲线还不行，有曲还得有直，于是“一”成为中和曲线的最好方法。曲一线中蕴含的二元辩证与卫鑫多次提及的阴阳、虚实自是一脉相承、一脉相通，“所有事物都是辩证发展的”。这条有柔有刚的“曲线+直线”的组合，完美阐释了卫鑫的管理之道。

在不同阶段，曲一线被赋予了不同的内涵，从最早的“曲者智也，一者勇也，线者变也，到如今的“曲为法，一为志，线为道”。曲一线始终在以不变应万变，以万变应不变。“曲一线定力比较好，不浮躁，因为始终抓好做好产品这一清楚的目标，人人都朝着一个方向前进，企业发展也就稳定了。”

14年前，卫鑫就为曲一线定下了明确的目标，即“打造中国科学高考复习第一品牌，创东方教辅神话。”这个目标的确立，让曲一线从诞生之初，就坚定不移地选择了“规范化经营、差异化发展”的道路。为了保障产品质量，提升图书品质，公司很早就提出了“自我规范、主动规范”的指导原则，积极寻求与出版社的合作，先后与首都师范大学出版社、教育科学出版社建立了深度的战略合作关系，引入出版社规范的操作流程、严格的质量管理、深厚的学术素养，为曲一线出版研发奠定了坚实的基础。

在制定战略目标时，别人可能更多地关注竞争对手，曲一线则坚持锁定消费者需求。在研发产品时，别人思考的是如何最大程度地削减成本，曲一线思考的却是如何创造更大的客户价值。从2009年开始，曲一线几乎全产品使用质量更好、价格却比普通纸张高出许多的教材专用纸印刷，只为了给消费者更好的使用体验。曲一线每年都会投入巨资组织上百位一线名师参加高、中考研讨会，只为在第一时间为客户、为消费者提供高质量的研究成果。在合作中，曲一线坚持“一书一号”，坚持出版社全面终审把关，坚持双方定期交流培训，坚持每年组织编辑参加国家出版技术职称学习考试，公司出报名费，考过有奖励。为提升图书质量，达到“精准抵达用户、有效影响用户、个性服务用户”的目的，曲一线鼓励广大读者进行错误反馈，开发了“问题反馈平台”。作为公司服务广大用户的一个专业性平台，已初步实现了“打造第三方质检平台，及时发现图书问题”的目标。

在进行内部规范的同时，曲一线致力于通过自身的行动营造规范的竞争环境。当“高码低折”成为业内普遍现象时，曲一线坚持捍卫合理的价格体系；当“渠道为王”概念在业内畅通无阻时，曲一线全力以赴提升产品品质；当国外营销理论在业内大行其道时，曲一线分享和传播优秀的企业文化；当线上销售鱼龙混杂时，曲一线于2014年在全国范围内首推网上销售授权制，统筹线上线下渠道，规范销售价格体系……这些差异化的思想、方法、行动，是曲一线出奇所在。

多年来，曲一线始终不遗余力地打击盗版教辅，主动出击并积极配合有关部门打假工作，积极跟进处理，以维护市场的正常秩序，尽全力减少不良教辅对师生的危害。2009年，曲一线配合山东济宁市公安局和梁山县公安局，一举打掉特大盗版出版案件，涉及销售盗版图书数量1000万码洋，该案成为2009年全国扫黄办、公安部九大案件之一。2010年，曲一线配合相关部门在河南新乡市新乡县大召营打盗，查抄盗版“5·3”图书2000余册。2017年，曲一线配合相关部门在山东聊城查获盗版仓库两个，盗版图书共计8万册。

曲一线坚持“三不战略”：牺牲品牌的事不做、损害行业的事不做、透支未来的事不做。注重产品品质、维护行业规则、履行社会责任。正是这无数的坚持，成就了曲一线今天的品牌地位。自《5年高考3年模拟》问世起，抄袭、模仿的图书前后不下百种，但事实证明，形式可以模仿，内涵无法模仿；名称可以相似，但竞争力无法复制；内容可以抄袭，但品质与品位永远无法取代。

十几年来，曲一线在规范经营之路上始终坚守对自我的高标准高要求，立足出版，服务教育，成就了一代又一代数以亿计学子的未来，这正是曲一线的守正之本、创新之道。

以文化人锻造强企之术

如果说经营之法是曲一线的“术”，那么文化则是曲一线能够一如既往定心做教辅的“恒道”。文化是曲一线发展的力量，文化是曲一线团队的灵魂，文化是曲一线品牌的密码。曲一线始终坚持“文化先行”，以文化塑造团队，以文化建设品牌，走出了一条差异化的发展道路，形成了以良知为尺，以适度为纲，以立信、自律、感恩、简单、传承、适度为六大文化的企业文化，影响并感召着曲一线的员工、作者、经销商、合作伙伴。这其中，不乏曲一线精神的传递：乐于奉献的吃苦精神、求真务实的研究精神、积极主动的协作精神、独立勇敢的担当精神，这让曲一线充满了斗志与希望，让曲一线品牌更是流光溢彩。

适度，是曲一线的核心文化之一，从一开始，曲一线一直坚持把适度作为经营管理的第一原则。曲一线认为，营销要适度，所以，一直坚持做与品牌实力相称、发展阶段吻合、主观条件匹配的营销。曲一线认为，竞争要适度。所以，曲一线从不参与价格战、折扣战，也从不参与任何有损于行业良性健康发展的恶性竞争。曲一线认为，追求效益要适度。只有坚持“合理利润”才能实现共赢，才是长久合作之道。曲一线认为，发展要适度。企业发展的首要目标既不是做大，也不是做强，而是先做久；企业发展最重要的不是快，不是多，而是良性、健康、可持续。

卫鑫曾经说过：“曲一线过去、现在、未来都只有一个使命，那就是让每一位学生分享高品质教育”。正是这样的文化，让曲一线人始终团结在一起，不断推陈出新，齐心协力，顺应时代发展，不断研发，打造出更优质的教辅，服务上亿学子；正是这样优秀的文化，曲一线不断追求“打造社会尊重的优秀出版企业，成为先进文化的典范”，为用户、为社会创造更大的价值，努力实现更高质量、更有效率、更加公平、更加持续的发展。

曲一线一位员工在接受采访时提到：“当初来曲一线，就是看到了公司使命，内心受感动，决定来这里干一番事业。”曲一线合作伙伴在合作中不仅感受到了曲一线的品牌号召力，也切身体会到了曲一线的文化影响力。“我们从合作中实现了发展，也得到了提升。”曲一线的主编和作者说：“课堂上一年只能教十几个学生，在曲一线做一本好书，却可以让千万学生受益。这是荣誉，更是一种强烈的社会责任。”

正是在服务教育理念的感召下，曲一线近年斥资百万倾力打造大型教育互动栏目《小曲解答》。《小曲解答》邀请清华大学、北京大学等高校的学霸，在线上以视频的方式，分享科学学习方法、备考经验；在线下以走入学校和书店的方式，进行现场答疑，分享高考经历、学习秘籍等。目前《小曲解答》已经携手清华大学、北京大学学霸，举办线下活动130多场，参与学生近30万人，网络视频播放量累计1000多万，为更多学子圆梦名校。

在做好主业之余，曲一线将更多的精力投入到关注社会问题中去，积极响应国家扶贫政策，大力支持国家教育事业，目前已连续两年赞助清华书脊支教团进行云南大理巍山县青华小学的支教活动，为当地学子带去艺术启蒙，让孩子们收获更多知识与快乐。

近年来，民营出版机构又迎来新一波上市潮，卫鑫却依旧不为所动。“曲一线目前的经营稳定，利润持续增长，最为重要的是员工收入持续增长，平和不浮躁，这对于企业来说是一个最好的状态。上市可能有利于资本运作，但对于公司的经营却未必能产生积极效果。上市并不意味着图书品质的提升，更不意味着给读者的贡献多了，能否持续输出更多有价值的文化与上市与否没有必然联系。”不为外界的纷扰所动，一心专修教辅书成为曲一线人的共性。

作为掌门人，卫鑫想让曲一线做的是永不消逝的恒星，而不是转瞬即逝的流星。持续提升员工的能力、思想、待遇和地位，让企业继续平稳发展成为卫鑫朴实但又真切的“小目标”和“大梦想”。因此，无论是曲一线还是卫鑫一直都在踏踏实实、心无旁骛地“储蓄”能量，静待合适的时机随时调用。

入选辞

改革开放已走过40年，各行各业发生了翻天覆地的变化。在教辅行业发展的浪潮中，曲一线经历了新高考改革、新媒体冲击、教辅的更新迭代，始终秉持“让每一位学生分享高品质教育”的使命，从一开始的9种书不断发展壮大到现在的2000多个单品，实现了小学、初中、高中的全覆盖，影响上亿学子，这些成绩离不开优秀的曲一线文化和团队。

企业画像

北京曲一线图书策划有限公司是一家专业从事中小学教育出版、教学研究和内容资源开发的企业。创立于2004年，现有员工900多人，总部位于北京亦庄开发区。

立足出版，服务教育，曲一线围绕“让学习更有趣，让考试更容易”的核心研发理念，逐步构建起五大产品线，并以纸质图书为窗口，以在线增值服务为手段，不断探索书网合一、线上线下互动的学习备考新模式，努力为全国中小学教、学、考提供系统化、全方位的内容解决方案，企业已连续10年实现稳健增长。

掌门人说

曲一线自成立伊始，始终坚持“文化先行”，逐步形成了以“守正意识、担当精神、适度文化”为核心的企业文化体系；公司始终以文化和团队作为两条建设主线，不断锐意进取，致力于“打造社会尊重的优秀出版企业，成为先进文化典范”。