

杨雨前:一位出版掌门人成功破圈的传奇故事

■中国出版传媒商报记者 陈 麟

关键词 出版 翻译 互联网



采访一开始,杨雨前就在柜子里找出了两份文件的复印件,一份是关于组建翻译“国家队”的领导批示文件,另一份是与科大讯飞股份有限公司(以下简称“科大讯飞”)签订的战略合作协议书。这两份文件不仅具有重要意

【缘起】朱永新写建议,中央领导作批示:尽快组建翻译“国家队”

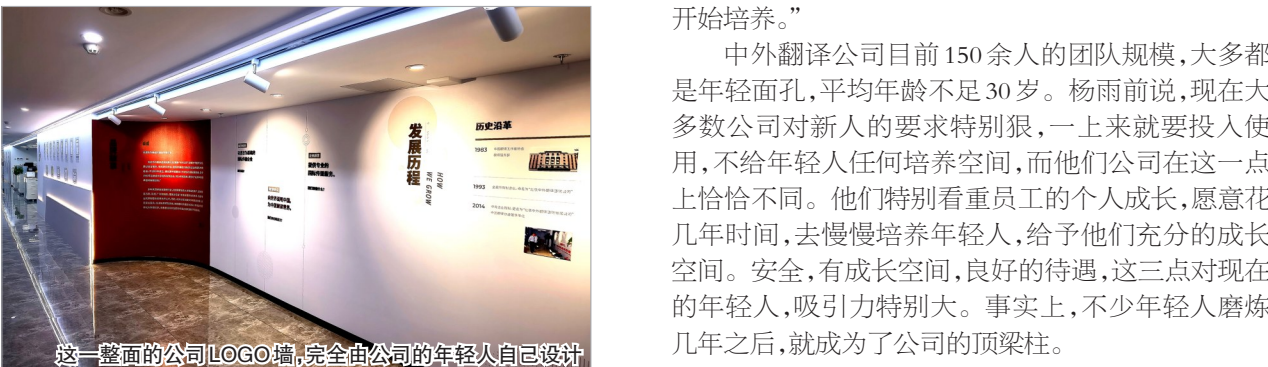
事情的起因:
2014年6月,时任民进中央副主席朱永新(现任全国政协副主席)给中央写了一份建议:提请有关部门尽快组建翻译的“国家队”,将国外最新最好的科技、人文社科方面的成果及时引进来,把我国最新富有的学术成果、文化产品及及时翻译介绍出去。
朱永新在建议中提到,一个国家是否强大,一方面取决于她能否及时了解和吸收世界上最新的先进科学与文化成果;另一方面取决于她能否及时把自己的世界观与价值观、通过最新科学技术与人文科学成果传播出去。前者可谓“文化输入”,后者则谓“文化输出”。而让他建议尽快组建翻译桥梁,就是“翻译”。因此,他建议尽快组建翻译与研究功能为一体的翻译“国家队”。
朱永新的建议得到了时任中央领导的重视,并做出重要批示,要求外文局尽快组建翻译“国家队”。
接到批示后,当时的外文局局长周明伟将杨雨前叫到了自己的办公室,与他商量如何组建这支翻译队伍。周明伟局长问杨雨前:“是拿出一个事业单位还是新建一个企业?”深谙国营体制短板的杨雨前,不假思索地选择了后者。
有人问杨雨前,为什么不选择事业单位的建制呢?杨雨前说:“事业单位的建制应该是大多数人的选择,国家会拨款,还有编制,条件肯定很诱人,但我认为,事业建制的单位有它的特殊性,但很难做成一件开创性的事,国家的钱花完了,项目也就结束了,这样的事情我老杨是不会做的。”
对于企业而言,体制的重要性不言而喻。在多年摸爬滚打的杨雨前深知这一点。于是,杨雨前向周明伟局长提出了自己的设想:第一,他接手的企业的股权结构多元化;第二,一定要吸收民营机制。杨雨前深刻认识到,只有采用股份制的方式,才能将企业各方的利益紧密捆绑在一起,这样,企业才会真正释放出活力。
杨雨前的设想,无异于天方夜谭,此前在外文局鲜有先例。另一方面,杨雨前也明白,如果没有一个好的体制,企业运作很快就会碰到天花板。在出版界功成名就的杨雨前,更多外在的东西对他已经没意义,他不在乎的是,第一所做的事情有没有新挑战,有没有价值;第二能不能做成。接下来的消息,很是令人吃惊,周明伟局长在与其他局领导商量后,居然同意了杨雨前的想法。理由可能很简单:第一,这件事必须做;第二,这件事还必须做成! 其实还有一点原因:据知情人透露,能接手这个意义特别重大而又相当棘手的项目,除了杨雨前实在找不出第二个人。
【体制的力量】杨雨前深深懂得体制决定这家企业能走多远
接下来,外文局正式决定,选择中国翻译协会下属的“北京中外翻译咨询公司”进行各方面的改制。“北京中外翻译咨询公司”最早成立于1983年,那时候叫“中国翻译工作者协会翻译服务部”,1993年注册为全民所有制企业。
2014年的改制方案是:按照事先设计,对公司进行改制,由新世界出版社、中国外文局对外传播研究中心、中国翻译协会共同投资,三家国有单位控股,北京查古文化发展有限公司(以下简称“查古文化”)参股。
此前,中国翻译协会提供了四家民营性质的有关翻译企业供杨雨前选择公司。对这些企业来说,无疑是天上掉下了一块大馅饼,只要被选中了,就意味着鲤鱼跃龙门。杨雨前一家一家认真挑选,其中的查古文化总经理在回忆面试的场景时说:“老杨当时和我谈得很愉快,仅谈了半个小时,我特别紧张,都只敢坐半边椅子。”
幸运的是,这家企业最后被杨雨前看中。杨雨前说选择这家企业的理由很简单,综合各方面的情况评判,这家企业没有包袱,对翻译行业较为熟悉,规模适中。接下来,杨雨前和查古文化很快进入实质性的股权洽谈阶段:外文局3家单位共出资350万元占股70%,查古文化出资150万元占30%的股权。杨雨前回忆道:“当时,我们谈得很愉快,很快就敲定了。”查古文化入股后,拥有全新面貌的北京中外翻译咨询有限公司正式诞生。2018年随着上市公司科大讯飞的加入,中外翻译公司的股权结构发生了根本性变化,由

他从熟悉的出版领域,意外地闯入一个完全陌生的翻译传播领域,居然也做得风生水起,一个翻译“国家队”在其手中被彻底激活。9年多时间,翻译平台从投资仅500万元到估值好几十亿元。曾执掌新世界出版社14年的杨雨前,在他完全告别自己的职业生涯之前,完美地演绎了一段曾为出版掌门人的别样传奇。

22年前,杨雨前从中国外文局旗下的北京周报社调到新世界出版社当社长,当时出版社发行规模只有几千万元,短短几年,该出版社就跃居到亿元规模。杨雨前在任期间,独创“单书核算制度”,解决了当时出版业单一品种多,难以做到精细化管理的老大难问题;他的另一贡献是“二次发货理论”,解决了业界图书寄销制带来的销售与库存动态管理难题,当时其他出版社的退货率高达40%,而新世界出版社的退货率始终奇迹般地保持在10%左右。2006年该社发行码洋1.6亿,库存只有2000万,10%~15%的低库存率一直维持多年。新世界出版社的改革始终贯穿着一条市场化的主线,各项业务指标发展了巨大变化:图书出版品种从2001年的近百种增加到2012年的1300余种,发行码洋从2001年的1300万增长到2012年

【科技的力量】“滴滴”平台模式的成功,给杨雨前带来极大启示

如何真正做好一家翻译企业,进而逐渐打造翻译“国家队”? 体制问题解决后,大家自然发现,公司选择的发展模式极为重要。当时市场调研显示,市场上很多翻译企业鱼龙混杂,大多采取“人海战术”模式,业务规模小,且大多面向国内企业。即使有的企业各语种的翻译人员基本具备,但由于语料库、翻译质量、翻译风格等因素的差异,这些企业应对几万字的小型项目可勉强过关,但遇到几十万字或者上百万字的大项目就露怯了,不能保质完成相关的翻译工作,满足不了大型项目的需求,很难上规模。
中外翻译公司改制之时,杨雨前正处在一个十字路口,必须决定接下来往哪个方向走。杨雨前之前在出版界有个著名的外号,叫“铁算盘”。他算了一笔账:按传统翻译企业的模式运作,每个语种至少要招收5名翻译,30个语种就要招收150人,再加上其他管理人员,公司起步至少就要招收200多人,如此庞大的人员规模预算,对于成立不久的中外翻译公司来说,压力巨大。更重要的是,杨雨前判断这种传统的“人海战术”模式注定走不了多远,也很难成为真正的翻译“国家队”。
最终,中外翻译公司定调的发展模式,其灵感来源于2012年横空出世至今有超过7000万活跃用户的“滴滴”平台。“滴滴”改变了大众的传统打车方式,3年内差不多统一江湖,快速发展为中国最大的网约车平台。“滴滴”模式的成功,让杨雨前十分心动,他认为,以互联网经营模式,打造一家技术驱动型、平台型的翻译传播企业,这才是他心中认定有发展前景的企业。
经过董事会商议,最终他们决心要在国内的翻译界做一个“滴滴”打车式的翻译公司。主要分为三步走,一是要有足够的翻译人才(车辆)可供调度;二是要有大数据匹配技术;三是要有便捷方便的平台可供用户使用。经过几个月的资源组织调配与积累,中外翻译公司的翻译人才库有了规模集聚,各个语种共约几万人入驻,包括资深翻译家、译审、翻译师,具有相应职称的翻译人员及外籍母语专家等大量活跃的翻译人才资源。能有条件匹配这种资源规模的,也只能是外文局。
“有了这个翻译人才库,我们可以提供包括英语、法语、德语、俄语、西语、阿语等60多个语种的双向翻译。这几万名翻译人员就像是“滴滴打车”平台上的几万辆汽车,而寻求翻译的人和公司就像是等待上车的人。”杨雨前及董事会对新企业的定位规划十分有信心,他们认为,只要把供需双方用互联网的方式连接起来,必定会收获到意想不到的效果。看来由杨雨前担纲这个重大项目,是有道理的。
2015年8月,中外翻译公司在翻译人才库的基础上,投入几十万元,成功研发并初步建成了自有技术平台——译鱼人工在线翻译平台(以下简称“译鱼平台”)。作为翻译界的“滴滴平台”,译鱼平台践行“共享翻译”的理念,将十几万人的翻译人才库与市场上散落的翻译需求相链接,为双方提供24小时不间断的快速翻译服务。平台上线后,翻译“国家队”的蓝图已初现雏形,这期间经国家认定,中外翻译公司成为“国家高新技术企业”。
彼时,我国有近7亿的网民规模,这一群体数量的激增与旺盛的市场需求,推动了互联网领域的发展热潮。对于任何一个新平台来说,流量即刚需。因此,与拥有流量的互联网公司建立合作,就是一条无法绕开的路径。抱着这个想法,杨雨前带着他的团队又开始“搞事情”了。
译鱼平台上线后,他们以翻译“国家队”的身份以及无可替代的翻译专家资源优势,随即考察了百度、微软等互联网公司,最终成功与一些知名的互联网平台达成长期战略合作。通过翻译平台上的增加“你需要人工翻译吗?”的提示入口,为译鱼平台带来了互联网人工翻译的巨大流量。此外,中外翻译公司更是将翻译业务与几家大平台深度融合,为平台用户打造专属翻译官,提供快速精准的多语种线上人工翻译服务。
2017年,中外翻译公司将目光转向一家头部大型互联网公司,与其成功展开战略合作,在获得流量的同时,也为该公司用户提供多语种的语言服务及数据服务。
2018年,中外翻译公司与某搜索引擎、讯飞视听的合作也提上了日程,开始为他们的用户提供权威及时的在线多语种翻译服务。至此,译鱼平台收获了大量的互联网需求流量,在互联网融合发展道路上,迈出了重要的一步。
【机制的力量】现代的年轻人为什么特别喜欢这家新公司?
开始培养。”
中外翻译公司目前150余人的团队规模,大多都是年轻面孔,平均年龄不足30岁。杨雨前说,现在大多数公司对新人的要求特别狠,一上来就要投入使用,不给年轻人任何培养空间,而他们在这一点上恰恰不同。他们特别看重新员工个人成长,愿意花几年时间,去慢慢培养年轻人,给予他们充分的成长空间。安全,有成长空间,良好的待遇,这三点对现在的年轻人,吸引力特别大。事实上,不少年轻人磨炼几年后,就成为了公司的顶梁柱。
杨雨前举了一个例子:有个职工入职后,工作态度积极但思想方法守旧,于是派他去外文局锻炼了一年,回来后居然成了一名的一把好手。诚然,公司营造良好工作环境是一方面,而另一方面,年轻人内在成长的力量让杨雨前感到非常震惊。年轻人不仅努力还具有无限潜力,每次公司遇到问题,都是年轻人主动讨论,寻求解决问题的途径。看得出,他们渴望与中外翻译公司一起成长。
公司每年都会组织羽毛球比赛,第一届举办时,



的5.5亿,销售收入从2001年的656万增长到2012年达1.7亿。

一位业界资深人士如此评价杨雨前:出版圈内多文人,真正懂出版管理的人其实凤毛麟角,作为高级经济师的杨雨前至少是其中一个。圈内一位媒体记者曾到新世界出版社采访,发现一个奇怪的现象,几乎每位员工桌上的小电子计算器按键上的数字都是模糊的,杨雨前成功地调动了每位员工自己给自己算经济账。

2014年4月,杨雨前从新世界出版社岗位离开,上级领导点名他去组建新的平台。这将是一个视野更大更具有刺激性的舞台,表面上看起来温文尔雅的杨雨前,内心其实充满了少年般的狂野,喜欢不断接受新的挑战。这样,杨雨前受命来到了外文局旗下的北京中外翻译咨询有限公司(以下简称“中外翻译公司”)任董事长。

采访前,杨雨前带记者参观了公司的Logo墙,上面写道:中外翻译公司其定位是以语言服务为基础的国际传播企业;其使命是向世界说明中国,为中国解读世界。公司愿景是打造专业的国际传播服务。杨雨前简要介绍了公司近10年的发展历程、业务架构及最佳实践案例。

他们担心员工不乐意参与,只能放话说要请参加的人吃大餐。杨雨前回忆说,“到第二届他们说不想吃饭了,想要罢课。第三届,年轻人说什么都不要了,只要公司同意奖励组织比赛就行”。
除了每个季度集体庆祝生日,他们每年给员工评优奖励的方式也比较独特。这个评优并非由领导班子决定,而是让员工自己到台上演讲,说出自己哪里好,最后全体当场投票选出,当场发奖,过程公正公开。“年轻人在公司表达自我的机会太少了,公司应该创造机会。每次活动,我发现他们的演讲比我预想的要好很多。”杨雨前在给年轻人培训时多次说,你们来中外翻译公司不是为我也不是为公司工作,你们是在给自己干,在给自己积累经验,积累资本,相信有一天你们到了别的公司工作,如果在中外翻译公司的这段经历对你有帮助,我就知足了。
以前熟悉杨雨前的人,大多都觉得老杨“老谋深算”。关于这一点,大家也从最初的“不服气”,到现在大呼“不得不服”,姜还是老的辣。员工们说,老杨不但对年轻人信任,也对公司管理充满信心并充分放权。但是,面对公司一些重大项目的决策,他又表现出了经营决策者的谨慎和稳重。
中外翻译公司一位高管回忆道:“老杨之前把我们很多看好的项目都摁死了,说实话,当时我们内心是很不服气的。”他举了一个例子:当年,有一个省和外文局达成战略合作协议,某文投公司热情邀约我们合作去该省省会开新公司,合作的模式是双方实际共出资1000万元组建新公司,中外翻译公司出600万元,合作方出400万元。他又说:“当时我们热血沸腾,很好的项目啊!完全可以趁机搞出一些大动作。未曾想老杨就是不签字,死活按兵不动。老杨的决策是:按项目合作可以,但坚决不投资。现在回过头想想,还是他“鸡贼”,有远见看清了市场的残酷性。因为当时很多要与我们合作的公司后来都死掉了,如果投资的话钱都打了水漂。”由此可见,杨雨前把握市场的能力非同一般。
杨雨前在谈及按兵不动的理由,其实很简单,他算过账:“在外省合伙开新公司,他北京人要派人,要租房,这全都是成本。”作为决策者,他担的是,给新公司投了钱,新公司却找不到赚钱的项目,最后亏的还是自己。
中外翻译公司内部的经营管理模式是充分发挥每一位员工的积极性,按劳分配,收入分配取决于业绩考核结果,比如有员工做出了业绩,年底可以挣30~50万元,上不封顶,业绩好的员工收入甚至能超过公司高管,没有业绩就只能拿几万元的基本工资。各种精细的经营管理激励机制有效挖掘着年轻人的潜能。管理层坚信,年轻人的创新能力是不可估量的。
【资本的力量】他们终于等到了科技大鳄科大讯飞的加盟,首轮融资估值高达2亿多
外文局与科大讯飞战略合作签约仪式
20年6月中国·北京
中国外文出版发行事业集团 China Foreign Language Publishing Administration 科大讯飞 iFLYTEK
杨雨前行事的一贯做法是,每次做决策之前,不妨先问自己三个问题:一是这件事该不该做,是否符合公司经营理念和经营范围,能带来什么? 二是这件事能不能做,政治上有无风险,是否违背国家有关政策法规? 三是有没有效益? 简而言之,是在保证社会效益的前提下,不挣钱的事不做。
中外翻译公司的一项重要创收,来自于国际重大会议及活动的语言服务,国内目前大型会议展览相关业务,大部分份额都被他们拿下。中外翻译公司不仅是联合国语言服务供应商,还承接了几届中国国际消费品博览会、第44届世界遗产大会、2021年至2022年国际金融论坛等重要会议的语言服务工作。
杨雨前介绍说,中外翻译公司刚刚起步时,主要



出乎大家的意料,他们居然每一条业务线都做得风生水起,真是功夫不负有心人,仿佛命运之神格外眷顾老杨。
这一趟杨雨前收获满满,与科大讯飞顺利达成合作。杨雨前在和他们谈股权合作时单刀直入,直接表态:“如果投前估值低于2个亿,就不要谈了。”最终双方约定,要以翻译的“文化输出”与“文化输入”为使命,共同打造人工智能翻译“国家队”。这个稍纵即逝的机会,真让杨雨前捕捉到了。
2018年下半年,中外翻译公司先后完成两轮股权结构调整,新增了外文局属北京博声国际文化交流有限公司、北京周报社、今日中国杂志社、人民画报社、人民中国杂志社、中国外文局翻译专业资格考评中心、中国报道杂志社、外文出版社有限责任公司共8家股东单位。2018年是公司改制后的第4年,如今随着科大讯飞的加入,一个注册资金仅500万元的公司,4年后首轮融资估值高达2亿多元。
科大讯飞入局后,除了资金投入之外,第一个动作是将科大讯飞的技术优势嫁接到中外翻译公司,帮助中外翻译公司做大平台。在此基础上,中外翻译公司也借机培养了一支30多人的技术团队,不断维护与开发新平台。第二个动作是2018年,科大讯飞出资5000万元,双方共同研发推出了开辅助翻译平台,使公司的管理平台上了一个大台阶,为后续的发展提供了重要的技术支撑。第三个动作是2019年,科大讯飞投资近5亿元共同建设了国家级人工智能翻译平台,该平台的建成,不但为公司的人工智能翻译提供了巨大的帮助和提升,也为我国翻译事业作出了巨大贡献。
【创新的力量】图书出版业务外延,“牵星出海”平台横空出世,公司发现了自己真正的价值
2019年,中外翻译公司开始将重心逐渐转向国际传播,将公司定位为一家以语言为基础的国际传播企业。之前公司与一些出版社合作外宣图书出版翻译项目,但受限于这些出版社编辑的业务能力,尤其是编辑选题策划能力,“走出去”的思路较窄,眼界不开,业务也做不大,于是他们开始尝试自己做全流程服务,形成策划、编辑、翻译、设计一条龙服务,并专门成立了一个部门。
2020年初,新冠疫情在全球蔓延,很多线下业务不能开展,中外翻译公司及时调整策略,推出了不少优秀译作项目,以推动跨文化“走出去”。比如2020年美国研究院创作的图书《从数字生活到数字社会:中国数字经济观察》,与外文出版社合作出版英文版;由中外翻译公司负责翻译和审校。此外,还有《南京大屠杀研究》(第一辑、第二辑)日文版,《从长安到罗马》英文版和意大利语版图书的翻译出版以及海外发行全流程;等等。把国内出版社好的选题,拿到国外去落地,业界有大量的需求,中外翻译公司更有这样的实施能力。比如图书出版和“走出去”,虽然中外翻译公司不是出版社,没有出版权,但是凭借着出色的图书策划能力和翻译能力,每年公司都能为几家出版集团和出版社策划、翻译出版上百种外语图书,让我们的图书真正走向国门。公司员工说,他们一年做200多种这样的图书,没有一个项目是亏本的。即便在疫情严重影响严重的那几年,中外翻译公司的销售收入每年仍以超额30%的速度递增。值得一提的是,中外翻译公司可以为某出版单位策划以下一外宣杂志,从策划、组稿、编辑、翻译、设计一直到成书,仅通过两名员工就完成了。
新冠疫情3年,国际局势发生了很大变化,全球国际交流和企业合作频繁受阻,“走出去”的风险增大,直接降低了对外合作意愿。新冠疫情“降级”后,如何有效恢复中断的产业链,就成了那些做“走出去”贸易企业所共同关注的问题。此时,中外翻译公司捕捉到了这个商机,及时组织策划并研发了一个新的平台:多语种一站式企业出海服务平台(www.qxchuhai.com)。这个平台的名字很有文化内蕴,叫“牵星出海”。这个新平台的横空出世,也让中外翻译公司找到了自己真正服务的价值。
中国古代有一种简便的天文观测技术名为“牵星术”,延续至后代用于海上导航,帮助航海者在茫茫大海中,确保航向正确。以“牵星出海”命名这个平台可谓恰如其分。平台研发思路很聚焦:全球每天有海量的各国招标信息散见于互联网,而中外翻译公司可以通过自己平台的搜索功能,以及大数据、人工智能翻译平台,将这些全球的招标信息按分类翻译成中文,这个平台可以帮助国内企业迅速找到最精准的海外投资、投标信息,数据化区别分析等商业信息。“连接,整合资源,找到需求,为企业搭建一个走出去的桥梁,更好地为企业服务,这就是中外翻译公司应该做的事情。”杨雨前说。
2021年9月,“牵星出海”平台在中国国际服务贸易交易会上正式上线启动。该平台入选商务、贸易部、财政部、文旅部、广电总局“2021—2022年度国家文化出口重点项目”,2022年入选中宣部“国家文化产业项目库第二批入库项目”以及“2022年北京市委提升广播电视和网络视听视听业国际传播力奖励扶持专项资金项目”,连续两年登上了央视的新闻频道。同时公开亮相的还有中外翻译公司承接研发的“国家级人工智能辅助翻译平台”。
采访结束后,杨雨前特意记者上楼去看公司新的办公场所,新的办公楼已经装修完毕,准备迁入,发布此稿时中外翻译公司已经搬入了新的办公大楼。3000平方米的办公大楼,在三环内寸土寸金的北京不可谓不“奢侈”。杨雨前指着偌大的场地,有几分得意,笑着问:“还不错吧?”这感觉像父母在炫耀自己一手拉扯大的孩子如何优秀。中外翻译公司创立以来,经过杨雨前多年精心谋略和布局,发展到今天的国家级别的互联网平台,不能说其中没有运气的成分,但运气不是天生的,更多的是靠杨雨前的智慧和勇气。