

不去做假定价,不做跟风书,不去恶性竞争,不争相抬版税、争相压低折扣、争相提升销售费用,不要让这个产业行业无路可走,用自杀式的发展来取代健康的发展。

■本报记者 陈香

白冰:接力的“高质量发展”方法论

接到记者的电话之时,白冰正在去住北方的高速路上。前方,是一个正待穿越的隧道。

哪有尽是坦途的旅程呢?前方,不但有隧道,有深谷,更有高山。永立潮头者,不仅要有通观大局的智慧,更要有永不停止的创新,从不懈怠的勇气,合作共赢的胸怀,迎接未知的未来。

从率先呼吁对接社群营销,到积极对接时下风生水起的有声读物、知识付费平台,率先发现少儿人文读物的市场空缺,“少儿万有文库”风生水起;到敏锐察觉婴幼儿阅读市场,2017年成立婴幼儿分社,2018年一年销售码洋近3亿;接力以自己的“高质量发展”方法论,对接瞬息万变的少儿出版市场。

童书之忧

白冰进入少儿出版的时间,正好与少儿出版的黄金期同步,见证了整个童书市场发展的过程。白冰感受到的变化,其一是少儿图书品种变得非常多,可选择的余地非常大。上世纪80年代、90年代,几乎没有办法选择童书,出一本新书,孩子、家长,包括儿童文学的作家,都会把它当作一个天大的事。因为那时候的少儿图书主要是教材教辅,一般图书的品种很少。而现在,一年大概4万个品种的少儿新书,动销品种已经达到几十万种了。

和过去相比,少儿图书增加了许多品类。这些品类是从儿童的阅读需求,从家长的需求出发,细化而增加的。过去,我们只是把童书统称为儿童书;现在,儿童书已经细分为幼儿图书、婴儿图书、儿童图书。比如,在婴儿图书里,又有认知书、玩具书、发声书、洗澡书、布书,还有床围书等等。品类的细分,标志着少儿图书出版的精细化和高质量提升。

当然,最关键的是,阅读成为了

全社会的共识,关于倡导儿童阅读,少儿阅读、分级阅读,都写进国务院的文件,写入人大政协很多重要的提案里,这也是一个了不起的变化,是中国少儿图书出版业出现黄金周期的原因。

然而,因为少儿图书出版产业的快速发展和市场前景,出版少儿图书的出版社越来越多,“现在有一种说法叫无童书不成社”。很多出版社蜂拥而入童书市场,是单纯追求市场效益,而不是根据自己的人才队伍、资源的优势来确定发展战略。相应的,恶性竞争也在蔓延。选题的跟风、同质化,高定价低折扣,造成了市场的混乱。再就是盲目追求规模,追求品种,不去在内容质量上下功夫。“拼品种,上码洋,上规模,你10个亿,我20个亿,至于赚钱没赚钱,社会影响怎么样,文化传播力到底怎么样,不考虑。”

“20年前,30年前,大家都还没有上规模的时候,没有折扣战的时候,单纯以发货码洋的排名或者是销售码洋的排名来为出版社排名,是可行的;发展到今天,这种做法已经非常落后了。”白冰如是说。

扶持精品机制体制

尽管市场环境恶劣,但接力出版社在去年仍然实现了增长,因为接力的一般书结构已经进入了良性循环。“70%是重印书,30%是新书。”白冰透露。

观察接力社一般图书2018年增长的结构,“主要来自于品牌产品”。比如《怪物大师》《荒野求生》《巴巴爸爸》《十四只老鼠》《活了一百万次的猫》等经典图书,像图画书《活了一百万次的猫》,现在一年就可以销售几十万册,品牌产品积累下来的口碑效应确实不可小觑。原创儿童文学领域,像黑鹤、郑春华的作品,都在重印。

其二就是新增的品种。比如尤斯伯恩的低幼项目,孤独星球的项目——品牌经典科普图书,带来的增长



接力出版社总编辑 白冰

是比较快的。

其三就是婴幼儿图书。比如接力的原创图画书,虽然品种不多,但是每个品种都能卖到几万册,甚至还有10来万册的;再就是婴幼儿图书,增长很快。接力出版社2017年成立的婴幼儿事业部,去年已经做到了将近3个亿。

对于接力社而言,坚持了价值出版理念,就是实现社会效益、经济效益两个效益的最大化。白冰常常说起的是:“有价值的书,包括文化价值、艺术价值、实用价值,或者是能对社会产生影响的书,才会有经济价值。说一本书没有任何价值,只有纯粹的市场价值,那是不可可能的。品牌图书因为有了社会效益,所以有了经济效益。”

比如接力出版社的“万有经典文库”,是名家对中外经典的重述,像《国富论》《资本论》《共产党宣言》《物种起源》《山海经》《天工开物》这些经典图书等。这个系列图文并茂,因而孩子也喜闻乐见。

“因为它有文学价值、艺术价值,我们把它改编成孩子喜闻乐见的图书形式之后,孩子特别喜欢又特别需要,

评价非常高,家长也愿意让孩子走近经典,所以这一套书卖得非常好。好的卖到几十万册了,少的也有好几万。所以从图书产品上来讲,社会效益和经济效益绝对不矛盾。”

接力出版社还从机制体制的扶持上,鼓励编辑多出原创精品。“一是我们对原创有扶持政策,比如计算成本、计算利润方面有很多具体的优惠政策。第二,要出精品,当然编校质量非常重要,所以我们在编校质量方面也有很多奖励和处罚机制。第三,在鼓励出经典、出精品方面也有相应的奖励机制。”

对此,白冰总结:“奖励机制到位,编辑才能坐得住,沉下心来做精品,如果光是疲于奔命,搞书海战术,想让他们做出精品,不是不可能,但是很难。”

接力对编辑的考核指标,也是社会效益考核占50%,经济效益考核占50%。社会效益考核中,导向、质量、公益、文化影响力、传播力、走出去,等等方面,接力社都有具体指标相对应。举例说明,比如说,假如接力社今

年的平均奖金是10万元钱,有5万是考核社会效益的。

显然,少儿图书正在出现多样化、多层次、个性化的消费,而敏锐的接力社,往往善于发现少儿阅读当中的新需求,从而创新供给。

如前所述的“少儿万有经典文库”。当时,《物种起源》的翻译家向接力社提出,他想重译《物种起源》,同时想把孩子出一个版本。“我们觉得非常好,这是经典。”《物种起源》的少儿彩绘版上市后,特别受欢迎,接力社就沿着这个点,把给少年儿童的经典重述做成了一本图书板块。

再比如接力社正在做的《美国学霸笔记》系列,看看学习非常好的这些孩子,是怎么来学习,怎么归纳,怎么演绎,怎么举一反三、触类旁通的。这套有关学习方法的书一上市就极受欢迎,两次紧急加印。再就是原创图画书的拓展,西方经典图画书引进出版得差不多了,少儿阅读市场对原创图画书的需求量非常大。

适销对路是关键

随着技术的进步,出版业的渠道一直在更迭变迁当中,当下渠道多元化、多样化、多点化的表现也非常突出。在接力出版社看来,所有渠道都互为补充,因为每一个渠道所针对的消费者和消费习惯是不同的。图书品类不同,读者对象不同,销售渠道也不同。

白冰举例说明,比如,三大传统电商对销售拉动的作用明显,社群电商对于图画书家长用书、家教用书这个方面,作用是非常大的;科普经典、儿童文学经典,还有就是国际上产生巨大影响的,国外教育系统推荐的一些书,就适合校园。实体店因为阅读体验功能,一直有它的优势在。

对于出版机构又很爱爱的网络书店,白冰首先肯定了它的巨大贡献:“线上销售没有区域概念,远在天涯海角照样可以拿到书,这是实体发行很难做到的。现在三四线的城市,包括县级市直接在网上就可以拿到书了,现在有的可能已经走到供销社了,对于扩大图书的销售市场,扩大图书的读者覆盖面,作用非常大。”

然而,网络渠道的低折问题,白冰将其称之为“中国出版产业刻不容

缓必须要解决的问题。”显然,出版商和销售商要有平等的议价权,用降扣的办法达成销售,伤害的是这个行业。

“高质量发展”的维度

一种内容以各种形式复合出版,是接力一直坚持走的融合发展之路。一本书来了,接力社的数字出版部、编辑部、分社、发行部都要坐在一起商量,这个书除了纸质图书之外还可以做什么,能做听书就做听书,能做电子书就做电子书,如果还能做知识付费项目,就做知识付费项目,实现一种内容的创意开发。“比如听书,我们做了很多,主要在喜马拉雅平台销售。几乎所有适合朗诵,适合讲给孩子听的书,我们都开发了听书,像郑春华的《大头儿子小头爸爸》《小饼干和围裙妈妈》等,收益还不错。”

当然了,还有阅读培训。在阅读培训领域,接力社还把作家的资源用起来。比如,邀请图画书的作家、画家,做图画书的研习营。“一是宣传效果特别好,同时也有比较好的社会效益,还会有一定的收益。”白冰介绍。

显然,融合发展就是线上线下、以多种出版形式对一个内容进行展示,以满足不同读者不同阅读需求的独特的产品方式。

对于出版界热议的高质量发展,白冰也给出了自己的判断。在他看来,高质量的发展一定是以人为本的价值出版,坚持这种理念,这是最关键的。“卖书赚钱,卖纸赚钱,你做少儿出版是为了赚钱,那不会有高质量的发展。志存高远,我觉得首先是要在理念上解决的问题。”其二,高质量的发展,一定是从提升少年儿童的核心素养、核心素质的刚性需求出发,进行创意、进行市场调研,进行选题策划。

当然,内容质量、编校质量和出版质量也非常重要。

同时,作为一个产业,高质量的发展一定是有序的竞争,在竞争中合作,而不是无序竞争、恶性竞争。“一定要有一个良好的生态。这包括不去做假定价,不做跟风书,不去恶性竞争,不争相抬版税,争相压低折扣、争相提升销售费用,让这个产业行业无路可走,用自杀式的发展来取代健康的发展。”这是白冰最后的结语,却相当沉重。

我们做书,如果自己都看不上,不要想着卖给读者。

■本报记者 陈香

徐凤梅:安少“萧规曹随”

2018年,安徽少年儿童出版社发行码洋再创新高,达14.8亿元。年后,安少社总编辑徐凤梅接过安少社社长张克文的班,就任安少社社长一职。

不可否认,前任社长张文是一位有水平的领导,安少社正处在一个高速发展的时期,然而,业界往往能看得到就任一家发展缩水、处于低谷的出版社舵手的艰辛,而忽略就任一家正处于良好发展状态的出版社社长的压力。

接任之际,猝不及防。徐凤梅真诚地向笔者袒露了她当时的感受:“确实当时我没有想要接这个位置,没想到组织还是把担子交给了我。年前的时候,我非常忐忑,因为我从未想过这个问题。人们常说高处不胜寒,发展也如是,不进则是退。”

好在,作为安少社的“老人”,徐凤梅很快就调整好了心态。她1999年进安少社,在安少社待了近20年;2006年就进了班子,作为总编辑,一直与张文搭档班子。所以,对安少社的战略,对安少社的出版理想和追求,他们有着非常高的契合度。所以,徐凤梅在尽快调整自己,适应这个岗位的角色,目前各方面的推进有条不紊。

“我的想法是,率领好安少社的团队,一步一步脚印,进一步夯实发展的基础。”显然,心态很重要。徐凤梅坦承,可能有时候,社长要考虑自己更进一步的,“我没有这样一个想法。所以在心态上非常放松,身体累一点没有关系。”目前,安少社的各项事务在井然有序地推进过程中,包括重点图书《绿色山峦》的出版和宣传,还有《小猪佩奇》系列的续约,经过三个月的谈判,也签下来了,第一批书4月份印出来陆续上市了。

看来,徐社长决定“萧规曹随”,稳步推进将是安少社一段时间内的主基调。唯一与张文社长不同的是,在内部管理方面,徐凤梅调整了一些部门的岗位。“张文社长在任的时候,由于一些客观原因,很长一段时间部门人员没有变动,我上任之后进行了调整,做到人尽其才。”调整了一些岗位后,目前来看,效果还是不错的。

比如,安少社文字编辑部的副主任(文字编辑部主要做地方教辅的案头工作),在这个岗位上已经很多年了,这个部门的管理工作不能调动的积极性,包括他自己也要求,他觉得在这个岗位上不能发挥他的作用。徐凤梅担任社长后,发现他在人文方面

还是非常善于思考,所以把他调到人文编辑部,做编辑部副主任,主持工作,极大地调动了他的积极性。

“萧规曹随”,其中自有大智慧在;然而,这不影响“留侯画策”。近一段时间以来,关于少儿出版的趋势,关于安少社在少儿出版界中进一步的发展可能,徐凤梅已经反复想过了多次。

黄金期下的阴影

徐凤梅1999年来到安徽少儿社,从编辑做起,以前当了10年老师。刚进安少社的时候,还有领导笑着说:“你大学教授不当,干吗来这个地方”。确实,那时候的少儿出版依赖教材教辅的程度非常高,就一般图书而言,无论是作者资源,还是图书的出版情况,真的是非常薄弱。

“经历了中国童书发展的黄金期,也即中华读书报总结得非常到位的‘黄金十年’,我的感受真是非常深刻,我觉得中国童书市场的变化,跟中国社会发展繁荣是同步的。”

正如知名出版人海飞先生在安少社出版的《童书大时代》提到,中国童书出版进入了大时代。童书出版成为出版界当中最具活力、最具有潜力、发展最快、竞争也最激烈的板块,全国580家出版社,560多家都在参与少儿出版竞争。童书出版也成为重要的领涨的力量,现在是零售图书市场第一大细分板块,占到零售图书市场四分之一的份额。

而且,徐凤梅的最大感受是童书出版具有的“活力”。少儿这个领域里面,从作家到编辑、到发行,跟其他的板块相比,非常有活力。”

童书市场呈现的重要变化,徐凤梅认为可以用几个词来形容,即竞争、品牌和高质量。“这么多人都来参与少儿出版资源的争夺,真是非常激烈。”拿安少社的《小猪佩奇》来说,最早他们出版的时候,没有那么多人关注。当这套书2016年、2017年火了以后,七八家出版社都在出“小猪佩奇”产品。由此,今年的续约,安少社对版权方也有一些要求了,减少无序的竞争,不要自己打自己。

再就是品牌。“从我做编辑开始到现在,越来越感受到品牌的价值。”过去,做一套小书,也可以在市场上立足,但是现在,不与品牌结合的图书产品发出去就没什么声音,淹没在书的海洋之中。现在的家长不一样



安徽少年儿童出版社社长 徐凤梅

了,他们会关注品牌图书。所以,必须做品牌产品,才能在中市场立足,获得读者的认可。此前张文社长强调的“品牌出版、出版品牌”,“我们一直在坚守”。

第三个关键词,就是高质量发展。徐凤梅经常被大家评价为是一个追求完美的人,她时常对编辑说,我们做书,如果自己都看不上,不要想着卖给读者。这是对图书产品的一种内在的高质量追求。当然,高质量的要求,跟国家高质量发展的方向也是一致的。

不可回避的是出现的问题。

第一就是同质化竞争。“这种恶性竞争一是把市场扰乱,二是导致大量低端产品的出现。”从2000年前后开始,主攻低幼是安少社的一个战略,低幼读物是安少社的重要图书板块,安少社在低幼类的产品开拓非常丰富,市场知名度很高。一讲到低幼,大家都会想到安少社。

“但是近几年,从北京开卷的分类排行来看,我们的低幼产品已经不再占优势了,甚至一些专业的出版社在低幼领域也不占优势了。”

为什么会出现这种现象呢?显然,各路做书的人进入最多的就是低幼板块,价格战、同质化竞争突出。在低幼板块,只要做出一个比较好的东西,马上就会有模仿,连书名、内容都高度相似。“我们出版了一套《德国专注力》,销售还不错,结果就有两本书高仿,导致我们这套书今年的销售下降,我们‘营销部’的人员也非常无奈。”

但安少社仍然在坚守,在低幼板块还是做创新引领。最近,安少社低幼编辑部开发了《金葫芦宝宝认知纸板书》和《熊猫圈圈认知纸板书》,从内

容设计到呈现形式非常符合孩子的心理特征和审美需求,受到孩子和家长的欢迎。

“尽管同质化竞争激烈,但我们还是坚持我们的理想,要把优质的产品带给孩子。”这是徐凤梅的坚持。

再比如说,一讲到公版书,大家都在批判质疑。确实,市场上的公版书非常多,通过低质低折扣的方式在市场中竞争,真要想找到几套喜欢的,是很难的。但毕竟公版书中有很多是世界经典名著,对于孩子成长来说是有价值的,不能因为公版书竞争中存在的问题,就杜绝公版书,关键在于提高公版书的出版质量。比如,安少社推出的“世界儿童文学名著彩图全译本”系列,全部从原书翻译,而且请的都是名家翻译,包括任溶溶老先生都参加了这一套书的翻译。这套书无法与市场上的低折扣同类书竞争,但安少社重视的是自己的品质。

安少社的渠道建设也早已呈现了立体化的布局。早在2012年,时任社长张文就在北京成立了专门部门,对接网络书店销售,这些年发展迅速。此后,以立体书产品为龙头,安少社在北京成立了专门部门对接特种渠道。据透露,安少社的北京特种渠道部门,2019年的任务目标是一个亿的销售收入。

不管是网络销售还是特种渠道(包括机场、母婴渠道等),还是定制、社群营销等,对安少而言,立体渠道已经打下了很好的基础。如何更好地进行渠道创新呢?

“比如说现在的阅读定制。每年寒暑假,推动安徽各个地方给孩子以优质的阅读,我们也在积极地对接一些渠道。通过阅读推广人,把好的产品推荐给孩子。”

再有,开卷每次给出出版社在市场上的占有率排名,这也是一个问题。如果盲目看市场占有率,就助推了网络平台销售的一些问题。在徐凤梅看来,“排名也可以,建议用实洋去排,不要用码洋排。”

第三是人才问题。在徐凤梅的观察中,从整个出版界来看,各个出版社在早期的时候,人才都争着到出版社,但是现在,好的人才不一定进出出版社了。怎么办?在徐凤梅看来,

一是在人口要把握,关键岗位设置条件;其次,出版社也应该提供人才成才发展的平台。合理考核的方式也很重要。“不是说发了一个奖或者荣誉就是人才了,还是要结合实际工作综合评价。”

产品与渠道

安少社一直以来都有自己的理想和信念,始终坚持“心存孩子,面向未来”的出版理想,这是立社的根本;坚持“品牌出版、出版品牌”的发展战略,这是高质量发展的方向;保持“有所为,有所不为”的出版坚守,形成了安少社的发展定位和优势竞争的格局。

由此,安少社的产品线非常清晰。儿童文学是少儿出版最大的细分板块,兵家必争之地,安少社一直在努力推进。动漫板块,是安少社多年坚守的板块。从当年的“虹猫蓝兔”,到现在的爆品“小猪佩奇”的出版,即是安少社坚守的结果。图画书板块,尽管安少起步比较晚,但非常努力在做自己的特色,在起步上做到高品质。包括图画书时代奖的打造,旨在推动中国原创图画书的发展,同时也带动了安少社图画书板块的发展。科普板块也是安少社目前重点打造的一个板块,吴岩、杨鹏、路杨等都有原创的产品放在安少社。此外,原创立体书的打造也是安少社的一大特色优势。

安少社的渠道建设也早已呈现了立体化的布局。早在2012年,时任社长张文就在北京成立了专门部门,对接网络书店销售,这些年发展迅速。此后,以立体书产品为龙头,安少社在北京成立了专门部门对接特种渠道。据透露,安少社的北京特种渠道部门,2019年的任务目标是一个亿的销售收入。

不管是网络销售还是特种渠道(包括机场、母婴渠道等),还是定制、社群营销等,对安少而言,立体渠道已经打下了很好的基础。如何更好地进行渠道创新呢?

“比如说现在的阅读定制。每年寒暑假,推动安徽各个地方给孩子以优质的阅读,我们也在积极地对接一些渠道。通过阅读推广人,把好的产品推荐给孩子。”

再有,开卷每次给出出版社在市场上的占有率排名,这也是一个问题。如果盲目看市场占有率,就助推了网络平台销售的一些问题。在徐凤梅看来,“排名也可以,建议用实洋去排,不要用码洋排。”

“关于对精品的理解,作为一名少儿出版工作者,我认为可以有三个层次的理解。一是社会和经济效益相统一的作品是最高境界的精品;二是当社会效益和经济效益发生矛盾的时候,经济效益服从社会效益,如有学术价值和填补文化空白的作品,也是精品;三是有些经济效益显著的产品,满足人们的阅读需求,在少儿板块也可以称得上是精品。”

那么,如何实现推出这三个层次的精品呢?在徐凤梅看来,第一是出版社的顶层设计,就是根据自身的特点和优势,确定战略方向,在出版社优势板块上聚集各种资源,做出自己的特色,做到人无我有、人有我精、人精我特。就安少社而言,这几年的发展始终贯彻“品牌出版、出版品牌”的战略,重点项目都会做到顶层设计和统筹,深度介入,按照不同的层次进行推进。

第二,对编辑队伍的培养和考核机制,也是出版社要重点考虑的。编辑环节是精品出版的核心环节,要重视对编辑的培养,编辑对自身的要求就是对作品的要求,编辑本身就是专家型、学者型编辑,就有与作者沟通的平台,甚至能够提升作者的水准。

徐凤梅说:“不同的编辑与作者在沟通的过程当中,会出现不同情况,比方说,有些编辑非常能够获得作者的信任,作者非常愿意与编辑沟通。也会有编辑无法与作者进行沟通,甚至不会有第二次拿到稿子的机会。这就是看编辑的专业性,所以,编辑的培养非常重要。”

其次,编辑的培养是需要一个过程的,编辑的考核方式也是影响精品出版的重要因素。目前可能很多出版社对编辑的考核更多是经济效益的考核,很多编辑工作的重心始终在市场的经济效益,通过规模、以短平快的方式实现经济效益的提升。安少会根据精品出版的规律,用激励机制推动精品出版,让编辑放下包袱做精品。

“因为无论是哪个层次的精品书,都需要编辑花时间和精力去打磨。往往有编辑大量的产品不如短平快的产品效益来的快;当然,短平快的产品最后就像猴子掰玉米,什么也没留下,也是不利于调动编辑积极性的。所以,对编辑的培养,还是要着眼于培养有理想的编辑。合理的考核机制就非常重要,不能够纯粹以市场论英雄,市场要做,精品也要做。”

凤梅的感受是,鼓励精品书,但是支撑整个企业架构的也不可能仅仅是一本一本的精品书,还是需要一些畅销书支撑整个出版社的运营。

“关于对精品的理解,作为一名少儿出版工作者,我认为可以有三个层次的理解。一是社会和经济效益相统一的作品是最高境界的精品;二是当社会效益和经济效益发生矛盾的时候,经济效益服从社会效益,如有学术价值和填补文化空白的作品,也是精品;三是有些经济效益显著的产品,满足人们的阅读需求,在少儿板块也可以称得上是精品。”

那么,如何实现推出这三个层次的精品呢?

在徐凤梅看来,第一是出版社的顶层设计,就是根据自身的特点和优势,确定战略方向,在出版社优势板块上聚集各种资源,做出自己的特色,做到人无我有、人有我精、人精我特。就安少社而言,这几年的发展始终贯彻“品牌出版、出版品牌”的战略,重点项目都会做到顶层设计和统筹,深度介入,按照不同的层次进行推进。

第二,对编辑队伍的培养和考核机制,也是出版社要重点考虑的。编辑环节是精品出版的核心环节,要重视对编辑的培养,编辑对自身的要求就是对作品的要求,编辑本身就是专家型、学者型编辑,就有与作者沟通的平台,甚至能够提升作者的水准。

徐凤梅说:“不同的编辑与作者在沟通的过程当中,会出现不同情况,比方说,有些编辑非常能够获得作者的信任,作者非常愿意与编辑沟通。也会有编辑无法与作者进行沟通,甚至不会有第二次拿到稿子的机会。这就是看编辑的专业性,所以,编辑的培养非常重要。”

其次,编辑的培养是需要一个过程的,编辑的考核方式也是影响精品出版的重要因素。目前可能很多出版社对编辑的考核更多是经济效益的考核,很多编辑工作的重心始终在市场的经济效益,通过规模、以短平快的方式实现经济效益的提升。安少会根据精品出版的规律,用激励机制推动精品出版,让编辑放下包袱做精品。

“因为无论是哪个层次的精品书,都需要编辑花时间和精力去打磨。往往有编辑大量的产品不如短平快的产品效益来的快;当然,短平快的产品最后就像猴子掰玉米,什么也没留下,也是不利于调动编辑积极性的。所以,对编辑的培养,还是要着眼于培养有理想的编辑。合理的考核机制就非常重要,不能够纯粹以市场论英雄,市场要做,精品也要做。”