



做书

感悟与理念

李昕 著



商务印书馆
The Commercial Press

做书

感悟与理念

李昕 著



商务印书馆
The Commercial Press

图书在版编目(CIP)数据

做书:感悟与理念/李昕著.—北京:商务印书馆,
2015

ISBN 978-7-100-11534-6

I.①做… II.①李… III.①出版工作—中国
IV.①G239.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第196510号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

做书——感悟与理念

李昕著

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商务印书馆发行

北京冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-11534-6

2015年10月第1版

开本 880×1240 1/32

2015年10月北京第1次印刷

印张 10 7/8

定价:39.80元

序言：一言难尽说编辑

有人仿“晓松体”吐槽编辑职业，“书卖好了，鞠躬拜谢作者；出错了，板子打向责编。顶三五载虚浮名，挣七八吊养老钱。”知日作家李长声却说：编辑是“跟作者精神性私奔”，连地狱也是黄金地，那是任何东西都不能替代的陶醉境地……有人说：十年编辑九（久）坐案头八方约稿需要七窍玲珑忙得六亲不走即便五官老矣但仍要四体勤快三审校稿为两个铜钿一生清贫。三联原总编辑李昕却说：这辈子就是想当编辑，没有一种爱不需要付出代价，爱上编辑可能代价更大。

李昕出身于人民文学出版社，与文坛耆宿、名流大师打交道十余年，眼界宽广、训练有素；做到人文社社长助理兼编辑室主任，却拒绝被提拔为主管发行的副社长，仅因当时一心只想做编辑。赴香港任三联书店副总编、总编，经历金融风暴，“在深井里游泳”，冷暖自知，也深刻理解了出版人的文化理想。八年后回北京，任北京三联副总编、总编，和三联领导班子一起带领三联同仁调整思路、改革体制、解放思想，从小而特向

做大做强转型，创造了规模和销售收入的新高，在维护和扩大三联的品牌影响力方面功不可没，2013年被深圳读书月组委会评选为年度“致敬出版人”。知道李昕，自然少不了他出品的《邓小平时代》、《王鼎钧回忆录四部曲》等，他还在多家出版社、传媒集团、专业院校讲编辑出版，反响十分强烈。我听过他关于“编辑策划”的讲座，还记得当时写的几句听后感：出版就是一场无硝烟的文役，有凯旋也有落败，有开疆也有失地。攻城守池，唱虚打实，得书得心，斗智斗诚……可谓遍地烽烟，听得人热血沸腾。如今，他把自己几十年的从业经验整理成了这本书，读这样的书对编辑对出版人来说都是如渴饮水的一大好事。

书里记述了，他带领三联编辑团队高调参与三十多家出版社空前的版权竞争，经过两轮“笔试”、一轮“面试”，最终让傅高义先生说出“我很欣赏你们的‘权术’”，当场决定把《邓小平时代》交给三联出版。此后上百封往复邮件，六百多条讨论的问题，四五万字的通信内容，更是真刀真枪的学术探讨和商榷，也极见与学者沟通的功力。以及出版后在《人民日报》广告上版、三地同时首发、作者全国巡讲、图书码垛比赛等有力的营销推广，最终使这本书以不可比拟的社会影响、88万册的销量和16项大奖，在当年引起各界的轰动。

把一本畅销书做成不没于它应有的效应，是一种本事，把一个大众不熟知甚至严重忽视的作家成功推出，要的更是识见、信心和策略。比如那一篇《你一定要读王鼎钧》，终于带动读者

的热情，让更多的人开始关注这套用“等了一辈子的自由”，写尽20世纪中国人的因果纠结、生死流转的回忆录，同时把王鼎钧的作品从几千册带到几万册的销量，也常让鼎公感念这份“雕虫化龙”的“引渡”之功。

编辑工作有时是锦上添花，有时是雪中送炭，有时是起死回生。有些作品因为这样那样的原因被拒绝出版，好编辑却并不因人废言，因言废书，这些被拒绝的作品里面可能就有一些惊世之作，端看你的眼光和胆略。

当然，书中也不尽是成绩，也有遗憾、无奈、困惑：三联也曾挥泪别金庸；也曾与林青霞的《窗里窗外》交臂而失；也曾因版税或首印“拼”不过一些出版社，而目视到手的好书被抢去；也曾被其他竞争伙伴挖走重要作者而引为深刻教训；也曾因某些是非而与作者对簿公堂……

这是一个作者重视品牌、口碑与人情，也重视版税、首印与营销的求全时代。这是一个新书寿命三个月，没卖出去就再难见天日；书店上架两星期，不动销就下架；读者扫一眼、翻一下，就决定是否购买的快销时代。也是一个需要编辑具有选题眼光、文字功底、设计感觉、经济头脑、沟通能力、营销手段等十八般武艺的杂家时代。在这个时代做编辑，需要绞尽脑汁，历尽辛苦，尤其不易。阅读是一件孤独的事，而出版是一场力求双赢甚至多赢的博弈。如何既上手快，又后劲足？如何低头能查缺补漏，抬头能仰望星空？如何不仅兼顾经济效益，还能不失品位、品质、品格？

李昕说，要想做到这一切，必须重视做书的感悟与理念。他以从事出版三十多年的丰富经验，从激情与悟性、策划先行、功在案头、以文会友、创新与增值五个方面入手，贯穿选题策划、编辑加工、装帧设计、宣传推广等出版全流程，用大量精彩、鲜活的案例，讲述那些产生过重要社会影响的图书的出版过程、背后故事以及经验教训，涉及杨绛、傅高义、杨振宁、王蒙、王鼎钧、金庸、李敖、李泽厚、刘再复、何兆武等诸多文化名人。通过这些文人书事，让你了解出版人应有的使命、情怀、智慧和担当，从而得窥出版的真义。

让我们还回到编辑。在中国台湾作家简媾的眼中，编辑是一群无声、无名的人，他们的一生像一块巨大冰岩，慢慢在燥热的编辑台上溶化。在日本出版人见城彻眼中，一年365天，他每天都必须与作家、诗人、运动选手、音乐家或演员斗智费神；身为编辑，每天都活在病狂与战斗中……是的，这一切都是编辑。这个领域流传着各种腹诽的、辛劳的段子，也流传着各种打造畅销书的传奇，流传着与文化人交往的风雅，也流传着编以载道的文化理想和文化情怀。编辑除了孜孜制衣、夙兴夜寐的辛苦，还有遇到或抢到好的书稿时的兴奋感，领受文人的高格、学者的深邃时的充实感，拿到带着墨香的样书时的成就感，责编的图书遇到知音时的认同感，在激烈的市场竞争中与时代共成长的参与感。往大了说，做出一些引领学术、激动潮流的书时的自豪感，往小了说，甚至挑出一两个难以发现的错误时的满足感。

而编辑更有一种理想坚守，一种文化担当。王蒙在谈到三联书店时曾说它有盗火的传统，用不同的角度，用批判的角度，用左翼的思潮的角度，来谈社会问题，来谈中国的现状和历史，是把火种盗来，来燃烧这个革命青年的心。我把这个火种理解为知识传播、文化传承、思想启蒙、现实关怀，编辑就是那一个个传火于薪者，是精神家园的守护者，是社会进步的推动者。

作为出版界前辈的李昕先生，赏掖后进，嘱我为序。附赘书前，实惶恐而惭愧。作为这本书的责编，在图书出版过程中常感获益良多。作者诚心以向，倾囊相授，使它担得上传道授业解惑之能也，这也是这本书比任何一本编辑教材都更打动人心之所在。可以说，书中的种种，是当代出版的缩影，也是当代文化的缩影。

蔡长虹

2015年7月15日

自序：我的编辑缘

我这大半辈子，作为知青下乡不算，只从事了一种职业，就是编辑。

1982年，我从武汉大学中文系毕业的时候，已近30岁。选择就业，当时有各种机会。60个同学，分配到北京工作的名额有16个，岗位则有政府部门公务员、教师、公司职员、各大新闻媒体记者、出版社编辑等。我当时是班长、党员，学习成绩不错，毕业论文演讲比赛获得第一名，特别有利的条件是，全年级同学中只有我一人父母在北京。同时系里领导曾与我谈话，建议我留校，教外国文学课程，并承诺送我去美国进修。可以说那时我选择职业的优先权很大，想做什么都不难实现。但自我评估后，我觉得从政做官不是我的兴趣所在，我的书生气也不适合经商，至于做学问，虽心向往之，而力有不逮，因为“文革”10年，光在东北农村下乡就占了6年，被耽误得太惨，哪怕奋起直追，也属先天不足。在大学期间，我发现可能是因为从小爱读书也爱思考，加之先前已有一定的社会生活阅

历，所以在文学评论方面，常常可以表达一些独立见解。若是以“才、学、识”来衡量，在同学里面比较，我的“才”比不上方方、王家新、高伐林他们，我的“学”比不上陈晋、杨胜群、乔以钢、於可训等一批人，唯有“识”，也就是对作品的判断力、鉴赏力和眼光，我或许不输给其他人。我需要选择一个可以发挥自己长处的职业，于是我决定做编辑，到人民文学出版社。

上班以后先做了10个月的校对，然后面临在出版社内分配工作部门。同来的6个大学生，只我一人是党员，所以格外受重视，很快被社领导相中，作为政工干部培养。分部门时，其他5人都如愿以偿地进了编辑部，只我一人被分到人事处。我没去报到，想找领导“蘑菇”一下。一天在大食堂，我见总编辑屠岸先生独坐一桌埋头吃饭，就凑过去。我问他，可不可以给我一个做编辑的机会？我告诉他，其实我心理压力很大。武大毕业时，中文系教授陆耀东老师知我被分配到人民文学出版社，特地把我找到家里耳提面命，说那可不是一个好待的地方，干不好是会被踢出来的，所以一定要努力，云云，言犹在耳。我说我知道自己未必胜任编辑工作，但我之所以选择来这里，是为了做编辑。我希望能有一个机会，哪怕只是两三年时间，让我尝试一下，看看自己的能力究竟如何。我是有自知之明的，如果尝试失败，我会无怨无悔地做政工干部。屠岸先生听了，看着我，沉思了一会儿，只说了四个字：一言为定。于是，我被安排到人民文学出版社现代文学编辑部理论组。

人民文学出版社是一个极好的工作平台，不仅面对的作者大多是文坛耆宿、名家大师，而且编辑部中也是名流云集，严文井、韦君宜、屠岸、牛汉、绿原、楼适夷、聂绀弩、舒芜、蒋路、许磊然、刘辽逸、陈迩冬、王利器、龙世辉、王笠耘等老一代名编当时都还没有退休，一开会见到这么多令人仰望和崇拜的人物，着实让我震惊。于是暗下决心，向老编请教，从头学起。我在理论组，联系的都是文艺理论家，我记得自己编辑的第一套书是《胡风评论集》，继而又编辑了唐弢主编的高校文科教材《中国现代文学史简编》等等，同时与大批的作家、评论家建立了联系。其中很多人与我的联系保持了30年，例如王蒙、刘再复、李敖、冯骥才、杨义、阎纲、吴泰昌、杨春时、郭枫、白桦等，后来都成了很好的朋友，基本上是我每到一个新单位，他们都会一如既往地支持我。

老编辑告诉我，最重要的有两条：一是编什么，你就要关注什么，钻进去；二是做什么书，得像什么书，既要符合规范，又要符合读者期待。刚接手做《中国现代文学史简编》时，为了和主编唐弢先生探讨书稿中的遗留问题，我找来了国内出版的四五种版本的现代文学史著作，以及海外学者夏志清和司马长风的著作，进行对比阅读，试图发现问题。在屠岸先生主持的青年编辑座谈会上，我谈了自己的做法，屠岸当场表示，“李昕的路子是对的”。后来，我的业务发展果然一路顺风，一年后我开始负责理论组的工作，三年后担任编辑室副主任。

我在人民文学出版社工作了14年，这段时间我被培养成一

个训练有素的编辑，同时积累起作者资源。看到自己亲手编辑的图书受欢迎，引起反响，我感到很快慰，乐此不疲。这中间有两次机会可以重新选择自己的发展道路：一是1986年，担任清华大学外语教授的父亲通过美国友人为我联系好去美国留学，可以边当助教边读研，条件很优越；二是1993年，香港有位地产商要在北京开公司，建议我“下海”当老总。两次我都婉拒了，原因在于，我认为当编辑适合我。1994年，人民文学出版社有位副社长退休，当时我是社长助理兼编辑部主任，社长陈早春找我说，“我是把你看作接班人的，你需要多方面的锻炼机会，来做这个副社长主管发行吧。”我说，“我不能脱离编辑岗位。”他说，“那我叫你兼管一个编辑室不就行了？”我说，“不行，我要以编辑为主业。”这样我就放过了一个提拔的机会。

1996年，经友人介绍和推荐，我被调到香港三联书店任职。前后8年，先做副总编辑，继而做执行总编辑和总编辑。香港市场狭小，商业却发达，出版运作与内地相比难度大多了。我把这比作在深井里游泳，水既深又冷，非充满活力且技巧娴熟无以自保。由于很快就遇到亚洲金融风暴，书业作为非基本生活必需之行业，受到重创，许多出版社难以为继。那时最担心的不是出版社能不能完成赢利指标，而是能否维持出版社生存，能否保留住一支基本的专业队伍。因为，在那种环境下，年底一算账，赔了钱，只有炒人，别无他法。人炒光了，出版社就关门大吉。所以那几年，精神压力之大，难与外人言。记不清有多少次梦中惊醒，也记不清有多少个不眠之夜。总算是

最后渡过难关，同时留下了一批好书。这里特别要感谢三联前辈蓝真、萧滋等老先生给予我的教诲，我从他们身上时时感受到出版人的信仰和激情，深刻理解了编辑应具备的责任和使命，智慧、胆识和担当，从而树立了出版人的文化理想。

派赴香港工作是轮换制度，8年后我被调回北京。临别时香港方面的领导找我谈话，问，“你一定要回北京吗？是不是可以考虑留在香港联合出版集团设在深圳的公司？”北京这边，也有不止一家出版社欢迎我去做社长或总编（这样的事情以后几年在我担任三联书店副总编时又发生过两次）。但我一心向往北京三联，以为这是理想归宿，所以其他机构一概不考虑。实话说，若是换一种选择，要么收入高些，要么职级高些，总之都更为实惠。这些我并不在意，我觉得自己需要一个做书的好平台，哪里能让我编好书我就在哪里。我在北京三联工作了9年，从副总编到总编辑，经手的图书又有1000多本，加上前期编的，总共应有两三千本吧。这些书秉承老一代三联人开创的出版传统，不仅领先一步、传播思想、启蒙社会、服务大众，而且追求一流、倡导新锐，受到社会好评。其中有不少图书是我亲自策划组稿，亲自编辑审稿，亲自营销推广的，也有一些图书是我绞尽脑汁、费尽周折、历尽辛苦才得以促其问世的。看到这些书，我感到欣慰，满足，无憾。

我于2014年7月11日从三联的总编辑的岗位上卸任。我在退休感言里说：

我感到自己是幸运的。其一，我赶上了改革开放后出版业高歌猛进的时代，时代的大背景和环境，激励和鞭策出版人积极进取，有所作为，实现文化理想，这样的时代过去不曾有，而今后也未必可以持续。其二，我找到了适合自己发展的平台，从一开始到人民文学出版社，就受到优良传统的滋养，此后调换两个单位（香港三联和北京三联），都处在十分重要的岗位上。平台和岗位使我得到别人难以得到的锻炼，给我创造了别人未曾拥有的机会，为我提供了别人难以掌握的资源，使我这样一个原本平庸的中品之才，取得了超越自己才能的成绩。

其实，我还有一句话没有说，那就是，我应该感谢自己始终如一地坚持了人生道路的选择，同时感谢我的家人，他们知道我为此放弃了什么，却仍然义无反顾地支持了我的选择。

目 录

001 序言：一言难尽说编辑 蔡长虹

007 自序：我的编辑缘

001 第一讲：激情与悟性
 “编辑的素质和修养”讲座

059 第二讲：策划先行
 “编辑的能力”讲座之一

127 第三讲：功在案头
 “编辑的能力”讲座之二

173 第四讲：以文会友
 “编辑的能力”讲座之三

223	第五讲：创新与增值 “编辑的能力”讲座之四
275	附录
275	三联的文化和传统
314	滞胀：中国出版业面临的困境
327	后记

第一讲：激情与悟性

“编辑的素质和修养”讲座

我今天要讲的题目是“激情与悟性：编辑的素质和修养”。在这里我需要做一个界定，就是我所指的编辑是什么样的编辑，而素质和修养又意味着什么。首先，因为我自己是图书编辑，结合自己的工作经验，我所谈的内容大多和图书编辑，特别是人文社科图书编辑有关。其次，说编辑需要具备哪些素质和修养，针对的是追求成功的编辑，也就是人们心目中的好编辑。第三，今天只讲素质和修养，不讲能力，但这两者并不是完全无关。素质、修养和能力是部分重合的交叉关系。素质和修养主要指的是人的内在的个性条件，包括精神修养，当然也包括专业修养。如果我们把人的全部才能分成软件和硬件两个方面，那么素质和修养偏重软件方面，EQ的成分居多；而能力侧重在硬件方面，IQ的成分更重。

为什么要讲这个问题？大家会说，这不是老生常谈吗？但我认为，这个问题之所以成为老生常谈就因为它重要。社会上有不同的行业，各行业都有自己的专业人员。编辑从属于出版