



雁渡寒潭

陈启甸 著



雁渡寒潭

陈启甸 著

图书在版编目 (CIP) 数据

雁渡寒潭 / 陈启甸著. —上海: 上海文艺出版社, 2015

ISBN 978-7-5321-5888-1

I. ①雁… II. ①陈… III. ①三联书店—经营管理—经验—上海市
IV. ①G239.22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第217574号

责任编辑: 徐如麒

封面设计: 陈乃馨

雁渡寒潭

陈启甸 著

上海世纪出版集团

上海文艺出版社 出版

200020 上海绍兴路74号

上海世纪出版股份有限公司发行中心发行

200001 上海福建中路193号 www.ewen.co

上海展强印刷有限公司印刷

开本787×1092 1/16 印张27 字数540千字

2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5321-5888-1 / I · 4705 定价78.00元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 021-66510725

开 场 白

（代序）

时间：2004年6月21日下午2时

地点：出版大厦13楼上海三联书店会议室

大家好！

今天是我与上海三联的各位同事首次见面。说话之前，我首先感谢解放日报报业集团黄京尧总经理以及集团人事处的同志今天送我到三联来任职。

今天上午我还在报社的办公室为解放日报一周的采前会做准备，人事处一个电话，让我下午到三联报到。所以，我真的没来得及好好准备，说得不好，请大家原谅。

我先做个自我介绍。我1986年夏天从中国人民大学新闻系毕业，然后就进入解放日报社工作，一干就是18年。前15年做记者，主要跑经济条线。2001年起从事新闻管理工作，在解放日报报业集团新闻办公室和解放日报总编办公室担任副主任。

这次到上海三联履新，我给自己找的理由是：看看自己还有多少

潜质，还能否给自己未来不再长的职业生涯再增添一些色彩？现在集团党委为我提供了这样一个机会，我十分感激，也将十分珍惜。

我认为，我到三联来，主要是要做好三方面的工作：

首先是要建立好一支团队。

在报社，采编队伍的建设，我们一直引用这样一些要求，即：政治强、业务精、作风正、纪律严、善学习，能打硬仗。我想这样的要求对上海三联同样适用。除此之外，还有一点需要强调的是：只有爱岗敬业的人，才能有所作为。换句话说，只有热爱三联的人，才能把三联的事做好。我以为，在三联，衡量一个人工作、表现的好坏，标准很简单，就是你所做的、所讲的，是否对三联有利，是否对我们三联这个团队有利。所有不利于三联的发展、不利于三联队伍团结的言行，都是我们要坚决摒弃的。我相信，只要我们做领导的，办事出于公心，干工作抢为人先，论成绩甘为人后，我们就能很快建立起这样一种氛围：为三联，咱们心往一处想，劲往一处使，咱们一心一意谋三联的发展、谋三联团队的发展、谋三联人的发展，咱们就一定能迎来三联重整旗鼓、扬眉吐气的一天。因为有一点是肯定的，只有三联搞好了，我们大家才能更好。

其次是要结合我们的实际，制定出我们切实可行的工作目标。

三联是中国知识分子的精神家园。三联有很好的传统，这些在座的大家比我要清楚得多。但我同时认为，三联的发展也要与时俱进，要在传承中创新。这也是我今天上任后必须高度关注的一个问题，即三联一定要处理好提升品牌和大胆走向市场的关系。对此，我的态度很明确，三联必须两条腿走路。以出版工作为中心，出版符合三联基本定位的、在全市乃至在全国有影响的出版物，是我们的工作原则和目标，但是，面对激烈的竞争，我们没理由让三联游离于市场之外。三联出的书不仅要叫好，而且要叫座，这是我们今后一段时期工作的主要思路。如何实现这一思路，我会同大家一起研究、一起探索，但有一点我要告诉

大家，改善三联的经营状况是我近期最主要的工作任务，对此我会不遗余力。同时，我也要求，或者说是提醒大家，在今后的工作中，大家光有好的出发点是不够的，还必须要有很好的落脚点，尤其是出版社重整旗鼓的关键时刻，我十分注重大家的工作效果。

三是协调队伍。

三联人才济济，让每个三联人都能在各自岗位上充分发挥其所长，心情舒畅地开展工作，是我的一大追求。但我很清楚，说说容易，做起来未必就那么简单。这就要求我的工作必须细心细心再细心，谨慎谨慎再谨慎。这就要求我必须真诚地与各位合作，与人为善地开展工作。我的处事原则是，在三联工作，我们会有一系列制度作保障，我们有一系列原则必须遵循。我们要完善我们的各项制度，制度一旦建立，就必须是谁也不能例外地坚决执行。除此之外，我们什么问题都可以坐下来商量解决。我来三联，只想埋头扎扎实实做些工作，不存他图。所以，我时刻接受同志们对我的监督。

初来乍到，不仅不熟悉诸位，对新的工作的了解也需要一个过程。同样的，同志们对我也很陌生。但不管如何，既然今后大家都要在一起工作了，也可以说是一种缘分吧，真诚地希望我们彼此都能够随缘，共同合作，把三联的事做好。

再一次谢谢黄总！谢谢大家！

目 录

开场白（代序）	1
---------------	---

经营管理探究

发展，是我们人生的一大追求	3
在三联，和谐是个大问题	12
不放弃，哪来新的追求	20
忧患·奔跑·机遇·珍惜	24
向管理要和谐，更要向管理要效益	30
今天，我们出发	39
竞争，会提速我们的奔跑	44
出版社要向民主管理迈进	50
就因为我们是干部	53
质量是企业的生命	56

三联未来的发展,看你们的	71
尽责·尽心·尽力·尽情	77
高质量的服务是由高质量的人提供的	85
效益是企业赖以生存和发展的根本	89
齐心共建“家文化”	98
在管理中与企业一起成长	102
畅销年,拓宽了我们的用武之地	108
不动摇 不折腾 不懈怠	114
导向和格调,关键在人	121
深化文化体制改革、打造中国学术名社	126
出版社转企后当行管理升级	131
谈谈营销人员的职业素养	139
改革是打破,更是重建	143
变传统出版营销为现代出版营销	151
打一场优化环境的攻坚战	157
我们反对各种形式的浪费	168
对既定工作我们不应有二话:执行	172
今天,我们怎么当“领导”	178
出版社亟需处理好八大关系	187
清晨叫醒我们的不是闹钟,是梦想	196
合作是三联工作的主旋律	205

编辑业务探索

走特色发展之路	223
巩固支撑点 建立全新的编辑评价体系	230

打造高价值品牌，实现出版社的可持续发展	242
改变，才会有出路	253
期待精彩加盟	265
新挑战 新编辑	271
优质内容永远是我们的核心竞争力	281
实施精品战略，是成功出版社制胜的法宝	292
竭诚服务与文化追求	300
三联需要“大编辑”	306
我们崇尚“和合营销”	314

企业文化探路

外塑形象 内修素养	323
重在“纠正”	330
建和谐三联	339
三联，到了该加紧企业文化建设的时候了	349
让强身健体在三联蔚然成风	361
和衷共济 读书育人	363
义自天出 根植你我心田	375
明礼诚信 就从你我做起	383
建设优秀的企业文化是三联人矢志不渝的追求	390
其实，工作着是一种幸福	398
做自信的三联人	406
荣誉过后，我们再出发	417



经营管理探究

出版社无论大小，最关键的是要有远见，也就是要有自己的发展战略，有了发展战略，再加上持之以恒的努力，就没有克服不了的困难。发展战略是出版社一切行动的指南，是出版社各项工作的总纲，是出版社持续、快速、健康发展的根本保证。

发展，是我们人生的一大追求

发展，是我们当今时代谈论最多的一个话题。大到一个国家，小到一个城市、一个企业、一个单位，以及我们每一个人，已无不把发展作为我们生活中头等重要的一个因素加以考虑。换句话说，围绕发展来考量我们所有的举措，已成为我们的一种新的思维方式。

今天我们谈发展，主要是谈三联的发展，三联人的发展。

三联的发展，无疑包含了这几个方面的内容：三联的品牌在我们的经营下是否得到了提升，三联的出版物是否得到了市场的认可，三联的经营水平是否有了较大的提高，三联的效益是否得到了较大幅度的攀升，等

等。三联人的发展包含的内容也很多，比如，我们每个从业人员政治素养、业务能力、个人修养等方面的提高，对社会和家庭贡献率的提高，以及人生价值的逐步体现等等。总之，正如伟人所言，发展是硬道理。它是我们人生的一大追求。

问题是如何谋求发展。如何在各种不同境遇中发展壮大自己。这是需要我们每个人认真思考的。

我认为，现阶段我们谈论三联的发展，三联人的发展，必须强调三条：

一、要发展，就必须要有明确的发展目标。

三联近期发展的目标其实很明确，就是集团对我们提出的12字要求：“坚持品牌，走向市场，做大做强”。围绕这个目标，我们还必须结合自己的实际，有针对性地对我们出版社的发展做出战略性思考。出版社无论大小，最关键的是要有远见，也就是要有自己的发展战略，有了发展战略，再加上持之以恒的努力，就没有克服不了的困难。发展战略是出版社一切行动的指南，是出版社各项工作的总纲，是出版社持续、快速、健康发展的根本保证。

上海三联书店的发展战略是什么？

我认为，上海三联的发展战略主要是两条：一条是走联合之路；另一条是走特色发展之路。

我们很需要联合，因为联合是历史发展的趋势，是时代发展的潮流。在全球经济一体化的大趋势下，大到国际事务、经济发展，小到个人交往，我们都必须讲联合。在市场经济的大环境下，利用别人的长处，以避自己之短，这对目前出版与经营都相对较弱的上海三联来讲，是最经济的做法。

上海三联怎么走联合之路？也就是今后上海三联如何同别人开展合作？其实，有些项目我们已经在尝试，有的则正在酝酿中，不久就会形成工作方案。

比如，与民营出版商的合作，虽说这在同行中还未尝听闻，可我们已经准备“吃螃蟹”了。如此“大胆”，主要是基于两个方面的慎重考虑：一是此举可以弥补出版社人力和资金的不足。与民营合作，会给我们带来资金、项目和人力。虽然民营资本其本质是趋利的，合作必然会分利，但民营资金的投入会大大减少出版社的经营风险，民营带来的项目能帮助出版社做大规模，而民营的人力又可以使出版社在做大规模的同时无需扩大人员，无需增加用人成本，利弊相较，显然利大于弊；二是民营出版会给传统的出版理念带来冲击。民营带来项目的同时，还带来了全新的出版理念。民营操作的项目多以市场为主导，操作方式灵活多变，手段丰富，对传统出版社及其编辑和营销来说，可以借鉴之处颇多。与民营合作，能使出版社更加贴近于市场。然而，毕竟是“首创之作”，我们与民营的合作还是有不少地方需要高度警惕的。其中最重要的是要把握好这么两条：一是严格的监控。出版社必须牢牢把握选题的审批权、书稿的终审权以及质量的监控权。民营资本本性逐利，往往容易忽视政治风险，所以出版社对选题必须握有否决权，对书稿实现严格的三审制，成书的质量也须臾不可懈怠。二是出版社与民营出版商是合作而非依赖，必须自己做强。与民营的合作必须抱定以我为主的信念；对民营是借力，借其力发展自身，达到共同发展，绝不能依赖民营，不然会导致出版社空心化，最后沦为其书号的提供者。

又比如我们与社会上大公司大集团的合作。与本市有实力的大集团公司合作，组建一个多元投资，与市场贴近，专业化程度较高的股份制图书经营公司，一直是我到三联后日思夜想的事情。值得庆幸的是，这个思路已经被集团领导认可，根据这个思路形成的初步设想不久就要被送到集团党委会上讨论。据集团总经理黄京尧讲，若进展顺利，三联股份制公司的建立，将成为明年集团改革发展的一大亮点。新公司成立后，它将全品种包销出版社的图书，上海三联由此将在业内破天荒地实

现“零库存”运作。

另外，三联的联合还包括与集团各媒体以及社会上其他媒体联合形成互动的优势。比如我们可以考虑与电视台少儿频道合作，开拓我们即将引进的卡通图书的市场。我们还可以考虑与纸质媒体的各个专版合作，分门别类地宣传促销三联版的图书等等。

上海三联的另一条发展战略是走特色发展之路。特色发展是出版社发展的必由之路。上海三联的特色是什么？三联是中国知识分子的精神家园，三联有很好的传统，三联的出版物曾影响了几代中国读书人并将继续影响之。注重开放式的现代学术意识，高扬创新精神，营造当代学术文化，采撷西方文化的精华，促进中西文化的融合，这就是三联的特色。是三联人必须坚持，且将进一步努力发展的特色。当然，三联的特色发展也要与时俱进。尽管近期发生在同行身上的许多事情给我们教训深刻，但如何处理好提升品牌和大胆走向市场的关系依然是我们必须处理好的重要问题，不能回避。对此我的态度很明确，三联必须两条腿走路。以出版为中心，出版符合三联基本定位和出版指导思想的图书，是我们的工作原则和目标，决不含糊。但是，面对激烈的竞争，我们没理由让三联游离于市场之外。三联的书不仅要叫好，而且要叫座。这是出版社领导班子在确立“特色发展战略”时形成的共识。

说完了上海三联的发展目标以及围绕这些目标形成的一些发展思路 and 战略思考，那么，三联人的发展呢？三联人的发展是不是也应该有个目标呢？

三联的发展已到了非常关键的时刻。我们的生存环境可以说已经到了历史上最不堪承受的地步。堆积如山的库存给出版社的发展带来了沉重的负担，经营的萎缩让人始终有一种喘不过气来的感觉。这个时候，所有热爱三联的人都应该义不容辞地承担起振兴三联的重任。对三联的感情，相信同志们都要比我深，我到三联来工作，目标只有一个，

能带领大家走出困境，心情舒畅向着我们既定的目标奔跑。如果在我的任期内，通过我不遗余力地努力工作，通过班子成员的精诚团结与合作，通过所有三联人的同舟共济，三联有了一个开始向上的发展势头，我将视之为最大的幸福。三联是大家的，三联的事终究要靠大家来做，所以我希望大家能和我一样，都在心中十分认真地树立起一个目标，为三联，也为自己。时间是过得很快的，在三联的旗下碌碌无为，到头来你会遗憾终身。而对自己认真，你就会有大的回报。

二、要发展，就要摆正三联的发展与个人发展的关系。

近日，不少来我办公室的同事，都不约而同地说了这么一句话，“三联好了，我们大家才会好”。我相信这话是由衷的。我听了很感动。别小看这么一句很朴素的话，它道出了一种精神，一种境界，一种难能可贵的责任感。

我相信大家到三联来工作，都是经过自己选择的，而且都是自己喜欢的工作，并且也都能意识到工作是人格的表现。你也不想让人看轻你，那么你就需要有一种敬业精神，这样才能将自己的工作做得更好。记得有个外国人说过这样一句话：“表面上看你是在为老板工作，但长期看来，你为的还是自己，因此你应该对工作兢兢业业。”

对工作兢兢业业，表现的方面很多，其中很重要的一条，我认为就是你有没有摆正个人发展和企业发展的关系问题，换言之，也就是你有没有摆正个人利益和集体利益的关系问题。处理好这方面的关系，对今天的三联有现实意义。

首先，只有你把个人的发展，个人的利益，同三联的发展，三联的前途紧紧地联系在一起，我想你现在绝对不会整天还是想着能从三联更多地索取点什么，而应该是更多地想如何为三联度过难关多付出点什么。当然，现今社会，早已过了只讲付出不图回报的年代，有付出就该有回报，天经地义，毋庸置疑。但我相信，人心都是肉长的，对曾经给你施展才华提供过舞台的三联，如今到了如此步履蹒跚的地

步，你再像以往那样对它有这样那样的要求，是不是有点不合时宜了呢？我刚到三联上班时就曾说过，尽管我们面临很大的困难，但我不想看到在我们这一届班子的任期内，三联员工的收入和待遇会出现大的影响，否则只能说明我们的工作没做好，我们没有水平带领大家往前奔。但现实情况不容回避，克服困难需要时间，有个过程。这个时候，我们希望大家尽可能多给我们一些理解，尽可能多体谅三联目前的处境，把个人的发展更多地寄托在三联的振兴上，把敬业变成习惯，通过自己扎实有效地工作，改变三联的处境，同时也改变自己的处境。

其次，只有把个人的发展同三联的发展紧紧地联系在一起，我们就会时刻把三联的利益牢记心怀，就会自觉地维护三联的利益。

大家可能已经注意到，我们近期已经在好多方面改变了做法。以后，还会有很多措施出台。比如，样书领取有了新的规定，办公用品的领取要有计划等等，再比如我们要实行印刷厂定点的制度，把生产成本尽可能地降下来……所有这一切，无非是要让大家多为三联的利益考虑，不能再对三联以往莫名其妙的浪费与损失视而不见了；无非是要让大家“站稳立场”，站在三联的利益面上说话、做事，不能再做无原则的事了。

还有，就是只有把个人的发展同三联的发展紧紧地联系在一起，你就会真正树立大局意识，不利于三联发展的话不说，不利于三联人团结的话不传。我们当中确实有不少为三联担忧的人，他们对三联目前的处境忧心忡忡，很关心三联的领导正在考虑什么，一有什么动静，就会传的沸沸扬扬。在现阶段，关注三联领导层的一举一动很正常，非常时期嘛，所有举措都会给人或多或少带来一点影响。但是，我想提醒同志们一句，大家要相信我们班子的成员都会出于公心办事，有意见，有想法，反映的渠道是通畅的。我不止一次地说过，在三联，只要是出于公心，没有什么不可商量的事，但是我们反对不负