

三联生活周刊

廿年

《三联生活周刊》编辑部



- ◎ 向生活周刊人致敬
- ◎ 回顾周刊的管理
- ◎ 创办周刊的回忆
- ◎ 安贞大厦的日子
- ◎ 事实，以及选择
- ◎ 听觉训练
- ◎ 声音的编辑

樊希安  
张伟民  
潘振平  
朱伟  
李鸿谷  
舒可文  
苗炜

三联生活周刊文丛

# 三联生活周刊廿年

一本杂志和他倡导的生活

《三联生活周刊》编辑部

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2015 by SDX Joint Publishing Company.

All Rights Reserved.

本作品著作权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

## 图书在版编目（CIP）数据

三联生活周刊廿年 / 《三联生活周刊》编辑部编

· -- 北京 : 生活·读书·新知三联书店, 2015.4

(三联生活周刊文丛)

ISBN 978-7-108-05279-7

I. ①三… II. ①三… III. ①期刊—编辑工作—中国

IV. ① G237.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 043840 号

丛书主编 阎琦

本书主编 阎琦

责任编辑 岳璞

版式设计 王洋 刘畅

出版发行 生活·读书·新知三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)

(北京市朝阳区霞光里 9 号 B 座 100125)

经 销 新华书店

排 版 《三联生活周刊》美术设计部

印 刷 北京利丰雅高长城印刷有限公司

版 次 2015 年 4 月北京第一版

2015 年 4 月北京第一次印刷

开 本 635 毫米 × 965 毫米 1/16 印张 29

字 数 380 千字

定 价 58.00 元

(邮购查询 : 010 84010542 三联书店 ; 010 84050425/51 三联生活周刊)

## 出版说明

《生活》周刊 1925 年 10 月 11 日在上海创办，1926 年起由邹韬奋任主编，发行量达到 15 万份，是极有影响的刊物。当年，邹韬奋在发刊词中说：“本刊的态度是好像每星期乘读者在星期日上午的闲暇，代邀几位好友聚拢来谈谈，没有拘束，避免呆板，力求轻松生动简练雅洁而饶有趣味。”

1995 年，时逢邹韬奋先生诞辰 100 周年。生活·读书·新知三联书店继承《生活》的传统，于 1 月 14 日恢复出版了《三联生活周刊》。三联书店总编辑董秀玉在这一期的“编辑手记”中说：“今天，我们处于世纪之交的大时代中，这是我们的幸运。如何从老百姓最平凡的生活故事中，折照出这个时代，反映出人们普遍关注的社会新课题，提供人们崭新的生活理念和生活资讯，当是我们最需努力的关键。”

20 年里，《三联生活周刊》坚持做新时代发展进程中的忠实记录者，以敏锐姿态反馈新时代、新观念、新潮流，以鲜明个性评论新热点、新人类、新生活，承诺以最快、最丰富、最好看的标准梳理一周新闻。在网络新媒体崛起的当下，以独特性话语权谋发展，做深度、权威的新闻，以活跃的思想力审视社会变迁，以高雅的文化气质倡导新生活。

2005 年 1 月，曾有《三联生活周刊十年》（平装本）出版，主要反映了 1995 年创刊至 2004 年底的历史记忆，此书售罄后又于 2009 年以同一书名作为“三联生活周刊文丛 01”再版（精装本）。此次时逢创刊 20 周年，再编文集一册，除反映生活周刊在第二个十年中的成长，还重点补充了上一个十年回忆中欠缺的内容——与民间资本合作办刊的往事。希望这些有趣的编辑部故事能让“大家在谈笑风生的空气中欣欣然愉快一番”。

## 目录

向三联生活周刊人致敬	樊希安	1
回顾三联生活周刊的管理	张伟民	6
创办周刊的回忆（1995~2001）	潘振平	17
安贞大厦的日子	朱伟	39
声音的编辑	苗炜	45
听觉训练	舒可文	51
读者来信了	阎琦	62
吐槽负能量	邢海洋	71
开窗子 搭架子	商园	78
事实，以及选择	李鸿谷	89
重新出发	李伟	98
多数时间在路上	李三	107
最好的相遇	李菁	113
寻找生活的景深	鲁伊	122
在荒芜中穿行	王小峰	135
那个名叫“周刊”的兔子洞	王星	143
一本杂志和他传承的价值观	朱步冲	152
我的周刊“流水账”	曾焱	165
这么早就回忆了	孟静	171

写作中的自我	吴 琪	177
梦开始的地方	王鸿谅	184
我看过了世界	马戎戎	189
八卦的书话和难懂的思想	薛 巍	193
与你声气相投	贾冬婷	199
如何在三联写财经报道	谢 九	205
十年：最正确的选择	李 翊	213
这些年来江湖行走	王 恺	220
带着任务去旅行	袁 越	230
努力讲出一个精彩的故事	陈 赛	237
优秀的内容依然有价值	黄 燕	243
“来信收到！”	葛维樱	250
万物静默如谜	蔡小川	257
七年	李晶晶	263
通过镜头看世界	于楚众	269
缓慢的成长	曹 玲	274
出租车司机与按摩女	魏一平	281
三联像所大学	杨 璐	289
像报道新闻一样报道时尚	何 潇	297
读书，行路，智识生活	蒲 实	304
一本周刊和它的单纯与善意	李东然	330
这几年使的蛮力	陈 晓	337
五年：起步而已	徐菁菁	345
在三联写稿	石 鸣	351
缘	黑 麦	358

三联记者训练记	吴丽玮	364
从读者到记者	丘 濂	371
“国际部”一小兵	俞力莎	378
感谢那些人教我的事	贾子建	383
笨拙	陆晶靖	389

在路上摄影集		312
--------	--	-----

漫画三幅

摄影一幅

谢馥飞 87 / 陈曦 211 / 张曦 295 / 蔡小川 395

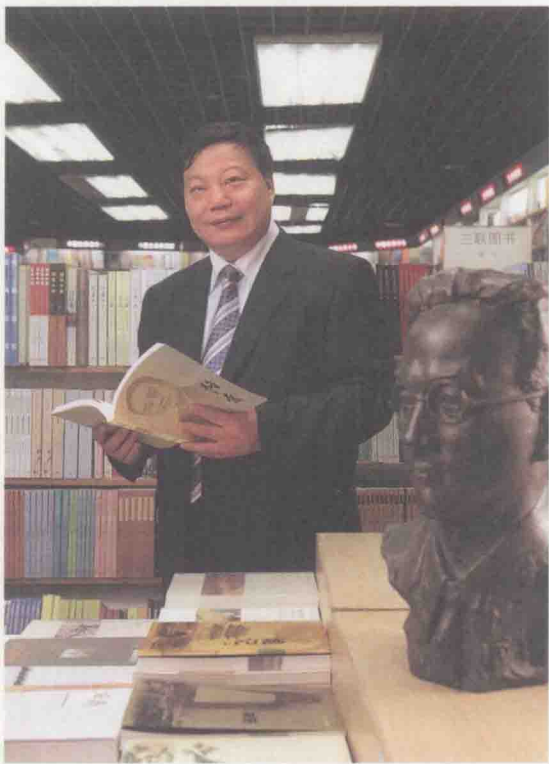
#### 附录：

一本杂志和他倡导的生活（1995~2014）	朱 伟	396
编辑部纪事		410
新媒体大事记		446
《三联生活周刊》所获主要奖项		448
《三联生活周刊》编辑部人员名单（1992~2014）		449

后记		455
----	--	-----

# 向三联生活周刊人致敬

… 樊希安



1972年入伍，在部队从事文学创作和新闻报道。毕业于吉林大学中文系，文学硕士。1982年转业后历任吉林人民出版社总编辑、吉林省出版局副局长等职，2005年任三联书店副总经理、副总编辑，2009年任总经理、党委书记。现任中国出版传媒股份有限公司副总经理，编审，中国作家协会会员。

时间过得真快，生活周刊转眼已是20岁的大小伙子了。要出20周年纪念集，朱伟邀我写篇文章，阎琦又多次催稿。出于种种考虑，起初确实不怎么想写，不是没什么可说，只是不知说什么好。阎琦不依，说您任三联书店总经理五年半，又兼生活周刊总编辑，不写，



历史无法接续，再就是您任职期间是迄今周刊发展的最高点，周刊为三联的事业做出了贡献，难道在如何管理周刊方面就没有一些感悟？话已至此，不好推托，但说什么呢？阎琦说，说什么都行。只有遵命。在提起笔的这一刻，我最想说的话是：我要向三联生活周刊人致敬，向这个群体致敬。

我要向周刊的记者们致敬。我任总编辑期间，曾两次带队出去采访，一次是云南地震灾区，一次是国外，和记者李菁、曾焱、王星、葛维樱、康晰、关海彤、蔡小川有过“密切接触”，对周刊记者的敬业、辛劳、无畏、担当等有深刻印象，特别是周刊记者在云南地震灾区的表现，令我终生难忘。

2012年9月7日11时19分，云南省昭通市彝良县发生5.7级地震，震源深度14公里，震中距离彝良县城约15公里，距离昭通市约30公里。虽然地震级数不算高，但由于彝良周边地质地貌复杂，加之同级余震接踵而至，导致受灾严重，人民生命财产蒙受重大损失。灾情就是命令，在四川汶川和青海玉树地震等多次地震中，周刊记者都是第一时间赶到现场，报道灾区情况，参与抗震救灾。这一次也是如此，经过紧急磋商，我带领周刊记者李菁、葛维樱、关海彤、康晰，以最快的速度赴灾区采访，同时承担捐助30万元（此款是周刊报道北京“7·21”水灾获得的善款）重建被地震毁坏的角奎镇云落小学的任务。从9月10日中午12时定下此事，到下午15时50分飞机起飞，中间只有3个小时多一点时间。而摄影记者关海彤原本正在家中照顾刚生孩子的妻子，接到通知后立即乘后续航班赶来，到昆明已是次日凌晨2点10分了。11日天刚蒙蒙亮，我们一行五人就奔赴昆明机场，拟搭乘9时50分去昭通的航班赶往灾区，等到的却是因昭通暴雨取消航班的消息。情急之下，我们花2300元租了一辆“猎豹”直赴昭通，路上大雨如注，浓雾笼罩，到傍晚才抵达昭通，经过整整一天的急行，我们终于到了震区的边缘。12日下午14时，我们到达震中——彝良县洛泽河镇。这里地震受损最为严重，地理环境极为险恶，余震不断。天上下着雨，头顶的山崖不时有滚石落下，

一侧便是水流湍急的洛泽河。顾不上这些，我们周刊的记者跳下车便四散开来，分头去采访、拍照、搜集写文章的素材。我负责在街上随时了解震情并和救灾指挥部保持联系。

很快两个小时过去了，雨越下越大，天色也暗了下来。接到指挥部通知，马上有余震，所有人员必须撤出，很快就要“封路”。我急得要命，千呼万唤才把一个个像泥猴一样的记者召集起来，当我们刚撤离，一座山体便崩塌下来。想想真是后怕。晚上在县城一个小旅馆住下，余震来袭，房间的门框吱嘎作响，困极了的记者们不顾随时出现的危险，沉沉进入梦乡。第二天大家在县城深入采访，还落实了捐建希望小学事宜。这次与周刊记者同行，深感他们工作的不易和艰辛。特别是社会部的女记者，哪里有灾害、有险情就奔向哪里，采访和危险同在。同行的李菁说起葛维樱一件“轶闻”：一次采访中，小葛去悬崖的一个山洞里找罪犯藏在那里的笔记本，警察是从山顶上用绳子吊下去，她则是爬了上去。下山时她的羽绒服被树枝刮破了，填充的羽毛迎风飞舞，还没回过神，脚下一滑摔了一跤，爬又爬不起来，索性坐在地上哇哇大哭，声震山谷。记者们在说笑着，打趣着，旁听的我心绪凝重，在一点一滴地凝聚着对她们敬意。这只是一次同行，看到的一个片断，了解到的一个侧影。20年了，我们周刊的记者期期如此，月月如此，年年如此，已成为司空见惯的常态，他们在为大家提供好报道、好文章的后面，有那么多鲜为人知的动人故事，言及至此，焉不动情？

我要向周刊的管理层致敬。他们依次是朱伟、李鸿谷、舒可文、苗炜、李菁、李伟、阎琦、吴琪。我2005年到三联书店后开始接触他们，2009年1月担任三联书店总经理并兼任生活周刊总编辑后更加了解他们，有的是近几年走上了管理岗位，李伟是新提拔的“老么”，但也是周刊的“老资格”。前十年不说，这十年都是在他们“操盘”下运作，并逐渐走上周刊发展的顶峰的。作为主编，朱伟付出的心血最多，劳苦功高；李鸿谷进步最快，俨然已是后起之秀；其他人也都是兢兢业业，分兵把口，各司其职，襄之助之，共赴难关共创辉煌。

三联生活周刊实行的是“主编负责制”，我们这一任领导班子真正把“主编负责制”落到了实处，给主编最大的权力、最大的信任。我作为总编辑只管原则，只管导向，只定社会效益和经济效益指标，其余一切由主编和他领导的管理层说了算。我所管的原则就是生活周刊的宗旨和文章必须有利于国家、有利于党、有利于社会、有利于人民。天下没有绝对的自由，世上也没有没底线的事物。女人抹唇膏，要先画一个唇线，在唇线划定的范围内“涂抹唇色”，如果超出唇线范围，就要破坏脸部的大局，反之，范围之内尽可以摇曳多姿。我希望周刊继承韬奋先生关注大众、关注现实的现实主义办刊立场，多反映大众的喜怒哀乐和现实生活的风云变幻，少一些风花雪月和琴棋书画。我希望周刊继续自己讲道理、讲故事、且有深入分析见解独到的风格，有血有肉，不去图解政治口号，而是用情用理去推动世道人心的变化。我希望周刊把社会效益放在第一位，按我们周刊老前辈韬奋先生所要求的处理好事业性和商业性的关系，看重事业性，强调事业性，不断培基固本，在面向市场、争取市场效益的同时“不为浮云遮望眼”，不做市场和金钱的奴隶。我希望周刊秉承三联书店“竭诚为读者服务”的宗旨，处理好党性、人民性和知识分子属性三者之间的关系，一切为了人民，一切为着大众，避免贵族化倾向。我希望周刊继承韬奋先生的办刊传统和近代以来的新闻进步传统，遵守办刊规律，尊重事实，敢讲真话，坚持风格和特色。所有这些认识，我都是在和周刊管理层的交流和互动中渗透的、逐渐达成共识的。

我很少去周刊，但我们有多种形式的交流。在和他们相处时，我们是朋友，不是“耳提面命”的领导，我只是把我们的思考说给他们，也不是什么“谆谆教导”。周刊的管理层很尊重我，很尊重领导班子，尽量按上述的希望去做。我们信任他们，信任也是一种压力，绝对的信任产生绝对的压力，朱伟没有辜负领导班子的信任，近五六年把周刊的事业做到最高值，获取了两个效益双丰收。周刊被评为建国60年最有影响力期刊，获中国出版政府奖优秀期刊奖等多项殊荣，

期刊国内数字阅读影响力排名第一，提升了社会美誉度，经济上也成了三联书店的重要支柱。在这些年发展中，周刊也有过误差，也受过挫折，但不经风雨见不到彩虹，这些都转化成了今后的财富。

我要向周刊的其他员工致敬。周刊就好比是一架机器，他的运作离不开每一个岗位、每一颗螺丝钉。就拿发行来说，我所熟悉的范于林老师，那样一个精瘦的人，那样一个年届花甲的人，肩上竟压着那么沉重的担子，负着那么大的责任，迸发着那么大的能量，不仅负责着周刊的发行，还要紧盯着《读书》的订数。我们的新媒体建设不甘落后，钦崢已成为集团确定的新媒体建设人才。其他部门和人员我不一一列举，大家都圆满完成自己的任务，保持着周刊这架机器的高效运转，同时也在成长着、进步着，不少人加入了人才队伍，为我们周刊的后续发展积蓄着力量。

兼任周刊总编辑那些年，周刊每年的年夜饭我都要参加，不管路途遥远，不管雪大路滑，都要赶过去。我喜欢听朱伟报年终数据，“稻花香里说丰年”；我喜欢看店里分管周刊的副总潘振平和一些人浮大白喝酒，那种“不醉不归”的劲头；我更喜欢透过房间的玻璃，看周刊的员工在深夜点燃礼花，让漆黑的夜空缤纷灿烂。离开三联书店领导岗位，不再兼任周刊总编，自然不会再赶去吃年夜饭，但“梦里依稀花千树”，遥祝周刊明天更灿烂。

出版有《总编辑手记》、《五松居论稿》等多部专著。获第十一届韬奋出版奖、第三届中国出版政府奖优秀人物奖、全国五一劳动奖章等多项奖励。

## 回顾三联生活周刊的管理

:: :: 张伟民

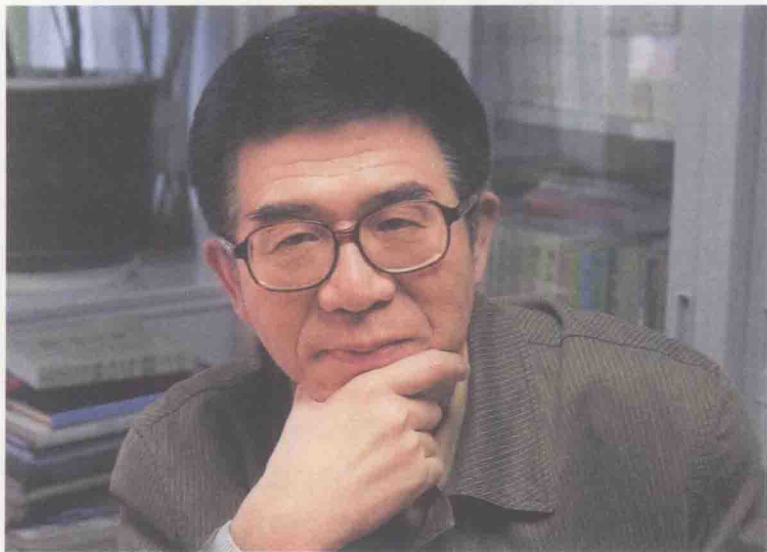
光阴荏苒，日月如梭，《三联生活周刊》迎来了20岁生日。20年，不过是历史长河的一瞬；但对一个期刊来说，却意味着7300多个辛勤耕耘的日日夜夜。在那些日子里，我有幸伴随《三联生活周刊》的成长走过一段旅程。这期间有关周刊管理的往事引起我的一些回忆。

### 一

先从《三联生活周刊》自身的管理说起。一个期刊的管理，主要是主编的管理，所以我重点说说《三联生活周刊》主编朱伟对周刊的管理。朱伟曾是《人民文学》的著名编辑，经他手发表了不少有影响的作品，并扶掖了一批后来成为文学名家的新人。在来《三联生活周刊》之前，他曾创办过《东方纪事》和《爱乐》杂志。朱伟有上海人特有的精明头脑、深厚的文化底蕴和很强的应变能力。经过前述两刊的历练，他在1995年8月接手《三联生活周刊》后不久，很快就完成了由一名文学编辑向期刊管理者的转型。正如对创办《三联生活周刊》功不可没的元老方向明所说，朱伟“完成了个人两个非常重要的成功转型：从一个文化人转型为媒体人；从一个文人变成了一个商人”。这一转型，对于朱伟执掌和引领《三联生活周刊》走向成功具有重要意义。

一般来说，期刊主编的管理主要是管编辑出版、经营（包括财务）和人事这三个方面。据我观察，朱伟在周刊编辑出版管理方面有个

显著特点，即重视对周刊的整体设计，如定位调整、面貌变化、内容创新等；在确定的设计框架内，具体操作每期刊物时，特别注重创意策划，把握做什么、怎么做两个基本点。我们知道，编辑出版一本期刊，首要的问题是明确刊物的定位。这在筹办《三联生活周刊》的初期已基本明确。如钱钢所表述的“新闻性、文化性和综合服务性的大众生活刊物”以及朱伟“新闻性文化周刊”的提法。朱伟接手《三联生活周刊》后，基本是按既定的刊物定位做的，即走新闻文化周刊的路数，忠实记录时代发展进程中的重要事件和人物，予以文化解读和评述。2001年，《三联生活周刊》由半月刊改为周刊，刊期缩短，节奏加快，时效性增强，如何适应这一转变，周刊内部有过争论。一些人主张沿袭过去半月刊的路径，凭借已有的资讯和材料，做话



1982年获中国社科院哲学硕士学位。此后在黑龙江省社科院任哲学所副研究员、研究室主任、党委副书记。1991年任黑龙江省新闻出版局副局长。1998年10月调入三联书店，历任党委常务副书记、书记、副总经理。2004年9月任三联书店代总经理、《三联生活周刊》总编辑。2009年6月退休。

题性的解读和评述。时任社会部主任李鸿谷主张以热点追踪、密集采访得来的素材为基础，展现周刊的独家报道和话语权。在这一争论中，朱伟鲜明地支持李鸿谷的主张。他认为对周刊而言，“记者的采访突破能力是第一位的——记者若不能突破到现场，通过独立的采访发现来思考，就可能以观点找材料，以资料做文章，难以完成独家有力的叙述，也难以产生真正的影响力”。于是，朱伟在《三联生活周刊》由半月刊转为周刊的关键时刻，审时度势，对周刊内容取向和发展路径做出调整，把关注热点新闻、进行密集采访和追踪报道确定为周刊今后的主要发展方向，迈出了具有转折意义的一步。这一步，为造就周刊具有突破能力的采访团队，不失时机地发表独家权威报道，保持周刊的大刊地位和影响力奠定了基础。

在周刊整体设计方面，朱伟采取的另一个重要举措，是2005年再次改版扩容，调整周刊的定位，使周刊由传统新闻性周刊转变为综合性周刊。从道理上说，朱伟认为“一本刊物如果要发展，就一定要不断地突破甚至颠覆原有的格局”，即要变革，要创新。从实际情况看，这也是反制互联网时代新媒体对新闻性周刊冲击的一个措施。周刊定位的这次调整是一个大的转折，同样具有重要意义。转向综合性的定位，拓展了原来新闻—文化的路数，为周刊内容打开了广阔的空间，提供了更加多样化的题材选择性。此后，周刊加大专题报道的比重，把封面故事变成封面专题，以更加丰富的内容、更加厚重的分量，贯穿古今，横跨中外，在政治、经济、文化、社会各领域，凡是重要事件、人物和热点新闻，都可以听到《三联生活周刊》的声音，看到它的行动。这无疑极大地提升了周刊的传播力和影响力。这次扩版后，每期去除广告后的实际内容超过120页，按照综合性的定位，增加了“调查报告”、“政策解读”、“理财”、“收藏”、“旅游与地理”、“健康”等栏目或版块，强化了周刊的丰富性和实用性，使读者有了更多的选择。记得2007年股市热的时候，有好几个人找我要过《炒基金的二十二条“军规”》。也有不少人将美食系列大加赞赏，2013、2014的年货专刊广受欢迎，以致被作为过年的礼品。

可见，周刊向综合性的转变赢得了读者和市场的认可。后来，朱伟在回顾这次转型时说：它使周刊“上了一大台阶”，“真正进入了发展的快车道”。

朱伟重视周刊的整体设计，还表现在与时俱进，不断创新刊物的面貌和内容。他认为“刊物与人总是要更新的，不更新，人和刊物都会老”。为此，他采取了一系列措施，寻求更新和突破。例如，从2005年抗战系列报道大获成功起，朱伟每年都设计一个系列报道，作为提升年度影响力的基石。他把抗战系列、西藏人文地理、汶川地震、北京奥运会、重访历史、新中国成立60周年等专题报道，每个都做到4~5期的系列，单期篇幅最多达到了100多页，完全是畅销书式的做法。这种创新以前是没有过的。而且，抗震救灾系列报道《生命高于一切》和北京奥运系列报道的第一本《有朋来不亦乐乎》，以及后来的国庆专刊《中国》和《人民》，首创取消所有栏目、做成整本专刊的做法，重塑周刊的面貌，把重点报道的容量和力度做到了极致。回顾周刊20年的历程，还会发现许多个第一次。例如，2001年的封面故事《贪官李纪周》，是第一次通过采访突破报道重大腐败案件的典型范例；2004年，第一次以田野调查方式探访民俗生态，推出《2004春节民俗报告》；2005年的抗战系列报道，第一次通过刊物集中展现重大历史事件，还原历史真相，走进历史细节；2006年做的《毛泽东地理》，是结合抗战系列和西藏系列的做法，把人物和历史地理组合成一个专题报道的首次尝试；2013年，第一次出版大受欢迎的年货专刊，等等。这些第一次，也许对别的刊物不新奇，但对周刊来说，每一次都意味着创新和突破。

## 二

关于《三联生活周刊》的经营管理，在与外资合作时期，主要由出资方负责，后来为解决编辑与经营“两层皮”问题，朱伟接管



过经营，虽取得经验和成效，但也常常受制于出资方。直到2004年9月我主持三联书店工作，中止与TOM公司的合作，实行真正意义上的主编负责制后，朱伟才全权掌管了周刊的经营工作，揭开了周刊经营新的一页。

朱伟管经营给我留下较深印象的首先是广告经营。报刊的广告是自营还是外包，历来仁者见仁、智者见智。自营，肥水不流外人田，当然好，但前提是得有一支过硬的广告经营队伍；外包，只能让一块利给代理商了，但好处是专业公司做，可靠。朱伟临危受命接手《三联生活周刊》，在艰难中起步，把所有精力都放在编刊上，不可能有余力建立自己的广告队伍。因此，从一开始就采取了广告经营外包的方式。后来，当周刊越做越大，广告收入一大块被代理商拿走，朱伟也没有改变经营方式，因为周刊不具备广告自营的能力，经不起折腾。事实证明朱伟的选择是正确的。朱伟抓广告经营还显示了他准确的判断力、精细与合作精神等特质。他最初选择的天意华广告公司一直做得不错，2005年签的为期4年的广告协议，保证了广告收入年均不低于10%的增长。2008年原广告协议到期，面临新的选择。当时由该公司分化组建的唯思堂广告公司愿继续代理，并保证每年15%的增长。这时，另一公司也来竞标，承诺每年20%的增长。高指标固然诱人，但如果不能落实呢？朱伟贵在心中有数，不为所动。结果，在两者的选择中，天平倾向了前者。当年9月，朱伟在改定广告协议后给我的信中说：“这个15%的协议签下来，我对周刊这三年的发展，基本可以高枕无忧了。”正如他所说，后来的三年，虽有全球金融危机的影响，但广告收入没有大起大落，基本保持了预定的增长。事实再次证明朱伟判断和选择的准确性。另外值得称道的是，在几次签订的广告代理协议中，朱伟都具体规定了全年每周广告收入到账的具体数额，而且基本保证了落实到位。这对保持周刊充沛的现金流、维持可持续发展非常重要。

突破周刊发行“瓶颈”，是朱伟抓经营的另一重点。开始周刊发行量小，销售成本和费用高，不仅不赚钱，而且亏损。后来，半