

樊希安 著

坚守 与 探索

樊希安出版论集



商務印書館
The Commercial Press

樊希安 著

「坚守 与 探索」

樊希安出版论集

 商务印书馆
The Commercial Press

2019年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

坚守与探索：樊希安出版论集 / 樊希安著. —北京：商务印书馆，2019

ISBN 978-7-100-17307-0

I. ①坚… II. ①樊… III. ①出版工作—中国—文集
IV. ① G239.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 068880 号

权利保留，侵权必究。

坚守与探索

樊希安出版论集

樊希安 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

北京通州皇家印刷厂印刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 17307 - 0

2019 年 5 月第 1 版

开本 880 × 1230 1/32

2019 年 5 月北京第 1 次印刷

印张 13 1/4

定价：56.00 元



樊希安

作者简介

樊希安，1955年3月生。河南温县人。毕业于吉林大学中文系。文学硕士。编审。国务院参事。中国作家协会会员。曾任吉林人民出版社总编辑、吉林省新闻出版局副局长、生活·读书·新知三联书店总经理、中国出版传媒股份有限公司副总经理。长期从事图书出版工作，先后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。创办北京首家24小时书店，被评为2014年度全国十大文化产业人物。

1973年6月开始在报刊发表作品。四十余年笔耕不辍，出版《信仰的力量——双枪老太婆传奇》《公木评传》《社会与人生》《事业与追求》《笔端流痕》《愧对芦荟》《有话直说》《五松居新咏》《五松居杂笔》《五松居论稿》《总编辑手记》《灯下草虫鸣》《樊希安新古体诗》《美丽三沙行组诗百首》《我们的队伍向太阳》《军歌的诞生》《美术馆东街22号——三联书店改革发展亲历记》《激情与梦想》《樊希安散文集》等多部专著和作品集。

做一根会思考的芦苇

樊希安出版论集《坚守与探索》序

杨牧之

给希安的大作写序，我很愿意：一是他在吉林人民出版社做总编辑时，出过一本《总编辑手记》，我读过，当时写过一些感想。现在这一本论集，是他到北京从事出版工作后一些文稿的结集，有前后承继性，我读后很受启发。二是他是在我任职中国出版集团期间调到集团属下三联书店工作的，这是他在三联从事出版工作的一份“工作总结”，我了解一些情况，也很想知道他过去的出版理念今天是怎样实践的。读这本书是一个新的学习，所以借此机会我谈一点读后的感想。

下笔之前，我想起去年7月的一个活动，他邀请我参加人民出版社《我们的队伍向太阳》出版座谈会。《我们的队伍向太阳》是希安和夫人石丽侠女士为反映公木先生多彩人生而撰写的纪实性文学作品。公木先生是《中国人民解放军军歌》词作者，我国著名诗人、学者、教育家，也是希安的授业老师。希安撰写过多篇有分量的文章来宣传公木事迹，弘扬“公木精神”。公木先生也是我非常

敬仰的学者、教育家。我在中华书局做编辑时，曾去长春组稿，还到先生家里拜访过。先生和蔼可亲、谦虚真诚，他对国家和人民的杰出奉献让我大为敬佩。想起公木先生，耳畔就会响起“向前，向前，向前，我们的队伍向太阳”的旋律。因此，我不仅参加了座谈会，还在会上发言，充分肯定了《我们的队伍向太阳》这部书的价值和出版的意义。其实，也是说的我对公木先生的怀念。我特意找出珍藏了几十年，在20世纪60年代抄录的公木先生的两首诗与与会者分享。诗的题目是“赠H君二首”。兹录如下：

—

问君何事倏匆匆？
只为出头惯眼红。
瓶满虽摇仍不响，
钟洪弗撞亦无声。
山深林密走飞虎，
海阔波长藏卧龙。
乱石浅溪常溅溅，
牙牙难作惊人鸣。

二

方寸区区亦府城，
城空无计却敌戎。
奇才只靠勤修得，
绝技乃由苦练成。
皓首尚须贪饱学，
青春何必慕浮名。

挥锄慎莫惜腰痛，
掘到黄泉水自盈。

当时我在北京大学读书，诗是我的一个高中同学抄录寄给我的，我将其珍藏，并时时以“挥锄慎莫惜腰痛，掘到黄泉水自盈”的告诫激励自己。人生和社会经历更多一些后，我对这两首诗的体会就更深一些，也就更加敬重这位前辈。我牢记诗中所说“问君何事偕匆匆？只为出头惯眼红”的警示，牢记“乱石浅溪常溅溅，牙牙难作惊人鸣”的教导，规范自己，永远向前。公木先生晚年把自己的作诗、治学、为人之道归纳为：理论（文艺）建设意识，学术（创作）自由心态，真理（审美）追求精神，道德（纲纪）遵守观念。不拜神，不拜金；不崇古，不崇洋；不媚时，不媚俗；不唯书，不唯上。对上述归纳，公木先生曾在不同场合做过阐释。他自己则奉为座右铭，严格遵守。这个“道”是其一生创作、治学、为人的经验总结，值得我们珍视和借鉴。

希安受业于公木先生，后又因为写《公木评传》和先生长期密切接触，自然会受到先生熏陶。这些熏陶包括创作方面，也包括理论研究方面。和公木先生有所不同的是，希安是一位长期从事出版工作的实际工作者，他的理论研究是围绕出版工作进行的，所体现出的也是出版理论研究方面的成果，具有实践性、可操作性的特点。这一点在《坚守与探索》中体现得很充分。论集共分为改革创新篇、弘扬传统篇、品牌建设篇、精品生产篇、经营营销篇、建言献策篇和阅读推广篇七部分，凡 56 篇文章。这些论文和文章都是结合实际工作进行探索的产物。希安对我说，他调至北京三联书店工作后，一方面要坚守三联传统，站稳脚跟，发挥优势；另一方面，要适应转企改制、建设文化强国的新形势，对遇到的新问题进行探索，提

出解决方案和对策。《坚守与探索》这个题目，概括了这两个方面的内容，也反映了作者撰写这些文章的初衷。我读过之后，有这样几点感受：

一是强烈的问题意识。论集中多数文章都具有专题性质，是围绕某一问题展开研究的，这些问题都是希安在工作中遇到的，回避不了的。希安初到三联时任副总经理、副总编辑，三年后又任总经理、党委书记，工作中自然会遇到许多问题，这些问题又需要破解。比如在新的形势下如何继承三联书店的优良传统，传承韬奋精神，怎样在继承三联传统的基础上大胆改革创新，把三联事业推向前进，希安进行了多方面探索。初入三联书店不久，他就开始研究三联的历史与传统，形成《我们今天如何发扬韬奋先生“竭诚为读者服务”的精神》《正确处理事业性与商业性的关系是改革发展面临的重大课题》《强化三联大众文化读物出版的思考》三项研究成果，既从宏观上，又从微观上，既着眼历史，又面向未来，对“继承与创新”进行了积极探讨。他还发现“竭诚为读者服务”与全心全意为人民服务有高度一致性；事业性与商业性关系是目前社会效益与经济效益关系的最早表述；韬奋先生在管理上的民主集中制和现在实行的民主集中制有一脉相承的关系，等等。这些研究使他逐步走进了三联，融入了三联。担任总经理之后，面临发展道路的选择，是继续走以往“少而精”的精品路线，还是选择大社名社通常采用的“做大做强”战略？希安从三联书店实际出发进行认真研究，提出了“做强做开”的发展思路。所谓做强，就是不断增强自己的出版能力和经济实力，靠品质特色取胜。所谓做开，是就战略布局和影响力而言。三联不谋求做大，但要全力谋求做开，扩展辐射力和影响力，不盲目追求体量的增大，而是追求布局上的延伸和影响力的穿透。他用“人参”和“萝卜”打比方，三联就是要做体量虽小，但根须伸向四面八方的“人

参”；不做体量虽大，但价值不高的“萝卜”。围绕三联这一发展思路的选择，希安拿出了《三联书店向学术文化出版重镇成功转型的思考》《以改革创新为动力促进品牌老店发展》等一系列研究成果，提出了品牌发展战略、人才兴店战略和企业文化建设的战略，采用“打造三联文化场”“京沪港三联书店联手发展”“通过隆重举行80年店庆活动提升影响力”等多项措施，显著提升了品牌影响力。在内部加大改革力度，进行企业人事与分配制度改革的新探索，用编辑机构调整推动改革发展新突破，通过分社建设调动广大编辑积极性，进一步解放了出版生产力，使品牌老店焕发勃勃生机。

二是研究内容的丰富与创新。这本论集是希安2005年调京工作后至今的研究成果汇聚，涉及多个研究领域、众多课题，内容的丰富不言而喻。研究领域包括弘扬传统、品牌建设、精品生产、市场营销多个方面，结合他在三联书店、中国出版集团工作的实际，既有宏观的思考，又有微观的设计，呈现出研究的不同侧面、不同层次。虽然“乱花渐欲迷人眼”，但有一条主线却是清晰的，这就是研究中力求创新，力求有自己的见解，不人云亦云。他的目标是通过创新使三联书店永葆不断发展的青春活力。希安对出版创新有自己的见解：第一，创新就是改革，改革就是创新，改革、创新密不可分。创新，尤其是体制、机制方面的创新，本身就是一场变革，因为涉及利益调整，其难度可想而知。因此，改革不易，创新也不易。支持改革，就要支持创新；为改革点赞，也要为创新点赞；宽容改革的失误，也要宽容创新的失误。第二，创新既要有胆，又要有识，必须胆识兼具。创新是有胆略者的事业，是敢闯、敢冒险者的天地。胆在气质，识在才学，二者缺一不可。第三，单项创新一蹴而就，系列创新久久为功。希安是大胆创新的实践者。他说：“我的体会是，创新难度越大，机会就越多，成就越辉煌。我对一项改革创新的估

量是，只要有七成把握我就干，甚至再低一些，我也干。因为别人望而却步时，我才有成功的可能，待到‘满街俱是赏花人’，我们成功的机会就失去了。”在三联书店工作期间，他带领全店员工大胆进行出版内容创新、出版机制体制创新、出版营销创新，取得了不俗业绩。而创办北京三联韬奋24小时书店，就是勇于创新的一个典型案例。据我所知，希安是在对创办24小时书店深入进行可行性研究基础上提出这一创意的。他在详细了解了书店人流变化情况、周边交通变化状况，认为“天时、地利、人和”条件具备的情况下大胆决策，“做了这辈子最正确的一件大事”，受到党和国家领导人的肯定，今年三联韬奋书店获得伦敦书展卓越国际奖“中国书店精神奖”。这些成果与创新型思维研究有很大关系。

三是可借鉴性、可操作性。希安从1986年办刊物开始进入出版领域，至今已有三十多个年头，他围绕出版工作所进行的研究具有现实性，研究成果可供同行们借鉴。特别是在三联书店工作这一段时间，正值我国出版业深化改革阶段，三联书店又面临重要选择。他在九年多的时间里，亲历了三联书店改革发展的重要阶段，其所思、所想、所为，确有一定的借鉴意义。而这又是由三联书店的特殊地位决定的。众所周知，三联书店是我国著名出版品牌，是我国近现代进步出版机构的一个代表。这一重要出版机构在推进我国社会文明进步方面做出过突出贡献，在中国人的读书生活中有不可替代的作用。1986年1月恢复独立建制后，三联书店出版了一大批有价值的书刊，被誉为“知识分子的精神家园”。作为改革大潮中的一朵浪花，它随改革开放的潮流涌动，以己之力推动着出版改革深化和社会进步，同时自己也在改革大潮的推动下不断发展壮大。

希安在三联书店深化改革的大潮中加入进来，和全店员工一起在前辈创业成绩的基础上，创造了三联书店新的辉煌。三联书店走

过的改革发展道路，是众多出版社走过道路的一个缩影；三联这一品牌通过改革焕发青春活力，对其他品牌出版社有借鉴意义；三联书店深化改革发展的成绩，说明了改革是出版业发展的动力。三联书店那一阶段的发展理念、改革办法和采取的发展措施，希安的文稿中都有翔实的记录可供参考，可供讨论。希安说他和三联书店是“捆绑式火箭”，努力在推动三联事业进步中实现个人价值。希安对三联的贡献应当肯定，他对三联事业发展的思索自然有其意义所在。

所谓可操作性，是指希安在出版操作层面的研究成果，包括图书营销的三种方式和八个技巧、编辑在图书营销中的作用、打造营销经典案例的几种做法等，都是可以作为实战技巧借鉴采用的。其中有一些篇章是希安在一些地方给编辑、发行人员授课的讲稿，收入时又做了精细加工，想必会对新闻出版行业从业人员有所帮助。

四是研究中体现的探索精神值得充分肯定。希安勤于写作，写作就要思索；希安有比较强烈的事业心，干好工作也要靠思考。“照葫芦画瓢”“等因奉此”是做不好工作的，也是不会有什么创举的。希安没有辜负组织的信任，带领三联书店进入一个新的发展阶段，得益于他的干劲、责任心，更得益于他对问题的勤于思索。他确实受到公木先生的影响，有一种真理探求精神，有一种积极求索的欲望。他的成功，从某种程度上说是“思考”的成功。这使我们再一次认识到，思索、探求对于事业成功的意义。出版是从事文化传承的事业，是最富于创造精神的事业，出版工作者，特别是出版单位的领导者，应该有一个敢于思维的大脑。法国17世纪的科学家、思想家布莱兹·帕斯卡尔在他的散文集《思想录》中写道：“人只不过是一根芦苇，是自然界最脆弱的东西；但他是一根能思想的芦苇。用不着整个宇宙都拿起武器来才能毁灭他；一口气、一滴水就足以致他于死命了。

然而，纵使宇宙毁灭了他，人却仍然要比致他于死命的东西更高贵得多；因为他知道自己要死亡，以及宇宙对他所具有的优势，而宇宙对此却是一无所知。因而，我们全部的尊严就在于思想……。”

做一根会思考的芦苇，这句名言说得很精辟，很深刻，我愿以此同大家共勉。所谓“会思考”，首先是勤于思考。我在读希安《总编辑手记》之后作文的题目就是“勤于思考，终有所获”，文中说：“从事出版工作的人，不论是做编辑的，还是搞管理的，或者是做其他辅助性工作的，能够认真地思考问题，并动笔把自己的思考写出来、总结出来，对工作是有好处的，值得肯定。”勤于思考就是勤动脑，勤想问题。其次是敢于思考问题，敢于思索，大胆提出问题，只有这样才能不断进步。今年是改革开放40周年，如果不是打破“两个凡是”的桎梏，就没有今天的改革开放成果；如果不是不断破除前进路上的思想障碍，我们就不能达到今天的境界。在实践中发现和发展真理，坚持实践是检验真理的唯一标准，这是我们必须永远遵守的原则。只有倡导探索精神，社会才能不断发展进步；只有勇于实践、勇于探索，人们的创造力才会充分涌流。

祝贺《坚守与探索》出版论集的出版。希安现已离开中国出版集团领导岗位，专任国务院参事，履行为政府建言献策的职责。相信他在履职过程中会有更多研究成果问世。我和他的朋友们都期待着。

2018年5月12日

前 言

这本出版论集是我 2005 年至 2017 年在三联书店和中国出版集团工作期间关于出版工作研究成果的一个汇聚，共分改革创新篇、弘扬传统篇、品牌建设篇、精品生产篇、经营营销篇、建言献策篇和阅读推广篇七篇，计 56 篇文章。这些论文和文章都是我结合实际工作进行探索的产物。一方面，我们要坚守品牌出版单位的优良传统，站稳脚跟，发挥优势；另一方面，我们要适应转企改制、建设文化强国的新形势，对遇到的新问题进行探索，提出解决方案和对策。这些探索是粗浅的，从某个侧面思考的，自然也是不很完善的。出版它对自己是一个纪念，对同业者也许能引发一些思考。故此，不揣冒昧予以结集。“十年磨一剑”，磨得还不怎么样，诚请朋友们批评。

樊希安

2018 年 3 月

目 录

改革创新篇

关于出版业供给侧改革的几点思考	3
正确处理事业性与商业性关系是出版业改革发展 面临的重大课题	10
在确保出版导向前提下争取更大经济效益	18
以改革创新为动力促进品牌老店快速发展	23
坚持用改革发展统领全局	27
用编辑机构调整推动改革发展新突破	33
通过分社建设加快三联书店改革发展步伐	48
企业人事与分配制度改革的新探索	58
出版社总编辑贯彻落实科学发展观的思考	64
建设出版强国关键在于出版创新	76
创新是落实文化“走出去”的必然要求	79
抓住机遇大力发展文创多元经营	84

弘扬传统篇

对三联书店向学术文化出版重镇成功转型的思考	91
今天如何发扬韬奋先生“竭诚为读者服务”的精神	102
韬奋精神是一座富矿	109
继承和弘扬有三联特色的企业文化	113
让弘扬韬奋精神有更多的现实承载	119

品牌建设篇

将品牌优势转化为发展强势	125
通过品牌创新和扩张开创发展新局面	130
咬定品牌不放松 依托品牌谋发展	133
精心打造中华民族优秀出版品牌	138
发挥品牌出版单位在建设出版强国中的作用	142
品牌出版单位的人才强企战略	148
三联书店：不官不商，有书香	155

精品生产篇

出好书比什么都重要	165
论以人为本对提高图书质量的新要求	168
全民阅读与图书出版	175
出版大众文化读物是三联书店的重要传统	181
强化三联大众文化读物出版的思考	190

三联书店选题工作的基本思路	196
务必解决选题方面存在的三个问题	203
回答编辑在图书出版工作中的五个疑问	210
努力开创三联选题新境界	216

经营营销篇

关于实施“中版好书百店千柜工程”的几点思考	227
切实加强中版出版物市场营销工作	233
图书营销的必要性、创新性与融合发展	249
重视编辑在营销工作中的重要作用	255
图书营销的三种方式和八个技巧	262
打造经典营销案例《邓小平时代》的几点做法	268
以增收节支为中心加强经营工作	274
适应转企改制需要加强企业管理	284

建言献策篇

在《政府工作报告（草稿）》征求意见座谈会上的发言	289
勇于担当 牢记使命	292
关于加快全民阅读立法进程的建议	295
有关支持实体书店发展的若干建议	299
让“云上乡愁”开出更美花朵	305
对少数民族出版和构建少数民族出版文化的思考	313
对与我国台湾地区出版业深度合作的思考	318