

二十三、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百

在朝内二〇号的日子

袁震宇 著

新时期出版人改革亲历丛书

顾问 柳传杰 主编 袁震宇



江西高校出版社

≡ 新时期

出版人改革亲历丛书

XINSHIJI CHUBANREN GAIGE QINLI CONGSHU

顾问 柳斌杰
主编 聂震宁

『十三五』国家重点图书出版规划项目

在朝内166号的日子

聂震宁 著



江西高校出版社
JIANGXI UNIVERSITY AND COLLEGE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

在朝内 166 号的日子 / 聂震宁著. —南昌: 江西高校出版社, 2019.1

(新时期出版人改革亲历丛书 / 聂震宁主编)

ISBN 978-7-5493-8130-2

I. ①在… II. ①聂… III. ①出版工作—体制改革—研究—中国 IV. ①G239.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 268700 号

出版发行	江西高校出版社
社址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
总编室电话	(0791)88504319
销售电话	(0791)88517295
网址	www.juacp.com
印刷	江西千叶彩印有限公司
经销	全国新华书店
开本	700 mm × 1000 mm 1/16
印张	18.5
字数	245 千字
版次	2019 年 1 月第 1 版
印次	2019 年 1 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5493-8130-2
定价	48.00 元

赣版权登字-07-2018-1455

版权所有 侵权必究

图书若有印装问题,请随时向本社印制部(0791-88513257)退换



丛书编辑委员会

顾问:柳斌杰 第十二届全国人大教科文卫委员会主任委员、

原新闻出版总署署长、中国出版协会理事长

主任:聂震宁 韬奋基金会理事长、中国出版协会副理事长

副主任:邱少华 江西高校出版社社长

朱胜龙 江西高校出版社顾问

委员:(按姓氏笔画排序)

马国仓 中国新闻出版传媒集团董事长

王国庆 中国出版协会副理事长、中国期刊协会原副理事长

王明舟 中国大学出版社协会副理事长、北京大学出版社社长

艾立民 中国书刊发行业协会理事长

刘成勇 原新闻出版广电总局信息中心副主任

李学谦 中国出版协会少年儿童读物工作委员会主任、中国少年儿童新闻出版总社原社长

汪家明 中国出版协会美术出版工作委员会主任、人民美术出版总社社长

张增顺 韬奋基金会副秘书长、中国出版协会编校工作委员会主任

茅院生 中国新华书店协会常务副理事长、新华书店总店总经理

宗俊峰 中国大学出版社协会理事长、清华大学出版社社长

郝振省 中国编辑学会会长

胡守文 中国出版协会装帧艺术工作委员会主任、中国青年出版社原社长

俸培宗 中国出版协会科技出版工作委员会主任、化工出版社原社长

黄书元 中国出版协会人民出版社工作委员会主任、人民出版社社长

黄国荣 韬奋基金会副秘书长、解放军文艺出版社原副社长

常振国 中国出版协会国际合作出版工作委员会主任、华龄出版社原社长

管士光 中国出版协会文学艺术出版工作委员会主任、人民文学出版社原社长

魏玉山 中国新闻出版研究院院长

魏运华 中国出版协会教育图书工作委员会主任、人民教育出版社副总编辑

编委会办公室主任:邓玉琼 江西高校出版社社科图书出版中心主任

作者 | 聂震宁

1951年生，江苏南京人，1988年毕业于北京大学中文系。第十、十一、十二届全国政协委员，享受国务院特殊津贴专家。曾任中国出版集团公司总裁，人民文学出版社社长兼总编辑，广西壮族自治区新闻出版局副局长，漓江出版社社长、总编辑。现为韬奋基金会理事长、中国出版协会副理事长。在文学创作和编辑出版学上著述颇丰。获“新中国60年百名优秀出版人物”“新中国60年百名优秀出版企业家”等称号。



留住出版家的改革记忆

——为“新时期出版人改革亲历丛书”序

柳斌杰

在世界四大文明古国中,中国有文字记录的文化得以传承,使中华文明的血脉得以延续,以造纸术和印刷术为支撑的出版业功不可没。从早期口传的神话故事开始,到后来成书的《诗经》、诸子百家学说,历经数代沉淀确定的经典著作“十三经”,加上从汉代司马迁编修的《史记》开始,历朝历代从未中断修纂累积的“二十四史”,中华民族的文化基因和宏大架构得以基本确立。经最早的龟骨、简牍、缣帛记载,进而到后来的雕版、活字印刷,世界上一个最古老的、最优秀民族的文化就这样保存下来了,世世代代传承并发扬光大。这是中华民族出版业足以彪炳世界史册的伟大功绩。

改革开放以来,我国出版业的发展进入了新的历史机遇期,走上了发展的快车道。出版工作者顺应时代潮流和技术变革大势,不断实现自我革新发展,解放了出版生产力。1979年在长沙召开的全国出版工作座谈会上,确定了地方出版业“立足地方,面向全国”的重大发展决策,打破了原来的“地方化、群众化、通俗化”的条条框框,促进了地方出版业的转型。在1982年召开的全国图书发行体制改革座谈会上,提出了以“一主三多一少”为主要内容的改革,使我国的图书发行业开始摆脱计划经济的束缚,突破了长期以来产销分割、渠道单一、购销形式僵化的局面,促进了出版社由生产型向生产经营型的转变,推动了国有书店由传统的计划经济向社会主义商品经济的转变。1988年,中宣部和新闻出版署提出了“三放一联”的改革目

标,从单纯调整产销关系转向改革发行企业内部的管理机制,通过放权承包,建立各种形式的责任制,扭转管理过分集中、统得过死、行政干预过多的现象,搞活国有书店的经营机制;通过放开批发渠道、放开购销形式和发行折扣,引进竞争机制,利用经济杠杆调整产、供、销之间的利益关系,搞活了图书购销;通过推行横向经济联合,促进各种形式的出版发行联合体发展,发挥了促进竞争、优势互补的积极作用,图书发行体制改革进入了一个新的历史阶段。1996年,新闻出版署颁布了《关于培育和规范图书市场的若干意见》,明确提出了建立全国统一、开放、竞争、有序的图书市场的改革目标。2003年,党中央、国务院决定启动文化体制改革试点,确定在9个地区和35个文化单位进行试点,其中新闻出版单位就有21家。2005年12月,在认真总结试点经验的基础上,中共中央、国务院下发《关于深化文化体制改革的若干意见》,这是新中国成立以来党中央、国务院第一次就文化体制改革做出的重大决策。《意见》从总体上明确了深化文化体制改革的指导思想、原则要求和目标任务。至2012年9月,全国有改革任务的580家出版社、3000多家新华书店、4000多家非时政类报刊社、38家党报党刊发行单位全部完成改制,组建了一批出版集团,其中35家出版传媒集团成功上市。新闻出版系统实现了“局社分开”,新闻出版行政管理部门实现了由办文化向管文化转变,由主要管理直属单位向社会管理转变,由行政管理为主向行政、法规、经济等综合管理转变,宏观管理体制得到进一步完善。我国文化体制改革经过多年的不懈探索和实践,有力地促进了新闻出版生产力的解放和发展。深化改革中的中国出版业如凤凰涅槃,在新的市场机制中焕发出蓬勃生机,呈现出旺盛的生命力。在近年来传统纸媒受到网络、微信等自媒体猛烈冲击而纷纷萎缩的情况下,出版业逆势上扬,融合发展,充满活力。在近期颁布的第十届“全国文化企业30强”获奖名单中,出版企业占60%,总产值超过65%,继续保持了文化产业主力军的地位。

40年改革开放,40年风雨历程。我国出版业40年改革发展,有力地证明了:世界潮流浩浩荡荡,顺之者昌。五千多年的文明历史,证明中华民族是一个热爱学习、善于总结经验教训、善于借鉴他人长处、善于不断创新的民族。这个品质既是中华民族优秀文化基因的表现,也给出版业提供了市场空间和发展机遇。我们相信,只要抓住机遇,不断深化改革,在创新中求发展,出版业一定会有更加光辉的明天。

由江西高校出版社出版的“新时期出版人改革亲历丛书”,是一套多视角、多方位见证、记录出版改革历程,讴歌出版改革成果,总结出版改革经验,推动和深化出版改革的大型丛书。丛书作者都是韬奋出版奖、中国出版政府奖等重要奖项的获得者,都是有影响、有作为的出版发行一线的领军人物,他们既是中国出版改革开放的见证者、记录者,也是中国出版改革开放的亲历者、推动者。他们生逢其时,在职业生涯的黄金时期,赶上了改革开放这趟时代快车,经历了改革的风风雨雨,经受了改革的磨炼洗礼,分享了改革的丰硕成果,实践了自己的职业追求,实现了自己的人生价值。他们有过攻坚克难的艰辛,有过艰苦创业的拼搏,也有过辛勤耕耘的甘甜;他们有过推出精品力作的惊喜,也有过培育出版新人的欣慰。在丛书写作中,他们紧扣新时期出版改革的主题,现身说法,讲述自己亲身经历的出版故事,写出了自己的真情实感,展现了新时期出版人的责任担当、文化情怀和创业精神。这套丛书也成为出版改革的真实记录,成为有保存价值的出版历史史料,成为培养、教育青年出版从业人员的生动教材。他们为纪念出版改革40周年献上一份厚礼,做了一件很有意义的事情。他们是中国出版史上又一批值得尊敬的人。

这套丛书表明,在波澜壮阔的中国改革开放40年中,中国出版人勇于实践、敢于创新,以改革促进发展,以发展推动繁荣,始终走在时代的潮头,为民族文化的传承发展,为中国文化软实力的提升,为中华文明走向世界,

做出了应有的贡献。历史将证明：中国的改革开放，出版业一马当先，不仅自觉推进自身深化改革，而且为改革开放营造了良好的社会舆论氛围，提供了强大的精神动力。

党的十九大清晰地描述出中华民族伟大复兴的蓝图和时间表，中华民族进入了一个伟大的新时代，对满足人民群众日益增长的精神文化需求提出了更高要求。习近平总书记在党的十九大报告中指出：文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴，文化强民族强。没有高度的文化自信，没有文化的繁荣兴盛，就没有中华民族的伟大复兴。要坚持走中国特色社会主义文化发展道路，激发全民族文化创新创造活力，建设社会主义文化强国。这不仅是强调文化的重要性，也是对新时代文化建设提出的战略目标。

实现中华民族伟大复兴的号角已经吹响，中国出版业作为文化领域重要的组成部分，肩负着做强文化软实力、实现中华民族文化大繁荣、建设社会主义文化强国的重任。回顾 40 年改革历程，我们为取得的辉煌成绩而自豪；展望新时代的伟大征程，我们为义不容辞的重任而自信。重任在肩，唯有奋斗。我们深知日益富裕的人民群众对高品质文化的渴望，中国人均阅读量和世界发达国家的差距，中国出版业转型升级尚在路上……这正是中国出版业努力作为的方向。我们有幸身处这样一个伟大的时代，当然要投身这样一项伟大的事业，才无愧于出版业的历史使命，做新时代敢担当、负责任、有作为的出版人。

是为序。

2018 年 6 月于北京

（柳斌杰，第十二届全国人大教科文卫委员会主任委员、原新闻出版总署署长、中国出版协会理事长）

目 录

写在前面:走进朝内 166 号 / 001

远离北京的百日徘徊 / 007

百战未开先读书 / 017

新官上任不烧火 / 027

万事开头未必难 / 040

规矩和激励缺一不可 / 048

治人事最是若烹小鲜 / 057

一开局的两个案例 / 068

帮助一个作家突出重围 / 082

一届三“茅奖” / 091

我拿什么献给你 / 100

一个出版社的“全国书市战略” / 117

课外书开启新局面 / 125

- 《哈利·波特》从哪里来 / 142
- 蛙跳战术与外国文学出版 / 166
- 出大书乃大社应有之风范 / 178
- 打造品牌的社庆 / 190
- 我们的衣食父母 / 205
- 把支持我们的记者搞得多多的 / 221
- 无法避免的暴力骚扰 / 230
- 人文社里的年轻人 / 238
- 诀别在人文社 / 254
- 告别朝内 166 号
- 相见时难别亦难 / 276

写在前面： 走进朝内 166 号

“朝内 166 号”，这是我国许多当代作家和学者稔熟而亲切的地方，它的全称是“北京市朝阳门内大街 166 号人民文学出版社”。这座始建于 1956 年的五层大楼，驻守过一代代编辑出版人，进出过许许多多作家和学者，送出过中外文学无数名篇巨著，留下了难以言尽的故事和回忆。

北京大学谢冕教授写道：“朝内大街 166 号。在过去，老北京有两个地方我是经常去的，一个是王府井，一个就是朝内大街。”（《它是一座文学殿堂》）

作家蒋子龙写道：“从我刚开始写作的时候，坐落于北京朝内大街 166 号的人民文学出版社大楼，就是我心目中的文学殿堂。”（《人文大楼的故事》）

作家陈忠实写道：“几乎在爱好文学并盲目阅读文学作品的同时，就知道了北京有一家专门出版文艺书籍的出版社叫人民文学出版社，这是从我阅读过的外文学书籍的书脊上和扉页上反复加深印象的，高门楼的感觉就是从少年时代形成的。随着人生阅历和文学生活的丰富，这种感觉愈来愈深刻，对于一个业余作者来说，这个高门楼无异于文学天宇的圣殿……”（《何谓益友》）

南京大学丁帆教授回忆起 1984 年前往人民文学出版社参加《茅盾全集》文论十卷编纂工作时的感觉，他这样写道：“走进朝内大街 166 号大院



朝内 166 号

的人民文学出版社，真的有一种神圣的敬畏感，倒不是那个院子有多么气派，而是见到了许多著名的编辑家和文学家，心中十分感佩。”（《那年我的朝内大街 166 号》）

作家王蒙写道：“提起人民文学出版社，我不能不说到除《暗杀 3322》外我的所有长篇小说包括《青春万岁》《活动变人形》《恋爱的季节》《失态的季节》《踌躇的季节》与《狂欢的季节》都是在这里出版的……他们是真正团结全体作家的，有些派别观念山头观念很突出的作家文艺家，他们是很难在一个时空出现并碰头的，但是你会发现他们的不同部分即彼此关系很不怎么样的两拨或几拨人同时快乐地出现在人民文学出版社的活动里。”（《这是我的幸运》）

作家李国文对朝内 166 号的意义看得尤其重，他写道：“这幢五层楼的建筑物，基本上就是一部固体的中国当代文学史。所有当代中国作家，在我以前的前辈，在我以后的后辈，都与这幢建筑物，有着或多或少的联系，论理，要比那些二三流的名人故居，更具有保留的价值。”（《楼与人的记忆》）

作家冯骥才更是把朝内 166 号与自己的人生命运紧密相连。他这样写道：“我是人民文学出版社培养起来的作者。我把人文社当作自己的母校。数年前，我是拿着一大包粗糙的、不像样的稿子走进朝内大街 166 号的。那时，我连修改稿子的符号和规范都不知道。是老作家和编辑们一点点教会我的。他们把心血灌在我笔管的胶囊内，让我从社里走出来时，手里拿着几本散着纸和油墨芳香的书……如果我当年没到朝内大街 166 号来，今天我一定是另外一个冯骥才。”（《凌汛》）

1980 年代，我先后在中国作协文学讲习所和北京大学中文系作家班上学，那时，“朝内 166 号”人文社，就是令我和同学们肃然起敬的去处。有同学进城回来，但凡说是刚去了朝内 166 号人文社回来，大家就会好奇地追问见到谁了，只要提到那里某一位编辑的名字，大家都会觉得有意思。倘若说在那里见到的是严文井、韦君宜、楼适夷、秦兆阳、绿原、牛汉、孙绳武、屠岸、秦顺新、王笠耘、龙世辉、章仲锷、朱盛昌、何启治等一千名编辑中某一个大名，那简直就是放了一个大炮。大家顿时兴味盎然，可又将信将疑，有的认为哥们运气不错，有的则猜忌小子不一定真的有这么幸运。总之，走进朝内 166 号，那时候真的就有走进文学殿堂的感觉。作为青年作家，那时能在人文社出版作品，大体是不敢奢望的事情。整整五年时间，我也只是在人文社的《当代》杂志发表了一个短篇小说《云里雾里走马帮》。

多少年后，我却要以人民文学出版社社长的身份走进朝内 166 号了。

这当然不是我自己追求而得的目标。说老实话，对人民文学出版社社长的位置，我从来不曾有过一丝一毫的念想，更不必说追求了。只能说这是命运的吊诡，抑或是历史的青睐。在我上任之前，一位备受尊敬的老出版家曾大声对我说道：“你要知道，你的前任可是冯雪峰、巴人、严文井、韦君宜啊！”

其实，这一切都不在我的谋划和努力之中。而我，只不过是“随波逐

流”，充其量也就是顺应潮流、顺势而为、顺从安排……从某一天起，我成了这家名社的社长人选；后来，又从某一天起，我就成了那里候任的社长；再后来，却有了一百多天的漫长等待。为了平稳地上任，那个漫长等待时期几乎与外界信息完全屏蔽，而自己则完全无能为力。从成为人选到走马上任，整个过程，前后也就是一年多的光景。按说，这在通常的人事调动中还是比较正常的；可是，其间那漫长等待的一百多天呵，当时真有点儿上不着天下不着地的感觉……然而，还好，事情终于有了顺理成章的结果。

如今，整整 20 年过去，时过境迁，当时有过的那些感觉、那些疑惑、那些不快、那些尴尬，犹如梦幻，犹如笑话，那么亲切，那么幽默，现在回想起来，似乎当时完全可以不去着急——自从上了年纪，我渐渐有了宿命的感觉，相信该来的终究会来，然后，一切都会过去。尽管现在我还在努力做着某些事情，可是，我已经不太着急了。倘若从头来过，再去等待漫长的一百多天又有何妨！只要这等待过程中我们还可以做些事情，一些自己喜欢的事情，就行。人生就是一个漫长的等待过程，重要的只是这过程中我们的心情。

只是——只是当时已惘然——当时哪里有心情去做别的事情呵。

终于，从那一天起，我到底还是走进了朝内 166 号，成为人民文学出版社第七任社长。时间开始了。

终于，从那一天起，我不再是人民文学出版社社长。时间还在进行。

终于，从此我的人生有了属于自己的在朝内 166 号的日子——四个年头的日子。

在一个出版社做过四个年头的社长，时间不能说长，可也不能说短，然而，不知道为什么，我自己总觉得很短，仿佛是刹那间的的事情。不独我有这样的感觉，据我所知，人文社的大多数同事，说到我在人文社当过社长，往往都会带上一句“时间不长”的慨叹。四年时间还不算长，说明大多数同事

还没有到厌烦这个社长的时候，甚至一些老同事还大声地对我说，应当再干上四年！好像一切还可以继续——其实，这肯定不能成为美好的现实。倘若有谁不自量力，以为结束了的故事还可以续写，以为一切美好的生活都可以再来一遍直至永远，那必定会遭人厌烦。试想，十多年过去了，我所熟悉的人文社已经有了很大变化，本社长已经“不知有汉，何论魏晋”，倘若重返，一众新员工很可能会问客从何处来。如此情势之下，本社长还敢自以为是吗？

当然不敢！人生经历本来就无所谓长短，只要那经历有趣、有意思、有价值、有精彩，只四年又如何？倘若无趣、没意思、无价值、不精彩，多四年又如何？

应当庆幸的是，从那一天起，我基本完成了四年任期的任务，初步做成了一些可以复制的现代出版经营模式，努力提振了一家老牌出版社在出版业市场化环境中的信心，为朝内 166 号留下了一点文化印痕，给友好的同



作者

事们留下一些些念想,而所有的同事则给我留下更多的念想。如此如此,这般这般!难道还不能慨当以歌?如果我贪婪,如果我恋栈,如果我不能见好就收,如果我无知到寻求超越严文井和韦君宜,狂妄到直追冯雪峰和巴人,还不知道我们那些人格高古的同事们会做何种表情呢。或者,正因为从那一天起,见好就收,说收就收,日子戛然而止,让我和许多同事都还意犹未尽,才使得我这个老社长还保有对十多年前那些在朝内 166 号的日子鸡零狗碎的事情写上十余万字的余兴吧。

为此,我要说,感谢命运,让我从那一天起,充满悬念地走进朝内 166 号;又从那一天起,余兴未尽地离开朝内 166 号,遂留下许多痴情和念想——或许正因为离开,才有了对既往日子的回望。读者朋友们下面即将读到的文字,与其说是我对北京朝阳门内大街 166 号那幢深灰色五层建筑物的亲切回忆,不如说是我对那带来些许光荣与梦想的日子的一片痴情和念想……