

一十三五二 国家重点图书出版规划项目



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

追梦

我的出版问道历程

吴培华 著



江西高校出版社
JIANGXI UNIVERSITY AND COLLEGES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

追梦:我的出版问道历程 / 吴培华著. —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 978-7-5493-7911-8

I. ①追… II. ①吴… 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 245151 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	26.75
字 数	360 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 978-7-5493-7911-8
定 价	62.00 元

赣版权登字-07-2018-1287

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

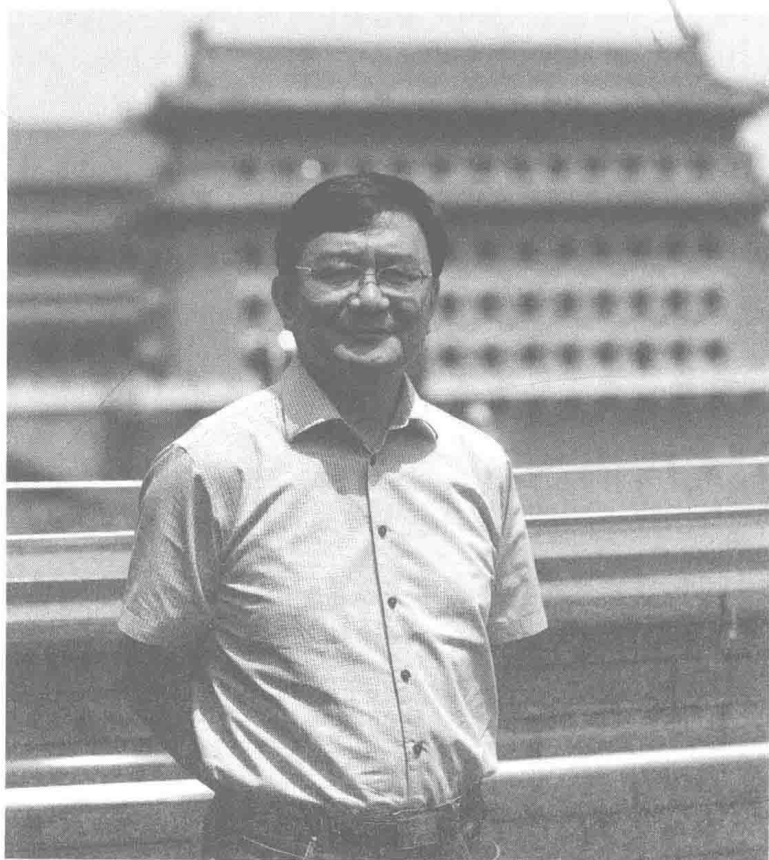
魏运华 中国出版协会教育图书工作委员会主任、人民教育出版社副总编辑

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 | 吴培华

1952年生,毕业于江苏师范学院中文系,编审,教授。历任苏州大学出版社副社长、总编辑,苏州大学出版研究所所长、清华大学出版社总编辑,国家出版基金专家组成员。2007年入选首批中国新闻出版业领军人才,“韬奋出版奖”获得者,入选中国首届高校出版人物。

独立策划并任责任编辑的图书分别获得国家图书奖、中国出版政府奖、中华优秀出版物奖共6个国家级大奖和10多个省部级图书奖。



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）

师者,论道 (代序)

吴培华先生是我的硕士研究生导师。这篇序,好写,也难写。于我而言,求学三载,他教给我的,不仅是学问,更是做人、做事的道理。先生所写,有些是发生在洪荒建设年代的,已经成为一种历史见证,先生更是创造者;有些是我亲身见证的,比如先生对出版业的孜孜热爱与开拓贡献。他所坚持的每一件事,无论大事、小事,很多年以后,我才慢慢意识到,他身体力行践行的行为准则对我人生的滋养,我将之视为人生的财富和增量。

我常常想起这句话,“道者,人之所共由;德者,己之所独得。”一个人几十年如一日,论道造德,而后育人立说,他的精神世界是怎样的?应该是通透,但又纯真。

通透是一种高级能力,是一种格局。毕业时,我曾问过他,当我们选择职业时,应该以爱好为主,还是需求为主。他只简洁有力地答,干一行爱一行。那时,我无法赞同,也无法理解,他所说的“爱”,甚至觉得那应该是父辈的生活方式。世事无常,瞬息万变,我们所追逐的不应该是那万千世界的浪头潮流吗?时代浪潮每一秒都在颠覆着我们的认知。直到过了很久,当我在职场砥砺前行,当我对生活有了更深刻的体悟,我才明白了他所说的“爱”,也才慢慢有了这种“爱”的能力。很难说这种“爱”只是热爱,更多是责任意识下自发形成的“忠爱”。

先生原本是中文系教授,从事现代文学的教学与研究,尤其对金庸小

说有着独到的见解。他身上也有一种侠客精神。我老问他,金庸小说中的主人公最喜欢谁。他不喜欢这种“最”的问题。他是个追求平衡又极致的人。他几十年如一日每天第一个到办公室,自己打扫办公室卫生,每天写工作日志,每天健走记录步数,甚至每天的餐食都是固定的。他的生活维持着某种恒定的秩序感,在秩序之上建立一种标准。但他又充满豪情,朋友遍天下。他说,或许是由于家教,或许是个人的性格,生活中的他极少与人结怨。他的做人准则是与人友善、乐于助人。他总是把别人往好处想,真诚待之。善念是他的底色。他兼具了萧峰的豪气和令狐冲的洒脱。但对他所从事的出版事业而言,他更像是风清扬,自成一派。

1995年,学校一纸调令把他调到了一穷二白的苏州大学出版社。面对一个码洋只有几百万的新社,他从市场营销入手,跑市场做调研,甚至用个人信用担保筹款,硬是一场又一场硬仗扛下来,把一个新机构带上了正轨。他笑自己,“从一个羞于谈‘孔方兄’的传统型知识分子逐步变成了以谈生意为己任的‘生意人’”。但只有经历过的人才知道,这“笑”中藏着多少果敢与坚决。

进入一个全新的行业,先生有自己的方法论和节奏。他用三年的时间深入到出版行业的每个细分领域观察业态、发现问题。他有一个习惯,当人们一窝蜂挤到风口下时,他总会保持冷静,在适度距离感下多维度思考问题。他主张逆向思维,多问一个“为什么”。沉淀三年后,先生开始“出版问道”,在主流媒体、专业论坛等向出版业顽疾发问并提出解决方案。

令我印象深刻的是,先生从不盲从、从不迎合,而且更关注弱势群体与渠道。他从踏入出版业开始便很关注销售渠道,尤其是活跃在中国图书市场的民营书店。他认为民营书店是中国民族书业的重要组成部分,而民营书业的经营者们更是一群不甘寂寞、不安于现状的改革者、创新者。这一股力量总有一天会形成势能影响整个出版格局。他的判断在今天来看是充分

得到验证的。广西师范大学出版社的贝贝特公司、长江集团收编的夏顺华的“海豚传媒”、重庆出版集团收编的“北京华章同人文化传播有限公司”等图书出版公司,以及北京的“风入松”“国林风”、福州的“晓风书屋”、南京的“先锋书店”、广州的“学而优”等都为今天出版格局的形成产生了重大影响。而在世纪之交,业界称它们为“二渠道”。先生作为一个国有出版社的领导,第一个站起来提出应该取消“二渠道”这样带有歧视性的称呼。他说:“当我们的目光都聚焦在出版社转制问题上的同时,在出版业一种新的现象(或许是一种新事物)正在迅速发展,不管我们承认与否,都无法回避这一现实。这就是与中国图书发行业改革的初期阶段出现的所谓的‘二渠道’一样,在出版业也同样出现了这一现象。”而对这类问题的研究与提出,先生认为是有利于深入出版业整体改革的,“(虽然)还是体制外的一个新问题,但是,既然我们无法回避,那就应该直面去研究它。”此后长达七年时间,先生都为民营书业奔走疾呼,并且提出了建设性的管理思路:疏导+严格的事后追究制度+建立信誉评估制度。事隔一年,2008年,当时的新闻出版总署正式形成了官方意见,将民营文化工作室确定为“新兴文化生产力的代表”,并提出了一系列管理规范。以“磨铁”为代表的一批民营出版公司即在当时的背景下合法产生了。

先生总是这样,想在前面,做在前面,时时、处处从大处着眼、小处着手。除了多问一个“为什么”“怎么办”,他还总是站在对方的角度考虑问题,从不视对方的身份、地位、学识等社会刻板规范搞多重标准。毕业很久以后,我才从别处得知,先生长期默默地资助一些有实际困难的学生,并且“授人以渔”,为他们提供更多勤工俭学的机会,这体现的是一份尊重和道德厚重感的同理心。有一次,先生出差看望当地的一个学生,为了能适当地减轻对方的生活负担而专注于学业,先生专门买了一个钱包,悄悄在里面装上资助金。只有从心底生发的尊重才能在实践中获得长久生命力。

2008 年对先生来说是极其特殊的一年。当年 5 月 12 日汶川发生大地震,全国范围内展开了一场救灾斗争。先生一腔热血,总想为此做些什么。一个半月后,他收到一个素不相识的青年诗人的一部诗稿,以救灾中凸显出的民族大义、同胞大爱为主题。他自己被感动了,第一时间联系对方并以最快速度策划出版。这是第一部在抗震救灾中产生的个人短诗集,其所蕴含的教育意义和社会价值不言而喻。说实话,从市场价值角度来看,这样的一本非著名诗人诗集可能并不好卖。

我理解先生的苦心,这是他作为出版人为抗震救灾献上的一己之力。直到后来,苏州大学出版社在业界获得的认可和尊重,很大程度上不仅是因为扭亏为盈,每年码洋过亿,回款率达百分之八九十,也不是因为出了多少精品,而是因为有先生坐镇。他将这种善良和大爱的基因注入了出版事业中。这种持之以恒、不遗余力让先生在 2008 年收获了业界的最高赞誉——一举获得三项国家级大奖——中华优秀出版物图书奖、中华优秀出版物论文奖、第十届中国“韬奋出版奖”。先生说他做梦都没有想到能获得“韬奋出版奖”,毕竟自己只是一个成立才 15 年的新社、小社的总编辑,而其所在的江苏,这样一个文化大省、出版大省,历史上仅有一位老局长在退休后获得过此殊荣。全国地方性大学出版社中更是没有获奖的先例。先生历来自谦,他将此化为前进的动力和更大的责任。

2008 年看上去那么近却又那么远。很多年以后,我们常常会想起这一年发生了什么。好像这一年对每个人都有重要意义。这一年,我到了北京,得到了一个我梦寐以求的实习机会,我对即将开始的新生活充满期待,一边爬楼梯一边给先生打电话,先生说,要无所畏惧。我爬了几十层楼,仿佛记得每一个台阶的模样。

有人却什么也想不起来了。我的一个小师妹当时是四川某大学的应届生,即将正式成为先生的研究生。2008 年在她脑中刻下的烙印是“大地震”。

她极力想要回忆起那几天的每一个细节,却什么也想不起来,可能是当时太混乱了,也可能是大脑记忆的选择性回避。但她清晰地记得先生当时花了很大力气才联系上她确认她平安。这种关心的程度和感觉成为她心底最柔软的记忆。

作为先生的学生,我们常常自认是幸运的那拨人。先生从1999年开始招收研究生是有全盘考量的。他深知中国出版业改革发展需要一大批具有较高理论水准和丰富实务操作经验的高层次管理人才,并且中国出版业,尤其是大学出版社,要想获得长足发展,必须走“产学研一体化道路”。原中国编辑学会常务副会长、出版界前辈邵益文先生还为此称他为出版界的“三栖动物”,意为出版实务、出版教育、出版研究兼具一身。在理论研修的基础上,先生也特别重视对我们实践能力的塑造,独创性地进行了“五个一工程”教学模式。

从1999年到2010年,先生总共招收了12届44名学生。先生常常倡导“吴门”同门互通有无、资源共享,无论是学业还是生活上都相互关心、相互帮助。我们真的是这么做的。先生说,毕业以后我们大家成了朋友,这是缘分。他为我们取得成绩而骄傲,也为我们遭遇困难而担忧,他说无论走到哪里,始终有一双目前还算明亮但随着时光的推移将越来越老眼昏花的眼睛一直注视着我们。每当想起这句话,我们都不敢松懈。这已经成为吴门传统。

我总以为时间就这样静静流淌,每个人都能在人生抉择中成为时间的朋友。只是,有些是点头之交,有些是知己之交。先生大概选择了与出版业成为一生的朋友。

知天命之后他本可以按部就班颐养天年。他却出人意料地选择了接受清华大学出版社的再三邀约,“北漂”开创事业的第二高峰。细细想来,这样的决定并不让人意外。他就是会做这样决定的人。他很新潮,对新鲜事物

的接受、熟知程度丝毫不逊色于我们这些 80 后；他对出版行业的研究始终处于思想前沿，尤其是对“互联网+”还是“+互联网”这样时代课题的探究；他也有一颗不安于现状的心。最重要的，他告诉我，到了他这个阶段，该得的都得了，该处理的关系都处理了，剩下的都是对出版行业的一种真切关爱，这样的心境能再为出版业多做些贡献。他珍惜的是自己作为职业出版人最后的“问道”经历。

今年是先生“北漂”的第六个年头。他对宏观出版环境、微观组织发展的思考在清华大学出版社取得了令人欣慰的实践效果，不仅建立稳定了专业化的编辑团队，还着眼于未来推进精准化的品牌营销。作为总编辑，他常常提醒自己，也告诫管理团队，一个文化企业，除了要有精品、品牌产品群、强势板块外，根本的还要有人，有一支能战善战的队伍，有名编辑。无论有多少头衔，他说，“我首先是一名编辑”。我相信，只有身居高位而又脚踏实地，才能真正地顶天立地。先生便是如此。

一个人一生忠于一份事业。这是对生命的一份敬重，也是对周遭人世的一种通透释怀。先生的纯真在于，他看到了行业光鲜亮丽背后的隐疾，但他仍然义无反顾，不断贡献自己的才能和热情。

他就像一面镜子，毫无保留地释放自己，坦荡宁静，而每一个经过他的人，都能更好地认识自己。而镜子本身，已然经受住了时间的考验。我想，先生所写的每一个字都将经受住时间的考验，成为时代纪录。这也是这本书最大的价值。

我们都是见证者，与有荣焉。

王燕青（《南方周末·人物周刊》记者）

2017 年 11 月 1 日

一直在追梦的出版人

(代前言)

20多年,一晃而过。

1995年,学校一纸调令,把我调入了三年前我参与筹备最终却没有留下的出版社。可我也没有想到,成立两年零七个月的出版社那时正陷入了艰难的困境。7月,正是高校出版社投入的高峰,大量的图书需要在开学前出版,可财务账上赤字2万元的出版社,有哪个印刷厂愿意来承印回款无望的出版社的图书?可以想见,我的前任带着员工在怎样艰难度日。一个成立之初就被断奶的文化企业,上至决策者,下至普通员工,无一不是出版战线的新人,曲折、弯路乃至高额的“学费”,是无法避免的。尽管我理智地觉得,正是我的前任的摸索、探求,为后来的我提供了诸多宝贵的借鉴;尽管我也清醒地意识到,这样的坎坷、这样的困境,对于一个市场竞争已经日趋激烈又无各式点滴积累的出版社来说也许是无法避免的,可我得面对现实——以最快速度筹集资金,把开学用书按时出版,否则合同违约、客户丢失、信誉被损,那出版社真的将陷入无药可救的境地了。

与一起到任又很快升迁的社长商量如何渡过这个难关,唯一的途径是借钱。学校那里无望,自收自支的企业单位,在你困难的时候是没有人愿意问津的,何况学校同样面临着资金的严重缺口;银行贷款同样无望,一个陷入困境的企业,又有哪个银行愿意把钱往无底洞里投?我是银行经理也不会做这样的傻事。更何况当时贷款必须有3A级企业的担保,谁会傻乎乎地

来做这样的担保？唯一的办法只有私人出面借钱。

平时的人脉关系派上了用处。我一一拜访平时私交甚好的朋友，述说出版社目前的难处，希望他们能伸出双手，扶持我们一把，我只要求4个月的借期。那些学校二级单位还有些积蓄的朋友仗着义气，慷慨解囊，少的10万元，多的50万元，在半个月里我筹集到了115万元，终于如期解决了开学用书的出版印制费用，年底书款回笼，马上还账。第二年的七月，我又是如法炮制，筹集了150万元应付开学用书的投入。那可是二十世纪的150万元啊，今天回想起来，还真有点后怕，万一全赔了，我就是倾家荡产也偿还不了债务。1996年10月下旬的一天，当发行科长从省新华书店一笔拿回300多万元书款时，我心中的感慨是无法用语言来形容的，因为从这一天起我们出版社就既无内债又无外债，终于彻底走出了经济上的困境。我感谢在我们社陷入困境时伸出双手的朋友们。

在那个年月，我，一个主管市场的社领导，一年基本上三分之一的时间出差在外，与我发行科那四个年龄加起来不到100岁的小伙子，拉着样书箱，挤着公交车，吃着方便面，成天奔波于全国的图书市场。在社里，与全社员工一起顶高温、冒严寒，厂里送书的卡车一到，不用招呼，员工们一呼啦就上去卸货，因为我们社领导一样是搬运工，夏天甚至光着膀子在烈日下卸货。那时全社只有一台壁挂式空调，还是在学校领导宣读我们任命的时候，我看着挤在会议室里的员工满头大汗的情景，第二天赶紧在会议室安装的，为的是让编辑们可以有一个能待得下去看稿子的地方。回想这个场景，我真的感谢当年一起走过来的员工，没有大家的艰苦努力，何来出版社的今天？正因为如此，所以才有我那个10年社庆不搞大庆搞“忆苦思甜”的提议。

每每回忆起这段可以称得上是艰难困苦的经历，给我的是不断努力前行的动力。刚到出版社的我，内外交困，出版社的困境缠绕着我，我深爱着