



新年的充实与“充虚”



2026年转眼到了。在北京与一些年轻的作者和编辑在一起,我说了一句老掉牙的话“光阴飞逝”。我不知道飞逝的感觉是不是每个人都有,因为我不能代表其他人,但确实感到自己没有片刻自主的时间,没有片刻的闲暇时光。

叔本华说闲暇是人生的精华,我没有了闲暇,便丧失了精华。我15年前在读曼昆《经济学原理》时,看到闲暇是人类的满足,而这种满足也需要“成本”——时间成本和未能取得收入的“机会成本”这样的结论时,我有一种醍醐灌顶的透彻,我对分秒必争工作产生了怀疑,因为我为“闲暇”而付出了太高的成本,反而自以为是地以为那是“充实”。对于充实已久的我来说,“充虚”成了我向往的目标。我没有经历过过多的“充虚”,希望新一年能够“充虚”,向往着在“充虚”的状态下让光阴不再飞逝,而是“度日如年”。

一年很快,十年也并不漫长。最近完成了一些重大出版项目,掐指一数,都是五到七年甚至十年之前的项目,而这些项目当年启动时的情景仿佛就在眼前,如“抗战专题史研究”(计划100卷)、“国家文化公园画传系列”(5卷,刚完成)。这些项目有很多是和现任凤凰教育出版社社长樊明一起完成的,于是我让他写下他所经历的事情,想不到他写了更为久远的往事:创办江苏凤凰科技出版社广东出版中心,以及管理运营北京凤凰含章公司的经历,那是他极为充实的岁月。鉴于文章太长,我选了一半,后一半择期再发。

10年前,我在江苏人民出版社当社长时接待了时任辽宁人民出版社的副社长张洪和社长助理艾明秋,从此开始关注辽宁人民出版社的发展,曾于2018年专门到辽宁人民出版社去学习,并与该社蔡文祥社长和张洪副社长结下深厚友谊。多年来,我很关注小艾(我总是这么称呼艾明秋)参与出版的事和书,也时常在书展上见到她,于是我邀请现在主持出版社工作的小艾副总编辑写一篇文章。她在极度繁忙中完成了任务,写的竟然也是一二十年前编辑出版工作中的一件件往事。

当我们回忆往事的时候觉得很充实,这大概就是“充实”的意义和价值。当我们无比希望“充虚”的时候,其实我们很充实。

——主持人 徐海

徐海总编辑嘱我写篇稿子。思来想去,自觉并无多少可圈可点的事迹,倒是教训与遗憾不少。且说一件至今令我怅然的事吧。

2009年,我担任辽宁人民出版社文史编辑室主任。彼时《辽沈晚报》在辽宁省内影响颇大,该报读书版负责人、我的吉林大学校友小胡同志提议,和我们联合在报上开设“辽沈国学大讲堂”栏目,由我们提供作者与内容。她的这个构想与我一拍即合,随即我就开始寻访合适的主讲人。

我们力求邀请名家,辗转请来了钱逊、周桂钿、龚鹏程、葛荣晋诸位先生。最初的策划是想请先生们围绕中国传统价值观的核心要素“仁义礼智信”阐发现代意义,后续再解读道家思想。我们的初衷非常明确:不做艰深的学理考据,只聚焦于思想的当代转化与日常应用,探讨古老智慧如何融入今人的生活。现在看来,这算得上是中华优秀传统文化创造性转化的一次早期实践。

栏目启动后,内容渐丰。四位先生连载数十期后,小胡提到文章毕竟是在报纸上刊登,希望找到更接地气的作者。比如她提到翟鸿燊——当时很多机场都在播放他的讲座。我曾多次观看他通过分析《亮剑》的桥段,讲解企业领导者如何进行有效沟通、提升管理能力。当时能邀他撰稿实属不易,他在该栏目连载了数十期。后来小胡又提出希望有人来讲《易经》,当时沈阳大学的张国明老师讲解得很接地气,他也写了数十期。

栏目内容后来结集成书。我们出版了《四大家解读儒道人生智慧》,四位学者基于《论语》《老子》《庄子》等典籍展开对话。当时封面设计几经周折,我向设计师提议呈现出儒道代表人物对话的感觉,得到了大家的认可。龚鹏程老师曾在我社出版《国学入门:人人都能看懂的国学常识》,获得了资深审读专家的好评,我们当时建议每位编辑都应该阅读。随后,我们又陆续推出了周桂钿教授的《国学的智慧:中国人立身之道》、葛荣晋教授的《老子的商道》,以及钱逊先生的《孔子的活法:〈论语〉里的人生之道》。其中,《孔子的活法》这个更通俗的书名,蒙钱先生欣然同意采用。该书后来入选“首届中华优秀传统文化普及图书推荐活动”目录。

然而,遗憾也相伴而生。一些筹划中的项目,例如当时市场尚属空白的汉字主题通俗读

出版社如何经营好合资公司

□樊明

2013年,凤凰含章公司成立。这是江苏凤凰科技出版社广东出版中心发展历程中具有里程碑意义的转折点,自此中心迈入规模与效益双提升的跨越式发展阶段——年出版图书品种从40种左右激增至200种上下,年营收也从700多万元跃升至7000多万元,发展势能全面迸发。从2013年至2019年,凤凰含章共出版新书1300多种。尤其在公司成立初期,正值全面开拓市场渠道的关键进程,如此充足的新品供应,极大地保障了下游渠道的开拓扩张和正常运营,为公司的起步发展筑牢了根基。

这一突破并非偶然,而是顺应行业发展趋势与社内战略布局的结果。回溯2013年前后,国内出版业正经历深刻变革,并购重组浪潮迭起,企业混改与混合所有制成为发展主流,规模化、集约化发展成为行业突围的核心共识,行业巨头纷纷加速布局:凤凰集团成立北京凤凰联动文化传媒有限公司,中南集团组建中南博集天卷文化传媒有限公司,而江苏凤凰科技出版社(以下简称苏科社)早已孵化出凤凰汉竹、凤凰融合、凤凰新联等多家合资公司,积累了成熟的合资合作经验。

为避免合资公司“只建不管”,苏科社建立了完善的配套管理机制:为每一家合资公司配备专属内设服务部门,全面负责合资公司的选题申报、三审三校、生产进度把控与质量监管等核心环节,同时将合资公司的营收、利润与对接的内设服务部门考核直接挂钩,以责任绑定激发服务效能。当时,我在广州及上海等地开展多轮调研,与多家企业深入接洽后,最终与北京含章行文书有限公司达成合资共识。

2013年8月8日,苏科社与含章行文公司共同出资成立凤凰含章文化传媒(天津)有限公司。公司治理层面,由苏科社社长担任董事长,委派财务总监履行财务监管职责;我则以中心主任身份,兼任凤凰含章董事、总编辑与副总经理,带领中心团队全面保障公司运营发展。公司每季度开一次董事会暨经营分析会,讨论生产计划,跟进生产进度,分析经营目标达成情况,确保经营发展稳健有序。

凤凰含章成立之初便明确了三条产品线,每一条线我们都深耕不辍。

第一条产品线是涵盖营养菜谱、养生保健、健身旅游、家庭收纳等领域的生活类图书。这条产品线后来逐步形成了“凤凰含章”的生活书品牌,同苏科社“凤凰汉竹”“凤凰生活”品牌形成互补,同时还带动了苏科社内设部门的生活类图书选题增长,苏科社在开卷数据“生活类图书”细分市场中的排名很快跃居第一,并且一直持续至今。

第二条产品线是“易人外语”类图书。我们秉持“会说话的图像语言学习法”和“易人外语,易学就会”的品牌理念,化繁为简,让外语学习变得轻松、高效、有趣。凭借活泼生动的内容和独特鲜明的产品特色,“易人外语”在同类图书市场独树一帜,像《跟着美剧学英语看这本就够了》系列、《英语语法分解大全》《快速记忆英语单词口袋书》《30天学好英语语法》等书,销量均破十万册,在同类书市场排名名列前茅,成为很多外语学习者的首选。

第三条产品线是“含章文库”系列社科文艺产品线。此类图书涵盖诸多国内名家经典,比如《边城》《湘行散记》《人间草木》《吴晗论明史》《西方美术史》等,均取得了不俗的销售业绩。2014年策划出版的马歇尔·卢森堡的《非暴力沟通实践篇》,至今累计销售超50万

册。从2015年开始,我们陆续开发出版“大家谈”文史经典系列20多种,其中蒋廷黻《中国近代史》、吕思勉《两晋南北朝史》、胡绳《二千年间》等一度热销。

中心产能扩大的同时,我还坚持“两条腿走路”:一方面给合资公司提供出版保障服务,按时申报选题、审稿,保证图书质量和出版进度;另一方面向凤凰含章团队学习,相互配合支持,继续做好中心自己的产品线。2014年,我们拿到了北京电视台《养生堂》《我是大医生》节目的授权,出版的《养生堂教你健康100分》当年就卖了15万册,《我是大医生:医生不说你不懂》当年卖了14万册,后来系列图书累计销量超50万册。凤凰含章公司策划的“食在好吃”系列图书总销量突破500万册,《零基础学会推拿按摩》《图解黄帝内经》《图解本草纲目》等图书市场反响很好。2016年,广州合生元营养与护理研究院主编的《儿童常见病护理手册》印了468万册。结合广东地域特色,中心为广州地铁公司的一线从业人员出版了安全培训系列教材。和中山大学肿瘤防治中心合作出版了肿瘤科普相关的多册图书,这些结合当地资源开发的特色选题备受关注。中心近几年与时俱进,不断调研市场需求,逐步培育出亲子家教、自然科普等产品线。《唤醒孩子的内驱力》累计发行26万册,总码洋突破1350万元;《真希望我爸爸读过这本书》通过新媒体平台精准推广,累计印刷6万册;《父母的认知和觉醒》首印1万册很快售罄,展现出强劲的市场活力。在自然科普领域推出《生于寒冰》《看不见的动物》《飞鸟奇缘》等优质图书,其中《生于寒冰》总发行量达2.8万册,单册总码洋突破526万元,在如今图书市场遭遇寒潮的情况下,这些产品还有着不错的市场表现,这与中心团队的专业化成长与长期聚焦主责主业是分不开的。

在中心的工作,包括与凤凰含章公司的携手并进、共同成长,是一段非常愉快的经历。这段经历教会我许多,也积累了一些关于出版社驻外机构的建设发展以及与民营出版公司开展合作的心得与思考。

第一,选好合作对象很重要。要找出版情怀、人品好、业务熟的,公司有合理股权架构的。当时含章行文公司有三个股东,分工合理,互相配合,这样的机构设置能把每个人的专业特长都发挥出来。

第二,产品结构 with 出版社互补。苏科社当时正在重点打造生活类图书板块,也希望各部门各合资公司形成各自的特色,走差异化路线,大家共同把这个板块做强。后来就逐步形成了“凤凰汉竹”“凤凰含章”“凤凰生活”三个生活类图书子品牌。

第三,服务管理要跟上。我们以部门为单位为整个公司服务,解决选题申报、三审三校、生产进度、质量管控等问题,还提供国有出版资源和作者资源,包括利用社里已退出市场的“老书”新做,一起打造畅销书和常销书。苏科社每年被凤凰传媒表彰的年销10万册以上畅销书有十几种,其中凤凰汉竹公司和凤凰含章公司的产品居多。

第四,建立合理的激励考核机制。苏科社把合资公司的效益和对接部门的效益挂钩,有效调动了对接部门员工的工作积极性。

第五,定期开董事会和经营分析会很有必要。不光要讨论选题,还要分析经营情况,这样才能保证公司良性发展。

第六,驻外机构分管领导和中心负责人的关心、共情很重要。广州远离总部,对总部的资源、管理、职能服



始于跨界的出版生涯,给予

我更为开放包容的视野与空间;

而优势互补、精准定位、市场导

向和全局管理,最终引领我和团

队走向融合发展的未来

务一般很难借到力,作为分管领导或中心负责人,就要经常性把总部的关心带给当地员工,想他们所想,急他们所急,与社里相关部门做好沟通,鼓励他们好好工作,积极参与总部的各项活动,组织他们经常回总部参加选题论证会、经营分析会、年初工作会和年终联欢会等,让中心员工切实感受到苏科社大家庭的温暖,增强归属感和幸福感。

我进入出版行业二十多年,没做出什么大的成绩,只是坚持一步一个脚印走过来。如今回望这十年的实践,从领导安排接手当时无产品、无收入的出版中心,到策划畅销图书选题、搭建起相对稳定的产品线,再到成立合资公司,最终实现规模化品牌化稳定发展——我所亲历的出版机构的发展之路,也是以产品实战印证出版规律,回应市场逻辑,建构品牌范式的过程。因为,我们的每一次选题决策都基于出版专业化的底层逻辑,每一种研判选择都顺应了市场需求与时代趋势,每一步规划布局都凝聚了团队的深思熟虑与经验积淀,更重要的是,每一个努力拼搏的日子都离不开苏科社领导的支持、包容和中心团队的努力、坚持,更离不开家人的理解、奉献。

我深刻体会到,始于跨界的出版生涯,给予我更为开放包容的视野与空间;而优势互补、精准定位、市场导向和全局管理,最终引领我和团队走向融合发展的未来。希望这些经历和感悟,能给同行带来一点参考。

(作者系江苏凤凰教育出版社社长)

与“加热器般”的作者相遇

□艾明秋

化表达最鲜明的一部,从某种意义上来说,也是先生的绝笔之作。

有时最寻常的告别,事后才发现已被命运标注为最后一面。彼时钱先生的爱人已经驾鹤西去,他独自生活,餐食只是简单对付。当时中秋节刚过,据说那几天他仅吃了些月饼而已。这样的饮食习惯或许为他的健康埋下了隐患。后来去北京吊唁,听他儿子说病情与消化系统有关。但最后一面,他的精神状态极好。告别时,他坚持把我们送至电梯口。

那之后两个月,先生把稿子发到邮箱。其间换了几位编辑,因为我手里有别的事,一直未及处理,何况有些内容终需自己审读才知道如何把握更好。书稿中引用了许多《论语》《孟子》的句子,还涉及《左传》《中庸》《荀子》《宋史》等个别内容。为了让更多读者无障碍阅读,我想把这些引用部分以边栏形式全部进行直译。意见发过去后没有回音,追问才知先生正在做一项检查。后来他回复说:翻译可以按我设计的版式做出来看,效果好就好;每篇里的小标题不用加了;这本书本来就是讲座稿的集子,各篇独立成篇,有一些重复的地方也不必改了。翻译的文字,他让我参考其他版本自己加,但这期间总被一些事打断,书稿处理工作便又搁置了。

虽然先生去做了检查,但在我脑海中,他一直是最初见面时的模样——状态极好。张洪老师当时还赞叹,人的修为到一定境界才会有那样的神态,令人觉得百岁可期。我感受到的先生是平和、包容,仍有进取心。这份进取不为任何名利,而是活着的一种状态,毫无低级趣味,只是要尽可能留下些什么。我们还谈到请他到沈阳来一字一句讲《论语》,录下来制作视频。

2019年,先生连续三次问我书什么时候出来。8月22日凌晨,先生因病长逝,享年86岁。本可以让先生在生前看到的心血之作,因多种原因,终未能让他如愿。这份懊恼一直萦绕在我心中。

只因书中原本没有的旁注,耽误了书的出版。先生之所以不能亲自完成,其实是由于身体原因,已经无力承担了。最后,我们便参考其他书籍做了大意的解读。为保证注释的准确性,又请侯锡满老师审读把关。侯老师经常为中小学课本纠误,对一些注释提出了不同的理解。由于已无法就这些内容向先生请教,我们便在各章节后面附列了释义的不同条目,以供读者对照参考。

赴京吊唁时,先生的儿子说父亲一生最怕给人添麻烦。身体抱恙,总觉得可以扛过去,这一次,他也以为自己能挺过去。直到最后,上天或许怜他太累,终于让他安然歇息了。书出版后,我们托先生的儿子将新书奉至他的墓前。世人皆求不朽,而真正的不朽,大抵便是通过字里行间的温度,将一个人的精神与思想传承下去。

作为国学大师钱穆之子,我曾问先生对尊亲的记忆,他说分开得早,不太了解了。他曾说,传统需要不同的人从不同的层面去反思,自己方有心得。谈到父亲,先生说:“他对我来说,就是一个长者。就像一个加热器一样,不断向外散热。”

先生对我们来说,也是一位长者,也像一个加热器,不断向外散热。跟先生聊天,首先感到的不是他的研究有多深奥,而是他坐在那里,仿佛在与跨越千年的古人对话。多年浸润在传统文化的世界里,他将那些最经典、最宜居的房间(如《论语》)重新布置,装上现代化的照明(即进行现代阐释),并热情地让新一代人住进去。

先生微信名“书生”,这应是他的自谦吧。王勃在《秋日登洪府滕王阁饯别序》中写道:“勃,三尺微命,一介书生。”这大概是“书生”的最早出处之一。在现代社会,自诩书生的人越来越少。先生虽非王勃般的绝世奇才,却在传统中浸润深久,是传统文人知行合一的典范。

(作者系辽宁人民出版社副总编辑)



物,我们与龚鹏程老师合同已签却终未出版作品。翟鸿燊所著《做个正常人》书稿,至今仍未出版的书籍一起存放在我的书柜里。最近翻看,其中关于“国人为何厚爱关羽”的论述仍颇有启发。他从忠、义、仁、智、信、礼、勇的融合角度解读,并梳理了从宋徽宗到光绪皇帝历代加封的脉络。如今回想,当时若能坚持下去,或许可以塑造一个鲜明的传统文化品牌。遗憾的是,栏目持续仅一年多便停止了合作。那份让国学精髓真正“活”在当代人生命中的初心,只有一个开端。这份遗憾,其质不在于未曾开始,而在于一个可能枝繁叶茂的文化构想未能扎根生长,蔚然成林。它时时提醒我,文化传承之路,既需慧眼与热忱开创起点,亦需恒心与因势利导的智慧,方得始终。十五年倏忽而过,媒体生态已是沧海桑田。

与此相关的另一憾事,是与钱逊先生的最后一次合作。2018年,我与张洪老师去拜望钱先

文化传承之路,既需慧眼与热忱开创起点,亦需恒心与因势利导的智慧,方得始终

生,聊起《读书》上的一篇文章,并商议以此为基础合作一本《读〈论语〉学做人》,钱先生欣然同意。

关于《论语》,众所周知已有许多重要著作:如杨伯峻先生的《论语译注》几乎是所有《论语》读者的第一本参考书,钱穆先生的《论语新解》注重义理阐发,李泽厚先生的《论语今读》是哲学家视角的现代解读,南怀瑾先生的《论语别裁》是通俗生动的讲录,李零先生的《丧家狗:我读〈论语〉》是历史文献学家的犀利解读,其他还有多种角度的解读。钱逊先生是钱穆先生之子,一生致力于中国思想史和儒家经典研究。他的研究有深厚的家学渊源,尤其注重《论语》思想的现代价值与实践意义。《读〈论语〉学做人》意在延续《孔子的活法:〈论语〉里的人生之道》的定位,侧重面向大众的通俗化解读,将孔子思想融入现代人的生活方式,但避免过度个人化、心灵鸡汤式解读,要保持经典的本义与严肃性,做一部立足当代社会、注重实践性的《论语》解读作品。钱逊先生所有作品均延续了注重文化传承、强调儒家思想现代生命力的特点,而《读〈论语〉学做人》是其大众