

## 编辑故事

优秀编辑都有相当的自省力  
因而会产生强大的内驱力

我多年之前就曾经写过，文化产品本质上是时间消费品，有些是快消费品，有些是耐消费品，他们分别让读者消费即刻或长久的时间；行业与行业之间的竞争、产品与产品之间的竞争，本质上是对于时间的争夺，因为他们都消耗了读者的机会成本，而机会成本的本质是时间。因为“小屏”应有尽有、应乐尽乐，所以人们将更多的时间交给了“小屏”，因此，最近一两年来，学界、业界越来越多的人开始看空出版业，并悲观地认为这个趋势已经形成。

我不这样看。在上期的“编辑故事”里，我认为关键在人，只要有认真做好出版的人，出版会摆脱目前的被动局面和难看趋势。被动局面和难看趋势，缘于好好做出版的人越来越少。能给我们提供借鉴的，是不久前上映的电影《给阿嬷的情书》。大家看到，这几年电影业总体不景气，人均观影次数下降，但每年都有叫好又叫座的影片诞生。《给阿嬷的情书》以极小的投资获得了极高的票房，成为“内容为王”的经典案例。这证明，如果有真正认真做电影的人，一定会出现好的电影。这是从行业角度看，如果从产品角度看，每年也会出现销量很好的图书，而这些被市场追捧的好书背后，都有优秀编辑的身影。

优秀编辑身上具有敏锐、认真、细致、专注的思考禀赋和工匠精神，能将图书做到位，因而实现两个效益的最大化。然而，人无完人，他们总有疏忽和大意的时候，但区别于普通编辑的是，他们会不断检视自己的所作所为。他们总是记住自己疏忽和大意的往事，常常陷于遗憾、后悔和自责之中。这是我长期观察的结果。

于是有了惊人的巧合。本期我邀请的两位作者，一位是人民教育出版社刚退休的社长黄强，一位是履新不久的江苏凤凰美术出版社副总编辑郭渊。黄强社长是我向来尊敬的出版人，有着极为宽广的胸怀、彬彬有礼的风度和专业扎实的能力，他由最近见到的一位作者想起多年前编辑的一本书；郭渊则是通过这两年做的两个效益俱佳的两本书，反思以前曾因自己不够“执着”而错失的机会。

优秀编辑都有相当的自省力，因而会产生强大的内驱力。这两篇文章，一定会引起所有优秀编辑的共鸣，因为他们一定都有与黄强社长和郭渊副总编辑类似的经历和共同的感受。

——主持人 徐海

2025年年末的一天，我社副总编辑朱于国敲开我办公室的门，给我带来了惊喜。随他而来的是中央民族大学教授周润年，一个多年未见的老朋友。周润年是河北康保人，蒙古族，1978年中央民族学院毕业后，一直从事藏学的教学和研究工作，成果丰硕，还兼任西藏大学、西藏民族大学等多所大学的客座教授。

落座后，从他依旧质朴生动的表情、洪亮的语音和爽朗的笑声中，得知他接受人民教育出版社的邀请，参加了西藏自治区教育厅组织的藏语文教材编写工作。2025年4月，我去西藏调研，与西藏自治区教育厅副厅长于涵、岳永杰，西藏人民出版社党委书记余翔、副总编辑王建龙等人深入交流，他们希望得到人民教育出版社的支持和帮助。我们商谈了许多合作和支持事项，编写藏语文教材便是其中之一。后来，这套教材要送国家教材委员会审查，需要加快进度，教育部也希望人民教育出版社从编写出版方面加大支持力度，于是便有了周润年教授深度参与、审稿把关之事。

周润年教授是我的一位老作者，交谈中我回忆起许多往事。我们第一次见面是1992年初秋的一天，当时我还是甘肃教育出版社的一个年轻编辑，我随《读者》创办者之一、时任甘肃少年儿童出版社总编辑胡亚权，老编辑魏宏泽来北京组稿，我至今清晰地记得大家在梧桐掩映中的中央民族学院博物馆见面的情景。除了周润年，在场的还有藏族学者丹珠昂奔、中央民族学院出版社社长莫福山、中央民族学院博物馆李双剑老师等，当日大家谈了许多，交流甚欢。此后，我和甘肃的几位编辑经常来北京找他们，他们几位也经常去兰州。那一时期，甘肃出版界在藏学图书出版方面与以中央民族学院为主要力量的藏学研究界形成了良性互动，出版一批藏族文化方面的图书。比如，甘肃人民出版社出版了谢启昆主编的《藏

屈指算来，在投身出版事业的第20个年头，我对市场选题再次顿悟，似有灵犀点破，也算是二度开窍。那是2015年，《秘密花园》由后浪出版，一上市就火到几乎人手一册，一时洛阳纸贵。

而我和这本书的初遇是2012年，我在伦敦大英博物馆的文创店看到它，觉得内容讨喜，便买了两册，一册自存，一册赠予做幼教的朋友。友人对这书爱不释手，翻看良久后问我：“这样有趣的书，你何不引进国内出版？”我闻言心中一动，便顺势请教这书有什么实际的应用场景。朋友略一沉吟，说：“现在幼儿园正缺这样甜甜的墙面装饰画，把这些花草草摺页到墙上给孩子们看，书里的图也可以给小朋友填色，又好玩又启智。幼儿园肯定都需要。”

我兴冲冲回到社里，将选题报了上去。不料营销部同事兜头一盆冷水，三言两语便轻飘飘地将我这想法否定了。那时候，我竟不知如何申辩，心里暗想，区区一册单色图画书，不做也没有什么大不了。

谁知后来《秘密花园》竟风靡成那般光景。那些天我闭门细想，当初就没能把营销说服呢？一本图画书，明明有它的妙处。这“没能说服”不在口才，根子在思维，脑袋里高墙耸立，即便获知信息不少，可彼此不能贯通也是枉然。譬如这本书，明明友人给了我启发，我却没能让它再生出更好的新念头，没能将那一粒畅销的种子，牵引到市场的土壤中。

经过这事，我就反省自己，往后每遇着好选题，不许偷懒，论证的思维得活络一些。对于自己的知识盲区，也要多做功课，一处一处去补。真正好的选题策划，是需要靠平常笨功夫去养的。

当然，思维活跃、维度再多，也不能一味纵逸，漫无拘束，否则便失其所依，散于无形。江苏凤凰美术出版社立足艺术出版，思想不能偏离。某日翻到霍金著作《果壳中的宇宙》，老实讲，这本书内容深奥，我并没读完。不过，这书名倒给了我一个绝妙的譬喻。我们做出版的，在诸多产业里，不正是一枚果壳吗？而我们美术出版社，亦是一枚有专业特色的果壳。果壳代表的是系统、是垂直、是调性、是品牌。有本事的编辑，在果壳里能打通任督二脉，策划选题永无穷尽，能养成宇宙，能让果壳更加耀眼。我偶尔也会想，《秘密花园》如果在我社出版，是否能如此畅销？如果仅仅作为一个编辑，这个答案我是不太想回答的。

凤凰出版集团于2021年举办了为期一年的资深编辑培训。这一年的课程，给我启发颇深。课题交流时，余江海、徐海两位一直不厌其烦地讲：出版社最宝贵的财富，是构建能驱动出版产业运转的人才体系。他们都倡导，培

## 将多出好书作为编辑永久的追求

□黄强

族传统文化辞典》、丹珠昂奔主编的《藏族大辞典》，前者获中国图书奖，后者获中国藏学研究珠峰奖。甘肃教育出版社出版了丹珠昂奔的专著《藏族文化发展史》，我担任责任编辑，此书荣获精神文明建设“五个一工程”奖、中国藏学研究珠峰奖。周润年老师除了参与前述两部辞典的撰写工作，还在甘肃教育出版社出版了两本专著。一本是他和刘洪记合著的《中国藏族寺院教育》，由白玉岱总编辑亲自担任责编。此书基于实地调查和对藏文文献、汉文文献的认真梳理研读，兼顾历史书写与现代转型，获北京市哲学社会科学优秀成果奖一等奖。

另一本是《西藏教育五十年》。为了写好这本书，周润年老师在多年藏学研究和教学实践的基础上，先后十多次深入西藏进行田野调查，足迹遍布50多个县市。我担任这本书的责任编辑，编辑过程中与周润年老师频繁交流，结下了深厚的友谊。我认真进行材料梳理、图片核证和文字加工，也动员美编在装帧设计上下了功夫。这是系统研究西藏和平解放以来（1951—2001）教育发展情况的学术专著。作者结合档案研究与实地调研，叙写了西藏教育所取得的历史性成就，并就西藏教育面临的挑战与发展路径进行了分析，提出了西藏教育现代化的战略思考。在编辑的过程中，我也增长了许多知识。比如，西藏教育是如何从寺院教育过渡到现代教育的，西藏人学率为何提高得如此神速，汉藏双语教育的理念是什么、具体是如何实施的。由于西藏教育是在社会制度和教育制度发生巨大变革的基础上进行的，是在无现代学校、文盲率超过95%、入学率不到2%的条件下开展的，是在世界上海拔最高地区实施的民族教育，因此这本书的选题和内容还是颇为引人关注的。

一本书的命运就像一个人，是各种必然因



黄强

素和偶然因素综合作用，我们不能要求一定得到什么样的结果，但确实需要在每一个环节都虔诚努力。我们当编辑，要看编的书有没有用，对社会、对读者有没有价值。更为重要的是，要将多出好书作为自己永久的追求，以良好的心态一本又一本本地编下去。而这中间，编辑与作者之间不离不弃，为了同一个目标而不懈努力，也是弥足珍贵的。

前段时间见到中央党史和文献研究院原副院长吴德刚先生，他曾两赴西藏，先是支教锻炼，1990年至1991年开展了为期一年的教育调研，走遍42个县的全部高校、中专及半教中小学，撰写了30万字调查笔记；后来在教育部门任职，1998年至2001年任西藏教育厅副厅长三年，对西藏教育有切身的体会和深入的

一本书的命运就像一个人，是各种必然因素和偶然因素综合作用，我们不能要求一定得到什么样的结果，但确实需要在每一个环节都虔诚努力

研究，著有《西藏教育研究》《西藏教育调查》，两书均由高等教育出版社出版。偶然间与他谈到周润年教授的《西藏教育五十年》，他认真地说，这是西藏教育研究的奠基之作，是研究西藏教育必读的几本书之一。

2017年5月，周润年和塔娜共同修订《西藏教育五十年》为《西藏教育六十年》，将有关资料和内容补充延伸至2011年，仍由甘肃教育出版社出版。而这次周润年教授因为参加藏语文教材的编写来到人民教育出版社，我们愉快相见，可谓是在再续前缘。衷心祝愿周润年教授学术之树长青，枝繁叶茂，在藏学研究特别是西藏教育研究方面不断取得新收获。

（作者系人民教育出版社原社长）

## 做好一本书犹如翻过一座山

□郭渊



郭渊

出版人就是依赖系统思维、系统协同而存续的物种，在出版生态中把集体行为当作方法论，下“笨功夫”以求进化

训不是为了培养单打独斗的精英编辑，而是要坚持团队协同、实践导向、问题导向，让团队在实战中磨合、生长。

这话我听进去了，巧的是，当时手上恰有一部《敦煌岁时节令》稿件到了。我想，何不就着这本书来一场真正的团队实战？我向时任社长陈敏汇报，陈社长很支持，随即组成项目团队，四个部门各一至两人：发行、新媒体、出版中心、出版部。你一听这跨度，就知道不容易。但这个临时攒起来的“战斗小组”，几乎没有经历过什么磨合期。为什么？后来我读余江海关于出版的论述，他有一个观点：团队协作的最高境界，不是流程上硬绑在一起，而是价值认同与自我发现的愿力，这是基石。我们团队的状态，就是对这句话的完美验证。

我们团队每周进行思维碰撞，最终决定首发众筹平台。这是我社第一次众筹，选这个项目不是拍脑袋决定的。不是所有品种都适合众筹，你得审慎掂量，这个项目究竟有没有独特的价值，能够让读者心甘情愿地提前解囊。敦煌文化魅力，“岁时节令”的生活温度，恰好击中了这个点。成本和周期都卡得很紧，我们排除了一个障碍，最后拿出让读者赞不绝口的装帧设计与文创。后期的微信公众号宣传推广，大家也是一起扛，“编辑营销一体化”所产生的超强执行力，构成了整个众筹项目的节奏器，也锻造了团队的战斗力。

《敦煌岁时节令》在众筹平台备受瞩目。众筹通道刚开启一分钟，便完成了既定目标，

最终共筹到金额20余万元。出版后加印数次，上市便跃入豆瓣读书“最受关注艺术类图书”榜单，入选2022年度“中国好书”，同时还荣获其他诸多奖项。不少读者反馈说，从这本书里他们体会到了出版社的用心与专业。

事后，我组织了一场分享会。这本质上是一次“知识萃取”的聚会，目的在于给同仁在后续团队协作中提供借鉴，一种类似《秘密花园》所触发的打破见识与能力“茧房”的驱动力。我一直想做一本叫好又叫座的大书。它不同于被“束之高阁”的学术巨著，而是那种能热卖、能让人主动发朋友圈的书。前两年，江苏凤凰文艺出版社《玉润中华》出版，厚厚一本画册成为集团销售明星，这再次激发了我的愿力。恰在这个节骨眼上，同事安然和“十点读书”团队搭上了线。双方一聊，发现彼此都有“想搞个大项目”的火苗。火苗虽小，架不住心大。于是，我把之前没敢做的选题拿出来——山西寺观壁画。

这选题我想了很久，一直觉得它“能打”。你想，山西那地方，地上文物多到什么程度？随便一个村子的庙里，可能就有宋元明清百平方米的壁画，神仙鬼怪、市井生活、宫廷宴饮，全画在墙上，而市面上却少有这类的图书。

当年《敦煌岁时节令》的老班底再次组队，《地上看山西：中国古代寺观壁画》项目组正式成立。基本的方案就是：大8开画册，让读者翻开它，就能感受古刹壁画的强大气韵。销售目标很朴素：卖它一万册！

当然，口号喊得再响，活儿得一件一件干。首先是见作者，极短的时间内我和项目组往返杭州数次，谈稿酬、定体制、要图片。同时和“十点读书”敲定了合作框架。想法很美好，现实却很骨感。原计划工期四个月，我们干了整整八个月。这八个月里，我们每周开一次例会。开会内容从“选那座寺院的壁画”一路细化到“这张图的颜色如何定调”。遇到的问题一个接一个：书稿体例、内容择取、图片遴选、文字编校、装帧设计，每一项都经常推翻重来。

我主要负责统筹和装帧。什么叫统筹？就是有问题所有人都找你，你也得去找所有人。装帧要把封面、版式、纸张、工艺全部打磨一遍，光是整体方案，我们前前后后做了七次。在书稿编辑过程中，争执自然是少不了的。我们的争执涉及寺观取舍、图片遴选、时间节点等一系列问题。

有一次争执，我觉得特别有代表性，值得单独说一说。那是项目推进到大约第四个月的时候，游戏《黑神话：悟空》上线，山西旅游瞬间火爆，我的焦虑值也直线飙升。在例会上，我提出了自认为务实的方案：“现在已经拼书的整体框架搭出来了，赶紧抓紧时间出版。至于某些资料不好找可以放一放，文字与图片质量可适当牺牲一下。先把书做出来，如果加印再完善。”我还列举了英特尔造芯片的迭代生产理念。项目成员安然立刻反对：“不行！”我还没来得及及回应，他又补了一句：“咱做这本书，必须力求完美。”话说得干脆利落，掷地有声。我明白他是错的。最终我们按既定要求，把每个细节都打磨到自己能力范围内的最高水准。顺便提一句，工期在第六个月的时候，大家都很累，安然为赶进度也打算牺牲部分书稿质量，我用他的话回击了他，后来我们还拿这事彼此调侃。

2025年2月，《地上看山西：中国古代寺观壁画》正式上线。画册收录37座寺观壁画、共700多幅照片。从佛光寺到开化寺、岩山寺，最后以永乐宫收尾，全书600多页，呈现了山西最经典的壁画，精彩至极。八个月苦磨没有白费。这本沉甸甸的画册，上市后好评如潮，不到一年便卖出了18000册，并接连斩获各类奖项。

如今想来，从《秘密花园》的错过，到《敦煌岁时节令》的圆满，再到《地上看山西》的死磕，我犹如翻过了一座座山。山虽不高，但每跨一座都是修炼和积淀。

我们出版人就是在果壳里依赖系统思维、系统协同而存续的物种，在出版生态中把集体行为当作方法论，下“笨功夫”以求进化。唯如此，才能让果壳里的宇宙持续稳定地焕发生命力。

（作者系江苏凤凰美术出版社副总编辑）