

徐海:专业读者的正反面

深耕出版行业三十余年,从出版的“门外汉”再到执掌全球出版前十的出版机构的内容生产,凤凰传媒总编辑徐海目睹并亲历了改革开放以来出版行业的每一次转型。其新作《出版的正反面》,立足三十余年从业经历和实践经验,深度剖析出版的每个环节:出版社究竟是如何运行和经营的?出版人的核心素养和技能是什么?出版过程中可能产生怎样的偏差或失误?未来出版发展的路径在哪?徐海在书中对这些问题做了详细解答。在新书上市旋即二刷之际,徐海接受现代快报专访,讲述自己的出版心路。

现代快报+记者 陈曦 张奎仟/文
牛华新 顾闻/摄



1

2012年,徐海从江苏省新闻出版局调任凤凰出版传媒集团,彼时摆在他面前的有两个选择:凤凰传媒综合办主任或江苏人民出版社总经理。不过很多相熟的朋友都不建议他去出版社。

当时苏人社在集团各出版社中属于“穷弱社”,士气不是很高,一些员工在出版社的平台上忙自己的事,基本放弃市场,只出版有经费保障的图书,经营状况也不太好,一年仅有200余万净利润,还有一些租型款未付。

“可是,调到出版集团,不出版工作有什么意义呢?”徐海说,虽然在那之前没干过企业经营,也没做过出版实务,却始终对出版抱有很深的情结,这是一个既创造利润,同时生产的产品还能给人带来思想启迪的行业。

他来到苏人社,给自己定下了三个目标:赚钱、出好书和育新人。从到苏人社的第一天开始,徐海每天的工作时间都是12小时——早上七点到单位,晚上七到八点离开单位。他总是第一个到单位和最后一个离开单位的人。

“一份耕耘一份收获”绝对是个谎言。”这是徐海常常挂在嘴边的一句话。他说,如果有一份耕耘便有一份收获,那全世界的人都会去耕耘。正因为一份耕耘没有一份收获,很多人才不去耕耘;有十份耕耘才有一份收获,因此,我们必须做出比别人九倍多的努力才能保证有一份收获。

对财务工作不熟悉,理不清借和贷的头绪,徐海为此专门找了三本会计学的书来读,从头至尾,一本本地吃透。“真的很累,因为不快活。但要掌握一门知识,一定是在不快乐的情况下阅读的。”

有编辑说徐海是出版行业的“外行人”,搞不好出版工作。徐海听了不以为意。为了深入出版的每一个环节,他经常到编辑部、营销部、发行部去跟一线员工聊天;为了凝聚班子成员,调动工作积极性,他一有空就直接到副职的办公室交流商讨,逐渐变得无话不谈,共事时也尽量相互体贴、谅解和补台。

2

对出版人而言,第一要务是出好书。

到苏人社第一年,徐海带领人员紧紧地抓住了十八大召开后理论读物面临巨大需求带来的重要历史机遇,通过出版项目与业界、学界构

筑了极为重要的良好人际关系。那段时间也正是江苏理论工作开展得最好的时期之一,全省理论工作者在省委宣传部的凝聚下创作了大量一流的研究成果:《“四个全面”研究丛书》《社会思潮怎么看》《社会主义核心价值观研究丛书》《新发展理念研究丛书》《精神之钙》……这些理论成果由苏人社出版后,在全国产生了很大的影响,发行量也很好。

在出版社期间,他本人亲自“改造”“深挖”过不少好选题。“大家丛书”是苏人社与央视教科频道合作的项目,频道每推出一位大家,出版社就出版一部传记。虽然书销得不错,但延伸产品一个也没有。徐海到出版社后,认为汇聚这么多大家的一个平台,仅仅出版他们薄薄一本小传十分可惜,就想将选题链向深度延伸,于是他要求编辑在每次拜访大家之后开发延伸产品。

2012年冬,徐海有机会拜访丛书作者之一、香港基本法重要起草人许崇德。考虑到党和国家最高领导人非常重视宪法的作用,注重宪法的宣传和普及,他便想,何不请许老先生组织这方面的选题。在徐海的恳请下,许崇德同意并组织他所有的名弟子撰写一套“宪法知识丛书”。选题刚立项,就入选了“十二五”国家重点出版规划。丛书出版后,取得了很好的社会反响。

“《丘成桐传》也是‘大家丛书’中的一种,但后来的《我的几何人生:丘成桐自传》却在译林出版社出版且大卖特卖,不到一年就卖了10万册。”虽然如今已经离开苏人社,担任集团分管内容产生的总编辑,徐海仍为苏人社“错失丘成桐”惋惜,为译林社拍手叫好,以此说明“深挖”的重要。

3

“出版社社长是最能够体现人生价值的事业。”徐海说,这项工作带给他很多快乐,“我们承担了这么多的使命:传递知识、滋养民众,同时能够养活自己,其乐何极?”

在徐海任内,江苏人民出版社的经济效益实现“九连增”,年度获得国家出版基金项目和资金总量开始跻身全国前十,多本图书荣膺“中国好书”,引进优秀青年员工数量急剧增长,圆满完成了他最初制定的三个目标。

不可否认的是,这些成就也得益于这十年中国出版行业的蓬勃发展。十年前,图书零售市场的总体规模只有400多亿,这些年已达千亿级。但时代发展在带来机遇的同时,也带来了诸多挑战。如同徐海在《出版的正反面》第一章所写,移动互联网带来的“数字出版”,造成了传统出版行业的“千年未有之大变局”。

徐海说,今年春天,他参加了江苏科技社的一次选题论证会,出版社把盗版带来的隐形成本也计算了进去,他觉得很可悲,“为了防止盗版,我们加大了投入,增加了图书的成本,但从中获益的并不是读者”。而数字时代来临之后,一种更大的可能的威胁是,纸质书的需求减少乃至消失,数字化阅读代替了纸质化阅读,“作品以数字化方式发行,每多发出一份电子书,只是按一下按键而已。”如何应对,这需要所有出版从业者共同思考。

让他忧心的还有,在尚未养成阅读习惯的时候,新媒体上疯狂的视觉碎片已经冲击了国人的阅读方式。“现代化的本质是人的现代化,阅读对于公民现代文明人格的养成至关重要。”徐海说,在国外,他看到发达国家的国民无论是在咖啡店还是在公交车上都在阅读。而我们在解决了衣食温饱,刚刚开始有钱去买书的时候,就遇上了数字化,中间没有过渡,在他看来,这样的“弯道超车”是危险的。

“国家要推动国民整体从不读到读、从少数人读到多数人读,再到全民阅读,从读较少的书到大量阅读进而形成遍布中华的阅读氛围,需要长期的过程。只有一国国民长期沉浸式阅读才能形成阅读基因的代代相传。”徐海说。



徐海

江苏镇江东乡人,江苏凤凰出版传媒股份有限公司总编辑,编审。曾任江苏省新闻出版局版权处处长、电子音像处处长,江苏人民出版社社长。南京大学法学学士、中文硕士,马里兰大学公共政策硕士。江苏省有突出贡献的中青年专家,享受国务院特殊津贴专家。

对话

阅读对于公民现代文明人格的养成至关重要

读品:说说这个书名吧。出版的“正面”与“反面”有何具体的内涵或指向吗?

徐海:任何事物都有两个方面,出版亦如一枚硬币的正反面,正面看到的是价格,背面则是价值,体现的是出版人的修养、视野、思想观念等等。出版的正反面无一不缠绕着我,我在书中使用了大量一对一的概念阐释我对出版的理解,“出好书”与“不出坏书”、“大工程”与“单本书”、电子书与纸质书、民营公司与国有企业、社会效益与经济效益、传统出版与现代出版等等,这些概念都属于正反两方面的纠缠。人无时不面临着取舍和抉择,作为出版人的我也时刻面临着两方面的考量和压力。

读品:书中列举了不少经典的出版案例,那些能够在出版史上留下浓重一笔的往往是发出时代先声的作品,这些图书之所以能够出版在于出版人拥有过人的“胆识和担当”。你认为理想的出版人是什么样的?

徐海:优秀社长比普通社长站得更高,也面临更多的风险:一是内容的风险。出版是内容生产,而对内容的纷争言人人殊,在决策时会有不同的看法;二是市场的风险,在经营过程中,有些项目也可能因为能力或情势变化造成效益不如预期或亏损。优秀的社长在决策时要有判断力和定力,不能随大流和人云亦云;当不利的结果出现时,自己要勇敢地承担责任揽下来。当社长没有胆识、没有担当时,所有的团队成员都会失去前行的勇气和探索的精神。优秀的出版家往往在金鼓雷鸣的时刻做一些与时代的前进步伐合拍的实事。一种仿佛暮然而生的使命感,促使他对出版一部作品做出了斩钉截铁的决策。

读品:你认为作为优秀编辑最核心的素质是“博”,“博”比“专”来得更加重要。你本人的阅读是怎样的?是比较偏向哪类,还是包罗万象的?

徐海:以我几十年的经验,“博”为编辑第一素质,同时适当的专,但不该十分的专。编辑要有很强的学习能力,即使最初在某个领域不很熟悉,但通过不断地学习,也可以由不懂变得相对懂,直到变成“精”。对编辑来说,“只博不专”比“只专不博”要好一些。只专不博,只能做有限的事;博的好处是,能伸得进去,也拔得出来,不只是在专业里面打转,就会发现好选题非常多。作为研究者的“专”是好事,作为编辑的“专”有时候是坏事。因为“专”,有时反而会与作者发生冲突;还因为“专”,而弱于作为优秀编辑最核心的素质“博”,不屑于做专业以外的事。很多过分专业的编辑发现身边同好者不多,最后都离开了出版社。

读品:很多作家、学者都说他们已经是职业化的阅读。身为出版人,你也被大量的职业化阅读占据了时间,不能为自己的兴趣阅读。会为此而苦恼吗?

徐海:有什么样的种子就会结出什么样的果实,读书就是给我们埋下了一个深远的种子,读什么样的书,你就成为什么样的人。人的阅读分为两种,一个是痛苦的阅读,一个是快乐的阅读。快乐的阅读丰富你的生活,调节你的情绪,增加你的感性,让你享受阅读生活;不快乐的阅读让你深度去思考,看不懂,要一遍又一遍的反复拼命去看,所以不快活。你可以去读一些快乐的书,但不能始终去读让你快乐的书,否则你就是一个幼稚的人。

读品:在这样一个充满了焦虑和不确定性的世界,读书也许是普通人唯一有必要坚持的事情。如果给现在的年轻人推荐三本书的话,你会推荐哪三本?

徐海:我没法给年轻人提供答案,但是我认为一个人能够沉着应对世界的前提是,他要懂得基本的规则,比如你踢足球,在场上瞎跑,抱着球往球门里硬塞肯定是不行的。一定要让我来推荐,我始终会推荐一本书,那就是《论语》,中学大学我都反复读过,它教会我很多为人的道理。“一箪食,一瓢饮,在陋巷,人不堪其忧,回不改其乐”,颜回安贫乐道的精神让我心向往之;“三军可夺帅也,匹夫不可夺志也”、“岁寒,然后知松柏之后凋也”,人要有坚韧的骨气,耐得住困苦,受得了折磨;“曾子曰:吾日三省吾身。为人谋而不忠乎?与朋友交而不信乎?传不习乎?”为别人办事尽心竭力,同朋友交往诚实守信,教授给别人的东西自己要亲身实践过……这些思想对我都很有启发,我认为无论身处怎样的时代,多读《论语》有利于理想人格的形成。

第二本我会推荐曼昆的《经济学原理》,所谓经济学就是选择的学说,揭示了人是如何决策的。为了得到某个你喜欢的东西,通常就不得不放弃另一个喜欢的东西。

还推荐一本最令我感动的文学书,余华的《活着》,它揭示了命运的无奈、生命的意义和存在的价值。每次读它,我都泪流满面。

《经济学原理》让我看到世界经济是怎么运行的,《论语》让我知道中国人的价值观是怎么形成的,《活着》让我知道我们这几十年来是怎么活着的。

读品:你一直都非常乐意尝试新兴的社交媒体平台与技术,还开设了个人微信公众号“东厢房”,有没有考虑过开拓个人的视频号或者抖音号,进一步探索跨界、出圈的可能?

徐海:我现在不是要跨圈,我要缩小我的战斗圈,在我的小小天地用我的大脑去思考,新媒体对人的耗损是很大的,我不想有更多的媒体影响我的思考。我这本书之所以能写出来,就是因为我扔掉了手机,玩手机是人生第一浪费时间且无意义的事情,我这五百个夜晚没有虚度,写出了一本书,就是因为我没有玩手机。

大读家
读书人,写作者
与他们的思想现场