



汉口交通路生活书店摄于1938年

《读书》创刊号

1932年春,蒋介石派胡宗南到上海,约见邹韬奋,试图拉拢他改变“反蒋抗日”的政治立场。谈话进行了4个小时,最后胡宗南悻悻然走掉,搁下一句话,“请先先生好自为之”。此时,挂靠在中华职业教育社旗下的《生活》周刊日常发行已超过15万份,这个发行数与当时全国最大的日报——《申报》和《新闻报》不相上下。

《生活》周刊及生活书店的自营之路

事情的发展并不出人意料,在国民党政府的施压下,邹韬奋经过审慎思虑做了一个重大决定,自己独立把《生活》周刊办下去。与此同时,1932年7月1日,今天三联书店的前身之一——生活书店随之成立。

在那个风雨飘摇的年代,《生活》周刊以及生活书店的自营之路自此展开。邹韬奋最先得到的是胡愈之的指点。把《生活》周刊上海陶尔斐斯路(今南昌路旧址)改为生活书店,除出版刊物外,还可以出书。内部办成生产合作社,全部财产归职工共有,以职工过去所得工资数额多少为比例,作为股份,分给全体职工。但根据当时国民政府法律,合作社组织是非法的,不许注册登记,因此合作社制度只是在内部施行,对外则仍然作为股份有限公司注册。

当时周刊销数达20多万,吸收订户订报费几万元,资金也还充裕。但独立经营就发生生产资料所有制的问题。韬奋自己不愿以《生活》周刊的老本自居,愿意以全部财产资金作为同人共有。《生活书店史稿》评论说,“这种组织形式在当时是创举,非常适用于不以盈利为主要目的的进步文化事业。”而“民主管理”的理念也就此在三联书店的血脉中埋下种子。

生活书店的通路建设真正发展始于1938年。《生活书店史稿》记录,“全面抗战开始后,全国交通受战争影响,邮路受阻,运输极为紧张。人们流动性大,书店可在全国设立分支店及办事处。这样宏大的全国发行网,在战争环境中,资金极为困难的情况下,能迅速建立起来,在出版界是个奇迹,发行网点分布之广,也超过了其他同业。”

毫无疑问,《生活》周刊在当时的背景下不可能一帆风顺。1933年12月16日,《生活》被迫停刊,而此后生活书店主办的《新生》、《大众生活》、《永生》等杂志也屡屡受挫停刊。但在此后的图书出版方面,三联人的经营智慧开始发挥作用。从当时书店对一本书的成本核算看,除充分考虑邮费、汇率、纸张成本、造纸地点外,亦精准到每个版面的排版疏密、书眉、插图等版式设计。尽管生活书店出版物的定价只比同期的中华、商务低之毫厘,但在纸张、排版费、印刷费、邮运费齐齐暴涨,书价只涨了2.2倍的当时,即可体察出版人的经营苦心。

事实上,邹韬奋对于书店的自立自营并非“一时血热”,而是有着深刻的洞见。在他所著的事业管理与职业修养》里,曾对事业性与商业性进行过深入的思考:我们的事业性和商业性是要兼顾而不应该对立的……倘若因为顾到事业性而在经济上作无限的牺牲,其势不至使整个经济破产不止,实际上便要使店无法生存,所谓皮之不存,毛将焉附……发展更谈不到了。在另一方面,如果因为顾到商业性而对于文化食粮的内容不加注意,那也是自杀政策,事业必然要一天天衰落,商业也将随之衰落,所谓两败俱伤。

正是这样一个思路贯穿三联80年的经营过程直到今天。即便是在当下,转企改制后的诸多企业应对市场变化,真正做到“有所为有所不为”的又有几家?纵然有所坚持,如何生存、发展,依旧是摆在当代出版人面前最重要的命题。

1948年,原本各自独立核算的三家店,生活书店、读书出版社、新知书店的合并亦并非偶然。曾于三店合并时在读书出版社香港分社工作的倪子明回忆,“三联这个新企业的诞生是历史发展的必然”,“如今谈‘联合’是热门话题”,但“文化出版事业,并非联合得越大越好,更不是‘拉郎配’”,要有“志同道合”的思想基础,才能保持独特的文化品位。

三店合并到人民出版社副牌的几度周折

1951年8月,三联书店编辑、出版部正式合并到人民出版社。曾任商务印书馆总经理的陈

原描述,“三联书店变成人民出版社的副牌,三联书店不再能独立出书了;换句话说,三联书店作为一个有生命力的独立的出版社不复存在了。”但世事无绝对。1950年代,三联书店学术气质的萌芽得益于1954年1月9日由中宣部上报中共中央并批转的《关于改进人民出版社工作状况的报告》。报告明确规定“人民出版社主要出版马克思列宁主义著作的译本,三联书店可以较多出版社会科学其他古典著作的译本。”当年4月9日,三联书店编辑部在人民出版社内部成立。此后的《小逻辑》、《哲学史演讲录》第一卷、第二卷、《未来哲学的原理》、《就业利息和货币通论》等的出版意味着三联书店进入一个短暂的辉煌阶段,也是其出版历史上的一个方向转折阶段。显然,新的基因已经进入三联。

但从更客观的角度看,三联书店的品牌优势和历史遗产在这段时间未能得到很好的保护、继承和发扬,其出版优势未能充分发挥,出版特色逐渐暗淡,直至20世纪80年代才得以逐渐恢复。

丁聪到三联书店,先看望《读书》杂志的五位女将——人称“五朵金花”,聊一阵。到中午,跟范用下小馆,东四一带的小馆子,几乎吃遍。

新启蒙时代的《读书》和西学新潮流

在那个精神世界经历了长期禁锢而刚刚得到释放的年代,1979年4月创刊的《读书》提供的思想营养、文化视野以及人文关怀精神整整影响了一代知识分子,由此也被视为“新启蒙时代”的象征之一。董秀玉回忆说:“有人担心,思想理论的严肃刊物发行量少怎么办?陈原、范用都表示,再少也要坚持住宗旨,要坚信好书好刊就一定会有读者。”《读书》杂志创刊号开篇文章题为《读书无禁区》,一经面世,激起了无数回响与激烈讨论。几天之内,第一版印刷的5万册很快发完,马上加印5万册也销售一空。“读书无禁区”,亦成为新启蒙时代标志性的口号,文化知识界的“集体记忆”。

不可否认的是,上世纪70年代末到80年代中期是中国读书人的狂欢,出版人的盛宴。那时候,全国有一大批教育社、科技社、地方社集中成立,各类图书从印刷厂发出油墨未干,即被一抢而空,编辑便可笑看印数呈几何式增长。

此时的三联书店虽仍“寄人篱下”,但已经用自己一贯的诚意重拾起属于他们的作者资源。源于《读书》的“读书服务日”自然是很多人最温暖的记忆。每个月,《读书》的骨干作者——在范用时期包括夏衍、陈原、郁风、陈翰伯、王蒙等众多大家——聚集在一起,“没有什么仪式,只有一杯清茶,大家聊聊天,有什么意见就发表发表。看到有喜欢的书就拿来,回去写评论”,董秀玉回忆。董秀玉印象最深的是,吕叔湘每次都会来参加“读者服务日”的活动,“80多岁的人拄着拐棍颤巍巍地一点点地上楼梯”,因为服务日的场所起初在人民出版社的四楼,没有电梯。

在与各路作者亲密无间的交往中,三联书店敏锐地捕捉着时代的音符。改革开放在知识界和文化界荡起的第一波涟漪,应该是对西方文化的关注和兴趣。1981年8月,书店排除种种阻碍出版了《傅雷家书》。这部私人信件集让无数的读者着迷和感动。在他们看来,这是一部久违的西方文化艺术启蒙读物,也是发现生活本真,重拾文化和知识尊严的一本书。此外,杨绛《干校六记》、巴金《随想录》、《情爱论》、《第三次浪潮》等图书也在这时期出版,这些图书和多卷杂文丛书《文化·生活译丛》等系列在市场上均有不俗表现。这些出版物在1980年代的思想启蒙中有过特殊的历史作用,就出版而言,无不刻画着三联书店在选题视野、读者定位方面的独到和敏锐。

1986年1月1日,生活·读书·新知三联书店恢复建制,成为独立出版机构。这个时期的三联赶上了“文化热”的最后一拨潮流。

三联的学术译著和蔡志忠古籍漫画风潮

在出版译著这条道路上,三联编辑部时期的《文化生活译丛》已经开启了一个良好的开端,1987年又陆续推出了《四海之内——东方与西方的对话》、《思想家——当代哲学的创造者》、《寻找一个角色》、《狱中二十年》、《暮色昏黄》等著作,进一步扩大了译丛及三联书店的影响力。其后,三联书店推出了阵容更为强大的“文化·中国与世界”系列丛书,包括以专业严肃学术译作定位的《现代西方学术文库》和以编译介绍为主的《新知文库》,加之以中等知识读物

三联八十年 文化坚守 智慧经营

三联书店自其前身之一生活书店创立,至今已走过80年。经历80年风雨的三联,在大多数人眼里,有着文化传承、引领、创造者的高拔姿态,但其背后,却是历任三联领路人“事业型和商业性”之间的“权衡与坚持”,这期间充满了激情、挣扎和艰辛。

■本报记者 孙珏

定位的《文化生活译丛》,三套丛书同时出版,不同层次的布局,形成一种庞大的气魄,确立了三联书店出版现代学术著作的典范地位。

尽管三联那些年出版的西方译著以及学术丛书至今仍有着绵绵不绝的强大生命力,但当时摆在时任总经理沈昌文面前的“摊子”并不好收拾——“一个五六间房,七八个人,国家给了30万,就发行了两三万册的读书饥渴时代正悄然过去。在全国出版业普遍不景气的背景下,三联书店亦遭遇了经营的困境,不得不压缩出版品种,调整出版结构,在继续坚守严肃学术出版物的同时,加大力度出版受众更广的大众读物。

此时,去香港三联书店接任总经理兼总编辑的董秀玉为北京三联开拓新领域打开了一扇窗。从香港三联书店寄来的各种出版物里,沈昌文看到了很多内地其他出版社看不到的图书。蔡志忠漫画的文化内涵和新意深深吸引了他。那个年代,内地漫画是政治类型的,讽刺居多。香港漫画多半是逗笑。蔡志忠绘制的古籍经典让他感觉耳目一新,于是拍板引进出版。1989年3月1日,蔡志忠到北京王府井新华书店为读者签名售书,“拿去的7000本很快就卖完了,书店前面的队伍排出去1公里多,外面还下着雪”。这个场景令蔡志忠很难忘。

上世纪80年代末到整个1990年代是文化形态多元的时代,以消费和娱乐为内核的大众文化把知识分子和传统文化挤向社会边缘,反映在图书出版市场,便是1980年代理想主义和启蒙主义的阅读景象被打破,满足物质需求的实用型畅销书以及娱乐大众的名人传记、隐私等消费型畅销书开始占据主流。而三联书店以“蔡志忠古籍漫画”为开端,对于大众文化普及读物的出版探索,具有强烈的标杆意义。

董秀玉上任不久,在三联的地下室,意气风发地制订了三联的发展蓝图,确定了“一主两翼”的发展战略:以学术文化出版为本位为中心,确保三联的出版文化品牌;以三联分销店的形式建设通道,确保三联出版物渠道的通畅,培养自己的忠诚读者;同时,建设以《读书》、《新知》、《生活》为主干的期刊群,为丰富三联文化,培植各个层面的作者和读者,为三联的全方位发展和增长作出贡献。



《读书》举办服务日活动

《三联生活周刊》创刊号

蔡志忠签名售书

中为邹韬奋

《巨流河》

董秀玉的“一主两翼”和《三联生活周刊》

上世纪30年代到80年代中期,以直接影响社会,针砭时弊,代表广大人民的声音为己任的三联书店,在无数次的低谷时期和市场反复中站起来。1990年代的三联同样做到了。

1993年从香港回到北京三联书店的董秀玉,眼前的问题是:“要不要卖书号”——当时不少出版机构面临的重要选择。或许,三联书店这个时候的抉择,不单是是否出售书号这样的小事,更重要的是选择什么样的“企业战略”。董秀玉“一主两翼”战略的确立迅速回答了这个问题,还同时进一步统一了三联的文化导向:人文精神和思想智慧,竭诚为读者服务,还明确了“分层一流”的策略思想,书、刊都有学术、中等知识读物和大众读物的不同层次,但必须都是一流品质。

接下来的事情都很具体。首先是选题的创新和解构。根据读者和时代的需求,在学术层面,三联基本结束了《现代西方学术文库》出版。组织了以问题性、前沿性和经典性为主导的译作系列《学术前沿》,以青年学者的原创学术著作为核心的《三联·哈佛燕京学术丛书》,又精选老一辈和中年一辈重要学者的专著合集,使原创专著与译著相辅相成,共同推进。正是由于这样结构性的持续发展,使三联在学术著作这个分众市场上的地位举足轻重。

1994年,主打学术文化的三联书店出版《金庸作品集》在有些人眼里,有点“跌价”。尽管金庸作品是无可争议的一流大众读物,但最后让董秀玉下定决心的还是利润上的考虑。1993年的三联书店,全年销售总码洋711万,每年向外借钱度日。金庸的这套书带来的充裕现金流,对当时的三联很重要。当然,三联也曾一度担心金庸书的大量出版会冲击他们的学术书,所以在经营上,董秀玉坚持不上订货会,坚持整套卖。这样,既保证了学术文化类图书的销售空间,《金庸作品集》的销售也如约完成。从更深远的文化意义上来讲,三联书店出版的这套金庸武侠小说作品,不仅创造了大众读物的经典,也标志着金庸作品从此被纳入主流文化渠道。

另外,从这一时期的知识读物,诸如“乡土中国系列”、“二十讲系列”、“经济学家手札”、“大众经济学丛书”、“宪政译丛”、“民权译丛”、“考古人日记”……已可看出三联书店1990年代从人文社科方向转换的明显轨迹。三联人对敏感于时代发展,坚持一流的原则却始终未变。

与此同时,分销店也在艰难曲折中推动。据秀玉回忆,分销店基本上是加盟店,一批热爱三联的爱书人加盟,直营店只有一个。直到1996年三联自己的业务楼建成,才有了与香港三联合作的中心店,及以后与商务合作的两个直营店。北京韬奋图书中心被誉为城市风景线。

恢复《生活》杂志是重振三联战略规划中分量很重的一部分。最初董秀玉希望能借鉴香港杂志的形式,而香港媒体给他们的另一个启示是,杂志除了发行收入这种传统的挣钱方式之外,还有另外一种赢利模式:广告。当时国内尚且找不到一家靠广告养活自己的媒体,对这样颇为超前的想法能接受的人并不多。

之后,《三联生活周刊》经历了各种原由的多轮投资方撤资。时任《三联生活周刊》执行主编的杨浪后来回忆第一次“资本失利”时表示,他初次接触到了市场化发行体制的概念。在目标城市中区建立发行网络,通过发行网络实现物流营销,关于媒体投资与资本市场的关系,通过媒体投资,在资本市场上进行融资等概念,都让他眼界大开。之后的《三联生活周刊》经历了多番与资本的较量,陷入“风雨飘摇”,直至1995年宋伟接替。实际上《三联生活周刊》走出困境是从2001年真正变成周刊开始。周刊的广告和发行量在2001年以后上升幅度很大。2003年,一下跃升为1800万,2003年《三联生活周刊》从经济上彻底走出困境。平稳过渡后,2005年杂志平稳提升,接连几次突破发行瓶颈。“如果不转成周刊,我们在几万册上不知还要拉锯几年。”宋伟对此很庆幸。

20世纪90年代大众文化和消费文化崛起,作为文化产业的出版界,一直在文化责任和商业利益两种功能的巨大混乱中拉锯。用董秀玉的话说是,“当时穷得叮叮当当、不知天高地厚的一群人的雄心壮志”,让《三联生活周刊》走在了媒体与资本较量交融的时代前列。伴随着《三联生活周刊》成长的是《爱

乐》和《竞争力》杂志的创刊与《读书》的逐渐转型。

在新的地点上,三联人要如何坚守“事业性与商业性”,考验已经开始……

新时代的三联:从“特而强”到“做强做开”

2002年,三联书店加入中国出版集团,开始了新时期的新旅程。新的经营命题也摆在了三联人的面前:到底是走“小而特”之路,还是“大而强”之路。

在2006年4月的出版经营工作会议上,时任党委书记、代总经理的张伟民提供了一份严谨扎实、完全由数据论证而成的报告,成为从全新的现代企业角度审视、研究并寻找三联书店未来发展之路的开始。

管理层对于“做强做大”的共识很快达成。方向已很明朗,但张伟民提出的“由特而强”的观点给了三联人一颗“定心丸”。“精”指追求一流、打造精品;“特”指坚持三联固有的特色和风格。”

此后,“两类重点图书”成为贯彻“特而强”思路的关键——有重大思想文化价值和深广社会影响力的标志性产品,及通俗化、大众化、双效俱佳、雅俗共赏的畅销书。三联书店在弘扬品牌特色,占据学术文化类图书制高点的同时,亦将其出版发力点集中于出版更多适合一般文化读者需求的大众化图书。与此同时,那些紧密联系社会现实的图书,同样成为三联书店出版选择的重点。据2007年三联书店的数据显示:全年出版新书220种、重印书247种,造货总码洋11003万元,这一切都是创记录的数字。而全年书刊合计,实现销售收入10845万元,同比增长10%;利润总额1424万元,同比增长高达30%。与1986年恢复独立建制时相比,销售收入是当时的41倍,利润总额是当时的33倍,资产总额是当时的70倍。这一组数字,是重大突破。学者原创著作和译著仍然是三联书店最重要的出版品种,在文化艺术方面则出版了《我们仨》等畅销作品。新版《新知文库》、《中学图书馆文库》则是三联在继承人文关怀的出版理念上所进行的开拓和延伸。2012年开始出版的《三联经典文库》或将成为多年来出版品的集大成者。

2011年以来,三联书店总经理樊希安继往开来,提出“做强做开”的发展理念,靠品质特色取胜,追求布局上的延伸和影响力的穿透。在这一战略思想指导下,三联书店一方面积极谋求实体的区域延伸,另一方面,加强发行渠道建设。同时,成功改制韬奋书店,开通书香港,建立读者俱乐部,成立韬奋图书馆,开通网上书店、淘宝网旗舰店,形成一个上下立体、内外贯通、文化氛围浓郁、组织高度密集的三联核心文化圈。同时,上海三联书店、身处海岛并向海外发展的三联书店(香港)有限公司与北京生活·读书·新知三联书店,共同投资成立了三联国际文化传播公司。三者同根同源,开始面向全球打造“大三联”品牌,继续创造与时代同步的“新三联”。

结语

回望三联的80年历程,我们不难发现,不管是上世纪30年代“政治风险”下的“精打细算”还是80年代从学术译著向大众领域的探索,抑或是90年代人文气质向社会科学的转轨,三联人的经营智慧更多地体现在坚守文化使命的同时,对于社会脉动把握,选题视野、读者定位方面的独到和敏锐上。但如今,各种新媒体崛起,娱乐化消费盛行,阅读人群分化的自媒体时代正在到来。曾经用思想滋养、文化视野以及人文关怀整整影响了几代知识分子的三联书店,眼下也与大多数文化企业一样“充满困惑”。可以感知,在“三联”集团化发展的决策上,樊希安内心的不确定感。体量的增大不会不影响三联书店对于文化使命的坚守?三联人能否在这个浪潮中找到自己引领者的地位,未来又将走向何处?现在下定论显然过于草率。

事实上,真相往往就如清晨叶片上的滴露珠般简单、清澈——无论新技术多么凶猛,读者多么让人捉摸不定,最具文化价值、最能启迪民智的东西始终没有因年代的更替而发生巨大的变化,而这也正是三联所坚守、所追求的。邹韬奋关于“事业性与商业性”的论断犹响在耳。站在新的起点上,三联人或需要付出更多的经营智慧,抽丝剥茧,看懂表象背后的那些变与不变。