

茨威格在《人类群星闪耀时》一书中喟叹，一个人最大的幸福莫过于在人生的中途、富有创造力的壮年，发现自己此生的使命。而同时，当充满戏剧性和命运攸关的时刻在个人的一生中和在历史的进程中出现时，身处其中的人也许当时却并未知晓。

对于臧永清而言，这两句话似乎是他书缘人生的最好注脚。

研究生毕业后，在《艺术广角》当编辑，成为辽宁省文学理论评论奖最年轻的获奖者；辽宁人民出版社5年半的锻炼，出版《中国藏书楼》等书；临危受命，出任春风文艺出版社副总编辑，与同事一道推出陆天明的

《省委书记》、郭敬明的《幻城》；成为中信出版社副社长，参与《联想风云》《道路与梦想——王石自传》《激荡三十年》等经典本土经管书的出版；任现代出版社社长兼总编辑9年，现代社销售收入翻4番；再到人民文学出版社，5年时间，人文社营业收入增长1倍多，利润增长多倍……

30多年的出版生涯，既不断开拓创新又一步一个脚印稳扎稳打的出版实践，让臧永清感受到了这样一个道理，并想告诉后来者。那就是，“人以书名”。作为出版人，最高的荣耀就是，你会和那些伟大的作家一起不朽。

做出版最大的成就，就是与书不朽

■本报特约撰稿 陈香

“新”人文

5年的人文社生涯，臧永清已经为这家大社名社打下了自己的历史留痕。那就是，突破与创新。在接续这家大社名社的人文传统、文学传统和出版传统的同时，为这家步入70高龄的大社老社，注入了朝气与活力。

70人文的活力何在？笔者的观察是，来源有五：

其一，对经典版权资源的梳理、重版和套系集结，如人文版“四大名著”、“外国文学名著丛书”等的多版本开发或重新出版。其二，对当代文学名家新作的积极争取和营销，如莫言《晚熟的人》、王安忆《一把刀，千个字》、迟子建《烟火漫卷》、李洱《应物兄》、东西《回响》等。其三，类型文学精品作品的出版，如《庆余年》《择天记》《龙族》系列、白茶作品系列等，既为人文社赢得了一批年轻读者，也为类型文学精品打下了“人文标准”。

其四，营销时代化，人文社集结名家开展的线上营销、视频营销，再一次擦亮了品牌。“回到文学现场，云游大家故居”系列、“文学·中国——人民文学出版社2022文学跨年盛典”等直播，

成为线上营销范例。

其五，即产品线的开拓和围绕内容的多元经营。产品线的开拓，其内涵体现在臧永清的一句话中，“人文社要实现从专科到全科的改变”。在以“大文学”为基础的前提下，人文社社科出版中心成立，将文学研究专家、评论家的重点作品纳入视野；同时，组建少儿出版中心。围绕内容的多元经营，一方面是内容形态的多元，如人文有声书、电子书，回款突破1000万，作家作品的影视授权也有成功案例，还有规划中的文学名家课程。另一方面是文创，“人文之宝”文创回款超过1000万，主题咖啡店取得广泛影响。一旦市场竞争和现代管理的意识被激发，机制变革的进程加速，内容与品牌的积淀就开始发挥巨大的威力。这是臧永清带来的“新”人文。

与时俱进，出版创新

去年，是人民文学出版社的70寿诞；然而“古稀”之年，却孕育着不同寻常的“青春”气息。这一年，人文社成立社科出版中心，加强文化编辑室建设，组建少儿出版中心；人文社从“专科”走向“全科”的变化已经初露气象。

臧永清经常提及的，是一家出版社要永葆活力，就必须与时俱进，在各方面创新。编辑环节要实现创新，就要有新的想法；编辑们要时常扪心自问，人文社要做一种书的话，需要赋予它怎样的编辑含量。做出版，既需“坐而论道”，更要“起而行之”。

文学作品，不仅仅是现当代文学名家的新作，诸多研究文学的学者的作品、优秀的社科类选题，也应该包括在其中。所以，人文社70周年之际，成立了社科出版中心。

今年，人文社又成立了少儿出版中心。其实，人文社在儿童文学出版领域已经有很好的基础。天天出版社在做少儿，99读书人也在做少儿，有人问，你们内部不掐架吗？臧永清的回答是，如果内部竞争都无法承受，如何经受外部市场惊涛骇浪的冲击？

此外，人文社的营销也不断在创新。臧永清一个重要的营销观点是，品牌营销和单本书营销要充分结合。很多人会觉得，人文社的品牌已经很亮了，不用花太多时间在品牌营销上。但臧永清的判断是，机构品牌的影响力是不断叠加的。如果人文社的品牌更加深入人心，读者眼睛里看的、耳朵里听的，都是人文社，那他购书时就会最先选择人文社的书。

“所以，这是我一直坚持的，在营销领域，一定要把品牌做得更强，不断让读者加深记忆。”

在文学作品的数字出版领域，臧永清也有自己清晰的判断。在他看来，文学作品没法碎片化；但不碎片化，又很难做品牌的延伸。另外，文学作品的版权是有期限的，花了很多人力物力把作品打造成功了，也许作者就拿走了。

所以，在数字出版方面，文学出版社没法做数字出版平台，但是可以做电子书、有声书，在喜马拉雅等平台上销售，满足读者在不同情境下的阅读需求，“我看也不错，每年的收入增长20%以上”。

人文社文学IP的延伸是从2019年4月开始的，销售各种经典文学IP的文创产品。去年的销售额已经达到1100万，今年，臧永清给文创部的任务是1500万。“朝花夕拾文创咖啡供销社”今年也开起来了，还成了网红。试水文创的一小步，从另一个层面，更可以

看作是人文社事件营销、社会影响力营销的一大步。不得不说，年已70的人文社，其实很懂这届年轻人。

今年，人文社一个全新的部门——教育培训中心也已经亮相。这件事情，臧永清心心念念已久。把经典文学IP课程化，既是人文社“大文学”业务的拓展，更是对作家的一种服务。

当然，“万事俱备，只欠东风”的“东风”，就是能扛起这件事情的人。“双减”后，教培人员比较富余。臧永清敏锐把握了这次时机，“我们教培中心的负责人，就是原来学而思杭州分校的校长”。下一步，视疫情的情况，人文社教育培训中心会做一些地面的培训。“我看了一下他们的课程设置，很不错。”

数字出版、文创、教育培训三驾马车齐头并进，臧永清感觉，“我们的IP延伸就差不多了”。还有不到3年时间退休，臧永清对自己的要求是，“退休之前，就这些了，不能再成立新的部门，做新的业务了”。因为，“没有时间把一个新的业务做出一个周期来了”。

30年的出版实践和锤炼，让臧永清悟出了一个道理：做出版一定是系统工程。出版机构的强，是整体的强，各个环节的强。哪个环节薄弱，最后呈现出来的结果都不会理想。

出版市场会给人文社的努力以回馈。今年1~6月，国内图书零售市场上，人文社的市场占有率(实洋)为2.11%；而去年同期是1.48%，增加了0.63个百分点。图书是海量品种，做出版的同仁，大多体会到其增长幅度之大。

抓住了网络营销的风口，也会给作家带来惊喜。迟子建的《额尔古纳河右岸》，在东方甄选直播间销售火爆，达到了60多万册。这样的销售数字，甚至出乎迟子建的意料。

销售成绩的背后，是工作强度。比如和东方甄选合作的直播活动，人文社的发行部有一个小组，几个人，直播间选书、卖书，几位同志就不断地立即往外递书，“玩儿命”地盯。而且，东方甄选规定，书定下来了，10天必须发货。所以，10天不能把货造出来，这是关键。“我们的同志真正扛起来了，很不容易！”

所以，要谈出版，臧永清给出的答案是：“还是回到那句老话，强社的强，是综合能力的强，是供应链上各环节、各流程的强。不是说我编辑强就行，其他各个部门都必须跟上。”

如何做好书

对臧永清社长的访谈是盛夏的一个上午。窗外蝉鸣不断，人文社的小楼却是质朴宁静。臧永清身着运动短袖T恤，谦逊、真挚、真诚，知无不言，言无不尽。“畅销书运作是人文社突破创新的核心关键点”，他补充道：“我来之后，还是感觉到，一家出版社的活力，畅销书是比较醒目的体现。所以这几年，我们有意在追逐畅销书。当然不是说因为要做畅销书而突破我们的底线，而是说，要按市场方式来运作。”

一位名家，往往多少家出版机构在盯着，其他出版社起印10万册，人文社起印5万册，不一定能拿到版权。但是，如果其他出版社给印10万册，人文社也给印10万册，毫无疑问，版权归人文社。品牌的加成，需要以市场相等为前提。

臧永清经常和编辑们说，思维要放开。可以估一下保本点，从保本点数开始起印；图书影响力做起来了再加印，但要达到甚至力争超过人文社承诺的起印数。“这种以前都是民营公司的做法，现在我们也这么做，是为了保证优质的出版资源不流失。”

其中，有臧永清的一个基本考量：人文社这么好的品牌，再用现代化的理念来做经营，就基本立于不败之地。

确实，这几年从市场上来看，人文社实现了爆发式增长。2021年，人文社净利润超过了2亿，而5年前是3000多万。此外，人文社的好书也实现了“爆发式增长”。一届茅盾文学奖，获奖作品5部，人文社就占2部；2021年中国好书年度图书总计42部，人文社一家占了4部；中国作家协会刚刚启动的“新时代文学攀登计划”，全国19部作品入选，人文社一家独占8部。

臧永清经常对社里的同志说，要做纯文学的精品和类型文学的顶尖产品。对纯文学精品的选择范围，臧永清形象地比喻

关于用人，和“作者比天大”

臧永清非常重视人才，愿意给年轻人以发展空间，当好他们的“后勤部长”，给年轻人扛雷。人文社文创部主任今年才30出头，原来是生活书店的编辑，来了之后，就负责创办文创部。人文社旗下《当代》的执行主编40出头，原来是《小说月报》的执行主编，是社里从天津“挖”过来的。

臧永清认为，鼓励人才创造的同时，一定要有容错机制，“不能到时候就甩锅，领导要有担当”。

2020年年初，人文社上了一把“热搜”。2019年年底，人文社文创部决定开发一个礼盒，其中有对联、围巾、笔记本和福字。文创部的小伙子相中了启功先生的字。启功先生没有后人，版权归他的外甥，人文社找到启功先生的外甥，他说没问题，你们找启功书法大辞典。于是，文创部从里边挑了5个。上市后反响非常好，半个月销售将近1万盒，这时有读者反映，说草书那个“福”字是“祸”，弄错了。当时的社长助理宋强有一天过来找臧永清，说臧社，给你看个字。这个字你念什么？臧永清说，念“福”。宋强说，你错了，念“祸”。于是，臧永清感觉有点不妙了。

然后，臧永清就问文创部的小伙子，你想怎么处理？他说咱们赔吧。臧永清可以说。他说我们再弄个致歉信，臧永清说好。他说扣我奖金，臧永清说肯定扣。人文社马上写了一封致歉信，而且所有礼盒不用退回，消费者把购买凭据发给人文社，人文社退钱。“大过年的，给人弄个‘祸’字，也不好。”结果，这件事情反而受到好评，消费者说这就是大社名社的风范，错了就是错了，不推诿责任。

这事还没完。这个小伙子后来找臧永清问，社长你啥时扣我钱啊？臧永清哈哈一笑，不再提这事了。“为什么呢？他也不容易。要鼓励大家干事，如果没有容错机制，领导没有担当，大家就不会积极主动地

各项工作，最后还是要落在具体的人身上。这5年来，人文社爆发了如此的能量，臧永清说，要感谢人文社领导班子和所有的员工。激发团队活力，考核体系只是一方面，还有一个重要原因，是掌舵人的眼光、胸怀和判断。

往前跑。”

30多年的出版实践，诸多感受，时时涌上心头，臧永清希望讲给后来人听。

“做出版，首先是你热爱这样一份文化事业；因为热爱，你愿意付出。没有激情，做不好事情。”臧永清诚恳地说，这个行业很难挣到大钱。要把出版当做谋生的手段，恐怕不能支撑你走一生；但是你热爱这样一份事业，喜欢读书、出书，作为一种精神层面的寄托，那就能成为你安身立命之所在。

年过中年，静下来时，臧永清也会回忆往事。说来也奇怪，当年最觉得辛苦的，却往往是印象最深刻的。那样一种以心智和意志支撑的关键节点，是人生路途中浓重的难以忘怀的印记。

在春风文艺出版社工作时，是臧永清最感压力的一段时光。背负着巨额债务，全社共20来人，还主要是发行人员和行政人员，在岗又在编的编辑一个都没有。虽然是副总编辑，但臧永清不但要参与产品线设计，还得自己约稿、看稿、改稿。东北的冬天很冷，家里虽然有暖气，但到了半夜，暖气会越来越淡。严冬时节的后半夜，两三点钟，寒冷团团冻住了还坐在客厅里审稿的臧永清。“真是冷啊！”臧永清说。

去年人文社成立70周年，要举办历史上从未有过的大规模、高规格的庆祝活动。活动前的那段时间，臧永清特别紧张。“给我忙，累的，生怕哪个环节出毛病。”活动办完，圆满成功。过了几天，臧永清和几位朋友在一起聚聊，突然感觉眼睛痒，一揉，咱，血下来了。把在座的朋友吓得不轻。“原来毫无察觉，一旦放松了，身体该还的还是得还。”臧永清自嘲。

臧永清的第二个叮嘱是，不管到什么层面，都把自己放低一点，要有服务意识。臧永清现在在人文社工作，有些朋友起哄，说他是中国文学界的大咖。每当这时，臧

丝们亲切地称为“网格本”（原来的封面是网格状的）。人文社从上世纪50年代末期开始出版，一直做到本世纪初。臧永清来了以后，开始琢磨重做“网格本”——把持续出版40多年

的人文版外国文学名著，精选后集中推出。在人文社的年度选题论证会上，也有人提出了不同意见，说可能卖不动，也就3000册。然而，臧永清的一句话，表达了要做这套书的决心：“卖不动也应该出，因为这是一套好书。外国文学名著出版的市场太乱，人文社有责任做一套定本，我们也有能力做一套定本。”

现在，“外国文学名著丛书”坚持做下来了，当时在选题论证会上的杂音消失了，因为事实胜于雄辩，这套书销售还不错，而且越来越好。

“人文社不做这件事情，谁做？另外，我始终坚信，好书一定有市场。”

臧永清关于“好书”的信心还来自于人文版“四大名著”的销售表现。全国四大名著的版本数不胜数，然而人文版的市场占有率达到了36%，几乎是垄断性的。

臧永清也经常会问自己：我们的公版书，为什么会卖出这么大的量？他的回答是：其一，全中国的教育水平提升后，读者的水平也在提升；其二，因为经过几十年后，人文社的品牌深入人心，同时，人文社一直坚持在做版本的升级。

由此，臧永清更加明确了自己心中的信念：“一家出版社如果就想赚快钱，可能往往赚不到；完全站在读者、社会的角度去考虑，那可能就是最后的胜利者。这是一个真理。心里不装着读者，就别来做书。”

永清一定会比较严肃地纠正朋友的说法：“我说我就是做服务的。没有作家的创作，出版社吃什么。要以这种非常谦卑的心态来做服务，才能把出版工作做好，大家才能成为你的朋友。”

当然，这也是臧永清的自谦。作家和出版社互相成就，相同的作品在不同的出版方，自会有不同的命运。

黄永玉的女儿黑妮去年清明时给臧永清打电话，说臧社长，我爸爸要见你。当时臧永清正在老家营口，回家上坟。他马上给黑妮解释说不在北京。清明一过，臧永清立刻带着同事去看老先生，问问黄先生有什么事情。

黄先生说，前段时间，王蒙先生打来电话说，建议我出版从事创作70年的文集，咱们商量一下。马上，臧永清和出版社的总编辑、先生的责任编辑，一起去先生家，当面聆听要求。

作为一家很有影响力的大社社长，工作千头万绪，但在臧永清心中，“作者比天大”。

臧永清的第三个总结是，要成为一个出版人，还需要有对出版各个环节的掌控力。做出版必须全面，既懂书，又懂出版、印制，还要懂发行。整个出版流程中不能有掉链子的环节，才是合格的出版人。到哪都赔钱，不叫出版家。光出好书，还不够；把好书卖好，宣传好，经营好，才叫本。

臧永清这一代出版人，经历过改革开放后完整的大学学科教育甚至研究生教育，经历过思想文化如熔岩般奔流的80年代，也经历过市场经济重新确立中国社会秩序的90年代，还有新世纪出版业转企改制、风云际会的大时代，和上一代出版人相比，他们的理念可能更趋向于现代出版。

“我们都是从编辑做起的，但你的追求又不仅仅停留在一个文化人的身份上，而是文化的经营者。既要有情怀，还要有方法。只有用商业的方式，才能让文化事业做大做强。”

桃李春风一杯酒，江湖夜雨10年灯。出版风云变幻，回首岁月已催。流过血、流过汗，总有留恋、不舍，但发现自己此生的使命并与之相伴30年，又能有什么遗憾呢？

“没有遗憾。”臧永清说。



人民文学出版社执行董事、社长臧永清