

01

|

一 成立大会之后

...

1992年10月22日，苏州大学老东吴校园里喜气洋洋，祝贺的横幅到处可见，学术报告厅里，正在举行苏州大学出版社挂牌仪式。

经历了众多部门的努力，经过几任领导的奔走呼吁，在一大批知名老校友的支持下，苏州大学终于获批成立出版社。一所著名的地方高校却没有出版社，这是历任校领导一直耿耿于怀的事情。必须申办成立学校自己的出版社，就成了多年来学校每年必提的工作计划。可在20世纪八九十年代，成立出版社谈何容易！江苏已经有五所部属院校建立了出版社，在当时的形势下，要继续增加出版社，困难重重。多所省属的重点大学都在各自暗暗使劲，真的是“八仙过海，各显神通”，希望能首先获批建立。

“为了成立我们学校的出版社，我们几任领导和各有关部门的同志，吃尽千辛万苦，千方百计，终于在老校友们的支持下，拿到了批复。”时任学校党委书记的程肖鹏同志在

成立大会上动情地叙述了申办的经过。是啊，学校的老校友们，费孝通（费老还为出版社题了社名）、雷洁琼、孙起孟、赵朴初……为了母校出版社的成立，一个个奔走呼号，鼎力相助。

批复下来了。于是，紧锣密鼓，学校组织了筹备小组，招兵买马，迅速开始了筹建工作。我，其时正被学校纳入考察对象准备另有任用，15年前毕业分配时系党总支希望我去南京江苏人民出版社（全省其时就一家出版社）工作，但我拒绝了，现在看到学校筹建出版社，由于各种原因而准备离开自己长期从事的学科教学科研岗位的我，心动了。虽然我在当时也是应聘者，但是实际上我已经参加了筹备小组的全部工作，与拟任常务副社长和总编辑的两位筹备组负责人一起，开始了筹备工作的运作。

第一部稿子的商量，是在学校东区我的寓所客厅里进行的，事后也是我骑着自行车去作者家里讨论书稿……

出版社办公楼新址（原财经学院的图书馆）的改造草图与规划是我拟就的，后来的装修改造就是根据我规划的格局实施的……

我被内定的岗位是党支部书记（我当时已经是中文系的党总支委员、教工党支部书记）兼社办公室主任……

成立大会结束了。我扛着崭新的出版社的牌子，挂在了天赐庄十梓街1号学校大门南侧原第四宿舍楼下临时的两间办公室外面。

很快，学校党委书记找我，因为法学院院长（一年后升任副校长）从美国回来，他有重振东吴法学雄风的规划，想要找个助手，书记希望我能去“救个急”（原话），因为院长点了我名。出于与院长的关系和服从组织决定的观念，我答应了。

于是，我这个出版社筹备小组成员最终没有成为出版社的第一批员工。当然，其间还有一些其他因素，抑或是缘分没够？……

就这样，我到了法学院，分管创收、成人教育工作和院办公室，一

干就是两年。不过我并不后悔，在法学院再次起步的这两年中，我团结了全院的中青年教师，齐心协力，很快把全院的创收工作如火如荼地开展起来了，仅花了一年的时间，就实现了我“成人教育两年把某某学院挤出江苏”的目标，当年就在全省 11 个省辖市办起了 13 个成人教育的教学班，学员数超过了 1 300 人。两年中，我与院里中青年教师成了好朋友，他们从不把我看成领导，我是他们的老兄，“老大”就成了那时他们对我的习惯称呼，一直延续至今。我珍视这段经历，还因为这段工作经历为我后面的出版工作提供了丰富的出版资源。我怀念这个时期的生活，那些年轻的朋友也无论我走到哪里，一直视我为他们心目中的“老大”。在我离开法学院很多年后的一天中午，他们叫我去吃饭，去了才知道那天正是我离院（1995 年 7 月 9 日）10 周年的“纪念日”。看着那些熟悉的面孔，我被深深地感动了！……

03

三 一次大白天的惊恐奇遇

...

1996年3月9日，第9届大学出版社订货会在成都举办。我作为一个主管图书市场与经营的副社长，自然率队前往。

我调回出版社期间，正值学校党政班子严重不和谐的时期，据说某个时间段干部的正常调动任命都很困难，因为开不了常委会。出版社班子更迭也正好赶上了这个时间段。后来才知道，当时的班子组建有几个方案，后来因为种种原因，双方无奈迁就的结果就来了一个折中，与我一起到任的社长只是来过渡一下的，其实当时我也有点奇怪，为何社长对因“赤字”无法正常运转好像并不着急，看着我到处借钱自己也不出面，后来想想也对，马上就要离开的，借了钱怎么办啊？

我们到任后，与原来的总编辑——我原来中文系教研室的同事、一个副总编辑四人组成了社委会，另外学校又任命了两个助理，因为是科级，不属于组织部管理序列的干部，

所以由人事处发文。社委会的分工，就我一个副社长，自然就分管了市场营销和经营工作，主管发行、储运、读者服务部，当然，还必须是一个编辑，策划组稿、审读稿子那是日常的基本工作。

3月7日傍晚，我与发行科科长、业务员一行三人，坐火车前往成都。那时没有条件坐飞机，哪像现在就是普通业务员也是飞来飞去的，一是太贵，二是乘坐飞机要校长签字，即便火车也没有高铁和动车，好不容易买到了硬席卧铺票，晃荡晃荡要30多个小时才能到达。就在即将到达成都的9号早上，眼镜框子断裂，这下可苦了我，在一片朦朦胧胧中下车，到宾馆办理手续后，赶紧赶到成都亨德利眼镜店，配换了一副新的。而这副眼镜，还引出了一段奇葩经历：4个月后的北海图书订货会，在海边因为戴了太阳镜而把这副眼镜挂在裤腰扣上，结果掉了也不知道，也就无从寻找。直到第二年春天在长春开会，我们发行科小伙子与深圳书店的一个经理同住一屋，闲谈中那经理不知怎么会说起在北海会上他们在海滩捡到一副眼镜，我的业务员当即说我们社长在那丢了一副眼镜啊，于是在北京订货会时真的把眼镜带来了，还果然是我丢失的。后来我的一个当记者的学生知道了，还以此写了一则社会新闻《眼镜奇遇记》：购置于天府之国成都，丢失于南海边陲北海，得信息于东北重镇长春，回归于首都北京。不是“奇遇”是什么？这自是闲话。

大学出版社订货会，对于成立才4年发展又不好的苏州大学出版社，确实有点寒碜。摊位在两座楼之间的过道边（这样一个新社小社没有地位也纯属正常），两个长条桌上放着几十本样书，我记得出版社的社标是挂在两个长条桌下，稀稀拉拉的光顾者，用“门可罗雀”来形容一点不为过，站在摊位上我感到了前所未有的尴尬。更有甚者，读者观众看着“苏州大学出版社”的社标问我们：“苏州大学还有个出版社？你们是职业大学吧？”我苦笑无言以对。那时的苏大还只是一个不为人知的地方大学。平台，平台的重要性在那时就开始深深植入我心中。一个

本身并不十分著名的学校，你的出版社要在业内有地位必须得靠自己，靠业绩说话。订货会上的遭遇给了我极大的刺激，几十年来，我始终没有忘记当年自己那尴尬的表情。

订货会的第三天下午，看着也没有什么人气，就决定一起去郊区走走。于是，下午一点钟，我们与上海一家大学出版社的发行科长一行四人坐上了一辆开往郊区的中巴车。车上稀稀拉拉坐着五六个乘客，上车后我们三个人坐在最后一排，上海的朋友就坐在我们前面一排，与别人坐在一起，我穿了件风衣，坐在左侧窗户边。车子开了，在第一个站点，有一个乘客上来看却又马上下去了（我们后来才明白，这个本地乘客估计是看出了点什么）。车才开出半个多小时，与上海朋友坐一起的那个人与他聊起来，并拿出一块手表，向他推销，一会儿，前面和右边几个人围过来。上海的朋友反复声明自己没有钱，其间一个人拿出一把小刀在手里把玩，另一个人就伸手去他口袋里掏了。

车上无人关注，司机无动于衷，我观察架势，感觉情况不对，我这边除了上海朋友是个高度近视的胖子，还有一个女性，处于明显劣势，只能静观态势发展。上海朋友口袋里的一沓子钱给掏出来了，那一伙六个人嬉笑着把手表塞给他，正好到一个站，上海朋友惊慌中下了车，坐在右边的我的业务员往窗外扔了点钱下去，怕他身无分文无法回去。估计那伙人看我们没有坐在一起，以为不是一起的，所以没有马上针对我们采取行动。

我向我的发行科长与业务员使了个眼色，在车子又到一个站时，而且下面人比较多，我突然向前面大喊一声：“我们要下车！”司机可能没有思想准备，下意识地刹车停住了，我们趁那伙人还没有反应过来时，快速跑到车门下车。车子开走后，我没敢马上打车，因为看到那伙人手里有手机，怕他们下面有人接应，因害怕我们报警而联络下面的人袭击我们，故一连让过了三辆出租车，才叫住了第四辆车，马上打车回宾

馆。路上看到了惊慌不已的上海朋友，又叫他上了车一起回宾馆。回到宾馆，女科长还是不停地浑身发抖……第二天，会场上就传开了，苏大社某社长一行昨天遇到了持刀抢劫，电子科大社（电子科技大学出版社）的社长还找我说，以后有需要可以找他，他派人陪我们出去。从此，这个经历就成了我们圈内的一个趣谈。

后来，去都江堰参观的时候，我看到地摊上有卖刀具的，一把可以挂在皮带上带有刀鞘的匕首样的小刀引起了我的注意，想起我们从重庆坐船去武汉要两天一夜，听说船上也不很安全，于是买下了这把小刀，顺手就挂到了腰间，正好我穿着风衣，一裹什么也看不见。我当时想，真到了性命攸关的时候，兔子急了还会咬人呢，何况我近1米80的个子，40多岁正当年，一对一还不至于吃亏。两天一夜的江轮，在三峡大坝断流开建前来了一次顺流而下的旅行。江轮上确实很是混乱，于是，我挂在腰带上的小刀也就始终没有离身，晚上大家都是和衣而睡的。回到苏州，我还专门跟我的老学生、公安局的治安支队长说起这事，因为毕竟是属于管制刀具嘛。在21日的午夜到达武汉，再转道回府，那是后话。

成都订货会后我们去重庆，联络了重庆大学出版社，考察了重庆的图书市场，新华书店、民营书店，对于我这个还算新兵的出版人来说是一次很有收获的市场实践课。中文出身的我，虽然自己清楚，我还不到能在业内发言的时候，但是，在我脑海里已经开始了思考。3月22日，历时半个月的参展、考察结束后，回到社里。翻阅当年的工作日志，在3月25日上午的社委会上，我对这次参展和考察，谈了自己三点体会与思考：

一必须增强质量意识，尤其是我们图书的装帧设计，实在是没有一点美感可言；二我们的观念必须更新，在市场意识上、运作方式与手段上、销售折扣的处理上都必须与市场表现密切结合；三我们的选题必须形成自己的特点和风格。（摘自1996年3月25日工作笔记）

这三点最初的体会与思考，在我几十年的出版问道经历中，几乎一直是我思考的主题，后来我绝大多数的论文都是围绕着这三个主题展开的。

我平生唯一遇到的这次拦路抢劫，给我留下了太深刻的记忆，也就成了我的朋友圈子一到成都就经常提起的谈资。