



心灵独白

浩瀚宇宙中恒星闪耀，地球并不显眼，它的特别在于不断复制着生命；茫茫人海中明星闪耀，出版人并不显眼，他的特别在于不断复制着智慧。

陈海燕，江苏凤凰出版传媒集团暨凤凰出版传媒股份有限公司党委书记、董事长。历任复旦大学教师、校团委副书记，上海团市委副书记，团中央少年部部长、全国少工委副主任、团中央常委，中国少年儿童出版社副总编辑兼中国少年报社副社长、副总编辑，团中央中国少年儿童新闻出版总社总经理、党组成员。2009年获“新中国60年百名优秀出版企业家”称号。

陈海燕：襟抱诗情本无垠

■ 商报记者 田丽丽

“过云楼密藏”这场海内外瞩目的“古籍归属之争”，使向来低调的凤凰出版传媒集团董事长陈海燕，被推到了公众视野前。最终，这批珍贵古籍“花落凤凰”。整个事件中陈海燕所表现出的睿智与沉稳、坦诚与自信使公众对其个人及至出版业都留下了良好的印象。而在出版业内，这家国内规模最大的集团化出版企业的掌门人，被人们称为改革派、创新派的标签人物。

不折不扣的创新派

凤凰出版传媒集团的领导班子成员人人都要承担课题，做研究，这是集团为了打造创新型文化领军企业而提出的做研究型领导的重要内容。集团上市公司凤凰出版出版传媒股份有限公司总经理周斌领到的课题是“如何在公司内部推行CEO制”。

“这个课题是我分给他的”，陈海燕笑着说，“我不仅在集团内鼓吹，在集团外的各种会议上也鼓吹，企业的健康发展需要好的制度，制度的优势就是企业的核心竞争力，在好的制度面前，我个人权利的得失无足轻重”。目前，这个课题的基本思路已经成型，上至集团总部，下至各个出版社、子公司都将设立自己的CEO，在保证导向正确的前提下充分放权给CEO，如股份公司提拔干部将采用人事部考核、CEO提名、董事会决议的方式，每个CEO都拥有充分的决策权和分配权。“没有CEO的企业怎么叫现代企业？”陈海燕强调说，“当然，权力和责任是对应的”。

陈海燕把现代企业的CEO制首度引进传统出版业的创新做法无疑将会在出版界引起一场不小的震动。事实上，类似的震动已经不是第一次了。早在7年前，陈海燕就在业界首次提出并实践了文化MALL，如今已经形成了成熟的商业模式，被喻为“文化氛围浓厚的万达”。现在，凤凰集团正在规划建设中的此类文化综合消费体已达15个。目前，凤凰出版传媒集团旗下独立核算

企业超过100家，涉足出版、发行、酒店、地产、印务、金融等多个领域。面对“不务正业”的质疑，陈海燕直言，“是否不务正业，要看主营业务发展得好不好。出版集团如果主业不发展，甚至下滑，这样的‘坚守’不要也罢。凤凰的主营业务一直在持续健康成长，主业地位不断上升”。2011年，集团的连锁门店超过1000家，年出书超过1.3万种，在163亿元的总收入中，70%以上来自主业。陈海燕说，把出版做活做大的秘诀就是“不能单就出版看出版，要把出版事业放在大视野里来筹谋”。

有关他创新的案例还有，在出版业首创发行中期票据，先期发行20亿，2011年再发10亿，引发了出版业探索尝试新融资平台的风潮。另一个具代表性的创新案例是，在多数出版企业还在考虑延伸产业链条时，陈海燕已经在致力于打造“以书业为核心产业链的文化产业生态圈”，这个生态圈包括文化创意、文化产品生产、文化产品流通交易、文化物流、文化中介、文化科研、文化地产和文化金融。“让出版业在这样一个肥沃的土壤里茁壮成长，是我们凤凰集团正在做的事情，也是我们的发展思路。”这，也是陈海燕理解的做出版的最高境界——经营出版。

经营出版的操盘手

在陈海燕看来，做出版有三个层次，一要懂得出版，二要懂得出版经营，三要懂得经营出版。与这三个层次相对应的角色分别是出版人、出版商和经营出版的企业家。

“我不介意别人说自己是出版商，图书也是产品，只有把产品尽可能多的卖出去才是好出版商，没有经济效益，何谈社会效益？”近年来陈海燕工作的重点就是“把出版业务、出版资源作为资产和资本来运营”。“内容提供商提供的内容不一定是文字信

息，还可以是其他形式”，为此，集团成立了凤凰传奇影业公司和音乐剧团，“我们出版的小说可以变成影视剧，音乐剧、小话剧，通过多种方式实现更广泛的传播。”凤凰集团还成立了艺术品公司和拍卖公司，“艺术出版很难赚钱，但是通过艺术品公司收购艺术品，通过出版人的专业眼光选择、推介、介绍、艺术评论，增强公众对艺术品的认识使其升值，就能形成商业模式”。早在进军艺术品经营市场之前，陈海燕已经组织一批人马对现有资源如何盘活利用进行全面分析。在教育出版领域，凤凰已经开始介入办学、培训、教育中介和咨询诸多细分市场。

尽管陈海燕所言，“经营出版很难”，但在出版业，凤凰俨然已经成为了这方面的行家里手。以竞拍过云楼藏书一事为例，凤凰集团的上市公司凤凰传媒市值一举增加2.5亿元，凤凰集团的企业形象、知名度、美誉度亦大幅提升。在研究、保护的同时，围绕过云楼藏书，凤凰集团还有一揽子的开发计划，如兴建藏书楼、拍摄纪录片和影视剧……短短数月，金融机构对“过云楼秘藏”的评估已达5个亿。这令许多业内同行佩服陈海燕精准的投资眼光。“我只负责制定战略和提出理念，这些事情都是大家做的”，提起这些在出版业颇具标志性的事件，陈海燕显得有些轻描淡写，但是他身边的工作人员都知道，每一次重大战略的制定，每一个重大项目的实施，陈海燕都会变身成工作狂人，不断地分析、思考、讨论，直到拿出最科学、最合理、最有效的方案以及针对不同情况的预案。提及这些，陈海燕哈哈一笑说，“我没有太多的业余爱好，工作就是我最大的爱好”。

出版理念的研究者

骨子里对文化深深的热爱让原担任团中央常委的陈海燕于上世纪90年代初毫不

犹豫地选择了到中国少年儿童出版社工作。如今，陈海燕已经在出版业浸淫20年，这20年被陈海燕定位为“人生最美好的20年”，而出版“是个可以一直干到退休的职业”。

对于出版，陈海燕有着深入的思考和研究，并形成了自己的理念体系，“出版就是人类智慧借助物质材料而实现的规模复制，符合这个定义就是出版”，“不局限在复制文字，规模复制的音频、视频等都是出版”，基于这样的认识，面对数字化挑战，陈海燕的观念转变非常快，在从出版的本质、出版的原理出发分析当前出版机制后，他提出了“阅时代”概念。他认为，当前传统出版面临双重挑战：一是数字技术，二就是“阅时代”。“阅与读不同，阅的本义是用眼睛看，是人类天性使然，而读是后天习得的技能”，“当技术条件具备时，人类天性中阅的功能就迸发出来，成为不可阻挡的潮流”，对于“阅时代”的理解和认识，让陈海燕对凤凰集团的数字化转型充满自信，“别人可能是在崇山峻岭间进行一场生死未卜的艰难跋涉，对凤凰来说转型是穿越花果山，一路桃李芬芳”。

在“阅时代”理念的引领下，凤凰集团的文字编辑们正在接受美术课程的再学习，为未来大规模开发图书书做好准备。集团的图片库、音频资源库、视频资源库都在加速度地扩张中，这些也是当前凤凰的重点投资方向，“我们就是为未来而投资，投资不投给未来还有什么意义”？陈海燕反问道。

2011年，凤凰集团的畅销书市场竞争力持续增强，保持全国图书零售市场第三，单本年销售超10万册的图书有28种。这与陈海燕在集团内不断推行其出版理念中的商业出版密不可分。“改革开放后我们就逐步从文化出版进入到商业出版时代，出版企业生产的不仅是精神产品，还是文化消费品。骨干文化企业要勇于担当文化遗产的使命，

但是出版的主流一定是商业出版，是要面向公众的。能博大众一笑，让他们生活得更加快乐幸福，也是有价值的出版”，陈海燕如是说，“没有商业出版，就不会有出版的大发展大繁荣”。他强调，“商业出版一定要注意褒扬不俗，鼓励通俗，限制低俗，禁止恶俗”。

探求本质的浪漫诗人

襟抱诗情本无垠，褪掉领导者的光环，抛去企业家的外衣，陈海燕其实是一个极具浪漫情怀的诗人。他喜欢文化，尤其是中国传统文化中的古典诗词。

“烟笼西溪石径滑，小桥寂寞走晨鸦。春风有影看芦浪，岸木无声听落花。”这首七言绝句是陈海燕路过西溪时的一首“涂鸦”之作。出差途中，工作间隙，遇到有感触的人、事、景，陈海燕都会赋诗作辞。久而久之，陈海燕的工作中也自然而然地渗透进了诗的气韵。谈到数字出版，陈海燕这样描述：“大地在微微颤动，江河悄然水涨。在视距之外的远方，一股巨大的洪流正奔腾而至——那就是数字化浪潮，如海啸般不可阻挡！”他提醒业内同仁，“当我们在一片将被废弃的阵地上欢呼胜利的时候，别人已经在新的战略至高点插上了占领者的旗帜”。集团内部开会，听完大家的发言，陈海燕会用一篇排律作为会议总结，点评、鼓励、建议尽在其中，言简意赅令高管们印象深刻。陈海燕笑言，这种总结方式最大的优点是“很节省时间”。

多年来，陈海燕养成了一个习惯，出差时一定会随身携带一部辞海和一个笔记本，笔记本是用来记下自己的所思所想，辞海是要来查找知识点。“在辞海中，每一个词都会有它最原始的释义，其中又会有相关词语，这样一路查下去，会形成一个网状的结构图，揭示出事物之间最本质的关联”。在分享自己思考与学习方式时，陈海燕还幽默地给上海世纪出版集团做起了广告，“《辞海》阅读器很好用，极大地减轻了行李重量”。

在纷繁芜杂的现代社会里，不论是做事还是做人，也许我们所缺乏的，正是这样一种探求事物本质的精神和方法。



中国友谊出版公司

重磅推出

《中小學生楷書九段訓練法》叢貼

全套定價：151.20元

習書法練字的理想教材
研習楷書的極佳範本



- ◆ 国内首创的全新渤海宫米汉字字格楷书九段训练丛贴受追捧。
- ◆ 《中小學生楷書九段訓練法》为国内首创、技法超群、老少咸宜！
- ◆ 《中小學生楷書九段訓練法》是习书法字极佳范本，也是毛笔楷书首选的理想教材。
- ◆ 宋代大书法家欧阳询之后人欧阳昌荣首创全新渤海宫米格楷书九段训练法。